

Übungsfragen Personalmanagement

Welche Bedeutung hat die Personalentwicklung für das Unternehmen

Das Unternehmen hat folgende Erwartungen an die Personalentwicklung

- Erhalten und Verbessern der Wettbewerbsfähigkeit
- Verminderung endogener (innerhalb des Unternehmens) Stör- und Konfliktsituationen
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses

Welche Ziele hat die Personalbeurteilung aus betrieblicher Sicht

- Sie soll zur Objektivierung der Personalarbeit beitragen (klare Maßstäbe, Vergleichbarkeit der Mitarbeiterleistung)
- Die Vorgesetzten müssen sich mit den Ergebnissen ihrer Führungsarbeit auseinandersetzen
- Vorhandene Mitarbeiterpotentiale können erkannt werden
- Leistungsdefizite werden transparent

Welche Ziele hat die Personalbeurteilung aus Sicht der Mitarbeiter

- Die Beurteilung schafft Orientierungshilfen und bietet Leistungsanreize
- Der Mitarbeiter erhält ein Feedback, wie er im Unternehmen gesehen wird
- Ein betrieblicher Beurteilungsrahmen bietet Schutz vor völlig willkürlicher Beurteilung
- Fremdeinschätzung ermöglicht das Erkennen eigener Stärken und Schwächen
- Aufstiegschancen können realer eingeschätzt werden

Welche Aufgaben hat die Personalbeurteilung

Die Beurteilung ist eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für

- den optimalen und wirtschaftlichen Einsatz der Mitarbeiter
- die gezielte Planung von Fortbildungsmaßnahmen
- die Ermittlung des Entgelts
- die Formulierung von Arbeitszeugnissen
- die Festlegung disziplinarischer Maßnahmen
- Überlegungen zur Laufbahn- und Nachfolgeplanung

Was sind die Anlässe für Personalbeurteilungen

man unterscheidet zwischen **Planmäßigen** und **Außerplanmäßigen** Personalbeurteilungen

Planmäßige Beurteilungen sind erforderlich

- vor Ablauf der Probezeit
- im Rahmen der jährlichen Gehaltsprüfung
- in bestimmten, festgelegten Zeiträumen (z.B. alle 2 Jahre)

Außerplanmäßige Beurteilungen finden statt

- bei Versetzungen
- bei Wechsel des Vorgesetzten
- in Verbindung mit Fortbildungsmaßnahmen
- beim Austritt des Mitarbeiters

Wie kann der Vorgesetzte Beurteilungsfehler vermeiden

Beurteilungsfehler können nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden, da der Mensch nur schwer in der Lage ist seine Umgebung „objektiv“ wahrzunehmen.. Der Vorgesetzte hat jedoch die Möglichkeit Beurteilungsfehler zu vermeiden, wenn er die Fehlerquellen kennt und mit ihnen bewusst umgeht.

Mögliche Fehlerquellen sind:

Fehleinschätzungen in der Wahrnehmung

- Halo-Effekt Hierbei wird von einer Eigenschaft auf andere Merkmale geschlossen
- Nikolaus-Effekt Beurteilung basiert auf Verhaltensweisen die erst in jüngster Zeit beobachtbar waren
- Lorbeer-Effekt In der Vergangenheit erreichte Leistungen werden unangemessen stark berücksichtigt
- Vorurteile z.B. „Mitarbeiter mit langen Haaren und nachlässiger Kleidung sind auch in der Leistung schlampig“

Fehlerquellen im Maßstab

- Tendenz zur Mitte Hier werden überproportional häufig mittlere Wertansätze auf der Skalierung gewählt
- Tendenz zur Milde Hier wird der Mitarbeiter bewusst oder unbewusst zu gut beurteilt
- Tendenz zur Strenge Hier wird beim Mitarbeiter ein zu hohes Anspruchsniveau angesetzt

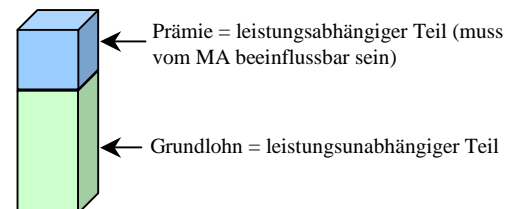
Nennen Sie die möglichen Lohnformen nach der Art der Berechnungsgrundlage

- Zeitlohn
 - Gehalt
 - Lohn
- Leistungslohn
 - Akkordlohn
 - Prämienlohn
- Sonderformen
 - Zuschläge
 - Nebenleistungen

Wie baut sich ein Prämienlohn auf

Der Prämienlohn besteht aus

- einem leistungsunabhängigen Teil Grundlohn
- einem leistungsabhängigen Teil Prämie



Wann kann der Prämienlohn eingesetzt werden

- wenn die Leistung vom Mitarbeiter beeinflussbar ist
- wenn die Arbeitsbedingungen konstant und für alle Mitarbeiter gleich sind
- wenn Vorgabeleistungen ermittelt wurden

Wie muss die Prämie gestaltet sein (Voraussetzung)

- Sie muss für den Arbeitnehmer einen Anreiz haben
- das System muss transparent und nachvollziehbar sein
- sie muss für den Arbeitgeber wirtschaftlich sein

Das Grundprinzip der Prämiengestaltung ist, dass der Nutzen der erbrachten Leistung zwischen

- Arbeitgeber (Zusatzerlöse und
- Arbeitnehmer (Prämie)

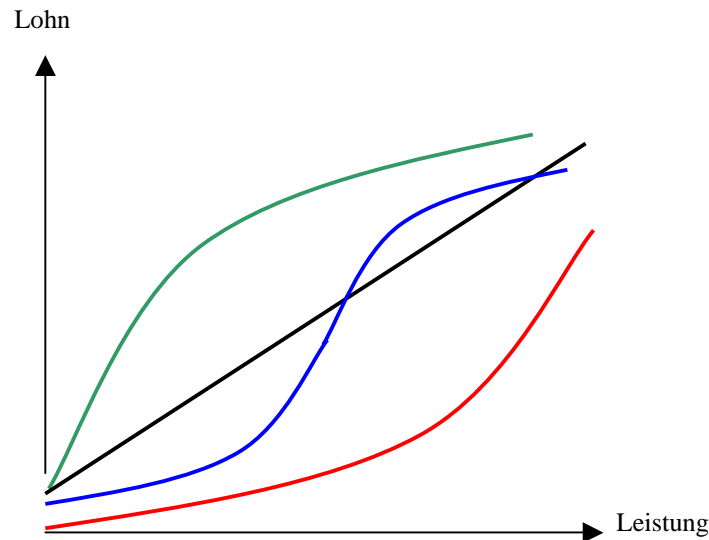
in einem bestimmten Verhältnis aufgeteilt wird (z. B. 50:50)

Welche Bemessungsgrundlagen können für Prämien gewählt werden

- Mengenleistungsprämie
- Qualitätsprämie
- Ersparnisprämie
- Nutzungsprämie
- Umsatzprämie

Nennen Sie typische Lohnlinienverläufe (Prämienverläufe) und geben Sie ein Anwendungsbeispiel

<u>Prämienverläufe</u>	<u>Beschreibung</u>	<u>Beispiel</u>
Proportionaler Prämienverlauf	Beim proportionalen Prämienverlauf besteht ein festes, lineares Verhältnis zwischen Mehrleistung und Prämie. Maßnahmen zur Steuerung der Mehrleistungen sind nicht vorgesehen.	klassischer Akkordlohn – Gutstückprämie
Progressiver Prämienverlauf	Beim progressiven Verlauf soll der Arbeitnehmer zu maximaler Leistung angespornt werden. Mehrleistungen im unteren Bereich werden wenig honoriert	Ersparnisprämie (Energieeinsparungen)
Degressiver Prämienverlauf	Beim degressiven Verlauf wird eine Mehrleistung im unteren Bereich angestrebt. Mehrleistungen im oberen Bereich werden zunehmend geringer honoriert. Die Kurve flacht ab.	Nutzungsprämie (Maschinenauslastung)
S-förmige Prämienverlauf	Beim s-förmigen Verlauf ist die Kombination des degressiven, progressiven und proportionalen Verlauf erkennbar. Hiermit will der Arbeitgeber erreichen, dass möglichst viele Arbeitnehmer eine Mehrleistung im Bereich des Wendepunktes erzielen	Qualitätsprämie



Erläutern Sie mit 3 Gründen die grundsätzliche personalpolitische Zielsetzung der betrieblichen Altersversorgung. Zeigen Sie ihren Verlauf auf, und geben Sie 3 mögliche Rechtsformen an

Gründe für betriebliche Altersversorgung

- Rückgang der Fluktuation durch Mitarbeiterbindung
- Leistungsbereitschaft steigt
- Attraktivität des Unternehmens steigt

Betriebliche Altersversorgung durch

- **Direktzusage**
 - Arbeitnehmer erhält einen Rechtsanspruch auf Versorgungsleistungen direkt gegenüber dem Arbeitgeber (vorausgesetzt Geld ist da), keine Eigenbeteiligung der Arbeitnehmer
- **Pensionskasse**
 - Pensionskasse hat eine eigen Rechtspersönlichkeit (Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit) und gewährt einen Rechtsanspruch auf Versorgungsleistung. Finanzierung der Beiträge durchs Unternehmen, Arbeitnehmer kann Eigenleistungen erbringen
- **Direktversicherung**
 - Arbeitgeber schließt bei einer Versicherungsgesellschaft einen Vertrag (z. B. LV als Einzel- / Gruppenversicherung) zugunsten des Arbeitnehmers. Leistungen werden ganz oder teilweise vom Arbeitgeber getragen

Prüfen Sie Ihre Vorschläge, wenn das Unternehmen sehr starken konjunkturellen Schwankungen unterliegt wobei es vorkommt, dass es Geschäftsjahre mit Verlusten gibt.

unter diesem Gesichtspunkt wäre eine Direktversicherung die der Arbeitnehmer selbst trägt vorteilhaft. Durch Gehaltsumwandlung die Beiträge gezahlt hat der Arbeitnehmer den Vorteil der Pauschalversteuerung

Informieren Sie die Geschäftsleitung anhand von 5 Beispielen über weitere Möglichkeiten freiwilliger Sozialleistungen

weitere Möglichkeiten freiwilliger Sozialleistungen können sein:

- Belegschaftsaktien
- Dienstwagen
- Weihnachtsgeld
- Gesundheitsvorsorge
- günstiges Darlehen

Aus welchen Gründen entscheidet sich ein Unternehmen eine aktive betriebliche Sozialpolitik zu betreiben und welche Ziele werden damit verfolgt

<u>Grund</u>	<u>Ziel</u>
• Arbeitsmarkt	• hohes Image
• Fluktuation	• Mitarbeiterbindung
• Gesetzgebung	• Einhalten der Gesetze
• Betriebsergebnis	• Leistungssteigerung

Welche Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik kennen Sie? Nennen Sie dazu typische Beispiele

- Sozialleistungen (direkte Wirkung für den einzelnen Mitarbeiter)
 - Gratifikationen
 - Darlehen
 - Leistungen zu besonderen Anlässen (Hochzeit)
- Sozialeinrichtungen (indirekte Wirkung für den einzelnen Mitarbeiter)
 - Kantine
 - Werkswohnung
 - Sportanlagen
 - medizinischer Dienstag
- betriebliche Altersversorgung
 - Pensionskasse
 - Direktzusage
 - Direktversicherung
- Arbeitsschutz und Gesundheitsfürsorge
 - technischer Arbeitsschutz
 - Arbeitsmedizinische Gesundheitsfürsorge
 - sozialer Arbeitsschutz
 - Arbeitszeit, Nachruhe, Ruhepausen

Welche Rechte hat der Betriebsrat bezüglich der betrieblichen Sozialpolitik

Nach § 87, Nr. 8 Betr.VG hat der Betriebsrat ein **obligatorisches Mitbestimmungsrecht** bei der Errichtung von Sozialeinrichtungen und zwar hinsichtlich Rechtsform, Ausgestaltung (Satzung, Richtlinien) sowie der Verwaltung der Sozialeinrichtung

Erläutern Sie die wichtigsten gesetzlichen Sozialleistungen (5 Stück) und erklären Sie deren Zweck

<u>Gesetzliche Sozialleistung</u>	<u>Zweck</u>
• Arbeitslosenversicherung	Erhalt von Arbeitslosengeld/-hilfe bei Wegfall der Arbeit, Steigerung der Qualifikation
• Rentenversicherung	Zahlung von Rente
• Krankenversicherung	Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
• Pflegeversicherung	Unterstützung bei Pflegebedürftigkeit
• Unfallversicherung	Rehabilitation, wiederherstellen der Arbeitskraft/-leistung

Nennen Sie 3 generelle Verpflichtungen die der Arbeitgeber hinsichtlich des Arbeitsschutzes hat. Auf welche Gesetze begründen sich diese.

Der Unternehmer hat im Rahmen des Arbeitsschutzes in erster Linie folgende klassische Pflichten

- Er ist zuständig
- er hat Geräte und Maschinen so einzurichten, dass die Arbeitnehmer gegen gesundheitliche Beeinträchtigungen geschützt sind
- er hat klare Anweisungen hinsichtlich des Arbeitsschutzes zu geben und zu kontrollieren

Gesetzliche Bestimmungen zum Arbeitsschutz finden sich in folgenden Gesetzen / Verordnungen

- GG, BGB, Gewerbeordnung, Betriebsverfassungsgesetz, Gefahrstoffverordnung, Gefahrgutbeauftragtenverordnung

Welche speziellen Gesetze/Verordnungen sind Ihrer Meinung nach bei der Planung einer neuen Produktionshalle für 150 Mitarbeiter, wo der Produktionsprozess sehr lärm- und staubintensiv ist, zu beachten

- Gewerbeordnung, Bundes Immissionsschutz Gesetz (BimSchG)
- Arbeitsstättenverordnung, Unfallverhütungsvorschriften

Welche externen Institutionen können Ihnen bei der Planung oben genannter Halle behilflich sein

- Gewerbeaufsicht
- Berufsgenossenschaft
- TÜV

Inwieweit müssen Sie in der Planungsphase den Betriebsrat einschalten

Da der Betriebsrat ein Unterrichts- und Beratungsrecht hat ist er zu informieren. Ferner muss er seiner Verpflichtung zur Überwachung, Gestaltung und Unterstützung im Rahmen des Arbeitsschutzes nachkommen

Nennen Sie 4 mögliche tarifliche Sozialleistungen

- Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld
- Vermögenswirksame Leistungen
- zusätzliche Altersversorgung

Fortbildungsmaßnahmen die keinen Eingang in die Praxis finden, sind ihr Geld nicht wert. Wie lauten daher die Kernfragen wenn Fortbildungen durchgeführt werden.

- Was wird im Seminar tatsächlich gelernt, Was wird davon behalten
- Was wird davon wie in der Praxis angewandt
- In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen zueinander

Weiterbildungscontrolling ist mehr als die bloße Kontrolle von Bildungsmaßnahmen. Ebenso wie in anderen betrieblichen Funktionen ist Weiterbildungscontrolling ein geschlossenes System von

- Zielsetzung,
- Planung,
- Organisation
- Durchführung,
- Kontrolle

von Bildungsmaßnahmen

Was sind die generellen Phasen des Bildungscontrolling

- Zielsetzung (Sollwert)
- Erfassung der Ist-Situation
- Vergleich von Soll und Ist
- Ursachenanalyse
- Entwicklung von Maßnahmen
- Kontrolle der Effektivität der durchgeführten Maßnahmen

Es gibt kein schlüssiges, überzeugendes Gesamtkonzept zur Erfolgskontrolle von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Bei der Vielzahl der diskutierten Einzelmaßnahmen lassen sich derzeit drei grundsätzliche Ansätze unterscheiden. Nennen und erklären Sie diese.

Ansätze des Bildungscontrolling sind

- **pädagogische Erfolgskontrolle**
 - Lernerfolg
 - Anwendungserfolg
 - Maßnahmenenerfolg
- **ökonomische Erfolgskontrolle**
 - Kostenvergleichsrechnung
 - Bildung von Kennziffern
 - Analyse von Zeitreihen
- **Benchmarkvergleiche**

Pädagogische Ansätze des Bildungscontrolling

Mitarbeiter und Vorgesetzter sind gemeinsam verantwortlich für den Transfer in den betrieblichen Alltag. Fort- und Weiterbildung ohne Transferkontrolle heißt betriebliche Ressourcen vergeuden. Nennen Sie pädagogisch ausgerichtete Einzelmaßnahmen zur Erfolgskontrolle.

- vor dem Seminar mit dem Mitarbeiter über die Maßnahme sprechen und Lernziele festlegen
- im Seminar eine abschließende Befragung der Teilnehmer zur Seminarbewertung durchführen
- unmittelbar nach dem Seminar mit dem Mitarbeiter sprechen über sein Eindruck, seine Erkenntnisse und Schritte zur Umsetzung
- in der Folgezeit den Lerntransfer des Mitarbeiters kontrollieren (nach 4 Wochen, 2 Monaten u.s.w.)

Ökonomische Ansätze des Bildungscontrolling

Durch die Bildung und Beobachtung geeigneter Kennzahlen erhält man indirekt Aussagen zur Effizienz von Weiterbildungsmaßnahmen. Nennen Sie die in Frage kommenden Leistungskennziffern.

- Produktivität
- Ergebnisbeitrag pro Mitarbeiter
- Umsatz pro Mitarbeiter
- Fluktuationsquote
- Veränderung der Reklamationsquote

Ansätze des Bildungscontrolling durch Benchmark-Vergleiche

Benchmarking lässt sich auch in der Weiterbildung nutzen. Sinnvolle Ansätze zum Bildungscontrolling können z. B. über geeignete Fragestellungen gewonnen werden. Nennen Sie diese

- Welche Zielsetzungen in der Weiterbildung verfolgen wir / die anderen?
- Wie ermitteln wir / die anderen den Weiterbildungsbedarf?
- Welche Inhalte werden vermittelt?
- Wie werden die Teilnehmer ausgewählt usw.

Nennen Sie die Ziele der Personalplanung

Zielsetzung der Personalplanung ist dem Unternehmen das Personal

- in der erforderlichen Anzahl
- mit den erforderlichen Qualifikationen
- zum richtigen Zeitpunkt
- am richtigen Ort

zur Verfügung zu stellen

Nennen Sie die Kernaufgaben der Personalplanung

- Planung der Personalbedarfs (quantitativ und qualitativ)
- Planung der Personalbeschaffung (intern/extern)
- Planung des Personaleinsatzes
- Planung der Personalentwicklung und Förderung
- Planung des Personalabbaus (mit und ohne Kopffzahlreduzierung)

Welche Bedeutung hat die Personalplanung für den Arbeitgeber

- Notwendigkeit der Personalentwicklung wird erkennbar
- Maßnahmen der Personalentwicklung können als Motivationsinstrument genutzt werden
- Notwendigkeiten des Personalabbaus oder der –beschaffung werden rechtzeitig aufgezeigt
- Personalbeschaffung aus den eigenen Reihen kann systematisch und rechtzeitig eingeleitet werden
- Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen werden deutlich
- Notwendige Personalabbaumaßnahmen lassen sich rechtzeitig und damit kostenverträglich einleiten

Welche Bedeutung hat die Personalentwicklung für den Arbeitnehmer

- Minderung sozialer Härten bei Personalabbau, Umstrukturierungen, Rationalisierungen
- verbesserte Chancen der Personalentwicklung und des internen Aufstiegs, mehr Sicherheit und Planbarkeit der eigenen Karriere
- mehr Transparenz und Vertrauen in personalpolitische Entscheidungen.

Fundierte Personalplanung steht und fällt in ihrem Aussagewert mit der Qualität der erhobenen internen und externen Daten. Man spricht auch von internen und externen Bestimmungsgrößen (Determinanten). Nennen Sie externe und interne Faktoren

externe Faktoren

Marktentwicklung
Arbeitsmarkt
Arbeitszeiten
Sozialgesetz
Tarifentwicklung
Alterspyramide
Technologiewandel

interne Faktoren

Unternehmensziele
Investitionen
Fluktuation
Altersstruktur
Fehlzeiten
Arbeitszeitsystem
Qualifikationsniveau

Was versteht man unter ASSESSMENT CENTER?

Was sind die Grundprinzipien des AC?

Das AC ist ein Gruppenauswahlverfahren in dem eine umfangreiche Bewerberprüfung über einen Zeitraum von 1 bis 3 Tagen durchgeführt wird. Die Kandidaten werden dabei verschiedenen Tests, Rollenspielen, Interviews und Diskussionsrunden unterworfen. Hierbei sollen sie ihre Leistungsfähigkeit und Kompetenz unter Beweis stellen. Mehrere Beobachter (z.B. sechs Führungskräfte des Unternehmens) beurteilen mehrere Kandidaten anhand einer Reihe von Übungen.

Die Grundprinzipien des AC sind

- Systematischer Vergleich des beobachteten Verhaltens mit dem Anforderungsprofil (Vergleich mit dem vorher festgelegten Profil)
- Trennung von Beobachtung und Beurteilung
- Methodenvielfalt (Test, Rollenspiele, Diskussionsrunden, Interviews, Gruppenarbeit)
- Verhaltensorientierung
- Mehrfachbeurteilung (Beurteilung gleicher Merkmale durch mehrere Beobachter; hierdurch größere Objektivität)
- Anforderungsbezogenheit (Methoden sind auf das Anforderungsprofil abgestimmt)
- Beobachtung und Bewertung gleicher Anforderungen in wechselnden Situationen
- Operationale Definition der Anforderungskriterien in Verhaltensweisen
- Erstellung der Gesamtbeurteilung und Feedback mit Empfehlung

Was ist die Aufgabe der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist nötig um Qualifikationen aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln, die der einzelne Mitarbeiter benötigt um seine beruflichen Aufgaben zu erfüllen.

Nach welchen Gesichtspunkten können die Maßnahmen der Personalentwicklung unterschieden werden.

- Zeitpunkt
- Zielrichtung
- Beziehung zur ausgeübten Tätigkeit

Nennen Sie die sich hieraus entwickelten Felder der Personalentwicklung (PE Felder)

- PE into-the-job Ausbildung, Einarbeitung, Trainee
- PE on-the-job Learning by doing
- PE near-the-job Lernstatt, Entwicklungsarbeitsplatz
- PE off-the-job interne/externe Seminare
- PE out-of-the-job Vorbereitung auf den Ruhestand
- Laufbahn PE individuell, kollektiv

Was ist das Hauptziel der Personalentwicklung und welche Unterziele können daraus abgeleitet werden

Das Hauptziel der Personalentwicklung ist die Förderung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter – also das Können und das Wollen. Als Unterziele können daraus abgeleitet werden:

- Zusammenarbeit fördern
- Mitarbeiterpotentiale erkennen
- Innovationen auslösen und systematisch fördern
- Lernfähigkeit der Fach- und Führungskräfte verbessern