

Vorwort

Das Personalwesen – auch als Personalwirtschaft, Personalmanagement oder Human Resource Management bezeichnet – nimmt in der Unternehmensorganisation eine Schlüsselstellung ein. Dem heutigen Verständnis entsprechend erfüllt es neben verwaltenden und planerischen Aufgaben die Funktion einer Personaldienstleistung und steht sowohl der Unternehmensführung als auch den Mitarbeitern und der Personalvertretung beratend, gestaltend und vermittelnd zur Seite.

Menschen, die im Personalwesen tätig sind, benötigen ein hohes Maß an betriebswirtschaftlichem, juristischem und personalwirtschaftlichem Wissen, aber auch Einfühlung, Verständnis und Verhandlungsgeschick – Kenntnisse und Fähigkeiten, die in der Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer nachzuweisen sind, um die Berufsbezeichnung »Geprüfter Personalfachkaufmann/Geprüfte Personalfachkauffrau« zu erwerben.

Das seit mehr als zwei Jahrzehnten bewährte und anerkannte Standardwerk »Personalfachkauffrau/Personalfachkaufmann« befasst sich ausführlich und umfassend mit allen Themen, die nach dem Rahmenplan des DIHK und der bundeseinheitlichen Prüfungsverordnung als Prüfungsstoff infrage kommen.

Begründet und seit dem ersten Erscheinen betreut wurde das Werk von Helmut Stein und Horst Lase. Später hat ein Team anerkannter, engagierter und erfahrener Fachfrauen und Fachmänner die Aufgabe übernommen, die erfolgreiche und verdienstvolle Arbeit der Gründer fortzusetzen und weiterzuentwickeln.

Dr. Jan Glockauer, Wolfram Küper, Ute Lampert, Martin Rugart, Dr. Elke-H. Schmidt, Frank Schmidt und Stephanie Weiß-Akgünayener haben, jeweils in ihrem Fachgebiet, den gesamten Inhalt sehr gründlich bearbeitet und auf den neuesten Stand gebracht. Die vorliegende 13. Auflage wurde erneut sorgfältig überarbeitet, verbessert, aktualisiert und erweitert.

Die letzten gesetzgeberischen Entwicklungen werden angemessen dargestellt, z. B. das neue Datenschutzrecht, ebenso wie die ab 2019 geltenden einschlägigen Vorschriften der Sozialversicherung und des Steuerrechts.

Eine wesentliche Erweiterung hat der Prüfungsteil erfahren. Neben einer ausführlichen Darstellung des Prüfungsablaufs mit nützlichen Tipps zur Vorbereitung und der erfolgreichen Teilnahme gibt es ein vollständiges, der Praxis entstammendes Beispiel für die Präsentation im Rahmen der mündlichen Prüfung sowie eine vollständige Liste der Prüfungsthemen aller schriftlichen Prüfungen der letzten Jahre.

Die bewährte Gliederung nach dem Rahmenplan und der Prüfungsverordnung wurde beibehalten. Durch deren handlungsorientierten Aufbau kommt es gelegentlich zu thematischen Überschneidungen. Die gesetzlichen Grundlagen der Sozialversicherung beispielsweise werden in Abschnitt 2 »Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen« beschrieben, während ihre praktische Anwendung bei der Entgeltabrechnung in Abschnitt 2.7 »Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten« dargestellt wird. In derartigen Fällen werden beide Teile durch Verweise (→) miteinander verknüpft.

Die Autoren haben sich von dem Ziel leiten lassen, nicht allein »nacktes« Prüfungswissen zu vermitteln, sondern auch zum Verständnis notwendige Hintergrundkenntnisse sowie Grundlagen und nützliche Erfahrungen für die praktische Tätigkeit im Unternehmen darzustellen.

Wir, die Autoren und der Verlag, freuen uns, wenn dieses Ziel auch in den Augen der Leserinnen und Leser erreicht worden ist; wir nehmen Hinweise und Anregungen gerne und dankbar entgegen.

1.2 Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

1.2.1 Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung

Obwohl die Bedeutung des Personalmanagements bzw. des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebotes außer Frage steht, wird diesem oftmals nicht der Stellenwert und die Professionalität zugemessen, die man erwarten sollte.

Dies ist umso bedauerlicher, als dem personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebot besondere Aufgaben zufallen und zwar aufgrund folgender Faktoren:

- Weiterentwicklung des Personalreferentenmodells und Dezentralisierung des Personalmanagements
- Anspruch des Lean-Managements und des Total Quality Managements
- Rolle der Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen
- Allgemeiner Wertewandel (Hang zur Individualisierung)
- Technologische Entwicklungen
- Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen
- Wachsende Bedeutung des Personalcontrollings
- Der Aufgabe als Unterstützer, Berater und Moderator für Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmensleitung und externe Kunden
- Entwicklung von einer Funktionsorientierung zur Kundenorientierung.

Die Erfüllung dieser Aufgaben erfordert ein Umdenken (Umlernen) und eine neue Sicht von der Rolle des Personalwesens (-managements) im Unternehmen mit dem Ziel eines veränderten, innovativen, kundenorientierten Selbstverständnisses als Personaldienstleister.

Bestimmte Parolen aus der Absatz- und Werbewirtschaft erlangen so auch für das Personalmanagement uneingeschränkte Bedeutung:

- Der Kunde ist König!
- Man kann immer noch besser werden!
- Stillstand bedeutet Rückschritt!
- Das Bessere ist der Feind des Guten!

Standen vor Jahren noch Verwaltungsaufgaben im Vordergrund personalwirtschaftlicher Leistungen, so wird inzwischen angestrebt, das Personalwesen zu einem unternehmerischen Erfolgsfaktor als kundenorientiertem Dienstleister zu entwickeln (→ 1.2.6).

1.2.1.1 Funktion und Produkt im Mittelpunkt

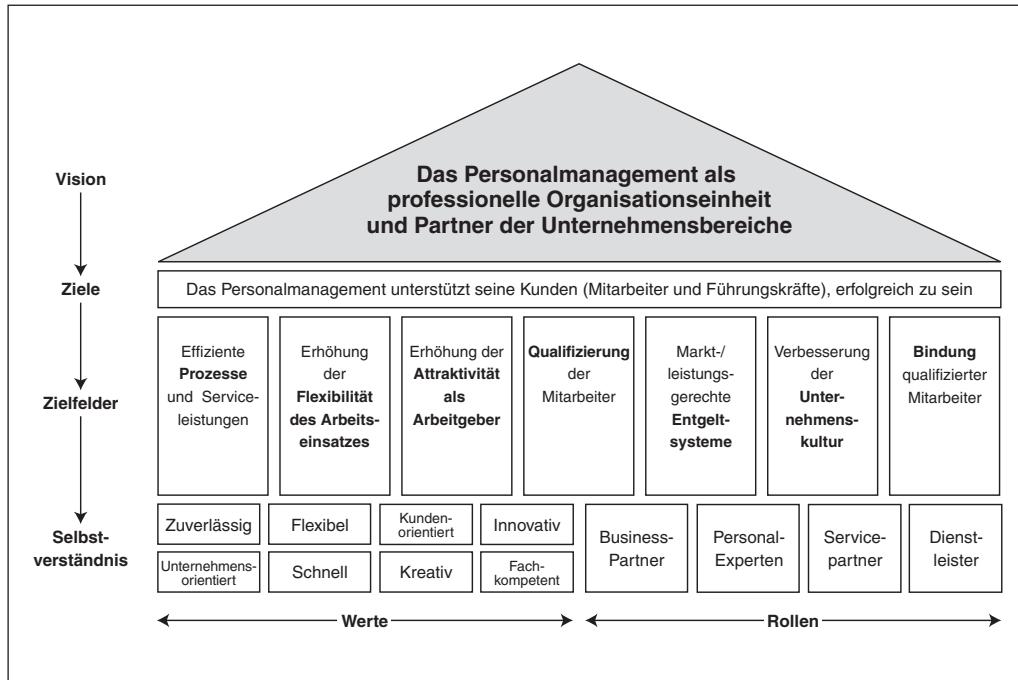
Das grundlegende Sachziel des Personalmanagements lautet:

Personal zur Verfügung zu stellen und zwar,

- in der richtigen Menge,
- mit der richtigen Qualifikation,
- zum richtigen Zeitpunkt,
- am richtigen Ort,
- zu angemessenen Kosten.

Alle Aufgaben, die modernes Personalmanagement ausmachen, können nur befriedigend gelöst werden, wenn qualifizierte Mitarbeiter vorhanden sind und gehalten werden.

Es lassen sich im Personalmanagement Visionen, Ziele, Zielfelder und Selbstverständnis in Hinblick auf Werte und Rollen unterscheiden, die die Funktion und das Produkt des Personalmanagements prägen:



Alle Dienstleistungen gelten als operatives Maßnahmenbündel, das im Rahmen des Qualitätsmanagements zur Zufriedenheit aller Mitarbeiter/Kunden professionell abgewickelt werden muss. Dabei legt die Unternehmens- und Personalpolitik grundsätzliche Ziele und Handlungsnormen für den Personalsektor fest. Das Personalmanagement sorgt für deren Umsetzung und Kontrolle in Form unterschiedlicher personalwirtschaftlicher Dienstleistungen. Bei diesem Prozess ist die Personalpolitik mit der Bereichspolitik der anderen Ressorts abzustimmen.

In diesem Sinne zählen zum Aufgabenfeld personalwirtschaftlicher Dienstleistungen:

- Bereitstellung der notwendigen Arbeitskräfte
- Planung des Personaleinsatzes
- Optimale Gestaltung der menschlichen Arbeitsleistungen
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Gestaltung der leistungsgerechten Entlohnung
- Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Arbeitssicherheit
- Aus- und Weiterbildung
- Zielsetzung und Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Personal- und Kundencocontrolling
- Beratung und Information von Mitarbeitern und Führungskräften
- Festlegung personalpolitischer Grundsätze
- Regelung der Vorgaben der Betriebsverfassung

1.4 Projekte planen und durchführen

1.4.1 Begriffliche Grundlagen

Die heutige Arbeitswelt (und damit auch das Personalmanagement) sind aufgrund zunehmender Kundenorientierung, abnehmender Routinearbeiten wegen vermehrtem EDV-Einsatz und häufigem Wandel der Organisationsform vermehrt durch Projektarbeit geprägt. Dabei herrschen oftmals begriffliche Unstimmigkeiten, sodass es nicht zu einem professionellen Projektmanagement kommt.

1.4.1.1 Projekt

Die Begriffe Projekt und Projektmanagement werden in der DIN-Normenreihe 69901 eindeutig definiert.

Die Normen (DIN = Deutsches Institut für Normung) bilden einen Maßstab für einwandfreies technisches Verhalten und haben den Charakter von Empfehlungen. Die Normenreihe 69901 beschreibt Grundlagen, Prozesse, Prozessmodelle, Methoden, Daten, Datenmodelle und Begriffe im Projektmanagement.

Danach ist ein Projekt im Wesentlichen durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet, die es von der »normalen« Arbeit abgrenzen:

- **Einmaligkeit:** Die Projektaufgabe stellt sich so kein weiteres Mal und ist auf ihre Art neuartig. Sie steht im Gegensatz zu Routinearbeiten.
- **Endlichkeit:** Das Projektziel ist innerhalb eines vorab festgelegten Zeitrahmens (mit Anfang und Ende) zu erreichen (zeitliche Befristung).
- **Restriktionen:** Die zur Zielerreichung verfügbaren Ressourcen (wie finanzielle Mittel, Sachmittel und Arbeitskräfte) sind begrenzt.
- **Abgrenzbarkeit:** Jedes Projekt ist gegenüber anderen Projekten bzw. Vorhaben abgegrenzt.
- **Spezifische Organisation:** Jedes Projekt ist durch seine spezifische Organisation (Planung, Steuerung und Kontrolle) gekennzeichnet.

Weitere Merkmale sind:

- **Komplexität:** Das Projekt ist mit einem/einer bestimmten Schwierigkeitsgrad/Komplexität verbunden und setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelaufgaben und Einzeltätigkeiten zusammen.
- **Unsicherheit/Risiko:** Die Erreichung des Projektziels ist abhängig von Umwelteinflüssen, die sich in unterschiedlicher Art und Weise auf den Erfolg des Projektes auswirken können. Projektzieländerungen, Ablaufänderungen oder gar ein Projektabbruch sind nicht auszuschließen. Die Unsicherheit ist abhängig vom Grad der Komplexität. Sie gilt es bei der Projektplanung angemessen zu berücksichtigen.
- **Zielvorgabe/Zielorientierung:** Für jedes Projekt besteht eine konkrete Zielvorgabe bzw. Aufgabenstellung, durch welche sich das Projekt von Routinearbeiten oder anderen Projekten unterscheidet. Die Zielvorgabe kann sowohl von einem internen als auch von einem externen Auftraggeber kommen.
- **Abteilungsübergreifende Organisation:** Zumeist können Projekte nur durch Kooperation und abteilungsübergreifendes Handeln in Form von Teambildung bewältigt werden.

Ein Projekt kann als ein eigenes oder ein gemeinschaftliches Projekt durchgeführt werden. Während beim eigenen Projekt die gesamte Arbeit und Verantwortung beim Projektträger liegt, ist das Gemeinschaftsprojekt durch einen Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängiger Institutionen oder Unternehmen in Bezug auf ein gemeinsames Projektziel und durch eine Teamorganisation gekennzeichnet.

Unterschieden werden ferner Einpersonen- und Mehrpersonenprojekte. Ein Einpersonenprojekt wird nur von einem Mitarbeiter ausgeführt. Es handelt sich dabei in der Regel um kleinere Projekte. Mehrpersonenprojekte sind größere Projekte mit einem Projektteam und höheren Komplexitätsgraden.

Hinsichtlich des Projektziels kann man unterscheiden:

Investitionsprojekte: Einleitung und Durchführung einer Investition können als Projekt gesehen werden. Solche Projekte finden sich insbesondere im Bau- und Investitionsgüterbereich.

IT-Projekte: Diese Projekte können als Teilbereich von Investitionsprojekten betrachtet werden. Hierzu ist ein besonderes Know-how von Bedeutung. Im Personalmanagement betrifft dies z. B. die Anschaffung und Nutzung eines neuen Personalinformationssystems.

Forschungs- und Entwicklungsprojekte: Bei diesen Projekten liegt der Schwerpunkt des Projektes auf der Gewinnung neuer Erkenntnisse und Innovationen. Es könnte sich um Erkenntnisse der demografischen Entwicklung im Unternehmen handeln, aber auch um Technik und Produktentwicklung.

Organisationsprojekte: Diese Projekte betreffen Neuerungen oder Veränderungen in der Aufbau- oder Ablaufstruktur des Unternehmens. Oftmals sind sie verbunden mit Betriebsübergängen, Outsourcingmaßnahmen oder Fusionen.

Beispiele für Projekte aus dem Personalbereich:

- Relocation (Verlagerung) eines Unternehmensbereichs
- Einführung eines neuen Zeiterfassungssystems
- Einführung eines neuen Ausbildungsberufs
- Entsendung von Fachkräften in eine Auslandsniederlassung
- Erstellung einer Wissensdatenbank
- Organisation der Weihnachtsfeier
- Fusion/Betriebsübergang

1.4.1.2 Projektmanagement

Als Managementtechnik kommt dem Projektmanagement eine wachsende Bedeutung zu. Durch ein professionelles Projektmanagement soll das im Unternehmen vorhandene Personal-, Finanz-, Kapital-, Kreativitäts- und Innovationspotenzial gezielt eingesetzt werden.

Projektmanagement lässt sich als eine Abfolge von Aufgaben bzw. als ein Gesamtprozess verstehen. Dabei gilt es die Phasen **Projektplanung**, **Projektsteuerung** sowie **Projektkontrolle** und die damit verbundenen Techniken so zu verbinden, dass das Sachziel (Projektauftrag im quantitativen und qualitativen Sinne) sowie das Budgetziel (Kosten und Termine) erreicht werden können. In den Interdependenzen dieser Ziele besteht die Schwierigkeit des Projektmanagements und der damit

2.1.2.2 Vertragsarten

In der Regel wird das (Vollzeit-)Arbeitsverhältnis ohne eine besondere Zweckbindung auf unbestimmte Zeit vereinbart. Wichtige Ausnahmen davon bestehen in der Praxis im Hinblick auf eine zeitliche oder sachliche Differenzierung.

Befristetes Arbeitsverhältnis

Das Arbeitsverhältnis kann auch befristet abgeschlossen werden. In diesem Fall endet es mit Ablauf einer bestimmten Zeit oder mit Erreichen des vereinbarten Zwecks, ohne dass eine Kündigung ausgesprochen werden muss. Dementsprechend finden kündigungsrechtliche Vorschriften prinzipiell keine Anwendung. Eine außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund ist jedoch vor Ablauf der Befristung möglich, desgleichen eine ordentliche, wenn sie **ausdrücklich vereinbart** wurde.

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) beschränkt die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge, um den unbefristeten Arbeitsvertrag zu stärken und eine Aushöhlung des Kündigungsschutzes zu vermeiden. Im Falle der erstmaligen Neueinstellung bei einem Arbeitgeber ist die Befristung des Arbeitsverhältnisses ohne weitere sachliche Begründung bis zur Dauer von zwei Jahren zulässig (§ 14 Abs. 2 TzBfG).

Nach der Zentralnorm des § 14 Abs. 1 TzBfG bedarf es für die Befristung ansonsten eines hinreichenden **sachlichen Grundes**.

Diesen hat der Gesetzgeber nicht definiert. Er hat in Anlehnung an die bisherige Rechtsprechung aber einzelne, typische Sachgründe beispielhaft aufgezählt. Wie das Wörtchen »insbesondere« im Gesetz belegt, ist diese Aufzählung nicht abschließend. Damit ist es möglich, auch nicht genannte Tatbestände der Befristung als Sachgrund zu werten.

Gesetzlich normierte Sachgründe für eine Befristung sind:

- vorübergehender Bedarf an Arbeitsleistung
- Anschluss an Ausbildung oder Studium
- Vertretung (z. B. Elternzeit)
- Eigenart der Arbeitsleistung
- Erprobung
- Gründe in der Person des Arbeitnehmers
- Vergütung aus für eine befristete Beschäftigung bestimmten Haushaltsmitteln
- gerichtlicher Vergleich

Die Befristung eines Arbeitsvertrags bedarf immer der **Schriftform** (§ 14 Abs. 4 TzBfG).

Teilzeitarbeit

Nach der Definition von § 2 Abs. 1 TzBfG liegt Teilzeitarbeit vor, wenn die regelmäßige Wochenarbeitszeit des Arbeitnehmers kürzer ist als die regelmäßige Wochenarbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer. Teilzeitarbeit findet sich im Arbeitsleben in den verschiedensten Erscheinungsformen. Die Arbeitszeit kann entweder festgelegt sein oder es können flexible Formen von Teilzeitarbeit vereinbart werden, bei denen dem Arbeitgeber oder dem Arbeitnehmer gewisse Gestaltungsspielräume hinsichtlich der Arbeitszeitregelung zugebilligt werden; **einige Formen**:

- Der Arbeitnehmer ist täglich mit verkürzter Arbeitszeit tätig (Halbtagsarbeit).
- An bestimmten Tagen oder Wochen arbeitet der Teilzeitbeschäftigte voll, an anderen dagegen nicht.
- Bei der Jahresarbeitszeit erhält der Arbeitnehmer zum Ausgleich für Vollzeitarbeit in einigen Monaten des Jahres Freizeit.
- Bei der Abrufarbeit kann der Arbeitgeber die Lage der Arbeitszeit in gewissen Grenzen nach dem Arbeitsanfall bestimmen.

- Teilen sich zwei oder mehr Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz, spricht man von »Jobsharing«.
- Gleitzeit kann ebenfalls mit Teilzeitarbeitnehmern vereinbart werden. Hier kann der Arbeitnehmer innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens selbst Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit festlegen.

Teilzeitarbeit kann als Haupttätigkeit, als Nebentätigkeit neben einem anderen Arbeitsverhältnis oder auch als gleitender Übergang in den Ruhestand (**Altersteilzeit**) ausgeübt werden. § 8 TzBfG gibt dem Arbeitnehmer unter den dort definierten Voraussetzungen einen Rechtsanspruch auf Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit.

Brückenteilzeit

Um die Arbeitszeit nur für eine bestimmte Zeit zu verkürzen, gibt es seit 2019 ein Recht auf Rückkehr zur ursprünglich vereinbarten Arbeitszeit. Die sogenannte Brückenteilzeit greift für alle Arbeitnehmer, die nach dem 1. Januar 2019 eine Verringerung ihrer ursprünglich festgelegten Arbeitszeit vereinbaren. Weitere wichtige Voraussetzung ist, dass der Arbeitnehmer in einem Unternehmen mit mehr als 45 Mitarbeitern arbeitet. Kleine Unternehmen sind von den Regelungen also nicht betroffen und Arbeitgeber mit 45 bis 200 Angestellten müssen diesen Anspruch nur einem von 15 Mitarbeitern gewähren.

Die Regelung zur neuen Brückenteilzeit ist in das Teilzeit- und Befristungsgesetz eingefügt worden.

Probearbeitsverhältnis

Sinn und Zweck des Probearbeitsverhältnisses ist, dem Arbeitgeber wie dem Arbeitnehmer die Möglichkeit zu geben, sich ein Bild über den Vertragspartner und die Arbeitsstelle zu machen. Einerseits kann der Arbeitgeber die Eignung und Befähigung des Arbeitnehmers feststellen, andererseits kann der Arbeitnehmer Einblicke in die betrieblichen Verhältnisse gewinnen und prüfen, ob ihm der vorgesehene Tätigkeitsbereich auf Dauer zusagt.

Eine Probezeit besteht grundsätzlich nur dann, wenn sie gesetzlich vorgesehen oder im Arbeitsvertrag vereinbart worden ist. Das Probearbeitsverhältnis ist ein Arbeitsverhältnis, in dem die Vertragspartner dieselben Rechte und Pflichten wie in einem gewöhnlichen Arbeitsverhältnis haben.

Das Probearbeitsverhältnis kann zum einen als befristetes Arbeitsverhältnis ausgestaltet sein, das nach Ablauf der Probezeit **automatisch endet**, falls nicht ein neuer Arbeitsvertrag abgeschlossen wird. Zum anderen kann eine Probezeit im Rahmen eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses vorgeschaltet werden. Bei einer solchen Vertragsgestaltung ist zwar eine **Kündigungserklärung** erforderlich, wenn nach Ablauf der Probezeit von längstens sechs Monaten kein Dauerarbeitsverhältnis entstehen soll; die gesetzliche Kündigungsfrist ist aber gemäß § 622 Abs. 3 BGB auf zwei Wochen abgekürzt.

Leiharbeitsverhältnis

Ein Leiharbeitsverhältnis besteht dann, wenn ein Arbeitgeber einem Dritten, dem Entleiher, gewerbsmäßig seine Arbeitnehmer zur Arbeitsleistung gegen vereinbarte Vergütung überlässt, ohne dass der Dritte in den Arbeitsvertrag zwischen dem Arbeitgeber und dem Leiharbeitnehmer eintritt. Dem **Entleiher** steht gegenüber dem Arbeitnehmer das Weisungsrecht zu und er übernimmt die allgemeinen arbeitsrechtlichen Schutzpflichten. Der **Verleiher** allein ist dem Arbeitnehmer zur Lohnzahlung verpflichtet.

Für die gewerbsmäßige Überlassung von Leiharbeitnehmern an Dritte bedarf der Arbeitgeber – der Verleiher – grundsätzlich der Erlaubnis. Im Interesse der Leiharbeitnehmer enthält das **Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)** Schutzbestimmungen, insbesondere über Erlaubnispflicht oder den Grundsatz der Gleichbehandlung von Leiharbeitnehmern mit vergleichbaren Arbeitnehmern des Entleihers (z. B. hinsichtlich Arbeitsentgelt). Die Überlassung als solche ist unbefristet möglich; für das Leiharbeitsverhältnis selbst gelten die allgemeinen Befristungsregeln.

Die Anforderungen betreffen umfassend den **gesamten** Arbeitsbereich. Die ArbStättV trifft Regelungen zur Lüftung der Arbeitsräume, zu Raumtemperaturen, zur Beleuchtung sowie zur Einrichtung bestimmter Räume (Pausen- und Ruheräume, Sanitärräume). Des Weiteren enthält sie Vorschriften zum Schutz gegen Lärm, Entstehungsbrände, Gase, Dämpfe und sonstige unzutreffliche Einwirkungen.

Ergänzt wird die ArbStättV durch die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales herausgegebenen **Arbeitsstätten-Richtlinien**. Diese beschreiben die wichtigsten anerkannten sicherheitstechnischen, arbeitsmedizinischen und hygienischen Regeln und gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse.

2.1.7.5 Aufenthaltsgesetz

Das Aufenthaltsgesetz (AufenthG) enthält die wesentlichen gesetzlichen Grundlagen über die Ein- und Ausreise und den Aufenthalt von Ausländern in Deutschland. Es ist seit dem 1. Januar 2005 in Kraft und ersetzt das Ausländergesetz (→ 2.6.4).

Seit einigen Jahren erleben wir einen steten Zulauf von Flüchtlingen nach Europa, insbesondere in die Bundesrepublik Deutschland. Weil diese Menschen hier nicht dauerhaft von Transferleistungen leben möchten, suchen viele auch eine berufliche Perspektive. Nicht wenige haben dabei gute berufliche Qualifikationen oder zumindest das Potenzial dafür.

Bei der Ausbildung und Beschäftigung von Asylbewerbern, Asylberechtigten oder Flüchtlingen sind arbeitsrechtliche Besonderheiten zu berücksichtigen, die nicht Gegenstand des Rahmenlehrplans sind. Aufgrund der aktuellen Bedeutung und Komplexität dieser Materie, sei an dieser Stelle auf weiterführende Hinweise im Internet hingewiesen:

- Über die Internetseite unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de können viele Informationen recherchiert werden, wie Flüchtlinge im Betrieb beschäftigt werden können, was bei Praktika, Ausbildung und beim Thema Arbeitserlaubnis beachtet werden muss.
- Über die Internetseite anerkennung-in-deutschland.de gibt es umfassende Hinweise zur Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen in Deutschland. Das **Anerkennungsgesetz** des Bundes gibt Fachkräften aus dem Ausland das Recht, dass ihr Berufsabschluss auf Gleichwertigkeit mit einem deutschen Referenzberuf überprüft wird.

2.1.7.6 Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz

Das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) ist ein altersunabhängiges Förderangebot für Teilnehmer einer Aufstiegsfortbildung. Mit dem AFBG wird gefördert, wer sich mit einem Lehrgang oder an einer Fachschule auf eine berufliche Fortbildungsprüfung vorbereitet. Die Förderung erfolgt teils als Zuschuss, der nicht zurückgezahlt werden muss, und teils als Angebot der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) über ein zinsgünstiges Darlehen.

Seit August 2016 wurde die Förderung erweitert. Sie gilt nun auch für Bachelorabsolventen, die zusätzlich eine Aufstiegsqualifizierung anstreben und die Voraussetzungen hierfür erfüllen. Auch Personen, die für eine Aufstiegsqualifizierung ohne Erstausbildungsabschluss zur Prüfung zugelassen werden (z. B. Studienabbrecher oder Abiturienten mit Berufspraxis) können eine Förderung beantragen.

2.1.7.7 Jugendarbeitsschutzgesetz

Das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) regelt den Schutz von Kindern und Jugendlichen während einer Beschäftigung.

Kind im Sinne des JArbSchG ist, wer noch nicht 15 Jahre alt ist.

Jugendlicher ist, wer 15, aber noch nicht 18 Jahre alt ist. Solange noch Vollzeitschulpflicht besteht, finden auch bei Jugendlichen die Vorschriften des Gesetzes für Kinder Anwendung.

Die **Beschäftigung von Kindern** ist nach § 5 Abs. 1 JArbSchG **grundsätzlich verboten**.

Ausnahmeregelungen:

- Die Beschäftigung von Kindern im Rahmen eines Betriebspрактиkums während der Vollzeitschulpflicht ist erlaubt.
- Kinder über 13 Jahren dürfen unter engen zeitlichen Grenzen in der Landwirtschaft arbeiten oder bis zu zwei Stunden werktäglich leichtere Beschäftigung ausführen.
- Jugendliche über 15 Jahren, die noch der Vollzeitschulpflicht unterliegen, dürfen während der Schulferien bis zu vier Wochen im Kalenderjahr beschäftigt werden.
- Behördliche Ausnahmen für die Beschäftigung von Kindern und Jugendlichen bei Theatervorstellungen, Musikaufführungen, Werbeveranstaltungen, im Rundfunk sowie bei Ton-, Film- und Fotoaufnahmen sind unter strengen Voraussetzungen möglich.
- Kinder, die der Vollzeitschulpflicht nicht mehr unterliegen, dürfen zwar ein Berufsausbildungsverhältnis eingehen; ansonsten dürfen sie lediglich mit leichten und für sie geeigneten Tätigkeiten bis zu sieben Stunden täglich und 35 Stunden wöchentlich beschäftigt werden.

Bei **Beschäftigung von Jugendlichen** darf die regelmäßige Arbeitszeit nicht mehr als acht Stunden täglich und 40 Stunden wöchentlich betragen. Für den Berufsschulunterricht sind die Jugendlichen freizustellen. Jugendliche dürfen nur an fünf Tagen in der Woche und an Samstagen, Sonn- und Feiertagen nur unter bestimmten Voraussetzungen beschäftigt werden. Besondere Vorschriften gelten für Ruhepausen, Schichtzeiten, die tägliche Freizeit, Nachtruhe, die Fünf-Tage-Woche, die Samstags-, Sonntags- und Feiertagsruhe, für Urlaub sowie für Arbeiten, die die Leistungsfähigkeit Jugendlicher übersteigen oder sie Gefahren unterschiedlichster Art aussetzen.

2.1.7.8 Mindestlohngesetz

Nach dem Mindestlohngesetz (MiLoG) gilt in Deutschland seit dem 1. Januar 2015 ein flächendeckender **allgemeiner gesetzlicher Mindestlohn** für Arbeitnehmer über 18 Jahre und für die meisten Praktikanten in Höhe von zunächst 8,50 € brutto je Zeitstunde. Danach hat jeder volljährige Arbeitnehmer einen Anspruch auf Zahlung eines Arbeitsentgelts mindestens in dieser Höhe durch den Arbeitgeber. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat in 2016 entschieden, dass unwiderruflich vereinbartes Urlaubs- und Weihnachtsgeld auf den Mindestlohn angerechnet werden darf.

Arbeitgeber, die gegen den Mindestlohn verstoßen, können mit einem Bußgeld belegt und von der Vergabe öffentlicher Aufträge ausgeschlossen werden.

Anspruch auf Mindestlohn haben auch Praktikanten, sofern es sich nicht um eine Berufsausbildung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) handelt oder wenn das Praktikum länger als drei Monate dauert. Diese Regelung gilt nicht für Auszubildende und für Schüler oder Studenten, die das Praktikum im Rahmen ihrer Schulausbildung oder ihres Studiums absolvieren. Arbeitnehmer, die unmittelbar vor Beginn der Beschäftigung länger als ein Jahr arbeitslos waren, können während der ersten sechs Monate der Beschäftigung noch keinen Mindestlohn verlangen.

Eine neunköpfige **Mindestlohnkommission** hat festgelegt, dass vom 1. Januar 2017 bis 31. Dezember 2018 der gesetzliche Mindestlohn 8,84 € brutto beträgt, ab 1. Januar 2019 auf 9,19 € brutto und ab 1. Januar 2020 auf 9,35 € brutto erhöht wird.

3.1.1.3 Beschäftigungspolitik

Alle Maßnahmen staatlicher Organe, sowohl des Bundes als auch der Länder und einzelner Kommunen, die allgemein der Sicherung eines hohen Beschäftigungsstandes dienen, werden mit dem Begriff **Beschäftigungspolitik** zusammengefasst. Enge Bezüge bestehen infolgedessen z. B. zur Konjunkturpolitik.

Die **Arbeitsmarktpolitik** ist ein wesentlicher Teilbereich der Beschäftigungspolitik mit der Aufgabe, sowohl Arbeitslosigkeit, aber auch Arbeitskräftemangel zu bekämpfen. Wichtigstes Ziel ist die Verminderung von Arbeitslosigkeit.

Träger der Arbeitmarktpolitik ist in erster Linie die Bundesagentur für Arbeit mit Job-Centern und regionalen Agenturen für Arbeit (früher Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitsämter).

Die Finanzierung erfolgt durch die Beiträge der Beschäftigten und der Arbeitgeber zur Arbeitslosenversicherung sowie einem Bundeszuschuss als Defizitausgleich. Um die Möglichkeiten der Arbeitsmarktpolitik umfassend, modern und effizient zu gestalten, wurden nach dem Arbeitsförderungsgesetz von 1969 seit 2002 vier »Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt« (Hartz I bis Hartz IV) verabschiedet und schließlich 2008 das »Gesetz zur Neuausrichtung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente«.

Instrumente der Arbeitsmarktpolitik

Die arbeitsmarktpolitischen Instrumente werden überwiegend im Sozialgesetzbuch III beschrieben. Sie beziehen sich im Wesentlichen auf:

- Vermittlung von Arbeitsuchenden und Arbeitslosen in Beschäftigung
- Förderung der beruflichen Weiterbildung
- Finanzierung von Umschulungen
- Subventionierung von Beschäftigung (ABM, Ein-Euro-Jobs)
- Mobilitätsförderung (z. B. Bezahlung von Fahrtkosten, Umzugskosten)
- Lohnersatzleistungen bei kurz- und mittelfristiger Arbeitslosigkeit (Arbeitslosengeld I)
- Hilfe zum Lebensunterhalt bei Langzeitarbeitslosigkeit (Arbeitslosengeld II)
- Kurzarbeit und Zahlung von Kurzarbeitergeld bei Einkommensausfall
- Insolvenzgeld bei Arbeitslosigkeit durch Insolvenz des Arbeitgebers
- Individuelle Hilfen zum (Wieder-)Einstieg in die Erwerbstätigkeit (Eingliederungszuschüsse)
- Minijobs
- Gründungszuschuss bei Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit

Arbeitslosigkeit

Die Zahl der Beschäftigten und dementsprechend die der Arbeitslosen hängt von einer ganzen Anzahl Faktoren ab:

- Konjunktur auf dem heimischen Markt und wichtigen Exportmärkten
- Globalisierung der Weltwirtschaft
- Höhe der Löhne und Lohnnebenkosten
- Produktivitätsniveau (Lohnstückkosten)
- Technische Entwicklung
- Innovation und Management
- Staatliche Konjunkturpolitik, Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik
- Niveau der Ausbildung, Fortbildung und Motivation der Beschäftigten (Humankapital)

Zur Berechnung der **Arbeitslosenquote** wird im allgemeinen die folgende Formel angewendet:

$$\frac{\text{Zahl der registrierten Arbeitslosen}}{\text{Erwerbstätige} + \text{Arbeitslose}} \times 100 = \text{Arbeitslosenquote in Prozent}$$

Arbeitsmarkt im Überblick – Die aktuellen Entwicklungen in Kürze – Juni 2018

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte:
32.784.000 (April 2018)

- ↑ 110.000 ggü. Vormonat
- ↑ 770.000 ggü. Vorjahresmonat
- ↑ 60.000 ggü. Vormonat (saisonbereinigt)

Arbeitslosigkeit:
2.276.000 (Quote: 5,0 %)

- ↓ -40.000 ggü. Vormonat
- ↓ -197.000 ggü. Vorjahresmonat
- ↓ -15.000 ggü. Vormonat (saisonbereinigt)

Unterbeschäftigung (ohne Kurzarbeit):
3.240.000 (Quote: 7,0 %)

- ↓ -46.000 ggü. Vormonat
- ↓ -241.000 ggü. Vorjahresmonat
- ↓ -16.000 ggü. Vormonat (saisonbereinigt)

Beschäftigung und Arbeitslosigkeit in Deutschland

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Arbeitslosigkeit kann verschiedene Ursachen haben. In der Regel unterscheidet man vier Arten von Arbeitslosigkeit:

Friktionelle Arbeitslosigkeit

entsteht, wenn freigesetzte Arbeitskräfte einen neuen Arbeitsplatz suchen und daher eine gewisse Zeit (maximal drei Monate) keine Beschäftigung haben.

Maßnahmen:

- Verbesserung der Informationsmöglichkeit über offene Stellen

Saisonale Arbeitslosigkeit

ist jahreszeitlich bedingt und betrifft vor allem die Beschäftigung in saisonabhangigen Wirtschaftszweigen (Fremdenverkehrsgewerbe, Landwirtschaft, Baubranche, Süßwarenherstellung u. a.).

Maßnahmen:

- saisonverlängernde Maßnahmen wie Winterbau, mit und ohne staatliche Unterstützung
- Sonderangebote in der Nebensaison
- Kurzarbeit

Konjunkturelle Arbeitslosigkeit

tritt dann auf, wenn die Nachfrage nach Arbeitskräften hinter dem Angebot generell, unabhängig von saisonalen Einflüssen, zurückbleibt. Ursache ist eine allgemeine Nachfrageschwäche (Konjunkturabschwung).

Konjunkturelle Arbeitslosigkeit kann auch durch Steigerung der Arbeitsproduktivität (z. B. durch Einführung neuer Technologien, daher auch als technologische Arbeitslosigkeit bezeichnet) entstehen, wenn gleichzeitig das Wirtschaftswachstum stagniert oder sinkt. Konjunkturelle Arbeitslosigkeit hat meistens mittelfristige Wirkung.

3.5.4 Elemente des Personalcontrollings

Wenn die Aufgaben des Personalcontrollings definiert sind, müssen die Methoden festgelegt werden, mit denen die gewünschten Auswertungen geliefert werden können.

Kennzahlen

Die Bildung von Kennzahlen ist die gebräuchlichste Methode im Personalcontrolling. Kennzahlen eignen sich zur Erfüllung unterschiedlichster Zielsetzungen. Es können Gliederungs- oder Strukturzahlen, Beziehungs- oder Verhältniszahlen gebildet werden.

Gliederungszahlen (Strukturzahlen):

Wenn man mehrere Teile einer Gesamtmasse an der Gesamtmasse misst, spricht man von Gliederungszahlen. Es wird z. B. ein Monatsumsatz in % des Jahresumsatzes ausgedrückt. Gliederungszahlen beziehen sich immer auf den gleichen Zeitpunkt oder Zeitraum und dienen dazu, die Struktur sichtbar zu machen.

Verhältniszahlen (Beziehungszahlen):

Es kann schwierig sein, aus absoluten Zahlen Schlüsse zu ziehen, weil sie keine Aussage erlauben. Wenn man z. B. angibt, das ein Unternehmen 500 Mio. Euro Umsatz gemacht hat, dann besitzt diese Aussage nur geringen Informationsgehalt. Ist dieser Umsatz normal, gering oder groß? Erst wenn diese Größe zu anderen Größen (z. B. von Vorjahren) in Beziehung gesetzt wird, erhält sie Aussagekraft.

Beispiele:

Die Beziehungen zwischen der Anzahl der Beschäftigten und dem Umsatz oder dem Betriebsergebnis (Gewinn) des Unternehmens sind von Bedeutung für die Beurteilung der Produktivität der Mitarbeiter.

$$\text{Umsatz pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Mitarbeiterzahl}}$$

$$\text{Gewinn pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Mitarbeiterzahl}}$$

Die Entwicklung der Personalkosten kann durch Beobachten des Lohn/Gehaltsniveaus verfolgt werden.

$$\text{Lohnniveau} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Mitarbeiterzahl}}$$

Die Fluktuation kann als Maß für die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima herangezogen werden. Mithilfe der Fluktuationsrate können auch die Fluktionskosten ermittelt werden.

$$\text{Fluktuationsrate in \%} = \frac{\text{freiwillig ausgeschiedene Beschäftigte} \cdot 100}{\text{durchschnittlicher Personalbestand}}$$

Fehlzeiten sind ein bedeutender Kostenfaktor im Unternehmen und können somit für die Beurteilung der Führungsarbeit herangezogen werden.

$$\text{Fehlzeitenquote in \%} = \frac{\text{Fehlzeiten} \cdot 100}{\text{Sollarbeitszeit}}$$

Der Weiterbildungsaufwand pro Mitarbeiter wird häufig herangezogen, um gegenüber Dritten oder der Belegschaft nachzuweisen, welchen Stellenwert die Weiterbildung im Unternehmen hat.

$$\text{PE-Kosten pro MA} = \frac{\text{Weiterbildungsaufwand}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}}$$

Eine Reihe weiterer Analyseansätze, jeweils mit einer Anzahl von Kennzahlen, bieten Möglichkeiten alle Aspekte des Personalcontrollings in vergleichbaren Daten darzustellen.

Je nach Betrachtungsweise im Einzelfall sind vielerlei Varianten möglich. Bei Vergleichen mit früheren oder außerbetrieblichen Kennzahlen ist sorgfältig auf eine Übereinstimmung der Ausgangswerte zu achten. Auch in der Literatur sind die Definitionen teilweise nicht völlig übereinstimmend.

3.5.4.1 Zustandsanalysen

Zustandsanalysen werden bei der Personalbestandsberechnung eingesetzt, um die aktuelle Situation des Personals zu einem bestimmten Zeitpunkt festzustellen. Es sind auch qualitative Analysen mithilfe von Mitarbeiterbefragungen möglich, die ein zeitpunktbezogenes Bild der Personalsituation widerspiegeln. Unter Zustandsanalysen fallen alle Daten, die eine Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt beschreiben. Dies können **Mengen, Strukturen** oder **Ereignisse** sein, z. B.:

- Anzahl der Aushilfen
- Altersstruktur
- Kranken- der Fehlzeitenquote
- Fluktuationsrate

3.5.4.2 Nutzenanalysen

Die Nutzenanalyse stellt die anfallenden Kosten einer Maßnahme dem zu erwartenden Nutzen gegenüber. Es wird bereits bei der Planung geprüft, ob die Maßnahmen im Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen. Sie dient als wichtige, frühe Entscheidungshilfe, da sie Aufschluss darüber gibt, inwieweit Investitionen für das Unternehmen Erfolg versprechend sind. Eine Form der Nutzenanalyse ist die Berechnung des **Return on Investment (ROI)**. Diese Methode dient zur Berechnung der Rendite einer unternehmerischen Tätigkeit, gemessen am Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Mögliche Auswertungen sind maßnahmen- oder projektbezogen und können z. B. bei folgenden Themen nötig sein:

- Einrichtung eines Betriebssportraums zur Gesundheitsprävention
- Amortisationsdauer einer Seminarreihe für bestimmte Mitarbeitergruppen
- Einführung einer Qualitätsprämie im Produktionsbereich

3.5.4.3 Vorgangsanalysen

Bei der Vorgangsanalyse liegt der Fokus auf der **Prozessoptimierung** im Unternehmen. Sie dient der Verbesserung von betrieblichen Abläufen. Aufgrund der Ergebnisse können Aussagen über die Notwendigkeit einzelner Teile eines Ablaufs und deren sinnvolle Abfolge getroffen werden. Es können beispielweise die einzelnen Schritte des Personalbeschaffungsprozesses unter zeitlichen und kostenmäßigen Aspekten betrachtet und optimiert werden.

4.5 Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten

Mitarbeiterführung ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Die Unternehmensleitung steuert die Mitarbeiter durch Führungskräfte. Diese sind die Hauptinitiatoren betrieblichen Handelns und beeinflussen wesentlich die Arbeitsrealität und somit auch die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Sie sind somit Dreh- und Angelpunkt nahezu aller betrieblichen Arbeitsprozesse.

Führung lässt sich in die beiden Bereiche »Steuerung« (Management) und »Führung« i.e.S. (Menschenführung) unterteilen. Bei mehrstufigen Führungshierarchien überwiegen bei der Unternehmensleitung in der Regel die Managementaufgaben, d. h. die Unternehmenssteuerung findet mehrheitlich über Zahlen, Reports, Instrumente und Regelwerke statt. Die Führungsebene, die direkt den Mitarbeitern vorgesetzt ist (Team- oder Gruppenleiter) hat neben einigen Steuerungsaufgaben mehrheitlich Führungsaufgaben im sozialen Kontakt mit ihren Mitarbeitern, z. B.: Gespräche, Information, usw.

Es existieren zahlreiche Definitionen von »Führung« – ein Beispiel:

Führung ist die zielgerichtete soziale Einflussnahme eines Vorgesetzten auf mindestens einen Mitarbeiter zur Erfüllung einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe in einer strukturierten Arbeitsumgebung.

Betrachtet man diese Aussage im einzelnen, ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

Formulierung	Aussage
Führung ist ...zielgerichtete Einflussnahme.	Führung hat ein Ziel, d. h. sie ist kein Selbstzweck.
...soziale Einflussnahme.	Mitarbeiterführung i.e.S. findet über soziale Interaktion statt, die das Ziel hat, Einfluss auf das Handeln des Mitarbeiters auszuüben – d. h. Führung ist nicht »willen-los«.
...Einflussnahme eines Vorgesetzten auf mindestens einen Mitarbeiter.	Führung findet in einer hierarchisch strukturierten Situation statt, in der es zwei Rollen mit unterschiedlichen (Macht-) Befugnissen gibt.
...Einflussnahme zur Erfüllung einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe.	Führung bezieht sich auf eine Aufgabe, für die sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter (unterschiedliche) Verantwortung tragen.
...Einflussnahme in einer strukturierten Arbeitsumgebung.	Die Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter findet in Rahmenbedingungen und Ordnungen statt, welche die Organisation vorgibt und an die beide gebunden sind.

Aufgrund immer weiter spezialisierter Arbeitsinhalte und -felder, nimmt die Bedeutung der Methoden- und Sozialkompetenz bei Führungskräften seit Jahren zu. Eine rein fachliche Führung, die sich auf die größte Expertise und Erfahrung in allen Arbeitsfeldern der zugeordneten Mitarbeiter stützt, ist immer weniger zu leisten. Einen deutlichen Mehrwert generieren Führungskräfte wenn es ihnen gelingt, ihre Kompetenz in der Steuerung, Zielorientierung und Menschenführung zu sehen und einzubringen.

4.5.1 Führungsmodelle

Gibt es die »geborene« Führungskraft? Sicherlich existieren Persönlichkeitseigenschaften, welche die erfolgreiche Ausübung einer Führungstätigkeit erleichtern: Mut zur Entscheidung, emotionale Stabilität, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, u. a. Fehlen diese Eigenschaften oder sind gar in ihr Gegenteil verkehrt und eine Führungskraft tritt ängstlich, unsicher, cholerisch, kontakt- oder konfliktscheu auf, sind wahrscheinlich zu viele Führungssituationen für diese Person belastend und schwer erfolgreich zu bewältigen.

Abgesehen von Persönlichkeitseigenschaften werden verschiedene methodische Führungskonzepte in den Management-by-Modellen definiert und abgegrenzt. Diese Systematisierung nach dem jeweiligen Handlungsfokus der Führungskraft ist sicherlich sehr grob, bietet aber eine erste Unterscheidung der unterschiedlichen Ausrichtung von Führungshandeln. In der Unternehmenspraxis finden sich häufig Mischformen der unten stehenden Managementmodelle. Unabhängig davon, ob diese bewusst gewählt sind oder sich einfach über die Zeit entwickelt haben, geben sie einen guten Eindruck vom Menschen- und Führungsverständnis einer Organisation.

Management by Direction and Control (MbC)

Der Vorgesetzte führt in diesem stark hierarchisch und autoritär ausgerichteten Modell durch Anweisung und Kontrolle. Arbeitsaufgaben werden zugeteilt und sollen nach inhaltlichen, methodischen und terminlichen Vorgaben bearbeitet werden. Eigene Initiativen, alternative Lösungsvorschläge oder eigenständiges Handeln des Mitarbeiters sind nicht erwünscht. Das zentrale Instrument zur Sicherstellung der Aufgabenerledigung ist die (Fremd-)Kontrolle durch die Führungskraft.

Management by Delegation (MbD)

Im Gegensatz zu MbC delegiert bei MbD die Führungskraft Aufgaben inkl. der Verantwortung für Methode und Zielerreichung sowie die Kompetenz zur Aufgabenerledigung (u. a. auch Entscheidungsbefugnisse) an den Mitarbeiter. Dabei soll eine Aufgabe in der Hierarchie so weit wie möglich delegiert werden, um einerseits überlange Genehmigungsprozesse zu vermeiden und andererseits den Mitarbeitern aus motivatorischer Sicht größtmögliche Entscheidungsspielräume zu geben.

Die Führungskraft unterlässt eine Einmischung in die Entscheidungen des Mitarbeiters – fordert aber gleichzeitig die Wahrnehmung der übertragenen (Entscheidungs-) Kompetenzen. Eigeninitiative des Mitarbeiters bei der Gestaltung seiner Aufgabenerledigung, der Auswahl seiner Arbeitsmethoden und die Strukturierung seiner Arbeitszeit sind ausdrücklich gewünscht und gefordert. Wichtige Führungsinstrumente im MbD-Modell sind die Stellen- und Aufgabenbeschreibung sowie die Kompetenzordnung des Unternehmens.

Management by Objectives (MbO)

Beim Modell »Führen mit Zielen« (Objectives) wird die Aufgabenbeschreibung durch eine Zieldefinition ersetzt. Abgeleitet aus den Unternehmenszielen, werden dabei die Ziele der Organisationseinheit auf die einzelnen Mitarbeiter oder Teams aufgeteilt (top-down). Einige Unternehmen ergänzen diesen Prozess mit einer Zieldefinition durch die Mitarbeiter (z. B. in im Rahmen von Zielfindungsworkshops) die im Anschluss zu Unternehmenszielen zusammengeführt werden (bottom-up).

Die Auswahl der Tätigkeiten, die zur Zielerreichung führen sollen obliegt dem Mitarbeiter – ebenso die Wahl der Arbeitsmethoden und die Strukturierung der Arbeit. (→ 4.5.2.1).

Management by Systems (MbS)

MbS beinhaltet die Managementmodelle by Objectives und by Delegation. Es eignet sich für Organisationen, deren Arbeitsabläufe klar strukturiert sind und in IT-Systemen abgebildet werden können. Alle betrieblichen Abläufe werden hier über klar definierte – und in einem Workflow

4.6 Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen

Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Welche Arbeitsformen werden sich neu herausbilden, welche zurückgehen, sich ändern oder verschwinden? Und: Was bedeutet dies für die Organisation von betrieblicher Arbeit und für die Mitarbeiterführung?

Bei den Antworten auf diese Fragen müssen ökonomische, sozio-demografische und technische Aspekte berücksichtigt werden. Einige Beispiele:

- Auswirkungen der Globalisierung:
Internationalisierung des Waren- und Dienstleistungsverkehrs, internationale Arbeitsteilung
- Zu- bzw. Abnahme der Bedeutung einzelner Absatzmärkte
z. B. Wachstum in Asien und Südamerika, Stagnation in Europa und den USA
- Weltweite IT-Vernetzung
Beschleunigung und Zunahme der Transparenz von Informationen
- Alterung der nationalen Bevölkerung
Steigerung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Fachkräftemangel, Zuwanderung und Integration von Fachkräften
- Technologische Entwicklung und deren Auswirkungen auf Produktionsverfahren
- Flexibilisierung der Arbeit hinsichtlich Inhalt, Zeit und Ort
- Entwicklung der Staatsfinanzen und die Auswirkung auf den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber und Auftraggeber

Diese Trends und Entwicklungen stellen konkrete Anforderungen an die betriebliche Personalarbeit und Personalentwicklung. Dazu folgende Beispiele:

Fragestellungen	Lösungsansätze
Welche Kompetenzen benötigen unsere Mitarbeiter in einer internationalisierten Arbeitswelt?	<ul style="list-style-type: none"> • internationales Recruitment • Schulung interkultureller (Führungs-) Kompetenzen • Sprachschulung
Welche Maßnahmen unterstützen ältere Mitarbeiter?	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliches Gesundheitsmanagement • Spezielle Schulungsangebote • Neue Laufbahnkonzepte 55+/60+
Wie begegnen wir dem Fachkräftemangel?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzepte des lebenslangen Lernens • Ausbau Recruitment (inter-)national • Betriebsinterne Ausbildungskonzepte • Talent Management
Wie führe ich Abteilungen, deren Mitarbeiter an verschiedenen (inter-)nationalen Standorten sitzen?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzepte des »Führen auf Distanz« (Remote Führung) • Steigerung der Selbstständigkeit (Empowerment)
Wie reagiere ich auf kurzfristige Schwankungen bei Produktion und Absatz?	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle • Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse • Outsourcing, Dienstleister, Zeitarbeit

4.6.1 Moderne Arbeitsorganisation

Die im vorigen Kapitel beschriebenen Entwicklungen treffen bei vielen Beschäftigten zusätzlich auf eine sich verändernde Arbeitshaltung und Wertestruktur.

- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat für Frauen und Männer wachsende Bedeutung.
- Arbeit möchte man vermehrt als sinnstiftend erleben, statt nur als reiner Broterwerb.
- Erhöhte Ansprüche werden an Führung, Mitwirkung und Arbeitsgestaltung gestellt.

Vielen Arbeitnehmern kommt es auf ein ausgeglichenes Verhältnis von bezahlter Arbeitstätigkeit und sonstigen Aktivitäten (Familie, Freizeit, Ehrenamt) an (Work-Life-Balance).

4.6.1.1 Gruppen-/Teamarbeit/Inselkonzepte

Teamarbeit im Sinne der Arbeitsorganisation ist in der Regel die zeitlich befristete und thematisch begrenzte Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Beispiele sind Qualitätszirkel, Task Forces oder Projektteams. Diese Teams arbeiten nicht täglich zusammen und ihre Mitglieder sind neben der Teamaufgabe weiterhin in ihrer eigentlichen Hauptaufgabe tätig. Eine übergeordnete Fragestellung benötigt jedoch diese zeitweise Kooperation zur Zielerreichung.

Gruppenarbeit im engeren Sinne bedeutet, eine umfangreiche Aufgabenstellung an eine Gruppe dauerhaft zu übergeben, die den Arbeitsprozess selbstständig plant, umsetzt und kontrolliert. Sie muss sich dabei lediglich an vorgegebene Budgetrestriktionen halten und verantwortet gemeinsam das Ergebnis. Einzelne Tätigkeiten wie Durchführung, Steuerung, Kontrolle, usw. werden in gegenseitiger Abstimmung wahrgenommen. Eine formale Führung ist nicht vorgesehen. Die Vertretung nach außen wird von einem Koordinator wahrgenommen. Diese Form der Arbeitsorganisation erfordert sehr reife Gruppen, in denen eine gemeinsame Ziel- und Wertvorstellung sowie ein hohes Engagement und Commitment aller Mitglieder herrscht (→ 1.8.3).

Inselkonzepte sind eine spezielle Form der Gruppenarbeit in der Produktion (Fertigungsinseln). Hier wird die traditionelle Fertigung, bei der jeder Mitarbeiter an einem Band einen bestimmten Handgriff durchführt, ersetzt durch die Zusammenfassung mehrerer Arbeitsschritte in einer Fertigungsinsel. Die Gruppe erhält z. B. für eine Montageaufgabe alle Teile und Werkzeuge und plant die Herstellung eigenständig. Dabei können die einzelnen Teilaufgaben im Wechsel wahrgenommen werden, sodass die Arbeit weniger monoton ist und die Mitarbeiter Kompetenzen in unterschiedlichen Arbeits- und Steuerungsvorgängen entwickeln. Diese Arbeitsform erzeugt einen Mehrbedarf an Abstimmung und Kommunikation der Mitarbeiter untereinander – gleichzeitig aber auch einen geringeren Führungsbedarf sowie eine Flexibilisierung des Arbeitsprozesses.

4.6.1.2 Konzepte der Telearbeit

Bei der Telearbeit befindet sich der Arbeitende nicht am Standort des Arbeitgebers und kommuniziert mit diesem mittels moderner Kommunikationstechniken. Zu Beginn der Einführung von Telearbeit waren dieser oft Grenzen hinsichtlich der technischen Ausstattung, der Anschaffungs- und Betriebskosten sowie der Systemstabilität gesetzt.

Die rasante Verbesserung der IT-Technik (Hard- und Software, mobile Endgeräte, Leitungsgeschwindigkeiten, Systemstabilität, Internet) lies diese Probleme jedoch immer mehr in den Hintergrund rücken. Heute stellen sich dafür vermehrt Themen wie Datensicherheit sowie soziale und arbeitsrechtliche Fragestellungen.

Ablauf der Prüfung vor der IHK

Die schriftliche Prüfung

Die Prüfung wird bundeseinheitlich im Herbst und Frühjahr durchgeführt und dauert zwei Tage. Die schriftliche Prüfung erstreckt sich auf die in § 3 der Prüfungsverordnung bestimmten Handlungsfelder:

Am ersten Prüfungstag:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Personalarbeit organisieren und durchführen | Bearbeitungszeit 120 min |
| 2. Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen | 150 min |

Am zweiten Prüfungstag:

- | | |
|--|---------|
| 3. Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen | 150 min |
| 4. Personal- und Organisationsentwicklung steuern | 150 min |

Zu jedem der Handlungsfelder werden etwa fünf bis acht komplexe Situationsaufgaben gestellt, die in der vorgesehenen Zeit zu bearbeiten sind.

Die Prüfungsunterlagen enthalten die Beschreibung eines fiktiven Unternehmens in besonderen Situationen, die einen bestimmten Handlungsbedarf hervorrufen, von den die Prüfungsfragen abgeleitet werden. Die Kenntnis der fachlichen Grundlagen und die Fähigkeit der praktischen Anwendung sollen auf diese Weise nachgewiesen werden.

Als Hilfsmittel sind in der Regel ein netzunabhängiger, nicht kommunikationsfähiger Taschenrechner sowie für den zweiten Handlungsbereich bestimmte Gesetzestexte zugelassen, insbesondere Sozialgesetze und Arbeitsgesetze in unkommentierter Form, auch als Bestandteil von Gesetzesammlungen. Sie werden in einer Hilfsmittelliste genannt, die den Prüfungsunterlagen vorangestellt ist.

In jedem Handlungsbereich sind bis zu 100 Punkte erreichbar.

Prüfungsthemen der schriftlichen Prüfung

Die Bereiche des personalwirtschaftlichen Fachwissens, die die Grundlagen zur Beantwortung der Prüfungsfragen in den vergangenen Jahren bildeten, sind in einer Liste zusammengestellt, die einige Seiten weiter, hinter den Ausführungen zur Präsentation, zu finden ist.

Die mündliche Prüfung

Die mündliche Prüfung findet nach Abschluss der schriftlichen Prüfung statt und besteht aus einem **Beratungsauftrag**, den der Prüfling der Geschäftsleitung eines fiktiven Unternehmens – hier dem Prüfungsausschuss – vortragen und präsentieren muss. Davon ausgehend erfolgt im Anschluss ein **situationsbezogenes Fachgespräch**.

Für die mündliche Prüfung mit **Präsentation** und **Fachgespräch** gelten besondere Kriterien, die über das reine Fachwissen hinausgehen. Deshalb sind diesem Prüfungsteil auf den folgenden Seiten Hinweise, Tipps und ein komplettes Präsentationsbeispiel gewidmet. Zur Form der Einreichung der Themenvorschläge wird ebenfalls auf das nächste Kapitel verwiesen.

Beispiel für ein gelungenes Präsentationskonzept

Die einzelnen Folien werden hier stark verkleinert wiedergegeben. Originalgröße ist DIN A4, quer. Wichtig ist, die Schrift in einer Größe zu wählen, die bei einer Projektion gut lesbar ist. Möglichst eine Probe machen.



Einführung einer Prämie für unfallfreies Fahren bei Servicefahrern



1. Ist-Zustand

- 50 eigene Fahrzeuge, davon 20 in Firmenzentrale
- Ø Reparaturkosten pro Jahr in Höhe von 88.846,92 €
- Stetig steigende Versicherungsbeiträge
- Versicherung plant Beiträge um 3,9 % zu erhöhen.
- Beitragssatz = 200 %
- Versicherung nimmt keine neuen Fahrzeuge auf.



2. Ursachen und Folgen



- Zeitdruck der Fahrer
- Unachtsamkeit der Fahrer
- ø Gesamt Regulierungskosten:
126.293,86 €/Jahr
- ø 1,62 selbstverschuldete
Unfälle/Fahrer im Jahr



3. Soll-Zustand



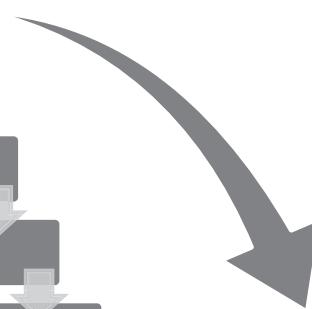
Senkung der Unfallquote um:

1. Jahr -40 %

2. Jahr -10 %

3. Jahr -10 %

Gesamt: -60 %



Prüfungsthemen der schriftlichen Prüfung

Der Satz Prüfungsfragen, der am Prüfungstag den Teilnehmern ausgehändigt wird, umfasst für jeden Handlungsbereich die detaillierte Beschreibung eines erdachten Unternehmens. Die einzelnen Fragen leiten sich von Schilderungen besonderer Situationen ab, denen sich das fiktive Unternehmen gegenüberstellt. Die nachstehende Liste enthält nicht die Prüfungsfragen*) selbst, sondern benennt die Wissensbereiche, die zur Beantwortung der Fragen in den Prüfungen der letzten Jahre vorausgesetzt wurden.

1. Personalarbeit organisieren und durchführen

- 2011**
 - Divisionale Unternehmensstruktur, Stabsstellen: Aufgaben, Vor-/Nachteile
Verteilung von Aufgaben und Verantwortung zwischen Personalwesen und direkten Vorgesetzten in den Bereichen Personalmarketing, Personaleinsatz, Personalentwicklung
 - Ziele des Personalbereichs
 - Prozess der Personalbeschaffung: Prozessschritte, Outputs, Dokumente, Unterlagen
 - Projektmanagement: Vorteile, Phasen
 - IT-gestütztes Personalsystem: Funktionen
 - Konfliktescalation: Beschreibung der Phasen in einem Stufenmodell
 - Merkmale einer gelungenen Präsentation
 - Techniken des Zeitmanagements
- 2012**
 - Externe und interne Entgeltabrechnung und Bearbeitung personalwirtschaftlicher Aufgaben, Vorteile/Nachteile / »Treiber des Wandels«: längerfristige Einflüsse auf das Unternehmen, die Veränderungen im Personalwesen bewirken.
Divisionale Struktur des Personalwesens, Beispiel mit Organigramm
 - Servicelevel (Zielsetzungen) bei der Mitarbeiter-Betreuung
 - Human-Resources-Prozesse: Aufgaben von Prozessverantwortlichen und Instanzen (Linienstellen)
 - Teilprojekt für personelle Umsetzung in neue Standorte: Planung und Ausführung
 - IT-Einsatz in Bereichen der Personaldatenverarbeitung: Beispiel Datenbasis für die Nachfolge- und Karriereplanung / Personalcontrolling: vordefinierte Reports und Ad-hoc-Reports
 - Konfliktgespräch: Vorbereitung und Ablauf, Gespräch mit Konfliktparteien
 - Effektive Kommunikation: Regeln und Maßnahmen für Kommunikation und Information
 - Teamarbeit: Entwicklungsphasen der Gruppe, Aufgaben, Interaktion in den Phasen
 - Ziele/Aufgaben einer Organisation, Formen der Unternehmensorganisation, Vor-/Nachteile
 - Vergabe von Aufgaben, Kriterien für Shared-Service-Unternehmen
 - Aufgaben eines Projektleiters hinsichtlich Steuerung, Organisation Schnittstellenmanagement und Führung eines Projektes.
 - Kompetenzen im Projekt
 - Nutzen einer E-Personalakte
 - Grundregeln des Feedbacks
 - Beschreibung Problemlösungszyklus, Brainstorming als Methode
 - Zielsetzung eines Protokolls, Skizze eines Ergebnis- oder Beschlussprotokolls
- 2013**
 - Personalreferentensystem und Funktionalorganisation der Personalabteilung / Aufgaben eines Personalreferenten und die einer Führungskraft sowie Aufgaben in gemeinsamer Verantwortung
 - Interne Kunden der Personalabteilung / Befragung zur Kundenzufriedenheit: Planung, Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren, Folgearbeiten
 - Prozessuntersuchung: Erkenntnisse aus dem Ergebnis z. B. Kosten einer Vergütungsabrechnung
 - Projektarbeit, Vorteile, Projektmanagement
Start-Workshop (Kick-off-Meeting), Nutzen, Ziele, Themen
 - Nutzwertanalyse: Grundstruktur, Kriterien in Tabellenform

*) Die Original-Prüfungsaufgaben werden etwa sechs Monate nach Prüfungstermin zusammen mit Lösungsvorschlägen und Bewertung von der DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung GmbH, Bonn veröffentlicht.

Über die Autoren

Dr. Jan Glockauer ist Hauptgeschäftsführer der IHK Trier und war zuvor Geschäftsführer im Bereich Aus- und Weiterbildung der IHK Hochrhein-Bodensee in Konstanz. Erste Berufserfahrungen sammelte er als Schiffahrtskaufmann und nach seinem Jurastudium in einer Berliner Rechtsanwaltskanzlei. Nebenberuflich engagiert er sich seit vielen Jahren als Dozent in der Erwachsenenbildung in den Bereichen Arbeits- und Sozialrecht.

Wolfram Küper ist Diplom-Handelslehrer und gelernter Industriekaufmann. Er war langjähriger Mitarbeiter am Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Goethe-Universität Frankfurt und Fachbereichsleiter »Personal- und Arbeitsrecht« beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft. Seit 2001 ist er als Trainer mit »Ausbildung für Ausbilder« in den Bereichen Ausbildung und Personalmanagement selbstständig (www.ausbildungfuerausbilder.de). Zu den Kooperationspartnern zählen u. a. das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft, die IHK Darmstadt, Logwin, die Hochschule Fulda, die Fachhochschule Frankfurt, IKEA, Alnatura, Merck, Vodafone, randstad, Amazon, Euromaster, Ondal, FraSec Fraport Security Services und der ADAC. Ferner ist er im Fachbeirat »Ausbildung zum Ausbilder« der Stiftung Warentest und als IHK-Prüfer aktiv.

Ute Lampert studierte Gymnasiallehramt Germanistik und Sport. Nach dem Studium schlug sie einen anderen Weg ein und wandte sich Wirtschaftsunternehmen mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung zu. Seit 2000 ist sie bei dem ADAC Hessen-Thüringen e.V. beschäftigt und leitete dort über viele Jahre ein Service Call Center. Mit ihrem Abschluss zur BDVT-geprüften Trainerin baute Frau Lampert die Personalentwicklung im ADAC auf und leitete diese. Seit 2007 ist sie Geprüfte Personalfachkauffrau und Dozentin für Personalfachkaufleute, Handelsfachwirte und Verkehrsfachwirte mit dem Themenschwerpunkt Führung und Personalmanagement.

Martin Rugart ist Betriebs- und Sozialwissenschaftler mit einer über 20-jährigen Erfahrung in der Personalentwicklung von Banken. Als Personalleiter verantwortete er Strategie, Konzeption und Umsetzung der Personalpolitik einer Sparkasse und als Führungskraft konnte er seine Modelle aus der Führungskräfteentwicklung selbst in der Praxis erproben und vertiefen. Parallel zu seiner Tätigkeit arbeitete er viele Jahre als Lehrbeauftragter, Dozent und Führungskräftetrainer.

Seit 2009 ist er als freiberuflicher Managementberater und Führungskräftetrainer für zahlreiche Unternehmen in den Bereichen Change Management, Führung und Coaching tätig. Seine Kunden kommen u. a. aus Industrie, Handel, öffentlichem Dienst, Bildungsträger und Hochschulen.

Dr. Elke-H. Schmidt absolvierte zunächst eine Berufsausbildung in einer Sparkasse und nahm dann – neben der Erziehung ihrer drei Kinder – ein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Fernuniversität Hagen auf, das sie 1988 als Diplom-Ökonomin abschloss. Seither arbeitet sie in der Erwachsenenbildung: Anfangs als Dozentin, wenig später auch hauptberuflich als Programmleiterin. Dabei stand stets die berufliche Bildung im Vordergrund. Zugleich begann sie, Fachbücher zu verfassen – inzwischen ist sie für mehrere FELDHAUS-Lehrwerke als Co- oder Alleinautorin verantwortlich.

In den frühen 2000er-Jahren absolvierte sie berufsbegleitend einen Masterstudiengang in Erwachsenenbildung und verfasste anschließend eine Dissertation zum Thema »Altersbilder in der Erwachsenenbildung«, die 2012 in die Promotion zum Dr. phil. mündete. Dr. Elke Schmidt ist Leiterin der Volkshochschule Brunsbüttel. Sie engagiert sich seit vielen Jahren ehrenamtlich im Prüfungswesen der Industrie- und Handelskammer.

Frank Schmidt ist seit 2001 in der IHK Trier tätig. Seit 2004 verantwortet er als Geschäftsführer die Themen Personal, Finanzen und Organisation. Darüber hinaus arbeitet er in der IHK-Organisation in zahlreichen Gremien mit, die sich mit der Weiterentwicklung des Personalmanagements beschäftigen. Der Diplom-Volkswirt begann nach seinem Studium in der Mercedes-Benz AG als Marketing-Trainee und wechselte nach einigen Jahren zu einer Kölner Marketing-Agentur. Während dieser Zeit engagierte er sich nebenberuflich als Marketing-Dozent und Kommunikationstrainer.

Stephanie Weiß-Akgünayener ist ausgebildeter NLP-Master (DVNLP) und Trainer (IHK). Außerdem hat sie ein Fernstudium der Wirtschaftswissenschaften absolviert und im Jahr 2002 den Personalfachkaufmann (IHK) erfolgreich abgeschlossen. Außerdem ist sie als Prüferin bei der IHK Aschaffenburg und der IHK Frankfurt (Main) für Personalfachkaufleute und Ausbilder aktiv.

Frau Weiß-Akgünayener verfügt über mehr als zehn Jahre umfangreiche Berufserfahrung im Human Resources-Umfeld. Zuletzt war Sie als Personalmanager eines mittelständigen Konzerns europaweit für die Personalentwicklung zuständig. Aber auch klassische Personalleitung und Ausbildungstätigkeit sind ihr nicht fremd. Seit 2006 ist sie selbstständig als Coach und Trainer etabliert. Sie ist eine Trainerin, die aus der Praxis kommt, für die Praxis arbeitet und den Blick für die Menschen nie verloren hat.