



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul XII: Personalmanagement

Lösungshinweise zur 3. Musterklausur

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdruckes, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch für jede Form der Kommunikation zwischen den Studierenden des IWW.

Lösungshinweise zur Musterklausur Personalmanagement

Aufgabe 1:

Punkte 80

Entscheiden Sie, ob die folgenden Aussagen richtig oder falsch sind.
(Falsche Antworten führen nicht zu Punktabzug.)

richtig falsch

- | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| 1. Personalarbeit stellt eine anspruchsvolle Aufgabe dar und sollte deshalb in erster Linie von Spezialisten geleistet werden. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Die Personalabteilung hat im Unterstützungsmodell mehr Aufgaben als im Kooperationsmodell. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Soll im Rahmen der Personalorganisation ein Profit-Center etabliert werden, kann dies nur dann funktionieren, wenn Leistungen sehr stark differenziert und mit den jeweils verursachten Kosten bewertet werden. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Ein Outsourcing der Führungsaufgaben ist erst dann möglich, wenn Outsourcing-erfahrung mit anderen personalwirtschaftlichen Aufgaben gesammelt wurde. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. Da ein Assessment Center generell die höchste Validität unter den Auswahlinstrumenten aufweist, sollte auf andere Instrumente verzichtet werden. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. Da die standardisierten Verfahren bei der Arbeitsbewertung keinen nennenswerten Spielraum lassen, ist eine Beteiligung des Betriebsrats nicht erforderlich. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7. Da Einstufungsverfahren ohne weiteres für alle Mitarbeiter verwendbar sind, sind die Verhaltensbeurteilungen grundsätzlich überlegen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 8. Eine Erfolgsbeteiligung ist nur möglich, wenn in einem Unternehmen eine systematische Arbeitsbewertung und Leistungsbeurteilung erfolgen. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9. Da eine Tätigkeit Anforderungen an den arbeitenden Menschen stellt, müssen bei der Arbeitsbewertung die Stellenaufgabe und der Stelleninhaber berücksichtigt werden. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10. Summarische Verfahren der Arbeitsbewertung summieren die Bewertungsergebnisse zu einem Arbeitswert, während bei analytischen Verfahren darauf verzichtet wird. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 11. Da die offene und die gebundene Gewichtung zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, muss über die verwendete Form Einigung mit dem Betriebsrat erzielt werden. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 12. Arbeitsbewertung und Leistungsbeurteilung bilden die Basis der Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 13. Eine Sozialauswahl ist nur dann erforderlich, wenn die Freisetzungsurache eine Betriebsänderung ist. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

- | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| 14. Mit Hilfe von Verhaltenserwartungsskalen wird beobachtbares Verhalten und die Häufigkeit seines Auftretens beurteilt. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 15. Der Arbeitswert kann nicht unabhängig von dem jeweiligen Stelleninhaber ermittelt werden. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 16. Im Rahmen der Erfolgsbeteiligung kann nur mithilfe der Leistungsbeurteilung der individuelle Erfolgsanteil ermittelt werden. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 17. Der Personalentwicklungsbedarf hängt im Wesentlichen von dem Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter ab. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 18. Wird im Zuge der Personalplanung ein Personalüberhang ermittelt, müssen Mitarbeiter entlassen werden. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 19. Beziehungs(kenn)zahlen sind nur dann aussagefähig, wenn zwischen den beiden Größen kein Zusammenhang besteht. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 20. Sprecherausschuss und Betriebsrat haben grundsätzlich die gleichen Beteiligungsrechte. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

Aufgabe 2:

Punkte 20

Was ist eine Betriebsänderung und welche Konsequenzen kann sie haben?

Umfasst der Personalüberhang eine größere Gruppe ist zu prüfen, ob eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG vorliegt; dazu zählen (1) Einschränkungen oder Stilllegungen von Betrieben bzw. wesentlichen Betriebsteilen, (2) Verlagerung von Betrieben bzw. wesentlichen Betriebsteilen, (3) Zusammenschlüsse mit anderen Betrieben, (4) grundlegende Änderungen hinsichtlich Organisation, Zweck oder Anlagen sowie (5) grundlegend neue Arbeitsmethoden oder Fertigungsverfahren. Liegt keine Betriebsänderung vor, kann analog der einzelfallbezogenen (betriebsbedingten) Freisetzung mittels Kündigung vorgegangen werden.

Im Falle einer Betriebsänderung muss mit dem Betriebsrat nach § 112 BetrVG ein Interessenausgleich angestrebt und ein Sozialplan aufgestellt werden.

Der Interessenausgleich legt die Einzelheiten bezüglich Form und Durchführung der Betriebsänderung fest, d. h., wann und in welcher Form die vorgesehenen Maßnahmen des Personalabbaus durchgeführt werden; der Betriebsrat hat hier nur ein Beratungsrecht.

Ein echtes Mitbestimmungsrecht besteht dagegen bei dem Sozialplan. Dieser regelt den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge der Betriebsänderung entstehen. Inhalte eines Sozialplans können z. B. Abfindungszahlungen für den Verlust des Arbeitsplatzes, Sicherung bzw. Ausgleich anderer betrieblicher Sozialleistungen, Übernahme der Kosten einer notwendigen Umschulung oder Fortbildung sowie bezahlte Freistellungen zur Bewerbung sein. Die Höhe des Sozialplans richtet sich überwiegend nach Lebensalter, Familienstand, Betriebszugehörigkeit und letztem Bruttoverdienst der betroffenen Mitarbeiter. Er ist schriftlich zu fixieren und besitzt die Wirkung einer Betriebsvereinbarung; kommt keine Einigung zustande, entscheidet die Einigungsstelle über die Aufstellung eines Sozialplans (§ 112 IV BetrVG). Ausnahmen gibt es z. B. in den ersten vier Jahren nach der Unternehmensgründung (§ 112a II BetrVG).

Aufgabe 3:

Punkte 20

Beschreiben Sie knapp die Schritte der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs.

- Analyse der externen Einflussfaktoren und der Strategien

Es müssen die im Einzelfall relevanten Einflussfaktoren identifiziert und deren zukünftige Entwicklung prognostiziert werden. Außerdem ist es notwendig, diskontinuierliche Umweltentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Zusammen mit den Strategien des Unternehmens stellen sie die Basis dar, auf der die Anforderungen ermittelt werden.

- Prognose zukünftiger Tätigkeitsfelder, Aufgaben und Arbeitsbedingungen

Dazu müssen zunächst Aufgaben oder Tätigkeitsfelder (als eine größere Menge von Aufgaben) abgeleitet werden. Die Planbarkeit dieser kann erhebliche Unterschiede aufweisen. Vergleichsweise geringe Schwierigkeiten bereiten selbst Innovationen, wenn bereits ein Pilotprojekt existiert oder bei den Ausrüstern bzw. Dritten (z. B. Erstnutzer eines Verfahrens) Erfahrungen bestehen. Lassen sich die Aufgaben im Planungszeitpunkt nicht vollständig strukturieren, sind sie im Zeitablauf schrittweise zu konkretisieren. Bei hoch innovativen Tätigkeitsfeldern müssen die notwendigen Aufgaben selbst erst erarbeitet werden.

- Ableitung der Anforderungen an die Stelleninhaber

Ausgehend von den Aufgaben und Arbeitsbedingungen sind die Anforderungen an die Mitarbeiter zu ermitteln. Abhängig von der jeweiligen Planbarkeit lässt sich hierbei ein unterschiedlicher Präzisionsgrad erzielen. Je weniger Klarheit bezüglich der Aufgaben besteht, desto unschärfer fallen die Anforderungsmerkmale aus; teilweise lassen sich lediglich Mindestanforderungen angeben oder notwendige Schlüsselqualifikationen (z. B. Kommunikations-, Teamfähigkeit) formulieren. Grundsätzlich kann man sich dabei an Kenntnissen und Fähigkeiten orientieren (vgl. Arbeitsbewertung) oder auf erwartetes Verhalten abstellen (vgl. Leistungsbeurteilung). Daneben spielt die individuelle Lernfähigkeit eine zentrale Rolle, da im Zeitablauf entstehende Defizite schnell beseitigt werden müssen.

- Bündelung von Aufgaben und Anforderungen

Im einfachsten Fall liefert die Aufgabenprognose nur überschaubare Variationen der bekannten Aufgaben mit Anforderungen, die sich nicht grundsätzlich verändert haben oder (schnell) erlernbar sind. Neue Aufgabenteile können dann den vorhandenen Stellen zugewiesen werden. Bei erheblichen Anforderungsänderungen ist das jedoch nicht mehr möglich. Dann muss eine Bündelung der Aufgaben bzw. Anforderungen erfolgen, um (besetzbare) Stellen zu erhalten. Diese Bündelung kann nach verschiedenen Prinzipien erfolgen, wobei die Aufgaben erfüllbar bzw. die Anforderungen erlernbar sein müssen.