

Übungsaufgaben

zur Vorlesung
„Personalplanung“

WS 2019/2020

Diese Unterlagen zu der Vorlesung Personalplanung im Rahmen des Schwerpunktfaches Unternehmensführung im Bachelorstudiengang B.Sc. Betriebswirtschaftslehre enthalten eine Sammlung von Übungsaufgaben zu einzelnen Gliederungspunkten der Vorlesung. Die Übungsaufgaben sollen Sie bei einer aktiven Wiederholung und Vertiefung der Vorlesungsinhalte sowie bei einer effizienten Klausurvorbereitung unterstützen.

Prof. Dr. Dorothea Alewell

Übungsleitung:

Kira Conen, M.sc.

E-Mail: kira.conen@uni-hamburg.de

Sprechstunde: Di. 10-12 Uhr (vorherige Anmeldung per Email)

Termine und Themen im WS 2019/2020

Beginn: 21.10. bzw. 25.10., und dann jeweils 14-tägig:

Übungsgruppe 1: montags (alle 14 Tage), 10-12 Uhr

Übungsgruppe 2: freitags (alle 14 Tage), 10-12 Uhr

Datum	Thema, zu besprechende Aufgaben
1. Termin 21.10.2019/ 25.10.2019	Konstituierende Sitzung: Vorbesprechung und Themeneinführung; Verteilung der Übungsaufgaben Aufgabe 1: Notwendigkeit der Personalplanung
2. Termin 04.11.2019/ 08.11.2019	Aufgabe 4: Akteure in der Personalplanung Aufgabe 6: Der Einfluss des AGG auf die Personalplanung
3. Termin 18.11.2019/ 22.11.2019	Aufgabe 7: Personalplanung und Mitbestimmung Aufgabe 9: Modell von Freeman und Lazear (1994)
4. Termin 02.12.2019/ 06.12.2019	Aufgabe 13: Anwendung der Rosenkranzformel zur Personalbedarfsrechnung Aufgabe 17: Anwendung der Personalbedarfsformel von Doeringer et al.
5. Termin 16.12.2019/ 20.12.2019	Aufgabe 28: Berechnung von Fluktuationsraten Aufgabe 34: Berechnung von Fehlzeitenraten
6. Termin 13.01.2020/ 17.01.2020	Aufgabe 38: Beschaffung von Personal Aufgabe 45: Arbeitnehmerüberlassung
7. Termin 27.01.2020/ 31.01.2020	Aufgabe 48: Kündigungen: Gründe-Widerspruchsmöglichkeiten- besonderer Kündigungsschutz Aufgabe 54: Personnel-Assignment-Modell: Anwendung

Aufgabe 1: Notwendigkeit der Personalplanung	5
Aufgabe 2: Grundbegriffe der Personalplanung	5
Aufgabe 3: Planungssituationen	5
Aufgabe 4: Akteure in der Personalplanung	5
Aufgabe 5: Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalplanung	5
Aufgabe 6: Der Einfluss des AGG auf die Personalplanung	5
Aufgabe 7: Personalplanung und Mitbestimmung	6
Aufgabe 8: Ökonomische Analyse von Betriebsräten	6
Aufgabe 9: Modell von Freeman und Lazear (1994)	6
Aufgabe 10: Determinanten des Personalbedarfs/ Grundformel der Personalbedarfsrechnung	7
Aufgabe 11: Interpretation der Rosenkranzformel zur Personalbedarfsrechnung	7
Aufgabe 12: Probleme der Zeitstudien zur Ermittlung von „Normalzeiten“	7
Aufgabe 13: Anwendung der Rosenkranzformel zur Personalbedarfsrechnung	8
Aufgabe 14: Anwendung der Rosenkranzformel zur Personalbedarfsrechnung	8
Aufgabe 15: Interpretation der Personalbedarfsformel von Doeringer, Piore und Scoville	9
Aufgabe 16: Vergleich der Grundformel des Personalbedarfs von Kossbiel und des Ansatzes von Doeringer et al.	9
Aufgabe 17: Anwendung der Personalbedarfsformel von Doeringer et al.	9
Aufgabe 18: Anwendung der Personalbedarfsformel von Doeringer et al.	10
Aufgabe 19: Methoden der Ermittlung des Personalbedarfs im Vergleich	10
Aufgabe 20: Verfahren zur Personalbedarfsermittlung im Vergleich	11
Aufgabe 21: Verfahren der Personalbedarfsermittlung	12
Aufgabe 22: Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	12
Aufgabe 23: Stellenplanmethode	12
Aufgabe 24: Methoden der qualitativen Personalbedarfsermittlung	13
Aufgabe 25: Determinanten der Personalausstattung	13
Aufgabe 26: Begriff der Fluktuation	13
Aufgabe 27: Berechnung von Fluktuationsraten	13
Aufgabe 28: Berechnung von Fluktuationsraten - Anwendung	13
Aufgabe 29: Fluktuation als Einflussfaktor auf die Personalausstattung	14
Aufgabe 30: Steuerung der Fluktuation	15
Aufgabe 31: Retention-Management	15
Aufgabe 32: Fehlzeiten, Krankenstand und Absentismus	15
Aufgabe 33: Ursachen und Steuerungsmöglichkeiten von Fehlzeiten	15

Aufgabe 34: Berechnung von Fehlzeitenraten	16
Aufgabe 35: Ökonomische Ansätze zur Erklärung von Fehlzeitenentstehung: Arbeitsangebotsmodell.....	16
Aufgabe 36: Ökonomische Ansätze zur Erklärung von Fehlzeitenentstehung: Prinzipal- Agenten-Theorie.....	17
Aufgabe 37: Ökonomische Ansätze zur Erklärung von Fehlzeitenentstehung: Prinzipal- Agenten-Theorie und Arbeitsangebotsmodell	17
Aufgabe 38: Beschaffung von Personal	17
Aufgabe 39: Befristete Verträge	17
Aufgabe 40: Teilzeit.....	18
Aufgabe 41: Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungskräften.....	18
Aufgabe 42: Jobsharing.....	18
Aufgabe 43: Geringfügige Beschäftigung.....	18
Aufgabe 44: Telearbeit.....	19
Aufgabe 45: Arbeitnehmerüberlassung.....	19
Aufgabe 46: Vergleich vertraglicher Alternativen zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes	19
Aufgabe 47: Personalfreisetzung.....	19
Aufgabe 48: Kündigungen: Gründe-Widerspruchsmöglichkeiten-besonderer Kündigungsschutz	20
Aufgabe 49: Massenentlassungen	20
Aufgabe 50: Personalabbau, Betriebsänderungen, Interessenausgleich und Sozialplan nach dem Betriebsverfassungsgesetz.....	20
Aufgabe 51: Outplacement.....	20
Aufgabe 52: Aspekte einer ökonomischen Analyse des Kündigungsschutzes	21
Aufgabe 53: Personnel-Assignment-Modell	21
Aufgabe 54: Personnel-Assignment-Modell: Anwendung	21
Aufgabe 55: Personnel-Assignment-Modell: Impliziter und Expliziter Ansatz	22
Aufgabe 56: Personell-Assignment-Modell: Anwendung	22
Aufgabe 57: Gestaltungselemente von Arbeitszeitregelungen	23
Aufgabe 58: Mutterschutz, Elternzeit und Pflegezeit als Planungsproblem	23
Aufgabe 59: Zeitwertkonten.....	24

1. Einführung

Aufgabe 1: Notwendigkeit der Personalplanung

- a) Diskutieren Sie, ob und inwieweit eine systematische Personalplanung notwendig ist!
- b) Welche Barrieren stehen der Personalplanung möglicherweise entgegen?

Lösungshinweis: *Vorlesungsfolien; Stock-Homburg (2013), Kap. 3*

2. Grundlagen und Rahmenbedingungen der Personalplanung

Aufgabe 2: Grundbegriffe der Personalplanung

- a) Grenzen Sie Begriffe Personalbedarf, Personalausstattung und Personaleinsatz gegeneinander ab! Beziehen Sie sich dabei auf die Definition nach Kossbiel (1988)!
- b) Kossbiel verwendet eine "Bruttogröße" des Personalbedarfs, während in der Praxis häufig mit dem "Personalbedarf" eine "Nettogröße" gemeint ist. Erläutern Sie zunächst die beiden unterschiedlichen Begriffsauffassungen und diskutieren Sie anschließend Vor- und Nachteile beider Begriffsauffassungen!

Lösungshinweis: *Vorlesungsunterlagen, Kossbiel (1988), S. 1052-1054*

Aufgabe 3: Planungssituationen

Kossbiel unterscheidet verschiedene Planungssituationen, die nach unterschiedlichen Datensituationen differenziert werden können. Stellen Sie diese vier Planungssituationen kurz dar und finden Sie je ein praktisches Beispiel, das für die jeweilige Planungssituation zutreffend sein könnte!

Lösungshinweis: *Kossbiel (1988), S. 1106; eigene Überlegungen*

Aufgabe 4: Akteure in der Personalplanung

- a) Welche Akteure sind an der Personalplanung beteiligt bzw. werden durch sie beeinflusst?
- b) Stellen Sie Überlegungen zu möglichen Interessen der verschiedenen Akteure an!
- c) Gehen Sie weiterhin auf mögliche Konflikte und ggf. Konsenspotential der Interessen ein!

Lösungshinweis: *RKW (1996), S. 26-41; Bosch/Kohl/Schneider (1995), S. 23ff.; eigene Überlegungen*

Aufgabe 5: Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalplanung

- a) Nennen Sie wesentliche Gesetze, die die betriebliche Personalplanung beeinflussen!
- b) Wie wirken die einzelnen Gesetze auf die Personalplanung? Unterscheiden Sie dabei zwischen der materiellen und prozessualen Wirkungsebene.

Lösungshinweis: *Vorlesungsfolien, eigene Überlegungen*

Aufgabe 6: Der Einfluss des AGG auf die Personalplanung

Im August 2006 ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft getreten.

- a) Welchen Zweck verfolgt das Gesetz?
- b) Zeigen Sie anhand von konkreten Beispielen, ob und inwiefern die Teilplanungen der Personalplanung durch das AGG beeinflusst werden!
- c) Wie bewerten Sie die von Ihnen aufgezeigten Einflüsse des AGG in Bezug auf die Flexibilität der Personalplanung?

Aufgabe 7: Personalplanung und Mitbestimmung

- a) Charakterisieren den Betriebsrat anhand seines Aufgabenbereichs und seiner Rechte!
- b) Inwiefern ist der Betriebsrat bei der Personalplanung zu berücksichtigen?
- c) Diskutieren Sie inwiefern das BetrVG das Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beeinflusst! Beziehen Sie sich dabei konkret auf verschiedene Rechte und Pflichten des Betriebsrates in Bezug auf die Personalplanung!

Lösungshinweis: Vorlesungsfolien, BetrVG, Bosch/Kohl/Schneider (1995), S. 48 ff., 407-419, Mag (2003a+b), eigene Überlegungen

Aufgabe 8: Ökonomische Analyse von Betriebsräten

Freeman und Lazear (1994) bieten einen Erklärungsansatz für die Existenz von Mitbestimmung in Unternehmen bzw. für die Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten, der auf die Beseitigung von Informationsasymmetrien zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite abzielt.

- a) Erläutern Sie diesen Ansatz verbal!
- b) Gehen Sie auf die Wohlfahrtswirkungen bei der Existenz eines Betriebsrates im Vergleich zum Zustand ohne Mitbestimmung ein!

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen, Freeman/Lazear (1994)

Aufgabe 9: Modell von Freeman und Lazear (1994)

Ein Unternehmen befindet sich möglicherweise vor einer Krise. Die Unternehmensleitung hat der Belegschaft in der Vergangenheit bereits Zugeständnisse (z.B. in Form unbezahlter Überstunden) abringen können, indem sie eine wirtschaftlich ernste Lage kommuniziert hat. Da sich dies im Nachhinein als nicht unbedingt notwendig herausgestellt hat, sind die Mitarbeiter in Bezug auf die Glaubwürdigkeit des Managements skeptisch geworden. Im Fall einer Krise wäre das Überleben des Unternehmens allerdings von weiteren Zugeständnissen der Belegschaft abhängig. Bislang hat das Unternehmen keinen Betriebsrat.

Mit einer Wahrscheinlichkeit von p tritt eine gute wirtschaftliche Lage ein und es kommt nicht zu der befürchteten Krise. Der Gewinn des Unternehmens und der Nutzen der Arbeitnehmer hängen nur vom eingetretenen Umweltzustand und den Zugeständnissen der Mitarbeiter ab:

- Wenn die Mitarbeiter (im Vorfeld) Konzessionen machen, würde das Unternehmen im Falle einer Krise dem Konkurs entgehen und einen Gewinn von 100 erwirtschaften. Wenn die Krise allerdings ausbleibt, erwirtschaftet das Unternehmen einen Gewinn in Höhe von 210. Wenn die Arbeitnehmer Konzessionen machen, erreichen sie einen Nutzen von 60.
 - Wenn die Mitarbeiter keine Konzessionen machen, haben sie einen Nutzen in Höhe von 90 in einer guten wirtschaftlichen Lage, während das Unternehmen einen Gewinn von 190 erwirtschaftet. Im Fall der Krise geht das Unternehmen konkurs, weswegen der Gewinn des Unternehmens 0 und der Nutzen der Arbeitnehmer durch den Bezug von Arbeitslosengeld 10 beträgt.
- a) Ab welcher Krisenwahrscheinlichkeit werden die Arbeitnehmer immer bereit sein, Konzessionen zu machen?
 - b) Die Krise tritt mit einer Wahrscheinlichkeit von 40% ein. Wie hoch ist dann der Gesamtnutzen von Arbeitnehmern und Unternehmen im Erwartungswert?

- c) Welchen Beitrag könnte in diesem Fall die Einführung eines Betriebsrats leisten? Wie und warum verändert sich der Gesamtnutzen im Vergleich zu Aufgabe b)? Erläutern Sie Ihre Antwort!
- d) Das Modell von Freeman und Lazear geht davon aus, dass der Betriebsrat immer über den wahren Umweltzustand des Unternehmens informiert ist.
- d1) Erläutern Sie, welche arbeitsrechtlichen Regelungen eine Grundlage für die Information des Betriebsrates in wirtschaftlichen Angelegenheiten bilden?
- d2) Wie beurteilen Sie auf Basis Ihrer Antwort in Aufgabe d1) die Stärke der Rechte des Betriebsrates?

Lösungshinweis: Vorlesungsfolien, BetrVG, Freeman/Lazear (1994)

3. Personalbedarfsplanung

Aufgabe 10: Determinanten des Personalbedarfs/ Grundformel der Personalbedarfsrechnung

- a) Nennen und erläutern Sie die primären und sekundären Determinanten des Personalbedarfs!
- b) Aus den primären Determinanten des Personalbedarfs lässt sich die Grundgleichung des Personalbedarfs herleiten, wonach die insgesamt durch die Arbeitskräfte zur Verfügung gestellte Arbeitszeit der zur Erfüllung der Betriebsaufgaben erforderlichen Zeit in der Periode entspricht.

b1) Zeigen Sie anhand der Grundformel des Bruttopersonalbedarfs von Kossbiel (1988) auf, unter welchen Bedingungen eine Arbeitszeitverkürzung zu einer Erhöhung des Personalbedarfs führt!

b2) Zeigen Sie, wie sich eine Erhöhung der Produktivität ceteris paribus auf den Personalbedarf auswirkt. Wie beurteilen Sie die ceteris paribus Annahme?

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen, Kossbiel (1988), S. 1057ff.; eigene Überlegungen; Interpretieren Sie die einzelnen Brüche innerhalb des Gesamtausdrucks jeweils als Einheit. Die einzelnen Größen können dann nicht gegeneinander gekürzt werden!

Aufgabe 11: Interpretation der Rosenkranzformel zur Personalbedarfsrechnung

- a) Erläutern Sie den Aufbau der Rosenkranz-Formel! Gehen Sie dabei insbesondere auf die Funktion des tatsächlichen Verteilzeitfaktors (TVZ) ein!
- b) Was muss man beim Einsatz der Rosenkranz-Formel beachten? Welche Bedingungen müssen für eine sinnvolle Anwendung erfüllt sein?
- c) Führen Sie Rosenkranzformel verbal auf die Grundformel des Personalbedarfs aus Aufgabe 9 zurück!

Lösungshinweis: Alewell (1995), S. 43-46; Kossbiel (1988), S. 1060ff.

Aufgabe 12: Probleme der Zeitstudien zur Ermittlung von „Normalzeiten“

Um die Rosenkranzformel sinnvoll anwenden zu können, ist es erforderlich, „Normalzeiten“ für die Durchführung einzelner Tätigkeiten zu ermitteln.

- a) Nennen und erläutern Sie verschiedene Methoden zur Ermittlung dieser Standardzeiten!
- b) Wägen Sie Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden anhand geeigneter Kriterien ab!

Lösungshinweis: RKW (1996), S. 98ff.; eigene Überlegungen

Aufgabe 13: Anwendung der Rosenkranzformel zur Personalbedarfsrechnung

Das Personalreferat der Universität Hamburg möchte im Rahmen einer Effizienzinitiative die Personalausstattung des Akademischen Auslandsamtes überprüfen. Es soll der Rosenkranzansatz verwendet werden. Die 5 Mitarbeiter des Auslandsamtes mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden wurden gebeten Art und Anzahl der anfallenden Arbeitsvorgänge zu dokumentieren. Es konnten folgende Arbeitsanfälle pro Woche festgestellt werden:

- 80 Vermittlungen für Sprachkurse: je 15 Minuten
- 90 Vermittlungen deutscher Studenten ins Ausland: je 20 Minuten
- 20 Unterbringungen ausländischer Studenten bei deutschen Gastfamilien: je 45 Minuten
- 30 Klärungen größerer und kleinerer Probleme von Austauschstudenten: je 50 Minuten
- 20 Gespräche zur Aufrechterhaltung von Kontakten im In- und Ausland: je 30 Minuten

Für die Organisation Internationaler Abende, Informationsveranstaltungen etc. fallen darüber hinaus durchschnittlich 60 Stunden pro Woche an.

Außerdem haben sich in der Vergangenheit ein Absentismusabschlag von 14%, ein Erholzeitzuschlag von 13% sowie ein Nebenarbeitszuschlag 30% als angemessen erwiesen.

- a) Überprüfen Sie, ob die Personalausstattung des Akademischen Auslandsamtes angemessen ist!
- b) Abweichend zur Aufgabenstellung seien nun 3 Vollzeitmitarbeiter zu je 40 Stunden und weitere 4 Mitarbeiter mit einer halben Stelle (20 Std.) beschäftigt. Überprüfen Sie auch die Angemessenheit dieser Personalausstattung!
- c) Um die Rosenkranzformel sinnvoll zu Personalplanungszwecken einsetzen zu können, sollten die dem Ansatz zugrundeliegenden Prämissen berücksichtigt werden. Zeigen Sie diese Prämissen auf und beurteilen Sie, ob die Anwendung der Rosenkranzformel in diesem Fall angemessen ist!

Lösungshinweis: Alewell (1995), S. 43-46; eigene Überlegungen

Aufgabe 14: Anwendung der Rosenkranzformel zur Personalbedarfsrechnung

Ein Unternehmen wurde am 1.1.2017 gegründet. Es sind derzeit 10 Arbeitnehmer mit 40 Wochenstunden und 5 Arbeitnehmer mit 30 Wochenstunden angestellt. Der Arbeitsablauf ist noch sehr provisorisch organisiert. Zudem weiß man noch nicht, inwieweit man Serviceleistungen anbieten möchte, um die Kundenbindung zu erhöhen. Von einem vergleichbaren Konkurrenten in der Branche weiß man, dass die laut Zeitstudie ermittelten Haupttätigkeiten insgesamt 300 Stunden pro Woche in Anspruch nehmen. Diverse andere Tätigkeiten werden in insgesamt 200 Stunden erledigt. Weiterhin liegen branchenübliche Ab- und Zuschläge bei der Sollarbeitszeitermittlung bei 14% für Absentismus, 13% für Erholzeiten und 30% für Nebenarbeiten.

Sie arbeiten seit kurzem als studentische Aushilfskraft für das Unternehmen. Ihr Chef weiß, dass Sie als Student der Personalwirtschaft die Vorlesung Personalplanung besuchen und bittet Sie um Hilfe bei der Überprüfung des Personalbedarfs.

- a) Berechnen Sie den Personalbedarf einmal ausgedrückt in Teilzeitkräften und einmal ausgedrückt in Vollzeitkräften nach der Rosenkranzformel!

- b) Sollte man Ihrer Meinung nach die Rosenkranzformel zur Berechnung des Personalbedarfes im vorliegenden Beispiel verwenden? Begründen Sie Ihre Entscheidung!

Lösungshinweis: Alewell (1995), S. 46-48; eigene Überlegungen.

Aufgabe 15: Interpretation der Personalbedarfsformel von Doeringer, Piore und Scoville

- a) Erläutern Sie den Rechenansatz zur Ermittlung des Personalbedarfs von Doeringer et al. und zeigen Sie anhand geeigneter Umformungen, dass man den Personalbedarf auch als Quotienten aus der gesamten Wertschöpfung des Unternehmens und der Wertschöpfung des einzelnen Arbeitnehmers interpretieren kann!
- b) Überlegen Sie, unter welchen Bedingungen man diesen Ansatz sinnvoll in Unternehmen für die Personalbedarfsrechnung verwenden kann!

Lösungshinweis: Vorlesungsfolien; Alewell (1995), S. 46-48; Kossbiel (1988), S.1059ff.

Aufgabe 16: Vergleich der Grundformel des Personalbedarfs von Kossbiel und des Ansatzes von Doeringer et al.

- a) In Aufgabe 9 haben Sie sich mit den Determinanten des Personalbedarfs beschäftigt. Kossbiel nennt in seiner Aufstellung die Personalkosten nicht als Einflussfaktor auf den Personalbedarf. In der Personalbedarfsformel von Doeringer et al. hingegen spielen diese eine Rolle. Ergibt sich daraus Ihrer Ansicht nach ein Widerspruch zwischen den Auffassungen der verschiedenen Autoren über die Determinanten des Personalbedarfs? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
- b) Vergleichen Sie die Rechenformel von Doeringer et al. mit der Grundformel des Personalbedarfs! Lässt sich die Formel von Doeringer et al. auf die Grundformel des Personalbedarfs zurückführen?

Lösungshinweis: Alewell (1995), S. 43-48; Kossbiel (1988), S. 1059ff., eigene Überlegungen

Aufgabe 17: Anwendung der Personalbedarfsformel von Doeringer et al.

Der Personalverantwortliche der Heinzelmännchen GmbH möchte für die Jahre 2017 bis 2028 eine langfristige Planung des Personalbedarfs durchführen. Durch seine frühere Tätigkeit in der Controllingabteilung des Unternehmens ist er von der Bedeutung von Wertschöpfungskennzahlen überzeugt und möchte daher den Ansatz von Doeringer, Piore und Scoville verwenden. Folgende Daten und Prognosewerte werden ihm von seinen Kollegen aus der Controllingabteilung zur Verfügung gestellt:

- Der Personalbedarf entsprach mit 180 Arbeitskräften der Personalausstattung im Jahr 2017.
- Im Jahr 2017 wurde ein Umsatz von 10 Mio. Euro erzielt.
- Die jährliche Arbeitszeit pro Arbeitskraft betrug im Jahr 2017 1500 Stunden.
- Es wurden Vorleistungen im Wert von 5 Mio. Euro im Jahr 2017 bezogen.
- Es ist davon auszugehen, dass das Geschäftsjahr 2018 wie das bereits abgeschlossene Geschäftsjahr 2017 verlaufen wird.
- Es wird erwartet, dass die Produktivität in den nächsten 10 Jahren um 50% gesteigert werden kann.
- Bezüglich zu erwartender Veränderungen in der jährlichen Arbeitszeit bestehen noch Unsicherheiten. Sicher ist nur, dass mit einer Arbeitszeitverkürzung zu rechnen ist. So

wird die jährliche Arbeitszeit des Jahres 2028 vermutlich mindestens 10%, aber maximal 20% kürzer sein als die des Jahres 2017.

- Die Heinzelmännchen GmbH plant ihren Umsatz bis zum Jahr 2028 zu verdoppeln.
- a) Unter welchen Bedingungen ist eine Verdopplung des Umsatzes mit einer Personalbedarfssteigerung um maximal ein Drittel im Jahr 2028 zu bewältigen?
- b) Vernachlässigen Sie nun die Unsicherheiten bezüglich der Veränderungen der jährlichen Arbeitszeit und gehen Sie davon aus, dass diese in den nächsten 10 Jahren weiterhin 1500 Stunden im Jahr pro Arbeitnehmer betragen wird. Wie hoch ist der Personalbedarf des Jahres 2028, wenn sich nicht nur der Umsatz, sondern auch die Vorleistungen des Jahres 2018 bis zum Jahr 2028 verdoppeln?

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen; Alewell (1995), S. 46-48; eigene Überlegungen

Aufgabe 18: Anwendung der Personalbedarfsformel von Doeringer et al.

Das Unternehmen Hypersmart ist für seine stets an den neuesten Trends orientierte Unternehmenspolitik bekannt. Zurzeit wird geplant, eine "schlanke Produktion" einzuführen und im Rahmen eines "Multiple-Sourcing-Konzeptes" verstärkt mit Just-in-Time-Zulieferern zu arbeiten.

Die Unternehmensleitung verspricht sich davon eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, die zu einer realen Steigerung des derzeitigen Umsatzes von 50.000.000 Euro um 50% und zu einer Steigerung des Vorleistungsanteils von derzeit 20% auf 40% über die nächsten 5 Jahre führen könnte. Derzeit beschäftigt Hypersmart 120 Mitarbeiter mit einer effektiven Jahresarbeitszeit von 1600 Stunden pro Person. Hypersmart rechnet mit einer jährlichen Produktivitätssteigerung von 2% in den nächsten fünf Jahren, während die Arbeitszeit vermutlich unverändert bleiben wird. In diesem Jahr belaufen sich die Personalkosten auf insgesamt 5.850.000 Euro.

- a) Wie viele Mitarbeiter wird Hypersmart unter diesen Annahmen in fünf Jahren benötigen?
- b) Um wie viel Prozentpunkte müsste die jährliche (konstante) Produktivitätsrate steigen, damit unter sonst gleichbleibenden Annahmen in 5 Jahren nur 100 Mitarbeiter beschäftigt werden müssen?

Lösungshinweis: Alewell (1995), S. 46-48; eigene Überlegungen

Aufgabe 19: Methoden der Ermittlung des Personalbedarfs im Vergleich

An einem geselligen Abend auf der Reeperbahn lernen Sie Herman Gründer kennen. Herman Gründers 2 Jahre alte Firma HerInnovations – ist der Shooting Star unter den Anbietern für Herrenaccessoires, weil die Mitarbeiter von HerInnovations stets das richtige Gespür für die neuesten Trends haben. Dies hat der Firma ein grandioses Wachstum beschert, weswegen Herman Gründer zahlreiche Neueinstellungen vorgenommen hat. Aufgrund der Unternehmensexpansion hat er aber ein wenig den Überblick verloren, ob denn die vielen Mitarbeiter überhaupt für die zu erledigenden Arbeiten benötigt werden bzw. ob er noch weitere Arbeitnehmer einstellen soll.

Ihnen fallen spontan zwei Rechenansätze ein, mit denen Sie den Personalbedarf des Unternehmens ermitteln können. Dazu haben Sie folgende Informationen von Herman Gründer:

- Derzeit beschäftigt HerInnovations 50 Mitarbeiter.
- Der Umsatz in diesem Jahr liegt bei 1.000.000 Euro und wird wohl nächstes Jahr doppelt so hoch sein.

- Die Vorleistungen haben einen Wert von 400.000 Euro und werden nächstes Jahr ca. 600.000 Euro betragen.
- Die Produktivität ist bisher jährlich um 9 % gestiegen, was auch künftig unterstellt wird.
- Jeder Mitarbeiter arbeitet durchschnittlich 1800 Stunden im Jahr, was einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden entspricht und sich vorerst nicht ändert.
- Die Mitarbeiter bei HerInnovations beschäftigen sich vornehmlich mit 5 Tätigkeiten:
 - Auf der Suche nach den neuesten Trends werden jede Woche 300 internationale Männer- und Lifestylemagazine durchgeschaut, was jeweils 20 Minuten in Anspruch nimmt.
 - Weiterhin werden jede Woche 400 Bestellungen des Onlineshops bearbeitet, was jeweils 15 Minuten dauert.
 - Jede Woche werden 350 neue Produkte umfangreichen Tests unterzogen, was jeweils 45 Minuten in Anspruch nimmt.
 - Standardisierte administrative Tätigkeiten fallen weiterhin 500 mal in der Woche an und benötigen jeweils 45 Minuten zu ihrer Erledigung.
 - Ein Großteil der Mitarbeiter kümmert sich um die Vermarktung der neuen Produkte. Die dazugehörigen Tätigkeiten werden 1344 mal in der Woche durchgeführt und nehmen jeweils 20 Minuten in Anspruch.
 - Darüber hinaus fallen verschiedene andere Tätigkeiten, wie Messebesuche und Verkaufsschulungen an, für die 200 Stunden pro Woche benötigt werden.
 - Aus der Vergangenheit ist bekannt, dass folgende Zu-/ und Abschlagsfaktoren anzusetzen sind: 14% für Absentismus, 13% für Erholzeiten und 30% für Nebenarbeiten.
- a) Berechnen Sie den Personalbedarf für das nächste Jahr mit beiden Verfahren und vergleichen Sie Ihre Ergebnisse!
- b) Als Ökonom wissen Sie natürlich, dass selten eine First-Best-Lösung für Probleme zu finden ist. Deshalb möchten Sie Herman Gründer noch auf die generellen sowie kontextbezogenen Stärken und Schwächen der Ansätze aufmerksam machen. Gehen Sie hierbei bitte vergleichend vor! Treffen Sie bitte weiterhin eine begründete Aussage zur Eignung der Verfahren im Fall HerInnovations!

Lösungshinweis: Alewell (1995), S. 43-48; eigene Überlegungen

Aufgabe 20: Verfahren zur Personalbedarfsermittlung im Vergleich

Manfred Wusel als Inhaber der Wusel GmbH hat durch die starke Expansion seines Unternehmens den Überblick verloren, ob denn die vielen Mitarbeiter überhaupt für die Erledigung der anfallenden Aufgaben benötigt werden oder ob er ggf. neue Mitarbeiter einstellen soll. Wusel bittet Sie als Praktikanten der Personalabteilung Ihre Kenntnisse der Personalplanung anzuwenden und die Personalausstattung von derzeit 75 Vollzeitkräften zu überprüfen. Spontan fallen Ihnen der **Rosenkranzansatz** und der **Ansatz von Doeringer, Piore und Scoville** ein.

Wusel gibt Ihnen folgende Informationen:

Der Umsatz liegt in diesem Jahr bei 1.000.000 Euro und wird wohl im nächsten Jahr um 60% steigen.

Die Vorleistungen haben einen Wert von 400.000 Euro und werden im nächsten Jahr 600.000 Euro betragen.

Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit eines Arbeitnehmers beträgt bisher 40 Stunden. Durch Inkrafttreten einer weiteren Stufe des Tarifvertrages, nach dem Wusel seine Mitarbeiter entlohnt, verkürzt sich die wöchentliche Arbeitszeit im nächsten Jahr auf 39 Stunden.

Im letzten Jahr betrug die Produktivitätssteigerung 9 %, was auch im nächsten Jahr unterstellt wird.

Der Wochenlohn eines Vollzeitbeschäftigten beträgt derzeit 600€ und wird sich auf 620€ im nächsten Jahr erhöhen.

Die Mitarbeiter der Wusel GmbH beschäftigen sich hauptsächlich mit 4 Tätigkeiten, für die folgende Durchführungshäufigkeiten und vorgegebene Normalzeiten ermittelt wurden

- Tätigkeit 1: 3000 mal in der Woche; Dauer: jeweils 20 min
- Tätigkeit 2: 850 mal in der Woche; Dauer: jeweils 15 min
- Tätigkeit 3: 500 mal in der Woche; Dauer: jeweils 30 min
- Tätigkeit 4: 555 mal in der Woche; Dauer: jeweils 50 min

Zudem fallen diverse Tätigkeiten an, für die die Mitarbeiter insgesamt 300 Stunden in der Woche aufwenden.

Der Arbeitgeber hält folgende Zu-/Abschlagsfaktoren für angemessen: Absentismusabschlag 14%, Erholzeitenzuschlag 13%, Nebenarbeitszuschlag 30%.

- a) Berechnen Sie den Personalbedarf für das nächste Jahr *mit beiden Verfahren* und überprüfen Sie die Angemessenheit der derzeitigen Personalausstattung!
- b) Diskutieren Sie die Ursachen für mögliche Unterschiede in den Ergebnissen bei Anwendung der verschiedenen Verfahren!
- c) Nehmen Sie Stellung dazu, inwieweit eine Verkürzung der Arbeitszeit Auswirkungen auf die Produktivität haben kann! Zeigen Sie anhand der Berechnungsformeln, wie sich eventuelle Produktivitätseffekte konkret auf Ihre Ergebnisse aus Aufgabenteil a) auswirken können!

Lösungshinweis: Alewell (1995), S. 43-48; eigene Überlegungen

Aufgabe 21: Verfahren der Personalbedarfsermittlung

- a) Nennen und beschreiben Sie verschiedene Verfahren der Personalbedarfsermittlung!
- b) Wägen Sie Vor- und Nachteile der Verfahren ab und überlegen Sie in welchen Unternehmen die einzelnen Verfahren geeignet eingesetzt werden können!

Lösungshinweis: RKW (1996), S. 90-107; eigene Überlegungen

Aufgabe 22: Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung

Vergangenheitsorientierte Methoden, Schätz-Methoden und die Szenariotechnik stellen wichtige Verfahren der Personalbedarfsermittlung dar.

- a) Erläutern Sie diese Verfahren kurz!
- b) Wägen Sie Vor- und Nachteile der jeweiligen Verfahren ab und überlegen Sie in welchen Unternehmen die einzelnen Verfahren geeignet eingesetzt werden können!

Lösungshinweis: Vorlesungsfolien; Hauff (2010), Kap. 3; Stock-Homburg (2013), Kap. 3; RKW (1996), S. 90-107

Aufgabe 23: Stellenplanmethode

Ein häufig in der Praxis angewendetes Verfahren zur Personalbedarfsplanung stellt die Stellenplanmethode dar.

- a) Erläutern Sie, was man darunter versteht bzw. wie man anhand der Stellenplanmethode den Personalbedarf planen kann!
- b) Sie haben in den vorhergehenden Aufgaben mit einem Personalbedarfsbegriff gearbeitet, der sich auf den Bruttopersonalbedarf bezieht. Wo manifestiert sich der Brutto-, wo der Nettopersonalbedarf bei der Stellenplanmethode? Wie bewerten Sie vor diesem

Hintergrund eine Bedarfsplanung anhand der Stellenplanmethode? Gehen Sie bei Ihren Überlegungen darauf ein, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit eine Planung mit der Stellenplanmethode sinnvoll ist!

Lösungshinweis: *RKW (1996), S. 102-105; eigene Überlegungen*

Aufgabe 24: Methoden der qualitativen Personalbedarfsermittlung

- Was ist unter einer Stellenbeschreibung zu verstehen, und auf welche zentralen Inhaltsbereiche sollte diese eingehen?
- Welche fachlichen/kognitiven und welche sozialen Anforderungen werden in Anforderungsprofilen abgebildet? Erläutern Sie diese jeweils kurz!
- Welche Informationen werden zur Ermittlung von Anforderungsprofilen zugrunde gelegt?

Lösungshinweis: *Vorlesungsfolien; Stock-Homburg (2013), Kap. 3*

4. Personalausstattungsplanung

Aufgabe 25: Determinanten der Personalausstattung

Kossbiel unterscheidet Aktions- und Entscheidungsparameter der Personalausstattung.

- Erläutern Sie die einzelnen Einflussfaktoren auf die Personalausstattung, die bei Kossbiel genannt werden!
- Kossbiel beschreibt mit den Entscheidungsparametern „schwer oder kaum kontrollierbare Einflüsse auf die Personalausstattung“. Inwieweit hängt die Kontrollierbarkeit von Einflussfaktoren vom Planungshorizont ab? Verdeutlichen Sie Ihre Überlegungen ggf. an einem Beispiel!

Lösungshinweis: *Vorlesungsunterlagen, Kossbiel (1988), S. 1063-1067, eigene Überlegungen*

Aufgabe 26: Begriff der Fluktuation

- Erläutern Sie den Begriff der Fluktuation nach Dincher!
- Warum fällt die Kündigung durch den Arbeitnehmer unter den Tatbestand der Fluktuation, die Kündigung durch den Arbeitgeber hingegen nicht?
- Sollte Ihrer Meinung zwischen inner- und außerbetrieblicher Fluktuation unterschieden werden? Begründen Sie Ihre Ansicht!

Lösungshinweis: *Dincher (1992), Sp. 873 ff.; eigene Überlegungen*

Aufgabe 27: Berechnung von Fluktuationsraten

Bei der Messung der Fluktuation wird häufig zwischen der Schlüter-Formel und der BDA-Formel unterschieden.

- Erläutern Sie diese beiden Berechnungsformeln!
- Welche Vor- und Nachteile haben diese beiden Ansätze der Fluktuationsberechnung?

Lösungshinweis: *Dincher (1992), Sp. 875f; RKW (1996), S. 569 f.*

Aufgabe 28: Berechnung von Fluktuationsraten - Anwendung

Als Personalreferent eines mittelständischen Betriebes sollen Sie der Geschäftsleitung einen Überblick über Art und Ausmaß der Fluktuation in der Belegschaft verschaffen. Sie werden gebeten, eine kurze, aber informative Expertise vorzubereiten, die Sie dann der

Geschäftsleitung präsentieren. Nach einigem Suchen im Personalinformationssystem stehen ihnen folgende Daten zur Verfügung:

<i>Ausgeschiedene Mitarbeiter 2010:</i>	
<i>1. Quartal:</i>	
Buschmann	Auslaufen des befristeten Arbeitsvertrages
Meier	Kündigung des Arbeitgebers in der Probezeit
Dreier	Verstorben
Mews	Ordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer (Unzufriedenheit mit der Tätigkeit)
<i>2. Quartal:</i>	
Hauser	Ordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer (Grund unbekannt)
Müller jr.	Aufhebungsvertrag (in gegenseitigem Einvernehmen)
Müller sr.	Ruhestandsgrenze erreicht
Drehms	Ordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer
Diekmann	Wechsel zur Muttergesellschaft (wegen besserer Aufstiegschancen)
Wenzel	Kündigung durch den Arbeitnehmer wegen Geburt eines weiteren Kindes
<i>3. Quartal:</i>	
Lidemann	ordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer (Grund unbekannt)
Faulstich	Ordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer (Wechsel auf Teilzeit nicht möglich)
Ambrosius	Fristlose Kündigung wegen Diebstahls
Harms	Ordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer (Betriebswechsel)
Lenz	Ordentliche personenbedingte Kündigung durch den Arbeitgeber
Sammer	100%ige Berufsunfähigkeit nach Betriebsunfall
<i>4. Quartal:</i>	
Seifert	Ordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer (besserer Verdienst anderswo)
Breiser	Frühverrentung wegen Berufskrankheit
Rother	Frühverrentung wegen Berufskrankheit
<i>Personalbestand zu Beginn der Quartale:</i>	
1. Quartal:	150 Mitarbeiter
2. Quartal:	155 Mitarbeiter
3. Quartal:	145 Mitarbeiter
4. Quartal:	150 Mitarbeiter (152 Mitarbeiter zu Beginn des Jahres 2011)

- Berechnen Sie zunächst die Fluktuationsraten für die einzelnen Quartale anhand der BDA-Formel!
- Ordnen Sie die einzelnen Ursachen des Ausscheidens der Mitarbeiter übergeordneten Faktoren zu! Verdeutlichen Sie sich hierbei erneut den Fluktuationsbegriff!
- Ihre Ausarbeitung ist bei der Geschäftsleitung auf ein sehr positives Echo gestoßen. Nun möchte man von Ihnen wissen, welche Daten und Kosten man erfassen müsste, um eine halbwegs vollständige Erfassung der Fluktuationskosten zu erreichen. Erstellen Sie eine solche Liste und erläutern Sie diese der Geschäftsleitung!

Lösungshinweis: Cascio (1991), S. 23-40; Dincher (1992), Sp. 875f.; eigene Überlegungen

Aufgabe 29: Fluktuation als Einflussfaktor auf die Personalausstattung

Der Begriff der Fluktuation ist in der Regel mit einer negativen Bedeutung belegt, während der Begriff der Mobilität eher eine positive Konnotation besitzt.

- a) In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird jedoch zwischen erwünschter und unerwünschter bzw. zwischen funktionaler und dysfunktionaler Fluktuation unterschieden. Erläutern Sie diese Begriffe!
- b) Geben Sie ein Beispiel, in dem ein Unternehmen ein Interesse an der Erhöhung der Fluktuation haben könnte!

Lösungshinweis: Cascio (1991), S. 41ff.; Dincher (1992), Sp. 876ff.; eigene Überlegungen

Aufgabe 30: Steuerung der Fluktuation

- a) Erläutern Sie das Fluktuationsmodell von Dincher!
- b) Welche Maßnahmen kann ein Unternehmen zur Reduktion unerwünschter Fluktuation ergreifen? Diskutieren Sie diese Maßnahmen im Hinblick auf mögliche Vor- und Nachteile!
- c) Welche Maßnahmen kann ein Unternehmen zur Förderung erwünschter Fluktuation ergreifen? Diskutieren Sie auch diese Maßnahmen im Hinblick auf mögliche Vor- und Nachteile!

Lösungshinweis: Cascio (1991), S. 41ff.; Dincher (1992), Sp. 880f.

Aufgabe 31: Retention-Management

- a) Welche Formen und Ebenen der Bindung lassen sich unterscheiden? Erläutern Sie diese jeweils!
- b) Diskutieren Sie darauf aufbauend, welche Möglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung von Fluktuation bestehen.

Lösungshinweis: Vorlesungsfolien; Holtom et al. (2008)

Aufgabe 32: Fehlzeiten, Krankenstand und Absentismus

- a) In der deutschsprachigen Literatur werden häufig die Begriffe Fehlzeiten, Absentismus und Krankenstand unterschieden. Erläutern Sie diese Unterscheidung und vergleichen Sie diese Auffassung mit der von Cascio!
- b) Halten Sie die Unterscheidung der Begriffe Fehlzeiten, Krankenstand und Absentismus für sinnvoll? Begründen Sie Ihre Ansicht!
- c) Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit als „einen Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein die Abwesenheit von Krankheit“. Nehmen Sie auf Basis dieser Definition Stellung zur Problematik der Überprüfungsmöglichkeiten von Krankheit durch den Arbeitgeber!

Lösungshinweis: Marr 1996, S. 15ff.; Cascio (1991), S. 58ff., eigene Überlegungen

Aufgabe 33: Ursachen und Steuerungsmöglichkeiten von Fehlzeiten

- a) Erarbeiten Sie sich eine Systematik von möglichen Ursachen von Fehlzeiten!
- b) Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um Fehlzeiten zu reduzieren? Berücksichtigen Sie in Ihren Überlegungen die Beeinflussbarkeit einzelner Fehlzeitenursachen!

Lösungshinweis: Steers/Rhodes (1978); Cascio (1991), S. 71ff.; eigene Überlegungen

Aufgabe 34: Berechnung von Fehlzeitenraten

In einem Betrieb liegen die folgenden Aufzeichnungen über die Fehlzeiten des Personals einer Abteilung vor. Die Angaben sind als repräsentativ für einen durchschnittlichen Monat anzusehen.

Tag An	1 Mo	2 Di	3 Mi	4 Do	5 Fr	6 Sa	7 So	8 Mo	9 Di	10 Mi	11 Do	12 Fr	13 Sa	14 So	15 Mo	16 Di	17 Mi	18 Do	19 Fr	20 Sa	21 So	AD _i
A				X	X	X																3
B																						0
C								X	X	X												3
D																						0
E						X	X	X														3
F	X	X																				2
G																						0
H									X	X	X	X										4
I																						0
J											X											1
A _t	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Σ6
PF _t	1	1	0	1	1	2	1	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Σ16

Wobei:

A_t - Zahl der neu beginnenden "Fehlzeiten-Fälle" am Tag t

PF_t - Zahl der abwesenden Arbeitskräfte am Tag t

AD_i - Zahl der Abwesenheitstage pro Person i im Monat

- In der Vorlesung haben Sie verschiedene Fehlzeitenraten kennen gelernt. Berechnen Sie aus den Ihnen gegebenen Informationen die unterschiedlichen Kennzahlenraten!
- Überlegen Sie, welche dieser Fehlzeiten-Kennziffern für welche personalwirtschaftlichen Fragestellungen sinnvoll verwendet werden können! Nennen Sie für die einzelnen Kennziffern jeweils ein Anwendungsbeispiel!

Lösungshinweis: Vorlesungsfolien; RKW (1996), S. 571-578; eigene Überlegungen

Aufgabe 35: Ökonomische Ansätze zur Erklärung von Fehlzeitenentstehung:

Arbeitsangebotsmodell

In der Vorlesung haben Sie mit dem Arbeitsangebotsansatz von Brown/Sessions (1996) und mit der Prinzipal-Agenten-Theorie zwei Ansätze kennen gelernt, mit denen sich die Entstehung von Fehlzeiten erklären lässt und aus denen sich Implikationen zur Steuerung von Fehlzeiten ableiten lassen.

- Stellen Sie das Arbeitsangebotsmodell zur Fehlzeitenentstehung von Brown/Sessions vor. Gehen Sie dabei von den Prämissen aus und erläutern Sie dann, ggf. auch grafisch, wie in diesem Modell die Entstehung von Fehlzeiten erklärt wird!
- Erläutern Sie anhand des Modells, welche Wirkung die Einführung der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall auf die Fehlzeiten hat!
- Welche Implikationen für die Steuerung von Fehlzeiten durch den Arbeitgeber lassen sich aus dem Modell ableiten?
- Nehmen Sie eine kritische Würdigung des Modells im Hinblick auf seine Prämissen vor!

Lösungshinweis: Vorlesungsfolien; Brown/Sessions (1996); eigene Überlegungen

Aufgabe 36: Ökonomische Ansätze zur Erklärung von Fehlzeitenentstehung: Prinzipal-Agenten-Theorie

In der Vorlesung haben Sie mit dem Arbeitsangebotsansatz von Brown/Sessions (1996) und mit der Prinzipal-Agenten-Theorie zwei Ansätze kennen gelernt, mit denen sich die Entstehung von Fehlzeiten erklären lässt und aus denen sich Implikationen zur Steuerung von Fehlzeiten ableiten lassen.

- a) Stellen Sie die Prinzipal-Agenten-Theorie in ihrem Grundmodell von Spremann (1989) strukturiert dar!
- b) Erläutern Sie, wie Fehlzeiten im Rahmen dieser Theorie abgebildet werden können!
- c) Erläutern Sie anhand des Modells, welche Wirkung die Einführung der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall auf die Fehlzeiten hat!
- d) Welche Implikationen für die Steuerung von Fehlzeiten durch den Arbeitgeber lassen sich aus dem Modell ableiten?
- e) Nehmen Sie eine kritische Würdigung des Modells im Hinblick auf seine Prämissen vor!

Lösungshinweis: *Vorlesungsfolien; Spremann (1989); Alewell/Nell (1997); eigene Überlegungen*

Aufgabe 37: Ökonomische Ansätze zur Erklärung von Fehlzeitenentstehung: Prinzipal-Agenten-Theorie und Arbeitsangebotsmodell

Vergleichen Sie kritisch würdigend die beiden Theorieansätze zur Entstehung und Steuerung von Fehlzeiten, die Sie in der Vorlesung kennengelernt haben im Hinblick auf ihre Prämissen, ihre Aussagen zur Fehlzeitenentstehung und zur Steuerung der Fehlzeitenentstehung durch den Arbeitgeber!

Lösungshinweis: *Vorlesungsfolien; Brown/Sessions (1996); Spremann (1989); eigene Überlegungen*

Aufgabe 38: Beschaffung von Personal

- a) Was ist unter dem Begriff der Personalgewinnung zu verstehen, und welche Ziele verfolgen Unternehmen mit der Personalgewinnung?
- b) Welches sind die primären Zielgruppen der Personalgewinnung? Welche Chancen und Risiken ergeben sich jeweils?
- c) Was ist unter Employer Branding zu verstehen? Welche Schwierigkeiten ergeben sich ggf. in der Praxis?

Lösungshinweis: *Vorlesungsfolien; Stock-Homburg (2013), Kap. 4*

Aufgabe 39: Befristete Verträge

Die Nichtverlängerung befristeter Verträge als Instrument des Personalabbaus setzt eine ausreichende Anzahl solcher Verträge und diese wiederum die juristische Zulässigkeit des Abschlusses solcher Verträge in einem Unternehmen voraus.

- a) Unter welchen Bedingungen ist es rechtlich zulässig, befristete Arbeitsverträge abzuschließen?
- b) Welche Konsequenzen hat dies im Hinblick auf die Nutzung solcher Verträge als Personalabbaumaßnahme? Begründen Sie Ihre Ansicht!
- c) Arbeitsvertragsbefristungen werden häufig als Instrument einer Verlängerung der Probezeit angesehen. Diskutieren Sie Vor- und Nachteile dieser Praxis aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht!

Lösungshinweis: *Vorlesungsunterlagen; TzBfG; Bothfeld/Kaiser (2003); eigene Überlegungen*

Aufgabe 40: Teilzeit

Nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf Teilzeit.

- a) Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit ein Arbeitnehmer einen Teilzeitananspruch geltend machen kann?
- b) Halten Sie einen gesetzlichen Teilzeitananspruch für sinnvoll? Gehen Sie bei Ihren Ausführungen auf mögliche Interessenkonflikte zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Hinblick auf die Personalplanung ein!

Lösungshinweis: TzBfG; Bährle (2003); eigene Überlegungen

Aufgabe 41: Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungskräften

Führungstätigkeiten gelten oft als Bereiche, für die eine Arbeitszeitflexibilisierung nicht in Frage kommt.

- a) Erläutern Sie zunächst allgemein (d.h. ohne Bezug auf Führungstätigkeiten), was man sich unter Marrs Konzept der "zeitorientierten Arbeitsgestaltung" bzw. der Bildung von "Aufgaben-Modulen" als Voraussetzung für Arbeitszeitflexibilisierung vorstellen kann!
- b) Friedel-Howe spricht von personeller und zeitlicher Teilbarkeit von Aufgaben als Kriterium für ihre Flexibilisierbarkeit. Erläutern Sie diese Kriterien!
- c) Setzen Sie die Vorstellungen von Marr zu den Aufgabenmodulen und die Vorstellungen von Friedel-Howe zur personellen und zeitlichen Teilbarkeit in Verbindung zueinander - wo sehen Sie Übereinstimmungen, wo Unterschiede?
- d) Nehmen Sie unter Bezugnahme auf Ihre Überlegungen zu den vorherigen Aufgabenteilen Stellung zu der These, dass flexible Arbeitszeiten für Führungstätigkeiten nicht geeignet seien!

Lösungshinweis: Marr (1990); Friedel-Howe (2001); Koch (2008); eigene Überlegungen

Aufgabe 42: Jobsharing

Eine Form der Teilzeitarbeit stellt das Jobsharing dar.

- a) Was genau ist unter diesem Begriff zu verstehen?
- b) Überlegen Sie, welche Anforderungen an eine Stelle erfüllt sein müssen, damit auf dieser Stelle Job-Sharing eingerichtet werden kann! Beziehen Sie dazu Ihre Kenntnisse über Marrs Konzept der Aufgabenmodule in Ihre Überlegungen ein!
- c) Diskutieren Sie mögliche Vor- und Nachteile des Jobsharings für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer!

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen; Marr (1990); Löw (2006); eigene Überlegungen

Aufgabe 43: Geringfügige Beschäftigung

Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse bzw. die sogenannten 450€ Jobs werden oftmals als attraktive Nebenverdienstmöglichkeit vor allem für Studenten, Hausfrauen und Rentner angesehen.

- a) Wann liegt geringfügige Beschäftigung vor? Welche Arten lassen sich unterscheiden?
- b) Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile der verschiedenen Arten der geringfügigen Beschäftigung für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber!

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen; Rudolph (2003); eigene Überlegungen

Aufgabe 44: Telearbeit

Ein viel diskutiertes Instrument zur Harmonisierung des Arbeits- und Familienlebens stellt die an Bedeutung gewinnende Telearbeit dar.

- a) Was versteht man unter dem Begriff der Telearbeit? Grenzen Sie bei Ihren Überlegungen verschiedene Arten der Telearbeit voneinander ab!
- b) Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Telearbeit funktionieren kann? Berücksichtigen Sie bei Ihrer Antwort sowohl die Eignung der Tätigkeit als auch die Eignung des Mitarbeiters für Telearbeit!
- c) Nehmen Sie unter Einbezug Ihrer vorangegangenen Überlegungen Stellung zu der These, dass Telearbeit zu einer verbesserten Work-Life-Balance führen kann!

Lösungshinweis: *Vorlesungsunterlagen; Junghanns/Pech (2008); eigene Überlegungen*

Aufgabe 45: Arbeitnehmerüberlassung

Die Zeitarbeit wird immer wieder als wichtiges arbeitsmarktpolitisches Instrument diskutiert.

- a) Beschreiben Sie das für die Leiharbeit charakteristische Dreiecksverhältnis zwischen Entleiher, Verleiher und Leiharbeitnehmer! Gehen Sie hierbei auch auf die Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien ein!
- b) Zeitarbeit wird häufig als ein Instrument zur Flexibilisierung der Personalausstattung diskutiert. Unter Flexibilität wird dabei die schnelle und kostengünstige Anpassung der Personalausstattung an den Personalbedarf verstanden. Zeigen Sie beispielhaft auf, wo das Flexibilitätspotential der Zeitarbeit liegt!
- c) Diskutieren Sie die Auswirkungen des Gleichbehandlungsgrundsatzes auf die Verbreitung der Zeitarbeit in Deutschland!

Lösungshinweis: *Vorlesungsunterlagen; Alewell/Friedrich/Martin (2004); Bothfeld/Kaiser (2003); eigene Überlegungen*

Aufgabe 46: Vergleich vertraglicher Alternativen zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes

Vergleichen Sie mindestens 4 verschiedene vertragliche Alternativen zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes hinsichtlich deren Einsatzvoraussetzungen sowie der Vor- und Nachteile bei der Nutzung!

Lösungshinweis: *Vorlesungsunterlagen; Bährle (2003); Bothfeld/Kaiser (2003); Junghanns/Pech (2008); eigene Überlegungen*

Aufgabe 47: Personalfreisetzung

- a) Auf welche Formen der Personalfreisetzung können Unternehmen zurückgreifen? Stellen Sie verschiedene Formen der Personalfreisetzung systematisch dar, und erläutern Sie diese kurz.
- b) Welche Maßnahmen können Unternehmen im Rahmen der Personalfreisetzung einsetzen? Unterscheiden Sie in Ihrer Antwort zwischen Maßnahmen ohne Einfluss auf den Personalbestand und Maßnahmen, welche einen reduzierenden Einfluss auf den Personalbestand haben.

Lösungshinweis: *Vorlesungsfolien; Stock-Homburg (2013), Kap. 6*

Aufgabe 48: Kündigungen: Gründe-Widerspruchsmöglichkeiten-besonderer Kündigungsschutz

- a) Aus welchen Gründen kann eine Kündigung nach dem Kündigungsschutzgesetz grundsätzlich erfolgen? Beschreiben Sie je ein Beispiel!
- b) Welche rechtlichen Möglichkeiten hat ein Arbeitnehmer, um sich gegen eine Kündigung zu wehren? Welche Konsequenzen können daraus für den Arbeitgeber resultieren?
- c) Welche Gruppen genießen einen besonders starken Kündigungsschutz? Inwiefern kann dieser verstärkte Kündigungsschutz Ihrer Meinung nach zu Interessenkonflikten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Hinblick auf die Personalplanung führen?

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen; KSchG; eigene Überlegungen

Aufgabe 49: Massenentlassungen

Wird eine größere Anzahl von Arbeitnehmern entlassen, gelten neben dem individuellen Kündigungsschutz zusätzliche Regelungen, die eine Anzeigepflicht des Unternehmens gegenüber den zuständigen Arbeitsagenturen regeln.

- a) Informieren Sie sich über diese Regelungen in den §§ 17 und 18 des KSchG!
- b) Macht es bei Massenentlassungen einen Unterschied, ob ein Betriebsrat besteht, oder nicht? Wenn ja, worin besteht dieser?

Lösungshinweis: Bosch/Kohl/Schneider (1995), S. 309 ff; KSchG

Aufgabe 50: Personalabbau, Betriebsänderungen, Interessenausgleich und Sozialplan nach dem Betriebsverfassungsgesetz

§§ 111 bis 113 BetrVG regeln den Tatbestand der Betriebsänderungen

- a) Was versteht man unter Betriebsänderungen?
- b) Verdeutlichen Sie sich die Unterschiede zwischen einem Interessenausgleich und einem Sozialplan!
- c) Man spricht von der "Erzwingbarkeit von Sozialplänen". Erläutern Sie, was das bedeutet!
- d) Welche ökonomischen Funktionen können Sozialpläne haben, in denen Abfindungen für Entlassungen vereinbart werden?

Lösungshinweis: Bosch/Kohl/Schneider (1995), S. 311-323, S. 451-461; BetrVG, eigene Überlegungen

Aufgabe 51: Outplacement

Eine Maßnahme, die parallel zum Personalabbau ergriffen werden kann, stellt das „Outplacement“ dar.

- a) Was ist hierunter zu verstehen?
- b) Welche Ziele sind mit „Outplacement“ auf Arbeitgeber- sowie Arbeitnehmerseite verbunden?
- c) Diskutieren Sie, ob und ggf. welche Schlussfolgerungen man für die Gestaltung von Outplacement-Maßnahmen aus den Untersuchungen von Gowan (2012) und Parzefall (2012) ziehen kann!
- d) Warum beschränkt sich die Outplacementberatung in der Regel auf den Bereich der Führungskräfte? Halten Sie dies für angemessen? Begründen Sie Ihre Antwort!

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen; Alewell/Pull (2008/2009), Gowan (2012), Parzefall (2012), eigene Überlegungen

Aufgabe 52: Aspekte einer ökonomischen Analyse des Kündigungsschutzes

Setzen Sie sich mit den ökonomischen Wirkungen des gesetzlichen Kündigungsschutzes auseinander.

- Welche Wirkungen entfaltet der Kündigungsschutz auf Arbeitnehmer und Unternehmen im Hinblick auf die Fluktuation von Arbeitnehmern sowie Humankapitalinvestitionen?
- Welche weiteren Wirkungen gehen von Kündigungen auf der einen Seite und rigiden Kündigungsschutzvorschriften auf der anderen Seite aus? Verändern Kündigungsschutzvorschriften die Wirkungen von Kündigungen?

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen, Jahn (2002); Janssen (2004); Karren/Shermann (2012), eigene Überlegungen

5. Personaleinsatzplanung

Aufgabe 53: Personnel-Assignment-Modell

Aus der Vorlesung kennen Sie das Personnel-Assignment-Modell zur Personaleinsatzplanung:

Zielfunktion: $\sum_{rq} e_{rq} PE_{rq} \Rightarrow \max \text{ oder } \min$

Nebenbedingungen:

$$\sum_r PE_{rq} = PB_q \quad \forall q$$
$$\sum_q PE_{rq} \leq PA_r \quad \forall r$$
$$PE_{rq} \geq 0 \quad \forall r, q$$

- Erläutern Sie verbal, welche Aussagen sich jeweils hinter der Zielfunktion und den Nebenbedingungen verbergen!
- Stellt das Modell in der hier angegebenen Form sicher, dass in jeder denkbaren Situation eine optimale Lösung für den Personaleinsatz gefunden wird? Wenn ja, warum, wenn nein, welche zusätzliche Bedingung muss erfüllt sein?
- Welche Prämissen liegen diesem Modell zugrunde? Versuchen Sie, Beispiele zu finden, in denen die einzelnen Prämissen erfüllt bzw. nicht erfüllt sind!

Lösungshinweis: Kossbiel (1988), S. 1107ff.; Kossbiel (1992), Sp. 1662ff.

Aufgabe 54: Personnel-Assignment-Modell: Anwendung

Die Gut und Günstig-Versicherung will den Vertrieb ihrer Versicherungsleistungen umstrukturieren, um wettbewerbsfähiger zu werden. Aus Marktstudien weiß Gut und Günstig, dass die Nachfrage in den 4 Vertriebsgebieten für ihre Versicherungsprodukte individuell ausfällt und stark schwankt. Die Leiterin der Abteilung Personalplanung Carola Pfiffig schlägt vor, dieses Wissen zu nutzen und die Vertriebsmitarbeiter ihren Verkaufstalenten entsprechend den jeweiligen Vertriebsgebieten zuzuordnen. Da alle 4 Vertriebsmitarbeiter von Gut und Günstig bereits in allen Vertriebsgebieten gearbeitet haben, werden aus den Umsätzen in der Vergangenheit Prognosen über zukünftige Umsätze in den Zielgebieten gemacht. Diese sind in der untenstehenden Tabelle aufgeführt. Die Unternehmensleitung macht zusätzlich Mindestumsatzvorgaben für die einzelnen Vertriebsgebiete, die Sie ebenfalls der Tabelle entnehmen können.

Mitarbeiter \ Vertriebsgebiet	Albers	Bauer	Cholz	Daubner	Mindestumsatz
Nord	80	20	60	110	70

Süd	70	30	80	70	70
Ost	30	40	50	30	40
West	75	25	60	80	50

Umsätze in 1000€

Sie sollen Carola Pfiffig dabei helfen, die Mitarbeiter den für sie optimalen Vertriebsgebieten zuzuordnen.

- Welche zulässigen Lösungen gibt es, wenn die Geschäftsführung lediglich die Mindestumsatzvorgaben macht?
- Ändert sich diese Lösung, wenn der Umsatz insgesamt maximiert werden soll? Wenn ja, wie lautet diese?

Lösungshinweis: eigene Überlegungen

Aufgabe 55: Personnel-Assignment-Modell: Impliziter und Expliziter Ansatz

In der vorherigen Aufgabe haben Sie sich schon mit zulässigen und optimalen Lösungen beschäftigt. In der Praxis ist häufig das Problem der Zulässigkeit von Lösungen gegeben. Kossbiel unterscheidet zwei Ansätze zur Abstimmung zwischen Personalbedarf und Personalausstattung entwickelt: den expliziten und den impliziten Ansatz.

- Verdeutlichen Sie sich die Vorgehensweise beider Ansätze zur Abstimmung von Personalbedarf und Personalausstattung!
- Ermitteln Sie für das untenstehende Personaleinsatztableau unter Verwendung beider Ansätze, ob ein zulässiger Personaleinsatzplan existiert! Falls dies der Fall ist, geben Sie diesen an!

PA^r	PA¹	PA²	PA³	PA⁴	PA⁵	PB^q
PB^q						
PB¹	x			x	x	10
PB²		x	x		x	15
PB³			x	x		10
PA¹	10	5	5	5	10	

Lösungshinweis: Kossbiel (1992), Sp. 1659ff.; eigene Überlegungen

Aufgabe 56: Personell-Assignment-Modell: Anwendung

Ein Betrieb erwartet in den nächsten sechs Monaten aufgrund der bisher eingegangenen Aufträge die in der untenstehenden Tabelle abgebildete Entwicklung des Personalbedarfs PB^{qt}.

Entwicklung des Personalbedarfes:

Monat t	t = 1	t = 2	t = 3	t = 4	t = 5	t = 6
PB^{1t}	6	8	6	7	7	9
PB^{2t}	6	5	7	7	8	5
PB^{3t}	10	9	9	8	7	8

Gegenwärtig verfügt der Betrieb über eine Personalausstattung, die sich aus Arbeitskräften mit sechs verschiedenen Berufen r (r = 1,2,...,6) zusammensetzt. Ihre Einsetzbarkeit für die Deckung der drei Personalbedarfsarten q in Abhängigkeit von dem Beruf r kann dem folgenden Tableau entnommen werden.

Einsatzmöglichkeiten des Personals:

PA^r	PA¹	PA²	PA³	PA⁴	PA⁵	PA⁶
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

PB ^q						
PB ¹	x			x		x
PB ²		x		x	x	x
PB ³			x		x	x
derzeitige PA ^r	4	5	8	2	3	2

Ein "x" bedeutet, dass die Arbeitskräfte des entsprechenden Berufes r zur Deckung des Bedarfs der Art q herangezogen werden können.

Unter den vier Arbeitskräften mit dem Beruf $r = 1$ sind zwei, die zusätzlich auch die Qualifikation $r = 3$ aufweisen. Diese sind auch in $PA^3 = 8$ berücksichtigt, so dass sie in beiden Kategorien erfasst wurden.

- Überprüfen Sie anhand des impliziten Ansatzes, ob der Personalbedarf im ersten Monat und im sechsten Monat gedeckt werden kann.
- Prüfen Sie anhand des expliziten Ansatzes, ob der Personalbedarf im ersten und im sechsten Monat gedeckt werden kann. Stellen Sie gegebenenfalls jeweils einen zulässigen Personaleinsatzplan auf.
- Für den Fall, dass Sie in einem der Monate feststellen, dass man keinen zulässigen Personaleinsatzplan finden kann: Machen Sie einen Vorschlag, welche Arbeitskraft oder Arbeitskräfte man wie weiterqualifizieren sollte, damit der Personalbedarf gedeckt werden kann!

Lösungshinweis: Kossbiel (1992), eigene Überlegungen. Sie sollten im ersten Schritt ein neues Personaleinsatztableau definieren, in welchem die doppelt-qualifizierten Arbeitskräfte eine eigene Personalkategorie bilden. Mit den neu benannten Kategorien r können Sie dann weiterarbeiten wie in der vorigen Aufgabe! Verwenden Sie bei der Prüfung anhand des expliziten Ansatzes ein Personaleinsatztableau, um zulässige Werte für die Personaleinsatzvariablen auszuprobieren.

Aufgabe 57: Gestaltungselemente von Arbeitszeitregelungen

Bellgardt unterscheidet zwischen inhaltlichen und formalen Gestaltungselementen von Arbeitszeitregelungen.

- Nennen und erläutern Sie kurz wesentliche inhaltliche Gestaltungselemente beider Formen von Arbeitszeitregelungen! Geben Sie Beispiele!
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen diesen Gestaltungselementen?
- Wie können die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen durch die Ausgestaltung dieser Elemente beeinflusst werden?

Lösungshinweis: Bellgardt (1990), S. 88ff.

Aufgabe 58: Mutterschutz, Elternzeit und Pflegezeit als Planungsproblem

Der Gesetzgeber hat den Arbeitnehmern in Bezug auf familiäre Belange umfangreiche Dispositionsrechte über die Arbeitszeit eingeräumt.

- Verschaffen Sie sich einen Überblick über die wesentlichen Regelungen des Mutterschutzgesetzes, des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes sowie des Pflegezeitgesetzes!
- Welche Planungsprobleme können sich daraus für den Arbeitgeber ergeben? Gehen Sie bei Ihren Ausführungen auch auf die besonderen Regelungen zum Kündigungsschutz ein!

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen; eigene Überlegungen

Aufgabe 59: Zeitwertkonten

Überstunden werden von Unternehmen als Flexibilisierungsinstrumente genutzt.

- a) Verschaffen Sie sich einen Überblick über die wesentlichen Regelungen zu Zeitwertkonten!
- b) Diskutieren Sie Vor- und Nachteile des Einsatzes von Zeitwertkonten für Arbeitnehmer und Arbeitgeber vor allem in Hinblick auf die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit!

Lösungshinweis: Vorlesungsunterlagen; eigene Überlegungen