

Antworten zu den Fragen:

1. Die Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Betrieb sowie die Vielzahl der Einflußfaktoren, die auf diese Beziehungen einwirken.
2. Personalplanung, Aus- und Weiterbildung, Mitarbeiterführung, die Organisation der menschlichen Arbeit und der Zusammenarbeit im Betrieb.
3. Im Unternehmen A. Hier ist der Personalbereich als operationale Einheit gleichberechtigt im Vorstand vertreten. Im Unternehmen B ist durch die Stabsstellenfunktion und deren Angliederung an den Vorstandsvorsitzenden zwar der unternehmensweiten Bedeutung Rechnung getragen, jedoch mehr der Dienstleistungscharakter herausgestellt.
4. Fachliches Können, Einsatz- und Leistungsbereitschaft haben unmittelbaren Einfluß auf das Unternehmensergebnis. Diese Faktoren bedürfen einer ständigen Beachtung zur Sicherung des Unternehmenszieles.
5. Personalpolitik ist die Summe aller Grundsätze und Maßnahmen im personellen Bereich.
6. Personalpolitik muß
 - Bestandteil der Unternehmenspolitik sein,
 - zielorientiert, längerfristig und systematisch angelegt sein,
 - dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit entsprechen.
7. Für die Trägerschaft betrieblicher Personalpolitik ist entscheidend, in wie weit die betreffenden Funktionsträger auf Grundsatzentscheidungen im personellen Bereich einwirken und sie mitgestalten können.
8. Personalplanung ist das systematische Durchdenken zukünftiger Entwicklungen und Handelns im personellen Bereich im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel.
9. Die Prognose beschränkt sich auf Aussagen über zukünftige Entwicklungen, die Planung beinhaltet zielgerichtete Maßnahmen.
10. Die drei Dimensionen der Personalplanung sind: Quantität, Qualität, Zeit.
11. Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffungsplanung, Personalentwicklungsplanung, Personalkostenplanung, Personaleinsatzplanung.
12. Die Bedeutung der Personalplanung liegt in der Bedeutung des Faktors Arbeit als wichtigsten Produktionsfaktor begründet.
13. Personalplanung kann nicht autonom betrieben werden. Sie ist integrierter Bestandteil einer Unternehmensplanung; Personalplanung und andere Teilplanungen im Unternehmen bedingen und beeinflussen sich wechselseitig.
14. Die individuelle Personalplanung befaßt sich mit der beruflichen Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters, die kollektive Personalplanung befaßt sich mit der Gesamtheit der Mitarbeiter oder mit einzelnen Gruppen.

15. Eine klare Vorstellung über künftige Aufgaben und Ziele des Unternehmens.
16. Bereitschaft der Unternehmensleitung, den personellen Aspekt in die Gesamtplanung zu integrieren. Festlegung der wichtigsten Teilaspekte der Planung und des Differenzierungsgrades.
Festlegung des Planungszeitraumes.
Ein statistisches Datengerüst.
Ein gut funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem.
17. Personalwesen,
Fachvorgesetzte
und ergänzend der Betriebsrat.
18. Die kurzfristige Planung geht bezüglich Produktion, Technik und Organisation von konstanten Größen aus. Die mittelfristige und langfristige Personalplanung basiert auf Entwicklungen und unsicheren Erwartungen.
19. Einsatzbedarf, Reservebedarf, Ersatzbedarf, Neubedarf, Freistellungsbedarf.
20. 1. Phase Informationsgewinnung. Sie beinhaltet eine Analyse des Personalbestandes und der zu erwartenden Veränderung. 2. Phase Planungsphase. Hier werden die Informationen zu einem Plan verarbeitet und die Aktivitäten zur Planrealisierung festgelegt.
21. Einstellungsstopp und Frühpensionierung.
22. Örtlich, nach Tätigkeitsgruppen, nach operationalen Ebenen und Führungsebenen.
23. Beförderung, Umsetzung, Versetzung, Übernahme aus der Ausbildung.
24. Beurteilungswesen, Nachwuchsförderungskartei, Nachfolgekartei.
25. Externen Bedarf zu verhindern, Verlagerung des Bedarfs, um die Beschaffung am Arbeitsmarkt zu erleichtern.
26. Neueinstellungen, Übertragung von Aufgaben an Fremdfirmen, Personal-leasing.
27. Schulabgänger, Arbeitslose, zwischenbetriebliche Fluktuation, ausländische Arbeitnehmer, Reservegruppen.
28. Werbung durch Stellenanzeigen, Kontakte zu vermittelnden Stellen, Auswertung von Stellenanzeigen.
29. Der direkte und der indirekte Weg.
30. Nach welchen Gesichtspunkten die Auswahl erfolgen soll und die personelle Auslese.
31. Anforderungsprofil und Eignungsprofil.
32. Ja, er hat ein Mitbestimmungsrecht bezüglich der Auswahlrichtlinien.

33. Das Äquivalenzprinzip erfordert die Gleichheit von Lohn und Leistung. Die Entlohnung muß dem Anforderungs- und Leistungsgrad entsprechen.
34. Kausale, finale und soziale Entgeltfindung.
35. Die kausale Lohnfindung versucht das Äquivalenzprinzip zu realisieren und den anforderungsgrad- und leistungsgradgerechten Lohn zu finden.
36. Eine Begrenzung erfolgt insbesondere durch die Tarifverträge und die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer.
37. Die Anforderungen eines Arbeitsplatzes werden einzeln betrachtet und bewertet. Der Arbeitswert ist die Summe von Teilwerten.
38. Zu geringer Differenzierungsgrad.
39. Das summarische Verfahren bewertet den Arbeitsplatz als Ganzes, das analytische Verfahren geht von den einzelnen Anforderungen des Arbeitsplatzes aus.
40. Sie wird überhaupt nicht berücksichtigt. Die Arbeitswertmethode geht von den geforderten Leistungen aus und berücksichtigt nicht die tatsächlich erbrachten Leistungen.
41. Das Arbeitsergebnis muß meßbar sein, die Normalleistung muß bestimmbar sein, die Arbeitsinhalte müssen sich wiederholen, die Arbeitsgeschwindigkeit muß durch den Arbeitenden beeinflussbar sein.
42. Grundlohn und Prämie.
43. ① Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Abwicklung und Personalbetreuung.
② Bereitstellung von Daten und Informationen zur Entscheidungsfindung.
44. Personalakte, Personalkartei, Personalstatistiken.
45. Sie enthält nur die häufiger benötigten Daten und soll einen schnellen Zugriff zu diesen Daten ermöglichen.
46. ① Daten eindeutig und klar definieren.
② Auswertungen konkret auf das Informationsbedürfnis des Empfängers abstellen.
③ Einheitliche Definition aller Daten bei allen Statistiken. Daten müssen ein System bilden.
④ Statistiken übersichtlich und leicht lesbar gestalten.
⑤ Statistiken kontinuierlich führen. Vergleichbarkeit muß gewährleistet sein.
⑥ Regelmäßige Überprüfung der Notwendigkeit jeder Personalstatistik.
47. Entfaltung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, um das Unternehmen mit leistungsfähigen Mitarbeitern zu versorgen und die Leistung der Mitarbeiter insgesamt zu verbessern.

48. Personalförderung und Entwicklung bezieht sich auf die systematische Förderung aller Mitarbeiter des Unternehmens. Management Development beinhaltet die Maßnahmen zur Qualifizierung der Führungskräfte speziell im Hinblick auf ihre Führungsaufgabe.
49. Der Vorgesetzte hat für den optimalen Einsatz des Mitarbeiters zu sorgen, er muß die Wünsche und Entwicklungsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter erkennen, die Leistungserwartungen an den Mitarbeiter festlegen und gemeinsam mit dem Personalwesen Entwicklungspläne erstellen.
50. Das Fördergespräch dient im wesentlichen dazu, die Wünsche des Mitarbeiters kennenzulernen, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, Entwicklungspläne mit dem Mitarbeiter zu erörtern.
51. Gezielte Informationen, Übertragen von Sonderaufgaben, Erweiterung des Aufgabengebietes, Weiterbildung, Erfahrungsaustausch, Beförderung.
52. In den freiwilligen Sozialleistungen des Unternehmens.
53. Diese Leistungen gehören nicht zu den freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen.
54. Sie sollen gesetzliche und tarifliche Leistungen ergänzen und nicht mit ihnen konkurrieren. (Subsidiaritätsprinzip)
55. In der sozialen Situation, den gesetzlichen tariflichen Leistungen und den wirtschaftlichen Möglichkeiten des jeweiligen Unternehmens.
56. „Hilfe zur Selbsthilfe“, der Grundsatz findet seinen Ausdruck in den individuell differenzierenden Leistungen.
57. Maßnahmen zur Gewinnung und Erhaltung menschlicher Arbeitsleistung. Maßnahmen zur sozialen Sicherung der Mitarbeiter.
58. An Stelle der Bereitstellung von Werkwohnungen sind Hilfen zur Beschaffung von Wohnungseigentum getreten.
59. Ja, es ist ein Funktionswandel eingetreten. Der Zweck betrieblicher Altersversorgung liegt weniger in der Existenzsicherung als in der Sicherung des Lebensstandards.
60. Nein, eine solche Maßnahme wie Erholungsverschickung in unternehmens-eigene Heime wird heute als Eingriff in die persönliche Freiheit betrachtet.
61. Betriebliche Bildungsmaßnahmen werden auch als Maßnahmen betrieblicher Sozialpolitik betrachtet und sind unter diesem Gesichtspunkt primär der Gruppe von Maßnahmen zuzuordnen, die der Gewinnung und Erhaltung menschlicher Arbeitsleistung dienen.
62. Führen ist personenbezogen,
Leiten ist sachbezogen.
63. ① Psychologische Bedürfnisse
② Sicherheitsbedürfnisse
③ Soziale Bedürfnisse

- ④ Wertschätzungsbedürfnisse
 - ⑤ Persönlichkeitsbedürfnisse
64. ① Technische und gesellschaftliche Entwicklung
② Verbesserte wirtschaftliche und soziale Situation
③ Veränderte Rechtsstellung des Arbeitnehmers
65. Bedürfnisse sind Motivatoren, sie erzeugen beim Menschen Leistung.
66. Führungsstil ist das Verhalten des Führenden gegenüber den Mitarbeitern in bezug auf Organisation der Zusammenarbeit, Lenkung des Handelns und Verhaltens der Mitarbeiter.
67. Die autoritäre und die kooperative demokratische Grundhaltung.
68. Der charismatische und der patriarchalische Führungsstil sind persönlichkeitsbezogene Führungsstile, der autokratische und der bürokratische Führungsstil sind weniger personenbezogen und mehr durch Institutionalisierung, Hierarchie, Formalismus bestimmt.
69. Der partizipative, der kooperative und der kollektive Führungsstil.
70. (a) Der kooperative Führungsstil veranlaßt den Mitarbeiter zum Mitdenken, zum eigenverantwortlichen Denken und Handeln, zur Initiative und bezieht den Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung ein, delegiert Verantwortung und Kompetenzen.
(b) Der Mitarbeiter muß sich engagieren, bereit und fähig sein, selbständig zu handeln und zu denken, Verantwortung und Risiko zu tragen.
71. Nach welchen Grundregeln der Führungs- und Leistungsprozeß im Unternehmen geordnet ist und welche Instrumentarien angewendet werden.
72. Management by Objectives
Management by Exception
Management by Delegation
73. Diese Führungskonzeptionen bauen alle auf der Grundidee der kooperativen Führung auf. Der Unterschied liegt in der Hervorhebung einer bestimmten Führungsfunktion.
74. Die Funktion der Zielsetzung
75. (a) Sie sind Leitlinien und Grundlage für ein einheitliches Führungsverhalten und in diesem Sinne eine Führungshilfe.
(b) Sie sollen den Mitarbeitern die Führungspolitik des Unternehmens verdeutlichen und ihnen zeigen, welchen Beitrag sie zur Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit leisten können.
76. Delegation von Aufgaben und Befugnissen, Information, Aufgabenkontrolle, Entgeltfindung, Beurteilung, Personalförderung, Weiterbildung.

Literaturverzeichnis

- Arndt, E.: Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik, Tübingen 1957.
- Betriebliche Personalpolitik und Personalführung, in: Arbeitsberichte der Ausschüsse für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Nr. 16.
- Braun, K.: Personalpolitik in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden 1975.
- Dederling, H.: Personalplanung und Mitbestimmung, Opladen 1972.
- Degelmann, A.: Moderner Führungsstil im Unternehmen, Unternehmensführung in der Praxis, Bd. 1, Bad Wörishofen 1972.
- Dirks, H.: Fortbildung im Industrieunternehmen, Stuttgart 1973.
- v. Eckardstein, D., Schnellinger, F.: Betriebliche Personalpolitik, 2. Aufl., München 1975.
- Fischer, G.: Grundlagen der betrieblichen Personalpolitik und Personalplanung, in: Jacob, H. (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 5: Rationelle Personalführung, Wiesbaden 1968, S. 7—28.
- Fischer, G.: Aufgaben und Inhalt betrieblicher Menschenführung, in: Personal, Mensch und Arbeit, Heft 7, 1969. Führungsgrundsätze, in: Arbeitsberichte des Ausschusses für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.
- Frey, H.: Personalplanung in Mittel- und Kleinbetrieben, in: Der Betrieb, 22. Jg., Heft 2, 1969.
- Friedrichs, H.: Praxis und Problem einer langfristigen Personalplanung, in: Mensch und Arbeit, Heft 1, 1964.
- Friedrichs, H.: Stand und künftige Entwicklung der betrieblichen Personalpolitik, in: Personal, 23. Jg., 1971.
- Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975.
- Gaugler, E.: Die betrieblichen Sozialleistungen, Mannheim 1960.
- Gellermann, G.: Motivation und Leistung, Düsseldorf 1972.
- Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, 6. Aufl., München 1975.
- Haberkorn, K.: Zeitgemäße betriebliche Sozialleistungen, München 1973.
- Hackstein, R., Nüssgens, K. H., Uphus, P. H.: Personalwesen als eine primäre Führungsaufgabe, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Heft 4, 1970.
- Hax, K.: Personalpolitik und Mitbestimmung, Köln 1969.
- Hax, K.: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jg. 1961.
- Kilger, W.: Lohnformen, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 7, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1964.
- Kolb, M., Staude, J.: Organisation der Personal- und Sozialabteilung, Wiesbaden 1977.
- Kolb, M., Weber, W.: Grundlagen der betrieblichen Personalpolitik, Wiesbaden 1976.
- Kolvenbach, H.: Personalentwicklung und -förderung, Wiesbaden 1977.
- Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, Wiesbaden 1962.
- Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, 4 Bände, Wiesbaden 1969 bis 1972.
- Nieder, P.: Zur Effizienz von Führungsstilen, in: Personal, Mensch und Arbeit, Heft 7, 1976.
- Reisch, K.: Grundlagen der betrieblichen Lohnfindung, Wiesbaden 1976.

- Rothe, H.: Personalpolitik, Personalführung und -verwaltung im modernen Betrieb, in: *Der Betrieb*, 18. Jg., Heft 33, 1965.
- Rottmeyer, F.: Systematische Bewerberauslese, in: *Personal, Mensch und Arbeit*, Heft 6, 1976.
- Schilling, W., Staude, J.: *Betriebliche Sozialleistungen*, Wiesbaden 1977.
- Schönfeld, H. M.: Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 33. Jg., Heft 3, 1963.