Deine-Akademie24
Wissen • Lernen • Erfolg

KAUFMÄNNISCHE AUSBILDUNG UND FORTBILDUNG

Personalfachkaufleute

Lernwissen · Praxisfälle · Prüfungsaufgaben



Katja Stein

VERSTEHEN · ANWENDEN · ÜBEN

deine-akademie24.de

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Personalfachkaufleute

Fachwissen verstehen und berufliche Entscheidungen begründen

Katja Stein

Deine-Akademie24

Kaufmännische Ausbildung und Fortbildung
Deutsche Buchausgabe 2026
Fachlicher Bezugsstand 16. November 2026

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Impressum

Autorin und Herausgeberin: Katja Stein

Deine-Akademie24
An der Ölmühle 2a
50259 Pulheim
Deutschland

Kontakt: info@deine-akademie24.de
Website: https://deine-akademie24.de/

Erste Buchausgabe 2026 · Deutsche Ausgabe

Redaktion, Quellenprüfung, Satz und Umschlaggestaltung erfolgten mit KI-Unterstützung. Die Coverpersonen sind KI-generiert und stellen keine tatsächlichen Mitarbeitenden der Akademie dar.

Das Buch enthält eigene Lernfälle und erläuterte Lösungen. Alle Fallbetriebe und Personen der Übungen sind fiktiv. Zahlenmodelle verwenden ausdrücklich benannte Annahmen. Die Aufgaben sind keine amtlichen Originalprüfungsaufgaben.

Die fachlich-redaktionelle Prüfung bezieht sich auf die angegebenen Quellen. Ein unabhängiges Fachgutachten, eine Freigabe durch eine Kammer oder eine Garantie für das Bestehen einer Prüfung wird nicht behauptet.

Das Buch dient dem Lernen und ersetzt keine individuelle Rechts-, Steuer- oder Abrechnungsberatung. Reale Warenkenntnis, Softwareanwendung, praktische Berufserfahrung und eigene Prüfungsleistungen sind zusätzlich zu erarbeiten. Quellen und Webangebote können sich ändern.

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Personalarbeit verbindet rechtliche Sorgfalt mit wirtschaftlichen Entscheidungen und den Interessen von Menschen. Dieses Buch unterstützt dich dabei, Sachverhalte zu klären, Zahlen nachvollziehbar auszuwerten und tragfähige Maßnahmen zu entwickeln. Die Fälle fördern begründete Entscheidungen und einen überprüfbaren Lerntransfer.

Der berufsspezifische Fachteil wird durch vertiefende Lernstationen, kaufmännische Grundlagen und eigene Übungsfälle ergänzt. Bearbeite die Aufgaben zuerst selbst und vergleiche anschließend den Lösungsweg. Bei offenen Fällen können unterschiedliche Vorschläge tragfähig sein, wenn sie fachlich begründet sind.

Achte bei jeder Rechnung auf Einheit, Zeitraum und Bezugsgröße. Prüfe bei Entscheidungen zusätzlich Zuständigkeiten, rechtliche Anforderungen und praktische Umsetzbarkeit. Ein schönes Ergebnis ist keine belastbare Lösung, wenn seine Annahmen unklar bleiben.

Die Themenzuordnung am Buchende erleichtert den Vergleich mit den verwendeten Prüfungs- und Lehrplangrundlagen. Ergänze die Lektüre um deinen eigenen Lernplan und praktische Erfahrungen. Individuelle Prüfungsfragen klärst du mit der zuständigen Stelle.

Weitere Bücher und Leseproben findest du auf https://deine-akademie24.de/lernbibliothek/. Die Reihenübersicht am Buchende zeigt verwandte Lernwege.

Ich wünsche dir Ausdauer beim Lernen und Freude daran, berufliche Zusammenhänge immer sicherer zu verstehen.

Katja Stein

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

So arbeitest du mit dem Buch

Lies zunächst die Erklärung, bearbeite danach das Beispiel und löse anschließend die eigene Aufgabe ohne Musterlösung. Notiere deine offenen Fragen. Nutze die kaufmännischen Grundlagen gezielt zur Wiederholung und prüfe mit dem Themenabgleich, welche praktischen Lernnachweise du zusätzlich benötigst.

Die Nummerierung der Grundlagenübungen ist eine Kennung und kein Verweis auf die laufende Kapitelnummer. Bei offenen Aufgaben sind gleichwertige fachlich begründete Antworten möglich. Eigene Lernpunkte oder Bewertungsraster sind keine amtliche Prüfungsbewertung.

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Inhaltsverzeichnis

1 Personalarbeit und Prüfungsanforderungen verstehen 7
2 Den Personalbereich als Dienstleistung organisieren 8
3 Arbeitsrecht systematisch am Sachverhalt anwenden 9
4 Vergütung Sozialversicherung und Administration nachvollziehen 10
5 Personalplanung Marketing und Controlling entwickeln 11
6 Personal und Organisation wirksam entwickeln 12
7 Beratungsauftrag als eigene Gesamtsimulation 13
8 Personalprozesse rechtlich und organisatorisch absichern 14
9 Entgelt Sozialversicherung und Personalkosten nachvollziehbar rechnen 16
10 Recruiting Beurteilung und Organisationsentwicklung vertiefen 17
11 Eigene Personalfälle und begründete Lösungen 18
12 Personalarbeit als verlässliche Dienstleistung gestalten 19
13 Recht Vergütung und Administration sachverhaltsbezogen bearbeiten 20
14 Personalplanung Marketing und Controlling fundiert ausrichten 22
15 Personal und Organisationsentwicklung mit Transfernachweisen steuern 23
16 Einen personalpolitischen Beratungsauftrag vollständig entwickeln 24
17 Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sichtbar machen 25
18 Den Betrieb und die eigene Rolle verstehen 26
19 Ausbildung Arbeitsrecht und Zusammenarbeit 28
20 Informationen und Dokumente beherrschen 29
21 Datenschutz Sicherheit und digitale Zusammenarbeit 31
22 Tabellenkalkulation von Grund auf 32
23 Büroorganisation Zeit und Gesundheit 35
24 Kaufmännisches Rechnen sicher anwenden 36
25 Verträge Angebote und Leistungsstörungen 38
26 Buchführung ohne Begriffsverwirrung 39
27 Kosten Kalkulation und Controlling 41
28 Liquidität Investition und Finanzierung 44
29 Personalprozesse und Entgelt verstehen 45
30 Prozesse und Projekte verbessern 47
31 Wirtschaft Gesellschaft und soziale Sicherung 49
32 Nachhaltigkeit und verantwortliche Digitalisierung 50
33 Zahlen Ergebnis und Umsetzung gemeinsam beurteilen 51
34 Lösungen zu den Grundlagenübungen 52
35 Lernweg Quellen und fachlicher Abgleich 57
36 Themenabgleich und praktische Lernnachweise 59
37 Weiterlernen mit Deine-Akademie24 63

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

1 Personalarbeit und Prüfungsanforderungen verstehen

Entscheidungen für Menschen und Unternehmen verantworten

Personalfachkaufleute beraten Beschäftigte, Führungskräfte und Leitung. Sie organisieren Personalprozesse, wenden Recht an, planen Kapazitäten und entwickeln Kompetenzen. Wirtschaftlichkeit und Schutzrechte müssen dabei zusammen gedacht werden. Eine rechnerisch günstige Lösung ist nicht brauchbar, wenn sie rechtswidrig ist oder notwendige Qualifikation verdrängt. Dieses Buch entwickelt die vier besonderen Handlungsbereiche und vertieft danach kaufmännische, digitale und rechtliche Grundlagen. Annahme: Alle Personen, Unternehmen und Übungszahlen sind fiktiv. Die eigenen Aufgaben bilden keine amtlichen Prüfungssätze ab.

Die Prüfungsgrundlage ist die Personalfachkaufleute-Prüfungsverordnung, kurz PersFachkPrV, in der am16. November2026 abgerufenen Fassung. Geprüft werden Personalarbeit organisieren und durchführen; Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen; Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen; sowie Personal- und Organisationsentwicklung steuern. Das Fachgespräch verlangt einen betrieblichen personalpolitischen Entscheidungsvorschlag. [VO §§3,4]

Zulassung AEVO und Prüfungsweg

Reguläre Zugänge sind ein dreijähriger Ausbildungsabschluss in der Personaldienstleistungswirtschaft mit anschließender einjähriger Praxis, ein kaufmännischer oder verwaltender Abschluss mit anschließender zweijähriger Praxis, ein anderer anerkannter Ausbildungsabschluss mit anschließender dreijähriger Praxis oder fünfjährige Berufspraxis. Die Praxis muss wesentliche Bezüge zum Tätigkeitsbild haben. Gleichwertige anderweitige Nachweise kann die zuständige Stelle berücksichtigen. Bis zur letzten Prüfungsleistung ist außerdem der Nachweis berufs- und arbeitspädagogischer Kenntnisse nach AEVO oder einer gleichwertigen öffentlich-rechtlichen Regelung zu erbringen. Dieser Nachweis wird nicht durch den Buchkauf ersetzt. [VO §2]

Prüfungsleistung	Zeitliche Vorgabe
Organisieren und Durchführen der Personalarbeit	schriftlich100 bis120 Minuten
Drei weitere Handlungsbereiche	schriftlich zusammen mindestens420 Minuten, je Bereich höchstens160 Minuten
Situationsbezogenes Fachgespräch	höchstens30 Minuten insgesamt, davon etwa zehn Minuten Vorstellung des Entscheidungsvorschlags

Für das Gespräch sollen zwei Themenvorschläge mit Grobgliederung eingereicht werden. Der Prüfungsausschuss stellt14 Kalendertage vor der Prüfung das Thema und soll Vorschläge berücksichtigen. Verwechsle das nicht mit einem vollständig frei und endgültig selbst bestimmten Präsentationsthema. Bei höchstens einer mangelhaften schriftlichen Leistung und keiner ungenügenden schriftlichen Leistung wird dort eine Ergänzungsprüfung angeboten, regelmäßig höchstens20 Minuten; schriftlich zählt doppelt. [VO §3]

Zum Bestehen müssen alle vier schriftlichen Handlungsbereiche und das Fachgespräch jeweils mindestens50 Punkte erreichen. Die Gesamtpunktzahl ist das arithmetische Mittel der fünf bewerteten Prüfungsleistungen. Ein nicht bestandener schriftlicher Bereich wird nicht durch ein

sehr gutes Gespräch ausgeglichen. Termine, Hilfsmittel und organisatorische Einreichungswege klärt die zuständige Stelle. [VO §§6,7]

2 Den Personalbereich als Dienstleistung organisieren

Rollen Prozesse und interne Kunden

Die Personalstrategie wird aus Unternehmenszielen abgeleitet. Wenn ein Unternehmen neue Technologien einführt, entstehen Fragen nach Kompetenz, Rekrutierung, Qualifizierung, Mitbestimmung und Veränderungsbegleitung. Ein Personalbereich kann funktional nach Aufgaben, dezentral nach Einheiten oder mit Servicezentren und Beratungsrollen organisiert sein. Entscheidend sind klare Verantwortlichkeiten und funktionierende Übergaben. Eine Organisationsbezeichnung allein beweist keine Kundenorientierung.

Ein Dienstleistungskatalog beschreibt Leistung, Empfänger, Eingangsvoraussetzungen, Bearbeitung, Zuständigkeit, Ergebnis und gegebenenfalls Servicezeit. Die Zusage „Vertragsentwurf innerhalb dreier Arbeitstage“ setzt vollständige freigegebene Angaben voraus. Ein Service-Level muss definieren, wann die Uhr beginnt und welche Ausnahmen gelten. Qualität umfasst nicht nur Geschwindigkeit, sondern Richtigkeit, Vertraulichkeit und Verständlichkeit.

Ein Personalprozess wird von Auslöser bis Ergebnis beschrieben. Beim Eintritt: freigegebener Bedarf, Auswahl, rechtssichere Vertragsgestaltung, erforderliche Beteiligung, Stammdaten, Ausstattung, Meldungen und Einarbeitung. Beim Austritt: rechtliche Grundlage, Fristen, Endabrechnung, Rückgabe, Wissensübergabe, Zeugnis und Zugriffsbeendigung. Eine gute Schnittstelle benennt liefernde und empfangende Rolle, Mindestinformationen und Reaktionsweg bei Fehlern.

IT Projekte und Beratung

Ein Personalinformationssystem braucht zweckgebundene Daten, Rollen, Protokollierung, Löschregeln und sichere Schnittstellen. Lohnabrechnung, Bewerbungen und Gesundheitsinformationen benötigen unterschiedliche Zugriffe. Ein Vorgesetzter braucht für die Einsatzplanung regelmäßig keine Diagnose. Ein Systemwechsel verlangt Datenbereinigung, Test, Migration, Schulung, Parallelkontrolle und dokumentierte Abnahme. Betriebsratsrechte bei technischen Überwachungseinrichtungen sind frühzeitig zu prüfen. [BetrVG §87; Q12, Q23]

Eine Beratung klärt zuerst Auftrag und Entscheidungsspielraum. Die Personalstelle soll rechtliche Grenzen erklären, Optionen aufzeigen und Folgen transparent machen. Sie darf keine verbindliche Einzelfallentscheidung behaupten, wenn die nötigen Tatsachen fehlen. Ein Gespräch wird zielorientiert vorbereitet, verständlich geführt und auf notwendige Ergebnisse begrenzt dokumentiert. Bei Konflikten werden Sachverhalt und Bewertung getrennt. Zeitmanagement priorisiert Fristen und Risiken; vertrauliche Fälle werden nicht aus Bequemlichkeit im offenen Verteiler bearbeitet.

Eigene Übung PF01: Eine Führungskraft verlangt die vollständige Krankengeschichte aller Beschäftigten für die Schichtplanung. Musterlösung: Zweck und Rechtsgrundlage prüfen, Übermaß zurückweisen, notwendige Einsatzinformationen datensparsam bereitstellen. Gesundheit ist eine besonders geschützte Datenkategorie. Geeignete Stellen können arbeitsbezogene Einschränkungen unter den geltenden Voraussetzungen beurteilen; die Personalstelle sammelt nicht pauschal Diagnosen.

3 Arbeitsrecht systematisch am Sachverhalt anwenden

Rechtsquellen und Vertragsgestaltung

Prüfe zuerst Rechtsquellen und Anwendbarkeit: Gesetze, einschlägiger Tarifvertrag, wirksame Betriebsvereinbarung und Arbeitsvertrag. Eine Rangfolge ist nicht als mechanisches „das Günstigste gilt immer“ zu verwenden; zwingendes Recht, Tarifbindung, Öffnungsklauseln und Regelungssperren sind zu beachten. Individuelles Arbeitsrecht betrifft das einzelne Verhältnis; kollektives Arbeitsrecht etwa Tarifrecht und Betriebsverfassung. Im öffentlichen oder kirchlichen Bereich können andere Interessenvertretungsregeln gelten. [Q09 BGB; BetrVG]

Bei Einstellung werden Anforderungsprofil, Auswahl, zulässige Fragen, Diskriminierungsfreiheit und Beteiligung geprüft. Arbeitsvertrag und Nachweis gesetzlicher Arbeitsbedingungen sind zu unterscheiden. Die jeweils vorgeschriebene Form hängt von der Regelung ab. Befristung benötigt eine tragfähige Grundlage und die gesetzliche Form; eine nur mündlich vereinbarte Befristung darf nicht als sicher wirksam behandelt werden. Sachgrundlose Befristung ist an besondere Voraussetzungen gebunden, insbesondere die gesetzliche Vorbeschäftigungsregel mit ihrer rechtlichen Einordnung. Eine pauschale erneute Befristung ist kein zulässiger Standard. [TzBfG §§14–17]

Direktionsrecht konkretisiert die vertragliche Tätigkeit im rechtlichen Rahmen, ändert aber nicht beliebig den Vertrag. Teilzeit, mobiles Arbeiten, Versetzung und Mehrarbeit müssen anhand des konkreten Vertrags, der Gesetze und kollektivrechtlicher Regeln geprüft werden. Bei dauerhafter Änderung kommen Vereinbarung oder andere rechtlich vorgesehene Wege in Betracht. Eine unzulässige Weisung wird nicht durch eine einfache E-Mail rechtmäßig.

Arbeitszeit Urlaub Krankheit und Schutzrechte

Das Arbeitszeitgesetz unterscheidet tägliche Grenzen, Ausgleich, Pausen und Ruhezeiten. Tarifliche oder gesetzliche Sonderregeln können im konkreten Fall relevant sein. Anwesenheit ist nicht automatisch vollständige Arbeitszeit, eine angeordnete Tätigkeit aber auch nicht allein wegen fehlender Buchung bedeutungslos. Aufzeichnungen und organisatorische Schutzmaßnahmen müssen den anwendbaren Anforderungen entsprechen. Jugendarbeitsschutz und Mutterschutz haben zusätzliche Regeln. [Q05–Q07; ArbSchG]

Urlaubsanspruch, Urlaubsentgelt und zusätzliches Urlaubsgeld sind verschiedene Begriffe. Urlaub wird nicht einfach wegen Krankheit als verbraucht behandelt, wenn die gesetzlichen Voraussetzungen der Anrechnungsausnahme vorliegen. Entgeltfortzahlung benötigt die gesetzlichen Voraussetzungen und Zeitgrenzen; Anzeige- und Nachweispflichten bestehen trotz elektronischer Arbeitsunfähigkeitsdaten weiter. Nicht jede Personengruppe und jeder Auslandsfall wird vollständig durch das gleiche elektronische Verfahren abgedeckt. [BUrlG; EntgFG]

Beim betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) geht es um Überwindung und Vorbeugung von Arbeitsunfähigkeit sowie Arbeitsplatzsicherung. Nach§167 Absatz2 SGBIX ist bei mehr als sechs Wochen ununterbrochener oder wiederholter Arbeitsunfähigkeit beziehungsweise teilweiser Arbeitsunfähigkeit innerhalb eines Jahres das gesetzlich beschriebene Verfahren mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person zu klären. Information über Ziele und Datenverwendung ist erforderlich. BEM ist weder ein Disziplinargespräch noch automatisch identisch mit stufenweiser Wiedereingliederung. [SGB IX §167]

Beendigung Beteiligung und Rechtsweg

Bei Kündigung werden Vertrag, Frist, Zugang, gesetzliche Form, allgemeiner und besonderer Schutz, Beteiligung und tragfähige Gründe geprüft. Ordentliche und außerordentliche Kündigung haben unterschiedliche Voraussetzungen. Die Kategorien personen-, verhaltens- und betriebsbedingt gehören zur Prüfung der sozialen Rechtfertigung, soweit das KSchG anwendbar ist. Ein betrieblicher Wunsch allein ist kein fertiger Kündigungsgrund. Eine Abmahnung erfüllt eine andere Funktion als die Kündigung; sie ist nicht pauschal in jedem Fall erforderlich oder stets entbehrlich.

Der Betriebsrat ist vor einer Kündigung nach§102 BetrVG anzuhören; eine ohne Anhörung ausgesprochene Kündigung ist unwirksam. Verwechsle Anhörung nicht mit einer allgemeinen Zustimmungspflicht in jedem Kündigungsfall. Bei bestimmten geschützten Personen kommen zusätzliche gesetzliche Anforderungen hinzu. Nach§4 KSchG ist grundsätzlich binnen drei Wochen nach Zugang der schriftlichen Kündigung Klage beim Arbeitsgericht zu erheben; gesetzliche Sonderkonstellationen sind gesondert zu prüfen. Interne Gespräche hemmen eine Frist nicht automatisch. [BetrVG §102; KSchG §§4–7]

Ein Aufhebungsvertrag ist eine Vereinbarung, keine Kündigung. Form, Folgen für Sozialleistungen, Zeitpunkt und tatsächliche Freiwilligkeit müssen geprüft werden. Bei arbeitsrechtlichen Streitigkeiten ist der richtige Rechtsweg zu bestimmen. Prozessrisiken betreffen Beweisbarkeit, Fristen, Kosten, Weiterbeschäftigung und Vergleich. Ein Anspruch auf Abfindung besteht nicht automatisch bei jeder Kündigung. Die Personalstelle trennt Beratung, interne Freigabe und gerichtliche Entscheidung.

Eigene Übung PF02: Eine Leitung sagt „Wir kündigen heute per Messenger; den Betriebsrat informieren wir später“. Musterlösung: Vor Umsetzung stoppen und gesetzliche Form sowie notwendige vorherige Anhörung prüfen. Eine spätere Information ersetzt die vorherige Anhörung nicht. Zusätzlich sind Schutz, Frist, Zugang und Gründe zu beurteilen. Die fehlenden Tatsachen dürfen nicht durch Vermutungen ersetzt werden.

4 Vergütung Sozialversicherung und Administration nachvollziehen

Vergütungssystem und Abrechnung

Ein Entgeltsystem verbindet Tätigkeitsbewertung, Grundvergütung, variable Bestandteile und Zusatzleistungen. Es muss zum Leistungsbeitrag passen, verständlich sein und rechtliche Grenzen beachten. Umsatzprämien können Fehlanreize setzen, wenn Qualität und Rückabwicklung fehlen. Gleichbehandlung, einschlägige Mindestentgelte und tarifliche Bindung sind zu prüfen. Leistungsbewertung benötigt beobachtbare Kriterien und geregelte Einwände; persönliche Sympathie ist kein Entgeltmaßstab.

Eine Abrechnung beginnt mit korrekten Stammdaten und den relevanten Bewegungsdaten. Steuerpflichtiges und sozialversicherungspflichtiges Entgelt können abweichen. Lohnsteuer ist nicht mit Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung identisch. Arbeitgeberanteile gehören zu den Arbeitgeberkosten, nicht als pauschaler Abzug vom vereinbarten Brutto in jede Nettorechnung. Sonderzahlungen, Sachbezug, Fehlzeit und Korrektur erfordern jeweils richtige Einordnung. Melde- und Zahlungspflichten werden fristgerecht erfüllt und dokumentiert.

Annahme für ein reines Rechenmodell: Brutto3 500 Euro; vorgegebene Lohnsteuer400, Arbeitnehmerbeiträge720, sonstiger zulässiger Abzug30 Euro; steuerfreie Erstattung100 Euro.

Auszahlung3 500−400−720−30+100=2 450 Euro. Diese Werte sind ausdrücklich keine aktuellen gesetzlichen Beitragssätze und keine individuelle Musterabrechnung. Für einen echten Vorgang werden Beitragsgruppen, Grenzen, Zusatzbeiträge, Merkmale und geltendes Abrechnungsjahr aus offiziellen Quellen beziehungsweise dem freigegebenen System verwendet.

Sozialversicherung und betriebliche Leistungen

Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung sowie gesetzliche Unfallversicherung haben unterschiedliche Träger, Leistungen und Finanzierungsregeln. Versicherungspflicht, Beitragsbemessung und Zuständigkeit dürfen nicht pauschal gleichgesetzt werden. Geringfügige Beschäftigung und Beschäftigung im Übergangsbereich benötigen ihre jeweiligen Regeln. Ein Statusproblem wird nicht durch die Bezeichnung „freier Mitarbeiter“ entschieden; die tatsächliche Durchführung ist relevant. [SGB IV, V, VI, VII, XI; SGB III]

Betriebliche Sozialleistungen können Bindung und Versorgung fördern. Prüfe Zielgruppe, Aufwand, Steuer- und Beitragsfolgen sowie rechtliche Bindungen. Bei betrieblicher Altersversorgung sind Zusage, Durchführungsweg, Unverfallbarkeit und Arbeitgeberpflichten zu unterscheiden. Eine freiwillige Leistung ist nicht allein durch ihre Bezeichnung in jeder Zukunft folgenlos widerruflich. Personalakten enthalten nur erforderliche Daten, gesicherte Zugriffe und differenzierte Aufbewahrungsregeln. Eine einzige pauschale Löschfrist für alle Personaldokumente wäre fachlich falsch.

Eigene Übung PF03: Annahme: Jahresbrutto48 000 Euro; zusätzlich vorgegebene Arbeitgeberbeiträge10 000, weitere direkte Leistungen2 000 und Arbeitsplatzkosten4 000 Euro. Lösung: Jahreskosten im Modell64 000 Euro. Nettoauszahlung und Arbeitgeberkosten beantworten verschiedene Fragen. Ein Personalkostenplan muss außerdem Zeitpunkt, Rückstellungen beziehungsweise Abgrenzungen und erwartete Änderungen berücksichtigen.

5 Personalplanung Marketing und Controlling entwickeln



Abbildung 1 Nettopersonalbedarf in Vollzeitäquivalenten im eigenen Modell

Strategie in Kapazität und Kompetenz übersetzen

Eine Personalplanung beginnt mit Geschäftsmodell, Leistungsmenge, Arbeitsorganisation und Produktivität. Unterscheide quantitativen, qualitativen, zeitlichen und örtlichen Bedarf. Der Bruttopersonalbedarf wird mit erwartetem Bestand verglichen. Bestand umfasst Zugänge, Abgänge und Änderungen der Arbeitszeit. Ein positiver Nettobedarf kann durch Einstellung, Versetzung, Qualifizierung, Arbeitsgestaltung oder zulässige externe Leistung gedeckt werden; jede Alternative hat Kosten und Grenzen.

Annahme: Sollbedarf40 Vollzeitäquivalente; heute38, sichere Zugänge drei, erwartete Abgänge fünf. Erwarteter Bestand36, Nettobedarf vier. Vier Personen sind nur dann vier Äquivalente, wenn jede die definierte volle Arbeitszeit und die benötigte Qualifikation abdeckt. Eine Kopfzahlplanung ohne Teilzeitfaktor führt leicht zu Unterdeckung. Konjunktur, Technologie und demografische Entwicklung verändern den Bedarf; daraus werden Szenarien statt scheinbar sicherer Punktprognosen erstellt.

Personalmarketing verbindet tatsächliches Arbeitgeberangebot mit passender Zielgruppe und Kanal. Ein ehrliches Stellenprofil hilft mehr als unbelegte Versprechen. Der Recruiting-Funnel verfolgt Kontakte, Bewerbungen, geeignete Bewerbungen, Gespräche, Angebote und Einstellungen. Qualität und Verbleib ergänzen Geschwindigkeit. Eine hohe Bewerbungszahl ist kein Erfolg, wenn kaum geeignete Personen erreicht werden. Datenverarbeitung und diskriminierungsfreie Auswahl gelten auch bei automatisierten Verfahren.

Kennzahlen richtig interpretieren

Fluktuationsquote, Krankenquote, Besetzungszeit und Personalkostenquote brauchen feste Definitionen. Eine Fluktuationsquote kann unterschiedliche Abgänge einbeziehen; Berichte müssen die verwendete Methode nennen. Annahme: Zehn relevante Abgänge bei durchschnittlich200 Beschäftigten ergeben fünf Prozent. Wenn Befristungsenden ausgeschlossen wurden, ist das ausdrücklich anzugeben. Eine gestiegene Quote erfordert Ursachenanalyse nach Tätigkeit, Zeitraum und Rahmenbedingungen, ohne kleine Gruppen identifizierbar zu machen.

Kosten pro Einstellung sind kein ausreichender Erfolgsmaßstab. Eine teurere Suche kann bei schnellerer qualifizierter Besetzung wirtschaftlich besser sein. Ein Scorecard-Ansatz verbindet Personalziele mit Prozess-, Kompetenz- und Ergebniskennzahlen. Bildungscontrolling betrachtet Bedarf, Durchführung, Lernerfolg und Transfer. Eine finanzielle Renditeberechnung benötigt nachvollziehbar zurechenbaren Nutzen; nicht jeder Effekt einer Weiterbildung lässt sich seriös in Euro isolieren.

Eigene Übung PF04: Annahme: AuswahlkanalA kostet6 000 Euro und führt zu drei Einstellungen; B4 000 Euro zu einer. Lösung: Kosten je Einstellung2 000 gegenüber4 000 Euro. A ist auf dieser Kennzahl günstiger. Zur Empfehlung fehlen Qualität, langfristiger Verbleib, Stellenvergleichbarkeit und Besetzungsdauer. Aus einem Durchschnitt darf keine personenbezogene Wertung abgeleitet werden.

6 Personal und Organisation wirksam entwickeln

Kompetenzen beurteilen und fördern

Eine Kompetenzanalyse unterscheidet Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Anforderungen werden aus Aufgaben abgeleitet und in beobachtbares Verhalten übersetzt. Beurteilungen können durch Halo-, Milde-, Strenge- oder Aktualitätseffekte verzerrt werden.