

Übung

Grundlagen des Personalmanagements

Sommersemester 2025 ■ Angelika Lau & Verena Linnenborn

	Tag	Datum		Ort
1. Termin	Mittwoch	16.04.2025		
2. Termin	Mittwoch	23.04.2025	14-16 Uhr c.t.	LA Aula
3. Termin	Freitag	25.04.2025	12-14 Uhr c.t.	LB 104
4. Termin	Mittwoch	30.04.2025	14-16 Uhr c.t.	LA Aula
5. Termin	Freitag	09.05.2025	12-14 Uhr c.t.	LA Aula
6. Termin	Mittwoch	14.05.2025	14-16 Uhr c.t.	LA Aula
7. Termin	Freitag	16.05.2025	12-14 Uhr c.t.	LB 104
8. Termin	Mittwoch	21.05.2025	14-16 Uhr c.t.	LA Aula

Ansprechpartner

- Ansprechpartnerinnen am Lehrstuhl :
[Angelika Lau, angelika.lau@uni-due.de](mailto:angelika.lau@uni-due.de)
[Verena Linnenborn, verena.linnenborn@uni-due.de](mailto:verena.linnenborn@uni-due.de)

Fragen zu den Übungsstunden bitte bis zum 18.05.2025 per Mail zusenden.
Die Fragen werden am letzten Übungstermin besprochen.

1. Übung:

Kapitel 1

Anwendungsaufgabe: Wirkungszusammenhänge (Übungsaufgabe 1.1 & 1.2)

Kapitel 1

Anwendungsaufgabe: Personalkosten (Übungsaufgabe 1.3)

Kapitel 1

Altklausuraufgaben

2. Übung:

Kapitel 2

Anwendungsaufgabe: Regressionsanalyse (Übungsaufgabe 2.1)

Kapitel 2

Anwendungsaufgabe: Methoden zur globalen Personalbedarfsplanung (Übungsaufgabe 2.2)

Kapitel 2

Anwendungsaufgabe: Kennzahlenmethode (Übungsaufgabe 2.3)

3. Übung:

Kapitel 2

Anwendungsaufgabe: REFA-Verfahren (Übungsaufgabe 2.4)

Kapitel 2

Anwendungsaufgabe: Rosenkranz- Verfahren (Übungsaufgabe 2.5 & 2.6)

Kapitel 2

Altklausuraufgaben

4. Übung:

Kapitel 3

Anwendungsaufgabe: Taylor-Russel-Verfahren (Übungsaufgabe 3.1)

Kapitel 3

Anwendungsaufgabe: Bernoulli-Wahrscheinlichkeit (Übungsaufgabe 3.2)

Kapitel 3

Altklausuraufgaben

5. Übung

Kapitel 4

Ungarische Methode (Übungsaufgabe 4.1 & 4.2)

6. Übung

Kapitel 4

Profilvergleichsverfahren (Übungsaufgabe 4.3)

Kapitel 4

Altklausuraufgaben

7. Übung:

Kapitel 5 Personalfreisetzung (Übungsaufgabe 5.1)

Kapitel 5 Altklausuraufgaben

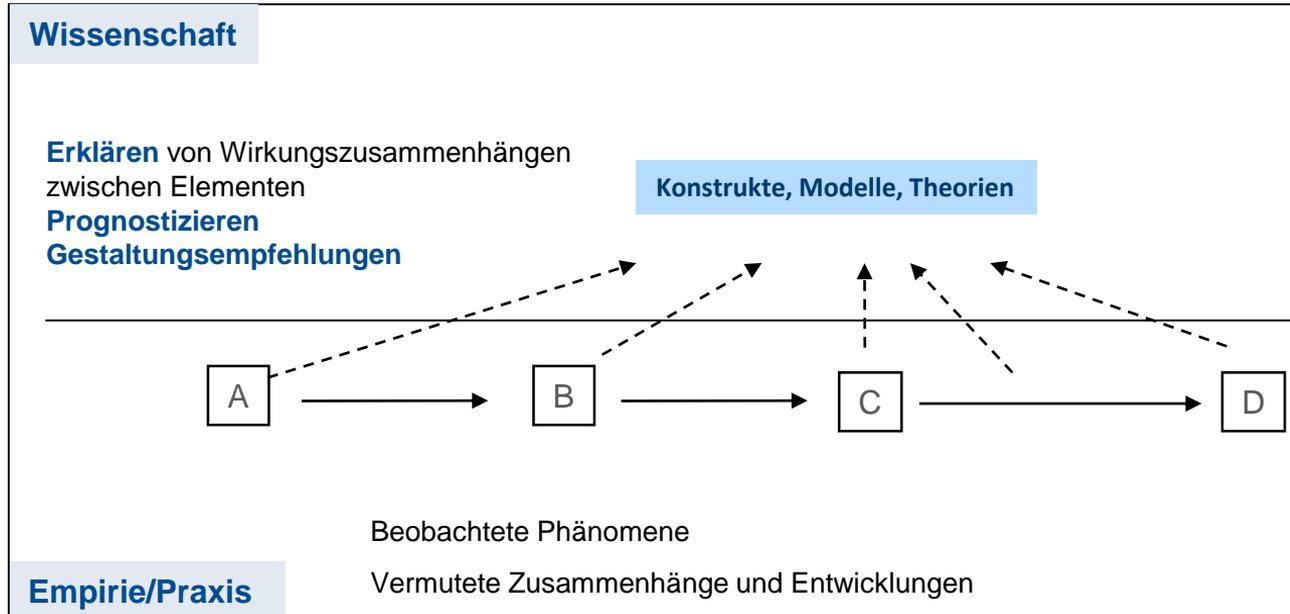
8. Übung

Altklausur (Sommersemester 2024)

Abschließende Fragerunde

1 Einführung

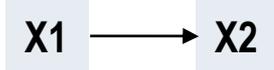
Aufgaben des Personalmanagements als wissenschaftliche Disziplin



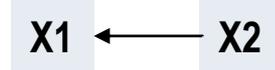
Eigene Darstellung

1.1 Personalmanagement als wissenschaftliche Disziplin

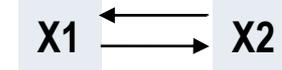
Fall 1



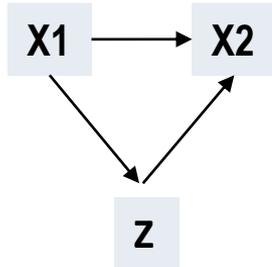
Fall 2



Fall 3

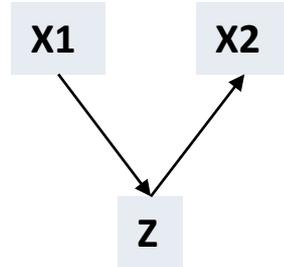


Fall 4



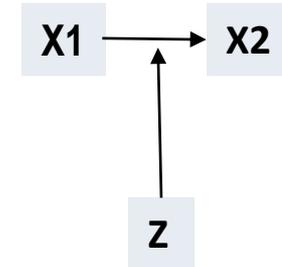
Partieller Mediatoreffekt

Fall 5



Totaler Mediatoreffekt

Fall 6

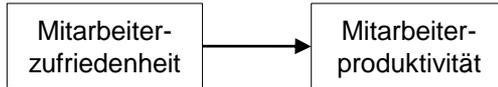


z als moderierende bzw.
Moderatorvariable

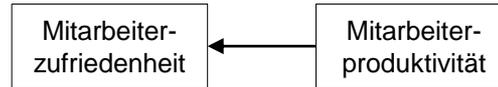
Übungsaufgabe 1.1:

Wie können die unten dargestellten Wirkungszusammenhänge zwischen den Variablen verbalisiert werden?

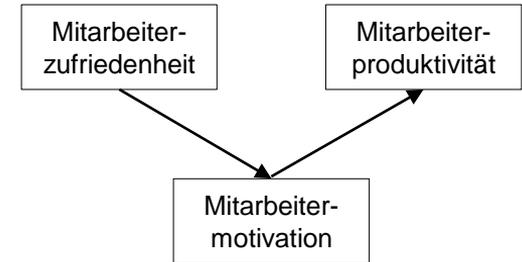
a)



b)



c)



Übungsaufgabe 1.2:

Wie können die unten verbalisierten Wirkungszusammenhänge grafisch dargestellt werden?

- a) Der negative Zusammenhang zwischen dem psychologischen Kapital und dem kontraproduktiven Verhalten von Mitarbeitern wird durch den unterstützenden Führungsstil von Vorgesetzten als moderierende Variable beeinflusst.
- b) Die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterproduktivität wirken sich wechselseitig aufeinander aus.
- c) Es gibt einen direkten negativen Zusammenhang zwischen dem psychologischen Kapital und dem kontraproduktiven Verhalten von Mitarbeitern. Jedoch wird dieser negative Zusammenhang zusätzlich indirekt über die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter als intervenierende Variable beeinflusst.

Personalkosten

Entgelt für geleistete Arbeit

- Lohn
- Gehalt der Tarifangestellten
- Gehalt der außertariflichen Angestellten
- sonstiges Entgelt

Aufgrund von Tarif und Gesetz

- **Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung**
- Bezahlte Ausfallzeiten (Krankheit, Feiertage)
- Urlaub, Urlaubsgeld
- Arbeitssicherheit
- Kosten für Betriebsverfassung und Mitbestimmung
- Vermögenswirksame Leistungen
- Altersversorgung
- Aus- und Fortbildung

Aufgrund freiwilliger betrieblicher Leistungen

Vom Arbeitgeber gewährte Leistungen ohne rechtlichen Anspruch, z.B.:

- Betriebliche Altersversorgung
- Küchen und Kantinen/Essenzuschüsse
- KiTa-Beiträge
- Wohnungsbeihilfen/Umzugskosten
- Fahrtkosten
- Urlaub, Urlaubsgeld
- Versicherungen und Zuschüsse
- Bezahlung von Ausfallzeiten
- Fort- und Weiterbildung

1.3 Personalkosten als Handlungsparameter

	Kranken- versicherung	Pflege- versicherung	Renten- versicherung	Arbeitslosen- versicherung	Unfall- versicherung
Träger	Krankenkassen	Pflegekassen	Deutsche Rentenversicherung	Bundesagentur für Arbeit	Berufsgenossen- schaften
Beiträge	14,6 + X %	3,4 % (+0,6 % für kinderlose AN)	18,6 %	2,6 %	Nach Jahreslohnsumme und Gefahrenklasse
Verteilung	AG = 7,3 + X/2 % AN = 7,3 + X/2 %	AG = 50 % AN = 50 % (+0,6 % für kinderlose AN)	AG = 50 % AN = 50 %	AG = 50 % AN = 50 %	AG = 100 %
Leistung	Krankenhilfe, Krankengeld, Vorsorge	Pflegegeld, häusliche und stationäre Pflege	Berufsunfähigkeits-, Erwerbsminderung- Hinterbliebenenrente	Arbeitslosengeld, Kurzarbeitergeld, Arbeitsvermittlung, Berufsberatung	Heilbehandlungen, Übergangsgeld, Verletztengeld
Rechts- grundlage	SGB V	SGB XI	SGB VI	SGB III	SGB VII

in Anlehnung an Oechsler/Paul (2024): 116.

1.3 Personalkosten als Handlungsparameter

Sozialversicherungsbeiträge und Beitragsbemessungsgrenzen

2025	Beitragssatz gesamt	Beitragsbemessungsgrenzen (in €)	
		jährlich	monatlich
Rentenversicherung	18,6 %	96.600 €	8.050,00 €
Arbeitslosenversicherung	2,6 %		
Pflegeversicherung *	3,6 % (4,2 % für Kinderlose)	66.150 € (Versicherungspflichtgrenze: 73.800 €)	5.512,50 € (Versicherungspflichtgrenze: 6.150 €)
Krankenversicherung	14,6 + X % (AN-Anteil = 7,3 + X/2 % AG-Anteil = 7,3 + X/2 % X= individueller Zusatzbeitrag, aktuell: durchschnittlich 2,5 %		
Unfallversicherung	<ul style="list-style-type: none"> Deckung der Aufwendungen der Berufsgenossenschaften nachträglich durch Umlage auf die versicherten Betriebe Höhe des Beitrags abhängig vom Gefahrentarif (Grad der speziellen Unfallgefährdung), von der Lohnsumme, Zahl und Schwere der vorkommenden Unfälle 		

* Im Bundesland Sachsen ist nicht wie im übrigen Bundesgebiet zur Finanzierung der Pflegeversicherung ein Feiertag (Buß- und Betttag) abgeschafft worden. Daher zahlen die Arbeitnehmer einen höheren Teil vom Einkommen: AN 2,3 % (falls kinderlos 2,9 %) und AG 1,3 %.

Übungsaufgabe 1.3:

Bruttogehalt	45.700 €	48.000 €	59.000 €	65.400 €	69.500 €	93.000 €	98.500 €
Anzahl Mitarbeiter	9	5	3	3	6	7	2

Wie hoch sind die Personalkosten, wenn die Firma ihren Sitz in Dresden hat?

Vorgehensweise:

1. Berechnung der Bruttogehaltssumme
2. Berechnung der Basis für die Renten- und Arbeitslosenversicherung
3. Berechnung der Basis für die Kranken- und Pflegeversicherung
4. Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge
5. Summe der Personalkosten bilden

Nr.	Herr Winter ist davon überzeugt, dass er sein persönliches Passwort bei einem Hackerangriff nicht ändern muss, da es Buchstaben, Zahlen und Sonderzeichen enthält. Zu diesem Schluss kommt er, da Passwörter mit verschiedenen Zeichenkombination im Allgemeinen als besonders sicher eingeschätzt werden. Damit unterliegt Herr Winter einem, für die Anwendung der Induktion, typischen Irrtum.		1
-----	---	--	---

Lösungshinweis zur Altklausuraufgabe siehe nächste Folie:

Verfahren zum Ziehen logischer Schlüsse in der Wissenschaft

Induktion

Weg, bei dem **aus Einzelbeobachtungen auf allgemeine Aussagen geschlossen** wird, aus denen Gesetzmäßigkeiten abgeleitet werden.

Einzelbeobachtung



Allgemeine Aussagen

Beispiel:

- Dilek, Fatma, Konrad, Franziska, und Lara studieren an der MSM.
- Dilek, Fatma, Konrad, Franziska, und Lara sind sehr engagiert im Studium.
- Alle MSM-Studierenden sind sehr engagiert im Studium

Hinweis: Best Practices sind keine allgemeinen Aussagen!

Deduktion

Weg, bei dem **aus allgemeinen Aussagen auf spezielle Aussagen geschlossen** wird.

Allgemeine Aussagen



Spezielle Aussagen

Beispiel:

- MSM-Absolventen/-innen werden wegen ihrer hervorragenden Universitätsausbildung gerne von Arbeitgebern eingestellt.
- Dilek, Fatma, Konrad, Franziska und Lara sind MSM-Absolventen/-innen.
- Dilek, Fatma, Konrad, Franziska und Lara werden aufgrund ihrer hervorragenden Universitätsausbildung gerne von Arbeitgebern eingestellt.

Hinsichtlich der Sozialversicherungsbeiträge und Beitragsbemessungsgrenzen sind für das Jahr 2025 die folgenden Aussagen zutreffend:

- Die Beitragsbemessungsgrenzen für die Arbeitslosenversicherung stimmen in den westlichen und östlichen Bundesländern überein.
- Für die Arbeitnehmer im Bundesland Sachsen-Anhalt gilt ein höherer Beitragssatz zur Pflegeversicherung als in den anderen Bundesländern.
- Der Arbeitgeberanteil an den Beiträgen zur Pflegeversicherung beträgt jeweils 50 % von 3,05 % für Mitarbeiter mit Kindern sowie 50 % von 3,4 % für Mitarbeiter ohne Kinder.
- Die Beiträge zur Unfallversicherung werden zur Hälfte von den Arbeitgebern und zur anderen Hälfte von den Arbeitgebern getragen.
- Die Beiträge zur Unfallversicherung kommen dadurch zustande, dass die tatsächlichen Aufwendungen der Berufsgenossenschaften im Nachhinein auf die versicherten Betriebe umgelegt werden.

(insgesamt. 2,5 Punkte)

Lösungshinweis zur Altklausuraufgabe siehe nächste Folie:

1.3 Personalkosten als Handlungsparameter

Sozialversicherungsbeiträge und Beitragsbemessungsgrenzen

2025	Beitragssatz gesamt	Beitragsbemessungsgrenzen (in €)	
		jährlich	monatlich
Rentenversicherung	18,6 %	96.600 €	8.050,00 €
Arbeitslosenversicherung	2,6 %		
Pflegeversicherung *	3,6 % (4,2 % für Kinderlose)	66.150 € (Versicherungspflichtgrenze: 73.800 €)	5.512,50 € (Versicherungspflichtgrenze: 6.150 €)
Krankenversicherung	14,6 + X % (AN-Anteil = 7,3 + X/2 % AG-Anteil = 7,3 + X/2 % X= individueller Zusatzbeitrag, aktuell: durchschnittlich 2,5 %		
Unfallversicherung	<ul style="list-style-type: none"> Deckung der Aufwendungen der Berufsgenossenschaften nachträglich durch Umlage auf die versicherten Betriebe Höhe des Beitrags abhängig vom Gefahrentarif (Grad der speziellen Unfallgefährdung), von der Lohnsumme, Zahl und Schwere der vorkommenden Unfälle 		

* Im Bundesland Sachsen ist nicht wie im übrigen Bundesgebiet zur Finanzierung der Pflegeversicherung ein Feiertag (Buß- und Betttag) abgeschafft worden. Daher zahlen die Arbeitnehmer einen höheren Teil vom Einkommen: AN 2,3 % (falls kinderlos 2,9 %) und AG 1,3 %.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Forschung haben sich zur Analyse von Personalstrategien unterschiedliche Ansätze und Denkschulen entwickelt. Herr Dennis Kardozo nimmt an einem Webinar zum strategischen Personalmanagement teil, bei dem der Referent die folgenden Ausführungen in zwei Sätzen vornimmt:

„Alle drei Denkschulen zur Spezifität von Personalstrategien ermitteln erfolgreiche Personalpraktiken. Jedoch berücksichtigt keine Denkschule den Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Personalstrategie.“

Wie beurteilen Sie die Ausführungen in den beiden Sätzen? Nehmen Sie bitte kritisch Stellung, indem Sie im Rahmen Ihrer Argumentation auch die drei Denkschulen nennen und deren jeweils dominantes Mindset berücksichtigen.

(6 Punkte)

Denkschulen zur Spezifität von Personalstrategien

Universalistischer Ansatz

- **Best Practice School:**
Es gibt ein „bestes“ Personalmanagement („one best way“)
- **Dominantes Mindset:**
Es gibt Unterschiede im Personalmanagement zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen
- **Ausrichtung:**
Ermittlung von Erfolgsfaktoren im Sinne von erfolgreichen Personalpraktiken als personalwirtschaftliche Maßnahmenpakete

Konsistenzansatz

- **Best Horizontal (Internal) Fit School:**
Es gibt kein „bestes“ Personalmanagement im Sinne eines „one best way“
- **Dominantes Mindset:**
Das Personalmanagement soll eine bestmögliche Abstimmung der personalwirtschaftlichen Instrumente untereinander gewährleisten
- **Ausrichtung:**
Durchführung aufeinander bezogener und abgestimmter Teilaktivitäten, die sich zu einem konsistenten Ganzen im Personalmanagement fügen

Kontingenzansatz

- **Best Vertical (External) Fit School:**
Es gibt kein „bestes“ Personalmanagement im Sinne eines „one best way“
- **Dominantes Mindset:**
Das Personalmanagement soll sich in den Gesamtprozess des strategischen Managements einfügen und auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein. Die Unternehmensstrategie setzt sich im Personalmanagement als derivate funktionale Teilstrategie fort
- **Ausrichtung:**
Spezifische Gestaltung der personalwirtschaftlichen Instrumente in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensstrategie (siehe nächste Folie)

Oechsler/Paul (2024): 176-180

2 Personalbedarf

Aufgaben

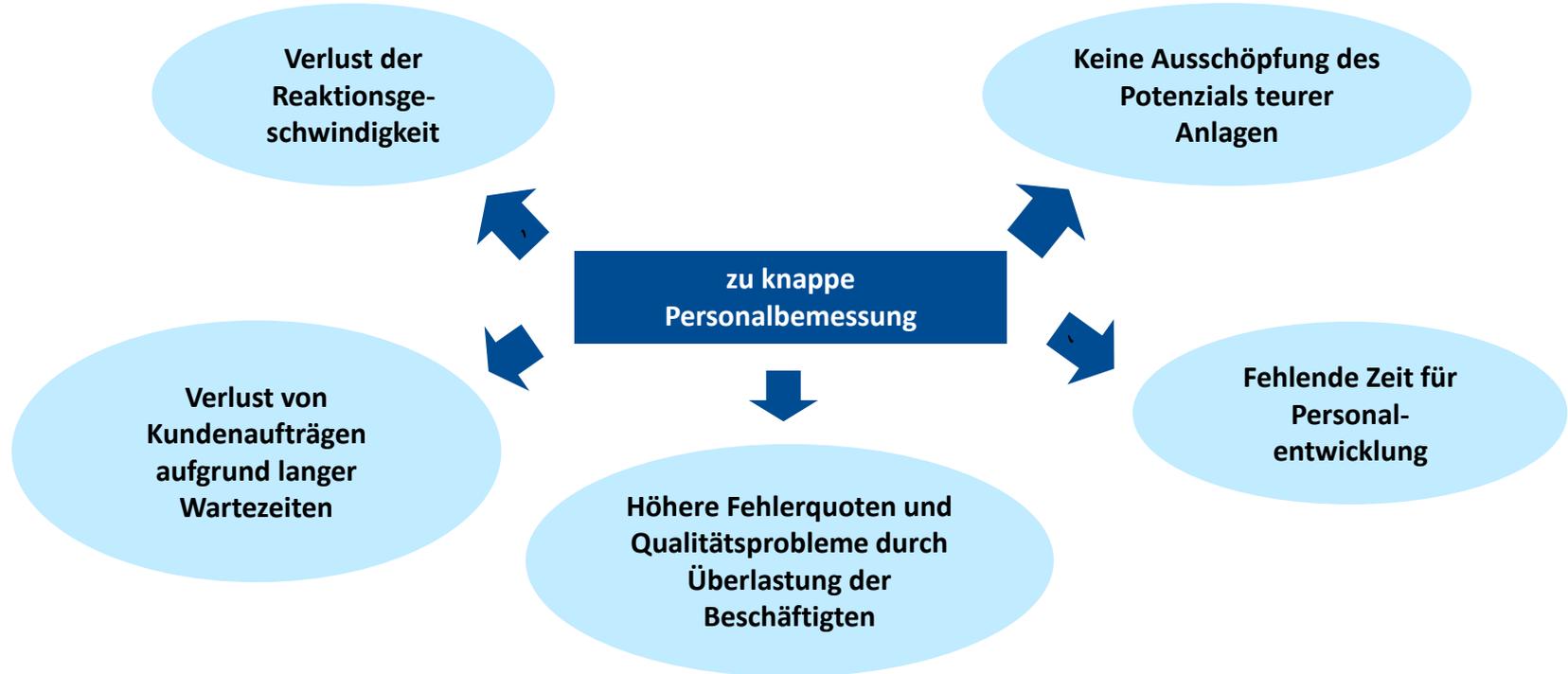
- **Beantwortung folgender Fragen:**
 - **Wie viele** Arbeitskräfte **mit welcher Qualifikation** sollen **wann** (von/bis) und an welchem **Ort** mit welchen **Teilaufgaben und –funktionen** mit **welchem Wert (wertmäßig)** im Unternehmen eingesetzt werden?
 - Wie entwickelt sich der Personalbestand im Planungszeitraum?
 - Welcher Personalüberhang bzw. -beschaffungsbedarf ergibt sich hieraus?

Ziele

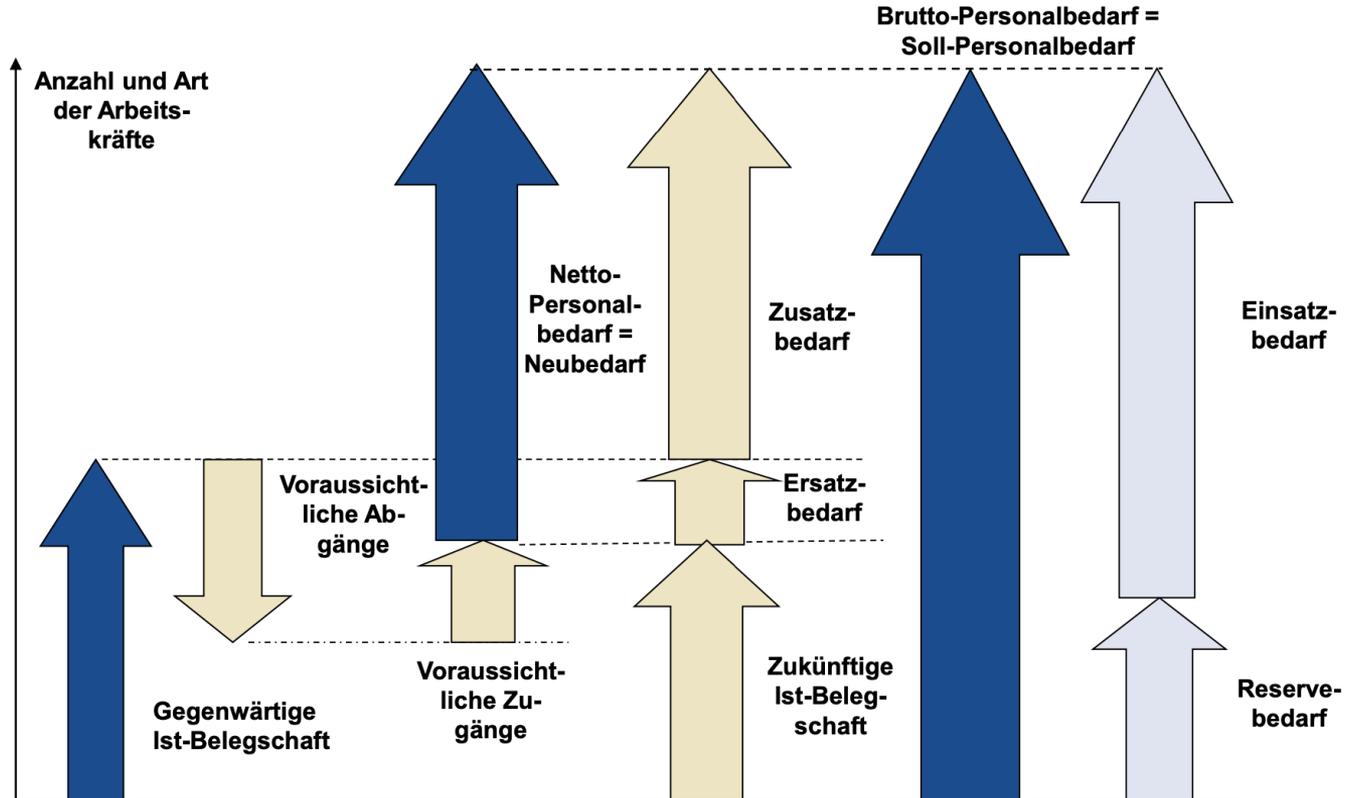
Rationalisierung des Personaleinsatzes:

- Reduktion von Personalkosten
- Vermeidung von Personalengpässen

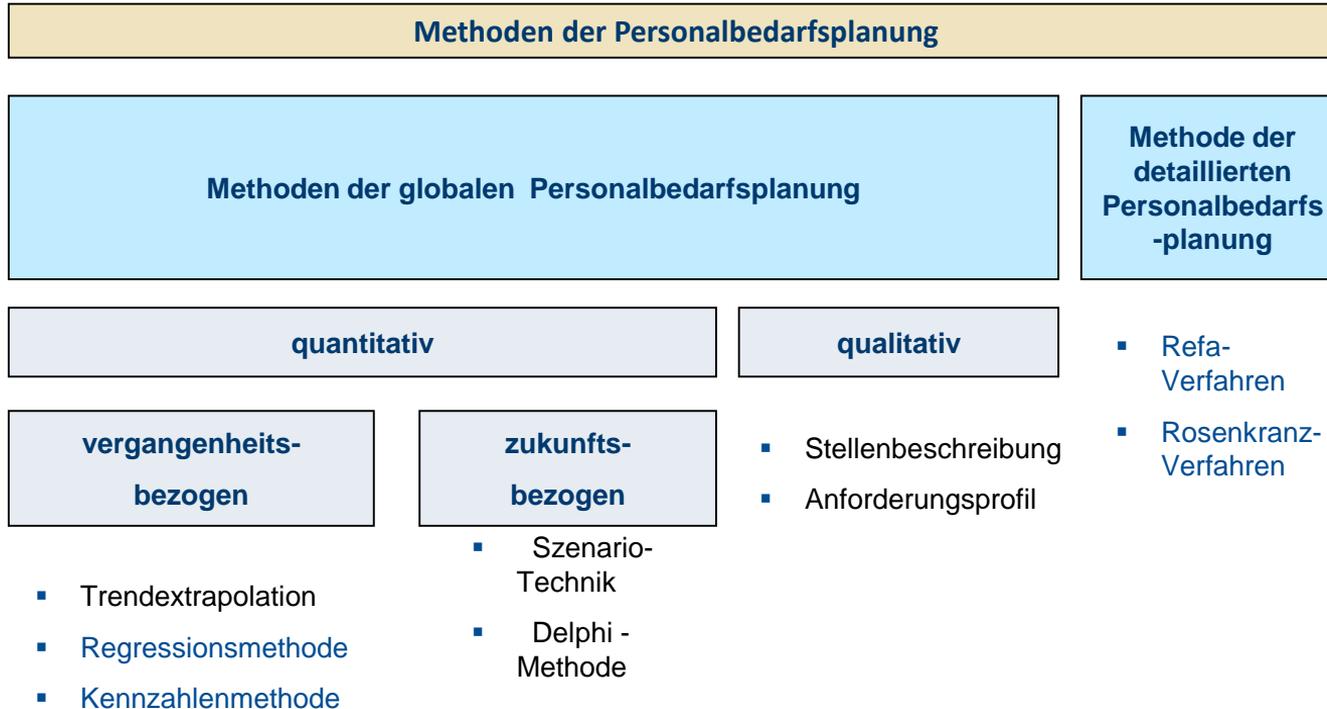
Ökonomische Konsequenzen einer zu knappen Personalbemessung



2.1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen



(in Anlehnung an Jung (2017): 119.)



Stock-Homburg/Gross (2019): 129; Oechsler/Paul (2024): 203

Schätzung der Parameter

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i$$

$$\hat{\beta}_1 = \frac{\sum_{i=1}^N (Y_i - \bar{Y})(X_i - \bar{X})}{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2}$$

$$\hat{\beta}_0 = \bar{Y} - \hat{\beta}_1 \bar{X}$$

Y : Arithmetisches Mittel der Variable Y

X : Arithmetisches Mittel der Variable X

$\hat{\beta}_0$
 $\hat{\beta}_1$

Durch die Regressionsanalyse
geschätzte Parameter
der Regressionsfunktion

Bauer et al. (2009): 185-186. Siehe ergänzend die Darstellungen bei Bortz/Schuster (2010): 184-192

Die Güte des Regressionsmodells: Das Bestimmtheitsmaß R^2

$$\underbrace{\sum_{i=1}^N (Y_i - \bar{Y})^2}_{TSS} = \underbrace{\sum_{i=1}^N (Y_i - \hat{Y}_i)^2}_{ESS} + \underbrace{\sum_{i=1}^N (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2}_{RSS}$$

- TSS: gesamte Variation in der abhängigen Variable Y (total sum of squares)
- RSS: vom Modell erklärte Variation in Y (regression sum of squares)
- ESS: verbleibende, nicht vom Modell erklärte Varianz in Y (error sum of squares)

$$R^2 = \frac{RSS}{TSS} = \frac{\sum_{i=1}^N (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2}{\sum_{i=1}^N (Y_i - \bar{Y})^2} \quad 0 \leq R^2 \leq 1$$

Übungsaufgabe 2.1:

Die Wirtschaftskrise hat die Automobilbranche empfindlich getroffen. Infolgedessen sieht sich der mittelständische Automobilzulieferer „WMB“ dazu benötigt, seinen Personalbedarf in der Vertriebsabteilung für das laufende Wirtschaftsjahr 2026 mittels linearer Einfachregression neu zu ermitteln. Bitte helfen Sie dem zuständigen Personalverantwortlichen bei dieser Berechnung und bestimmen Sie das Bestimmtheitsmaß R^2 .

Jahr	Vertriebsmitarbeiter (y)	Kundenbesuche (x1)	Erfolgreiche Geschäftsabschlüsse (x2)
2022	45	330	188
2023	37	287	156
2024	38	278	155
2025	52	412	202
2026	?	267	131

Vorgehensweise:

1. Berechnung der arithmetischen Mittel
2. Berechnung weiterer notwendiger Werte (siehe Formeln)
3. Berechnung der Steigung
4. Berechnung des Ordinatenabschnitts
5. Berechnung des Personalbedarfs
6. Berechnung des Bestimmtheitsmaßes (Güte der Regression)

Beispiele für nicht-lineare Zusammenhänge

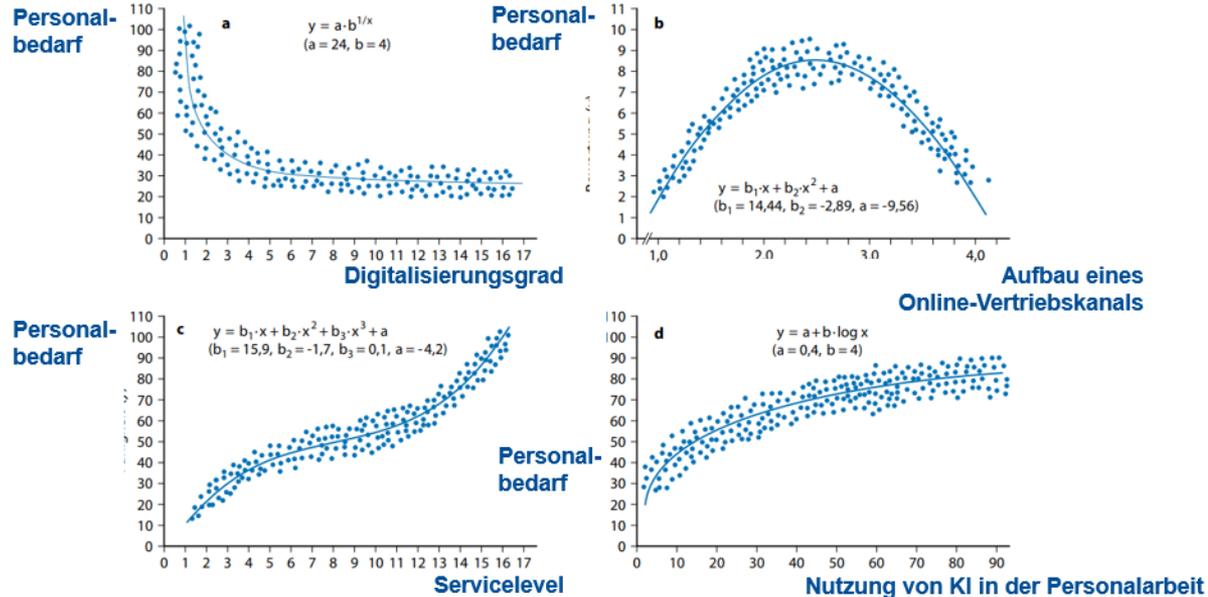
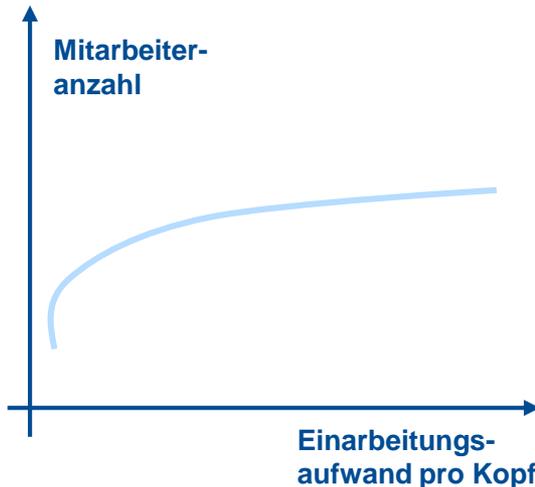


Abbildung 11.8. Nicht-lineare Zusammenhänge; a Beispiel für einen exponentiellen Zusammenhang, b Beispiel für einen parabolischen Zusammenhang, c Beispiel für einen funktionalen Zusammenhang 3. Grades (kubischer Zusammenhang), d Beispiel für einen logarithmischen Zusammenhang

Siehe Bortz/Schuster (2010): 198, jedoch enthalten die hier gewählten Achsenbeschriftungen eigene Beispiele.

Übungsaufgabe 2.2:

- a) Wie kann man die in der Grafik abgebildete Funktion mithilfe einer Formel abbilden? Welche Aussage lässt sich auf Basis der Grafik ableiten?



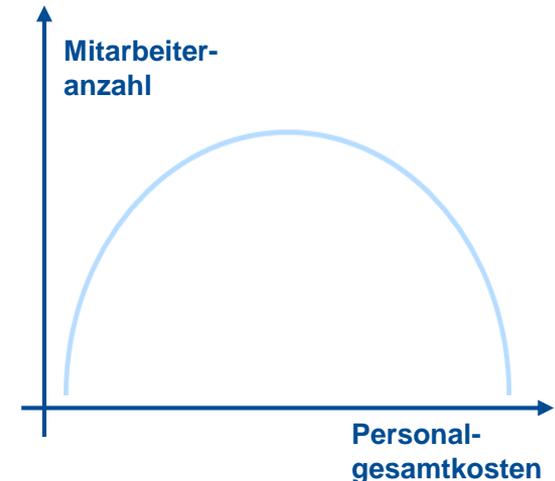
- b) Wie kann die dargestellte Formel grafisch dargestellt werden? Welche Aussage lässt sich auf Basis der dargestellten Formel ableiten?

$$y = a \times b^{1/x}$$

y = Warteschlangenlänge an Kassen

x = Personaleinsatz im Supermarkt zur Stoßzeit

- c) Welche Aussage lässt sich auf Basis der Grafik ableiten? Handelt es sich um einen plausiblen Funktionsverlauf? Erläutern Sie Ihre Einschätzung.



Kennzahlenmethode

Grundidee:

Wenn stabile Beziehungen zwischen dem Personalbedarf und einer oder mehreren Bezugsgrößen bestehen, kann aus einer Änderung der Bezugsgröße der Personalbedarf bestimmt werden.

Arbeitsproduktivität als häufig verwendete Bezugsgröße des Personalbedarfs

$$\text{Vorhandene Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{vorhandener Umsatz, Ertrag, Wertschöpfung (€)}}{\text{vorhandene Anzahl an Beschäftigten (MA)}}$$

Unter Berücksichtigung von geplanter Arbeitsproduktivität und der entsprechenden Plangröße bei Umsatz, Ertrag und Wertschöpfung:

$$\text{Brutto-Personalbedarf} = \frac{\text{geplanter Umsatz, Ertrag, Wertschöpfung (€)}}{\text{geplante Arbeitsproduktivität } \frac{\text{(€)}}{\text{(MA)}}}$$

Jung (2017): 126-127; Scholz/Scholz (2019): 96-98

Übungsaufgabe 2.3:

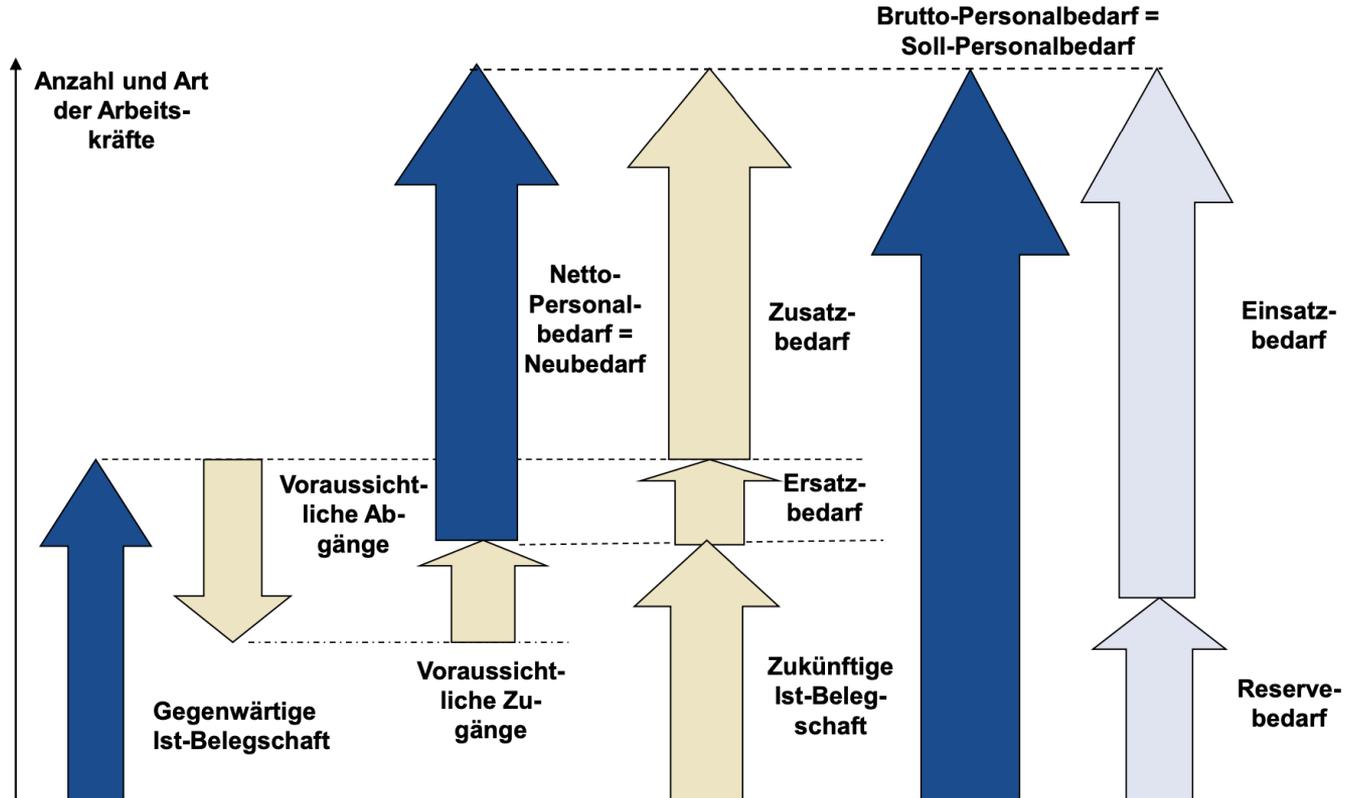
1.) Berechnen Sie den Personalbedarf für 2028 anhand der vorliegenden Daten

Daten Ende 2023	Prognosedaten
Umsatz: 750 Mio. €	Planumsatz 2028: 980 Mio. €
Anzahlbeschäftigter Mitarbeiter: 3500	Geplante Steigerung der Arbeitsproduktivität: jährlich 4%

2.) Berechnen Sie den Personalbedarf für 2028, wenn davon ausgegangen wird, dass jeder Mitarbeiter im Jahr 2023 bei 45 Arbeitswochen pro Jahr durchschnittlich 40 Stunden pro Woche gearbeitet hat, im Jahr 2028 aber eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 39 Stunden gelten soll.

Nr.	Der Soll-Personalbedarf ergibt sich aus der zukünftigen Ist-Belegschaft, dem Einsatz- und dem Zusatzbedarf.		1
-----	---	--	---

Lösungshinweis zur Altklausuraufgabe siehe nächste Folie:



in Anlehnung an Jung (2017): 119

Folgende Aussagen zur Methode der linearen Einfachregression im Rahmen der Personalbedarfsplanung sind korrekt:

- ESS (error sum of squares) gibt die verbleibende, nicht vom Modell erklärte Variation des Personalbedarfs als abhängige Variable Y an.
- Alle unbeobachtbaren Einflussfaktoren haben keinen systematischen Einfluss auf den Personalbedarf und werden daher mit der Zufallsvariablen ϵ erfasst.
- Wenn der Umsatz die abhängige Variable X darstellt, wird der mögliche Zusammenhang zwischen dem Umsatz und dem Personalbedarf mit der Zufallsvariablen ϵ ermittelt.
- Wenn $\beta_0 = 10$ ist und der Umsatz als unabhängige Variable herangezogen wird, besteht ein Personalbedarf von 10 Mitarbeitern bei einem Umsatz von 0.
- TSS (total sum of squares) wird auch als Bestimmtheitsmaß bezeichnet und weist Werte im Intervall zwischen Null und Eins auf.

(jeweils 0,5 Punkte – max. 2,5 Punkte)

Lösungshinweis zur Altklausuraufgabe siehe nächste Folien:

Die Güte des Regressionsmodells – Das Bestimmtheitsmaß R^2

$$\underbrace{\sum_{i=1}^N (Y_i - \bar{Y})^2}_{TSS} = \underbrace{\sum_{i=1}^N (Y_i - \hat{Y}_i)^2}_{ESS} + \underbrace{\sum_{i=1}^N (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2}_{RSS}$$

- TSS: gesamte Variation in der abhängigen Variable Y (total sum of squares)
- RSS: vom Modell erklärte Variation in Y (regression sum of squares)
- ESS: verbleibende, nicht vom Modell erklärte Varianz in Y (error sum of squares)

$$R^2 = \frac{RSS}{TSS} = \frac{\sum_{i=1}^N (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2}{\sum_{i=1}^N (Y_i - \bar{Y})^2} \quad 0 \leq R^2 \leq 1$$

Bauer et al. (2009): 210-213. Siehe ergänzend die Darstellungen bei Bortz/Schuster (2010): 184-192

Lineare Regressionsanalyse

▪ Annahme

Es besteht ein Zusammenhang zwischen den beobachtbaren Größen X und Y , wobei X auf Y wirkt. Damit ist X die unabhängige Variable, während Y die abhängige Variable ist.

▪ Vorgehensweise

- Aus den in der Vergangenheit beobachteten Werten wird mathematisch eine lineare Funktion geschätzt (Regressionsfunktion). Diese Regressionsfunktion ermöglicht Prognosen für die Zukunft.
- Der mit Hilfe der Regressionsfunktion ermittelte Zusammenhang ist jedoch nicht perfekt, es existieren noch weitere unbeobachtbare Einflussfaktoren, die keinen systematischen Einfluss auf Y haben – diese werden in der Zufallsvariable ε zusammengefasst:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

$$i = 1, \dots, N$$

Bauer et al. (2009): 179, Bortz/Schuster (2010): 184-192.

Siehe Skript: „Grundlagen des Personalmanagements“ (SoSe25), Folie 44

2.2.3 Methoden der detaillierten Personalbedarfsplanung

Verfahren der detaillierten Personalbedarfsplanung sehen Zeitstudien vor und setzen an den einzelnen Arbeitsabläufen bzw. Arbeitsgängen an.

Grundformel:

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Arbeitsmenge} \times \text{Zeitbedarf pro Arbeitsgang}}{\text{übliche Arbeitszeit pro Arbeitskraft}}$$

	REFA	Rosenkranz
Haupteinsatzgebiet	Produktion	Verwaltung
Berücksichtigte Zeiten	Grund-, Erhol-, Verteil- und Rüstzeiten	Grund-, Erhol-, Nebenarbeitszeiten, Zeiten für Absentismus, Zeiten für verschiedene Tätigkeiten
Basis der Berechnung	Zeitstudien	Zeitstudien und vorhandener Personalbestand
Art des Personalbedarfs	Einsatzbedarf	Einsatz- und Reservebedarf (wegen des Absentismus-abschlags)

REFA-Verfahren: Bestimmung des Personalbedarfs

$$PB = \frac{\sum_{n=1}^i (t_n \cdot v_{zn} \cdot e_{zn} \cdot x_n + tr_n)}{T}$$

Variablenbezeichnungen:

t_n = Grundzeit pro Geschäftsvorfall der Art n laut Zeitstudie

v_{zn} = anteiliger Verteilzeitzuschlag

e_{zn} = anteiliger Erholzeitzuschlag

x_n = Zahl der Geschäftsvorfälle der Art n

tr_n = Rüstzeit für Geschäftsvorfall der Art n laut Zeitstudie

T = tarifliche Arbeitszeit eines Arbeitnehmers im Bezugszeitraum

n = Index der Tätigkeiten

REFA (1975): 42, 44, 46, 50-52.

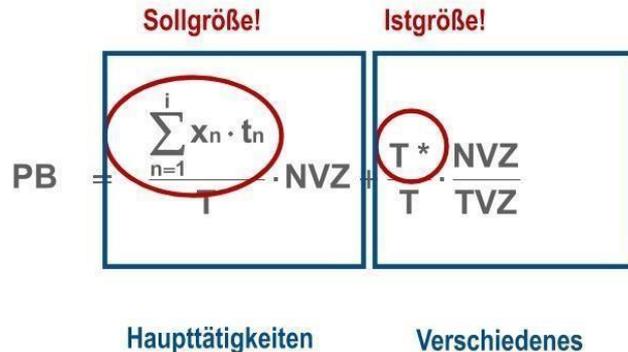
Übungsaufgabe 2.4:

Berechnen Sie den Personalbedarf mithilfe des REFA-Verfahrens anhand der vorliegenden Daten.

Grundzeit	Anfragebearbeitung Auftragsbearbeitung Reklamationsbearbeitung Sonstiges	105 min/Anfrage 65 min/Auftrag 35 min/Reklamation 25 min/Tätigkeit
Bearbeitungsmenge	Anfragen/Monat Aufträge/Monat Reklamationen/Monat Sonstiges	950 410 70 90
Anteile für	Verteilzeitzuschlag Erholzeitzuschlag	12% 10%
Tarifliche Arbeitszeit	Pro Mitarbeiter	160 h

Rosenkranz-Verfahren: Bestimmung des Personalbedarfs

- Einteilung der zu untersuchenden Tätigkeiten in Haupttätigkeiten (häufig und regelmäßig anfallend) und Verschiedenes (unregelmäßig und/ oder selten anfallend)
- Bestimmung des Personalbedarfs:



Variablenbezeichnungen:

- T** = tarifliche Arbeitszeit eines Arbeitnehmers im Bezugszeitraum
- T*** = insgesamt benötigte Zeit für „verschiedene Tätigkeiten“
- t_n** = Zeitdauer pro Geschäftsvorfall der Art n laut Zeitstudie
- x_n** = Zahl der Geschäftsvorfälle der Art n
- NVZ** = Notwendiger Verteilzeitfaktor
- TVZ** = Tatsächlicher Verteilzeitfaktor
- n** = Index der Tätigkeiten

Alewell (1995): 43-48. Siehe auch Holtbrügge (2022): 114-115

$$NVZ = \frac{(1 + \text{Erholzeitzuschlag}) \cdot (1 + \text{Nebenarbeitszuschlag})}{(1 - \text{Absentismusabschlag})}$$

Rosenkranz-Verfahren: Erläuterungen zum tatsächlichen Verteilzeitfaktor

Variablenbezeichnungen

N = Anzahl der Mitarbeiter

E = Effizienzmaß, das ausdrückt, ob langsamer ($E > 1$) oder schneller ($E < 1$) gearbeitet wurde, als es die

Vorgabewerte aus den Zeitstudien vorsehen.

$$TVZ = \frac{N \cdot T - T^*}{\sum_{n=1}^i x_n \cdot t_n} = \frac{\sum_{n=1}^i x_n \cdot t_n \cdot NVZ \cdot E}{\sum_{n=1}^i x_n \cdot t_n} = NVZ \cdot E$$

Mit $TVZ = NVZ \cdot E$ kann der Personalbedarf auch folgendermaßen bestimmt werden:

$$PB = \frac{\sum_{n=1}^i x_n \cdot t_n}{T} \cdot NVZ + \frac{T^*}{T} \cdot \frac{NVZ}{TVZ} = \frac{\sum_{n=1}^i x_n \cdot t_n}{T} \cdot NVZ + \frac{T^*}{T} \cdot \frac{NVZ}{NVZ \cdot E} = \frac{\sum_{n=1}^i x_n \cdot t_n}{T} \cdot NVZ + \frac{T^*}{T} \cdot \frac{1}{E}$$

Alewell (1995): 43-48. Siehe auch Holtbrügge (2022): 114-115

Übungsaufgabe 2.5:

Ermitteln Sie den Personalbedarf an Sacharbeitern auf Basis folgender Daten mithilfe des Rosenkranz-Verfahrens

Ist-Zeit Ist-Zeit (gesamt)	Verschiedenes Haupttätigkeiten	3000 h/Monat 90000 h/Monat
Netto-Sollbearbeitungszeit	Anfragebearbeitung Auftragsbearbeitung Reklamationsbearbeitung	60 min/Anfrage 50 min/Auftrag 30 min/Reklamation
Arbeitsvolumen	Anfragen pro Monat Aufträge pro Monat Reklamationen pro Monat	500 200 50
Verteilzeit	Erholzeitzuschlag Nebenarbeitszuschlag Absentismusabschlag	13% 30% 15%
Tarifliche Arbeitszeit pro Mitarbeiter und Monat	164 h	

Übungsaufgabe 2.6 (*Hausaufgabe*):

- Im Rahmen der Bestimmung des Personalbedarfs nach dem Rosenkranz-Verfahren hat die Mercator AG folgende Daten erhoben:
 - Die Istzeit für die Haupttätigkeiten beträgt 30 000 [h]
 - Die laut Zeitstudien benötigte Zeit für die Haupttätigkeiten beträgt 20 000 [h]
 - Der Erholzeitzuschlag beträgt 12,5 %,
 - Der Nebenarbeitszuschlag beträgt 20%,
 - Der Absentismusabschlag beträgt 10 %.

Wie hoch ist das Effizienzmaß E ?

In der Abteilung „technischer Support“ der MSM GmbH sind vier Mitarbeiter tätig. Aufgrund von Digitalisierungsmaßnahmen des Unternehmens ist der Arbeitsaufwand in dieser Abteilung seit Anfang des Jahres 2023 deutlich gestiegen.

a) Alle Mitarbeiter der Abteilung „technischer Support“ erhalten einen Arbeitsvertrag mit einer regulären durchschnittlichen Arbeitszeit von 38 Wochenstunden.* Der Verteilzeitzuschlag liegt bei 12 Prozent, der Erholzeitzuschlag liegt bei 10 Prozent. Bitte berechnen Sie mithilfe des REFA-Verfahrens, wie viele zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden sollten, damit der für das Jahr 2023 geschätzte Arbeitsaufwand bewältigt werden kann.

Grundzeit	Telefonischer Support	10 min/ Telefonat
	Beantwortung von Mail-Anfragen	20 min/ Anfrage per Mail
	Lösungsprozesse	90 min/ Vorgang
	Verwaltung	jeweils 5 min (/ Telefonat, /Anfrage per Mail und /Vorgang)
Bearbeitungsmenge	Telefonat/ Jahr	15.000
	Mail-Anfragen/ Jahr	33.000
	Vorgänge/ Jahr	1.500

**Das Jahr 2023 umfasst für die Mitarbeiter der Abteilung „technischer Support“ der MSM GmbH 47 Arbeitswochen*

Hinweis: Um die volle Punktzahl zu erreichen, müssen die einzelnen Rechenwege nachvollziehbar sein und fundiert begründete Antwortsätze formuliert werden. (8 Punkte)

2.2.3 Methoden der detaillierten Personalbedarfsplanung

Verfahren der detaillierten Personalbedarfsplanung sehen Zeitstudien vor und setzen an den einzelnen Arbeitsabläufen bzw. Arbeitsgängen an.

Grundformel:

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Arbeitsmenge} \times \text{Zeitbedarf pro Arbeitsgang}}{\text{übliche Arbeitszeit pro Arbeitskraft}}$$

	REFA	Rosenkranz
Haupteinsatzgebiet	Produktion	Verwaltung
Berücksichtigte Zeiten	Grund-, Erhol-, Verteil- und Rüstzeiten	Grund-, Erhol-, Nebenarbeitszeiten, Zeiten für Absentismus, Zeiten für verschiedene Tätigkeiten
Basis der Berechnung	Zeitstudien	Zeitstudien und vorhandener Personalbestand
Art des Personalbedarfs	Einsatzbedarf	Einsatz- und Reservebedarf (wegen des Absentismus-abschlags)

REFA-Verfahren: Bestimmung des Personalbedarfs

$$PB = \frac{\sum_{n=1}^i (t_n \cdot v_{zn} \cdot e_{zn} \cdot x_n + tr_n)}{T}$$

Variablenbezeichnungen:

t_n = Grundzeit pro Geschäftsvorfall der Art n laut Zeitstudie

v_{zn} = anteiliger Verteilzeitzuschlag

e_{zn} = anteiliger Erholzeitzuschlag

x_n = Zahl der Geschäftsvorfälle der Art n

tr_n = Rüstzeit für Geschäftsvorfall der Art n laut Zeitstudie

T = tarifliche Arbeitszeit eines Arbeitnehmers im Bezugszeitraum

n = Index der Tätigkeiten

REFA (1975): 42, 44, 46, 50-52.

b) Frau Sowa ist langjährige Mitarbeiterin in der Abteilung „technischer Support“ und gibt Folgendes zu bedenken:

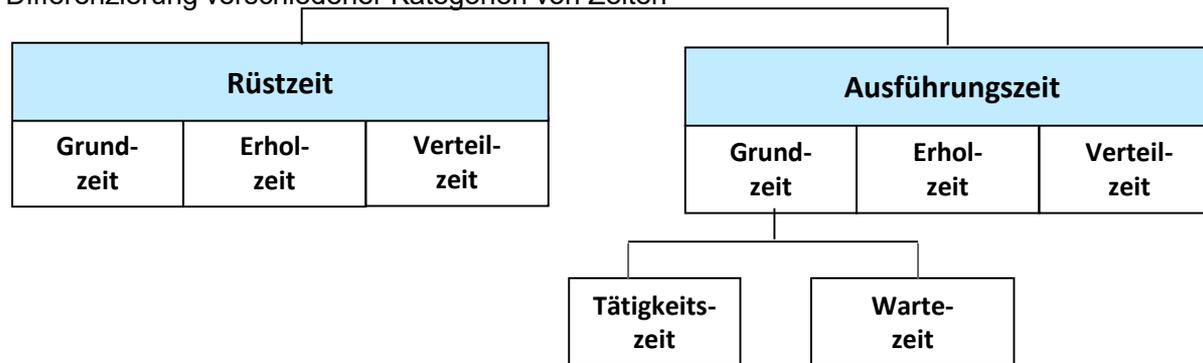
„Durch die Digitalisierungsmaßnahmen ändert sich die Arbeit bei uns im technischen Support. Die Mail-Anfragen unterscheiden sich mittlerweile sehr stark in ihrer Komplexität. Dadurch ergeben sich immer wieder spontan neue Anforderungen, die meine Kollegen und ich nicht gleichermaßen erfüllen können. Manchmal liegen die Lösungen auf der Hand, manchmal dauert es ewig Probleme zu lösen. Der Zeitaufwand lässt sich gar nicht abschätzen. Auch Anrufe erreichen uns jetzt immer häufiger und unterbrechen andere Arbeitsvorgänge.“

Bitte erläutern Sie auf Basis von zwei konkret zu benennenden Voraussetzungen der Anwendung des REFA-Verfahrens, ob dieses Verfahren der Personalbedarfsermittlung für die Abteilung „technischer Support“ geeignet ist. Beziehen Sie sich dabei auf konkrete Aussagen von Frau Sowa.

REFA-Verfahren

Anwendungsvoraussetzungen

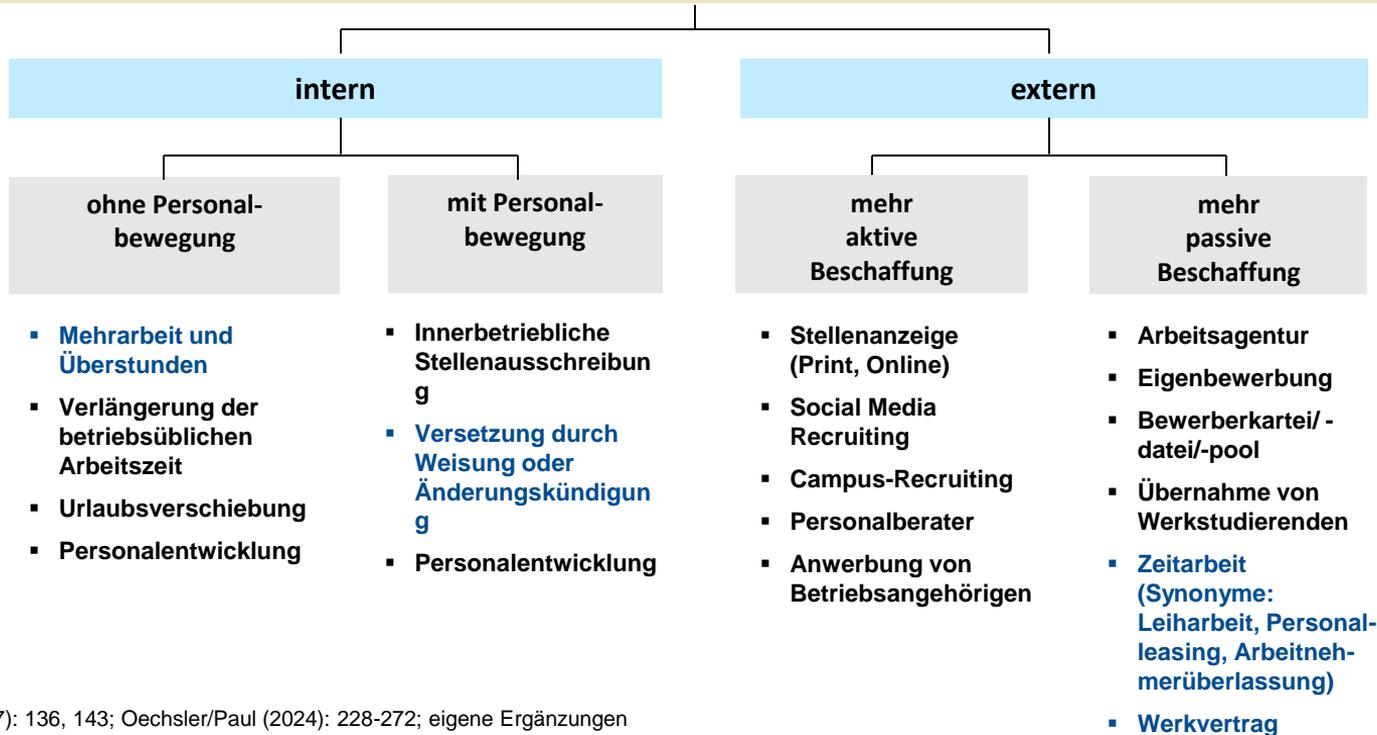
- Zerlegung des gesamten Arbeitsablaufs in seine Arbeitsvorgänge
- Festlegung des Anforderungsprofils
- Messung der Zeit für jeden einzelnen Arbeitsvorgang
- Differenzierung verschiedener Kategorien von Zeiten



Oechsler/Paul (2024): 467; Scholz/Scholz (2019): 105

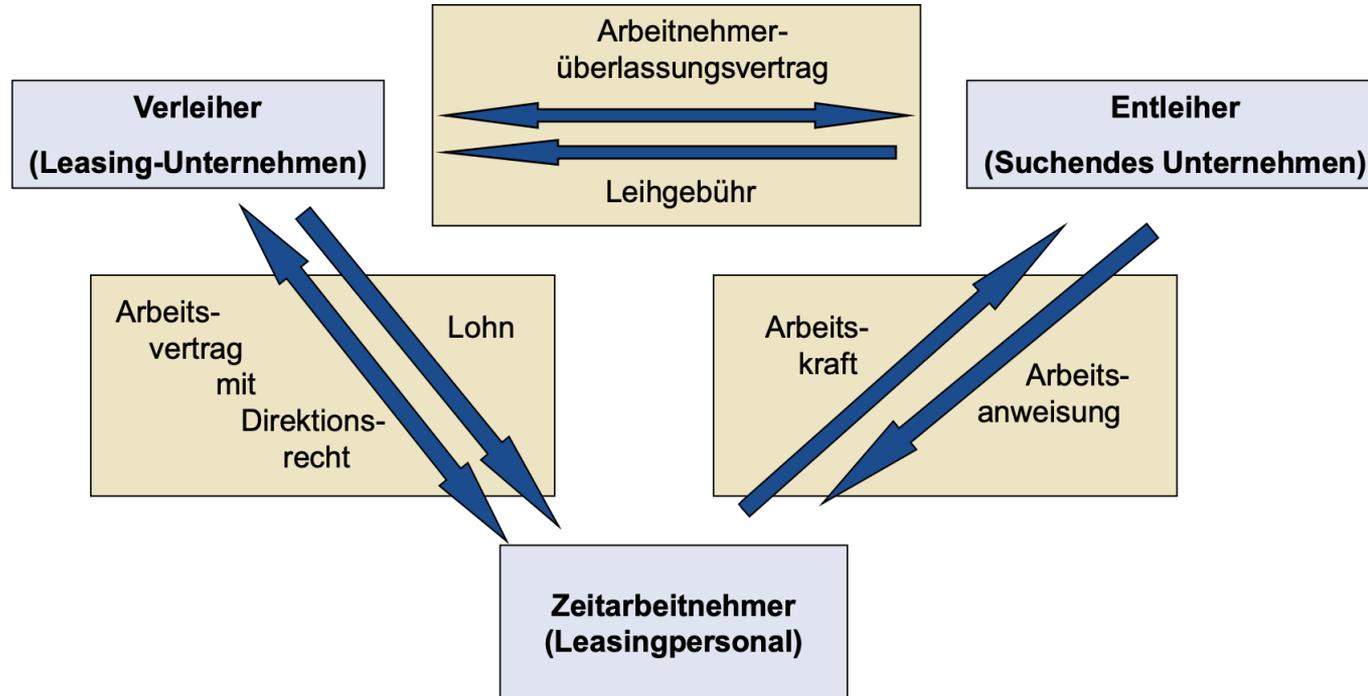
3 Personalgewinnung

Methoden zur Beschaffung von Personalkapazität



Jung (2017): 136, 143; Oechsler/Paul (2024): 228-272; eigene Ergänzungen

Charakterisierung der Personalleasing / Zeitarbeit:



Jung (2017): 145; Oechsler/Paul (2024): 241

Nutzungsstrategien von Zeitarbeit:

- Ad-hoc-Ersatz
- Flexibilitätspuffer
- Strategische Nutzung

Mögliche negative personalwirtschaftliche Wirkungen:

- Unkooperatives Verhalten
- Arbeitszurückhaltung
- Produktivitätsunterschiede

Theoretisch-konzeptionelle Ansätze:

- Insider-Outsider-Theorie
- Shirking-Ansatz

Begriff und Bedeutung:

- Die Personalauswahl ist eine Eignungsprüfung bzw. –diagnose auf spezifizierte Anforderungen eines Arbeitsplatzes, um diesen bestmöglich zu besetzen.
- Schwerwiegende Entscheidung und langandauernde Konsequenzen für das Individuum und das Unternehmen

Probleme:

- Organisatorisch
- Eignungsdiagnostisch
- Messtheoretisch: Standardisierung, Objektivität, Validität, Reliabilität
- Ökonomisch und rechtlich

Fehler der Personalauswahl

		Auswahlentscheidung	
		Bewerber als ungeeignet abgelehnt	Bewerber als geeignet angenommen
Eignung	Bewerber objektiv geeignet	Fälschlich abgelehnter Bewerber: Unsichtbares Fehlurteil Fehler 1. Art	Richtige Entscheidung, weil Bewerber zurecht angenommen wurde
	Bewerber objektiv ungeeignet	Richtige Entscheidung, weil Bewerber zurecht abgelehnt wurde	Fälschlich angenommener Bewerber: Sichtbares Fehlurteil (Fehlbesetzung) Fehler 2. Art

Scholz/Scholz (2019): 183, Oechsler/Paul (2024): 273

Basisrate und Selektionsrate

$$\text{Basisrate} = \frac{\text{Objektiv geeignete Bewerber}}{\text{Gesamtzahl der Bewerber}}$$

Basisrate als Qualität des Bewerberpools

$$\text{Selektionsrate} = \frac{\text{Anzahl eingestellter Bewerber}}{\text{Gesamtzahl der Bewerber}}$$

Selektionsrate als Grad der Akzeptanz

Scholz/Scholz (2019): 183

Idee:

- Erstellung von Tabellen, mit denen man die Effektivität einer Entscheidungsstrategie beurteilen kann
- Effizienzkriterium: Prozentsatz der tatsächlich Geeigneten in der Gruppe der ausgewählten Personen (selektiver Eignungsquotient)
- Bestimmung mit Hilfe der Basisrate, der Selektionsrate und der Testvalidität

Vorgehensweise:

1. Basisrate ermitteln
2. Selektionsrate ermitteln
3. Testvalidität ermitteln
4. Ergebnis aus der Tabelle ablesen

3.5.5 Wissenschaftliche Analyse zu Fehlern der Personalauswahl

Auszug aus einer Taylor-Russell-Tafel für eine Basisrate = 0,6

Test-validität	Selektionsrate										
	0,05	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	0,95
0,00	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
0,05	0,64	0,63	0,63	0,62	0,62	0,62	0,61	0,61	0,61	0,60	0,60
0,10	0,68	0,67	0,65	0,64	0,64	0,63	0,63	0,62	0,61	0,61	0,60
0,15	0,71	0,70	0,68	0,67	0,66	0,65	0,64	0,63	0,62	0,61	0,61
0,20	0,75	0,73	0,71	0,69	0,67	0,66	0,65	0,64	0,63	0,62	0,61
0,25	0,78	0,76	0,73	0,71	0,69	0,68	0,66	0,65	0,63	0,62	0,61
0,30	0,82	0,79	0,76	0,73	0,71	0,69	0,68	0,66	0,64	0,62	0,61
0,35	0,85	0,82	0,78	0,75	0,73	0,71	0,69	0,67	0,65	0,63	0,62
0,40	0,88	0,85	0,81	0,78	0,75	0,73	0,70	0,68	0,66	0,63	0,62
0,45	0,90	0,87	0,83	0,80	0,77	0,74	0,72	0,69	0,66	0,64	0,62
0,50	0,93	0,90	0,86	0,82	0,79	0,76	0,73	0,70	0,67	0,64	0,62
0,55	0,95	0,92	0,88	0,84	0,81	0,78	0,75	0,71	0,68	0,64	0,62
0,60	0,96	0,94	0,90	0,87	0,83	0,80	0,76	0,73	0,69	0,65	0,63
0,65	0,98	0,96	0,92	0,89	0,85	0,82	0,78	0,74	0,70	0,65	0,63
0,7	0,99	0,97	0,94	0,91	0,87	0,84	0,80	0,75	0,71	0,66	0,63

Übungsaufgabe 3.1:

- Die Colour GmbH möchte neue Auszubildende einstellen. Insgesamt bewerben sich 67 Jugendliche auf die Stelle. Nach zahlreichen Bewerbungsgesprächen hält die Personalabteilung 40 Bewerber für geeignet. Am Ende können aber auch von diesen nicht alle eingestellt werden. Man entscheidet sich für 27 neue Azubis. Durch eine Taylor Russell-Tafel möchte das Unternehmen herausfinden, wie gut ihre Personalauswahl ist. Hierzu hilft Ihnen ein Test mit einer Testvalidität von 0,35.
- **Berechnen Sie die Basisrate, die Selektionsrate und die Wahrscheinlichkeit, dass die ausgewählten Personen wirklich geeignet sind!**

Aus Pflichten resultieren Rechte der anderen Partei des Arbeitsvertrags

	Arbeitnehmer	Arbeitgeber
Hauptpflichten	<p>Arbeitspflicht (§ 611a Absatz 1 BGB) unter Berücksichtigung des Weisungsrechts des Arbeitgebers hinsichtlich Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung sowie der Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb (§ 106 GewO)</p>	<p>Vergütungspflicht (§ 611a BGB Absatz 2) unter Berücksichtigung des Diskriminierungsverbots bei der Vergütung (§ 2 AGG)</p>
Nebenpflichten	<p>Treuepflicht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Handlungspflichten: Abwendung von Störungen und Schäden vom Arbeitgeber durch Informations-, Anzeige-, Mitwirkungs- und Schutzpflichten - Unterlassungspflichten: Verschwiegenheitspflicht bei Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen, Zurückhaltung von reparationsschädlichen und die Kreditwürdigkeit reduzierenden Informationen gegenüber Dritten, Korruptions- und Wettbewerbsverbote 	<p>Fürsorgepflicht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Handlungspflichten: Schutz des Lebens und der Gesundheit, der Persönlichkeit, eingebrachter Sachen und des Vermögens von Arbeitnehmern, Auskunfts-, Rechenschafts- und Aufklärungspflichten zur Vergütung - Unterlassungspflichten: Verzicht auf willkürliche Ungleichbehandlung von Arbeitnehmern ohne sachlichen Grund, Verzicht auf Diskriminierung im Arbeitsverhältnis auch außerhalb der Vergütung (§ 2 AGG)

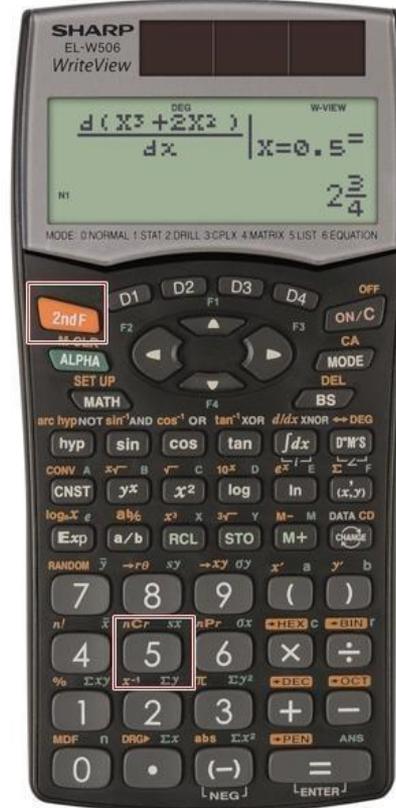
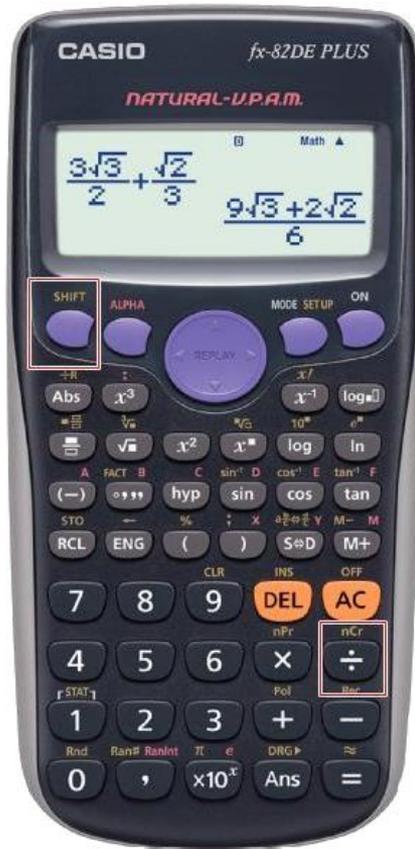
Borchert (2024): 173

Übungsaufgabe 3.2:

Die ABC AG macht zum 01.01.2026 sieben Bewerbern ein Arbeitsvertragsangebot, um sich zukünftigen Führungsnachwuchs zu sichern. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Bewerber den Arbeitsvertrag tatsächlich unterzeichnet, liegt bei 0,75. Die Entscheidungen der Bewerber werden als unabhängig voneinander angesehen.

1. Mit welcher Wahrscheinlichkeit unterzeichnen alle 7 Bewerber den Arbeitsvertrag?
2. Mit welcher Wahrscheinlichkeit unterzeichnen genau 4 Bewerber?
3. Mit welcher Wahrscheinlichkeit unterzeichnen höchstens 5 Bewerber?
4. Mit welcher Wahrscheinlichkeit unterzeichnen mindestens 2 Bewerber?
5. Mit welcher Wahrscheinlichkeit unterzeichnen nicht alle 7 Bewerber?
6. Angenommen sei, dass zunächst nur 2 Bewerbern ein Arbeitsvertragsangebot gemacht wird, die direkt unterzeichnen. Mit welcher Wahrscheinlichkeit unterzeichnen nun die anderen 5 Bewerber?

3.6 Der Arbeitsvertrag



Nr.	Im Rahmen der Prämissen zur Insider-Outsider-Theorie wird unterstellt, dass Arbeitgeber opportunistisch handeln.		1
-----	--	--	---

Lösungshinweis zur Altklausuraufgabe siehe nächste Folie:

Annahmen

- Stamarbeitskräfte wollen **möglichst hohe Löhne** erzielen
- **Opportunismus** aller Beschäftigten (strategisches Verhalten zum eigenen Vorteil, auch Einsatz von List, Tücke, Sabotage und Täuschung)
- Notwendigkeit von **spezifischen Kenntnissen** auf den einzelnen Arbeitsplätzen
- Notwendigkeit der **Kooperation zwischen Stamarbeitskräften und Zeitarbeitern** im Rahmen der Einarbeitung der Zeitarbeiter
- Existenz von **Kosten der Fluktuation von Stamarbeitskräften**
- Die **Fluktuationskosten** korrelieren positiv mit dem Grad der Spezifität der Qualifikationsanforderungen und der Nichtkooperation der Stamarbeitskräfte

Eigene Darstellung auf Basis der Erörterungen bei Friedrich/Martin (2004): 207-221

Die Validität von Assessment Centern erhöht sich nach Holzenkamp, Spinath und Höft (2010) aufgrund:

- Des Einsatzes eines Intelligenztestes
- Einer begrenzten Anzahl eingesetzter Instrumente
- Einer steigenden Stichprobengröße
- Eines eintägig andauernden Assessment Centers
- Des Einsatzes eines Assessment Centers zur Potentialanalyse

(jeweils 0,5 Punkte – max. 2,5 Punkte)

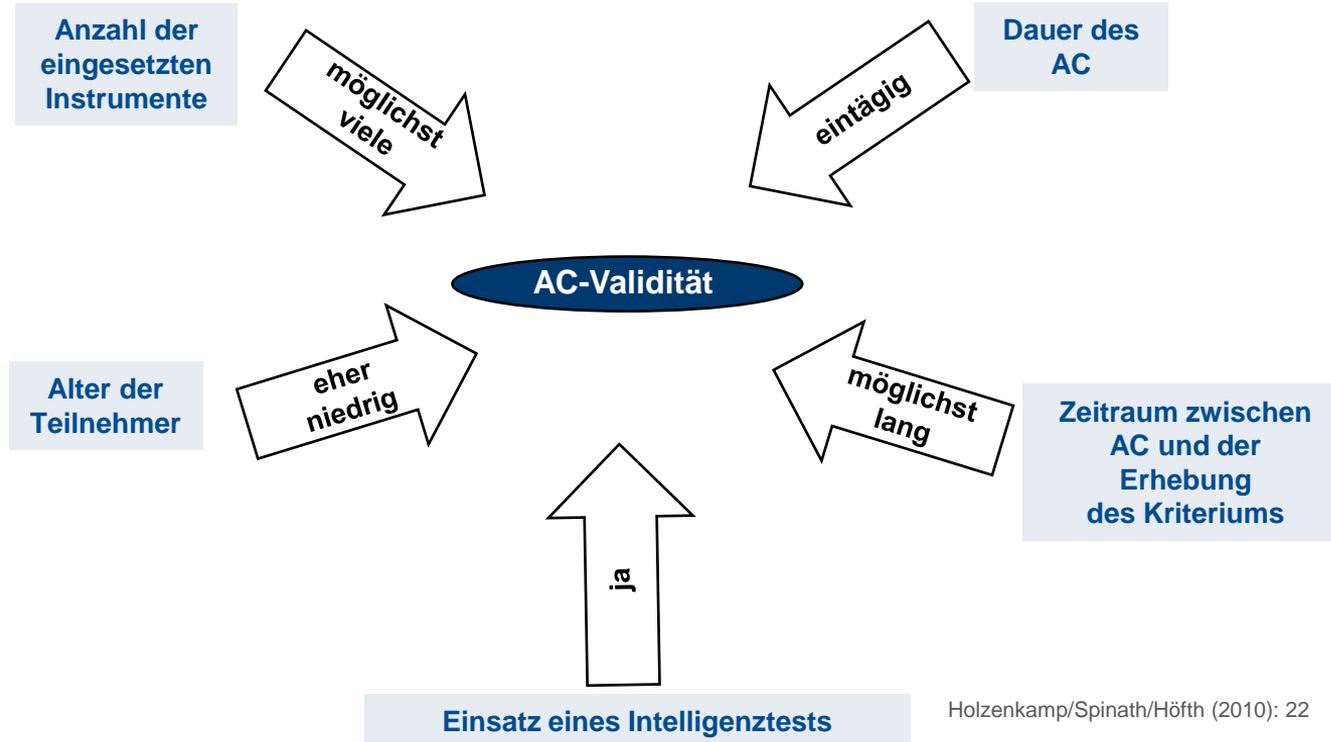
Kernergebnisse

Assessment Center, die zur Potenzialanalyse eingesetzt werden, erweisen sich als besonders valide.

Assessment Center, zur Auswahl und Entwicklung erzielen bestenfalls eine mittlere Validität.

Holzenkamp/Spinath/Höfth (2010): 21.

Meta-Analyse zu Assessment Centern (AC): Befunde zu Moderatoren



Holzenkamp/Spinath/Höfth (2010): 22

b) Frau Özdemir erzählt ihrem Arbeitskollegen Herrn Schmitt, dass sie ein Online-Assessment-Center als Personalauswahlverfahren für die ausgeschriebene Werkstudentenstelle in Betracht zieht. Herr Schmitt gibt dabei Folgendes zu bedenken:

1 „Ich habe neulich gelesen, dass die Nutzung von Online-Assessment-Centern zur
2 Potentialanalyse geeignet ist, da damit tatsächlich das Potential der Bewerber gemes-
3 sen wird. Gleichzeitig können eigenschaftsorientierte Instrumente zur Personalauswahl
4 integriert werden, was aus meiner Sicht weniger Interpretationsspielraum hinsichtlich
5 Der Eignung der Bewerber zulässt. Damit kann z.B. die Geschäftsführung die Perso-
6 nalauswahl besser nachvollziehen. Da im Rahmen von Online-Assessment-Centern
7 mehrere Auswahlverfahren genutzt werden können, solltest du auch prüfen, ob deine
8 Auswahl-Entscheidungen hinsichtlich der Eignung der Bewerber reproduziert werden
9 kann.“

Bitte nennen Sie zwei von Herrn Schmitt angesprochene Gütekriterien von Auswahlinstrumenten der Personalauswahl und ordnen Sie diese den entsprechenden Textteilen zu. Erfüllt das Online-Assessment-Center als Personalauswahlverfahren aus der Sicht von Herrn Schmitt tatsächlich diese beiden Gütekriterien? Erläutern Sie Ihre Entscheidungen jeweils kurz.

Lösungshinweis zur Altklausuraufgabe siehe nächste Folie:

Gütekriterien von Instrumenten der Personalauswahl

Kriterium	Ausprägung
Validität (Gültigkeit)	Zusammenhang zwischen Verfahren bzw. Kriterium (z.B. Zeugnisnote) und induziertem Merkmal (z.B. Leistungsfähigkeit)
Reliabilität (Zuverlässigkeit)	Zuverlässigkeit im Zeitablauf und bei verschiedenen Beurteilern
Komplexität	einfache Handhabung sowie geringer Zeit- und Kostenaufwand
Fairness	Berücksichtigung von Einschränkungen des Bewerbers, die für die Ausübung der Tätigkeit nicht relevant sind
soziale Qualität	Akzeptanz und Entscheidungsunterstützung der Bewerber
Legalität	Beachtung der gesetzlich garantierten Rechte und Interessen der Bewerber

4 Personaleinsatz

Zum Begriff Personaleinsatz

- **Fokussierung auf ein kurzfristiges Verständnis der Planung des Personaleinsatzes mit folgenden Voraussetzungen:**
 - Bereits festgelegte Anzahl und Fähigkeiten von Mitarbeitern
 - Bereits festgelegte Anzahl und Anforderungen von Arbeitsplätzen
- **Differenzierung zwischen quantitativen und qualitativen Zuordnungsproblemen**
 - **Qualitative Zuordnung:** Zuordnung einzelner Mitarbeiter auf einzelne Arbeitsplätze
 - **Quantitative Zuordnung:** Festlegung, welcher Mengenbedarf an Arbeitskräften einer bestimmten Qualifikation zu einem bestimmten Termin einzusetzen ist

Jung (2017): 232-242; Scholz (2014): 760

Exakte analytische Verfahren

Mathematisches Verfahren

- Ermittlung optimaler Lösungen
- Anwendungsvoraussetzung:
Zuvor wurde mit Hilfe eines Globalmerkmals der jeweilige Nutzen der Mitarbeiter auf den verschiedenen Arbeitsplätzen über eine **summarische Personalbeurteilung** bewertet
- Lineare Optimierung/Programmierung (LP) mit zwei Varianten
 - Simplex-Algorithmus
 - Ungarische Methode

Profilvergleichs- verfahren

- Ermittlung akzeptabler Lösungen
- Anwendungsvoraussetzung:
Zuvor wurde im Hinblick auf verschiedene Anforderungskriterien von Arbeitsplätzen eine **analytische Personalbeurteilung** vorgenommen, wobei die Fähigkeitsmerkmale der Mitarbeiter für die verschiedenen Anforderungskriterien bewertet wurden

Jung (2017): 232-242; Scholz (2014): 760-765

Entstehungsgründe der Ungarischen Methode

- Das Zuordnungsproblem ist ein reines **Kombinationsproblem** der Zuordnung von Mitarbeitern zu Arbeitsplätzen (bzw. umgekehrt)
- Eine Zuordnung mit dem besten Zielfunktionswert ist eine **optimale Lösung**
- Weisen mehrere Zuordnungen die optimale Höhe des Zielfunktionswerts auf, gibt es **mehrere optimale Lösungen**
- Bei n Arbeitsplätzen und m Mitarbeitern (mit $n = m$) sind **$n!$ Permutationen** (= Kombinationen) möglich
- **Beispiel:** Bei 5 Arbeitsplätzen und 5 Mitarbeitern ergeben sich $5! = 120$ Kombinationen, für die der jeweilige Zielfunktionswert zu berechnen wäre und aus denen der optimale Wert auszuwählen wäre
- **Sehr hoher Rechenaufwand** zur Ermittlung des Optimums bei umfangreichen Zuordnungsproblemen
- **Nutzung von Sätzen der Matrizenrechnung** zur Vermeidung einer aufwändigen Vollenumeration
- Durch die Nutzung von Sätzen der Matrizenrechnung wird die **Struktur des Zuordnungsproblems** nicht verändert

Wehling (2001): 50-53

Ungarische Methode:

- Nutzung von Sätzen der Matrizen-Rechnung
 - Das Verteilungsproblem bleibt unverändert, wenn die Elemente in einer Zeile oder Spalte um die gleiche Größe vermehrt oder vermindert werden
- Maximierungsproblem:
 - Größen zur Ertragssteigerung (Umsatz, Eignung)
- Minimierungsproblem:
 - Größen zur Kostensenkung (Kosten, Zeit)

Durchzuführende Schritte bei der Ungarischen Methode

1. Matrix-Reduktion zur Entstehung von Nullen in spezifischer Reihenfolge:

- a) Bei einem **Maximierungsproblem**: Maximaler Wert e_{ij} in der Ausgangsmatrix minus e_{ij} , bei einem **Minimierungsproblem**: Start mit Schritt 1b)
- b) **Maximierungsproblem**: Feldeintragungen aus a) minus minimale Zeilenwerte
Minimierungsproblem: Feldeintragungen in der Ausgangsmatrix minus minimale Zeilenwerte
- c) Feldeintragungen aus b) minus minimalen Spaltenwerten

2. Ermittlung unabhängiger Nullen und Markierung einer Ausgangszuordnung:

- Zwei Nullen heißen unabhängig, wenn sie nicht in derselben Zeile bzw. Spalte auftreten.
- Suche nach unabhängigen Nullen, die über eine Umrahmung markiert werden, das Ergebnis ist die so genannte Ausgangszuordnung, weil gilt: Sobald eine unabhängige Null vorhanden ist, wird an dieser Stelle vermutet, dass $x_{ij}=1$ sein könnte.
- Prüfung, ob die ermittelte Ausgangszuordnung schon eine optimale Lösung liefert: Liegen nicht in allen Zeilen und Spalten unabhängige Nullen vor, ist das Optimierungsproblem noch nicht gelöst und ist Schritt 3 vorzunehmen, sonst ist hier die Anwendung der Ungarischen Methode schon fast beendet und ist nur noch Schritt 5 zu bewältigen.

Wehling (2001): 50-53

3. Spezielle Matrix-Transformation:

a) Schema zur Belegung von Zeilen und Spalten mit der geringstmöglichen Anzahl an Linien

- a1) Markiere die **Zeilen ohne Zuordnung** (also ohne unabhängige Null) mit einem **Sternchen** *
- a2) Markiere die noch nicht markierten **Spalten**, die Nullen in den bereits markierten Zeilen haben
- a3) Markiere die noch nicht markierten Zeilen, die Zuordnungen (unabhängige Nullen) in den unter a2) markierten Spalten haben
- a4) Wiederhole die Schritte a2) und a3) so oft, bis keine Markierungen mehr möglich sind
- a5) Belege alle **nicht markierten Zeilen** und **alle markierten Spalten** mit einer **Linie**

b) Weitere Matrix-Reduktion

- **Subtraktion** des kleinsten nicht überdeckten Elements von allen nicht überdeckten Elementen
- **Addition** des kleinsten nicht überdeckten Elements zu allen doppelt überdeckten Elementen (auf dem Kreuzungspunkt zweier Linien liegender Elemente)
- **Keine Modifikation** der nur einmal überdeckten Elemente

Wehling (2001): 50-53

4. Ermittlung von Sekundär-Zuordnungen:

- Ermittlung der nach Schritt 3 möglichen Zuordnung
- Falls nach erneuter Zuordnung noch keine vollständige Lösung gefunden wurde: Wiederholung der in Schritt 3 beschriebenen speziellen Matrix-Transformation so lange, bis mindestens eine vollständige Zuordnung möglich ist

5. Berechnung des optimalen Zielfunktionswerts

- Markierung der vollständigen Zuordnung/-en in der finalen Matrix nach Schritt 4. Diese Zuordnung/-en bedeuten, dass an diesen Stellen gilt: $x_{ij} = 1$
- Rückgriff auf die Ausgangsdatenmatrix: Für alle vollständigen Zuordnungen werden die betreffenden Einsatzkoeffizienten addiert

Wehling (2001): 50-53

Übungsaufgabe 4.1:

Herr Friedel Geschäftsführer der Müller GmbH möchte seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entsprechend ihrer jeweiligen Stärken einsetzen. Er stellt daher für einen Teil seiner Mitarbeiter die untenstehende Matrix mit den jeweiligen Eignungskoeffizienten auf und beginnt mit der Ungarischen Methode.

Helfen Sie bitte Herrn Friedel, die Zuordnung des optimalen Einsatzortes für seine oben genannten Mitarbeiter mittels der Ungarischen Methode zu Ende zu führen. Erläutern Sie dabei bitte die einzelnen Schritte, die Sie zur Lösung der Aufgabe unternehmen.

Wie hoch ist der Gesamtnutzen für das Unternehmen?

	Verkauf	Lager	Aufbau	Abbau
Herr Müller	94	140	93	97
Herr Schmidt	85	82	84	73
Herr Meier	52	60	73	85
Frau Richter	84	130	73	40

Übungsaufgabe 4.2:

Bei einem Automobilhersteller sind in der Montage fünf Mitarbeiter auf fünf Arbeitsplätze zu verteilen. Dem Abteilungsleiter liegen hierzu folgende Einsatzkoeffizienten der Mitarbeiter für die jeweiligen Arbeitsplätze vor:

	Sattlerei	Technik	Fahrwerk	Lenkung	Kontrolle
Herr Braun	81	148	112	77	89
Herr Flick	52	29	16	100	36
Herr Müller	4	136	28	15	28
Herr Löw	64	77	115	85	97
Herr Bierhoff	61	72	68	75	70

Helfen Sie dem Abteilungsleiter, die Zuordnung des optimalen Einsatzortes für seine oben genannten Mitarbeiter mittels der Ungarischen Methode zu Ende zu führen. Erläutern Sie dabei bitte die einzelnen Schritte, die Sie zur Lösung der Aufgabe unternehmen.

Wie hoch ist der Gesamtnutzen für das Unternehmen?

Profilvergleichsverfahren

- Gegenüberstellung von Anforderungen des Arbeitsplatzes und Fähigkeiten der Mitarbeiter für identische und möglichst gut bewertbare Merkmale
- Distanz zwischen Fähigkeiten und Anforderungen ermitteln = Profildistanz d_{ij}
- Je geringer die Profildistanz, desto geeigneter der Mitarbeiter

Drei Möglichkeiten der Berechnung:

- Euklidische Distanz
- Höhe der Unterdeckung
- Stärke der Abweichung

⇒ Ermittlung der Profildistanz

- Euklidische Distanz:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (f_{ik} - a_{jk})^2}$$

- Höhe der Unterdeckung:

$$d_{ij} = \sum_{k=1}^m [\text{Maximum}(0; a_{jk} - f_{ik})]$$

- Stärke der Abweichungen
(Blockdistanz):

$$d_{ij} = \sum_{k=1}^m |f_{ik} - a_{jk}|$$

f_{ik} : Ausprägung des Fähigkeitsmerkmals k beim Mitarbeiter i

a_{jk} : auf der Stelle j geforderte Ausprägung des Fähigkeitsmerkmals k

⇒ ggf. Festlegung von Bandbreitentoleranzen

⇒ Zuordnung unter Berücksichtigung möglichst geringer Distanzen/Unterdeckungen/ Abweichungen

Scholz (2014): 761-762

Übungsaufgabe 4.3:

1. Bitte charakterisieren Sie kurz das Profilvergleichsverfahren und stellen Sie anschließend dar, wie die euklidische Distanz berechnet wird. Nennen Sie abschließend drei Kritikpunkte am Profilvergleichsverfahren.
2. Herr Meyer ist seit zwei Jahren in der Mercator AG beschäftigt. Frau Müller ist erst seit zwei Monaten angestellt. Der Personalchef vergleicht die Fähigkeitsprofile beider Mitarbeiter und stellt sie dem Anforderungsprofil einer gerade frei gewordenen Stelle gegenüber. Welcher Mitarbeiter ist besser geeignet? Benutzen Sie alle drei Möglichkeiten des Profilvergleichsverfahrens.

	Anforderungsprofil	Fähigkeitsprofil	
	Arbeitsplatz	Herr Meier	Frau Müller
Sozialverhalten	10	7	15
Verantwortungsbereitschaft	9	9	7
Kommunikation	13	10	11
Fachliche Kompetenzen	18	15	15

Nr.	Werden zur Personalbedarfsplanung mathematische Verfahren eingesetzt, können die Auswirkungen von Unter- oder Überqualifikationen einzelner einzusetzender Mitarbeiter nicht berücksichtigt werden.		1
-----	---	--	---

Lösungshinweis zur Altklausuraufgabe siehe nächste Folie:

Kritik am mathematischen Verfahren

- Die Nutzen-Größe ist **kein allgemeingültiges Optimalitätskriterium**: Unterschiedliche Interpretationen möglich!
- Problem der Ermittlung der Nutzen-Größe (Validität, Reliabilität des Einsatzkoeffizienten)
- Beschränkung auf eine **einzigste Zielgröße**:
 - Minimierung (z. B. Minimierung der Ressourcenverschwendung)
 - Maximierung (z. B. Maximierung der Eignung der Mitarbeiter auf den Arbeitsplätzen)
- **Keine Erfassung von gruppendynamischen Aspekten**, die sich auf die Verrichtung der Arbeit der einzelnen Arbeitskräfte auswirken können
- **Implizite Annahme der Unabhängigkeit der einzelnen Stellen voneinander** (Die Leistung an einem Arbeitsplatz ist unabhängig von der Leistung an einem anderen Arbeitsplatz)
- Keine Berücksichtigung der **Auswirkungen von Unter-/Überqualifikationen**

Jung (2017): 241 und eigene Darstellungen

Welche der folgenden Aussagen treffen auf das mathematische Verfahren im Rahmen der qualitativen Stellenbesetzungsplanung zu?

- Ein zwingend zu erreichendes Ziel besteht darin, dass eine kostenminimale Zuordnung von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen erfolgt.
- Arbeitskräften, die aufgrund mangelnder Qualifikationen an einem Arbeitsplatz nicht einsetzbar sind, wird ein Einsatzkoeffizient von $e_{ij} = 1$ zugeordnet.
- Eine relevante Nebenbedingung sichert ab, dass ein Arbeitsplatz nur einmal besetzt werden kann.
- Das Verfahren ist auch einsetzbar bei einer unterschiedlichen Anzahl von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen.
- Die Einsatzkoeffizienten werden u.a. über Personalbeurteilungen ermittelt.

(jeweils 0,5 Punkte – max. 2,5 Punkte)

Lösungshinweis zur Altklausuraufgabe siehe nächste Folie:

Variablenbezeichnungen und Zielfunktion

e_{ij} : Einsatzkoeffizient eines Mitarbeiters i an Arbeitsplatz j

x_{ij} : Zuordnung eines Mitarbeiters i zum Arbeitsplatz j , wenn $x_{ij}=1$, keine Zuordnung, wenn $x_{ij}=0$

Maximierung der Leistungsgröße

$$Z = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n e_{ij} \cdot x_{ij} \rightarrow \max!$$

Minimierung der Ressourcenverschwendung

$$Z = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n e_{ij} \cdot x_{ij} \rightarrow \min!$$

Scholz (2014): 763-767; Scholz/Scholz (2019): 224-225

Der Personalleiter der Korvad AG hat eine Stelle als „*Personaltrainee (m/w/d)*“ mit dem in der untenstehenden Tabelle dargestellten Anforderungsprofil (a_{jk}) ausgeschrieben. Daraufhin haben sich drei Personen beworben (Herr Loano, Frau Wieschke, und Frau Bogcic), welche die im Folgenden dargestellten Fähigkeitsprofile (f_{ik}) aufweisen:

	Fähigkeitsmerkmale	Innovatives Denken	IT- Kenntnisse	Analytisches Denkvermögen	Soziale Kompetenz
Anforderungsprofil (a_{jk})	Stelle „ <i>Personaltrainee (m/w/d)</i> “	7	7	6	8
Fähigkeitsprofil (f_{ik})	Herr Loano	5	8	8	7
	Frau Wieschke	7	8	6	6
	Frau Bogcic	8	7	8	6

- Berechnen Sie die Höhe der Unterdeckungen, die Herr Loano, Frau Wieschke, und Frau Bogcic für die ausgeschriebene Stelle eines Personaltrainees aufweisen. Welche Person sollte auf Basis dieses Kriteriums eingestellt werden?
- Berechnen Sie die Stärke der Abweichungen, die Herr Loano, Frau Wieschke, und Frau Bogcic für die ausgeschriebene Stelle eines Personaltrainees aufweisen. Welche Person sollte auf Basis dieses Kriteriums eingestellt werden?
- Nun soll zusätzlich berücksichtigt werden, dass die ausgewählte Person nach Abschluss des Traineeprogramms als Führungsnachwuchskraft im Unternehmen weiterbeschäftigt werden soll. Welche Person sollte in dieser Konstellation bevorzugt eingestellt werden?

(12 Punkte)

Variablenbezeichnungen, Distanzmaße und Zuordnungskriterium

▪ Variablenbezeichnungen

f_{ik} : Ausprägung des Fähigkeitsmerkmals k beim Mitarbeiter i

a_{jk} : Auf der Stelle j geforderte Ausprägung des Fähigkeitsmerkmals k

▪ Nutzung verschiedener Distanzmaße

– Euklidische Distanz:
$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (f_{ik} - a_{jk})^2}$$

– Höhe der Unterdeckungen:
$$d_{ij} = \sum_{k=1}^m [\text{Maximum}(0; a_{jk} - f_{ik})]$$

– Stärke der Abweichungen
(Blockdistanz):
$$d_{ij} = \sum_{k=1}^m |f_{ik} - a_{jk}|$$

▪ Zuordnung des Mitarbeiters mit der geringsten euklidischen Distanz/Unterdeckung/ Stärke der Abweichung

Scholz (2014): 761-762

5 Personalfreisetzung

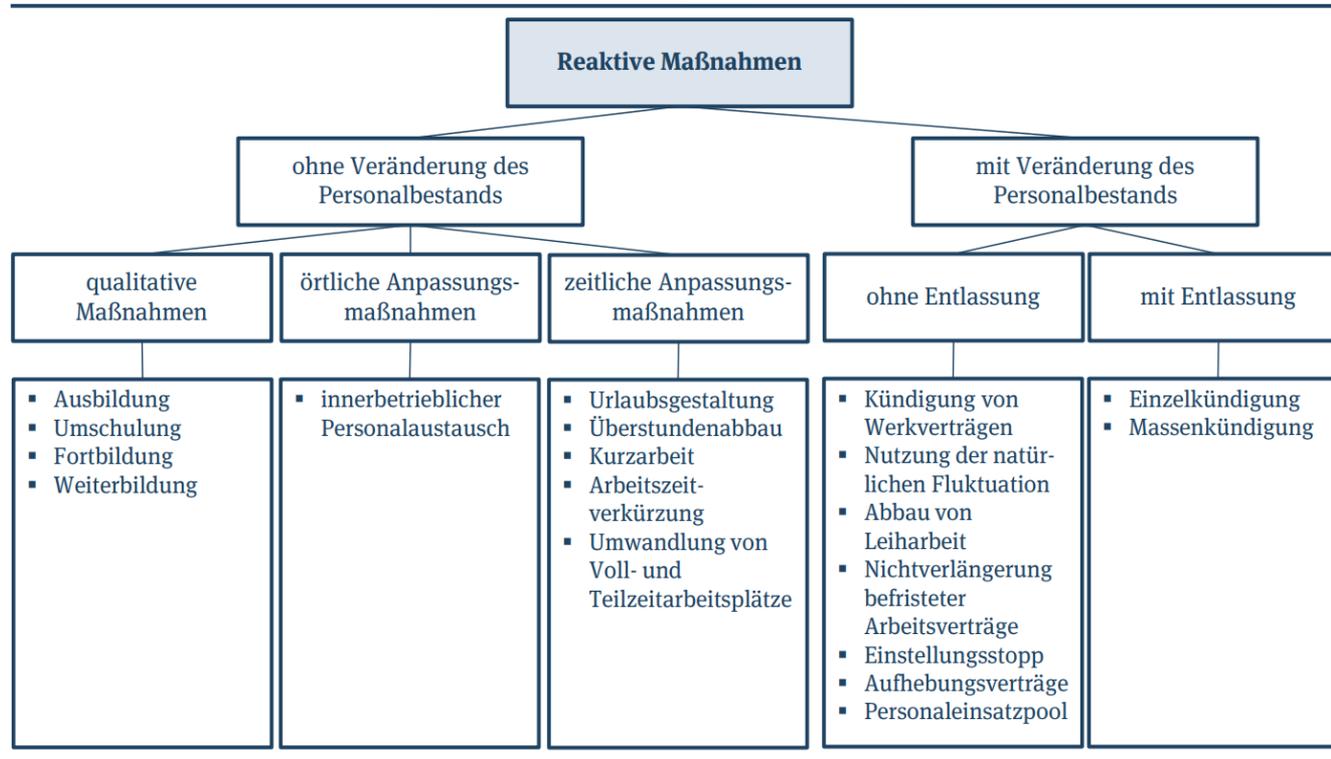
Arten von Personalfreisetzungsentscheidungen:

- reaktiv: bei/nach dem Auftreten von Personalüberhängen
- antizipativ: vor dem Auftreten von Personalüberhängen

Ursachen:

- unternehmensextern:
 - Konjunkturelle Schwankungen
 - Strukturelle Veränderungen
- unternehmensintern:
 - Unternehmensbedingte Veränderungen
 - Mitarbeiterbedingte Gründe

5.4 Systematisierung von Maßnahmen und Kriterien zu deren Beurteilung



Oechsler/Paul (2024): 587

Mit Veränderung des Personalbestands:

- Mit Entlassung
 - Kündigung:
 - Ordentliche Kündigung
 - Außerordentliche Kündigung
 - Änderungskündigung
 - Massentlassung nach KSchG: Hohe Anzahl von Entlassungen (abh. von Betriebsgröße) innerhalb von 30 Tagen (§ 17, 18 KSchG)
 - Bei Betriebsänderungen: Erheblicher Anteil der Belegschaft ist betroffen von den Betriebsänderungen gemäß § 111,112aBetrVG

Übungsaufgabe 5.1:

Die Technomedia AG ist lange Zeit im Bereich der Hardwareproduktion erfolgreich. Aufgrund einer sich ändernden Marktlage ist die Technomedia AG vor einigen Jahren in den Geschäftsbereich „künstliche Intelligenz & Datenanalyse“ eingestiegen. In diesem Geschäftsbereich konnte in den vergangenen Jahren ein kontinuierliches Wachstum erzielt werden. Seit einem Jahr zeigen sich allerdings Umsatzrückläufe im Bereich der Hardwareproduktion. Die Konzernzentrale hat sich dazu entschlossen, Freisetzungsmaßnahmen im Bereich der Hardwareproduktion vorzunehmen.

Die geplanten Personalfreisetzungsmaßnahmen machen sich in den deutschen Betrieben der Technomedia AG ebenfalls bemerkbar. Hier ist jedoch ausschließlich der Betrieb der Hardwareproduktion betroffen. Laut den Vorgaben aus der Konzernzentrale sollen in erheblichen Umfang betriebsbedingte Kündigungen durchgeführt werden. Im Betrieb der Hardwareproduktion soll dadurch der Personalbestand von 2.000 Mitarbeiter auf 1.400 Mitarbeiter reduziert werden.

Die Reduktion der Personalbestände im Betrieb der Hardwareproduktion – so die Vorstellung in der Konzernzentrale – soll so schnell wie möglich, spätestens aber bis zum 31.03.2026, erfolgen. Die Verantwortlichen sind sich bewusst, dass die geplanten Personalfreisetzungen nur unter Beachtung der deutschen Gesetzgebung und Rechtsprechung realisiert werden können.

Neben den gesetzlichen Vorschriften zu Betriebsänderungen und Massenentlassungen sind auch die geltenden Kündigungsfristen zu beachten. Im Betrieb der Hardwareproduktion gelten für alle Mitarbeiter die gesetzlichen Kündigungsfristen nach § 622 BGB. Aufgrund der erforderlichen Sozialauswahl nach § 1 Abs. 3 KSchG sind im Betrieb der Hardwareproduktion 400 MA mit einer Beschäftigungsdauer von weniger als 2 Jahren und 200 MA mit einer Beschäftigungsdauer von mehr als 2 Jahren, aber weniger als 5 Jahren zu entlassen.

1. Prüfen Sie bitte am 13.12.2025 ob die betriebsbedingten Kündigungen im deutschen Betrieb der Hardwareproduktion Betriebsänderungen nach dem BetrVG darstellen und welche betriebsverfassungsrechtlichen Konsequenzen dies ggf. für den Betrieb der Hardwareproduktion der Technomedia AG hat.
2. Prüfen Sie bitte am 13.12.2025, ob und ggf. wie der deutsche Betrieb der Hardwareproduktion der Technomedia AG die bis zum 31.03.2026 beabsichtigten Kündigungen schnellstmöglich zeitlich gestaffelt so vornehmen können, dass der Tatbestand der Massenentlassung nach dem KSchG vermieden werden kann. Beachten Sie dabei bitte auch die erforderlichen Kündigungsfristen sowie die Kündigungen geltenden Frist zur Anhörung des Betriebsrats.

Nr.	Eine Beendigungskündigung kann rechtlich nicht durchgesetzt werden, wenn ein freier Arbeitsplatz zu geänderten Bedingungen vorliegt.		1
-----	--	--	---

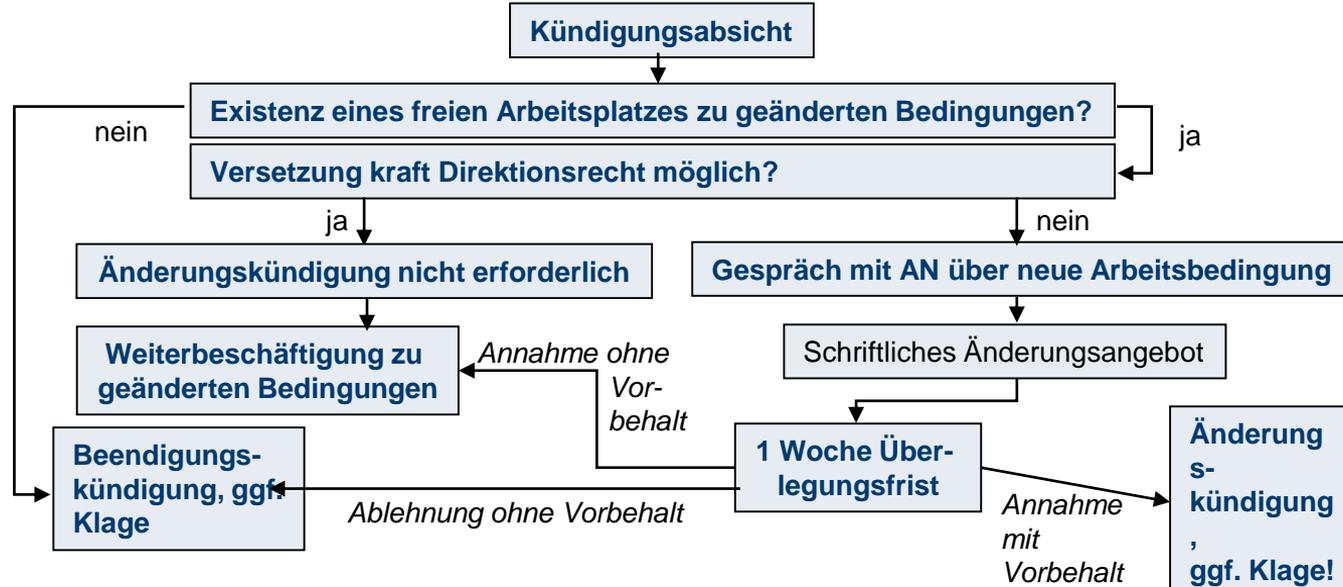
Lösungshinweis zur Altklausuraufgabe siehe nächste Folie:

Änderungskündigung

⇒ Der dem Arbeitsverhältnis zugrunde liegende Arbeitsvertrag soll beendet und durch einen neuen Arbeitsvertrag ersetzt werden (zusammengesetztes Rechtsgeschäft)

⇒ Ziel: Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses auf anderer rechtlicher Grundlage

⇒ Vorgang der Änderungskündigung:



Eigene Darstellung, siehe die Erläuterungen bei Jung (2017): 338-339; Hromadka/Maschmann (2023): 570-579; Kamanabrou (2023): 468-470

Siehe Skript: „Grundlagen des Personalmanagements“ (SoSe25), Folie 185

In welchen der folgenden Situationen ist der Tatbestand der Massenentlassung nach dem Kündigungsschutzgesetz auf jeden Fall erfüllt?

- Von insgesamt 423 Mitarbeitern werden 30 Mitarbeitern innerhalb von 30 Kalendertagen entlassen.
- Von insgesamt 24 Mitarbeitern werden 5 Mitarbeiter innerhalb eines Jahres entlassen.
- Von insgesamt 263 Mitarbeitern werden 25 Mitarbeiter innerhalb von 30 Kalendertagen und im Anschluss erneut 20 Mitarbeitern innerhalb der nächsten 30 Kalendertage entlassen.
- Von insgesamt 120 Mitarbeitern werden 12 Mitarbeiter innerhalb von 30 Kalendertagen entlassen.
- Von insgesamt 2.400 Mitarbeitern werden 200 Mitarbeiter innerhalb von 365 Kalendertagen entlassen.

(jeweils 0,5 Punkte – max. 2,5 Punkte)

Massenentlassung

Abweichend vom Alltagsverständnis einer Massenentlassung (große Anzahl von Entlassungen) ist die hier behandelte Massenentlassung ein Terminus technicus des KSchG zur Erreichung arbeitsmarktpolitischer Zwecke des Staates!

Zahlengrundlage nach	Betriebsgröße (Arbeitnehmer)	Entlassungen von x Arbeitnehmern innerhalb von 30 Kalendertagen
§ 17 KSchG	mehr als 20, weniger als 60	mehr als 5
	mind. 60, weniger als 500	10 % oder aber mehr als 25 (Aufrundung auf volle Zahlen!)
	mind. 500	mind. 30

Gesetzlich geregelte Anzeigepflicht

⇒ bei der Agentur für Arbeit vor den Entlassungen!

(eigene Darstellung)

20) Der Betriebsrat der Mercator Media AG bereitet sich darauf vor, dass im Betrieb Printmedien größere Veränderungen vorgenommen und größere Anzahlen an Beschäftigten entlassen werden sollen. Konkret soll der Betrieb im Sinne einer veränderten Arbeitsweise vollständig digitalisiert werden. Dies geht damit einher, dass von den insgesamt 420 Beschäftigten insgesamt 50 Mitarbeiter entlassen werden sollen. Helfen Sie dem Betriebsrat, die Situation einzuschätzen, indem Sie die folgenden Aufgaben bearbeiten:

- a) Handelt es sich um eine Betriebsänderung nach dem BetrVG und wenn ja, um welche Art? Begründen Sie Ihre Ausführungen, indem Sie sich auf die jeweils relevanten Vorschriften des BetrVG beziehen.
- b) Was versteht man unter einem Sozialplan und kann die Mercator Media AG in der gegebenen Situation zu einem Sozialplan verpflichtet werden? Nennen und erläutern Sie die relevanten gesetzlichen Vorschriften.

Personalfreisetzung bei Betriebsänderungen

Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG

Als Betriebsänderungen gelten die folgenden Maßnahmen, wenn **erhebliche Teile der Belegschaft** betroffen sind:

- Einschränkungen und Stilllegungen des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen,
- Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen,
- Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben,
- Grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen oder
- Einführung grundlegend anderer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.

Eigene Darstellung

Was sind erhebliche Teile der Belegschaft bei Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG?

Heranziehung von § 17 KSchG und BAG-Urteilen

Zahlengrundlage nach	Betriebsgröße (Arbeitnehmer)	Entlassungen von x Arbeitnehmern *
§ 17 KSchG	mehr als 20, weniger als 60	mehr als 5
	mind. 60, weniger als 500	10 % oder aber mehr als 25
	mind. 500	mind. 30
BAG	mind. 600	mind. 5 % der Belegschaft

Hromadka/Maschmann (2020): 507

* Im Unterschied zu anzeigepflichtigen Entlassungen nach § KSchG wird für die Prüfung der Betroffenheit erheblicher Teile der Belegschaft kein 30-Tage-Zeit-Fenster berücksichtigt. Stattdessen wird auf die gesamte Betriebsänderung abgestellt, auch wenn sie sich zeitlich länger hinzieht.

Durchführung von Sozialplan und Interessenausgleich bei Betriebsänderungen

- **Sozialplan**
Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den AN infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen (§ 112 Absatz 1 Satz 2 BetrVG)
- **Interessenausgleich**
Keine Erläuterung des Interessenausgleichs im BetrVG, im allgemeinen Rechtsverständnis erfolgt beim Interessenausgleich ein Bezug zur organisatorischen Durchführung einer Betriebsänderung, die nicht Gegenstand eines Sozialplans sind, z.B. Streckung der unumgänglichen Maßnahmen; Verringerung der Zahl der betroffenen Arbeitnehmer; Ergreifen anderer Personalfreisetzungsmaßnahmen bevor Kündigungen ausgesprochen werden

Konkrete Inhalte eines Interessenausgleichs

- Beschreibung und Begründung der Betriebsänderungsmaßnahmen
- Detaillierte Aufführung der von der Betriebsänderung betroffenen Abteilungen und Stellen
- Vollzug des zeitlichen Ablaufs der Maßnahmen in seinen einzelnen Teilstücken
- Technische sowie organisatorische Abwicklung; Einzelheiten von Form und Durchführung

Oechsler/Paul (2024): 614-617; Hromadka/Maschmann (2020): 513-514 und eigene Darstellungen

Fragerunde