

Schriftlicher Lehrgang

Praxis der Personalwirtschaft

Teil 1: - Grundlagen -

Lernfeld 1 **Personalprozessmanagement**

Sven Friedl

Schriftlicher Lehrgang
Praxis der Personalwirtschaft
- Grundlagen -

Lernfeld 1:
Personalprozessmanagement

Oktober 2016

2016 Sven Friedl Verlag
Vetzberger Weg 12, 35435 Wettenberg
www.sven-friedl-verlag.de
sven-friedl-verlag@t-online.de
Tel.: 0151-44043270

Wichtiger Hinweis: Der Inhalt ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der in ihm behandelten Materie machen es jedoch erforderlich, Haftung und Gewähr auszuschließen.

Aufbau des Lehrgangs

Die Aufgabenstellungen in der Personalwirtschaft sind sehr komplex und erfordern umfassende Kenntnisse in den jeweiligen Fachthemen sowie entsprechenden HR-Systemkomponenten. Transparenz und Qualitätssicherung sind daher wesentliche Bausteine, um den Fachbereich Personal unternehmensintern optimal aufstellen zu können. Um dies zu erreichen, sollten alle Aufgaben prozessorientiert dargestellt und permanent bezüglich Qualität und Zielerreichung überwacht werden.

Dieser Fachlehrgang führt allgemein in die Aufgabenstellung der Personalwirtschaft ein und zeigt Wege auf, wie über ein einfaches Prozess- und Qualitätsmanagement alle unternehmensinternen Fragestellungen und Anforderungen zur Personalarbeit transparent umgesetzt und im Rahmen eines internen Kontrollsystems (IKS) geprüft und gesteuert werden können.



Teil 1 Grundlagen

- Personalprozessmanagement
- Personalplanung
- Personalkostenplanung
- Personalbeschaffung
- Entgeltabrechnung
- Zeitwirtschaft
- Personalcontrolling
- Migration von HR-Software



Teil 2 Entgeltabrechnung

- Einführung in die Entgeltabrechnung
- Ermittlung des Bruttoentgelts
- Grundlagen der Lohnsteuer
- Grundlagen der Sozialversicherung
- Nettolohnermittlung und Auszahlung
- Monats- und Jahresabschluss
- Musterunternehmen mit Fallaufgaben
- HR-Software und Steuerungsparameter
- Ausgewählte Prozesse in der Entgeltabrechnung
- Lohnbuchhaltung



Teil 3 Interne Kontrollsysteme

- Grundlagen und Anforderungen
- Risikomanagement im Personalbereich
- Implementierung in 16 Schritten
- Optimierungsparameter und Dokumentation
- Von der Aufgabe zum Prozess
- Aufgabenfelder der Personalwirtschaft
- Prüfung der Entgeltabrechnung im Detail
- Erhebung und Analyse von Kennzahlen
- Externe Prüfungen bestehen
- Beispielunternehmen LuLe GmbH

Eine interne Analyse kann dabei unterstützen, konkrete Handlungsbedarfe im Hinblick auf die Optimierung der Personalarbeit zu erkennen. Die wesentlichen Schritte sind:

- Dokumentation der IST- und Definition der SOLL-Prozesse
- Implementierung von Risikokontrollen zur Qualitätssicherung
- Qualifikationen sichern: Aufgaben als Generalist bzw. Spezialist
- Fokussierung auf die wesentlichen Personalthemen
- Verknüpfung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie

Die Themen werden aus Sicht der Praxis betrachtet und stellen keine Lehrbuchmeinung dar!

Übersicht der Lehrgangsinhalte

Lernfeld 1 Personalprozessmanagement

Als Prozess bezeichnet man eine auf die Erbringung eines festgelegten Ergebnisses gerichtete Folge von Aktivitäten. Prozessmanagement bedeutet regelmäßiges Kontrollieren von Prozessvorgaben, eine konsequente kontinuierliche Verbesserung und damit verbunden eine permanente Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse. Aufbauend auf den Grundlagen wird beschrieben, wie Prozesse erkannt, modelliert, dokumentiert und zuverlässig gesteuert werden können.

Lernfeld 2 Personalplanung

Für die professionelle Steuerung der Mitarbeiter sind Personalplanung und -kostenplanung unentbehrlich. In diesem Modul erfahren Sie, wie die Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung die kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Erfüllung der Unternehmensziele berücksichtigt und die dazu erforderlichen Mitarbeiter zur Verfügung stellt. Darüber hinaus werden die verschiedenen Arten und Instrumente der Personalplanung vorgestellt.

Lernfeld 3 Personalkostenplanung

Auf Grundlage der Personalplanung werden der Personalbedarf und die zugehörigen Personalkosten geplant und in Forecast- und Budgetvarianten detailliert ermittelt. Von der Lohnartenklassifizierung, Planvariantenrechnung, SOLL-IST-Vergleichsrechnung bis zum Reporting und Kennzahlenbericht werden die einzelnen Schritte dargestellt und erläutert.

Lernfeld 4 Personalbeschaffung

Der Prozess der Personalbeschaffung wird transparent dargestellt. Ausgehend von einer Personalbedarfsermittlung und Beschreibung der Funktionen und Aufgaben in Stellenbeschreibungen werden Fragestellungen zu den Themen interne/externe Stellenausschreibungen, Beschaffungswege, Bewerberverwaltung und -kommunikation, Auswahl des zukünftigen Mitarbeiters und dem Einstellungsprozedere behandelt. Die Themen „Demografie“ und „Fachkräftemangel“ fließen in die Betrachtung mit ein.

Lernfeld 5 Entgeltabrechnung

Die Entgeltabrechnung in Unternehmen und Organisationen muss hohen Anforderungen genügen. Dieser komplexe und sensible Bereich erfordert eine hohe Fachkompetenz, Verlässlichkeit und die exakte Einhaltung gesetzlicher und steuerlicher Regelungen. Außerdem muss die entsprechende Software Datensicherheit garantieren und gleichzeitig eine optimale Integration in die vorhandene Infrastruktur ermöglichen. Dieses Modul macht Sie mit den Grundlagen der Entgeltabrechnung vertraut und vermittelt Ihnen das erforderliche Rüstzeug für die praktische Durchführung einer sachlich und rechnerisch richtigen Entgeltabrechnung.

Lernfeld 6 Zeitwirtschaft

Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung, Zutrittskontrolle und Fehlzeitenmanagement sind zentrale Themen einer modernen Zeitwirtschaft. Der Faktor „Zeit“ spielt in den Unternehmen eine wesentliche Rolle. Umso wichtiger ist es, diesen effektiv zu nutzen. Die Grundlagen der Zeitwirtschaft werden dargestellt. Darüber hinaus sind weitere Themen: flexible Arbeitszeitmodelle, leistungsbezogene Vergütung, Ressourcensteuerung und der Einsatz moderner Zeitwirtschaftssoftware.

Lernfeld 7 Personalcontrolling

Wollen Sie Personal, Personalkosten und Produktivität gezielt steuern? Wollen Sie Ihre personalwirtschaftlichen Ziele sicher erreichen? Strategisches und operative Personalcontrolling, Berichtswesen, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Prozessanalyse und Prozesskostenrechnung bilden die Schwerpunkte. Darüber hinaus werden die verschiedenen Ansätze und Instrumente des modernen Personalcontrollings dargestellt und erläutert.

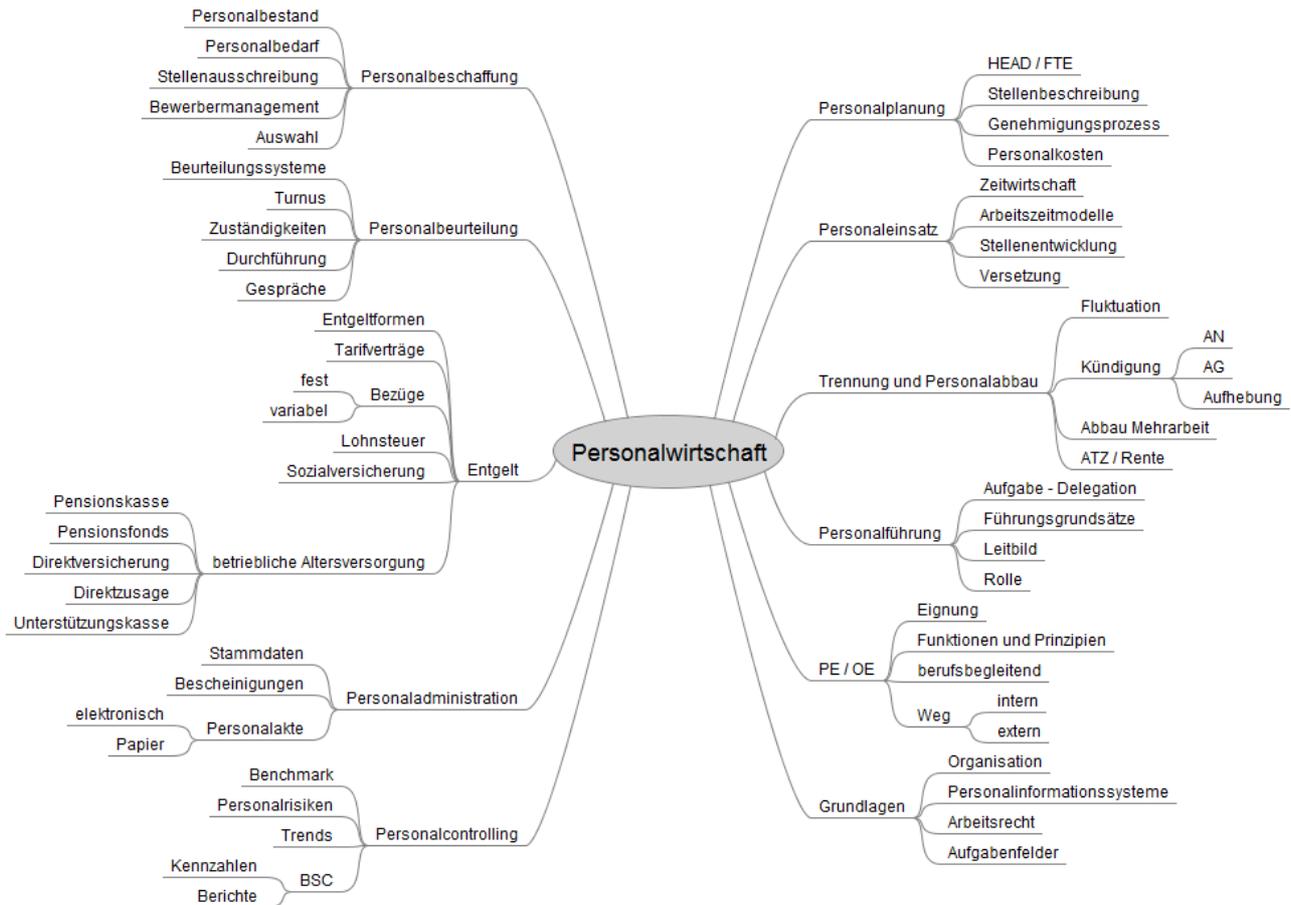
Lernfeld 8 Migration von HR-Software

Dieses Modul behandelt die Problematiken eines Softwarewechsels im Bereich Human Resources (HR) und vermittelt Erfahrungen, Hilfestellungen und Anregungen in Bezug auf die Projektierung und Umsetzung. Von der Durchführung der IST-Analyse, der Fachkonzepterstellung und Ressourcenplanung, der Software-auswahl, Systemanpassung und -optimierung bis hin zur Migration und dem Echtbetrieb werden alle Details dargestellt.

Vorwort

Die Personalwirtschaft befasst sich mit dem arbeitenden Menschen und damit mit den personellen und sozialen Aufgaben im Unternehmen. Es werden die Unternehmensbedürfnisse (bestmögliche Versorgung des Unternehmens mit geeigneten Mitarbeitern, ...) und die Mitarbeiterinteressen (Betreuung, Entwicklung, Förderung, Entlohnung, ...) berücksichtigt.

Wesentliche Themen der Personalwirtschaft sind:



Personalpolitik und Personalwirtschaft

Im Rahmen der Unternehmenspolitik werden generelle und strategische Entscheidungen getroffen, die auf Bereichsebene in Aufgaben und Prozessen operativ und strategisch umgesetzt und angewandt werden. Die Personalpolitik - als integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik - legt die grundsätzlichen Ziele und Handlungsnormen für die effiziente Gestaltung des Faktors "Arbeit" fest. Der Personalwirtschaft werden hierbei folgende Funktionen zugeordnet:

- Planung
- Realisierung
- Kontrolle

Inhaltsverzeichnis

Lernfeld 1 Personalprozessmanagement

1.	Qualitätsmanagement	9
1.1	Die 8 Grundsätze des Qualitätsmanagements	10
1.1.1	Kundenorientierung	10
1.1.2	Verantwortlichkeit der Führung	10
1.1.3	Einbeziehung der Mitarbeiter	10
1.1.4	Prozessorientierter Ansatz	11
1.1.5	Systemorientierter Managementansatz	11
1.1.6	Ständige Verbesserung	11
1.1.7	Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung	11
1.1.8	Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen	11
1.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	11
1.2.1	Die einzelnen Schritte	13
1.3	Prozessmodellierung	14
2.	Personalprozessmanagement	17
2.1	Was ist ein Prozess?	17
2.2	Was ist eine Aktivität?	17
2.3	Die Aspekte eines Prozesses	17
2.3.1	Prozessart, Ziele und Grenzen	18
2.3.2	Standardisierung der Abläufe	18
2.4	Prozessanalyse und -optimierung	19
2.4.1	Ziele der Prozessanalyse	19
2.4.2	Prozessmodellierung	20
2.4.3	Prozessimplementierung und -anpassung	20
2.5	Fünfzehn Schritte bis zur unternehmensindiv. Prozesslandkarte am Beispiel der LuLe GmbH	21
2.5.1	HR-Strategie	22
2.5.2	Prozesslandschaft	28
2.5.3	Prozessart	29
2.5.4	Prozessziel	30
2.5.5	Prozessgrenzen	32
2.5.6	Verantwortung	33
2.5.7	IST-Prozessanalyse	34
2.5.8	Schwachstellenanalyse	35
2.5.9	Prozessinput und -output	36
2.5.10	SOLL-Prozessdefinition	37
2.5.11	Dokumentation	42
2.5.12	Umsetzen und Steuern	46
2.5.13	Messgrößen und Kennzahlen	47
2.5.14	Controlling	48
2.5.15	KVP	49
	Übungsaufgaben	50
	Lösungen	52
	Quellenangaben	55

Lernfeld 2 Personalplanung

2.	Vorwort	6
3.	Personalbedarf systematisch planen	8
4.	Grundlagen	11
4.1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	12
4.2	Unternehmenspolitische Ansätze	14
4.3	Personalwirtschaftliche Grundlagen	15
4.3.1	Unternehmensorganisation	15
4.3.2	Stabilität und Elastizität	16
4.3.3	Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	17
4.3.4	Unternehmensführung	18
4.3.5	Ebenen der Unternehmensführung	19
4.3.6	Personalmanagement und –politik	20
4.3.7	Einflussgrößen auf die Personalpolitik	20
4.3.8	Personalbereitstellung	21
5.	Der Planungsprozess	22
5.1	Was heißt Personalplanung?	22
5.2	Unternehmensziele	23
5.3	Zielhierarchie und Zielbeziehungen	24
5.3.1	Komplementäre Ziele	24
5.3.2	Konkurrierende Ziele	25
5.3.3	Zieldifferenz	25
5.4	Aufgaben der Planung	26
5.5	Frühwarnsysteme	27
5.6	Planungsebenen	27
5.7	Planungszeitraum	28
5.8	Lückenanalyse	28
5.9	Strategische Planung	29
5.10	Operative Planung	32
5.11	Mitbestimmung	33
5.12	Ermittlung des Personalbedarfs	34
5.13	Bausteine	35
5.13.1	Personalbeschaffungsplanung	36
5.13.2	Personalbestandsplanung	36
5.13.3	Personaleinsatzplanung	42
5.13.4	Personalbeurteilungsplanung	43
5.13.5	Personalentwicklungsplanung	43
5.13.6	Personalveränderungsplanung	44
5.13.7	Entgeltplanung	45
5.14	Planungsgespräch	46
5.15	Qualität	49
5.15.1	Kontinuität	49
5.15.2	Entscheidung	49
5.15.3	Zeit	50
5.15.4	Dienstleistung	50
5.16	Reporting	50
5.17	Planungsprozess	50
5.17.1	Prozesse identifizieren, optimieren und implementieren	50
5.17.2	Prozessbeteiligte	50
5.17.3	Prozessdarstellung	51

5.17.4	Dokumentation	51
5.17.5	Vorgehen bei der Implementierung von Prozessen	51
5.17.6	Prozesscontrolling (Sicht: QM)	52
5.17.7	Messbarkeit von Prozessen	52
5.17.8	Terminplanung im Prozess	52
	Übungsaufgaben	53
	Lösungen	55

Lernfeld 3 Personalkostenplanung

1.	Lernziele	5
2.	Einleitung	9
3.	Prozessaufbau und Inhalte	11
3.1	Prozessaufbau und Inhalte der Personalkostenplanung	11
3.1.1	Organisatorische Einbettung	15
3.1.2	Rollendefinition	16
3.1.3	Stellenwirtschaft und Trägermedium	17
3.1.4	Formen der Planungsrechnung	17
3.1.5	Zeithorizonte	18
3.2	Funktionen und Leistungen	19
3.2.1	Detaillierungsgrad	19
3.2.2	Kostenrechnung	20
3.2.2.1	Kostenverursachungsprinzip	20
3.2.2.2	Kostenartenrechnung	21
3.2.2.3	Kostenstellenrechnung	24
3.2.2.4	Kostenträgerrechnung	25
3.3	Warum werden Kosten geplant?	25
3.3.1	Was sind Personalkosten?	25
3.3.1.1	Klassifizierung	25
3.3.1.2	Personalkostenanalyse	27
3.3.1.3	Wie genau soll gerechnet werden?	28
3.3.1.4	Definition von Lohnarten	29
3.3.1.5	Zuordnung Lohnart zu Kostenart	34
3.4	Planung	35
3.4.1	Planungsinhalt	35
3.4.1.1	Stammdateninformationen	35
3.4.1.2	Abrechnungsinformationen	36
3.4.1.3	Planungsparameter	36
3.4.1.4	Beschäftigungsgradabhängigkeit	36
3.4.1.5	Steuerung nach organisatorischen Gruppierungen	37
3.4.2	Trendberechnungen	37
3.4.3	Simulationsrechnungen / Planungsszenarien	39
3.4.4	Arbeiten mit Planvarianten	40
3.4.5	Dokumentation von Planänderungen	44
3.4.6	Unterschiedliche Sichtweisen	44
3.5	IST- und PLAN-Kosten	46
3.5.1	IST-Kosten	46
3.5.2	PLAN-Kosten	48
4.	Controllingaspekte der Personalbedarfs- und Personalkostenplanung	52

4.1	Analysemöglichkeiten	52
4.1.1	Soll-Ist-Vergleichsrechnung und Analyse der Abweichungen	52
4.1.2	Simulationsrechnungen	54
4.1.3	Unterjährige Planvergleiche	55
4.2	Reporting, Statistik, Kennzahlen	56
4.2.1	Mitarbeiterkategorien	56
4.2.2	Reporting	56
4.2.3	Statistiken	57
4.2.4	Kennzahlen	58
4.2.5	Grobplanung zur Kennzahlenermittlung	59
4.2.6	Häufig verwendete Kennzahlen	60
4.2.6.1	Ermittlung der Fluktuationskosten je Mitarbeiter	60
4.2.6.2	Verhältnis Fluktuationskosten zu den Personalkosten	60
4.2.6.3	Durchschnittslohn je Mitarbeiter	61
4.2.6.4	Mehrarbeitskosten je Mitarbeiter	61
4.2.6.5	Wirtschaftlichkeit des Faktors Arbeit (Personalintensität)	62
4.2.6.6	Durchschnittliche Lohnsumme je FTE	62
4.2.6.7	Anteil der variablen Lohn- an den Gesamtkosten in Prozent	62
4.2.6.8	Anteil der Lohnnebenkosten an den Gesamtkosten	62
4.3	Schnittstelle Personal / Controlling	62
4.3.1	Bereitstellung der Ergebnisse für das Controlling	62
4.3.2	Was macht Controlling mit den Zahlen?	63
4.3.3	Kopplung mit Business-Intelligence-Tools (BI)	63
5.	Umsetzung der Personalkostenplanung im Beispielunternehmen	66
5.1	Das Unternehmen	66
5.2	Der Prozess	69
5.3	Stammdaten der Mitarbeiter / der Stelle	69
5.3.1	Arbeitsvertrag	69
5.3.2	Tarifvertrag	70
5.3.3	Personalstamm	71
5.3.4	Zeitwirtschaft	71
5.3.5	Bezüge	72
5.3.6	Organisatorische Zuordnung	72
5.3.7	Gesetzliche Abgaben	72
5.3.8	Betriebliche Altersversorgung	72
5.3.9	Persönliche Be- und Abzüge	72
5.4	Systemdaten	73
5.4.1	Stellen	73
5.4.2	Kostenstellen	74
5.4.3	Lohnarten	74
5.4.4	Tarifliche Steuerungen (Kumulationen, Einmalbezüge)	76
5.4.5	Kostenarten	76
5.4.6	Kostenträger	77
5.4.7	Definition der Planungsvarianten	77
5.5	Planungslauf und Ergebnisse	78
5.5.1	Planungsebenen	78
5.5.2	Planungszeitraum	81
5.5.3	Variante	81
5.5.4	Daten	82
5.5.5	Sicht auf die Daten	82
5.5.6	Varianten der Hochrechnung	82
5.5.7	Umbuchung von Ergebnissen	82

5.6	Schnittstelle Controlling	83
5.6.1	Reports und Analysen	84
5.6.1.1	SOLL-Kosten pro Lohnart nach Kostenart und Monat	84
5.6.1.2	SOLL-Kosten pro Lohnart nach Kostenstelle und Monat	84
5.6.1.3	SOLL-Kosten pro Lohnart nach Monaten	85
5.6.1.4	SOLL-IST-Kosten nach Personalnummer	85
5.6.2	Kennzahlen	86
5.6.2.1	Personalkostenentwicklung	86
5.6.2.2	FTE-Entwicklung	86
5.6.2.3	HEADS und FTE nach Befristung	87
5.6.2.4	HEADS und FTE nach Beschäftigungsgrad	87
5.6.2.5	HEADS und FTE nach Eingruppierung (Beispiel: Abrechnungskreis A)	88
5.6.2.6	HEADS und FTE nach Kostenstelle	88
5.6.2.7	Kostenentwicklung und TREND-Berechnungen	89
6.	Fazit	89
	Übungsaufgaben	90
	Lösungen	92

Lernfeld 4 Personalbeschaffung

	Vorwort	6
1.	Einleitung	9
2.	Grundlagen	10
2.1	Bevölkerungsentwicklung	10
2.2	Demografie, Fach- und Führungskräfte­mangel	13
2.2.1	Demografischer Wandel - Altersmix	15
2.2.2	Demografischer Wandel – einfache Prozesssicht	15
2.2.3	Demografischer Wandel: Gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Entwicklung	16
2.2.4	Alternde Betriebe = Zunahme „alterstypischer“ Probleme? – Ein Negativszenario	16
2.2.5	Hohe betriebliche Leistungsfähigkeit mit alternden Belegschaften – Ein Positivszenario	16
2.2.6	Ziele alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik	16
2.2.7	Im Blickfeld: Verschleiß- und Routinetätigkeiten	17
2.2.8	Im Blickfeld: Gruppen- und Teamarbeit	17
2.2.9	Im Blickfeld: Erwerbsverläufe	17
2.2.10	Im Blickfeld: Unternehmenskultur	17
2.3	E-Recruiting	18
3.	Prozessdarstellung	19
3.1	Prozessbeschreibung /-darstellung in grafischer Form (hier beispielhaft mit VISIO)	19
4.	Personalbedarf / offene Stelle	22
4.1	Stellen im Unternehmen / Jobfamilien	22
4.1.1	Stelle	22
4.1.2	Stellenbesetzung	22
4.1.3	Stellenplan	23
4.2	Stellenbeschreibung (Funktion und Aufgaben)	23
4.3	Personalbedarfsrechnung	24
4.4	Stellengenehmigung	26
5.	Stellenausschreibung	27
6.	Beschaffungswege	28
6.1	Printmedien	28

6.2	Online-Job-Börsen	28
6.3	Arbeitsagentur	29
6.4	Kreis-Job-Center	30
6.5	Personalberater	30
6.6	Hochschulmarketing	30
6.7	Arbeitnehmerüberlassung (AÜG)	31
7.	Ausschreibung	32
7.1	Intern (Inhalte der Ausschreibung, Gründe für interne Besetzung)	33
7.2	Extern (Inhalte der Ausschreibung, Gründe für externe Besetzung)	33
8.	Bewerbermanagement	34
8.1	AAG	34
8.2	Erfassung (EXCEL, Modul „Bewerberverwaltung“)	35
8.3	Analyse und Bewertung der Bewerbungen	35
8.4	Vorselektion und Kommunikation (intern und Richtung Bewerber)	35
9.	Auswahlverfahren	37
9.1	Test	39
9.2	Vorstellungsgespräch	39
9.3	Assessment Center (AC)	41
9.4	Probearbeitstag	41
10.	Einstellungsuntersuchung	42
11.	Entscheidung	44
11.1	Bestriebsratsanhörung	44
11.2	Arbeitsvertrag	45
12.	Personalbeschaffungscontrolling	51
12.1	Kennzahlen	51
13.	Reporting	54
	Übungsaufgaben	55
	Lösungen	57
	Quellenangaben	62

Lernfeld 5 Entgeltabrechnung

1.	Mind Map	8
2.	Systematik der Entgeltabrechnung	9
2.1	Verdienstabrechnung Arbeitnehmer	9
2.2	Abrechnungsstufen	10
2.3	Fachliche Anforderungen	11
2.4	Daten, Datenerfassung	13
2.5	Der Weg ins Unternehmen	14
3.	Entstehung und Bewertung von Entgeltansprüchen	15
3.1	Rechtliche Anspruchsgrundlagen	15
3.2	Regelungsebenen	16
3.3	Personenbezogene Abrechnung	17
3.4	Sachbezogene Abrechnung	18
4.	Ermittlung des Bruttoentgelts	19
4.1	Einflussgrößen auf das Bruttoentgelt	19
4.2	Schema Bruttoverdienstermittlung	20
4.3	Feste und variable Entgeltbestandteile	21
5.	Lohnsteuer	22

5.1	Grundlagen	22
5.2	Systematik des Lohnsteuerabzugs	23
5.3	Ermittlung des Steuerabzugs	24
6.	Sozialversicherung	27
6.1	Grundlagen	27
6.2	Versicherungszweige	28
6.3	Beiträge	30
6.4	Umlageverfahren	33
7.	Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen	35
7.1	Geringfügige Beschäftigung	35
7.2	Besondere Beschäftignungsverhältnisse	37
8.	Melde- Aufzeichnungs- und Bescheinigungspflichten	38
8.1	Meldeschlüssel und Verfahren	38
9.	Nettolohnermittlung und Auszahlung	42
9.1	Ermittlung der Nettobe- und -abzüge	42
10.	Monatsabschluss	45
10.1	Prozess Monatsabschluss	45
11.	Jahresabschluss	46
12.	Auswertungen, Statistiken, Bescheinigungen	47
	Übungsaufgaben	49
	Lösungen	51

Lernfeld 6 Zeitwirtschaft

Vorwort	6	
1.	Zeitwirtschaft	9
2.	Arbeitszeit	9
2.1	Jahresarbeitszeit	10
2.2	Arbeitszeitmodelle	11
2.3	Möglichkeiten der Flexibilisierung und der Verkürzung	15
2.4	Mobile Formen der Arbeit	15
2.5	Alternierende Telearbeit	16
2.6	Bereitschaftsdienst	18
2.6.1	Arbeitsbereitschaft	18
2.6.2	Bereitschaftsdienst	18
2.6.3	Rufbereitschaft	19
3.	Arbeitszeitkonto	20
3.1	Nutzung von Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis	21
3.2	Langzeitkonto	25
3.3	Das Zeitwertkonto	26
3.4	Das Zeitkonto nach dem „Ampelprinzip“	28
3.5	Arbeitszeitmanagement	30
3.6	Flexi II	34
3.7	Anforderungen an Zeitwirtschaftssysteme durch Flexi II	35
3.8	Details zur Schichtplangestaltung	40
3.8.1	Beispiel Kapazitätsplanung und Personalbedarfsrechnung	41
3.8.2	Beispiel Kapazitätsplanung und ersonalbedarfsrechnung	42
3.8.3	Schichtplanung	43
4.		43

5.	Gesetzliche, tarifliche und betriebliche Regelungen zur Arbeitszeit	45
5.1	Arbeitszeitgesetz	45
5.2	Teilzeit- und Befristungsgesetz	47
5.3	Altersteilzeitgesetz	47
5.4	Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit	48
5.5	Bundesurlaubsgesetz	49
5.6	Entgeltfortzahlungsgesetz	49
5.7	Gesetz über Sonderurlaub für ehrenamtliche Mitarbeiter in der Jugendarbeit	49
5.8	Hessisches Gesetz über den Anspruch auf Bildungsurlaub	49
5.9	Jugendarbeitsschutzgesetz	50
5.10	Mutterschutzgesetz	50
5.11	Pflegezeitgesetz	50
5.12	Manteltarifvertrag	51
6.	Kurz erläutert	52
6.1	Elternzeit	52
6.2	Kurzarbeit	53
6.3	Work-Life-Balance	54
6.4	Sabbatical	55
7.	Personaleinsatzplanung / Workforce Management	56
7.1	Personaleinsatzplanung als Prozess	57
7.2	Bedarfsorientierter Personaleinsatz im Schichtbetrieb	61
8.	Zeitwirtschaftssoftware	67
9.	Kleiner Exkurs „Selbst- und Zeitmanagement“	68
10.	Übungsaufgaben	79
11.	Lösungen	81

Lernfeld 7 Personalcontrolling

1.	Human Capital bewerten und steigern	8
2.	Definition „Personalcontrolling“	13
2.1	Ist-Daten	13
2.2	Vorausschau-Daten	13
2.3	Prognose-Daten	13
2.4	Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings	14
2.5	Organisatorische Zuordnung des Personalcontrollings	15
2.6	Aufgaben des Personalcontrollers:	15
2.7	Das Drei-Ebenen-Modell von Wunderer und Sailer	15
2.8	Instrumente des Personalcontrollings	16
2.9	Anwendungsfelder des Personalcontrollings	17
3.	Begriff und Bausteine des Controllings	17
3.1	Die Regelkreisbetrachtung	18
4.	Aufgaben des Personalcontrollings	19
5.	Dimensionen des Personalcontrollings	24
5.1	Operatives Personalcontrolling	24
5.2	Strategisches Personalcontrolling	24
5.3	Quantitatives Personalcontrolling	25
5.4	Qualitatives Personalcontrolling	25
5.5	Dimensionen und Instrumente	25

6.	Aufbau und Inhalte eines Personalcontrolling-Systems	26
7.	Personalcontrolling: Ganzheitlicher Ansatz	27
8.	Balanced Scorecard	29
9.	Portfolio- und Szenario-Technik	31
9.1	Die Portfolio-Technik	31
10.	Gap-Analyse	34
11.	Data-Mining	35
12.	Personalrisikomanagement	37
13.	HR-Cockpit	38
14.	Von der Strategie zur Kennzahl	40
15.	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	41
15.1	Kennzahlensysteme	43
15.2	Schritte zur Festlegung eines Kennzahlensystems	43
16.	Entwicklung eines individuellen Kennzahlensystems	44
17.	Kennzahlen aus dem HR-Bereich	47
18.	Berichtswesen	51
19.	Personalaufwandsrechnung	54
20.	Begriffe aus dem Controlling-Umfeld	56
20.1	Data Warehouse	56
20.2	Business Intelligence (BI)	56
20.3	Balanced Scorecard	56
20.4	Return on Investment (ROI)	58
20.5	KPI	59
20.6	Online Analytical Processing (OLAP)	59
	Übungsaufgaben	60
	Lösungen	62

Lernfeld 8 Migration von HR-Software

1.	Einleitung	9
2.	Was Ihr Programm können muss	12
3.	Zehn Schritte zur Implementierung	12
3.1	Situationsanalyse	12
3.2	Anforderungskatalog	13
3.3	Auswahlprozess	13
3.4	Projektplanung	13
3.5	Dokumentation und Kommunikation	13
3.6	Datenmigration	13
3.7	Testphase	13
3.8	Parallele Abrechnungsläufe	14
3.9	Umstellung	14
3.10	Optimierung	14
1.	Vorprojektphase	15
1.1	Von den ersten Überlegungen bis zur Entscheidung	15
1.1.1	Ausgangssituation	15
1.1.2	IST-Analyse	15
1.1.3	Anforderungen an den Personaler	16
1.1.4	Problemfelder bei der Umsetzung der HR-Strategie	16

1.1.5	Randbetrachtungen	17
1.1.6	Zielfindung	20
1.1.7	Bedeutung von HR	20
1.1.8	Durchführbarkeitsanalyse	22
1.1.9	Mind Map	23
1.1.10	Grobkonzept	24
1.2	Recherche	25
1.2.1	Erstellung eines Pflichtenheftes	25
1.2.2	Kommunikationstabelle	26
1.2.3	Anschreiben	26
1.2.4	Entscheidungsmatrix	27
1.2.5	Stärken-/Schwächenanalyse	29
1.3	Standort:	29
1.4	Ansprechpartner:	29
1.5	Datum:	29
1.3	Inhouse-Lösung oder Outsourcing	30
1.4	Präsentation	31
1.4.1	Einladung, Fragen und Präsentation	31
1.4.2	Beurteilungsbogen	32
1.4.3	Differenziertes Kostenangebot	32
1.5	Kostenaufstellung	33
1.6	Referenzen	34
1.7	Entscheidungsvorlage	34
1.8	Der Projektantrag	35
1.9	Der Projektauftrag	35
1.10	Haben Sie an alles gedacht?	36
2.	Projektphase	37
2.1	Projekt	37
2.1.1	Projektmanagementprozess	37
2.1.2	Projektmanagement	37
2.1.3	Rollen im Projekt	38
2.1.4	Projektumfeld	39
2.1.5	Eckpunkte der Projektdurchführung	39
2.1.6	Auftragsbestätigung und Überlassungs-/Pflegevertrag	41
2.1.7	Budgetierung	42
2.1.8	Projektkosten	42
2.2	Projektstart und –verlauf	43
2.2.1	Kick-off-Workshop	43
2.2.2	Projektordner	43
2.2.3	Checklisten	44
2.3	Fachkonzept	46
2.4	Arbeitsplätze definieren und einrichten	46
2.5	Besonders im Fokus	46
2.6	Arbeitspakete	52
2.6.1	Datencheckliste für den Personal- und Abrechnungsbereich	53
2.6.2	Liste der Arbeitspakete (APP) im Projekt	53
2.7	Manuelle oder maschinelle Datenübernahme?	54
2.8	Daten auf dem Prüfstand	55
2.9	Schnittstellen	56
2.10	Parallellauf Entgeltabrechnung	57

2.11	Folgeaktivitäten	57
2.12	Controlling	58
2.13	Mitarbeiter-Information	59
2.14	Produktivsetzung	59
2.15	Aufbewahrungspflichten	59
2.16	Elektronische Personalakte	60
2.17	Elektronische Betriebsprüfung	61
2.18	Berechtigungskonzept	62
2.19	Datenschutz	62
2.20	Revision	63
2.21	Abnahmeprotokoll	64
2.22	Haben Sie an alles gedacht?	64
3.	Nachprojektphase	65
3.1	Projektfolgeaktivitäten	65
3.2	Das Interne Kontrollsystem (IKS)	65
3.3	Mitarbeiterportale	67
3.4	Dokumentation	68
3.5	Personalhandbuch „Entgelt“	68
3.6	Abschlussmeeting	69
3.7	Präsentation der Projektergebnisse	69
3.8	Reflexion	70
3.8.1	Erfahrungssicherung	70
3.8.2	Teamleistung	70
3.8.3	Projektmanagement	70
3.9	Qualitätsprüfung	71
3.10	Projektabschluss	71
3.11	Auflösung der Projektteams	71
3.12	Haben Sie an alles gedacht?	71
	Übungsaufgaben	72
	Lösungen	74

Bestellung / Buchung per E-Mail: Sven-Friedl-Verlag@t-online.de

Ihre Kontaktdaten / E-Mail:

Ich/Wir bestelle/n gegen Rechnung (zuzüglich Versandkosten):

Leistungsbroschüre (PDF-Datei, einmalige Zustellung per E-Mail, kein Abo, kostenlos)

Fachliteratur

(PDF-Datei, Lieferung auf CD oder per E-Mail)

<input checked="" type="checkbox"/>	Literatur (PDF)	Thema	Preis
<input type="checkbox"/>	IKS-Ordner (CD-ROM)	---	49,90 €
<input type="checkbox"/>	Präsentation (PDF)		
<input type="checkbox"/>	Präsentation (PPT)		
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

Schriftliche Lehrgänge

(PDF-Datei, Lieferung auf CD oder per E-Mail)

<input checked="" type="checkbox"/>	Schriftlicher Lehrgang (PDF)	Anzahl Lernfelder	Preis
<input type="checkbox"/>	Personalwirtschaft	8	19,90 €
<input type="checkbox"/>	Entgeltabrechnung	10	29,90 €
<input type="checkbox"/>	Das Interne Kontrollsystem – Aufbau und Implementierung im Personalbereich	10	29,90 €
<input type="checkbox"/>	Das Interne Kontrollsystem (inkl. IKS-Ordner)	10	69,90 €
<input type="checkbox"/>	Gesamtlehrgang (Teil 1 – 3 inkl. IKS-Ordner)	28	99,90 €

Inhouse-Seminare und Workshops

<input checked="" type="checkbox"/>	Anzahl	Titel	Preis/Tag
<input type="checkbox"/>	Tage	Personalprozessmanagement	990,00 €
<input type="checkbox"/>	Tage	Personalplanung, Personalkostenplanung	990,00 €
<input type="checkbox"/>	Tage	Entgeltabrechnung (Basisschulung)	990,00 €
<input type="checkbox"/>	Tage	Entgeltabrechnung (Vertiefung)	990,00 €
<input type="checkbox"/>	Tage	Aufbau und Implementierung Interner Kontrollsysteme	990,00 €
<input type="checkbox"/>	Tage	Migration von HR-Software (Workshop)	990,00 €
<input type="checkbox"/>	Tage	Kombination aus allen Seminaren nach Ihren Wünschen	990,00 €

Wir setzen uns nach Eingang der Seminar-Bestellung Zwecks Abstimmung der Inhalte und Termine mit Ihnen in Verbindung.

(Ort, Datum, Unterschrift, Firmenstempel)

(Name des Bestellers in Klarschrift)