

Jürg Studer

Ziel HR-Zertifikat Personalassistent/in

Vorbereitung zum Prüfungserfolg
„HR-Zertifikat – Personalassistent/in“
580 Fragen und Antworten

Ausgabe für die Prüfung im Herbst

201X



SPEKTRAMedia

Ziel HR-Zertifikat Personalassistent/in

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [http:// dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

Studer, Jürg:

Ziel HR-Zertifikat – Personalassistent/in

580 Fragen und Antworten

SPEKTRAMedia, Zürich, 201X

ISBN: 978-3-908244-69-1

ISSN: 1664-8358

2. überarb. Auflage

Das Vorgängerbuch hatte 13 Auflagen (Stand 2010).

© 2010 bei SPEKTRAMedia, Albisriederstr. 252, 8047 Zürich

Tel. 043 311 01 80/Fax 043 311 01 81, info@SPEKTRAMedia.ch; www.SPEKTRAMedia.ch

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jegliches Kopieren, insbesondere Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlages verboten.

Bei der Erstellung des Buches wurde mit grosser Sorgfalt vorgegangen, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler ist der Verlag beziehungsweise der Autor dankbar.

Verdankung

Dieses Werk ist mit Unterstützung von über 80 Personen entstanden! Sie haben Skripte oder Testfragen beigesteuert bzw. Teile durchgesehen. Diese Erfahrungen aus der Praxis oder dem Unterricht haben geholfen, das Werk zu vervollständigen und abzurunden.

Insbesondere bedanke ich mich bei folgenden Personen, die neben all meinen Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern bei der Komplettierung geholfen haben:

- Martin Affolter, Amt für Wirtschaft + Arbeit, Arbeitsvermittlung + -verleih, Basel, www.awa.bs.ch
- Edith Ammann, Zürcher Lehrmeistervereinigung Informatik, Zürich, www.zli.ch
- Esther Banz, Psychologin FSP/Suchttherapeutin, Schweizer Guttempler IOGT, Zürich, www.iogt.ch
- Lic. iur. Angelo Bernasconi, confer!, Stans, www.confer.ch
- René Bugmann, Personalberater, Cäsar Team Switzerland AG, Baden, www.caesar.ch
- Esther Betschart, ehem. Cand. iur., Anwaltskanzlei Alexander R. Lecki, Zürich, www.lecki-law.ch
- Thomas Beutler, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Arbeitsgemeinschaft Tabakprävention, Bern, www.at-schweiz.ch bzw. www.unternehmenrauchfrei.ch
- Dr. Olaf J. Böhme, Präsident der IDEE-SUISSE – Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement, Zürich, www.idee-suisse.ch
- Gertrud E. Bollier, Sozialversicherungsexpertin, gebo Sozialversicherungen AG, Pfaffhausen, www.gebo.ch
- Jürgen Bouli, Jürgen Bouli, BCD AG business consulting & development, www.bcd.bz
- Matthias Bosshard, Psychotherapeut SPV/VOPT und dipl. Psychoanalytiker, Altstätten
- Markus Brüesch, tat Institut (Transaktionsanalyse, aktives Lernen, Teamentwicklung), Berg SG, www.unternehmenstheater.ch
- Dr. phil. Kurt Burkhardt, Lexis AG, Managementberater/Dozent, Wallisellen, www.lexis.ch
- Peter Bürki, eidg. dipl. Betriebsausbilder, Murgenthal
- Monica Caviezel, Letras, lic. phil. I, Lektorin/Texterin, Zürich
- Andrea Clausen, HR-Spezialistin, Zürich
- Samuel Christen, Novartis Pharma AG, Human Resources, Basel
- Johannes Czwalina, CZWALINA CONSULTING AG, Riehen b. Basel, www.czwalinaconsulting.ch
- Dr. Gerald Rohith Delilkhan, Geschäftsführer, Konstanz Global, Stuttgart, www.konstanzglobal.eu
- Martin Deplazes, Leiter RAV Chur, Chur
- Dani Duttweiler, Projektleiter Ressort institutionelle Partner und Private, Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT, Bern
- Dr. iur. Jürg Egli, Ausbildungsverantwortlicher/ehem. Lehrlingsverantwortl., HR Stadt Zürich, Zürich
- Barbara Eppler, Psychologin, KOMVISIO, Winterthur, www.komvisio.ch
- Daniel Fahrni, HR-Verantwortlicher, CREDIT SUISSE, Zürich
- Olivia Fischer, eidg. dipl. Betriebsausbilderin, Ausbildung und Training, Solothurn
- Bea Freidli-Berger, Blaues Kreuz, Fachstelle für Alkoholprobleme, Thun
- Hans-Peter Frischknecht, ehem. CFS Personalausbildung/Unternehmensberater, Remetschwil
- Ueli Frischknecht, NLP-Akademie Schweiz, Schulleitung und als Dozent und Vorstandmitglied des Schweiz. Dachverbands CHNLP (www.chnlp.ch), Pfungen, www.nlp.ch
- Dr. Gesine Fuchs, akad. Adjunktin, Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Basel-Landschaft, Liestal
- Pfr. Benedikt Gyssler, Ökumenisches Aids-Pfarramt beider Basel, Basel
- Carmen Haag, Geschäftsführerin, Intertax GmbH, Stettfurt, www.inter-tax.ch
- Claudia Hablützel, Cand. iur., Anwaltskanzlei Alexander R. Lecki, Zürich, www.lecki-law.ch
- Dr. Michael Hartschen, BRAIN-CONNECTION GmbH, Wangen bei Dübendorf, www.brainconnection.ch
- Peter Häusermann, ehem. Personalchef/Unternehmensberater, Immensee, www.arbeitszeugnis.ch
- Anita Hug, lic. iur., Rechtsanwältin, Biberist
- Florian Hug, lic. phil. Psychologe, ehemaliger hab-Berater, Zürich
- Hanny Hunziker, Beraterin/Amtsvormundin, dipl. Personalleiterin, Gunzwil
- Stefan Hürlimann, CDS Consulting Development Schulung, Geschäftsführer/Inhaber, Wetzikon, www.cds-online.ch
- Jürg Hurter, pro aere Schweizerische Stiftung für rauchfrei Luft und gegen die Tabaksucht, Zürich, www.proaere.ch
- Priska Hutterli, Beraterin, Network Relocation Ltd., www.network-relocation.com
- Rolf Imbach, Markus Schmid & Partner, Unternehmensberater, Luzern, www.mueripartner.ch
- Hildy Janssen-Marty, Leiterin Suchtpräventionsstelle der Stadt Zürich, Zürich
- Michael Keller, eidg. dipl. Sozialversicherungsexperte + Privatversicherungsfachmann, Koordination Schweiz GmbH, Muri, www.koordination.ch
- Kurt W. Koller, OP Consulta AG, Senior Consultant, Muri bei Bern, www.opconsulta.ch
- Lic. iur. Daniel Kopp, ehem. Arbeitsgericht Baden, Baden
- Max Landolt, ehem. Personalmanager, RUAG aerospace, Emmen
- Alexander Lecki, lic. iur, Rechtsanwalt, Zürich, www.lecki-law.ch

- Vitus Locher, Gewerkschaftssekretär Unia (vormals SMUV), Chur, www.unia.ch
- Kurt Luterbach, Geschäftsführer Nextbit GmbH, Adliswil, www.nextbit.ch
- Ulrich Mahler, REGMA AG, Geschäftsführer, Dübendorf, www.regma.ch
- Frank Mathys, Ruth Cohn Institute for TCI Int., Basel, www.ruth-cohn-institute.org
- Dr. iur. Markus Metz, Rechtsanwalt, vormals Wenger Plattner, Basel und Zürich, www.wenger-plattner.ch und heute Richter
- Alex Müller, ehem. Personalchef und heutiger Outplacementberater der Gesellschaft zur Beratung von Führungskräften, Riehen
- Vreni Müller, Arbeitsgericht Interlaken-Oberhasli, Interlaken
- Peter Müller, Restaurant Manager, SV (Schweiz) AG, Culinarium HELVETIA PATRIA, Basel
- Bruno Nett, Berufsbildungscontroller, Mittelschul- und Berufsbildungsamt/Bildungsdirektion Kanton Zürich, Zürich
- Yves Oesch, selbstständiger Berater/Trainer, CREAT`YVES, YVES OESCH, Olten
- Dr. Marcel Oertig, ehem. Leiter Human Resource and Organization und FH-Dozent, Swisscom Fixnet AG, Zürich; heute Avenir Consulting, Zürich
- Astrid Ohlendorf, Expatriates-Beraterin, Schweizer-Relocation GmbH, Zürich, www.schweizer-relocation.ch
- Mark Peyer, Triangel, Schuldenberatung der evang.-ref. Kirchengemeinde des Kantons Zug, Zug
- Regula Perret, Trisoco GmbH, Glattbrugg, www.trisoco.ch
- Marcel Riesen, lic. iur., Jugendstaatsanwalt, Rhetoriktrainer, Rätterschen
- Emanuel Rohner, ehem. Regionalstellenleiter/Verantwortl. für die Lernenden, Kantonaler Sozialdienst, Baden; heute Selbstständigerwerbend mit Rohner – Beratung / Begleitung GmbH, Wohlen AG
- Ursula Rotach, dipl. Psychologin IAP/HAP, Biel
- Gregor Ruh, Büro für Arbeitsrecht, Thun, www.arbeitsrecht.ch
- Ingrid Rusterholtz, Leiterin Gleichstellungsbüro, Justizdepartement des Kantons Basel-Stadt, Basel, www.gleichstellung.bs.ch
- Ruedi Schläppi, eidg. dipl. Sozialversicherungsfachmann, Knutwil, www.koordinationsstelle.ch
- Monique Schlatter, Organisationsberaterin, ehem. Personal- und Organisationsentwicklung Stadt Zürich/selbstständige Beraterin, Zürich
- Benno Schwizer-Hotz, Verantwortlicher für die Lernende, HR Stadt Zürich, Zürich
- Christine Schwyn, ehem. Projektleiterin Fachstelle für Frauenfragen, Stadtverwaltung Zürich
- Daniela Sonderegger und Lisbeth Fischer, ehem. Institutsleiterin Eric Berne Institut Zürich, Institut für angewandte Transaktionsanalyse, Zürich, www.ebi-zuerich.ch
- François Suchanecki, Geschäftsführer, LEE HECHT HARRISON, Basel, www.econova-lhh.ch
- Barbara Stettler, ehem. Leiterin Kompetenzzentrum Altersvorbereitung, Pro Senectute, Zürich, und heute selbstständige Beraterin, Tertianum Gruppe, Berlingen, www.zfp.tertianum.ch
- Rolf Stocker, ehem. Personalverantwortlicher, Emmi Schweiz AG, Luzern und heute Selbstständigerwerbender, www.stockermanagement.ch
- Lea Valaula Naamneh, lic. iur., EDA-Führungskraft, Benin
- Joseph Voser, Informatiker/Geschäftsführer, Spektra Netcom AG, Affoltern a.A., www.spektra.ch
- Sandra Vetsch-Schilling, Personalfachfrau mit eidg. FA, Stäfa
- Enrico Violi und Susanne Seytter, Kant. Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern, Aarau
- Connie Voigt, Chefredakteurin/Beraterin, Zürich, www.interculturalcenter.com
- Moël Volken, Geschäftsleiter PINK CROSS, Bern, www.pinkcross.ch
- Ruth Waldburger, Ausbildungsleiterin und Beratung, Luzern
- Dr. Joseph Weiss, damaliger Leiter Fachbereich betriebl. Gesundheitsförderung, seco – Staatssekretariat für Wirtschaft, Zürich, www.seco-admin.ch
- Ruth Widl, Head Human Resources, Kuoni Travel Ltd. Zürich
- Janine Zahner, dipl. Personalleiterin, Schwerzenbach
- Jacqueline Zesiger, govAccess GmbH, Zürich, www.govaccess.ch
- Sylvie Zumofen-Jung, Büro für Gleichstellung von Frau + Mann, Kanton Wallis, Sion, www.vs.ch/egalite
- Sonja Zürcher, lic. phil. I, Arbeits- und Organisationspsychologie, Zürich

Ihr Feedback als Prüfungsteilnehmerin oder Prüfungsteilnehmer hilft, das Werk jährlich anzupassen und so noch lernfreundlicher zu gestalten. Besten Dank für Ihre Reaktion (vgl. letzte Seiten).

Diese Auflage enthält mehr als 580 Fragen und Antworten. Dadurch ermöglicht dieses Werk eine umfassende und optimale Prüfungsvorbereitung. Insbesondere konnte aufgrund zahlreicher Anregungen der Praxisbezug noch deutlicher hergestellt werden. Erfahrungsgemäss ändern jährlich rund 10 % der Fragen (rechtliche Anpassungen, neue Fragen gemäss letzter Prüfung, Ergänzungen ...).

Zürich, im Spätherbst 201X

Jürg Studer

Taxonomiestufen

Die Gliederung dieses Buches lehnt sich an Aufbau und Taxonomie der Berufsprüfung an. Das heisst (zitiert aus der Prüfungs-Wegleitung – die Beispiele sind vom Buchautor):

- | | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Wissen | <p>Der Kandidat muss den Prüfungsstoff verstehen und insbesondere Fakten und Fachausdrücke kennen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nennen Sie ...- Welche Methoden kennen Sie ...- Was heisst das Fachwort ...- Zählen Sie die wichtigsten 5 Punkte ... |
| 2 | Verstehen | <p>Der Kandidat muss Sachverhalte verstehen und in eigenen Worten wiedergeben oder zusammenfassen können. Er muss einer anderen Person erklären können, warum etwas so ist.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none">- Berechnen Sie aufgrund ...- Zeigen Sie den Unterschied zwischen... auf- Erklären Sie mit eigenen Worten ...- Erläutern Sie, in welchem Zusammenhang das Gelernte auch noch vorkommt.- Begründen Sie ... |
| 3 | Anwendung | <p>Der Kandidat muss das Gelernte (z.B. Regeln, Prinzipien, Gesetzmässigkeiten, Instrumente) anwenden und in eine neue Situation übertragen können.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none">- Analysieren Sie die vorliegende Problemstellung.- Stellen Sie anhand eines praktischen Beispiels die gewählten Instrumente dar- Führen Sie ... aus.- Übertragen Sie das Beispiel auf folgende Situation:... |
| 4 | Analyse, Beurteilung und Entwicklung | <p>Probleme und komplexe Aufgabenstellungen müssen gedanklich charakterisiert und vernetzt werden können; sie müssen zerlegt, strukturiert, zu etwas Neuem zusammengefügt und anhand übergeordneter Kriterien beurteilt werden können.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none">- Wie interpretieren Sie diese Verhaltensweise und leiten Sie die Bedeutung für die Personalarbeit ab.- Erklären Sie Ihre Schlussfolgerung und begründen Sie nachvollziehbar.- Analysieren Sie einzelne Vorgehensschritte und erkennen Sie alternative Vorgehensweisen.- Erkennen Sie Vor- und Nachteile einer Massnahme. |

Die Zulassungsbestimmungen in Bezug auf die Praxisvoraussetzungen sind der Wegleitung zu entnehmen. Zulassungsentscheide werden ausschliesslich durch die Prüfungskommission gefällt.

Sie finden die Taxonomiestufe des jeweiligen Prüfungsfaches zu Beginn des Kapitels. Die Wegleitung ist auch unter www.hrpruefungen.ch abgelegt ebenso wie weitere informative Publikationen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis und Aufbau des Buches entsprechen der Wegleitung zum HR-Zertifikat (Personalassistent/in) der Trägerschaft. Jeweils zu Kapitelbeginn steht die Taxonomiestufe.

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Verdankung | 3 |
| Taxonomiestufen | 5 |
| 10 Grundlagen Human Resources Management (HRM) | 9 |
| 11 Genereller Überblick: Aufgaben, Gliederung, Instrumente und Funktionen des Personalmanagements kennen und darlegen. | 9 |
| 12 Grundlagen der Teilfunktionen: Personalplanung, Personalgewinnung und -selektion, Mitarbeiterbeurteilung, Personalentwicklung, Lohn-/Gehaltsfragen und Austritte als Teilfunktionen verstehen und in einfachen Fragestellungen erklären | 10 |
| 13 Unternehmen und Gesellschaft: Unternehmerische und gesellschaftliche Zusammenhänge beschreiben und die Anliegen von Anspruchsgruppen kennen | 10 |
| 14 Leitbild, Unternehmenspolitik, Personalpolitik: Die klassischen Instrumente der Unternehmensführung kennen | 12 |
| 15 Zusammenarbeit + Schnittstellen HRM – Vorgesetzte – Mitarbeitende: HR-Aufgaben in den Unternehmungen sowie Schnittstellen zwischen HRM, Vorgesetzten und Mitarbeitern verstehen und erklären | 15 |
| 16 Aufbau und Prozesse im HRM: Die wichtigsten Formen der Arbeitsorganisation und die Kernprozesse des HRM verstehen und erklären | 18 |
| 17 Arbeitstechnik: Arbeitsmethoden kennen + wirksam nutzen; Termin-/Pendenzen-Management kennen und anwenden | 18 |
| 20 Personaladministration | 27 |
| 21 Eintritte: Bewerberadministration und Einführungszeit (Programme, Anlässe, Probezeit...) verstehen und anwenden | 27 |
| 22 Personaldossiers: Fragen im Zusammenhang mit dem Datenschutz, der Daten- und Dokumentensicherheit und der Geschäftsgeheimnisse beantworten | 29 |
| 23 Personal-Administrationssysteme: Systeme für die Personaladministration und -information prinzipiell verstehen und anwenden; Prozesse (Versetzungen, Mutationen etc.) verstehen und anwenden | 36 |
| 24 Austrittsadministration: Aufgaben im Zusammenhang mit Austritten (Versicherung, standardisierte Austrittsgespräche, interne Abläufe...) verstehen und anwenden | 41 |
| 25 Arbeitszeugnisse: Gesetzliche Grundlagen, Nutzen und Relevanz von einfachen Arbeitszeugnissen darlegen, Zeugnisse schreiben und interpretieren | 43 |
| 26 Arbeitszeit-Fragen: Formen der Arbeitszeit kennen und verstehen; Vereinbarkeit mit den gesetzlichen Grundlagen verstehen und anwenden | 45 |
| 30 Lohnadministration | 50 |
| 31 Lohnabrechnungen: Lohnabrechnungen und Lohnausweise erstellen und Fragen in diesem Zusammenhang beantworten | 50 |
| 32 Sozialversicherungen: Fragen der Sozialversicherungen im Zusammenhang mit der Lohnabrechnung beantworten; Abzüge und Leistungen administrativ bearbeiten (AHV, IV, EO, ALV, NBU/UV, BVG, FAK) | 52 |
| 33 Allgemeine Lohnfragen: Die Bedeutung des Lohns für Unternehmungen und Mitarbeitende kennen und Vor- und Nachteile verschiedener Lohnarten (Zeitlohn, Akkordlohn, Prämien, Boni etc.) erklären | 55 |
| 40 Interne Kommunikation | 58 |
| 41 Kommunikationsmittel: Verschiedene Instrumente der Kommunikation (Handbücher, Personalinformation, Intranet, Personalanlässe) kennen und erklären | 58 |
| Personalkorrespondenzen: Auf Ereignisse (Beförderungen, Versetzungen, familiäre Ereignisse, Todesfälle) administrativ sachgerecht reagieren | 61 |
| 43 Mitarbeiterinformation: Aufgaben in Zusammenhang mit den Vorbereitungen von Mitarbeiteranlässen verstehen | 62 |
| 44 Präsentationen: Eigene Arbeitsergebnisse wirksam präsentieren | 62 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 50 Spezialgebiete | 74 |
| 51 Zeichnungsberechtigung/ Handelsregister: Rechtswirkung der Zeichnungsberechtigung kennen und Mutationen im Handelsregister veranlassen | 74 |
| 52 Arbeitsrechtliche Grundlagen: Fragen in Zusammenhang mit Anstellungsverträgen, Arbeitszeit-, Fehlzeiten- und Ferienfragen, Kündigungsfragen rechtskonform beantworten | 75 |
| 53 Personalausbildung: Begriffe, Ziele und Methoden der betrieblichen Ausbildung im Überblick kennen und erklären | 85 |
| Wichtige Abkürzungen aus dem Personalmanagement | 91 |
| Tipps zur Lerntechnik und zum Verhalten in Prüfungen | 93 |
| Stichwörterverzeichnis | 94 |
| Bücherliste | 95 |

Das Buch hat ein Internet-Update. Schauen Sie auf www.SPEKTRAMedia.ch oder direkt unter <http://www.SPEKTRAMedia.ch/InternetUpdate.asp> vorbei!

Weitere Informationen für clevere Lerntools finden Sie am Ende dieses Buches.

Zu diesem Buch

Das Fachbuch „Ziel HR-Zertifikat – Personalassistent/in“ ist die ideale Vorbereitung für die Trägerschafts- bzw. Schulprüfung „HR-Zertifikat“ und ergänzt den regulären Unterricht optimal. Zudem vermittelt es Grundlagen für den beruflichen Alltag der Personalfachleute und dient auch Studierenden für den Abschluss „HR-Fachmann/HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis“ als Vorbereitung.

Bis heute gibt es kein offizielles Lehrbuch. Daher ist bereits 1995 auf private Initiative hin ein Frage- und Antwortbuch entstanden. Es ist das einzige Fachbuch zur Prüfungsvorbereitung, das **alle Prüfungsfächer** (Fachrichtung HR-Management und in einem separaten Werk die Fachrichtung HR-Beratung) umfasst. Zudem finden Sie in diesem Buch ein Abkürzungsverzeichnis, wertvolle Praxistipps zur Prüfungsvorbereitung, eine Literaturempfehlung und ein Stichwörterregister. In kleiner Schrift sind zudem bei einzelnen Fragen weiterführende Erklärungen für das Lernen angefügt, die nicht Bestandteil „der richtigen Lösung“ sind. Diese Erläuterungen dienen lediglich dem besseren Verständnis.

Das Buch ist anhand der Prüfungswegleitung aufgebaut. Sie können sich mit diesem Buch und einem Abdeckblatt selbst abfragen, von einer andern Person mündlich testen lassen oder in der Lerngruppe zusammen die Themen besprechen. Die prägnanten Formulierungen bringen die Sache rasch auf den Punkt und die Darstellung in Kästchen erleichtert das Bearbeiten (abstreichen gelöster Fragen, wichtige Fragen mit Leuchtstift markieren...). Auf www.SPEKTRAMedia.ch finden Sie allfällige Updates!

Kein Buch kann alle theoretisch möglichen Fragen enthalten – es könnten immer noch eine weitere Formulierung geben oder das Thema in Fälle eingebaut sein. In der Art des Buches lassen sich die Grundlagen abfragen – individuelle Beurteilungen hingegen kaum, da es dann keine Musterlösung gäbe. Es lässt sich beispielsweise fragen: „Was muss ein Stelleninserat enthalten?“ nicht aber „Was halten Sie von diesem Stelleninserat?“ Oder in der Prüfung wird zwar nicht gefragt, was DSGVO heisst, aber in einem Rollengespräch muss man wissen, dass damit das Datenschutzgesetz gemeint ist.

Das Fachwissen schafft die Basis für die Vernetzung. Dieses Fachwissen ist zentral, da in den Praxis- und Prüfungsfällen oft auf die Systematik der Theorie zurückgegriffen werden muss.

Es ist möglich, dass eine bestimmte Frage in verschiedenen Fächern gestellt respektive aus unterschiedlichen Perspektiven beantwortet wird. Daher wird im Kapitelkopf auf die vernetzten Bereiche verwiesen.

Wenige Fragen sind *kursiv* gedruckt und enthalten keine Antwort. Sie dienen als Beispiele, wie Fragen formuliert sein können, die auf das Reflektieren der Berufspraxis zielen.

Wenn Sie anschliessend die Berufsprüfung „HR-Fachmann/HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis“ anstreben, kann Sie das Buch „Ziel HR-Fachmann/HR-Fachfrau“ unterstützen. Es ist ebenfalls direkt beim Verlag erhältlich. Da es jeweils im November mit den aktuellen Prüfungsfragen und der neuen Rechtssetzung neu aufgelegt wird, ist es separat erhältlich. Oder schauen Sie auf www.SPEKTRAMedia.ch, ob die Multiple-Choice-Tests **YOUR Test** bzw. anderen elektr. Produkte oder Bücher Ihnen dienlich sind.

Das Buch wird jährlich aufgrund der vergangenen Prüfung überarbeitet und an die per 1. Januar sichtbaren arbeits-/sozialversicherungsrechtlichen Änderungen angepasst. Erfahrungsgemäss ändert bei rund 10 % der Fragen etwas, daher wird empfohlen, die jeweils neue/gültige Ausgabe zu verwenden.

Zürich, im November 201X

Jürg Studer

Der Autor ist Dozent an Fach(hoch)schulen in mehreren HR-Themen und selbstständiger HR-Berater – zudem war er langjähriger Personalverantwortlicher in mittleren/grösseren Unternehmen. Er war bzw. ist Experte an der Berufsprüfung HR-Fachmann/HR-Fachfrau sowie bei der höheren Fachprüfung „Leiter/in HR“ und seit der Gründung Präsident des VPA Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute (www.vpa.ch).

Zudem ist er in der Trägerschaft der Berufsprüfung „HR-Fachmann/HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis“ und der höheren Fachprüfung „eidg. dipl. Leiter/in Human Resource“ als Vizepräsident vertreten.

Seit seiner Grundausbildung als Betriebsökonom FH, dem Nachdiplomstudium in Personalmanagement und Wirtschaftsinformatik sowie als eidg. dipl. Betriebsausbilder ist er in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie im Personalmanagement verankert und hat zahlreiche Lehrbücher verlegt.

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 Grundlagen Human Resources Management (HRM) | Bei jeder Antwort ist zu überlegen: „Was heisst das für meine Personalpraxis? Warum lösen wir das (bisher) so?“ |
| 11 Genereller Überblick: Aufgaben, Gliederung, Instrumente und Funktionen des Personalmanagements kennen und darlegen. | Taxonomiestufe 2 Vgl. Sie auch die weiteren vernetzten Themen. |
| Wie lassen sich die Wissensbereiche einer personalverantwortlichen Person gliedern? | • Unternehmenspolitik, Führungspolitik, Personalpolitik • Personaldienst/-abteilung • Arbeitsmarkt, Personalplanung (Bedarfsbestimmung), Controlling • Personalgewinnung: Personalwerbung, Selektion und Einarbeitung/Einführung • Personaleinsatz + -erhalt • Personalbeurteilung • Personalentwicklung (inkl. Lernende und Jugendliche) • Personalarbeit inkl. Sozialversicherung • Betriebliche Kommunikationspolitik • Personalausritt • Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsförderung, spezielle Mitarbeitendengruppen • Arbeitsrecht • Sozialpolitik, Sozialwesen, Sozialpartnerschaft, Standesorganisation • Personaladministration |
| Wie stellen Sie sich zur Aussage: „ Personaladministration ist sowieso nur Selbstzweck!“? | Hoffentlich nicht. Die Administration stellt die nötigen Entscheidungsgrundlagen und Belege für betriebliche und staatliche Bedürfnisse zur Verfügung und hilft, Abläufe zu vereinfachen sowie Doppelspurigkeiten zu vermeiden. |
| Was verstehen Sie unter der Abkürzung HR bzw. HRM ? | HR: Human Resource HRM: Human Resource Management Die Bewirtschaftung der menschlichen Ressource. Der aus dem angelsächsischen Raum stammende Begriff wird heute bei uns synonym verwendet für Personalmanagement oder Personalwesen. Einzelne sind der Auffassung, er umfasse nur den Systemteil ohne den Leadership-Teil (direkte Führung durch Vorgesetzten). Der umfassende Begriff sei Personalmanagement. Vereinzelt beginnt sich HCM Human Capital Management durchzusetzen. |
| Ab welcher Betriebsgrösse sind in der Regel vollamtliche Personalverantwortliche tätig, die sich u. a. um administrative Aufgaben kümmern? | Das hängt von der Branche, der Art der Mitarbeitenden, der Filialisierung, der Organisation... ab. Unter 100 Personen werden kaum vollamtliche HR-Verantwortliche eingesetzt; üblich sind sie meist erst darüber. |
| Wer sind beispielsweise Leistungsempfänger der Personaladministration? | Intern: Mitarbeitende, Vorgesetzte, Geschäftsleitung, Lohnbuchhaltung, Abt. Personalentwicklung... Extern: Behörden, Pensionskasse, staatliche Stellen, Sozialversicherungen... |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 Grundlagen der Teilfunktionen: Personalplanung, Personalgewinnung und -selektion, Mitarbeiterbeurteilung, Personalentwicklung, Lohn-/Gehaltsfragen und Austritte als Teilfunktionen verstehen und in einfachen Fragestellungen erklären | Taxonomiestufe 2 Vgl. Sie auch die weiteren vernetzten Themen wie Kapitel 16, 20 sowie in anderen Kapiteln. |
| Was ist das Ziel der Personalplanung ? | 6. Die Bedarfsbestimmung der Mitarbeitenden: Anzahl (Köpfe/Kapazitäten), Qualität, Zeitpunkt/Zeitdauer, Ort (Inland/Ausland, Sitz, Abteilung, Kostenstelle), Franken |
| Was ist das Ziel der Personalgewinnung ? | 7. Kostengünstige, rasche Beschaffung der gewünschten Mitarbeitenden |
| Welche Schritte kennt die Personalgewinnung? | 8. Bedarfsbestimmung, Werbung, Selektion, Anstellungsverhandlung (und Einführung/Einarbeitung) |
| Was heisst Personalentwicklung ? | 9. Den bisherigen Mitarbeitenden, deren Leistungsvermögen (Vergangenheitsbeurteilung) und Potenzial (Zukunftseinschätzung) man kennt, durch bestimmte Bildungsmassnahmen den künftigen Level zu erreichen. |
| Wann ist ein Lohn fair? | 10. Wenn er den folg. Gerechtigkeitsaspekten entspricht (L'AMOUR): L eistung, A nforderung, M arkt, O rganisationsabsicht, U nternehmensmöglichkeit, R echt + E thik |
| Wann verläuft ein Personalaustritt vertretbar? | 11. Wenn die Summe der Stakeholdergewinne (Nutzen für die Anspruchsgruppen) maximiert werden kann – vor allem, wenn es für Arbeitgeber und Arbeitnehmer stimmt und rechtlich zulässig ist. |
| Wann ist eine arbeitgeberseitige Entlassung vertretbar? | 12. Wenn sie betriebswirtschaftlich, volkswirtschaftlich, rechtlich und sozial vertretbar ist. |
| 13 Unternehmen und Gesellschaft: Unternehmerische und gesellschaftliche Zusammenhänge beschreiben und die Anliegen von Anspruchsgruppen kennen | Taxonomiestufe 1 Vgl. Sie auch die weiteren vernetzten Themen in anderen Kapiteln. |
| Was sind Anspruchsgruppen (auch Interessengruppen oder Stakeholder)? | 13. Personen oder Personengruppen, die vom unternehmerischen Handeln betroffen sind oder tangiert werden bzw. Ansprüche an die Unternehmung stellen. |
| Mit welchen <i>ausserhalb</i> des Unternehmens stehenden Partnern und Institutionen ist ein Unternehmen in Kontakt, die auf das Unternehmen einwirken? Innerhalb der Unternehmung sind es die Mitarbeitenden, Kader... | 14. <ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Eigentümer (Aktionär) • Öffentlichkeit • Lieferanten • Fremdkapitalgeber • Konkurrenz • Staat (Bund, Kanton, Gemeinde) • Institution (Gewerkschaft, Verband, Partei, Medien, Anwohnergruppe...) |
| Was erwarten folgende Anspruchsgruppen beispielsweise von der Unternehmung? a) Mitarbeitende b) Kunden c) Lieferanten | 15. <ul style="list-style-type: none"> a) Gute/gerechte Entlohnung, soziale Sicherheit, optimale Arbeitsbedingungen, Informationen, Work-Life-Balance b) Qualitativ gute Produkte, optimale Serviceleistungen, kurze Lieferfristen, günstige Preise c) Gewinnbringende Preise, grosse und regelmässige Bestellungen, rasche Zahlung |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Was erwartet die Unternehmung beispielsweise von folgenden Anspruchsgruppen?</p> <p>a) Mitarbeitende b) Kunden c) Lieferanten d) Arbeitnehmerverbände?</p> | 16. | <p>a) Maximale Leistung, grosse zeitliche Verfügbarkeit, geringe Lohnforderungen, Flexibilität, Weiterbildung, Mobilität, Ausführung der Anordnungen, Teamfähigkeit, Verständnis b) Verständnis bei Mängeln, rasche Zahlung, grosse und regelmässige Bestellungen c) Günstige Preise, hohe Rabatte, keine Abnahmeverpflichtungen, verlässliche Qualität d) Faire Information und Verhandlungen, Verständnis für die unternehmerische Sicht, Sinn für wirtschaftliche Gesamtzusammenhänge, geringe/massvolle Forderungen</p> <p>Eine maximale Bedürfnisbefriedigung ist kurz- und langfristig wohl kaum für alle Anspruchsgruppen möglich.</p> |
| <p>Eine spezielle Anspruchsgruppe ist der Shareholder (manchmal wird der Eigentümer auch Stockholder genannt). Der Begriff Shareholder value wird oft diskutiert. Was versteht man darunter?</p> | 17. | <p>Langfristiger Mehrwert für den Aktionär (= Eigentümer) als Zielorientierung für die Unternehmung. In seinem Konzept geht Alfred Rappaport davon aus, dass es allen Anspruchsgruppen gut geht, wenn es dem Eigentümer gut geht. Der einzige Unternehmenszweck dient dem Eigentümer.</p> |
| <p>Könnte man die HR-Verantwortlichen als die Vermittler zwischen Mitarbeitenden und den Unternehmungsinteressen bezeichnen?</p> | 18. | <p>Ja. Die Rolle lässt sich eher mitarbeiterorientiert oder unternehmungsorientiert ausüben. Ideal wäre eine Balance.</p> |
| <p>Die Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen sind oft unterschiedlich wie auch die Erwartungen des Unternehmens an die Anspruchsgruppe. Welches sind typische Erwartungen der Kapitalgeber an Unternehmen und welche Erwartungen der Unternehmen an die Kapitalgeber?</p> | 19. | <ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen der Kapitalgeber an die Unternehmung: Hohe Verzinsung des investierten Kapitals bei geringem Risiko, Steigerung des Geschäftswertes... • Erwartungen der Unternehmung an die Kapitalgeber: Risikobereitschaft, zur Verfügung stellen des nötigen Kapitals, Mithilfe bei der Umsetzung der Geschäftsstrategie... |
| <p>Was ist das Ziel von Social Value?</p> | 20. | <p>Dies heisst <i>Sozialwerte</i> oder <i>soziales Wohlbefinden</i>. Ziel ist, dass sich Menschen in Gemeinschaften (Staat, Familie, Wirtschaft, Vereinen...) einbringen können, sich wohl fühlen, geachtet und getragen werden. Es ist ein ganzheitlicheres Ressourcenverständnis (Stakeholder-Konzept).</p> |
| <p>Ist es denkbar, dass sich die Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen widersprechen können? Wenn ja, geben Sie je ein Beispiel.</p> | 21. | <p>Ja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenziel: Sofortige Lieferung; Lieferantenziel: Angemessene Lieferzeit • Institutionsziel (Presse): Offenlegung aller Zahlen; Kapitalgeberziel: Diskretion |
| <p>Sind die Erwartungen der Lieferanten und Kunden an die Unternehmung gleich nur mit umgekehrten Vorzeichen?</p> | 22. | <p>Grundsätzlich ja. Kundenziele: Rasche Lieferung, tiefe Preise Lieferantenziele: Angemessene Lieferfrist, hohe Preise</p> |
| <p>Unternehmungen stehen im gesellschaftlichen Spannungsfeld. In welche Umweltsphären ist eine Unternehmung eingebettet?</p> | 23. | <p>Gesellschaft, Natur, Technik, Wirtschaft</p> <p>Diese sind dem neuen St. Galler Managementmodell entnommen, früher waren es rechtliche, politische, technologische, ökonomische (oder wirtschaftliche), soziale (oder gesellschaftliche), ökologische Umweltsphäre.</p> |
| <p>Was hat sich die Umweltsphäre „Gesellschaft“ verändert? Geben Sie drei Beispiele.</p> | 24. | <ul style="list-style-type: none"> • Kleinfamilie/unverheiratete o. gleichgeschlechtliche Paare • Berufstätigkeit der Frau • Das Leben soll spassiger, sinnerfüllter sein • Immigration, Multikultur • Work-Life-Balance |
| <p>Sind Merkmale des systemischen Weltbildes: Vernetzung, lebendige Organisation, verteilte Macht, informelle Beziehungen, horizontale Informationsflüsse und Besprechungen, schwache Formalisierung?</p> | 25. | <p>Ja</p> |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Was kommt aus der Umweltsphäre Wirtschaft (die Ökonomie) in Zukunft stärker auf uns zu? Nennen Sie drei Beispiele. | 26. | <ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierung/Globalisierung • Preis- und Margendruck (Kostensenkungsmassnahmen) • Verlagerung von den Güter- zu den Finanzmärkten • Kurzfristiger, schneller • Stärkerer Käufermarkt, grössere Konkurrenz, höhere Qualitätsansprüche |
| Ist heute ein Trend vom mechanistischen Weltbild zum systemischen Weltbild feststellbar? | 27. | <p>Ja</p> <p>Unter mechanistischem Weltbild (nicht mechanischem!) versteht man die Auffassung, dass die Welt wie eine Maschine funktioniert. Alles könne genau geplant, berechnet und vorausgesehen werden. Es gilt: Kleine Ursache, kleine Wirkung; grosse Ursache, grosse Wirkung.</p> <p>Unter systemischem Weltbild (nicht systematischem!) versteht man die Auffassung, dass die Welt ein Netzwerk sei, in dem alles miteinander verhängt ist. Ursache und Wirkung müssen nicht immer in direktem Zusammenhang stehen.</p> |
| Was meint man damit, wenn es heisst, die Unternehmung sei ein soziales System ? | 28. | Die Unternehmung ist nicht ausschliesslich ein technisches System, sondern auch ein Ort der sozialen/menschlichen Beziehungen. Mitarbeitende finden im Betrieb Anerkennung, wirtschaftliche Existenz, Kontaktmöglichkeiten... Es werden nicht nur wirtschaftliche, technische, organisatorische Aspekte betrachtet, sondern auch menschliche. |
| Welche Stichwörter gehören bei vielen Menschen zu den heutigen Wertvorstellungen? | 29. | Spass haben/Fun, cool sein, unabhängig sein, keine Fremdbestimmung, jung, spannendes Leben, vieles ausprobieren, Genuss ... |
| 14 Leitbild, Unternehmenspolitik, Personalpolitik: Die klassischen Instrumente der Unternehmensführung kennen | | <p>Taxonomiestufe 1</p> <p>Vgl. Sie auch die weiteren vernetzten Themen in anderen Kapiteln.</p> <p>Vgl. später auch Kapitel 5.1.2 und 5.1.3 im Buch „Ziel HR-Fachmann/HR-Fachfrau“.</p> |
| Was ist ein Leitbild ? | 30. | <p>Ein realistisches Idealbild mit der unternehmerischen Werthaltung zur Orientierung nach innen und aussen.</p> <p>Oder: Ein Credo (Werthaltung, Glaubensbekenntnis), das Sinn und Zweck des Unternehmens als realistisches, allgemein gültiges Idealbild zusammenfasst und ihm damit die Existenzberechtigung gibt. Bestimmt wird im Leitbild festgehalten, in welchen Punkten der Betrieb einmalig sein und sich dadurch von seinen Marktmitbewerbern abheben will. Indirekt wird auch gesagt, was die Unternehmung nicht will, was ausgeschlossen wird. Es ist ein „Fixstern“ mit den unternehmerischen Werten zur Orientierung nach innen (Mitarbeitende) und aussen (Eigentümer, Kunden, Mitwelt). Es nennt die Rahmenbedingungen, ohne die Instrumente zu erwähnen.</p> |
| Worauf basiert das Leitbild ? | 31. | Auf der Unternehmensphilosophie (Werte, Ideen, Unternehmenszweck), der Ist-Analyse (und den Zielen) |
| „Ein Leitbild beschreibt immer, wie die Unternehmung ist.“ Stimmt das? Begründen Sie. | 32. | Nein. Viel eher beschreibt es, wie die Unternehmung künftig sein will (realistisches Idealbild), und zeigt damit die Zielrichtung der Veränderung auf. |
| Richtet sich ein Leitbild sowohl an interne wie externe Personen (gruppen) ? | 33. | Ja. Nach innen an Mitarbeitende, Kader...; nach aussen an Kunden, Eigentümer, Kapitalgeber, Lieferanten, Bewerber, Öffentlichkeit... |
| In einem Leitbild steht: Wir nehmen unsere soziale Verantwortung wahr, indem wir sowohl die Innen- wie die Aussenwelt in unsere Überlegungen und Entscheide einbeziehen. Was ist mit Innen- bzw. Aussenwelt gemeint? | 34. | <p>Innenwelt: Mitarbeitende</p> <p>Aussenwelt: Übrige Anspruchsgruppen (= Stakeholder) wie Kunden, Eigentümer, Lieferanten, Öffentlichkeit.</p> <p>Die jeweiligen Bedürfnisse/Erwartungen aller Stakeholder werden in die Entscheide einbezogen und nach Möglichkeit berücksichtigt.</p> |
| Was verspricht ein Leitbild häufig Mitarbeitenden? | 35. | Aus- und Weiterbildung, finanzielle Anreize, Mitsprache bei Zielformulierung und Festlegung von Arbeitsschwerpunkten, soziale Absicherung sowie Unterstützung der persönlichen Entfaltung und moderne Arbeitssysteme/-zeiten. Zitiert nach einer Untersuchung von Sarah Keller, Leitbilder in Schweizer Grossunternehmen. |
| Wird ein Leitbild auch Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern abgegeben? | 36. | <p>Grundsätzlich ja.</p> <p>Eventuell sind allerdings die grafische Aufbereitung oder die Erläuterungen je nach Zielgruppe anders.</p> |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Zu welchen Bereichen äussert sich vielfach ein Leitbild?</p> | <p>37.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Zwecksetzung und Tätigkeitsbereich • Marktstellung, Reichweite und Wachstum • Gestaltung und Verwertung der Marktleistung • Mitarbeitende und Management • Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Finanzierung • Gesellschaft, Öffentlichkeit, politisches Engagement • Kunden • Organisation und Führung • Sicherheit, Unabhängigkeit, Kooperation • Umweltschutz • Neuerungsstreben (Innovation) <p>Die Aufzählung entspricht dem (häufigsten) Aufbau eines Leitbildes gemäss der Untersuchung von Sarah Keller, Leitbilder in Schweizer Grossunternehmen.</p> |
| <p>Gelegentlich gibt es Unternehmungen oder Personen, die in einem Leitbild Nachteile erkennen. Was sind Argumente, die gegen die Erstellung eines Leitbildes sprechen könnten?</p> | <p>38.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nützt nichts • Kostet viel (in der Erstellung) • Braucht Erstellungszeit • Unmöglich, da zu grosse Marktveränderungen • Man wird stur/starr • Will Konkurrenz keinen Einblick in die Strategie geben |
| <p>Was fordert ein Leitbild häufig von Mitarbeitenden?</p> | <p>39.</p> | <p>Einsatzbereitschaft, Mitwirken an Entscheidungen + Zielvereinbarungen, Identifikation mit und Motivation gegenüber Aufgaben und Unternehmen, Loyalität, Qualifikation und Fähigkeiten sowie unternehmerisches Handeln. Zitiert nach einer Untersuchung von Sarah Keller, Leitbilder in Schweizer Grossunternehmen.</p> |
| <p>In einem Leitbild steht: „Wir fördern und fordern unternehmerisches Denken und Handeln.“ Was ist damit gemeint?</p> | <p>40.</p> | <p>Wir unterstützen und ermöglichen, dass sich Mitarbeitende unternehmerisch verhalten können – wir erwarten diese ökonomische Ausrichtung aber auch. Dieser Aspekt ist ein Qualifikations-/Beförderungskriterium bzw. für die Personalauswahl, wir reden oft drüber und schulen es.</p> |
| <p>„Wir sind ein sozialer Arbeitgeber“ steht in einem Leitbild. Wie wäre das sichtbar im Unternehmen?</p> | <p>41.</p> | <p>Gute Löhne und Sozialversicherungen. Hohe Arbeitsplatzsicherheit und nicht unmenschlicher Arbeitsdruck bzw. -bedingungen. Viel Verständnis für kranke Mitarbeitende, Familienpflichten ...</p> |
| <p>Der CEO, also der oberste Leiter einer Unternehmung, fordert von seinen Mitarbeitenden, dass sie ökonomische vor ökologische Interessen stellen. Was ist damit gemeint?</p> | <p>42.</p> | <p>Ökonomische (wirtschaftliche) Aspekte gehen im Zweifel den Umwelt(schutz)aspekten vor. Was billig ist, Geld spart oder viel Ertrag bringt, wird gemacht. Auch dann, wenn es die Natur verschmutzt, ausbeutet und zerstört. Es wird nicht auf Nachhaltigkeit (= langfristiger Gesamtnutzen) geschaut.</p> |
| <p>Welches sind wesentliche Elemente einer Vision?</p> | <p>43.</p> | <p>Kernideologie (Core ideology):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werte und Grundüberzeugungen • Unternehmenszweck <p>Vergegenwärtigte Zukunft (envisioned future):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission • Lebendige Beschreibung |
| <p>Auf welcher Ebene ist das Leitbild?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normatives Management • strategisches Management • operatives Management | <p>44.</p> | <p>Normatives Management (die Normen/Werte vorgebend)</p> <p>Die Dreiteilung stammt aus dem St. Galler Managementmodell.</p> |
| <p>Welcher ethische Grundsatz lautet: Handle in der Weise, in der du erwartest, dass andere dir gegenüber handeln?</p> | <p>45.</p> | <p>Goldene Regel der Ethik</p> <p>Das utilitarische Prinzip sagt: Handle in der Weise, dass der grösste Nutzen für die grösste Anzahl Menschen entsteht.</p> |
| <p>Wer sollte an der Ausarbeitung des Leitbildes beteiligt sein?</p> | <p>46.</p> | <p>Geschäftsleitung, Führungskräfte, Mitarbeitende (möglichst breit bzw. in repräsentativer Vertretung).</p> |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definieren Sie Unternehmenspolitik . | 47. | Gesamtheit aller grundlegenden Entscheide, welche das Unternehmensgeschehen auf lange Zeit beeinflussen. Es konkretisiert das Leitbild. Oft wird es auch Unternehmenskonzept genannt. |
| Was bezweckt man mit dem Aufstellen der Unternehmenspolitik ? | 48. | Absichtserklärung für die künftige Entwicklungsrichtung (basierend auf dem Leitbild, der Ist-Analyse, der künftigen Marktbeurteilung und der Vergangenheitsschau) mit Definition der benötigten Instrumenten und Ressourcen. Sie dienen den Kader und Mitarbeitenden als Richtschnur. |
| Was umfasst die Unternehmenspolitik ? | 49. | Die Unternehmungspolitik umfasst die funktionalen Teilpolitiken wie Personal-, Einkaufs-, Produkte-, Produktions-, Forschungs- und Entwicklungs-, Finanz- und Absatzpolitik sowie das Unternehmensleitbild. Sie haben damit ökonomische, soziale, entwicklungsorientierte, anspruchsguppenorientierte Zielsetzungen. |
| Die Unternehmenspolitik entspricht der normativen Ebene. Was ist mit normativer Ebene gemeint? | 50. | Das ist die Stufe der Grundsätze, Normen und Ziele, die als Richtschnur für das Handeln der Mitarbeitenden gelten. Norm = Richtschnur, Regel; sittliches Gebot oder Verbot als Grundlage der Rechtsordnung Weitere Ebenen sind, je nach Autor, die strategische, dispositive und operative |
| Stammt folgender Text aus der Unternehmensphilosophie, Unternehmensstrategie oder der Unternehmenspolitik? „Die Mitarbeitenden der X AG sind eigenverantwortliche Persönlichkeiten, die selbstständig mitdenken, im Sinne der Unternehmung handeln und gerne eine hohe Leistung erbringen. Sie sind gesprächsbereit, konfliktfähig und offen für Neues. Dafür braucht es Handlungs- und Entscheidungsspielräume, den Willen zur Offenheit, ein Klima des Vertrauens und des Spases an der Arbeit sowie klare Strukturen.“ | 51. | Aus der Unternehmenspolitik (Teil aus der Personalpolitik) Es sind recht konkrete Angaben, wie sich die Unternehmung dies vorstellt. |
| Was wird konkret aus Leitbild, Unternehmenspolitik und Umweltanalyse abgeleitet? | 52. | Strategische und operative Ziele in den Bereichen Leistung, Markt und Produkte, Führung und Organisation, dem Sozialen... Daraus entsteht u. a. der Businessplan (Unternehmen, Märkte, Marketing, Produkte/Dienstleistungen, Vertrieb, Konkurrenz, Organisation und Management, Kapitaldeckung, Planerfolgsrechnung, Anhang). Die Umweltanalyse untersucht die Aussenwelt der Unternehmung. |
| Woran ist beispielsweise beim Formulieren einer Teilpolitik zu denken? | 53. | <ul style="list-style-type: none"> • Einbettung im bzw. Ableitung vom Leitbild und der strategischen Ausrichtung • Aktive Unterstützung durch das Management • Kontinuität wahren • Widersprüche beseitigen oder erklärbar machen • Transparenz sicherstellen • Einbezug der Mitarbeitenden fordern • Kein Eigenleben dieser Politik |
| Stimmt die Behauptung „Die Personalpolitik wird aus der Unternehmenspolitik abgeleitet. Sie ist eine Teilpolitik der Unternehmenspolitik“? | 54. | Ja, es ist eine Teilpolitik. |
| Definieren Sie Personalpolitik . | 55. | Gesamtheit aller Entscheide und Ziele, welche die Beziehung zwischen Unternehmung und Mitarbeitenden prägen. |
| Wer ist Adressat der Personalpolitik ? | 56. | <ul style="list-style-type: none"> • Primär: Mitarbeitende, Führungskräfte, Geschäftsleitung... • Sekundär: Eigentümer, Kunden, Öffentlichkeit, Staat... |