

Jürg Studer

Ziel HR-Fachmann/ HR-Fachfrau

Vorbereitung zum Prüfungserfolg
„HR-Fachmann/HR-Fachfrau
mit eidg. Fachausweis“
1'950 Fragen und Antworten

Ausgabe für die Prüfung im Herbst

201X



SPEKTRAmédia

Ziel HR-Fachmann/ HR-Fachfrau

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-Fachmann/HR-Fachfrau

HR-Fachmann/HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis

1'950 Fragen und Antworten

SPEKTRAMedia, Zürich, 201X

ISBN: 978-3-908244-76-9

ISSN: 1664-8366

2. Auflage

Das Vorgängerbuch hatte 13 Auflagen (Stand 2011).

© 201X 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 beigeprüft 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 Lehrmeisterversammlung 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 Jannsen-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. Kirchgemeinde 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 Valaulta 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 umfasst mehr als 1'950 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 Der Kandidat muss den Prüfungsstoff verstehen und insbesondere Fakten und Fachausdrücke kennen.
Beispiele:
 - Nennen Sie ...
 - Welche Methoden kennen Sie ...
 - Was heisst das Fachwort ...
 - Zählen Sie die wichtigsten 5 Punkte ...

- 2 Verstehen Der Kandidat muss Sachverhalte verstehen und in eigenen Worten wiedergeben oder zusammenfassen können. Er muss einer anderen Person erklären können, warum etwas so ist.
Beispiele:
 - Berechnen Sie aufgrund ...
 - Zeigen Sie den Unterschied zwischen... auf
 - Erklären Sie mit eigenen Worten...
 - Erkennen Sie, in welchem Zusammenhang das Gelernte auch noch vorkommt.
 - Begründen Sie ...

- 3 Anwendung Der Kandidat muss das Gelernte (z.B. Regeln, Prinzipien, Gesetzmässigkeiten, Instrumente) anwenden und in eine neue Situation übertragen können.
Beispiele:
 - 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
Probleme und komplexe Aufgabenstellungen müssen gedanklich charakterisiert und vernetzt werden können; Sie müssen zerlegt, strukturiert, zu etwas Neuem zusammenfügt und anhand übergeordneter Kriterien beurteilt werden können.
Beispiele:
 - 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.
 - Erläutern 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 zur Berufsprüfung „HR-Fachmann/HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis“. Jeweils zu Kapitelbeginn steht die Taxonomiestufe.

Damit ergeben sich folgende Hauptkapitel:

- 1 Personalmarketing, -entwicklung und berufliche Grundbildung
- 2 Personalmarketing, -entwicklung
- 3 Honorierung und Sozialversicherung
- 4 Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft
- 5 Kommunikation und Führung
- 6 Internationales HR-Management

Verdankung	3
Taxonomiestufen	5
1 Personalmarketing, -entwicklung und berufliche Grundbildung	12
1.1 Personalplanung	12
1.1.1 Die Personalplanung als Bestandteil der Unternehmensplanung (Einflussfaktoren, Ziele, Vorteile) darlegen	12
1.1.2 Die Bedarfsplanung, Beschaffungsplanung und Einsatzplanung erklären	12
1.1.3 Das Personalkostenbudget interpretieren: Zusammensetzung Gesamtkosten, Einflussfaktoren, Massnahmen zur Kostensenkung	13
1.1.4 Personalkennzahlen und -statistiken sinnvoll einsetzen und analysieren	14
1.2 Personalerhaltung und -entwicklung	16
1.2.1 Personalentwicklung als Marketinginstrument erklären	16
1.2.2 Die Personalerhaltung und -betreuung erläutern: Stellenwert, Möglichkeiten, Ziel	16
1.2.3 Die Bedeutung der Personalinformation und -kommunikation aufzeigen	19
1.2.4 Die Organisation der Personalentwicklung: Sinn und Zweck erläutern, Nutzen und Aufgabenverteilung anhand von Beispielen darlegen und erklären	21
1.2.5 Personalentwicklungsprozesse von der Bedarfsermittlung bis zum Bildungscontrolling planen und gestalten und anhand von Beispielen beschreiben	23
1.2.6 Skizzieren eines Aus- und Weiterbildungskonzeptes mit Zielsetzung, Ausbildungsinhalten und Praxistransfer	30
1.2.7 Verschiedene Personalentwicklungsmassnahmen (Förder- und Bildungsmassnahmen) beschreiben und vergleichen	32
1.2.8 Aufzeigen und erläutern von Instrumenten zur Eruierung von Personalentwicklungsmassnahmen: Laufbahn- und Nachfolgeplanung sowie Hilfsmittel zur Beurteilung aufzeigen: Tests; Eignungs- und Potenzialabklärungen, Einzel- und Gruppenassessments	34
1.2.9 Kennen der wichtigsten Lehrmethoden und deren Umsetzung erläutern	36
1.2.10 Instrumente und Kriterien bei der Auswahl und Organisation von internen und externen Weiterbildungsveranstaltungen darstellen und begründen	43
1.2.11 Anforderungsprofile von internen und externen Trainern/ Anbietern definieren und erläutern	46
1.3 Personalsuche / Personalselektion	47
1.3.1 Die Bedeutung und Notwendigkeit des Personalmarketings im Zusammenhang mit der Personalgewinnung und -selektion aufzeigen	47
1.3.2 Möglichkeiten und Wege des internen und externen Personalmarktes aufzeigen, vergleichen und begründen	48
1.3.3 Den Gewinnungsprozess vom Bedarf bis zur Einführung gestalten und beurteilen	51
1.3.4 Die Zusammenarbeit mit der Linie in der Personalgewinnung aufzeigen	52
1.3.5 Den Weg von der Stellenbeschreibung über das Anforderungsprofil bis zur Ausschreibung entwickeln und beurteilen	52
1.3.6 Den Ablauf und die Qualitätsaspekte einer optimalen Personalselektion formulieren	53
1.3.7 Grundsätze zur Beurteilung von Bewerbungsunterlagen darstellen	55
1.3.8 Instrumente zur Eignungsabklärung kennen und Beispiele darlegen	56
1.3.9 Die Bedeutung der Referenzen erläutern und anhand eines Beispiels eine Referenz einholen	58
1.3.10 Beurteilungskriterien der Eignung von Bewerbern schildern und begründen: Gewichtung der erhaltenen Informationen, Restrisiko, Entscheidfindung	59
1.4 Personalabbau	64
1.4.1 Mögliche Gründe eines Stellenabbaus schildern	64
1.4.2 Die Auswirkungen auf das Image der Unternehmung im Arbeitsmarkt nachvollziehen können und geeignete Massnahmen vorschlagen	67
1.4.3 Den Ablauf eines Outplacements beschreiben, die Beteiligten nennen sowie das Ziel erklären	68

1.5 Berufsbildung	70
1.5.1 Rechtliche Grundlagen des Schweizerischen Bildungssystem kennen: Den Zusammenhang zur Berufsbildung erläutern und gegenüber anderen Bildungsmöglichkeiten abgrenzen	70
1.5.2 Vom Betrieb zum Ausbildungsbetrieb (Ausbildungsbetrieb, Qualitätsentwicklung, Berufsbildner)	72
1.5.3 Auswahl und Anstellung der Auszubildenden (Anforderungsprofil, Selektion, Anstellung)	72
1.5.4 Personalmarketing und -planung (im Zusammenhang mit Lernenden)	73
1.5.5 Vorbereitung der betrieblichen Grundbildung und Integration (Arbeitsplatz, betriebliche Grundbildung planen, Integration ins Unternehmen)	74
1.5.6 Lehren und Lernen im Betrieb (Lernprozesse im Betrieb, Bildungsbericht)	75
1.5.7 Bildungsabschluss (Vorbereitung, Qualifikationsverfahren)	79
1.5.8 Personalerhaltung (Betreuung, Möglichkeit, Information und Kommunikation)	79
2 Personalmarketing, -entwicklung	79
3 Honorierung und Sozialversicherung	80
3.1 Gehaltsmanagement	80
3.1.1 Erwartungen und Ansprüche der Mitarbeitenden und Arbeitgeber darlegen	80
3.1.2 Lohnpolitik eines Unternehmens beschreiben	80
3.1.3 Bedeutung und Aufgabe des Lohnes: Möglichkeiten und Grenzen darlegen	81
3.1.4 Grundlagen der Arbeitsplatzbewertung und Grundsätze der Mitarbeiterbeurteilung: Formen erläutern und beschreiben	82
3.1.5 Verschiedene Lohnformen kennen und erklären: Einsatzmöglichkeiten und Vor- und Nachteile aufzeigen (Zeit- und Leistungslohn, übrige Lohnarten wie Erfolgsbeteiligungen oder Fringe Benefits)	84
3.1.6 Periodische Lohnanpassungen: Vorgehen darlegen und verschiedene Varianten und Auswirkungen beschreiben	86
3.1.7 Lohnvergleiche, Möglichkeiten und Grenzen aufzeigen, Vorgehen erklären	87
3.2 Sozialversicherungen	88
3.2.1 Soziale Sicherheit	88
3.2.1.1 Entstehung, aktuellen Stand und Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Sozialsicherheit in der Schweiz aufzeigen	88
3.2.1.2 System des schweizerischen Dreisäulenkonzepts darlegen und die Abgrenzungen/Schnittstelle zwischen Sozial- und Privatversicherung erklären	90
3.2.1.3 Die Finanzierungsverfahren und -mittel der Sozialversicherungen und beruflichen Vorsorge darlegen	92
3.2.1.4 Sinn und Zweck des ATSG (Allg. Teil des Sozialversicherungsrecht) nennen	95
3.2.2 Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenversicherung (AHV/ IV), Unfallversicherung (UVG), Arbeitslosenversicherung (ALV), Berufsvorsorge (BVG), Erwerbsersatzordnung (EO/MSE)	95
3.2.2.1 Die gesetzlichen Grundlagen kennen	95
3.2.2.2 Den Kreis der versicherten Personen in der Schweiz und in grenzüberschreitenden Verhältnissen darlegen	99
3.2.2.3 Die Beitragsbemessung-, -abrechnung und den Kreis der beitragspflichtigen Personen erläutern	104
3.2.2.4 Die versicherten Risiken aufzählen	110
3.2.2.5 Die Leistungsarten aufzählen	114
3.2.2.6 Den Leistungsumfang und die Anspruchsvoraussetzungen aufzeigen	115
3.2.2.7 Die Elemente der Leistungsberechnung kennen	116
3.2.3 Familienzulagen	116
3.2.3.1 Das System der Familienzulagen in der Schweiz beschreiben	117
3.2.3.2 Die einzelnen Arten der Familienzulagen aufzählen (Kinderzulagen usw.)	118
3.2.3.3 Die Grundsätze für den Leistungsbezug kennen	118
3.2.4 Krankentaggeldversicherung	119
3.2.4.1 Die Unterschiede zwischen Kollektiv- und Einzelversicherung aufzeigen	119
3.2.4.2 Die Unterschiede zwischen Sozial- oder Privatversicherung aufzeigen	119
3.2.4.3 Den Zusammenhang zwischen der Lohnfortzahlungspflicht des Arbeitgebers und der Taggeldversicherung aufzeigen	119
3.2.5 Allgemeiner Teil des Sozialversicherungsrechts (ATSG)	121
3.2.5.1 Die Leistungsansprüche und den Leistungsumfang von Familienangehörigen der betroffenen Person aufzeigen	121
3.2.5.2 Die Überentschädigungsabschöpfung gemäss ATSG und ihre Handhabung im Einzelgesetz erklären	123
3.2.5.3 Die Vorleistungspflicht für Geld- und Sachleistungen gemäss ATSG aufzeigen	123
3.2.6 Grenzüberschreitende Beziehungen	124
3.2.6.1 Den Geltungsbereich des Abkommens über die Personenfreizügigkeit (APF/FZA, bilaterale Verträge mit der EU) kennen	124

3.2.6.2 Die Grundsätze für die Unterstellung Erwerbstätiger laut APF/FZA erläutern und das Vorgehen gemäss Länderabkommen (z. B. CH/USA) aufzeigen	124
3.2.6.3 Die Bedingungen für die Weiterführung der AHV, den freiwilligen Beitritt zur AHV und die freiwillige Versicherung darlegen	124
3.2.6.4 Die für die Krankenversicherung massgebenden Regelungen für in der Schweiz versicherte Personen, die im Ausland erkranken sowie für solche, die in der Schweiz erkranken und in einem EU-Staat versichert sind, aufzeigen	125
4 Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft	126
4.1 Arbeitsrecht	126
4.1.1 Die rechtlichen Grundlagen (Rechtsquellen) wie OR, AG, AVG, ArG, GIG und Gerichtsentscheid kennen, interpretieren und auf aktuelle Fälle anwenden	126
4.1.2 Kenntnisse der Unterschiede zwischen dispositiven und absolut bzw. relativ zwingenden Normen und ihrer Auswirkung betr. Abänderbarkeit, Geltungsbereich und Sanktionen bei Verletzung	128
4.1.3 Arbeitsverträge erstellen und auf ihre Gültigkeit überprüfen (analysieren): Erläutern der Vertragsinhalte und -formvorschriften, Konsequenzen bei fehlenden bzw. ungültigen Regelungen aufzeigen, Anforderungen an spezielle Vertragstypen kennen und darstellen	129
4.1.4 Die Pflichten der Arbeitnehmer formulieren und anhand praktischer Fälle analysieren: Erläutern der Sanktionen bei Verletzungen der Arbeitnehmerpflichten, Beurteilen von Betriebsreglementen versus gesetzliche Vorschriften	132
4.1.5 Die verschiedenen Kategorien der Mehrarbeit sowie ihre rechtlichen Konsequenzen erklären und in Bezug auf konkrete Fälle anwenden.	134
4.1.6 Haftungsfälle analysieren und allfällige Schadenersatzpflicht begründen	135
4.1.7 Die Pflichten der Arbeitgeber gegenüber den Arbeitnehmenden kennen und anhand praktischer Fälle anwenden: Bestimmungen betr. Arbeitsgeräte, Arbeits-/Freizeit etc. erläutern und auf Rechtmässigkeit überprüfen, Erläutern der Sanktionen bei Verletzung der Arbeitgeberpflichten, betriebliche Regelungen auf ihre Gültigkeit hin überprüfen	136
4.1.8 Unterschiedliche Arten von Absenzen und ihre arbeitsrechtlichen Auswirkungen erklären und anhand konkreter Fälle anwenden.	137
4.1.9 Die neue Regelung betreffend Mutterschaftsurlaub und Mutterschaftsversicherung anwenden	140
4.1.10 Rechte und Pflichten von AN und AG erklären und rechtliche Konsequenzen aufzählen: Ein Arbeitszeugnis mit allen notwendigen Inhalten erstellen bzw. ein vorliegendes Arbeitszeugnis auf seine Rechtmässigkeit überprüfen, Haftung des Arbeitgebers betr. Zeugnisinhalten erläutern	146
4.1.11 Sämtliche Varianten der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses kennen und auf ihre Rechtmässigkeit hin überprüfen, Rahmenbedingungen und rechtliche Konsequenzen für versch. Kündigungsformen erklären und anhand konkreter Fälle anwenden	149
4.1.12 Zusammenhang zwischen Vertragsauflösung und Sperrfristen/ Missbräuchlichkeit inkl. rechtliche Konsequenzen erläutern und anhand konkreter Fälle darstellen und beurteilen	155
4.1.13 Nutzen und Anwendungsvarianten des Konkurrenzverbots verstehen und darstellen, wie es geregelt werden muss	156
4.1.14 Die datenschutzrechtlichen Bestimmungen (z. B. Aufbewahrungspflicht von Personaldaten, Erteilen von Referenzauskünften) erklären und anhand konkreter Beispiele auf ihre Gesetzmässigkeit überprüfen können	157
4.1.15 Den Inhalt des Gleichstellungsgesetzes sowie die diesbezüglichen OR-Regelungen kennen und anhand konkreter Fälle anwenden können	158
4.1.16 Kenntnisse der Verfahrensregeln bei Arbeitsstreitigkeiten	159
4.2 Arbeitsvermittlungs-Gesetz AVG: Das AVG kennen und einzelne Normen anhand konkreter Fälle erläutern	161
4.3 Sozialpartnerschaft	163
4.3.1 Begriff und Bedeutung der Sozialpartnerschaft kennen	163
4.3.2 Verhältnis der Friedenspflicht zu Kampfmassnahmen, Streikrecht und Aussperrung kennen und wissen, weshalb diese im Gesetz verankert wurden	164
4.3.3 Rahmenbedingungen und Inhalt von kollektiven Arbeitsverträgen verstehen und darstellen. Verhältnis von Einzel-, Normalarbeitsvertrag und Gesamtarbeitsvertrag erklären	165
4.3.4 Die Anforderungen an die Mitwirkung der Mitarbeitenden kennen und erläutern	170
4.3.5 Die einzelnen Gremien und Mitwirkungsrechte darstellen. Die Konsequenzen für den Arbeitgeber bei Nichteinhaltung erläutern.	170
4.3.6 Die Rolle des Personalbereichs in der Beziehung AG/AN aufzeigen und die Informationspflicht des AG erläutern	176
4.3.7 Die rechtlichen Bedingungen und ihre Konsequenzen bei Umstrukturierungen und Personalabbau aufzeigen	176
5 Kommunikation und Führung	178
5.1 Unternehmensleitbild und Personalpolitik	178
5.1.1 Das Unternehmen als soziales System verstehen und darstellen	178

5.1.2 Unternehmensleitbild: Sinn, Zweck sowie Bedeutung für die Personalarbeit aufzeigen Elemente und Aussagen analysieren; Kriterien und Schlussfolgerungen begründen	180
5.1.3 Personalpolitik: Nutzen für die Personalarbeit erklären, analysieren, vergleichen, auch unter Berücksichtigung des Gleichstellungsgedankens	182
5.1.4 Unternehmenskultur und Betriebsklima unterscheiden (Begriffe, Merkmale) deren Bedeutung für die Personalarbeit erläutern; Einflussfaktoren, die eine Unternehmenskultur und das Betriebsklima verändern können, aufzeigen sowie Möglichkeiten des Personalbereichs bei Bearbeitung/Entwicklung von Klima und Kultur skizzieren	183
5.2 Führung	185
5.2.1 Unterstützung der Führungsprozesse durch die Personalfachleute	185
5.2.2 Prozess Personalbeurteilung/ Personalgespräch (Qualifikation/ Zielvereinbarung) skizzieren und die Bedeutung für den Betrieb und die Mitarbeitenden begründen	186
5.2.3 Anhand von Beispielen die Auswirkungen von Führungsstilen auf die Personalarbeit darstellen und erklären.	191
5.2.4 Spannungsfeld und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben anhand von Beispielen darstellen und erklären	195
5.2.5 Die Rolle der Personalfachleute und deren Beitrag bei Anstellungen, Beförderungen, Versetzungen, Personalentwicklungen und Entlassungen darlegen und anhand von Beispielen begründen	195
5.2.6 Die Rolle der Personalfachleute und deren Beitrag bei Gruppenprozessen darlegen und anhand von Beispielen begründen	197
5.2.7 Rollen und Verantwortung von Personalfachleuten bei der Unterstützung der Linienverantwortlichen im Gesundheitsmanagement sowie im Umgang mit psychisch beeinträchtigten Mitarbeitenden beschreiben. Möglichkeiten und Grenzen in der Bearbeitung durch die Personalfachleute anhand von Beispielen erläutern	199
5.3 Psychologie im Berufsalltag	214
5.3.1 Die Notwendigkeit von psychologischen Kenntnissen der Personalarbeit anhand von Beispielen begründen	214
5.3.2 Anlage, Umwelt und Selbststeuerung als Einflussfaktoren für die persönliche Entwicklung beschreiben und an Beispielen im betrieblichen Alltag erläutern; Auswirkungen auf die Personalarbeit aufzeigen	219
5.3.3 Kenntnisse über die Grundlagen der Motivationspsychologie in betrieblichen Situationen sowie in der Unterstützung der Linienverantwortlichen anwenden	219
5.4 Kommunikation	224
5.4.1 Kenntnisse über die Grundlagen der Kommunikationspsychologie in betrieblichen Situationen sowie in der Unterstützung der Linienverantwortlichen und Mitarbeitenden anwenden	224
5.4.2 Die Bedeutung der situationsgerechten Vorbereitung von Gesprächen (z. B. Konfliktgespräch, Kritikgespräch, Feedback-Gespräch, Beratungsgespräche) begründen	231
5.4.3 Gesprächsverhalten anhand von praktischen Situationen analysieren + beurteilen; Optimierungsansätze aufzeigen und begründen	232
5.4.4 Möglichkeiten und Grenzen der Gesprächsunterstützung von Linienverantwortlichen und Mitarbeitenden aufzeigen und begründen	237
6 Internationales HR-Management	238
6.1 Internationale Arbeitsmärkte	238
6.1.1 Die Grössen, Funktionen, Mobilität, Entwicklungen und Auswirkungen der internationalen Arbeitsmärkte erfassen können und begrifflich verstehen	238
6.1.2 Gründe für internationale Entsendungen; was sind die Ziele und was ist der Nutzen solcher Entsendungen	240
6.1.3 Verankerung und Legitimation von Arbeitnehmerorganisationen charakterisieren, arbeitsvertragsrelevante Inhalte und Ziele kennen sowie Organisationsgrad und Stärke abschätzen	243
6.2 Kultur	245
6.2.1 Interkulturelles Management im Begriff und den wesentlichen Inhalten erklären	245
6.2.2 Massnahmen, welche Unternehmen im Bereich Diversity Management treffen, kennen und erläutern. Positive Aspekte ableiten.	246
6.2.3 Die interkulturellen Kompetenzen hinsichtlich der Zusammenarbeit im Unternehmen mit Beschäftigten aus verschiedenen Kulturräumen begrifflich erläutern: Erkennen von Kulturunterschieden	248
6.2.4 Herausforderungen, Chancen und Risiken für multikulturelle Teams verstehen	253
6.3 Internationaler Transfer: Organisation und Betreuung	256
6.3.1 Die Inhalte der Personal-Risiken kennen und den Kreislauf zur Verminderung/Beseitigung der Personal-Risiken aufzeigen	256
6.3.2 Den Überblick und die Besonderheiten in der HR-Betreuung von Inpatriates und Expatriates verstehen und aufzeigen	258
6.3.3 Die verschiedenen Möglichkeiten und Ansätze für die Betreuung und Beurteilung geografisch verteilter Mitarbeiter erklären sowie die damit verbundenen Chancen und Gefahren abschätzen	267

6.4 Internationaler Transfer: Arbeitsrecht, Vertragswesen und Versicherungen	271
6.4.1 Die Grundfragen + Regelungen des Arbeitsrechts in der EU und den übrigen Ländern charakterisieren	271
6.4.2 Die besonderen Aspekte von Expatriates mit dem Salär im Ausland: Kaufkraftvergleich, Fringe Benefits, Boni, Spesen, Hardship Allowance und weitere Zuwendungen und Leistungen; Auszahlung, Besteuerung.	271
6.4.3 Die Inhalte der Arbeitsverträge und Auftragsverhältnisse charakterisieren und die Problematik der gerichtlichen Zuständigkeiten erkennen	273
6.4.4 Expat Policy: Die Besonderheiten und Abweichungen zu den Arbeitsverträgen in der Schweiz in Bezug auf Dauer des Delegationsvertrages und Verlängerungsmöglichkeiten, Ferien und Arbeitszeitregelung im Ausland, vertragliche Besonderheiten wie Reisen, Schulen, Wohnung, Erkrankung, Unfall, Invalidität und Tod erklären und die zu unternehmenden Schritte bei vorzeitiger Kündigung des Mitarbeiters und Rückkehr sowie bei vorzeitiger Kündigung durch den Arbeitgeber erläutern	275
6.4.5 Die Fragestellungen der Versicherungen wie Altersvorsorge (AHV/ALV/BVG/Pensionskasse), Unfallversicherung, Krankenkasse, Reisekosten, Militärflichtersatz in der Schweiz erläutern und Wege zur Verhinderung von Zweispurigkeiten aufzeigen und Versicherungslücken aufzeigen	276
6.4.6 Geschäfte mit den Behörden wie Einholung von Arbeitsbewilligung, Aufenthaltsbewilligung usw. für den Arbeitsort Schweiz durchführen können	279
 Wichtige Abkürzungen aus dem Personalmanagement	 281
 Tipps zur Lerntechnik und zum Verhalten in Prüfungen	 283
 Stichwörterverzeichnis	 284
 Bücherliste	 286

Das Buch hat einen 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 gegen Ende des Buches.

Zu diesem Buch

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

Bis heute gibt es weder ein offizielles Lehrbuch mit „Frage/Antwort“ noch mit Theoriestoff. 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 der Fachrichtung HR-Beratung) umfasst: eine Frage- und Antwortsammlung. 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 könnte immer eine anders formulierte an der Prüfung gestellt oder in Fälle eingebaut sein. In dieser Art lassen sich vor allem 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.

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.

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.

Allein das Beherrschen der Antworten in diesem Buch stellt den Prüfungserfolg zwar noch nicht sicher, doch lässt sich dadurch das Prüfungsergebnis markant verbessern. Für die Prüfung, die anschließenden Weiterbildungen und die Umsetzung des neu erworbenen Wissens in die Praxis wünsche ich Ihnen viel Erfolg und auch das Quäntchen Glück, das wir alle im Leben brauchen.

Wenn Sie auf der Grundstufe noch Unsicherheiten haben oder eine solide Basis legen wollen, so kann Ihnen das Buch „Ziel HR-Zertifikat“ dienlich sein. 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 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.

1 Personalmarketing, -entwicklung und berufliche Grundbildung	Bei jeder Antwort ist zu überlegen: „Was heisst das für meine Personalpraxis? Warum lösen wir das (bisher) so?“
1.1 Personalplanung	
1.1.1 Die Personalplanung als Bestandteil der Unternehmensplanung (Einflussfaktoren, Ziele, Vorteile) darlegen	Taxonomiestufe 2 Vgl. Sie auch die anderen Unterkapitel in diesem Kapitel sowie die weiteren vernetzten Themen.
Welches ist das Ziel der Phase Personalplanung ?	↖ Den künftigen qualitativen, quantitativen, zeitlichen und örtlichen Personalbedarf kennen und das Frankenbudget
Kann der Personalbedarf genau ermittelt werden?	↖ Nein, es ist eine Planung, eine Prognose, die aufgrund bestimmter Annahmen (Unternehmensstrategie, Einschätzung des Absatz- und Personalmarktes) ermittelt wird.
Was ist bei der Personalplanung zu berücksichtigen?	↖ Zum Beispiel die Fluktuation, die Gewinnung, der Einsatz, die Entwicklung und der Abbau, abgeleitet aus der Strategie
Wer plant personelle Belange?	↖ Personalabteilung, Führungskräfte, Personalcontroller ...
Was muss Ihnen bekannt sein zur Erstellung eines Personalbedarfsplanes ?	↖ Externe Faktoren: • Situationsanalyse und Prognose aus der Beurteilung der Umweltsphären (wie die Entwicklung des Arbeitsmarktes, konjunkturelle, saisonale und branchenmässige Schwankungen) Interne Faktoren: • Unternehmensleitbild, Strategie, Ziele, Budget, Mittelfristplanung • Organigramm, Stellenplan
Geben Sie 4 Beispiele von Planungen im HRM.	↖ Planung für Personalgewinnung, Einsatz (Arbeitskapazität, Schicht), Personalbeurteilung (Quali-Prozess), Personalentwicklung (Nachwuchs, Ausbildungsinhalte), Honorierung (Lohnentwicklung), Austritt (vorzeitige Pensionierung, Entlassung, Übernahme Lernende)
Ist folgende Behauptung „richtig“ oder „falsch“: „Unter Controlling versteht man die Personalkontrolle der Mitarbeitenden (verdeckt und offen).“ Begründen Sie.	↖ Falsch. Controlling heisst Steuerung/Lenkung.
1.1.2 Die Bedarfsplanung, Beschaffungsplanung und Einsatzplanung erklären	Taxonomiestufe 2 Vgl. Sie auch die anderen Unterkapitel in diesem Kapitel sowie die weiteren vernetzten Themen.
Was kann verhindert/gemildert werden, wenn eine Unternehmung eine Personalplanung hat?	↖ • Weniger Feuerwehübungen, weniger Stress • Konstanz, daher kostengünstiger und weniger zeitintensiv • Bedarf kann befriedigt werden (ohne zusätzliche Kapazitäten) • Sozial verträglicher (z. B. bei rechtzeitigem Personalabbau, Kapazitätsreduktion durch Frühpensionierung, unbezahlter Urlaub, Ausbildung) • Langfristig orientierte Personalgewinnung • Keine Leerläufe, Doppelspurigkeiten, Zeitverzögerungen • Rechtzeitiges Erkennen von Massnahmen zur Personalentwicklung • Weniger Über- oder Unterkapazitäten • Weniger ungenutzte Ressourcen (Maschinen, Menschen)
Was ist ein Personalantrag ?	↖ Ein Auftrag, für eine bestimmte Funktion eine bestimmte Person zu suchen. Oft ist es Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil in einem, zusammen mit der Freigabe durch die zuständigen Stellen.

<p>Was wird personell geplant? Personalplanung heisst, den künftigen Bedarf in quantitativer, qualitativer, zeitlicher (Zeitpunkt/ Zeitdauer) und örtlicher Hinsicht festlegen und budgetieren.</p>	10.	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitativ: Anstellung, Auf-/Abbau Überstunden, Schichtarbeit, Umwandlung von Temporär- in Teilzeit- oder Vollzeitstellen, Anstellungsstopp, Entlassung ... • Qualitativ: Personalentwicklung, Förderung, Job Enrichment (Arbeitsplatzbereicherung), Job Enlargement (Arbeitsplatzvergrößerung), Job-Rotation (Arbeitsplatzwechsel)... • Zeitpunkt/Zeitdauer: Wann und für welche Zeitdauer müssen diese personellen Kapazitäten verfügbar sein? • Ort: An welchem Ort/in welchem Team müssen die Mitarbeitenden zur Verfügung stehen? • Personalkosten: Budget
<p>Welche Möglichkeiten gibt es, personelle Kapazitäten ohne Kündigungen zu reduzieren?</p>	11.	<ul style="list-style-type: none"> • Bandbreitenmodell • Unbezahlten Urlaub gewähren/fördern • Reduktion des Pensums bei bestehenden Arbeitsstellen • Teilzeitarbeit fördern • Neue Stellen/Ersatzbedarf bei Stellen auf einen tieferen Beschäftigungsgrad ausrichten • Kein Temporärpersonal bei Krankheit, Unfall, Ferien • Vorziehen von Ausbildung, Militärdienst (über 90 % der Militärdienstleistenden sind im Rückstand!), Langzeiturlaub, soweit möglich • Mitarbeitende motivieren für einen längeren Auslands- oder Sprachaufenthalt, Ausbildung (z. T. mit analoger Unterstützung der ALV-Kassen wie bei Kurzarbeit) • Verkürzung von Kündigungsfristen, Freistellungen • Abgänge nicht/verspätet ersetzen • Vorzeitige oder schrittweise Pensionierung (Pensumsreduktion, Selbstständigkeit www.rentarentner.ch) • Förderung der (teilweisen) Selbstständigkeit • Mitarbeitende als Unterakkordanten anderswo einsetzen, Praktika in anderen Filialen fördern
<p>Wie können die momentanen personellen Kapazitäten ohne Neueinstellungen ausgebaut werden?</p>	12.	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrstunden, Überstunden • Rückverschiebung von Ferien oder Ausbildungen, von unbezahltem Urlaub • Bei Bandbreitenmodell: Pensum heraufsetzen • Teilzeitpensum erhöhen • Spätere Pensionierung, Weiterbeschäftigung von Lehrabgängern • Verhinderung von Austritten (längere Kündigungsfristen, attraktivere Arbeitsbedingungen...) • Temporärangestellte/Management auf Zeit
<p>1.1.3 Das Personalkostenbudget interpretieren: Zusammensetzung Gesamtkosten, Einflussfaktoren, Massnahmen zur Kostensenkung</p>		<p>Taxonomiestufe 4 Vgl. Sie auch die anderen Unterkapitel in diesem Kapitel sowie die weiteren vernetzten Themen.</p>
<p>Welche Grössen werden im Personalbudget budgetiert?</p>	13.	<ul style="list-style-type: none"> • Frankenbetrag (Lohn, Sozialversicherung, Lohnnebenkosten) • Arbeitszeit (je länger je mehr stehen die Gesamtkapazitäten und nicht die 100 %-Stellen im Vordergrund) • Personenzahl bzw. Stellenwerte je aufgeteilt nach Kostenstelle/Organisationseinheit und gegliedert nach Monat, Jahr (= Zeitperiode)
<p>Was heisst budgetieren nach Kostenarten im Personalbereich zum Beispiel?</p>	14.	<p>Gruppierung der geplanten Frankenbeträge nach Kategorien wie: Monats-/Stundenlohn, Zuschläge, AHV-/ALV-Beiträge des Arbeitgebers, BVG-Beiträge des Arbeitgebers...</p>
<p>Was heisst Stellenwerte budgetieren?</p>	15.	<p>Unternehmung mit Stellenplänen (Übersichten nach Anzahl der Stellen je Funktion und allenfalls lohnmassiger Höchsteinreihung), können basierend auf den Durchschnittskosten den benötigten Frankenbetrag errechnen.</p>

Wer erarbeitet das Personalbudget ?	16.	In der Regel in Teamarbeit zwischen der Abteilung (Profit-Center), Fachleuten aus dem Finanz- und Rechnungswesen sowie der Personalabteilung
In welchen Phasen läuft der Budgetierungsprozess in der Regel ab?	17.	Vorphase <ul style="list-style-type: none"> • Festlegen der (neuen) Geschäftsziele • Analyse der Ist-Situation • Festlegen der Massnahmen Budgetierungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Budgetentwurf erstellen • Entwürfe zusammenfassen • Bereinigungsrunde (evtl. mehrere Runden) • Budgetabnahme Während der budgetierten Periode <ul style="list-style-type: none"> • Jahresbeginn, laufende Budgetüberwachung • Hochrechnung (z. B. Mitte Jahr) • Letzte Hochrechnung (z. B. im Nov. mit Blick zum Jahresabschluss)
Wer ist verantwortlich für die Einhaltung der Personalkosten ?	18.	<ul style="list-style-type: none"> • In der Regel die Linie, die mit ihren Entscheiden auch die Einhaltung beeinflussen kann. • Allenfalls sind gewisse Personalkosten zentral budgetiert (z. B. Aus- und Weiterbildung, Dienstaltersgeschenke, Prämien der Pensionskasse), für die dann in der Regel die personalverantwortliche Person zuständig ist.
Aus welchen Punkten setzen sich die Personalvollkosten zusammen?	19.	Lohn + Lohnnebenkosten + Kosten des Arbeitsplatzes
Wie interpretieren Sie folgendes Budget...?	20.	...
1.1.4 Personalkennzahlen und -statistiken sinnvoll einsetzen und analysieren		Taxonomiestufe 3 Vgl. Sie auch die anderen Unterkapitel in diesem Kapitel sowie die weiteren vernetzten Themen.
Welche Diagrammarten kennen Sie? Nennen Sie 5 und geben Sie je ein Beispiel, wozu es verwendet werden kann.	21.	Liniendiagramm: Entwicklung der Lohnsumme Kreisdiagramm: Anteil der MA nach Männer/Frauen Flächendiagramm: Entwicklung der 3 Wirtschaftssektoren in den letzten 100 Jahren Punktendiagramm/X-Y-Diagramm: Personen in Abhängigkeit von Einkommen und Alter Damit lässt sich wohl feststellen, dass ein gewisser innerer Zusammenhang zwischen Alter und Lohn besteht, aber kein direkt proportionaler (nicht: doppeltes Alter = doppelter Lohn). Säulendiagramm: Anzahl Personen je Abteilung Balkendiagramm: Ausführungsdauer verschiedener Tätigkeiten Höchst-/Tiefst-Wert: Höchster/tiefster bezahlter Lohn Spinnennetz: Kompetenzen eines Bewerbers anhand einer Skala Muster vgl. Excel
Wie können Kennzahlen im Personalbereich gruppiert werden?	22.	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Personalbestand und der Struktur (Anzahl MA, Verhältnis Frauen : Männer...) • Zu den Entgeltkosten und den Nebenkosten (Lohnentwicklung, Relation Bruttolohn zu PK...) • Zur Zeit (geleistete Arbeitsstunden, Mehrstunden als die Soll-Stunden...) • Zur Bewegung (Fluktuation...) • Zu den übrigen Personalleistungen (MA-Beurteilung...)
Mit welchen drei Zahlenarten sind Kennzahlen darstellbar?	23.	<ul style="list-style-type: none"> • Absolutwerte (z. B. 480 Mitarbeitende) • Relativ- oder Prozentwerte (z. B. 40 % sind Frauen) • Indexwerte (z. B. Stellenindex)
Woran ist zu denken, wenn Sie durch eine Umfrage in der Unternehmung ermitteln möchten, welche Statistiken/Kennzahlen nützlich sind?	24.	<ul style="list-style-type: none"> • Wer soll angefragt werden? • Wie befrage ich (telefonisch, persönlich, schriftlich; an einer Sitzung?) • Welche präzisen Fragen soll ich stellen? • Wie kann ich die Antworten auswerten? • Welche Erwartungen will ich wecken?