

Zusammenfassung Personalwesen – Dr. Heiko Hansjosten

1. Einstieg – marktwirtschaftlicher Hintergrund und Trends

Idee: Tausch menschliche Arbeit gegen eine Gegenleistung (Geld als Indikator für den Wert)

Bestimmungsfaktoren: äußere Bedingungen, individuelle Präferenzen, Qualifikation

Rahmenbedingungen heute:

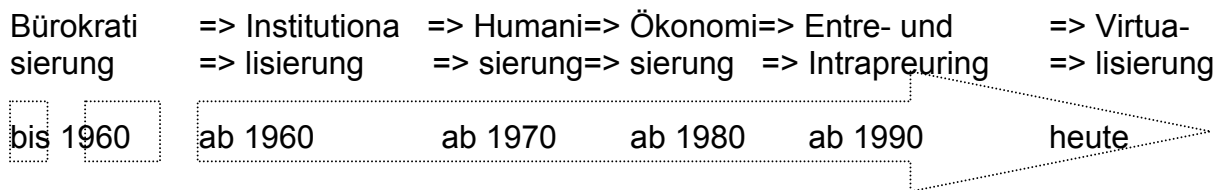
KLAUSUR

Demographischer Wandel (Überalterung auch der Erwerbstätigen) heute 45 Mio.
Erwerbstätige – 2050 35 Mio. (weniger Kinder, weniger Zuwanderer, mehr Alte)
geändertes Erwerbsverhalten

Wertewandel vom Selbstzwang zur Selbstentfaltung und zum Hedonismus (Genuss und Selbstbestimmung) => Mehr Partizipation wird eingefordert

Abnahme der Qualifikationen der Arbeitnehmer (Fach- und Führungskräfte-mangel)
=> Qualifizierung gewinnt an Bedeutung

Personalabteilung – Entwicklungsschritte



Aufgaben der Personalverwaltung heute:

- Analytisch (Klärung personeller Sachverhalte)
- Informatorisch (Infos bereitstellen)
- Überwachend (Termine, arbeitsrechtliche Vorschriften)
- Verfahrenstechnisch (Einstellungen, Versetzungen, Entlassungen etc.)

Anforderungen an die Personalbereiche:

- Kundenorientierung
- Reaktionsschnelligkeit
- Effizienz
- Flexibilität (keine starre Struktur)

KLAUSUR

Kondratjew-Wellen (in 50-Jahres-Schritten)

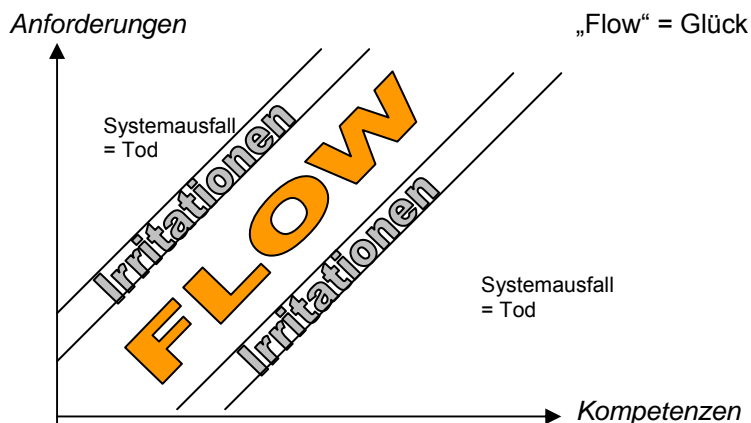
Dampfmaschine - Eisenbahn – Chemie/Elektro – Auto – IT - Biotech? Solar?

Bekleidung – Transport – Massenkonsum – Individ. – Globalisierung - ???

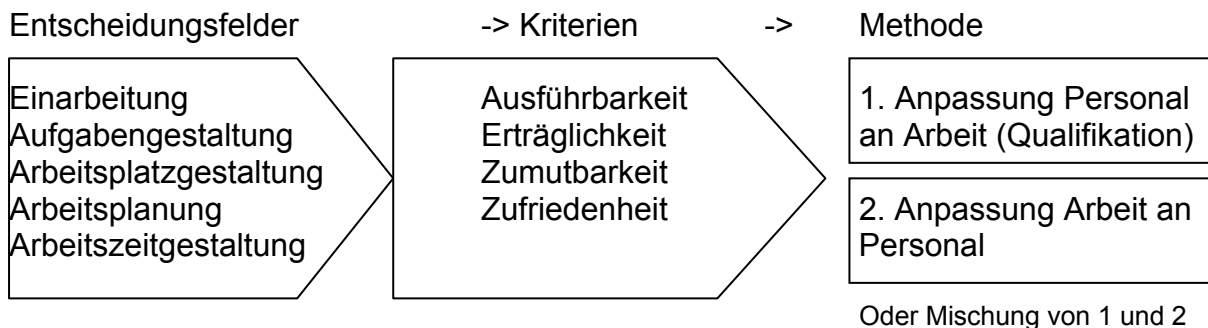
2. Personalplanung

- Zuordnung auf die Arbeitsplätze
- Beginn: 1. Arbeitstag, Ende: letzter Arbeitstag
- Voraussetzungen: geeignete Arbeitsbedingungen, organisatorische Regeln
- Optimale Übereinstimmung zwischen Anforderungen der Stellen und der Qualifikation/der Fähigkeiten des Mitarbeiters
- Steigerung der Leistungsmotivation

Cziksentmihalyi



Elemente des Personaleinsatzes



Personalplanung = Bedarfsplanung

Quantitative und Qualitative Personalplanung

Jeweils bezogen auf vorhandene und benötigte Bedarfe und derzeitiger und künftiger Verteilung.

Ziele:

- Defizite erkennen und beseitigen (interne Qualifikation oder externe Besetzung)
- Klares Anforderungs- und Qualifikationsprofil
- Richtige Zuordnung von Mitarbeitern und Aufgaben

=> Optimierung des Personalkosten-Leistungsverhältnisses

Aktuelle Situation im Einzelhandel: Verdrängungswettbewerb (Preiskampf)

=> professionelles Verkaufen, Kundenbindung, Service und Marktpositionierung werden immer wichtiger

Strategische Ziele: Erhöhung der Marktanteile

Unterstützung durch PP: Führungskräftebildungen (Motivation), Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Optimierung der Personalintensität, FKE

Voraussetzungen für PP:

Personalinformationssystem, das gepflegt wird
Komfortabler Datenzugriff

Organisationsdiagnose (qualitativ und quantitativ)

Bestimmung der Anforderungen (Berufsgruppen und Berufsbilder)

Analyseinstrumente:

Globaler Bedarf: Beobachtungen, Auswertungen
Individueller Bedarf: Assessments, Diagnose Führungsverhalten

Definition des Personalbedarfs => Stellenbeschreibungen, Beobachtungen, Orgaplan



Ermittlung des Personalbestands=> derzeitige Qualifikation, Beurteilungen, Tests

Lücke wird durch Personalentwicklung geschlossen

Determinanten des Personalbedarfs

Äußere Faktoren

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
Entwicklung staatlicher Einflüsse
Tarifentwicklung

KLAUSUR

Innere Faktoren

geplante Absatzmenge
Ø-Leistung der Arbeitskräfte
Fluktuation

Ermittlung des Bedarfs mit der **Rosenkranz-Formel** (Verwaltung und Büro)

Ermittlung der Haupttätigkeiten im Ø
+ Zeitstudien (Wie lange dauert eine Tätigkeit im Ø?)

Prämisse: Einzeltätigkeiten standardisiert (vergleichbar), Zeitansatz konstant

Personalcontrolling

Nicht nur direkte Größen wie Löhne etc. spielen eine Rolle

KLAUSUR

Beispiele: Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Arbeitsqualität, Mobilität

Kennzahlen: Ausschussquote; Anzahl der Fehltage;

Verglichen wird mit anderen Abteilungen im Unternehmen aber auch mit der jeweilige Branche (Benchmarking)

Vgl. auch Kapitel 7 – Indikatoren für gute Führung

3. Personalentlohnung

Materielle Entlohnung in Geld auf Dauer hinsichtlich Motivation problematisch

- ⇒ Maslow (Bedürfnispyramide)
- ⇒ Herzberg (Hygienefaktoren)
- ⇒ Porter/Lawler (Arbeitszufriedenheit)

Mitarbeiterbeteiligung als Zukunftsmodell???

Personalzusatzkosten

Gesetzlich

SV-Beiträge
Bezahlte Feiertage
EZFG im Krankheitsfall
Sonstige (MuSchg; SchwebG)

Tariflich und betrieblich

Urlaub/Urlaubsgeld
Sonderzahlungen (WG etc.)
betriebliche Altersvorsorge
Vermögensbildung

Billiglohnländer

Pro BRD

Qualität, Umweltstandards, Infrastruktur, wenig Korruption, geringe Lieferzeiten, Kundennähe, Imagegewinn, Ausbildungsstandard, Bildung allgemein, politische und wirtschaftliche Stabilität

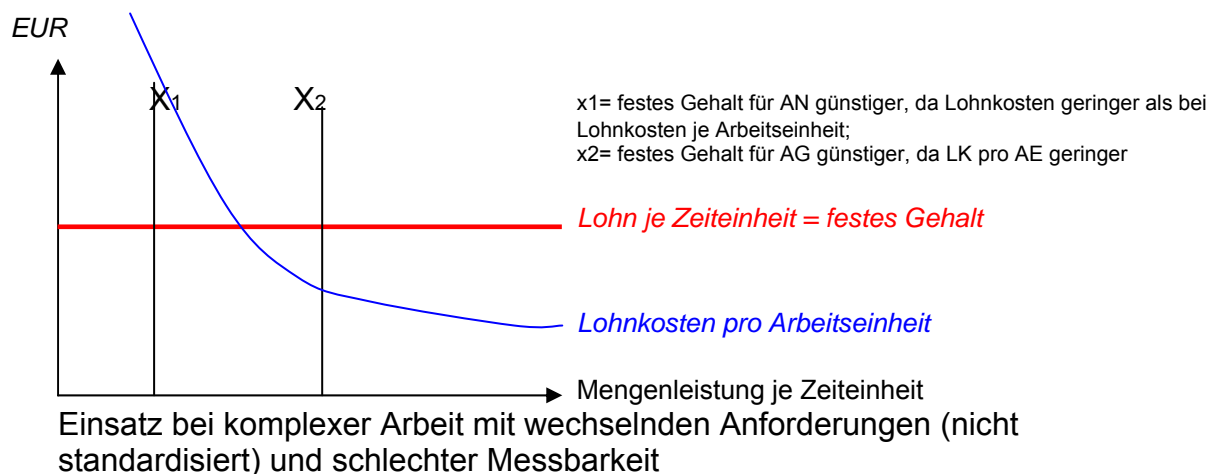
Contra Verlagerung

Subventionen, kulturelle Barrieren, religiöse Barrieren, sprachliche Barrieren

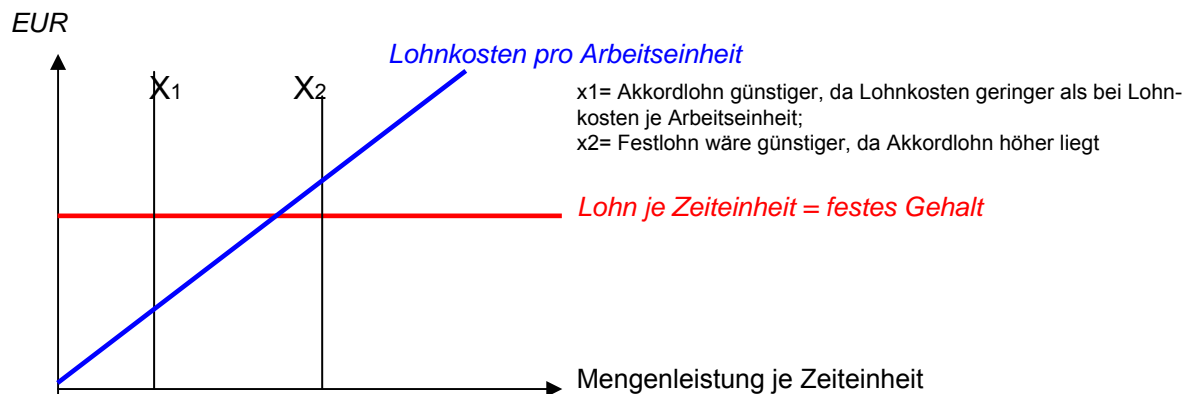
Entgeltarten

- ⇒ Mitarbeiterbeteiligung (Gewinn); Kapitalbeteiligung (Aktien) oder beides
- ⇒ Sozialleistungen
- ⇒ Entgelt für geleistete Arbeit (Lohn, Gehalt, Akkordlohn, Stücklohn)

Lohn- und Stückkostenverlauf bei Zeitlohn



Lohn- und Stückkostenverlauf bei Akkordlohn



Einsatz bei einfachen Tätigkeiten, deren Ergebnis gut zu kontrollieren ist. Gefahr der qualitativen Verluste, da Mitarbeiter nur nach Menge entlohnt werden.

Cafeteria – Systeme

=> Flexibilisierung und Individualisierung von Vergütungsbestandteilen

Grundidee: Der MA kann zwischen inhaltlich und zeitlich verschiedenen Formen der Entgeltbestandteile auswählen.

Ziel: Attraktivere Anreize ohne Vergütungserhöhung

Bsp: günstiger PKW (VW), Sozialleistungen, Firmenwagen, Direktversicherung, Sabbatical (Auszeit), Beteiligung; Jahresarbeitskonten

Kriterien zur Lohndifferentierung

KLAUSUR

Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Tätigkeiten => Dachdecker, Ölplattform

Leistungen des Arbeitnehmers => Akkordlohn, Versicherungsvertreter, Handelsvertr.

Qualifikation => Arzt, Architekt, Rechtsanwalt

Bedarf für den Lebensunterhalt => Entwicklungshelfer, Beamte in Botschaften

Motivation

Scientific Management (Taylor)

Trennung von Kopf- und Handarbeit

Detaillierte Zeitstudien zur Optimierung der Arbeitsabläufe

Differential – Entlohnung

Tägliches Arbeitspensum

Funktionsmeistersystem

Maslow's Bedürfnispyramide

Herzbergs Hygienefaktoren

1. Unzufriedenheit – keine Unzufriedenheit (Grundvoraussetzung)
2. Zufriedenheit – Unzufriedenheit

Motivatoren für Zufriedenheit: Leistung, Anerkennung, Aufgabe

Porter/Lawler

Anstrengung => Leistung => intrinsische/extrinsische Belohnung => Zufriedenheit

Wichtig: Die Belohnung muss nach der subjektiven Wahrnehmung des Mitarbeiters gerecht und angemessen sein.

⇒ Geld ist ein Hygienefaktor (und kein Motivator)

Instrumente zur Motivation

- ☉ Anpassung der Arbeitsinhalte an die Qualifikation der MA
- ☉ Qualifikationsangebote bei neuen Aufgaben
- ☉ Bei Bedarf Lösungswege und Vorschläge zur Zielerreichung aufzeigen
- ☉ Zusagen und Versprechungen unbedingt einhalten
- ☉ Aufzeigen des Zusammenhangs zwischen Leistung und Belohnung
- ☉ Misserfolge gemeinsam analysieren und Ursachen feststellen
- ☉ Realistische Ziele definieren, eindeutige Ziele definieren
- ☉ Direkte Belohnung von Anstrengung
- ☉ Arbeitsteams ausgeglichen zusammenstellen
- ☉ Gerechte Zuweisung von Erfolg und Misserfolg

Mitarbeiterbeteiligung (MAB)

Materiell

Kapitalbeteiligung = Fremdkapital (MA-Darlehen an U)/Eigenkapital (Anteile)
Erfolgsbeteiligung = Gewinnbeteiligung/Ertragsbeteiligung/Leistungsbeteiligung
(keine Beteiligung an der Unternehmenssubstanz)
Sonstige Beteiligung = Aktienoptionen o.ä.

Immateriell

Gesetzliche Mitbestimmung
Freiwillige Mitbestimmung

Ziele der MAB:

Nachfolgeregelung
Erreichung finanztechnischer Effekte (EK-Quote erhöhen)
Erreichung der Identifikations-Motivationseffekte

Aber: nicht automatisch tritt Identifikation und emotionale Bindung ein;
Fluktuationssenkung kann auch hemmend sein; innere Hierarchie durch Beteiligung,
Probleme bei Misserfolgen (vgl. Neuer Markt 2001) => **Ziel-Mittel-Abwägung**

KLAUSUR

4. Personalbeschaffung – anpassung und marketing

Grundproblem: **Informationsasymmetrie** (AN und AG haben kaum Informationen)

Es wird i.d.R. davon ausgegangen, dass der AG schlechter informiert ist als der AN

Unterscheidungskriterien:

- a) Beeinflussbarkeit des Verhaltensmerkmals (feststehendes vs. Variables Merkmal)
- b) Ex-Post-Beobachtung der Merkmale (z.B. Leistungsfähigkeit eines Musikers)

Grundtypen von Situationen mit Informationsasymmetrie

KLAUSUR

	Qualitätsunsicherheit	Hold-Up (=Erpressung)	Moral Hazard (Spezialwissen (Arzt))
Verhalten	Feststehend (z.B. Diplom)	Beeinflussbarkeit und ex post bewertbar	Beeinflussbar aber ex post nicht getrennt von anderen Größen beurteilbar
Interpretationsbeispiele	Qualifikation	Fairness, Teamfähigkeit	Anstrengung
Ursachen	Informationsineffizienz	Abhängigkeit (Arbeitsvertrag)	Ressourcenplastizität (Erkennbarkeit)
Kooperationsdesign	Offenbarung; Selfselection	Autoritätssysteme (Problem: Im Arbeitsvertrag sind nur Rahmenbedingungen geregelt)	Anreizsysteme (z.B. für Qualität)

Adverse Selektion

Märkte verändern sich dadurch, dass Anbieter mit einem qualitativ besseren Gut die Ware anderweitig veräußern (Bsp. Gebrauchtwagen an Bekannte verkaufen).
 Dadurch verändert sich der Markt, die \emptyset Qualität sinkt, der Marktpreis auch etc.
 Dadurch bricht der Markt langfristig zusammen.

Übertragung auf den Arbeitsmarkt:

- ⇒ Arbeitnehmer arbeiten in der Schweiz
- ⇒ Ärzte gehen nach Skandinavien
- ⇒ Arbeitnehmer nutzen für die Stellensuche nicht das Arbeitsamt, sondern suchen selbst bzw. mit Personalagenturen

KLAUSUR

Screening = Arbeitgeber sucht gezielt nach AN mit bestimmten Fähigkeiten

Probleme: Kosten für die Informationsgewinnung steigen mit der Genauigkeit der Infos
 Wie sicher ist man, dass die Information nicht anderen bekannt ist?

Selfselection I

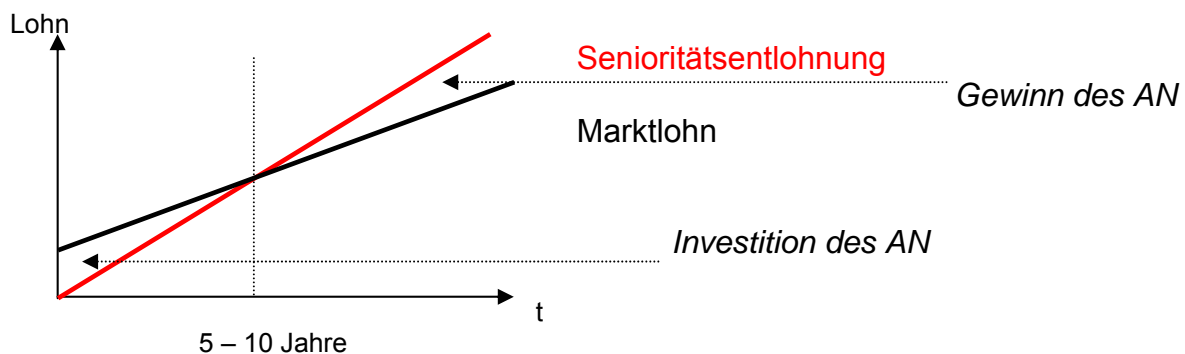
Die Arbeitnehmer schließen aufgrund der Angebotsstruktur (z.B. aus Stellenausschreibung) bestimmte Bewerbungen auf Stellen aus

Selfselection II

AG konfrontiert den AN direkt mit Situationen, in denen zu entscheiden ist. Wenn sich der AN „richtig“ entscheidet, wird er genommen, sonst nicht

Senioritätsentlohnung als Selfselection – Beispiel

- ⇒ Einstiegsgehalt des Arbeitnehmers liegt unter dem Marktniveau, das Endgehalt darüber
- ⇒ AN entscheidet sich dann bewusst dafür oder dagegen
- ⇒ AG findet MA mit geringer Fluktuationsneigung



Kritische Anmerkung:

- Fluktuationsneigung der AN ist nicht konstant
- Bei vollständiger Konkurrenz entsteht nur kurzfristig ein Kostenvorteil
- Wenn man den AN „loswerden“ möchte, ist dies teurer, als bei Marktpreis

Signaling

Überprüfbare Signale des AN nutzt der AG für seine Planung

Wichtig: Dem AN müssen Kosten entstehen (z.B. Studium), die er selbst aufbringt

AG bilden Erwartungen und leiten z.B. Motivation bzw. höhere Produktivität ab

AG verlassen sich später (Signaling II) auf bestimmte Signale (z.B. akademischer Titel) und rekrutieren ganz gezielt

Stellenbeschreibungen

- ⇒ Dient der Info des Stelleninhabers über Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, organisatorische Zuordnung, Stellvertretung, Kommunikationsbeziehungen
- ⇒ Personalplaner kann Anforderungen ablesen
- ⇒ Instanzenbild (Organigramm)
- ⇒ Je größer das Unternehmen, desto verbreiteter

Vorteile



Gute Grundlage für Einarbeitung
Vergleichsbasis bei der Personalbeurteilung
Und des Einsatzes nach Eignung

Nachteile



erheblicher Anpassungsbedarf
fehlende Flexibilität
Gefahr von „Dienst nach
Vorschrift“

Personalmarketing

Querschnittsfunktion, die auf Instrumente und Inhalte aller personalwirtschaftlichen Funktionen zurückgreift

Ziel: Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung des Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.

Kernfragen:

- Wie präsentiert sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber?
- Welche Kosten-Nutzen-Überlegungen müssen angestellt werden?
Wie wirkt sich die demographische Entwicklung auf die künftige Personalbeschaffung des Unternehmens aus?
- Arbeitsmarktanalyse: Wie nutze ich Marktforschung?
- Wo finde ich meine Zielgruppe? Wie entwickle ich ein Zielgruppen – Portfolio?
- Welche Marketinginstrumente nutze ich?
- Controlling: Wie kann ich Kennzahlen entwickeln?

Internes Personalmarketing:

- PE (Weiterbildung/Fortbildung)
- Förderpools
- Leistungsanreize
- MAB
- Soziale Leistungen
- Job-Rotation
- Vorhandene Potentiale besser nutzen

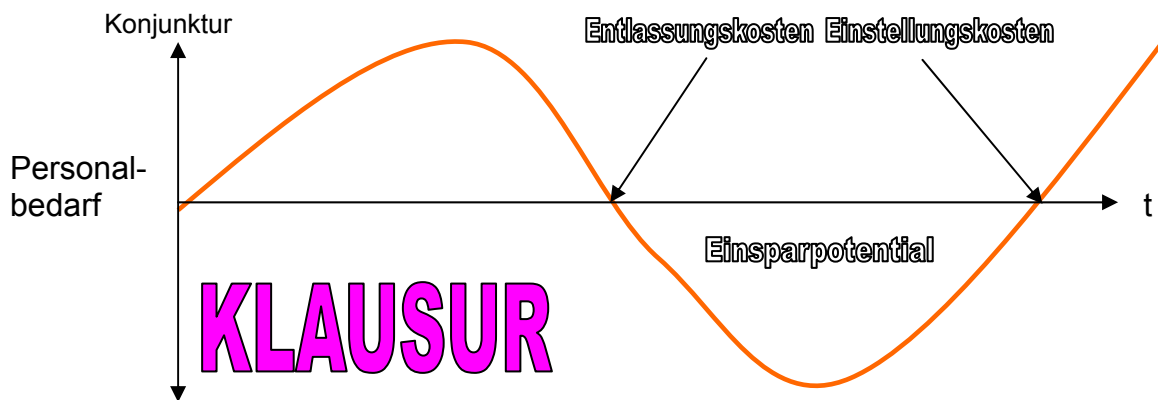
Rechtliche Aspekte bei Auswahlverfahren:

- ☞ Stellenanzeige kein Angebot sondern invitatio ad offerendum
- ☞ Abwerben grds. erlaubt
- ☞ Unterlagen pfleglich und vertraulich behandeln
- ☞ Fragebogen: Datenschutz!!
- ☞ Vorstellungsgespräch: Persönlichkeitsrechte beachten (nur Fragen zur Stelle)
- ☞ Psychologische Tests nur zur Stelle, zustimmungspflichtig

Personalfreisetzung:

Ursachen: strukturell, konjunkturell, saisonal, Stilllegung, Managementfehler, Verlagerung; strategische Neuorientierung, Änderung der Ablauforga

Menükosten = Vergleich der Entlassungskosten mit den Kosten der Weiterbeschäftigung



Entlassungskosten= Abfindung, Prozesse (jur.)

Einstellungskosten= Auswahl; AC, Screening, Einarbeitung

⇒ Freisetzung lohnt sich nur, wenn das Einsparpotential höher liegt als die Entlassungskosten und die Einstellungskosten zusammen

Bei Freisetzung (zusätzlich) zu beurteilen:

Qualitativ, Quantitativ, zeitlich, rechtlich, Zustimmung (PR), Imagewirkung, Folgen für MA, Gesellschaftliche Auswirkungen, Motivation der Restmannschaft

Alternativen: Urlaubsplanung, Lohnverzicht, Kurzarbeit, PE, Versetzungen

Bei Bestandsreduktion: Natürliche Fluktuation beachten, Aufhebungsverträge, vorzeitiger Ruhestand, Kündigungen, Outplacement

5. Personalausbildung- und entwicklung

Ausbildung im dualen System, d.h. in Betrieb und Berufsschule

Ziele der Ausbildung:

- Deckung des Arbeitsbedarfs
- Mitarbeit des Auszubildenden (eigene Produktivität) => Kapazitätspuffer
- Personalrekrutierung für die Zukunft (investiver Charakter)
- Neue Ideen und Methoden werden ins Unternehmen geholt (Umgang mit Medien etc.)

Aber:

KLAUSUR

- Ausbildung hat immer einen negativen Kapitalwert.
- Es besteht die Gefahr der Abwanderung nach der Ausbildung zur Konkurrenz, die womöglich nicht ausbildet (Trittbrettfahrerproblem)

Ausbildung allein reicht heute nicht mehr, da die Anforderungen der Berufswelt sich so schnell wandeln. Daneben steigt der Grad der Spezialisierung, was der Forderung nach breit angelegter Ausbildung widerspricht.

⇒ lebenslange, begleitende Personalentwicklung ist erforderlich

Personalentwicklung

- Summe aller Tätigkeiten, die systematisch für das Personal nach einem Konzept durchgeführt werden
- Zusammenarbeit aller Mitarbeiter bei der Bedarfsermittlung erforderlich
- Für MA aller Hierarchieebenen : Veränderung der Qualifikation durch Bildung – Karriereplanung – Arbeitsstrukturierung
- Berücksichtigung des Arbeitskontextes
- Bessere Zielerreichung (persönlich und betrieblich)
- Qualifikationsverbesserung
- Kontextfaktoren: Organisationsstruktur, Produktionstechnologie, externe Faktoren
- **OE ist von PE nicht zu trennen (Strategiebezug und Einbettung in die Orga), d.h. will das Unternehmen z.B. verstärkt in neue Technik investieren, müssen die MA entsprechend qualifiziert werden**

Ziele der Personalentwicklung (vgl. auch Cziksentsmihalyi)

Für das Unternehmen

- Leistungsverbesserung
- Sicherung des Mitarbeiterbestandes
- Befriedigung des Bildungsbedarfes
- Ausgleich konträrer Interessen
- Erfüllung individueller Mitarbeiterwünsche

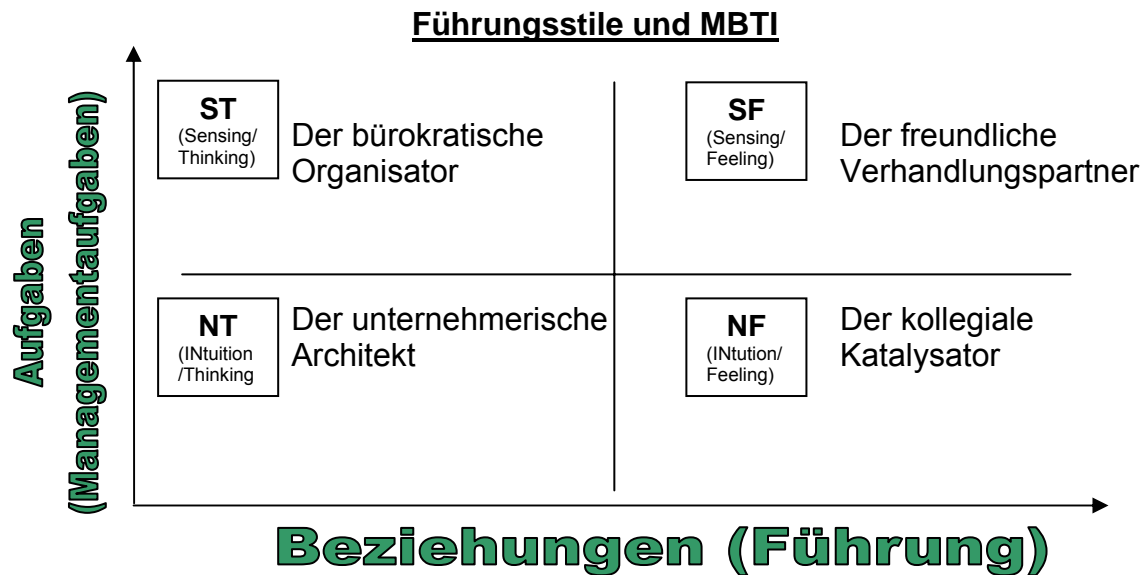
Für den Mitarbeiter

- Eignungs- und neigungsgerechte Aufgabenzuweisung
- Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen
- Persönlichkeitsentfaltung
- Neue Aufgaben, aber Vermeidung von Überforderung
- Erhöhung Prestige, Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen

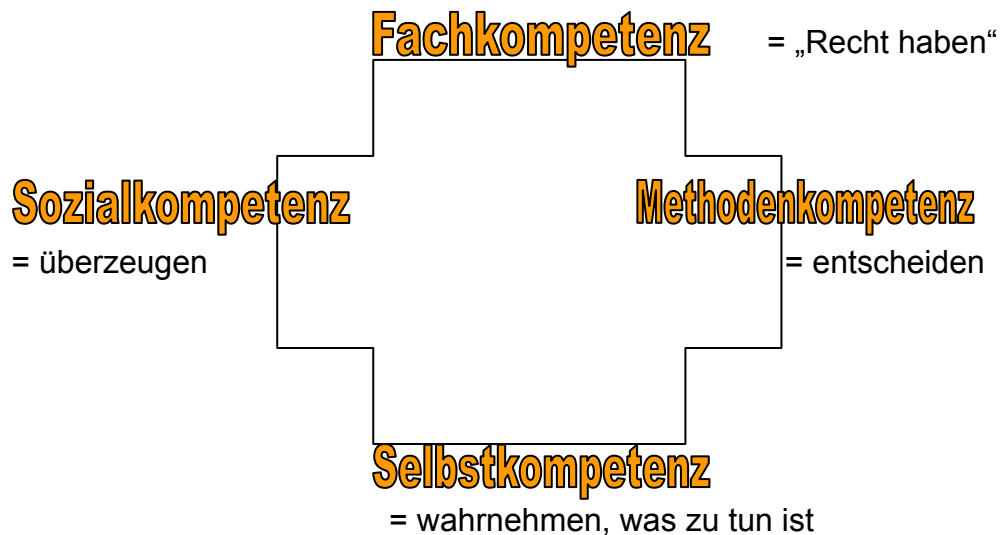
6. Personalbeurteilung

MBTI = Myers-Briggs-Typen-Indikator

Typisierung aufgrund der Informationsasymmetrie, d.h. aufgrund bestimmter (meist äußerlicher) Eigenschaften von Personen, werden Charaktereigenschaften und Kompetenzen abgeleitet.



Die vier Kompetenzbereiche von Führungskräften



Nutzen des MBTI (und anderer Führungsmodelle) für Führungskräfte

- Bewusstsein für andere Menschen im Umfeld
- Bewusstsein der eigenen Persönlichkeit
- Effektive/effiziente Führungsarbeit; geschickte Personalauswahl
- Betriebswirtschaftlicher/unternehmerischer Erfolg

KLAUSUR

Assessment-Center (AC)

- ⊙ Beurteilungsverfahren auf Basis mehrerer Beobachtungen in verschiedenen Situationen (Verhaltenssimulation über einen „längeren“ Zeitraum (1 – 2 Tage))
- ⊙ Wird vor allem in Auswahlverfahren der Personalbeschaffung aber auch in der Potentialeinschätzung von Führungskräften eingesetzt.
- ⊙ Es wird zwischen dem Einzelassessment und dem Gruppenassessment unterschieden

Typische Elemente (Übungen)

- ⊙ Strukturierte Interviews
- ⊙ Gruppendiskussionen
- ⊙ Gruppenarbeiten
- ⊙ Postkorbübungen
- ⊙ Rollenspiele
- ⊙ Präsentationsaufgaben (einzeln oder Gruppe)
- ⊙ Psychometrische Tests (mit Zeitvorgaben)

7. Personalführung und -kooperation

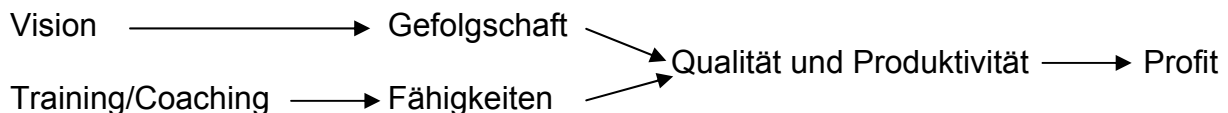
Führung ist die Einflussnahme auf Andere, um Verständnis und Zustimmung für das was getan werden muss und wie es getan werden muss, sowie der Prozess zur Ermöglichung der Zielerreichung, gemeinsam definierter Ziele. (Stogdill)

Gute Führung erkennt man daran:

- ⊙ Zielerreichung
- ⊙ Mitarbeiterzufriedenheit
- ⊙ Akzeptanz der Führungskraft
- ⊙ Niedrige Fluktuation
- ⊙ Hohe Qualität
- ⊙ Intrapreneurship der Mitarbeiter (unternehmerisches Denken)
- ⊙ Statuserhalt des Führers (er bleibt Führungskraft)
- ⊙ Aufstiegschancen des Führers

KLAUSUR

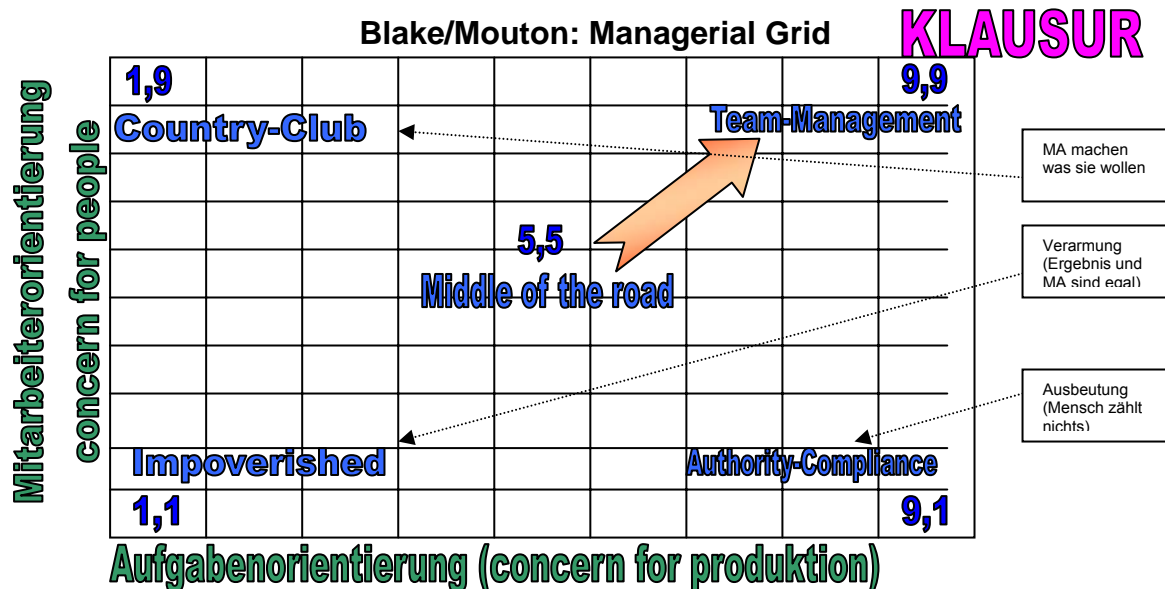
Kausalkette der Führung (Wissen und Wollen)

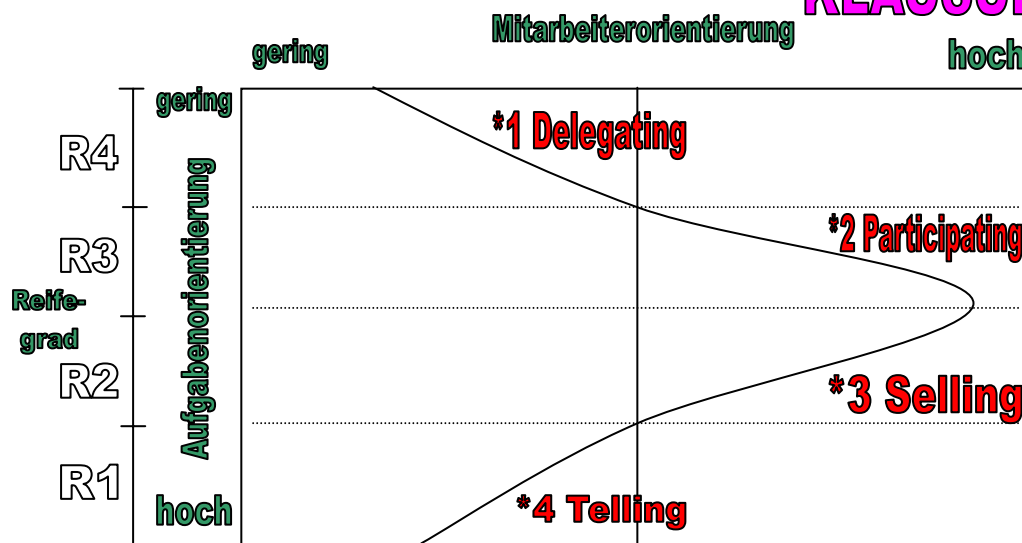


Führungsstile

- ⇒ Patriarchalisch => „Vaterfigur“ entscheidet (Familienunternehmen mit Seniorchef)
- ⇒ Autokratisch => Hierarchie mit indirekter Führung (Bundeswehr)
- ⇒ Bürokratisch => Formale Struktur mit Demokratisierung (Behörden)
- ⇒ Charismatisch => Ausrichtung auf eine Person mit außergewöhnlichen Fähigkeiten (sog. „Führer“)

- ⇒ Autoritäre Führung (alles wird vorgegeben, keine Spielräume)
- ⇒ Demokratische Führung (Beteiligung der MA an Entscheidungen, FK lenkt Prozesse, greift aber notfalls auch regulierend ein)
- ⇒ Laissez-Faire (komplette Entscheidungsfreiheit bei den MA)





- R1 = Arbeits- und persönliche Reife gering
- R2 = Persönlich aber nicht fachlich reif
- R3 = Fachlich kompetent aber persönliche Reifedefizit
- R4 = Fachlich kompetent und hohe persönliche Reife

- *1 = Delegating = delegierender Führungsstil (da Mitarbeiter wissen, was zu tun ist)
- *2 = Participating = beteiligender Führungsstil (Beteiligung, da Fachwissen da ist)
- *3 = Selling = argumentativer Führungsstil (Überzeugung hinsichtlich des Sinns und der Richtigkeit)
- *4 = Telling = anweisender Führungsstil (schlecht ausgebildete MA bei einfachen Arbeiten)

Führen durch Ziele (Management by objectives)

Ziele müssen eindeutig, realistisch, erreichbar, messbar, mit zeitlichem Bezug sein.

Wichtig hier ist die regelmäßige Kontrolle und Abweichungsanalyse.

Programme = Verfahrensrichtlinien aufgrund von Lernprozessen oder verbindlichen Vorgaben (Handlungsvorschriften; DIN; ISO)

Phasen der Teamentstehung

1. Phase des Kennenlernens (Orientierungsphase)
2. Nahkampfphase (Rollen festlegen)
3. Organisationsphase (Aufgaben verteilen, Abläufe entwickeln)
4. Verschmelzungsphase (Manifestation der Aufgabenverteilung)