



Präsentation
yw5fi7

„Mitarbeiter können alles: wenn man sie weiterbildet, wenn man ihnen Werkzeuge gibt, vor allem aber, wenn man es ihnen zutraut.“

Hans-Olaf Henkel, deutscher Topmanager



Personal managen

Kapitelübersicht



Den Personalbedarf planen

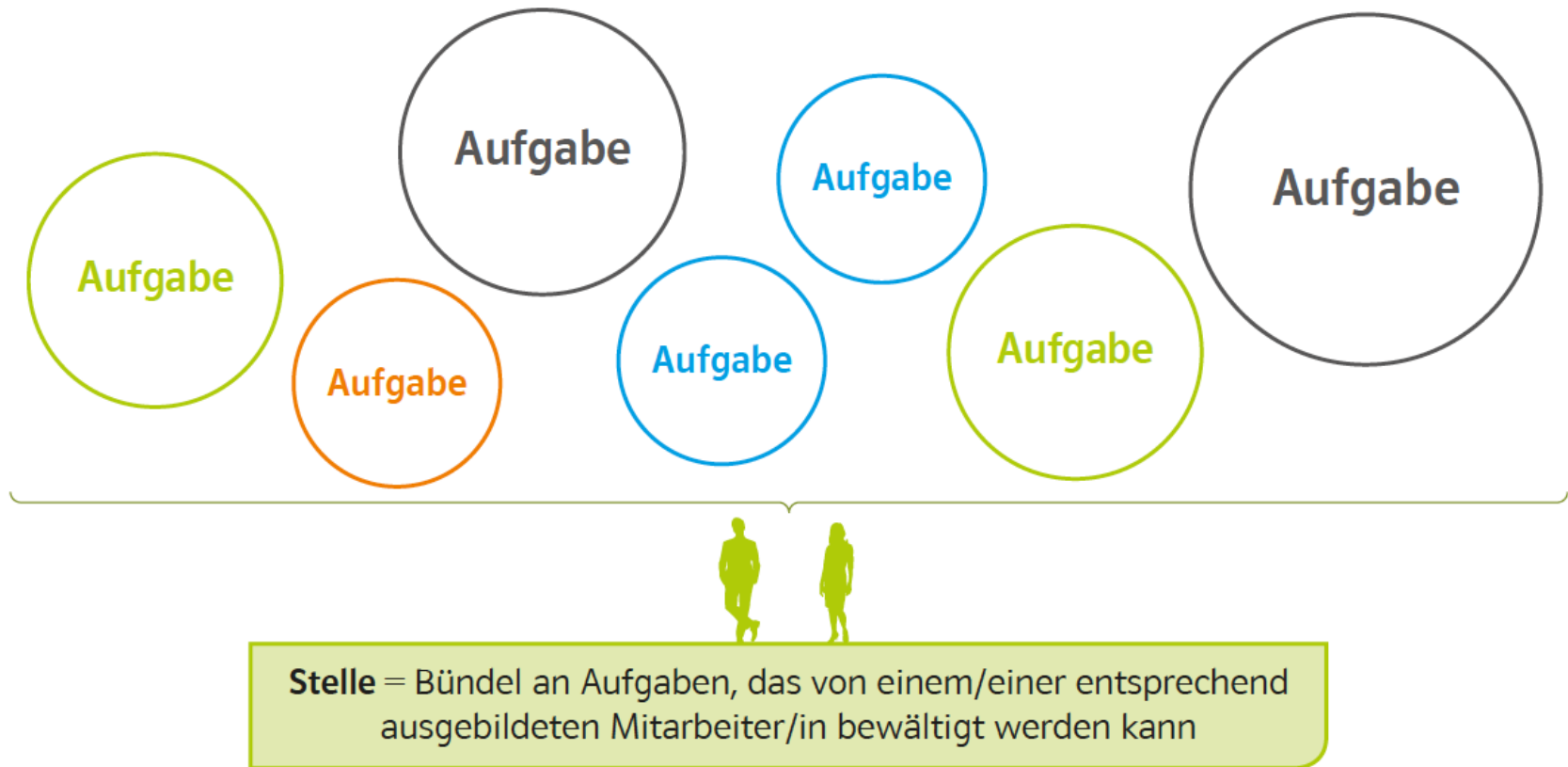


Den Personalbedarf planen - Aufgaben

- Ermittlung des Personalbedarfs (quantitativ, qualitativ)
- Erkennen und Lösen von Personalengpässen (bevor sie entstehen)
- Ermittlung des Bedarfs an Weiterbildungsmaßnahmen
- Setzen von Maßnahmen, wenn zu viel Personal beschäftigt wird



Zusammenhang Aufgabe – Stelle



Stelle = Bündel an Aufgaben, das von einem/einer entsprechend ausgebildeten Mitarbeiter/in bewältigt werden kann

Methoden zur quantitativen Ermittlung des Personalbedarfs

Schätzverfahren

- Bedarf z. B. durch Befragung erhoben → überprüft und festgelegt
- Vorteil: geringer Aufwand
- Nachteil: ungenaues Verfahren

Rechenverfahren

- Bedarf wird in Abhängigkeit vom Arbeitsaufwand bzw. Arbeitsanfall berechnet
- Arbeitsaufwand für die Tätigkeit sollte bekannt sein
- Vorteil: bei vorhandenem Datenmaterial ist der Bedarf leicht und genau zu ermitteln
- Nachteil: bei fehlendem Datenmaterial langwierig und fehleranfällig

Personal anwerben oder beschaffen



Personal anwerben oder beschaffen

Wo suche ich?

innerhalb des Unternehmens (intern)

außerhalb des Unternehmens (extern)

Wie wird der Personalbedarf gedeckt?

- ohne Personalbewegung
- mit Personalbewegung

Wer sucht das geeignete Personal?

- Führungskräfte
- qualifizierte Mitarbeiter/innen

Wer sucht das geeignete Personal?

- selbst
- Suche an jemand anderen übertragen

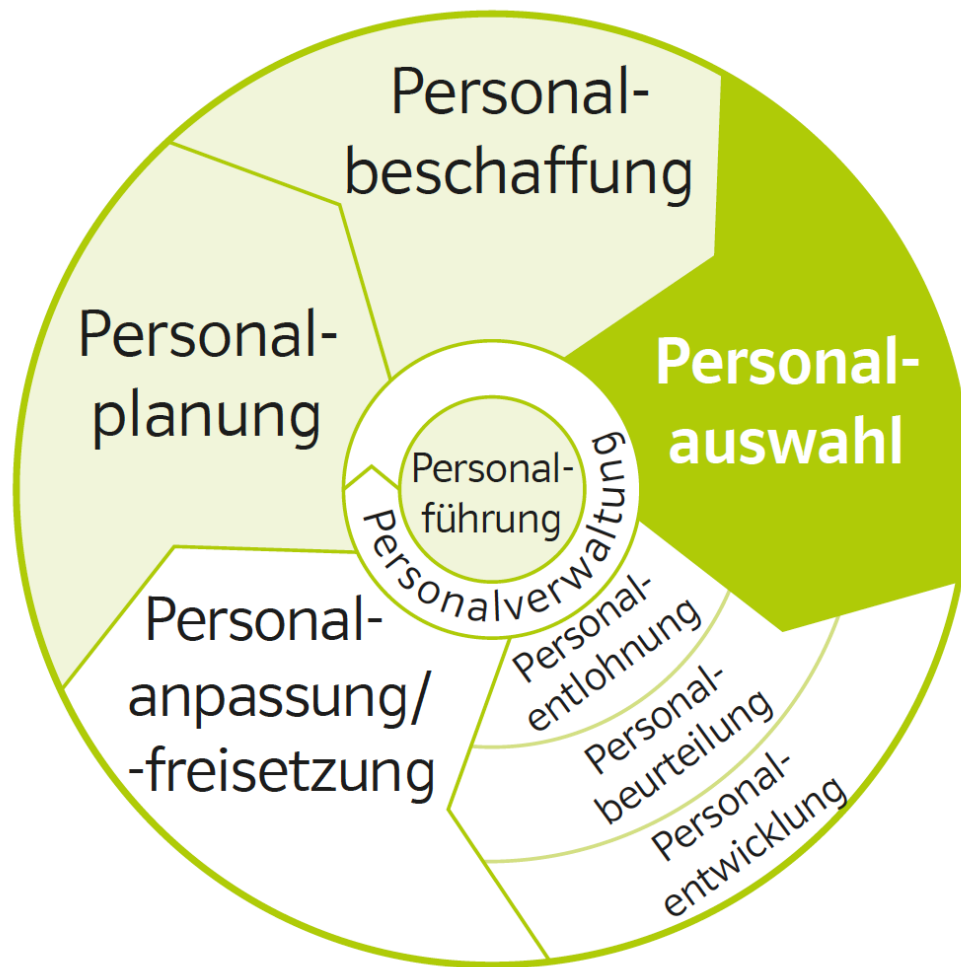
Welche Maßnahmen zur Personalanwerbung können gesetzt werden?

- schwarzes Brett
- Informationen per E-Mail

Welche Maßnahmen zur Personalanwerbung können gesetzt werden?

- Stellenanzeigen, Websites
- Teilnahme an Messen
- persönliche Ansprache
- Personalberatungsunternehmen

Personal auswählen



Methoden zur Personalauswahl

Analyse der Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsgespräch (Interview)

Tests und Arbeitsproben

Assessment Center

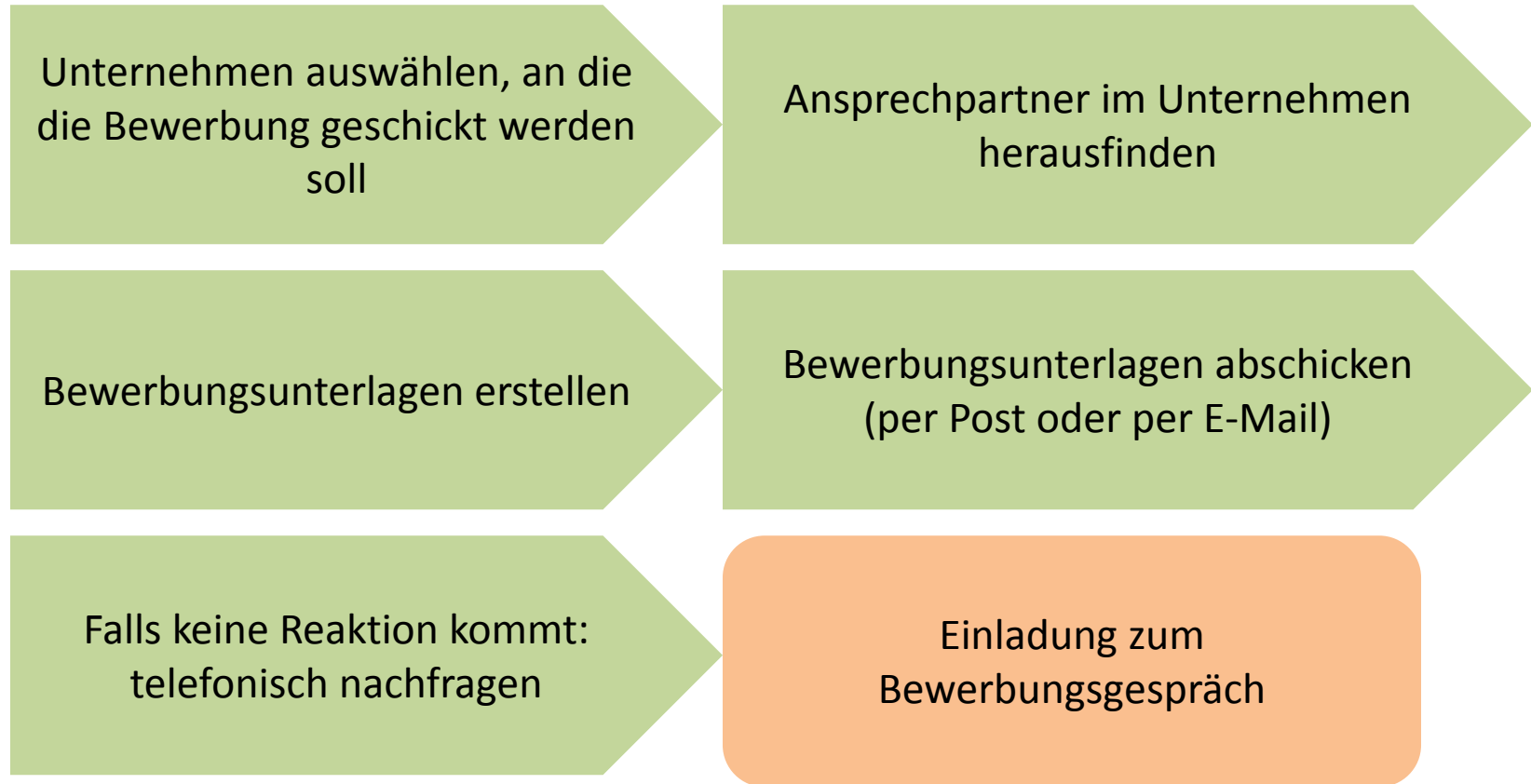
Assessment Center

- mehrere Bewerber/innen
- werden gleichzeitig
- von mehreren Beobachterinnen und Beobachtern
- in mehreren Beurteilungssituationen
 - Präsentation
 - Gruppen-Diskussion
 - Postkorbübung
 - Fallstudie
 - Rollenspiel
- über einen längeren Zeitraum
- entsprechend dem Anforderungsprofil
- nach vorher festgelegten Regeln beurteilt

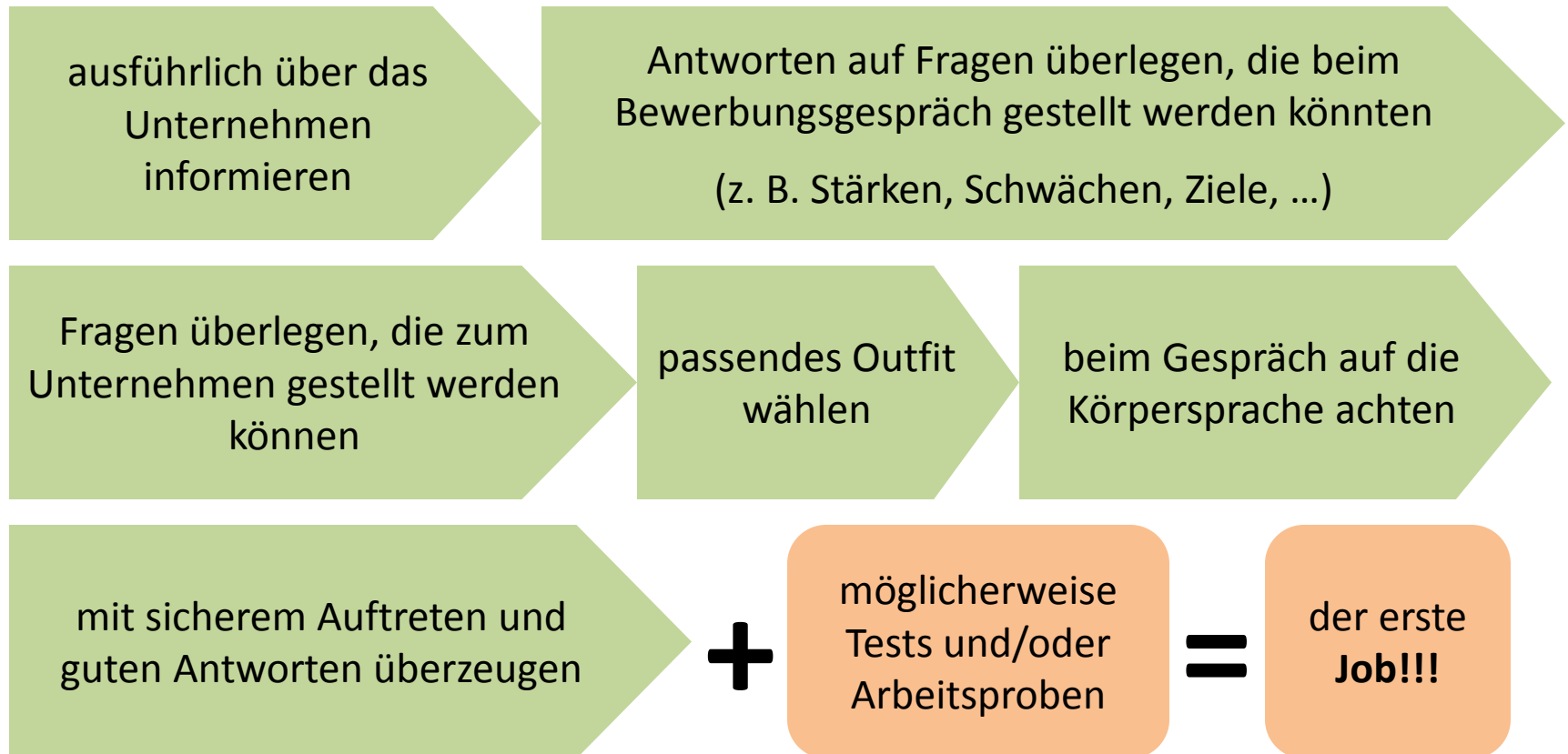
Assessment Center

Vorteile	Nachteile
bestimmte Erfolgsmerkmale können gezielt getestet werden	Kriterien für den Berufserfolg sind nicht genau zu definieren
man erhält eine repräsentative Stichprobe der späteren Arbeitstätigkeit	Bewerberinnen und Bewerber können „schauspielern“
mehrere Kandidatinnen und Kandidaten werden vergleichbar	Übungen haben oft nichts mit dem angestrebten Beruf zu tun
viele Fähigkeiten können innerhalb kurzer Zeit getestet werden	Individualität der Bewerber/innen kann nie zu 100 % ausgeschlossen werden
Simulation der Arbeitsrealität	Methode ist unflexibel, aufwändig und kostenintensiv
	Entscheidungen werden von mehreren Personen getroffen – somit trägt niemand die alleinige Verantwortung

Bewerbungsprozess 1/2



Bewerbungsprozess 2/2



Körpersprache

Verhalten	Bedeutung
Gesenkter Kopf	Unsicherheit, Niedergeschlagenheit
Direkter Blickkontakt	Sicherheit, Interesse, Ehrlichkeit
Zurückgelehnter Oberkörper, Arme vor der Brust verschränkt	Ablehnung, Desinteresse, Selbst- zufriedenheit
Vorgelehnter Oberkörper, offene Armbewegungen	Sicherheit, Interesse
Hände fest an einem Gegenstand, Stuhlbeine mit den Füßen umklam- mert	Unsicherheit, Halt suchend
Ausgestreckter Zeigefinger oder Kugelschreiber in Richtung des Gesprächspartners	Aggressivität

Woran Bewerber/innen scheitern

- Bewerbungsschreiben
 - Rundschreiben (nichtssagende Bewerbungsschreiben, kein Bezug zum Unternehmen)
 - mangelnde Sorgfalt (falsche Anrede, Rechtschreibfehler, schlechte Fotos, ungeeignete E-Mail-Adressen, ...)
 - Bezug zwischen Stellenanzeige und Inhalt des Bewerbungsschreibens fehlt
- Vorstellungsgespräch
 - Verschlossenheit, Schüchternheit, Übertreibungen
 - mangelhafte Vorbereitung

Mitarbeiter/innen Feedback geben und sie beurteilen



Ziele der Personalbeurteilung

- Grundlagen für Versetzungen, Beförderungen, ... liefern
- Aussagen über Leistung und Potenzial treffen
- Entscheidungsgrundlage für Personalentwicklung
- Rückmeldung von Stärken und Schwächen
- Festlegung von Leistungserwartungen und Zielen
- Motivation und Orientierung für die Beurteilten

Wer soll Feedback geben?

- Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Hierarchieebene
- Mitarbeiter/innen beurteilen Vorgesetzte
- Selbstbeurteilung
- 360-Grad-Feedback

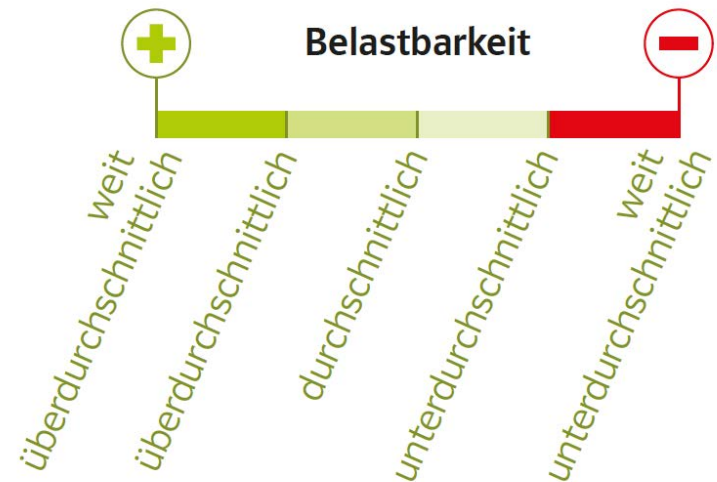


Was soll beurteilt werden?

- Persönlichkeitsfaktoren
 - Auftreten, Kreativität, Selbstständigkeit, ...
- Leistung
 - produzierte Stück, abgeschlossene Verträge, erzielter Umsatz
- Verhalten
 - Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, selbstständiges Arbeiten, freundlicher Umgang mit Kundinnen und Kunden

Verfahren zur Personalbeurteilung

- Einstufungsverfahren
- Verhaltensbeschreibungen
- Beobachtung von Veränderungen
- Beurteilung nach dem Erreichen von Zielen



Mitarbeiter/innen weiterbilden



Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung

- Feststellung der Abweichung zwischen Fähigkeiten und Anforderungen
- Ermittlung des Entwicklungspotenzials
- Festlegung der Zielgruppe für die PE-Maßnahmen
- Festlegung der Maßnahmen der PE
- Durchführung der festgelegten Maßnahmen
- Kontrolle der Personalentwicklung

Bereiche der Personalentwicklung

Einführung neuer
Mitarbeiter/innen
ins Unternehmen


betriebliche **Weiterbildung**

Karriere- und **Laufbahnplanung**

Gestaltung des **Austritts**
von Mitarbeiterinnen und
Mitarbeitern aus dem Unter-
nehmen (Outplacement) –
siehe auch S.150

Ziele der betrieblichen Weiterbildung

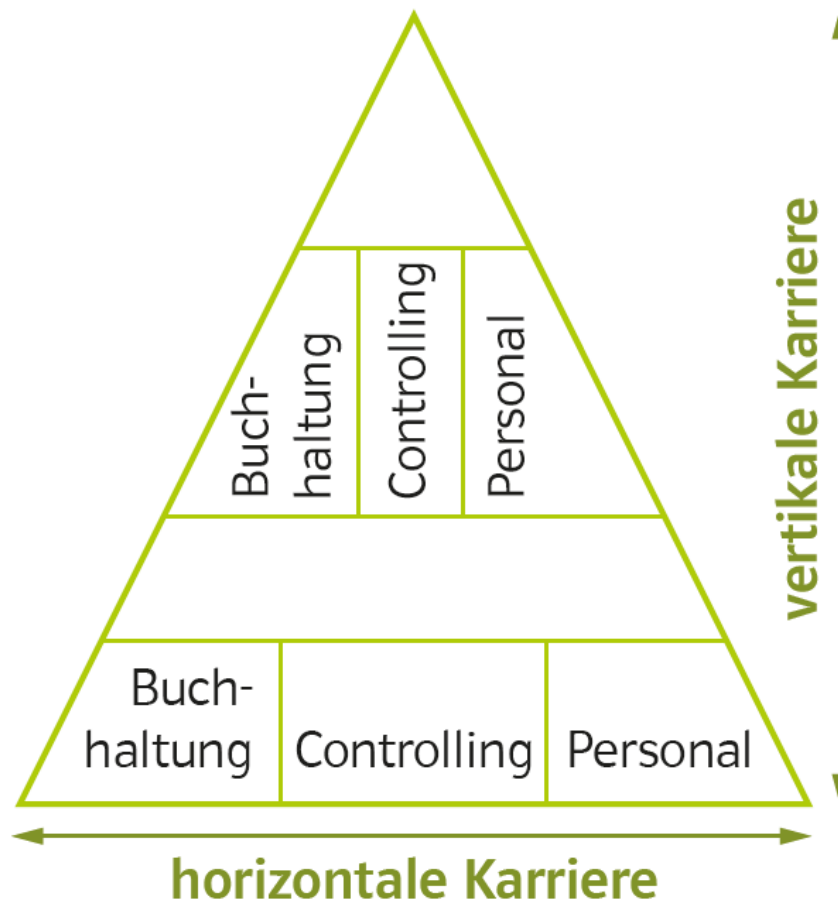
für das Unternehmen

- Erhöhung der Leistungsbereitschaft und der Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen
 - Verbesserung der Motivation
- 
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
 - Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber
 - Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen
 - Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur

für die Mitarbeiter/innen

- berufliches Fortkommen (interessante Tätigkeit, mehr Verantwortung, ...)
- Aufstiegschancen
- Erhöhung des Einkommens
- Prestige
- Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit

Karriere



Personal verwalten und Daten auswerten



Arbeit entlohnen



Lohnformen

Zeitlohn: Grundlage der Entlohnung ist ein fixer Stunden- bzw. Monatslohn

Leistungslohn: Grundlage der Entlohnung ist die objektiv messbare Leistung

Prämienlohn: Kombination aus Zeitlohn und Zusatzprämie bei Zielerreichung (z.B. Qualität, Menge)

Betriebliche Erfolgsbeteiligung

Ziele

- Erhöhung der Motivation und der Loyalität der Mitarbeiter/innen
- Reduktion der Fluktuation bei den Mitarbeiter/innen (stärkere Bindung an das Unternehmen)
- Flexibilisierung von Löhnen und Gehältern (ein Teil des Personalaufwandes wird an den Unternehmenserfolg geknüpft und damit variabel gestaltet)
- Verbesserung der Kapitalstruktur (Arbeitnehmer/innen bringen Kapital ein, was zu einer Erhöhung des Eigenkapitals führt)

Bemessungs- grundlagen für den Unterneh- menserfolg

- Umsatz
- Gewinn
- Produktionsmenge
- Kostenersparnis
- Aktienkurs

Arbeit menschenfreundlicher gestalten



Humanisierung der Arbeit

- betriebliche Sozialleistungen
 - Werksküche
 - Kinderbetreuung
 - Fitnessstudio, Ruheräume
- bessere Arbeitsbedingungen
 - richtige Beleuchtung
 - gesunde und angenehme Büromöbel
- bessere Arbeitsorganisation
 - Job Enlargement
 - Job Enrichment
 - Job Rotation
 - teilautonome Arbeitsgruppen



Die Zahl der Mitarbeiter/innen anpassen




Ursachen für Personalanpassungen

- Absatz- und Produktionsrückgang
- strukturelle Veränderungen
- saisonal bedingte Beschäftigungsschwankungen
- Schließung oder Verlagerung von Unternehmen oder Teilen davon
- Änderungen in der Organisation
- mangelnde Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten

Auswirkungen von Personalanpassungen

Auswirkungen auf die Mitarbeiter/innen	Auswirkungen auf die Unternehmen
<ul style="list-style-type: none">• Einkommenseinbußen• Frustration und Zukunftsängste• Veränderungen der sozialen Beziehungen (z. B. Beziehungen am Arbeitsplatz, private Beziehungen)• Schwierigkeiten, eine neue Stelle zu finden	<ul style="list-style-type: none">• Verlust von Know-how und Erfahrung• kurzfristig erhöhte Kosten für Sozialpläne• mittel- und langfristige Personaleinsparungen führen zu Kostenentlastungen• Es kann ein Imageverlust entstehen.• Die verbleibenden Mitarbeiter/innen suchen aufgrund von Angst und Unsicherheit eigenständig nach einer neuen Anstellung.

Maßnahmen der Personalanpassung

qualitative Maßnahmen	quantitative Maßnahmen	
ohne Reduzierung der Mitarbeiter/innenzahl		mit Reduzierung der Mitarbeiter/innenzahl
<ul style="list-style-type: none"> • Umschulung • Fortbildung 	<p>örtliche Anpassungsmaßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versetzung <p>zeitliche Anpassungsmaßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urlaubsgestaltung • Abbau von Mehrarbeit, Überstunden, Sonderschichten • Arbeitszeitverkürzungen, Kurzarbeit 	<p>quantitative Anpassungsmaßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einstellungsstopp • Ausnutzung natürlicher Personalabgänge (Fluktuation) • Förderung des freiwilligen Ausscheidens • Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen • Kündigung