

Doppelvorlesung 4

Ziel: Bedeutung der Personalplanung abschätzen
Instrumente der Personalplanung kennen

- 1 Personalplanung: Einleitung
- 2 Instrumente der Personalplanung

Kennzeichen der Personalplanung

- Zukunftsorientierung
- Systematik
- Gestaltung von Maßnahmen, den Faktor Arbeit betreffend
- zentrale Frage:
Welche zukünftigen Erfordernisse ergeben sich für den Personalsektor ?

Zielsetzung: Dem Unternehmen

- in der erforderlichen Anzahl
 - mit den erforderlichen Qualifikationen
 - zum richtigen Zeitpunkt
 - am richtigen Ort
- Personal zur Verfügung zu stellen

Personalplanung: Einleitung

Thesen zur Personalplanung

- Personalentscheidungen, die heute nicht vorbereitet werden, können morgen nur schlecht umgesetzt werden
- Personalplanung schafft einen internen Wettbewerbsvorteil, der nicht so schnell wie mancher externe Wettbewerbsvorteil kopiert werden kann (z.B. Technologievorsprünge, Preisvorsprünge) und länger dauert
- Die Qualität der Produkte bzw. die Güte der Dienstleistung kann nur über das richtige Personal am Markt platziert werden.
- Flache Hierarchien verlangen langfristig zu planende Qualifizierungsmaßnahmen.
- Planung minimiert Personal- und Personalnebenkosten.
- Trotz hoher Arbeitslosigkeit werden einige Qualifikationen händeringend gesucht.

**Ziel der Personalplanung: Initiierung (und Durchführung)
von Anpassungsprozessen bei allen Personal-Geschäftsprozessen**

Bedeutung der Personalplanung aus Sicht der Arbeitgeber

- schnelleres Erkennen von Notwendigkeiten
 - Personalbeschaffung
 - Personalabbau
 - Personalentwicklung
- eingeleitete Maßnahmen der PE können als Motivationsinstrument genutzt werden
 - verantwortungsvolle Position nach Qualifikationserwerb
- Personalbeschaffung aus eigenen Reihen kann rechtzeitig eingeleitet werden
 - > Minimierung von Beschaffungskosten
- Imagegewinn bzw. -pflege: Vermeidung kostenintensiver und “anstrengender” Freisetzungsmaßnahmen

Bedeutung der Personalplanung aus Sicht der Arbeitnehmer

- Minderung sozialer Härten bei Freisetzung, Umstrukturierung und Rationalisierung
- verbesserte Chancen des internen Aufstieges
- Planbarkeit der eigenen Karriere / Abschätzen der eigenen Chancen
- Gewinnen von Transparenz und Vertrauen in personalpolitische Entscheidungen
- Vermeiden von Willkür einzelner Vorgesetzter

Determinanten der Personalplanung

Der Personalbedarf orientiert sich an

externen Faktoren

Marktentwicklung
Technologie-Wandel
Arbeitsmarkt
Wünschen nach Öffnungszeiten
Sozialgesetzen
Tarifentwicklungen
Altersverteilungen

(...)

internen Faktoren

Unternehmenszielen
Investitionen
Fehlzeiten
Qualifikationsstand
Arbeitszeitmodellen
Produktivität
Fluktuation
Personalkosten

(...)

Welche Determinanten sind

- stark - in Teilbereichen - kaum - nicht -

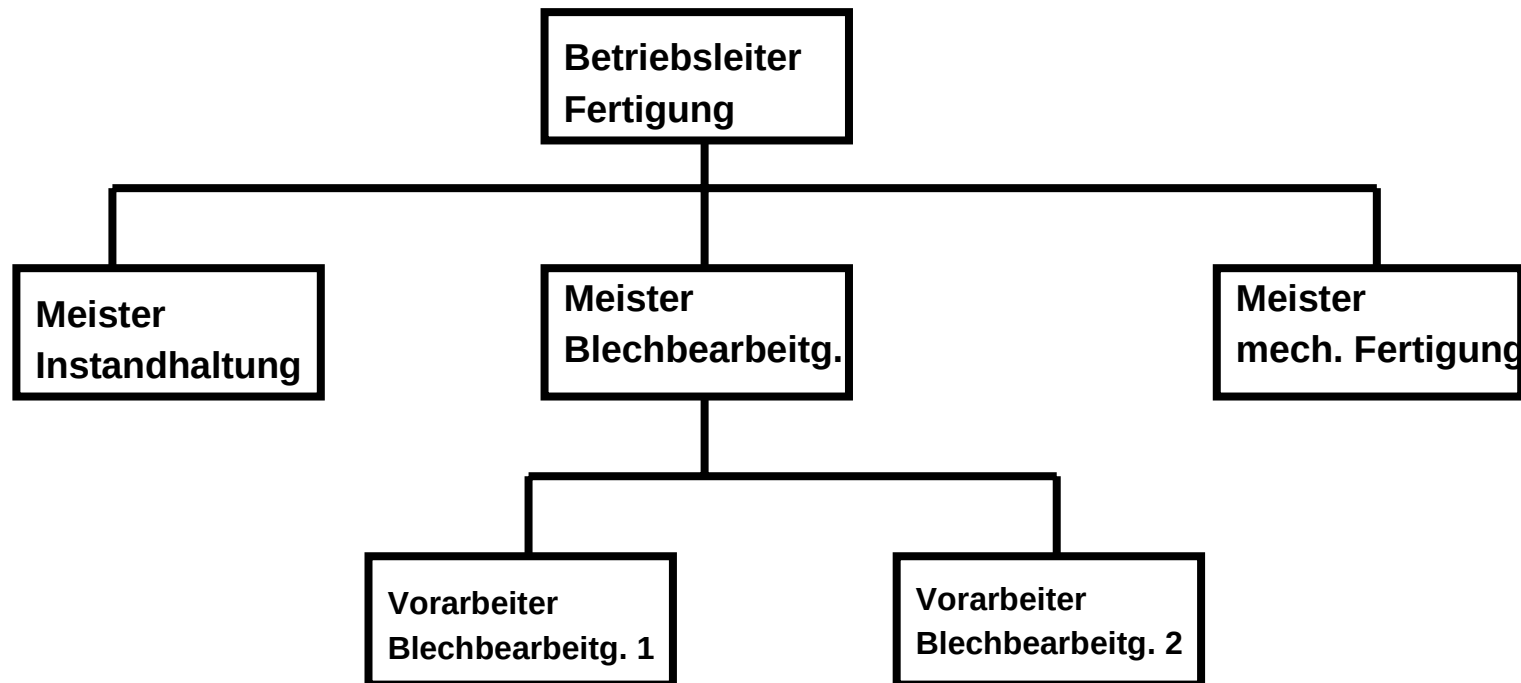
beeinflussbar ?

Übersicht

- 1 Stellenpläne
- 2 Stellenbesetzungspläne
- 3 Stellenbeschreibungen
- 4 Anforderungs- / Eignungsprofile (Soll- / Ist-Profile)
- 5 Personalbeurteilungen
 - Leistungsbeurteilungen
 - Potenzialbeurteilungen
- 6 Personalakten
- 7 Personalkennziffern („Personalstatistiken“)
- 8 Nachfolgeplanungsblätter
- 9 Abgangs- / Zugangsrechnungen

Stellenplan

- Stellenplan:
- wird im Idealfall erstellt, nachdem die Geschäftsprozesse definiert sind
 - Durchführende: meist Personal- / Organisationsabt. mit Geschäftsführung



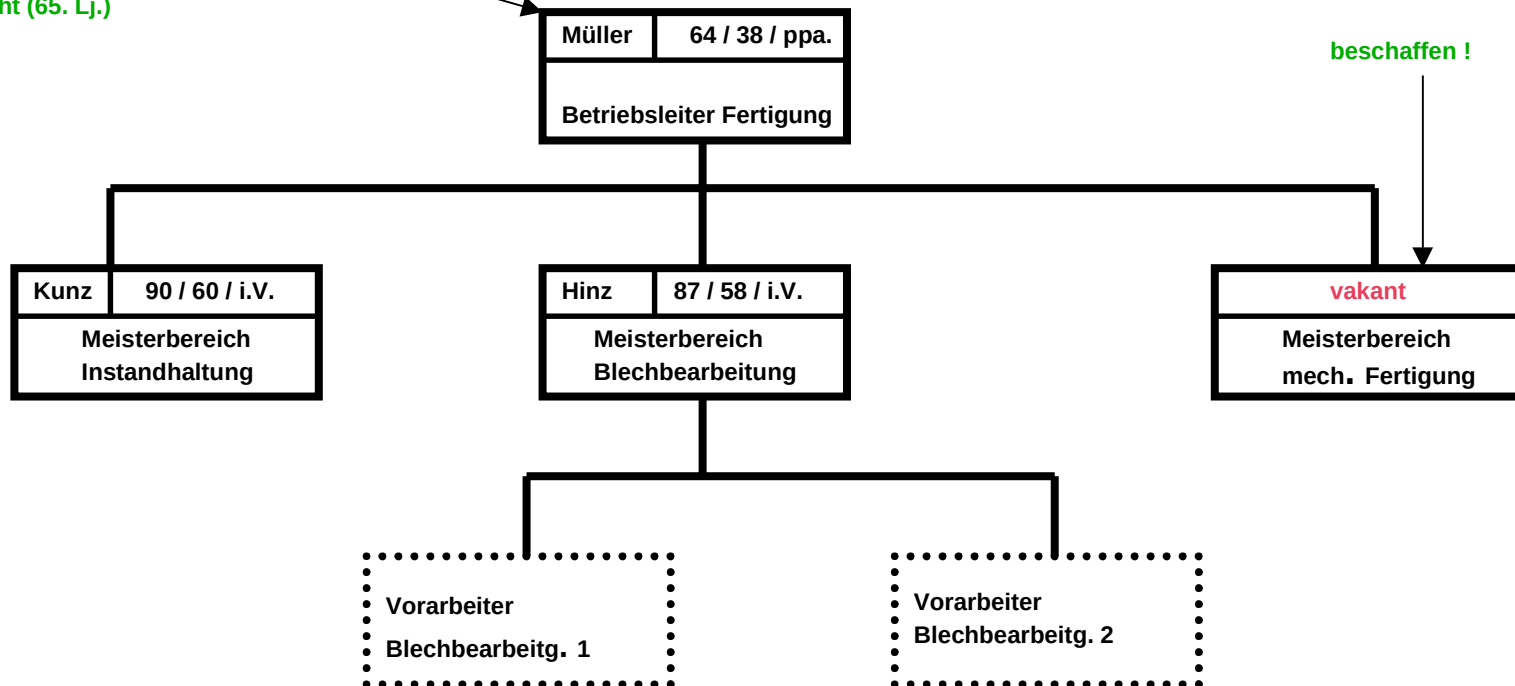
Stellenbesetzungsplan

basiert auf dem jeweiligen Stellenplan und zeigt

- ob Stellen besetzt sind (wenn nicht: Vakanz)
- von wem Stellen besetzt sind
- welche wesentlichen stellenrelevanten Merkmale der Stelleninhaber aufweist (z.B. Eintrittsdatum, Vollmachten)

--> Personalentwicklung, Nachfolgeplanung

Müller (Prokurist) ist 1984 eingetreten
und 1938 geboren
--> „alter Hase“, der bald in Rente
geht (65. Lj.)



Stellenbeschreibung

- enthält (1) die charakteristischen konkreten Tätigkeitsmerkmale:
 - Stellenbezeichnung
 - Hauptaufgaben / Tätigkeiten
 - ggf. Zeitumfang für Tätigkeiten (z.B. „60% für Personalbeschaffung, 40% für Personalabrechnung“)
 - Unterstellung (Subordination)
 - Überstellung (Superordination)
 - Stellvertretungen
 - Kompetenzen / Vollmachten
 - besondere Befugnisse
- enthält (2) die charakteristischen eher abstrakten Anforderungen
 - fachlicher Art
 - persönlicher Art

Anforderungsprofil (Soll-Profil)

ist Zusammenfassung der Anforderungen an eine Stelle
plus Angabe der Ausprägung der Anforderung

Eignungsprofil (Ist-Profil)

gibt Ausprägung der Anforderungen für eine bestimmte Person an

Grad der Übereinstimmung
zwischen beiden Profilen
kann durch Kennziffern
bestimmt werden
(z.B. mittlere Distanz,
Eignungsprozentsatz)

Fiktives Ist-Profil Beurteilungskriterien	Ausprägung					Fiktives Soll-Profil Erläuterung der Kriterien
	1 schwach	2 kaum ausreichend	3 zufrieden- stellend	4 hoch	5 sehr hoch	
Persönliche Ausstrahlung						- spricht an durch Erscheinungsbild - tritt sicher und selbstbewußt auf - verhält sich im Gespräch ungezwungen und situationsgerecht - kann anderen seine Gedanken deutlich machen - geht von sich aus auf andere zu - legt Ziele, Absichten, Methoden seines Verhaltens offen - bringt anderen Vertrauen entgegen - sucht und verwendet alle verfügbaren Informationen - bewertet Alternativen - setzt eigenen Standpunkt auch gegen Widerstände durch - ist bereit, Verantwortung zu übernehmen - ergreift Initiative zur Koordinierung von Meinungen und Handlungen anderer - hat Erfahrung mit der Führung von Gruppen - andere akzeptieren seine Ideen, Argumente, Vorschläge - auf andere wirken seine Äußerungen glaubhaft und logisch - andere stimmen mit seiner Beurteilung und seiner Entscheidung überein - spricht flüssig - hat klare, verständliche Aussprache - wendet Sprache grammatikalisch richtig an - verfügt über Wortschatz, um Gedanken präzise auszudrücken
Kontaktfähigkeit						
Durchsetzungsvermögen						
Führungsmotivation						
Überzeugungs-fähigkeit						
Sprachkenntnisse Englisch						

Informationsbasis bei Nachfolgeüberlegungen, Personalentwicklungsmaßnahmen, Laufbahnplanungen sind auch

Personalbeurteilungen

- werden unterschieden in (1) vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilung
- und (2) zukunftsorientierte Potenzialbeurteilung

Personalakten

- liefern Detailinformationen über einen bestimmten Mitarbeiter
- haben Urkundencharakter
- Betriebe nicht zur Führung verpflichtet, aber praktisch unverzichtbar
- Inhalte meistens sachlich gegliedert (Mitteilung des Arbeitgebers, Gehaltsbriefe...)
- Arbeitgeber ist gehalten, Gültigkeit nachteiliger Angaben zu überprüfen (bei Bewährung nach Abmahnungen: Entfernen nach 2 Jahren)
- Einsichtsrecht für jeden Mitarbeiter (kein Kopier- oder Mitnahmerecht)
- Leitende Angestellte dürfen die Akten ihrer Mitarbeiter einsehen (i.d.R. in der Personalabteilung unter "Aufsicht")

Personalkennziffern (“Personalstatistiken”), z.B.:

1. Personalstrukturzahlen

- “Kopfzahlen” pro Abteilung
- Anteil bestimmter Beschäftigtengruppen nach...
...Alter, Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Dauer Betriebszugehörigkeit, Position etc.

2. Personalbewegungsdaten

- Zugänge / Abgänge
- Fluktuation
- Krankenquote
- Unfallquote
- Bildungsquote etc.

3. Personalaufwandsdaten

- Umsatz / Kopf
- Gehaltssumme
- Personalnebenkosten
- Personalaufwand / Umsatz
- Ausbildungskosten etc.

4. Daten zur Mitarbeitermotivation

- Betriebliches Vorschlagswesen (Anzahl der Vorschläge, Höhe der Einsparungen) etc.
- Daten aus Mitarbeiterbefragungen (Fragebogenaktionen, Interviews...)

Boston Consulting Group:
What gets measured, gets done !

Personalplanung - Instrumente

Nachfolgeplanungsblätter

Bsp.: Unternehmen XY GmbH, Stand Dezember 2000

Name	Datum des Ausscheidens	Bereich	Geburtsjahr	Eintrittsjahr	Funktionsstufe	Grund des Ausscheidens		Nachfolger Priorität 1	Nachfolger Priorität 2	Crash-Nachfolger	Bemerkungen
Hans Müller	31.12.00	Finanzwesen	1935	1955	1	Erreichen Altersgrenze		Günter Meier	Joachim Rabe	Joachim Rabe	Nachfolger Meier ist kommuniziert
Fritz Meier	30.06.01	Recht	1960	1990	4	Kündigung arbeitnehmerseitig		Stelle wird nicht neu besetzt			
Marianne Kunz	31.01.01	Federn	1940	1970	5	verhaltensbedingte Kündigung arbeitgeberseitig		Corinna Schäfer	keine-	Corinna Schäfer	Frau Schäfer benötigt noch Qualifizierungsmaßnahmen - dringend
Lisa Hinz	31.03.03	Federn	1945	1960	5	Beginn Freistellungsphase Altersteilzeit		Neubesetzung der Stelle offen, Entscheidung Ende 2001			

Nachfolgeplanung wird i.d.R. nicht veröffentlicht

- Vermeidung der Demotivation von Mitarbeitern, die voraussichtlich nicht zum Zuge kommen
- Vermeidung eines „Kronprinzenstatus“

Personalplanung - Instrumente

Abgangs- / Zugangs-Rechnung

Bsp.: Unternehmen XY GmbH, Stand Dezember 2000

			Bereich						
			A	B	C	D	E	F	Summe
	1	Ist 31.12.99 (nur Stammpersonal)	43	14	37	11	75	38	218
2000									
plus	2	Zugänge Stammpersonal 2000	1	0	2	0	3	1	7
plus	3	Zugänge aus Teilzeitarbeit, umgerechnet in Vollzeitarbeitskräfte	0	1	0	3	0	0	4
plus	4	Zugänge aus anderen Werken	0	0	1	0	5	0	6
plus	5	Zugänge aus dem Erziehungsurlaub	1	0	0	0	0	0	1
minus	6	Abgänge Stammpersonal 2000	0	1	1	3	7	1	13
minus	7	Abgänge in Teilzeitarbeit, umgerechnet in Vollzeitarbeitskräfte	0	1	1	0	2	0	4
minus	8	Abgänge in andere Werke	0	0	0	0	0	0	0
minus	9	Abgänge in den Erziehungsurlaub	2	0	0	0	0	0	2
	10	voraussichtliches Ist 31.12.00	43	13	38	11	74	38	217
2001									
plus	11	bereits bekannte Zugänge 2001	0	0	1	0	1	0	2
plus	12	voraussichtl. Zugänge aus dem Erziehungsurlaub	2	0	0	0	0	0	2
minus	13	bereits bekannte Abgänge 2001	1	0	0	0	3	0	4
minus	14	voraussichtl. Abgänge in den Erziehungsurlaub	0	0	0	0	0	0	0
minus	15	Pensionierungen wg. Erreichen Altersgrenze	0	0	0	0	0	1	1
	16	fortgeschriebener Personalbestand	44	13	39	11	72	37	216
	17	gemeldeter Neu- und Ersatzbedarf 2001	3	0	3	0	8	1	15
	18	davon (17) Ersatzbedarf	3		2		2	1	8
	19	davon (17) zwingend Positionen mit Berufserfahrung	3		2		2	1	8
	20	davon (17) Akademiker	1		3		8	1	13
	21	davon (17) Priorität A	2		2		6	1	11
	22	durch Vorstand genehmigter Personalbedarf	2		3		6	0	11

Beispiel A: Kleines Handwerksunternehmen - Planung auf der “grünen Wiese”

Sie als erfahrener Orthopädie-Schuhmachermeister wollen einen Betrieb gründen. Die fachlichen Qualifikationen bringen Sie mit; auch wissen Sie, daß in Ihrem Einzugsbezirk eine so große Nachfrage besteht, dass Sie auf keinen Fall im Alleingang alle Aufträge bzw. anfallenden Arbeiten (Fertigung der Schuhe, telefonische Kundenbetreuung, Annahme, Lagerung, Rechnungen schreiben usw.) erledigen können. Sie haben an einen Betrieb mit ca. 5 Personen gedacht.

Soll-Geschäftsprozess: Vom Kundenbesuch zum Zahlungseingang

Beispiel B: Personalabteilung eines Konzerns - Verbesserung der Personalbeschaffung

Als Personalchefs eines Konzernunternehmens haben Sie von der Geschäftsführung den Auftrag erhalten, die Effizienz der Arbeit zu überprüfen. Bei einer Analyse des Ist- Prozesses ist Ihnen aufgefallen, dass eine Bewerbung über das Internet in Ihrem Unternehmen nicht möglich ist.

Soll-Geschäftsprozess: Von der Genehmigung der externen Stellenausschreibung in der Zeitung und im Internet zur Einladung von Bewerbern

Personalplanung - Instrumente - Übung

s. auch:
„Process Re-Engineering“

1. Definieren Sie den Soll-Geschäftsprozeß lt. Beispieltext anhand des Schemas

Tätigkeit (grün) / Ergebnis (rot) / Tätigkeit...

Medien (farblos) -

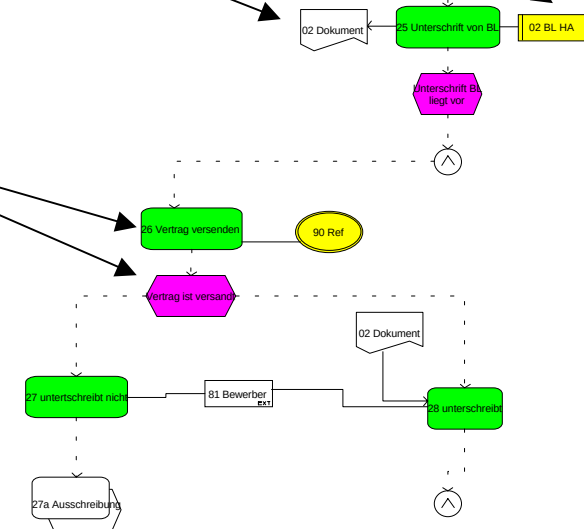
Handlungsträger (gelb)

2. Entwickeln Sie anhand des Geschäftsprozesses einen Stellenplan.

3. Erweitern Sie den Stellenplan um einen Stellenbesetzungsplan

4. Erstellen Sie für eine Stelle Ihrer Wahl eine Stellenbeschreibung.

5. Entwickeln Sie ein Anforderungsprofil für die ausgewählte Stelle.



Ist der Einsatz der hier aufgezeigten Instrumente in jedem Fall zu empfehlen ?