

Gunther Jensen

Personalführung und Personalentwicklung

Grundlagen der Personalwirtschaft
leicht und verständlich erklärt.

Gunther Jensen

Personalführung und Personalentwicklung

Grundlagen der Personalwirtschaft
leicht und verständlich erklärt.

Inhaltsverzeichnis

1. Teil - Personalentwicklung

Einführung

Ziele des Personalmanagements

Strategische Handlungsfelder des

Personalmanagements

Personalplanung / Personaleinsatzplanung

Personalbeschaffung

Personalkostenmanagement

Personalführung

Personalfreisetzung

Personalplanung / Personalbedarfsplanung

Bedarfsarten

Vergleichstypen der Personalbedarfsermittlung

Methoden der quantitativen

Personalbedarfsermittlung

Personalbemessung

Personalbeschaffungsplanung

Grundlagen der Personalbeschaffung

Interne Personalbeschaffung

Externe Personalbeschaffung

Aktive Personalbeschaffung

Personalbeschaffung über Zeitarbeit

Vorbereitung der Personalbeschaffung

Beschaffung über Stellenanzeigen

Personalbeschaffung durch Freisetzung

Personalauswahl

Kriterien für die Personalauswahl

Schlüsselqualifikationen

Verfahren der Personalauswahl

Vorauswahl

Die Bewerbungsunterlagen

Der Personalfragebogen
Das Bewerbungsgespräch
Abschluss der Personalauswahl
Bewerbungsabsagen unter Berücksichtigung des AGG
Sonderformen der Personalauswahl
Die Einstellung
Personalfreisetzung / Personalabbau
Grundlagen der Entlohnung
Lohn- und Gehaltsformen

2. Teil - Grundlagen der Personalführung

Grundlagen der Personalführung (Einführung)
Arten der Personalführung
Aufgaben der Personalführung
Personalmanagementprozess
Typisierung des Menschen
Temperamentstypen nach Hippokrates
Konstruktionstypen
Charaktertypen
Werttypen
Richtungstypen
Typologie der Führungskräfte
Persönlichkeit des Menschen
Instanzenmodell nach Freud
Transaktionsanalysemodell nach Berne
Wissenschaftliche Quellen der Führungslehre
Führungsmodelle und Theorien
Effizienzorientierte Theorien und Modelle

Glossar

Personalentwicklung - Einführung

In einem Unternehmen sind es die Mitarbeiter, welche Produkte erzeugen oder Dienstleistungen erstellen. Dabei stellen diese in der heutigen Zeit einen der kostenintensivsten Produktionsfaktoren dar.

Aufgaben und Entscheidungen die sich mit dem Personal beschäftigen, zählen zu dem Handlungsfeld des Personalmanagement eines Unternehmens.

Die Führung des Unternehmens steht vor der Aufgabe, die wachsenden sozialen und personellen Anforderungen mit dem ebenso steigenden Anforderungen an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit in Einklang zu bringen. Hinzu kommen die Problematik des Demographischen Wandels und der Bereich der ständigen Entwicklung neuer Technologien. Der Personalpolitik fällt daher eine besonders tragende Rolle bei der Lösung innerbetrieblicher Probleme zu.

Ein Fehler im Personalmanagement kann dem Unternehmen teuer zu stehen kommen, seien es Fehlbesetzungen welche Qualitätsmängel, Zusatzkosten oder Kundenverluste mit sich bringen, oder auf Grund anderer Sachverhalte die oftmals zu Arbeitsstreitigkeiten mit hohen Kosten führen.

Das Personalmanagement ist daher ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenspolitik. Sie steht unmittelbar in Wechselseitiger Beziehung zu allen anderen Bereichen eines Unternehmens.

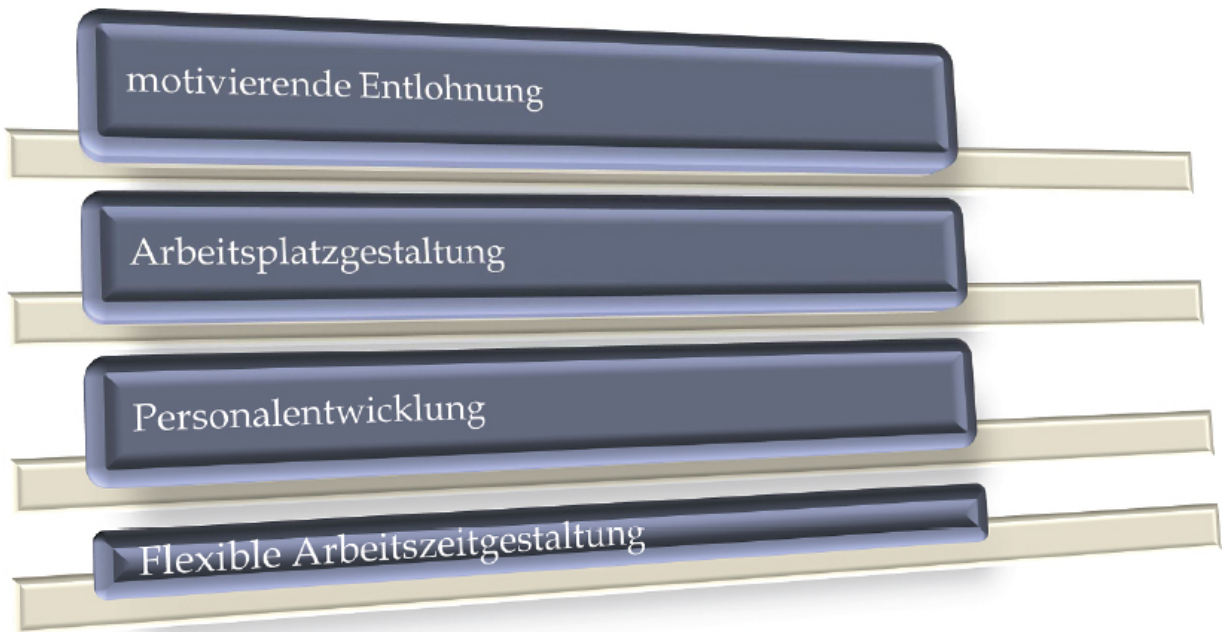
Ziele des Personalmanagements

Das Personalmanagement verfolgt sowohl wirtschaftliche, als auch soziale Ziele.

Die wirtschaftlichen Ziele orientieren sich an dem Wirtschaftlichkeitsprinzip. Es ist auch unter den Begriffen Gewinnmaximierungsprinzip oder Erwerbswirtschaftliches Prinzip bekannt. Ziele können daher sein:



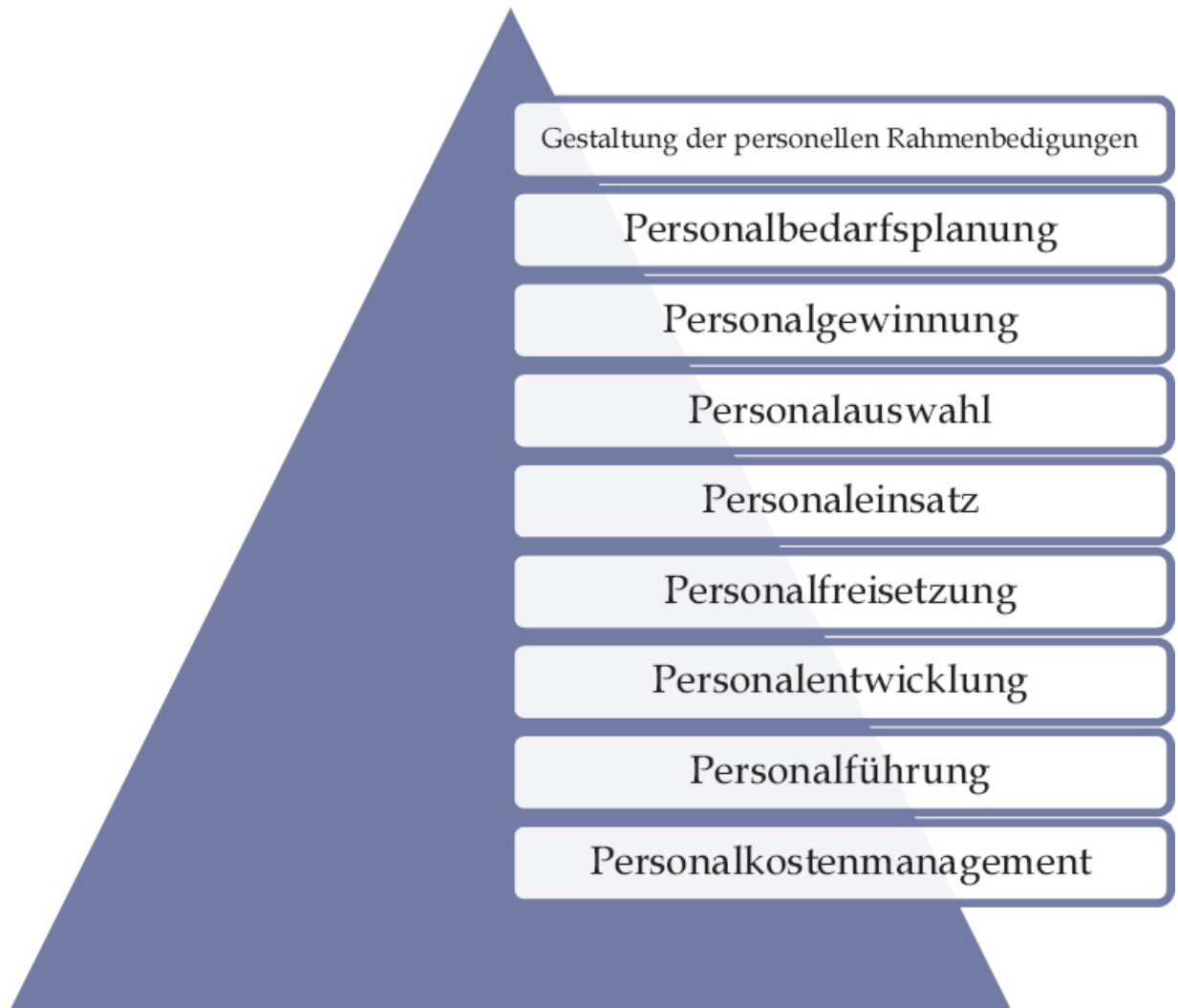
Die humanitären bzw. sozialen Ziele sind auf die Menschen im Unternehmen gerichtet. In diesem Zusammenhang sollten die sowohl positiven, als auch negativen Konsequenzen auf die Mitarbeitermotivation berücksichtigt werden.



Wirtschaftliche und soziale Ziele sind vielfach konträr, da ein Ziel das andere häufig negativ beeinflusst.

Strategische Handlungsfelder des Personalmanagements

Die Handlungsfelder des Personalmanagements sind:



Personalplanung

Die Personalplanung ist ein Teilbereich der Unternehmensplanung. Kernaufgabe ist es, zu ermitteln, welche Anzahl von Mitarbeitern mit welcher Qualifikation zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort benötigt wird. Planungszeiträume können das Quartal, das Halbjahr oder auch längere Zeiträume sein.

Personaleinsatzplanung

Im Gegensatz zur Personalplanung hat diese Form der Planung operativen Charakter, d.h. der Planungszeitraum ist

relativ kurz. Meist ist es notwendig, für geplante oder vorliegende Aufträge eine Planung der benötigten Arbeitskräfte vorzunehmen, um keine Überschneidung mit anderen Aufträgen hervorzurufen.

Personalbeschaffung

Wenn ein Unternehmen in der Personalplanung einen Bedarf an Mitarbeitern feststellt, denkt es über die Personalbeschaffung nach. Ein Personalbedarf wird durch Maßnahmen der Personalbeschaffung gedeckt. Es wird zwischen externer und interner Personalbeschaffung unterschieden. Um einen optimalen Bewerber für eine Stelle zu finden, müssen zuverlässige und objektive Personalauswahlverfahren angewandt werden, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Neue Mitarbeiter müssen achtsam in das Unternehmen eingeführt werden. Eine sorgfältige Einarbeitung und Eingliederung stellt ein Bindeglied zwischen dem Unternehmen und der zukünftigen Tätigkeit dar. Sie soll sicherstellen, dass sich der neue Mitarbeiter möglichst schnell eingewöhnt.

Personalkostenmanagement

Die Vergütung der gewerblichen Arbeitnehmer nennt man Lohn. Angestellte bekommen ein Gehalt. Es gibt unterschiedliche Vergütungsmodelle, die auf die jeweilige Stelle und deren Anforderungen zugeschnitten sind. Akkordlohn ist zum Beispiel eine Lohnart, bei der sich die Höhe des Lohns nach dem erbrachten Arbeitsergebnis richtet. Bei der Mitarbeiterbeteiligung dagegen werden die Arbeitnehmer am Unternehmen oder am Unternehmenserfolg beteiligt.

Personalführung

Menschen zu führen heißt, sie zielgerichtet dahingehend zu bewegen, Aufgaben motiviert zu übernehmen und erfolgreich durchzuführen. Unter dem Führungsstil versteht man das über einen längeren Zeitraum ausgeübte Führungsverhalten eines Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern. Der Vorgesetzte nimmt im betrieblichen Alltag unter anderem Aufgaben der Information, Kommunikation und Rückmeldung wahr.

Personalfreisetzung

Wenn ein Unternehmen nach der Personalplanung einen Personalüberhang aufweist, muss es über Personalfreisetzung nachdenken. Man unterscheidet zwischen internen und externen Personalabbau. Bei der internen Personalfreisetzung werden Personalüberkapazitäten abgebaut ohne den Personalbestand zu verringern. Bei der externen Personalfreisetzung wird der Personalbestand reduziert.

Personalplanung

Die Personalplanung umfasst alle Handlungen welche Entscheidungen über zukünftiger Verwendung von Personal sowie Vorbereitung und Kontrolle dieser Entscheidungen zum Gegenstand haben. Dabei müssen die Quantität und Qualität der Mitarbeiter ebenso Berücksichtigung finden wie die Einhaltung von Kostenplänen und geplanten Kostenverläufen. Die Personalplanung optimiert die Verfügbarkeit der Mitarbeiter und die Wirksamkeit ihres Einsatzes mit dem Ziel der optimalen Auslastung der betrieblichen Kapazität.

Einige spezielle Aufgaben der Personalplanung sind:

- Die Planung der Personaldeckung vom internen und externen Arbeitsmarkt.
- Die Planung der Kostenentwicklung im Personalbereich

- Die Planung der Entwicklung und Förderung des Mitarbeiterpotentials.
- Die Planung der Entwicklung von Personalstrategien.

Personalbedarfsplanung

Mit Hilfe der Personalbedarfsplanung wird abgeschätzt, wie groß der Personalbedarf eines Unternehmens derzeit und in der Zukunft sein wird.

Der Personalbedarf wird qualitativ und quantitativ geplant.

Der Bedarf in der gewünschten Anzahl, zur gewünschten Zeit am gewünschten Ort und mit den erforderlichen Qualifikationen ist zu ermitteln. Bei einer Planung nach Qualität werden die in Zukunft (kurz-, mitteloder langfristig) bzw. bis zum Planungshorizont notwendigen Qualifikationen/Fähigkeitsprofile ermittelt. Die Qualifikationen und Stellentypen werden hierzu meist in Kategorien gebündelt. Die Stellenbeschreibung dient schließlich der qualitativen Beschreibung des Bedarfs.

Zur Berechnung des quantitativen Personalbedarfs dient der Abgleich zwischen vorhandenen Kapazitäten mit dem konkreten Bedarf unter Zuhilfenahme der Kennzahlmethode bzw. der Stellenplanmethode.

Bei der Planung der Quantität werden, meistens zu statistischen Zwecken, Köpfe gezählt. Hierzu kann man folgende Formel anwenden:

Zukünftiger Personal-Bestand = aktueller Bestand + Zugänge - Abgänge

Bei der Planung der Quantität wird häufig auf die Rechnung in Manntagen bzw. Full Time Äquivalent zurückgegriffen.

Die Personalbedarfsplanung beinhaltet demnach eine zeitliche und eine lokale Komponente. Die zeitliche Komponente zeigt, bis zu welchem Planungshorizont welche Bedarfsprognosen gemacht werden können und die lokale Komponente erfasst das Arbeitsvolumen vor Ort.

Bedarfsarten

Entsprechend der Zielsetzung der Personalplanung unterscheidet man:

- Ersatzbedarf, d.h. der durch ausscheidende Mitarbeiter verursachte Bedarf (Gründe können sein: Tod, Invalidität, Pensionierung, Kündigung durch Arbeitnehmer oder Arbeitgeber);
- Neubedarf (Erweiterungsbedarf), d.h. der über den augenblicklichen Personalbestand hinausgehende (zusätzliche) Personalbedarf (Gründe sind: Erhöhung der Betriebskapazität, Arbeitszeitverkürzungen, Hochkonjunktur);
- Minderbedarf (Personaleinschränkung), d.h. Rückgang des Personalbedarfs (Gründe sind: Rationalisierungsmaßnahmen, Strukturkrisen, Rezession)
- Reservebedarf, Abrufbereites Personal ("Rufbereitschaft" bei Feuerwehr, zusätzlich zum Stammpersonal kann in Notsituationen noch ein weiterer Personalstamm abgerufen werden)
- Zusatzbedarf, kurzfristiges zusätzliches Personal (Gründe sind z.B. saisonale Konjunkturschwankungen wie z.B. die Weinernte im Herbst)
- Freistellungsbedarf, Personalüberschuss, der aus verschiedenen Gründen abgebaut werden muss, z.B. bei Absatzschwierigkeiten, bei Produktionseinschränkungen, Betriebsstilllegungen, Schließung von Betriebsteilen und Filialen, bei Rationalisierungsinvestitionen. (Quelle: nach Wikipedia)