

Leseprobe

Bereichsleitung Fitness und GroupFitness (IST)

Studienheft

Personalmanagement

Autorin

Cornelia Trinkaus

Cornelia Trinkaus ist Diplom-Ökonomin und arbeitet als wissenschaftliche und pädagogische Mitarbeiterin bei verschiedenen Instituten für Fernunterricht im Bereich der Erwachsenenbildung. Am IST-Studieninstitut ist sie als Fachautorin und Korrektorin für betriebswirtschaftliche Themen beschäftigt.

1. Instrumente des Personalmanagements

Lernorientierung



Nach Erarbeitung dieses Kapitels sollten Sie in der Lage sein,

- ▶ die Ziele, Ansätze und Gründe einer systematischen Personalplanung darzulegen;
- ▶ die Instrumente der Personalplanung zu differenzieren;
- ▶ die Vorgehensweise bei der Personalbedarfsplanung zu erörtern;
- ▶ die Maßnahmen und Methoden zur Personalbeschaffung zu diskutieren;
- ▶ das Prozedere der Personalauswahl und des Personaleinsatzes zu beschreiben;
- ▶ die Aufgaben, Ziele und Arten der Personalentwicklung sowie Ursachen und Maßnahmen bei der Personalfreisetzung zu erläutern.

1.1 Einleitung

Praxisbeispiel



Clara G. hat vor einem Jahr eine Freizeitanlage eröffnet. Die Geschäftsentwicklung ist sehr zufrieden stellend. Nicht selten ist Clara zwölf und mehr Stunden am Tag in ihrer Anlage. Schließlich muss sie sich abends, wenn die letzten Kunden die Freizeitanlage verlassen haben, noch mit der leidigen Buchhaltung, der Erstellung von Angeboten und anderen kaufmännischen Aufgaben befassen. Clara bemerkt, dass sie die ganze Arbeit nicht mehr alleine bewältigen kann. Ihre Familie sieht sie überhaupt nicht mehr. Daher entscheidet sie sich, einen Mitarbeiter einzustellen, der sie von den kaufmännischen Arbeiten entlasten soll.

Ein Unternehmen hat das Ziel, Sachgüter und Dienstleistungen der unterschiedlichsten Art anzubieten, zu erstellen, um abzusetzen, um Umsatzerlöse zu erzielen, Gewinne zu erwirtschaften und den Bestand des Unternehmens langfristig zu sichern.

Im Prozess der Leistungserstellung benötigen Unternehmen zahlreiche Produktionsfaktoren, die miteinander kombiniert werden und die Produktion eines Sachgutes oder die Erbringung einer Dienstleistung ermöglichen. Zu den erforderlichen Produktionsfaktoren zählt die menschliche Arbeitsleistung. Ein Unternehmen, das erfolgreich am Markt bestehen will, muss in seine langfristigen Strategien auch das Personalmanagement einbeziehen.

Dies gilt besonders für Dienstleistungsunternehmen. Da Dienstleistungen häufig am Kunden erstellt werden, haben die Mitarbeiter, die sogenannten „**Humanressourcen**“, eine große Bedeutung bei der Integration des internen Faktors im Prozess der Dienstleistungserstellung. Auslastungsschwankungen erschweren die Personalplanung. Zudem haben Personalkosten bei Dienstleistungsunternehmen einen erheblichen Anteil an den Gesamtkosten, sodass der Personalfaktor besondere Beachtung beim Kostencontrolling findet.

Aufgrund zunehmender Konkurrenz und dem dadurch entstehenden Wettbewerb muss ein Unternehmen, um am Markt zu bestehen, die Qualität der Dienstleistung produzieren, die seine Kunden erwarten. Das Personal eines Betriebes muss durch das eigene Verhalten eine hohe Dienstleistungsqualität garantieren, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen und eine Kundenbindung zu gewährleisten.

In vielen Unternehmen bestehen zwischen der vom Kunden erwarteten Qualität einer Dienstleistung und der tatsächlich produzierten Leistung große Unterschiede. Gerade auf der Ebene der Personal-, Team- oder Abteilungsleitung werden viele Fehler gemacht, weil die verantwortlichen Leiter oft nicht in der Lage sind, ihr Team dahingehend zu motivieren, eine adäquate Kundenorientierung umzusetzen. Zum Teil werden einfach nicht die richtigen Anreize gesetzt, d. h., der Mitarbeiter wird für seine Anstrengungen um die Kundenzufriedenheit nicht ausreichend belohnt. Häufig kennen die Führungskräfte die neuesten Erkenntnisse zur Mitarbeiterführung auch nicht, d. h. eventuell wollen sie zwar, aber sie kennen die richtigen „Mitarbeiterrezepte“ nicht und können sie nicht anwenden. Das Thema Mitarbeitermotivation wird im Kapitel „Erfolgreiche Personalführung“ dieses Studienheftes eingehend behandelt.

Das Personalmanagement repräsentiert die betriebliche Funktion, die mit der Planung, Steuerung und Kontrolle des Produktionsfaktors Arbeit beauftragt ist. Sie muss dabei beachten, dass einerseits die Ziele des Unternehmens erreicht werden, auf der anderen Seite aber auch die Mitarbeiterziele beachtet werden und insbesondere die Zufriedenheit der Mitarbeiter gewährleistet wird.

Die Ziele dieser beiden „Pole“ sind vielschichtig und können durchaus konträr sein. Beispielhaft wollen wir einige aufführen:

Mitarbeiterziele	Unternehmensziele
z. B.: <ul style="list-style-type: none">■ Arbeitszufriedenheit■ humane Arbeitsgestaltung■ Sicherheit■ Versorgung■ ökonomische Unabhängigkeit■ Persönlichkeitsförderung■ Identifikation mit den Unternehmenszielen	z. B.: <ul style="list-style-type: none">■ Gewinnerzielung■ hoher Marktanteil■ Unternehmensfortführung■ Kostenminimierung■ Nutzung der Arbeitsleistung und des Arbeitnehmerwissens

1. Instrumente des Personalmanagements

Im Rahmen der strategischen Unternehmensführung werden zunächst die Unternehmensziele festgelegt. Sodann bestimmt das Management, wie und durch wen diese Zielsetzungen umgesetzt und erreicht werden sollen. Um Zielkonflikte zu vermeiden, müssen klare Vorgaben gemacht werden, z. B. über den im Unternehmen vorherrschenden Führungsstil, den Umgang miteinander, Aufstiegsregelungen, Mitarbeiterbeurteilungen, das innerbetriebliche Informationssystem etc. Dies geschieht in der Praxis beispielsweise durch Arbeits- und Betriebsanordnungen, durch Arbeitsanweisungen oder Organisationsrichtlinien.

Zunächst wenden wir uns des besseren Verständnisses wegen erst einmal den Instrumenten des Personalmanagements zu.

1.2 Personalplanung im Überblick

Praxisbeispiel



Die Fitness- und Wellnessanlage „ActivePlus“ konnte in den letzten Jahren einen ständig zunehmenden Kundenstrom verzeichnen. „ActivePlus“ bietet seinen Gästen ein umfassendes Leistungsangebot, der Service wird „groß geschrieben“. Wegen der sehr unterschiedlichen Aufgabenbereiche (Verwaltung, Kundenbetreuung, Reinigung, Service, Thekenbetrieb, Küche, Technik etc.) ist die Personalstruktur entsprechend vielschichtig. Sie umfasst vom ausgebildeten Koch bis hin zur ungelerten Reinigungskraft ein breites Spektrum an Erfahrungen, Kenntnissen und Charakteren.

Personal in dieser Vielschichtigkeit – wie sie in zahlreichen Unternehmen anzutreffen ist – kann nicht „mit links“ geführt werden, sondern erfordert ein systematisches, betriebswirtschaftlich orientiertes Personalmanagement, bei dem auch das nötige Fingerspitzengefühl im Umgang mit Mitarbeitern nicht unberücksichtigt bleibt.

Als Teilziel der unternehmerischen Gesamtplanung kann die Personalplanung nicht losgelöst von den übrigen Teilplanungen gesehen werden und ist mit anderen Bereichen der Unternehmensplanung (z. B. Investition, Beschaffung, Produktion, Absatz oder Finanzierung) eng verknüpft.

Äußere Rahmenbedingungen

Darüber hinaus wird die Personalarbeit auch von äußeren Rahmenbedingungen beeinflusst. Dazu zählen z. B.:

- gesetzliche und politische Faktoren (z. B. Änderungen der Arbeitsgesetze, tarifvertragliche Regelungen)
- gesellschaftlicher Wandel (z. B. Veränderung des Sinns und der Bedeutung der Arbeit, zunehmendes Freizeitbedürfnis)
- Umweltbedingungen (z. B. veränderte Umweltschutzvorschriften)
- technischer Fortschritt (z. B. zunehmende Rationalisierung durch Einsatz von computergesteuerten Maschinen)

Die Personalplanung ist ein Teil der Unternehmensplanung und somit ein Instrument, das der Erfüllung **unternehmenspolitischer Zielsetzungen** dient. Wie Sie bereits bei der Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Grundlagen erfahren haben, ist die oberste Zielsetzung jedes Unternehmens die langfristige **Gewinnmaximierung**. Zu diesem Zweck werden die Produktionsfaktoren, d. h. Betriebsmittel, Werkstoffe und auch die menschliche Arbeitskraft, miteinander kombiniert, um Güter zu produzieren und Dienstleistungen zu erstellen. Das Personalmanagement befasst sich mit dem Einsatz des Faktors „Arbeitskraft“. Seine **Aufgabe** ist es, anhand der Unternehmensstrategie Teilziele für die Personalarbeit abzuleiten.

Gründe für eine Personalplanung

Eine **systematische Personalplanung** wird bisher überwiegend in Großbetrieben praktiziert. In mittleren und kleineren Unternehmen ist sie hingegen kaum verbreitet. Dennoch sprechen **folgende Gründe** für eine sorgfältige Personalplanung:

- Qualitatives und quantitatives **Wachstum** eines Unternehmens erfordert eine intensive Koordination der betrieblichen Teilplanungen. Investitionen können nur erfolgreich sein, wenn der Personalfaktor in entsprechender Qualität und Quantität einsetzbar ist.
- Die Personalplanung gewährleistet die bedarfsgerechte **Verfügbarkeit** von Mitarbeitern in der erforderlichen Anzahl, mit den erforderlichen Qualifikationen, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort.
- Wegen konjunktureller Schwankungen können Arbeitskräfte mit bestimmten Qualifikationen betriebswirtschaftlich zu einem „**Engpassfaktor**“ werden. Das Personalmanagement sollte daher sorgfältig mögliche Personalgewinnungs- und Personalbindungsstrategien entwickeln und umsetzen.
- Die Personalplanung ermöglicht beim **Personaleinsatz** eine Abstimmung zwischen den Anforderungen eines Unternehmens und den Eignungen der Mitarbeiter.
- Ein geplanter Personaleinsatz hilft dabei, ungeplante und oft teure personelle Maßnahmen zu vermeiden. Dadurch ergibt sich im Rahmen des Controllings unter Kostenaspekten eine bessere **Vorausschaubarkeit** der Personalkostenentwicklung.
- Eine systematische Personalplanung trägt zur Verbesserung des **Qualifikationsniveaus** der Mitarbeiter und damit auch zu ihrer **Motivation** bei.

1. Instrumente des Personalmanagements

Teilaufgaben Die **Personalplanung** lässt sich in eine Reihe von **Teilaufgaben** aufgliedern:

Teilaufgabe	Inhalt
Personalbedarfsplanung	Welche und wie viele Arbeitskräfte werden zu einem zukünftigen Zeitpunkt benötigt und wie viele sind beschäftigt?
Personalbeschaffungsplanung	Externe Beschaffungsplanung: Woher, wie und wann werden zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt? Interne Beschaffungsplanung: Welche und wie viele Arbeitskräfte sollen wann, wie lange und wohin versetzt/befördert werden?
Personaleinsatzplanung	Wie können die verfügbaren Mitarbeiter bestmöglich in den betrieblichen Leistungsprozess eingegliedert werden?
Personalentwicklungsplanung	Welche und wie viele Bildungsmaßnahmen sind erforderlich, um neues oder vorhandenes Personal für vorgesehene Arbeitsplätze zu qualifizieren?
Personalkostenplanung	Welche Personalkosten entstehen wo und in welcher Höhe?
Personalabbauplanung	In welchem Bereich muss der Personalbestand verringert werden und wie wird dieses Ziel umgesetzt?

Die Teilaufgaben der Personalplanung weisen Abhängigkeiten und Wechselbeziehungen auf und sind, wie schon oben dargestellt, wiederum mit den übrigen Bereichen der Unternehmensplanung verknüpft. Diese Beziehungen soll Ihnen die nachfolgende Abbildung verdeutlichen, bevor wir uns mit den einzelnen Teilaufgaben genauer auseinandersetzen.

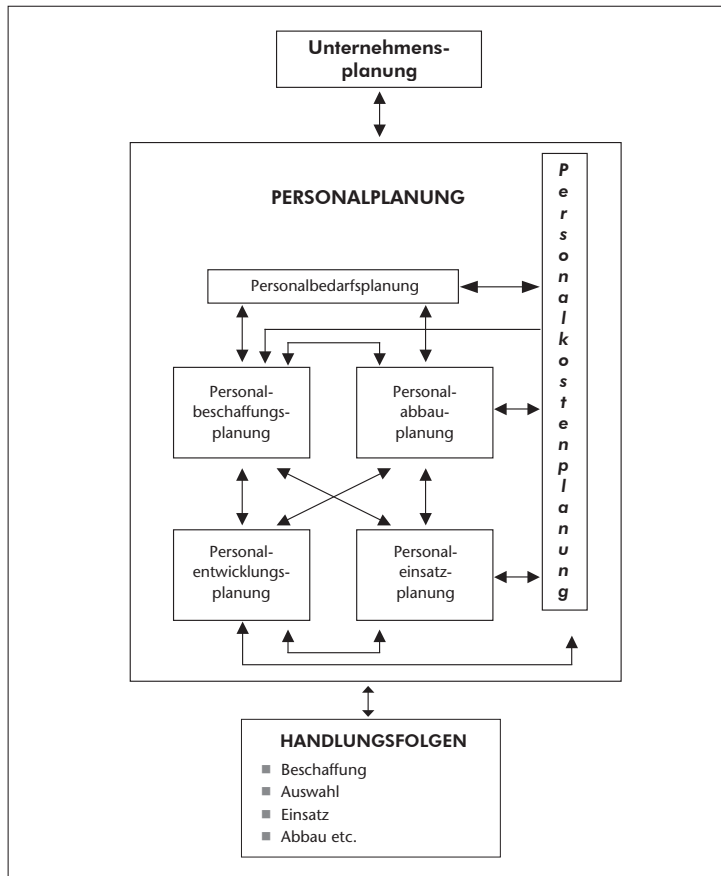


Abbildung 1: Teilbereiche und Eingliederung der Personalplanung (in Anlehnung an OECHSLER 2006, S. 112)