

Arbeits- und Prozessorganisation



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

SS 2011

Prof. Dr.-Ing. Ralph Bruder

Institut für Arbeitswissenschaft

Arbeits- und Prozessorganisation

Übung: Personalplanung



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



- Bedeutung der Personalplanung erkennen
- Teilbereiche der Personalplanung kennen lernen
- Anwendung exemplarischer Aspekte der Personalplanung üben



Sicherstellen, dass dem Unternehmen die zur Erreichung seiner Ziele erforderlichen Mitarbeiter zur Verfügung stehen:

- in der notwendigen Qualität,
- in der erforderlichen Quantität,
- in naher, mittlerer und ferner Zukunft,
- zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort,
- unter Einhaltung von Kostenplänen und Kostenverläufen,
- unter Berücksichtigung individueller Erwartung (sowohl hinsichtlich der Arbeitsgestaltung als auch sozialer Aspekte),
- unter Einhaltung der gesetzlichen Regelungen (national, international)

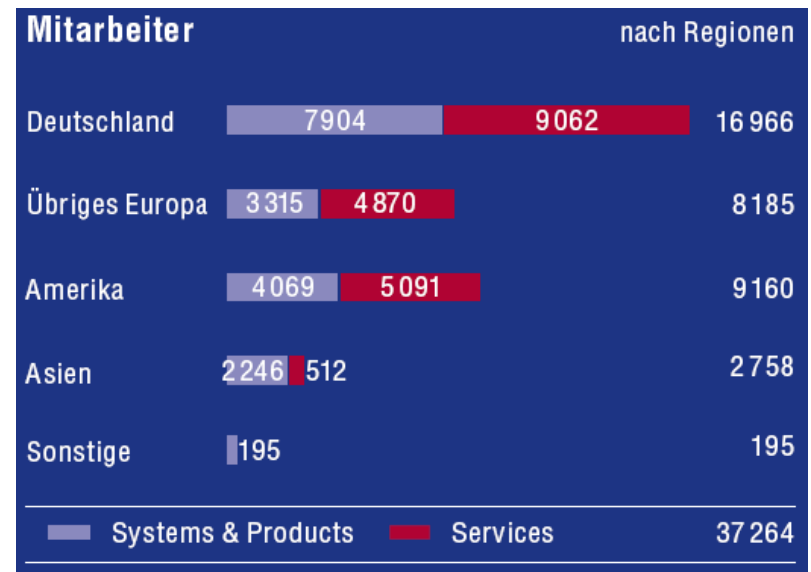
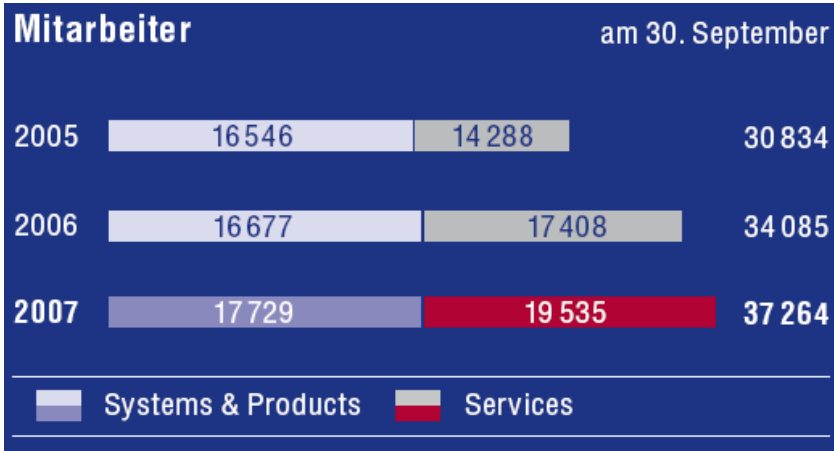
Die Personalplanung besteht aus folgenden Teilbereichen:

- Personalbestandsplanung,
- Personalbedarfsplanung,
- Personalbeschaffung,
- Personalentwicklung,
- Personaleinsatzplanung,
- Planung der Personalfreisetzung



Personalbestandsplanung ist die gegenwarts- oder zukunftsbezogene quantitative und qualitative sowie zeit- und raumbezogene Analyse der Belegschaft

Personalbestandsplanung Praxisbeispiel



Abschätzung des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs eines Betriebs in der Zukunft

- Qualitativ:

Ermittlung der in der Zukunft (kurz-, mittel- oder langfristig) notwendigen Qualifikationen/Fähigkeitsprofile

- Quantitativ:

Zählung von Köpfen (meistens zu statistischen Zwecken)
z.B. nach der Formel:

Zukünftiger Personalbestand =
aktueller Bestand + Zugänge - Abgänge ($B_z = B_a + Z - A$)

Planung der Quantität häufig durch Rechnung in Manntagen /
Personentagen o.ä.

Unterscheidung nach:

- Ersatzbedarf (z.B. durch ausscheidende Mitarbeiter),
- Neubedarf (z.B. höhere Kapazität, Arbeitszeitverkürzung),
- Minderbedarf (z.B. Rationalisierung, Rezension),
- Reservebedarf (z.B. Rufbereitschaft für Notsituationen),
- Zusatzbedarf (z.B. für saisonale Schwankungen),
- Freistellungsbedarf (z.B. bei Schließung von Betriebsteilen).

Personalbeschaffung dient der Deckung eines zuvor definierten Personalbedarfs

Methoden:

- Ermittlung des Personalbedarfs in der gewünschten Anzahl, zur gewünschten Zeit am gewünschten Ort und mit den erforderlichen Qualifikationen.
- Berechnung des *quantitativen* Personalbedarfs durch Abgleich zwischen vorhandenen Kapazitäten mit dem konkreten Bedarf.
- Ermittlung des *qualitativen* Bedarfs durch Stellenbeschreibungen.



Interne Personalbeschaffung - Stellenausschreibung innerhalb eines Unternehmens:

- Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung (hat eine erhöhte Arbeitsbelastung zur Folge)
- Bedarfsdeckung mit Personalbewegung (hat eine Stellenneubesetzung zur Folge)

Externe Personalbeschaffung - Stellenausschreibung außerhalb des Unternehmens:

- Passive Personalbeschaffung
- Aktive Personalbeschaffung



Welche konkreten Möglichkeiten der internen und der externen Personalbeschaffung gibt es?

- Listen Sie die einzelnen Möglichkeiten auf
- Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Möglichkeiten
- Welche spezifischen Aspekte müssen zusätzlich bei global arbeitenden Firmen beachtet werden

Personalbeschaffung (Gruppenarbeit)



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Interne Personalbeschaffung durch:

- interne Stellenausschreibung („schwarzes Brett“ oder Intranet),
- projektbezogene Rationalisierung und Nutzung der freiwerdenden Kapazitäten an anderer Stelle,
- kontinuierliche Verbesserung (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP) der Arbeitsvorgänge (Ifd. Rationalisierung),
- eigene Ausbildung/Übernahme von Auszubildenden in Fachfunktionen,
- Personalentwicklung (qualitativer Bedarf),
- die Anordnung von Mehrarbeit (Überstunden)



Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung:

- Anordnung von Überstunden,
- Strukturanpassungen (Aufbauorganisation) und Prozessregelungen (Ablauforganisation),
- Durchführung größerer Rationalisierungsmaßnahmen,
- Personalentwicklung für einen Stelleninhaber

Bedarfsdeckung mit Personalbewegung:

- Jobenrichment und Jobenlargement durch interne Ausschreibungen,
- Personalentwicklung mit Beförderung
- Stellenclearing (Stellenreorganisation)



Vorteile

- Eröffnung von Aufstiegschancen
- stärkere Bindung an den Betrieb
- geringere Beschaffungskosten
- gute Kenntnis der Qualifikation
- Einhaltung des betrieblichen Lohnniveaus
- schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit
- Einstiegsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte werden frei
- Motivation der Mitarbeiter
- geringere Einarbeitungszeit
- Stelle kurzfristig besetzbar
- gezielte Förderungsmöglichkeit
- transparente Personalpolitik



Nachteile

- weniger Auswahlmöglichkeiten
- Enttäuschung von Kollegen, bes. beim Aufrücken in Vorgesetztenpositionen, evtl. auch Spannungen und Rivalität
- zu starke kollegiale Bindungen
- Versetzung löst den Bedarf quantitativ nicht
- Es kommen kaum neue Arbeitskräfte in das Unternehmen
- Förderung der sog. „Betriebsblindheit“
- nachlassende Mitarbeiter-Aktivität wegen "Beförderungsautomatisierung"

Passive externe Personalbeschaffung:

- Bearbeitung und Archivierung eingehender Initiativ- bzw. Blindbewerbungen (Werbung ist lediglich auf eine Verbesserung der Unternehmensreputation ausgelegt).
- Bei Notwendigkeit einer Nachbesetzung werden die Bewerber aus dem Pool zuerst herangezogen und zur Auswahl gestellt.
- Weitere Möglichkeiten aus der Nutzung vorhandener Bewerberdatenbanken bspw. über das Internet und Personalleasing bzw. Zeitarbeit.

Aktive externe Personalbeschaffung:

Gezieltes Ansprechen von Bewerbern für eine definierte Stelle durch Medien (auch interaktive Medien – Homepage - und Firmenvorstellungen).

Einschalten von Vermittlern:

- Angebote in Jobbörsen
- Beauftragung von Personalvermittlern bzw. dem örtlichen Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur
- Stellenausschreibung durch Annoncen (Internet, Zeitung, Rundfunk)
- Informationsveranstaltungen bei Bildungsträgern und (Fach-) Hochschulen
- Firmenkontaktmessen an (Fach-) Hochschulen

Vorteile

- großes Auswahlpektrum
- Verminderung von Betriebsblindheit
- Möglichkeiten des Qualifikationsvergleich interner und externer Mitarbeiter
- geringe Fortbildungskosten (die Auswahl der zukünftigen Mitarbeiter erfolgt zugeschnitten auf die ausgeschriebene Stelle)
- Vermeiden des Kettenreaktionseffekts (Neubesetzung der innerbetrieblich frei gewordenen Stelle)
- Einbringen von neuen Impulsen in den Betrieb

Nachteile

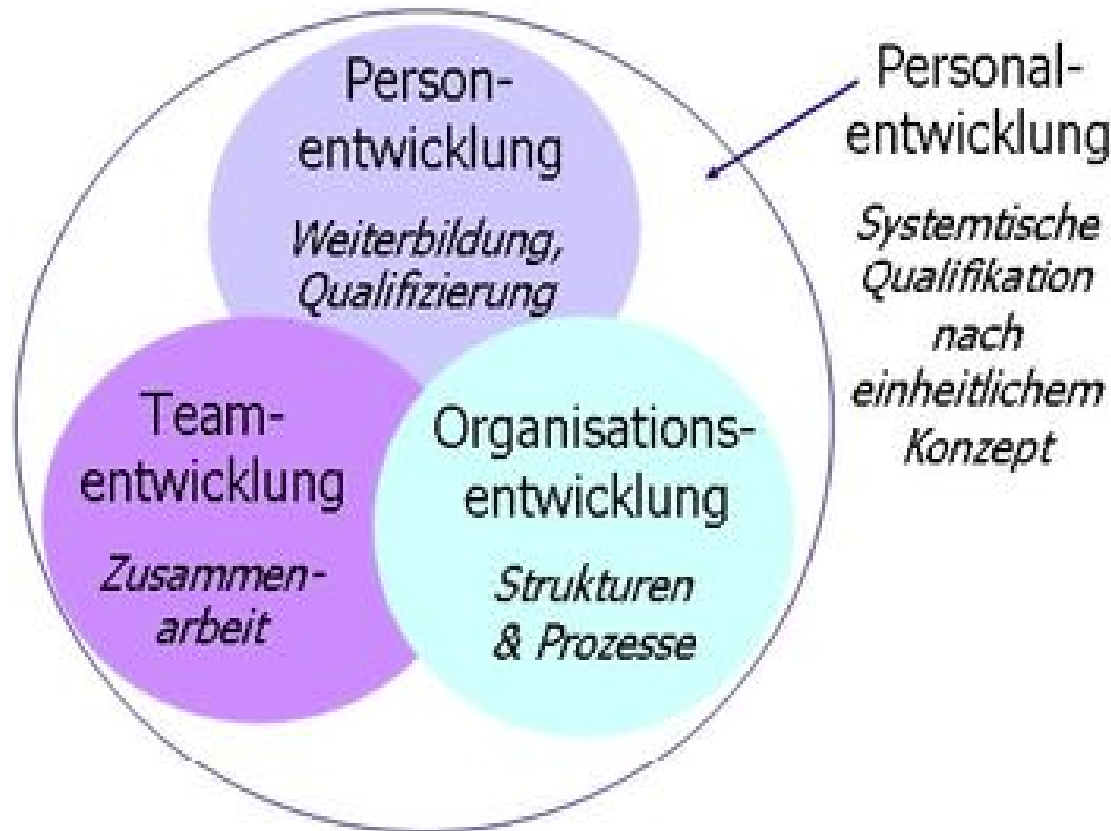
- Relativ höhere Beschaffungskosten durch Auswahl und Vergleich oder Einschaltung von Dienstleistern
- Risiko einer Fehlbesetzung ist höher als bei der internen Personalbeschaffung
- Eingliederungsschwierigkeiten bei neuen Mitarbeitern möglich
- Gefahr, dass der Bewerber die Erwartungen nicht erfüllt
- Gehälter von Neueinsteigern sind häufig höher als die interner Kandidaten

Personalentwicklung:

- alle geplanten Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.

Ziel:

- Menschen, Teams und Organisationen befähigen, ihre Aufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen.
- umfasst die gezielte Förderung von Humankapital, um die Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikation des Mitarbeiters oder einer Gruppe von Mitarbeitern optimal zu erreichen.



Personalentwicklung zwischen individueller und systemischer Arbeit

Ziele der Personalentwicklung:

- Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorbereiten durch eine Bedarfsanalyse.
- Geforderte Qualifikationen und Kompetenzen mit den aktuellen vergleichen und so den Schulungs- und Entwicklungsbedarf ermitteln.
- Bedarfsanalyse berücksichtigt die fachliche Qualifikation sowie Führungs- und Sozialkompetenz.



Beispiele für die Entwicklung von Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen:

- Fachliche Fähigkeiten
- Berufsspezifisches Wissen
- Arbeitstempo
- Kostenbewusstsein
- Unternehmerisches Denken
- Allgemeine Planungs- und Ordnungskenntnisse
- Kenntnisse zur Qualitätserreichung
- Organisation eines Projektmanagements
- Handhabung von Hilfsmitteln und Werkzeugen
- Logik
- Analytisches Denken



Strukturieren Sie ein Zielvereinbarungsgespräch zur Personalentwicklung:

- Entwickeln Sie einen Leitfaden für die Inhalte des Gespräches
- Planen Sie die organisatorischen Rahmenbedingungen für das Gespräch



Beispiel: Checkliste Zielvereinbarungsgespräch

Personaleinsatzplanung:

- rationelle Zuordnung der verschiedenen Mitarbeiter zu Positionen (passend zu ihrem Fähigkeitsprofil und dem Anforderungsprofil der Stelle)
- anderweitige Einsetzung von freien oder freigewordenen Kapazitäten,
- Beförderung von qualifizierten Mitarbeitern
- Umstrukturierungen von Abteilungen.

Davon zu unterscheiden ist die Personaldisposition, die den kurzfristigen (täglichen oder stündlichen) Ausgleich zwischen Soll- und Ist-Personal herstellen soll.