

# Willkommen zur 7. Veranstaltung Personalmanagement

---

## Personalplanung IV

---

Kapitel A3

2.12.2004

## Lernziele der 7. Veranstaltung

- ➔ **Warum macht man eine Fehlzeitenanalyse?**
- ➔ **Wie ermittelt man den Personalbedarf?**
- ➔ **Wie läuft die Instrumenten- und Aktionsplanung?**

## Testfragen V

Nein

Ja



**Der Ist-Personalbestand ist eine wichtige Größe zur Ermittlung des Personalbedarfs.**



**Eine Determinante des Ist-Personalbestandes ist die Veränderung der Arbeitsproduktivität.**



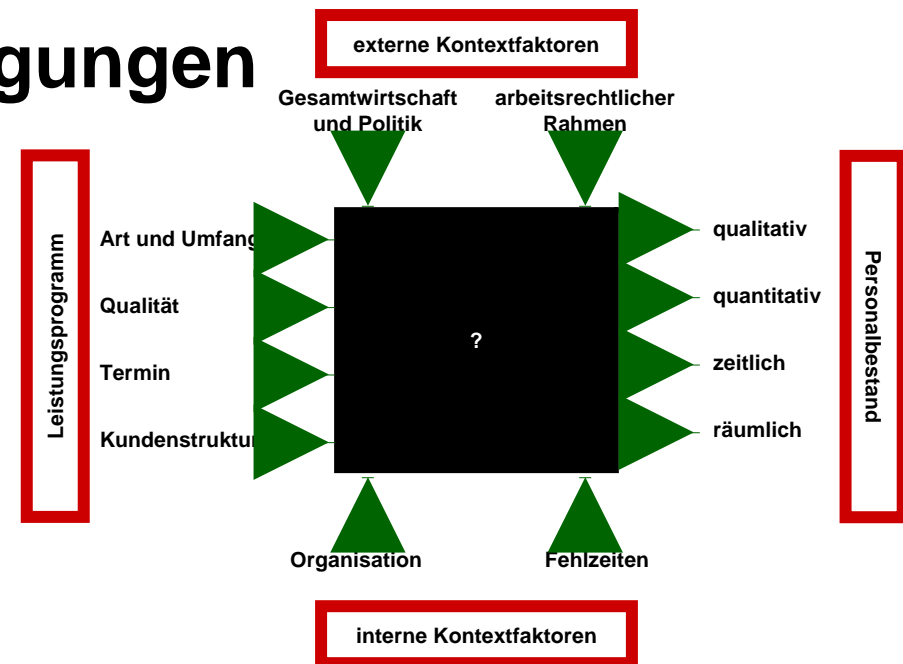
**Eine weitere Determinante des Ist-Personalbestandes ist die Veränderung der Arbeitszeit.**



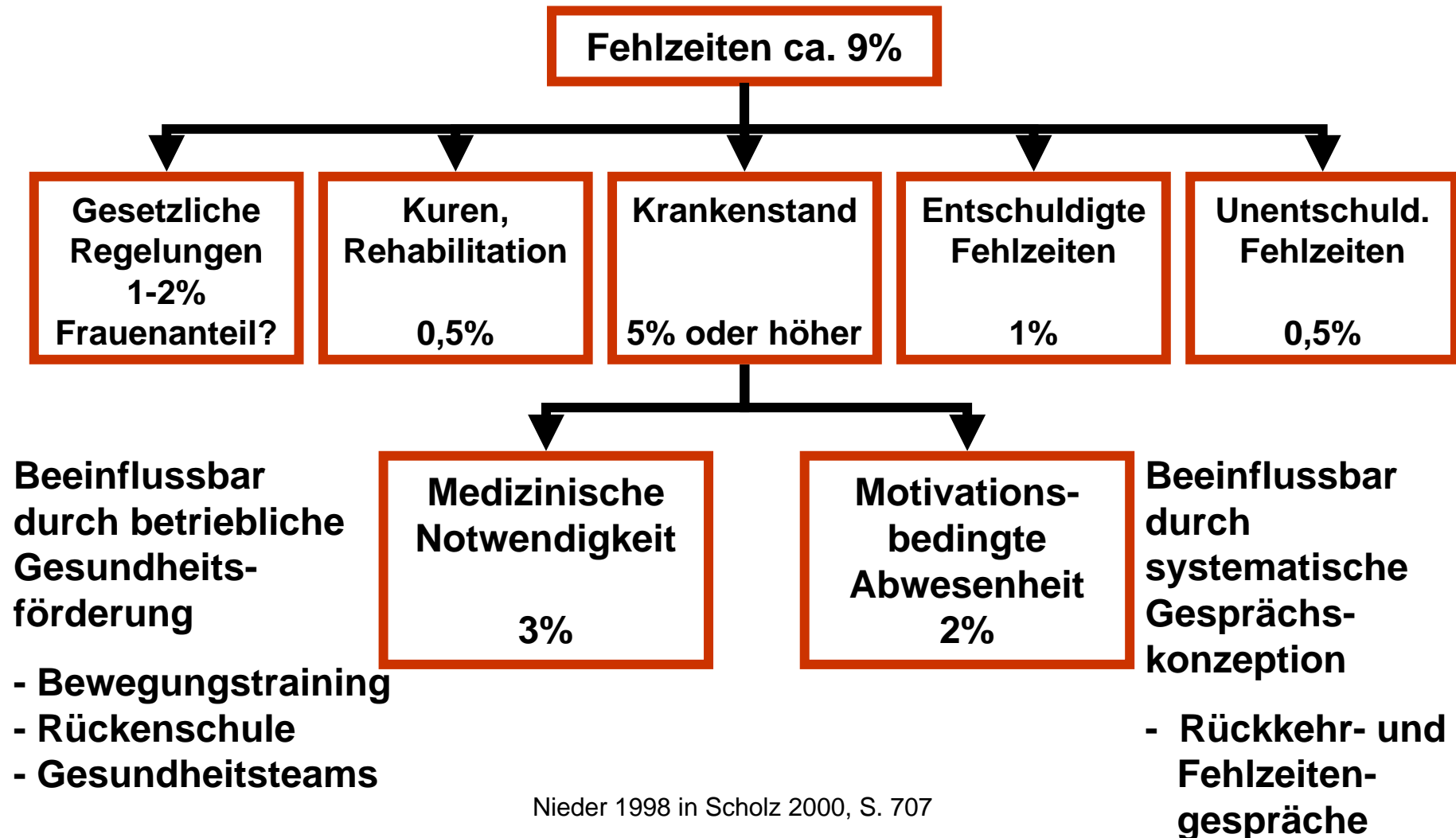
**Der quantitative Ist-Personalbestand kann durch Fähigkeitsprofile ermittelt werden.**

## Determinanten der Entwicklung des Ist-Bestandes I

1. Entwicklung der Mitarbeiterleistung
2. Entwicklung der Arbeitszeiten
3. Interne Personalbewegungen
4. Fluktuationen



## Fehlzeiten und ihre Beeinflussbarkeiten



Nieder 1998 in Scholz 2000, S. 707

## Fehlzeitenanalyse

- ➔ **Fehlzeiten sind ein strategischer Kostenfaktor**
  - ▶ Beschreibung nach Alter, Geschlecht, Jahresverlauf, Persönlichkeitskriterien
  - ▶ Analyse aufgrund von **objektiven Fakten** wie Familienstand, Alter, Abteilung, Tätigkeit, Betriebszugehörigkeit, Ausbildung usw.
  - ▶ Analyse aufgrund von **subjektiven Fakten** wie Arbeitszufriedenheit, Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzanordnung, Selbstständigkeit, Schwierigkeit oder Strukturiertheit der Arbeit

## Relative Häufigkeit von Fehlzeiten nach Alter und Geschlecht

Alter	Fehltage			
	bis 30	30-60	61-90	über 90
20-29	37	45	28	-
30-39	29	20	11	25
40-49	22	15	22	50
50-63	12	20	39	25
	100	100	100	100
Geschlecht				
männlich	51	25	67	75
weiblich	49	75	33	25
	100	100	100	100

Beispiel der Deutschen Telekom AG Niederlassung Bremen September 1993. Aus Scholz, 2000, S. 706

## Beurteilung von Fehlzeiten

- ➔ **Innerhalb des Unternehmens durch Fehlzeitenstatistiken**
  - ▶ Abteilungsvergleich
  - ▶ Betriebsvergleich
- ➔ **Vergleich zu unmittelbaren Konkurrenten**
  - ▶ Geringe Fehlzeiten reduzieren die Kosten und verbessern die Erfolgsposition
- ➔ **Internationaler Vergleich (1998)**
  - ▶ Luxemburg 3,5%, Großbritannien 3,6%, Österreich 4,1%, Deutschland 5,6%, Italien 7,3%, Portugal 8%



## Determinanten der Entwicklung des Ist-Bestandes III

### 3. Interne Personalbewegung

#### ▶ räumliche Veränderungen

- Beförderungen
- Abteilungswechsel
- zeitweilige Stellvertretungen

#### ▶ interne Mobilität der Mitarbeiter

- Laufbahnsystem
- Personaleinsatzplanung
- Stellvertretungs- und Nachfolgeregelung
- Personalentwicklungspläne

#### ▶ Trendextrapolation (Vergangenheitsfortschreibung)

## Determinanten der Entwicklung des Ist-Bestandes IV

### 4. Fluktuation

#### ► Zahl der Austritte im Verhältnis zur durchschnittlichen Belegschaftszahl

##### ■ externe Fluktuation

- Tod
- Pensionierung
- Entlassung durch den Arbeitgeber
- Kündigung durch den Arbeitnehmer

##### ■ interne Fluktuation

- Versetzung in eine andere Abteilung
- Versetzung in ein anderes Werk

## Determinanten der Entwicklung des Ist-Bestandes V

### ➔ **Fluktuationserhebung**

- ▶ **Tod und Pensionierung: Alterspyramide (Darstellung 32)**
- ▶ **Erfahrungskurve von Lebensalter und Kündigung (Darstellung 33)**

## Fragen der Ist-Personalbestandsanalyse

- ➔ **Welcher Personenkreis soll erfasst werden?**
- ➔ **Welche Daten sollen aufgenommen werden?**
- ➔ **Wie wird die Information beschafft?**
- ➔ **Wie wird die gespeicherte Information auf dem Laufenden gehalten?**
- ➔ **Wofür und wie wird die Information verwendet?**
- ➔ **Wie werden Speicherung und Auswertung technisch durchgeführt?**
- ➔ **Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis?**
- ➔ **Personalinformationssystem**

## Personalbedarfsplanung

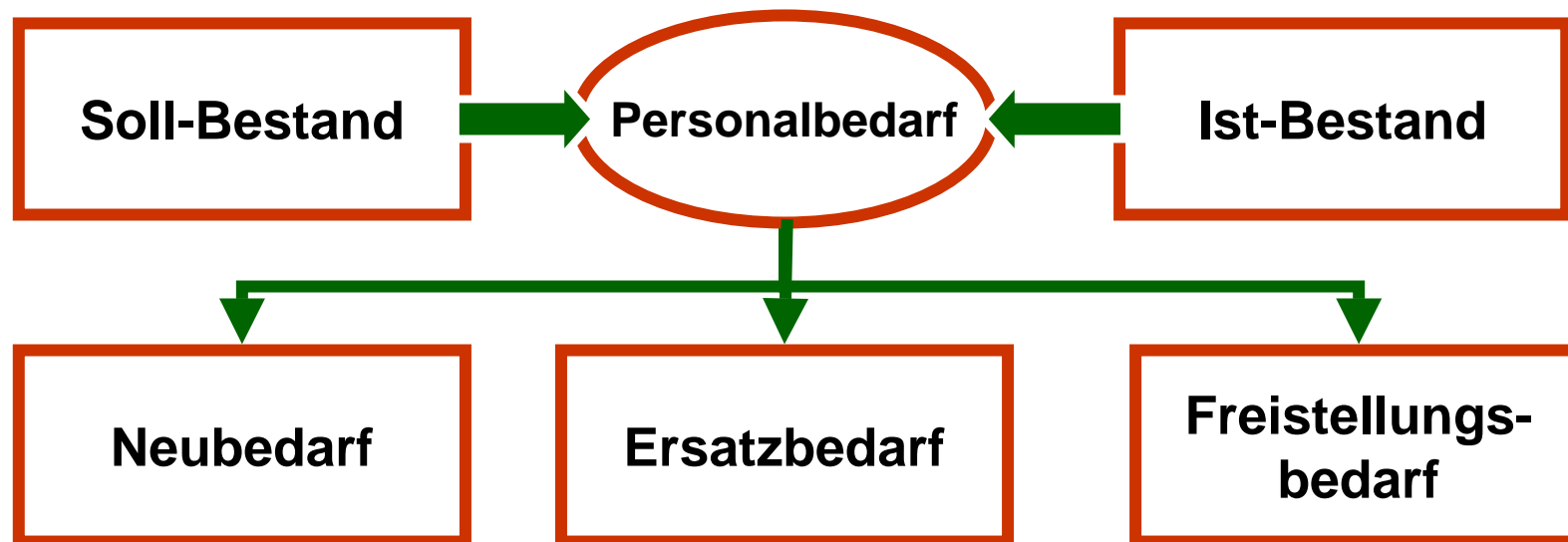
- ➔ **Die Personalbedarfsplanung legt fest,**
  - ▶ wie viele Mitarbeiter
  - ▶ welcher Qualifikation
  - ▶ zu welchen Zeitpunkten
  - ▶ an welchen Orten
  - ▶ zur Realisation des geplanten Produktions- und Leistungsprogramms erforderlich ist.
- ➔ **Personalbedarfsplanung ist das zentrale Element innerhalb des Personalmanagements**

## Personalbedarfsplanung II

- ➔ **Personalunter- ebenso wie Personalüberdeckungen wirken sich auf das Unternehmensergebnis aus**
- ➔ **Korrekturen im Personalbestand sind kostenintensiv**
- ➔ **Personalbedarfsplanung ist das Bindeglied zwischen Produktions- und Absatzplanung und Personaleinsatzplanung**

## Kap. 3.4 Bestimmung des Personalbedarfs

- ➔ **Personalbedarf ergibt sich aus dem Soll-Ist-Vergleich des Personalbestands**



## Ermittlung des Nettobedarfs oder Überdeckung

Soll-Personalbestand  $t_0$

+/- Veränderung des SPB im Prognosezeitraum  $t_0$ - $t_1$

?!

Soll-Personalbestand  $t_1$

- Ist-Personalbestand  $t_0$

+/- Veränderung des IPB im Prognosezeitraum  $t_0$ - $t_1$

?!

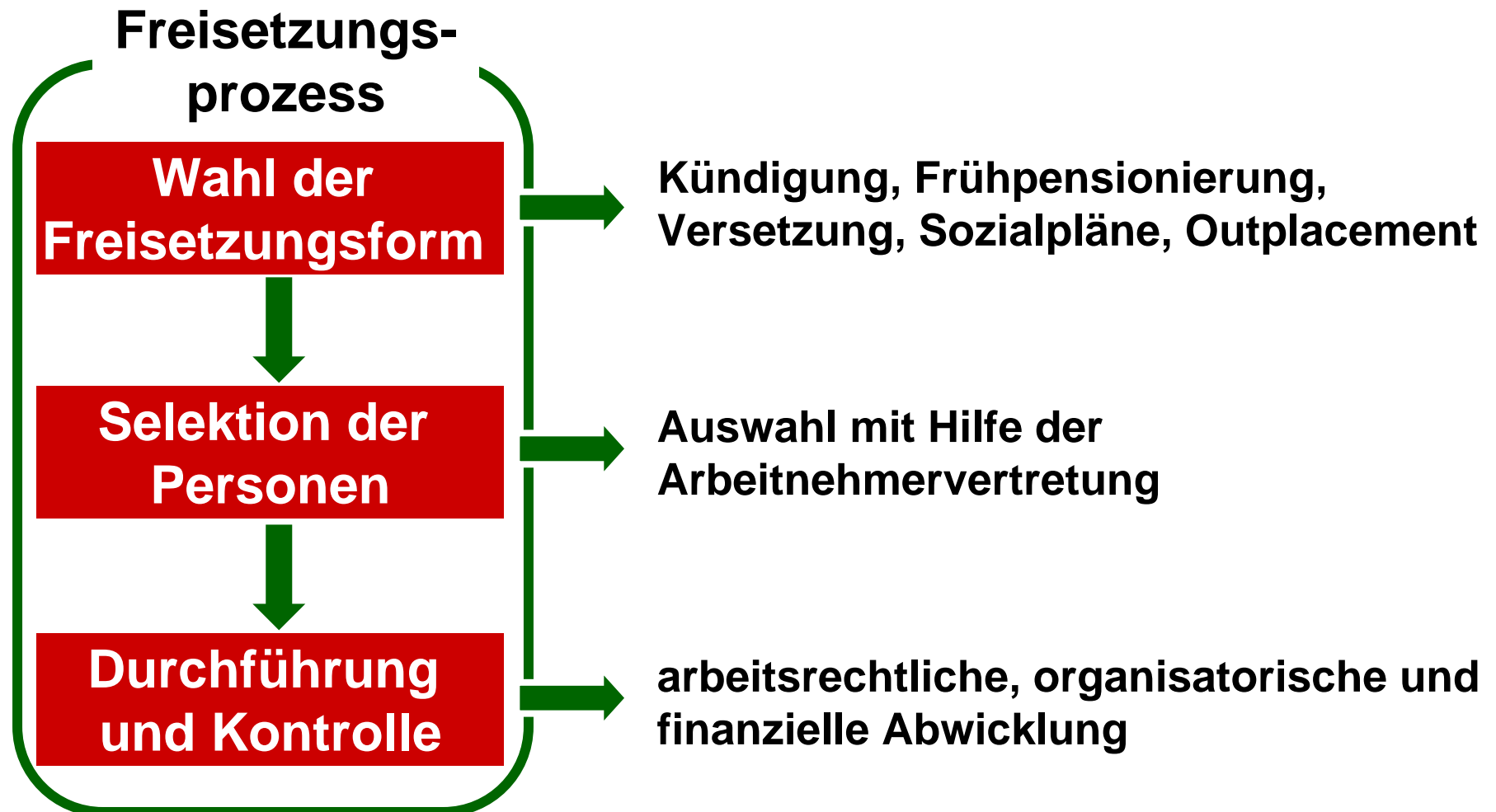
Netto-Personalbedarf oder Überdeckung  $t_1$



## Deckung des Nettobedarfs

- ➔ **Steigerung des Ist-Bestands**
  - ▶ Einstellung
  - ▶ Personalentwicklung
  - ▶ interne Personalbewegung
  
- ➔ **Absenkung des Soll-Bestands**
  - ▶ Rationalisierung
  - ▶ Mechanisierung
  - ▶ Schrumpfung des Unternehmens

## Freistellungsbedarf



## Outplacement

- ➔ **Betreuung des ausscheidenden Mitarbeiters, um die folgenden Probleme zu verringern:**
  - ▶ materielle Existenz absichern
  - ▶ psychisch-soziale Spannungen bewältigen
  - ▶ berufliche Weiterentwicklung fördern
  - ▶ bei der Arbeitsplatzsuche helfen

## Folge 11: Lesetechniken

### ➔ **Leser linke Gehirnhälfte**

- ▶ stützt sich fast ausschließlich auf visuelle Hinweise
- ▶ entschlüsselt jedes Wort
- ▶ stellt keine Verbindung her zwischen dem, was er liest und dem was er weiß.
- ▶ schwerfälliges Lesen

### ➔ **Leser rechte Gehirnhälfte**

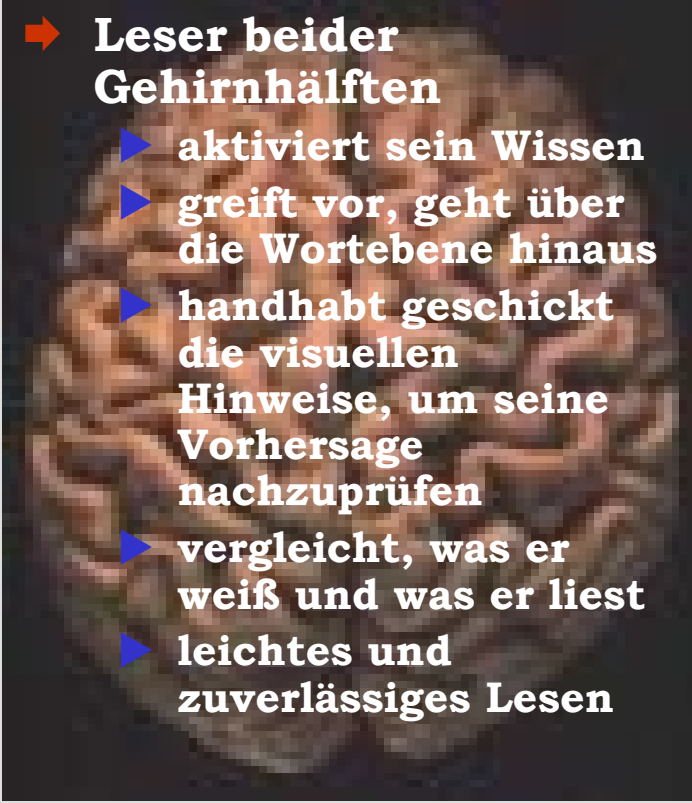
- ▶ stützt sich fast ausschließlich auf frühere Erfahrungen
- ▶ greift vor, geht über Worte hinaus
- ▶ überprüft nichts
- ▶ wenig zuverlässiges Lesen

### ➔ **Leser beider Gehirnhälften**

- ▶ aktiviert sein Wissen
- ▶ greift vor, geht über die Wortebene hinaus
- ▶ handhabt geschickt die visuellen Hinweise, um seine Vorhersage nachzuprüfen
- ▶ vergleicht, was er weiß und was er liest
- ▶ leichtes und zuverlässiges Lesen

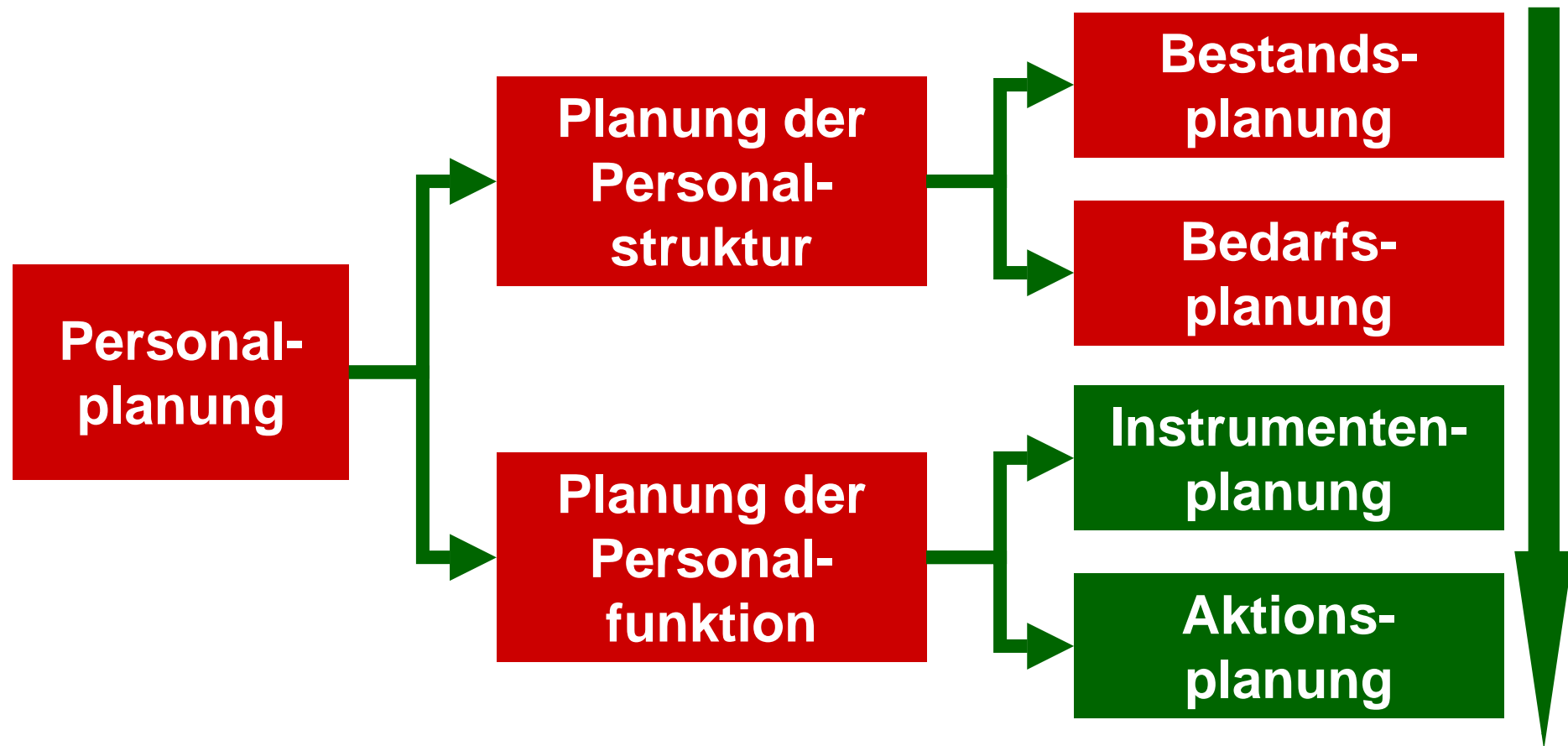
Chevalier, B. (2004): Effektiver lernen. Mehr Textverständnis, bessere Arbeitsorganisation, Prüfungen erfolgreich bestehen. Frankfurt a.M.

## Folge 11: Lesetechniken

- 
- ➔ **Leser beider Gehirnhälften**
    - ▶ **aktiviert sein Wissen**
    - ▶ **greift vor, geht über die Wortebene hinaus**
    - ▶ **handhabt geschickt die visuellen Hinweise, um seine Vorhersage nachzuprüfen**
    - ▶ **vergleicht, was er weiß und was er liest**
    - ▶ **leichtes und zuverlässiges Lesen**

**Chevalier, B. (2004): Effektiver lernen.  
Mehr Textverständnis, bessere  
Arbeitsorganisation, Prüfungen  
erfolgreich bestehen. Frankfurt a.M.**

## Darstellung 11: Gegenstand der Personalplanung



## Instrumentenplanung

### ➔ drei Hauptthemen des Personalmanagements

- ▶ Personalbeschaffung und –abbau
- ▶ Personalentwicklung
- ▶ Personaleinsatz und –beurteilung

### ➔ Instrumentenplanung:

**Analyse der Alternativen, der Wirksamkeit, der Vorbedingungen und Nebenwirkungen des Instrumenteneinsatzes**

## Darst. 38: Maßnahmen zur Gestaltung der Personalstruktur I

<div>Alternativen</div> <div>Merkmal</div>	interne Gestaltung	externe Gestaltung
qualitative Gestaltung	unternehmensinterne Personalentwicklung, Führung durch Motivation, Betreuung	Austausch durch besser qualifiziertes Personal
quantitative Gestaltung	Veränderung bestehender Arbeitsverträge, Überstunden, Leistungsanreize	Abschluss bzw. Kündigung von Arbeitsverträgen für gleich qualifiziertes Personal



## Darst. 38: Maßnahmen zur Gestaltung der Personalstruktur II

Alternativen Merkmal	interne Gestaltung	externe Gestaltung
zeitliche Gestaltung	Schichtwechselpläne Vertretungen	bestimmte Ein- stellungsbedingungen (z.B. Feiertagsarbeit) Leiharbeit
räumliche Gestaltung	Maßnahmen auf die einzelnen Arbeitsorte bezogen	Maßnahmen auf das Gesamtunternehmen bezogen

## Aktionsplanung

### ➔ Umsetzung der Instrumentenplanung in konkrete Personalbedarfsdeckungsaktionen

#### ▶ Entscheidungskriterien

- organisatorischer Abwicklung
- personelle und sachliche Ausstattung
- finanzielle Aufwand