



Willkommen zur 12. Veranstaltung Personalmanagement

Personalentwicklung/Personaleinsatz

Kapitel B2/B3

20. Januar 2005

Testfragen

Nein

Ja



Personalentwicklungsmaßnahmen können entweder input- oder outputorientiert kontrolliert werden.



Bei der Outputorientierung werden Verhaltensdeterminanten und Qualität der Arbeit anhand quantitativer und statistischer Größen gemessen



Bei der Inputorientierung werden im Wesentlichen qualitative Größen zur Erfolgsmessung herangezogen.



Unternehmen neigen zunehmend zu einer outputorientierten Erfolgskontrolle der Personalentwicklung, weil sich diese besser messen und bewerten lässt.

Lernziele

- ➔ **Welche Methoden der Laufbahnentwicklung gibt es?**
- ➔ **Was ist Coaching?**
- ➔ **Welche Bedeutung hat der Personaleinsatz im Vergleich zur Personalbeschaffung?**

Personalentwicklung

➔ Erhöhung der Qualitäten und Qualifikationen des vorhandenen Personals

▶ Verhaltensentwicklung

- kognitives Verhalten
- emotionales Verhalten
- sensorisches Verhalten
- habituelles Verhalten

▶ Steigerung des Verhaltenspotenzials

- spätere Zeitpunkte
- unbekannte Ereignisse

Laufbahnentwicklung

➔ generelle Laufbahnplanung

▶ Personaleinsatz

➔ Laufbahnentwicklung: persönliche Laufbahnplanung

▶ Personalentwicklung

■ Bestimmung des Entwicklungsbedarfs

- Eigeninteresse und Förderbedarf der Mitarbeiter
- Förderbedarf in Führungspositionen

■ Abgleich der Mitarbeiterwünsche mit dem Unternehmensinteresse

- unternehmensspezifische Ziele
- unternehmensferne Ziele

Laufbahnentwicklung II

➔ Methoden der Laufbahnentwicklung

▶ Beratungs- und Fördergespräch

- gemeinsame Planung des Förderbedarf

▶ Coaching

- psychologische Beratung

▶ Mentoring

- Nachwuchskräftebetreuung durch erfahrene Führungskräfte



HUMAN CONSULT

COACHING UND MANAGEMENTBERATUNG

[→ Was ist Coaching?](#)[→ Warum Coaching?](#)[→ Themenbereiche für Coaching](#)[→ Coaching-Methoden](#)[→ Wingwave® - Coaching](#)[→ Rahmenbedingungen](#)[→ Über den Coach](#)[→ Kontakt](#)[→ Zurück zum Anfang](#)

Was ist Coaching ?

Coaching ist eine personenzentrierte und individuelle, professionelle Beratung zur Optimierung aller vorhandener Fähigkeiten und Potentiale von Personen im beruflichen Kontext.

Coaching befaßt sich mit Lernwünschen, Fragestellungen und Problemsituationen des Klienten, die ihm durch seine Berufsrolle erwachsen.

Der Coach unterstützt als professioneller und persönlicher Berater den Klienten bei

- der Steigerung seiner kommunikativen Fähigkeiten
- der Entwicklung und Stärkung seiner vorhandenen Potentiale und Ressourcen
- der persönlichen Standortbestimmung, eigenen Potentialanalyse und Zielorientierung
- der Suche nach Lösungsmöglichkeiten in Konfliktsituationen
- der Bewußtmachung automatisch ablaufender Verhaltensmuster, die sich störend auswirken und dem Erkennen alternativer Verhaltensmöglichkeiten
- bei dem Erkennen und Verändern von blockierenden Wahrnehmungsfiltern, einschränkenden Überzeugungen und Glaubenssätzen über sich und "die Welt".

Was bringt Coaching ?

Coaching-Schwerpunkte

Anlass Ziel	Abwärtsbewegung aufhalten	Wachstums- bewegung verstärken
Person	Krisenbewältigung Rückkehr zu normaler Leistung	Management- entwicklung Klammer zwischen Motivation und unternehmerischer Zielsetzung
Gruppe	Analyse zwischen- menschlicher Konflikte	Ausrichtung der Zusammenarbeitsnetze und Human- Ressourcen auf Wachstum und Veränderung

Kap. B3: Personaleinsatz

- ➔ **Unternehmensinterne Verteilung des Ist-Personalbestandes auf die verschiedenen Stellen und Arbeitsplätze**
 - ▶ **Soll-Ist-Abweichung im Personalbestand durch interne Personalbewegung beseitigen**
 - **Problem: lokal oder zeitlich nicht ausreichende Qualität und Quantität des Personalbestandes**
 - **Lösung: zeitliche und räumliche Bewegung des vorhandenen Personalbestandes**

Darstellung 48: Ausgewählte Teilprobleme des Personaleinsatzes

Bewegung Bedarf	zeitlich	räumlich	beides
tendenziell qualitativ	zeitlicher Projekteinsatz	optimale Zu- ordnung von Personal und Arbeitsplätzen	Laufbahn- planung
tendenziell quantitativ	Dienst- schichten- planung	einfacher Kapazitäts- ausgleich zwischen den Abteilungen	Springer- einsatz

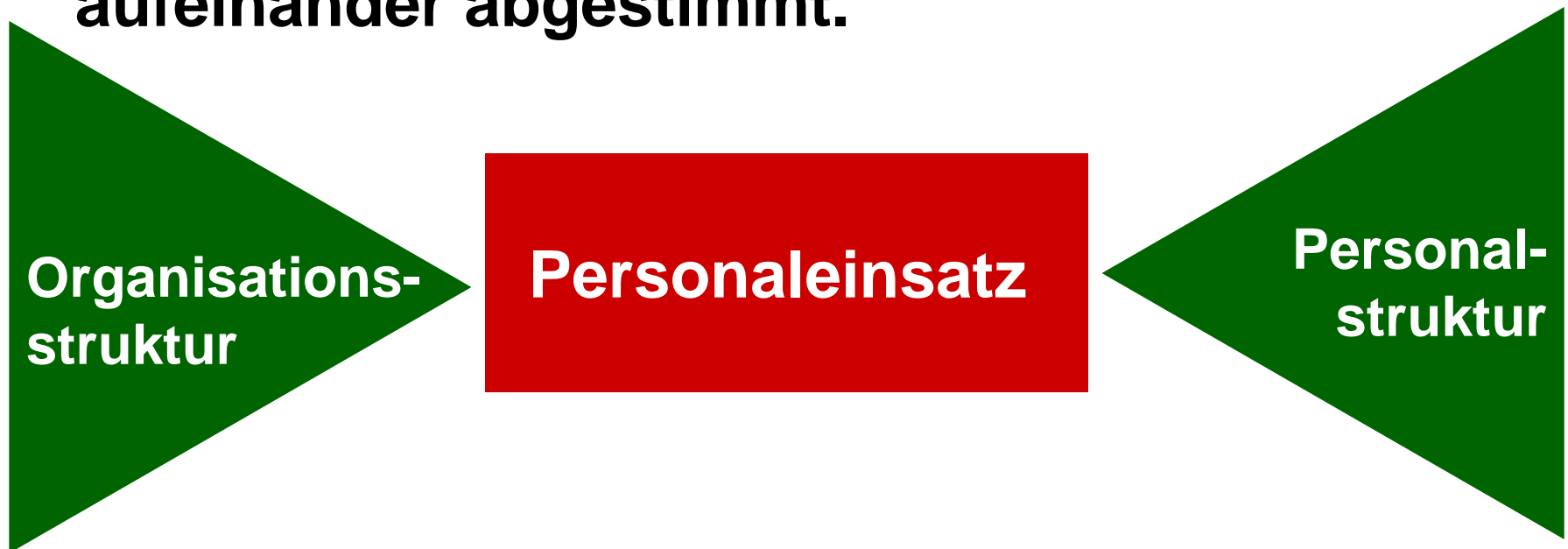
Bedeutung des Personaleinsatzes

➔ Ziele:

- ▶ Erhöhung des Eignungsgrades der Arbeitskräfte
- ▶ Steigerung von Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit
- ▶ bedarfsgerechter Einsatz der quantitativen Personalkapazität
- ▶ Einsparungsmöglichkeiten
- ▶ Personalentwicklungsmöglichkeiten

Spannungsfeld des Personaleinsatzes

- ➔ **Bestand an Stellen (Organisation) und der Bestand an Personal sind selten perfekt aufeinander abgestimmt.**



Wirtschaftlichkeitsaspekte von Personalbeschaffung und –abbau versus Personaleinsatz I

Personalbeschaffung

➔ Ertragswirkungen

- ▶ größere Bewerberauswahl
- ▶ Anregungen durch neue Mitarbeiter
- ▶ kurzfristige Beseitigung von Engpässen
- ▶ Einarbeitungsschwierigkeiten
- ▶ Kooperationschwierigkeiten

Personaleinsatz

➔ Ertragswirkungen

- ▶ bessere Ausnutzung des Leistungspotenzials
- ▶ stärkere Identifikation mit dem Unternehmen
- ▶ weniger Eingewöhnungsschwierigkeiten
- ▶ Engpässe durch Umschulung und Umorganisation
- ▶ Kompromisse bei der Stellenbesetzung

Wirtschaftlichkeitsaspekte von Personalbeschaffung und –abbau versus Personaleinsatz II

Personalbeschaffung

➔ Aufwandswirkungen

- ▶ Einsparung von Ausbildungs- und Weiterbildungskosten
- ▶ Einsparung von Umorganisationskosten
- ▶ Kosten der Beschaffungsinstrumente
- ▶ Einarbeitungskosten
- ▶ Störung des Entgeltgefüges

Personaleinsatz

➔ Aufwandswirkungen

- ▶ geringere Kosten für Beschaffungsinstrumente
- ▶ weniger Einarbeitungskosten
- ▶ höhere Kosten für Personalentwicklung
- ▶ höhere Kosten für Umorganisation
- ▶ zusätzliche Kosten für interne Auswahlverfahren

Wirtschaftlichkeitsaspekte von Personalbeschaffung und –abbau versus Personaleinsatz III

Personalabbau

➔ Ertragswirkungen

- ▶ Reduktion des Absentismus
- ▶ Möglichkeit zur Beschaffung qualifizierteren Personals
- ▶ Entlassungsgerüchte, Demotivation
- ▶ Imageverlust bei Personalbeschaffung
- ▶ Verlust an Humankapital

Personaleinsatz

➔ Ertragswirkungen

- ▶ kein Verlust an Humankapital
- ▶ kein Imageverlust
- ▶ gutes Betriebsklima
- ▶ schnelle Reaktion auf Konjunkturbelebung
- ▶ geringere Leistungsorientierung
- ▶ Unterbeschäftigung, Leerlauf

Wirtschaftlichkeitsaspekte von Personalbeschaffung und –abbau versus Personaleinsatz IV

Personalabbau

➔ Aufwandswirkungen

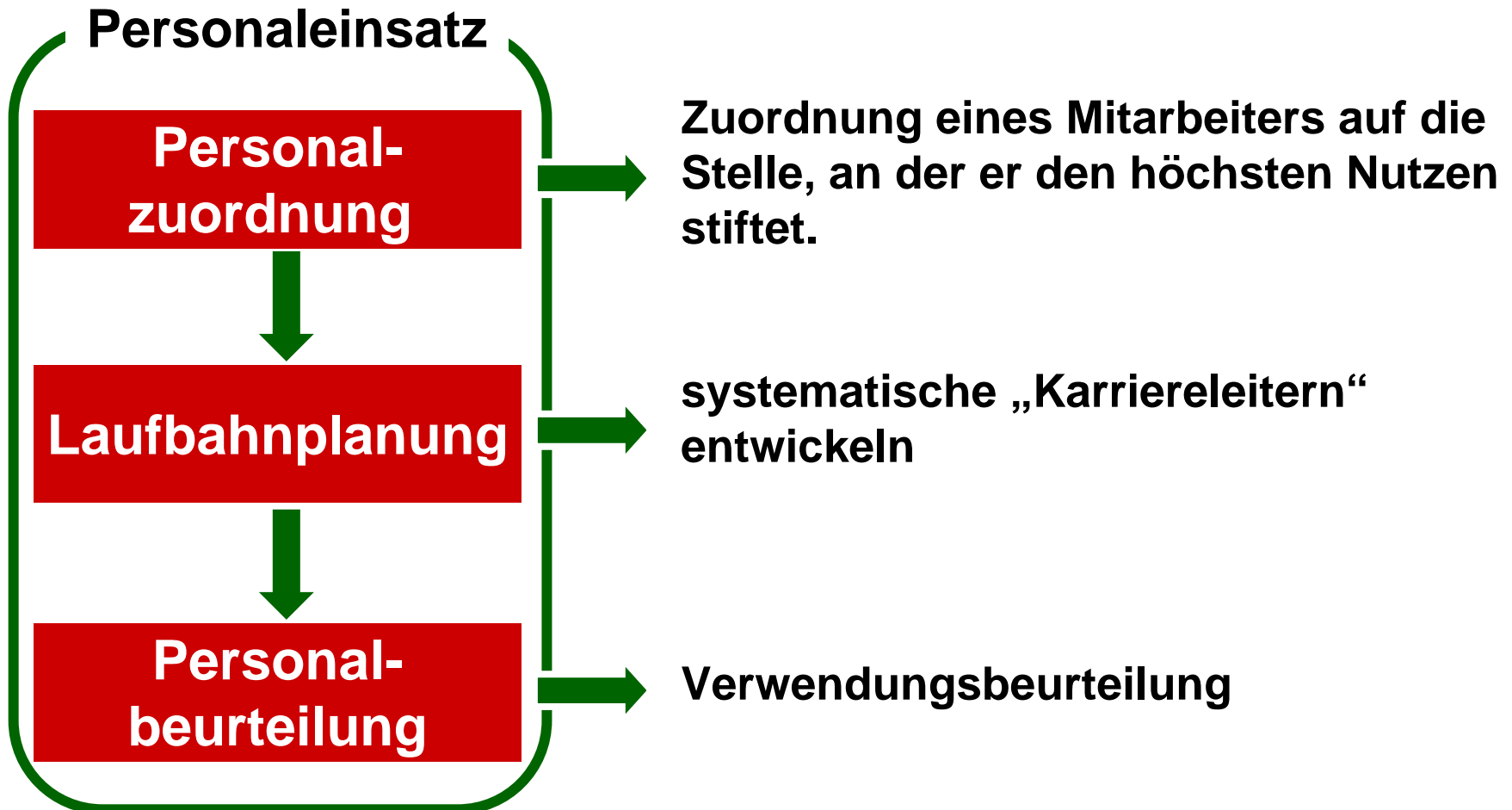
- ▶ kurzfristige Personalkostensenkung
- ▶ Möglichkeit zur Beschaffung billigeren Personals
- ▶ langfristige Wiederbeschaffungskosten
- ▶ Kosten für Sozialplan
- ▶ Kosten für Rationalisierungsinvestitionen

Personaleinsatz

➔ Aufwandswirkungen

- ▶ weniger Wiederbeschaffungskosten
- ▶ keine Kosten für Sozialplan
- ▶ weniger Zwang zu Rationalisierungsinvestitionen
- ▶ keine Möglichkeit zur kurzfristigen Kostensenkung
- ▶ keine Möglichkeit zur Beschaffung billigeren Personals

Verfahren des Personaleinsatzes



Personalzuordnung

- ➔ **Am welchen Arbeitsplatz erzielt ein Mitarbeiter den höchsten Nutzen für das Unternehmen?**
 - ▶ **Wie stellt man den Nutzen fest?**
 - ▶ **Eignungsgradverfahren**
 - **Maximum an Übereinstimmung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten im Unternehmen**
 - **summarische Verfahren**
 - **analytische Verfahren**

Darstellung 51: Eignungsuntersuchung in einer Werkstatt aufgrund einer summarischen Beurteilung

Arbeitsplätze	Blech- schlosser	Schweißer	Werkstatt- schreiber	Elektriker	Aushilfe	Meister
Arbeitskräfte						
Dallmeier, M.	++	■	-	-	++	/
Ganzler, O.	/	-	++	■	-	+
Schulte, F.	-	/	■	/	/	/
Krause, K.	/	/	/	/	■	■
Stempfle, A.	/	/	+	++	-	■
Stachowiak, A.	■	-	+	+	/	-

- wenig geeignet
- / mit Einschränkung geeignet
- + gut geeignet
- ++ sehr gut geeignet
- Zuordnung

Laufbahnplanung

- ➔ **Nachwuchs aus eigenen Reihen
(Personaleinsatzplanung für die Zukunft)**
- ➔ **Vermittlung zwischen Leistungsanforderungen und Ansprüchen**
 - ▶ Systematische anforderungsbezogene Qualitätsverbesserungen
 - ▶ Eignungsgemäße Anforderungssteigerung
- ➔ **Bestimmungsfaktoren für Laufbahnpläne**
 - ▶ Bedarf an Führungskräften
 - ▶ Eignung der internen Bewerber
 - ▶ Persönlichen Bedürfnisse der Bewerber

Laufbahnplanung II

- ➔ **Bedarfsaspekte der Nachfolge-Entscheidung**
 - ▶ Wandlungsziele bei der Nachfolge
 - ▶ Wichtigkeit der Nachfolge
 - ▶ Dringlichkeit der Nachfolge
 - ▶ Dauer der Nachfolge

- ➔ **Problem: Kette von Nachfolgen**
 - ▶ Üblichen Planungsprobleme
 - ▶ Darstellung 52: Laufbahnplan

Personalbeurteilung

- ➔ **Beobachtung der Mitarbeiter in der realen Arbeitssituation**
 - ▶ Arbeitsergebnis
 - ▶ Arbeitsverhalten
 - ▶ Persönlichkeitsmerkmale
- ➔ **Personalbeurteilung steuert das Arbeits- und Karriereverhalten der Mitarbeiter**