

PM – Überblick, Bedarfsplanung

Ziele/Kompetenzen: Aufgaben des Personalmanagements aus Sicht eines touristischen Unternehmens erläutern, Personalbedarfsplanung erklären können

Personalmanagement:

- Überblick**
- P-Bedarfsplanung**
- P-Beschaffung**
- P-entwicklung**
- P-beurteilung**
- P- entlohnung**
- Arbeitsplatzgestaltung**
- P-anpassung, freisetzung**



Zeitstrahl



Aufgaben des Personalmanagements

Schaffung von Rahmenbedingungen für anforderungsgerechten und motivierenden Personaleinsatz:

- Berücksichtigung von Rechten und Pflichten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern
- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Gerechte Entlohnung der Mitarbeiter

- 1) Personalbedarfsplanung** ist zukunftsorientiert und umfasst die qualitative, quantitative, zeitliche und örtliche Planung des Personals. Beispiel folgt weiter unten:
- 2) Personalbeschaffung: Personalauswahl & Einstellung** umfasst die 1 Festlegung des Anforderungsprofils, 2 Interne bzw. externe Suche, 3 Analyse der Bewerbungsunterlagen und Vorauswahl, 4 Durchführung der Auswahlverfahren: Gespräche, Testverfahren, Arbeitsproben, 5 Verträge und Administration
- 3) Personalentwicklung** umfasst die Entwicklung und Vergabe von betrieblichen und individuellen Zielen für die Mitarbeiter, die Organisation von Training und Fortbildungsmaßnahmen
- 4) Beurteilung, Entlohnung** laufenden Arbeiten im Zusammenhang mit der Entlohnung, Unterstützung bei der Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, ev. Prämien
- 5) Arbeitsplatzgestaltung, Motivation** umfasst alle Aktivitäten zur humanen Arbeitsplatzgestaltung, Betriebsklima, Finanzielle Anreize, Aufstiegsmöglichkeiten, etc.
- 6) Anpassung: Beendigung von Dienstverhältnissen** umfasst die Beendigung wie z.B. Kündigung durch Dienstgeber bzw. Dienstnehmer, die Bearbeitung von Ansprüchen, das Verfassen von Zeugnissen,...

Personalbedarfsplanung: z.B Konzern mit einigen Niederlassungen

Planung des Bedarfes: Zukunftsorientiert

1) Quantitativ: Wie viele Mitarbeiter werden benötigt Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen:

- Zeitliche Schwankungen
- Persönliche Gründe (Krankheit, Schwangerschaft, etc)
- Ersatzbedarf für ausscheidende Mitarbeiter
- Erweiterungsbedarf bei Vergrößerungen
- Freisetzungsbedarf aufgrund sinkender Nachfrage

Verfahren bei quantitativer Planung:

- Schätzverfahren** (+ geht schnell, billig, - ungenau)
- Rechenverfahren** (+ keine Unsicherheit, - langwierig, teuer)

2) Qualitativ: Welche Qualifikationen sollen die Mitarbeiter haben? Stellenbeschreibung gibt Auskunft über die erforderlichen Kompetenzen . Stelle = Bündelung von Aufgaben (1 Stelle):

Inhalt der Stellenbeschreibung: Bezeichnung, Organisation, Ziel, Aufgaben, Kompetenzen,...

3) Zeitlich: Wann und wie lange werden die Mitarbeiter benötigt?

4) Örtlich: Wo werden die Mitarbeiter benötigt?

Beispiele für Bedarfsplanung:

Ein Gastronomiebetrieb ...

	zeitlich	örtlich	quantitativ	quantitativ
plant seinen Personalbedarf: Im laufenden Betrieb benötigt er vier Servicekräfte, zwei Köche/Köchinnen und eine Küchenhilfe.				x
möchte ab 17:00 Uhr trendy Cocktails anbieten. Dazu sucht er eine/einen Barfrau/Barmann.	x		x	
übernimmt ein weiteres Lokal in einem anderen Bundesland. In der ersten Zeit müssen die Mitarbeiter/innen an beiden Standorten einsatzbereit sein.		x		

- 2.** Für ein Gesundheitsresort wird die Personalplanung erstellt. Vervollständigen Sie den quantitativen Personalplan und berücksichtigen Sie in den einzelnen Abteilungen noch folgende Veränderungen:
 - **Marketing und Sales:** Gesucht werden zwei Mitarbeiter/innen mit Kenntnissen (Ausbildung) im Marketing
 - **Therapie und Massage:** Eine Mitarbeiterin geht in Pension, zwei Mitarbeiter/innen könnten ins Housekeeping wechseln
 - **Service:** Zwei Servicemitarbeiter/innen könnten in die Küche wechseln, eine ins Housekeeping
 - **Küche:** Stellenausschreibung für die fehlenden Mitarbeiter/innen

	Planungszeitpunkt 31. 12. 20..					
	Marketing und Sales	Therapie und Massage	Küche	Service	House-keeping	Gesamt
Personalbedarf	10	4	25	18	15	72
Personalstand	8	7	20	21	12	68
Personalveränderung	+ 2	-3	+ 5	-3	+ 3	+ 4
Personalzugangserfordernisse	2		5		3	10
Versetzung			2		3	5
Personalbeschaffung: Aufnahme	2		3			5
Personalabgangserfordernisse		3	3	3		6
Versetzung		2		3		5
Pensionierung		1				1
Personalfreisetzung						

PM Auswahl und Einstellung

Ziele/Kompetenzen: Prozess der Personalauswahl erklären können, Anwendung der Personalauswahl einander gegenüberstellen können, Auswahlverfahren beschreiben können, fachliche und soziale Kompetenzen von Mitarbeitern beschreiben



- Phasen der Personalauswahl:**
- 1) Festlegung des Anforderungsprofils
 - 2) Interne und/oder externe P-Suche
 - 3) Vorauswahl und Analyse
 - 4) Auswahlverfahren
 - 5) Personaleinstellung



Auch in der Antike musste man sich entscheiden: Paris muss entscheiden Wer am schönsten ist: Athene, Hera oder Aphodite (S. Botticelli)

1) Ziel der Personalauswahl und Festlegung des Anforderungsprofils

Ziel der Personalauswahl:
 Optimale Übereinstimmung von Bewerbern / Qualifikationen mit Anforderungen des Unternehmens
Festlegung des Anforderungsprofil:

- allg. Anforderungen (Alter, Mobilität),
- Ausbildung (Schule, Uni),
- Persönlichkeitsmerkmale (freundlich, hilfsbereit, zuverlässig),
- Branchenkenntnisse, etc.



Phasen im Prozess der Personalauswahl und Einstellung

1) Anforderungsprofil

2) Suche: intern oder Extern

3) Vorauswahl Bewerbungsunterlagen

4) Auswahlverfahren

5) Personaleinstellung

2) Interne und externe Personalsuche

Personalsuche (Methoden)			
intern		extern	
ohne P-Bewegung	mit P-Bewegung	Durch Unternehmen	durch 3. (Berater)
kfr. Bedarf	Ifr. Bedarf	Stellenanzeigen	AMS
Überstunden	Beförderung	Aushänge	Headhunter
Urlaubsversch.	Versetzung	Karrieremessen	Personalleasing
Entwicklungs	interne Ausschreibung	Schulen	Jobbörsen, etc
Vorteile int	Motivation	Vorteile ext	breite Auswahl
	geringe Kosten		neues Know How
	geht schnell		kein Konflikt
	Mgkkt. Für Nachwuchs		Passgenauigkeit

3) Vorauswahl und Analyse der Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsschreiben: warum? Motivation (ev. Extra – Motivationsschreiben)
Lebenslauf detaillierte Angaben, Struktur:
Zeugniskopien: wenn gefordert, oder wenn sehr gut,...

Kriterien:
Äußere Form (Klarheit, Sorgfältigkeit, kein Fehler, Gesamteindruck, sympathisches Foto)
Vollständigkeit werden alle angeforderten Unterlagen / Angaben geliefert?
Inhalt

- K.O. (Ausbildung, Kenntnisse, Berufserfahrung, etc.)
- Übereinstimmung Lebenslauf mit Daten auf Zeugnissen, etc.
- Lücken?,
- Verweildauer
- Entwicklung: Aufstiege, Abstiege, Seitenwechsel

On-line / Email Bewerbungen: seriöse Adresse, keine Massenmails, persönlich adressieren, aussagekräftig, als gesamtes PDF, Vermeidung von Schachtelsätzen, nicht zu groß (max. 3 MB), tägliche Kontrolle der Mailbox, sofortige Reaktion

4 und 5) Auswahlverfahren und Personaleinstellung:

Bewerbungsgespräch: Ziel: klares Bild vom Bewerber (Auftreten, Erscheinungsbild, Kommunikationsverhalten, Überzeugungskraft + Überprüfung des Anforderungsprofils)

- Typischer Ablauf eines Bewerbungsgesprächs:**
- Beginn, Überblick,
 - Selbstvorstellung,
 - freies Gespräch,
 - Lebenslaufbezogene Fragen,
 - Realistische Tätigkeitsinformationen,
 - Situative Fragen > handeln in Situationen,
 - Abschluss, nächste Schritte

Testverfahren:
 Leistungstests: Konzentration, Belastung, etc.
 Intelligenztests: Allgemeinwissen, logisches Denken,
 Persönlichkeitstests: Messung von Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen

Arbeitsproben: Tätigkeiten direkt aus der Praxis sollen auf künftige Arbeitsleistung von Bewerber/innen schließen lassen

Weitere Verfahren: Assessment Center, Gutachten über Handschrift,...

Einstellung: nach Absolvierung der Auswahlverfahren kann es zur Einstellung kommen! Gratulation der 1. Job!

Verträge: Arbeitsvertrag, freier Dienstvertrag, Werksvertrag



Fachliche und Soziale Kompetenzen

Fachliche und soziale Kompetenzen ... erfolgreich bewerben/ Erfahrungen aus der Praxis

Vorbereitung und Prozess

Infp über Unternehme sammeln, z.B. Kununu, Whatchado, Firmenwebsite, etc.
 Anruf, gibt es Praktika, An wen kann man Bewerbungsunterlagen senden,
 Mobilbox professionell besprechen, Liste mit Unternehmen bei sich haben, bei unbekanntem Anrufen abheben,...

Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsschreiben (ev. Anschreiben, Motivationsschreiben mit Zeitraum, Einsatzbereich, ...) Lebenslauf tabellarisch, übersichtlich mit Businessfoto, Email und Tel angeben, inkl. Info über Projektarbeiten, Lieblingsfächer, Hobbies, etc.

Bewerbungsgespräch

Anfahrtsweg herausfinden,
 passende Kleidung (Blazer, Sakko, Bluse, schöne Schuhe)
 Pünktlichkeit: 1/2 h vorher da sein, 10 vorher reingehen,
 Selbstbewusstes Auftreten, per Sie, in die Augen sehen, Interesse signalisieren,
 Gespräch andere führen lassen,...

Mehrere Minuten freies Gespräch über Unternehmen, ...
 Vorbereitung auf Fragen wie: Stärken, Schwächen, Warum sollten wir Sie nehmen?...

Eigenschaften und Verhalten, die für den Job wichtig sind

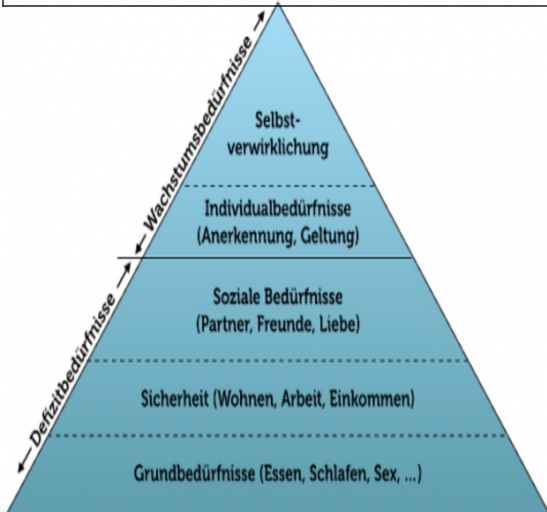
Verlässlichkeit, Pünktlichkeit, Genauigkeit, gepflegtes Aussehen, ausgeschlafen und fit sein, freundlich und souverän
 sich nicht aus der Ruhe bringen lassen bei Stress, vorausdenken, teamfähig,
 Eigenschaften welche in der Stellenausschreibung gefordert sind

Motivation, Entwicklung und Humanisierung

Ziel/Kompetenzen:

➤ Motivationstheorien unterscheiden und erläutern können, und praktisch anwenden können

1) Bedürfnispyramide von A.Maslow (1950er)

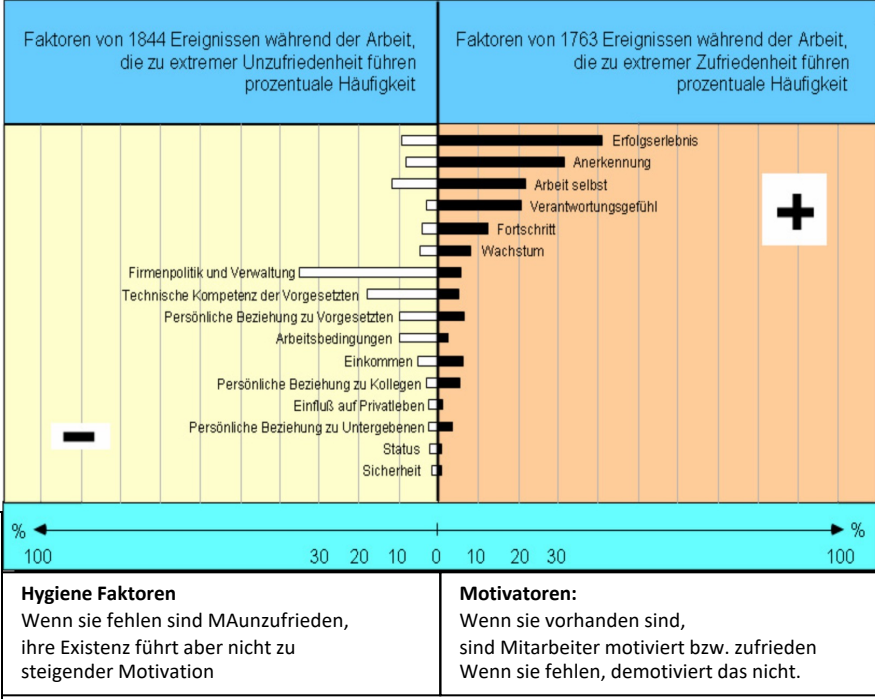


5 stufige Anordnung von Bedürfnissen gegliedert nach Dringlichkeit beginnend mit Grundbedürfnissen über ... bis Selbstverwirklichung
 Unterbereich: Defizitbedürfnisse,
 Oberer Bereich: Wachstumsbedürfnisse
 Praktische Bedeutung: Vorrang von best. Bedürfnissen
 Modell ist veraltet, aber weit verbreitet

2) **2-Faktoren Theorie** von F. **Hertzberg** (1960er): analysiert baut auf Maslow auf:



Wie fühlen sich Menschen, was motiviert: Er identifiziert
 1) Motivatoren (was motiviert Menschen nachhaltig)
 2) Hygienefaktoren (was demotiviert)



Hygiene Faktoren
 Wenn sie fehlen sind MA unzufrieden, ihre Existenz führt aber nicht zu steigender Motivation

Motivatoren:
 Wenn sie vorhanden sind, sind Mitarbeiter motiviert bzw. zufrieden
 Wenn sie fehlen, demotiviert das nicht.

3) **Intrinsische / Extrinsische Motivation**



(J. Barabuto & R. Scholl) (1990er)
 Woher kommt die Motivation von außen (extrinsisch) oder durch Arbeit selbst (intrinsisch)

Intrinsisch:
 um er Arbeit selbst wollen,
 z.B. man hat Freude am lernen, Voraussetzung: Selbstbestimmung,

Vorteil:
 langfristige Wirkung

Extrinsisch:
 Aufgrund von Belohnung
 z.B Schule: man lernt für gute Noten, Beruf: Bonus, Prämien, Karriere, Voraussetzung: Anreiz muss stark sein

Vorteil:
 kann sehr stark wirken, hängt aber von Aufgabe ab
Gefahr: extrinsische kann intrinsische zerstören

Humanisierung des Arbeitsplatzes und Motivationsmöglichkeiten in der Praxis

Maßnahmen zur Humanisierung	Arbeitsorganisation	Management Methoden	Karriere-möglichkeiten	gutes Betriebsklima	Belohnungs-Systeme
Betriebliche Sozialleistungen (Sauna)	Beispiele	Beispiele	Beispiele	Beispiele	Beispiele
Arbeitsbedingungen (Beleuchtungen)	Job Rotation (Wechsel)	MBO (Management by Objective)	Weiterbildung	Verhältnis zu Vorgesetzten	Provisionen
Motiv. Organisation (Verantwortung)	Job-Enlargement (Erweiterung)	Partizipatives Mgmt.	Aufstiegschancen	Verhältnis zu Mitarbeitern	Prämien
	Job-Enrichment (Bereicherung)	Demokratischer Stil		Betriebsausflüge, Firmenzeitung	Kantinen-gutschein
	teilautonome Gruppen				ein Firmen-PKW

Arbeitsverhältnisbeendigung

Ziele/Kompetenzen: Möglichkeiten der Beendigung von Arbeitsverhältnissen beschreiben können, Ansprüche eines Dienstverhältnisses erklären können, Zeugnisse interpretieren können

Personalmanagement:

Beendigung von Arbeitsverhältnissen

- Möglichkeiten der Beendigung:**
- 1) **Zeitablauf (befristet)** wenn Dienstvertrag begrenzt war (auf bestimmte Dauer) endet es mit Ablauf der Dauer (z.B. Saison, Praktikum,)
 - 1) **Auflösung während Probezeit (befristet)** Probeverhältnis kann vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer jederzeit, ohne Einhaltung von Fristen und Terminen grundlos gelöst werden
 - 1) **Einvernehmliche Auflösung (unbefristet und befristet):** beide einigen sich das Arbeitsverhältnis aufzulösen
 - 1) **Entlassung (unbefristet u. befristet):** sofortige Beendigung des Dienstverhältnisses durch den Arbeitgeber bei Vorliegen bestimmter wichtiger Gründe (z.B. Verstoß gegen Arbeitspflichten); Gründe: sich Tätigkeiten gegen Arbeitgeber zu schulden kommen lassen, Betrunktheit, Betriebsgeheimnisse verraten, Unfähigkeit für vereinbarte Arbeit, Diebstahl
 - 2) **Austritt (unbefristet u. befristet):** sofortige Beendigung durch den Arbeitnehmer aufgrund wichtiger Gründe, z.B. sexuelle Belästigung, kein Entgelt, keine Urlaubsgewährung, etc.
 - 3) **Kündigung durch Arbeitgeber (unbefristet):** ohne Angabe von Gründen möglich, z.B. auch wenn der Arbeitnehmer krank ist; Kündigung zu Quartalsletzte (31.3., 30.6., 30.9. 31.12.) n: Frist: 1. u 2. Jahr: 6 Wochen, 3.-5. Jahr 2 Monate, 6.-15. Jahr: 3 Monate, 16.-25. Jahr: 4 Monate danach: 5
 - 4) **Kündigung durch Arbeitnehmer (unbefristet):** kann zu jedem Monatsletzten ausgesprochen werden; Frist: 1 Monat
 - 5) **Tod** des Arbeitnehmers

Ansprüche

Ansprüche bei Beendigung eines Dienstverhältnisses

Generelle Ansprüche:
 Laufendes Entgelt bis zum letzten Tag
 Anteilige Sonderzahlungen (Urlaubs-, Weihnachtsgeld)
 Ersatzleistungen für anteiligen Urlaubsanspruch, wenn nicht verbraucht

Abfertigung alt

Abfertigungsanspruch

Abfertigung alt:
 Arbeitsverhältnisse, Beginn vor 1.1.2003
 Wenn Arbeitsverhältnis mindestens 3 Jahre gedauert hat
 Nur bei Kündigung durch Arbeitgeber oder einvernehmlicher Auflösung
 Zwischen 2 Monatsgehältern und 1 Jahresgehalt

Abfertigung neu

Abfertigung neu / betriebliche Mitarbeiter/innenvorsorge
 Bei Arbeitsverhältnissen ab 1.1.2003

Postensuchtage

Auslagerung der Abfertigung an Mitarbeiter Vorsorgekassen
 Anspruch besteht ab dem 2. Monat (außer bei anderer Regelung im Kollektivvertrag)

Endet ein Arbeitsverhältnis durch Kündigung durch Arbeitgeber/in, Fristablauf, einvernehmliche Auflösung, unberechtigte Entlassung oder berechtigten Austritt und wurde mindestens 3 Jahre eingezahlt, kann man sich den Betrag auszahlen lassen, sonst können Ansprüche zum nächsten Arbeitgeber mitgenommen werden (Rucksackprinzip)

Zeugnisse

Recht auf Postensuchtage
 bei Kündigung durch den Arbeitgeber, 1/5 der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit für Arbeitssuche

Erschwernisverbot

Dienstzeugnis
 Arbeitgeber muss Arbeitnehmer auf sein Verlangen ein Zeugnis ausstellen. Darin müssen jedenfalls Dauer und Art der Arbeitsleistung angegeben sein.
 Erschwernisverbot: keine negativen Formulierungen

Codierungen

Codierungen:

Trotz „Erschwernisverbotes“ kommt es immer wieder zu Codierungen:

Codierung im Dienstzeugnis	
Formulierung	Tatsächliche Bedeutung
Er bemühte sich, die ihm übertragenen Aufgaben zur Zufriedenheit zu erledigen.	Bemüht hat er sich ja, aber zusammengebracht hat er nichts.
Sie ist tüchtig und versteht es gut, sich positiv darzustellen.	Vorsicht: Wichtigtuerin!
Er trug durch seine Geselligkeit zum Betriebsklima bei	Achtung: Hält Kollegen von der Arbeit ab.
Er handelte in seinem Interesse und im Interesse des Unternehmens.	Vorsicht: Er hat das Unternehmen <u>bestohlen</u> .
Er war sehr kompromissbereit bei allen Problemen.	Er konnte sich nicht durchsetzen.
Sie hat die übertragenen Arbeiten <u>ordnungsgemäß</u> erledigt.	Ordnungsgemäß schon, aber sonst zeigte sie nur wenig Eigeninitiative.