

Was bedeutet Personalpolitik im HMN?

- Beschaffung qualifizierten und motivierten Personals zur Erfüllung der
Stellenaufgaben
- Minimum an personalwirtschaftlichen Aufgaben erledigen:
 - Lohn und Gehaltsabrechnung
 - Abführung von Lohn- und Einkommensteuer sowie SoSt
 - Abführung der Sozialversicherungsbeiträge
 - Klärung arbeits- und sozialrechtlicher Fragen und Probleme
- Personal motivieren und (weiter) qualifizieren

Kosten unmotivierter MfA vs.
Kosten der Anreizsysteme

Dilemma der Personalpolitik im HMN

- Eintrittsschwelle - beginnt mit erstem Beschäftigten
- Delegationsschwelle - für was ist der Manager zuständig (Rechth./Aufgaben)
- Formalisierungsschwelle - Formelle Personalsuche und -auswahl
- Funktionsschwelle - Personalabteilung bzw. Verantwortlicher

Rechtliche Schwellen im Personalbereich

- Kündigungsfrist bei mehr als fünf Vollzeitbeschäftigten
 - Personalgebundene Begründungen → BSP: Unterschlachtung
 - Betriebliche Gründe
- Bei mehr als 20 VZ-Beschäftigten bestimmt Betriebsrat mit
 - Einstellung, Versetzung und Kündigung
- Bei mehr als 20 VZ-Beschäftigten Massenkündigungen mit Anzeigepflicht
beim Arbeitsamt

Ermittlung des Personalbedarfs - Qualitative Merkmale :

- Qualifikationsanforderungen generell bestimmt durch Markt und Branche bzw. technologischer Ausstattung
- Besondere Anforderungen im HMA
 - Kommunikationspolitische Anforderung
 - Spezialisierung
 - Flexibilität bei Anpassung an Kundenwünsche
- Rechtliche Vorschriften
 - Leistungsspezifische Qualifikationsanforderungen

Quantitative Merkmale :

- ergeben sich aus
 - Leistungsvolumen
 - Homogenitätsgrad
 - Schwankungen der Leistungen
 - Arbeitszeitbegrenzung und -flexibilität

Leistungsvolumen

- Konstanz vs. kunden nahe Bedürfnisbefriedigung
 - leistungsgebundene Flexibilität
- Räumliche Flexibilität
 - z.B. Montage, Serviceleistungen

Homogenität der Leistungen $\longleftrightarrow$ Spezialisten oder Generalisten
 welche Art benötigt in welcher Menge für welche Arbeit

- Spezialistenhum bei heterogenen Leistungen

Quantitative Merkmale nach Mugler

Auslastungsschwankungen, z.B.:

- Einzelhandel: tagszeitlich und saisonal
- Baugeschäfte: saisonal
- Konjunkturrell (kativ schwer vorausszusagen)

Arbeitszeitgestaltung

- Flexibilität über Arbeitszeiten

Beschäftigungstypen

- Vollzeitbeschäftigung: fest i. d. R. unbefristet (aber auch befristet)
 - Lohnnebenkosten von rund 30%
- Teilzeitbeschäftigung: individuell vereinbart
 - gesetzliche Regelungen erlauben Arbeitnehmern Teilzeit in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten
- Zeitarbeit: hohe Fluktuation
 - Personal über Leiharfirmen
- Aushilfen: befristet
- Geringfügige Beschäftigung
 - Verdienstobergrenze
- Freie Mitarbeit: mehrere Arbeitgeber
 - z.B. Softwarefirmen
 - Speditionsbereich
 - Versicherungen

Personalsuche

- Checklisten oder Stellenbeschreibung als Grundlage für Stellenausschreibung
- Personalsuche über acht Möglichkeiten, abhängig vom Anforderungsprofil
 - Zeitungsannoncen
 - Online-Börsen
 - Hochschulen
 - Netzwerke, Freunde und Familie
 - Arbeitsamt
 - private Stellenvermittler
 - Zeitarbeitsfirmen
 - über Internetseiten und/oder Messepräsentationen
- Informelle Möglichkeiten machen einen sehr hohen Anteil aus
 - Beziehungen
- Sind KMU bei der Personalsuche benachteiligt?
 - Attraktivität des Arbeitsplatzes als Funktion von
 - Lohn, monetäre und nicht monetäre Zusatzleistungen
 - Gestaltungsräumen

Vorteile

- Reputation
- Betriebsklima
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte

Personalauswahl

- Strategischer Erfolgsfaktor
- Abwicklung der Personalauswahl im KMU „informell“
 - Ca 38% der Betriebe zwischen 150 und 500 Beschäftigten hatten 1993 hauptamtlich einen Personalleiter
 - Schwellenwert liegt bei ca. 200 Beschäftigten
- Problem der Fehlbesetzung
 - Fällt stärker ins Gewicht
 - i.d.R. kein innerbetrieblicher Ausgleich möglich
 - Starke Fluktuation durch Kündigungen belastet Reputation des KMU

Instrumente der Personalauswahl

- Im KMU i.d.R. genutzt:
 - Analyse von Bewerbungsunterlagen
 - Vorstellungsgespräche
 - Probezeit
- Professionellere Instrumente seltener genutzt
 - Personalfragebogen
 - Auswahltests
 - Arbeitsproben
 - Referenzen

Ausbildung und Personalentwicklung

6

Ausbildung

- Heranziehen eigener Fachkräfte
- überproportionale Beteiligung von KMU am dualen System

Personalentwicklung

- Alternative zur externen Stellenbesetzung
- Motivationsfunktion
- Art der Qualifikation
 - Fachlich
 - Persönlichkeitsentwicklung

Vorteile verschiedener Ausbildungsformen:

Innenbetrieblich

- Betriebsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten
- Praxisnah
- Frühe Gewöhnung an Arbeitsprozesse
- Frühe Übernahme von Verantwortung
- Direkte Einbindung in Praxis und Praxiskontakt

Außenbetrieblich

- Individuelle Förderung unabhängig von betr. Belangen
- Erwerb geschlossenen Spektrums an Kenntnissen
- Förderung der Bereitschaft zur Weiterbildung
- Weniger Stress, Zeitdruck und Vernachlässigung von Ausbildung bei großer Auslastung im Betrieb

Nachteile verschiedener Ausbildungsformen:

Innerbetrieblich:

- Mangelnde Allgemeinbildung und Brak
- Theoriedefizit
- Wenig Zeit zum Probieren behindert Entwicklung nicht betriebsrelevanter Fähigkeiten
- Absicherung gegen Fehler im Vordergrund
- u. u. mangelnde pädagogische Eignung des Ausbilders

Außerbetrieblich:

- Diskrepanz zwischen betrieblichen Anforderungen und schulischer Ausbildung
- Mangelndes Training für Bewältigung sich ändernder Arbeitsbedingungen
- Mangelnde Tiefe der Ausbildung

Innerbetriebliche Personalentwicklung:

Vielfältige Instrumente, z.B.

- Betriebsseminare
- Mitarbeitergespräche - was will man im nächsten Jahr erreichen
- Job - Rotation - Problematisch bei Spezialisten Jobs
- Leistungsbeurteilung und Feedback
- Mitgestaltung von Bildungspartnern
- Selbstlernformen
- Coaching und Mentoring

- Im IAHU ist Personalentwicklung nach der Lektüre oft informell oder gar nicht vorhanden
 - 58 % führen keine formellen Maßnahmen durch
 - diejenigen mit PE haben 3,2 Maßnahmen

Personalführung und -Steuerung:

Grundlagen der Personalführung

- Zielsetzung - i.e.s. Kapazitäten zuordnen
i.w.s. Mitarbeiter durch legitimierte Vorgesetzte zu aufgaben- und unternehmenszielkonformen Verhalten veranlassen.
- Grundlegende Bestimmungsfaktoren der Personalführung
 - Motivation
 - Anreize
- Aufgabe der Personalführung
 - Beschreibung der Motivations- und Anreizstrukturen

Personalanweisung

- hat technische und psychologische Erfordernisse zu berücksichtigen
- kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen
 - Organisation
 - Arbeitskultur
 - Kompetenzentwicklung
 - Koordinations- und Delegationsmechanismen
 - Motivation
 - Führungstil

Persönlichkeitskultur über Motivation

- Ausgangssituation ist im HMA anders
 - Mitarbeiter reagieren stärker auf mehr ökonomische Anreize
 - Niedriges Entgelt
 - Direkte persönliche Kontakte zur U-Leitung, oft auch außerhalb des Betriebs
 - Lokale Traditionen spielen wichtige Rolle
 - Seltenere formalisierte Informationsverbreitung
- Faktoren der Arbeitszufriedenheit im HMA
 - Subjektiv: Anerkennung, Aufstieg, Bezahlung, Sicherheit, Arbeitsinhalt, Information
 - Objektiv: Lohngerechtigkeit und Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsfindung

Motivation

- Arbeitsgestaltung
 - Gewinnbeteiligung
- Grenzen der Motivationspolitik im HMA
 - Zu hohe finanzielle Aufwendungen für Motivationspolitik nötig
 - Beispiel: Motivation über finanzielle Zulagen
 - Zu kleiner Betrieb - zu wenige Differenzierungsmöglichkeiten
 - Beispiel: Aufstiegsmöglichkeiten
 - Erfolgreiche Umkehrung von Motivationsinstrumenten verlangt Aufgabe klassischer Verhaltensmuster.