

Hamel: Personalwirtschaft und -organisation, #04

03.05.2005

Start Folie Nr. 50

- Wenn wg. einer **Neugründung Einstellungen** notwendig sind, ist es ein **überschaubarer** Prozeß; da sich aber im **laufenden Betrieb** das **Personal** und die **Aufgaben ändern** (Personal altert, andere Werkzeuge und Abläufe), müssen sich auch die **Qualifikationen** ändern. Personalbeschaffung ist damit ein **ständiger Prozeß**.

Zero-Base-Budgeting geht vom Brutto-Personal-Bedarf aus:

Brutto
./.. Bestand
+ (geplante) Abgänge
./.. (geplante) Zugänge

Netto

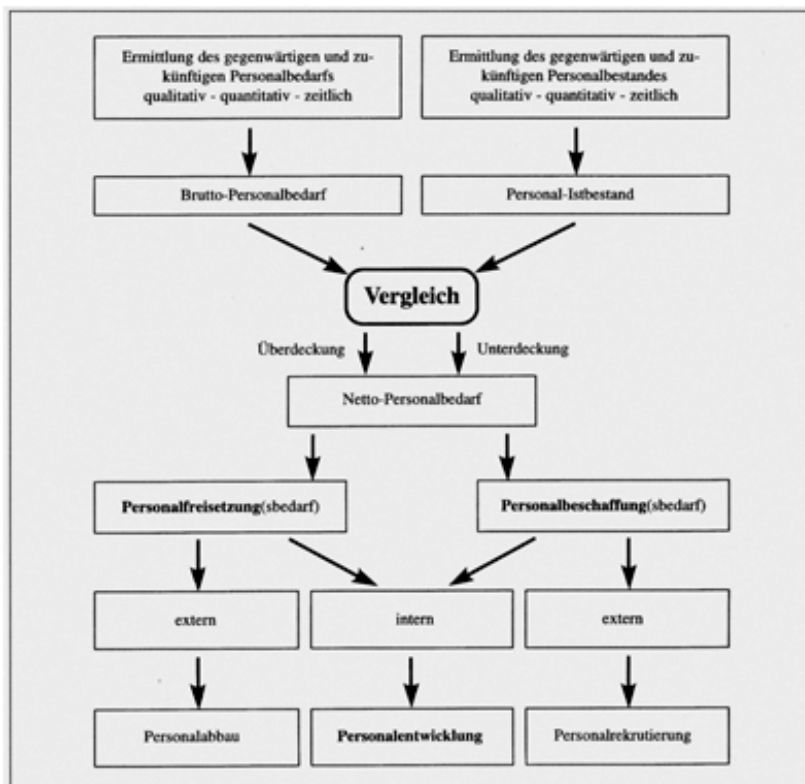
Auf das „Netto“ ist dann zu reagieren; eine solche „**Kontierungsrechnung**“ sollte zumindest **1x pro Jahr** durchgeführt werden.

- „Freisetzung ist die Schwester der Beschaffung“

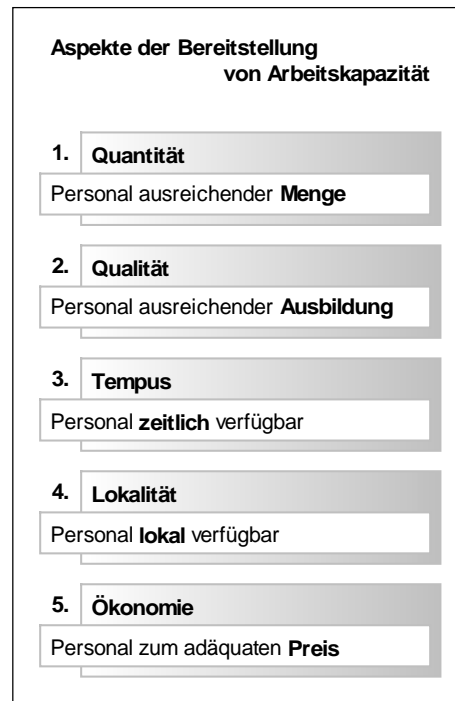
Personalplanung

Arbeitskapazität

zu **gering** → Hektik
→ Überstunden
zu **hoch** → nicht zu spüren
(„versteckte Arbeitslosigkeit“)



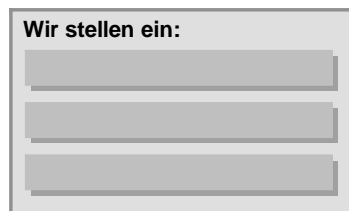
- Auch bei 5 Mio. AL ist die Beschaffungssituation nicht zwangsläufig gut; der **Arbeitsmarkt** muß **international** und die **Individual-Qualifikation** gut betrachtet werden; bei der Qualifikation gibt es **5 zentrale Punkte**, die sich durch die gesamte Beschaffung ziehen:



- Wege zur Beschaffung sind **neue MA** vs. **Umbesetzungen** (führen u.U. zu „**Kettenumsetzungen**“)

- **Einstellung** neuer MA

- Für **Inserate** bestimmt die zu besetzende **Position** die Wahl der **Zeitung**
- Im **INet** gibt es **Portale** mit einigen zehntausend bis hunderttausend Stellenanzeigen
- **Schilder** vor dem Betrieb gibt es praktisch nicht mehr

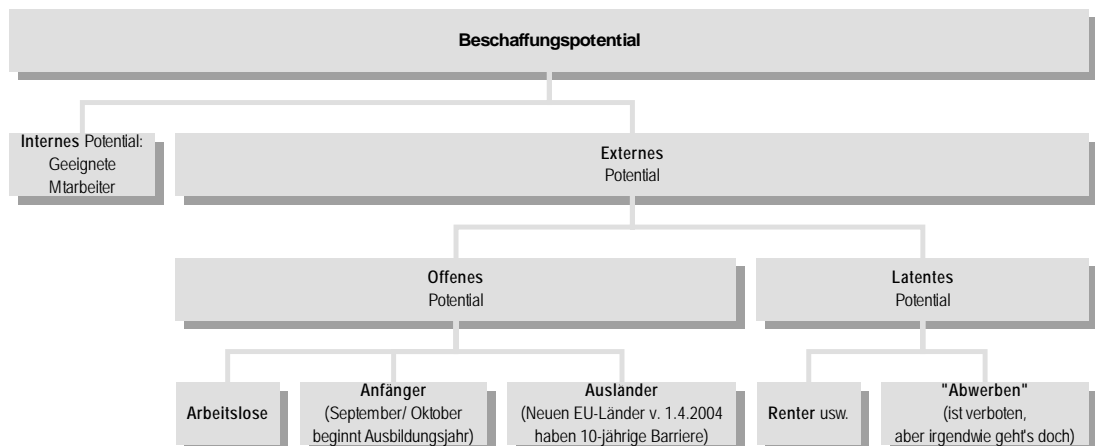


Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (Personalleasing)

- **Innerbetriebliche** Lösungen

Für Beschaffung gibt es viele Wege der **Kapazitätserhöhung**: auch **Überstunden**

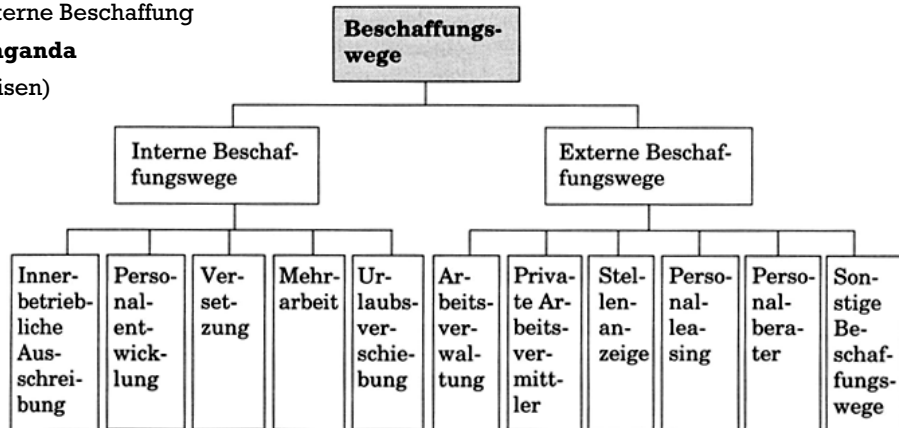
Das **Beschaffungspotential** ist eine **dynamische Größe**, die auf das **eigene Unternehmen** bezogen werden muß.



„**Personalentwicklung**“ = Fort- und Weiterbildung

Erwerbsfähige über 50, die arbeiten: Deutschland: 38%
 Schweden: 68%
 Niederlande: 41%
 USA: 56%

- „**Sonstige**“ für die externe Beschaffung bedeutet **Mundpropaganda** (MA auf Bedarf hinweisen) oder z.B. **College Recruiting**

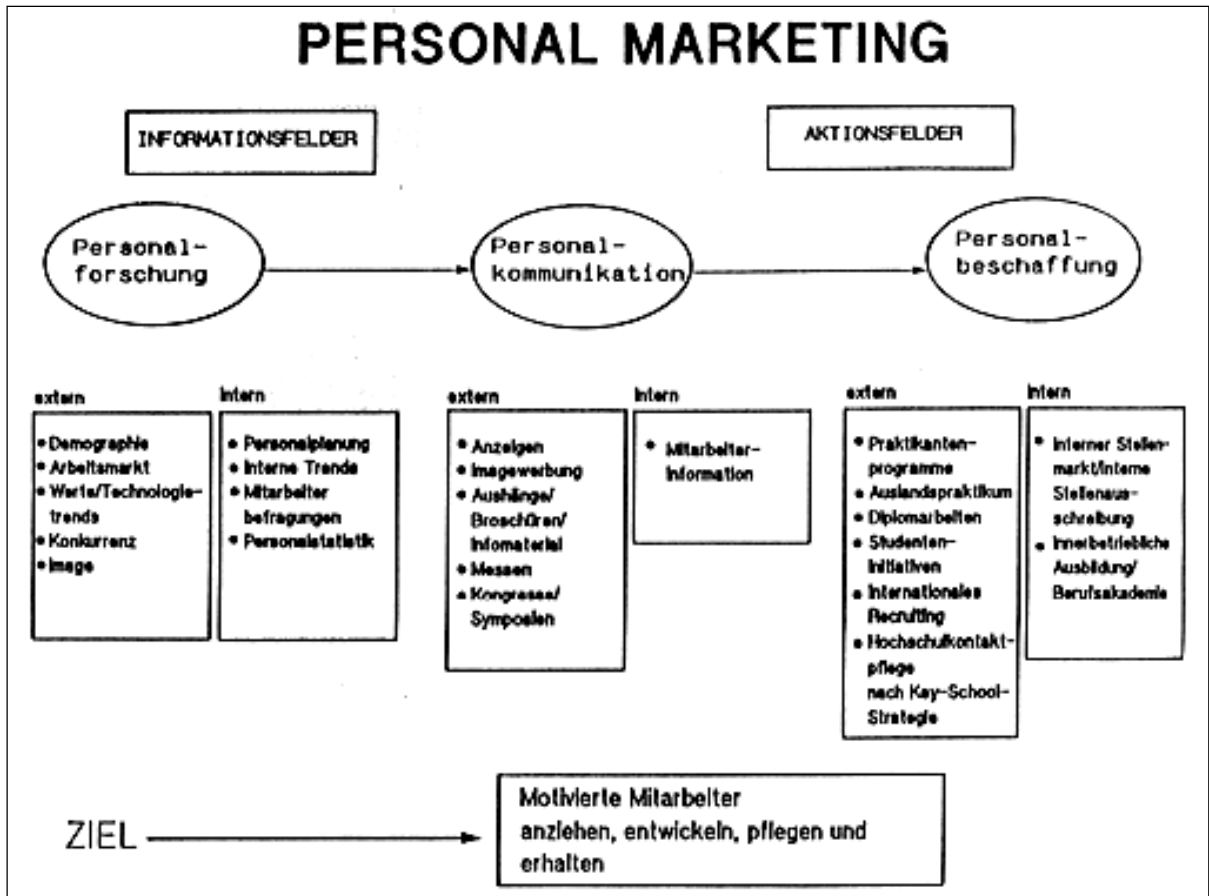


Inzwischen gibt es auch „**Recruitmentment**“ (Recruitment + Entertainment); so wird z.B. in einem Spiel etwas über die Firma dargestellt und der Spieler gibt beim Spielen Einiges über sich preis

- In der **DDR** gab es eine **hohe Frauenerwerbsquote** (etwa doppelt so hoch wie im Westen); nach der Wiedervereinigung **erhöhten** diese das **latente Potential**. Auch **Studenten** gehören zum latenten Potential (60% der BWL-Studenten arbeiten regelmäßig).

- **Vorteile externer Beschaffung** sind
 - **große Auswahlmöglichkeit**
 - **neue Impulse** (neues Denken, Verfahren, Sichtweisen; vgl. Zunftwesen >3 J. wandern)
 - **soziale Integration** leichter (nicht immer)
- **Nachteile externer Beschaffung** sind
 - **hohe Beschaffungskosten** (1/2 Seite FAZ 18.000,-)
 - Aufwand des **Aussuchens** (Reisekosten, ...)
 - Aufwand **Einarbeitung**, teure **Anfangsfehler**
 - **Risiko** früher **Trennung** (Probezeit, evtl. fehlende Einpassung [„Chemie“])
 - **Blockadedenken** („Externe stören meine interne Karriere“), Negativbeeinflussung Betriebsklima
 - **Spannungen im sozialen System**, – deren Abbau kostet Kraft im Betrieb
 - **Gehaltsstrukturen** können gesprengt werden (Gehalt ist lt. AV „geheim“, aber kaum einer hält sich dran)

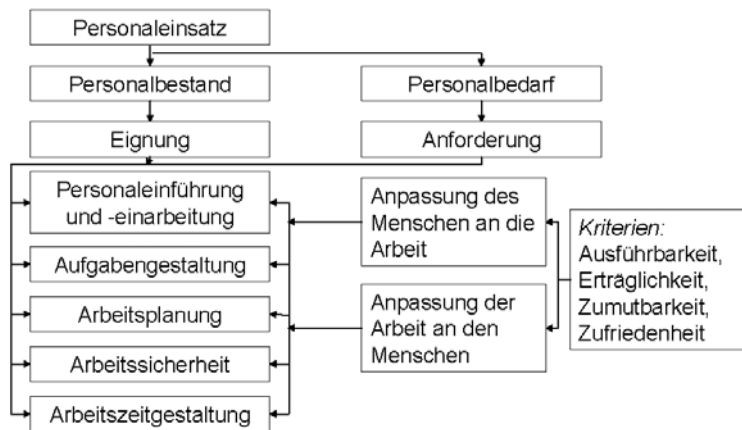
- Obschon die AL hoch ist, müssen sich Fa. auch selbst mit **Personalmarketing** um gute Mitarbeiter bemühen, auch indem sie sich selbst in ein gutes Licht rücken.



- Durchschn. Dauer Düsseldorfer BWL-Studis vom Zeugnis bis zur Aufnahme der Arbeit: -1,1 Monate
- Der erste **Gastarbeiter** kam Anfang der 60er aus Italien nach Wolfsburg und bekam als Willkommensgeschenk ein Moped (oder war's der Portugiese Armando Rodrigues de Sá, der 1964 als millionster Gastarbeiter ein Moped geschenkt bekam?) ...
- Unterschätzte Wichtigkeit: **MA-Eingliederung**, auch: **Reintegration** bei längerer Abwesenheit (manche Fa. bieten 7-9 J. Erziehungsurlaub statt der gesetzl. 3 J.)
- Für die Integration (z.B. bei **Arbeitsbeginn**) der MA sollten Leitbilder und andere wichtige Informationen **schriftlich** gegeben werden („Wir sind gut, schnell, billig, ...“); auch: Anforderungsprofil der Stelle
 - evtl. **Patenschaft** neuen MAs und langjährigen MAs („**Mentorkonzept**“)
 - **Austrittsinterviews**, um zu lernen, mit was MA unzufrieden waren (bei ihrem Austritt werden sie keine Hemmungen mehr haben, Dinge beim Namen zu nennen)

Jede Beschwerde ist eine unentgeltliche Unternehmensberatung.

- **Entscheidungsfelder** des Personaleinsatzes



- „**Freisetzung**“ ist **negativ** besetzt; dabei hängen die **Folgen** sehr vom **Umgang** mit der Freisetzung ab. Wenn über Personalfreisetzung **im Vorfeld geredet** wird, erhöht sich die **Fluktuation** (dabei gehen die **High-Potentials** als **erste**) und diejenigen, die gehen, **reden** nicht (mehr) gut vom Betrieb; diejenigen, die bleiben, werden eher verunsichert und sind unzufrieden.
 - einvernehmliche Regelung, **Abfindungen** (üblich: 0,6 – 1,5 Monatsgehälter pro Jahr Betriebszugehörigkeit)
- Aktuell **niedrigster Krankenstand** seit den 50ern mit 3,4%, normal sind 5%
 - dadurch **wächst** die **Arbeitskapazität** weiter und es bestehen zusätzliche Möglichkeiten zur Freisetzung
- **Hire&Fire** führt zu einem **Imageverlust** eines Unternehmens; die AN überlegen sich gut, dorthin zu gehen (zumindest diejenigen, die es sich aussuchen können)
 - **Fall:** Spielt von 30 Jahren – Auto-Fa. – 10.000 MA Überhang – **Freistellung mit Abfindungen** – steigender Bedarf und höhere Produktion – **Neueinstellungen** – oftmals genau **die Leute** wieder geholt, die **vorher entlassen** wurden – erheblicher **sozialer Unfrieden** zwischen denjenigen, die kurz weg waren und eine Abfindung kassiert haben und denjenigen, die geblieben waren
- **Früher** gab es für **Arbeiter 14 Tage**, für **Angestellte 6 Wochen Urlaub**; BVerfG-Urteil: **ungerecht** – Änderung bzw. Egalisierunug; **nun 4 Wochen zum Monatsende**
- Aktuell **1,7 Mrd. Überstunden** p.a. (bei 38 Mio. AN = Ø 45 h / Jahr / AN)
 - Abbau von Überstunden **reduziert Kapazität** ohne Entlassungen
 - **nicht zustimmungspflichtig** durch den BR (Einrichtung von ÜStd. schon)
 - Ähnlich: Abbau von **Kurzarbeit** (K. kann für **max. 2 J.** bei der **Arbeitsverwaltung** angemeldet werden, die dann bis zu **90% des Nettolohns** drauflegt
 - Sonderform: „**Feierschichten**“ (Bergbau, Autoindustrie, ...), Laden zumachen (Brückentage)
 - **Betriebsferien** sind **angeordneter Urlaub** (bspw. bei VW, bei denen die Gastarbeiter für länger nach Hause wollten – schließlich hat man Werke **zeitweise geschlossen** und Züge für die Heim- und Rückfahrt eingerichtet)
 - bis in die 80er kamen **neue Automodelle** immer im **September**, da man in den Betriebsferien die **Bänder umstellen** konnte; heute wird eine **2. Halle** aufgebaut, während in der 1. noch gearbeitet wird
- „In den frühen 60ern lief ein Auto nicht auf 4 Rädern, sondern 4 Wechslern...“
- Der „**Gleitende Ruheübergang**“ (auch „58er Regelung“) wurde von der Zigarettenindustrie erfunden: 3 J. vor der Verrentung wird weniger gearbeitet und weniger verdient: z.B. 1 J. **80% AZ und 90% Lohn**, dann **60% / 80%** und schließlich **50% / 75%**

- Die „**Altersteilzeit**“ ist eine gesetzliche Regelung, bei der der AN für **5 J. nur noch die Hälfte** arbeitet und auch nur **50% des Lohns** bekommt, – die **Arbeitszeit** kann er dabei **selbst** bestimmen. Darum arbeiten manche 2,5 J. voll und gehen dann 2,5 J. eher in Rente.
- Manche Firmen (Banken) lassen einen sog. „**Sabbatical**“ zu: man kann max. **3 Wochen des Jahresurlaubs** pro Jahr **ansammeln**, um dann nach 6 Jahren 1/2 Jahr Urlaub zu machen.
- Auf die **Umwandlung** von **Vollzeit** in **Teilzeit** hat der AN einen **Rechtsanspruch**, aber keinen auf die Rückkehr zur Vollzeit.
- Auch eine „**Umsetzung nach unten**“ kann AN vor der Freisetzung bewahren; bspw. wurden in den 70ern viele Setzer wg. des Wegfalls vom Bleisatz auf Drucker-Arbeitsplätze umgesetzt. Dabei können Auslaufregelungen helfen, ins kleinere Gehalt hineinzuwachsen (3 J.)
- „**Qualifizierten-Austausch**“: z.B. **Facharbeiter entlassen** und durch günstigere **Angelernte ersetzen**
- Die **theoretische Fluktuationsrate** beträgt **2,5%** (wenn man üblicherweise von 20-60=40 Jahre arbeitet, muß jedes Jahr 1/40 des MA-Stamms ersetzt werden), **in praxi** sind es ca. **4%**.
- **Outplacement** = Unterstützung der Freigesetzten bei der Stellensuche
- „**Massenentlassungen**“ sind **anmeldepflichtige Entlassungen** (dann, wenn 10% der Belegschaft oder 50 Personen innerhalb von 30 Tagen entlassen werden), die beim Landesarbeitsamt gemeldet werden
- **Beschäftigungsgesellschaften** sind Unternehmen, die für etwa 2 J. Freigesetzte beschäftigen, weiterbilden usw.; erfunden von luxemburgischem Stahlunternehmen. Bei der Finanzierung hilft der Staat.
- Ein **spin off** kann
 - **funktional** unterstützt werden (Buchhaltung übernehmen o.ä.) oder
 - **ertragsmäßig** unterstützt werden (Auftragsgarantie o.ä.)

Ende Folie Nr. 75