



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Modul Strukturen Personal Masterkurs

1-2

Ressourcensteuerung PER

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



# Einbindung des Themas

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

- Die Ressourcensteuerung Personal im Unternehmen hat zahlreiche Aspekte, die hier nur gestreift werden können.
- Es geht hier um Tätigkeitsfelder der Personalarbeit, die eng mit der Gesamtausrichtung des Unternehmens verzahnt sind und die Strategieumsetzung unterstützen sollen.

# Lernziele

---



- Einen kurzen Überblick über die aufgeführten Themen erhalten
- Grundzusammensetzung der Vergütung verstehen
- Eine einfache Personalplanung mit Zu- und Abflüssen selbst erstellen können
- Zusammenhang zwischen Personalkennzahlen erkennen und eigene Massnahmen daraus ableiten können
- Bedeutung des PIS für die Personalarbeit erfassen
- Kurzen Überblick über Arbeitseinsatz- und Zeitmodelle erhalten

# Inhalt

---



- Personalkosten
- Vergütung
- Personalplanung
- Personalcontrolling
- (integriertes) Personalinformationssystem („PIS)
- Arbeitseinsatz- und Zeitmodelle
- Freisetzung
- Berichterstattung PER

# Personalkosten

---



## Löhne und Gehälter für geleistete Arbeit

- Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn
- Zuschläge für Überstunden, Schichtarbeit, besondere Belastungen (Lärm, Anstrengung, ...)
- Gehälter sowie Leistungszulagen; Provisionen (Vertrieb)
- Werkverträge, Praktikanten, u.ä.; Personalleasing
- AG-Beiträge Versicherung
- Kosten für Mitbestimmung, Arbeitssicherheit, ...

## Kosten für Personalbeschaffung und –freisetzung

- Suche / Personaldienstleistungen, Kosten für Fehlbesetzung
- Abfindungen, Outplacement

## Sozialleistungen

- AG-Anteile Renten-, Arbeitslosen-, Sozialversicherung
- Beiträge Berufsgenossenschaft, Schwerbehindertenabgabe,
- Ausfallzeiten (Krankheit, Urlaub, Feiertage, ...)
- Altersvorsorge, medizinische Versorgung
- Gratifikationen, Weihnachtsgeld, Jubiläen, ...
- Verpflegung, Werkswohnungen
- Sonstiges (Firmenwagen, Coaching, Laptop, ...)  
-> „fringe benefits“

# Vergütung

---



## Rechtsgrundlagen der Vergütung

### Gesetzliche Regelungen

- Gleichbehandlung Mann und Frau, Art. 3 GG, § 611a BGB

### Tarifverträge (*Tarifautonomie*)

- Manteltarifvertrag: allgemeine Regelungen zu Lohnbestandteilen und Zuschlägen sowie Berechnungsart, Fälligkeit, Lohnfortzahlung etc., Laufzeit meist mehrere Jahre
- Lohn- und Gehaltstarifvertrag: Entgelthöhe (Ecklohn für 100%)

### Betriebsvereinbarungen (**Mitbestimmung BR**)

- Gestaltung von (neuen) Entlohnungsgrundsätzen und –methoden; Festlegung der Akkord- / Prämiensätze; Aufstellung allgemeiner Leistungsbeurteilungsgrundsätze

### Individuelle Arbeitsverträge

# Vergütung

---



## Ziele eines Vergütungssystems

- Mehr Produktivität insgesamt sowie Honorierung der individuellen Leistung
- Interessenannäherung AG / AN

## Anforderungen an ein Vergütungssystem / Kommentar?

- „Echter“ Anreiz \_\_\_\_\_
- Transparenz \_\_\_\_\_
- Praktikabilität \_\_\_\_\_
- Beeinflussbarkeit \_\_\_\_\_
- Unmittelbarkeit \_\_\_\_\_
- Reversibilität \_\_\_\_\_
- Gerechtigkeit \_\_\_\_\_



# Vergütung



## Perspektiven der Vergütungsgerechtigkeit

- Anforderungsgerechtigkeit: Die Unterschiede in den Anforderungen an unterschiedliche Aufgaben / Stellen spiegeln sich angemessen in der Vergütung wider
- Qualifikationsgerechtigkeit: die Fähigkeit eines MA, weitere / anspruchsvollere Aufgaben als in derzeitiger Position erforderlich, zu erfüllen, wird angemessen berücksichtigt
- prozedurale Gerechtigkeit: Das Verfahren zur Vergütungsfindung ist transparent, nachvollziehbar
- Verteilungsgerechtigkeit: angemessenes Verhältnis zwischen Vergütung obere FK und Vergütung „einfache“ MA
- soziale Gerechtigkeit: durch Vergütungsbestandteile werden soziale Härten gemildert oder besondere Beiträge der Vergangenheit honoriert
- Leistungsgerechtigkeit: individuelle Leistungsunterschiede für die gleiche Aufgabe finden in der Vergütung ihren Niederschlag

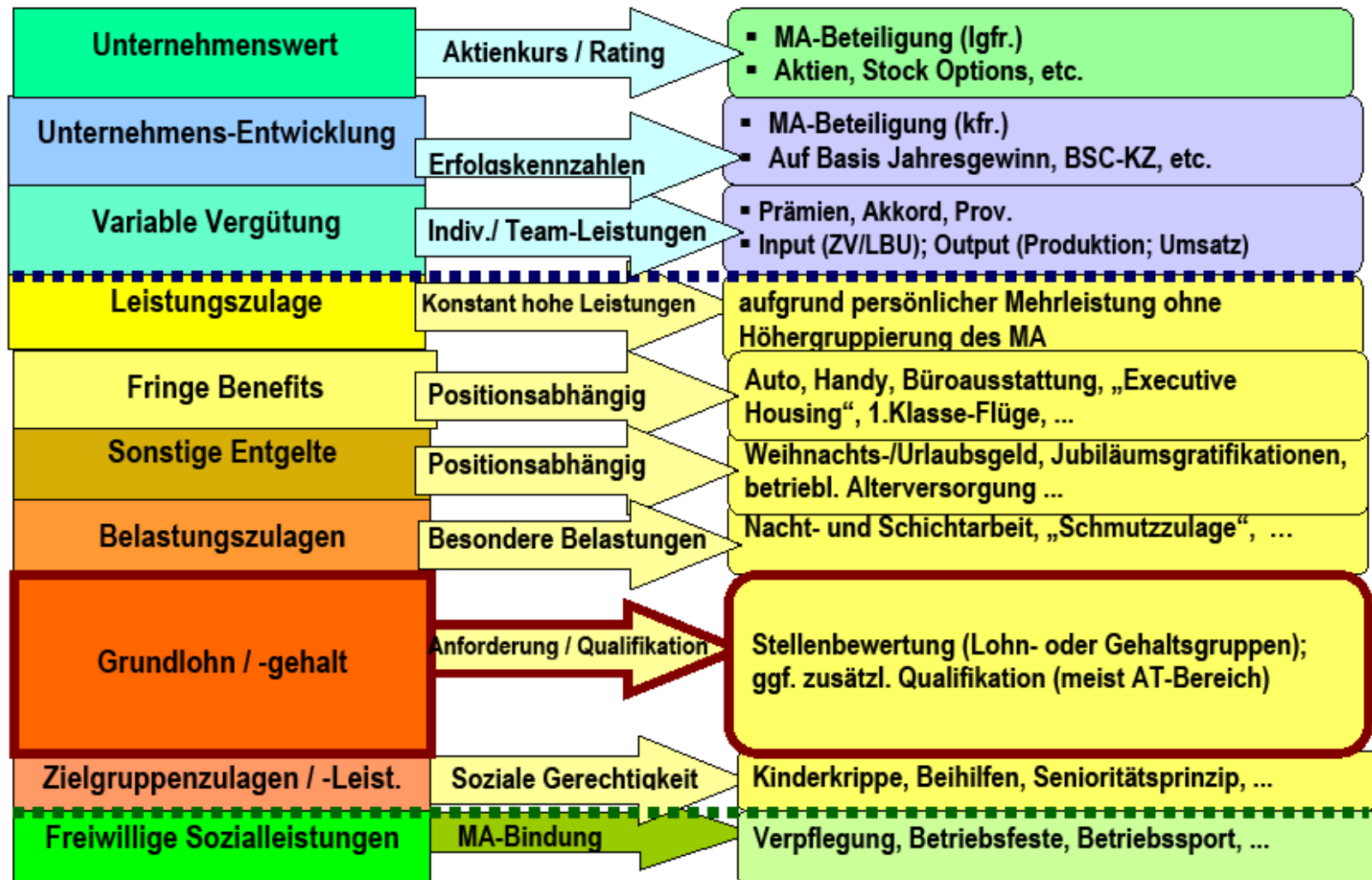
# Vergütung



## Stellenbewertung als (eine) Grundlage für Vergütung

	Bewertungsart	
Wertzuordnung	<p><b><u>summarisch</u></b></p> <p>Bewertung der Tätigkeit als Ganzes, Vergleich mit anderen Tätigkeiten</p>	<p><b><u>analytisch</u></b></p> <p>Bewertung einzelner Anforderungsarten ("Genfer Schema")</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geistige Anforderungen</li> <li>- körperliche Anford.</li> <li>- Verantwortung</li> <li>- Arbeitsbedingungen</li> </ul>
Reihung	<p><b>Rangfolgeverfahren</b></p> <p>Rangfolge über Paarvergleich (alle Stellen), z.B. C &gt; A &gt; D</p> <p><i>Rangabstände nicht berücksichtigt, Kriterien nicht definiert</i></p>	<p><b>Rangreihenverfahren</b></p> <p>Erst Einzelbewertung der Anforderungen, dann Rangbildung der Summenwerte</p> <p><i>Rangabstände nicht berücksichtigt</i></p>
Stufung	<p><b>Lohngruppenverfahren</b></p> <p>Zuordnung der Stellen zu definierten Wertigkeitskategorien</p> <p><i>einfach, kostengünstig, transparent</i></p>	<p><b>Stufenwertzahlverfahren</b></p> <p>Zuordnung der skalierten Ausprägungswerte je Anforderungskriterium</p> <p><i>ggf. Gewichtung der Kriterien</i></p>

## Vergütungsbestandteile im Überblick



## Ergänzungen zur variablen Vergütung

- Vereinfachende Prämisse: „homo oeconomicus“
- Setzt Leistungsmessung voraus; -> Bemessungsgrundlage?
- Anteile: gewerblich ca. 8-12%, Middle Management ca. 20%, Top Management ein Vielfaches
- Weiterhin steigende Tendenz trotz Kritik (z.B. Sprenger: „Mythos Motivation“)
- „Alternativen“ z.B.:
  - Cafeteria-System zielgruppengerechte Vergütungspakete
  - Total Compensation (weitgefasstes Vergütungsverständnis)

***-> wie sinnvoll ist variable Vergütung?***

# Personalplanung

---



**Personalplanung ist ein gezieltes und prozesshaftes Vorgehen, bei dem zukünftige Trends, Entwicklungen und Vorhaben hinsichtlich ihrer Auswirkung auf Menge, Zusammensetzung und Qualifikation des Personals bewertet und in Vorgaben zur Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs umgesetzt werden.**

## **Durch die Personalplanung sollen u.a.**

- Handlungsspielräume erweitert werden, indem man die künftigen Defizite frühzeitig erkennt und gegensteuern kann
- Risiken erkannt werden, z.B. erforderlichen Qualifikationen, die zur Zeit weder intern noch extern verfügbar sind
- Vorgehensweisen in verschiedenen Teilbereichen aufeinander abgestimmt werden (z.B. Personalentwicklung und Nachfolgeplanung)

## Mitbestimmungsrechte BR nach BetrVG

- Allgemeine Unterrichts- und Beratungsrechte bei Veränderung von Arbeitsorten, -plätzen, -verfahren und technischen Anlagen (§ 90 / 1)
- Rechtzeitige und umfassende Information des BR durch AG über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf mit geeigneten Unterlagen (§ 92 / 2)
- Initiationsrecht einer Personalplanung (§ 92 / 2)
- Informieren und beraten mit dem BR bei geplanten Personalfreisetzung (§ 112)
- Mitbestimmungsrecht des BR bei Aufstellung eines Sozialplans (§83)

## Fragestellungen der Personalplanung

- Wie viel Personal wird mit welchen Qualifikationen bis wann benötigt?
- Welches Personal hat man zu welchem Verwendungszeitpunkt?
- Wie, wo und wann soll das Personal beschafft werden?
- Welches Personal soll ausgebildet / weiterentwickelt werden, mit welchem Qualifikationsziel?
- Welches Personal soll freigesetzt werden? Welche Verwendungsalternativen gibt es?
- Welche Stellen sollen als Erste besetzt werden?

## Statistische Stammebelegschaft (= feste MA)

### Minus:

- Abwesend wg. Mutterschutz, Krankheit, Freistellung (€)
- Teilzeit anteilig
- Abwesend wg. Elternzeit, Sabatical, Wehrdienst (€)

### Plus:

- Werkstudenten / Praktikanten
- Azubis / Umschulungen
- Freie Mitarbeiter
- Personalleasing



**Verfügbare Personalkapazität**



**Stellenbesetzungsplan!**



## Einflussfaktoren für Personalbewegungen

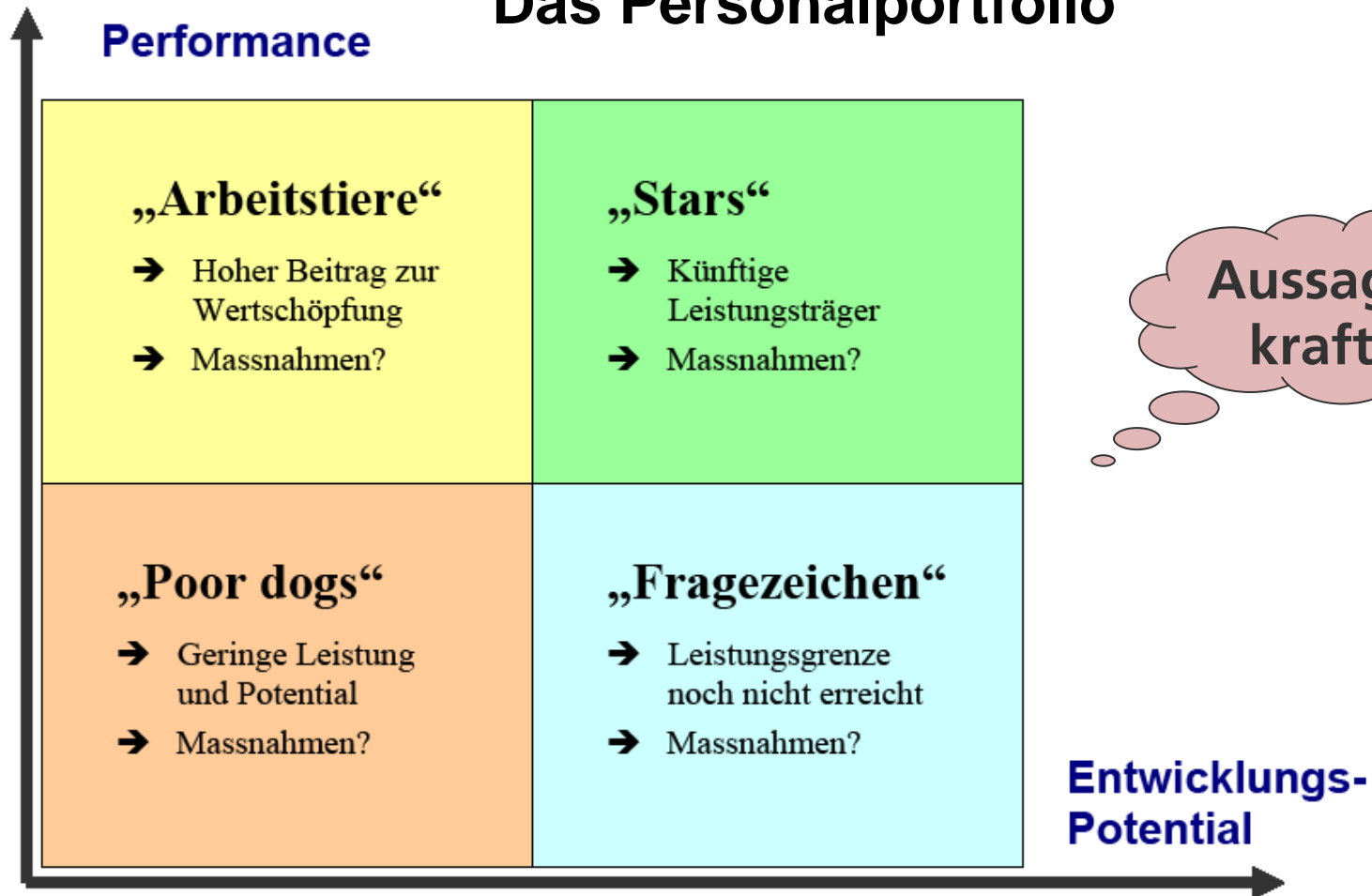
*Zufluss durch: Neueinstellung, Übernahme Azubis,  
Aufstockung Teilzeit, ...*

*Abfluss durch: Kündigung, Rente, Tod, Teilzeit, ruhende AV*

- Veränderungen im Stellenplan
- Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt; situative Knappheit von Spezial-Knowhow
- Neue Produkte / Standorte / Technologien / Arbeitszeitmodelle, Veränderungen in der Fertigungstiefe, Outsourcing
- Generationswechsel im Unternehmen (Demografie)
- Veränderungsprozesse im Unternehmen

**-> besonderer Planungsbedarf!**

## Das Personalportfolio



## Nachfolgeplanung

- Setzt auf bestehende Laufbahnsystematik im Unternehmen auf; MA werden für nächsthöhere Stellen avisiert
- Möglicher Karrierepfad Führungslaufbahn: Trainee, Sachbearbeiter, Teamleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Geschäftsführung
- Möglicher Karrierepfad Expertenlaufbahn: Azubi, Sachbearbeiter, Teilprojektleiter, Sachverständiger, Task Force, interne Beratung

## Künftige Anforderungen:

- Alternative Karrierepfade und Entwicklungsmöglichkeiten
- „Verstopfung“ verhindern (Demografie)
- Innovative Einsatzmöglichkeiten (Mentor, Wissensmanagement, Themenbotschafter, politische / soziale Aktivitäten...)

**Personalcontrolling umfasst die Analyse, Bewertung und Steuerung aller personalwirtschaftlicher Prozesse.**


## Typische Fragestellungen:

- Haben wir, in Bezug auf die Schliessung positiver oder negativer Bedarfslücken, unser „Klassenziel“ erreicht?
- Welche Einzeltendenzen sind feststellbar und welche Konsequenzen hat dies auf die Personalstatistik (z.B. Eintrittsalter), bzw. mittelbar auf die Personalplanung (Modifizierung der Förderpläne)?
- Welche weiteren Informationen in welchem Detaillierungsgrad brauchen wir für ein wirksames Personalcontrolling?

## Kennzahlen im Personalcontrolling (Beispiele)

### Kennzahlen zur Personalstruktur


- Alter / Geschlecht / Nationalität / ... der MA (in Führungspositionen)
- Verteilung auf Berufsgruppen / gewerbl. / AT
- Qualifikationsstruktur (Ausbildung, PE)
- Behindertenanteil



Frauen-  
quote?

### Kennzahlen zur Personalbewegung

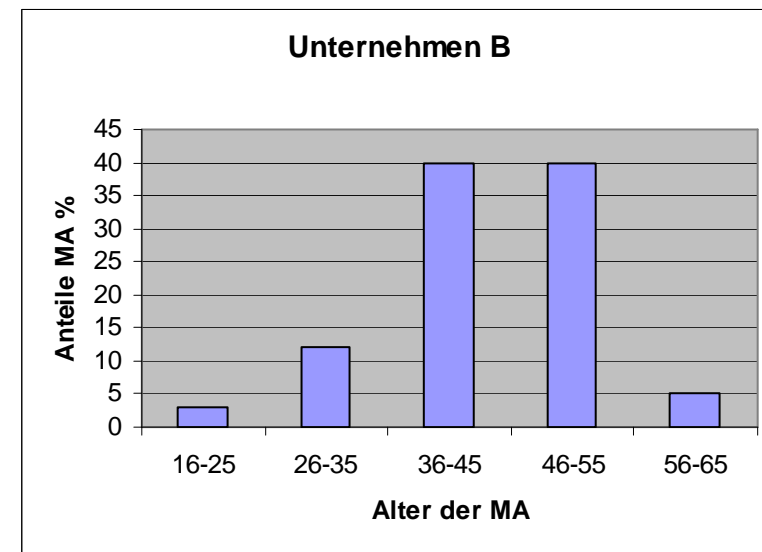
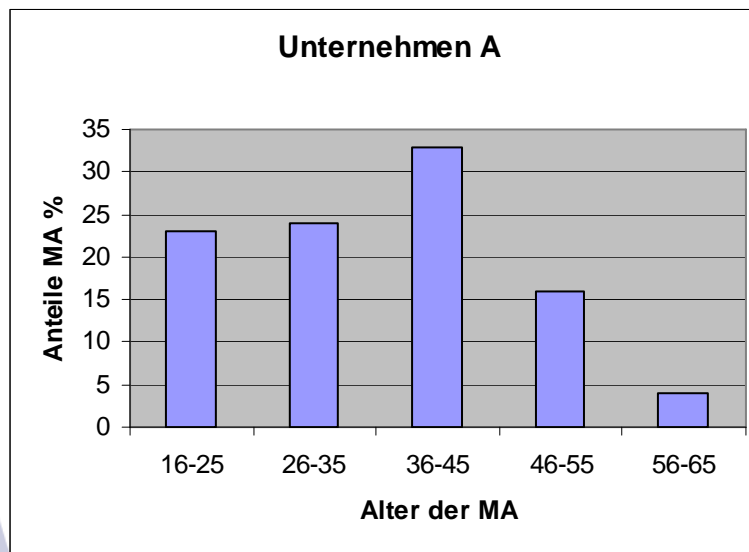
- Verweildauer
- Ein- und Austritte, Fluktuationsrate
- Interne Versetzungen, ruhende Arbeitsverhältnisse
- ...



Aussage-  
kraft?

-> *Perioden- oder Soll-Ist-Vergleich*

In zwei Unternehmen finden sie folgende Altersstruktur:



- > Stellen Sie Vermutungen zu den Unternehmen an!
- > Was wird in ca. 15 Jahren passieren?
- > Wie beugen Sie vor?

## Diskussionsfrage

### **Anhand welcher Kennzahlen könnte man messen:**

- Das Qualifikationsniveau der Sachbearbeiter?
- Die Weiterbildungsquote der Belegschaft?
- Die durchschnittliche Führungseffektivität?
- Was könnten weitere sinnvolle Kennzahlen sein?

# Personalinformationssystem (PIS)


---



SRH Hochschule  
Heidelberg

Im Personalbereich müssen umfangreiche Daten verwaltet werden, wie z.B.:

- Stammdaten aller Mitarbeiter
- Arbeitsverträge und Vergütungsdaten
- Zeiterfassung, Urlaub, Krankheit, ...
- Qualifikationsdaten und Teilnahmen an Weiterbildungen
- Beförderungen / interne MA-Biografie
- Unternehmensweite Personalplanung / -Controlling s.o. sowie Nachfolgeplanung; Bewerbermanagement, usw.
- **Häufige Folge:**
  - unterschiedliche Quellen / Erfassungsorte /
  - Nicht kompatible Verarbeitungssysteme / -formate
  - Mehraufwand, Fehlergefahr, ggf. Datenfriedhof



Inzwischen oft  
Selfservice



## Gestaltung eines PIS

- PER-Software (Peoplesoft, HRoffice, SAP HR3, ...) mit Schnittstelle zu Lohn- und Gehaltsabrechnung, Fertigung, MIS, ...
- Zugriffsrechte beliebig staffelbar
- Automatisierte Änderungshistorie
- Technische Basis: SQL-Datenbank
- Viele Auswertungen „auf Knopfdruck“ möglich (ggf. Customizing)
- Entwicklungsschub in den letzten Jahren, aber noch Optimierungsbedarf (Vergleich: Warenwirtschaftssysteme, Fertigungssteuerung, ...)

## Nutzen eines PIS

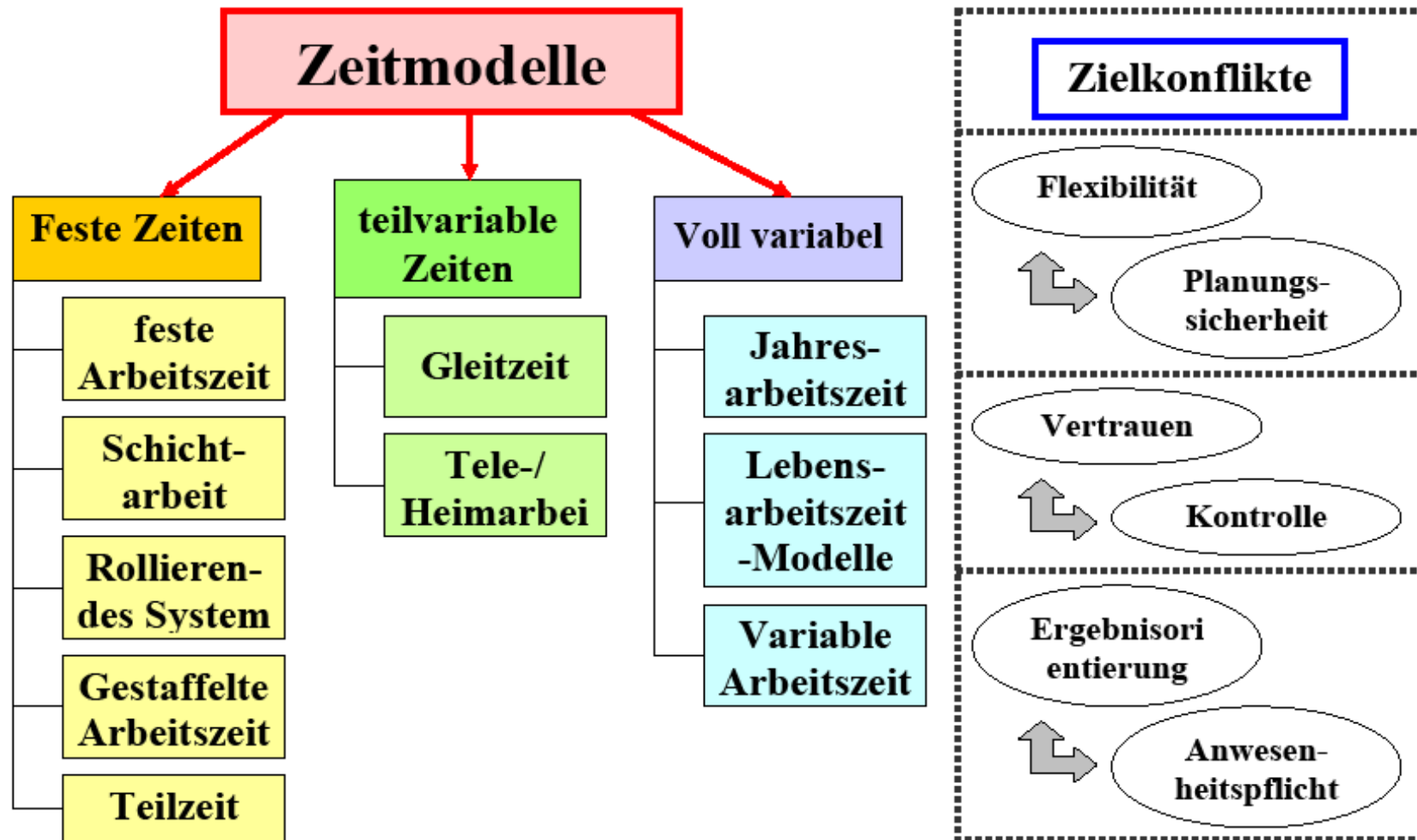
- Aktueller Datenbestand (-> Aussagekraft von Statistiken)
- Zeitnahe Auswertungen (-> Gegensteuerung!)
- Daten unabhängig von Quelle verknüpfbar (Kompatibilität)
- „Tracking“ von MA-Profilen möglich, dadurch leichtere Erkennbarkeit interner Kandidaten für bestimmte Positionen
- Schnelle Handlungsfähigkeit
- Grundlage für gezielte Personalentwicklung und Nachfolgeplanung

# Arbeitseinsatz- und Zeitmodelle



SRH Hochschule

## Überblick Zeitmodelle – potentielle Zielkonflikte



# Arbeitseinsatz- und Zeitmodelle

---



## Gründe für flexible AZ-Modelle:

- Auslastung teurer Produktionsanlagen (Schichtarbeit Produktion)
- Erhöhung der Servicebereitschaft für Kunden („SchLaDo“ bei Banken)
- Abfangen von Schwankungen im Arbeitsanfall
- Kostengünstiges Überstundenmanagement
- Erhöhte individuelle Selbstbestimmtheit des Arbeitseinsatzes
- Berücksichtigung der menschlichen Bio-Kurve
- Attraktive Arbeitsbedingungen

## **Zeiterfassung** (vs. „*Vertrauensarbeitszeit*“)

- Zentral durch Stechuhren / Terminals; Individuell durch Aufschrieb, Eingabe in Zeitwirtschaftssystem

# Arbeitseinsatz- und Zeitmodelle

---



## Probleme variabler Modelle

- Einsatz von Art der Aufgabe abhängig
- Geringerer Zugriff der Führungskräfte bei „Gefahr im Verzug“
- Gleitzeit: Taktischer Arbeitseinsatz („Hamstern“ von Zeitguthaben); Zeiterfassungssystem notwendig
- Voll variabel: Gefahr der Selbstaussbeutung und Abkopplung von Tagesgeschehen

## Praktische Umsetzungshilfen

- Zielvereinbarung als Orientierungshilfe
- Mini-Teams gegenseitiger Stellvertretung stimmen ihre Anwesenheiten aufeinander ab
- Regelkommunikation (kurzfristige Abteilungsplanung)
- Führungskräfte führen Kritikgespräche mit „schwarzen Schafen“

## Geplante Fehlzeiten

- Urlaub, Sabbaticals, Dienstreisen, Schulungen
- Aufwand: Vertretung, Einarbeitung, Übergabe, Entscheidungsverzögerung

## Problem: Absentismus

- Klassiker: der „blaue Montag“; „taktisches“ Krankwerden z.B. vor Abgabeterminen (*oder Prüfungen!*); „geplantes“ Krankwerden (für Zusatzurlaub oder Schwarzarbeit)
- Schaden: Vertretungskosten (Aushilfe), Überbelastung der anwesenden Kollegen, sozialer Flurschaden
- Gründe für Absentismus: Private Situation, Unzufriedenheit, Betriebsklima, hoher Druck
- Massnahmen: Situationsanalyse durch FA / PER; Gespräch mit Führungskraft; ggf. juristische Konsequenzen

Unter **Telearbeit** i.w.S. werden diejenigen Arbeitsformen verstanden, in denen der (Zweit-)Arbeitsplatz örtlich nicht ins Unternehmen eingebunden ist.

## Mobiles Office

- Der MA arbeitet vorwiegend beim Kunden („on-site“); meist gekoppelt mit Präsenzarbeit im Grossraumbüro (Container)
- Geeignet für beratende Berufe

## Home Office

- MA arbeitet *auch* zuhause; gekoppelt mit Präsenzarbeit (s.o.); Variante: a) Desk Sharing oder b) „Center-based“ = Satellitenbüro
- Geeignet für Beratung, Konzeption, Dateneingabe und -bearbeitung

# Arbeitseinsatz- und Zeitmodelle



## Voraussetzungen für Telearbeit

- Technisches Equipment: PC / Laptop, Internet, ggf. Rufumleitung
- Vom Tagesgeschäft „abkoppelbare“ Aufgaben
- Enge Einbindung des MA in Regelkommunikation
- Vertrauen in den MA
- Ergebnisorientierung

A green thought bubble with a black outline, containing the text "zunehmend üblich!".

zunehmend  
üblich!

## Vorteile

- Kontinuierlich konzentriertes Arbeiten möglich
- Themenzentrierte Interaktion
- Oft höhere Produktivität
- Geringere Arbeitsplatzkosten (Desk Sharing)
- Kostengünstiges Einbinden von Subunternehmern
- Subjektiv höhere Lebensqualität des MA



# Arbeitseinsatz- und Zeitmodelle



**Gruppenarbeit:** Mehrere MA erfüllen gemeinsam eine weitgehend in sich geschlossene Aufgabe, steuern selbständig deren Ausführung und kontrollieren das Ergebnis im Rahmen von Vorgaben selbst.

## Gruppenarbeit in der Produktion

- 5-10 Mitglieder, selbstgesteuerte Arbeitsteilung, Gruppensprecher als gewählter „Führer“
- Arbeitsvorgaben (Ziele): Umfang, Ausschuss, Mittel
- Regelkommunikation in Gruppe / mit Meister
- Qualifikation durch Stellvertretung
- Ergebnisverantwortlichkeit

## Ziele der Gruppenarbeit

- Produktivitäts- und Qualitätssteigerung, mehr Flexibilität
- Permanente Lern- und Verbesserungsprozesse

## Entsendung von MA in ausländische Niederlassungen

### Ziele der Entsendung

- Knowhow-Transfer; Personalentwicklung; Personalknappheit im Standortland; Kontrolle von Auslandsgesellschaften

### Handlungsbedarf PER

- Besondere Kandidatenauswahl
- Vorbereitung: Sprachkurse, Kulturunterweisung, Impfungen / Gesundheitsvorsorge
- Unterstützung bei Grundversorgung (Wohnungssuche, Schule für Kinder, sozialer Anschluss, ...) sowie bei Managementproblemen (Supervision, Mentor, ...)
- Wiedereingliederung des MA (Repatriierung)

## Der Personalbericht

- Meist quartalsweise (intern), auch als Jahresbericht publiziert – *siehe Google „Personalbericht“*
- Stellt die Grundzüge der aktuellen Personalpolitik, eingebunden in die Unternehmensstrategie, dar
- Enthält wesentlichen Bestands- und Bewegungsdaten der Belegschaft (aggregiert) – *siehe Personalcontrolling*
- Relevante Daten teilweise auch im Managementinformationssystem enthalten

## Meldepflicht PER an externe Stellen

- Finanzamt: Lohnsteuer-Anmeldung
- Berufsgenossenschaft: Sozialversicherung, Unfallanzeige, Lohnnachweis
- Gewerbeaufsicht: Ausnahmeregelungen zur Arbeitszeit, Arbeitssicherheit, ...
- Statistische Ämter: Arbeitskosten, Löhne, Gehälter, ...
- Zuständige IHK: Ausbildungswesen
- Arbeitgeberverband: Löhne und Gehälter
- Kommune: Arbeitsplätze
- ...

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



1. Kommentieren Sie die Anforderungen an ein Vergütungssystem. Inwiefern sind sie erfolgskritisch?
2. Finden Sie heraus, als welchen beispielhaften Komponenten ein Cafeteria-Modell der Vergütung bestehen kann. – Was ist hier genau mit Zielgruppenspezifikation gemeint?
3. Kommentieren Sie das Personalportfolio hinsichtlich Aussagekraft und Nutzen für die Personalsteuerung im Unternehmen.
4. Wie hängt die Bedeutung der Nachfolgeplanung mit der demografischen Entwicklung zusammen? Skizzieren Sie in 5-10 Spiegelstrichen!
5. Es wurden ja in der Vorlesung bereits beispielhaft PER-Kennzahlen diskutiert. Schlagen Sie nun mindestens zwei neue vor, und erläutern Sie den Nutzen.
6. Erläutern Sie in 5-10 Spiegelstrichen die zentrale Bedeutung eines PIS für die Ressourcensteuerung!
7. Das Home Office scheint sowohl für MA als auch für das Unternehmen einige Vorteile zu haben. Warum ist es dann nicht viel mehr verbreitet? Mindestens 5 Gründe!

# Das Letzte ...

---



**Überraschender  
Beitrag  
zur prinzipiellen  
Problematik  
der erfolgreichen  
systematischen  
Nachfolge-  
planung in  
Unternehmen,  
skizziert von ...**

Hinter eines Baumes Rinde  
wohnt die Made mit dem Kinde.  
Sie ist Witwe, denn der Gatte,  
den sie hatte, fiel vom Blatte.  
Diente so auf diese Weise  
einer Ameise als Speise.

Eines Morgens sprach die Made:  
„Liebes Kind, ich sehe grade,  
drüben gibt es frischen Kohl,  
den ich hol. So leb denn wohl!  
Halt, noch eins! Denk, was geschah,  
geh nicht aus, denk an Papa!“  
Also sprach sie und entwich. –

Made junior aber schlich  
hinterdrein; und das war schlecht!  
Denn schon kam ein bunter Specht  
und verschlang die kleine fade  
Made ohne Gnade. Schade!

... Heinz Erhard:  
„Die Made“

