



Personal.Management
Dr. Robert Pürstinger

„Der Mensch ist Mittelpunk**t**.“
„Der Mensch ist Mittel. **Punkt**.“

Personal-Management muss den Spagat zwischen den betrieblichen Anforderungen an das Personal und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter bewältigen.

Ziel ist, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch punktgenaues Personal-Management nachhaltig zu sichern.

Editorial



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

für Unternehmen wird es immer schwieriger, engagierte, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden. Ursachen sind in erster Linie die demographische Entwicklung und der Wertewandel. Die Auswirkungen zeigen sich nicht allein bei der Mitarbeiter-suche, sondern auch in der Mitarbeiterführung und Personal-Entwicklung.

Personal-Management erhält daher nicht nur neue Akzente, sondern es muss sich grundsätzlich neu orientieren. Die heute noch vielfach praktizierte Personal-Verwaltung ist durch ein strategisches, aktives, zukunftsorientiertes Personal-Management zu ergänzen. Potenzielle Mitarbeiter sind zu interessieren, geeignete auszuwählen, vorhandene Mitarbeiter sind zu führen und zielgerichtet einzusetzen, zu fördern und an das Unternehmen zu binden. Jeder, der Personal-Verantwortung trägt, muss es sich zur Aufgabe machen, Engagement, Leistung und Bindung der Mitarbeiter zu fördern.

Die Qualität der Mitarbeiter wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Nur Unternehmen, die dies erkennen und Personal-Management als Führungsaufgabe verstehen, werden erfolgreich bestehen können.

Schwerpunkt dieser Broschüre ist der Blick auf ein zukunftsorientiertes Personal-Management und dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg und zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Einflüsse der Arbeitswelt von morgen, die Forderungen an ein zeitgemäßes Personal-Management und die nötigen Kompetenzen des Personal-Managers beschreiben die Herausforderungen, denen sich Personal-Management stellen muss.

Viel Interesse beim Lesen!

Ihr Robert Pürstinger

Inhalt

... zum Einstieg ...	5
Zum Start und zur Schaffung von Klarheit anstelle einer Einleitung.	
1. Die Arbeitswelt von morgen heute gestalten	6
„Wir müssen uns mit der Zukunft befassen, denn wir werden mit ihr leben.“ Diese Forderung gewinnt angesichts der raschen umfassenden politischen, wirtschaftlichen, technologischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Veränderungen zunehmend an Aktualität – gerade im Personal-Management. Vier Trends wirken besonders stark.	
2. Hebel zum Erfolg im Personal-Management	8
Wir befinden uns in einer Wissensökonomie, in der die Mitarbeiter der Hebel zum Erfolg sind. Abgesehen von den Mitarbeitern sind alle anderen Aktiva eines Unternehmens inaktiv. Sie sind passive Ressourcen, die nur durch menschliches Eingreifen Wert erzeugen können. Der Schlüssel zu einem langfristig profitablen Unternehmen ist die Produktivität der Mitarbeiter – des Personals.	
3. Leistungsbewertung des Personal-Managements	13
Die Wertschöpfung des Personal-Managements kann an qualitativen und quantitativen Indikatoren zu Kosten, Zeit, Quantität, Qualität, Reaktion der Beteiligten und Rechtssicherheit gemessen werden.	
4. Forderungen an zeitgemäßes Personal-Management	14
Personal-Arbeit muss an klaren Forderungen ausgerichtet sein. Diese sind Richtschnur für das Verhalten und Prüfkriterien für den Erfolg des Personal-Managements.	
5. Kompetenzen der Personal-Manager von morgen	16
Personal-Manager von morgen müssen in der Lage sein verschiedene Rollen zu erfüllen.	
6. Mehr Erfolg mit einem externen Personal-Manager	17
Unternehmen profitieren, wenn sie einen Personal-Profi mit anderen Unternehmen teilen oder nach Bedarf einsetzen. Eben punktgenau: <ul style="list-style-type: none">• inhaltlich• zeitlich• finanziell	
„Man muss keine Kuh kaufen, wenn man Milch braucht.“	

Impressum

Personal.Management

Dr. Robert Pürstinger

Schmiedingerstraße 87

5020 Salzburg

Tel/Fax +43 662/44 18 66

Mobil +43 664/20 20 498

E-mail office@pmp.co.at

IDN office@puestinger.at

Internet www.pmp.co.at

IDN www.puestinger.at

... zum Einstieg ...

Personal-Management: Managementbereich, der sich mit den Menschen und ihren Beziehungen im Beruf beschäftigt. Personal-Management ist ebenso eine Verantwortung jeder Führungskraft wie auch die Bezeichnung der Arbeit von Fachleuten. Personal-Manager beraten, gestalten und implementieren die Personal-Strategie und Personal-Politik.

Personal-Politik: Regelwerk, das festlegt, wie ein Unternehmen das Personal oder personalbezogene Angelegenheit handhabt. Die Personal-Politik sollte die gängige Praxis widerspiegeln, schriftlich fixiert sein, im Unternehmen bekannt sein und sich an ändernde Umstände anpassen.

Personal-Strategie: Geplante Handlungsweise, um Absichten und Ziele des Unternehmens durch den Einsatz des Personals zu erreichen.

Personal-Leiter/-Manager: Spezialist, der verantwortlich ist für die Beratung sowie die Gestaltung und Implementierung von Personal-Strategie und Personal-Politik sowie für deren operative Umsetzung in der laufenden Personal-Arbeit. Die konkrete Ausgestaltung der Funktion des Personal-Leiters ist abhängig von der Unternehmensgröße und dem Ausmaß, in dem Personal-Verantwortung an Führungskräfte übertragen ist.

Abb. 1: Personal wird immer stärker zum zentralen Wettbewerbsfaktor

In vielen Branchen gleichen sich die Produkte bzw. Dienstleistungen und die Methoden und Techniken ihrer Erzeugung bzw. ihres Erbringens immer mehr. Wenn jedoch ähnliche Rohstoffe, ähnliche Maschinen, ähnliche Fertigungs- und Erstellungsprozesse etc. Verwendung finden, dann bleibt als zentrale Möglichkeit zur Differenzierung und zur Erlangung von relativen Vorteilen am Markt ein einziger Faktor übrig: das Personal.

Häufig wird Personal als der zentrale Wettbewerbsfaktor und als wertvollste Ressource bezeichnet. Dahinter steht die wichtige Einsicht, dass die im Wirtschaftsleben handelnden Personen sehr oft die zentrale Schnittstelle zwischen Anbieter und Nachfrager darstellen. Also etwa die Verkäufer oder Anbieter von Dienstleistungen, die die zur Güter- bzw. Dienstleistungserstellung erforderlichen Ressourcen auf ihre spezifische Weise einsetzen. Wie sie das tun, macht den Unterschied - vielleicht den entscheidenden Unterschied.

Abb. 2: Wer macht im Unternehmen Personal-Management?

„Personal-Management ist eine wesentliche Kernaufgabe der unternehmerischen Verantwortung“

Zentraler Akteur des Personal-Managements sind der Unternehmer oder die Unternehmensleitung. Jene Personen, welche die Leitungsfunktion kraft Gesetz verkörpern.

Die Unternehmensleitung entscheidet, wer schwerpunktmäßig für das Personal-Management verantwortlich ist und das Personal-Management gestaltet. In mittleren und größeren Unternehmen überträgt die Leitung die detaillierte Ausgestaltung des Personal-Managements einem Spezialisten, dem Personal-Leiter.

Es ist die Aufgabe des Personal-Leiters, Systeme, Methoden und Verfahren zu entwickeln, damit die Funktionen des Personal-Managements in der täglichen Personal-Arbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wahrgenommen werden können.

Die Führungskräfte der Linie leisten die unmittelbare Personal-Arbeit. Sie, und nicht der Personal-Leiter, sind für die Umsetzung der Personal-Politik, für Auswahl, Führung, Einsatz, Förderung, Entwicklung und Bindung ihrer Mitarbeiter zuständig.

Abb. 3: Vier typische Personal-Probleme werden häufig genannt

Das Bemühen der Menschen, im Beschäftigungsverhältnis eigene Wünsche und Interessen zu realisieren, wird von der Arbeitgeberseite oft als störender Eigensinn interpretiert, als Ausdruck mangelnder Bereitschaft, sich den (Leistungs-) Erwartungen des Unternehmens zu fügen (**Motivationsproblem**).

Für den erwünschten Leistungsbeitrag hat dieses Nicht-Wollen eine ähnlich negative Bedeutung wie ein Nicht-Können (**Qualifikationsproblem**).

Ob und inwieweit eine geringe Leistung nun auf mangelndes Wollen und/oder Können zurückzuführen ist, ist oftmals nicht leicht zu erkennen. Aber auch wenn die Leistungsbeiträge des Personals grundsätzlich zufriedenstellend für die Arbeitgeber ausfallen, erbringen andere Unternehmen vergleichbare Leistungen manchmal zu geringeren Kosten (**Personalkostenproblem**).

Ein weiteres Problem ergibt sich daraus, dass vielfach nicht genügend qualifiziertes Personal für ein Unternehmen gewonnen werden kann. Dieses **Verfügbarkeitsproblem** ist in den letzten Jahren im Zusammenhang mit dem Mangel von Fachkräften in einer breiten Öffentlichkeit bekannt geworden und hat Unternehmen zu intensiven Rekrutierungs- und Bindeaktivitäten herausgefordert.

Umgekehrt kämpfen manche Unternehmen mit einem Überhang an Personal und werden durch institutionelle Regelungen daran gehindert, sich schnell und kostengünstig davon zu trennen.

Damit sind vier sehr relevante Problem-bereiche genannt, mit denen sich Personal-Management beständig beschäftigen muss, wenn es seiner Aufgabe gerecht werden will, die Beiträge des Personals zum Erfolg des Unternehmens zu stabilisieren bzw. zu fördern.

I. Die Arbeitswelt von morgen heute gestalten

„Wir müssen uns mit der Zukunft befassen, denn wir werden mit ihr leben.“ Diese Forderung gewinnt angesichts der raschen und umfassenden politischen, wirtschaftlichen, technologischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Veränderungen zunehmend an Aktualität – gerade im Personal-Management wirken vier Trends besonders stark:

Abb. 4: Vier unternehmensexterne Trends bestimmen wesentlich die Entwicklung im Personal-Management

- Wandel in der Wirtschaft**
 - ⇒ Wettbewerbsstärker
 - ⇒ Internationaler
 - ⇒ Zeitbewusster
- Wandel in der Technologie**
 - ⇒ Anspruchsvoller
 - ⇒ Schneller
 - ⇒ Kurzlebiger
- Wandel am Arbeitsmarkt**
 - ⇒ Weiblicher
 - ⇒ Qualifizierter
 - ⇒ Älter
- Wandel in den Werthaltungen**
 - ⇒ Sinnerfüller
 - ⇒ Spaßiger
 - ⇒ Freier

Internationalisierung der Wirtschaft

„Arbeitsmarktfähigkeit statt Beschäftigungssicherheit“

Im Zuge beschleunigter Marktveränderungen und weiterer Wettbewerbsverschärfung kann Beschäftigungssicherheit immer weniger gewährleistet werden. Mitarbeiter müssen mobil und flexibel einsetzbar sein und verstärkt Eigenverantwortung für Erhalt und Erhöhung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit übernehmen.

Veränderungsprozesse brechen Strukturen in Unternehmen auf, verflachen Hierarchien und ordnen Verantwortlichkeiten neu. Die Mitarbeiter betrachten diese Veränderungen zum Teil mit großer Skepsis und Angst um ihren Arbeitsplatz. Für das Personal-Management stellt sich daher die Aufgabe, den organisatorischen Wandel zu begleiten und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen zu betreuen.

Dynamik in der Technologie

„Erhöhter Personalentwicklungsbedarf“

Technologischer Wandel und der damit verbundene Strukturwandel bewirken in den Unternehmen eine starke Veränderung der Arbeitsplatzstrukturen, Arbeitsplatzanforderungen, übergreifenden Unternehmensorganisation sowie der Kommunikations- und Informationssysteme.

Gefordert sind mehr flexible, kreative Mitarbeiter mit breit angelegter, fachübergreifender Ausbildung und hoher beruflicher und sozialer Qualifikation.

Die Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter muss durch die Förderung permanenter Lernprozesse sowie durch innovationsfördernde Strukturen und Formen der Zusammenarbeit künftig schneller erfolgen. Dies erhöht die Anforderungen an die soziale Kompetenz der Mitarbeiter und Führungskräfte und erfordert Fachkompetenz in Projektmanagement und Teamführung.

Dramatische Entwicklung am Arbeitsmarkt

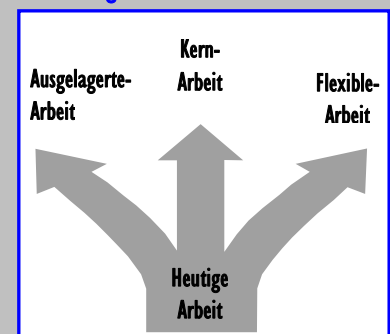
„Fachkräftemangel - Nachwuchskräfte gesucht“

Aufgrund der demographischen Entwicklung droht ein Mangel an qualifiziertem Nachwuchs. Ältere Mitarbeiter avancieren zur zentralen Zielgruppe. Es gibt immer mehr ältere Arbeitnehmer, deren Qualifikation und Motivation es zu erhalten gilt. Zudem muss das Know-how der älteren Generation an jüngere Mitarbeiter weitergegeben werden.

Mit zunehmender Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten und wachsendem Mangel an inländischen Fachkräften steigt der Anteil ausländischer Mitarbeiter in den Unternehmen – auch in Führungs- und Spezialistenpositionen. Die Harmonisierung kultureller Unterschiede wird zu einer zentralen Aufgabe des Personal-Managements.

Gleichzeitig kommt es vielfach zur Verlagerung von manueller Arbeit zu Wissensarbeit und zu einer völlig veränderten Arbeitsteilung.

Abb. 5: Die Arbeit der Zukunft wird anders organisiert

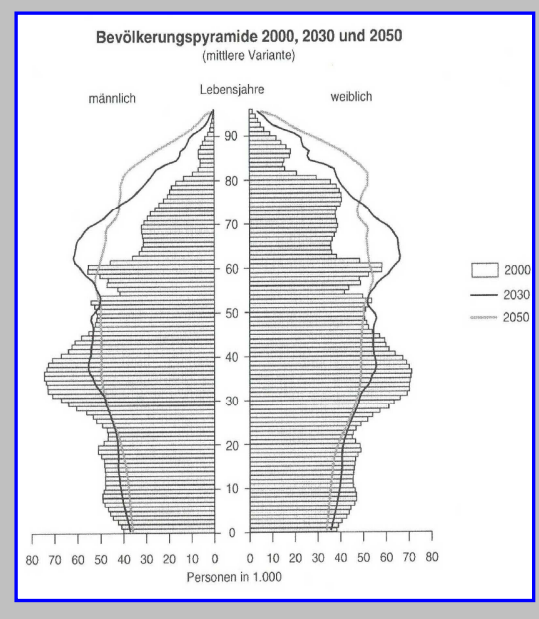


Die Arbeit der Zukunft wird sich in drei Zweigen abspielen. Im linken Zweig residiert alles, was ein Unternehmen eigentlich selbst nicht so gut machen kann, wie es spezialisierte Partner machen können – alles, was durch längerfristige vertragliche Bindungen an andere Unternehmen vergeben werden kann. Der mittlere Zweig stellt die Kern-Arbeit dar. Alles, was ein Unternehmen selbst machen muss, als unverzichtbar, einzigartig von seinen Kunden wahrgenommen zu werden. Dazu braucht es ganz präzise Kernkompetenzen. Der dritte Zweig steht für die flexible Arbeit: Arbeit, von der es einmal mehr, einmal weniger gibt.

In Summe verändert dieser Anpassungsprozess in den nächsten zehn Jahren in Österreich mehr als eine Million Arbeitsplätze.

Nach der Bevölkerungsprognose der Statistik Austria wird die Bevölkerungszahl Österreichs kaum wachsen.

Abb. 6: Die Bevölkerungspyramide wird zur „Tonne“



Dramatischer als die Gesamtzahl verändert sich die Altersstruktur der Bevölkerung. Zahl und Anteil der unter 15-Jährigen sinken stark ab, während die Bevölkerung im Alter von über 60 Jahren an Gewicht gewinnt.

Die Bevölkerung im Erwerbsalter (15 bis 65 Jahre) geht kontinuierlich zurück. Derzeit steht rund jeder fünfte Einwohner im Pensionsalter, mittelfristig wird es jeder vierte, langfristig sogar jeder dritte sein.

Abb. 7: Dramatische Veränderung des Arbeitskräfteangebotes 2000 - 2015

Altersgruppe	+/- %
Kinder bis 13 Jahre	-14,2 %
Jugendliche 14-17 J.	-12,2 %
Junge Erwachsene 18-29 J.	-4,8 %
Zentrales Erwerbsalter 30-54 J.	-1,1 %
Spätes Erwerbs-/frühes Ruhestandsalter 55-64 J.	+16,1 %
Höheres Erwachsenenalter 65-79 J.	+20,1 %
Betagte/Hochbetagte 80 und mehr Jahre	+43,7 %

In den nächsten Jahren findet am Arbeitsmarkt eine zunehmende Verknappung qualifizierter Bewerber statt und in vielen Bereichen wird der Nachwuchs fehlen.

Abb. 8: Die Unternehmen sind massiv betroffen und gefordert

- Die **Rekrutierung** vom Arbeitsmarkt wird deutlich schwieriger.
- Die **Altersstruktur** wird sich erheblich verschieben – künftig werden weniger junge und mehr ältere Mitarbeiter tätig sein.
- Die **Nachwuchsjahrgänge** werden zwar formal höher qualifiziert sein, aber drastisch schrumpfen.
- Das Potential der **Fach- und Führungskräfte** wird sich auf rund die Hälfte reduzieren.
- Das Potential an **männlichen Mitarbeitern** wird abnehmen, eine Zunahme ist nur noch bei den **Frauen** möglich.
- Der **Ausländeranteil** wird steigen (müssen).
- Die Erwerbsfähigen zwischen 40 und 50 Jahren müssen auf ein längeres Berufsleben mit steigenden Qualifizierungsanforderungen vorbereitet werden.

Der **allgemeine Wissensfortschritt**, der Transfer neuen Wissens in das Unternehmen und der von den veränderten Rahmenbedingungen ausgehende grundlegende **Strukturwandel** werden von den **Mitarbeitern mittleren bis höheren Alters** bewältigt werden müssen. Dies geschieht bei zugleich **steigenden Anteilen von Frauen und ausländischen Mitarbeitern**.

Frauen und die über **50jährigen** werden in der Folge eine wesentliche Rolle zur **Aufrechterhaltung der Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit** unseres Landes im **globalen Wettbewerb** spielen.

Gesellschaftlicher Wertewandel

„Arbeitnehmer suchen mehr Lebensgenuss“

Änderungen der **gesellschaftlichen Wertvorstellungen** wirken sich direkt auf die Bedürfnisstrukturen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder aus.

Man lebt nicht mehr, um zu arbeiten, sondern arbeitet auch, um zu leben. Hintergründe hierfür sind: steigende Bedeutung immaterieller Werte, abnehmende Identifikation mit Firma, Aufgaben und Gesellschaft sowie extreme und damit überfordernde Veränderungen. Die klassische Karriereorientierung verliert an Attraktivität. Immer mehr Menschen – auch Führungskräfte – streben nach einer ausgewogeneren Lebensführung.

In breiten gesellschaftlichen Gruppierungen findet sich im Rahmen ihrer persönlichen Arbeit **das Streben nach Selbstverwirklichung** und ein verändertes Freizeitverhalten.

Unterordnung verliert als Wertekategorie an Bedeutung; das hierarchische wird zunehmend durch das **partizipative Prinzip** ersetzt.

Die Vielfalt in der Gesellschaft wächst mit beschleunigten und gegenläufigen Entwicklungen. Das bringt eine geringere Berechenbarkeit gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, politischer und kultureller Trends mit sich. Und führt zu einer Aufgliederung der Gesellschaft in eine Vielzahl von Subkulturen.

Der Generationenkonflikt verstärkt sich aufgrund unterschiedlicher Betroffenheit durch die teils gravierenden Veränderungen in unserer Gesellschaft (z. B. Veränderung der Arbeitswelt, Zunahme der Komplexität, neue Qualifikationsanforderungen, unterschiedliches Konsumverhalten, Einkommenspyramide, Pensionen).

Die ältere Generation wird gezwungen sein, sich an neue Werthaltungen anzupassen, die Jüngeren werden besser qualifiziert eine dynamische Entwicklung fördern.

Abb. 9: Der Wertewandel fordert die Unternehmen heraus

- Anzustreben ist eine **hohe Übereinstimmung** von **Mitarbeiter- und Unternehmenszielen**, die durch die Anpassung von Arbeitszeit-, Entwicklungs- und Ausbildungsmodellen erreicht werden kann.
- Die Individualisierung hat Schattenseiten: Der **Abbau kooperativer Verhaltensmuster** führt im Unternehmen u. a. zu eingeschränktem Informations- und Kommunikationsverhalten sowie zu bereichsgeistlichem statt übergreifendem Denken.
- Die Neusegmentierung des Arbeitsmarktes, d. h. die **Auflösung von geschlechts- und altersspezifischen Rollenerwartungen**, führt z. B. zu mehr Frauen im Management, auf klassische Karriere verzichtende Männer oder zu der zunehmenden Bedeutung älterer und ausländischer Arbeitnehmer.
- Der Absatzmarkt wird neben den gestiegenen Qualitätsansprüchen und Umweltorientierungen zusätzlich eine noch **stärkere Kundenorientierung** leisten müssen
- Humanisierungstrends und Umweltdiskussion führen zu **veränderten Führungsstilen, Arbeitsbedingungen und Qualitätserfordernissen**.

2. Hebel zum Erfolg im Personal-Management

Mit dem Wissen um die Einflüsse auf die Arbeitswelt stellt sich die Frage nach den erfolgsrelevanten Hebeln, die das Personal-Management einsetzt.

Wir befinden uns in einer Wissensökonomie in der die **Mitarbeiter der Hebel zum Erfolg** sind. Abgesehen von den Mitarbeitern sind alle anderen Aktiva eines Unternehmens inaktiv. Sie sind passive Ressourcen, die nur durch menschliches Eingreifen Wert erzeugen können. Der Schlüssel zu einem langfristig profitablen Unternehmen oder zu einer robusten Wirtschaft ist die Produktivität der Mitarbeiter – des Personals.

Es gibt **drei Ebenen**, auf die die **Hebelwirkung** von Investitionen in das Personal wirkt.

- Zunächst muss sich das Interesse auf die **Unternehmensebene** konzentrieren. Dort geht es um die Beziehung zwischen Personal und Unternehmenszielen. Diese Ziele betreffen z. B. Finanzentwicklung, Kunden und Markt.
- Die zweite Ebene ist der **Funktionsbereich**. Hier betrachten wir den Beitrag des Personals zu den Resultaten im Hinblick auf Service, Qualität und Produktivität.
- Die dritte und in gewisser Hinsicht die primäre Ebene ist **das unmittelbare Personal-Management**. Dort erkennen wir die Resultate der **Arbeit im Personal-Management-Prozess**.

Personal wird in den einzelnen Unternehmensbereichen zusammen mit anderen Ressourcen eingesetzt, es wird „investiert“. Wenn Verbesserungen gelingen, wird Wert geschaffen. Diese **Wertschöpfung** entsteht sowohl durch Senkung der **Kosten** als auch durch Erzeugung von **Leistung** – wie z. B. Umsatz, was letztlich zu Rentabilität und anderen Unternehmenszielen führt.

Wertschöpfung des Personals

Die **Wertschöpfung** im Personal-Management ist der wirtschaftliche Effekt, den Investitionen in das Personal nach sich ziehen.

Bei allen personalwirtschaftlichen Aktivitäten ist der damit verbundene Nutzen wesentlich. Bei jeder Investitionsentscheidung heißt die Schlüsselfrage, welcher Nutzen damit erzielt wird.

Will man die Wertschöpfung des **Personals** betrachten, muss man zunächst die **Aufgaben verstehen, die mit dem Personal-Management verbunden sind**.

Personal-Management ist ein Prozess, der ganz wesentlich aus dem Zusammenwirken der einzelnen Prozesselemente beeinflusst wird. Abbildung 11 stellt Personal-Management als Kreislaufmodell dar.

Ein **Prozess** besteht aus einer Reihe von **Maßnahmen**, die **darauf abgestimmt** sind, eine **Wirkung** zu

Abb. 11: Der Mitarbeiter-Lebenszyklus bietet zahlreiche Hebel für mehr Wertschöpfung und mehr Wettbewerbsfähigkeit durch punktgenaues Personal-Management

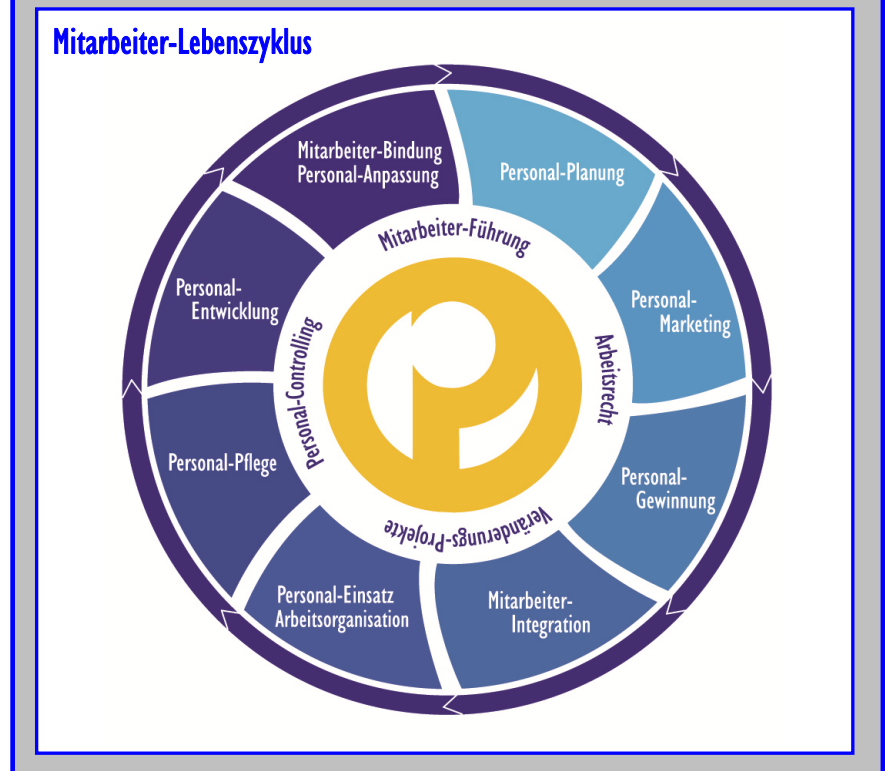
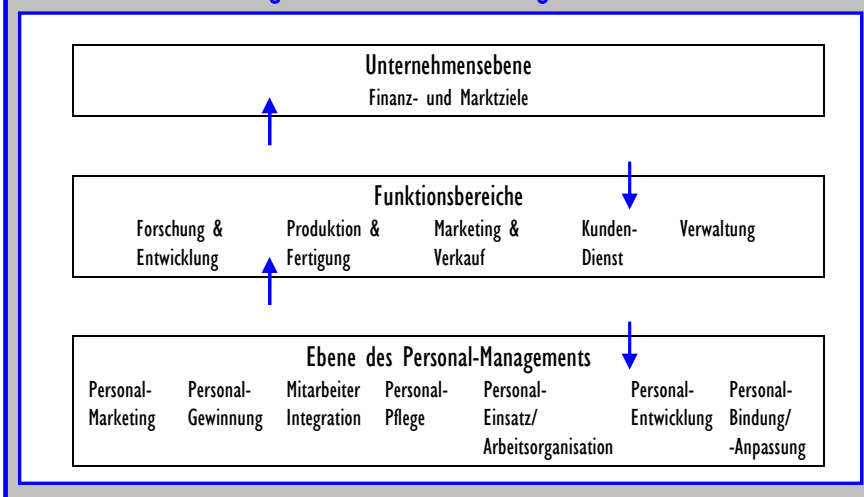


Abb. 10: Die Hebelwirkung des Personals schafft Erfolg auf drei Ebenen



erzielen. Alle Prozesse haben ein gemeinsames Muster. Sie **verbrauchen Ressourcen**, und sie **erzeugen ein Produkt oder eine Dienstleistung**.

Personal-Management muss zur Wettbewerbsfähigkeit und zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen. Aus dieser Forderung heraus sind für die Personal-Arbeit zwei Faktoren wesentlich: **Kosten** und **Erfolg**.

Für das Personal-Management ergeben sich damit zwei Kernfragen.

1. Welchen Anteil der beeinflussbaren Kosten machen in einem Unternehmensbereich die Personal-Kosten aus?
2. In welchem Grad hängt der Erfolg des Unternehmensbereiches von den Mitarbeitern ab?

Die Wertschöpfung des Personal-Managements kann an Kennzahlen zu Kosten, Zeit, Quantität, Qualität und Reaktion der Beteiligten gemessen werden. Ein wesentlicher Aspekt ist auch die Rechtssicherheit – eine Frage, die sich bei allen personalwirtschaftlichen Aktivitäten stellt.

Abb. 12: Fragen zur Prozess-Leistung bzw. zur Wertschöpfung im Personal-Management

1. Kosten - Wie viel kostet es?
2. Zeit - Wie lange dauert es?
3. Quantität - Wie viel wurde erreicht?
4. Qualität - Wie gut wurden die Erwartungen erfüllt?
5. Reaktionen - Wie haben die Beteiligten reagiert?
6. Rechtssicherheit – Sind alle rechtlichen Anforderungen erfüllt?

Die beeinflussbaren Themenfelder für das Personal-Management ergeben sich aus der Prozesslogik der Personal-Arbeit. Der einzelne Mitarbeiter sowie das gesamte Personal durchlaufen im Sinne eines Personal-Lebenszyklus den Personal-Prozess.

Personal-Planung

Zweck der Personal-Planung ist es, den Bedarf an Mitarbeitern zu erkennen und in Anzahl, Qualifikation und Kosten zu definieren.

Abb. 13: Themen der Personal-Planung

- **Personal-Bedarfsbestimmung**
Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation werden aufgrund der vorgegebenen Sachaufgaben zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort benötigt?
- **Personal-Bestandsanalyse**
Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation sind zurzeit vorhanden bzw. werden aufgrund der bereits feststehenden Veränderungen zu welchem Zeitpunkt vorhanden sein?
- **Personal-Kostenmanagement**
Welche Kosten ergeben sich durch den Personal-Bestand, geplante/durchgeführte Veränderungsmaßnahmen und unmittelbare Kosten der Personal-Arbeit, und wie können wir diese Kosten beeinflussen?

Planungen zur Belegschaft und zur Stellennachfolge waren bis Mitte der achtziger Jahre allgemein üblich. Dann kam die Welle des Personal-Abbaus, und die Vorstellung, dass man die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften planen muss, fand keinen Rückhalt mehr. Ein Blick auf die demographische Entwicklung zeigt, dass die Kurven für Wirtschaftswachstum und Geburtenzahlen auseinanderlaufen.

Mit Eintritt des neuen Jahrtausends erlebt die Personal-Planung eine Renaissance und es werden Prognosen zum Personal-Bedarf der nächsten Jahre erstellt.

Die Effektivität der Personal-Planung lässt sich an verschiedenen Kriterien messen. Ein gängiger Ansatz ist der Blick auf den Prozentsatz von Positionen, die intern besetzt werden konnten. Hier sieht man die Bedeutung der Verknüpfung der Personal-Planung mit der Personal-Gewinnung und der Personal-Entwicklung/Weiterbildung.

Personal-Marketing

Personal-Marketing sieht die bestehenden Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt als seine Kunden. Prinzipiell ergeben sich für das Personal-Marketing drei Aktionsfelder: Die Personal-Forschung, der externe Arbeitsmarkt und der interne Personal-Markt.

Von besonderer Bedeutung ist für das Personal-Marketing die interne und externe Kommunikation mit den Mitarbeitern im Unternehmen und auf dem externen Arbeitsmarkt. Kommunikation und

Information sind aus Sicht der Mitarbeiter immer auch Signale der Wertschätzung.

Die Qualität von Maßnahmen des Personal-Marketings zeigt sich in dem Maß, in dem es gelingt, die Bedürfnisse der Zielgruppen im internen und externen Arbeitsmarkt zu erfassen und zu befriedigen.

Durch Nachforschungen kann man herausfinden, was einen Arbeitgeber für die von ihm gesuchten Fachkräfte attraktiv macht. Es gibt bestimmte Grundinteressen, aber bei den weitergehenden Bedürfnissen gibt es große Unterschiede.

Personal-Gewinnung

Auf Basis einer kurz- oder langfristigen Planung müssen Mitarbeiter für Teil- oder Vollzeitstellen gewonnen werden. Dies kann durch Einstellungen, durch Leiharbeit oder durch atypische Beschäftigungsverhältnisse geschehen. Ziel der Personal-Gewinnung ist die Anpassung des Personal-Bestandes an den aktuellen bzw. künftigen Personal-Bedarf durch externe oder interne Rekrutierung.

Traditionell wurden Mitarbeiter eingestellt, die nach einer dauerhaften Vollzeitbeschäftigung suchten. Ende der neunziger Jahre wurde in den USA der Begriff „Dauerbeschäftigung“ aufgegeben, weil Unternehmen solche Stellen nicht mehr anbieten. Stattdessen führte man den Begriff „Festanstellung“ zur Bezeichnung von Mitarbeitern ein, die langfristig, aber ohne Garantie auf einen dauerhaften Arbeitsplatz für ein Unternehmen tätig waren.

Abb. 14: Themen Personal-Marketing

- **Personal-Forschung**
Wie können wir die Informationen beschaffen und auswerten, die für eine Optimierung der Aktivitäten des Personal-Managements wichtig sind?
- **Externer Arbeitsmarkt**
Wie können wir die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitsplatz nach außen darstellen und zielgruppengerecht vermitteln?
- **Interner Personal-Markt**
Wie müssen wir die Attraktivitätsfaktoren (Aufgabenfeld und Aufgabenverantwortung, Karriere-/Entwicklungsmöglichkeiten, Aus- und Weiterbildung, Anreizsysteme, Betriebsklima) gestalten, um für Mitarbeiter attraktiv zu sein und zu bleiben?

Abb. 15: Themen Personal-Gewinnung

- **Personal-Werbung**
Mit welchen Werbeinstrumenten und Kommunikationsmitteln können/sollen zusätzlich benötigte Mitarbeiter auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt gewonnen werden?
- **Personal-Auswahl und Entscheidung**
Wie müssen wir das Auswahlverfahren gestalten, um den geeignetsten Bewerber auszuwählen?
- **Personal-Einstellung/ Nachbearbeitung**
Welche Vertragsbestandteile sind mit dem künftigen Mitarbeiter zu klären und zu vereinbaren, und welche nachfolgenden Aktivitäten für den Eintritt des neuen Mitarbeiters müssen gesetzt werden?

Unabhängig von ihrem jeweiligen Status müssen Festangestellte, Aushilfen oder Beschäftigte mit befristetem Arbeitsvertrag gefunden werden, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Im Grunde kann kein Zweifel daran bestehen, dass arbeitswillige Menschen zur Verfügung stehen. Allerdings entsprechen sie nicht immer traditionellen Vorstellungen.

Die Effektivität von Einstellungsverfahren wird meist danach beurteilt, wie viel die Besetzung von Stellen kostet und wie lange sie dauert. Mit etwas größerem Aufwand kann auch die Qualität der Eingestellten bewertet werden. Es kann auch die Zufriedenheit der Führungskräfte erfasst werden.

Mitarbeiter-Integration

Neben der Auswahl der richtigen Mitarbeiter ist die gezielte Einführung und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. In den ersten Wochen entscheidet sich, ob der neue Mitarbeiter auf Dauer im Unternehmen bleiben wird. Arbeitsrechtlich bedeutend ist die Probezeit.

Bereits die ersten Stunden im neuen Unternehmen entscheiden für lange Zeit das Verhältnis der neuen Mitarbeiter zum Unternehmen und zur Arbeit.

Um den Einstieg, die Integration und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter möglichst günstig zu gestalten, kann ein Einführungsprogramm für neue Mitarbeiter eingesetzt werden. In einem klar strukturierten Ablauf ist geklärt, welche

Informationen vom wem an den neuen Mitarbeiter gegeben werden. Außerdem erfolgt eine Aufteilung der Informationen auf die ersten Wochen, damit der neue Mitarbeiter nicht schon am Anfang mit zuviel Neuem regelrecht erschlagen wird. Ein detaillierter Einschulungsplan ist wesentlicher Bestandteil des Einführungsprogramms.

Der Erfolg der Einarbeitung und Einstiegsqualifizierung kann durch die Berteilung der für die Probezeit festgesetzten Kriterien erfolgen. Sie geben Auskunft über den festgelegten Anspruch und die erzielte Erfüllung.

Personal-Einsatz und Arbeitsorganisation

Im Personal-Einsatzmanagement wird festgelegt, wie vorhandene Mitarbeiter gegebenen Stellen zugeordnet werden. Berücksichtigt werden dabei die Talente und Potenziale der Mitarbeiter sowie die Anforderungen der zu besetzenden Stelle.

Die Arbeitsorganisation beschäftigt sich mit der Aufbau- und Ablauforganisation der Arbeitsprozesse und den Rahmenbindungen, unter denen diese stattfinden.

Insbesondere im Personal-Einsatz und in der Arbeits-Organisation treffen wir auf das Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität. Hier liegt ein großes Potenzial für die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Die Effizienz des Personaleinsatzes kann mit Hilfe der Beurteilung und Einschätzung der aktuellen Leistung und des zukünftigen Potenzials der Mitarbeiter durch die Führungskraft erfolgen. Die Messung der Arbeitsorganisation orientiert sich an Service, Qualität und Produktivität.

Personal-Pflege

Mitarbeiter sind Vermögenswerte, die genauso gepflegt werden müssen wie die Kapitalausstattung. Zur Erfüllung dieser personalwirtschaftlichen Funktion werden monetäre und nicht-monetäre Anreize eingesetzt.

Das wichtigste, was Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber wünschen, ist die Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse. Ein faires Entgelt und ein vernünftiges Maß an Absicherung durch Nebenleistungen gelten als unumgänglich für die Aufrechterhaltung einer leistungsfähigen Belegschaft.

Die Maßstäbe, um die Effektivität der Pflege des Personals zu eruiieren, konzentrieren sich natürlich auf die Ausgaben. Lohn- und Gehaltsniveau, Bezüge und Nebenleistungen in Prozent des Umsatzes oder der Gesamtkosten.

In betrieblicher Hinsicht interessiert uns, welche Auswirkung Veränderungen der Entgelt- und Vergütungsstruktur auf die Produktivität und die Kündigungsquote haben.

Abb. 16: Themen der Mitarbeiter-Integration

- **Einführung und Integration**
Wie müssen wir die ersten Tage und Wochen für den neuen Mitarbeiter gestalten, damit dieser eine positive Grundeinstellung zum Unternehmen aufbaut?
- **Einarbeitung und Einstiegsqualifizierung**
Was und wie muss der neue Mitarbeiter lernen, damit er seine Aufgabe erfüllen kann?
- **Probezeit**
Wie und mit welchen Kriterien beobachten wir den neuen Mitarbeiter während der Probezeit, damit wir mit der Probezeitbeurteilung die Entscheidung über die weitere Zusammenarbeit treffen können.

Abb. 17: Themen zum Personal-Einsatz und zur Arbeitsorganisation

- **Personal-Einsatzplanung**
Wie können/sollen Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und der Sachaufgabe eingesetzt werden?
- **Arbeits-Organisation**
Wie sind die Arbeitsinhalte, -prozesse und deren Rahmenbindungen zu gestalten, damit für die Mitarbeiter attraktive Arbeitsverhältnisse entstehen und die wirtschaftlichen Ziele erreicht werden?
- **Arbeitszeitsysteme**
Wie können wir Arbeitszeiten im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und der Mitarbeiterbedürfnisse gestalten, um die betriebliche Leistungsfähigkeit zu steigern?

Abb. 18: Themen der Personal-Pflege

- **Lohn und Gehalt**
Wie gestalten wir Grundgehalt/-lohn um den Mitarbeitern ein faires Entgelt für die Arbeit zu bieten?
- **Sozial- und Nebenleistungen**
Welche Sozial- und Nebenleistungen wollen wir den Mitarbeitern bieten, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?
- **Vergütungs-/Anreizsysteme**
Wie gestalten wir die Vergütungs-/Anreizsysteme unter den Gesichtspunkten Flexibilität, Gerechtigkeit, Attraktivität und Leistungsorientierung?

Personal-Entwicklung

Personal-Entwicklung zielt darauf ab, für Mitarbeiter auf allen Ebenen die Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen sicherzustellen. Sie beinhaltet die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, insbesondere unter Berücksichtigung der Veränderungen der zukünftigen Anforderungen sowie betrieblicher und individueller Ziele.

Abb. 19: Themen Personal-Entwicklung

- **Aus- und Weiterbildung**
Wie können/sollen die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf den bestehenden bzw. den künftigen qualitativen Personalbedarf erhöht werden?
- **Laufbahn und Karriere**
Wie gestalten wir ausgehend von den Potenzialen und Entwicklungswünschen der Mitarbeiter systematisch deren Laufbahn und Karriere?
- **Mitarbeiter-Potenziale**
Über welche Entwicklungspotenziale verfügen die Mitarbeiter und wie können wir diese Potenziale fördern und einsetzen?

Mittels Aus- und Weiterbildung sollen Mitarbeiter ihr volles Potenzial ausschöpfen. Das Humankapital ist das einzige Unternehmenskapital, das sich fortbilden lässt. Personal-Entwicklung vollzieht sich durch verschiedenste Formen von Ausbildung und Schulung, durch Lernen am Arbeitsplatz u.a.

Personal-Entwicklung ist ein Ansatz zur Gewinnung qualifizierter Fachkräfte. Zunächst müssen jedoch Menschen mit Begabung gewonnen werden. Bevor sich ein Unternehmen entschließen kann, Fachkräfte zu „erzeugen“, statt sie „einzukaufen“, muss es das „kostbare Rohmaterial“ erst einmal im Haus haben.

Die Wirkung der Personal-Entwicklung lässt sich am besten an Veränderungen der individuellen Arbeitsleistung und der daraus folgenden Verbesserung der Produktivität, Qualität oder des Services ermesen.

Der Nutzen von Personal-Entwicklungsprogrammen geht weit über die Amortisation der Kosten hinaus. Wer Zeit und Geld dafür ausgibt, dass sich Mitarbeiter weiterentwickeln können, zahlt damit auf ihr Loyalitätskonto ein.

Mitarbeiter-Bindung und Personal-Anpassung

Der letzte Schritt im Kreislauf des Personal-Managements ist die Bindung kompetenter Mitarbeiter und die Anpassung an geänderte Notwendigkeiten.

Mitarbeiter-Bindung beinhaltet die Maßnahmen und Instrumente, die notwendig sind, das vorhandene

Abb. 20: Thema Mitarbeiter-Bindung

- **Mitarbeiter-Bindung**
Wie können wir dafür sorgen, dass wichtige Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und weiterhin produktiv sind?

Personal an das Unternehmen zu binden und zu verhindern, dass es zu Austrittsentscheidungen kommt. Zur Erfüllung dieser personalwirtschaftlichen Funktion bestehen enge Verknüpfungen zu Personal-Marketing, Personal-Entwicklung, Personal-Pflege, Personal-Einsatz und Arbeitsorganisation.

Eine Verbesserung der Bindungsquote führt zu mehreren Nutzeneffekten:

- geringere Fluktuation
- geringere Ausbildungskosten
- geringerer zeitlicher Aufwand für Überwachung und Anleitung
- reibungsloseres Funktionieren des Kundenservice
- Weiterempfehlung von zufriedenen Kunden und somit geringeren Marketingkosten
- Weiterempfehlung von Langzeitmitarbeitern an Stellenbewerber und somit geringere Einstellungskosten

Die Mitarbeiter aller Ebenen haben heute persönliche Verpflichtungen und Wünsche, die noch vor einer Generation unbekannt waren. Getrennt lebende Familien und allein erziehende Elternteile führen dazu, dass Mitarbeiter in ihrer Arbeit mehr soziale Unterstützung suchen. Überzogene Karriere- und Einkommenserwartungen oder die Balance von Arbeit und Leben wirken sich darauf aus, wie Menschen ihren Arbeitsplatz einschätzen.

Der zentrale Maßstab für Bindungsbemühungen ist natürlich die Kündigungsquote. Aber jenseits einer bloßen Prozentzahl stellen sich weitere wichtige Fragen: Wer verlässt das Unternehmen? Weshalb? In welcher Phase seiner Karriere? Was hat den

Betreffenden dazu bewegt, sich anderswo nach einer Beschäftigung umzusehen? Und wohin zieht es ihn? Und die interessanteste Frage schließlich lautet: Was hat den früheren Mitarbeiter am Angebot eines Konkurrenten gereizt und was glaubt er demnach bei seinem alten Arbeitgeber zu vermissen? Antworten auf diese Fragen können sehr hilfreich sein, wenn die Aufmerksamkeit für die Personalfluktuations geschärft werden soll. Aber am besten ist natürlich, wenn man nachweisen kann, was der Verlust eines wertvollen Mitarbeiters kostet.

Eine Untersuchung in Österreich und Deutschland zeigt, dass die Fluktuationskosten bei Nachbesetzung für Fachkräfte 50% des Jahresbruttogehaltes plus Lohnnebenkosten betragen - für Führungskräfte sogar 75-100%.

Die Funktion der Personal-Anpassung regelt die Veränderung in der Personal-Struktur intern durch Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse oder extern durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse.

Abb. 21: Themen Personal-Anpassung

- **Personal-Anpassung**
Wie soll zwischen den alternativen Möglichkeiten zur Personal-Anpassung (Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung) entschieden werden?
- **Freiwilliger Austritt**
Wie sind freiwillige Austritte der Mitarbeiter (Karenz, Pension, Kündigung) zu gestalten und abzuwickeln?
- **Freisetzung**
Wie kann überzähliges Personal aus einem Unternehmensbereich unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte abgebaut werden?

Veränderungen in der Personal-Struktur waren ein wesentliches Kennzeichen der vergangenen Jahre. Bedingt durch den Übergang von der Produktions- zur Wissensökonomie und durch die allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungen fanden massive Veränderungsprozesse statt. Die sorgfältige Durchführung von Anpassungsmaßnahmen ist eine wesentliche Voraussetzung für deren Erfolg.

Für die Beurteilung der Wertschöpfung von Anpassungsmaßnahmen eigenen sich die entstandenen Kosten, die benötigte Abwicklungsdauer und die Zufriedenheit der Betroffenen.

Mitarbeiter-Führung

Durch die laufende Mitarbeiter-Führung werden die wesentlichsten Aufgaben des Personal-Management durch die Führungskräfte erfüllt.

Mitarbeiter-Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung der Mitarbeiter, im Unternehmenssinn tätig zu werden – unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen.

Abb. 22: Themen Mitarbeiter-Führung

- **Führungsprinzipien**
An welchen Prinzipien orientiert sich unsere Mitarbeiter-Führung?
- **Führungsaufgaben**
Welche Führungsaufgaben müssen Führungskräfte erfüllen, damit die Mitarbeiter ihre Qualifikation und Leistungsfähigkeit zur Sicherstellung der langfristigen Unternehmenssicherung entfalten und einsetzen können?
- **Führungsinstrumente**
Welche Führungsinstrumente setzen wir als Standard im Unternehmen ein, um die Führungsaufgaben zu erfüllen?

Arbeits- und Sozialrecht

Das Personal-Management wird maßgeblich von nationalen und europäischen gesetzlichen Bestimmungen beeinflusst. Die Einhaltung dieser Normen ist sicherzustellen ohne den nötigen Handlungsspielraum aufzugeben.

Abb. 23: Themen des Arbeitsrechts

- **Arbeits- und sozialrechtliche Agenden**
Wie können die Rahmenbedingungen der Arbeitsverhältnisse unter Beachtung der arbeits- und sozialrechtlichen Normen sowie der betrieblichen Notwendigkeiten gestaltet werden?
- **Gespräche und Vereinbarungen**
In welcher Qualität müssen Gespräche und Vereinbarungen mit den vom Personal-Management betroffen Interessengruppen erfolgen?
- **Vertragswesen**
In welche Qualität müssen Verträge mit den vom Personal-Management betroffen Interessengruppen geschlossen werden?

Veränderungsprozesse

Es ist die Aufgabe des Personal-Managements, durch die Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen Führungskräfte und Mitarbeiter in der Aufrechterhaltung des Normalbetriebes und der Entwicklung und Veränderung der Organisation zu unterstützen.

Abb. 24: Themen Veränderungsprozesse

- **Change Management**
Wie müssen wir Veränderungsprozesse gestalten und begleiten, damit sie erfolgreich sind?
- **Personal-Projekte**
Wie führen wir spezielle Personal-Projekte erfolgreich durch?
- **Coaching**
Wie können wir durch Coaching Führungskräfte und Mitarbeiter beim Umgang mit der aktuellen Situation, bei der Aktivierung ihrer Ressourcen und der Zielerreichung unterstützen.

Personal-Controlling

Personalwirtschaftliche Kennzahlen dienen als Frühwarnsystem, aus dem konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet werden können. Dies ist der entscheidende Schritt von der traditionellen Personal-Verwaltung zum Personal-Management: strategisch, wertschöpfend, zukunftssichernd.

Abb. 25: Themen Personal-Controlling

- **Kosten-Controlling**
Beinhaltet die periodische Planung der Personal-Kosten und der Kosten der Personal-Abteilung.
- **Effizienz-Controlling**
Betrachtet die Produktivität der Personal-Arbeit durch einen Vergleich von tatsächlichem und geplantem Ressourceneinsatz für die personalwirtschaftlichen Prozesse.
- **Effektivitäts-Controlling**
Betrachtet den Erfolgsbeitrag der Personal-Arbeit zum Unternehmenserfolg.

Abb. 26: Wertschöpfung und Kosten des Personal-Managements im Jahr 2010

Das Forschungsprojekt „Personal-Wesen 2010“ vom Institut für Führung und Management der Universität St. Gallen zeigt künftige Schwerpunkte im Personal-Management aus Sicht der Unternehmer.

Wertschöpfungsintensivste Aufgabenfelder		Kostenintensivste Aufgabenfelder	
Personal-Entwicklung	68%	Personal-Entwicklung	64%
Personal-Information/Wissensmanagement	48%	Personal-Gewinnung	56%
Change Management/Organisationsentwicklung	44%	Personal-Information/Wissensmanagement	48%
Beratung der Führungskräfte	36%	Personal-Verwaltung	40%
Personal-Gewinnung	36%	Entwicklung von Führungs- & HR-Instrumenten	32%
Kulturgestaltung	36%	Change Management/Organisationsentwicklung	28%
Beratung der Unternehmensleitung	28%	Sozialleistungsgestaltung	28%
Strategische Personal-Beratung	28%	Entgeltgestaltung	28%
		Personalabbau/-freistellung	28%

Die in diesem Abschnitt besprochenen Felder des Personal-Managements treffen inhaltliche Aussagen über Aufgaben, die das Personal-Management erfüllen sollte. Sie führen ferner zu konkreten

Fragen, auf die ein systematisches und vorausschauendes Personal-Management Antworten bereitzustellen hat.

3. Leistungsbewertung des Personal-Managements

Abb. 27: Die Wertschöpfung des Personal-Managements kann an qualitativen und quantitativen Indikatoren zu Kosten, Zeit, Quantität, Qualität, Reaktion der Beteiligten und Rechtssicherheit gemessen werden.

	Personal-Marketing	Personal-Gewinnung	Mitarbeiter-Integration	Personal-Einsatz/Arbeits-Organisation	Personal-Pflege	Personal-Entwicklung	Mitarbeiter-Bindung/Personal-Anpassung
Kosten	Kosten für interne/externe Kommunikation	Kosten pro Neuzugang	Kosten für die Einschulung	Kosten für Überstunden	Kosten pro Gehaltsabrechnung	Kosten pro Schulungsteilnehmer	Fluktuationskosten
Zeit	Zeit für die Personalforschung	Zeit für die Stellenbesetzung	Dauer bis zum selbständigen Arbeiten/Einsatz	Geleistete Arbeitszeit im Unternehmensbereich	Bearbeitungszeit einer Anfrage	Anzahl der Schultage pro Mitarbeiter	Fluktuation nach Beschäftigungsdauer
Quantität	Zahl der Kommunikationsaktivitäten	Zahl der Neuzugänge	Zahl der Probezeitbeurteilungen	Produktivität eines Unternehmensbereiches	Zahl der Abrechnungen	Zahl der Schulungsteilnehmer	Rate von Mitarbeiterkündigungen
Qualität	Rückmeldung zu Kommunikationsaktivitäten vom Arbeitsmarkt	Bewertung der Neuzugänge	Bewertungen in den Probezeitbeurteilungen	Beurteilung des Servicegrades	Fehlerquote	Erworbene Fähigkeiten	Aufstiegsmöglichkeiten
Reaktionen	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der internen Information	Zufriedenheit der Führungskräfte	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Einführungsprogramm	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitszeitmodellen	Zufriedenheit der Mitarbeiter	Reaktionen der Schulungsteilnehmer	Ursachen der Fluktuation
Rechtssicherheit	Rechtliche Spielräume für Dienstverhältnisse	Richtigkeit der Dienstverträge	Nutzung der Probezeit	Arbeitnehmerschutz	Arbeitsrechtliche Ansprüche der Mitarbeiter	Ausbildungskostenvereinbarung	Kündigung, Entlassung

Kosten

Wie Abb. 27 zeigt, können wir die Kosten einzelner Dienstleistungen und Programme ermitteln.

Die Einstellungskosten lassen sich in ihre Hauptbestandteile aufschlüsseln, um das größte Einsparungspotenzial herauszufinden. Kosten für die Abwicklung von Vergütungs- und Leistungszahlungen lassen sich relativ leicht herausfinden. Kosten der Personalfuktuation (fehlende Bindung) bestehen aus vier verschiedenen Faktoren: Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, Ersetzung, Vakanz und Produktivitätseinbuße.

Zeit

Durch die allgemeine Beschleunigung des Alltags und der Wirtschaft ist der Faktor Zeit immer wichtiger geworden. Bearbeitungszeiten, Zykluszeiten, Lieferzeiten und viele andere Zeiteinheiten werden als Managementinstrumente verwendet.

Neben unmittelbaren Kosten- und Einsparungskonsequenzen hat der Faktor Zeit auch andere Folgen. Verzögerungen frustrieren Mitarbeiter. Sie beeinträchtigen das Engagement und wirken sich daher negativ auf die Produktivität aus. Eine zögerliche Stellenbesetzung kann für Mitarbeiter zu zusätzlichen Belastungen führen. Leistungsprobleme

eines Mitarbeiters, gegen die zu spät etwas unternommen wird, können dazu führen, dass Mitarbeiter resignieren und kündigen. Die verborgenen Folgen von Zeitverzögerungen können gravierend sein.

Quantität

Die Kennzahl Quantität ist besonders einfach, weil man einzelne Punkte oder Vorgänge problemlos zählen kann. Wie viele Bewerber wurden eingestellt, Kunden oder Mitarbeiter mit Dienstleistungen versorgt oder Mitarbeiter ausgebildet.

Die allgemeine Kenntnis der Quantität ist an sich noch nicht besonders nützlich. Aber sie ist die Voraussetzung für eine wichtige Fragestellung: Was haben wir damit bewirkt, dass wir mit einem bestimmten Ressourceneinsatz soundso viel geschafft haben?

Qualität

Die Einführung von Qualitätsprogrammen hat dazu geführt, dass auch im Personal-Management höhere Produkt- und Servicequalität verlangt werden. Mitarbeiter erwarten, dass ihr Unternehmen im Hinblick auf Unterlagen, Leistungsansprüche, Ausbildungserfordernisse und Informationsbedarf beste Qualität bietet.

Reaktionen der Beteiligten

Dieser Punkt umfasst physische, psychische oder emotionale Reaktionen von Menschen auf Ereignisse um sie herum. Damit betreten wir rein subjektives Terrain.

Rechtssicherheit

Die Spielräume in den immer häufiger und schneller auftretenden nationalen und internationalen Änderungen im Arbeits- und Sozialrecht können nur durch gezielte Auseinandersetzung genutzt werden. Flexibilität, Kosten und Zeit sind bestimmend.

Wirksamkeit

Der wichtigste Punkt ist, dass eine spürbare Wirkung eintritt. Die entscheidende Frage lautet: Wurde ein Nutzen bewirkt?

Um eine Antwort darauf zu finden, benötigen wir einen Kontext. Der primäre Kontext ist die unmittelbare Wirkung auf Service, Qualität oder Produktivität. Der zweite und entscheidendere Kontext ist die Wirkung dieser internen Verbesserungen auf wichtige externe Erfolgsfaktoren wie z.B. Kundenbindung. Der letzte Kontext ist der wirtschaftliche Nutzen für das Gesamtunternehmen.

4. Forderungen an zeitgemäßes Personal-Management

Personal-Arbeit muss an klaren Forderungen ausgerichtet sein. Diese sind Richtschnur für das Verhalten und Prüfkriterien für den Erfolg des Personal-Managements.

Erfolgsorientierung

„Richte die Aktivitäten des Personal-Managements explizit auf ökonomische Zielgrößen aus!“

Personal-Arbeit ist kein Selbstzweck. Aktivitäten des Personal-Managements dienen dazu, den Unter-

nehmenserfolg zu steigern. Das bedeutet natürlich nicht den Verzicht auf die (Mit-)Verfolgung von sozialen Zielen. Zwangsläufig ergeben sich in diesem Zusammenhang Zielkonflikte.

Der Erfolg des Personal-Managements ist über definierte Erfolgskriterien messbar. Je nach zugrunde liegender Situation sind hierzu unterschiedliche Aktivitäten des Personal-Managements erforderlich.

Flexibilisierung

„Erwerbe die Fähigkeit zur kurzfristigen Anpassung an Unvorhergesehenes!“

Die Diskussion zur Flexibilisierung im Personal-Management bezieht sich auf die Anpassungsfähigkeit an Änderungen. Personal-Management ist gefordert, gezielt Instrumente zu entwerfen und einzusetzen, die das Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität lösen.

Individualisierung

„Gewähre den Mitarbeitern den Freiraum zur Erfüllung ihrer persönlichen Ziele!“

Individualisierung ist das Abrücken von kollektiven Regelungen. Stattdessen sollen verstärkt Bedürfnisse und Wertvorstellungen der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Für die Individualisierung gibt es drei Gründe: Als Akquisitionsinstrument soll sie potentielle Mitarbeiter anziehen, als Motivationsinstrument aktuelle Mitarbeiter zu höherer Leistung anspornen und als Profilierungsinstrument das Image des Unternehmens positiv prägen.

Qualitätsorientierung

„Integriere die Personal-Arbeit in das Qualitäts-Management!“

Qualität **durch** Personal-Arbeit. Der Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement durch professionelles Personal-Management bezieht sich sowohl auf die Qualität des Personal-Managements selbst als auch auf den Beitrag der Personal-Arbeit zum Qualitätsmanagement des gesamten Unternehmens.

Qualität **in der** Personal-Arbeit verlangt ein am Prinzip des internen Kunden orientiertes, prozessgerichtetes Streben nach ständiger Verbesserung der Aktivitäten des Personal-Managements.

Kundenorientierung

„Erstelle die Leistungen so, dass die Empfänger der Leistungen zufrieden sind!“

Gefordert wird die strikte Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten an den Bedürfnissen der vorhandenen und potenziellen Kunden.

Abb. 28: Für alle Themenfelder des Personal-Managements bieten sich potenzielle Flexibilisierungsinstrumente

Anwendungsfelder	Umsetzung
Personal-Bestand	Stammaushilfskräfte, Leiharbeiter, Vergabe von Teilaufträgen nach außen
Arbeitszeitstrukturen	Flexibilität bezüglich der Gestaltung und Verteilung der Arbeitszeit; Zusammenhang von dynamischen, flexiblen und variablen Arbeitszeiten mit Soll-Personalbestand
Personal-Qualifikation	Vermittlung arbeitsplatzunabhängiger Schlüsselqualifikationen
Vergütungssysteme	Unternehmensseite: flexible Personalkosten; Mitarbeiterseite: Optionen, die den Präferenzen des einzelnen entgegenkommen sollen

Abb. 29: Ansatzpunkte für Individualisierung sind in allen Themenfeldern des Personal-Managements gegeben

Bereich	Umsetzung
Arbeitszeit	Flexible Perioden und Lebensarbeitszeit: Dem einzelnen Mitarbeiter werden Arbeitszeitalternativen angeboten, zwischen denen er wählen kann. Das Zeitalternativangebot ist auf die Wünsche der Mitarbeiter ausgelegt.
Vergütung	Leistungslohn, Prämien, Bonus, Cafeteria-System: Abhängigkeit der Entlohnung von der tätigkeitsnotwendigen Qualifikation; Lohnkomponenten können gemäß der eigenen Bedürfnisse zusammengestellt werden.
Personal-Entwicklung	Orientierung am Entwicklungsbedarf des Einzelnen: Angebot von mehreren Optionen, aus denen der Mitarbeiter seinen Bedürfnissen entsprechend wählen kann.
Führung	Abkehr von Einheitskonzepten: Differenziertes Führungsverhalten und differenzierter Einsatz von Führungsinstrumenten gegenüber jedem Mitarbeiter

Abb. 30: Die Personal-Leitung hat sechs direkte Kunden

1. Zunächst setzt sich die Personal-Leitung mit dem **externen Arbeitsmarkt** auseinander, also mit potenziellen Mitarbeitern. Sie steht hier in Konkurrenz zur Personal-Arbeit anderer Unternehmen, wenn einzelne Segmente des externen Arbeitsmarktes hart umkämpft sind.
2. Kunden der Personal-Leitung sind auch die jeweiligen **Führungskräfte**. Sie erwarten Dienstleistungen und werden die Personal-Leitung letztlich danach beurteilen, inwieweit diese den gestellten Anforderungen gerecht wird.
3. Die Personal-Leitung ist zwangsläufig in den **gesamtbetrieblichen Planungsprozess** integriert. Sie hat deshalb Planungsinstanzen sowie interne Service-Bereiche mit entsprechenden Informationen zu versorgen.
4. Die Personal-Leitung ist Ansprechpartner für gegenwärtige **Mitarbeiter** im Unternehmen. Auch sie sind Abnehmer von Service-Leistungen. Neben dienstvertraglichen und arbeitsrechtlichen Themen ist Beratung von Entwicklungsmöglichkeiten und Entwicklungsmaßnahmen wichtig. Diese Funktionen gewinnen besonders an Bedeutung, je mehr Flexibilisierung und Individualisierung umgesetzt werden.
5. Die Zusammenarbeit mit **Betriebsrat, Arbeitsmediziner und Sicherheitsfachkraft** ist wesentlicher Bestandteil der Arbeit der Personal-Leitung. Sie gewährleistet den Interessenausgleich und die Einhaltung des Arbeitnehmerschutzes.
6. Ein zentraler Kunde für die Personal-Leitung ist die **Unternehmensleitung**. Sie gibt personal-wirtschaftliche Rahmenbedingungen vor und erwartet deren unternehmensweite Umsetzung in entsprechenden Aktivitäten des Personal-Managements. Sie erwartet sich aber auch personal-strategische Impulse von der Personal-Leitung. Dabei zeigt sich deutlich, dass „Kundenorientierung“ nicht passives Abwarten und Reagieren bedeutet; gefragt ist vielmehr aktives Gestalten im Interesse des Kunden.

Akzeptanzsicherung

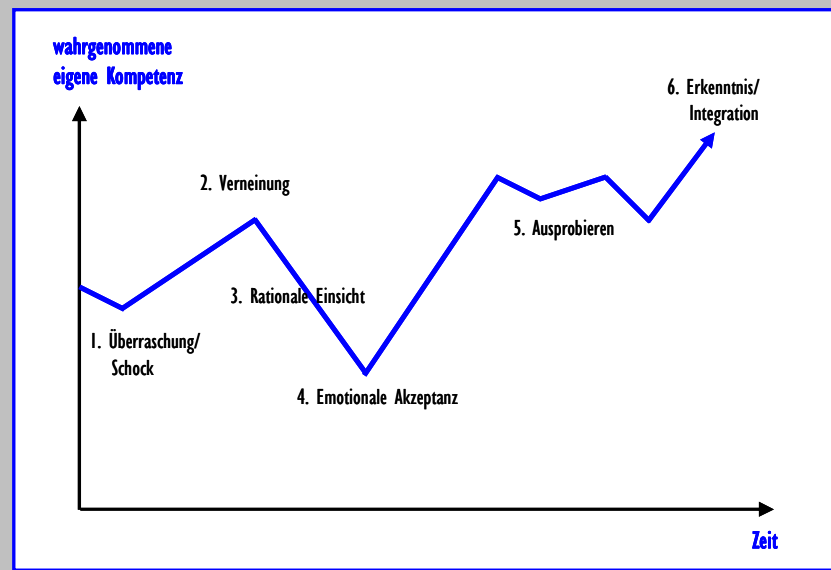
„Stelle sicher, dass Mitarbeiter Veränderungen unterstützen und nicht blockieren!“

Das Personal-Management steht vor der Aufgabe, die Akzeptanz für notwendige Organisationsentwicklungsprozesse herzustellen und damit Bedingungen zu schaffen, unter denen Mitarbeiter auch in Zeiten des Wandels ihre Aufgaben erfüllen können und wollen.

aber nicht nur auf das Leistungsangebot zur Entwicklung von Methoden erstrecken. Vielmehr bedarf es neben diesem technischen Aspekt der Fähigkeit

- zum Dialog mit unterschiedlichen Interessengruppen
- zur Erarbeitung spezifischer Problemlösungen gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern und
- zur intuitiven Bearbeitung komplexer Situationen.

Abb. 31: Der Personal-Leiter begleitet die Mitarbeiter beim Durchlaufen der kritischen Phasen im Veränderungsprozess



Professionalisierung

„Aktualisiere ständig den eigenen Wissensstand und baue spezifische Kompetenzen aus!“

Professionalisierung im Personalbereich ist mit zunehmender Differenzierung und funktionaler Spezialisierung in der Personal-Arbeit verbunden. Zwei Schwerpunkte werden dabei betont:

Im Bereich der Personal-Führung werden zunehmend Systeme gefordert, die eine Verbindung vom betrieblichen Personal-Management zum strategischen Management realisieren; dies soll durch verbesserte Information, Personalentwicklung, Anreizstrukturen und Führungsstil die Abstimmung zwischen Mitarbeiterfähigkeit und strategischer Anforderung verbessern.

Wegen der zunehmenden Komplexität der Personal-Managementinhalte darf sich Professionalisierung

Resümee

Personal-Management ist nicht Selbstzweck: Personal-Management ergibt sich vielmehr als Konsequenz aus konkreten **Herausforderungen**, die vom Markt, vom Unternehmen selbst und von seinen Mitarbeitern ausgehen.

5. Kompetenzen der Personal-Manager von morgen

Abb. 32: Die Personal-Manager von morgen müssen in der Lage sein verschiedene Rollen zu erfüllen:

- Personal-Manager als
- Business-Partner
 - Kosten-Manager
 - Interessen-Manager
 - Engpass-Manager
 - Service-Partner
 - Führungskräfte-Berater
 - Change-Manager

Business-Partner

Für den Personal-Manager geht es um die erfolgreiche Lieferung von Resultaten. Die Unternehmensbereiche erwarten Gesprächspartner, mit denen sie künftige Herausforderungen diskutieren und lösen können. Business-Partner sein bedeutet, Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung im Unternehmen durch qualitätsvolle und kostengünstige Leistungen zu steigern.

Kosten-Manager

Der Personal-Manager muss sich bewusst sein, dass Personal-Kosten im Unternehmen immer mit Skepsis betrachtet werden. Unternehmen sind auf Ergebnis-optimierung ausgerichtet, natürlich unter einer Vielzahl von Rahmenbedingungen, zu denen ganz wesentlich die Mitarbeiter-Dimension und damit der Tätigkeitsbereich des Personal-Managements zählt.

Der Stellenwert von Personal-Management wird meist erst dann erkannt, wenn mit glaubwürdigen Zahlen belegt wird, dass Aktivitäten des Personal-Managements tatsächlich das Ergebnis steigern.

Interessen-Manager

Verschiedene Personen bzw. Gruppen haben unterschiedliche Interessen im bzw. am Unternehmen. Partner des Personal-Managements sind der Unternehmer, die Geschäftsführung, diverse Mitarbeitergruppen, Führungskräfte und Betriebsräte. Deren Zielsetzungen sind nur selten homogen, ihre Einflusspotenziale von Thema zu Thema verschieden, deren Aufmerksamkeit mal stärker oder schwächer.

Der Personal-Manager sollte bei jeder größeren Aufgabenstellung vier Fragen beantworten:

- Wer sind die Partner?
- Was wollen sie?
- Wie wichtig sind sie für das Thema?
- Wie wichtig ist ihnen das Thema?

Auf Basis dieser Analyse kann eine gezielte Steuerung des Entscheidungsfeldes, eine Lösung von Zielkonflikten oder ein Angebot für Tauschgeschäfte angestrebt werden.

Engpass-Manager

Die demografische Entwicklung bringt in den nächsten Jahren eine Verknappung von Fach- und Führungskräften. Personal-Gewinnung und Personal-Bindung sind bereits heute Engpass Themen.

Für den Personal-Manager bedeutet dies eine zweifache Herausforderung. Zum einen sollte er möglichst frühzeitig in enger Zusammenarbeit mit den Unternehmensbereichen künftige Defizite identifizieren und Lösungskonzepte entwickeln. Zum anderen werden große Gruppen der Beschäftigten von derartigen Knappheiten und dem damit verbundenen Umworbensein unberührt bleiben. Während die als erfolgskritisch angesehenen Mitarbeiter hofiert werden, gelten viele Beschäftigte als permanent zu optimierender und individuell leicht zu ersetzender Kostenfaktor. Hier ergibt sich ein schwieriger Spagat.

Service-Partner

Personal-Manager stellen den Unternehmensbereichen konkrete Leistungen zur Verfügung. Die Erwartungen der internen Kunden an Qualitätsstandards und Ergebniswirkung dieser Leistungen sind nicht gerade bescheiden.

Die eigene Produktpalette muss selbstkritisch auf den Prüfstand; weniger ist manchmal mehr. Der erbrachte Qualitätsstandard muss ohne Rücksichten hinterfragt werden; nicht jedes Produkt des Personal-Managements bringt einen Mehrwert.

Führungskräfte-Berater

Vom Service-Partner ist der Weg zum Linien-Berater nicht mehr weit. Auf viele Fragestellungen der bei Personal-Angelegenheiten mehr oder weniger interessierten und engagierte Linien-Manager können die Antworten nicht (mehr) auf Vorrat gehalten oder aus Systemen produziert werden. Zudem ist eine Anpassung an die situativen Rahmenbedingungen erforderlich. Die besten Lösungen liegen auch nicht immer unmittelbar auf der Hand; sie bedürfen einer klaren Strukturierung, offenen Darstellung und neutralen Bewertung. Hier können Dritte dem Entscheider helfen.

Change-Manager

Change-Management gehört inzwischen zum täglichen Geschäft der Führungskräfte. Bei sämtlichen Veränderungen im Unternehmen geht es stets um Menschen, die Bisheriges nicht immer leichten Herzens aufgeben und für Neues gewonnen werden wollen. Es geht ganz einfach darum, neben der rationalen Dimension auch politische und emotionale Aspekte zu gestalten. Für Linien- und Projektarbeit bedeutet dies aktives Investieren in die begleitende Prozessdimension, und zwar nicht nur in Schönwetterzeiten.

Resümee

Der erfolgreiche Personal-Manager muss mehrere Rollen gleichzeitig wahrnehmen, die aufgrund divergierender Zielsetzungen nicht immer im Einklang zueinander stehen. Manche dieser Rollen tun seiner „Personalisten-Seele“ gut, andere hingegen sind eher Last als Lust. Im „Personalisten-Kopf“ ist stets die Balance zwischen Nutzen und Kosten zu halten. Noch wichtiger aber ist, wenn Aktivitäten des Personal-Managements durch ihre konkreten Ergebnisse als echter Mehrwert auf dem Weg des Unternehmens in die Zukunft verstanden werden.

6. Mehr Erfolg mit einem externen Personal-Manager

Sie kennen das:

Personalmanagement-Kapazitäten und Know-how – bei besonderen Herausforderungen zu wenig, im Alltag oft zuviel.

Die Lösung:

Externes Personal-Management – bedarfsgerecht, erfolgsorientiert und kompetent.

Abb. 33: ● ● ● punktgenau Externes Personal-Management:

Als **externe Partner** bringen wir **das Wissen und die Erfahrung** ein, die Sie brauchen.

Genau dann wenn Sie es brauchen.
Ohne Ihr Budget dauerhaft zu belasten.

- Sie wollen im Personal-Bereich Einsparungspotenziale ausschöpfen und die Qualität steigern.
- Sie haben bis jetzt als Geschäftsführer die Personal-Arbeit nebenbei erledigt. Damit Sie mehr Zeit für Strategie und Führung haben, suchen Sie nach professioneller Unterstützung.
- Sie wollen unnötige Kosten durch Rechts-sicherheit vermeiden, z.B. bei Arbeitsrecht-Fragen und Dienstverträgen.
- Sie brauchen vorübergehend Unterstützung im Personal-Management – nach Kündigung, Karenz oder Krankheit.
- Sie wollen erfolgreiche Personal-Instrumente kosteneffizient einführen – von flexiblen Arbeitszeit-Modellen bis zu markt- und leistungsgerechter Bezahlung.
- Sie planen eine Umstrukturierung und brauchen einen Ansprechpartner für Personal- und Organisationsfragen.

Abb. 34: Mehr Erfolg mit einem externen Personal-Manager

Unternehmen profitieren, wenn sie einen Personal-Profi mit anderen Unternehmen teilen oder nach Bedarf einsetzen. Eben punktgenau:

- inhaltlich
- zeitlich
- finanziell

„Man muss keine Kuh kaufen, wenn man Milch braucht.“

Im Brennpunkt: Ihre Vorteile.

- Sie erhalten maßgeschneiderte Lösungen – rasch und effizient.
- Sie zahlen Leistung, nicht Anwesenheit.
- Sie nutzen Wissen und Werkzeuge international erfolgreicher Unternehmen.
- Ihre Geschäftsführung gewinnt wertvolle Zeit für Kern-Aufgaben.
- Gemeinsam bewegen statt nur beraten: Mit Tatkraft von der Idee bis zur Umsetzung.
- Wir übernehmen Verantwortung für den Erfolg und bürgen für Qualität.

Langfristige Zusammenarbeit, als Full-Service-Lösung oder modular.

Wussten Sie, dass oft schon 1-2 Tage/Woche genügen damit Ihr Personal-Management up-to-date ist? Wir unterstützen Sie in allen Fragen des Personal-Managements entlang des ‚Mitarbeiter-Lebenszyklus‘: von der Personal-Planung bis zum Mitarbeiter-Austritt, inklusive Arbeitsrecht-Beratung.

Egal ob Full-Service-Lösung oder klar definierte Leistungspakete: Gemeinsam schaffen wir optimale Rahmen-Bedingungen für Ihren Unternehmenserfolg – strategisch und operativ, z.B.

- optimieren wir Kosten/Nutzen Ihres Personal-Managements.
- stimmen wir Personal-Strategie & -Politik auf Ihre Unternehmensstrategie ab.
- gewinnen, halten, fordern und fördern wir wertvolle Mitarbeiter.
- beraten wir Sie bei Arbeits- & Sozialrecht-Fragen.

Kurz- oder mittelfristige Zusammenarbeit, als Unterstützung oder Ersatz.

Unverhofft kommt oft: Ihr Personal-Manager kündigt oder wird krank? Ein unerwarteter Groß-Auftrag stellt Sie vor eine besondere Herausforderung – auch personell? Da ist rasches und effizientes Handeln gefragt: kurze Einarbeitungszeit und Lösungen, die das Machbare mit dem wirtschaftlich Notwendigen verbinden. Unsere vielseitigen Branchen-Erfahrungen machen's möglich:

Wir helfen Ihnen gerne, Durststrecken und Engpässe zu überwinden, z.B. bei

- Kündigung, Karenz, Krankheit.
- dringenden Sonder-Projekten.
- Unternehmensgründungen.
- Insolvenzen.

Zielorientierte Zusammenarbeit bei Veränderungs- und Personal-Projekten.

Der Kostendruck wächst, Arbeitsverhältnisse werden aufgeweicht: Flexible Lösungen sind gefragt. Damit gewinnt auch im Personal-Bereich das Projekt-Management an Bedeutung. Als Motor sorgen wir für den nötigen Antrieb und rasche Umsetzung, als Puffer für den Interessensausgleich.

Gewusst wie: Wir projizieren unser Wissen und unsere Erfahrung auf Ihr Unternehmen. Punktgenau – mit klaren Zielen, effizient und flexibel. Übrigens: Auch wenn wir gehen – das Wissen bleibt.

Hier einige Beispiele:

- Leistungsgerechte Entlohnungssysteme.
- Flexible Arbeitszeit-Modelle.
- Interessensausgleich & Führungskräfte-Coaching.
- Mitarbeiter-Gespräche: Ziel-Vereinbarungen & Entwicklung.

Sie wollen mehr darüber wissen?

Wir informieren Sie gerne ● ● ● **punkt für punkt.** Professionell und schnell, kostenlos und unverbindlich: office@pmp.co.at

 Personal Management Dr. Robert Pürstinger

Schmiedingerstraße 87 • 5020 Salzburg • Tel/Fax +43 662 / 44 18 66 • Mobil +43 664 / 20 20 498

E-mail office@pmp.co.at • office@puestinger.at • Internet www.pmp.co.at • www.puestinger.at