

business4school

22.03.2021

Wirtschaft für die Schule

Dr. Thomas Kleine-Besten
Robert Bosch Car Multimedia GmbH, Hildesheim
XC – Cross-Domain Computing Solutions



„It's not a bug... It's a feature.“



Inhalte

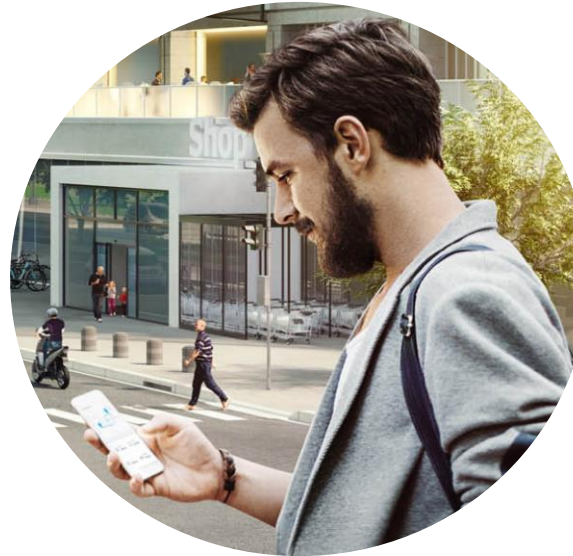
- **Einführung**
- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personalvergütung
- Personalentwicklung
- Personalführung



Robert Bosch XC (Cross-Domian Computing Solutions)



Die Bosch Gruppe



Bosch Mobility Solutions



Robert Bosch Cross-Domain
Computing Solutions



Aktuelle Hintergründe zum Personalmanagement

- Einflussgrößen / Megatrends
- Steigende Anforderungen
- Hauptausrichtungen moderner Personalarbeit





Globale Megatrends und ihre Auswirkungen



Chancen und Herausforderungen für Unternehmen

Globale Megatrends wirken sich auch auf das Personalmanagement aus

- Connectivity überall und jederzeit, zu Hause, bei der Arbeit, unterwegs
- Industrie 4.0, Automatisierung und künstliche Intelligenz
- Urbanisierung: Verstädterung und Verteuerung von städtischem Wohnraum
- Wandel im Verständnis von festem Arbeitsplatz zu temporären Beschäftigungen
- Demografischer Wandel
- War for Talents, Generation Y and Z, Millenials



**You cannot stop
the waves
but you can learn
to surf.**

Jon Kabat-Zinn

Herausforderungen moderner Personalarbeit

Fachkräftemangel

- Engpässe in einigen Bereichen (z.B. Software-Entwicklung)
- Steigende Entgelte -> Auswirkungen auf Gehaltsgefüge
- MINT-Fächer in DE (insbesondere für Frauen) wenig attraktiv
- Lange Stellenbesetzungszeiten
- Interner Kompetenzaufbau zeit- und kostenintensiv
- War for talents, externer und firmeninterner Wettbewerb
- Attraktiver Standort entscheidungsrelevant für potenzielle Mitarbeiter



Herausforderungen moderner Personalarbeit

Wachsende Ansprüche von Mitarbeitern an Unternehmen und deren Folgen

► Einführung

Personalplanung
Personalbeschaffung
Personalvergütung
Personalentwicklung
Personalführung

Work-Life-Integration - Akzeptanz für unterschiedliche Lebensentwürfe

- Teilzeitangebote
- Home Office /Remote Access
- Flexible Arbeitszeiten
- Möglichkeiten für Sabbaticals

Attraktive Arbeitsbedingungen

- Sport- /Entspannungsmöglichkeiten
- Kreativbereiche
- Bring your own device / Free WiFi / Social Media auch in der Arbeitszeit
- Gesundheitsmanagement
- On Site Facilities: Geldautomat, Bäcker, Reinigung

Wechselndes Verständnis von Arbeitszeit und Vorgaben

- Vertrauen ersetzt Kontrollmechanismen
- Tarifliche Arbeitszeitmodelle stoßen an Grenzen
- Top-Down Vorgaben werden durch Selbststeuerung ersetzt
- Kreativarbeitszeit bringt keinen unmittelbaren Nutzen
- Motivation 2.0
- Von der Pflicht zur Anwesenheit zur Pflicht zur Wertschöpfung



Herausforderungen moderner Personalarbeit

Vielfalt in mehreren Dimensionen

- Gender Diversity – Frauen in Führungspositionen
- Age Diversity – Altersgemischte Teams im demografischen Wandel
- Cultural Diversity – Regionale und kulturelle Vielfalt
- Language Diversity – Weltweite Unternehmenssprache vs. lokale Anforderungen
- Zunehmende Akzeptanz unterschiedliche Lebensentwürfe





Hauptausrichtungen moderner Personalarbeit

Hauptausrichtung moderner Personalarbeit (1/2)

Handlungsfelder

- Gewinnung, Erhaltung und Freisetzung von Arbeitskräften in qualitativer, zeitlicher und lokaler Hinsicht:
„Der richtig qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz!“
- Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung durch Ziele, Prozesse, Rahmenbedingungen & Motivation
„Effizienz - die Dinge richtig tun“ , „Effektivität - Die richtigen Dinge tun“
- Erfüllung des Strebens der Mitarbeiter nach Zufriedenheit
„Ich will Anerkennung, ich will gewertschätzt werden“
„Ich will gefordert werden und etwas gestalten bzw. hinterlassen“
- Personalplanung als Bestandteil der Unternehmensplanung
„Managen der Humanressource unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten“



Hauptausrichtung moderner Personalarbeit (2/2)

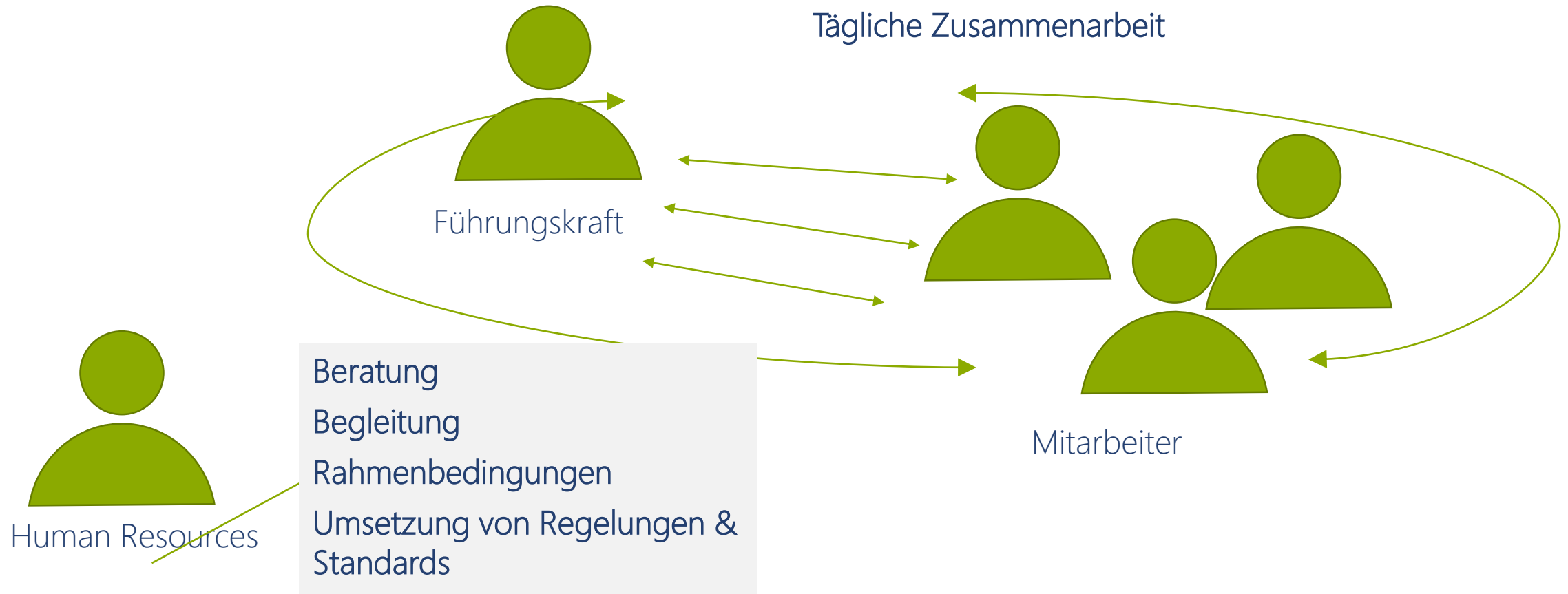
Handlungsfelder

- Systematische Personalauswahl:
 - „Wirksame Einstellverfahren & Auswahltools“
 - „Zyklische Leistungsbeurteilung“
 - „Aussagefähige Potenzialbeurteilung“
- Leistungsorientierte Lohn- und Gehaltspolitik:
 - „Berücksichtigung der objektiven und der subjektiven Leistung des Arbeitsplatzinhabers als Anteil am Erfolg des Unternehmens“
- Wirksame und Leistungsfördernde Führungsorganisation:
 - „Klare Regelungen von Aufgaben, Verantwortungen und Freiräumen, zeitgemäßen Führungsstil, klare Ziele und eine Ausstattung der Mitarbeiter mit Mitentscheidungsrechten“
- Bereitstellung aussagefähiger Kenn und Steuerungsgrößen:
 - „Messung als Steuerungshilfe für Benchmarks und langfristige Ausrichtungen“



Personalmanagements & Führung

- ▶ **Einführung**
 - Personalplanung
 - Personalbeschaffung
 - Personalvergütung
 - Personalentwicklung
 - Personalführung



Personalplanung

Definition von Personalplanung

Wozu dient Personalplanung?

Personalplanung ist die **gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen**. Personalplanung soll dafür sorgen, dass kurz-, mittel- und langfristig die im Unternehmen benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen **Qualität und Quantität** zum **richtigen Zeitpunkt**, am **richtigen Ort** und unter **Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Ziele** zur Verfügung stehen. Die Personalplanung ist Teilaufgabe der Personalwirtschaft und Teil der Unternehmensplanung.

Personalbeschaffung

Möglichkeiten der Personalkapazitätsbeschaffung

Interne Personalbeschaffung

- Mehrarbeit / Überstunden
- Arbeitszeitanpassung
- Beschäftigungsausgleich
- Versetzung
- Weiterentwicklung von Mitarbeitern
- Abbau von Überkapazität in Bereichen
- Abordnung / befristete Versetzungen

Externe Personalbeschaffung

- Einstellung neuer Mitarbeiter
- Arbeitnehmerüberlassung
- Befristete Einstellungen
- Nachwuchsbeschaffung

Personalbeschaffung

Inhalte des Anforderungsprofils

- Beschreibung der auszuführenden Tätigkeiten
 - Wesentliche Aufgabeninhalte
 - Inhaltliche Herausforderungen
- Erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten
 - Fachlich
 - Überfachlich
- Angaben zur wöchentlichen Arbeitszeit
 - Vollzeit/Teilzeit
- Dauerhaft oder befristet
- Zeitpunkt der Besetzung
- Beabsichtigte Eingruppierung / Gehaltsgruppe / Jahresgehalt
- Ggf. Beschäftigungsort / -gebiet

Personalbeschaffung

Personalauswahl Bewerbung

Unterlagen	Kriterien	Bedeutung		
		<i>hoch</i>	<i>mittel</i>	<i>gering</i>
Anschreiben	Form, Aussagen, Erwartungen			
Lebenslauf	Form, Inhalt			
Foto				
Zeugnisse:				
• Schule/ Ausbildung	Dauer, Noten, Interessen			
• Weiterbildung	Fachgebiete, Bewertungen			
• Arbeit	Tätigkeit, Leistung, Führung			
Referenzen				
Personalbogen				
Arbeitsproben				

Personalbeschaffung

Personalauswahl Bewerbung

Unterlagen	Kriterien	Bedeutung		
		<i>hoch</i>	<i>mittel</i>	<i>gering</i>
Anschreiben	Form, Aussagen, Erwartungen	X	X	
Lebenslauf	Form, Inhalt	X	X	
Foto				X
Zeugnisse:				
• Schule/ Ausbildung	Dauer, Noten, Interessen		X	
• Weiterbildung	Fachgebiete, Bewertungen	X		
• Arbeit	Tätigkeit, Leistung, Führung	X		
Referenzen			X	
Personalbogen			X	
Arbeitsproben		X		

Personalvergütung

Gehaltsfindung

- Prüfung Gehaltsvorstellung Bewerber
- Prüfung Tarifvertrag/ außertarifliche Bedingungen
- Berücksichtigung tariflicher Entwicklungen
- Entwicklungsperspektiven des Mitarbeiters
- Vergleichsniveau im Betrieb/ der Abteilung
- Markt/ andere Wettbewerber

Mögliche Gründe für unterschiedliche Bezahlung

- Ausbildung, Erfahrung, Verantwortung, Belastung, Umgebungseinflüsse
- Individuelle Leistung
- Tarifverträge, Lebensalter, Dienstjahre, Familienstand
- Arbeitsmarkt
- Umsatzstarkes Erzeugnis, Ertragsstarker Geschäftsbereich
- Unterschiedliche Lebenshaltungskosten, attraktive Tätigkeit, schlechter Arbeitsplatz, langer Arbeitsweg, persönliche Verhältnisse

Personalvergütung

Entgeltabzüge/ -zuschläge

Arbeitnehmer

Bruttoentgelt

- Lohnsteuer
- Ggf. Kirchensteuer
- Krankenversicherungsbeitrag
- Pflegeversicherungsbeitrag
- Rentenversicherungsbeitrag
- Arbeitslosenversicherungsbeitrag

= Nettoentgelt

+ zusätzliche Bezüge

- Zusätzliche Abzüge

= Auszahlungsbetrag

Arbeitgeber

Bruttoentgelt

- + Krankenversicherungsbeitrag
- + Pflegeversicherungsbeitrag
- + Rentenversicherungsbeitrag
- + Arbeitslosenversicherungsbeitrag

= Gesamtentgeltkosten

+ zusätzliche Bezüge

= Gesamtkosten

Personalvergütung

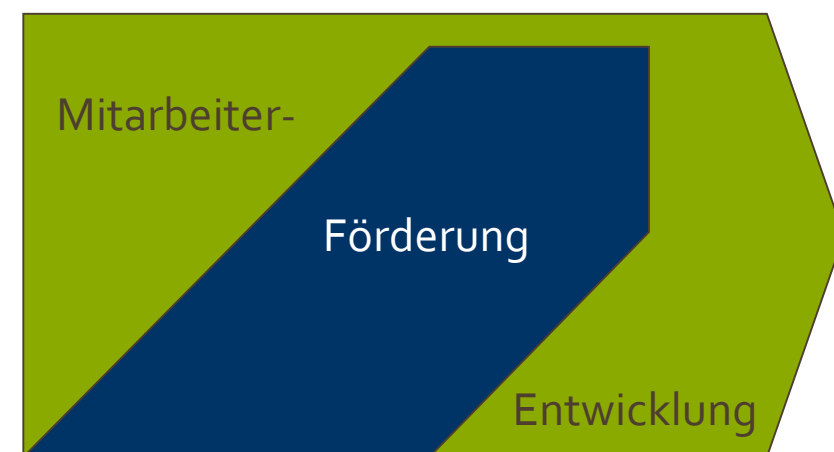
Entgeltabzüge/ -zuschläge

	A
Gesamtaufwand Arbeitgeber	3.550€
./. Arbeitgeberanteil Sozialabgaben ca.	-600€
Bruttogehalt Arbeitnehmer	2.950€
./. Steuern, Kl. 3, 2 Kinder, ca.	-220€
./. Sozialabgaben (22%) ca. KrankenVers, RentenVers, PflegeVers, ArbeitslosenVers.	-600€
Nettogehalt Arbeitnehmer	2.130€

Personalentwicklung

Begriffsverständnis

- Unter **Personalentwicklung (PE)** werden alle betrieblichen Maßnahmen verstanden, mit denen Qualifikationen und Kompetenzen von Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen nach einem definierten Prozess erfasst und bewertet sowie verändert werden.
- D.h. PE ist der Prozess der Erhaltung und Weiterentwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen, die Mitarbeiter für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen benötigen



Personalentwicklung

Einflüsse auf die Personalentwicklung

- Leistung des Mitarbeiters
- Aktuelle Lebenssituation/ Bedürfnisse
- Ziele & Interessen des Mitarbeiters (diese können sich auch ändern)
- Aktuelle wirtschaftliche Situation (Beförderungsstopp, -stau)
- Netzwerke
- Mobilität
- Freiwerdende Stellen (Window of Opportunity)
- Andere Zufälle

Personalentwicklung

Teilbereiche der Personalentwicklung



Personalentwicklung

Mitarbeitergespräch - Begriffsverständnis

- **Mitarbeitergespräche** sind zwischen Mitarbeiter und Führungskräfte geführte Dialoge zum Abgleich von Aufgaben, Zielsetzung und –erreichung, Reflexion von Stärken und Steigerungsmöglichkeiten sowie Maßnahmen zur Leistungserhaltung bzw. –steigerung. Bei Personalentwicklungsgesprächen nimmt i.d.R. der HR Business Partner ebenfalls teil.
- Es existieren eine Vielzahl von Mitarbeitergesprächstypen u.a.:
 - Zielgespräche
 - Mitarbeiterentwicklungsgespräche
 - Beurteilungsgespräche
 - Potenzialorientierte Gespräche

Personalführung – Begriffsverständnis, Ziele und Nutzen

→ Personalführung umfasst alle Maßnahmen des Vorgesetzten und Bestandteile der Unternehmenskultur, die das Verhalten und das Handeln der Mitarbeiter im Unternehmen und an ihrem Arbeitsplatz steuern und beeinflussen, um zur Erreichung strategischer Unternehmensziele beizutragen

Unternehmensperspektive

- Sicherung von wirtschaftlichem Erfolg & Nachhaltigkeit
- Erhaltung & Entwicklung der Mitarbeiter
- Auf die Unternehmensziele ausgerichteter Mitarbeiterverhalten
- Motivation der Mitarbeiter zu erhöhter Leistung, zur Einbringung von Ideen etc.
- Bindungs- und Akquisitionsziele

Mitarbeiterperspektive

- Wertschätzung durch Führungskraft
- Motivation durch Lob und weitere Anreize
- Vorgesetzter als Feedbackgeber etc.
- Entwicklungsmöglichkeiten



Vielen Dank für eure
Aufmerksamkeit!

Dr. Thomas Kleine-Besten
Robert Bosch Car Multimedia GmbH, Hildesheim

