

Personaladministration

Zusammenfassung

1 Einführung

1.1 Begriffserklärung

Früher: administrativ, reagierend, isoliert

Heute: aktiv betreuend, agierend, integriert, MA fordern & fördern

Warum? Leistungsförderung, Unternehmen attraktiver für gute MA

Aufgaben: Dienstleistung: Auskunft Freitage => Abteilungsleiter, Bundesamt Statistik
Diskretion: Schutz der persönlichen Infos der MA (Datenschutzges.)
Rationalisierung: PA kennt Bedürfnisse & Anforderungen der Abteilungen
Koordination: Arbeitsabläufe abstimmen & optimieren
Sandwich-Position Unternehmensleitung - MA

1.2 Einflüsse auf die Personalarbeit

Intern: Leitbild/Strategie Philosophie
Werte & Normen z.B. japanisch: langes Arbeitsverhältnis
Menschenbild des Kaders Umgang miteinander
Stellenwert der PA Engagement?
Mitarbeiterpotential Art der MA: Bildung, Herkunft, Sprache

Extern: Gesellschaft Wandel: freier, mobiler, Spass
Wirtschaft Wandel: Globalisierung
Konjunktur
Gesetze/Verträge L-GAV
Technologie neue Qualifikationen & Berufsbilder
Arbeitsmarkt & andere Branchen: qualifizierter, weiblicher, älter, jünger
Arbeitslosigkeit - Personalmangel

„Arbeit muss Spass machen“

Individualisierung, Wunsch nach Bildung => Planungshorizont

=> vorsorgend agieren, Ziele darauf ausrichten, Massnahmen treffen

1.3 Tätigkeiten in der Personaladministration

Wann	Wo	Wie
Planung	Organisation Bedarf Einsatz	Organigramme, Stellenpläne, Stellenbeschreibung, Arbeitsbeschriebe Bedarfsmeldungen Arbeitspläne
Gewinnung	Beschaffung Werbung Auswahl	Anforderungsprofil an Bewerber Inserate, Vermittler, Schulen, interner Aushang Bewerber sortieren, Formulare, Checklisten, Referenzen, Korrespondenz
Einstellung	Dossier Einführung	Verträge erstellen, Personaldaten erfassen Einführungspläne, Probezeitgespräche

Betreuung	Lohnbuchhalt. Absenzen Mutationen Jubiläen	Lohnabrechnungen, jährl. Lohnausweise, Sozialleistungen Krankheit, Unfall, Militär Änderungen Personaldaten: Beförderung, Zivilstand, Adresse Geburtstage, Dienstjahre
Entwicklung	Qualifikation Weiterbildung Pers. Entwickl.	Quali-gespräche Ausbildungsverträge, Auswertungen, Zielvereinbarungen Potentialanalyse, Karriereplanung
Austritt	Natürlich Freistellungen Pensionierung Todesfall	Zeugnisse, Austrittsgespräche Organisation Übergaben Abschiedsfeiern Checkliste Vorgehen, Todesanzeige, Kondolenzbesuch, Administration

2 Personaldaten

2.1 Personaldossier

Inhalt: Personalblatt (S. 46, erstellen können & als Instrument der PA kennen)
 Bewerbung (Brief, Lebenslauf, Zeugniskopien, Interview-Notizen, Tests, Referenzen)
 Unterlagen (Arbeitsvertrag, Qualifikationen, Versetzung, Beförderung)
 Entwicklung (Weiterbild., Ausbildung, Schulungen, besondere Leistungen, Prämien)
 Verwarnungen
 Finanzielles (Lohnblätter, -ausweise, Beteiligungen, Boni, Zulagen, Spesen)
 Diverses (Korrespondenz Behörden, Jubiläen)

Aufbewahrung: Hängeregister
 Evtl. gliedern: Eintritte, Probezeit, gekündigt, Aktiv (nach Abteilungen & Hierarchie)
 Unter Verschluss!

Abschliessen: Ablegen, geordnet (schneller Zugriff), 10 Jahre aufbewahren

2.2 Datenschutz

Bezüglich Mitarbeiter- und Gästedata

Schutz der Persönlichkeit	rechtmässig	Referenzen 3er-Sicherung
	verhältnismässig	keine Tiefenpsychologie der Putzfrau
	zweckmässig	nur Daten die relevant sind

Beispiele nennen können!

DSG: Richtigkeit der Daten: unrichtige Daten müssen berichtigt werden
 Datensicherheit: techn. & organisator. vor unbefugt. Zugriff schützen => Verlust, Missbrauch
 Auskunftsrecht: Auskunft geben über vorhandene Daten & Zweck des Bearbeitens
 Einsichtsrecht: AN darf alle Infos sichten (ausser pers. Notizen & Karriereplanung)
 Schweigepflicht: Strafe bei unbefugter Bekanntgabe von Daten aus Berufsausübung

3 Personalplanung

3.1 Bedeutung

Zielgerichtete Planung, damit nicht kurzfristig reagiert werden muss

- Ständige Personalkostenintensivierung (v. a. im Vergleich mit Umsatz)
- Gesetzl., tarifl., betriebl. Bestimmungen => Einschränkung
- Bedürfnis Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsinhalte
- Veränderung Arbeitsplatzanforderungen
- Arbeitszeitverkürzung, Flexibilisierung

Was soll erreicht werden? Wie gelingt das? => vorausschauende Massnahmen

3.2 Ziele

- AG: höhere Effizienz durch PA
Personalengpässe früh erkannt
MA anforderungsgerecht einsetzen
Qualitätssteigerung = unabhängiger vom Arbeitsmarkt, mehr Innovationsfähig.
Vermeidung Personalbeschaffungskosten (interne Lösungen)
Vermeidung von Kosten durch Kurzfristigkeit
- AN: mehr Arbeitsplatzsicherheit durch Planung
MA-Entwicklung = Arbeitsplatzsicherheit & Arbeitsmarktfähigkeit
Transparenz der Aufstiegschancen
Innere Ruhe = weniger Kündigungen = weniger Beschaffungskosten

3.3 Teilbereiche

Siehe Seite 12 inkl. Rückseite

3.4 Vorgehen

- Bottom-up: ① Einsatzplanung in Abteilungen (Dienstpläne <= gesetzl. & betriebl. Anforderung)
② Bedarfsplanung (Kontrolle auf Korrektheit, Doppelspurigkeit, Synergien)
Qualität – Quantität – Zeitlich – Räumlich
Kontrolle interne & externe Anforderungen
I: Angebot, neue Produkte, Kooperationen, Outsourcing, Umstrukturierung
E: Recht, Wirtschaft, Politik, Technologie, Gesellschaft
- Top-down: Anzahl MA, deren Fähigkeiten, Veränderungen in Zukunft
③ Bestandesplanung: + Eintritte - Austritte
Abgänge (Kündigung, Beförderung, Weiterbildung, Militär, Mutter, Pensionierung, LAP, Entlassung)
Zugänge (Beförderung, Rückkehr von Abgängen, Einstellungen)
④ Vergleich Bestand – Umsatz: 40% Personalkosten
Mehr Umsatz oder Kosten runter
Öffnungszeiten? Qualitätsstandards? Anforderungen an MA? Produktionsarten?
Gewinnungspolitik? Lohnpolitik? Synergien! Fluktuation reduzieren!
- ⑤ Personalnebenkosten: Gewinnung, Entwicklung, Personalmarketing, (Freisetzung)

Seite 15 Rückseite

4 Personalbeschaffung

4.1 Implementierungsmittel

Vakanz: kritisch mit Stelle & Aufgaben auseinandersetzen

Implementierungsmittel: WAS an Aufgaben ist zu tun (stellenbezogen)

Anforderungsprofil: WIE Fähigkeiten des MA (mitarbeiterbezogen)

Aufgabe – Kompetenz – Verantwortung: müssen Einheit bilden

Mitarbeiter: $A = K = V$

Sündenbock: $A \& K < V$

Wasserträger: $A > K < V$

MA müssen wissen: Rangordnung, Aufgaben & Erwartungen, Verantwortung & Kompetenzen müssen geregelt sein

Implementierungsmittel: verbindlich, Kompetenzen, Ziele, organisat. Einordnung, sach- nicht personenbezogen

Bedeutend weil: stärkere Leistungsentlohnung, Management by objectives (Führen durch Zielvereinbarungen), Total Quality Management mit standardisierten Arbeitsschritten

Wahl der Implementierungsmittel nach: Zweck, Führungsstufe, Detaillierungsgrad

GL: Job Contract

Bereichsleiter: Funktionen- Diagramm

Abteilung: Arbeitsbeschrieb/Stellenbeschreibung/ Pflichtenheft/ MA-Gespräch

Alle Hilfsmittel: v.a. planbare & erfassbare Aufgaben

Höhere Position: weniger definierbare Aufgaben

Tiefere Position: genauer definierte Aufgaben

4.1.1 Stellenbeschreibung

Hauptaufgaben: organisatorisch eingliedern, Aufgaben klar umschreiben

Eignung: mittleres Kader, selbständig/isoliert, Neubesetzung einer Stelle

Weitere Form: Pflichtenheft (auf bestimmte Person zugeschnitten, Stärken/Schwächen berücksichtigt, meist erst nach Einarbeitungszeit)

Vorteile: fördert Transparenz, lässt Mängel erkennen, vermeidet Konflikte, ermöglicht modernen Führungsstil, Grundlage für Anforderungsprofil/ Planung/Entwicklung/Beurteilung

Nachteile: Bürokratisierung, Überorganisation, Aufwand, kann Initiative hemmen

Inhalt: Organisationsbereich: Name Abteilung

Stellenbezeichnung

Stelleninhaber: Name, Vorname

Vorgesetzte: offizielle Stellenbezeichnung

Stellvertretung: wird vertreten durch & vertritt

Mitarbeitende: direkt untergeordnete Stellen

Ziel der Stelle: Zielsetzung & Hauptaufgabe global & kurz

Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung (+ evtl. zeitl. Aufwand)

Kontakte, Informationen, Zusammenarbeit (interne & externe Stellen)

Besondere Hinweise (z.B. Nacharbeit, Reisetätigkeit)

Ort, Datum, Unterschrift (Stelleninhaber & Vorgesetzter)

Problem: Detaillierungsgrad = Aufwand, unübersichtlich, ständig anpassen
Aufgaben, nicht Arbeitsschritte beschreiben
Merksätze: relativ vollständige Aufzählung & Kompetenzen
v.a. für vertikale Arbeitsteilung Chef – MA
nicht für Stellen mit viel Interaktion mit anderen Abteilungen
grosser Arbeitsaufwand bei Erstellung – präzise formulieren
Grundlage für Anforderungsprofil, Anstellung, Einführung, Beurteilung

4.1.2 Job Contract

Zweck: möglichst kurz, eindeutig Aufgaben der Stelle
GL/Kader: muss nicht vollständig/detailliert sein, sondern Ziele
Inhalt: Job Contract, Name
Organisatorische Eingliederung: Stellenbezeichnung,
Vorgesetzte, Unterstellte, Stellvertretung
Verantwortlichkeit: 5-8 Hauptverantwortlichkeiten
Leistungsziele: Messung der Ziele: Cash-flow, Umsatz, ...
Kompetenz-Vorbehalte: z.B. Anschaffung > 10'000 CHF
Merksätze: Umsetzung ist Sache des Stelleninhabers => MbO
Für leitende, unabhängige Positionen

4.1.3 Arbeitsbeschriebe/Checklisten

Zweck: für unterste Hierarchiestufe, Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte
Gut für Ungelernte, auch mit Fotos
Leichtes Anlernen, Selbstkontrolle, einheitlich = Qualitätssicherung
Evtl. in Sprache der Angestellten
Inhalt: Vollständige Auflistung der Arbeitsschritte mit Reihenfolge
Beispiel: Kochrezept
Ziel: Dienstleistung immer zum gleichen Standard erbringen

4.1.4 Funktionen- Diagramm

Einziges Implementierungsmittel für mehrere Stellen
Welche Stellen wirken bei einzelnen Aufgaben mit?
Zuständigkeiten regeln = Verhinderung Kompetenzunsicherheiten
1. bereichsspezifisches Funktionen- Diagramm (für Abteilung Küche)
2. führungsspezifisches Funktionen- Diagramm (für GL und Abteilungsleiter)
Merksätze: relativ komplexe Beziehungsstrukturen eindeutig aufzeigen
Hauptvorteil: eigentliche Festlegung der Aufgabenteilung
Nicht für neu zu besetzende Stellen (besser Stellenbeschreibung)
Gut für Stellvertretungsregelung während längerer Abwesenheit

4.2 Anforderungsprofil

Kündigung alter MA
Bedarfsermittlung qualitativ (Konzept/Leitbild) / quantitativ (Organigramm/MA-Planung)
=> Anforderungsprofil
=> Werbung – Selektion – Anstellung – Einführung neuer MA

Zweck: Stellenanalyse & -beschreibung => alle Anforderungen & Gewichtung
Grundlage für Selektion
=> Können, Wissen, Eigenschaften, Verhalten, Lohn des neuen MA
Genau definieren, möglichst hohe Übereinstimmung
Vorgehen: ①Anforderungen festlegen (siehe Stellenbeschreibung, Feedback,...)

fachlich – sozial – persönlich
ausformulieren, erklären

②Gewichtung: Muss (3-5, mind. 1 fachlich), Soll (weitgehend), Kann

③Überprüfen: Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräch, Referenzen, Tests
Mit Tabelle ermitteln, wer am besten geeignet ist

4.3 Personalwerbung

Bewerberorientiert denken – deren Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt. => Philosophie, CI

4.3.1 Interne Personalwerbung

Hauszeitung, Brett, Intranet, Qualifikationsgespräche, Direktansprache, Indirekt über Abt.-L.
Positiv: Kosten, Betriebskenntnis, weniger Risiko, Motivation

Negativ: betriebsblind, Problemverschiebung, Neid, Peter's Principle (Überforderung)

4.3.2 Externe Personalwerbung

Direkt: Inserat, Vermittler, Gesuche, Schulen, Verband, RAV, Empfehlung von MA, Reservoir

Indirekt: Imagewerbung, Tag d. off. Tür, Partnerhotels

4.3.3 Stellenausschreibung

Info über Stelle & Unternehmen sammeln, wo finde ich MA, Bedürfnisse

Emotional & rational übereinstimmen

Aufbau: Wir sind (Betrieb: Leitbild), wir suchen (Stelle: Impl.mittel), wir erwarten

(Anforderungsprofil Muss), wir bieten (Leistungen, Anreize), wir bitten (Bewerbungsart)

AIDA & GIULIO (glaubwürdig, Info, unverwechselbar(CI), lesbar (verständlich), Interesse, Sicht des MA)

Grösse, Grafik, Platzierung

5 Einstellung

5.1 Bewerbungsformular

Standardisieren in Bewerbungsphase, vergleichbar machen

Inhalt: Personalien, Schulbildung, Berufslehre, Weiterbildung, Militär/ZS, Sprachen, Weitere Kenntnisse, Tätigkeiten, Salärangaben, Referenzen

5.2 Bewerbungskorrespondenz

Rückschlüsse auf Unternehmen => Image

Einladung Vorstellungsgespräch (evtl. mit Bewerbungsformular), Absage, Zwischenbescheid

5.3 Bewilligungen

5.3.1 EU/EFTA-Staaten seit 2002

B: Aufenthalt, meist für unbefrist. Arbeitsverträge, 1-5 Jahre, Kontingent 15'000 p.a.

C: Niederlassung, unbefristet, nach 5 Jahren erneuern

(**CI:** Aufenthalt + Bewilligung Diplomaten)

G: Grenzgänger: Ausland Grenzzone, CH in Grenzzone

L1: Kurzaufenthalt bis 1 Jahr, Kontingent 115'000 p.a.

L2: Kurzaufenthalt bis 4 Monate ohne Kontingent, v.a. Saison

5.3.2 Drittstaaten: ANAG (Gesetz Aufenthalt + Niederlassung Ausländer)

Zusätzlich F (vorläufig Flüchtling), N (Asylsuchende), S (Schutzbedürftige)

Grundsatz: nur was an Qualifikation in EU nicht auffindbar ist, bekommt Bewilligung

6 Austritt

6.1 Arbeitszeugnisse

Zweck:	Transparenz, Bestätigung, Qualität, gesetzlich (OR 330a: Art, Dauer, Qualifikation Leistung/Verhalten), Motivation
Arten:	Vollzeugnis (nach Arbeitsverhältnis) Zwischenzeugnis (während Arbeitsverhältnis, z.B. Bewerbung, Versetzung, Chefwechsel) Arbeitsbestätigung (nur auf Wunsch AN, nur Art+Dauer, z.B. böses Ende/kurze Zeit)
Sprache:	Betriebssprache, möglich auch in Fremdsprache (kein Zwang)
Prinzipien:	wahr: bezüglich Dauer, Funktion, Qualifikation charakteristisch: nichts Einmaliges (ausser Verstoss gegen Treu+Glauben) klar formuliert: keine Codes, evtl. auch dazuschreiben „keine Codes“ Negativaussagen: gehören auch dazu (v.a. wenn Schaden entstehen könnte) wohlwollend (Widerspruch zu Obigem) vollständig => Folge: nichts sagend, nur Bestätigung
Aufbau:	Personalien: Name, Vorname, Geburtsdatum, Heimatort/-staat Funktion/Aufgaben: von, bis, als, Aufgaben Fachwissen: z.B. SHL, Auslandsaufenthalt, Weiterbildung Qualifikationen: Leistung qualitativ (fehlerfrei), quantitativ (schnell) Verhalten zu Kollegen, Vorgesetzten, Kunden Austrittsgrund: „gegenseitiges Einverständnis“ Schlussatz: persönlicher Abschied (Bedauern oder sachlich)

6.2 Referenzen

3er-Regel: alle sichergehen, dass rechtmässig
Einverständnis des AN muss vorliegen, nur arbeitsbezogene Auskünfte
Eignungsabklärung
Aber AN gibt nur positive Referenzen an! => nur Ergänzung zu bisherigem Eindruck

6.2.1 Einholen von Referenzen

Konkrete Fragen stellen, sachlich bleiben, Diskretion zusichern, Empfehlung/Ablehnung?
Inhalt: Fachkenntnisse, Position, Qualität, Effizienz, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit, Absenzen, Pünktlichkeit, Verhalten, Schwächen/Stärken, Lohn, Kündigungsgrund

6.2.2 Erteilen von Referenzen

Gedankenstützen (Notizen zu Personalakte), Ehrliche Auskünfte, sachbezogene+belegbare Auskünfte, Privatsphäre respektieren, nie direkt Auskunft geben (Rückruf), konkrete Fragen verlangen