

# Personalmanagement

MBA-Entrepreneurial Management

FHW-Berlin

Prof. Dr. Lajla Maja Hofmann

Autor:

Dipl. oec. troph./ cand. MBA

Bernd Fischl

Dekan-Häusler-Str. 23

94234 Viechtach

Tel.: 0170/5022577

Email: [bernd.fischl@videostar24.de](mailto:bernd.fischl@videostar24.de)

[www.videostar24.de](http://www.videostar24.de)

01. Februar 2004

## 0. Konzept zur Personalplanung – Einleitung und Zielsetzung

Auf den folgenden Seiten werden anhand des neu gegründeten Unternehmens VideoStar24 GmbH, einige Grundlagen eines Personalkonzepts kurz dargestellt.

Das beschriebene Unternehmen VideoStar24 GmbH versteht sich als automatisierte 24 Std.-Video- und Mediathek für Endverbraucher.

Um Kosten- und/oder Leistungswirtschaftlichkeit und eine entsprechende Dienstleistungsqualität zu gewährleisten, ist u. a. eine vorausschauende Personalplanung notwendig, da gerade bei KMUs die Aufgaben des Personalwesens noch allzu sehr vernachlässigt werden.<sup>1</sup>

Ziel sollte es sein, dass die Filialmitarbeiter eigenständig die Filialen führen können, so dass der Betreuungsaufwand von Seiten der Zentrale relativ gering ist und die Mitarbeiter aufgrund relativ großer Freiheiten motiviert genug sind, ehrgeizige ökonomische Ziele zu verfolgen.

### 1. Das Gründerteam in einem Start Up Unternehmen

Den Kompetenzen des Gründers oder der Gründer kommt bei der Unternehmensplanung große Bedeutung zu, da nach Angabe des Freisinger Insolvenzverwalters Werner Folger zu 90 % Managementfehler die Ursache von Unternehmenskrisen oder gar Pleiten sind.<sup>2</sup> Bei der Zusammensetzung eines Gründungsteams ist auf unterschiedliche Punkte zu achten:

Neben den fachlichen Komponenten wie umfangreichem Fachwissen und kaufmännischem Wissen wird oft ein hohes Maß an Berufs- und Lebenserfahrung erforderlich. Führungsqualitäten und Menschenkenntnis sind nicht nur in Bezug auf Mitarbeiter wichtig, sondern sind auch für den Kontakt nach außen wichtig.

Ein wirtschaftliches Grundverständnis, Verkaufstalent, Belastbarkeit und entsprechendes Durchsetzungsvermögen sind erforderlich, um auch längere erfolglose Durststrecken durchstehen zu können.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Förschler/Hümer/Rössle/Stark (Hrsg.): Führungswissen für kleine und mittlere Unternehmen: Holzmann Buchverlag, 5. Auflage, Bad Wörishofen, 2002, S.24

<sup>2</sup> vgl. Schießl, Alois: „Zu 90 % sind Managementfehler schuld“; In: Passauer Neue Presse (VBB); Ausgabe Nr. 42, 19.02.02, S. 5

<sup>3</sup> vgl. Merz, Jörg: Diplomarbeit, Thema: Erstellung eines Business Plans zur operativen und strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung; Fachhochschule Esslingen, Fachbereich Betriebswirtschaft; November 1997, 2.1

Interdisziplinarität im Team ist ein Aspekt, der genauso wie das Einbauen von verschiedenen Altersgruppen viele Vorteile mit sich bringen kann. Die unterschiedlichen Ansichten, Erfahrungen und Motivationen können eine Bereicherung und gleichzeitige Überlebensgarantie für ein Unternehmen sein. Neben dieser Diversifizierung des Teams ist außerdem von Vorteil, wenn die Mitglieder schon miteinander gearbeitet haben. Dies minimiert Konfliktsituationen in der Anfangszeit und gewährleistet eine entsprechend produktive Zusammenarbeit, durch das Ausbleiben oder Verkürzen der Teambildungsphasen (Forming-Storming-Norming-Performing).

## 2. Personalbedarfsermittlung

Da die Geschäftsführung aus den Reihen der Gesellschafter ausreichend besetzt wurde, richtet sich die Personalbedarfsermittlung im vorliegenden Fall rein auf die Besetzung der Filialstandorte.

Die Filialmitarbeiter vor Ort werden planmäßig geringfügig oder auf Teilzeitbasis beschäftigt. Hierfür bieten sich vor allem an Hochschulstandorten StudentInnen an. Da der Ausbildungsbedarf in diesem Tätigkeitsbereich eher gering ist, können auch weniger qualifizierte Kräfte eingesetzt werden. Mit einem personellen Engpass ist also i.d.R. nicht zu rechnen.

Bei einem Start Up-Unternehmen ist es meist nicht möglich eine exakte Trennung der Bereiche zu gewährleisten. Eine Überschneidung der Aufgabenbereiche ist bei relativ geringer Größe nicht zu vermeiden. Umso wichtiger ist es, dass die Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche optimal funktioniert. Somit sind nicht nur fachliche, sondern auch die soziale Kompetenz der Mitarbeiter wichtig, um das richtige Klima im Unternehmen sicherzustellen.

## 3. Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung soll über Printmedien und Aushängen an Hochschulen erfolgen. Diese werden immer regional organisiert. An Quantität der Mitarbeiter sollte es nicht mangeln. Umso mehr sollte der Fokus der Beschaffung auf der Qualität liegen.

#### 4. Personaleinsatz

Im betrachteten Unternehmen sind pro Standort mind. 2, besser 3 geringfügig bzw. Teilzeit-beschäftigte Mitarbeiter erforderlich. Die Einarbeitung erfolgt durch ein Mitglied der Geschäftsleitung oder bereits tätige Filialmitarbeiter.

#### 5. Personalführung, -motivation und -honorierung

Für ein junges Unternehmen empfiehlt sich meist ein kooperativer und stärker delegativer Führungsstil.<sup>4</sup> Allgemein hat sich die kooperative Führung, auch und gerade bei Start Up Unternehmen, weitgehend durchgesetzt.<sup>5</sup> Die Gründer und Mitarbeiter sollen dabei als Team funktionieren. Übertragung von Verantwortung, Schaffung von Handlungsspielräumen und verstärkte Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind wichtige Elemente dieses Führungsstils.<sup>6</sup> Auf die zu treffenden Entscheidungen nehmen die Arbeitnehmer in beratender Art Einfluss, da „horizontale Organisationsstrukturen häufig zu höherwertigen Arbeitsergebnissen führen als hierarchisch-vertikale. [...] Für Tätigkeitsfelder im Marketing oder bei umfangreichen Projekten ist Teamarbeit fast obligatorisch geworden, um hochwertige Leistungen zu garantieren.“<sup>7</sup> Die Mitarbeiter können sich dadurch mit den Zielen der Organisation identifizieren (Partizipationsorientierung) und gleichzeitig Ihre Leistungsfähigkeit, vor allem aber Leistungsbereitschaft, welche meist den begrenzenden Faktor darstellt, steigern.<sup>8</sup> Bei einer relativen geringen Beschäftigtenzahl ist noch weniger Planung und Formalisierung notwendig. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit den Zielen des Unternehmens und haben eine festere Bindung zum Unternehmen.<sup>9</sup>

Die monetäre Vergütung soll sich im Falle der VideoStar24 GmbH auch an den örtlichen Gegebenheiten orientieren. Eine Spanne im Bereich von 6-8 € pro Arbeitsstunde scheint angemessen. Bei entsprechender Leistung kann nach erfolgter Einarbeitung eine Erhöhung um 0,50 - 1 €/ Stunde erfolgen. Zukünftig ist mit einer

---

<sup>4</sup> vgl. Koch, Zacharias: Gründungsmanagement mit Aufgaben und Lösungen; Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2001, S. 295

<sup>5</sup> Zander, Ernst: Führung in Klein- und Mittelbetrieben; Haufe Verlag Freiburg; 8. Auflage, 1994, S. 35

<sup>6</sup> vgl. Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.): DtA-Ratgeber „Personal“, Bonn, Juni 1999, S. 69

<sup>7</sup> Lorenz, Karl-Heinz: Dem Erfolg Flügel verleihen; In: Salesbusiness - Das Entscheidermagazin; 11. Jahrgang, Ausgabe Dezember 2001, Heft 12; S. 58 f.

<sup>8</sup> vgl. Mohn, Reinhard: Ein Plädoyer für kooperative Führung; In: Personalmagazin, Ausgabe 12/2001, S. 12

<sup>9</sup> vgl. Förchler/Hümer/Rössle/Stark (Hrsg.): Führungswissen für kleine und mittlere Unternehmen: Holzmann Buchverlag, 5. Auflage, Bad Wörishofen, 2002, S.17

verstärkten Ausrichtung des Entgeltsystems an der Wertschöpfung des Mitarbeiters zu rechnen.<sup>10</sup>

Da es leider bisher nicht gelungen ist, eindeutige Theorien der Mitarbeitermotivation in der Praxis eindeutig zu bestätigen, was insofern immer dazu führt, dass Ausführungen einem spekulativen Charakter behalten.<sup>11</sup>

## 6. Personalerhaltung und -entwicklung

Hier sollen die Mitarbeiter dazu bewogen werden, beim Unternehmen zu bleiben und dauerhaft die geforderten Anforderungen zu erfüllen.

Bei Einsatz von Teilzeit-Kräften kommt diesem Aspekt eine besonders große Bedeutung zu, da hier die Verbindung zum Auftraggeber weniger fest ist und somit ein leichter Ausstieg möglich ist. Gerade bei relativ geringem Beschäftigungsumfang muss auf den bleibenden Kontakt Wert gelegt werden. Bonussysteme, welche Lohnstaffelung oder ähnliche Honorierungssysteme enthalten, sind hierfür denkbar.

## 7. Personalfreistellung

Im betrachteten Fall spielt die Personalfreisetzung eine untergeordnete Rolle, da hier fast ausschließlich eine Zusammenarbeit mit geringfügig beschäftigten Kräften erfolgt. In Kleinbetrieben (bis zu 10 festangestellten Mitarbeiter) oder wenn Mitarbeiter weniger als 6 Monate beschäftigt sind ist eine Kündigung sogar ohne Begründung möglich.<sup>12</sup>

Das Risiko von Personalausfall ist durch die schwächere Personalbindung jedoch gleichermaßen gegeben. Ein zahlenmäßig ausreichend großer Personalpool, wo notfalls auch ein Austausch mit den Nachbarfilialen erfolgen kann, soll dieses Problem beseitigen.

## 8. Fazit

Mit den angeführten Strategien und Maßnahmen sollten die angestrebten Ziele einer relativ betreuungsarmen Filiale sowie einer gleichzeitig motivierten und engagierten Belegschaft möglich sein.

---

<sup>10</sup> vgl. Scholz, Christian: Personalmanagement; Verlag Vahlen, München, 5. Auflage, 2000. S. 758

<sup>11</sup> vgl. Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.: Personalmanagement; Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart, 7. Auflage, 2003, S. 463

<sup>12</sup> vgl. Röhrborn, Stefan: Mit Augenmaß durch die Krise; In: managermagazin, 31. Jahrgang, Ausgabe 12/2001, S. 256