

Sandra Matheis

Dienstleistungsorientiertes Personalmanagement

Ansatzpunkte einer geänderten Unternehmensstrategie

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Dienstleistungsorientiertes Personalmanagement **-Ansatzpunkte einer geänderten Unternehmensstrategie-**

Fachhochschule Koblenz
Fachbereich Betriebswirtschaft II

Koblenz, den 12. August 1998

Vorgelegt von:
Sandra Hochreiter

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Aufbau der Arbeit	2
1.3	Prämissenrahmen der empirischen Untersuchung	4
2.	Dienstleistungen	5
2.1	Grundlagen von Dienstleistungen	6
2.1.1	Begriff der Dienstleistung	6
2.1.2	Bedeutung und Entwicklung von Dienstleistungen	7
2.1.3	Volkswirtschaftliche Betrachtung des Dienstleistungssektors	9
2.1.4	Merkmale von Dienstleistungen	10
2.2	Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich	13
2.2.1	Begriff der Dienstleistungsqualität	13
2.2.2	Ziele und Aufgaben eines Qualitätsmanagements	13
2.2.3	Total Quality Management als modernes Managementkonzept	17
3	Personalmanagement	18
3.1	Grundlagen des Personalmanagements	18
3.1.1	Begriffsabgrenzungen	18
3.1.2	Bedeutung und Entwicklung der Personalarbeit	19
3.1.3	Ziele des Personalmanagements	22
3.2	Kernfunktionen des Personalmanagements	23
3.2.1	Personalbeschaffung	23
3.2.2	Personaleinsatz	24
3.2.3	Personalentwicklung	26
3.2.4	Personalentlohnung	27
3.2.5	Betriebliches Sozialwesen	29
3.2.6	Personalführung	31
3.2.7	Exkurs: Personalfreistellung	33
4	Transformation des Dienstleistungsgedankens auf die Kernbereiche des Personalmanagements anhand einer empirischen Untersuchung	37
4.1	Internes Marketing als Ausgangspunkt	37

Abbildungverzeichnis

Abbildung 1: Der Weg zur Dienstleistungsgesellschaft	10
Abbildung 2: Iterativer Qualitätsmanagementprozeß.....	15
Abbildung 3: Bestandteile der Berufsbildung.....	27

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
allg.	allgemein
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrienormen
DM	Deutsche Mark
Dr.	Doktor
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
insb.	insbesondere
ISO	International Organization for Standardization
i.S.v.	im Sinne von
km	kilometer
m	meter
mtl.	monatlich
p.a.	per anno
PC	Personalcomputer
PE	Personalentwicklung
S.	Seite
sog.	sogenannt

Ts. Taunus
TVG Tarifvertragsgesetz

usw. und so weiter

vgl. vergleiche

z.B. zum Beispiel

z.T. zum Teil

1. Einführung

1.1 Problemstellung

Die Redewendung "Der Kunde ist König" sollte die höchste Priorität eines jeden Dienstleisters sein, denn nur ein zufriedener Kunde sichert die Existenz. Wenn man jedoch den Alltag in der Bundesrepublik Deutschland betrachtet, so scheint es, daß die Dienstleister noch nicht erkannt haben, welche Bedeutung diese Aussage hat. Noch immer klammern sich die Unternehmer an längst vergangene Strukturen und verschlafen dadurch den Anschluß an die Zukunft. Heute "bestimmt" nicht mehr der Produzent bzw. Verkäufer, was abgesetzt werden soll, sondern der Käufer.¹ Der Absatzmarkt hat sich seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt entwickelt. Nur der Kunde bestimmt welche Produkte am Markt Erfolg haben und welche nicht. Die Sättigung des Marktes und nahezu homogene Produkte zwingen die Unternehmer nach neuen Wegen zu suchen.

Eine Chance, um neue Wege zum Käufer zu finden, bietet vor allem ein hervorragender Service; also ein herausragender Dienst am Kunden. Leider haben viele Unternehmer dies noch nicht richtig begriffen. Zwar wird den Konsumenten durch zahlreiche Werbeplakate suggeriert, daß einzig und allein ihr Wunsch von Bedeutung sei, und man sich die Kundenorientierung als oberstes Ziel gesteckt habe. "Unser Team ist jederzeit für Sie da!" Jedoch haben in den letzten Jahren viele Konsumenten den Glauben an diese Versprechungen verloren. Der Grund hierfür liegt an den tatsächlichen Gegebenheiten in Deutschland. Wer kennt nicht unfreundliche Verkäufer/innen, welche schon beim Anblick eines Kunden die Flucht ergreifen oder aus Bequemlichkeit an den zuständigen Kollegen verweisen! Ein weiterer Höhepunkt unserer "dienstleistungsfreundlichen" Nation ist der Streit um die Ladenöffnungszeiten bis 20.00 Uhr.² Anstatt dies als Chance zu nutzen, gehen die vermeintlichen Dienstleister auf die Barrikaden. Doch "Gott sei Dank" hat der Kunde am 1. November 1996 diesen Kampf vorerst gewonnen! Infolgedessen wird deutlich, daß es an der Zeit ist, etwas zu verändern. Laut einer Untersuchung ist Deutschland zur Zeit das "Schlußlicht" unter den Industriestaaten der westlichen Welt und bietet somit noch erhebliche Spielräume für die weitere Entwicklung.³

Die bisherigen Ausführungen haben sich auf das herkömmliche Verständnis zwischen Kunde und Dienstleister bezogen. Jedoch gibt es einen Ansatzpunkt, der vielen

1) Vgl. Jung, R. H.; Kleine, M.: Personen. S. 264.

2) Vgl. § 3 Abs. 1 Ladenschlußgesetz.

3) Vgl. Lehmann, A.: Dienstleistungsmanagement. S. 5.

Unternehmern noch nicht bewußt geworden ist. Ein vollkommen neues Rollenverständnis eröffnet sich, wenn man die Beziehung "Kunde und Dienstleister" auf die Arbeitswelt überträgt. In diesem geänderten Rollenverständnis muß der Unternehmer als Dienstleister an seinem Mitarbeiter definiert werden. Nicht mehr die Verwaltung von Personal, sondern die Personalgestaltung im Sinne von verbesserter Dienstleistung gegenüber den Mitarbeitern ist das Motto der Zukunft.⁴ Es gilt in der heutigen Zeit, den Mitarbeiter als wesentlichen Teil der Wertschöpfungskette innerhalb einer Unternehmung zu betrachten.

Sowohl die interne Kundenorientierung als auch die externe Kundenorientierung dürfen nicht isoliert, sondern müssen gleichzeitig und gleichgerichtet angestrebt werden.⁵ Beide Ausrichtungen sind von großer Bedeutung für das Überleben einer Unternehmung, denn nur zufriedene internen Kunden können auch zufriedene externe Kunden sicherstellen.

Sieht man den Mitarbeiter eines Firmengebildes als Kunde an, so gilt es sich die Frage zu stellen, ob dieser eine Leistung der Personalabteilung in Anspruch nehmen würde, wenn er dafür zu bezahlen hätte.⁶ Weiterhin ist die Frage zu beantworten, inwieweit sich Personalverantwortliche überhaupt ihrer Aufgabe bewußt sind und sich als Dienstleister ansehen. SPÄTH vertritt die Auffassung, daß unternehmerisches Denken, im Sinne von Dienstleistungsmanagement, im Personalwesen dringend geboten ist.⁷

Zu diesem Zweck werden in der vorliegenden Arbeit die Begriffe "Dienstleistung und Personalmanagement" näher beleuchtet und deren Umsetzung im unternehmerischen Alltag anhand einer empirischen Untersuchung überprüft.

1.2 Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Diplomarbeit wird zu Beginn des Gliederungspunktes 2 das Spektrum der Dienstleistung ausführlich behandelt. Dabei wird in Abschnitt 2.1 detaillierter auf die Grundlagen der Dienstleistung eingegangen. Hierbei ist zuerst die Begriffsbestimmung von Dienstleistungen (2.1.1), darauffolgend die Bedeutung und Entwicklung (2.1.2), dann die volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise (2.1.3) und abschließend die Merkmale von Dienstleistungen (2.1.4) von Interesse. Das Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich wird in Punkt 2.2 der Arbeit eingehender diskutiert. Um einen Einblick zu gewährleisten, wird zunächst eine Begriffserklärung

4) Vgl. Roßbach-Emden, B.; Pauli, C.; Gaalken, K.: Dienstleistungsqualität. S. 20.

5) Vgl. Bruhn, M.: Marketing. S. 23.

6) Vgl. Sauder, G.; Schmidt, H.: Personalabteilung. S. 91.

7) Vgl. Späth, W.: Personalleistungen. S. 476.

zur Dienstleistungsqualität in Punkt 2.2.1 vorgenommen. Die Ziele und Aufgaben eines Qualitätsmanagements werden im Absatz 2.2.2 ausführlicher in Augenschein genommen. Das abschließende Kapitel 2.2.3 beschäftigt sich mit dem Total Quality Management als modernes Managementkonzept.

Der darauffolgende Gliederungsabschnitt 3 beschäftigt sich mit einem weiteren Grundlagenteil der vorliegenden Arbeit: dem Personalmanagement. Um dem Leser einen Überblick über dieses Themengebiet zu verschaffen, werden im ersten Kapitel die Begriffsabgrenzungen (3.1.1), die Bedeutung und Entwicklung der Personalarbeit (3.1.2) sowie die Ziele des Personalmanagements (3.1.3) dargestellt. Die zweite Passage (3.2) beschäftigt sich mit den Kernfunktionen der traditionellen Personalarbeit. Dabei handelt es sich um die Personalbeschaffung, -einsatz, -entwicklung, -entlohnung, das betriebliche Sozialwesen, die Personalführung und zuletzt die Personalfreistellung.

Die eigentliche Absicht der Diplomarbeit wird in Kapitel 4 herausgearbeitet. Hier gilt es die Aspekte der Dienstleistung und des Personalmanagements zusammenzuführen; genauer gesagt eine Synthese herzustellen. Als Ausgangspunkt dieser Transformation wird das Interne Marketing angesprochen, welches die Übertragung des externen Marketingmix auf die internen Leistungen im Rahmen der Personalpolitik beinhaltet. Um die Idee von dienstleistungsorientierter Personalarbeit transparent zu machen, werden zunächst in Absatz 4.2 die Kunden und Träger näher vorgestellt. Der nachstehende Abschnitt 4.3 beschäftigt sich mit der zentralen Intention der Arbeit, dem dienstleistungsorientierten Personalmanagement. Die Implementierung des Dienstleistungsgedankens in die Kernbereiche der Personalarbeit erfolgt in den Unterabschnitten 4.3.1 (Dienstleistungsorientierte Personalbeschaffung) bis 4.3.6 (Dienstleistungsorientierte Personalführung). Durch eine empirische Untersuchung werden die Thesen praktisch untermauert. Dabei werden mit Hilfe eines Fragebogens die Erwartungshaltungen der Mitarbeiter erfaßt. Nähere Einzelheiten über diese Mitarbeiterbefragung beantwortet der Prämissenrahmen, der sich an diesen Abschnitt anschließt.

Die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung werden in kompakter Form in der Schlußbetrachtung erörtert. Ferner soll die Schlußbetrachtung als Plattform für einen kleinen Ausblick dienen.