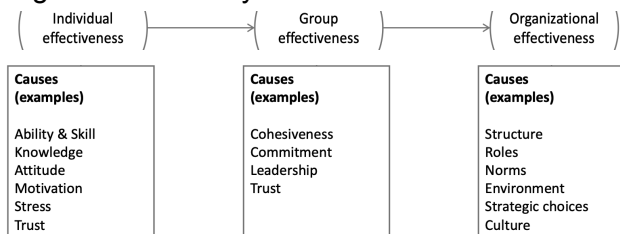


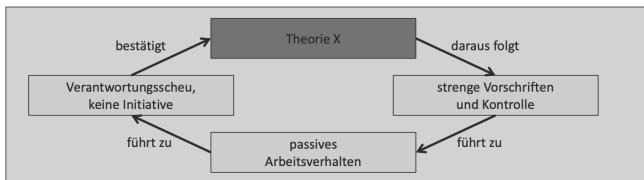
Organisation: Analyse auf 3 Ebenen



Theorie X

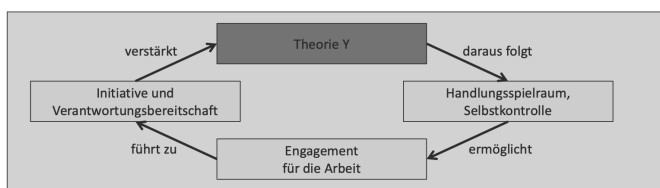
1. Mensch hat angeborene Abneigung gegen Arbeit.
2. Mensch muss zur Arbeit gezwungen, gelenkt werden
3. Mensch möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt wenig Ehrgeiz und ist auf Sicherheit ausgerichtet.

Teufelskreis der Theorie X

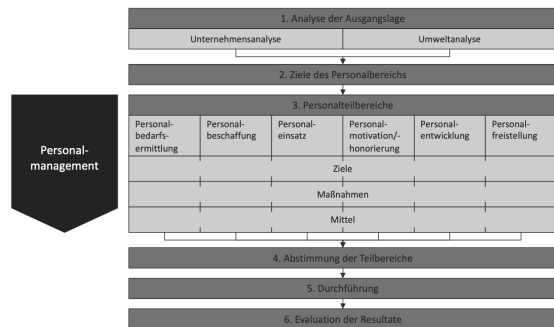


Theorie Y

- Neben Kontrolle und Androhung von Strafen existieren weitere Mittel, um Menschen zur Zielerfüllung zu bewegen.
- Zugunsten von Zielen, denen sich ein Mensch verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und der Selbstkontrolle unterwerfen.
- Die gefühlte Verpflichtung von Zielen ist eine Funktion der Belohnung, die mit der Zielerreichung verbunden ist.
- Unter geeigneten Bedingungen lernt der Mensch Verantwortung zu übernehmen und zu suchen.



Problemlösungsprozess im Personalbereich



Aufgabenbeschreibung der Personalbedarfsermittlung

- Die Höhe des Personalbedarfs eines Unternehmens ergibt sich aus dem Umfang der einzelnen Leistungsbeiträge zur Erfüllung der betrieblichen Gesamtaufgabe (=Ausgangspunkt).
- Der Umfang der einzelnen Teilaufgaben (Beiträge) ist dabei in verschiedener Hinsicht zu betrachten:
- Der quantitative Personalbedarf wird aus betrieblichen Teilplänen abgeleitet.
 - Im Vordergrund steht der Absatzplan.
 - Der Produktionsplan leitet sich aus Absatzplan ab.
 - Der Personalbedarf leitet sich wiederum von der produzierten Menge bzw. erbrachten Dienstleistung ab.
- Grundlage der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs ist die Arbeitsanalyse
 - systematische Untersuchung der zu lösenden Aufgaben in Bezug auf
 - Arbeitsobjekt
 - Arbeitsmittel
 - Arbeitsvorgänge.

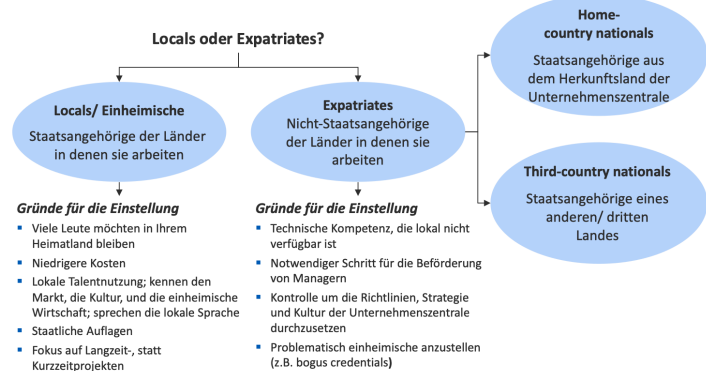
Personalbeschaffung

- Die Personalbeschaffung hat die Aufgabe, die in der Personalbedarfsermittlung festgestellte Unterdeckung zu decken nach:
 - Anzahl (quantitativ)
 - Art (qualitativ)
 - Zeitpunkt und Dauer (zeitlich)
 - Einsatzort (örtlich)

| Personalbeschaffung | |
|--|---|
| Intern: aus dem Unternehmen | Extern: vom Arbeitsmarkt |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Mehrarbeit in Form von Verlängerung der Arbeitszeit (Überstunden)▪ Aufgabenumverteilung in Form von Beförderung oder Versetzung | <ul style="list-style-type: none">▪ Neueinstellungen▪ Einsatz temporärer Arbeitskräfte |

Expatriation - Auswanderung

Management von Expatriates - Personalpolitik



Personaleinsatz

- Aufgabe des Personaleinsatzes ist die Zuordnung der im Unternehmen verfügbaren Mitarbeiter zu den zu erfüllenden Aufgaben in Bezug auf Quantität, Qualität, Einsatzzeit und Einsatzort.
- Ziel ist der ihrer Eignung entsprechende Einsatz aller Mitarbeiter und die mengen-, qualitäts- und termingerechte Erfüllung aller Unternehmensaufgaben unter Einhaltung der übergeordneten Sach- und Formalziele des Unternehmens.
- Aus Aufgabe und Ziel lassen sich drei Aufgabenbereiche ableiten
 - Personaleinführung und -einarbeitung
 - Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen
 - Anpassung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen an den Menschen

Personaleinführung und -einarbeitung

- Die Personaleinführung beschäftigt sich mit der sozialen und organisatorischen Integration neuer Mitarbeiter sowohl in die zukünftige Arbeitsgruppe als auch in das Gesamtunternehmen.
 - Inhalt: systematische Vermittlung von Informationen über
 - die Organisation, Aufgabenstellung der Abteilungen
 - Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung der Mitarbeiter
 - Maßnahmen: Methoden zur systematischen Vermittlung
 - Dokumentationen (Bsp.: Geschäftstätigkeit, Organigramm)
 - Betriebsbesichtigungen, Vorträge
 - Vorstellungsrunden, Betriebspaten
- Die Personaleinarbeitung beschäftigt sich speziell mit der arbeitstechnischen Seite der zukünftigen Arbeit.
 - Füllen der Lücke zwischen Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil. Die Dauer wird als Einarbeitungszeit bezeichnet.

Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen

- Im Rahmen des Personaleinsatzes geht es um die optimale Zuordnung von Mitarbeitern zu den vorhandenen Arbeitsplätzen. Um eine optimale Lösung zu finden, müssen folgende Ziele und Bedingungen beachtet werden.
 - Einsatz der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter, so dass Unternehmensaufgabe hinsichtlich quantitativer, qualitativer und zeitlicher Ziele optimal erfüllt wird.
 - Zuordnung von Mitarbeitern zu Stellen, so dass Anforderungen und Fähigkeiten möglichst genau übereinstimmen. Aus motivativen Gründen sind Über- und Unterdeckungen zu vermeiden.
 - Den persönlichen Wünschen und Interessen der Mitarbeiter soweit wie möglich nachkommen, damit maximale Arbeitszufriedenheit und Motivation erreicht wird.

Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen

- Die Erfüllung der Arbeitsleistung wird von Leistungsbedingungen beeinflusst. Leistungsbedingungen lassen sich in
 - subjektive, den Menschen betreffend, (→ Anreizsysteme) und
 - objektive, die unmittelbare Arbeitsbedingungen, unterteilen.
- Objektive Arbeitsbedingungen lassen sich in technische, organisatorische, Führungs-, soziale und rechtliche Bedingungen unterteilen.
- In der Umsetzung lassen sich objektive meist nicht von subjektiven Leistungsbedingungen unterscheiden, d.h. sie enthalten Motivationselemente.

Wichtige Arbeitsbedingungen

- Arbeitsplatzgestaltung (Arbeitsablauf, Arbeitsmittel, Raum, Sicherheit)
- Arbeitszeitgestaltung (Arbeitszeitflexibilisierung, Pausen)
- Arbeitsteilung

Inhaltstheorie nach Maslow



- Motivationsinhalte: fünf Kategorien menschlicher Grundbedürfnisse
 - primäre Bedürfnisse: dienen der Selbsterhaltung, lebensnotwendig
 - sekundäre Bedürfnisse: Befriedigung dieser über Lernprozess aufgenommen
- Motivationsdynamik:
 - Die fünf Bedürfniskategorien stehen in Rangfolge zueinander.
 - Die Befriedigung niedriger Bedürfnisse stellt jeweils die Voraussetzung der Befriedigung höherer Bedürfnisse dar.

Inhaltstheorie nach Herzberg

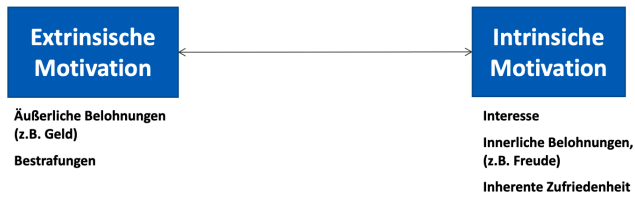
- Systematische Trennung von Faktoren der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit
 - Hygienefaktoren bzw. Frustratoren (extrinsisch)
 - Bei Nichtvorhandensein wird Arbeitsunzufriedenheit ausgelöst.
 - Bei Vorhandensein wird Arbeitsunzufriedenheit nicht ausgelöst. (ungleich Zufriedenheit!)
 - Motivatoren (intrinsisch)
 - Bei Erfüllung wird Arbeitszufriedenheit ausgelöst. Sonst nicht.



| | | Motivatoren | |
|-----------------|------------------|------------------|--------------|
| | | nicht befriedigt | befriedigt |
| Hygienefaktoren | nicht befriedigt | Unzuf. | Unzuf. |
| | befriedigt | keine Unzuf. | keine Unzuf. |
| | | keine Zuf. | Zuf. |

Unzufriedenheit = Unzuf., Zufriedenheit = Zuf.

- Analog zu Malsow unterscheidet Herzberg zwischen
 - Grundbedürfnissen (Hygienefaktoren) und
 - höheren Bedürfnissen (Motivatoren)



Extrinsische Motivation & Belohnung durch Geld

- Vorteile**
- Belohnung durch Geld ist wirkungsvoll
 - Höchste objektive Leistungsverbesserung (≈ 30%)
 - Global und bereichsunabhängig
 - Flexibler als intrinsische Motivation
- Nachteile**
- Tragen nicht zur Verbesserung jobrelevanter Fähigkeiten oder Wissens bei
 - Können zu großem Druck führen
 - Tragen nicht zur Arbeitsbereicherung bei
 - Können zu Anspruchshaltung und Demotivierung führen
 - Nicht intendierte Konsequenzen

Intrinsische Motivation & Nicht-monetäre Anerkennung

- Vorteile**
- Passender für Bereiche in denen es um Wissen geht
 - Passender für nicht beobachtbare Leistung
 - Wenn Belohnung durch Geld zu nicht intendierten Konsequenzen führt
 - Wenn Verträge die Aufgaben nicht genau spezifizieren können
- Nachteile**
- Intrinsische Motivation zu verändern ist schwer
 - Kann unerwünschte Inhalte haben
 - Bereichsspezifisch

Personalentwicklung

- Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht.
- Sie gliedert sich in zwei Hauptbereiche:
 - Laufbahn- und Karriereplanung
 - Personalaus- und -weiterbildung
- Bedeutung der Personalentwicklung:
 - Probleme bei externer Personalbeschaffung.
 - Steigende Qualifikation der Mitarbeiter führt zu steigender Konkurrenzfähigkeit.
 - Personalentwicklung stellt große immaterielle Investition dar.
 - Gesellschaftliche Bedeutung der betrieblichen Ausbildung.
 - Personalentwicklung ist Teil des Anreizsystems.

Blickwinkel auf Talentmanagement



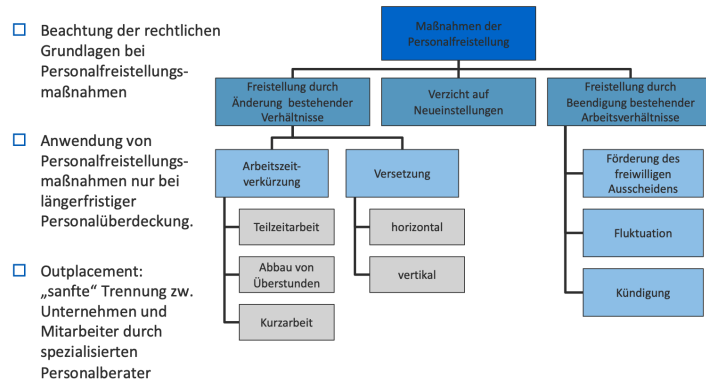
| Übung und Erfahrung | Übergrown talent | Man muss die Augen offen halten nach Talenten |
|---|---|---|
| Experte auf einem Gebiet nach +10 Jahren/ 10.000h Beratung, Feedback, Verbesserung | Talent ist schwer übertragbar Ein Mix aus individuellen Fähigkeiten und den Voraussetzungen des Unternehmens | Pygmalion effect Matthew effect |

Implikationen für das Talent Managment

| Create deliberate practice opportunities | Grow star talent, don't chase it | Open training programs to all |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Exzeptionelle Leistung kann nur durch viel wohlbedachte Übung entstehen (über mehr als ein Jahrzehnt) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Talent ist nicht so übertragbar, wie manche denken (Groysberg, 2010) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Der Glauben an angeborene Fähigkeiten kann zum Pygmalion Effekt führen ■ Demokratisierung von Trainingsmöglichkeiten |
| Exzeptionelle Leistung entsteht durch Übung | | |

Personalfreistellung

- Aufgabe der Personalfreistellung ist die Beseitigung personeller Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.
- Ursachen für Personalfreistellungen
 - Absatz- und Produktionsrückgang
 - Strukturelle Veränderungen
 - Saisonal bedingte Beschäftigungsschwankungen
 - Managementfehler
 - Individuelle mitarbeiterbezogene Ursachen
 - Betriebsstilllegungen, Standortverlagerungen
 - Reorganisation
 - Mechanisierung und Automatisierung
- Personalfreisetzungsmaßnahmen müssen nicht notwendigerweise zur Aufkündigung des Arbeitsverhältnisses führen



- Beachtung der rechtlichen Grundlagen bei Personalfreisetzungsmaßnahmen
- Anwendung von Personalfreisetzungsmaßnahmen nur bei längerfristiger Personalüberdeckung.
- Outplacement: „sanfte“ Trennung zw. Unternehmen und Mitarbeiter durch spezialisierten Personalberater