

# Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre III

Passwort zur Anmeldung bei StudIP: BWL\_III

C. Personalmanagement: Bereitstellung und Einsatz von personellen Ressourcen

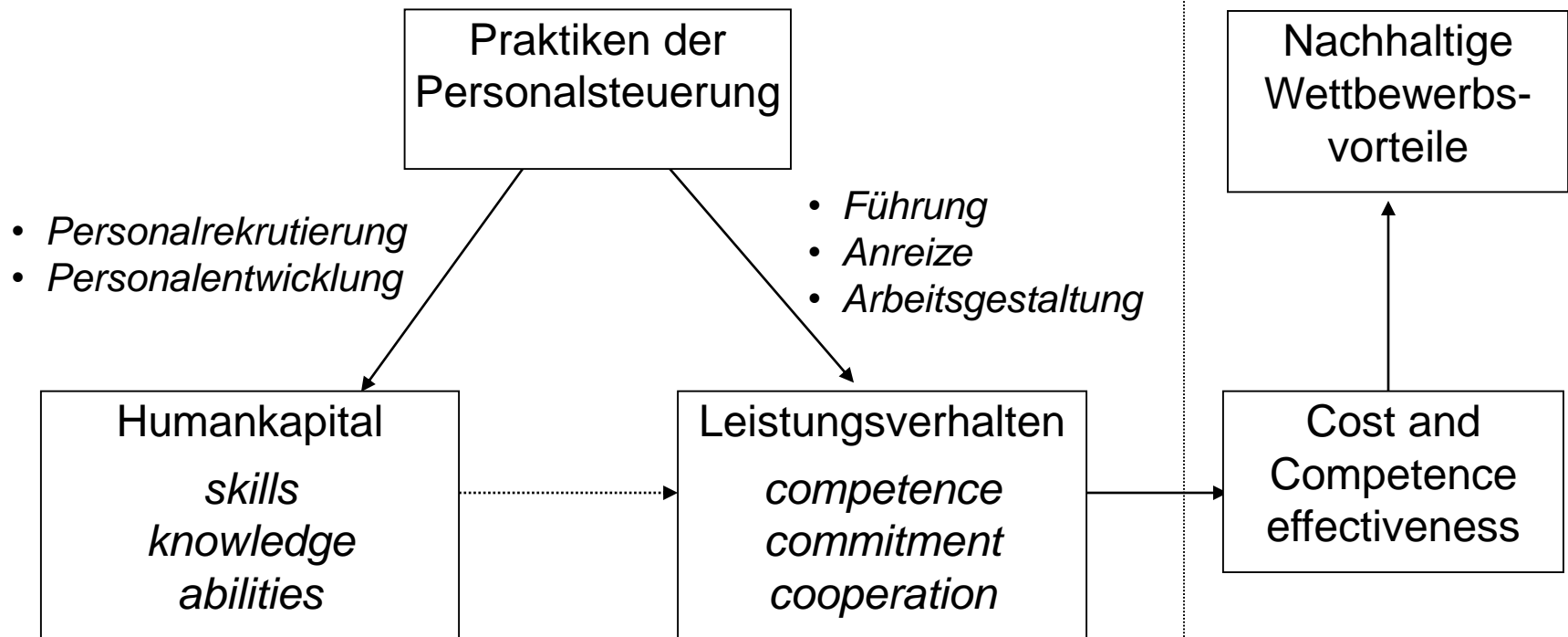
# BWL III: Ressourcenmanagement

## - Terminplan (Stand: 15.03.2018)

	Datum	Vorlesungszeit: Do, 16.15-17.45h, Raum: VII 002 (Conti Campus, Hörsaalgebäude), Beginn der Vorlesung: Do, 19.04.2018	
1	17.04. (Die)	BWL als Nebenfach, Veranstaltungsorganisation und –inhalte, Beginn: 18h, Raum VII 002	
2	19.04.	Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung	
3	26.04.	Ressourcenbereitstellung und Wettbewerbsfähigkeit	
4	03.05.	Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit	
	10.05.	<i>Feiertag</i>	
5	17.05.	Finanzierungsformen	
	24.05.	<i>Vorlesungsfreie Woche</i>	
	31.05.	<i>Vorlesungstermin wird verlegt auf Fr, 15.06. (Klausurvorbereitung)</i>	
6	07.06.	Personal und Wettbewerbsfähigkeit	
7	14.06.	Personalrekrutierung und Personalentwicklung	
8	15.06. (Fr)	Klausurvorbereitung: 15.06.2018, 11h, Raum: VII 002	
9	<b>21.06.</b>	<b>Arbeitsgestaltung und Anreizsysteme</b>	
10	28.06	Technologischer Wandel und Wettbewerbsfähigkeit	
11	05.07.	Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung	
12	12.07.	Innovationsprozesse als Managementaufgabe	
		<b>Klausurtermin: Mo, 16.07.2018, 8:00-9.00h, Räume: VII 201, VII 002; I 301</b>	

- Ausgangsproblem: Optimale Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung (Gutenberg)
- Kategorien personalwirtschaftlichen Handelns
  - Zielebene: Verfügbarkeit und Wirksamkeit von Personal
  - Instrumentenebene: Selektion personalwirtschaftliche Maßnahmen (Instrumente/Ergebnisse) und ihre Wirkungen (intendiert/nicht-intendiert)
  - **Erfolgsebene: Management der Humanressourcen und Unternehmenserfolg**
- Personalwirtschaftliches Handeln und betriebliche Personalpolitik
  - Individuelles und organisationales Handeln
  - Personalwirtschaftliche Ziele und betriebliche Personalpolitik

## Präferierte Unternehmensstrategie



Q: Wright/McMahan/McWilliams (1994): Human Resources and Sustained Competitive Advantage.  
In: Int. Journal of HR Management, Vol. 5, No. 2, 318 (erweitert - HJB)

## Modell organisationalen Handelns

Im Rahmen eines Arbeitsvertrages (Austauschverhältnis) verpflichten sich Individuen, dass sie Arbeitskraft in bestimmten Zeitkontingenten der Organisation zur Nutzung anzubieten (Begründung einer **Arbeitspflicht**), verbunden mit dem Versprechen, die Arbeitskraft Direktiven entsprechend einzusetzen (Begründung einer **Gehorsamspflicht**).

Im Austausch gegen die Nutzungsmöglichkeit und die Akzeptanz des Dispositionsrecht erhalten die Individuen einen Anspruch auf eine festgelegte Vergütung (Verteilungsregel).

## Modell individuellen Handelns

Ein Individuum wählt in einer Problemsituation von den ihm ausführbar erscheinenden Handlungsalternativen diejenige aus, von der es den höchsten Netto-Nutzen erwartet. Diese These impliziert

- weder, dass da Individuum explizit eine Netto-Nutzen-Kalkül aufmacht,
  - noch, dass das Individuum sich in einem objektiven Sinne rational verhält.
- Ursachen des Handelns: Bedürfnisse, Motive
  - Voraussetzung von Handeln: Qualifikation, Intention, Information

Q: Kossbiel 2006, 528ff.

# Grundverständnis personalwirtschaftlicher Entscheidungen

## - Orientierung betrieblicher Personalpolitik

Problem Orientierung	Verfügbarkeit	Wirksamkeit
Erfordernisse des Betriebs	Deckung konkreter Personalbedarfe ( <i>Potenzialbereitstellung</i> )	Deckung expliziter Verhaltensansprüche ( <i>Verhaltensreglementierung</i> )
Möglichkeiten der Mitarbeiter	Ausschöpfen der Personalpotenzialitäten (Defensiv: <i>Potenzialverwendung</i> ) (Offensiv: <i>Potenzialentfaltung</i> )	Nutzung der Verhaltensrepertoires (Defensiv: <i>Verhaltens tolerierung</i> ) (Offensiv: <i>Verhaltensanimierung</i> )
	Disposition über das Personalpotenzial	Beeinflussung des Personalverhaltens

Q: Kossbiel 2006, Abb. 7.3

# Personalbereitstellung durch Personalrekrutierung und -entwicklung

# Personalbereitstellung durch Personalrekrutierung und –entwicklung - Inhalt

- Personalbedarf als Kriterium der Personaldisposition
- Bereitstellung von Personal durch Personalrekrutierung (Beschaffung und Einsatz)
  - Prozess und Maßnahmen der Personalbeschaffung
  - Disposition und Einsatz des Personals
- Bereitstellung von Personal durch Personalentwicklung



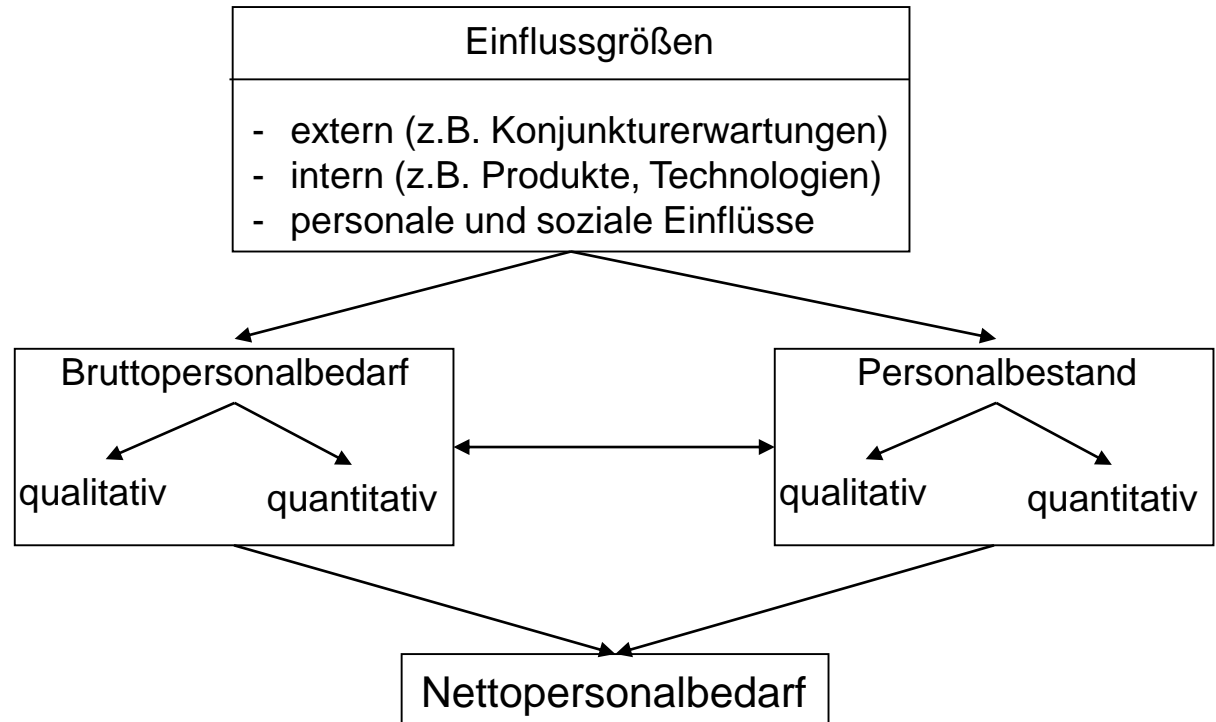
<b>Personalbedarf</b>	Der Personalbedarf einer Organisation umfasst – nach geforderten Qualifikationsstrukturen (Bedarfskategorien) gruppiert – die Gesamtheit der Arbeitskräfte, die zur Wahrnehmung aller dispositiven und exekutiven Aufgaben in allen Bereichen und auf allen Ebenen einer Organisation benötigt werden.
<b>Primär-determinanten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Periodenbezogenes Leistungsprogramm eines Betriebes</li><li>■ Arbeitszeitbedarf pro Leistungseinheit (Arbeitskoeffizient) bzw. pro zu bedienender Bestandseinheit (Besetzungskoeffizient)</li><li>■ Verfügbare Arbeitszeit der Arbeitskraft pro Periode</li></ul>
<b>Sekundär-determinanten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Angebots-/Nachfrageverhältnis, Technologie (z.B. Automatisierungsgrad), Grad der Arbeitsteilung</li><li>■ Anforderungsprofile/Stellenbeschreibungen</li></ul>
<b>Verfügbarkeit des Personals</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dispositionsabhängigkeit der Bestimmung und Deckung des Personalbedarfs</li></ul>

Q: Kossbiel 2006, 543ff.

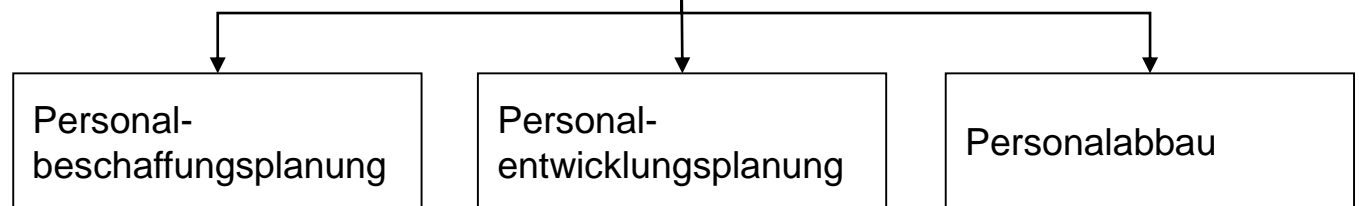
# Bereitstellung von Personal

## - Planungsebenen der Personalplanung

### Bedarfsplanung



### Maßnahmenplanung



Ridder 2015, 95 (In Anlehnung an: Wimmer 1991, 11ff.)

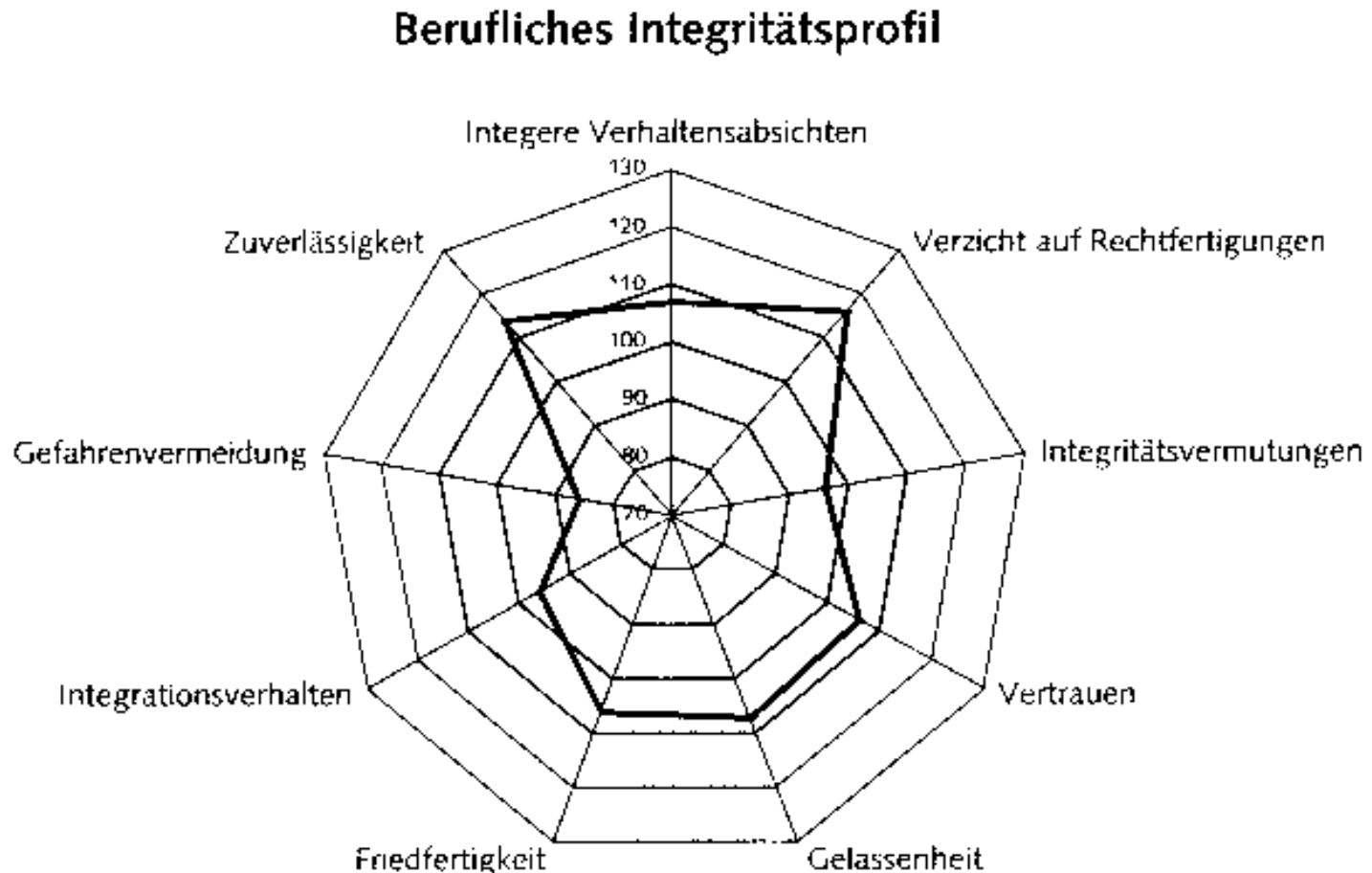
# Bereitstellung von Personal

## - Prozess der Personalrekrutierung

<b>Anwerbung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zweck: Herstellung von Kontakten zu potentiellen Bewerbern, Personalmarketing (Arbeitgeberimage)</li><li>■ Funktionen: Information, Motivation, Vorselektion</li><li>■ Methoden: passiv, aktiv (z.B. Stellenanzeigen, elektronische Job-Börsen)</li></ul>
<b>Auswahl</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zweck: Identifikation der Eignung von Bewerbern für eine zu besetzende Stelle/Position, Screening-Strategie</li><li>■ Phasen: Vorauswahl, Auswahl</li><li>■ Methoden: Eignungstest, Assessment Center, Auswahlgespräch</li></ul>
<b>Einstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zweck: Vereinbarungen zum Arbeitsverhältnis und zur Arbeitsleistung</li><li>■ Inhalt: Kompetenzabgrenzung, Arbeitsbedingungen, berufliche Entwicklungsperspektiven</li><li>■ Impliziter Vertrag: Vereinbarung von Rechten und Pflichten auf der Basis stillschweigender Übereinkünfte</li></ul>
<b>Eingliederung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zweck: Einführung des Mitarbeiters in das Arbeits-/Aufgabenfeld</li><li>■ Inhalt: bereichsübergreifende, fachliche, soziale Eingliederung</li></ul>

Q: Kossbiel 2006, 546ff.

# PIA - Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung - Berufsbezogenes Integritätsprofil



Quelle: Mussel, P. (2003): Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA).  
In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart, S. 16

## unstrukturiertes Interview:

- Annahmen über Menschenkenntnis,
- Unterstützung von Stereotypen,
- Annahmen über ideale Persönlichkeit,
- hohe Wirkung von non verbalem Verhalten

## strukturiertes Interview:

- anforderungsbezogene Gestaltung
- Interviewverlauf und Fragenabfolge sind strukturiert,
- es werden validierte Merkmale verwendet,
- Information und Entscheidung sind getrennt,
- mehrere unabhängige und kompetente Beurteiler sind beteiligt

	Phasen	Inhalt	Methodische Unterstützung
1.	<b>Kontakt- und Aufwärmphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informelle Unterhaltung</li> <li>Vorstellung, Gesprächsablauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Beurteilung</li> </ul>
2.	<b>Hauptphase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstvorstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erläuterung persönlicher und beruflicher Entwicklungsperspektiven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beurteilung anhand von Anforderungskriterien</li> <li>Einsatz mehrstufiger Skalen</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Freies Gespräch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offene Fragen an den Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>summarische Eindrucksbeurteilung</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biographische Fragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrungsfragen anhand v. Anforderungsanalysen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsatz mehrstufiger Skalen</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tätigkeitsinformationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information über zukünftige Aufgaben</li> </ul>	
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situative Fragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ereignis-/situationsbezogene Fragen: Was würden Sie tun, wenn ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sammlung kritischer Ereignisse</li> <li>Festlegung von Ankerantworten</li> <li>Einsatz mehrstufiger Skalen</li> </ul>
7.	<b>Schlußphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fragen des Mitarbeiters</li> <li>Zusammenfassung / Vereinbarungen</li> </ul>	

Q: In Anlehnung an Schuler 1996, 90

# Bereitstellung von Personal

## - Einsatz und Disposition des Personals

<b>Einsatz von Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zweck: Übertragung von Aufgaben oder Stellen an die vorhandenen/verfügbaren Arbeitskräfte bzw. Arbeitskräftegruppen</li><li>■ Methode: Zuordnung von Anforderungsprofilen und Fähigkeitsprofilen auf der Basis von Mindestwerten (Cut-off-Methode) oder (gewichteten) Ähnlichkeiten (Profilvergleichsmethode)</li></ul>
<b>Segmentierung des Personals</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Differenzierung der Verfügbarkeit des Personals nach spezifischen Beschäftigungs-, Arbeits- und Entgeltbedingungen</li><li>■ Stammbelegschaft = internes Arbeitsmarktsegment</li><li>■ Randbelegschaft = externes Arbeitsmarktsegment (Manövrierermasse für quantitative Anpassungen des Personalbestands)</li></ul>
<b>Personalplanung als Disposition</b>	<p>Die Aufgabe der Personalplanung ist es, den Personalbedarf, den Personaleinsatz und die Personalausstattung - unter Beachtung der für den Personalsektor geltenden Restriktionen - optimal im Sinne der betrieblichen Ziele aufeinander abzustimmen.</p>

Q: Kossbiel 2006, 554ff.