

Contents

1 Personalmanagement	1
1.1 Personal & Wettbewerbsfähigkeit	1
1.1.1 Personalwirtschaftliches Handeln	1
1.1.2 Instrumentenebene personalwirtschaftlichen Handelns	2
1.1.3 Zielebene personalwirtschaftlichen Handelns	2
1.1.4 Erfolgsebene personalwirtschaftlichen Handelns	3
1.1.5 Elementarkategorien personalwirtschaftl Handelns (Zusammenfassung)	3
1.2 Disposition des Personalpotentials	3
1.2.1 Personalbedarf	3
1.2.2 Personalrekrutierung und -auswahl	5
1.2.3 Einsatz & Disposition des Personals	6
1.2.4 Personalentwicklung	7

1 Personalmanagement

1.1 Personal & Wettbewerbsfähigkeit

Das Ausgangsproblem dreht sich um die optimale Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung (Gutenberg).

Kategorien/Ebenen personalwirtschaftlichen Handelns:

- Zielebene = Verfügbarkeit & Wirksamkeit von Personal
- Instrumentenebene = Selektion personalwirtschaftlicher Maßnahmen (Instrumente/Ergebnisse) und ihre Wirkungen (intendiert / nicht intendiert)
- Erfolgsebene = Management der Humanressourcen und Unternehmenserfolg

1.1.1 Personalwirtschaftliches Handeln

Geht man davon aus, dass ein bestimmter personalwirtschaftlicher Zweck prinzipiell durch verschiedene Handlungen erreicht werden kann, dass außerdem eine bestimmte Handlung prinzipiell verschiedenen personalwirtschaftlichen Zwecken dienen kann und dass schließlich Handlungen auch 'nicht-bezweckte'(nicht-intendierte) Wirkungen hervorrufen können, so werden *Wahlprobleme* sichtbar, die sich mit Hilfe von elementaren *Kategorien* charakterisieren lassen.

Personalwirtschaftl. Probleme entstehen, wenn Unternehmer andere Personen zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs in einer Weise in Dienst stellen dass diese bestimmte Dispositionsbefugnisse über ihre Arbeitskraft gegen eine festgelegte Vergütung direkt oder indirekt auf den Unternehmer übertragen.

Problemkategorien:

- Herstellung & Sicherung der Verfügbarkeit *über* Personal (**Disponibilität**)
 - menschliche Arbeitskraft ist ein knappes "Gut"
 - menschliche Arbeitskraft wird in versch Qualität nachgefragt & angeboten
 - der Bedarf des Betriebes an Personal verändert sich quantitativ und/oder strukturell
 - eine zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebene Ausstattung eines Betriebes mit Personal unterliegt im Zeitablauf quantitativen und/oder strukturellen Veränderungen, die nicht durch betriebliche Dispositionen induziert werden
- Herstellung & Sicherung der Verfügbarkeit *des* Personal (**Funktionalität**)
 - Ansprüche an das Verhalten des Personals sind je nach Situation bzgl ihres konkreten Inhalts und ihres relativen Gewichts unterschiedlich
 - Personal wird idR aufgrund von Selbstdarstellung, Fremdeinschätzung & Verhaltensstichproben ausgewählt, deren Aussagebereich beschränkt und deren Aussagekraft häufig gering sind
 - die Annahme, dass sich die Arbeitskräfte mit den Verhaltensansprüchen der Organisation identifizieren, trifft im Regelfall weder für die Verhaltensansprüche noch für alle Angehörigen eines Betriebes in gleicher Weise zu
 - die Erfüllung von Verhaltensansprüchen muss den Mitarbeitern möglich sein

1.1.2 Instrumentenebene personalwirtschaftlichen Handelns

1.1.3 Zielebene personalwirtschaftlichen Handelns

- Individuelle Schutzrechte
 - Schutz des Arbeitsverhältnisses (zB Kündigungsschutz)

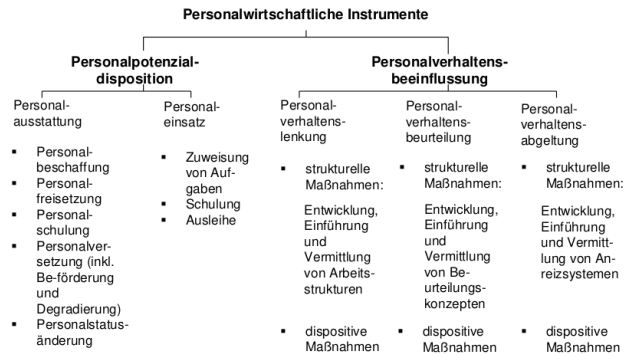


Figure 1: Instrumentenebene personalwirtschaftlichen Handelns

- Schutz der Gesundheit (zB Emissionschutz, Arbeitsschutz)
- besondere Schutzrechte (zB für gefährdete Mitarbeitergruppen)
- Arbeitsrechtliche Mitbestimmung
 - Beteiligung bei sozialen & personellen Entscheidungen
 - Informations-, Beratungs-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte
 - Interessenvertretung durch Betriebsrat, Jugendvertretung, Wirtschaftsausschuss oä
- Unternehmerische Mitbestimmung
 - Mitwirkungsrechte bei unternehmerischen Entscheidungen

1.1.4 Erfolgsebene personalwirtschaftlichen Handelns

1.1.5 Elementarkategorien personalwirtschaftlich Handelns (Zusammenfassung)

1.2 Disposition des Personalpotentials

1.2.1 Personalbedarf

Der *Personalbedarf* einer Organisation umfasst - nach geforderten Qualifikationsstrukturen - gruppiert die Gesamtheit, die zur Wahrnehmung aller dispositiven & exekutiven Aufgaben in allen Bereichen und auf allen Ebenen einer Organisation benötigt werden.

Primärdeterminanten:

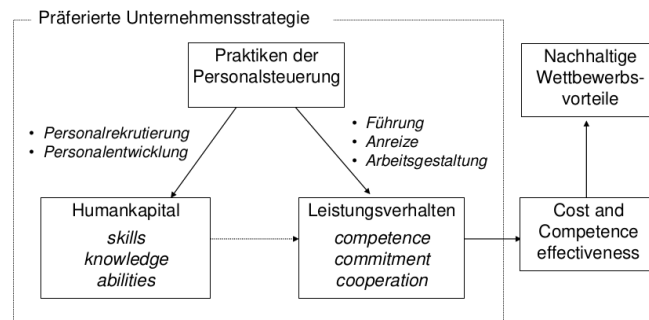


Figure 2: Management der Humanressourcen & Unternehmenserfolg

Probleme, Ziele, Zwecke	<p>Substanzziel: Herstellung und Sicherung der</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verfügbarkeit von Personal (Disponibilität) ■ Wirksamkeit von Personal (Funktionalität) ■ Bedingung: technisch machbar, rechtlich zulässig, sozial vertretbar, ökonomisch vernünftig <p>Formalziel: <u>sowohl</u> Betriebsziele <u>als auch</u> Mitarbeiterziele</p>
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disposition von Personalpotential ■ Beeinflussung des Personalverhaltens ■ Personalverwaltung / Personalverhandlung
Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intendierte / nicht-intendierte Wirkungen ■ Funktionale Äquivalenz personalwirtschaftlicher Instrumente
Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Extern / intern - Kontextuell / situativ ■ Faktisch / normativ – Generell / speziell ■ Grad der Beeinflussbarkeit / Grad der Prognostizierbarkeit

Figure 3: Instrumentenebene personalwirtschaftlichen Handelns

- periodenbezogenes Leistungsprogramm eines Betriebes
- Arbeitszeitbedarf pro Leistungseinheit (Arbeitskoeffizient) bzw pro zu bedienender Bestandseinheit (Besetzungskoeffizient)
- verfügbare Arbeitszeit der Arbeitskraft pro Periode

Sekundärdeterminanten:

- Angebots-/Nachfrageverhältnis, Technologie (zB Automatisierungsgrad), Grad der Arbeitsteilung
- Anforderungsprofile/Stellenbeschreibungen

Verfügbarkeit des Personals → Dispositionsabhängigkeit der Bestimmung & Deckung des Personalbedarfs

1.2.2 Personalrekrutierung und -auswahl

Anwerbung

- Zweck = Herstellung von Kontakten zu potentiellen Bewerbern, Personalmarketing (Arbeitgeberimage)
- Funktionen = Information, Motivation, Vorselektion
- Methoden = passiv, aktiv (zB Stellenanzeigen, elektr. Jobbörsen)

Auswahl

- Zweck = Identifikation der Eignung von Bewerbern für eine zu besetzende Stelle/Position, Screening-Strategie
- Phasen = Vorauswahl, Auswahl
- Methoden = Eignungstest, Assessment Center, Auswahlgespräch

Einstellung

- Zweck = Vereinbarungen zum Arbeitsverhältnis und zur Arbeitsleistung
- Inhalt = Kompetenzabgrenzung, Arbeitsbedingungen, berufliche Entwicklungsperspektiven
- impliziter Vertrag = Vereinbarung von Rechten & Pflichten auf der Basis stillschweigender Übereinkünfte

Eingliederung

- Zweck = Einführung des Mitarbeiters in das Arbeits-/Aufgabenfeld
- Inhalt = bereichsübergreifende, fachliche, soziale Eingliederung

Berufsbezogenes Integritätsprofil als Profil/Einschätzung der Eignung. Baumquerschnittsdiagramm mit verschiedenen Charaktereigenschaften wie Gelassenheit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Verzicht auf Rechtfertigung etc.

Einstellungsinterviews

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
- Verwendung validierter/bewährter Merkmale
- Information & Entscheidung sind getrennt (Beratungszeit)
- mehrere unabhängige & kompetente Beurteiler sind beteiligt

1.2.3 Einsatz & Disposition des Personals

Einsatz von Personal

- Zweck = Übertragung von Aufgaben oder Stellen an die vorhandenen/verfügbaren Arbeitskräfte
- Methode = Zuordnung von Anforderungsprofilen und Fähigkeitsprofilen auf der Basis von Mindestwerten (Cut-Off Methode) oder (gewichteten) Ähnlichkeiten (Profilvergleichsmethode)

Segmentierung des Personals

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

Figure 4: Multimodales Interview

- Differenzierung der Verfügbarkeit des Personals nach spezifischen Beschäftigungs-, Arbeits- und Entgeltbedingungen
- Stammbesellschaft = internes Arbeitsmarktsegment
- Randbesellschaft = externes Arbeitsmarktsegment (Manövriermasse für quantitative Anpassungen des Personalbestands)

Personalplanung als Disposition → 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

1.2.4 Personalentwicklung

Beeinflussung des Personalverhaltens nicht klausurrelevant!

Ansprüche als Kriterium der Verhaltensbeeinflussung:

Beeinflussung des Personalverhaltens

- Zweck = Durchsetzung von Ansprüchen der Organisation an das Personalverhalten (Verhaltenserwartung)
- Inhalt = Aufforderung, sich in einer bestimmten Art & Weise zu Verhalten (Anspruchskonformität des Verhaltens)

Inhaltsklassen organisationaler Ansprüche

- Funktional = Verhaltenserwartungen, die sich auf die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsergebnisse beziehen (→ Qualitätsansprüche, Gestaltungsansprüche)

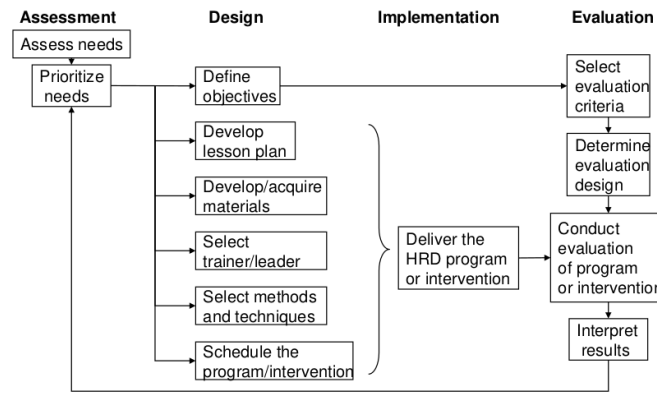


Figure 5: Grundmodell der Personalentwicklung

- Extrafunktional = Verhaltenserwartungen, die sich insbes auf das Sozialverhalten beziehen (→ Höflichkeit, Ehrlichkeit, Pünktlichkeit)
- Situationsabhängigkeit von Verhaltenserwartungen

Maßnahmen zur Verhaltensbeeinflussung

- Verhaltenslenkung
- Verhaltensbeurteilung
- Verhaltensabgeltung

Strukturelle Maßnahmen zur Beeinflussung des Personalverhaltens

- strukturelle Maßnahmen = Arbeitsstruktur, Beurteilung, Anreize
- Entlohnung als Anreiz

Dispositive Maßnahmen zur Beeinflussung des Personalverhaltens

- dispositive Maßnahmen = Beeinflussung durch situationsabhängiges Führungsverhalten
- Führungskonzept, Situation und Führungserfolg
 - Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler
 - Situative Führungstheorie nach Hersey/Blanchard

III_{Personalmanagement3.pdf} F.13 Zsmfassung

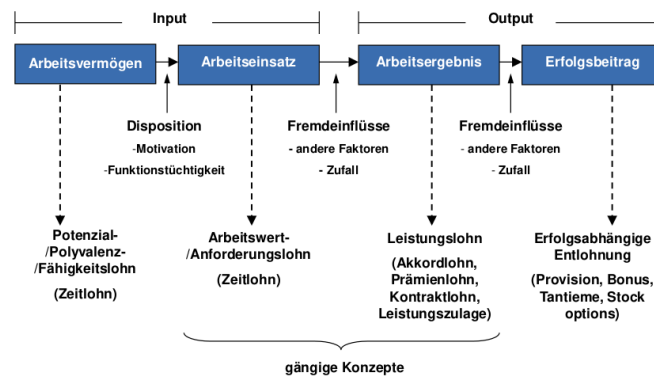


Figure 6: Bemessungsgrundlagen & Formen der Entlohnung