

Personalwesen

Personal Def: Personen, die ein Gehalt erhalten (Entgelt)

- Arbeitsvertrag
- Weisungsgebundenheit

◦ nicht betroffen sind zB. Aufsichtsratsmitglieder
→ nicht Weisungsgebunden, k. Arbeitsvertrag; Aufsichtsratsmitglied; Aufsichtsratsmitglied;

◦ Vorstand:
 • Entgelt
 • Arbeitsvertrag
 • Weisungsgebunden } ⇒ Personal
 ↳ dem Aufsichtsrat & Hauptversammlung

◦ Freier Journalist ≠ kein Personal

→ k. Arbeitsvertrag
 → k. Entgelt sondern Honorar
 → nicht weisungsgebunden

Kosten des Personals:

• Gehalt (Brutto) = Lohnkosten
 • Soz. Versich 50%: RV, PF, AV, KV } Lohnnebenkosten
 • UV }
 • Arbeitskleidung... }
 • Krankheitstage, Feiertage, Urlaub }
 • Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld }
 • Betriebsrente }

Lohn: 100%
 +
 LWK: 80%
 = 85%

Personalauswahl

Bewerber Vorauswahl

siehe Abb 25
S. 921

Bewerber Hauptauswahl

- Klemisches Interview
- Einzel / Gruppen -
gespräch
- Ströminterview
- Situatives - Tiefen -
interview
(Bilder / Zeichnungen,
Filmsequenzen)

ärztl. U

Kriterienformular S. 923 Abb. 26

S. 890

Ziele eines Unternehmens:

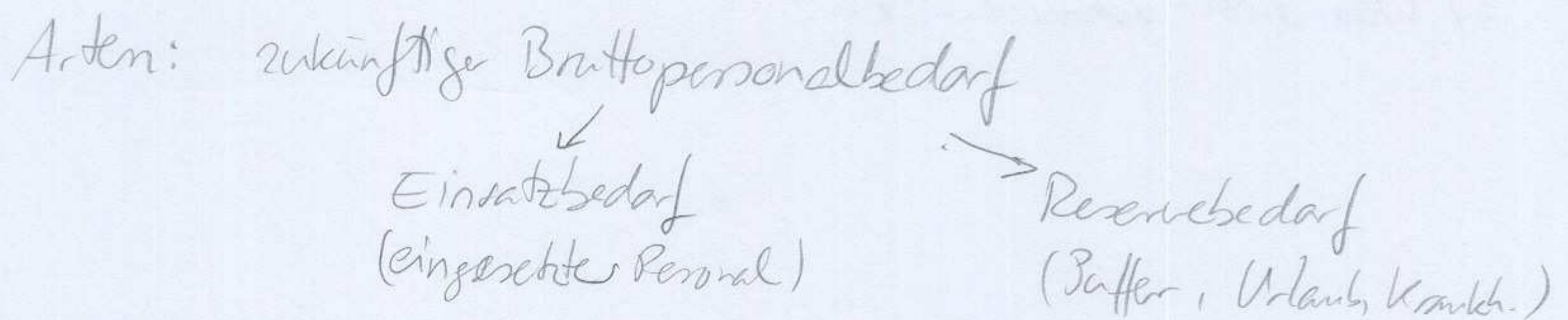
- Rendite
- Soziale Ziele:
 - gutes Betriebsklima
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - ↳ (Gewinn & Kapitalbeteiligung)
 - (Leistungsorientierte Bezahlung)
 - (Mitprache, Rechte Ruhezeiten)
 - (Aufstiegschancen, Weiterbildung)

- Statistiken:
- Demographisch -
 - Zugehörigkeit -
 - Krankentage -
 - Überstunden -
 - Fluktuationsstatistik (jährliche Wündigungen)
 - Fehlzeitenstatistik
 - Aufstiegstatistik
 - Geschlechtsstatistik

(1.5 Organisation überspannen)

S. 898 2. Personelle Leistungsbereitstellung

2.1 Personalbedarfsplanung



- zukünftiger Personalbestand:
- Pension
 - Mutterschutz
 - ↳ Zugänge & Abgänge saldieren

Saldo zw. zukünft. Personalbestand & Bedarf

- 2 -
↳ Erkennung von Unter/Überdeckung → abbauen, rekrutieren

zu 2.1

Aufgabe zur Personalplanung Bsp.

Die Personalplanung 2010 für das Stammwerk in Weingarten muß durchgeführt werden. Derzeit hat das Stammwerk 500 Stellen, von denen 3 nicht besetzt sind. Folgende Informationen werden aus den einzelnen Abteilungen zur Verfügung gestellt:

- Herr M. wird am 1. Febr. 2010 seinen Wehrdienst antreten.
- Die Elternzeit von Frau K. endet am 14. Febr. 2010. Sie wird wieder in Vollzeit an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren.
- Frau L. will nach ihrer Scheidung zurück nach Frankreich und hat bereits zum 30. Juni 2010 gekündigt.
- Um die IT-Abteilung zu stärken wurde bereits mit Frau O. ein unbefristeter Arbeitsvertrag geschlossen. Diese, sowie 5 weitere Stellen sollen 2010 neu geschaffen werden.
- Im Bereich Poststelle kann eine Stelle eingespart werden, da zur Kommunikation zunehmend das Internet genutzt wird.
- Ihre Statistik weist aus, daß jährlich mit zehn unvorhersehbaren Abgängen zu rechnen ist.
(Fluktuationsstatistik)

Personalfreisetzung

• Personalüberschuss

Freisetzungsgünde:

- Diebstahl
- Verletzung von Schweigepflicht
- Beleidigungen
- Verletzung von Betriebsvorschriften

} fristlos

normale Kündigung:

- nachlassende Leistung
- permanent zu spät kommen
- 3 Abmahnungen aus dem selben Grund

Freisetzungstrategien:

- Sozialplan (Betriebszugehörigkeit, Kinder...)
- Aufhebungsvertrag mit Abfinden (beidseitig zugestimmt)
- Von jeder Altersgruppe bestimmte %

Ursachen:

Unternehmensintern

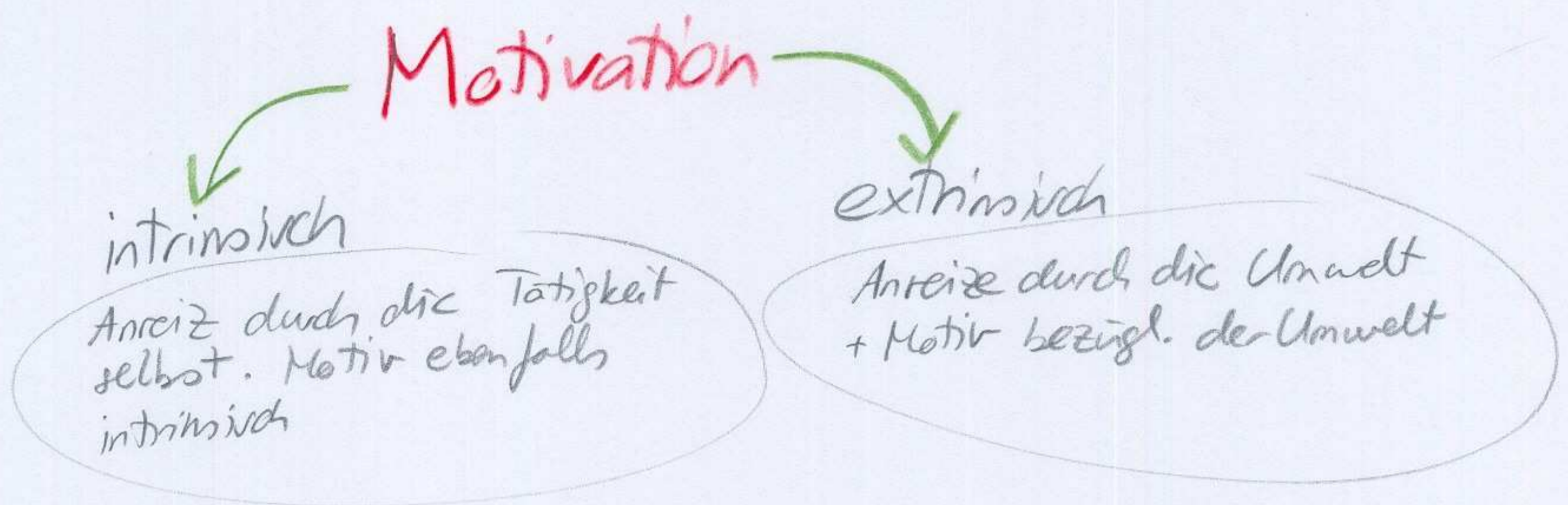
- Technisierung
- Reorganisation
- Managementfehler

Unternehmensextern:

Gesamtwirtschaftl. Entw.

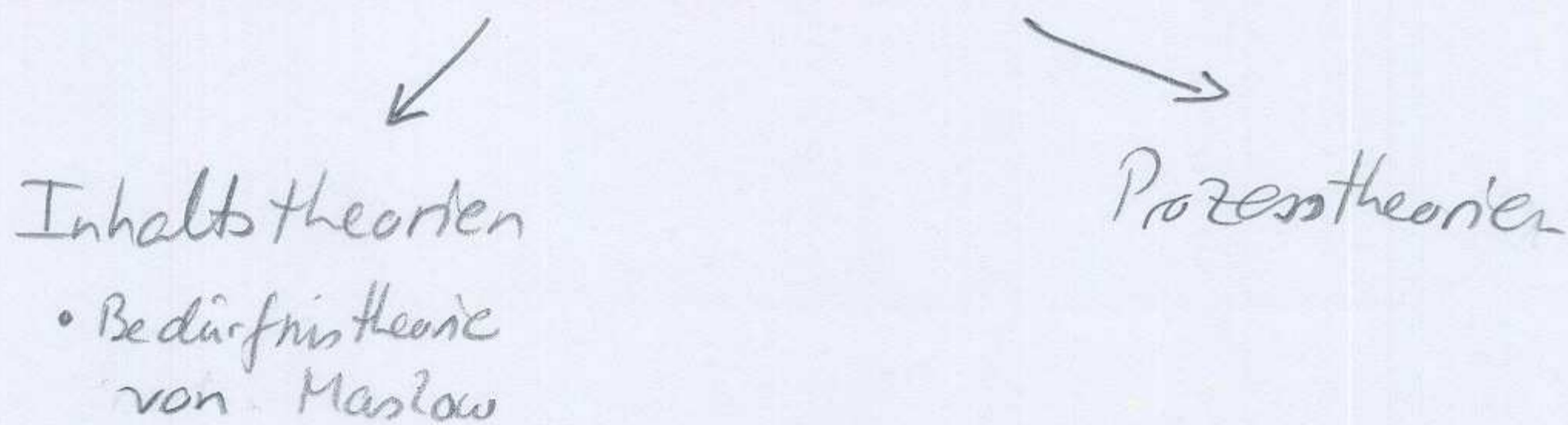
Motiv + passende Anreiz ^{Aktivierung + Verhalten} = Arbeitsmotivation

- z.B. • Geldmotiv + Aussicht auf Gehaltserhöhung
• Prestige + Aufstiegschancen

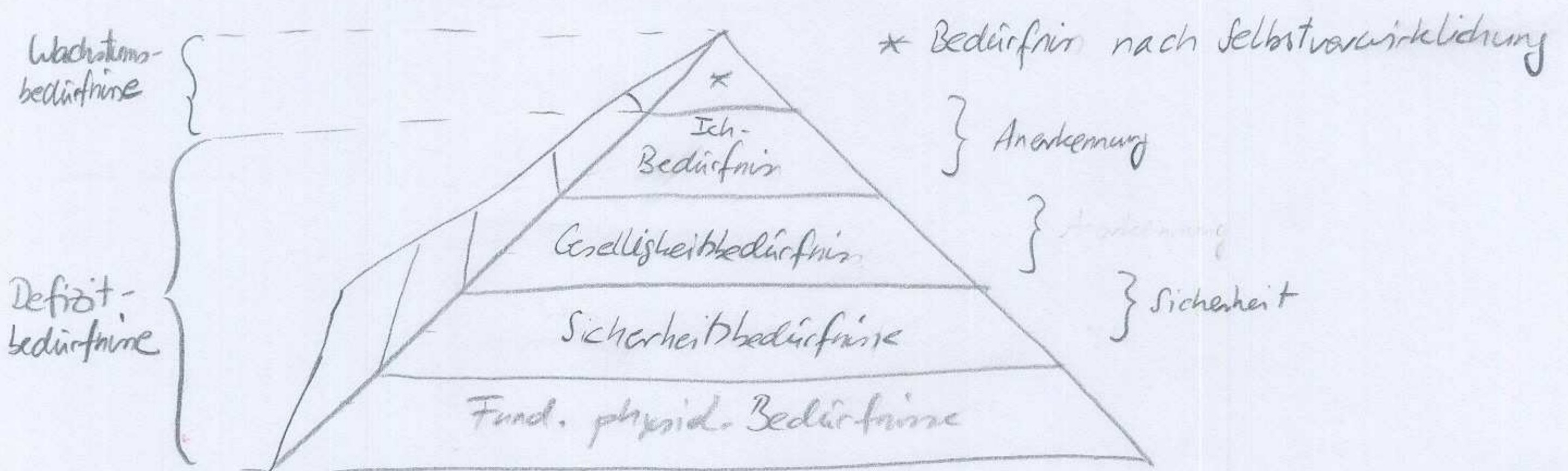


Motivations theorien

S. 963



Bedürfnistheorie von Maslow



- a) Errechnen Sie bitte den Nettopersonalbedarf in 2010!
- b) Beschreiben Sie bitte zwei Methoden, wie der Bruttoper-sonalbedarf ermittelt werden kann!

a) Stellenbestand:	500	500
Stellenzugänge geplant:	+ 6	(IT)
Stellenabgänge geplant:	- 1	(Poststelle)
<hr/>		
zukünftiger Bruttoper-sonalbedarf:		505

Personalbestand:		497
Zugänge sicher:	+ 2	
Abgänge sicher:	- 2	
Abgänge geschätzt:	- 10	
<hr/>		
fortgeschriebener Personalbestand:		487

Nettopersonalbedarf:	$505 - 487 = 18$
Ersatzbedarf:	$500 - 487 = 13$
Zusatzbedarf:	$505 - 500 = 5$
Neubedarf:	$13 + 5 = 18$

Einbruch: Maßnahmen bei negativem Personalbedarf:

- Überstunden streichen, alten Urlaub abbauen, Umbesetzungen, Einstellungen bspw. Altenzeit, Kurzarbeit, Entlassungen, Kündigungen, Aufhebungsverträge

b) siehe ausführlich Buch S. 91 ff 2.1.3.1. "Ermittlung des Brutto-personalbedarfs"

Personalbeschaffung

intern

- Personalüberschuss qualifizieren
- Umzugunterstützung

- Vorteile:
- Bei Personaleinstellungstopp
↳ keine Besetzung von außen mgl.
 - Trifft Erwartungshaltung
 - Kennt das Unternehmen

- Nachteile:
- Neid / Mißgunst
 - kein „Spezialist“
 - bei Aufstieg fehlender Respekt der ehem. Mitarbeiter
 - kein 'frischer Wind'

- ▶ Intranet
- ▶ schwarzes Brett

kurzfristig

- Überstunden
- Zeitarbeiter
- Urlaub verzichten
- Leiharbeiter

extern

- Vorteile:
- neue Qualifikation
 - neueste Erkenntnisse
 - junge Leute; mehr Flexibilität
 - Spezialisten

- ▶ Internet
- ▶ Agentur
- ▶ Praktika
- ▶ Messen
- ▶ Recruiting (College-)

langfristig

- Festanstellung intern/extern

3.1 bis 3.1.2.2
S. 960-970

Prüfung-
relevant

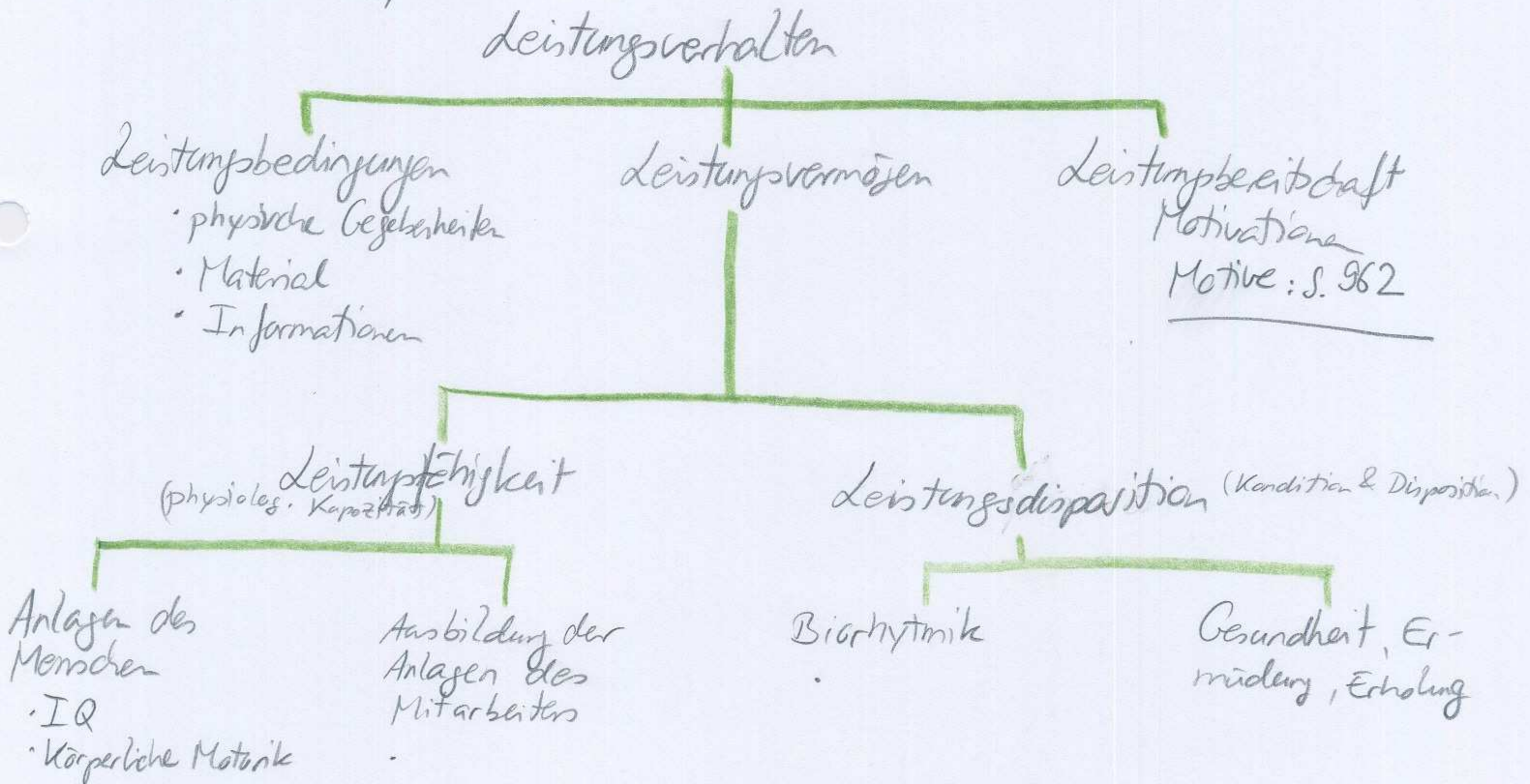
Personal als Träger von Bedürfnissen & Werten

hohe Motivation → hohe Arbeitsleistung
↓
hohe Arbeitszufriedenheit

*wenn die Organisat.-
struktur das zulassen*

niedrige Arbeitsmot. → niedrige Leistung → A-Unzufriedenheit
(Frustration)

Abb. 39, S. 960



Vermeidungsstrategien:

- insourcing (Fremdaufträge ↓)
- neue Bereiche erschließen
- Marketing ↑

- Kurzarbeit
- Aufhebungsverträge

Überbegriffe +
nicht anwendig stunden
Bsp
Siehe Abb. 32
S. 946

- outplacement (extra Firma)
→ "Entlassene" in Auffanggesellschaft
zur Unterstützung von Bewerbungen

Prüfung: S. 944 | 2.4 |
- 951

z.B. im Anschluß an Personalbedarfsplan

Menschenbild

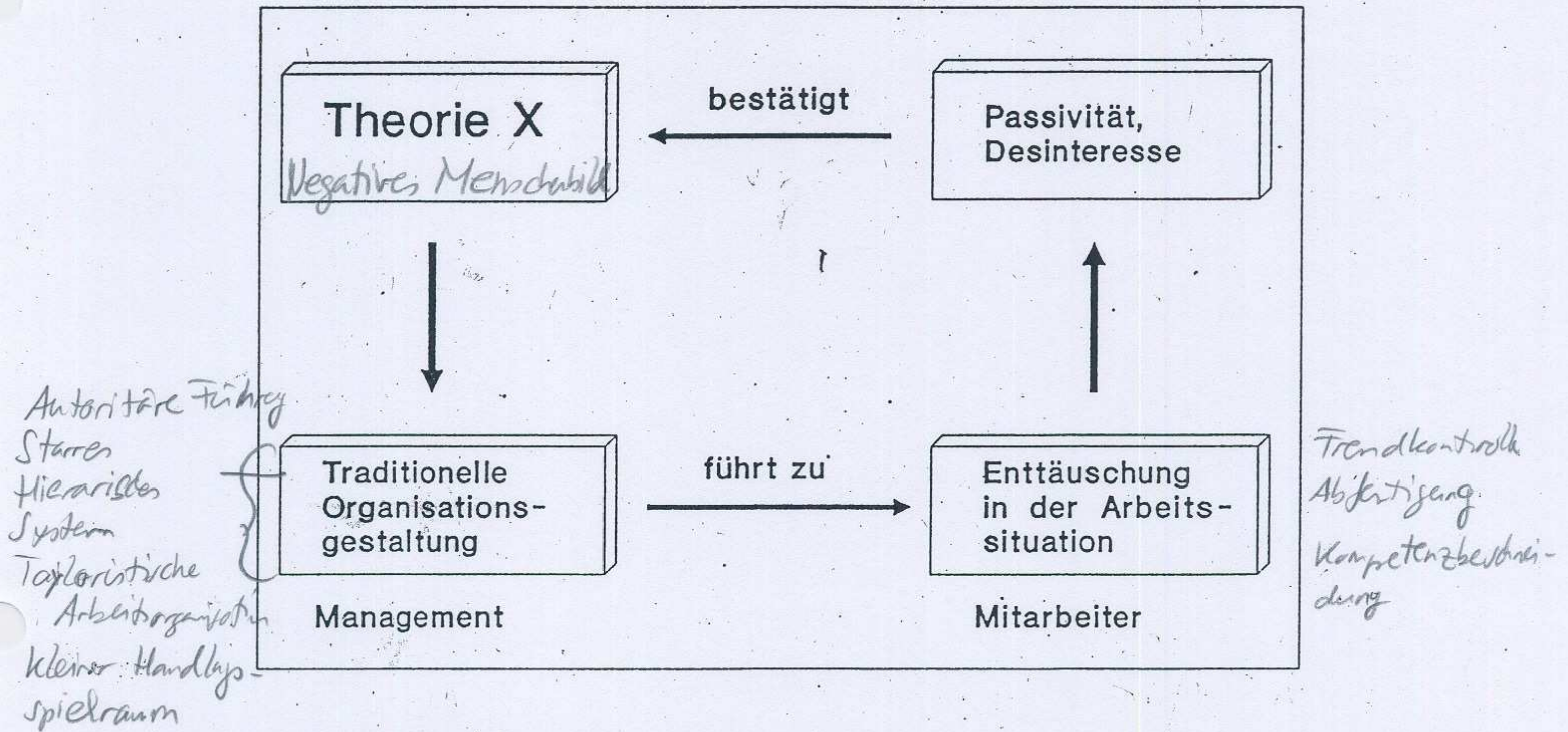


Abb. 3: Der Theorie X-Zirkel (circulus vitiosus)

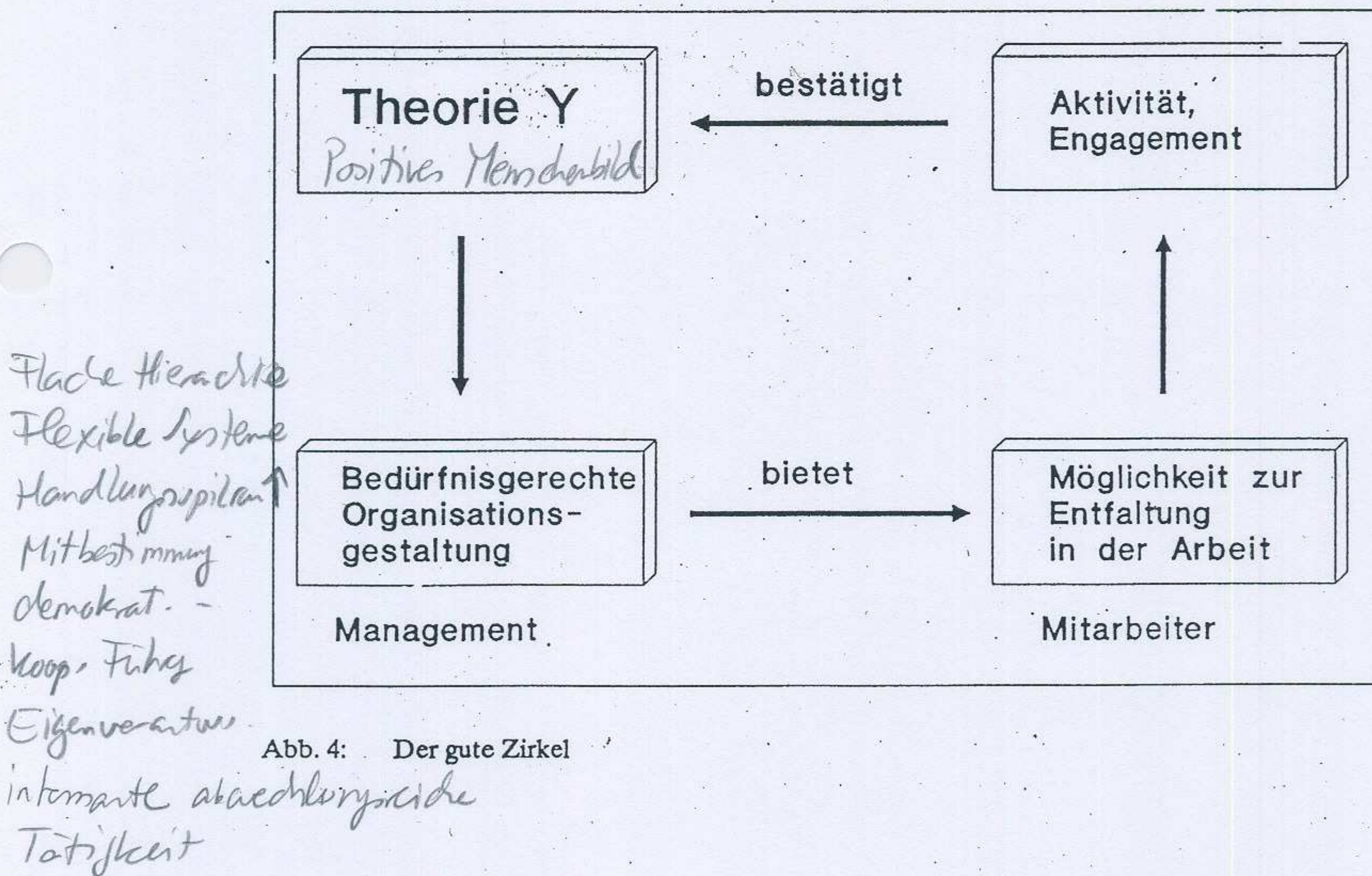


Abb. 4: Der gute Zirkel

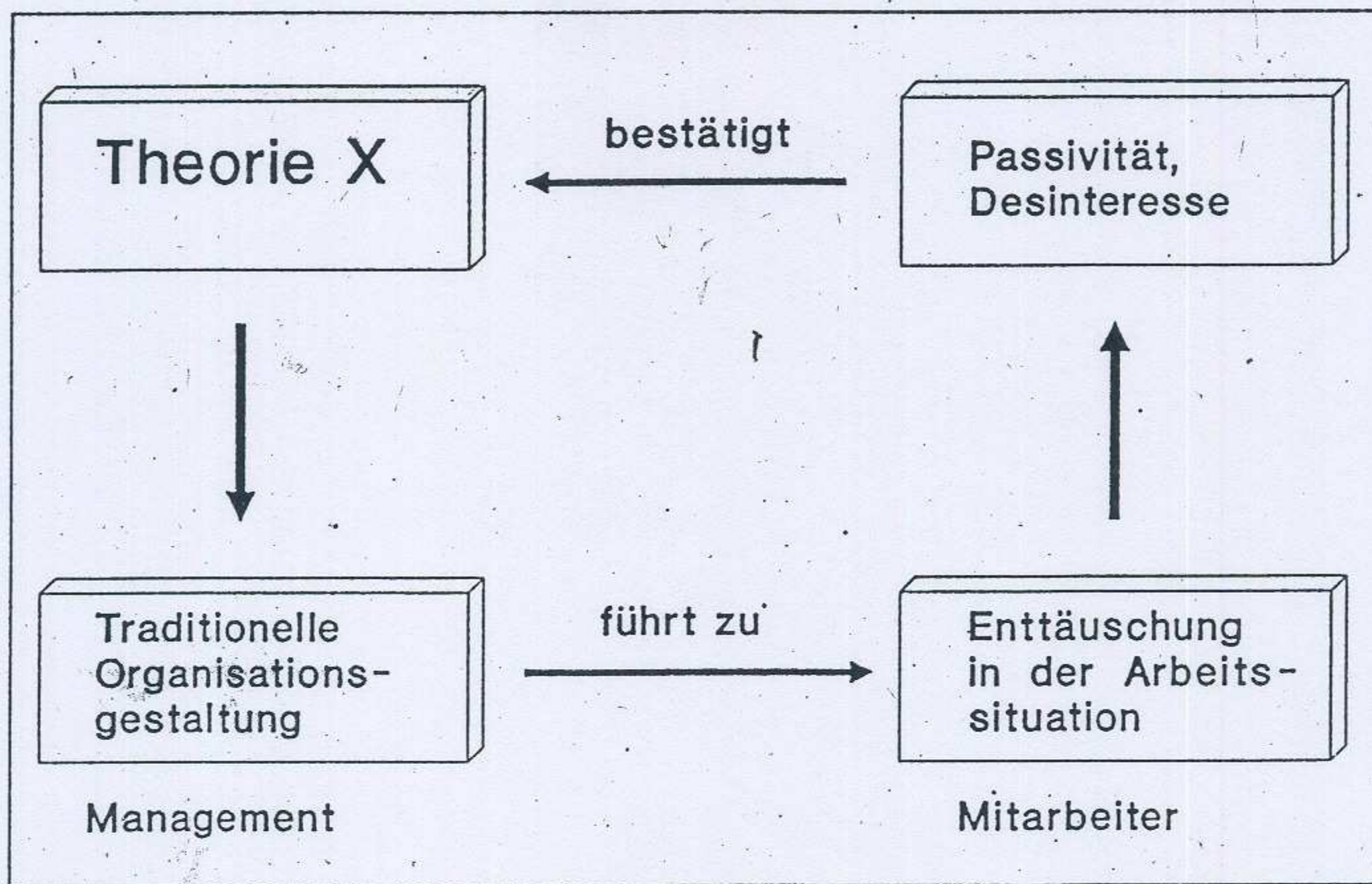


Abb. 3: Der Theorie X-Zirkel (circulus vitiosus)

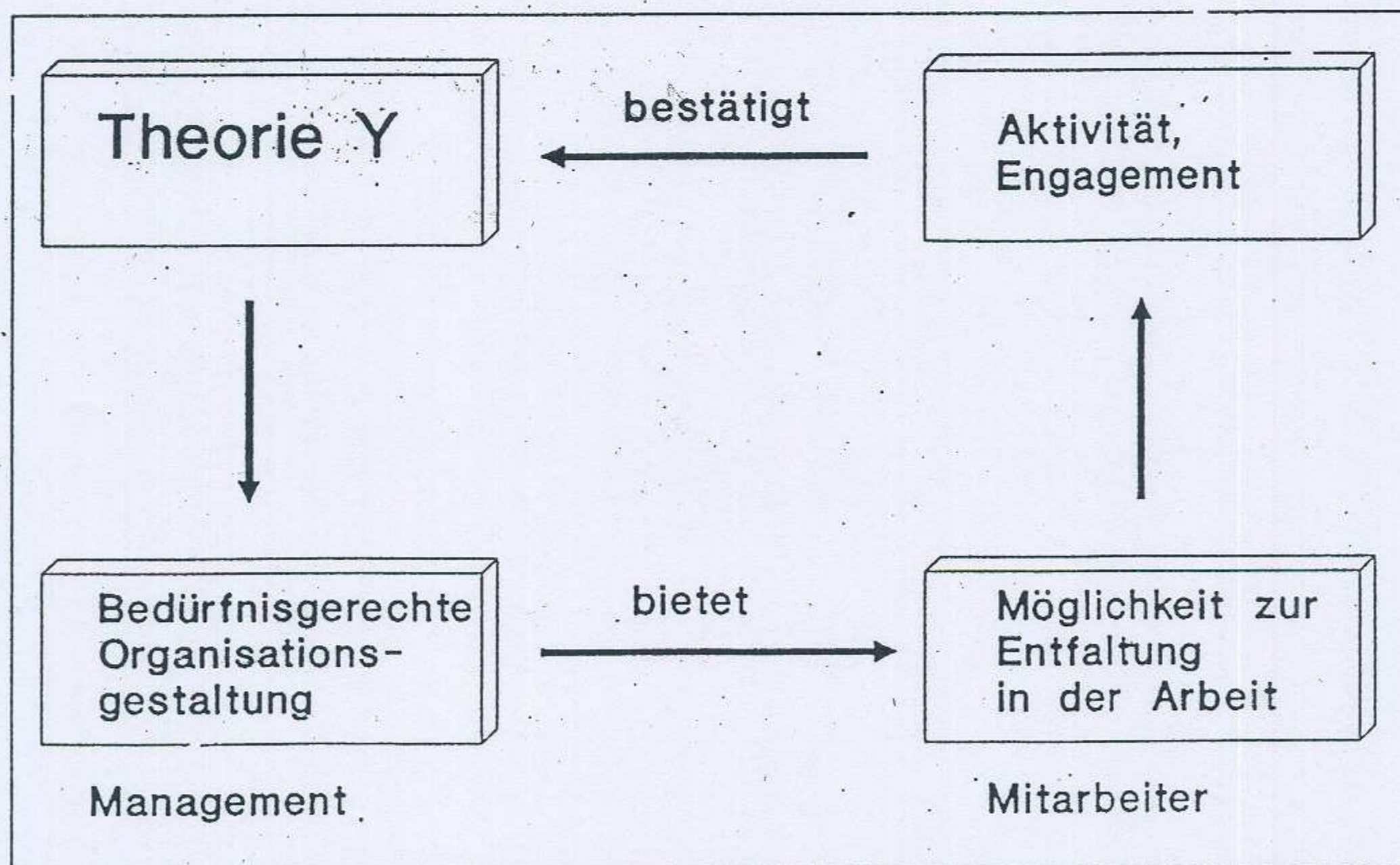


Abb. 4: Der gute Zirkel

Abb. 111: Menschenbilder mit ihren Konsequenzen für die Führung

Menschenbild

Der rationale Mensch ist in erster Linie durch monetäre Anreize motiviert, ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; sein Handeln ist rational; Annahmen der Theorie X.

Der soziale Mensch ist in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert; als Folge der Sinneseerleerung der Arbeit wird in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht; wird stärker durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrollen des Vorgesetzten gelenkt; Annahmen der Human Relations Bewegung.

Der sich selbstverwirklichende Mensch. Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen; der Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbstmotivation und Selbst-Kontrolle; es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielerreichung; Annahmen der Theorie Y.

Der komplexe Mensch ist äußerst wandlungsfähig; die Dringlichkeit der Bedürfnisse unterliegt einem Wandel; der Mensch ist lernfähig und erwirbt neue Motive; in unterschiedlichen Systemen werden unterschiedliche Motive bedeutsam; Annahmen der Situationstheorie.

Konsequenzen für die Unternehmensführung

Klassische Management-Funktionen: Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren; Organisation und deren Effizienz stehen im Mittelpunkt; Organisation hat die Aufgabe, irrationales Verhalten zu neutralisieren und kontrollieren.

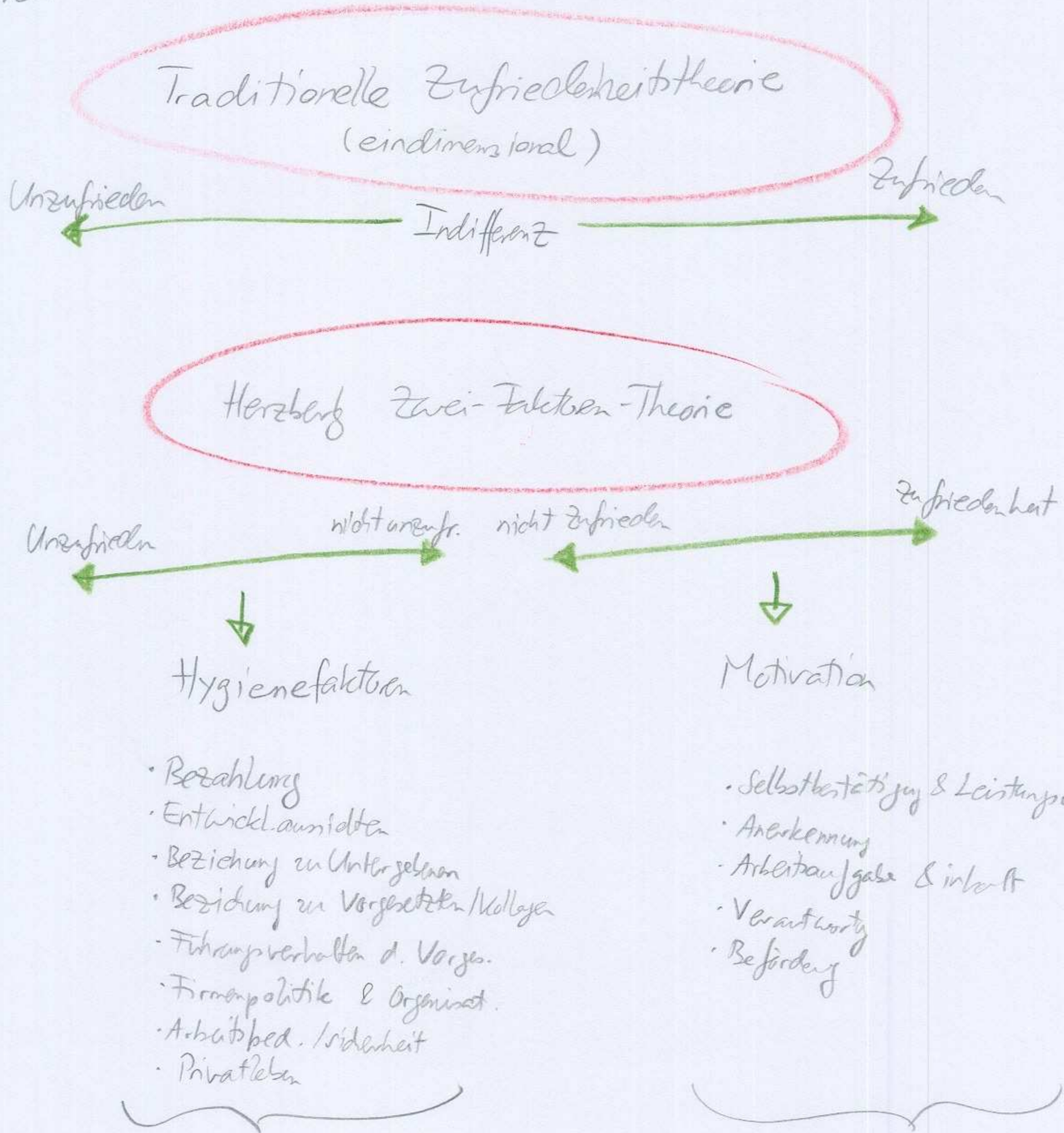
Aufbau und Förderung von Gruppen; soziale Anerkennung der Mitarbeiter durch Manager und Gruppe; die Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität müssen befriedigt werden; Gruppenanreizsysteme treten an die Stelle von individuellen.

Manager sind Unterstützer und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleure); Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amtsautorität zu Fachautorität; Übergang von extrinsischer Motivation zu intrinsischer Motivation; Mitbestimmung am Arbeitsplatz.

Manager sind Diagnostiker von Situationen; sie müssen Unterschiede erkennen können und eigenes Verhalten situationsgemäß variieren können; es gibt keine generell richtige Organisation.

Zwei-Faktoren-Theorie

Abb. 46



Unzufriedenheit ← Fehlen
 Anwesenheit → nicht Unzufrieden

Fundament + Motivation = Zufriedenheit

- Problem:
1. Was wenn Fundament fehlt? & Motivation vorhanden?
 2. Fragebogen funktioniert nicht in anderer Reihenfolge

Wolfgang Grundwald, Führung in den 90er Jahren: Ethik tut not!

Führungsstile sind in den Verhaltungen eines Vorgesetzten gegenüber den unterstellten Mitarbeitern fest verankert.

Bild 1 S. 338

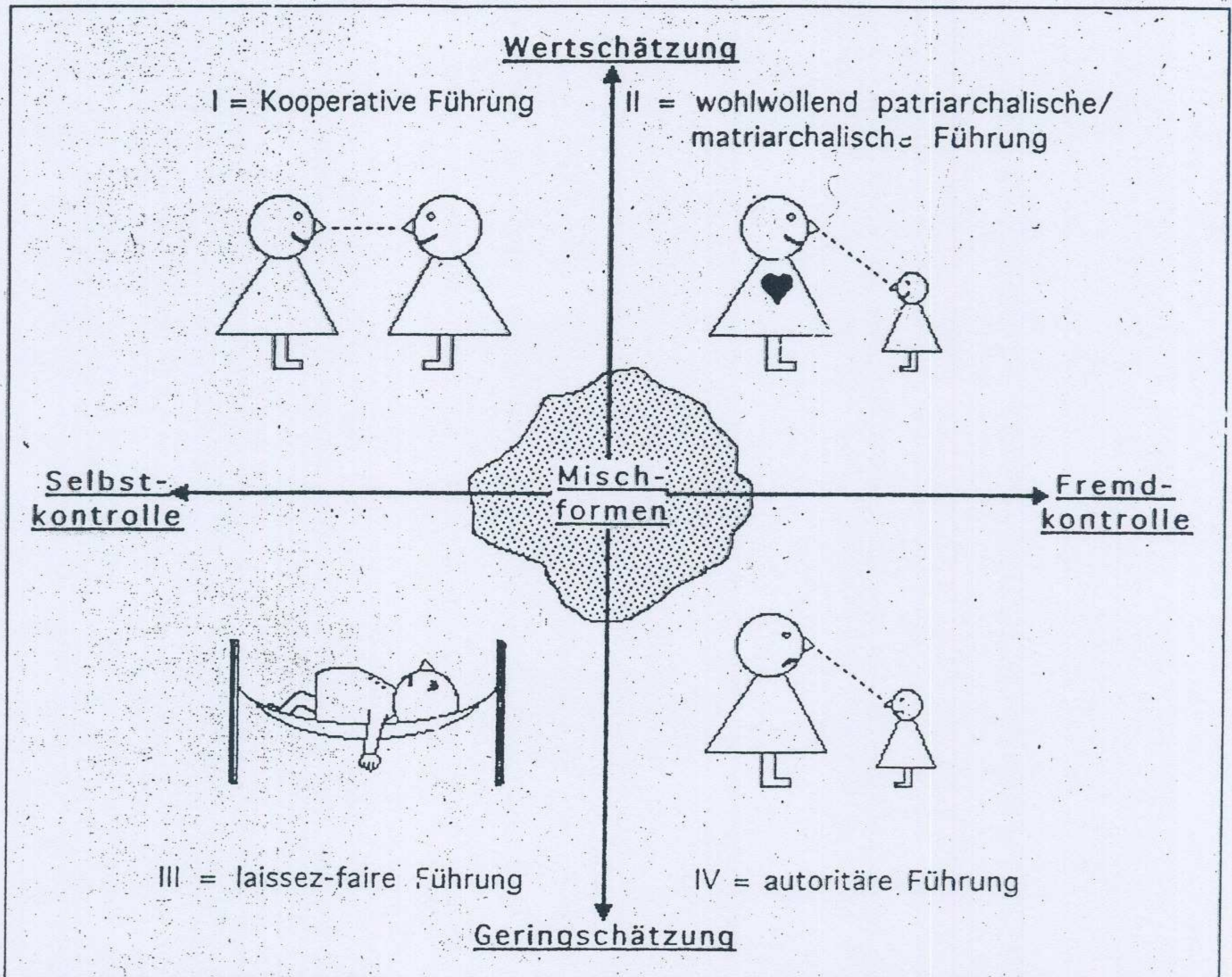


Bild 1: Führungsstile gehen mit Wertschätzung/Geringschätzung sowie Gewährung von Selbstkontrolle beziehungsweise Durchsetzung von Fremdkontrolle einher. Die Praxis zeigt stets Mischformen, jedoch überwiegt – je nach Werthaltung des Vorgesetzten – ein bestimmter Führungsstil.

Wolfgang Grundwald, Führung in den 90er Jahren: Ethik tut not!

Führungsstile sind in den Verhaltungen eines Vorgesetzten gegenüber den unterstellten Mitarbeitern fest verankert.

Bild 1 S. 338

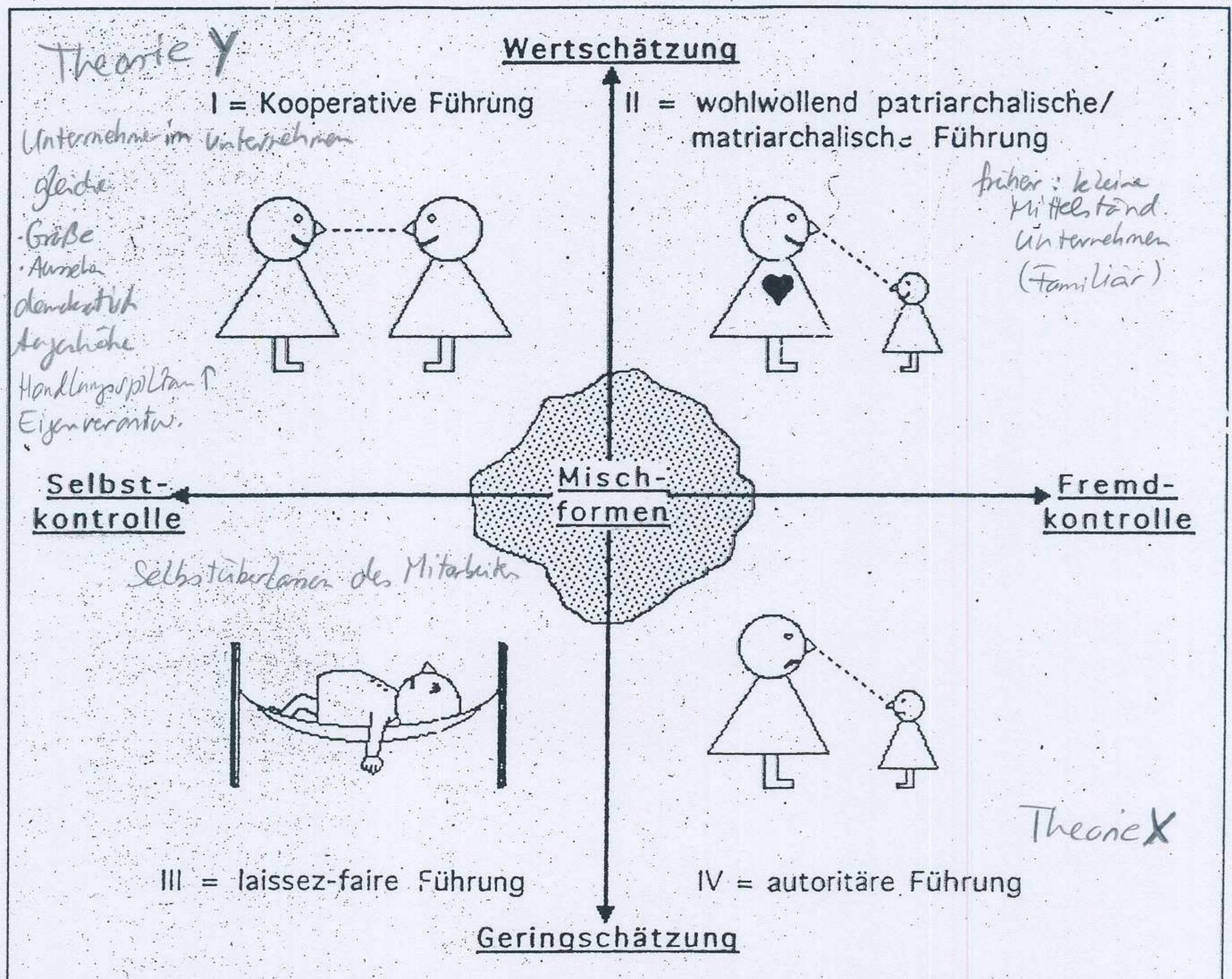


Bild 1: Führungsstile gehen mit Wertschätzung/Geringschätzung sowie Gewährung von Selbstkontrolle beziehungsweise Durchsetzung von Fremdkontrolle einher. Die Praxis zeigt stets Mischformen, jedoch überwiegt – je nach Werthaltung des Vorgesetzten – ein bestimmter Führungsstil.

Abb. 111: Menschenbilder mit ihren Konsequenzen für die Führung

Menschenbild

Der **rationale** Mensch ist in erster Linie durch monetäre Anreize motiviert, ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; sein Handeln ist rational; Annahmen der Theorie X.

"homo oeconomicus"

Der **soziale** Mensch ist in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert; als Folge der Sinneseentleerung der Arbeit wird in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht; wird stärker durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrollen des Vorgesetzten gelenkt; Annahmen der Human Relations Bewegung.

Der sich **selbstverwirklichende** Mensch. Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen; der Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbstmotivation und Selbst-Kontrolle; es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielerreichung; Annahmen der Theorie Y.

*Mischung
ideal*

Der **komplexe** Mensch, *complex man* ist äußerst wandlungsfähig; die Dringlichkeit der Bedürfnisse unterliegt einem Wandel; der Mensch ist **lernfähig** und erwirbt neue Motive; in unterschiedlichen Systemen werden unterschiedliche Motive bedeutsam; Annahmen der Situationstheorie.

Konsequenzen für die Unternehmensführung

Klassische Management-Funktionen: Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren; Organisation und deren Effizienz stehen im Mittelpunkt; Organisation hat die Aufgabe, irrationales Verhalten zu neutralisieren und kontrollieren.

Aufbau und Förderung von Gruppen; soziale Anerkennung der Mitarbeiter durch Manager und Gruppe; die Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität müssen befriedigt werden; Gruppenanreizsysteme treten an die Stelle von individuellen.

Manager sind Unterstützer und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleure); Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amtsautorität zu Fachautorität; Übergang von extrinsischer Motivation zu intrinsischer Motivation; Mitbestimmung am Arbeitsplatz.

Manager sind Diagnostiker von Situationen; sie müssen Unterschiede erkennen können und eigenes Verhalten situationsgemäß variieren können; es gibt keine generell richtige Organisation.