

1



DIOSKUR
Materialien zur Betriebswirtschaft



Personalwirtschaft
Grundlagen, Strategien und Instrumente

Volker Castor

1. Personalpolitik
Personalplanung


2. Personalbeschaffung

3. Personaleinsatz

4. Arbeitsrecht

Personalwirtschaft

2



Gliederung

1 Personalpolitik und Personalplanung
Personalwirtschaft als Querschnittsfunktion, Betriebliches Zielsystem, Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft, Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft, Personalplanung

2 Personalbeschaffung
Beschaffungsarten und -Strategien, Auswahlprozess und Auswahlinstrumente

3 Personaleinsatz
Personalführung, Management der Humanressourcen, Führungssystem und Management-Techniken, Personalentwicklung, Entgeltformen

4 Arbeitsrecht
Berufsausbildung, Berufliche Fortbildung und Umschulung, Arbeits- und Tarifrecht, Mitbestimmung

Volker Castor

1. Personalpolitik
Personalplanung


2. Personalbeschaffung

3. Personaleinsatz

4. Arbeitsrecht

Personalwirtschaft

3



1. Personalpolitik
Personalplanung

2. Personal-
beschaffung

3. Personaleinsatz

4. Arbeitsrecht

Literatur

Blank / Christ / Schneider:
Personalwirtschaft

Hohlbaum / Olesch:
Human Resources

Mentzel, Wolfgang:
Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung

Stopp, Udo:
Betriebliche Personalwirtschaft

Berthel, Jürgen:
Personalmanagement

Wöhe, Günter:
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Personal-
wirtschaft

Volker Castor

4



1. Personalpolitik
Personalplanung

2. Personal-
beschaffung

3. Personaleinsatz

4. Arbeitsrecht

Download unter www.dioskur.de



DIOSKUR
Materialien zur Betriebswirtschaft

Herzlich willkommen bei Dioskur.de

Auf den folgenden Seiten finden Sie Informationen, Materialien und Übungen zu meinen Vorlesungen und Veranstaltungen sowie Auszüge aus einigen Trainingsmaterialien.

Alle Unterlagen werden regelmäßig ergänzt und angepasst. Zu den jeweiligen Themengebieten habe ich für Sie eine Auswahl aus meinem aktuellen Trainingsprogramm zusammengestellt.

Alle Materialien stehen Ihnen selbstverständlich frei zur Verfügung - also ... bitte bedienen Sie sich


Viele Grüße
Volker Castor
Diplom-Betriebswirt (FH), Bankfachwirt

webmaster

Vertrauenswürdige Sites

Personal-
wirtschaft

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben


Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

Personal-
wirtschaft


Personalpolitik und Personalplanung

- Personalwirtschaft als Querschnittsfunktion
- Betriebliches Zielsystem
- Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft
- Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft
- Personalplanung



5

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

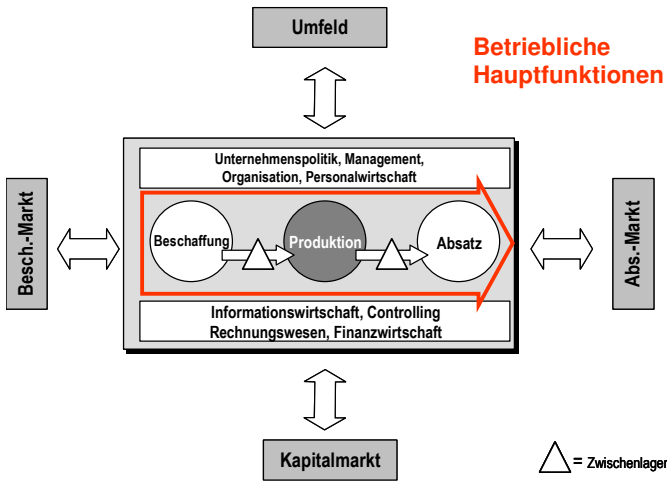
Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

Personal-
wirtschaft

Betriebliche Funktionsbereiche

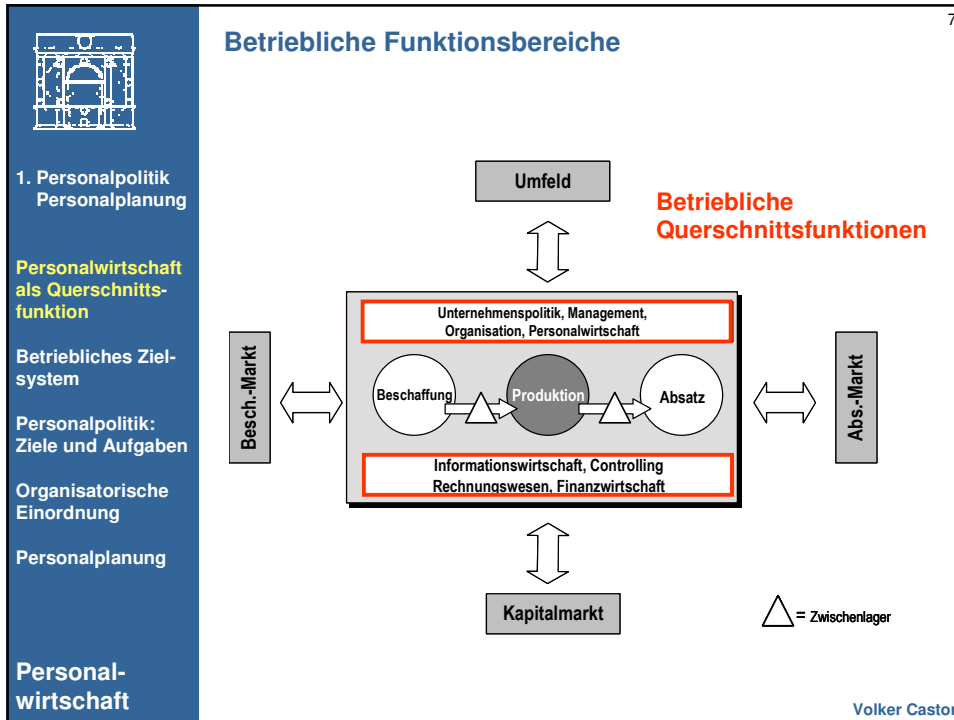


Betriebliche
Hauptfunktionen

△ = Zwischenlager

6

Volker Castor




8

Personalwirtschaft als Querschnittsfunktion

Die finanzwirtschaftlichen und realwirtschaftlichen Funktionsbereiche eines Betriebes bedürfen zur Erfüllung ihrer Aufgaben der Führung und Steuerung. Sie sind zu planen und zu organisieren. Gleichzeitig ist das dazu notwendige Personal einzusetzen.

Planung, Organisation und Personalwirtschaft bzw. -führung werden traditionell als dispositiver Bereich bzw. als **dispositive Funktion** bezeichnet und zählen zu den **Querschnittsfunktionen** eines Betriebes, da sie zur Erbringung der Marktleistung des Betriebes *indirekt* tätig sind – und ihre Leistungen in *allen Phasen* der Leistungserstellung erbracht werden müssen.

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

**Betriebliches Ziel-
system**

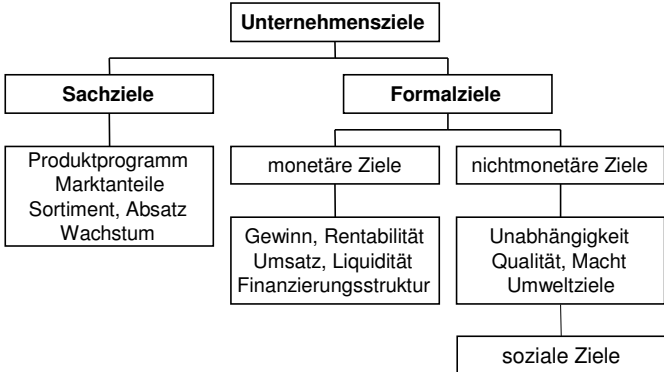
Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

**Personal-
wirtschaft**

Betriebliches Zielsystem




```

graph TD
    A[Unternehmensziele] --> B[Sachziele]
    A --> C[Formalziele]
    B --> B1[Produktprogramm]
    B --> B2[Marktanteile]
    B --> B3[Sortiment, Absatz]
    B --> B4[Wachstum]
    C --> D[monetäre Ziele]
    C --> E[nichtmonetäre Ziele]
    D --> D1[Gewinn, Rentabilität]
    D --> D2[Umsatz, Liquidität]
    D --> D3[Finanzierungsstruktur]
    E --> E1[Unabhängigkeit]
    E --> E2[Qualität, Macht]
    E --> E3[Umweltziele]
    E3 --> F[soziale Ziele]
                    
```

9

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

**Betriebliches Ziel-
system**

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung


**Personal-
wirtschaft**

Betriebliches Zielsystem

- Als **Sachziele** werden diejenigen Zielsetzungen angesehen, die die grundsätzliche Art der unternehmerischen Marktleistungen beschreiben. Durch die Sachziele wird somit eine Konkretisierung des Unternehmenszwecks erreicht.
- Die **Formalziele** dienen im Zielsystem als direkter Orientierungsmaßstab und Beurteilungskriterium.
- Als **soziale Ziele** werden diejenigen Ziele bezeichnet, die sich direkt auf die Mitarbeiter des Unternehmens beziehen. Erreicht werden soll eine Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit und eine bessere Identifikation und Integration der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen. Unter anderem soll auf diesem Wege die Fluktuation reduziert werden.

10

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

**Betriebliches Ziel-
system**

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

**Personal-
wirtschaft**

Betriebliches Zielsystem

11


Da betriebliche Ressourcen von Natur aus knapp sind, stellen sie eine wichtige **Restriktion** bei der Verwirklichung betrieblicher Ziele dar.

Besonders im Hinblick auf die unterschiedlichen Ressourcenbedarfe von Zielen spricht man auch in diesem Zusammenhang von innerbetrieblichen

- Zielharmonien (gegenseitige Zielförderung) bzw. von
- Zielkonflikten (gegenseitige Zielbehinderung),

die nur durch eine eindeutige Festlegung von **Zielhierarchien** aufgelöst werden können.

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

**Betriebliches Ziel-
system**

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

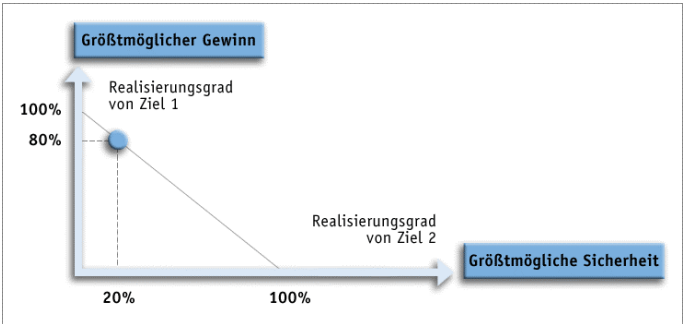
Organisatorische
Einordnung

Personalplanung


**Personal-
wirtschaft**

Betriebliches Zielsystem: Zielkonkurrenz

12



Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

**Betriebliches Ziel-
system**

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

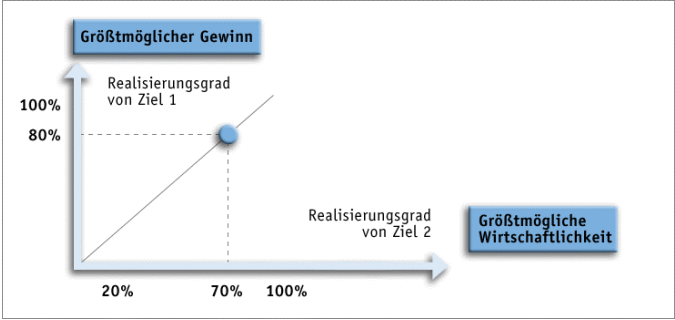
Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

**Personal-
wirtschaft**


Betriebliches Zielsystem: Zielharmonie

13



The graph illustrates goal harmony between two objectives. The vertical axis represents the 'Größtmöglicher Gewinn' (Maximum Possible Profit) with a scale from 0% to 100%. The horizontal axis represents the 'Größtmögliche Wirtschaftlichkeit' (Maximum Possible Efficiency) with a scale from 0% to 100%. A diagonal line indicates a positive correlation between the two goals. A specific data point is highlighted with a blue dot, showing that achieving 70% of the maximum efficiency results in achieving 80% of the maximum profit.

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

**Betriebliches Ziel-
system**

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

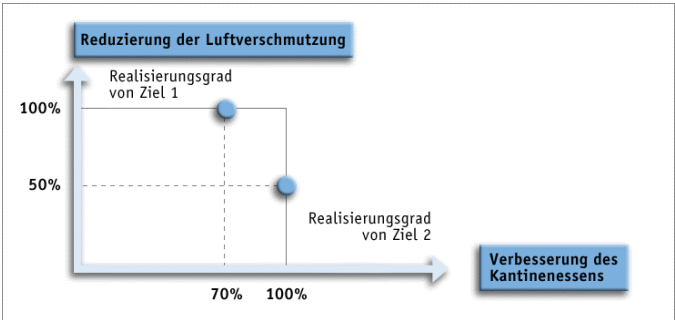
Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

**Personal-
wirtschaft**


Betriebliches Zielsystem: Zielindifferenz

14



The graph illustrates goal indifference between two objectives. The vertical axis represents the 'Reduzierung der Luftverschmutzung' (Reduction of Air Pollution) with a scale from 0% to 100%. The horizontal axis represents the 'Verbesserung des Kantinenessens' (Improvement of Canteen Food) with a scale from 0% to 100%. Two data points are shown with blue dots, indicating that the goals are independent of each other. One point shows 70% realization of the second goal and 100% realization of the first goal, while the other shows 100% realization of the second goal and 50% realization of the first goal.

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

**Betriebliches Ziel-
system**

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung


**Personal-
wirtschaft**

15

Management der Unternehmensziele

System: Horizont:	Ziel- system	Maßnahmen- system	Ressourcen- system
strategisch	Gesamtziele	Strategien	Ressourcen- entwicklung
taktisch	Teilziele	Programme	Ressourcen- bedarf
operativ	Einzelziele	Aktionen	Ressourcen- einsatz

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

**Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben**

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

**Personal-
wirtschaft**


16

Ziele der Personalwirtschaft

- Bereitstellung der benötigten Arbeitskräfte in der richtigen Anzahl, der richtigen Ausbildung („Qualität“), zur richtigen Zeit und am richtigen Ort.
- Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung (z.B. größere Outputmenge, geringere Kosten, größere Qualität)
- Soziale Ziele: Leistungsmotivierung, Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Schaffung einer Identifikation mit dem Unternehmen (Folge: z.B. Senkung der Fluktuation / u.U. Krankenstand)

Volker Castor

17



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung


**Personal-
wirtschaft**

Einordnung der Personalwirtschaft in der betrieblichen Organisationsstruktur

- Funktionale Gliederung nach dem Verrichtungsprinzip:
Zentrale Personalabteilung, die alle Aufgaben übernimmt
- Spartenauflgliederung nach dem Objektprinzip:
Personalabteilungen (in jeder Sparte) – evtl. ergänzt um einen Zentralbereich
- Stablinienorganisation:
Personalverwaltende Tätigkeiten werden von einem Stab bearbeitet und Entscheidungen vorbereitet (Kleinbetriebe)
- Matrixorganisation:
Zentraler Funktionsbereich Personal in Zusammenspiel mit den dezentralen Personalabteilungen der Sparten (Großbetriebe)

Volker Castor

18



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben


Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

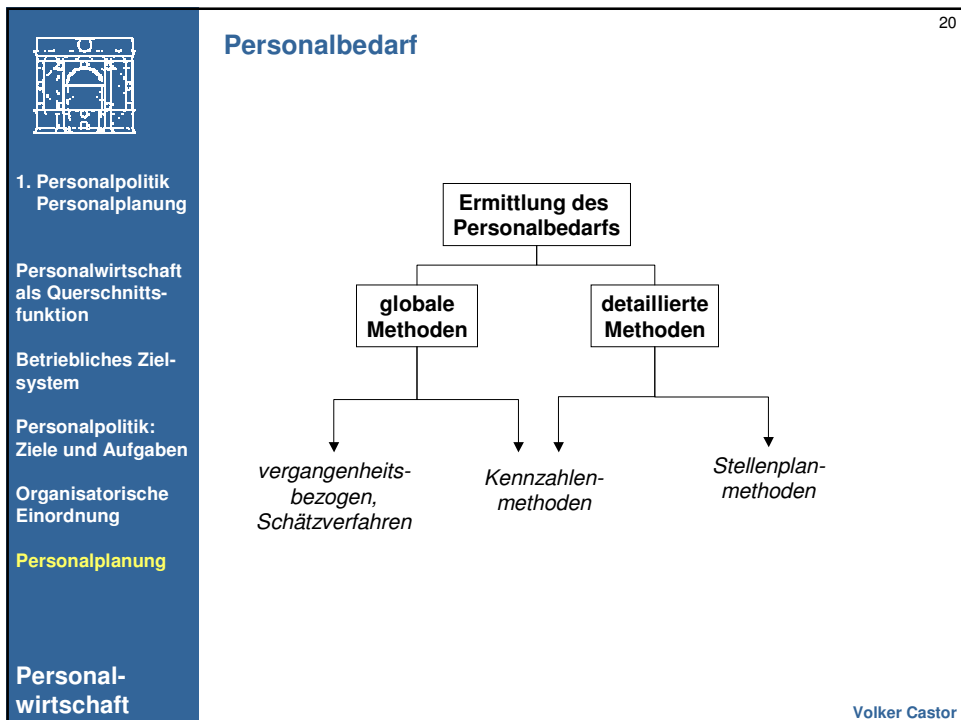
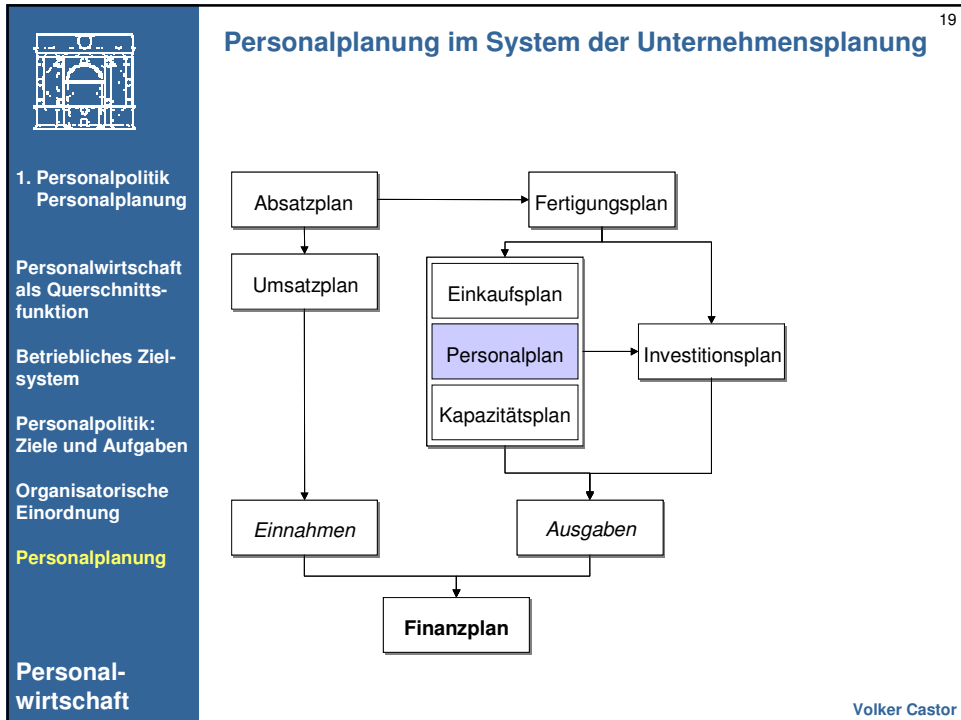
**Personal-
wirtschaft**


Personalplanung

Ziel der Personalplanung ist es, das für das Unternehmen (zu festgelegten Zeitpunkten) erforderliche Personal nach Anzahl und Qualität bereitzustellen und rationell einzusetzen.



Volker Castor





1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

Personal-
wirtschaft

21

Personalbedarf

Allgemeine Einflussgrößen auf die Entwicklung des Personalbedarfs


a) externe Faktoren

- Wirtschaftliche Entwicklung
- gesellschaftliche / politische Einflüsse (u.U. Einschränkungen)
- rechtliche Rahmenbedingungen
- technologische Entwicklungen

b) interne Faktoren

- Produktions- und Absatzprogramm
- Produktions- und Arbeitsmittel
- betriebliche Organisationsstruktur
- Fluktuation und Fehlzeiten
- Mitarbeiterleistung

Volker Castor



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

Personal-
wirtschaft

22

Personalplanung

$$\begin{aligned} &\text{Einsatzbedarf} \\ &+ \text{Reservebedarf} \\ &= \text{Bruttopersonalbedarf} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{aktueller Personalbestand} \\ &- \text{erwartete Personalabgänge} \\ &+ \text{erwartete Personalzugänge} \\ &= \text{erwarteter Personalbestand} \end{aligned}$$


↓

$$\text{Bruttopersonalbedarf} > \text{erwarteter Personalbestand} \\ = \text{positiver Nettopersonalbedarf (Einstellungsbedarf)}$$

$$\text{Bruttopersonalbedarf} < \text{erwarteter Personalbestand} \\ = \text{negativer Nettopersonalbedarf (Freisetzungsbedarf)}$$

Volker Castor

23



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung


Personal-
wirtschaft

Personalplanung

- **Ersatzbedarf:** Für ausscheidende Mitarbeiter (Fluktuation), Erziehungsurlaub, Wehr-/Ersatzdienst
- **Neubedarf:** z.B. Erweiterung, Stellenzuwachs, auch: **Zusatzbedarf** → quantitativ und qualitativ (z.B. neue Technologien)
- **Mehrbedarf:** z.B. Arbeitszeitverkürzungen, Änderung von gesetzlichen Regelungen bzw. Auflagen (Datenschutz, Umweltschutz)
- **Nachholbedarf:** z.B. durch fortgeschriebene Vakanzen, fehlende Besetzung von Stellen in der Vergangenheit
- **Reservebedarf:** z.B. für voraussehbare und planbare Ausfallzeiten (Feiertage, Urlaub, Weiterbildungen, Krankheit → Reha)

Volker Castor

24



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

Personal-
wirtschaft

Qualitativer Personalbedarf


IST	Fähigkeitsprofil, Personalbeurteilung
WIRD	Eignungsprofil, Potentialbeurteilung
SOLL	Anforderungsprofil, Funktionsbeschreibung

→ Profilvergleich: Laufbahnplanung

→ Anpassungsbedarf: Anpassungs- und Entwicklungsplanung

Volker Castor

25



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

**Personal-
wirtschaft**

Personalfreisetzung

Personalfreisetzung mit Entlassungen } **Entlassungen**

Personalfreisetzung ohne Entlassungen } **Personalabbau**


→ als quantitative Anpassung (z.B. Fluktuation, Einstellungsstopp, Abbau von Leiharbeit)

→ als zeitliche Anpassung (z.B. Kurzarbeit, Überstundenabbau)

} **Personalfreisetzung**

Volker Castor

26



1. Personalpolitik
Personalplanung

Personalwirtschaft
als Querschnitts-
funktion

Betriebliches Ziel-
system

Personalpolitik:
Ziele und Aufgaben

Organisatorische
Einordnung

Personalplanung

**Personal-
wirtschaft**

Personalpolitik und Personalplanung

- Personalwirtschaft als Querschnittsfunktion ✓
- Betriebliches Zielsystem ✓
- Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft ✓
- Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft ✓
- Personalplanung ✓

Volker Castor

27




2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten
Auswahlprozess
Auswahlinstrumente

Personalwirtschaft


Personalbeschaffung

- Beschaffungsarten und -Strategien
- Auswahlprozess
- Auswahlinstrumente



Volker Castor

28



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten
Auswahlprozess
Auswahlinstrumente

Personalwirtschaft

Personalbeschaffung


Ausgangspunkt der Personalbeschaffung stellt die Personalplanung dar (Ermittlung eines quantitativen bzw. qualitativen Nettopersonalbedarfs).

Vorüberlegungen der Personalbeschaffung:

- Beschaffungsmärkte (intern / extern)
- Beschaffungszeit (Zeitpunkt / Zeitraum, kurzfristig / langfristig)
- Beschaffungsort (regional, überregional, international)
- Beschaffungsinstrumente

Volker Castor

29



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahlinstrumente

Beschaffungsmärkte


Innenmarkt
Interne Stellenausschreibung, schwarzes Brett, Rundschreiben, Intranet, Werkszeitungen, Gehaltsabrechnungen, Direktansprache

Außenmarkt
Stellenanzeige, Aushang, Homepage, Job-Börsen, Arbeitsagenturen, Headhunter, Personalberatungen, Bildungsmessen / Hochschulmarketing / Absolventenbörsen

Personalwirtschaft

Volker Castor

30



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahlinstrumente


Interne Beschaffung

... ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse
Anpassungs-Fortbildung, Urlaubsverschiebung, flexible Arbeitszeitkonten, Mehrarbeit, Erhöhung der Arbeitsintensität
→ job enlargement / Aufgabenerweiterung (um zusätzliche Arbeitselemente z.B. zur Vermeidung von Monotonie)
→ job enrichment / Aufgabenbereicherung (i.d.R. um Prüfungs- und Planungsaufgaben)

... mit Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse
Teilzeit- in Vollzeitbeschäftigung, befristete in unbefristete Beschäftigung, horizontale und vertikale Versetzungen, Übernahme von Auszubildenden bzw. Praktikanten

Personalwirtschaft

Volker Castor



2. Personal-
beschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahl-
instrumente


Personal-
wirtschaft

31

Beschaffungsarten: Vorteile

Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
Eröffnung von Aufstiegschancen	Breite Auswahlmöglichkeit
Geringe Beschaffungskosten	Passgenaue Beschaffung
Betriebskenntnis	Neue Impulse für den Betrieb
Mitarbeiter ist bekannt	Kenntnis anderer Betriebe / Verfahren
Schnelle Stellenbesetzung	Leichtere Akzeptanz (Führungskraft)
Anfangsstellen werden frei (Nachwuchs)	
Transparente Personalpolitik	

Volker Castor



2. Personal-
beschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahl-
instrumente


Personal-
wirtschaft

32

Beschaffungsarten: Nachteile

Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
Weniger Auswahlmöglichkeiten	Höhere Beschaffungskosten
u.U. hoher Fortbildungsbedarf (zeitlich und finanziell)	Einarbeitungsbedarf
	keine Betriebskenntnisse
Versetzung lässt neue Lücke entstehen	u.U. negatives Betriebsklima ("hier kann man nichts werden")
u.U. Betriebsblindheit	
u.U. Enttäuschung bei Kollegen (Konfliktpotential)	erhöhtes Risiko (Probezeit)
stärkere kollegiale Bindung (Subjektivität bei Entscheidungen)	Blockade von Aufstiegsmöglichkeiten
Beförderung wg. Betriebsfrieden? (schädliche Beförderungsautomatik)	

Volker Castor



2. Personal-
beschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahl-
instrumente


Personal-
wirtschaft

Beschaffungsstrategien

	intern	extern
aktiv	z.B. schwarzes Brett	z.B. Stellen- anzeige
passiv	z.B. Initiativ- bewerbung Nachwuchskräfte- programm	z.B. Initiativ- bewerbung

33

Volker Castor



2. Personal-
beschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahl-
instrumente

Personal-
wirtschaft

Auswahlprozess

Nettopersonalbedarf

↓

Stellenbeschreibung prüfen
und u.U. ändern / aktualisieren

↓

Stellenaus-
schreibung

↓

Analyse der
Bewerbungen

↓

Vorstellung-
gespräch

Fragen-
katalog

↓

Vorstellung-
gespräch

Anforderungsprofil

↕

Fähigkeitsprofil

34

Volker Castor

35



2. Personal-
beschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahl-
instrumente

Stellenanzeige

wir sind ...

wir haben ...

wir suchen ...


wir bieten ...

wir erbitten ...

Personal-
wirtschaft

Volker Castor

36



2. Personal-
beschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahl-
instrumente

Stellenanzeige


Aufbau einer Stellenanzeige

1. Aussagen über das Unternehmen
2. Aussagen über die Position, Arbeitsfeld, Anforderungen, Kompetenzrahmen, Leitungsspanne
3. Aussagen über die Anforderungen an den Bewerber
4. Aussagen über betriebliche Leistungen, Erfolgsbeteiligung
5. Aussagen über die Bewerbungsart, Bewerbungstechnik, Bewerbungsunterlagen
6. Ansprechpartner, Adresse des Unternehmens, Bewerbungsadresse (z.B. Chiffre)

Personal-
wirtschaft

Volker Castor

37



2. Personal-
beschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahl-
instrumente

Personal-
wirtschaft

Auswahlprozess


Die Planung

Definieren sie die Anforderungen an den neuen Mitarbeiter zum Beispiel:

- Fachkenntnisse
- Teamfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Verantwortungsbewusstsein
- Beschreiben Sie die Kriterien genau und gewichten Sie die Kriterien
- Formulieren Sie einen Interviewleitfaden (Vorteil: Für alle Bewerber haben Sie nun eine einheitliche Bewertungsgrundlage)

Volker Castor

38



2. Personal-
beschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahl-
instrumente

Personal-
wirtschaft

Auswahlprozess


Die Vorauswahl

Als Reaktion auf Ihre Anzeige liegt ein Stapel Bewerbungsmappen vor Ihnen. - Aber diese Bewerbungsunterlagen allein sind eine magere und risikoreiche Beurteilungsgrundlage. Treffen sie deshalb eine Vorauswahl nach „objektiven“ Kriterien wie:

- Alter
- spezielle Fachkenntnisse
- Berufserfahrung
- Vollständigkeit der Unterlagen

Volker Castor

39



2. Personalbeschaffung

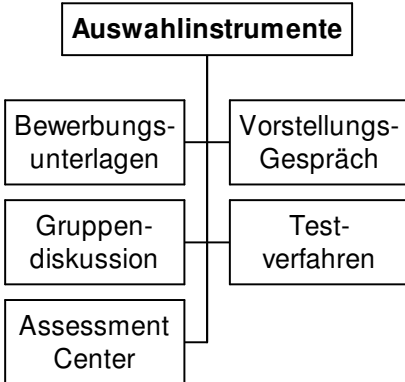
Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahlinstrumente

Personalwirtschaft


Auswahlinstrumente



```
graph TD; A[Auswahlinstrumente] --- B[Bewerbungsunterlagen]; A --- C[Vorstellungsgespräch]; A --- D[Gruppen-diskussion]; A --- E[Testverfahren]; A --- F[Assessment Center];
```

Volker Castor

40



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahlinstrumente


Personalwirtschaft


Auswahlinstrumente

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

- Analyse des Bewerbungsanschreibens (z.B. Bezug zur Stellenausschreibung, Form, Sprache)
- Lebenslaufanalyse (z.B. Lückenanalyse, Kontinuitätsanalyse, Zeitfolgenanalyse, Positionsanalyse, Branchenanalyse)
- Zeugnisanalyse (z.B. Prüfungs- / Schulzeugnisse, Arbeitszeugnisse) → Leistungsbewertung, negativ / positiv-Codierung
- Prüfung der Referenzen
- Prüfung des Personalfragebogens
- Analyse von Arbeitsproben

Volker Castor

 2. Personal- beschaffung Beschaffungsarten Auswahlprozess Auswahl- instrumente Personal- wirtschaft	Auswahlinstrumente	41
	Testverfahren	
	- Wissenstests: z.B. Allgemeinwissen, Fachwissen, Sprachkenntnisse, Intelligenz, sprachliche Gewandtheit	
	- Leistungstests: z.B. Konzentrationstests, Belastungstests, Ausdauerstests, Organisationstalent / Koordinationsfähigkeit, Merkfähigkeit → üblich ist ein großer Testumfang, der von den Teilnehmern i.d.R. nicht zu schaffen ist	
	- Persönlichkeitstests: z.B. Stressfähigkeit, emotionale Stabilität, Kontaktfähigkeit, Lernfähigkeit, Teamfähigkeit, Leistungsbereitschaft	
	Volker Castor	

 2. Personal- beschaffung Beschaffungsarten Auswahlprozess Auswahl- instrumente Personal- wirtschaft	Auswahlinstrumente	42
	Assessment Center	
	Systematisches (i.d.R. mehrtägiges) Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhalten und Leistung → kann sowohl im Rahmen von Neueinstellungen wie auch zur Potentialbeurteilung von Mitarbeitern des Hauses verwendet werden (Nachwuchsprogramm / Laufbahnplanung).	
	Assessment Center stellen Kombinationen mehrerer Testverfahren dar. Typische Bestandteile sind z.B. Intelligenz- und Leistungstests, Interviews, Präsentationen, Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Fälle und Fallstudien, Postkorbübung	
		Volker Castor

43



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten
Auswahlprozess
Auswahlinstrumente

Bewerbungsgespräche

Vorbereitung
Kurz vorher in Ruhe nochmals die Bewerbungsunterlagen lesen.

- Störungen vermeiden
- Teilnehmer vorstellen
- Vorstellung des Bewerbers

Personalwirtschaft

Volker Castor

44



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten
Auswahlprozess
Auswahlinstrumente

Bewerbungsgespräche

Umsetzung

a) Aufwärmphase


- Fragen nach Anreise, Hobbys, persönlichem Befinden
- Hinweis über Ablauf, Dauer und inhaltliche Strukturierung des Gesprächs



Personalwirtschaft

Volker Castor

45



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahlinstrumente

Bewerbungsgespräche


b) Eröffnungsphase

- Vorstellung der Gesprächspartner
- Dank für Bewerbung / Interesse an Tätigkeit u. Unternehmen
- Vertraulichkeit des Gesprächs zusichern
- Bewerber sollte über Ausbildungs- und Berufsweg, Motiv für Bewerbung in Ihrem Unternehmen, berufliche Ziele, familiäre Situation, gesellschaftspolitisches Engagement etc. möglichst ungestört sprechen
- Selbsteinschätzung und Motivation testen, zum Beispiel mit Fragen nach persönlichen Stärken und Schwächen, Erwartungen an künftige Kollegen, Meinung über Teamarbeit, Bewältigung konkreter Problemsituationen
- Fragen und Unklarheiten für später notieren

Personalwirtschaft

Volker Castor

46



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahlinstrumente

Bewerbungsgespräche

c) Motivationsphase

- Präsentation des eigenen Unternehmens, zum Beispiel Mitarbeiterzahl, Organisation, Aufgabenbereich, Arbeitsplatz
- Ziel: Bewerber für sich gewinnen

d) Abschlussphase

- Vertragsgestaltung (Einarbeitung, Probezeit, Gehalt, Sozialleistungen), Eintrittstermin, Weiterbildungsmöglichkeiten etc. besprechen.
- Noch keine endgültige Entscheidung zu erkennen geben
- Hinweis auf weiteres Vorgehen

Personalwirtschaft

Volker Castor

47



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten

Auswahlprozess

Auswahlinstrumente

Personalwirtschaft

Bewerbungsgespräche




Auswertung

Direkt im Anschluss an das Gespräch die Äußerungen, das Verhalten und das Erscheinungsbild des Bewerbers / der Bewerberin beurteilen – und dokumentieren.

Volker Castor

48



2. Personalbeschaffung

Beschaffungsarten


Auswahlprozess

Auswahlinstrumente

Personalwirtschaft


Personalbeschaffung

- Beschaffungsarten und –Strategien ✓
- Auswahlprozess ✓
- Auswahlinstrumente ✓



Volker Castor

49




3. Personaleinsatz

- Personalführung
- Führungssysteme
- Motivationstheorien
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Entgeltformen

Personaleinsatz


- Personalführung
- Führungssysteme
- Motivationstheorien
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Entgeltformen



Personalwirtschaft

Volker Castor

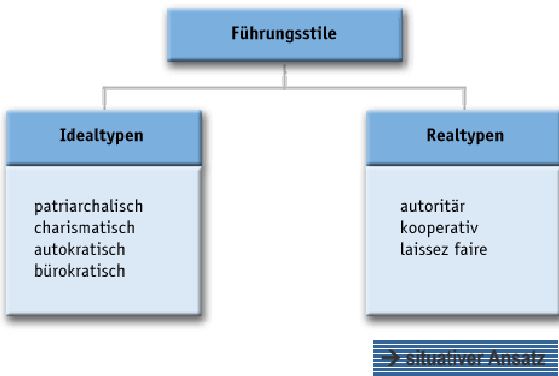
50



3. Personaleinsatz

- Personalführung
- Führungssysteme
- Motivationstheorien
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Entgeltformen

Führungsstile



```
graph TD; A[Führungsstile] --> B[Idealtypen]; A --> C[Realtypen]; B --- B1[patriarchalisch]; B --- B2[charismatisch]; B --- B3[autokratisch]; B --- B4[bürokratisch]; C --- C1[autoritär]; C --- C2[kooperativ]; C --- C3[laissez faire];
```

→ situativer Ansatz

Personalwirtschaft

Volker Castor



3. Personaleinsatz

- Personalführung
- Führungssysteme
- Motivationstheorien
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Entgeltformen

Personalwirtschaft

Führungsstile Eindimensionales Modell

Autoritätsgebrauch durch den Vorgesetzten						Freiraum für den Mitarbeiter
Vorgesetzter trifft Entscheidungen und gibt sie weiter	Vorgesetzter "verkauft" Entscheidungen	Vorgesetzter legt Vorschläge vor und fordert zu Fragen auf	Vorgesetzter legt vorläufige Entscheidungen vor, ist zu Änderungen bereit	Vorgesetzter legt Probleme vor, fordert Lösungsvorschläge und entscheidet	Vorgesetzter steckt die Grenzen ab und fordert Mitarbeiter zu Entscheidungen auf	Vorgesetzter gestaltet Mitarbeitern innerhalb von ihm gesetzten Grenzen völlig frei zu agieren

Volker Castor

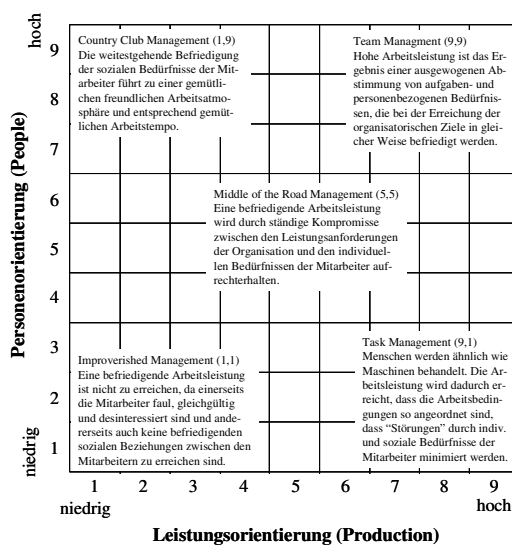


3. Personaleinsatz


- Personalführung
- Führungssysteme
- Motivationstheorien
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Entgeltformen

Personalwirtschaft

Verhaltensgitter nach Blake/Mouton Zweidimensionales Modell



Volker Castor



3. Personaleinsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

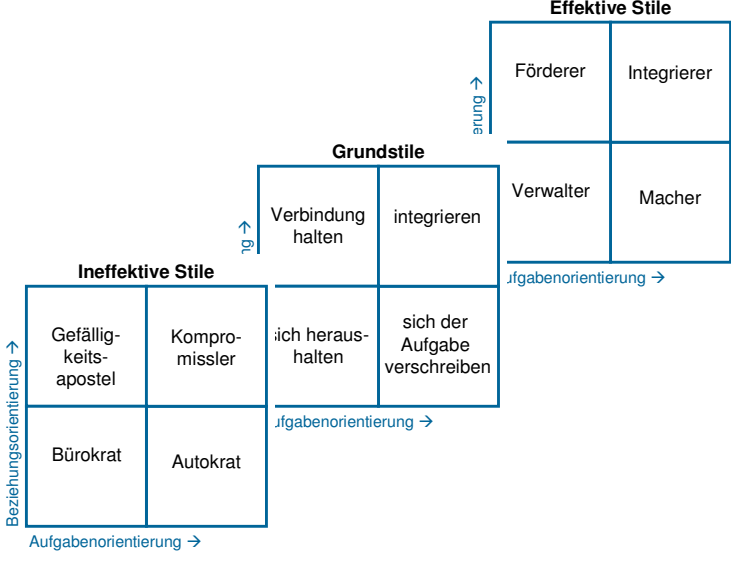
Personalentwicklung

Entgeltformen

Personalwirtschaft

53

3-D-Theorie von Reddin Dreidimensionales Modell




The diagram illustrates the 3-D model of leadership styles, structured into three levels based on relationship orientation (y-axis) and task orientation (x-axis):

- Ineffektive Stile (Bottom-Left):** Gefälligkeitsapostel, Bürokrat, Kompromissler, Autokrat.
- Grundstile (Middle):** Verbindung halten, integrieren, sich heraushalten, sich der Aufgabe verschreiben.
- Effektive Stile (Top-Right):** Förderer, Integrierer, Verwalter, Macher.

Arrows indicate the progression from Ineffektive to Grundstile and from Grundstile to Effektive Stile, both along the relationship and task orientation axes.

Volker Castor



3. Personaleinsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

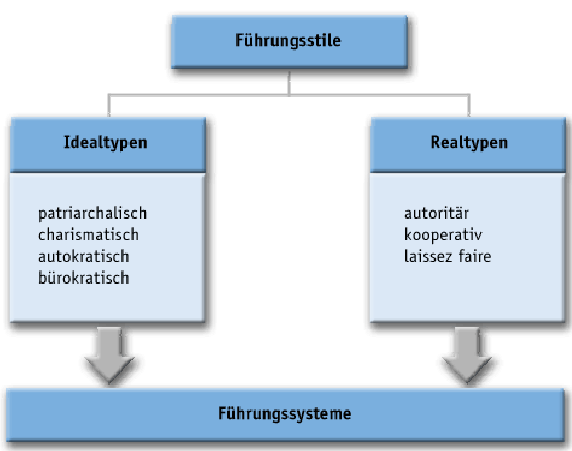
Personalentwicklung

Entgeltformen

Personalwirtschaft

54

Führungsstile und Führungssysteme



The flowchart shows the relationship between leadership styles and systems:

- Führungsstile** branches into **Idealtypen** and **Realtypen**.
- Idealtypen** includes: patriarchalisch, charismatisch, autokratisch, bürokratisch.
- Realtypen** includes: autoritär, kooperativ, laissez faire.
- Both **Idealtypen** and **Realtypen** lead to **Führungssysteme**.

Volker Castor

55

Führungsstile und Führungssysteme

Führungsstile

- Idealtypen**
 - Führungs-Systeme**
 - Management by Delegation
 - Management by Exception
 - Management by Objectives
- Realtypen**
 - autoritär
 - kooperativ
 - laissez faire

↓

Führungssysteme

Volker Castor

56

Führungsstile und Führungssysteme

Aufgabe


Kompetenz

Verantwortung

Delegationsbereich

Volker Castor

57



3. Personaleinsatz

Personalführung
Führungssysteme
Motivationstheorien
Personaleinsatz
Personalentwicklung
Entgeltformen

Personalwirtschaft

Managementtechniken: Mitarbeitergespräche


Mitarbeitergespräche finden regelmäßig zwischen der Führungskraft und dem / der einzelnen Mitarbeiter(in) statt. Sie dienen der **Personalführung** und **Personalentwicklung**.

Daher liegt die Vorbereitung und Durchführung in der Verantwortung der Führungskraft. Mitarbeitergespräche können mit unterschiedlichen Zielsetzungen verbunden sein:

- **Zielvereinbarungsgespräche**
- **Konflikt- und Kritikgespräche**
- **Beurteilungs- und Förderungsgespräche**

Volker Castor

58



3. Personaleinsatz

Personalführung
Führungssysteme
Motivationstheorien
Personaleinsatz
Personalentwicklung
Entgeltformen

Personalwirtschaft

Zielvereinbarungen


Zielvereinbarungsgespräche dienen **der aktiven Beteiligung** und **Übertragung von Verantwortung** an Mitarbeiter. Sie unterstützen darüber hinaus den Wunsch vieler Mitarbeiter nach mehr **Selbstorganisation** und persönlicher Entfaltung am Arbeitsplatz.

Über Zielvereinbarungsgespräche können Vorgesetzte die Leistungen ihrer Mitarbeiter fördern und anerkennen.

Hierbei sind längerfristige Ziele gemeint, ein Gespräch findet nur ca. ein oder zweimal pro Jahr statt. Diese Art von Zielvereinbarungen werden auch als **Empowerment** bezeichnet.
→ dauerhafte Übertragung von Verantwortung und Vollmachten auf den Mitarbeiter.

Volker Castor

59



3. Personal-einsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

Personal-entwicklung

Entgeltformen

Personal-wirtschaft

Zielvereinbarungen

Vereinbarung von Geschäftszielen z.B.

- Umsatzergebnisse
- Marktanteile
- Marktentwicklungen
- Veränderungen der Unternehmensstrategie

Vereinbarung von Prozesszielen z.B.


- Qualität der Arbeit
- Arbeitseffizienz
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeitgestaltung
- Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Vereinbarung von persönlichen Zielen z.B.

- Mitarbeiter-Zufriedenheit
- Qualifizierung und berufliche Entwicklung
- Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit

Volker Castor

60



3. Personal-einsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

Personal-entwicklung

Entgeltformen


Personal-wirtschaft

Zielvereinbarungen

- Gemeinsame Festlegung von Arbeitszielen und Ergebnissen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Steigerung der Motivation und Identifikation mit der Arbeit
- Anerkennung von Leistungen
- Feststellung, warum etwas nicht besonders gelungen ist und Diskussion über mögliche Verbesserungen
- Schaffung von mehr Transparenz über Arbeitszusammenhänge
- Erweiterung der Handlungs- und Schaffensspielräume für Mitarbeiter

Volker Castor

61



3. Personaleinsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Entgeltformen

Personalwirtschaft


Zielvereinbarungsgespräche

Möglicher Ablauf von Zielvereinbarungsgesprächen

- 1. Einladung** zum Gespräch (ca. 14 Tage Vorlauf)
- 2. Vorbereitung** des Mitarbeiters und des Vorgesetzten auf das Gespräch (z.B. per Vorbereitungsbogen)
- 3. Durchführung** des Gespräches (bei erstmaliger Zielvereinbarung)
 - Eröffnung des Gespräches (um was geht es heute?)
 - Zielvorschläge des Mitarbeiters erfragen
 - Eigene Zielvorschläge erläutern
 - Zielkongruenz herstellen (gemeinsame Basis)
 - Zielkonkretisierung herbeiführen (woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?)
 - Zielumsetzung besprechen (was planen Sie, wie können wir Ihnen helfen?)

Volker Castor

62



3. Personaleinsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Entgeltformen

Personalwirtschaft


Zielvereinbarungsgespräche

- 4. Ergebnisgespräch** (falls schon Zielvereinbarungen getroffen wurden)
 - Bewertung des Zielerreichungsgrades aus Sicht des Mitarbeiters
 - Bewertung des Zielerreichungsgrades aus Sicht des Vorgesetzten
 - Abgleich der Einschätzungen (was sind die Gründe für etwaige Abweichungen?)
 - Analyse bei Zielabweichungen (woran hat's gelegen?)
 - Konsequenzen für die neue Zielperiode (welche Entwicklungsmaßnahmen bieten sich an?)

Wichtig: Führungskräfte sollten sich bei Zielvereinbarungen vom Entwicklungsdenken („Wie erreichen wir das Ziel?“) und nicht vom Sanktionsdenken („Wer hat Schuld?“) leiten lassen.

Volker Castor

63



3. Personaleinsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Entgeltformen

Personalwirtschaft

Konflikt- und Kritikgespräche

Führungskräfte finden sich im Alltag sehr oft als **Konfliktmanager** wieder. Sie bestimmen mit ihrem Verhalten und ihrer Person das **Konfliktklima**, den allgemeinen Umgang mit Konflikten und deren Lösungen.


Während ein Mitarbeitergespräch i.d.R. ein- oder zweimal im Jahr stattfindet, sollte das Konflikt- oder Kritikgespräch in **unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang** mit der Fehlleistung erfolgen.

Positive Aspekte von Konflikten:

- Chance für positive Veränderungen
- Persönliche Entfaltung
- Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen
- Erkennen von Gegensätzen

Volker Castor

64



3. Personaleinsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Entgeltformen

Personalwirtschaft

Konflikt- und Kritikgespräche

Konfliktgespräche helfen bei:

... der genauen Erfassung und **Analyse** des Konfliktes (wer ist beteiligt/wie ist der Konflikt entstanden/wurde bereits eine Lösung gesucht)


... dem Finden einer angemessenen **Lösungsmöglichkeit** (Lösungsvorschläge fordern, bewerten lassen, Alternativen überlegen, anregen)

... der Auslotung von **Widerständen** (welche Widerstände können auftreten / wer soll in die Lösung einbezogen werden / welche Probleme können durch die Lösung hervorgerufen werden)

... der Festlegung von **Umsetzungsschritten** und der Vereinbarung von Folgegesprächen (wer macht was bis wann / wieviel Zeit soll investiert werden / wurden die getroffenen Vereinbarungen eingehalten)

Volker Castor

65



3. Personaleinsatz

Personalführung
Führungssysteme
Motivationstheorien
Personaleinsatz
Personalentwicklung
Entgeltformen

Personalwirtschaft


Konflikt- und Kritikgespräche

Mögliche Ursachen:

- Streit um begrenzt verfügbare Güter (z.B. Posten)
- Unterschiedliche Interessen, Meinungen (Interessenkonflikt)
- Unterschiedliche Ziele (Zielkonflikt)
- Unvereinbare Wert- und Glaubensvorstellungen (Bewertungskonflikt)
- Unterschiedliche Informationsweitergabe, mangelnde Transparenz (Informationskonflikt)
- Unterschiedliche Erwartungen der Beteiligten (Rollenkonflikt)
- Rivalitäten zwischen Menschen und Gruppen (Konkurrenzkonflikt)

Volker Castor

66



3. Personaleinsatz

Personalführung
Führungssysteme
Motivationstheorien
Personaleinsatz
Personalentwicklung
Entgeltformen


Personalwirtschaft

Konflikt- und Kritikgespräche

Wichtig bei Konfliktgesprächen:

- die Teilnehmer sollten Gelegenheit zur Ausführung ihrer Sichtweisen und Standpunkte haben
- Aussagen der Konfliktparteien sollten nicht korrigiert oder bewertet werden
- Für ein ausgeglichenes, sachorientiertes Gesprächsklima sorgen
- Aktives Zuhören

Volker Castor



3. Personal-
einsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

Personal-
entwicklung

Entgeltformen

**Personal-
wirtschaft**

67

Beurteilungs- und Förderungsgespräche


Das **Beurteilungsgespräch** dient einer Einschätzung und qualifizierten Rückmeldung (**Feedback**) der Leistungen gemäß der Stellenbeschreibung bzw. aktueller Aufgaben.

Es wird zur Einschätzung der Arbeitsqualität, Effizienz und der Arbeitsorganisation (**Leistungseinschätzung**) geführt und dient in diesem Rahmen:

- der Anerkennung von Leistungen
- der Steigerung der Identifikation mit der Aufgabe als vertrauensbildende und motivierende Maßnahme
- als Ansporn, erkannte Leistungsdefizite gemeinsam zu lösen
- der gegenseitigen Information

Darüber hinaus ist das Ziel von Beurteilungsgesprächen die vorbereitende Entwicklung gemeinsamer Wege zur **Zielerreichung** und optimalen Aufgabenerfüllung.

Volker Castor



3. Personal-
einsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

Personal-
entwicklung

Entgeltformen

**Personal-
wirtschaft**

68

Leistungsdeterminanten

Lohn der Tätigkeit
 Art der Tätigkeit
 objektive Arbeitsbedingungen

➔

Leistung

Lohn der Tätigkeit
 Art der Tätigkeit
 objektive Arbeitsbedingungen
 Soziale Beziehungen
 Soziale Einrichtungen

➔

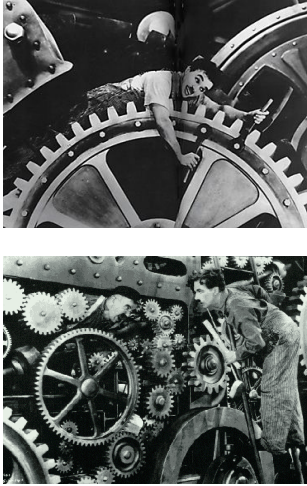
Leistung

Mechanistische und sozialorientierte Auffassungen der Leistungsdeterminanten

Volker Castor

69

Objektive Arbeitsbedingungen



Hauptaufgaben der Ergonomie

- Arbeitsgestaltung
- Humanisierung der Arbeit
- Gestaltung der Umwelteinflüsse
- Wirtschaftlichkeit

Volker Castor

3. Personaleinsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

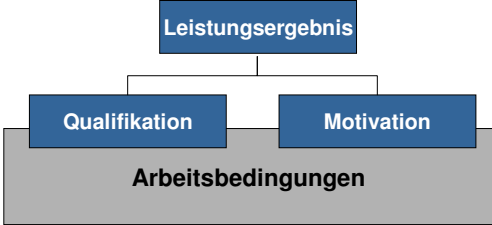
Personalentwicklung

Entgeltformen

Personalwirtschaft

70

Leistungsfähigkeit



```
graph TD; A[Leistungsergebnis] --- B[Qualifikation]; A --- C[Motivation]; B --- D[Arbeitsbedingungen]; C --- D;
```

Volker Castor

3. Personaleinsatz

Personalführung

Führungssysteme

Motivationstheorien

Personaleinsatz

Personalentwicklung

Entgeltformen

Personalwirtschaft