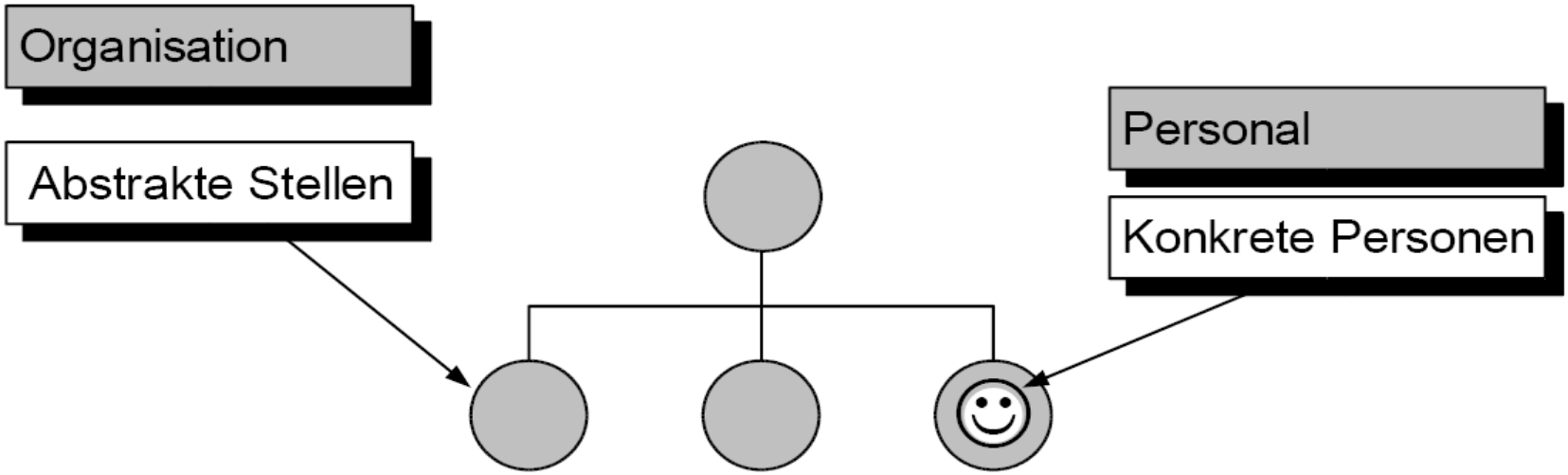
VO Grundlagen der Betriebs- und Unternehmensführung – Personalmanagement

Mag. Michael Filzmoser PhD

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Organisation und Personal



Zielsetzung

Zielsetzung des Personalmanagements

Die richtige Person,
zur richtigen Zeit,
am richtigen Ort,
zu optimalen Kosten!

Bedeutung

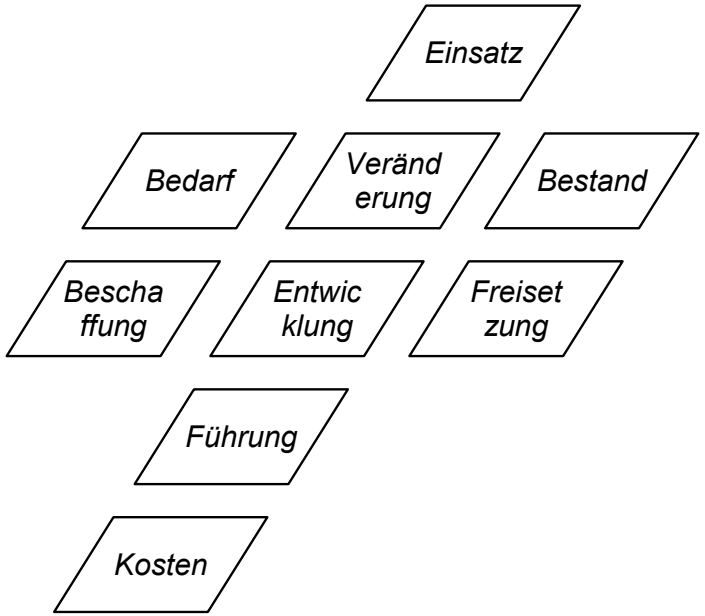
Für das Unternehmen

- **Kapitalmarkt:** Korrelation von HR-Investitionen und Kapitalmarkt-Performance (Financial Times, 10.2.97)
- **Unternehmenserfolg:** Korrelation von personalwirtschaftlichen Aktivitäten und Unternehmenserfolg (Europa Studie 2000: 26%)
- **Kundenzufriedenheit:** Korrelation von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit (EUCUSA-Studie 2005: 39%)

Für das Individuum – Berufsbilder

- **Personalabteilung:** Sämtliche administrative Tätigkeiten des Personalmanagement
- **Personalberater:** Unterstützung von Unternehmen bei Personalagenden (Trainings, Recruiting, Head Hunter, ...)
- **Führungskraft:** Mitarbeiter führen und motivieren
- **Mitarbeiter:** proaktive Mitbestimmung z.B. bei Weiterbildung und Karriereplanung

Systematik



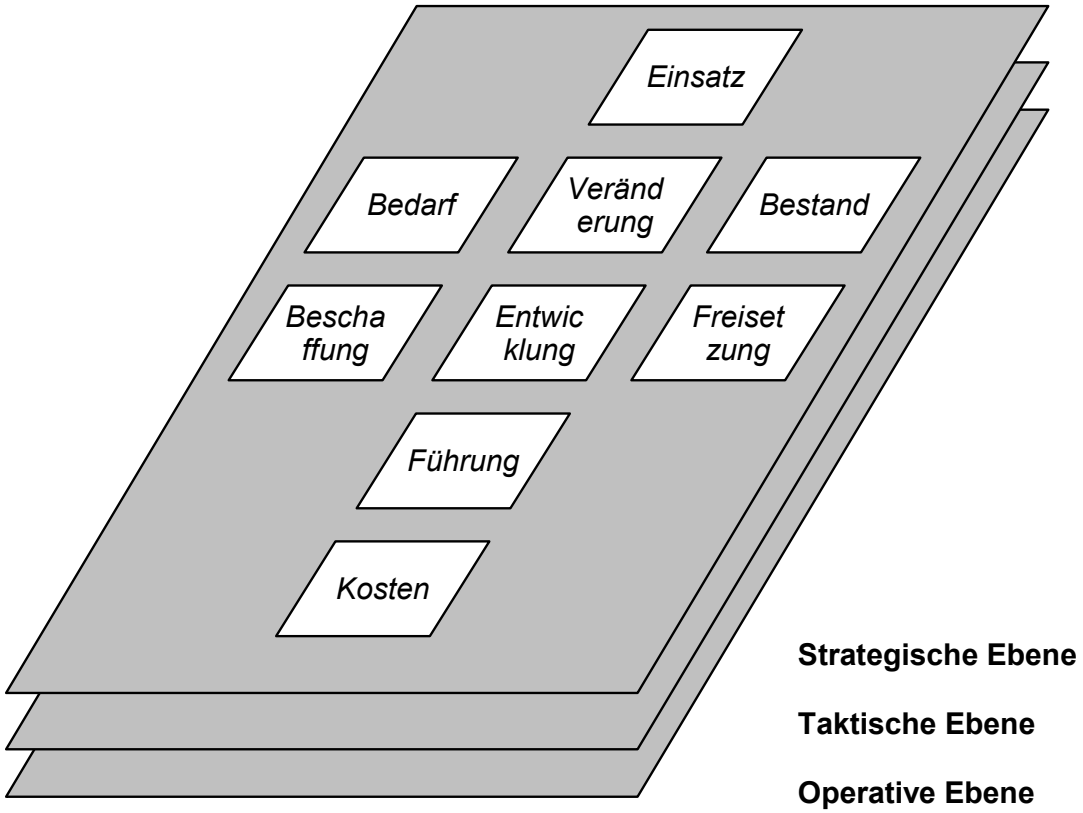
Scholz (2000)

Personalmanagement-Ebenen

Je nach zeitlicher Ausrichtung und Zielgruppe verteilen sich personalwirtschaftliche Aktivitäten auf folgende Ebenen:

- **Strategische Ebene:** langfristige Ausrichtung | Gesamtunternehmen
- **Taktische Ebene:** mittelfristige Ausrichtung | Teams, Gruppen oder Abteilungen
- **Operative Ebene:** kurzfristige Ausrichtung | individuelleR MitarbeiterIn

Gesamtystematik



Beispiele

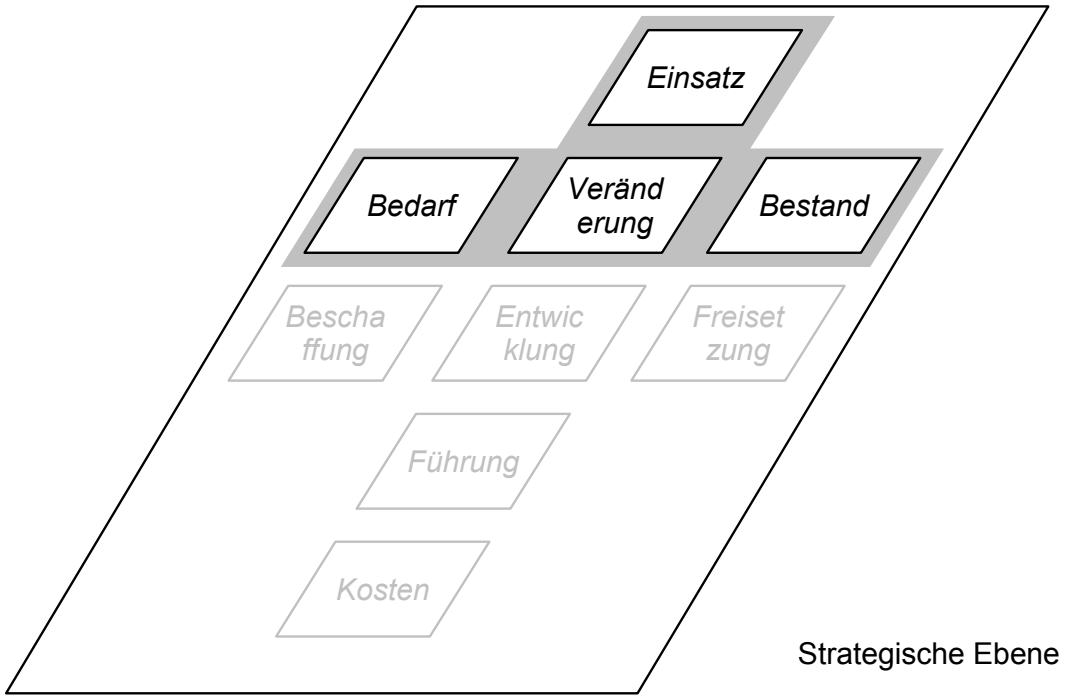
- Eine neue Produkttechnologie soll langfristig zur Einführung eines neuen Produkts führen, welche Auswirkungen hat das auf den gegenwärtigen und zukünftigen Mirarbeiterstand? (Personaleinsatz, -bedarf, bestand unternehmensweit und langfristig ▷ strategisch)
- Welche Mitarbeiter in F&E und Marketing sollen das neue Produkt in einer Arbeitsgruppe entwickeln? (Personaleinsatz, gruppenbezogen und mittelfristig ▷ taktisch)
- Herr Mayer hat schon erste Erfahrungen mit der Produkttechnologie gesammelt und wird in der Produktionsabteilung für die Umstellungen verantwortlich sein, welche inhaltliche und führungstechnische Fortbildung braucht er um dieser Aufgabe gewachsen zu sein? (Personalentwicklung, individuell und kurzfristig ▷ operativ)

Fokus im Kurs

- **PM-Zyklus:** Für einen gegebenen Personaleinsatz kann für unterschiedliche Planungszeiträume mittels *Personalbedarfsbestimmung* (Soll-Bestand) und *Personalbestandsanalyse* (Ist-Bestand) der notwendige Veränderungsbedarf
- **Veränderungsalternativen:** Beschaffung, Entwicklung und Freisetzung sind die drei Alternativen die, je nach qualitativem und quantitativem Verhältnis von Soll- und Ist-Bestand, für die Personalveränderung herangezogen werden können.

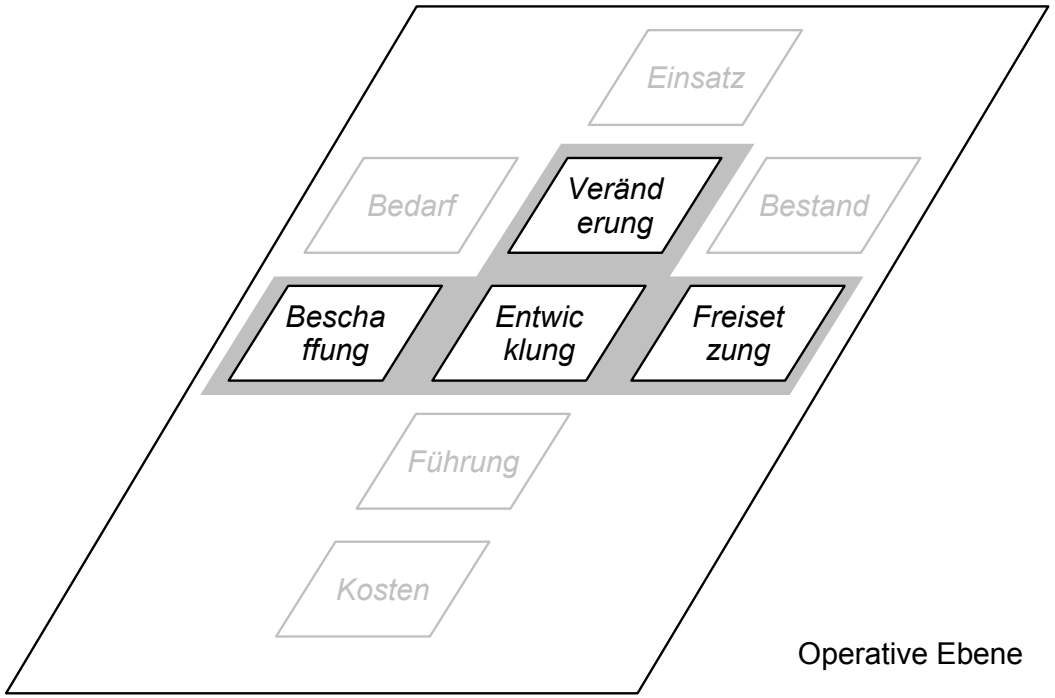
PM-Zyklus

Der generelle PM-Zyklus (Bedarf – Veränderung – Bestand) auf strategischer Ebene (diese Einheit)

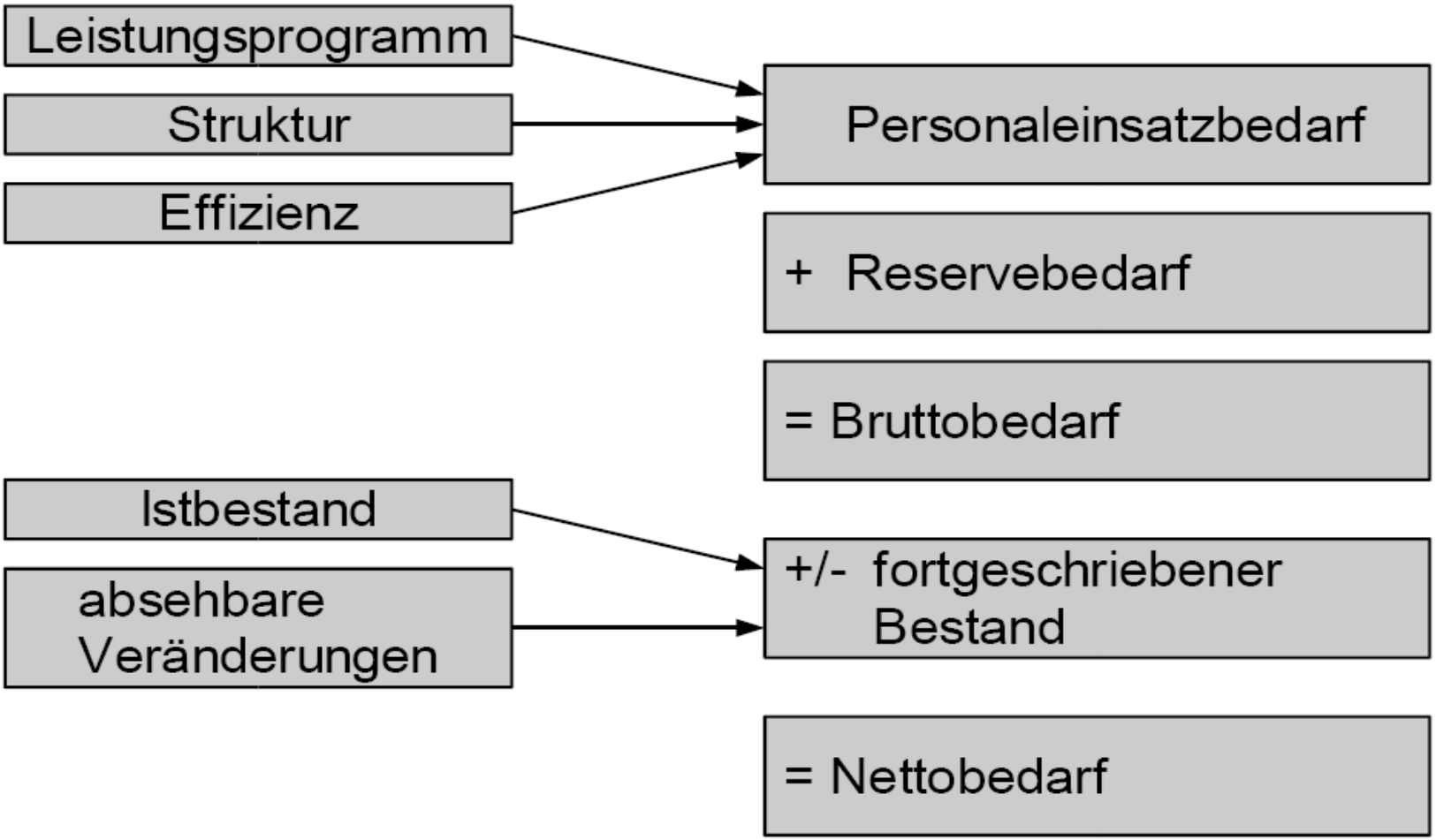


Veränderungsalternativen

Möglichkeiten der Personalveränderung (Beschaffung – Entwicklung – Freisetzung auf operativer Ebene (nächste Einheit)



Bedarf vs. Bestand



Dimensionen

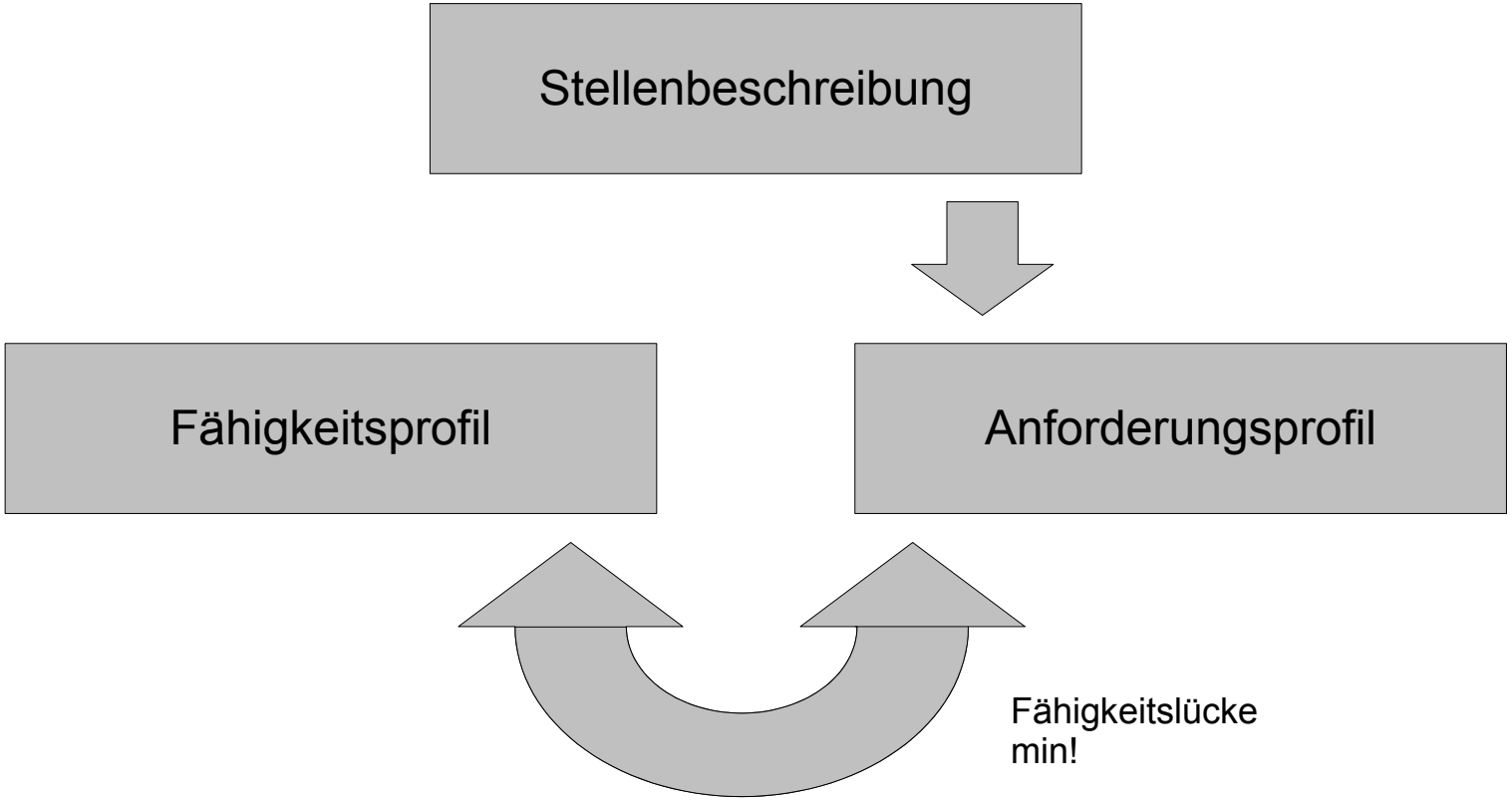
Dimensionen des Personalbedarfs:

- **Quantitativ**: wie viele Personen?
- **Qualitativ**: welcher Qualifikation?
- **Zeitlich**: wann?
- **Örtlich**: in welchen Bereichen, Abteilungen, ...?

Personalveränderung

Quantitativ	Qualitativ		
	Bestand < Bedarf	Bestand = Bedarf	Bestand > Bedarf
Bestand < Bedarf	Beschaffung und Entwicklung	Beschaffung und ev. Entwicklung	
Bestand = Bedarf	Entwicklung und/oder Beschaffung und Freisetzung	ev. Entwicklung	ev. Freisetzung und Beschaffung
Bestand > Bedarf	Freisetzung und Beschaffung und/oder Entwicklung	ev. Freisetzung	

Personalbeschaffung Überblick



Stellenbeschreibung

Beschreibt die zu besetztende Stelle (nicht die Person)

- Zielsetzung der Position
- Hauptaufgaben
- Kompetenzen und Entscheidungsspielräume
- Weisungsrechte
- Organisatorische Eingliederung
- Bericht- und Vertretungsregelungen
- Gehaltsrahmen und -bestandteile

Anforderungsprofil

Ableitung von fachlichen, sozialen und persönlichen Anforderungen an einen Kandidaten aus der Stellenbeschreibung

- Fachliche Ausbildung oder Erfahrung (zur Erfüllung der Aufgaben)
- Führungserfahrung (bezügl. Übernahme von Verantwortung und der organisatorischen Einordnung der Stelle – VorgesetzeR, MitarbeiterIn, Stabstellenfunktion, ...)
- soziale Kompetenzen (bezügl. der Form der Zusammenarbeit – Meetings, Berichte, ...)

Dient als Grundlage für die Stellenausschreibung

Fähigkeitsprofil

Beschreibt die Fähigkeiten eines konkreten Kandidaten, bestehend aus:

- Hard Facts
  - Alter
  - Ausbildung
  - Erfahrung
- Soft Skills
  - Handlungskompetenz
  - Sozial-kommunikative Kompetenz
  - Kognitive Kompetenz

Während 'hard facts' in einer Vorauswahl leicht überprüft werden können macht assymetrische Information zwischen Bewerber und Unternehmen bezügl. der 'soft skills' Testverfahren erst notwendig.

Beschaffungsprozess

1. Definition von Anforderungen
2. Personalsuche
3. Vorauswahl
4. Testverfahren
5. Einstellung
6. Kontrolle des Beschaffungserfolges (auf allen Ebenen)

Interner Beschaffungsmarkt

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Vorteile

- geringeres Auswahlrisiko
- schnellere Durchführung
- geringere Kosten
- Betriebskenntnis (schnelle Einarbeitung)
- positive Signalwirkung (Motivation)

Nachteile

- weniger Auswahl
- höhere Fortbildungskosten
- Demotivation Unberücksichtigter
- Rivalitäten
- quantitative Einschränkungen

Externer Beschaffungsmarkt

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Vorteile

- breitere Auswahl
- neue Ideen, weniger Betriebsblindheit
- geringere Fortbildungskosten
- Signalwirkung nach außen (Personalmarketing)

Nachteile

- höhere Kosten
- Fluktuationsgefahr langjähriger Mitarbeiter
- höheres Risiko
- fehlende Betriebskenntnis (Einarbeitungszeit)

Suchstrategien

eher passive Maßnahmen

- Initiativbewerbung
- Bewerberdatenbank
- Arbeitsvermittlung (AMS)
- Personalleasing

eher aktive Maßnahmen

- Personalberater
- Stellenanzeige
- Internet
- Recruitingevents
- Mitarbeiterkontakte

Vorauswahl

Die Vorauswahl erfolgt über:

- Analyse des Lebenslaufs
- Analyse von Zeugnissen
- Analyse von Empfehlungsschreiben/Referenzen

Ziel: Kontrolle der Übereinstimmung von Anfoderungs- und Fähigkeitsprofil bezügl. der 'hard facts'

Analyse des Lebenslaufs

- **Zeitfolgenanalyse:** Dauer der Anstellungen, Häufigkeit des Stellenwechsels, Lücken
- **Positionsanalyse:** Aufgaben, Verantwortung, Auf- oder Abstieg
- **Vollständigkeit**
- **Besonderheiten**

Analyse von Zeugnissen

- **Ausbildungszeugnisse**: geben Aufschluß über Art und Ausmaß des erworbenen Wissens
- **Arbeitszeugnisse**: geben Aufschluß über bisherige Aufgabengebiete und Leistungen

Lt. Gesetz dürfen Arbeitszeugnisse nicht negativ formuliert sein. **Workaround**: 'Zeugnissprache' z.B. ... hat sich sehr bemüht ...

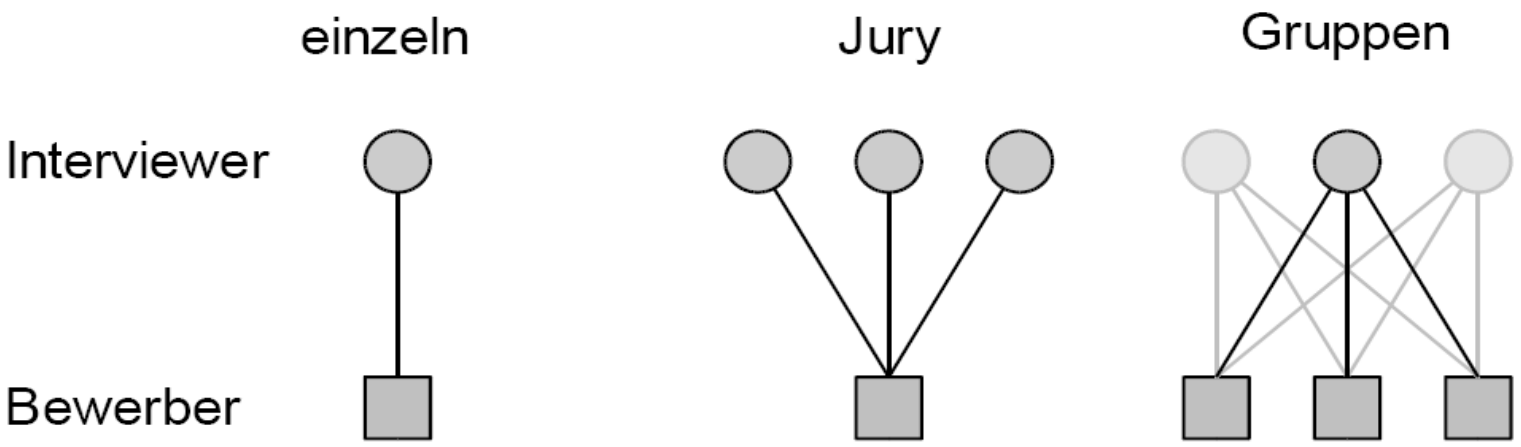
Testverfahren

Mögliche Maßnahmen zur Auswahl eines konkreten Bewerbers nach der Vorauswahl umfassen:

- Interviews
- Tests
- Assessment Center

Ziel: Kontrolle der Übereinstimmung von Anforderungs- und Fähigkeitsprofil bezügl. der 'soft skills'

Interviewkonstellationen



Tests

- **Intelligenztest:** testet die intellektuelle Leistungsfähigkeit (Logik, Merkfähigkeit, ...) – nur begrenzte Rückschlüsse auf berufliche Eignung
- **Persönlichkeitstest:** Erfassung der Persönlichkeit und der Interessen – nur begrenzte Rückschlüsse auf berufliche Eignung
- **Fähigkeitstest:** testet spezielle Fähigkeiten und Begabungen (Analytik, Motorik, ...) – nur für Spezialbereiche einsetzbar
- **Leistungs- und Konzentrationstest:** testet Leistung und Konzentration des Bewerbers – nur für Spezialbereiche einsetzbar

Assessment Center

Zielsetzung: Beobachtung und Analyse des Verhaltens von Kandidaten in praxisnahmen, problematischen Situationen (Simulation) **Characteristika:**

- bis zu 12 KandidatInnen
- längerer Zeitraum – 1-2 Tage
- 4-6 Beobachter (Externe, Mitarbeiter, Führungskräfte)
- praxisnahe Problemstellungen

AC bieten die Möglichkeit mehrere Kandidaten durch mehrere Beobachter für konkrete Anwendungsfälle vergleichen zu lassen.

Inhalte AC

Mögliche Inhalte eines AC umfassen:

- Postkorb
- Gruppendiskussionen
- Präsentationen
- Workshops / Wettbewerbe ('egg drop')

AC werden v.a. eingesetzt um 'soft skills' wie **Handlungskompetenzen** (Flexibiltät, Verantwortungsbereichtschaft), **sozial-kommunikative Kompetenzen** (Kontaktfähigkeit, Kommunikations- und Führungsverhalten) oder **kognitive Kompetenzen** (Problemlösungsfähigkeiten, unternehmerisches Handeln) zu testen

Prognosevalidität

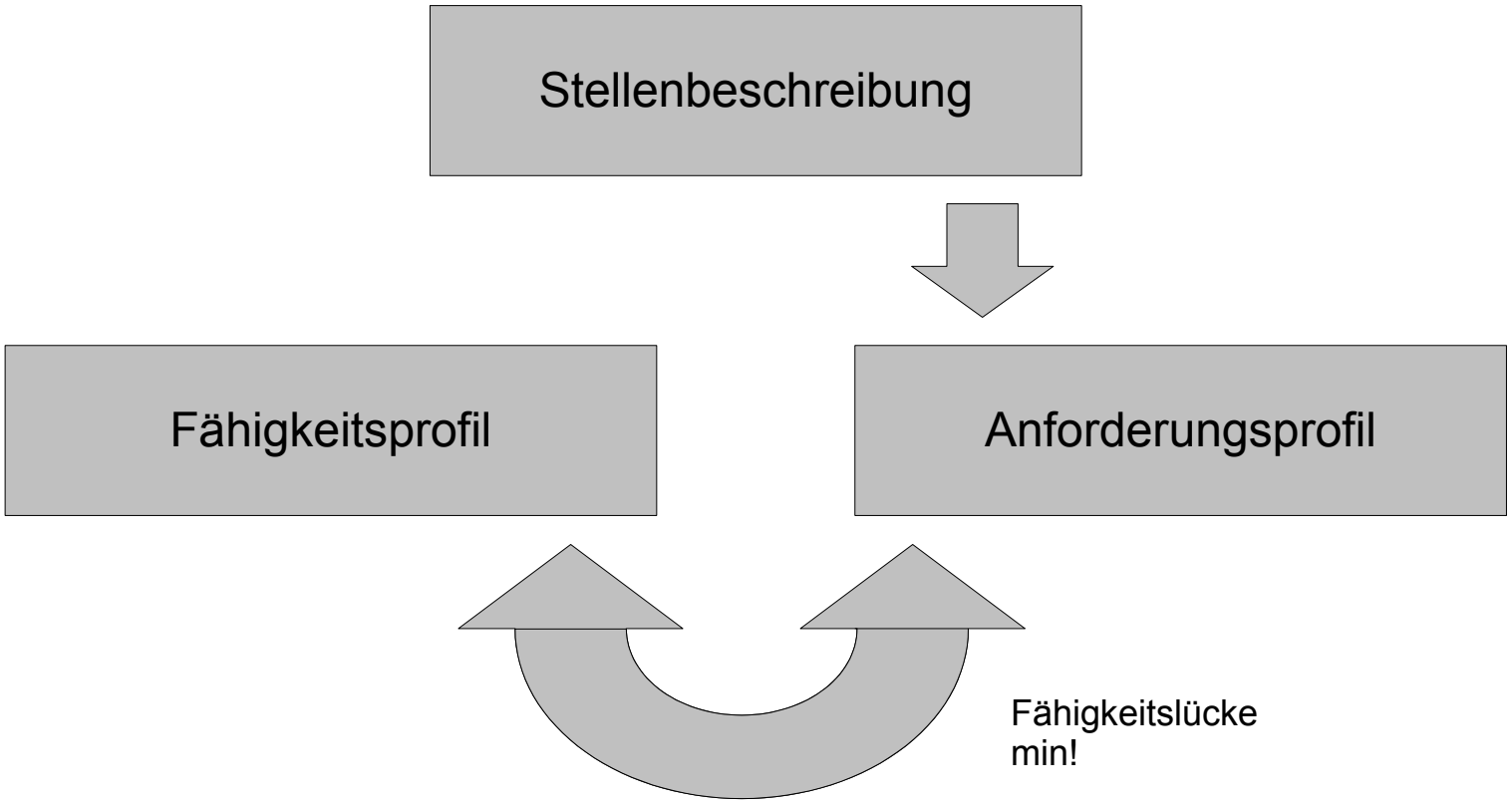
Anteil der durch eine Methode ausgewählten Bewerber die nach einem bestimmten Zeitraum die Stelle noch immer besetzten

Bewerbungsunterlagen	$< 30\%$
Interview	
unstrukturiert	$< 30\%$
strukturiert	$> 30\%$
Assessment Center	40 - 70%
Persönlichkeitstests	20 - 40%
Probezeit	$> 30\%$

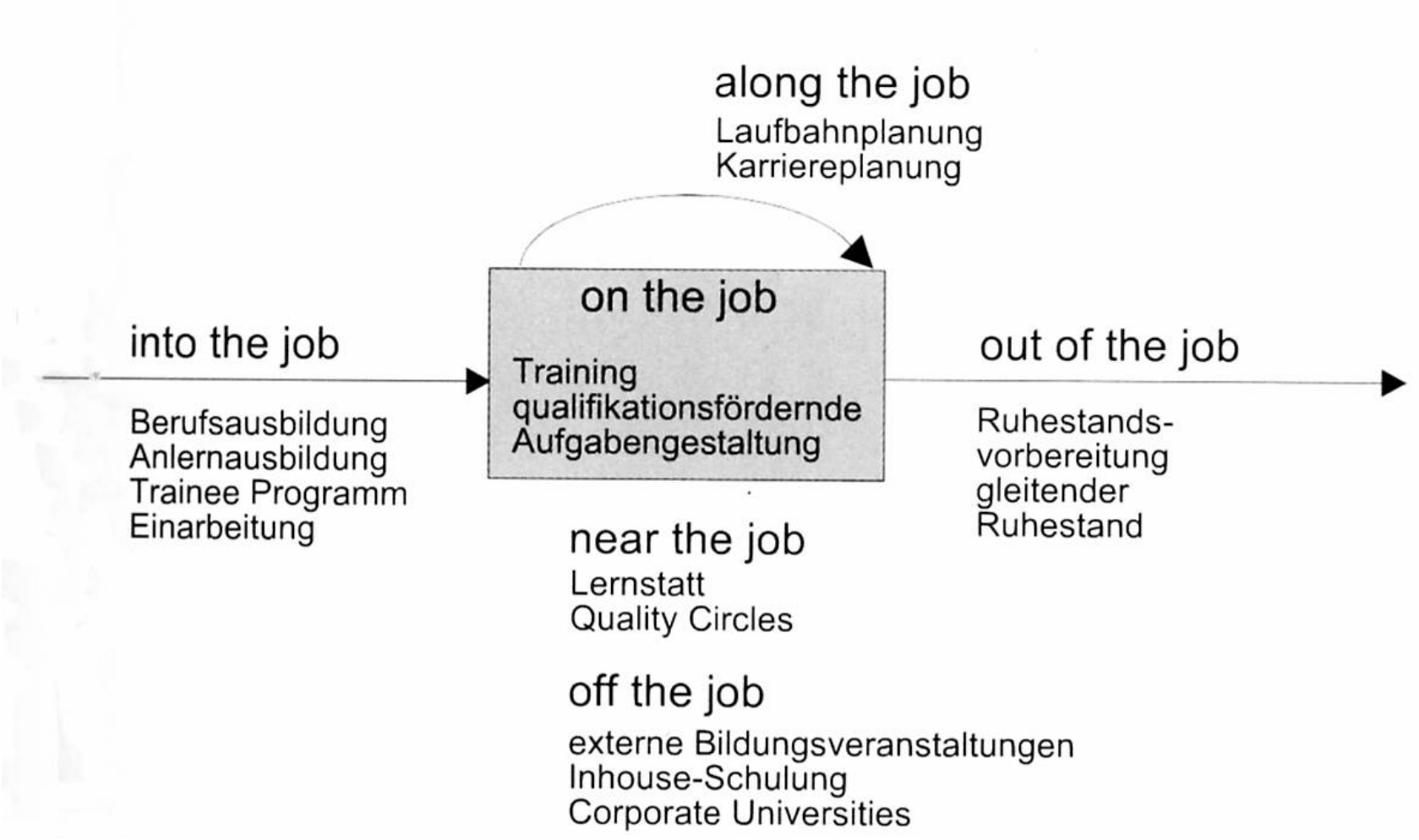
Wahrnehmungsverzerrungen

- Vorurteile
- Primacy-Effekt – erster Eindruck
- Sympathie/Antipathie
- Stimmung des Beurteilers
- Halo-Effekt (Eine Eigenschaft 'überstrahlt'/'überschattet' alle anderen)
- Ähnlichkeitsphänomen

Personalentwicklung Überblick



Training


along the job
Laufbahnplanung
Karriereplanung
on the job
Training
qualifikationsfördernde
Aufgabengestaltung
into the job
Berufsausbildung
Anlernausbildung
Trainee Programm
Einarbeitung
out of the job
Ruhestands-
vorbereitung
gleitender
Ruhestand
near the job
Lernstatt
Quality Circles
off the job
externe Bildungsveranstaltungen
Inhouse-Schulung
Corporate Universities

Aufgabengestaltung

- **Job Rotation**: systematischer Arbeitsplatzwechsel
- **Job Enlargement**: Erweiterung des Aufgabenbereichs durch neue Tätigkeiten
- **Job Enrichment**: Erweiterung des Aufgabenbereichs durch anspruchsvollere Tätigkeiten

Mitarbeitergespräch

Definition

- vorbereitetes
- struturiertes
- vertrauliches
- Einzelgespräch zwischen Mitarbeiter und unmittelbarer Führungskraft
- welches zumindest einmal jährlich stattfindet
- sich bewusst von Besprechungen des Tagesgeschäfts unterscheidet
- und das Ziel verfolgt festzulegen wie die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gestaltet werden soll um eine Erfüllung der Aufgaben zu gewährleisten

Mitarbeitergespräch

Inhalte (Rückblick und Ausblick):

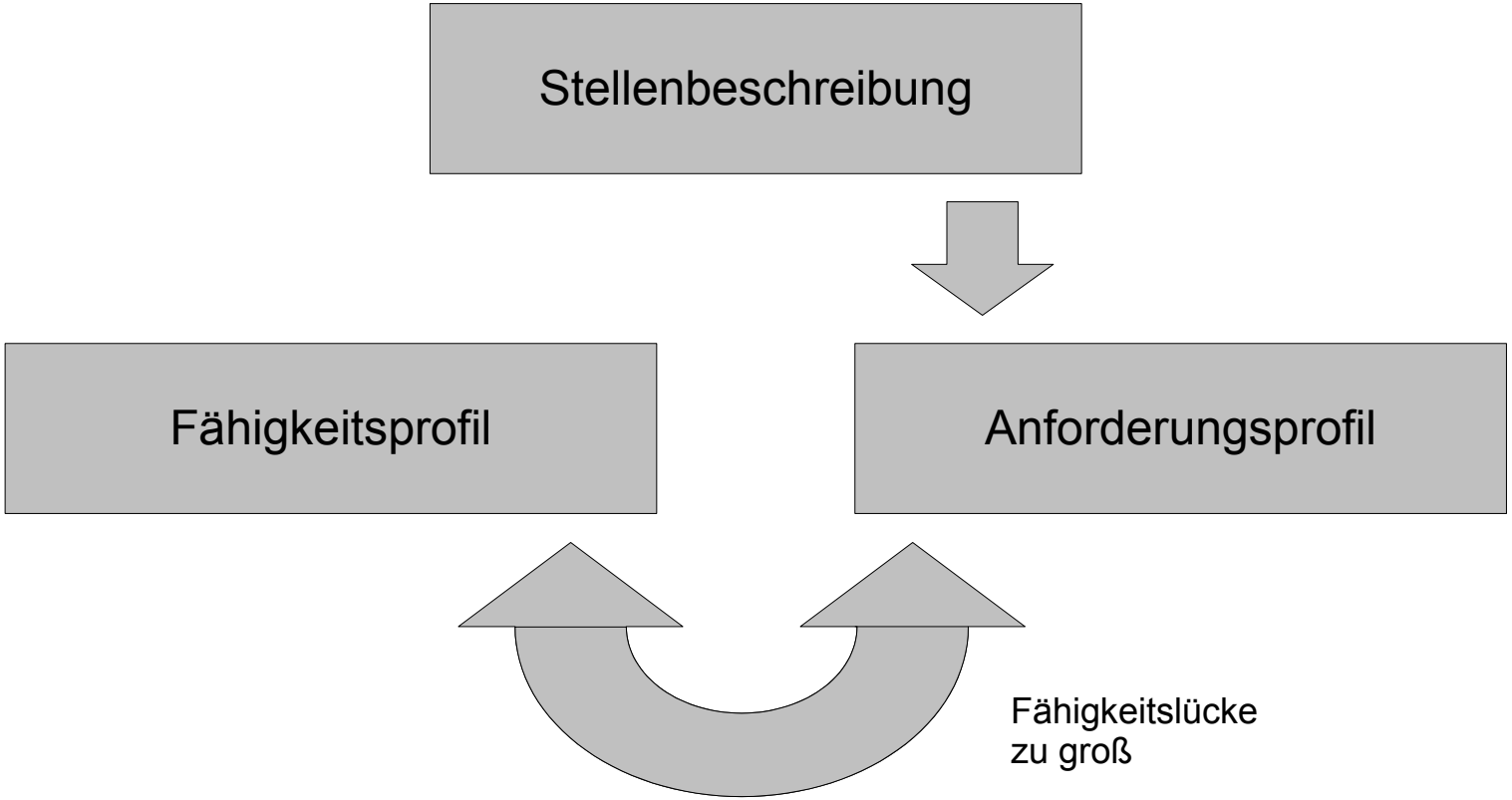
- Hauptaufgaben, Zielsetzung, Kompetenzen gegenwärtig und zukünftig
- vergangene Leistungen und Ausmaß der Zielerreichung
- individuelle Stärken und Schwächen des Mitarbeiters
- gemeinsame Zielvereinbarung
- gemeinsame Festlegung von Förderungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen zum Zweck der Zielerreichung

Mitarbeitergespräch

MA-Gespräch ist damit ein Instrument für 'Management by Objectives':

- Operationalisierung der Unternehmenziele zu Zielvorgaben für die Mitarbeiter
- Leistungs- und Qualitätsverbesserung
- Anpassung der Zielvorgaben an die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter
- hohe Selbstverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten
- strategieorientierte Weiterentwicklung des Personals
- Basis für leistungsorientierte Vergütung

Personalfreisetzung Überblick



Kündigung

Kündigung

Einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung mit dem Zweck, das Arbeitsverhältnis ordnungsgemäß aufzulösen

- Arbeitgeberkündigung
- Arbeitnehmerkündigung
- Kündigungstermine und -fristen beachten (zw. Angestellten und Arbeitern und in den unterschiedlichen Kollektivverträgen unterschiedlich geregelt)
- Freistellungstage zur Arbeitssuche

Entlassung

Entlassung

Vorzeitige Auflösung des Dienstverhältnisses durch den Arbeitgeber mit sofortiger Wirkung

- nur aus wichtigen Gründen
- §27 AngG, §82 GewO

Outplacement

Definition

Aktive Unterstützung eines ausscheidenden Mitarbeiters durch das Unternehmen

Ablauf:

1. Vorbereitung auf das Kündigungsgespräch
2. Information über Outplacement Aktivitäten gleich nach Ausspruch der Kündigung
3. Aufbauphase – Wiederherstellung des Selbstvertrauens des Mitarbeiters
4. Betreuung des Mitarbeits bis dieser eine neue Stelle gefunden hat

Outplacement-Maßnahmen

- Karriereberatung
  - Laufbahnberatung, Orientierungstests, Stärken-Schwächen-Analyse
  - Zielfestlegung
  - Psychologische Betreuung
- Bewerbungsunterstützung
  - Bereitstellung der notwendigen Mittel: Büro, Telefon, Internet
  - Nutzung des Kontaktnetzwerks
  - Bewerbungstrainings

Vorteile des Outplacement

Unternehmen

- sozial verträglicher Personalabbau
- konfliktarmer Trennungsprozess
- Image, Signal der Wertschätzung
- Vorbeugung von Motivationsverlusten bestehender MA
- Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten

Mitarbeiter

- Chance auf neue adäquate Stelle
- Aufbau des Selbstwertgefühls
- Karriereberatung
- Verringerung von 'Lücken' im Lebenslauf
- Nutzung des Kontaktnetzwerks
- professionelle Begleitung bei Bewerbungen

Austrittsinterview

- **Feedback:** Stärken und Schwächen des Unternehmens, Austrittsgründe, Verbesserungsvorschläge aus einer anderen Perspektive
- **Wertschätzung:** Unternehmen zeigt ehemaligen Mitarbeiter seine Wertschätzung und baut damit Selbstwertgefühl auf
- **Image:** Imagegewinn durch Postionierung als fairer Arbeitgeber