

# Personal- und Organisationsmanagement

Zusammenfassung zur Klausurvorbereitung

# Personalplanung

# Elemente der Stellenbeschreibung



# Anforderungen an eine gute Stellenbeschreibung

- 1. Klar und spezifisch**
- 2. Prägnant, ohne unnötige Worte**
- 3. Neutral**
- 4. Aktuell**
- 5. Offen für Flexibilität und Entwicklung**

# Einflussfaktoren auf den Personalbedarf

Externe Faktoren	Interne Faktoren
Demographische Entwicklung	Änderung Produktionsprogramm
Konjunkturelle Einflüsse	Technologische Entwicklung
Saisonale Schwankungen	Änderung Unternehmensorganisation
Konkurrenzverhalten	Fehlzeiten und Fluktuation
Politische Entwicklungen	Personalentwicklung
Technologischer Fortschritt	

# Verfahren der Personalbedarfsermittlung

- **Schätzverfahren:**
  - Einfache Schätzungen
  - Expertenbefragung
- **Kennzahlenverfahren**
- **Organisatorische Verfahren**
  - Stellenplanmethode
  - Arbeitsplatzmethode (*fixer Personalbedarf*)
- **Monetäre Verfahren**
  - Budgetierung
  - Zero-Base-Budgeting
  - Gemeinkostenwertanalyse

# Arbeitsplatzgestaltung

Def.: Strukturierung von Arbeitsplätzen zur Verbesserung der organisatorischen Effizienz und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter

Die **strategische Funktion** der Arbeitsplatzgestaltung folgt auf die Stellenbeschreibung und verbindet sich mit anderen Bereichen wie:

- Strategie
- Karriereplanung
- Entwicklung
- Organisation

# Maslow's Bedürfnishierarchie



- Maslows Theorie ist ein Vertreter der humanistische Psychologie mit starkem Fokus auf das Selbst.
- Maslows Theorie wurde nie wissenschaftlich bewiesen. Zahlreiche benachbarte Erkenntnisse unterstützen die Theorie allerdings.
- Es gibt Kritik an der Idee, ein höheres Bedürfnis käme erst nach der Befriedigung eines untergeordneten Bedürfnisses zur Geltung.

# Frederick Herzbergs Zwei-Faktoren-Modell



-> Erhöhung der  
intrinsischen  
Motivation  
-> Hygienefaktoren

**Motivatoren** sind Faktoren, die zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen. Dazu gehören:

- **Anerkennung:** Positive Rückmeldungen von Vorgesetzten.
- **Verantwortung:** Die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen.
- **Berufliche Weiterentwicklung:** Chancen zur Weiterbildung und zum Aufstieg.

Im Gegensatz dazu sind **Hygienefaktoren** notwendig, um Unzufriedenheit zu vermeiden, schaffen aber keine Zufriedenheit. Diese Faktoren umfassen:

- **Gehalt:** Faire Bezahlung für die geleistete Arbeit.
- **Arbeitsbedingungen:** Saubere und sichere Arbeitsumgebungen.
- **Unternehmenspolitik:** Klare und faire Regeln.

-> Eine gute Balance zwischen beiden Faktorengruppen ist entscheidend für ein motivierendes Arbeitsumfeld.

## Was wirkt motivierend nach Herzberg?

- Erhöhung des Schwierigkeitsgrads und der Verantwortung
- Mehr Autorität und Kontrolle über die Arbeitsergebnisse
- Direkte Berichtslinie
- Neue Aufgaben
- Entwicklung von Expertenwissen

# Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg

## Hygienefaktoren

- ✓ Abbau von Unzufriedenheit
- ✓ Arbeitsumgebung und Rahmenbedingungen
- ✓ Bsp.: Entgelt, Status, Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsverhalten, Arbeitsbedingungen

## Motivatoren

- ✓ Steigerung der Zufriedenheit
- ✓ Anerkennung
- ✓ Inhalt der Arbeit
- ✓ Verantwortung
- ✓ Autonomie
- ✓ persönliche Weiterentwicklung

# Personalbeschaffung

# Rekrutierung - der Prozess



- Planung
- Identifizierung des Bedarfs
- Beschreibung der Tätigkeit
- Schaffung einer Position
- Vakanz definiert
- Abgeleiteter Recruitingbedarf

Aufbau eines Pools von potenziellen Kandidaten

Intern:

- HR IT Systeme
  - Entwicklungspläne

Extern:

- Direkte/indirekte Suche
- online
- Campusrecr.
- usw.

- Branding

Schritte der Auswahl:

- Schriftliche Bewerbung
- Screening- und Auswahlinstrumente
- Interviews und Tests

- Angebot

- Verhandlung

*Evaluation:*

- *Zeitbedarf*
- *Kandidatenpassung und Verweildauer*
- *Probezeit überstanden ja/nein*

*Daten sammeln*

# Interne vs. externe Personalbeschaffung

+

## Interne Beschaffung

- ▶ Geringeres Risiko
- ▶ Geringe Time-to-Fill
- ▶ Niedrigere Kosten
- ▶ Interner Wettbewerb
- ▶ Schnellere Integration
- ▶ Entwicklungsmöglichkeiten

-

- ▶ Weniger Optionen
- ▶ Höhere Ausbildungskosten
- ▶ Enttäuschte Kollegen
- ▶ Konflikte zwischen Managern

## Externe Beschaffung

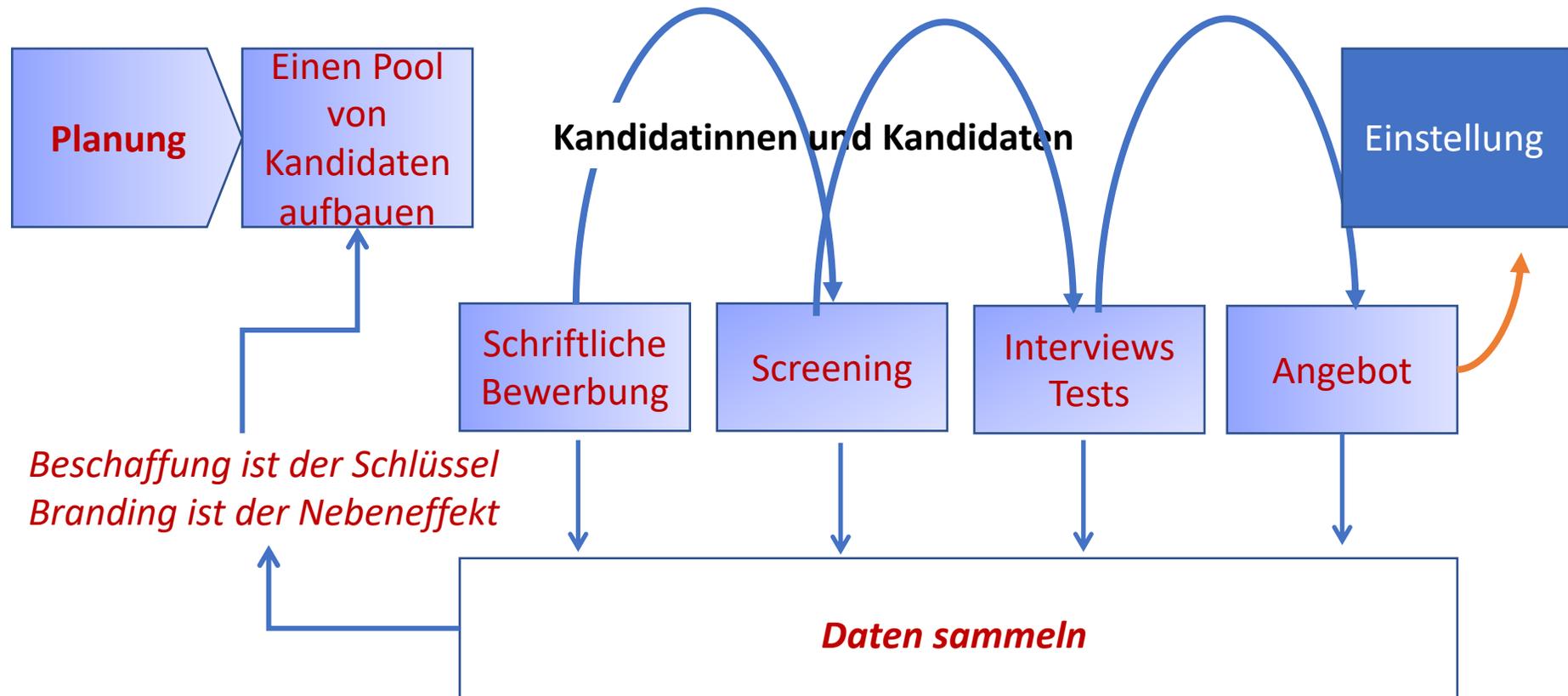
- ▶ Neue Perspektiven/Ideen
- ▶ Geringerer Ausbildungsaufwand
- ▶ Einblicke in Wettbewerbssituation
- ▶ Mehr Optionen

- ▶ Höhere Kosten
- ▶ Mehr Integrationsbedarf
- ▶ Höhere Rekrutierungsrisiken

# Differenzierung Stellenausschreibung - Stellenbeschreibung

	<u>Stellenausschreibung / Anzeige</u>	<u>Stellenbeschreibung</u>
Zielgruppe	Kandidatinnen und Kandidaten Vorwiegend extern (auch intern)	Mitarbeiter / Stelleninhaber Nur intern
Ziel	Interesse wecken Vorauswahl	Leitfaden für unterschiedliche Einsatzbereiche Direkt
Inhalt	Informationen zum Unternehmen Marketingmäßig Aufgaben, Pflichten, Anforderungen Vorteile Weitere Infos	Spezifisch und detailliert, Klare und einheitliche Sprache Keine Ausschmückung

# Die Wertschöpfungskette des Recruiting



## Leistungskriterien:

- Time to fill
- Passung und Verweildauer
- Probezeit "überstehen"

# Auswahlverfahren - was lernen wir daraus?

	Fähigkeiten	Ausbildung/ Qualifikation	Erfahrung	Persönlichkeit/ Verhalten
Bewerbungs- unterlagen	Light Blue	Dark Blue	Dark Blue	-
Tests	Dark Blue	White	White	Dark Blue
Interviews	Light Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue
Assessment Center	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue
Referenzen	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Dark Blue

# Kognitive Verzerrungen (Unconscious Biases)

- *Primacy Bias*

Die Tendenz eines Interviewers, sich auf frühe Hinweise oder erste Eindrücke zu verlassen.

- *Affinity Bias*

Ähnlich wie bei dem Halo-Effect, wird von einer als positiv empfundenen Eigenschaft auf den Gesamteindruck einer Person geschlossen. Der Maßstab hier ist die **Ähnlichkeit** zu einem selbst, weshalb auch vom “Mini-Me Effect” gesprochen wird. Personen, die einem selbst ähnlich sind, erscheinen automatisch sympathischer und man tendiert dazu ihnen **positive Eigenschaften zuzuschreiben**. Man fühlt sich also eher zu Menschen hingezogen, die beispielsweise gleich alt sind, die selbe Nationalität, einen ähnlichen Werdegang oder die selbe sexuelle Identität haben (Sans, 2020).

- *Projektion*

Die Tendenz der Wahrnehmenden, ihre eigenen Gedanken, Prioritäten und Gefühle auf andere zu übertragen

# Kognitive Verzerrungen (Unconscious Biases)

- *Stereotypisierung*

Die Tendenz, Menschen einer sozialen Kategorie zu verallgemeinern

- *Contrast-Effekt*

Die Tendenz, aufgrund eines Vergleichs mit einem anderen Kandidaten, der kürzlich beurteilt wurde, nach oben oder unten zu urteilen

- *Halo-Effekt*

Dieser Bias beruht auf der **Tendenz von einem Aspekt guter oder schlechter Leistung auf die Gesamtleistung zu schließen**. Der gewonnene Eindruck über eine Person beeinflusst dann wie man ihren gesamten Charakter einschätzt (Agarwal, 2018). Ein gesondertes Merkmal einer Person beeinflusst die gesamte Wahrnehmung ihrer Persönlichkeit. Je nachdem, wie diese Eigenschaft subjektiv eingeschätzt wird, **überstrahlt oder überschattet** diese dann den gewonnen Gesamteindruck.

# Assessment Center Architektur

Kriterien	Einführung	Gruppen- übungen	Postkorb	Intelligenz- test	Interview
Leadership					
Kommunikation					
Intelligenz					
Mobilität					
Interkulturelle Sensibilität					
Organisations- fähigkeit					

# Vorteile von Assessment Centern

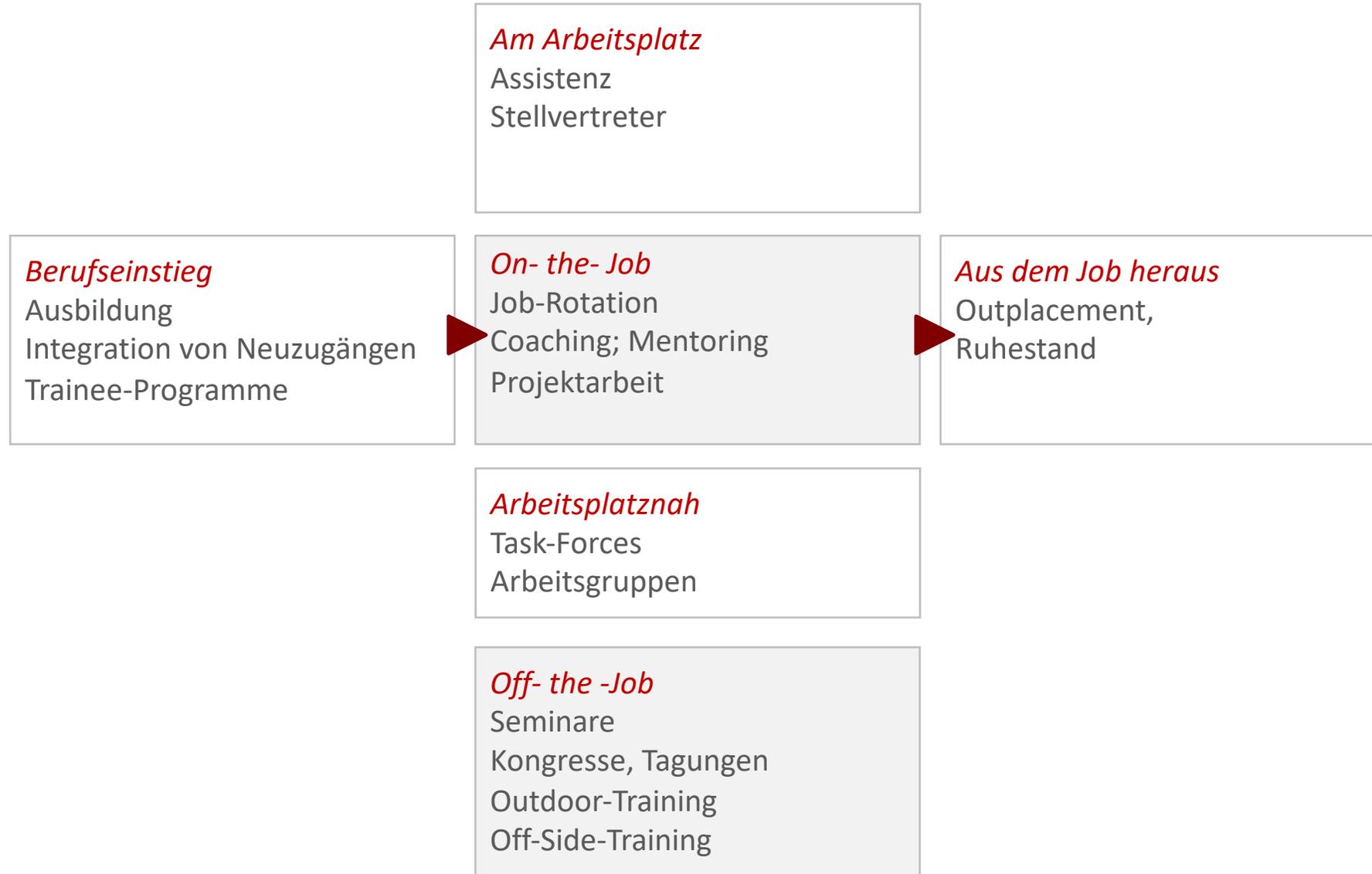
- Hohe Objektivität, Zuverlässigkeit und Validität\* durch mehrere Methoden, Übungen, Kriterien und Prüfer
- Vergleichbarkeit der KandidatInnen innerhalb und zwischen den Zyklen der Übungen
- Begrenztes Risiko eines sozial erwünschten Verhaltens
- Hohe Transparenz für TeilnehmerInnen

*\*Bilden Mess- und Untersuchungsergebnisse die Wirklichkeit so genau wie möglich ab?*

*Das heißt: Messe ich auch wirklich das, was ich messen will?*

# Personalentwicklung

# Trainingsansätze



## On-the-Job Trainingsvarianten

- Planmäßige Arbeitsunterweisung
- Job-Rotation, Trainee Programme
- Übertragung begrenzter Verantwortung
- Assistenten
- Stellvertreter
- Projekte
- .....

# Off-the-Job Trainingsvarianten

- Vorlesung
- Computer-Based –Training
- Fallstudien und Planspiele
- Rollenspiele
- E-Learning
- ....

## Vorteile "On-the-job" gegenüber "Off-the-job" -Training

### On-the-Job

- Natürlich und realistisch
- Geringere Kosten der Entwicklungsmaßnahme
- Unmittelbare Anwendung des neu erworbenen Wissens
- Unmittelbares Feedback
- Möglichkeit zur Überwachung von Entwicklungsfortschritten
- Lernmotivation

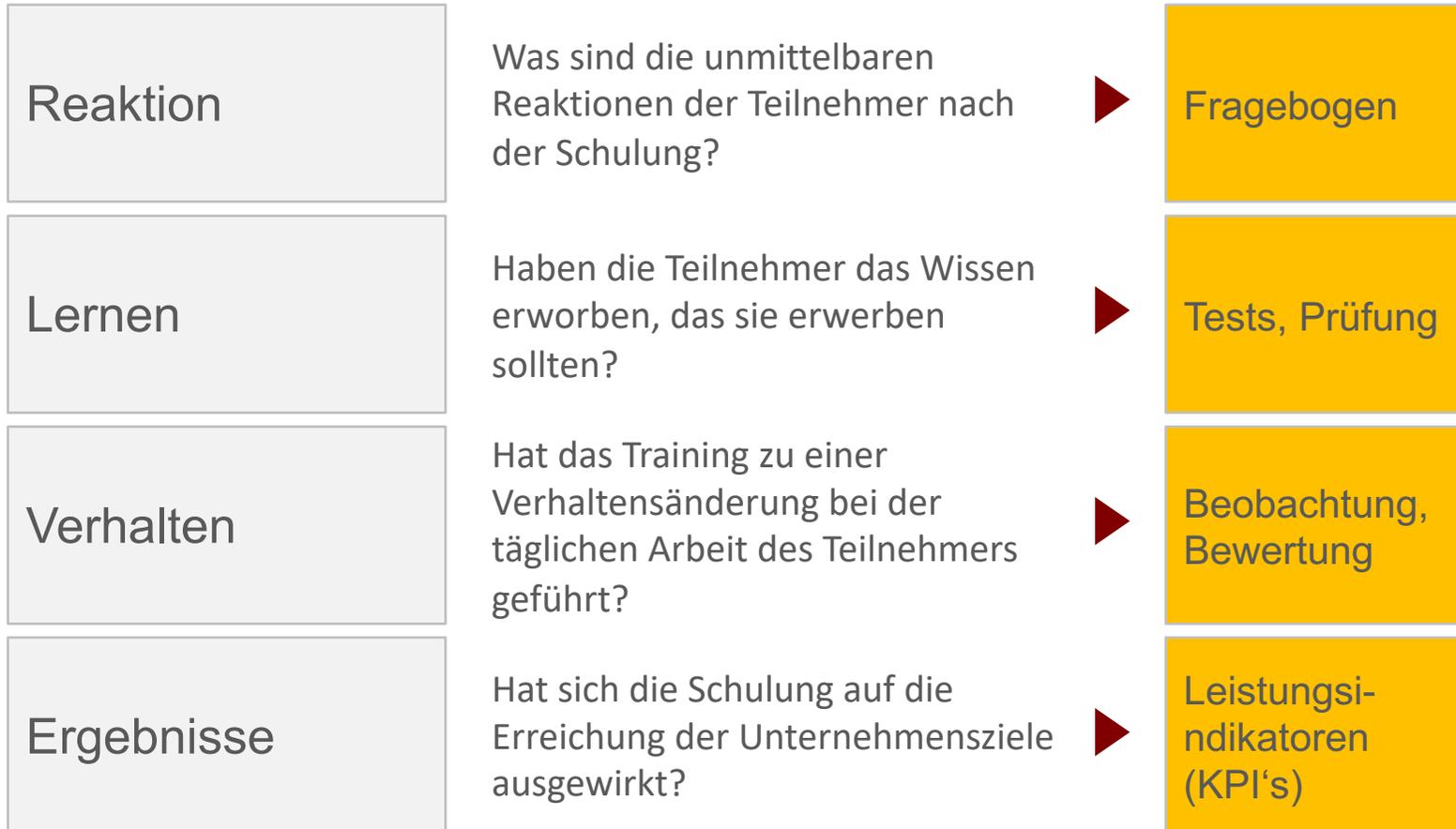
### Off-the-Job

- Fachwissen und Erfahrung des Trainers
- Professionelles Lernumfeld
- Konzentration auf das Training, begrenzte arbeitsplatzbezogene Unterbrechungen
- Networking zwischen Teilnehmern aus verschiedenen Funktionen und Ländern

# Neuere Trainingsvarianten

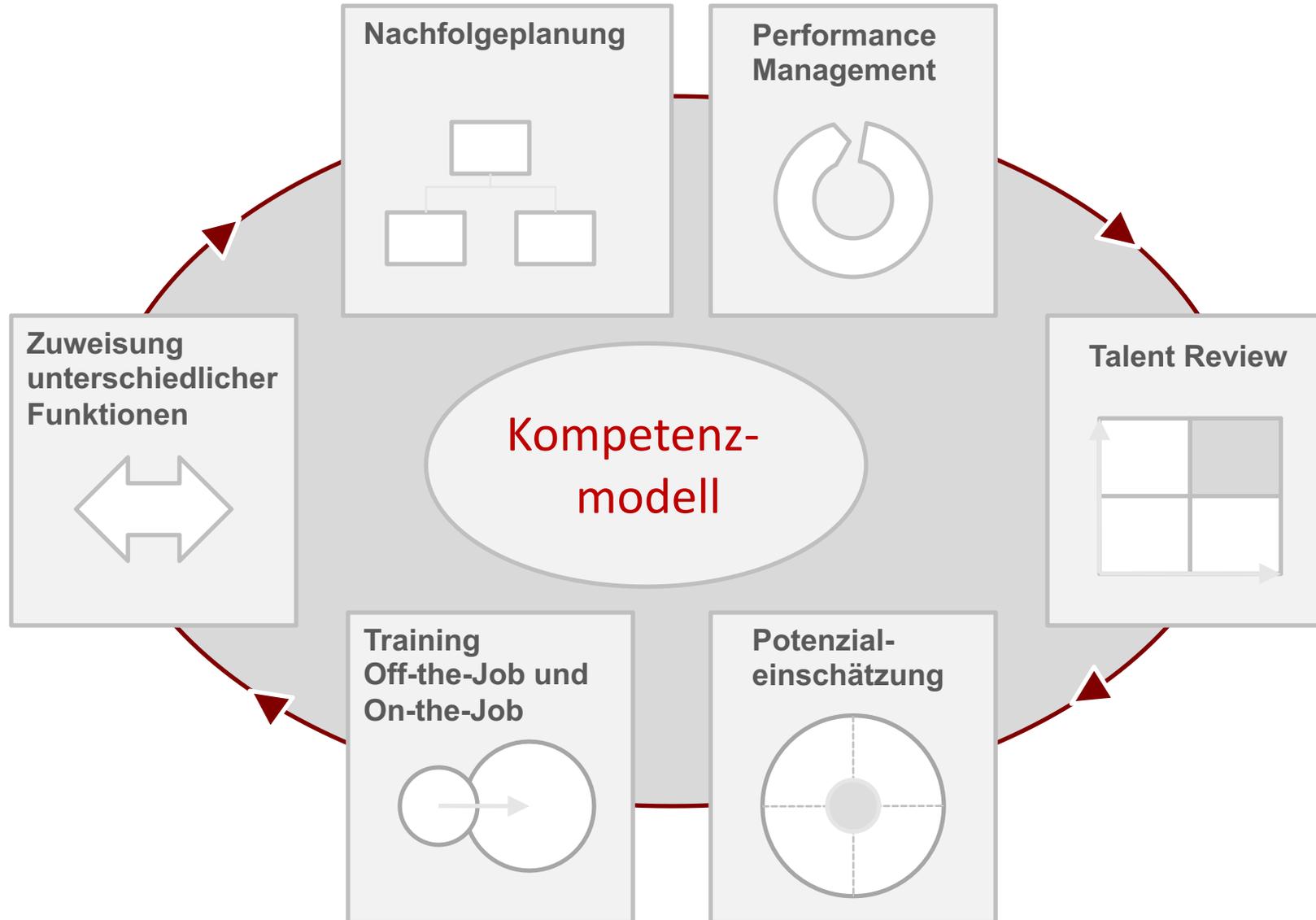
- Corporate University
- Workshops
- Blended Learning
- Distance Learning
- Micro Learning
- .....

# Trainingsevaluation



# Talententwicklung und Leistungsmanagement

# Talententwicklung: Klassischer Ansatz



# Leistungsmanagement - Definitionen

## Leistungsmanagement:

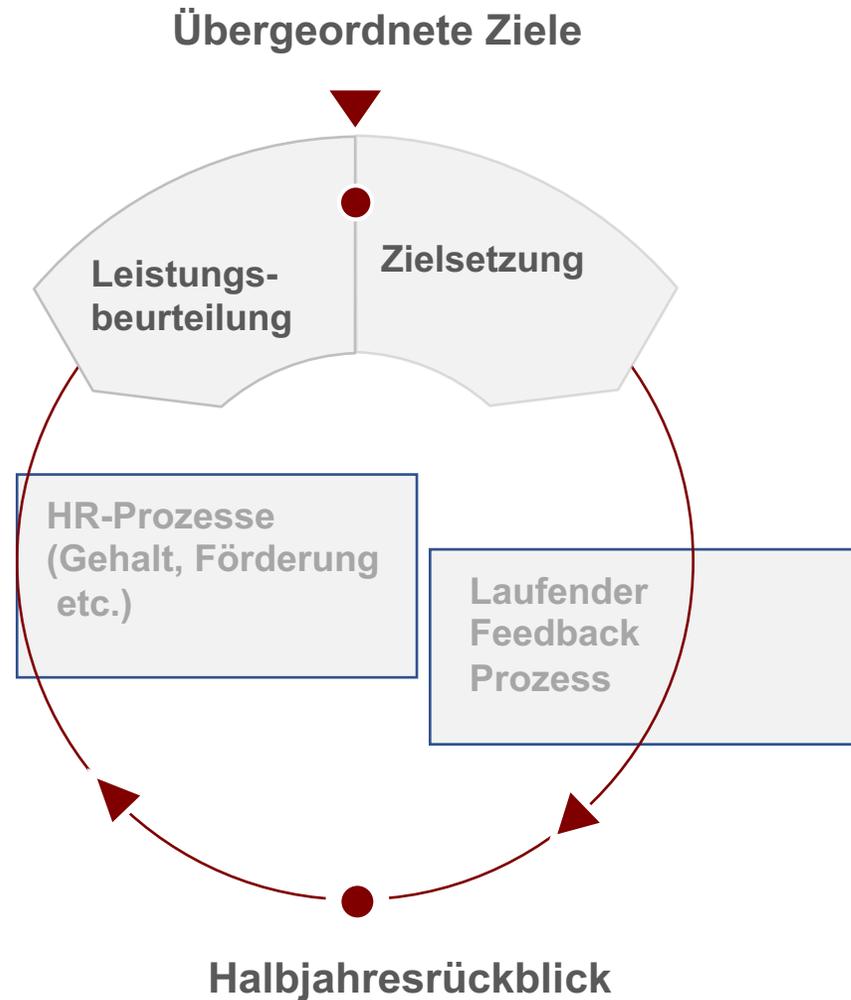
Zielgerichteter Prozess, der darauf ausgerichtet ist, dass die **organisatorischen Abläufe so gestaltet sind, dass die Produktivität der Mitarbeiter, der Teams und des Unternehmens maximiert wird**

- D.h. Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem die Menschen ihre besten Leistungen erbringen.

## Leistungsbeurteilung:

Ein **regelmäßiger** Prozess, bei dem Führungskräfte die **Leistung ihrer** Mitarbeiter im Hinblick auf die **Anforderungen** der Stelle sowie die gesetzten und erreichten **Ziele** Bezug auf Leistung, Output und Verhalten **analysieren**

# Performance Management-Zyklus

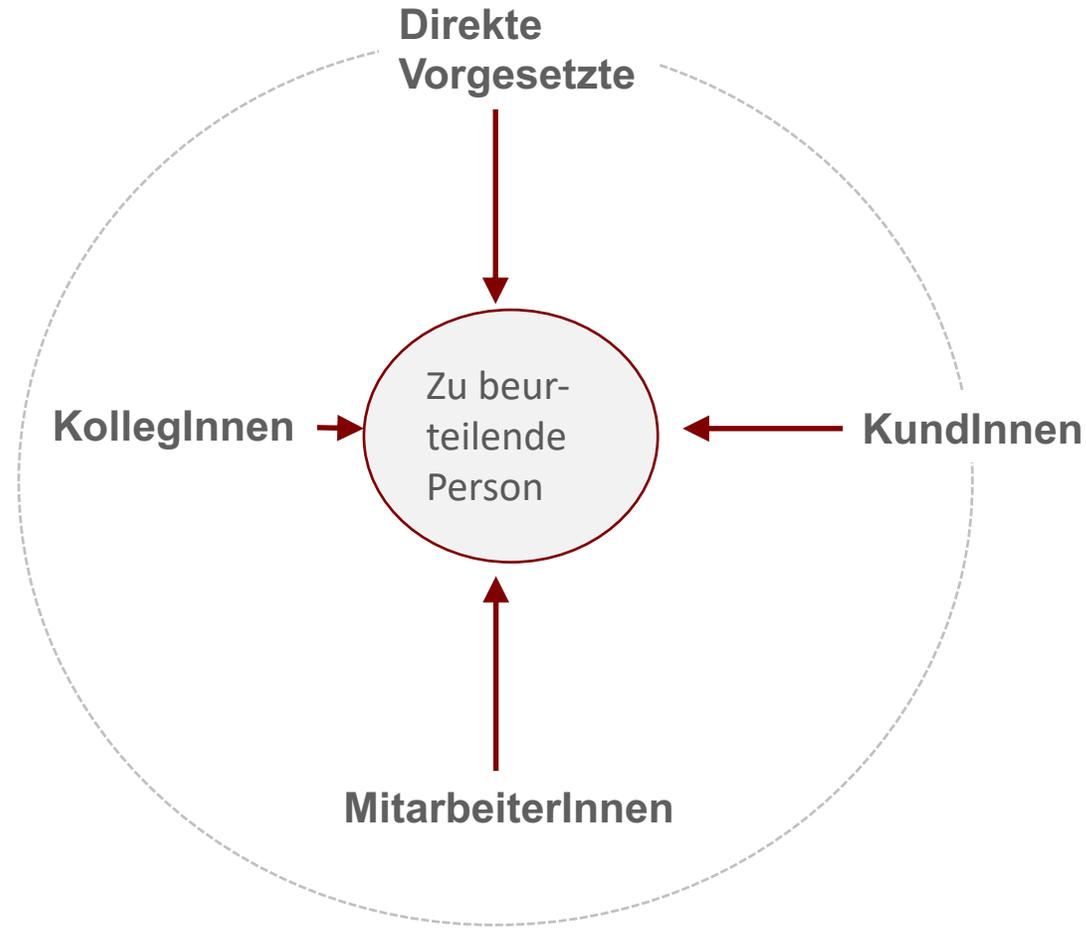


- ▶ In einem **jährlichen Zyklus** vereinbaren der Mitarbeiter und sein unmittelbarer Vorgesetzter **Ziele** sowohl in Bezug auf die Leistung als auch auf die Entwicklung
- ▶ **Individuelle** Ziele leiten sich von übergeordneten Zielen ab
- ▶ In einer **Rückwärtsperspektive** wird die Leistung des Mitarbeiters überprüft
- ▶ Das jährliche Treffen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem wird als "**Beurteilungsgespräch**" bezeichnet.

# Beurteilungsgespräche - Durchführung

- *Bitte um Selbsteinschätzung*
- *Zur Teilnahme einladen*
- *Wertschätzung ausdrücken (mit den guten Nachrichten beginnen)*
- *Kritik minimieren, aber*
  - ✓ *Konkret sein*
  - ✓ *Nachrichten in der ersten Person senden*
  - ✓ *Alternativen und gewünschtes Zielverhalten beschreiben*
- **Verhalten** ändern, nicht die Person
- *Konzentration auf die Lösung von Problemen*
- *Unterstützend sein*
- *Konkrete Ziele setzen und Vertrauen vermitteln*
- *Laufendes Feedback*

# 360-Grad-Feedback



- Eine Fokusperson wird aus verschiedenen Perspektiven bewertet (Fremdwahrnehmung)
- Die fokussierte Person bewertet sich selbst (Selbstwahrnehmung)
- Die Bewertung erfolgt anonym, schriftlich und mit standardisierten und strukturierten Methoden (z.B. Fragebogen)
- Die Fokusperson erhält einen persönlichen Bericht, den sie mit ihrem direkten Vorgesetzten oder einem Coach bespricht.
- Ziel ist es, den Entwicklungsbedarf zu ermitteln

# Beurteilungsfehler

- **Halo-Effekt:** ein Merkmal überstrahlt alle anderen Merkmale
- **Primacy-Effekt:** die ersten Informationen werden überbewertet
- **Andorra-Effekt:** der Beurteilte passt sich der Rolle an, die der Beurteiler erwartet. Fremdbild wird zum Selbstbild
- **Recency-Effekt:** Dinge, die zeitlich kurz zurückliegen, fallen stärker ins Gewicht
- **Stereotypen-Fehler:** der zu Beurteilende wird einer bestimmten Gruppe zugeordnet und damit werden typische Erwartungen verbunden

# Feedback Regeln

## WWW-Regeln

1

**Wahrnehmung schildern**  
„Mir ist aufgefallen, dass...“



2

**Wirkung erläutern**  
„Das wirkt auf mich, als ob...“



3

**Wunsch formulieren**  
„Ich würde mir wünschen, dass...“

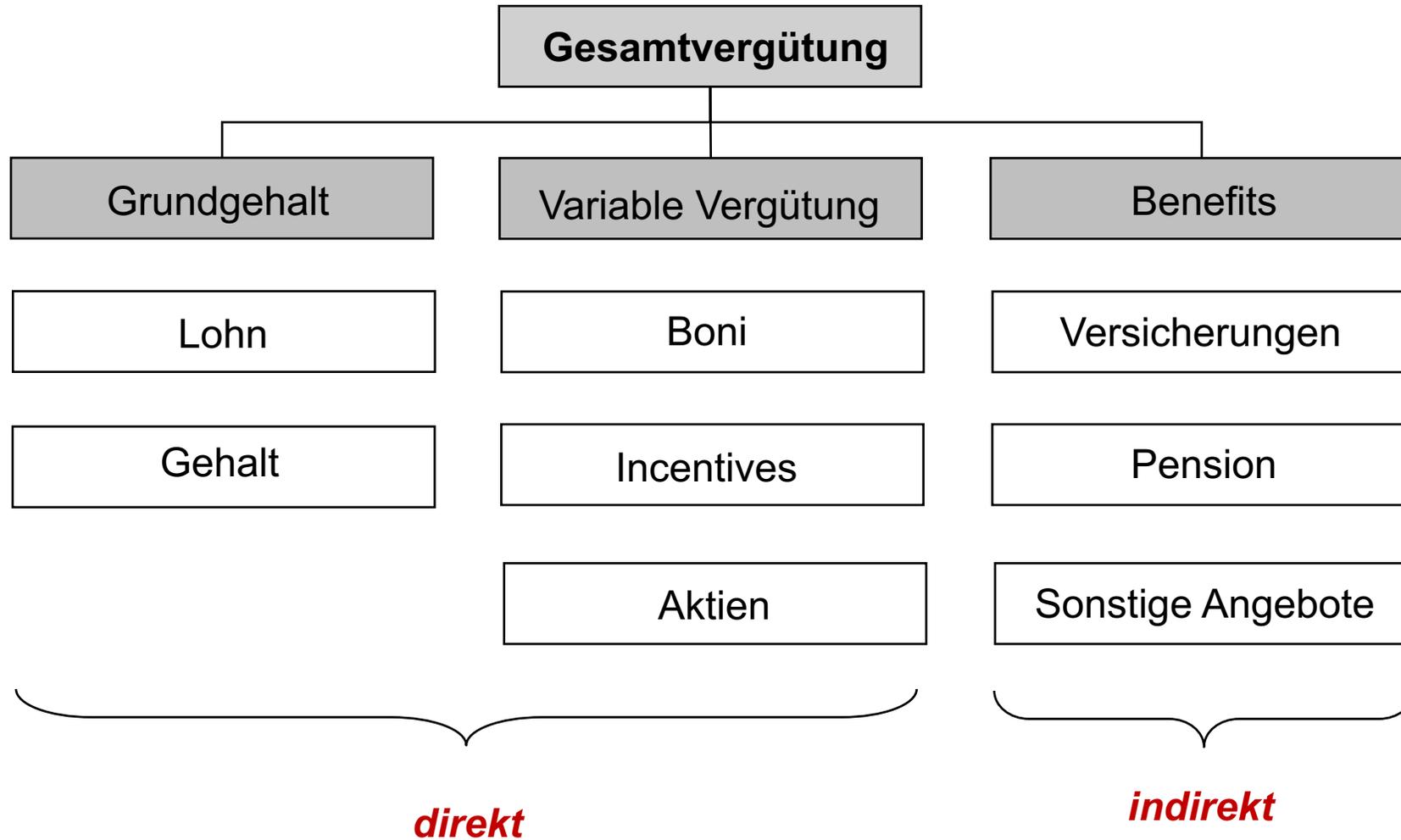


# Feedback Regeln

- Vertrauen Schaffen
- Um Erlaubnis fragen
- Zeitnah
- Konkrete Beispiele
- Beschreiben, nicht bewerten
- Eindeutige Formulierungen
- Ich-Botschaften
- Nur Änderbares ansprechen

# Compensation und Benefits

# Struktur von Vergütung



# Sozialleistungen

- Gesetzliche
- Tarifliche
- Freiwillige Sozialleistungen

-> Geld, Sach- oder Nutzenleistungen

# Gesetzliche Sozialleistungen

- *Verpflichtung des Unternehmens*
  - Sozialversicherungsbeiträge
  - Zahlungen für Ausfalltage (Urlaub, Krankheit)
  - Betriebsunfallversicherung
  - Zahlungen aus Fürsorgepflicht z.B. für werdende Mütter, Auszubildende etc.

# Tarifliche Sozialleistungen

- *Ausgehandelt zwischen Unternehmen und Gewerkschaften*

Wichtige tarifliche Regelungen:

- Arbeitszeit
- Urlaubsanspruch
- zusätzliches Urlaubsgeld
- Weihnachtsgeld
- Vermögenswirksame Leistungen
- Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall

## Freiwillige Sozialleistungen

- *Freiwillige Gewährung zusätzlichen zu gesetzlichen und tariflichen Leistungen*

### *Beispiele:*

- Jubiläumszuwendungen, Essenszuschuss, Umzugszuschuss, 13. Monatsgehalt
- Versicherungen (Unfall-, Lebens-, etc.)
- Firmenwagen, -fahrrad, Mitarbeitererrabatte, Fahrtkostenzuschuss, Obst, Getränke, Tablets, Smartphones
- Gripeschutzimpfung, Sportprogramme, Social Freezing
- Bildungsangebote, Werkwohnungen, Kinderbetreuung, Dual Career Programme

# Warum bieten Unternehmen freiwillige Sozialleistungen an

- **Schutz** der Arbeitnehmer und deren Angehörige vor finanziellen Risiken im Zusammenhang mit Krankheit, Arbeitsunfähigkeit und Arbeitslosigkeit.
- Die meisten Leistungen werden **nicht besteuert**. Aus diesem Grund können sie für die Arbeitnehmer einen wertvolleren Anreiz darstellen als eine entsprechende Barzahlung
- Sozialleistungen können dazu beitragen, Arbeitskräfte **zu gewinnen, zu motivieren und zu halten**
- Einige Leistungen **bieten** dem Arbeitnehmer einen **Mehrwert**, ohne dass dem Arbeitgeber **zusätzliche Kosten entstehen**. Als solche können sie als Ersatz für einen finanziellen Ausgleich dienen
- Einige Leistungen sind gesetzlich/tariflich **vorgeschrieben**

# Vergütung von Leistung der Gesamtorganisation

- **Gewinnbeteiligung**

Anteile des Unternehmensgewinns werden unter den Mitarbeitern entsprechend ihrem Grundgehalt verteilt

- **Mitarbeiterbeteiligung**

Übertragung von Aktien des Unternehmens an die Mitarbeiter oder das Recht, Aktien zu einem unter dem Marktpreis liegenden Preis zu erwerben. Die Mitarbeiter müssen die Aktien für einen bestimmten Zeitraum behalten

- **Aktienoptionen für Mitarbeiter**

Das Recht, eine bestimmte Anzahl von Aktien zu einem bestimmten Preis zu kaufen