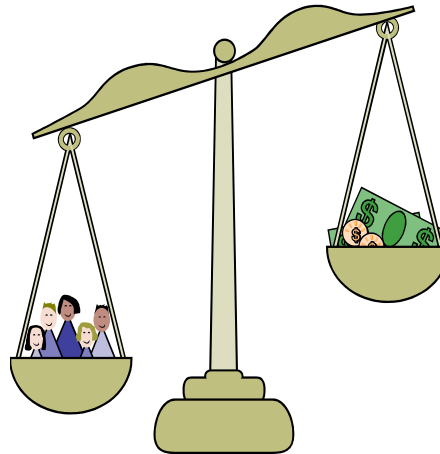


Teil E

Neue Tendenzen und Entwicklungen der Personalwirtschaft



Januar 2011



Inhaltsverzeichnis

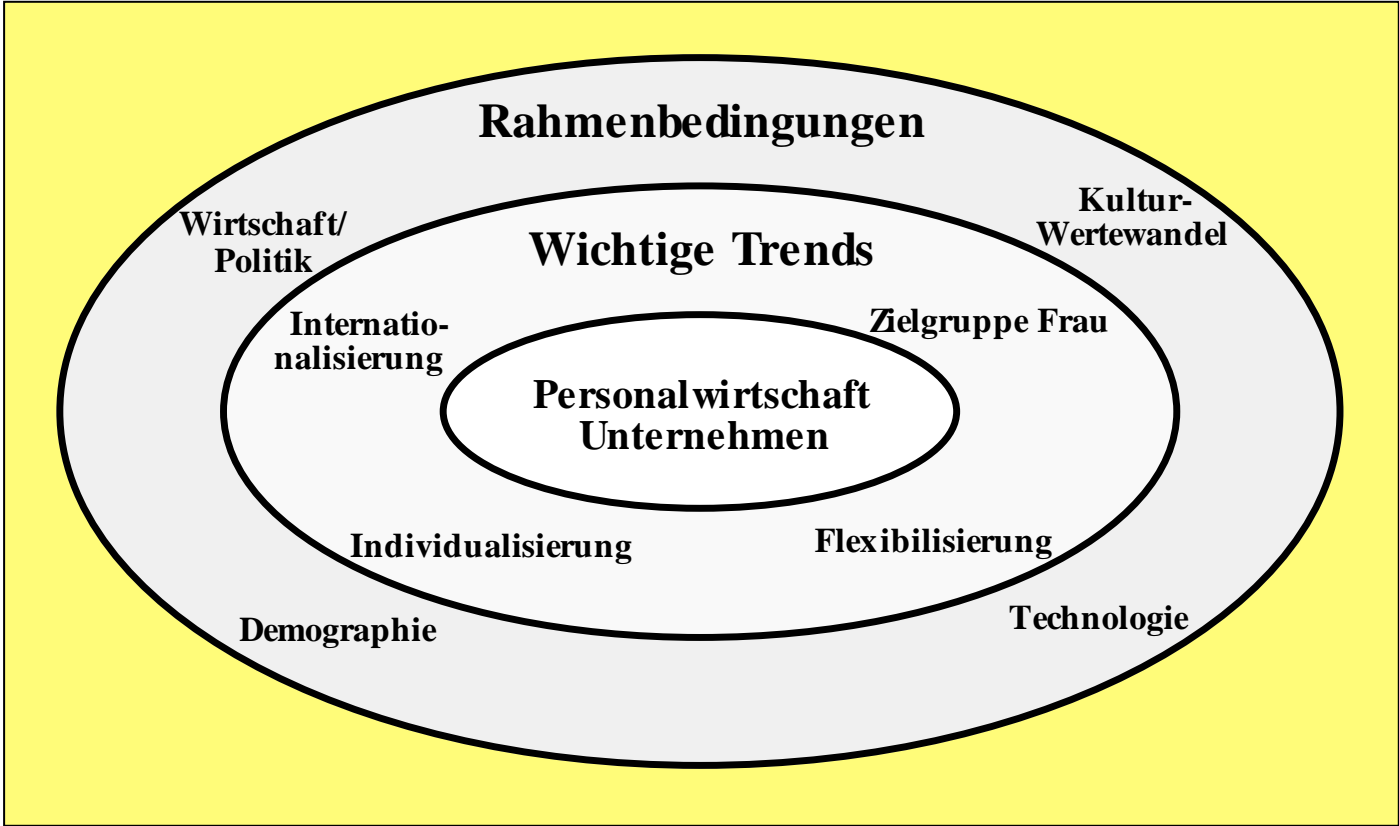
- 1. Veränderte Rahmenbedingungen**
- 2. Konsequenzen für die Personalwirtschaft**
- 3. Trends im Personalmanagement und in der Organisation**
- 4. Personalwirtschaft und Personalcontrolling**

1. Veränderte Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft

- 1.1 Wertewandel und Leistungsmotivation
- 1.2 Die demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt
- 1.3 Internationalisierung und europäische Integration
- 1.4 Technologischer Wandel und Qualifikationsbedarf

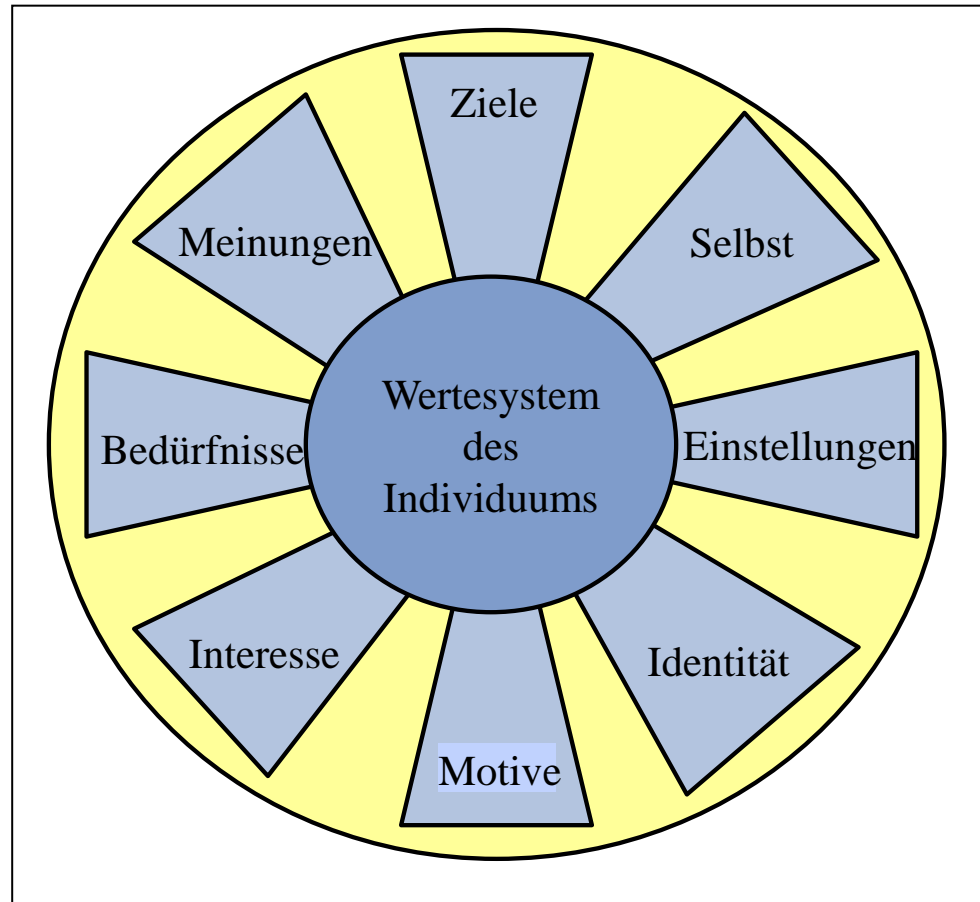


Trends der Personalpolitik



S. 837 Abb. 1

Das Wertesystem des Individuums



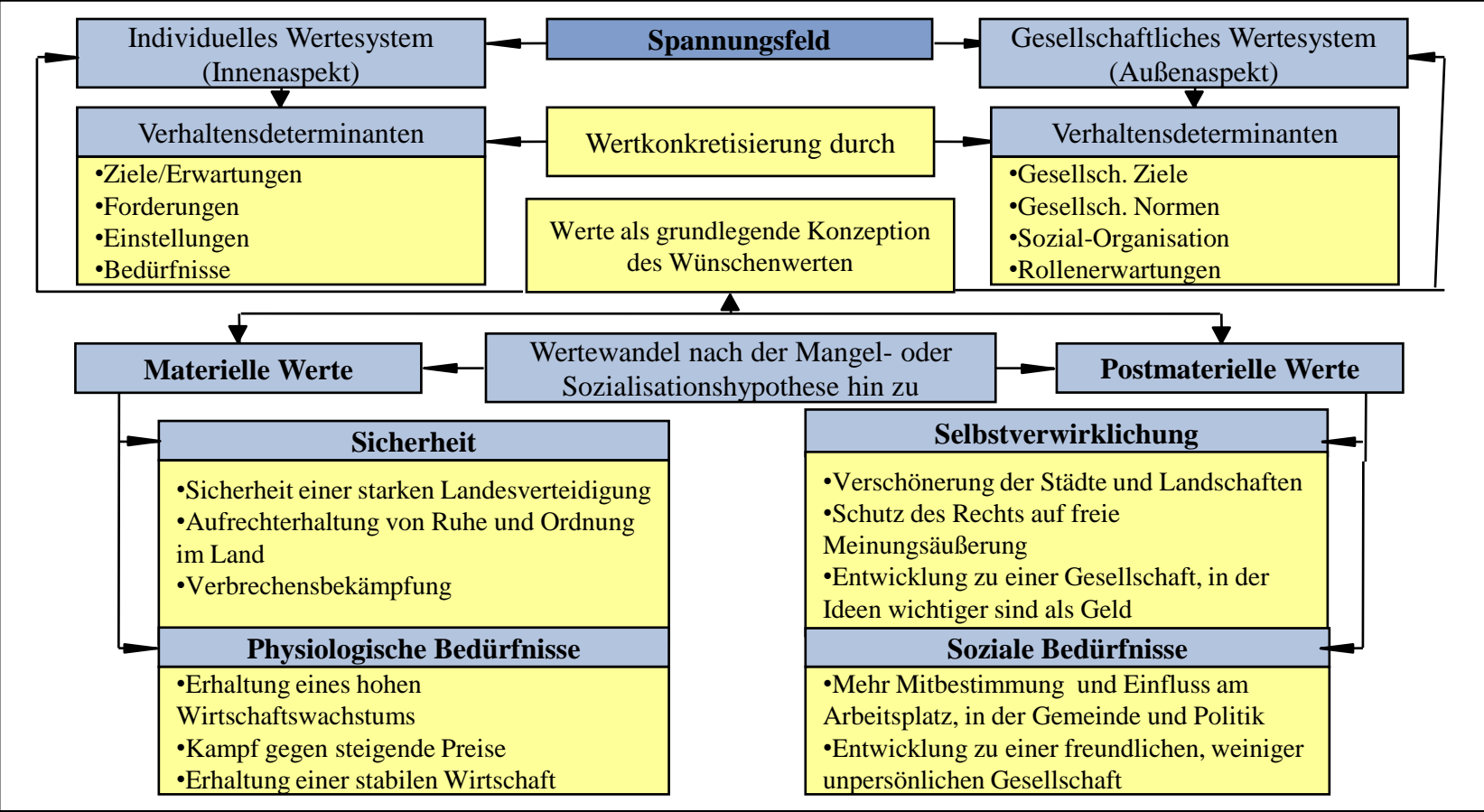
S. 839 Abb. 2

(in Anlehnung an: Klages, H.: Wertewandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Ausblick. In: Personal 2000: Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit, hrsg. von Feix, W.E., Wiesbaden 1991, S. 53 ff.)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

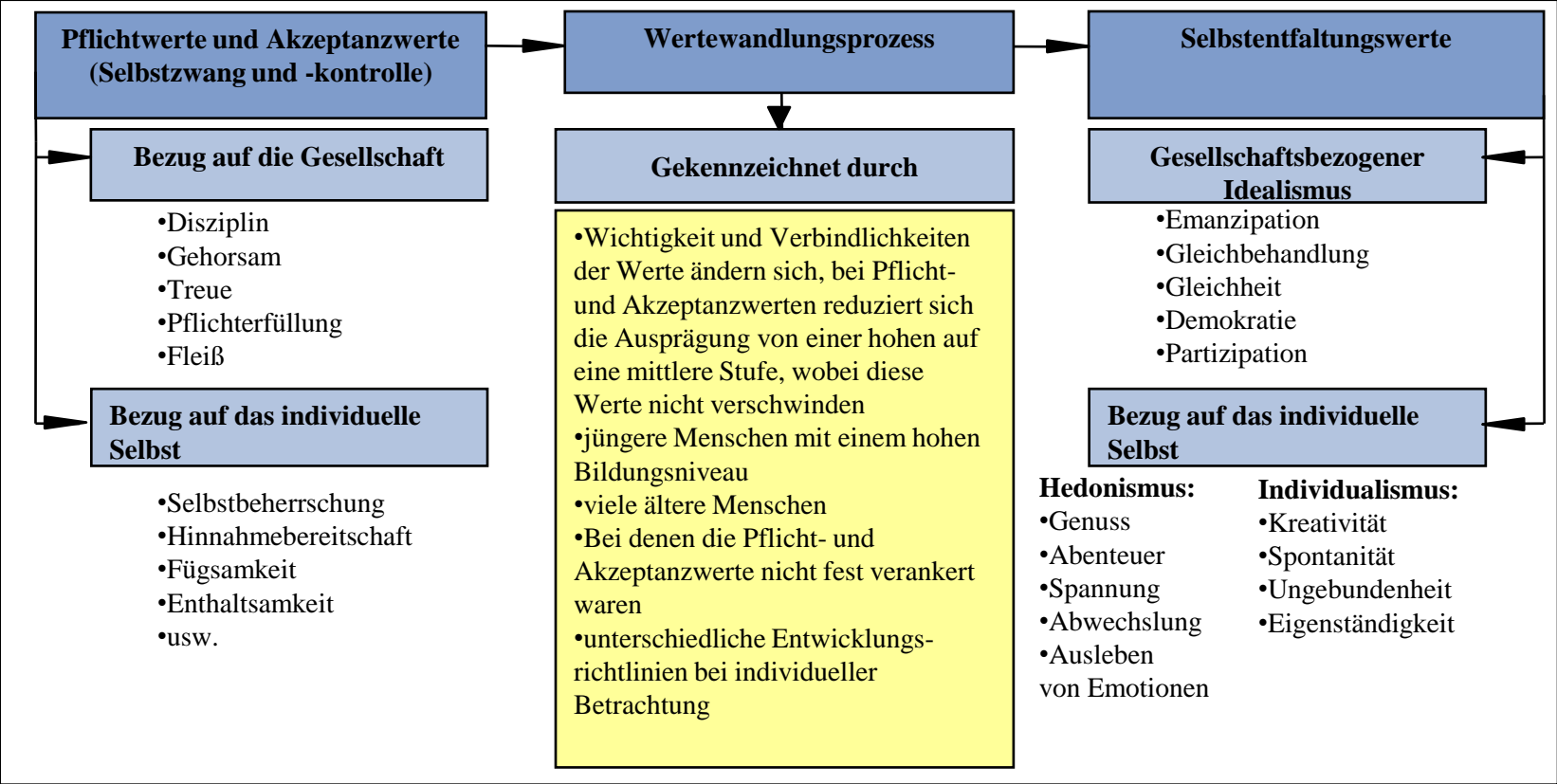
© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Wertewandel und Spannungsfeld von Individuum und Gesellschaft



S. 840 Abb. 3
(in Anlehnung an: Staehle, W.H.:Management. Eine verhaltenswissenschaftlichen Perspektive, 6. Aufl., München 1991; S.11 und S.157; Inglehart, R.: Modernisierung und Postmodernisierung, Frankfurt am Main/New York 1998, S.173)

Wertewandlungsclub in den sechziger Jahren



S. 841 Abb. 4
(in Anlehnung an: Klages, H.: Wertewandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Ausblick, In: Personal 2000: Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit, hrsg. Von Feix, W. E., Wiesbaden 1991, S. 11 u. S. 60.)

Gewichtung der Pflicht- und Akzeptanzwerte

1981	1999	2003
1. Fleiß	1. Fleiß	1. Fleiß
2. Pflichterfüllung	2. Selbstvertrauen	2. Selbstvertrauen
3. Selbstvertrauen	3. Selbstständigkeit	3. Kontaktfähigkeit
4. Leistungsstreben	4. Pflichterfüllung	4. Pflichterfüllung
5. Selbstständigkeit	5. Ehrgeiz	5. Selbstständigkeit
6. Selbstbeherrschung	6. Kontaktfähigkeit	6. Ehrlichkeit/Offenheit
7. Kontaktfähigkeit	7. Höflichkeit	7. Leistungsstreben
8. Aufgeschlossenheit	8. Höflichkeit	8. Leistungsstreben
9. Ehrgeiz	9. Selbstbeherrschung	9. Ehrgeiz
10. Höflichkeit	10. Aufgeschlossenheit	10. Aufgeschlossenheit

Typologie des Wertespektrums

→ Typ 1: Der ordnungsliebende Konventionalist - **Zwanghafte Persönlichkeit**

- bevorzugt materielle Bedürfnisbefriedigung
- neigt zu autoritärem Verhalten
- Desinteresse an gesellschaftlichen Themen
- Desinteresse an New- Infos

→ Typ 2: Der aktive Realist - **Schizoide Persönlichkeit**

- hohe Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft,
- Eigeninitiative
- starkes Engagement,
- Wunsch nach Selbstentfaltung

→ Typ 3: Der perspektivenlose Resignierte - **Depressive Persönlichkeit**

- richtet sich nach Normen
- Scheut großen Aufwand
- kein eigener Antrieb

→ Typ 4: Der nonkonforme Idealist - **Hysterische Persönlichkeit**

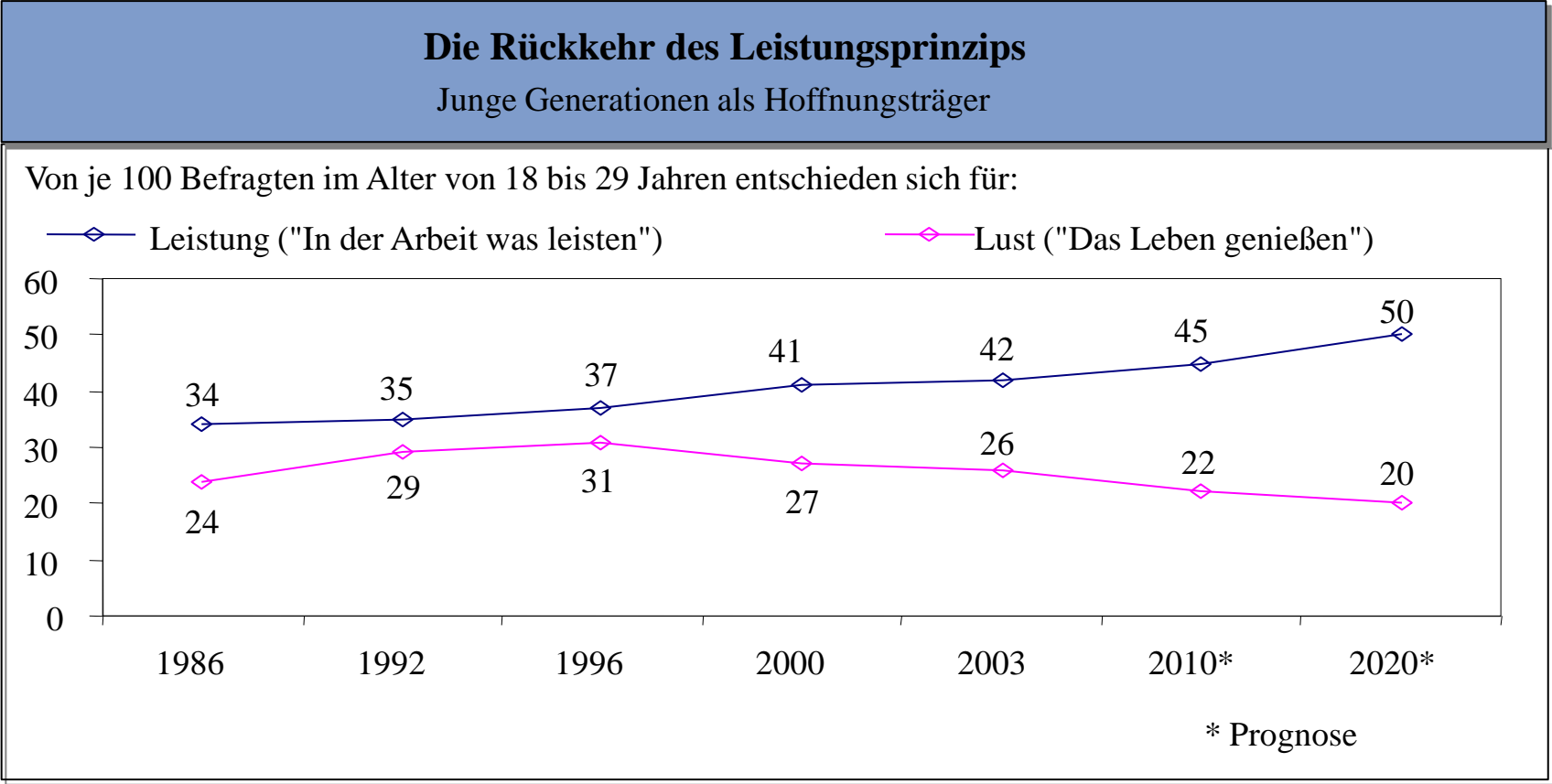
- starke Tendenz zur Selbstentfaltung
- will sich nicht vereinnahmen lassen

Veränderung des Wertespektrums

Verhältnis der Generationen zur Leistung		
Frühere Jugendgeneration	Die 68er Generation	Die 89er Generation
Leistung ist selbstverständliche Pflicht jedes tüchtigen Menschen, der was auf sich hält. Ein Gebot der Anständigkeit und sittlichen Pflicht.	Typische Forderung der bürgerlichen "Leistungsgesellschaft" und ihrer Ausbeutungstendenz.	Leistung muss man bringen, falls man etwas erreichen will; Leistung erbringt man doch automatisch, wenn die Arbeit Spaß macht!

S. 843 Abb. 5
 Quelle: Klages, H.: Wertewandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Ausblick, , In: Personal 2000: Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit, hrsg. Von Feix, W. E., Wiesbaden 1991, S. 64 f.

Die Entwicklung der Arbeitstugenden

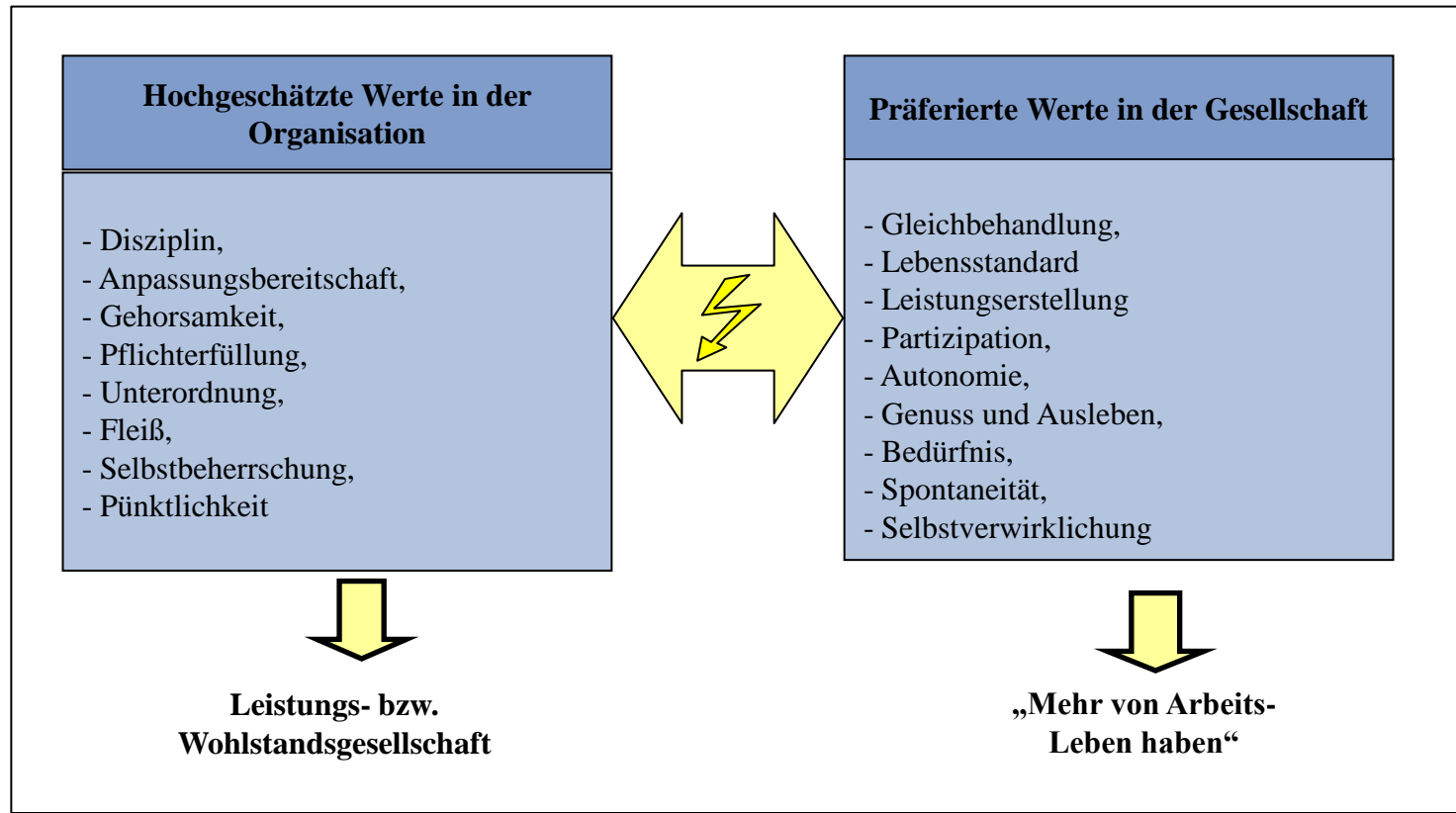


S. 844 Abb. 6
(in Anlehnung an: Opaschowski, H. W.: Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, 2. Aufl., Gütersloh 2009, S. 669)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Gegenwärtiger Wertekonflikt

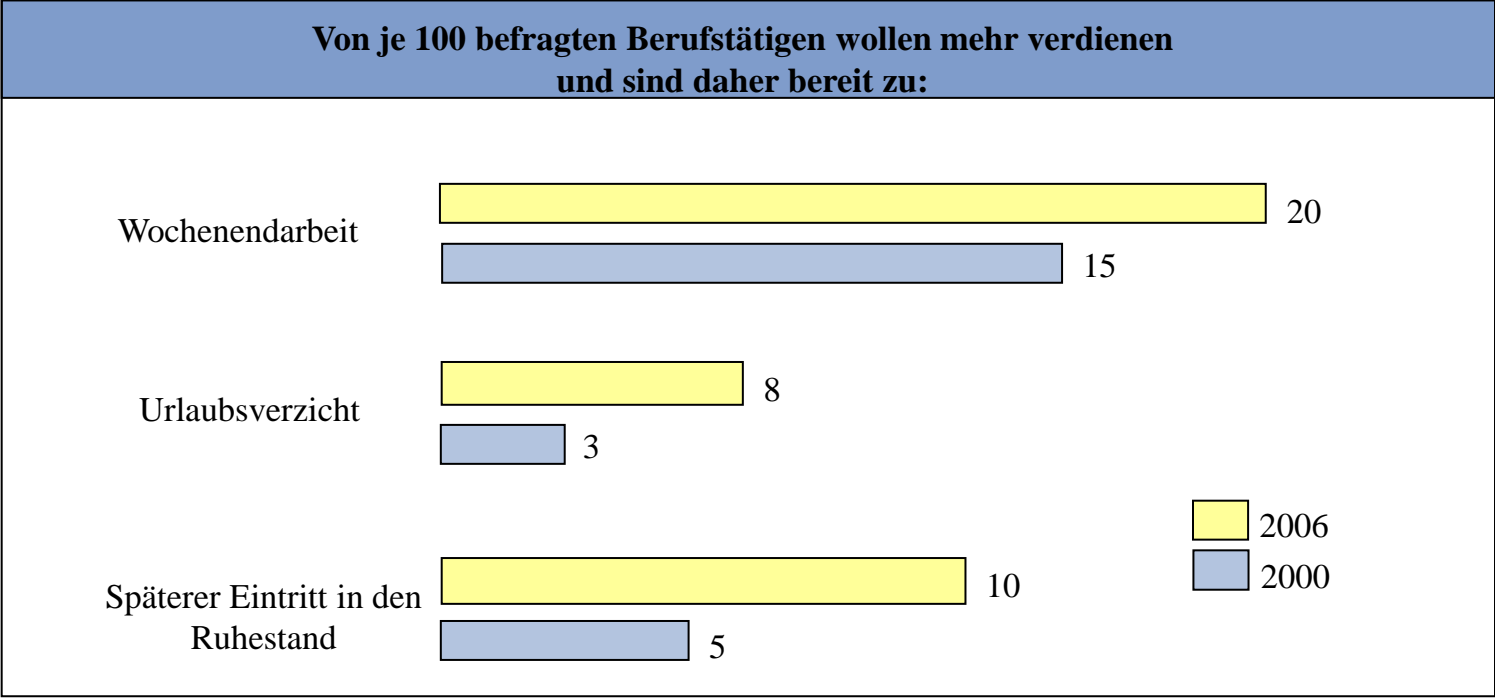


Der Wandel der persönlichen Präferenzen im Arbeitsleben

Von je 100 Befragten verstehen unter „beruflicher Karriere“		
	1996	2008
Meine eigenen beruflichen Vorstellungen verwirklichen können	60	49
Eine Arbeit haben, die Spaß macht	66	58
Berufliche Tätigkeiten von hohem Ansehen ausüben	28	22
Sich in der Arbeit selbst verwirklichen	44	39
Überdurchschnittlich viel Geld verdienen	50	45
Lange Arbeitszeiten und wenig Freizeit haben	8	11
Als Vorgesetzte/r in Führungsposition tätig sein	22	26
Berufliche Aufstiegschancen haben	49	54
Erfolgserlebnisse haben und anerkannt werden	42	52
„Nicht davon: Berufliche Karriere interessiert mich nicht“	4	4

S. 846 Abb. 8
 (in Anlehnung an: Opaschowski, H. W.: Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, 2. Aufl., Gütersloh 2009, S. 120)

„Länger arbeiten - mehr verdienen“



S. 847 Abb. 9
(in Anlehnung an: Opaschowski, H. W.: Deutschland 2020. Wie wir morgen leben, 2.Aufl., Gütersloh 2009, S. 103)

Faktoren der Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit aus heutiger Sicht:

→ **Spaß** fördert die Motivation



→ **Geld** fördert den Fleiß



→ **Sinn** fördert die Identifikation



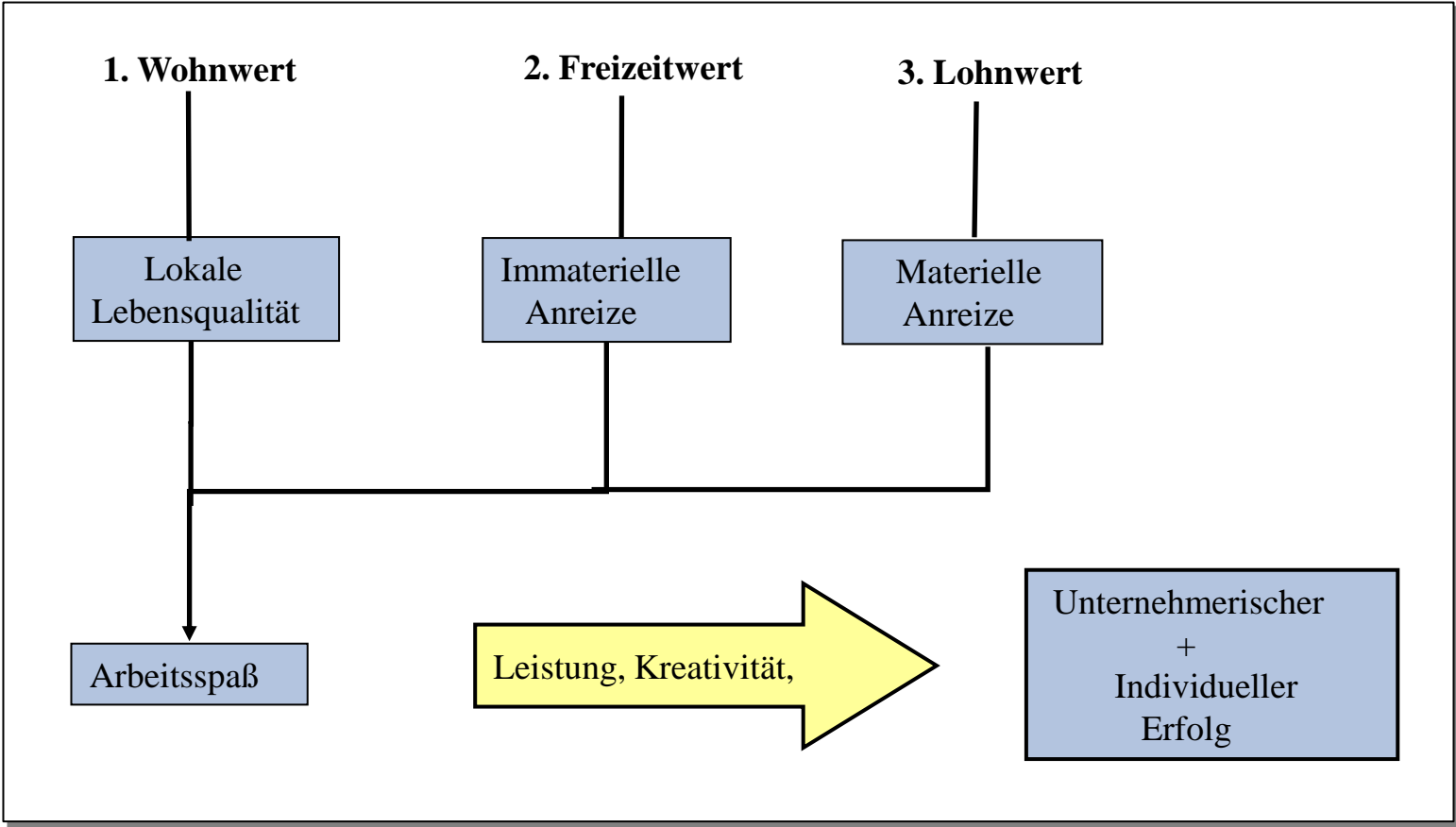
→ **Zeit** fördert die Zufriedenheit



→ **Status** fördert das Erfolgserleben



Indikatoren der beruflichen Mobilität im 21. Jahrhundert

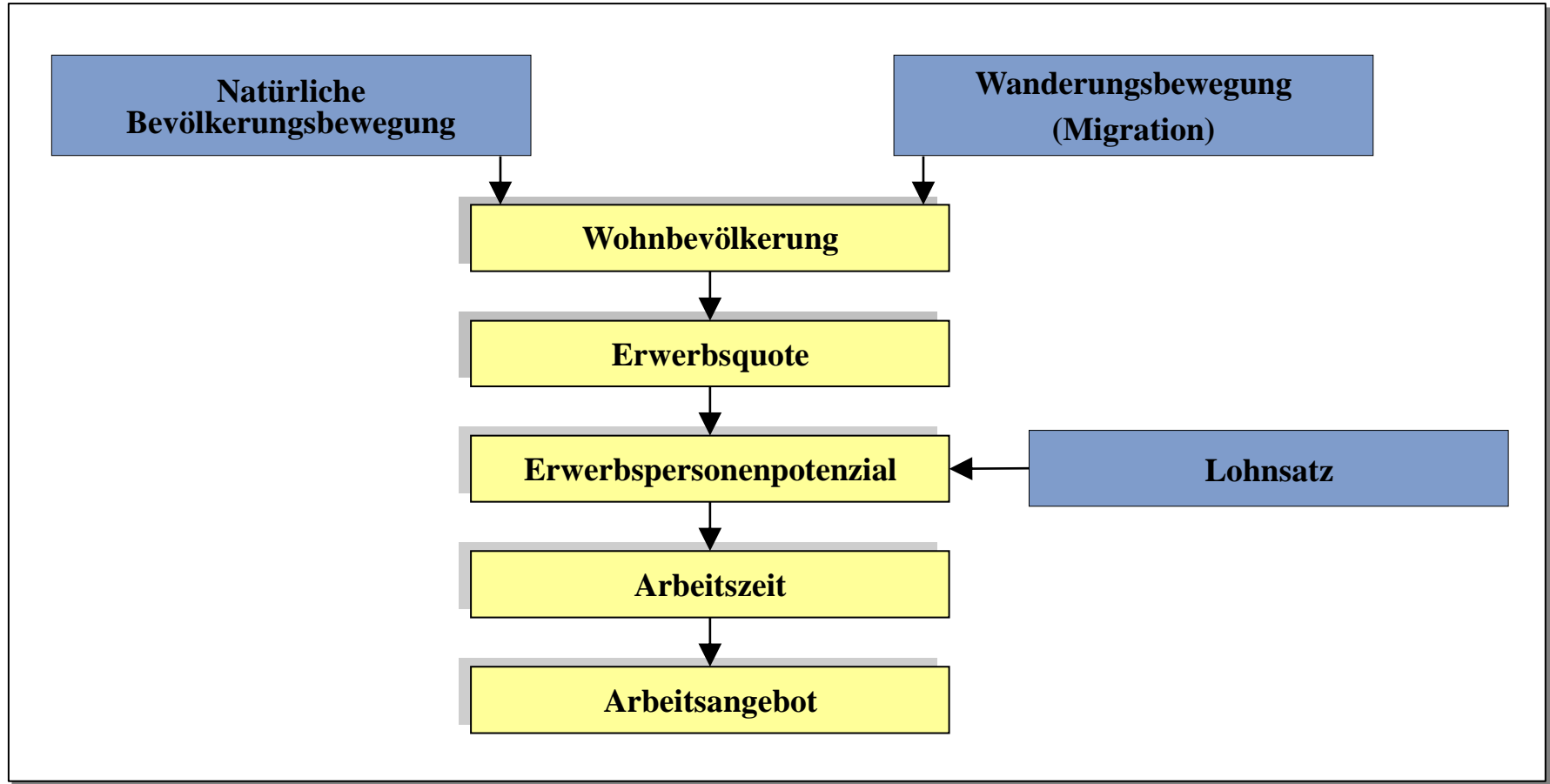


Arbeitsphänomene des 21. Jahrhundert

Work-Life- Balance Zielsetzung des Unternehmens		
HARMONISIERUNG:		
	Lebensaufgabe Karriere/Leistung	Lebensgenuss Familie/Freizeit
Working Poor Class	Mc Jobber	Jobnomaden
<p>Dominanz der Teilzeitarbeit und Stellenabbau implizieren geringeres Einkommen</p> <p>Folge: Zunehmende materielle und soziale Armut</p>	<p>Neue Arbeitsformel: 0,5*2*3 Die Hälfte der Mitarbeiter verdient doppelt soviel und muss dafür dreimal so viel leisten.</p> <p>Folge: Nebenberufsgesellschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbstversorgungswirtschaft - Grauarbeit - Schwarzarbeit <p>Gibt Halt, soziale Anerkennung und Selbstbestätigung</p>	<p>Brüchige Berufsbiografien: Jeder 5. Arbeitnehmer wechselt innerhalb von 5 Jahren den Job.</p> <p>Folge: Arbeitnehmer ziehen dem Job nach. Qualitätsverlust im Job</p>

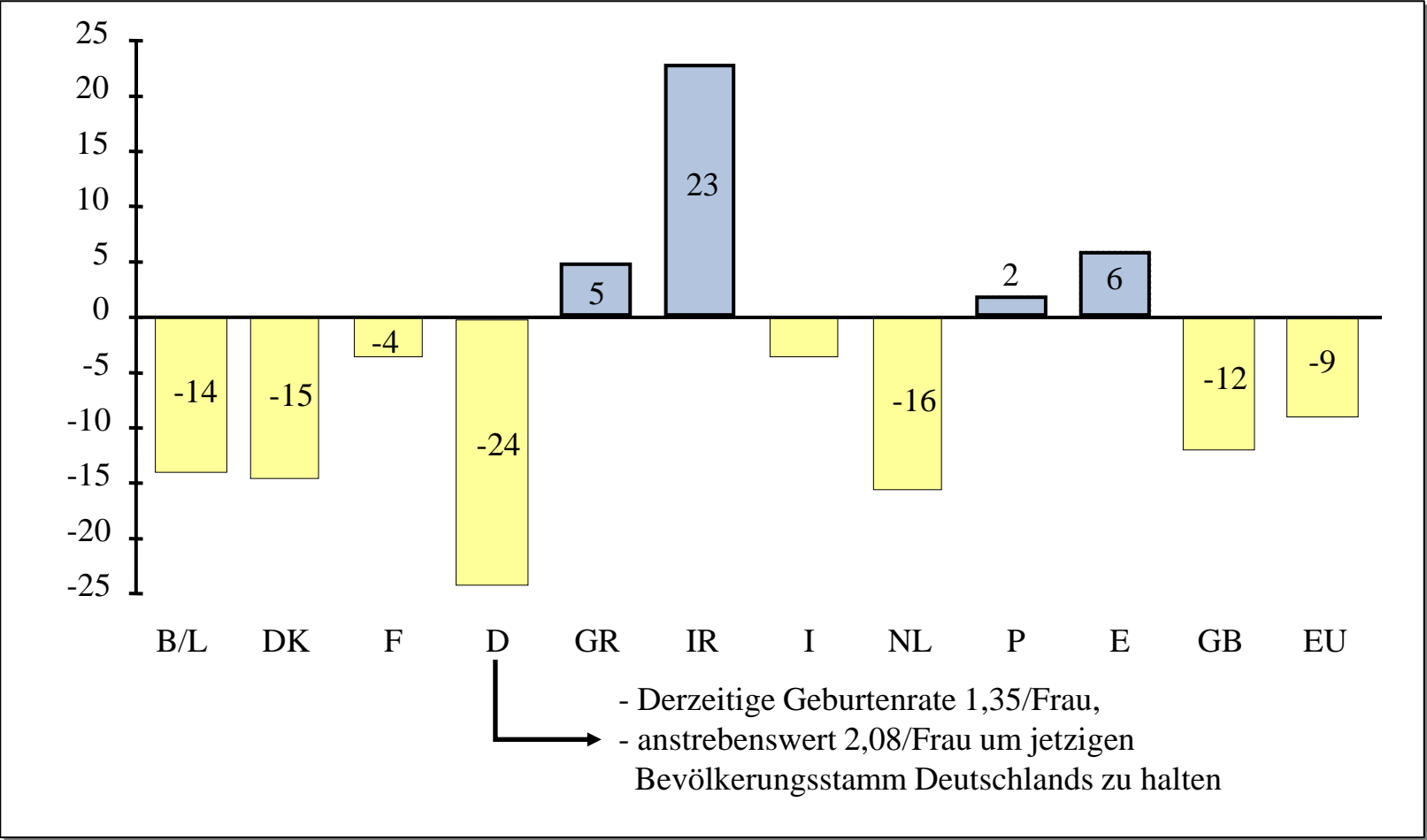
S. 850 Abb. 10

Einflussfaktoren auf Arbeitsangebot

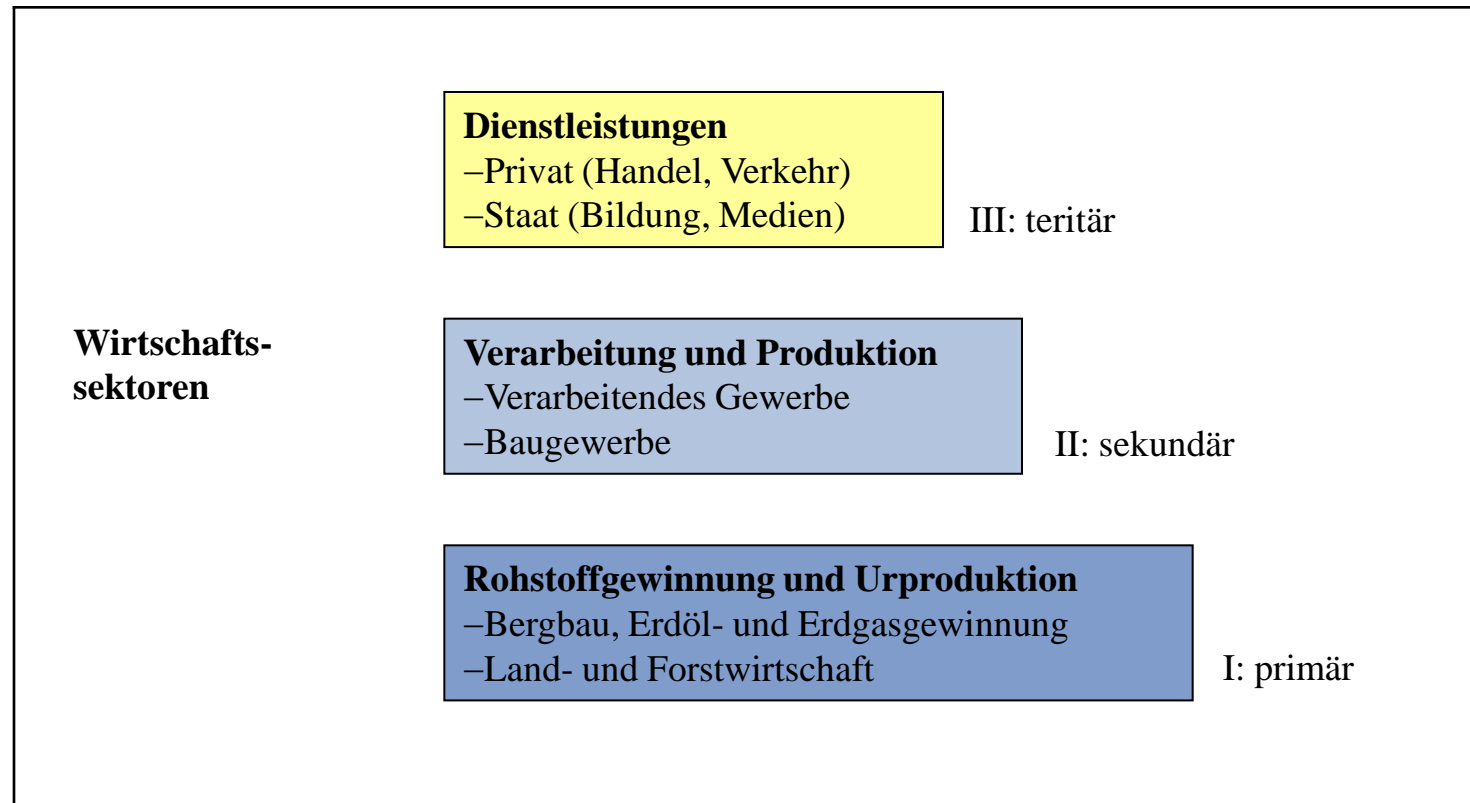


S. 852 Abb. 11

Nachwuchssituation in der Europäischen Union (in %)



Wirtschaftssektoren



Erwerbstätige nach Wirtschaftssectoren

Erwerbstätige nach Wirtschaftssectoren in %								
Sektoren	1991	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Land- u. Forstwirtschaft, Fleischerei	3,9	2,3	2,2	2,2	2,1	2,1	2,1	2,1
Produzierendes Gewerbe	29,3	21,0	20,6	20,3	20,0	19,9	19,9	19,4
Baugewerbe	7,3	6,0	5,8	5,6	5,6	5,4	5,4	5,5
Dienstleistungsbereiche	59,5	70,7	71,3	71,9	72,4	72,4	72,5	73,0

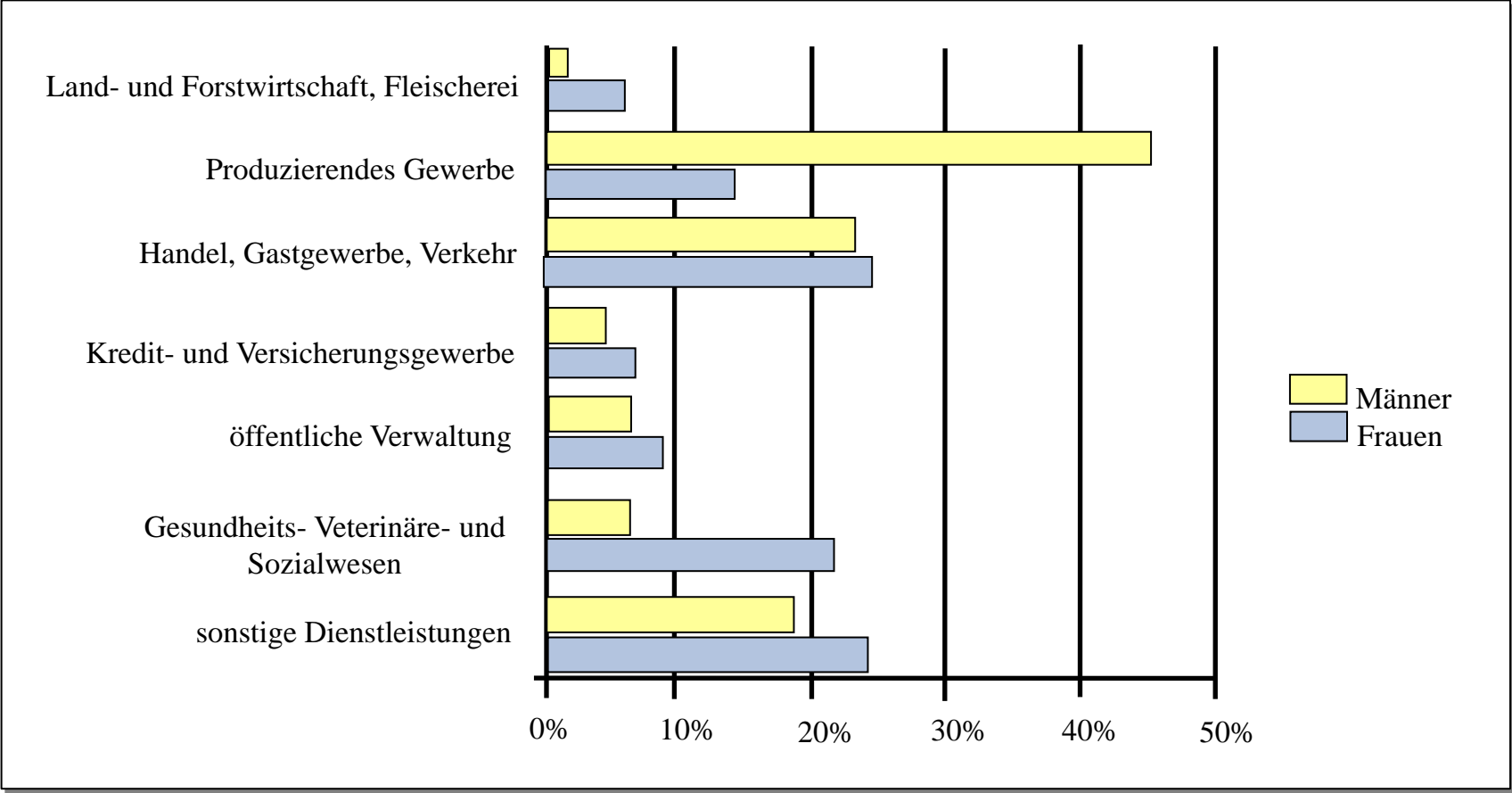
S. 854 Abb. 13

Quelle: Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung, 04.01.2010

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

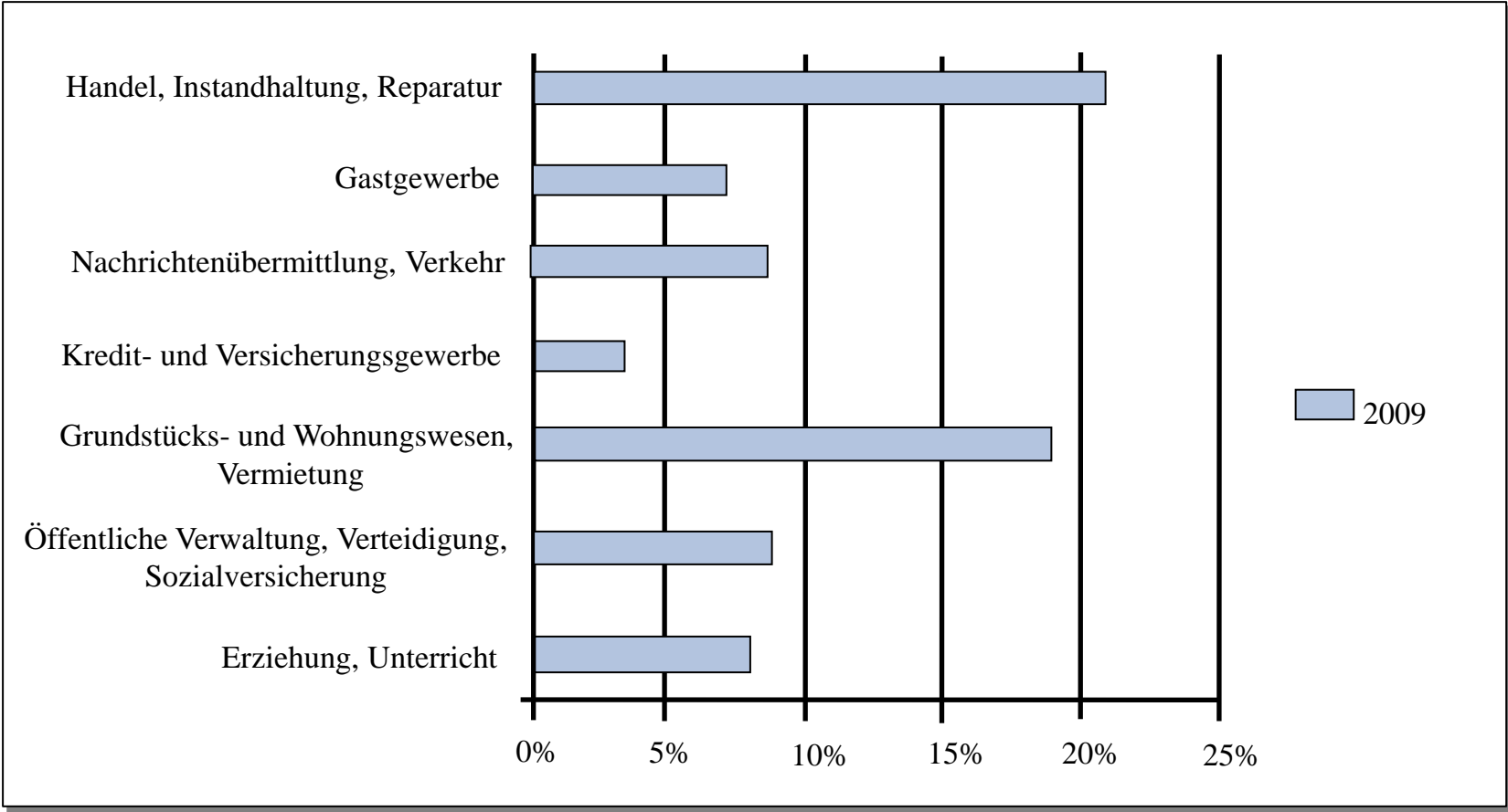
© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen



S. 855 Abb. 14
Quelle: Zu den Angaben vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2009

Erwerbstätige des Dienstleistungssektors 2009



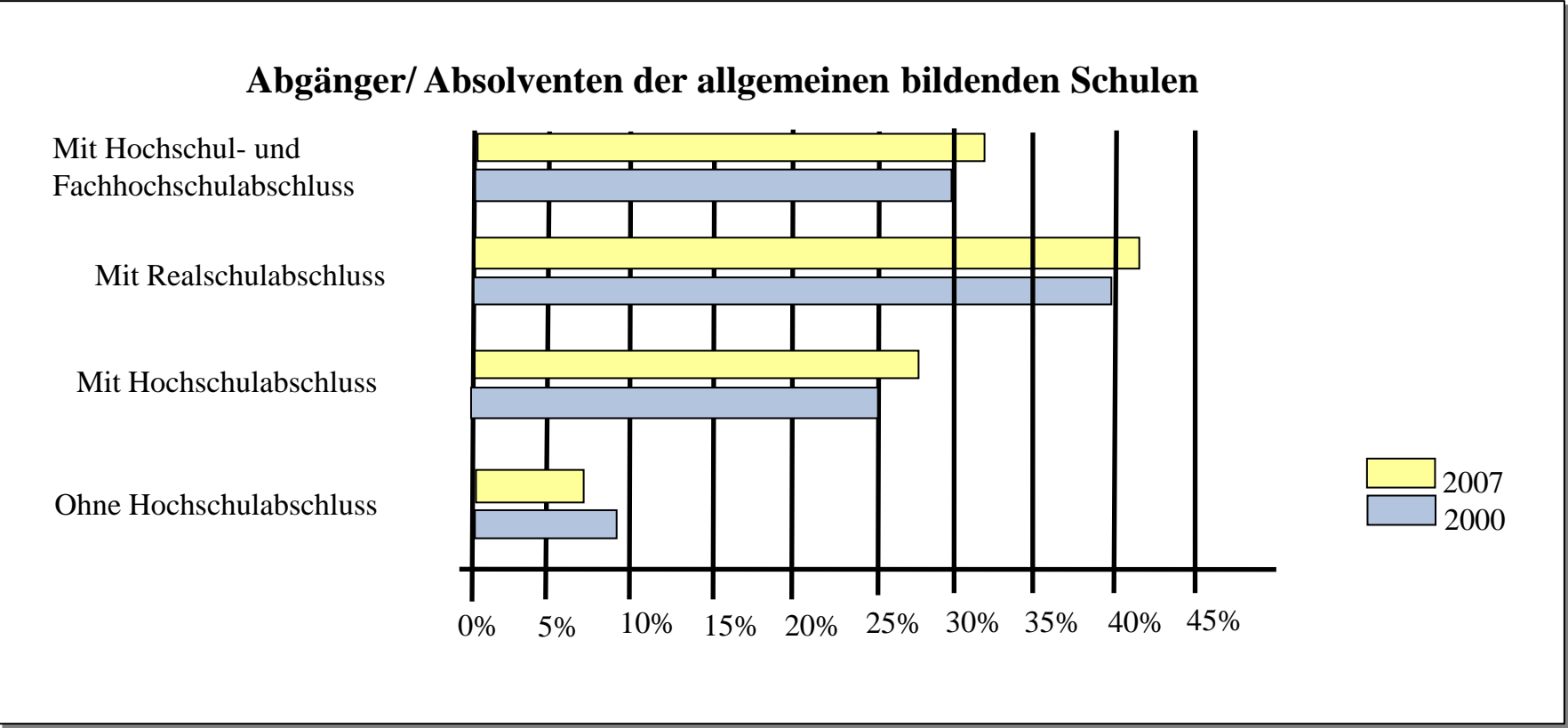
S. 856 Abb. 15
 Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2009

Entwicklung der Tätigkeitsstrukturen

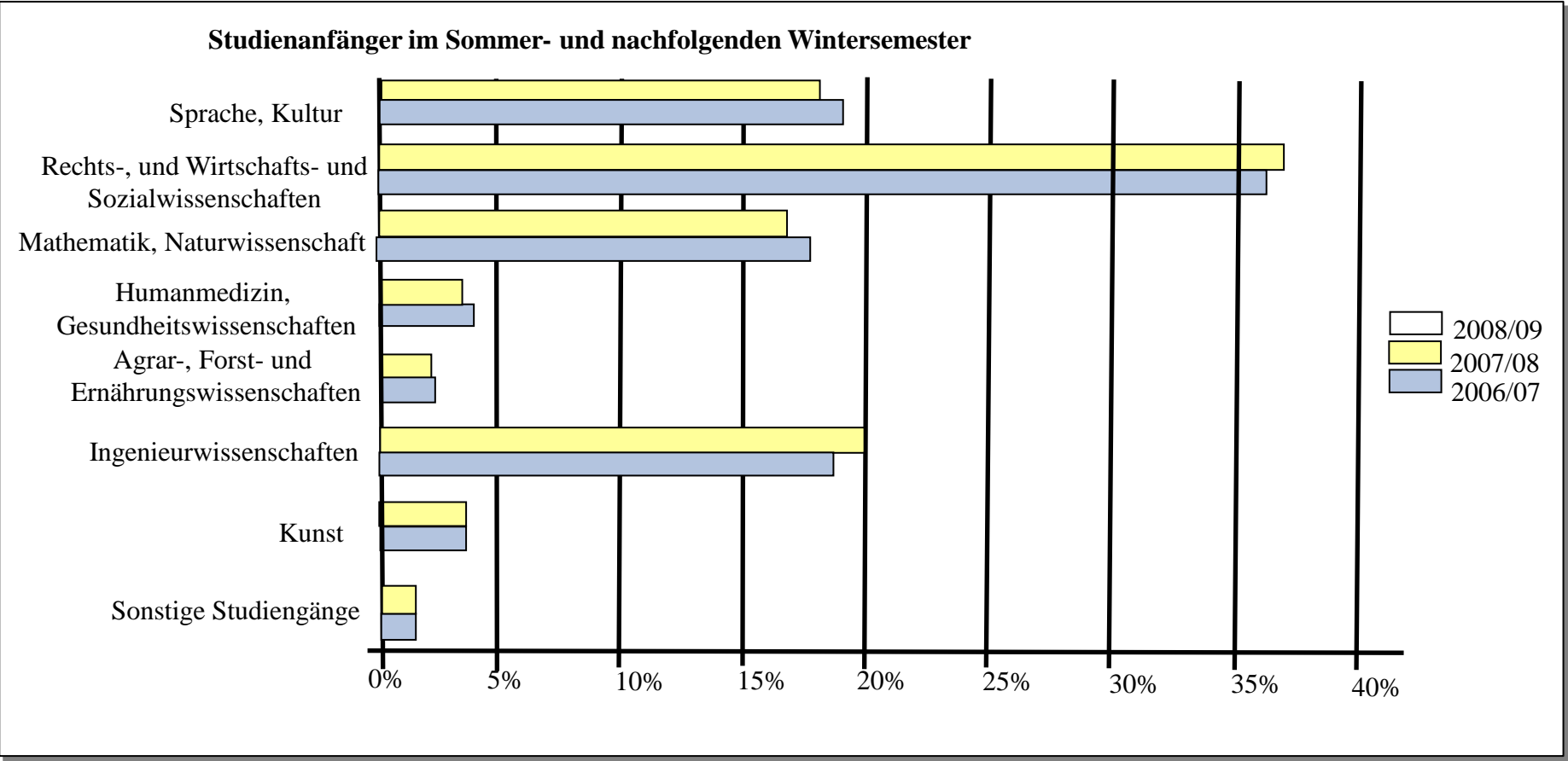
Erwerbstätige nach Tätigkeitsbereichen in %		
Tätigkeitsbereich	1995	2010
Produktionstätigkeit	30,0	23,8
Primäre Dienstleistungen	43,7	44,5
Sekundäre Dienstleistungen	26,4	31,6
Insgesamt	100,0	100,0

S. 857 Abb. 16

Qualitative Entwicklung der Individuen



Studienanfänger nach Fächergruppen



S. 859 Abb. 18

Quelle: Statistisches Bundesamt, Studienanfänger, 2009

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Erwerbstätige nach Vollzeit und Teilbeschäftigung

Erwerbstätige nach Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung			
	Erwerbstätige	Vollzeit	Teilzeit
Deutschland	38.734.000	28.753.000	9.981.000
West	31.102.000	22.810.000	8.292.000
Männer	17.109.000	15.589.000	1.520.000
Frauen	13.993.000	7.221.000	6.772.000
Ost	7.632.000	5.943.000	1.689.000
Männer	4.079.000	3.628.000	451.000
Frauen	3.553.000	2.314.000	1.238.000

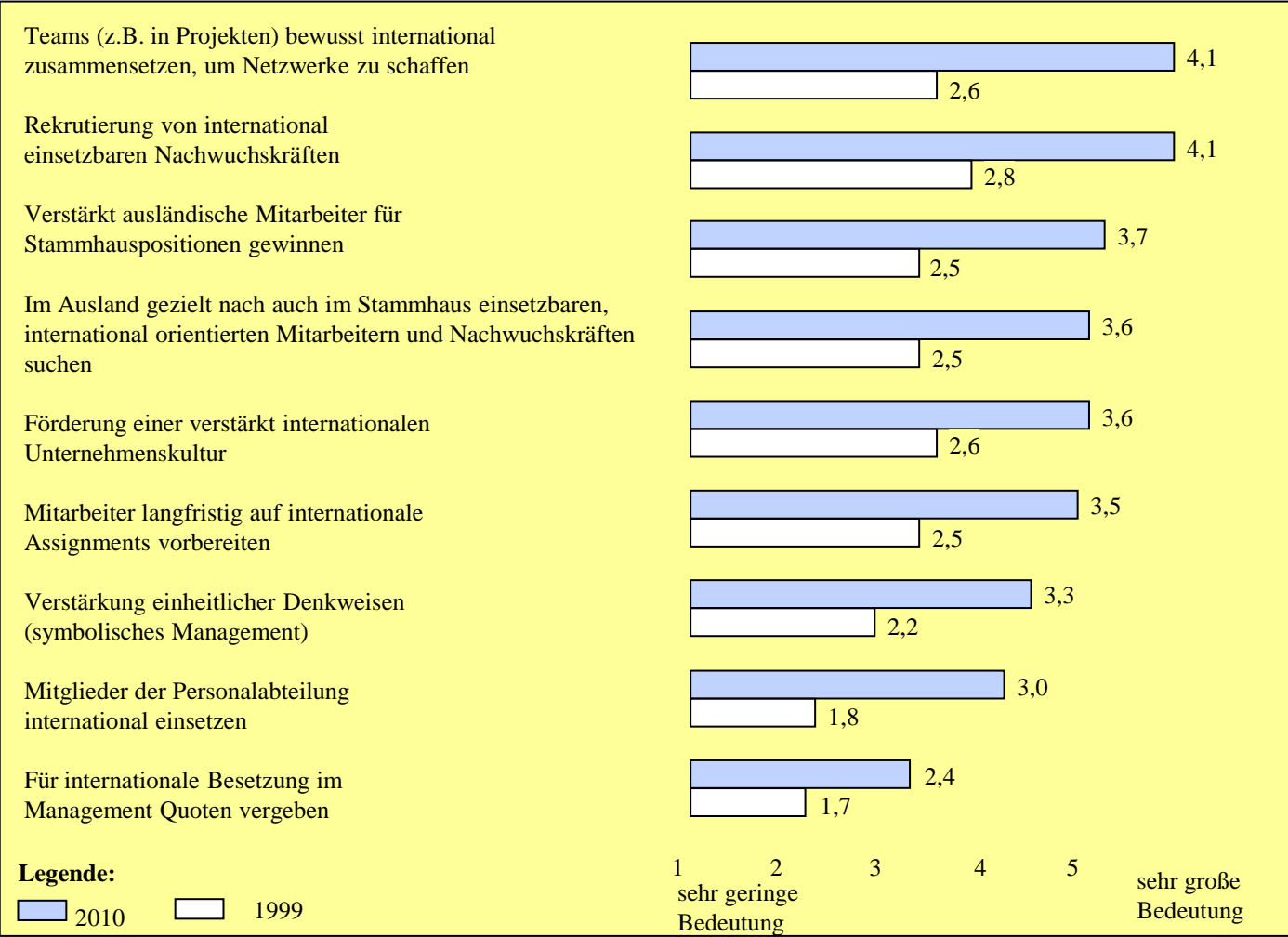
S. 862 Abb. 19
 Quelle: Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 09/2009



Internationalisierung und europäische Integration

- Auswirkungen des EU-Binnenmarktes
- Besonderheiten europäischer Personalarbeit
- Entwicklung des Multikulturellen Personalmanagements
- Internationalisierung der Mitarbeiter
- Landesspezifische Ausbildung in EU-Mitgliedsstaaten

Instrumente eines Internationalen Management



S. 864 Abb. 20

Quelle: Ergebnisse einer empirischen Studie zur Personalstrategie europäischer Unternehmen. Vgl. Wunderer, R./Dick, P.: Personalmanagement – Quo vadis?. Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Neuwied/Kriftel 2000, S. 103.

Empirische Studie zur Personalstrategie europäische Unternehmen

Großbritannien

1. Personalentwicklung 23 %
2. Personalbeschaffung/ Personalerhaltung 18 %
3. Produktivitäts- u. Effizienzsteigerung 11 %

Frankreich

1. Personalentwicklung 23 %
2. Arbeitgeber- Arbeitnehmerbeziehungen 20 %
3. Personaleinsatzplanung 9 %

Deutschland

1. Personalentwicklung 28 %
2. Personalbeschaffung/ Personalerhaltung 16 %
3. Arbeitgeber- Arbeitnehmerbeziehungen 12 %

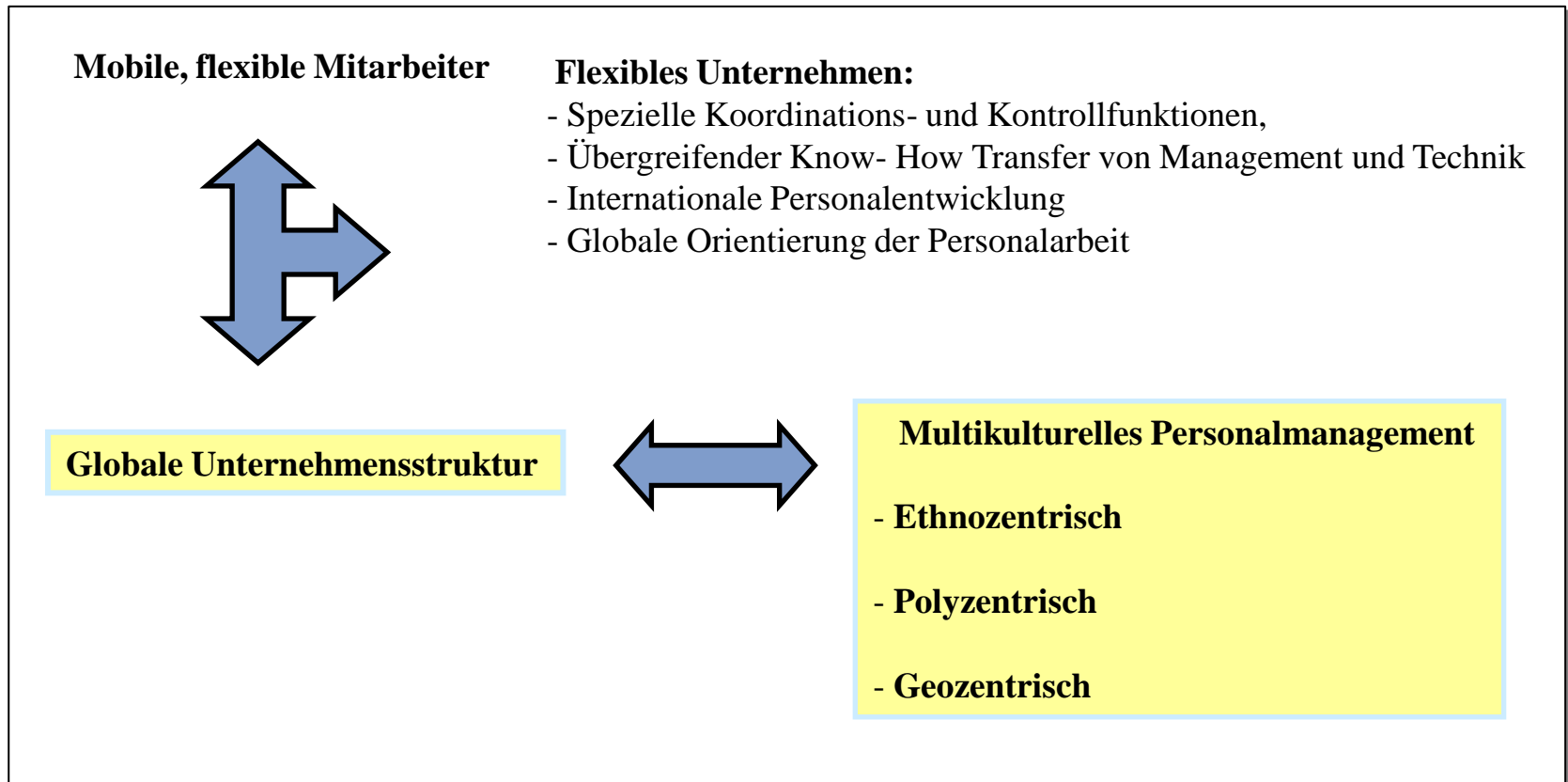
Schweden

1. Personalentwicklung 28 %
2. Personalbeschaffung/ Personalerhaltung 20 %
3. Personalfunktion/ Personalpolitik 11 %

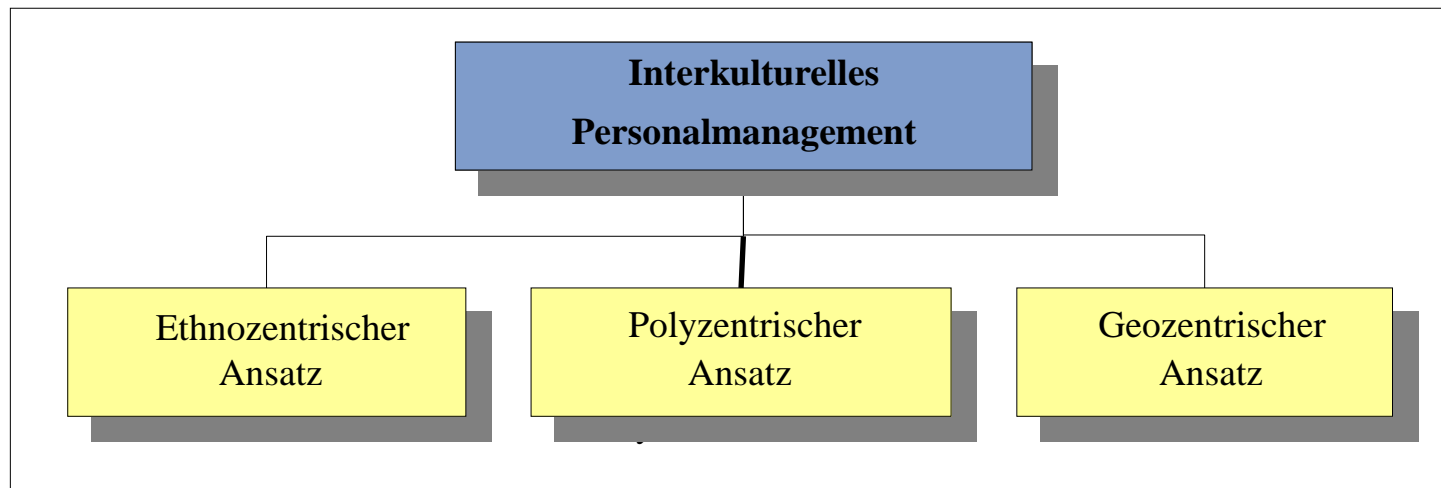
Spanien

1. Personalentwicklung 28 %
2. Arbeitnehmer- Arbeitgeberbeziehungen 15 %
3. Änderungen Personalstruktur 9 %

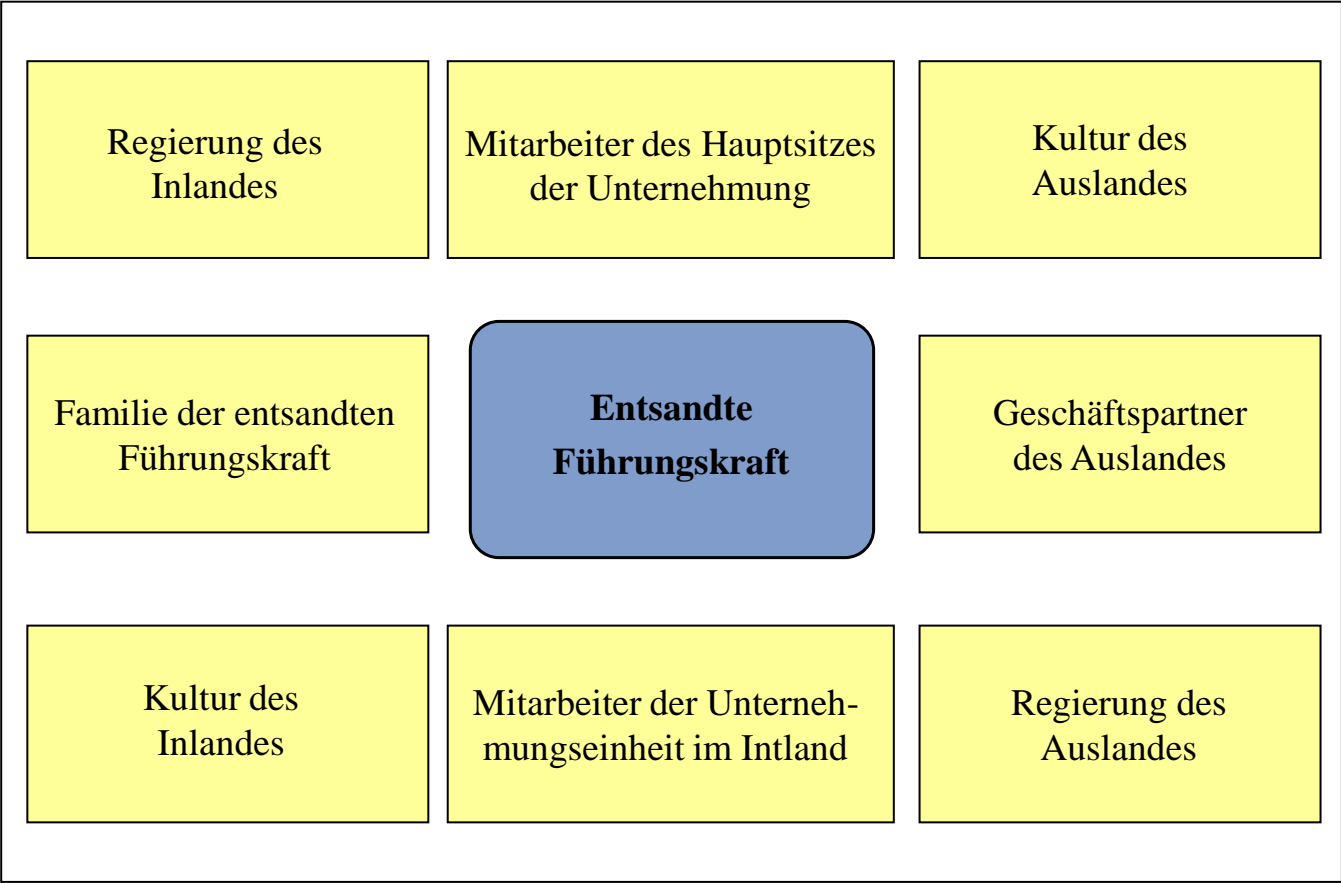
Entwicklung des multikulturellen Personalmanagements



Unterschiedliche Strategiewahlen



Entstandene Führungskraft im Spannungsfeld



S. 867 Abb. 22

Klassifikation internationaler Managemententwicklungsstrategie

Merkmale	ethnozentrisch	polyzentrisch	geozentrisch
Unternehmenskultur	Ausschließlich national orientiert	Dominanz der Subkultur	international orientiert
Soziokulturelle Anpassung	Universalismustheorie, keine Anpassung	Dezentralisation gegens. Anpassung	Betonung der Gemeinsamkeit
Führung der Auslandsniederlassungen	durch Entsandte aus der Zentrale	durch einheimische Manager	durch Entsandte, Einheimische oder aus Drittländern
Führung der Zentrale mit ausländischen Managern	nicht üblich	nicht üblich	erwünscht
Entsendungsquote	hoch	niedrig	sehr hoch
Entsendungsrichtung	Einbahnstraße von der Zentrale ins Ausland	Einbahnstraße vom Ausland in die Zentrale	Beide Richtungen von und zwischen Auslandsniederlassungen

S. 869 Abb. 23
(in Anlehnung an: Pfohl, H. C./Bock, I./Dubbert, M. C.: Internationalisierung der Managemententwicklung. in: Eurostrategisches Personalmanagement, Bd. 1, Hrsg. von Marr, R., München/Mering 1991, S. 99)

Maßnahmen zur Reintegration entsandter Mitarbeiter

Prozessphasen	Maßnahmen zur Reintegration entsandeter Mitarbeiter
Vor der Integration	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung eines Paten im Stammhaus • Wiedereingliederungsgarantie
Während der Entsendung	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuung durch den Paten • Informationen aus dem Mutterhaus • Laufbahnplanung • Personalentwicklungsmaßnahmen und Konsultationen mit dem Mutterkonzern • Rechtzeitige Wiedereingliederungsplanung
Bei der Rückkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich lokal bedingter fachlicher Defizite • Seminar/Workshop zum Auslandseinsatz mit Familieneinschluss • Analyse fachlicher und gesellschaftlicher Erfahrungen durch Personal- und Fachabteilungen

Internationalisierung der Mitarbeiter

- **Segmentierung des Arbeitsmarkts:**
 - » Welchen Typ von Bewerber suchen wir?
 - » Welche Bedürfnisse hat er? Können wir auf die Bedürfnisse eingehen?
- **Auswahl der Maßnahmen:**
 - » Bekannte Rekrutierungsquellen wie INSEAD, ESB, St. Gallen, Rotterdam
 - » Weniger bekannte Hochschulen richten sich international aus, lohnend ist Partnerschaften mit ihnen einzugehen
- **Festlegung der Bewerberquellen:**
 - » Welche Maßnahmen unterstützen die Partnerschaft ?
 - » Beispielhaft Förderpreise, Stipendien, Fachvorträge, Anzeigen in hochschuleigenen Publikationen, Mitarbeit in Hochschulgremien, Vergabe von Diplomarbeiten und Dissertationen.

Internationale Personalmarketingmaßnahmen

Maßnahme	Kosten	Wirkung der Ansprache	Wirkung der Probebeziehung
1. Stipendien	hoch	mittel	niedrig
2. Förderpreise	mittel	mittel	niedrig
3. Praktika	mittel	hoch	hoch
4. Diplomarbeiten	mittel	hoch	mittel
5. Firmenpräsent	niedrig	mittel/hoch	niedrig
6. Fachvorträge	niedrig	mittel/hoch	niedrig
7. Messen	mittel	niedrig/mittel	niedrig
8. Anzeigen	niedrig	mittel	niedrig
9. Gremientätigkeit	niedrig/mittel	niedrig	niedrig
10. Studienprojekte	niedrig	mittel/hoch	mittel
11. Schenkungen	niedrig-hoch	niedrig/mittel	niedrig

S. 871 Abb. 24
 (in Anlehnung an: Walsh, J./Papmehl, A.: Internationales Personalmarketing. in: Personalentwicklung im Wandel, Hrsg. von Papmehl, A./Walsh, J., Wiesbaden 1991, S. 305 ff.)

DIVERSITY- Unternehmensstärke der Zukunft

Diversity = Vielfalt

Ist Brennpunkt einer neuen Unternehmenskultur und etabliert Strukturen in Unternehmen, die

ethnische, soziale und kulturelle Verschiedenheiten

zum Ursprung von Innovationen und Inspirationen werden lassen.

DIVERSITY- Unternehmensstärke der Zukunft

DIVERSITY- in der FORD Werke AG		Diversity- Projekte:
<ul style="list-style-type: none"> Beschäftigte aus 57 Nationen 1996 Gründung des „Diversity Council“ Ford Deutschland 35 Mitglieder aus allen Unternehmensbereichen und Unternehmensebenen Einsatz eines Diversity Managers 		<ul style="list-style-type: none"> Ford Pänz: KITA für den Bedarfsfall WEP- Women`s Engineering Panel: <ul style="list-style-type: none"> Gründung 1995 durch Ingenieurinnen – <u>Ziel:</u> Steigerung des Frauenanteils in technischen Berufen Ford- FIT- Programm: <ul style="list-style-type: none"> <u>Ziel:</u> Gewinnung von Schülerinnen für technische Berufe IT- WILL- Women in Leadership: <ul style="list-style-type: none"> Interessenvertretung von Frauen im IT Bereich

Technologischer Wandel und Qualifikationsbedarf

- Erfordernisse bei der Einführung neuer Technologien
- Auswirkungen auf die Beschäftigungslage
- Einfluss neuer Technologien auf das Personalwesen
- Die Notwendigkeit der Qualifizierung

Superschnelle Innovationen

Beispiel:

Gesellschaft	Produkt	Entwicklungszeit :	Entwicklungszeit: neu
Honda	Personenwagen	5 Jahre	3 Jahre
AT&T	Telefone	2 Jahre	1 Jahre
Navister	Lastwagen	5 Jahre	2,5 Jahre
Hewlett Packard	Drucker	4,5 Jahre	1,8 Jahre

S. 874 Abb. 25
(in Anlehnung an: Wütherich, H. A.: Neuland des strategischen Denkens, Wiesbaden 1991, S. 16)

Superschnelle Herstellzeiten

Beispiel:

Gesellschaft	Produkt	Auftragseingang bis Auslieferung:	Auftragseingang bis Auslieferung: neu
General Electric	Unterbrecherkasten	3 Wochen	3 Tage
Motorola	Suchgeräte	3 Wochen	2 Stunden
Hewlett Packard	Prüfgeräte	4 Wochen	5 Tage
Brunswick	Fischereigeräte	3 Wochen	1 Woche

S. 874 Abb. 26
 (in Anlehnung an: Nagel, K.: Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor: Der Weg zum unternehmerisch denkenden Mitarbeiter, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1991, S. 33)



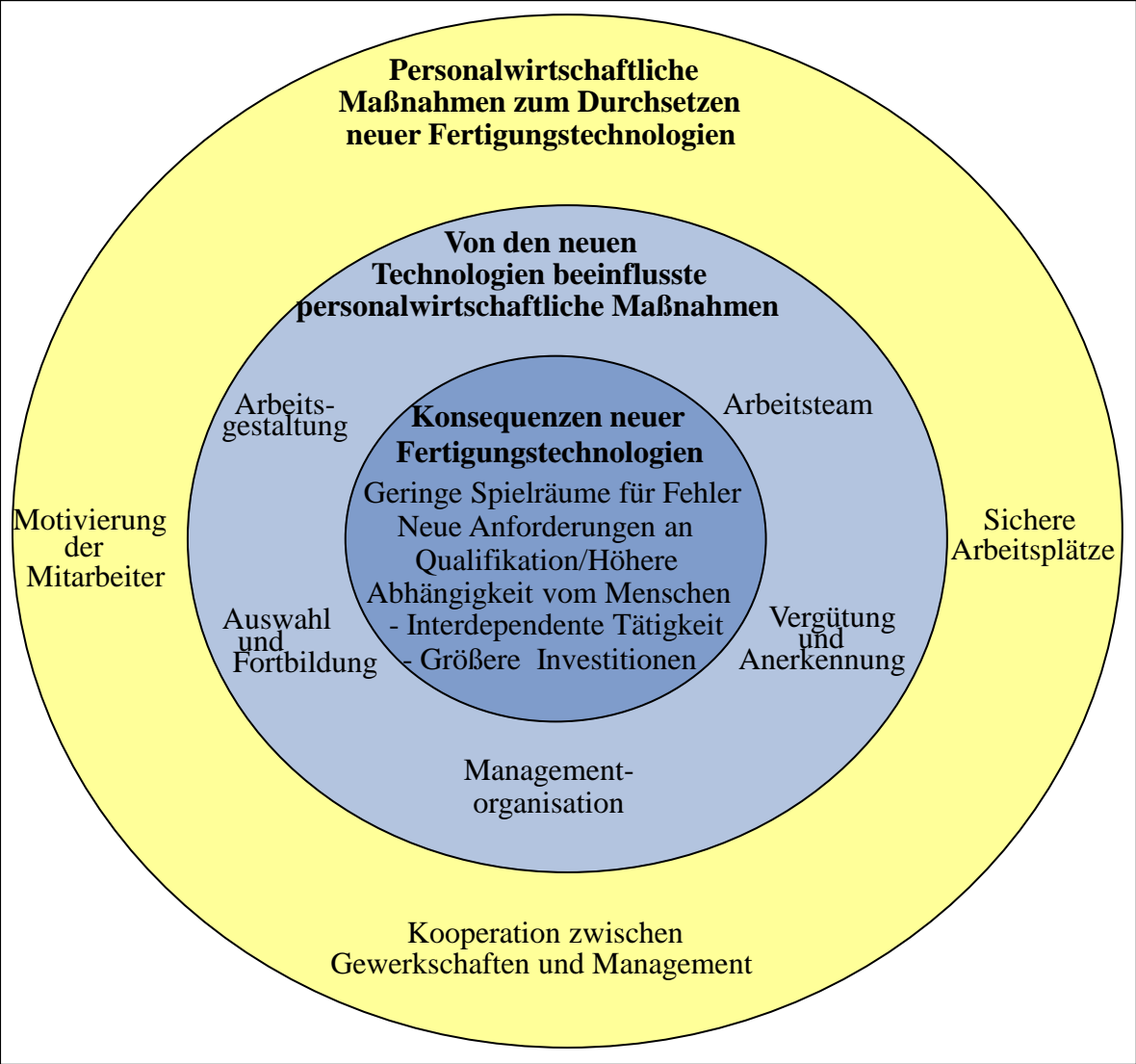
Gründe für negative Reaktionen beim Einsatz neuer Technologien

- Geänderte Prozesse bedingen Rationalisierungen
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Fachliche Unsicherheit bei den Mitarbeitern
- Technisierung bedingt Transparenzverlust eines Prozesses
- Angst vor Statusverlust
- Neue Technologien haben die Wirtschaftlichkeit als Richtpfad nicht individuelle Befindlichkeiten der Mitarbeiter

Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsplätze

- Hauseigene Mitarbeiter besetzen neue Stellen
- Keine finanzielle und tätigkeitsbezogene Verschlechterung bei firmeninternen Versetzungen
- Das Ende der Probezeit beinhaltet Option, den alten Arbeitsplatz zurückzubekommen
- Bisherige Außenaufträge werden zu Innenaufträgen
- Ausscheidendes Personal soll bei Technologisierung nicht ersetzt werden

Auswirkungen und Erfordernisse bei Einführung neuer Technologien



S. 877 Abb. 27
Quelle: Vgl. Walton, R./
Susman, G.: Personalmanagement
in der Fabrik der Zukunft. in:
Harvardmanager, Heft 4/1987, S. 61 ff.



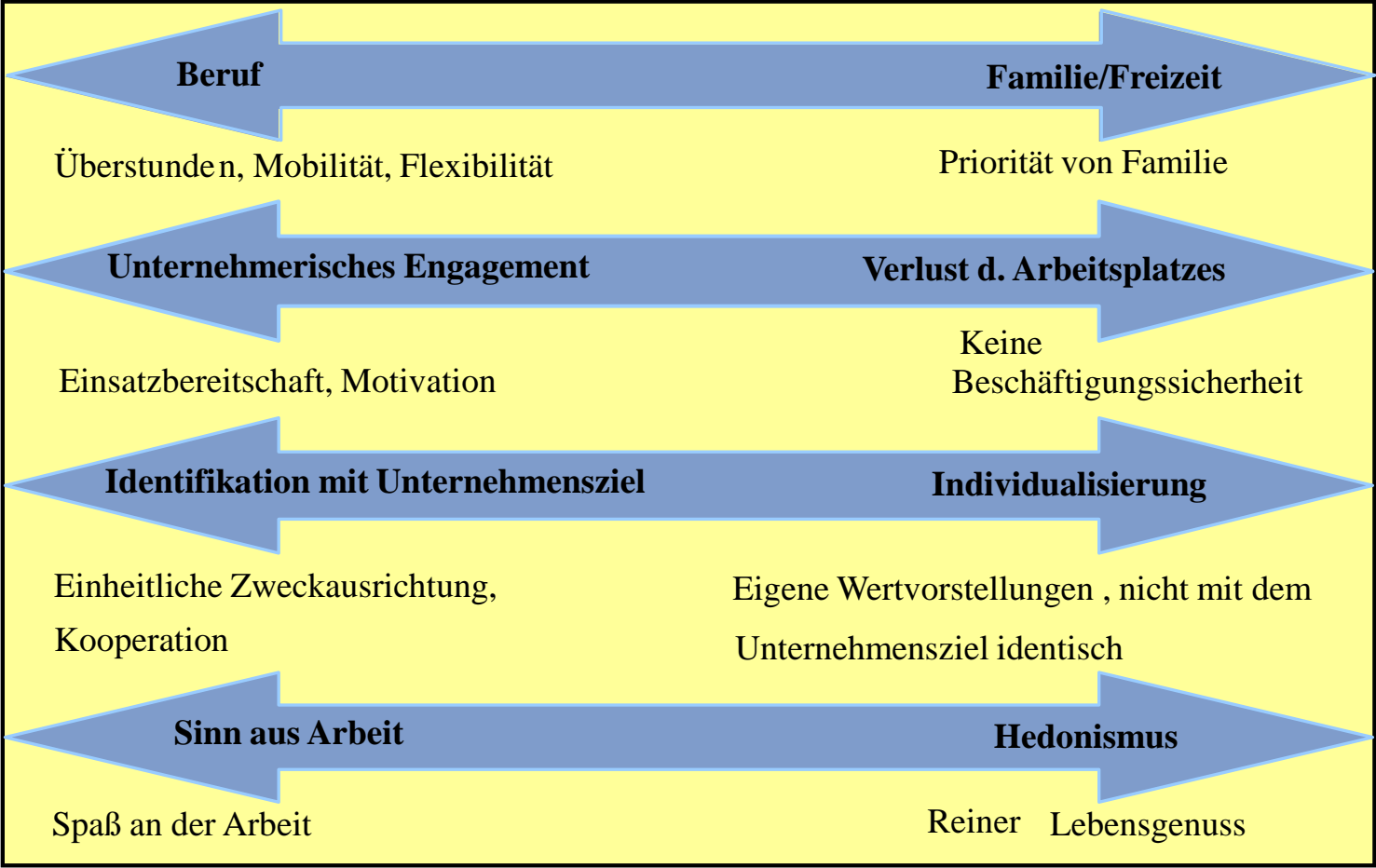
Notizen

2. Konsequenzen für die Personalwirtschaft

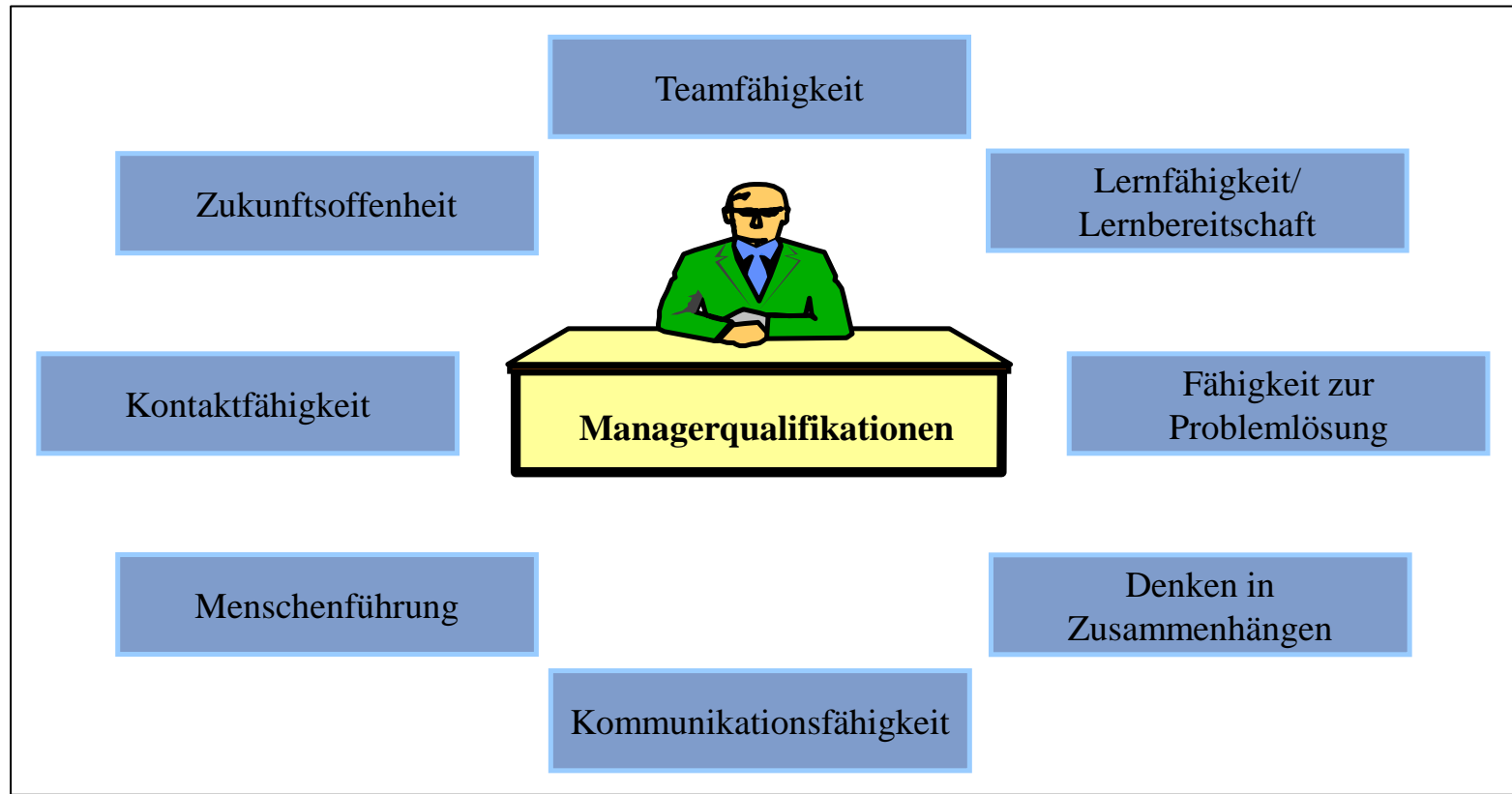
- 2.1 Veränderte Rolle der Führungskraft
- 2.2 Flexibilisierung und Individualisierung
- 2.3 Neue Ansätze in der Vergütungspolitik



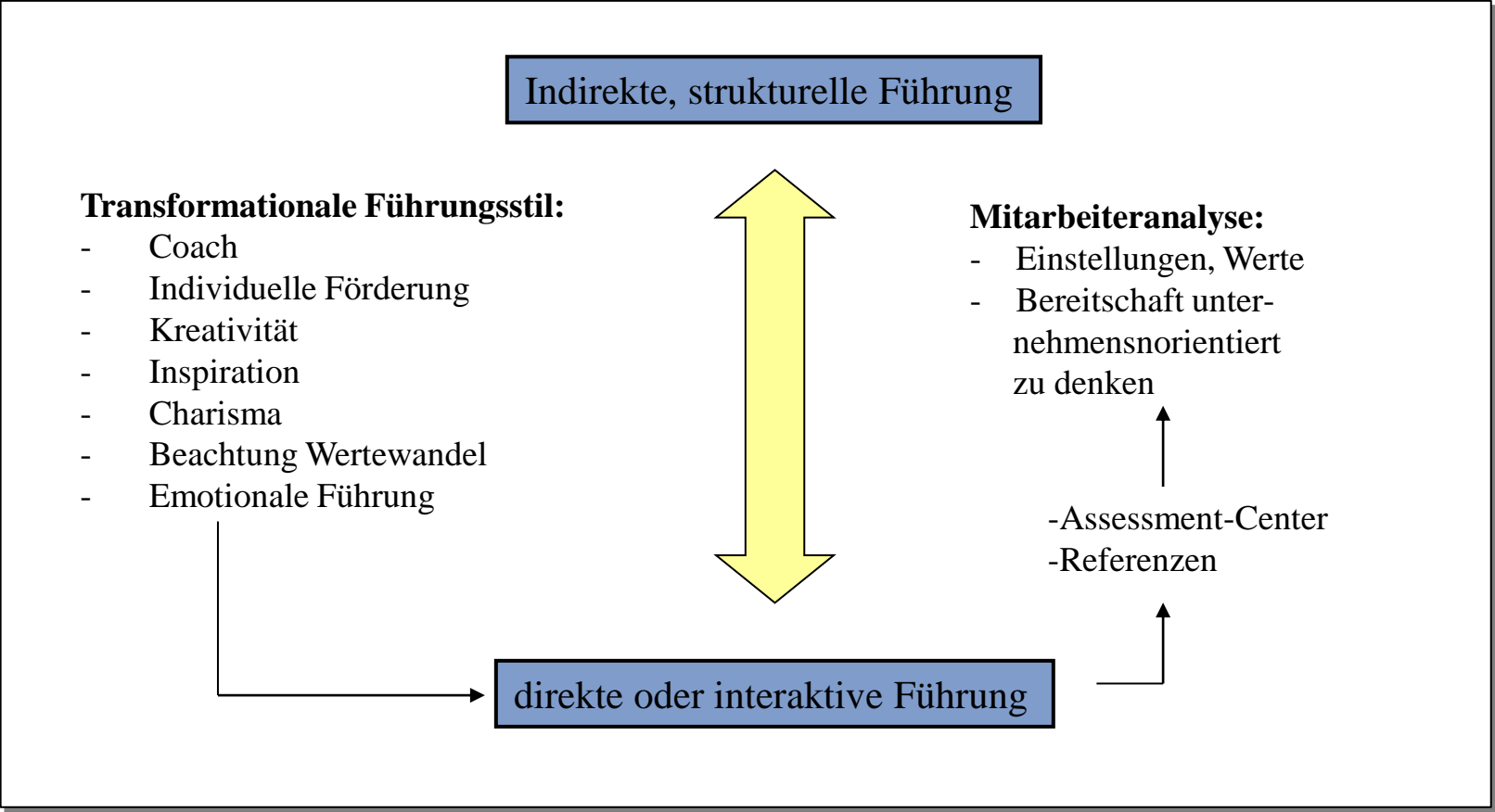
Spannungsfelder des Personalmanagement:



Zukunftswichtige Managerqualifikationen



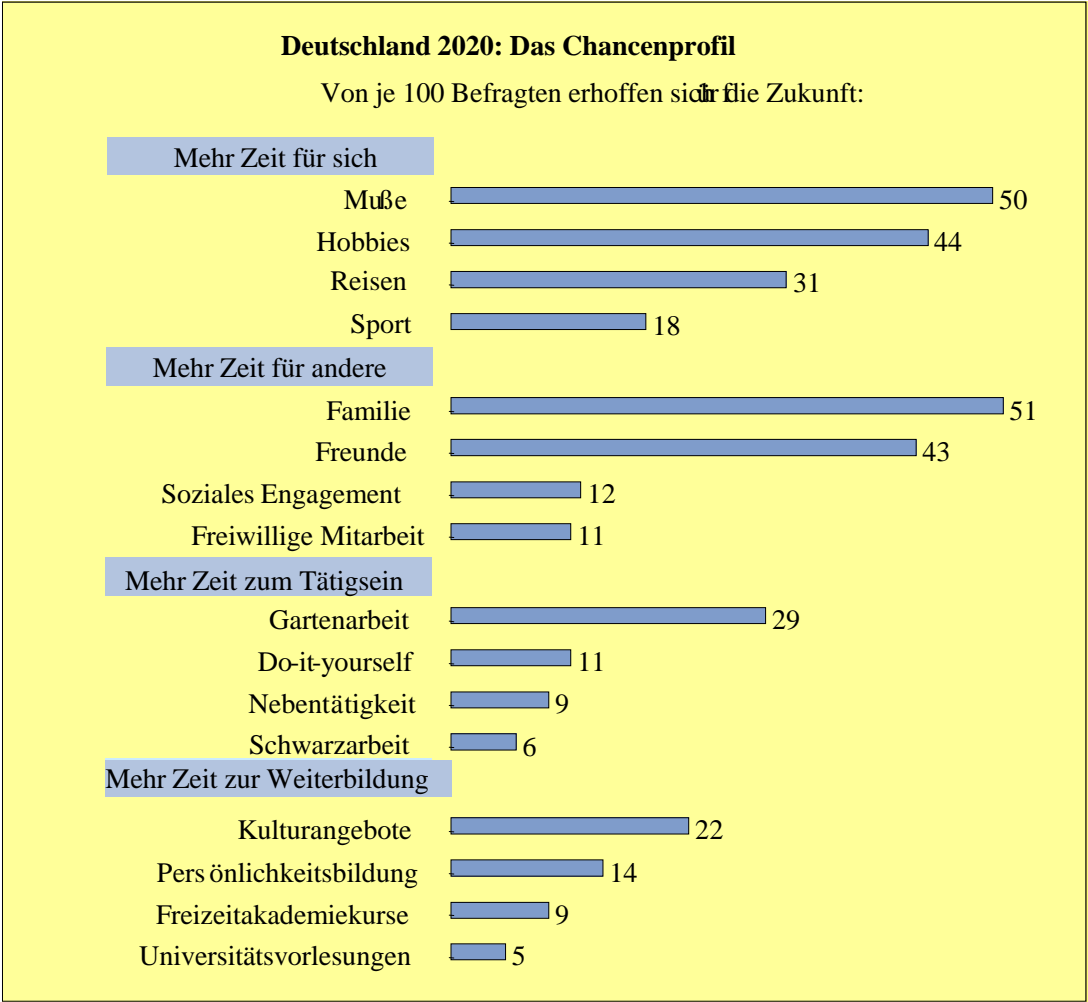
Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft



Das Anforderungsprofil der Führungskraft nach 2010
Fachliche Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> -Fachwissen in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgabenstellung (zum Beispiel kaufmännische, juristische, technische Fachgebiete); -Kenntnisse der Unternehmensführung (Systemorientiertes Management); -betriebswirtschaftliche Kennziffern interpretieren; -gesamtwirtschaftliche Entwicklungen einschätzen; -Spezialkenntnisse im Arbeits- und Sozialrecht; -ein bis zwei Fremdsprachen beherrschen etc.
Methodische/Strategische Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> -Beherrschung der Instrumente des strategischen und operativen Managements -Entscheidungen treffen und vertreten, Strategien einleiten; -Erfolgskriterien definieren, Lösungsalternativen bewerten; -Handlungsfolgen abschätzen und Handlungseffizienz bewerten; -Methoden des Denkens beherrschen (Mind-Mapping, Suggestopädie u.a.); -neue Wege des Selbstmanagements kennen (neues "Zeit"-Bewusstsein); -neue Kommunikations- und Informationssysteme einsetzen; -Veränderungen/Entwicklungen erkennen und einschätzen; -Polaritäten im Gleichgewicht halten; -Qualitätsmanagement betreiben etc.
Soziale/Emotionale Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> -Mitarbeitern Ziele und Arbeitsinhalte vermitteln; -Partizipation bei der Ziel- und Strategiefindung zulassen; -Mitarbeiter informieren, Visionen kommunizieren; -Kommunikationsstrukturen steuern (koordinieren, moderieren, integrieren); -Selbstorganisation fördern; -Mitarbeiter motivieren, fördern und entwickeln -Emotional intelligente Organisation schaffen etc.

S. 882 Abb. 29
(in Anlehnung an: Golemann,
D./Boyatzis, R./McKee, A.:
Emotionale Führung, 2. Aufl.,
München 2004, S. 213)

Einstellung zur beruflichen Karriere (Angaben in %)



S. 883 Abb. 30

Worauf zukünftige Führungskräfte Wert legen

- Wichtiges Kriterium für den Wechsel des Arbeitsplatzes ist der Freizeitwert des neuen Wohnorts - danach erst höheres Einkommen und beruflicher Aufstieg.
- Arbeit, Beruf und Familie müssen in Einklang stehen/Freude am Arbeiten und private Erfüllung müssen wieder als Ganzheit gesehen werden.
- Inhalt und Sinn der Tätigkeit stehen bei der Wahl des Arbeitsplatzes im Vordergrund.
- Frauen sind mehr denn je an Karriere interessiert, berufliche Erfolge zu erleben sind aber wichtiger als Führungspositionen oder die Einkommenshöhe.
- Betonung eigener Selbstentfaltung und eigenen Lebensgenusses.
- Höherschätzung einer unzerstörten Natur und der körperlichen Gesundheit.
- Skepsis gegenüber den klassischen Zielen der Industrialisierung wie Wachstum, Gewinn, Leistung und technischer Fortschritt.
- Ablehnung hierarchischer Strukturen und abnehmende Bereitschaft zur Unterordnung bei sinkender Anerkennung der Arbeit als Pflicht.

S. 884 Abb. 31

(in Anlehnung an: Rosenstiel, L. v.: Was erstreben deutsche Führungskräfte nach dem Wertewandel? in: io Management Zeitschrift 62/1993)

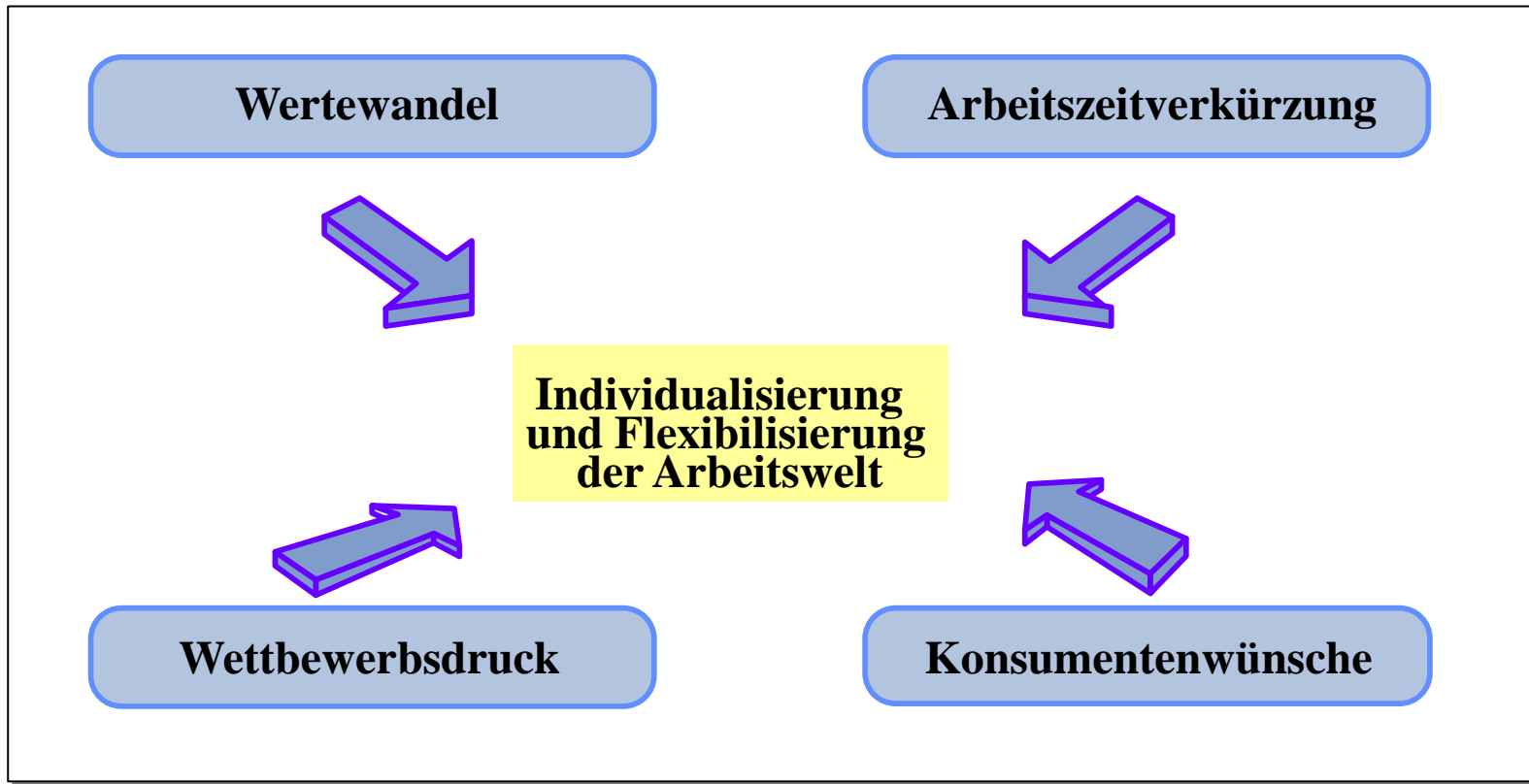
Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Kennzeichen des von Frauen bevorzugten interaktiven Führungsstile

Interaktiver Führungsstil
<ul style="list-style-type: none">• Die Vorgesetzte ermutigt zur Partizipation.• Sie fördert den Kommunikationsfluss und teilt Macht und Informationen.• Sie räumt den Mitarbeitern Mitspracherechte ein, von der Definition der Ziele bis zur Festlegung der Strategie.• Sie stärkt das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und weckt deren Interesse.• Sie vermittelt den Mitarbeitern das Gefühl, wichtig und verantwortlich zu sein.• Sie fördert die Gruppenidentität und lebt selbst ein positives Bild vor.• Sie spornt die Mitarbeiter an, gibt ihnen Herausforderungen, Ziele und Feedback.

Verschiedene Faktoren für die Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt

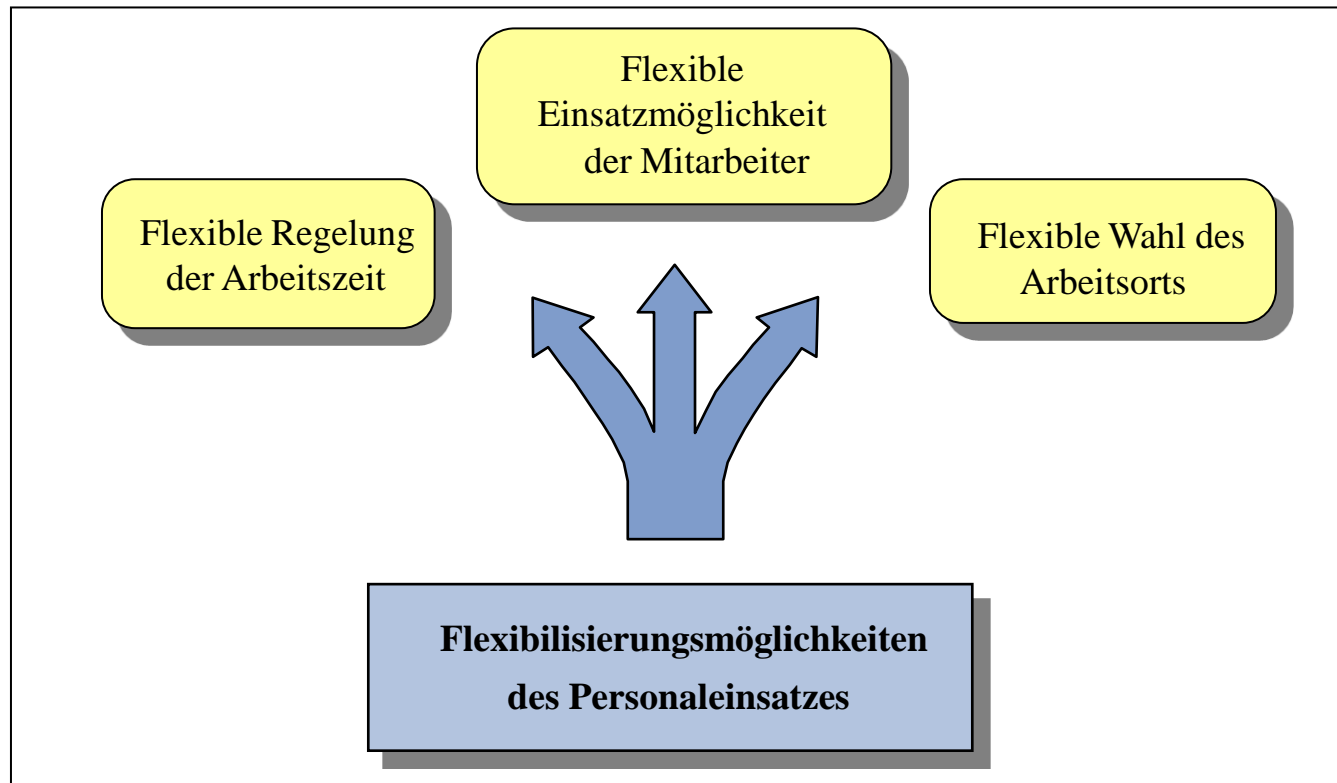


S. 887 Abb. 33

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Verschiedene Ansatzpunkte zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes



Grenzen der Arbeitszeitflexibilität aus Sicht der Gewerkschaft

Neue Arbeitszeitregelungen dürfen:	Flexibilitätsgrenzen sind begründet:
<ul style="list-style-type: none"> - keine negativen Beschäftigungsauswirkungen haben, - nicht zu zusätzlichen Belastungen führen, - die Freizeit nicht verringern - und das Einkommen nicht mindern. 	<ul style="list-style-type: none"> - im Schutz der Gesundheit des einzelnen Beschäftigten, - im Schutz sozialer Interessen und Lebensmöglichkeit des Menschen - und in der Herstellung gleicher Konkurrenzbedingungen für die Unternehmen.

S. 889 Abb. 35

Gleizeitvereinbarung eines Computerunternehmens

Gleitzeitvereinbarung	
Arbeitszeitrahmen:	6.30 - 21.00 Uhr Normalzeit möglich
Mindestarbeitszeit:	4 Stunden
Ansprechzeit;	8.00 - 17.30 Uhr - 30 Minuten Verlängerungsoption - 30/60 Minuten Verschiebungsoption nach vorn oder hinten - insgesamt also 10 Variationsmöglichkeiten
Funktionsgruppen:	bestehen aus min. 4 Mitarbeiter/innen
Kernzeit:	entfällt
Pausenzeit:	- Abstimmung innerhalb der Funktionsgruppe - Mittagspause 30 - 120 Minuten, Pausenbeginn zwischen 11.30 und 12.30 Uhr - weitere Pausen nach Absprache möglich - Pausen werden elektronisch beim Verlassen des Betriebes erfasst - keine Pflicht zur Pausennahme, es gelten die AZO-Pausenvorschriften
Sollarbeitszeit:	7,7 Stunden/Tag
Normalarbeitszeit:	8.30 - 16.42 Uhr; verschiebt sich ggf. mit der Ansprechzeit
Arbeitszeitverlängerung:	bei Ankündigung bis 12.00 Uhr: Arbeitsverpflichtung

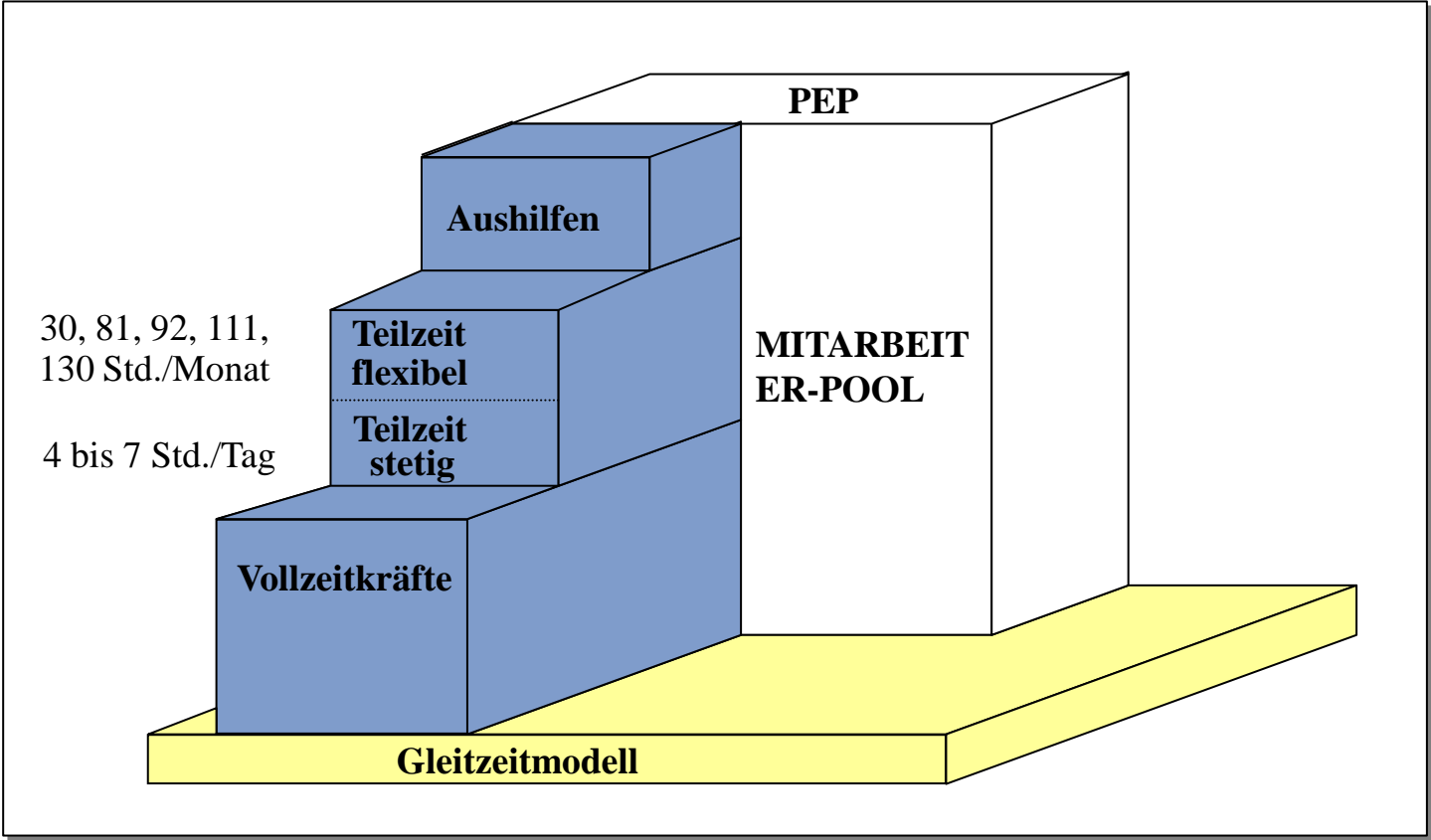
S. 890 Abb. 36 A
 (in Anlehnung an Hoff, A.: Arbeitszeitberatung Berlin, Thesen zum Zukunftsprojekt "Individualisierung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung")

Gleitzeitvereinbarung	
Aussetzen der Gleitzeit:	<ul style="list-style-type: none"> - bis Ende Normalarbeitszeit möglich - bei Ankündigung bis Ende Vortag: Arbeitsverpflichtung ab Beginn Normalzeit möglich - Gleitzeit vorübergehend/auf Dauer aussetzbar - einmal pro Woche: Arbeitsverpflichtung ab Beginn/ bis Ende Ansprechzeit möglich
Überstunden:	außerhalb der Ansprechzeiten auf Anordnung des Vorgesetzten
Dienstreisen:	für eintägige Dienstreisen max. 10 Stunden Zeitgutschrift (einschl. Reisezeit); bei mehrtägigen Dienstreisen bis zu 10 Stunden für An- und Abreisetag (jeweils einschl. Reisezeit) Dienstreisetag dazwischen mit 7,7 Stunden
Arztbesuch:	in dringenden Fällen: Zeitgutschrift zwischen 9.00 - 16.00 Uhr
freie Tage auf Zeitkonto:	jederzeit, wenn der Vorgesetzte zustimmt
Gleitzeitbeauftragte:	in jedem Bereich
Zeitguthaben/Zeitschulden:	<ul style="list-style-type: none"> - Im Rahmen des Kurzzeitkontos max. +40/-25 auf den Folgemonat übertragbar - danach Übertragung des Zeitguthabens bis zu 60 Stunden pro Quartal auf ein Langzeitkonto (Anrechnung mit 40 % des vollen Stundenwertes). Bei Zeitschulden > 25 Stunden Entgeltabzug - Mindestentnahme aus dem Langzeitkonto: 3 Arbeitstage

S. 890 Abb. 36 B
(in Anlehnung an Hoff, A.: Arbeitszeitberatung Berlin, Thesen zum Zukunftsprojekt "Individualisierung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung")

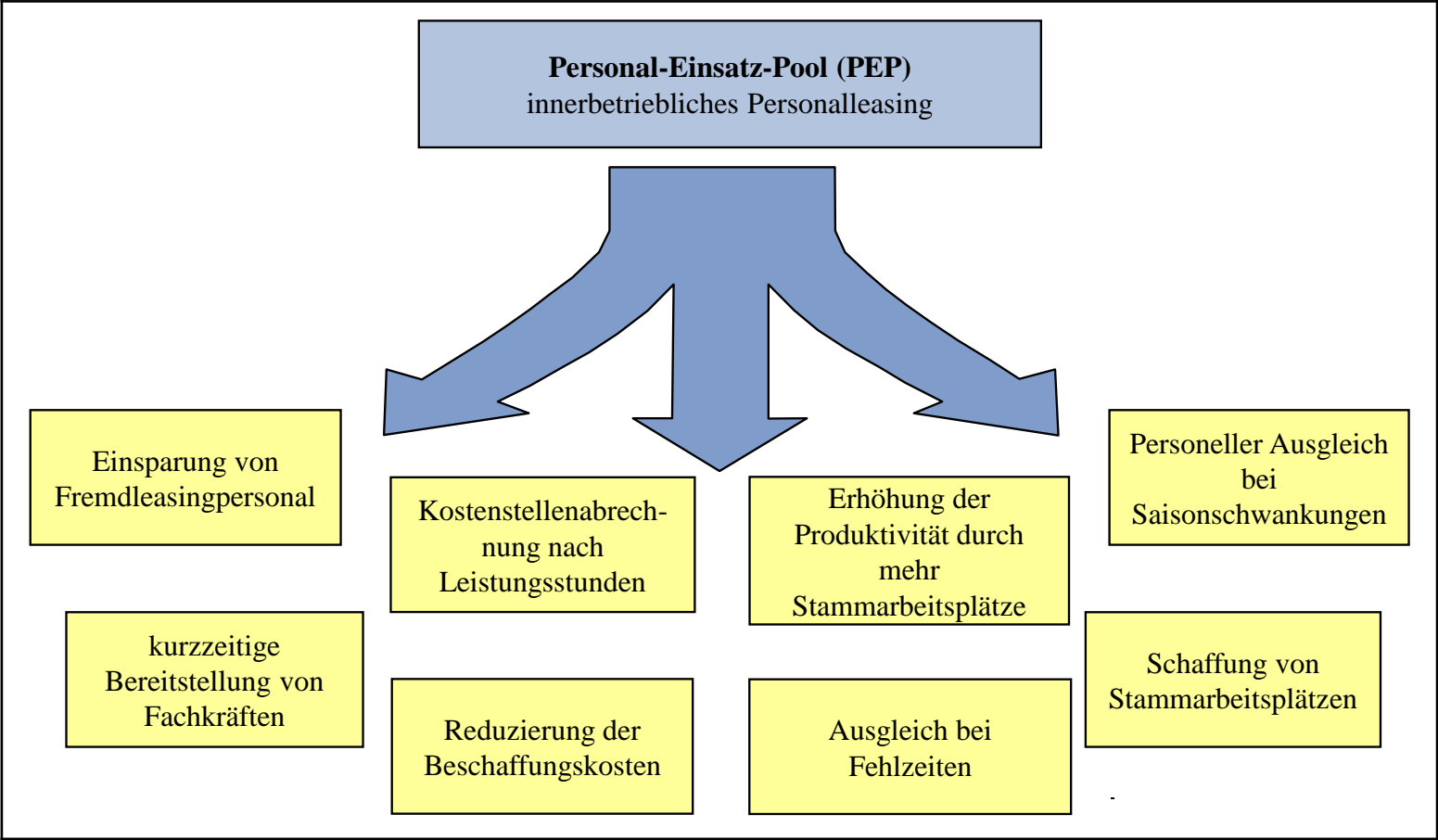


Gleitzeitmodell und Mitarbeiterpool Bertelsmann Distribution



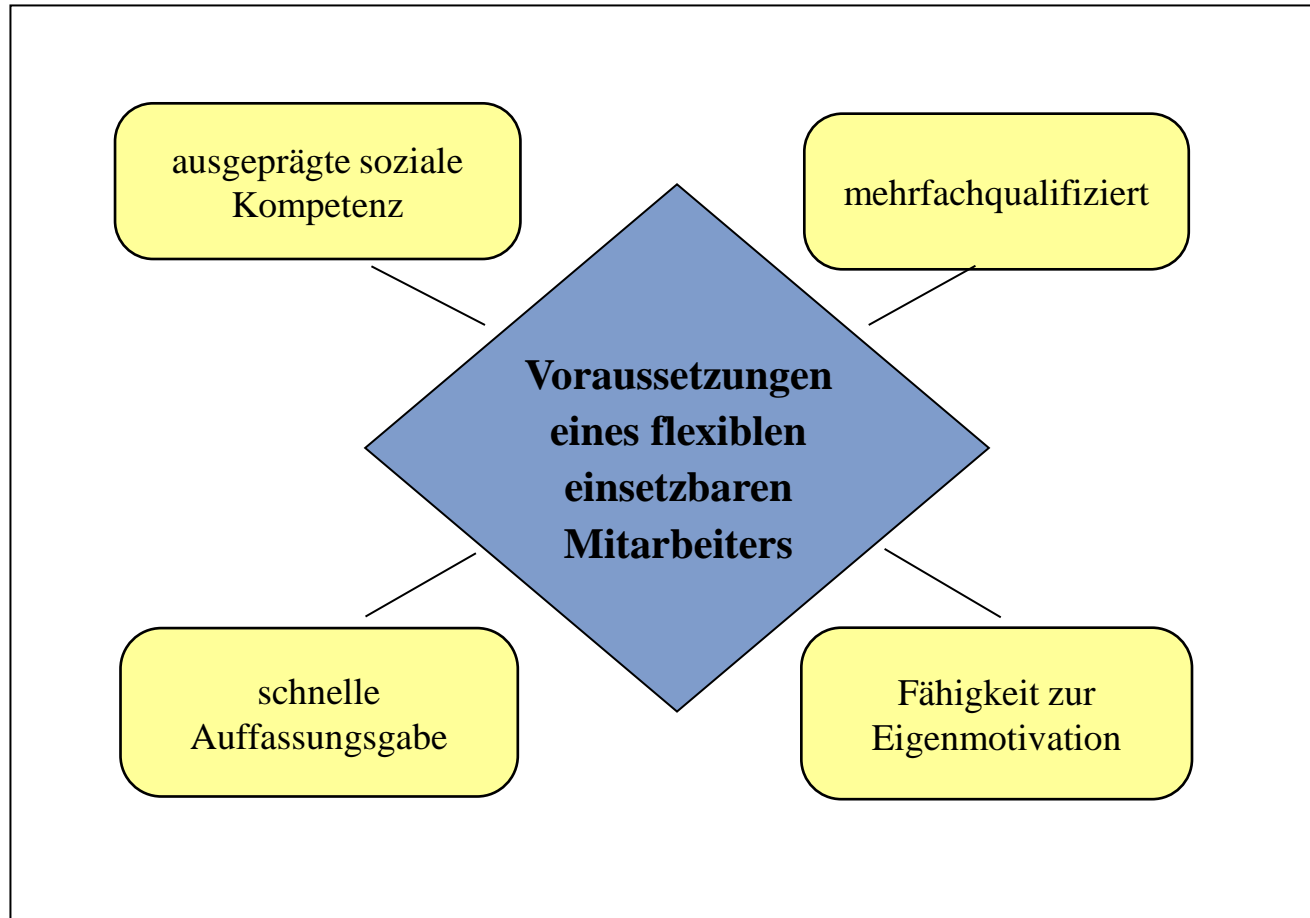
S. 891 Abb. 37
(in Anlehnung an: Bertelsmann Distribution: Unser Arbeitszeitmodell, Gütersloh)

Vorteile des innerbetrieblichen Personalleasing



S.892 Abb. 38
(in Anlehnung an: Bertelsmann Distribution: Unser Arbeitszeitmodell, Gütersloh)

Die wichtigsten Voraussetzungen eines flexibel einsetzbaren Mitarbeiters

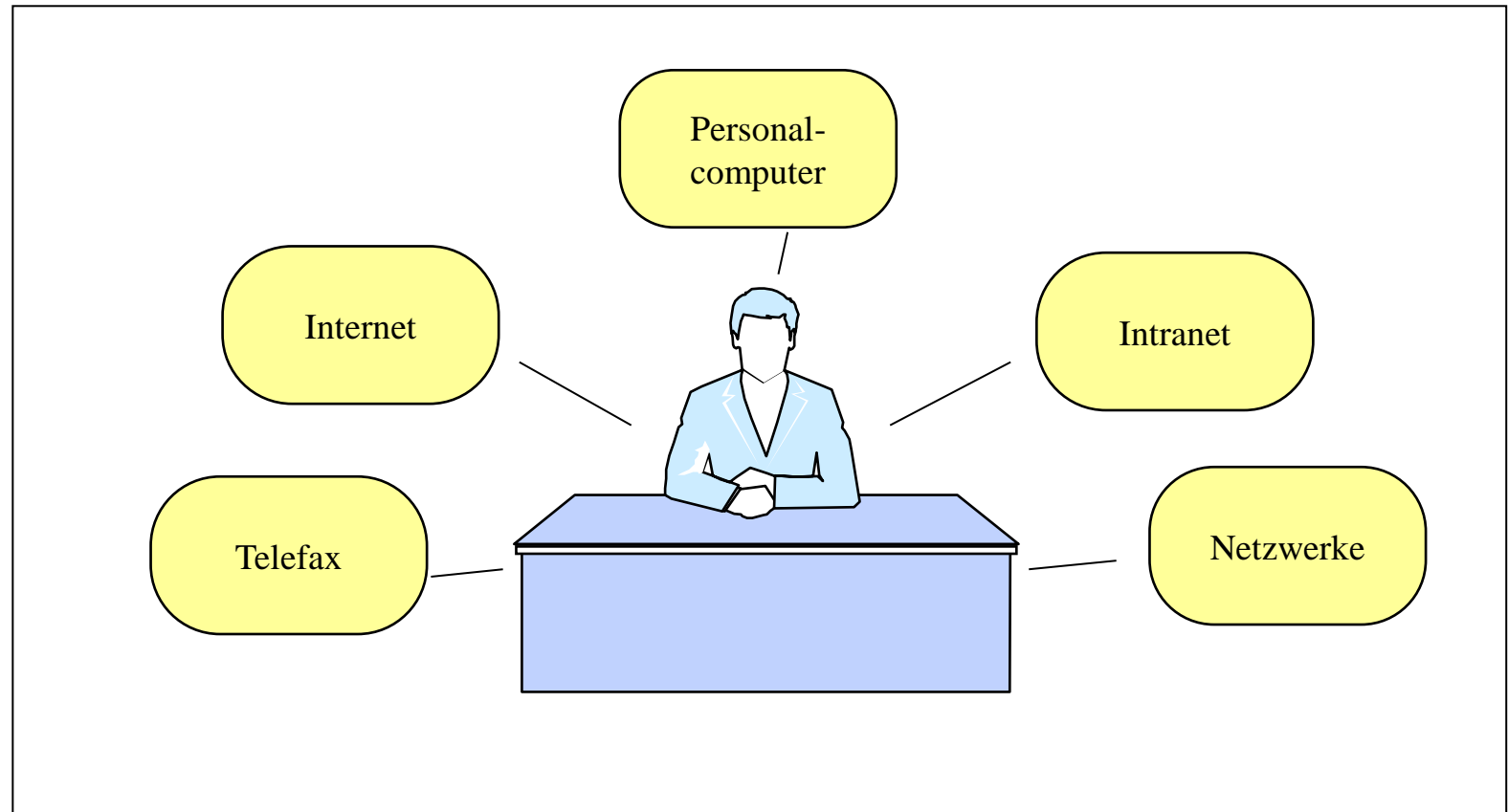


S.893 Abb. 39

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Hilfsmittel flexibler Telearbeiten



S.894 Abb. 40

Bedeutung der variablen Vergütung

Ebenen	Empfänger	Höhe in % der Gesamtbezüge
Geschäftsführung	87 %	28 %
1. Führungsebene	76 %	17%
2. Führungsebene	65 %	13 %

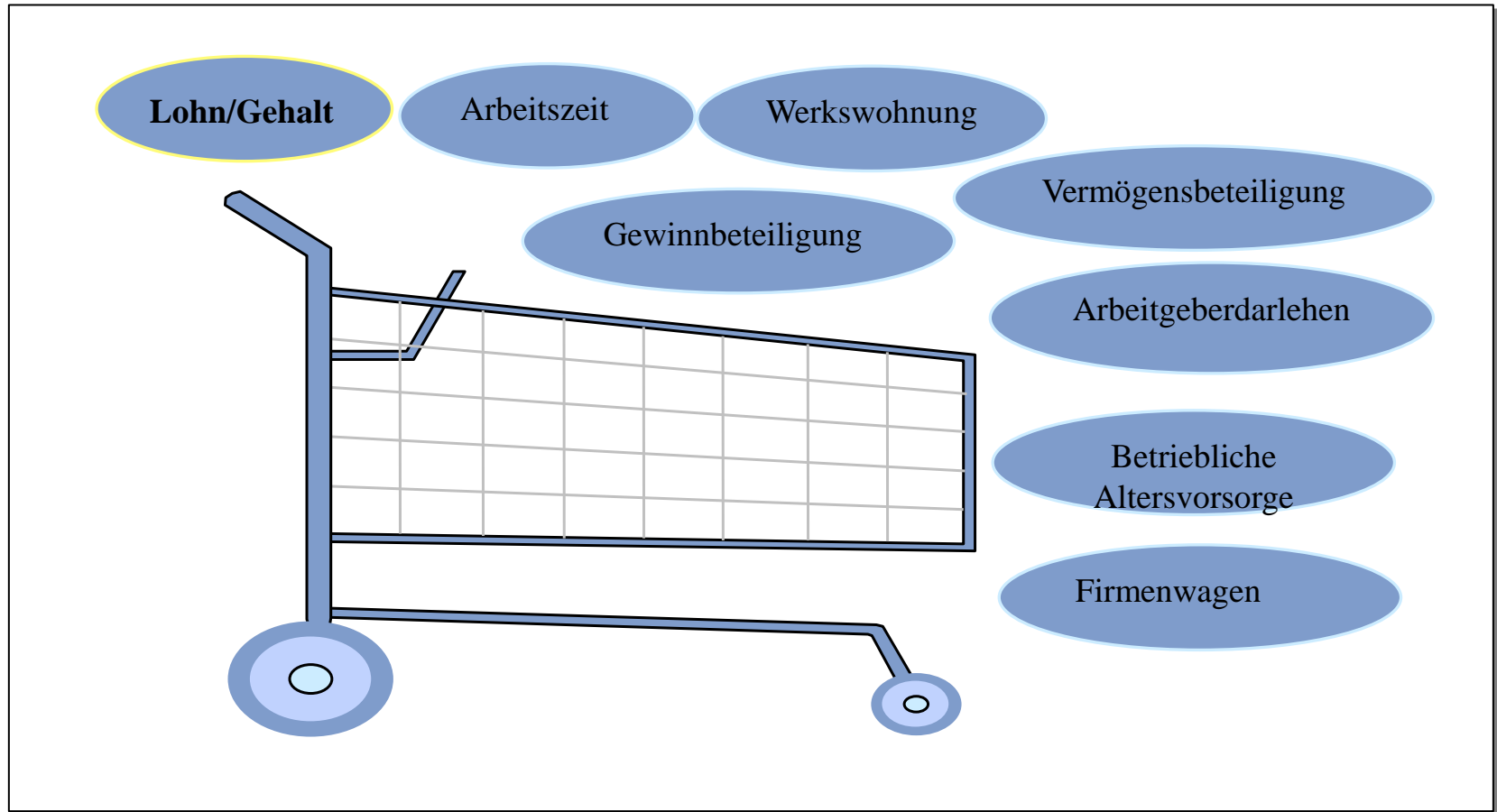
S. 896 Abb. 41

Beispiele für mögliche Gehälter

	Festgehalt (in €)	Erfolgszuschläge (in Prozent)
Hilfskräfte	1.500	0 - 30
Sachbearbeiter	2.500	0 - 60
Führungskräfte	3.500	0 - 250
Bereichsverantwortliche	4.500	0 - 500
Vorstand, Geschäftsführung	5.500	0 - 1.000

S. 898 Abb. 42
(in Anlehnung an Hörner, M.: Entgeltsysteme: Neue Ideen und Wege. in: Personal 2000: Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit, Hrsg. von Feix, W. E., a.a.O., S. 163)

Das Cafeteria-Modell

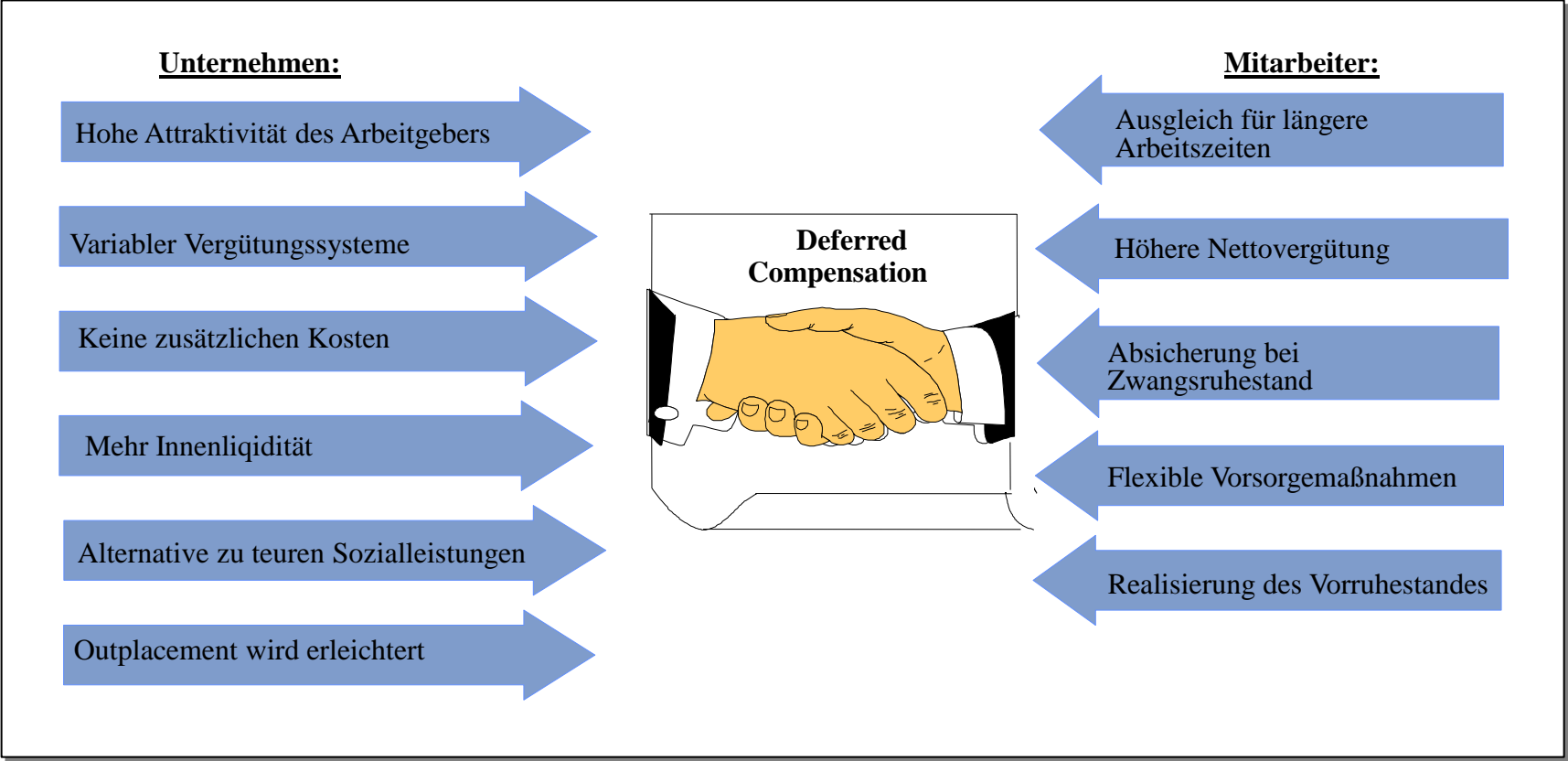


S. 901 Abb. 43

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Deferred Compensation - Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter



S. 903 Abb. 44
(in Anlehnung an: Schmahl, D. W./Neubauer, F.: "Win-Win". Erfolge mit Deferred Compensation. in: Personalführung, Heft 4/1994, S. 300)



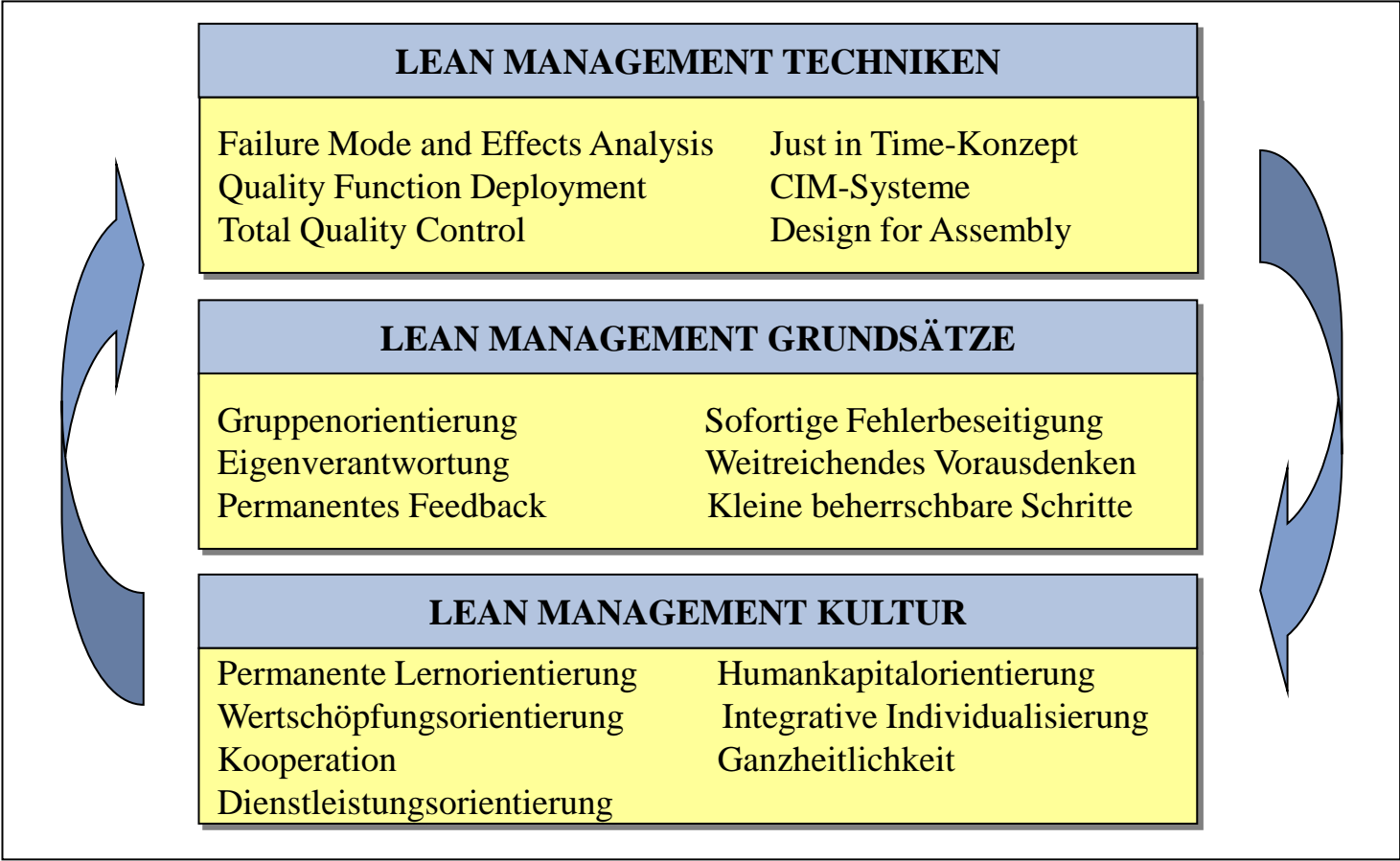
Notizen

3. Trends in Personalmanagement und Organisation

- 3.1 Lean Management
- 3.2 Qualitätsmanagement
- 3.3 Innovatives Management
- 3.4 Visionäres Management
- 3.5 Chaosmanagement
- 3.6 Ganzheitliches Management



Die Ebenen des Lean-Management



S. 906 Abb. 45

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Lean Production

Lean-Production-Produktionssystem
Konzentration auf produktive Prozesse, strikte Prozessorientierung, Organisationsaufbau der indirekten Bereiche (Einkauf, Logistik, Vertrieb etc.) nach den Bedürfnissen der Fertigung: Produktion als integrierter Prozess
Interne Just-in-time-Produktion mit der Idealvorstellung des Staffellaufes: In einem Fertigungsabschnitt wird jeweils nur das Teil gefertigt, das der folgende Abschnitt unmittelbar nach Fertigstellung des Teils benötigt. Ziel ist die Einsparung an umlaufendem Kapital
Verstetigung und hohe Standardisierung auf allen Produktionsstufen
Teamarbeit als Arbeitsform mit dem Auftrag der ständigen Verbesserung (KAIZEN)
Schaffung von logischen, einfachen Abläufen (z.B. KANBAN)
Integrierte, präventive systematische Qualitätssicherung
Just-in-Time-Prinzip und Integration der Zulieferer als Produktivitätsgewinn
Flache Hierarchiestrukturen und damit "Unternehmertum" auf allen Ebenen

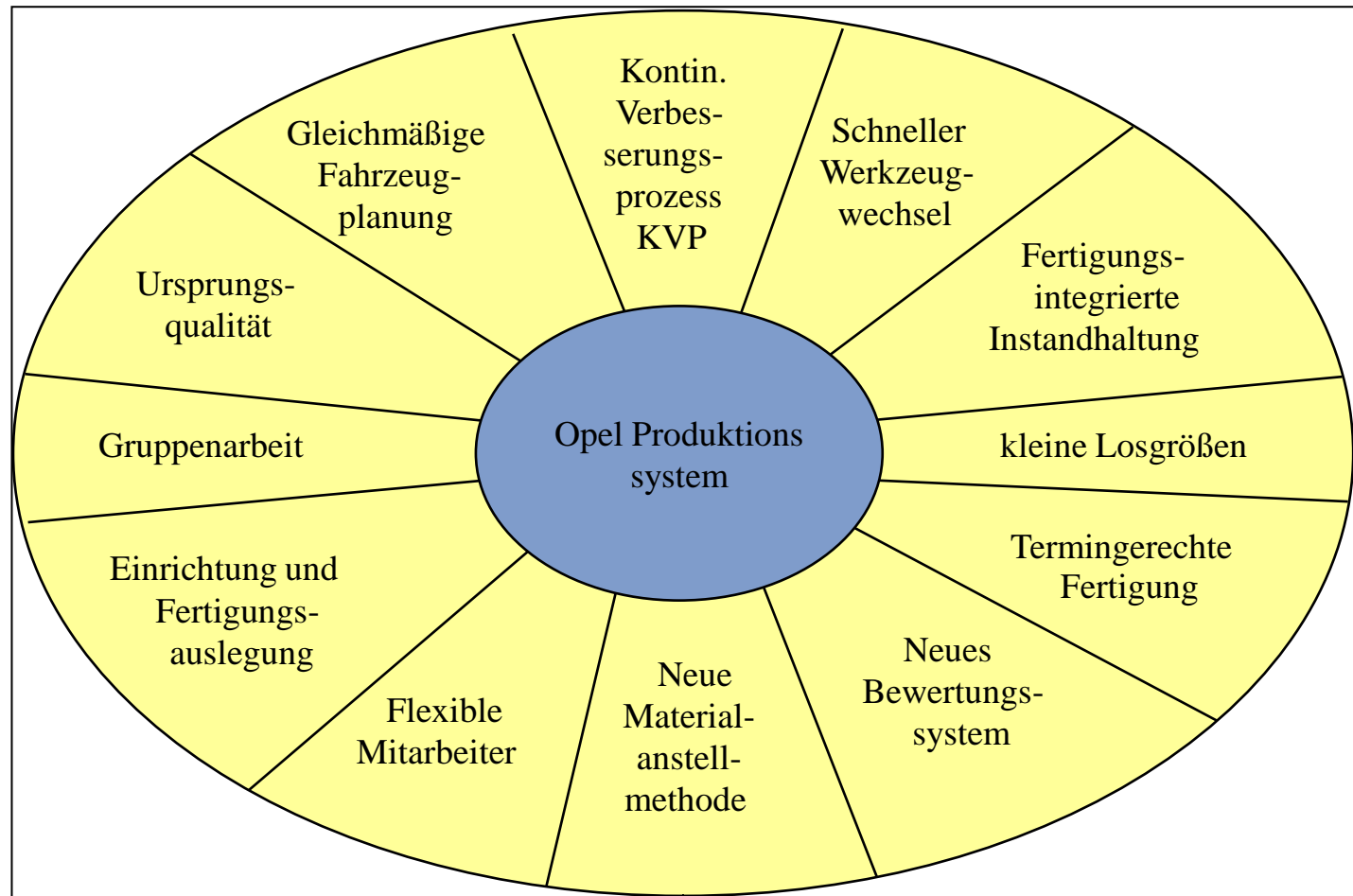
S. 908 Abb. 46



Lean- Production- System

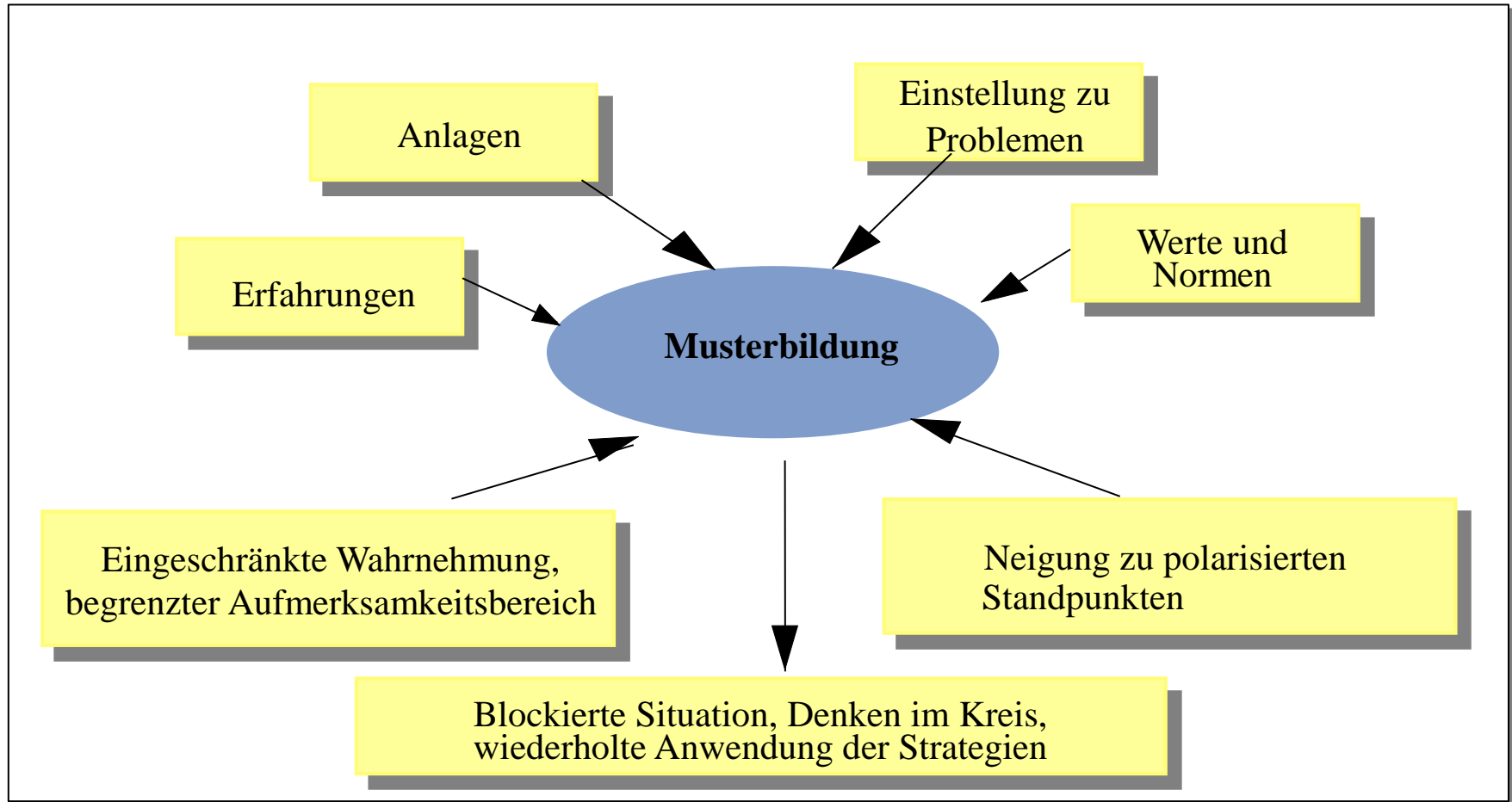
- Prozessorientierung
- Organisationsaufbau indirekter Bereiche (Einkauf, Logistik, Vertrieb etc.) nach den Bedürfnissen der Fertigung:
„Produktion als integrierter Prozess“
- Interne Just-in-time-Produktion
- Verstetigung und hohe Standardisierung auf allen Produktionsstufen
- Orientierte Teamarbeit
- Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP): „Kaizen“
- Logische Produktionsabläufe: „Kanban“
- Integrierte, präventive systematische Qualitätssicherung
- Flache Hierarchien

Das Opel-Produktionssystem: Inhalte und Ziele



S. 912 Abb. 47

Der Verstand als Summe von programmierten Denkmustern



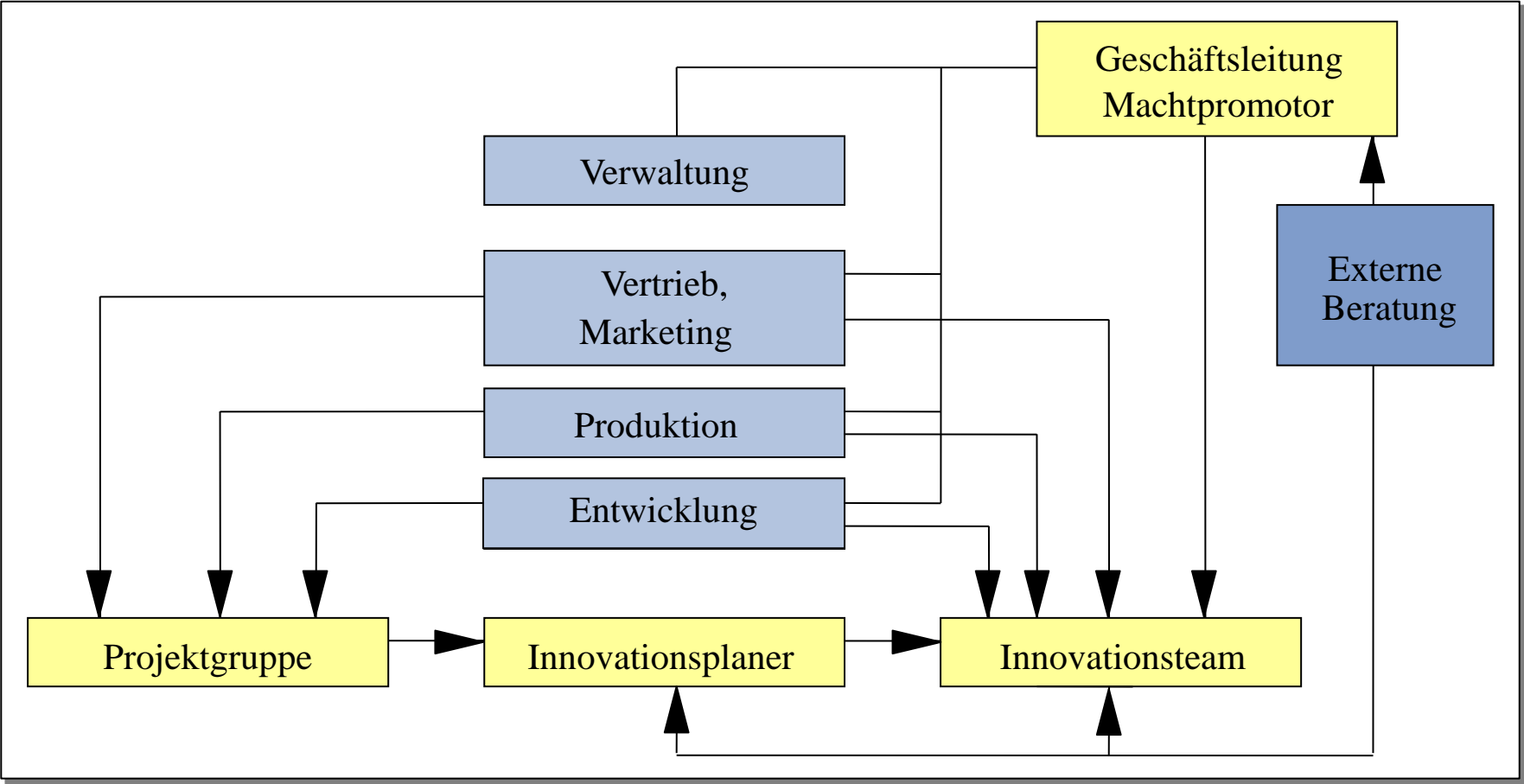
S. 915 Abb. 48

(in Anlehnung an: Czichos, R.: Change-Management, 2. Aufl., München/Basel 1993, S. 274)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

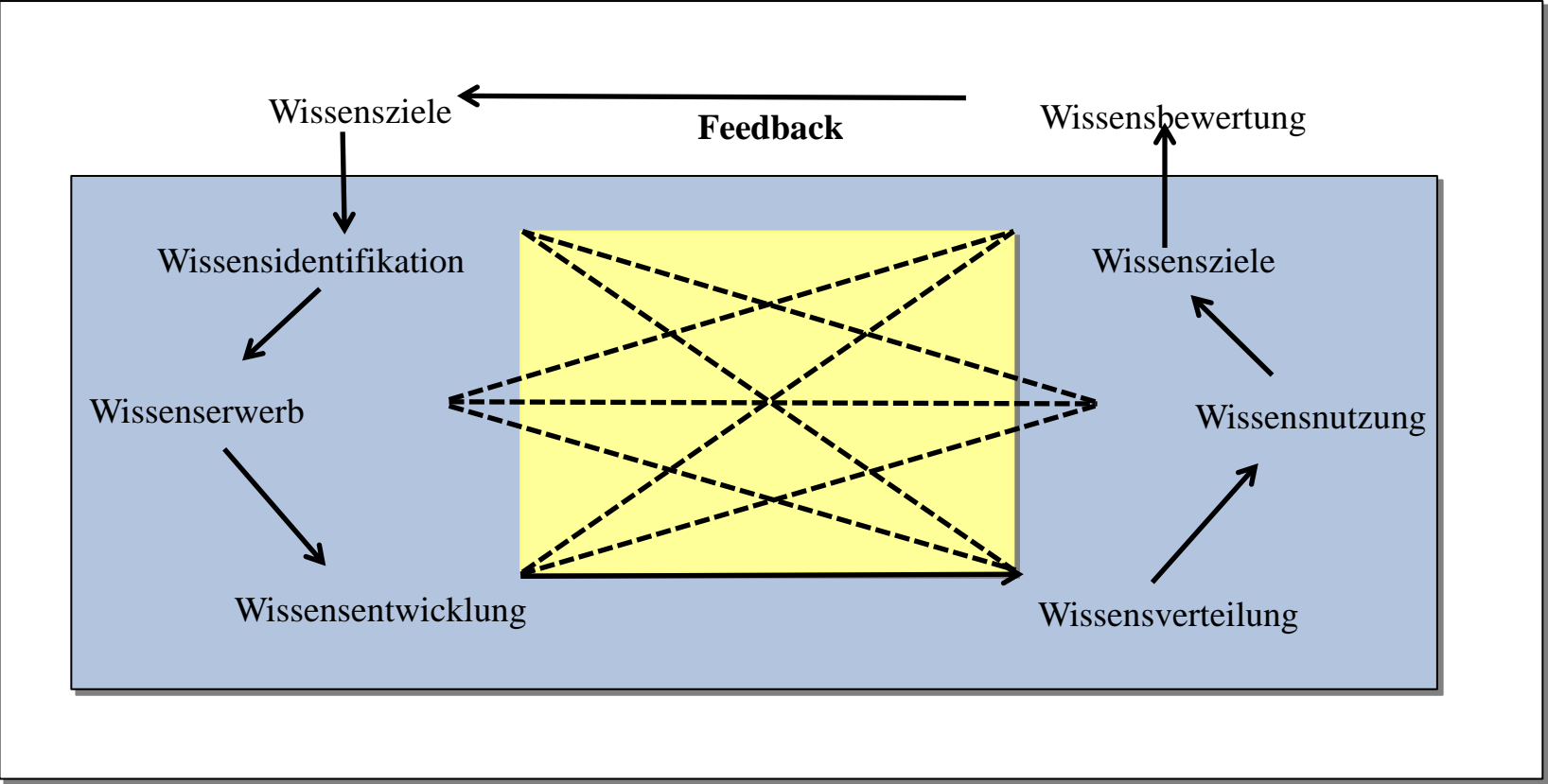
© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Organisationsschema zum innovativen Management



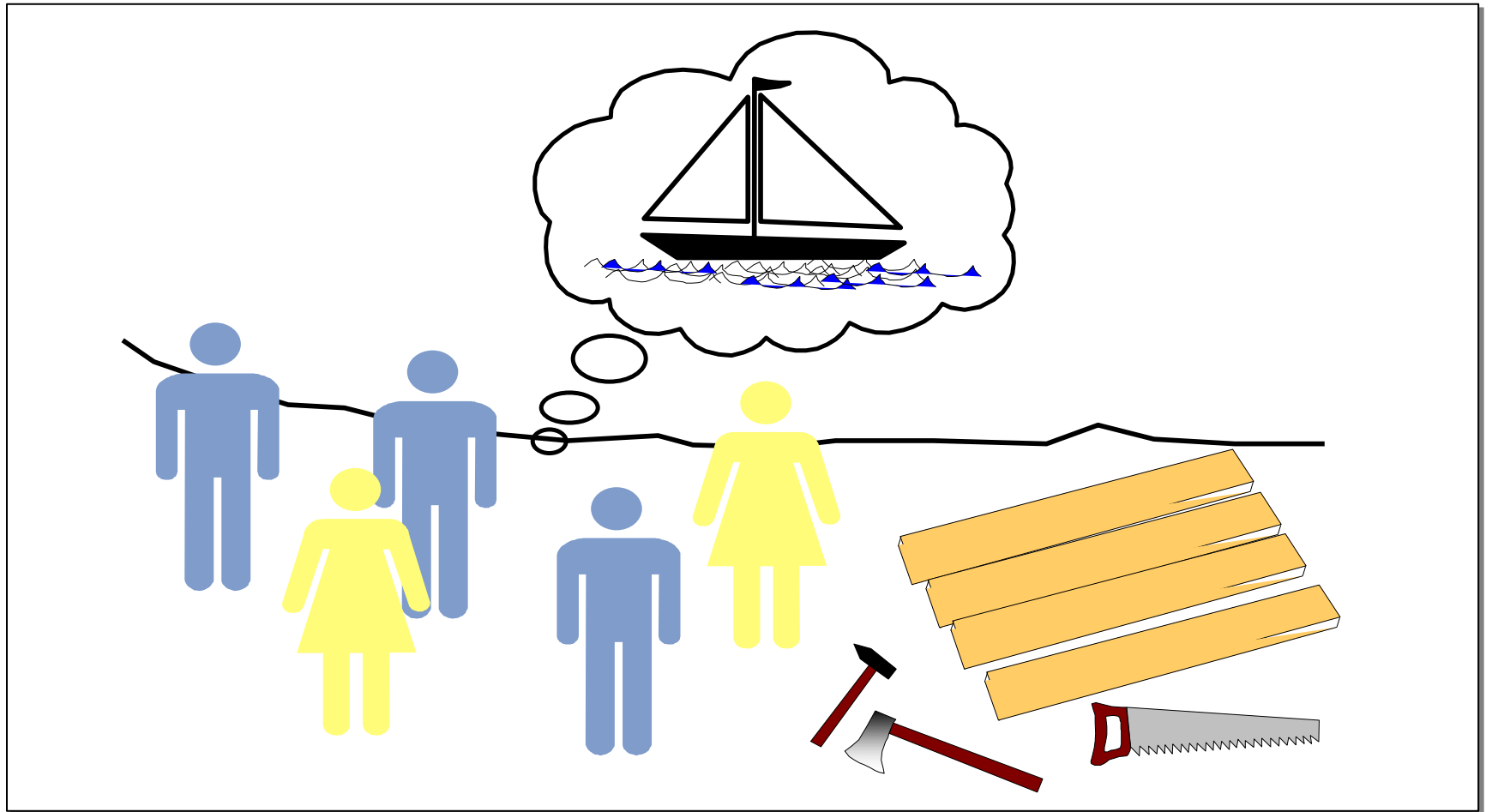
S. 916 Abb. 49

Bausteine des Wissensmanagements



S. 917 Abb. 50

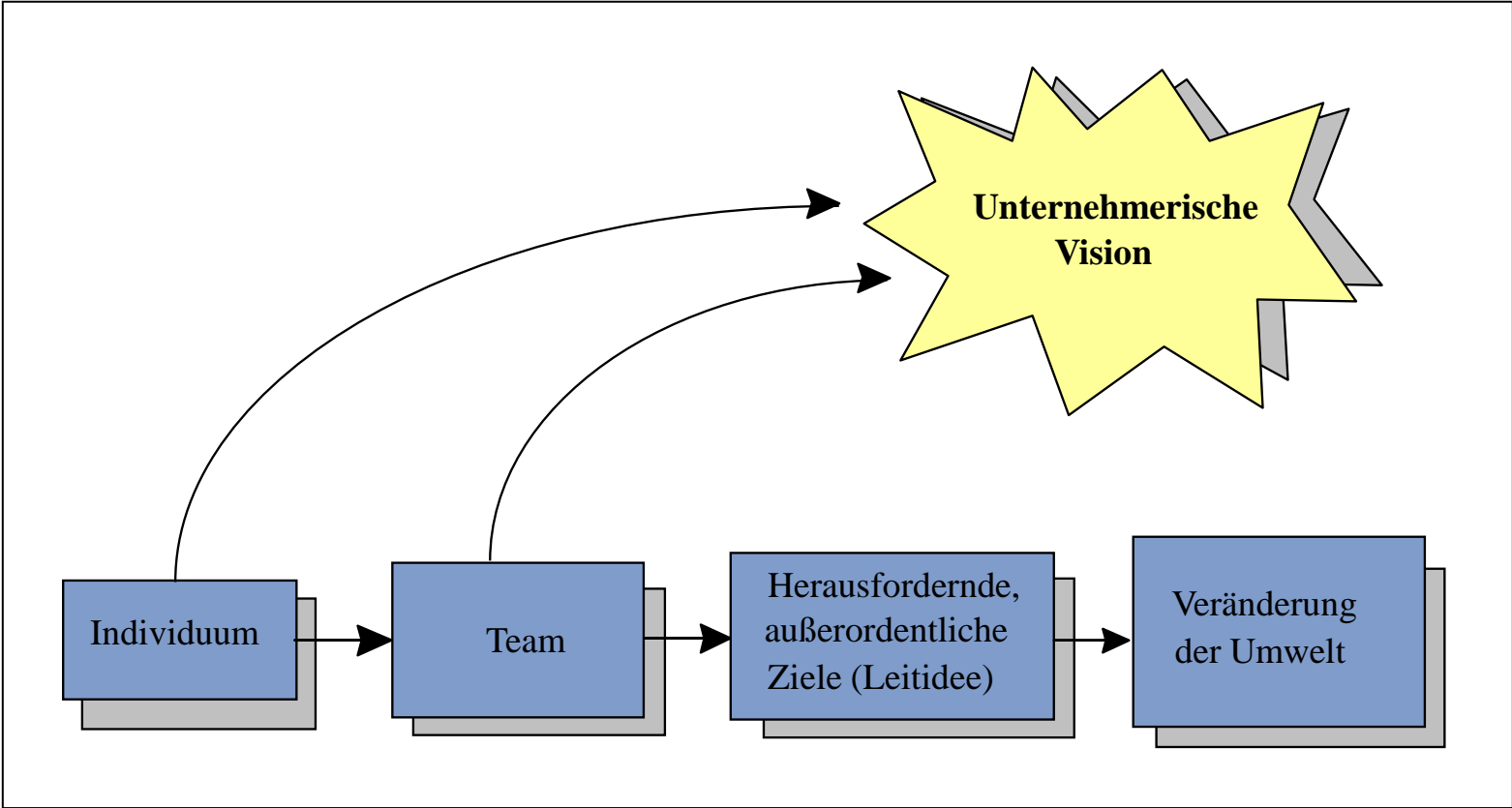
Vision als treibende Kraft



S. 919 Abb. 51

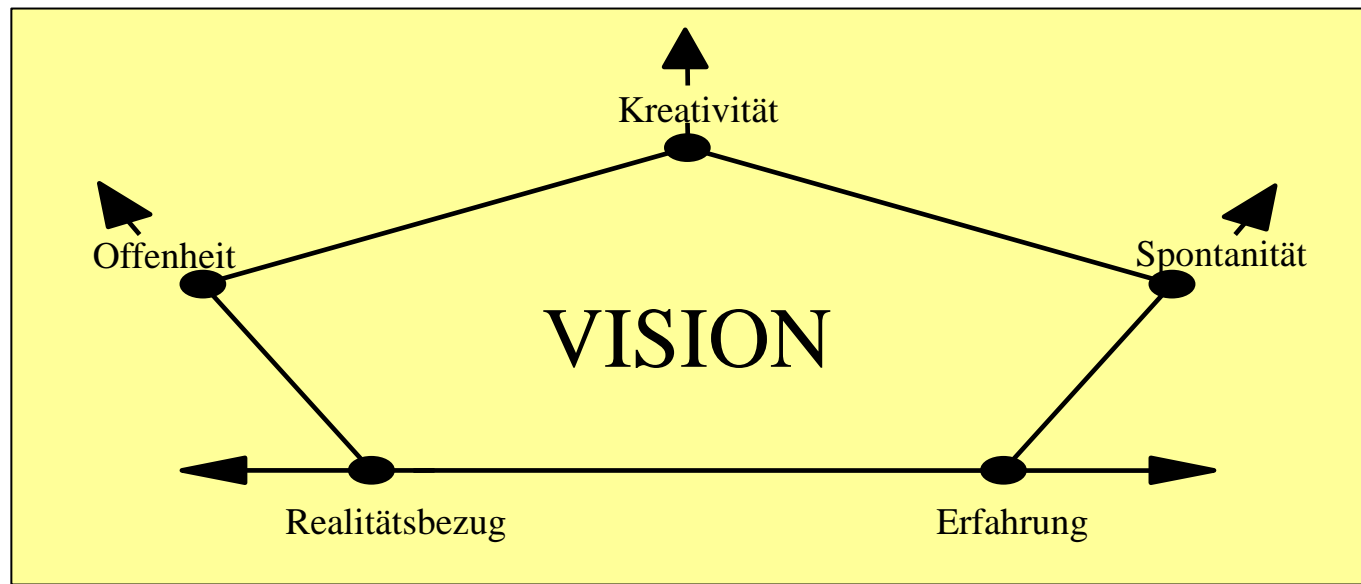


Die unternehmerische Vision



S. 919 Abb. 52
(in Anlehnung an: Hinterhuber, H./Winter, L.: Visionsfähigkeit für die strategische Führung - Individuum und Gruppe als Träger der Vision.
in: Gablers Magazin Nr. 1, 1990, S. 29)

Die Komponenten der Unternehmensvision



S. 920 Abb. 53

(in Anlehnung an: Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management, Frankfurt/New York 1991, S. 77)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Chaos-Management

- **Chaos-Theorie**
- **Ein verändertes Managementprofil**
- **Anwendung der Erkenntnisse**



Das veränderte Managerprofil

Mechanistische Organisation	Selbstorganisation
Autorität	Partizipation
Ziele	Visionen
Anspruch	Gelassenheit
Einseitige Information	Kommunikation
Führungskraft	Katalysator/Kultivator
Rational-analytisch	ganzheitlich-vernetzt

S. 923 Abb. 54
(in Anlehnung an : Lutz, C.: Kommunikation. Kern der Selbstorganisation. in: Die lernende Organisation, Hrsg. von Sattelberger, T., Wiesbaden 1991, S. 109)



Anwendung der Erkenntnisse

- Kundeneinbindung zu Unternehmensveranstaltungen
- Teambildung, in denen Spezialisten integriert werden und Außenkontakte von mehreren wahrgenommen werden
- Mit Profit-Center-ähnlichen, kleinen Einheiten, die sich auf Nischen bzw. bestimmte Kundengruppen konzentrieren, arbeiten.



Ganzheitliches Management

- Mechanistischer Ansatz
- Ganzheitlich-systemischer Ansatz
- Ganzheitliches Denken
- Umgang mit ganzheitlichen Problemsituationen
- Ganzheitliche Unternehmensführung

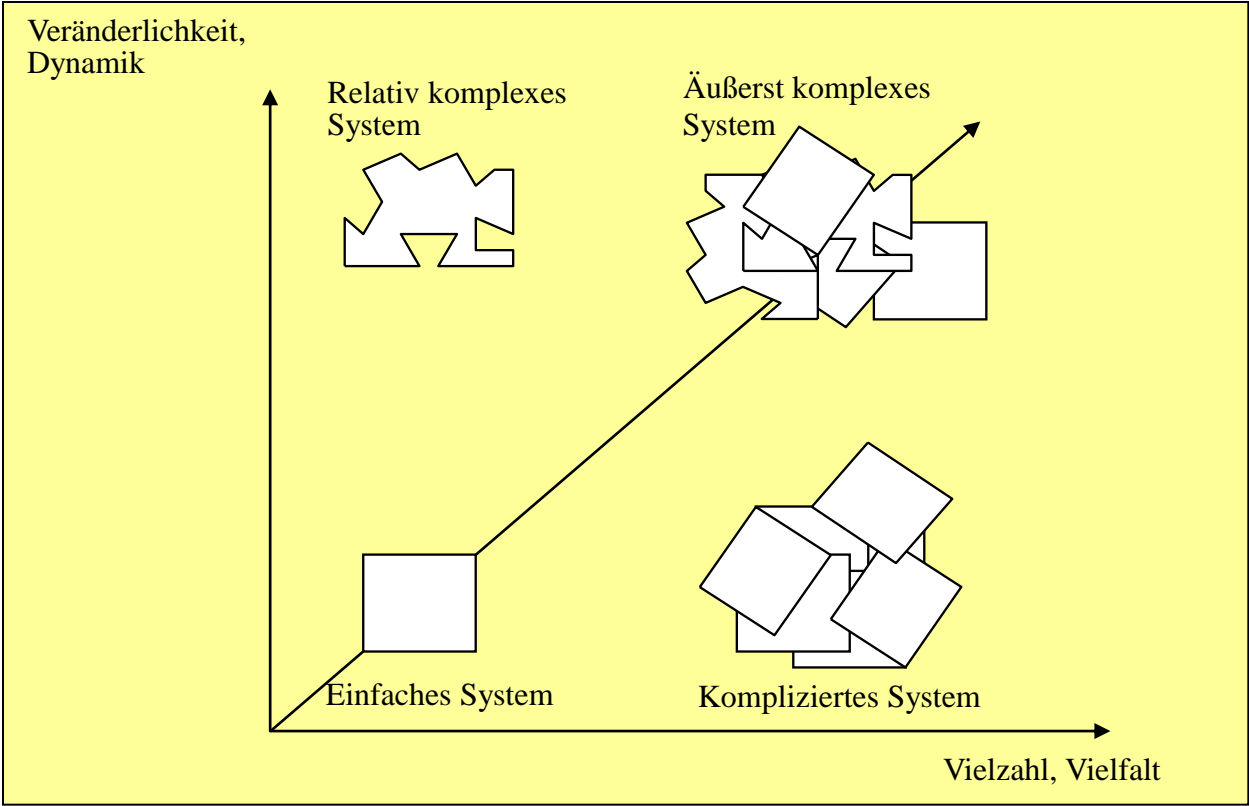
Vergleich Mechanistischer Ansatz: Ganzheitlich-systemischer Ansatz

Vergleich	
Mechanistischer Ansatz Bisher stand im Vordergrund:	Ganzheitlich-systemischer Ansatz In Zukunft erhalten Bedeutung:
Hierarchie	Vernetzungen
Maschinenweltbild	lebendige Organismen
Fixe Planung	Visionen
Führungskraft als Macher	Führungskraft als Entwickler
Hartes Denken, Logik, Denken in Widerspruchsfreiheit	weiches Denken, Psychologik
Organisation	Selbstorganisation
Druck ausüben	Energien freisetzen
Männliches Prinzip	Weibliches Prinzip
Objektivität	Subjektivität
Struktur	Prozess
Ursache-Wirkungs-Denken	Denken in Wechselwirkungen
Richtig/Falsch Beurteilungen	Beurteilungen nach Funktionalität
Geplanter Wandel	Balance zwischen Verändern und Bewahren

S. 927 Abb. 55



Zusammenhang zwischen Komplexität und Kompliziertheit



S. 929 Abb. 56
(in Anlehnung an: Komorek, C.: Methoden und Denkweisen der Unternehmenskybernetik. Bedeutung und Nutzen einer modernen Wissenschaft für die Praxis, Köln 1991, S. 43)

Systemarten und Problemebenen

Systemarten Problemebenen	Öko- systeme	Soziale Systeme	Technische Systeme
Sinnebene Welchen Sinn hat es?	Natürlicher Selbstwert	Veränderliche gesellschaftliche Zwecke	Spezifische menschliche Absichten
Funktionale Ebene Wie funktioniert es?	Natürliche Wirkungs- kreisläufe	Gestaltbare Kreis- läufe menschl. Zusammenwirkens	Zielgerichtet konstruierte Maßnahmen
Materielle Ebene Woraus besteht es?	Natürliche Lebewesen und Stoffe	Menschen und "Bauteile"	Konstruierte "Bauteile"
	Natürliche Systeme	Kulturelle Systeme	
	Lebensfähige Systeme		Mechanistische Systeme

S. 930 Abb. 57
(in Anlehnung an: Komorek, C.: Methoden und Denkweisen der Unternehmenskybernetik, Bedeutung und Nutzen einer modernen Wissenschaft für die Praxis, Köln 1991, S. 32)

Einfache und komplexe Situation im Überblick

	Einfache Situation	Komplexe Situation
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> -Wenige gleichartige Elemente -Geringe Vernetztheit -Wenig Verhaltensalternativen der Elemente -Stabile Wirkungsverläufe 	<ul style="list-style-type: none"> -Viele verschiedene Elemente -Starke Vernetztheit -Viele Verhaltensmöglichkeiten der Elemente -Änderbare Wirkungsabläufe
Erfassbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> -Vollständig analysierbar -quantifizierbar -Verhalten prognostizierbar 	<ul style="list-style-type: none"> -Beschränkt analysierbar, -Beschränkt quantifizierbar -Verhaltensmuster erkennbar
Geeigneter Modellierungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> -Vorbild Maschine -Systemtyp trivial 	<ul style="list-style-type: none"> -Vorbild: Ökosystem -Systemtyp nicht trivial
Geeignete Denkweise	<ul style="list-style-type: none"> -Kausalanalytisches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> -Ganzheitliches Denken
Geeignete Problemlösungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> -Exakte quantitative Methoden, -Algorithmen 	<ul style="list-style-type: none"> -Unexakte qualitative Methoden -Heuristiken
Faktische Beeinflussbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> -Konstruierbar beherrschbar mit Restrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> Beschränkt gestaltbar u. lenkbar „kultivierbar“

S. 934 Abb. 58

(in Anlehnung an: Ulrich, H./Probst, G. J. B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 3. Auflage, Bern/Stuttgart 1991, S. 110)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Merkmale des „Ganzheitlichen Managers“

Der Manager als ganzheitlich Denkender

- gewährt der Phase der Problembestimmung viel Zeit und Energie,
- bestimmt die Zieldefinition, überprüft die Richtigkeit der Ziele, ihre Rationalität und die wichtigen Einflussgrößen,
- erfasst die Situation in ihren Zusammenhängen, als Netzwerk und versucht, komplexe Probleme in ihrer Vernetztheit zu erkennen und zu analysieren,
- beachtet, dass wesentliche Teile verloren gehen, wenn man das System zerlegt, aber auch, dass aus dem vernetzten Ganzen Eigenschaften entstehen, die nicht in den Teilen zu finden sind,
- erkennt und erforscht eine Vielzahl von Einflüssen und gleichgerichteten sowie entgegengerichteten Wirkungsverläufen,
- bezieht die Dynamik in die Modelle mit ein und akzeptiert so das Veränderliche und Veränderbare,
- hält zukünftige, mögliche Verhaltens- und Situationsmuster in Szenarien fest und interpretiert sie ins Netzwerk und erhält durch geistiges und technisches Simulieren ein Gefühl für die Verhaltensweisen und die Evolution eines Systems,
- legt Indikatoren zur Überwachung der Entwicklungen von Problemsituationen und zum Erkennen von Chancen im Netzwerk fest (Früherkennung),
- analysiert die Wirksamkeiten möglicher Lenkungseingriffe und simuliert sie gedanklich oder technisch im Netzwerk,
- versucht ständig, Veränderungen in der Umwelt und in Systemen kritisch zu überprüfen (strategisches Controlling),
- versucht unvoreingenommen, kreativ und heuristisch Lösungen und Handlungsmöglichkeiten zu finden und beurteilt die eigenen Strategien und Handlungen nach ihrer Systemhaftigkeit, nach Kombinationsmöglichkeiten und Synergien,
- fördert die Autonomie der Systeme und Teilsysteme zur Gestaltung und Erhaltung von selbstorganisierenden, flexiblen Einheiten und gestaltet Problemlösungsprozesse möglichst so, dass sie selbständig ablaufen und sich anpassen können,
- strebt nach lebens-, lern- und entwicklungsfähigen Systemen, baut Lernbarrieren ab, damit Traditionen verlernt werden können und macht durch Teamarbeit und Workshops Lernen und Lerninhalte bewusst,
- hilft Informationen zu diffundieren und kommunikativ zu sein.

S. 935 Abb. 59

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

4. Personalwirtschaft und Controlling

- 4.1 Der Controlling- Begriff
- 4.2 Der Begriff Personalcontrolling
- 4.3 Ziele, Funktionen und Aufgaben des Personalcontrollings
- 4.4 Bestandteile und Instrumente des Personalcontrollings
- 4.5 Organisatorische Einordnung und Implementierung des Personalcontrollings





Controlling Definitionen

Horváth	Controlling..... „als Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaptation und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“ Es stellt eine „Unterstützung der Führung dar.“
Reichmann:	Controlling..... „die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine Rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung.“
Deyhle:	„Der Controller sorgt dafür, dass ein Apparat existiert, der darauf hinwirkt, dass die Unternehmung Gewinne erzielt.“
Preißler:	Controlling „ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch zielgerichtete Informationserarbeitung und -verarbeitung unterstützt.“



Controlling als Arbeitsbegriff

Kernelemente sind:

- Funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument zur Unterstützung der Unternehmensführung beim unternehmerischen Entscheidungsprozeß und ein Früherkennungssystem.
- Ein ständiger Lernprozess für viele Bereiche der Unternehmung durch institutionalisierte, permanente SOLL-IST-Vergleiche und den daraus resultierenden Abweichungsanalysen und initiierten Rückkoppelungsprozessen.
- Ein auf Informationserarbeitung und -verarbeitung aufbauendes System, das Schwachstellen im Unternehmen durch rechtzeitiges Erkennen der Ursachen verhindern soll.
- Ein auf Dauer vorgesehenes Führungsinstrument, das fest in der Unternehmenshierarchie verankert ist und nicht als vorübergehende Zeiterscheinung anzusehen ist.
- Ein System, das über Ziele führt und über Selbstkontrolle Zielerreichung realisieren will.



Aufgaben des Controlling

- Einführung und regelmäßige Kontrolle einer Unternehmensstrategie
- Steigerung der betrieblichen Operationalisierung und die Durchsetzung der daraus resultierenden Unternehmensziele
- Abstimmung von Planungs- und Steuerungsprozessen für das Unternehmen
- Erzeugung hoher Reaktionsgeschwindigkeiten bei Veränderungen sowie Entwicklung von Gegensteuerungsmaßnahmen
- Weiterleiten von bedarfsgerechten Informationen
- Entscheidungsfindung mittels betriebswirtschaftlicher Methoden und Kenntnisse



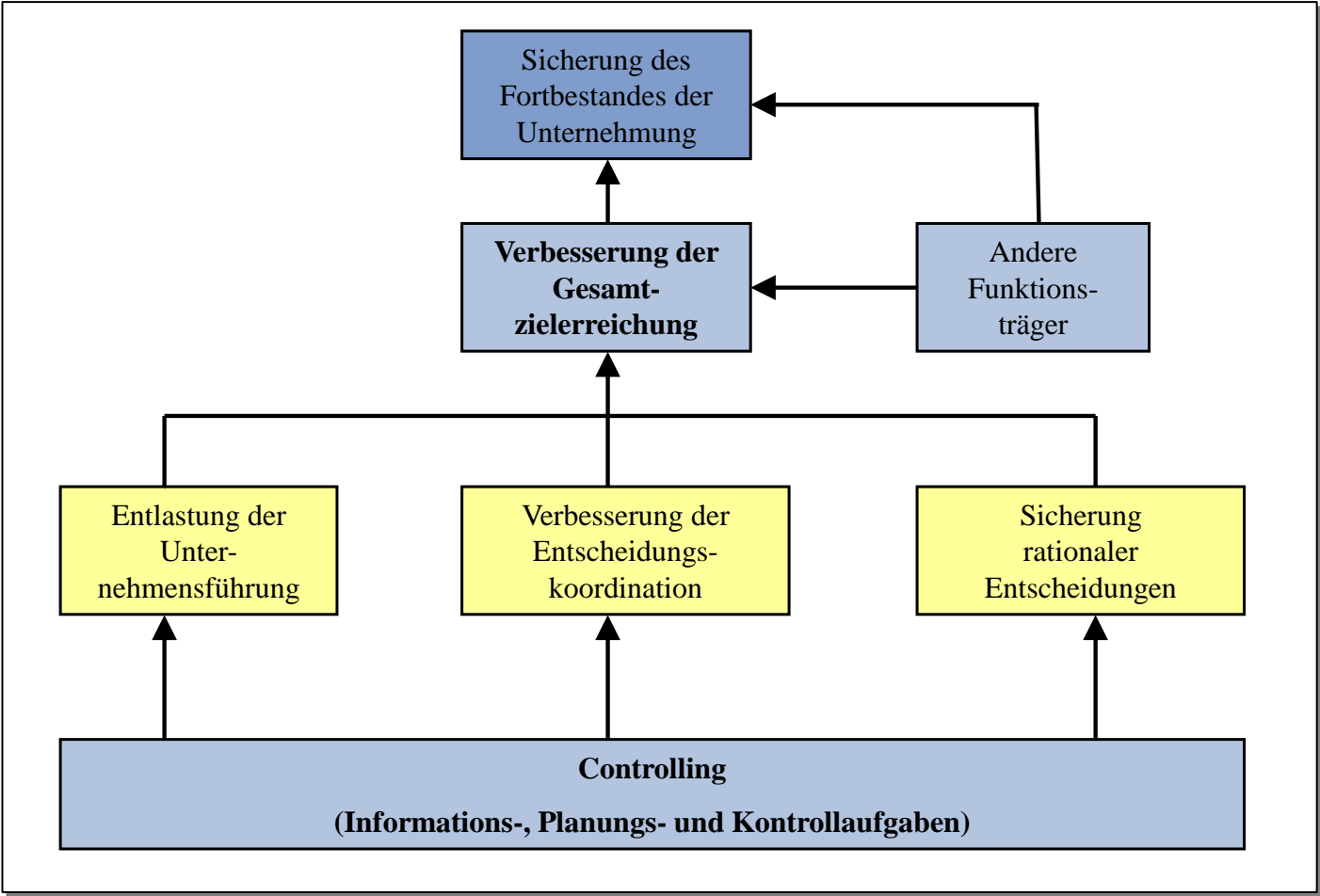
Zusammenhang zwischen Kontrolle und Controlling

Festlegung des Kontrollfeldes Ermittlung von Soll- Größen Ermittlung von Ist- Größen Soll- Ist- Vergleich	Traditioneller Kontrollbegriff	Erweiterter Kontrollbegriff	Controlling- Begriff
Analyse der Abweichungsvorschläge			
Vorschläge für Kontrollmaßnahmen			
Korrekturrentscheidung			

S. 941 Abb. 60
(in Anlehnung an: Jung, H.: Allg. Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München/Wien 2010, S 1163)



Controllingziele in der industriellen Unternehmung



S. 942 Abb. 61



Warum Personal-Controlling?

Personalcontrolling:

- fokussiert die Personalarbeit, das menschliche Potenzial, Leistungs- sowie Arbeitsverhalten und Leistung- bzw. Arbeitsergebnisse
- Konzentration auf arbeitsrelevante Aspekte und auf Arbeitsrollen aller Mitarbeit
- Erfassung von Ausschnitten der Beziehung „Mensch-Arbeit“
- Personalcontrolling- Philosophie entscheidet z.B.: inwieweit neben ökonomischen auch soziale Aspekte berücksichtigt werden.



Strategisches und operatives Controlling

Strategisches Controlling

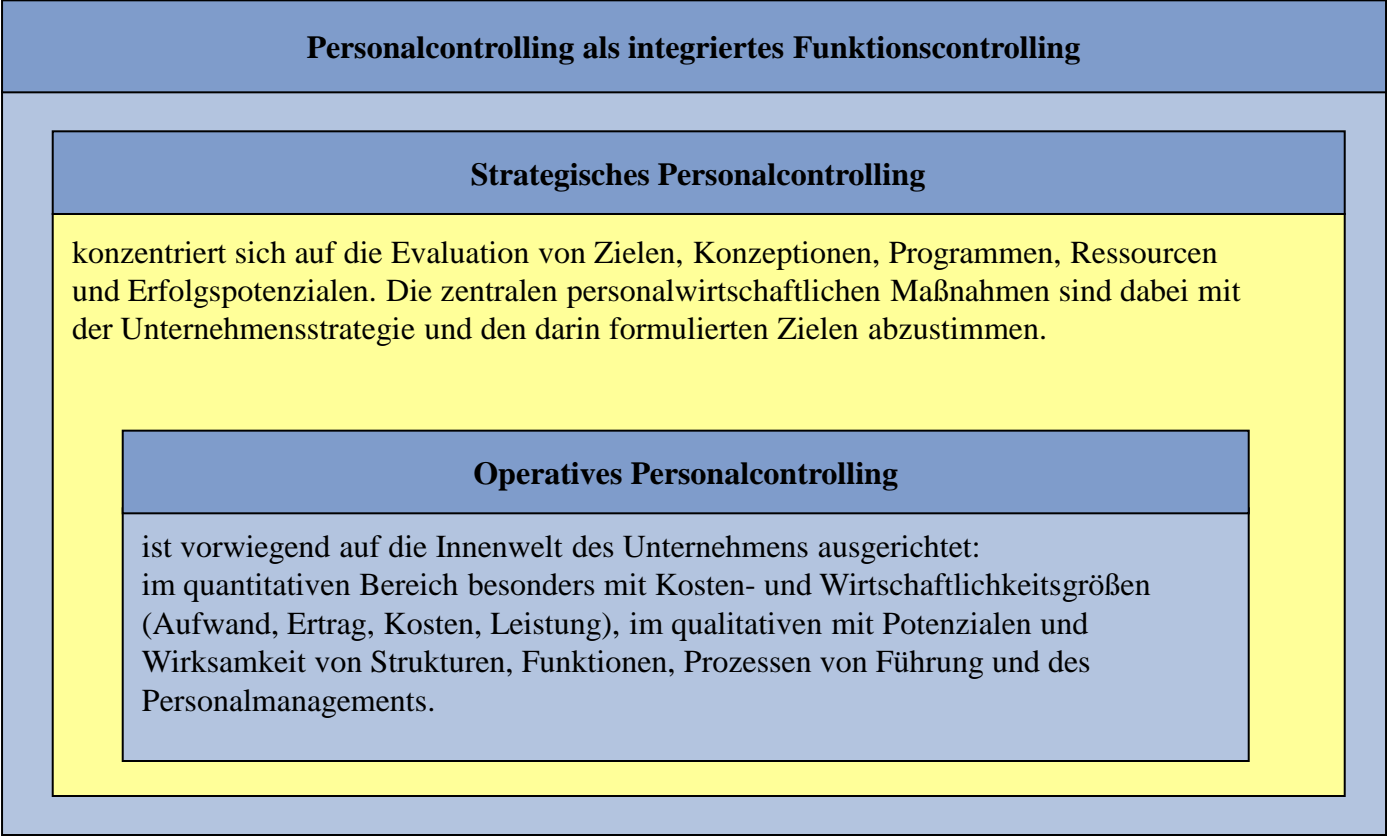
- Der strategisch denkende Controller muss sich mit Prozessen die die langfristige Entwicklung des Unternehmen beeinflussen könnte so frühzeitig beschäftigen, dass die Unternehmung noch handeln kann.
- Versäumnisse sind kaum noch wirtschaftlich korrigierbar, d.h. Ursachen möglicher Abweichungen müssen frühzeitig lokalisiert und erkannt werden, um sie zu bewältigen

Operatives Controlling

- Als Mehrjährige Planung und Mittelfristplanung hat sie ein Planungshorizont von bis zu 5 Jahren
- Sie plant die Realisierung der Maßnahmen die im strategischen Controlling festgelegten Unternehmensstrategien.



Aufgaben des strategischen und operativen Personalcontrolling



S. 946 Abb. 62



Ziele des Personal-Controlling

- Die umfassende Unterstützung der Personalwirtschaft bzw. Personalplanung
- Sicherstellung und Verbesserung der Informationsversorgung im Personalwesen
- Die Sicherung und Verbesserung der Koordination im Personalwesen
- Erhöhung der Flexibilität
- Adäquate Informationsversorgung der personalwirtschaftlichen Handlungsträger in der Unternehmung



Funktionen des Personal-Controlling

- Integrationsfunktion:

Die Voraussetzung der Eingliederung der Personalfunktion in die gesamtplanerischen Maßnahmen der Geschäftsleitung schafft das Personalcontrolling.

- Koordinationsfunktion:

Personalcontrolling führt zu einer Koordination der teilweise nebeneinander her laufenden Einzel- und Teilpläne im Personalwesen.

- Früherkennungsfunktion:

Das im Personalwesen immer wieder geforderte Agieren statt Reagieren kann durch Personal-Controlling realisiert werden.



Aufgaben des Personalcontrolling

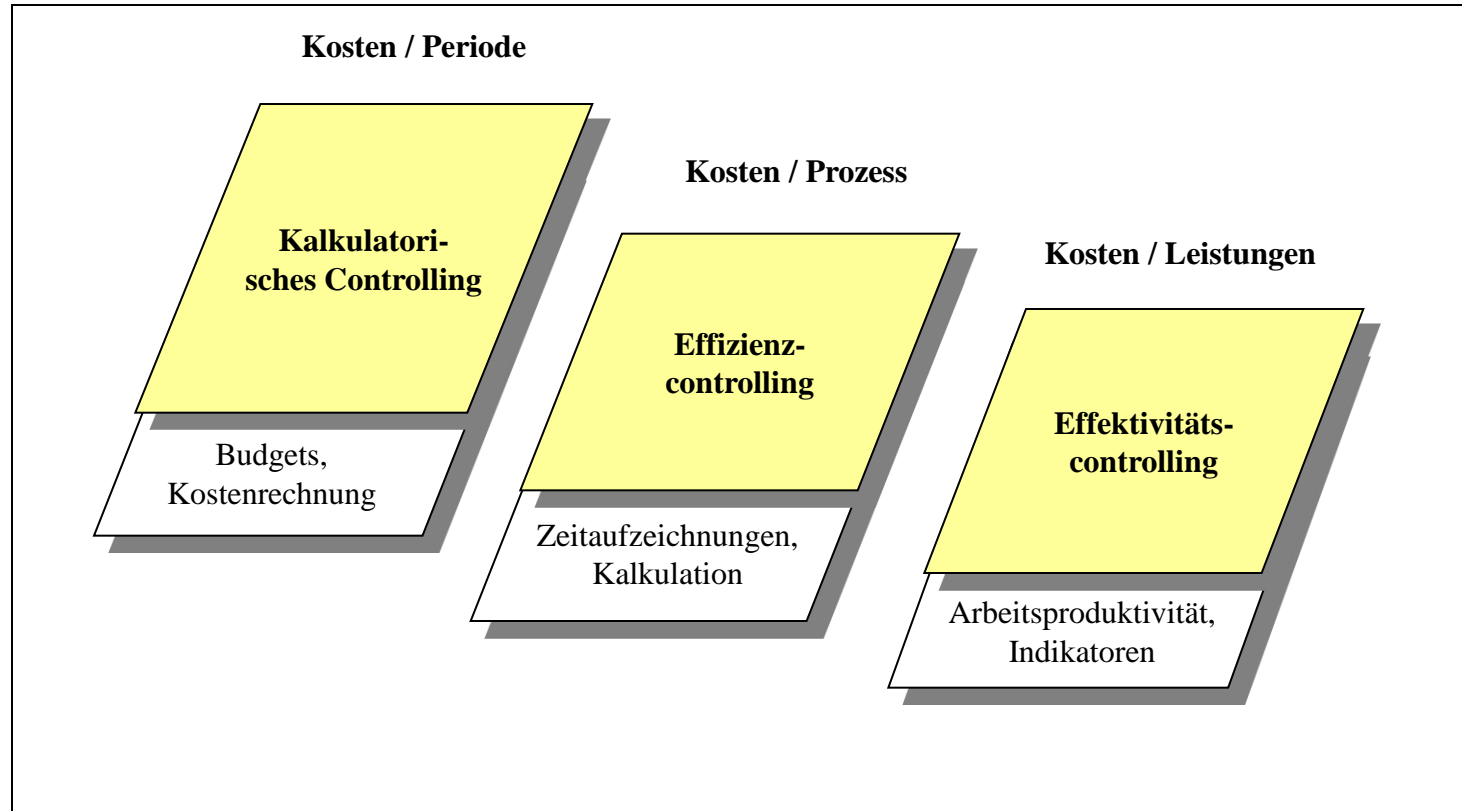
- (1) Informationsaufgabe
- (2) Dienstleistungs- und Serviceaufgabe
- (3) Aufgaben innerhalb strategischer und operativer Personalarbeit
- (4) Personalwirtschaftliche Kontrollaufgaben



Soll-ist-Vergleich

Vergleichsformen	Bedeutung
Ist-Ist-Vergleich	Ex-post-Vergleich realisierter Größen (z.B. Vergleich eigener personalwirtschaftlicher Daten mit denen anderer Unternehmungen, Betriebsvergleich)
Soll-Soll-Vergleich	Ex-ante-Überprüfung der Konsistenz der durch die Planung gesetzten Soll-Größen
Wird-Wird-Vergleich	Prüfung der Konsistenz prognostizierter Größen (Entwicklung und Wirkungsprognose)
Soll-Wird-Vergleich	Im Wesentlichen vorkoppelnde Planfortschrittskontrollen. Inwieweit eine bestimmte Maßnahme geeignet ist, die gesetzten Ziele zu erreichen, wird schon schrittweise während der Planrealisierung kontrolliert.
Wird-Ist-Vergleich	Prämissenkontrolle; Prüfung, ob und inwieweit Planungsgrundlagen aktuell noch gegeben sind (ex-ante-Charakter).

Die drei Ebenen des Personalcontrolling

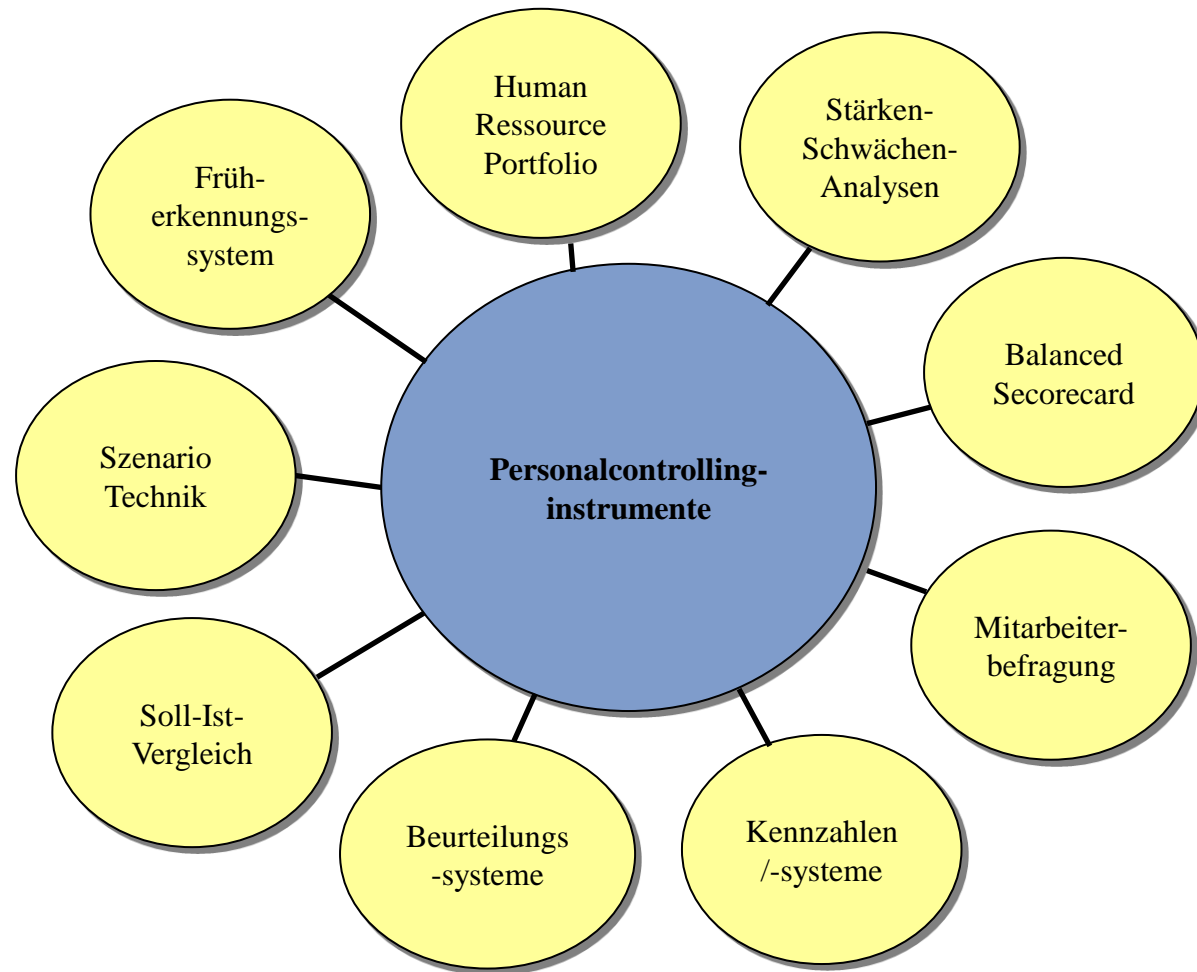


S. 954 Abb. 64

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Wichtige Personalcontrollinginstrumente



S. 955 Abb. 65

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Controlling-Funktionen der Personalbeurteilung

Auf Mitarbeiterebene	Für Funktionen der Personalwirtschaft	Für integrative Personalpolitik
<ol style="list-style-type: none">1. Ermöglicht Beurteilern Orientierung durch ein Feedback2. Mitarbeiter erhalten Informationen über ihre gegenwärtige Leistung3. Beseitigung von Defiziten	<ol style="list-style-type: none">1. Beurteilungsinfos für Personaleinsatz- bzw. Entwicklungsplanung2. Planbare Qualifizierungsmaßnahmen3. Integration von Beurteilungssystemen in Entlohnungssystem	<ol style="list-style-type: none">1. Entwicklung personalpolitischer Maßnahmen2. Analyse ergebnis- und verhaltensorientierter Wirkungen der Personalbeschaffung3. Analyse von Veränderungen der Arbeitsorganisation



Personalbeurteilung/Leistungsbeurteilung

Personalbeurteilung hat zwei Hauptziele:

- ✓ **Evaluation der Leistung des Mitarbeiters**

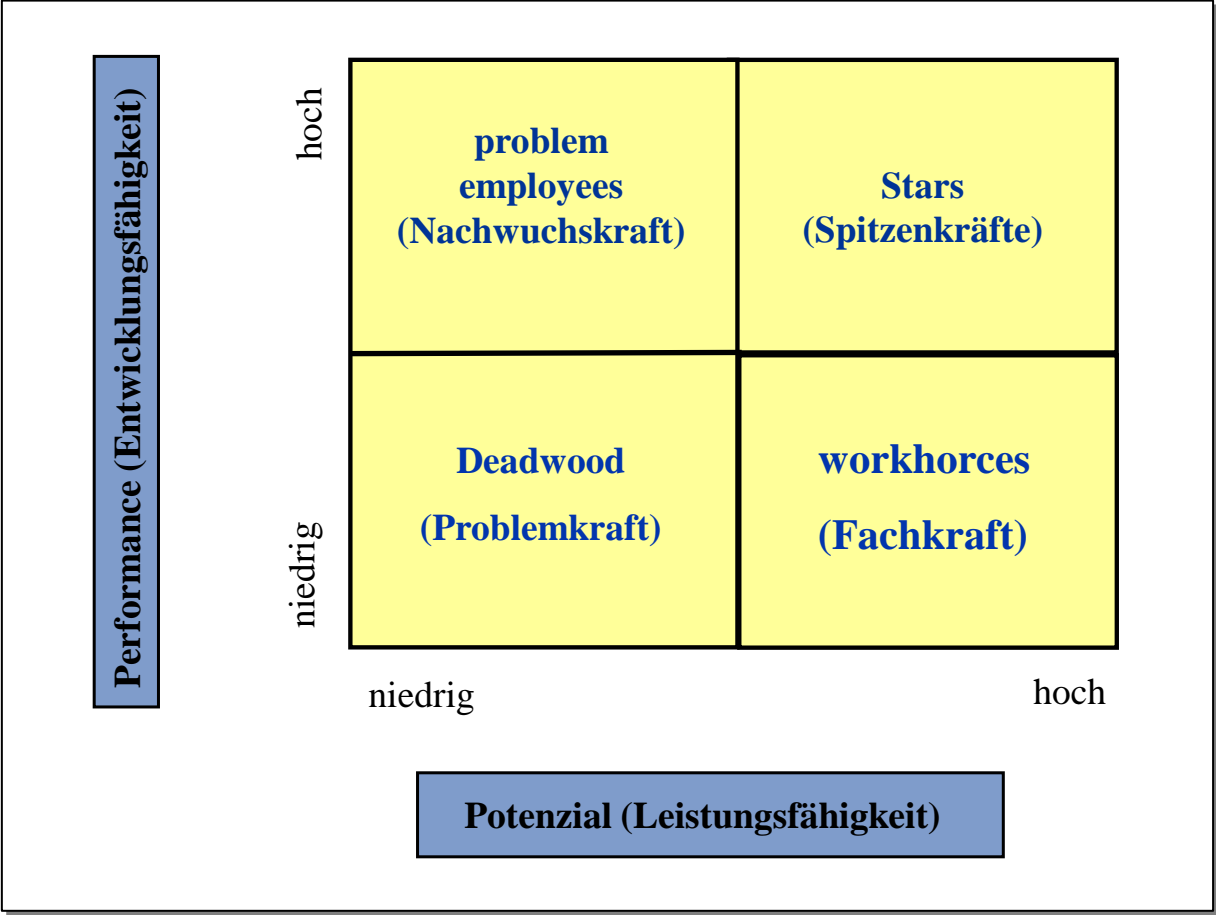
- Möglichkeit Personen miteinander vergleichbar zu machen
bzw. an Standards zu messen

- ✓ **Ansätze für künftige Personalentwicklungsmaßnahmen aufzeigen**

- Die Evaluation findet dabei auch im Sinne einer Kontrolle statt,
die sowohl ein negatives als auch positives Feedback umfasst



Human Ressource Portfolio



S. 960 Abb. 66

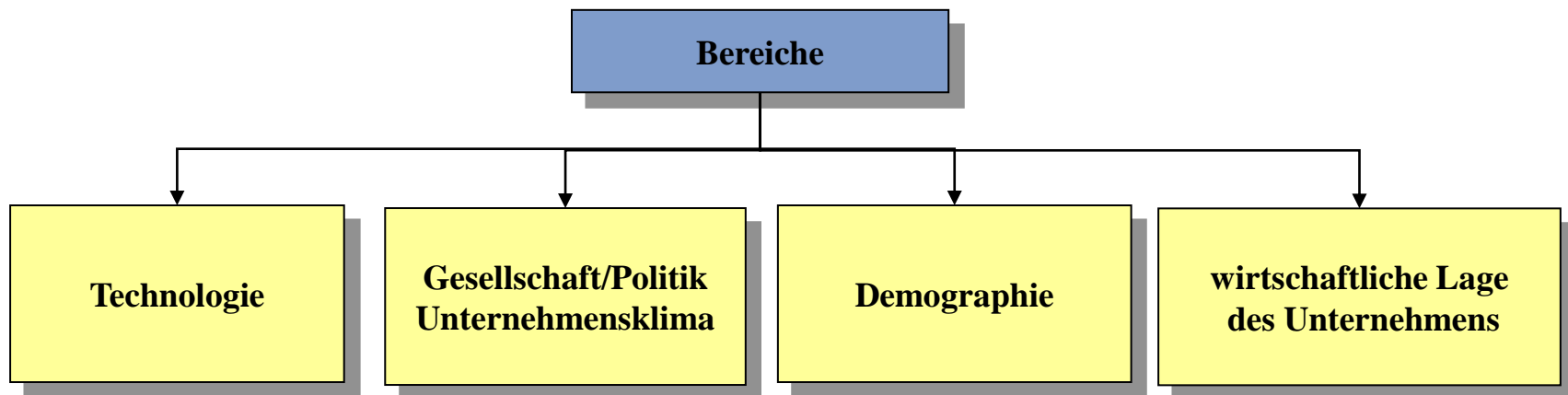
Vor- und Nachteile des Personal-Portfolios

Portfolio-Analyse im Personalbereich	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> – Die Mitarbeiter des Unternehmens können aus einem strategischen Gesamtzusammenhang heraus betrachtet werden. – Personal-Portfolios können als Beurteilungsinstrument verwendet werden. – Personal-Portfolios bieten dem oft heterogen zusammengesetzten Team der Geschäftsleitung (Techniker, Juristen, Kaufleute) durch einfache Handhabbarkeit und Visualisierung eine gute Diskussionsgrundlage. 	<ul style="list-style-type: none"> – Für eine ganzheitliche Mitarbeiterbeurteilung reichen zwei Dimensionen nicht aus. Mitarbeiter werden „schablonisiert“ und wie Produkt-Markt-Kombinationen behandelt. – Eine klare Zuordnung von Mitarbeitern in eine der vorgegebenen Kategorien ist nicht immer möglich (z.B. weisen viele Mitarbeiter nicht über die gesamte Beurteilungsperiode einen konstanten Leistungsgrad auf). – Die Durchführung aufschlussreicher Konkurrenzvergleiche scheitert meist am Informationsmangel bezüglich vergleichbarer Unternehmen.

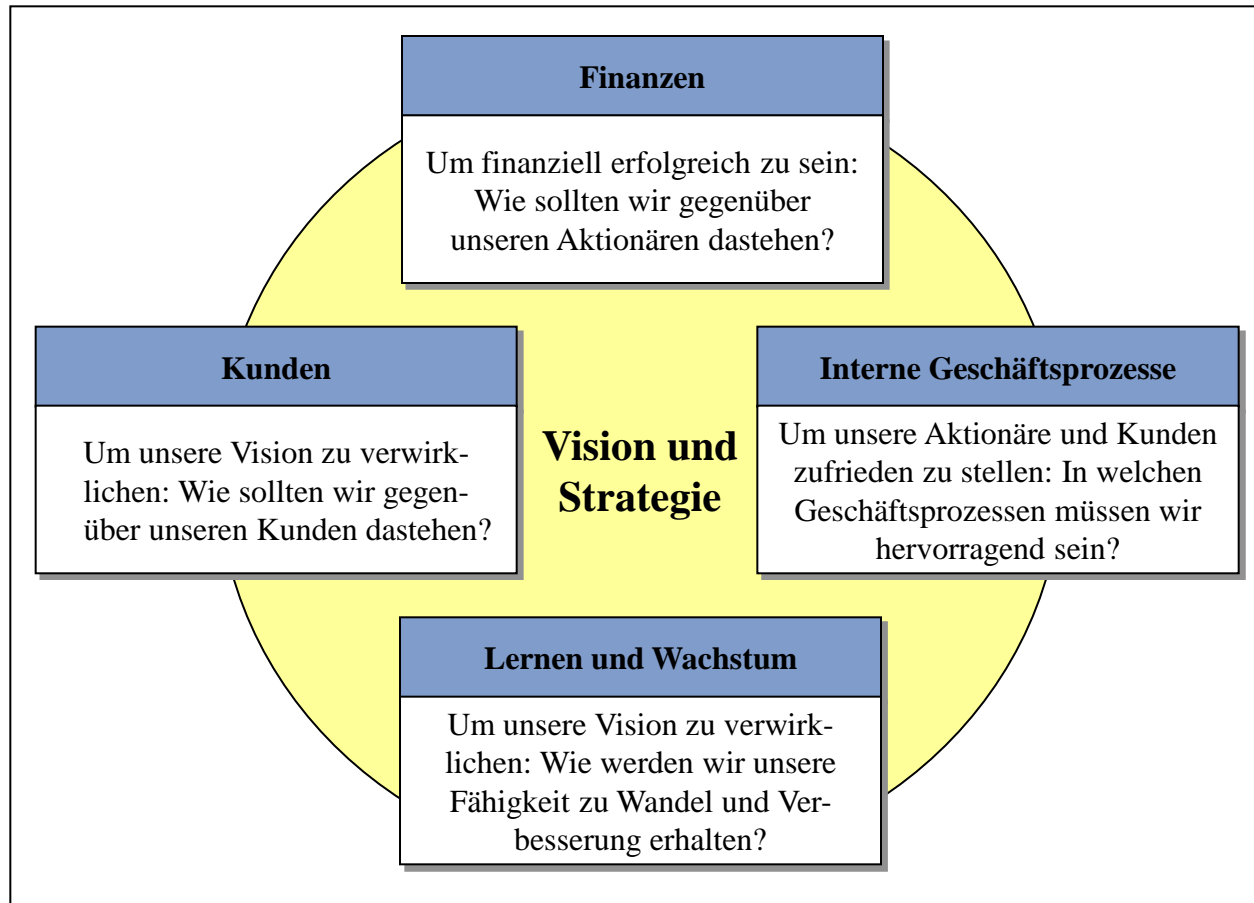
S. 962 Abb. 67

Früherkennungssysteme – im strategisch orientierten Personalcontrolling

- Die Notwendigkeit von Informationen über zukünftige Personal-Ressourcen ergibt sich, wenn es gilt, mögliche Instabilitäten der Unternehmensumwelt auszugleichen
- Technologien, Märkte, Produkte, aber auch die Werte und Einstellungen der Mitarbeiter unterliegen einem schnellen Wandel.
- Daher müssen die Beobachtungsfelder eines Früherkennungssystems alle Bereiche umfassen, die Einfluss auf die Personalarbeit haben

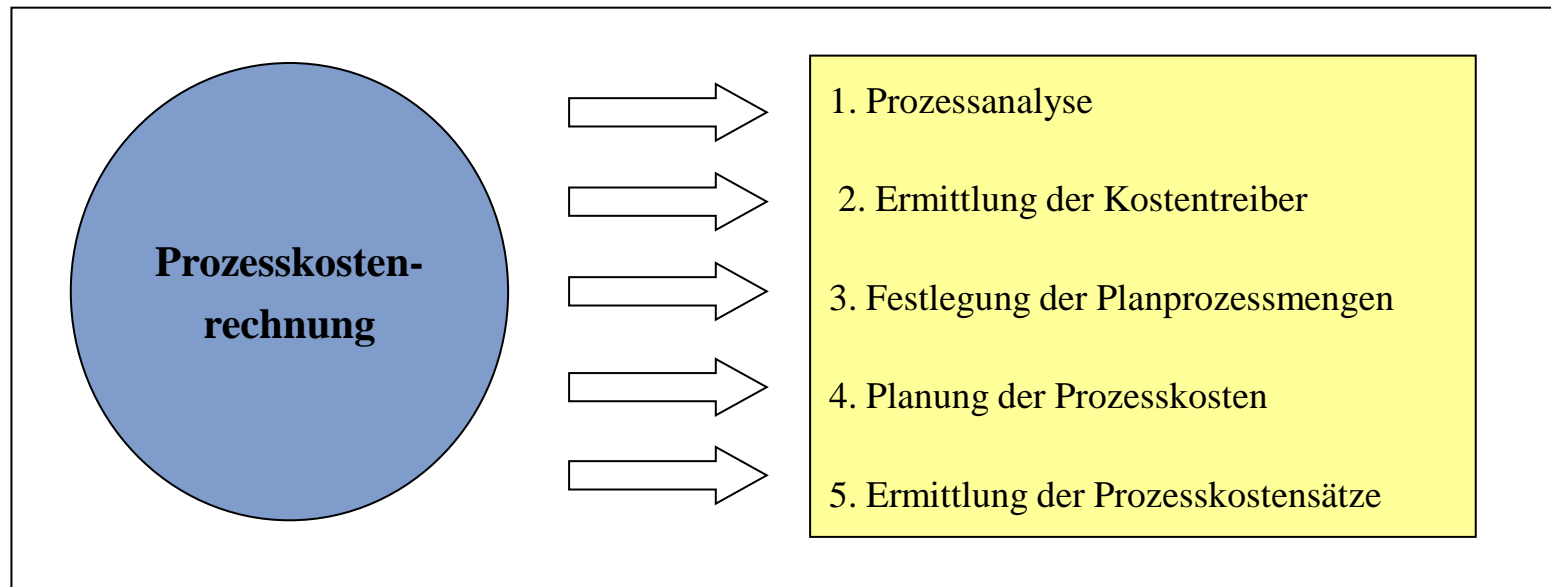


Dimensionen der Balanced Scorecard



S. 964 Abb. 68

Stufen der Personalkostenabrechnung



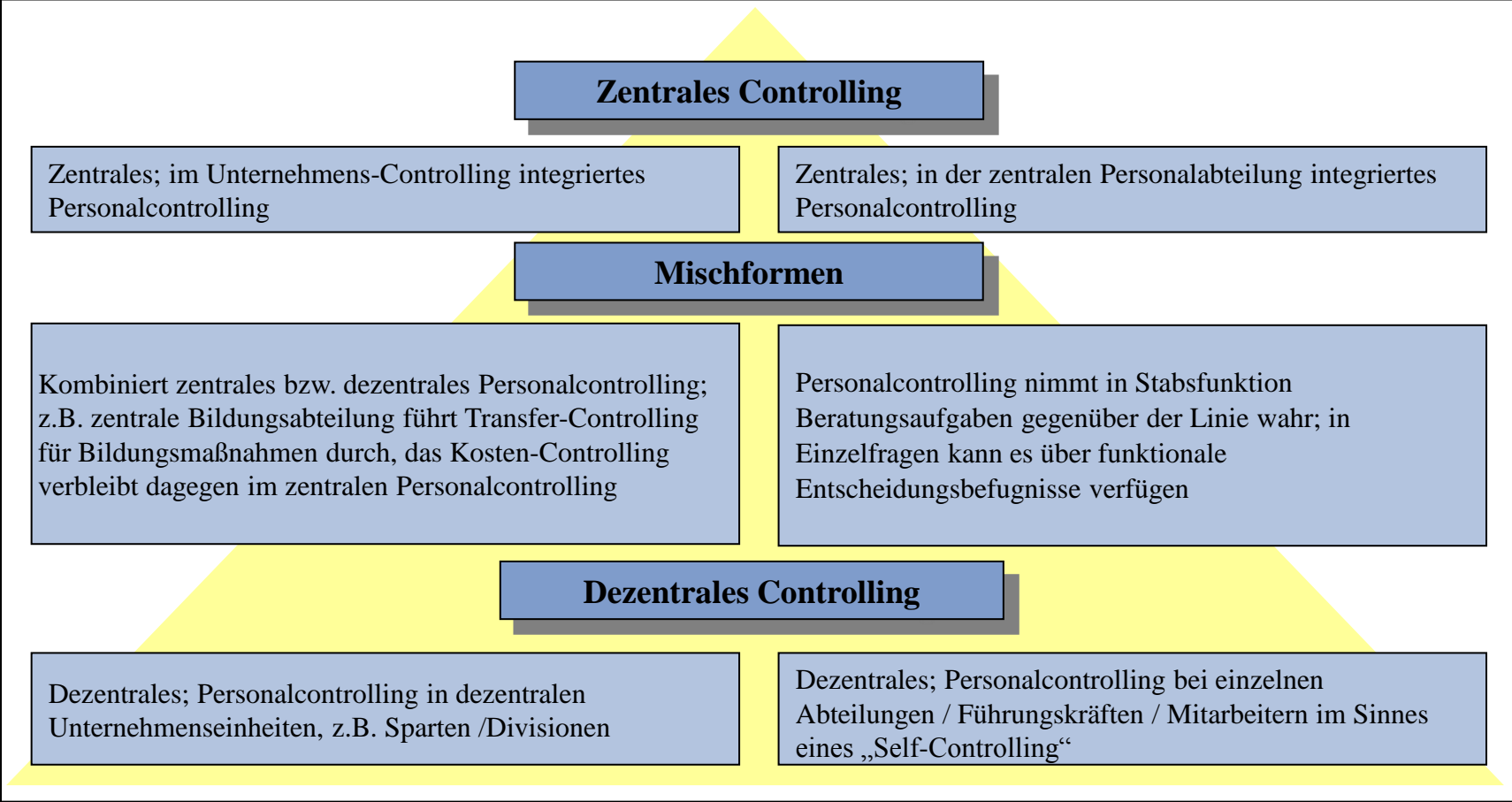
S. 965 Abb. 69

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Hauptvarianten der Organisation des Personalcontrolling



S. 967 Abb. 70
(in Anlehnung an Oechsler, W. A.: Personal und Arbeit, Einführung in die Personalwirtschaft, 7. Aufl., München/Oldenbourg 2000, S. 178 ff)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Notizen