

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

1. GRUNDLAGEN
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG
3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN
4. INFORMATIONSSYSTEME DER PERSONALWIRTSCHAFT
5. ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN DES PERSONALMANAGEMENTS

1. GRUNDLAGEN

1.1 BEGRIFFE

1.2 OBJEKTE UND TRÄGER

1.3 ZIELE

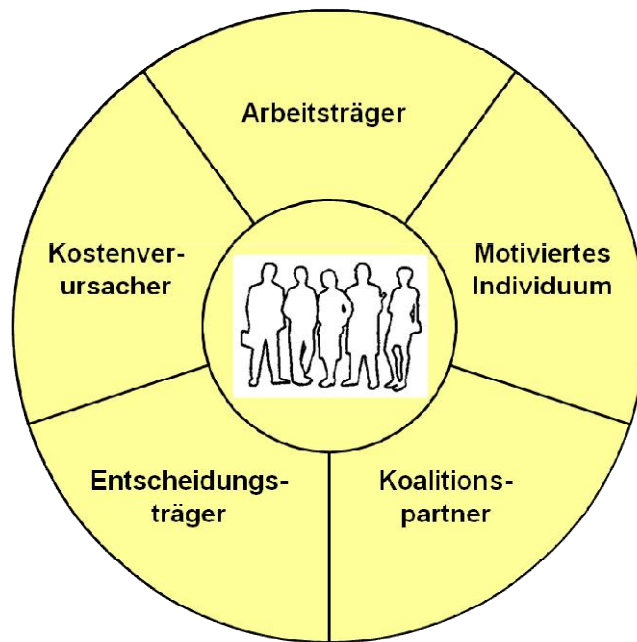
1.4 AUFGABEN

1.5 ORGANISATION

1.6 MITBESTIMMUNG

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

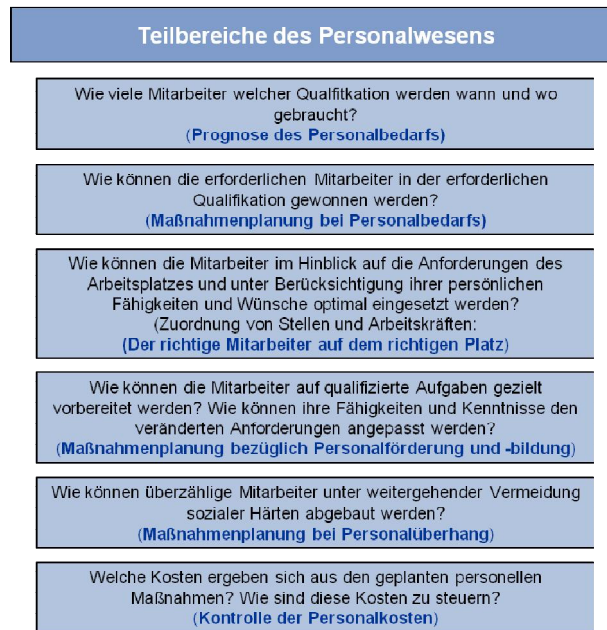
1. GRUNDLAGEN



Seite 884, Abb. 1: Eigenschaften des Personals

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

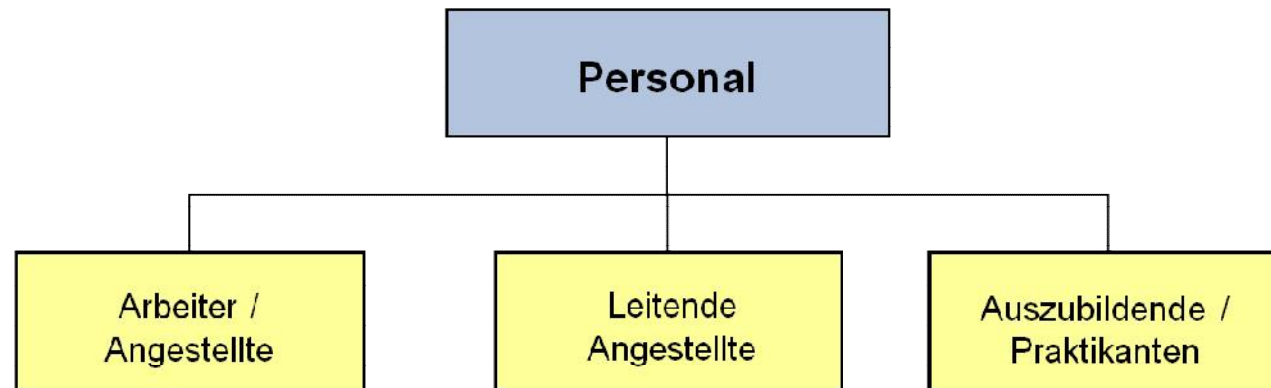
1. GRUNDLAGEN



Seite 885, Abb. 2: Teilbereiche des Personalwesens

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

1. GRUNDLAGEN



Seite 886, Abb. 3: Objekte der Personalwirtschaft

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

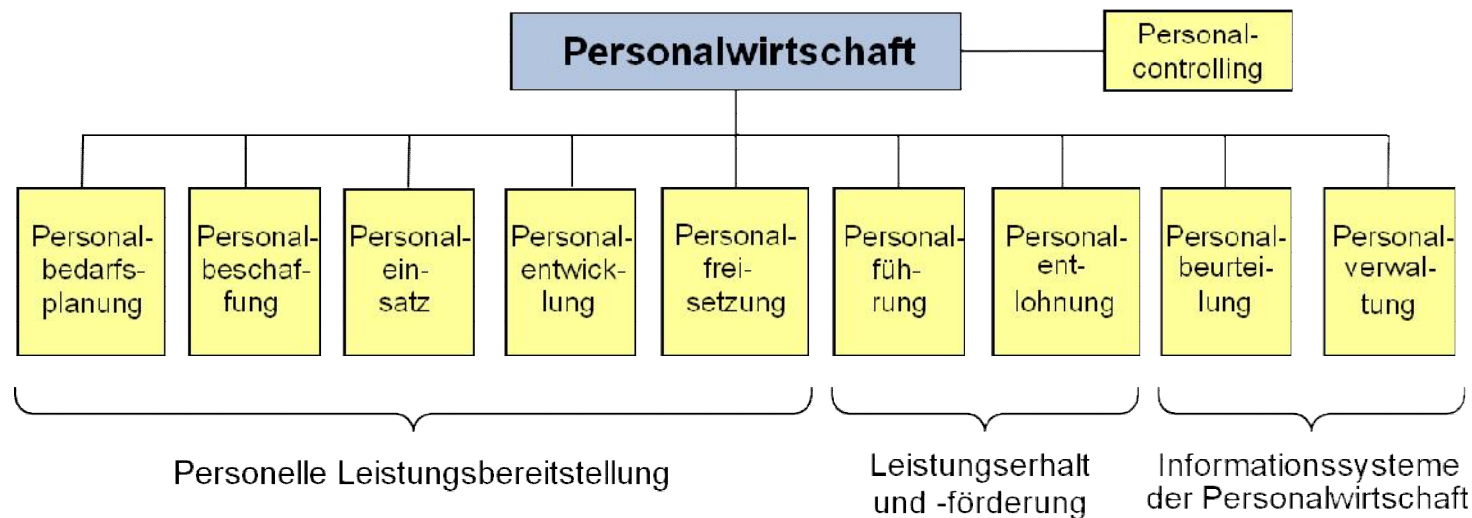
1. GRUNDLAGEN



Seite 888, Abb. 4: Personalwirtschaftliche Ziele

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

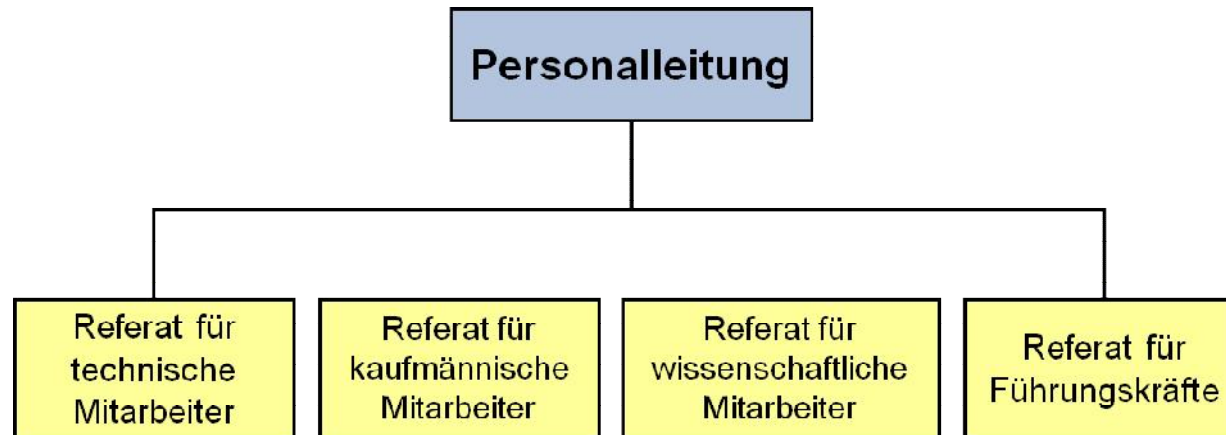
1. GRUNDLAGEN



Seite 889, Abb. 5: Hauptaufgaben der Personalwirtschaft
(Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, 10. Aufl., Berlin / Boston 2016, S. 4)

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

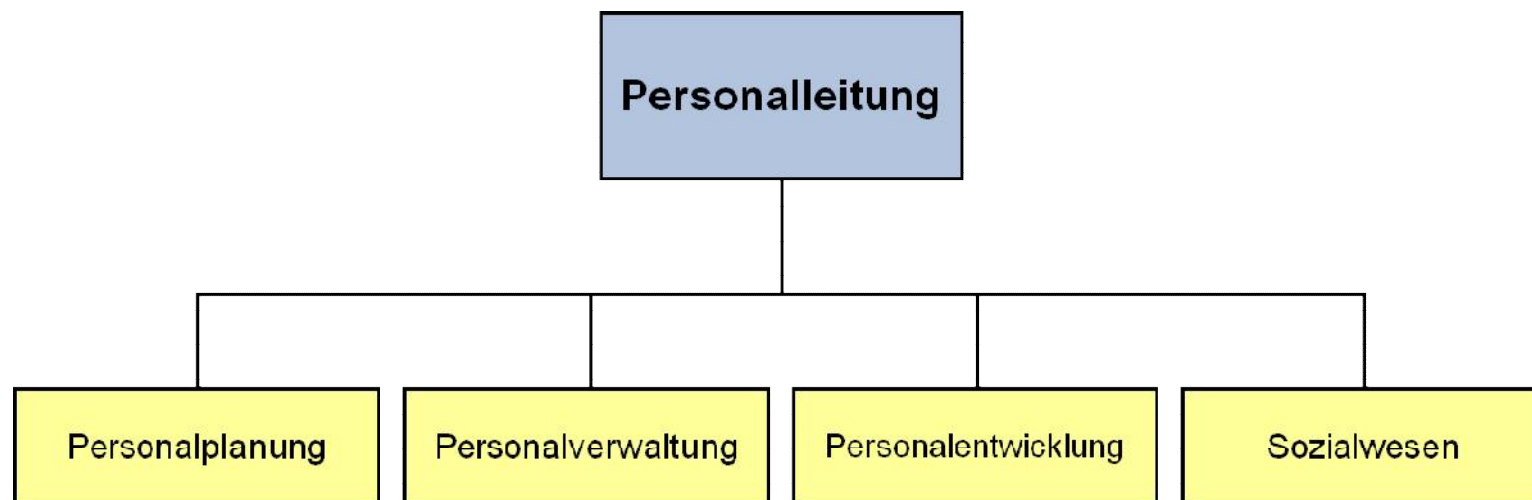
1. GRUNDLAGEN



Seite 891, Abb. 6: Organisation des Personalwesens nach beruflichen Tätigkeitsbereichen

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

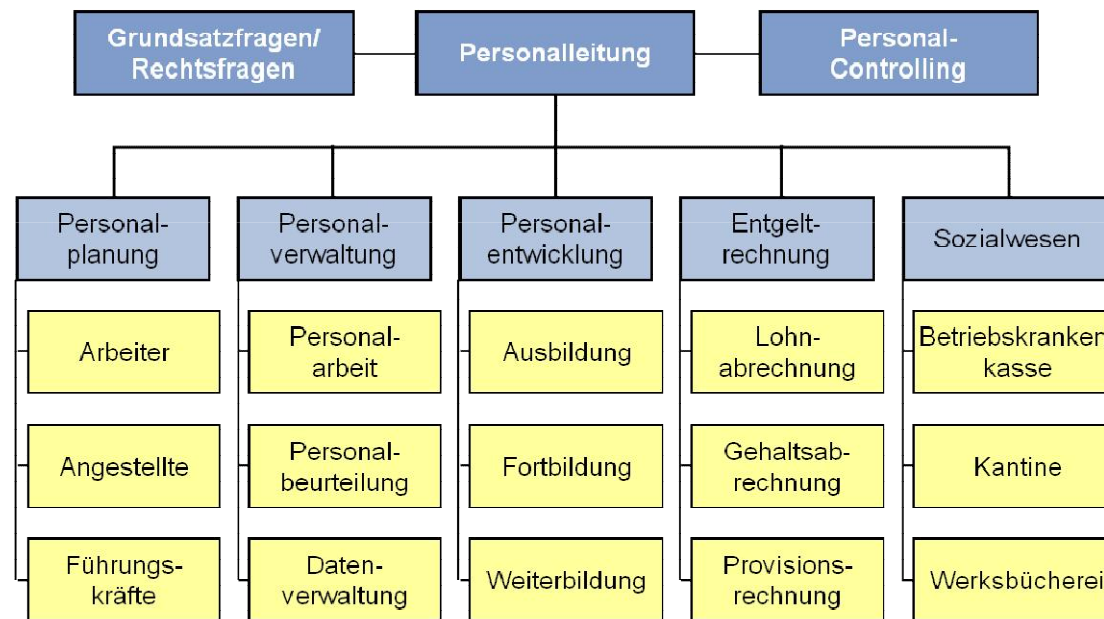
1. GRUNDLAGEN



Seite 892, Abb. 7: Funktionsbezogene Organisation

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

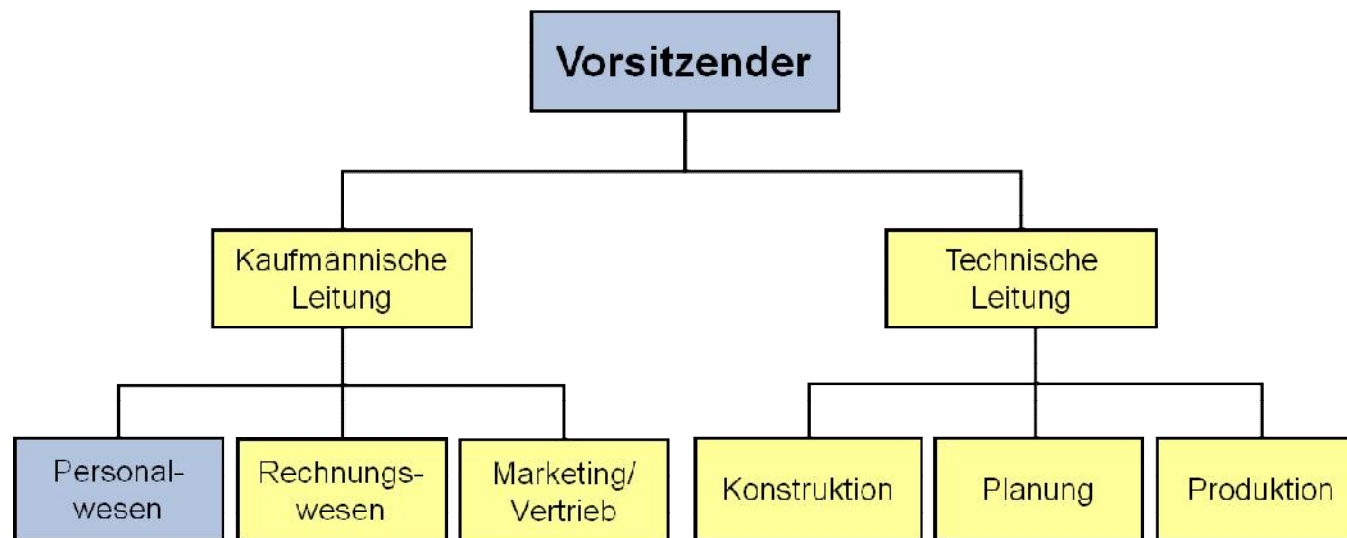
1. GRUNDLAGEN



Seite 892, Abb. 8: Gemischte Organisation

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

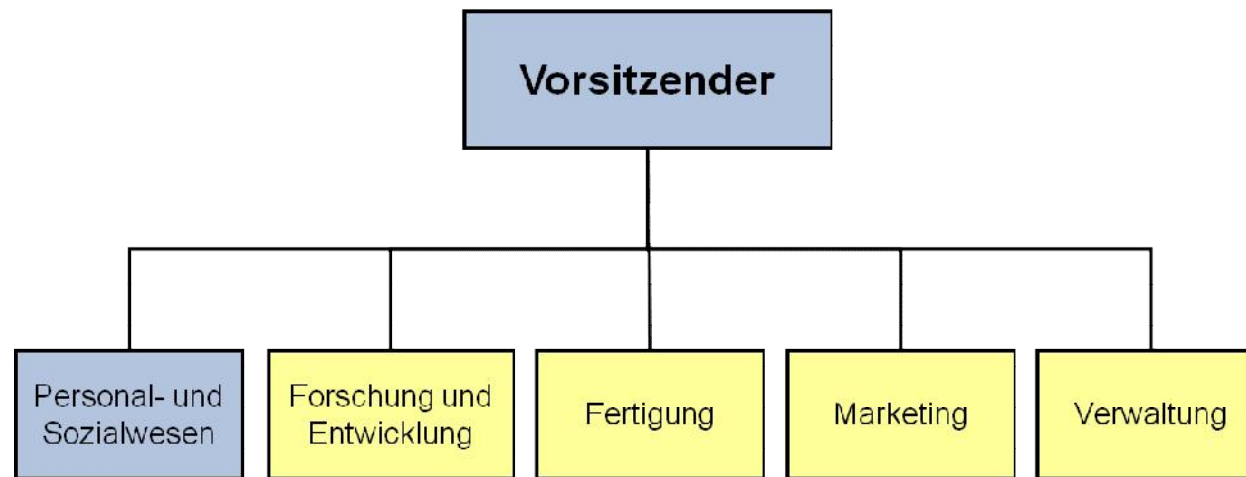
1. GRUNDLAGEN



Seite 893, Abb. 9: Eingliederung des Personalwesens unter die kaufmännische Leitung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

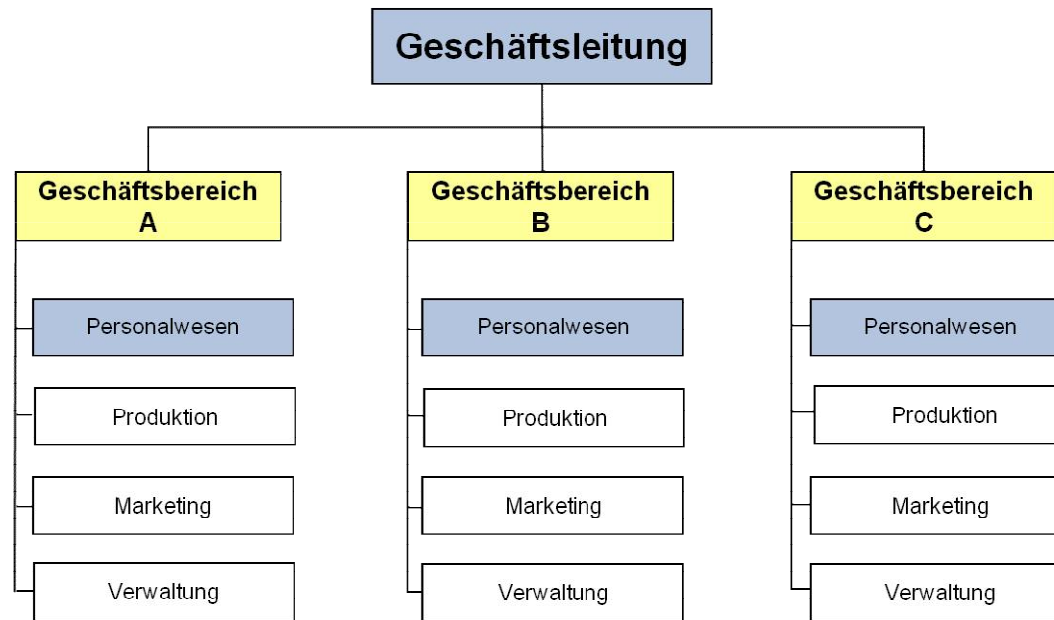
1. GRUNDLAGEN



Seite 894, Abb. 10: Eingliederung des Personalwesens in die Unternehmensleitung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

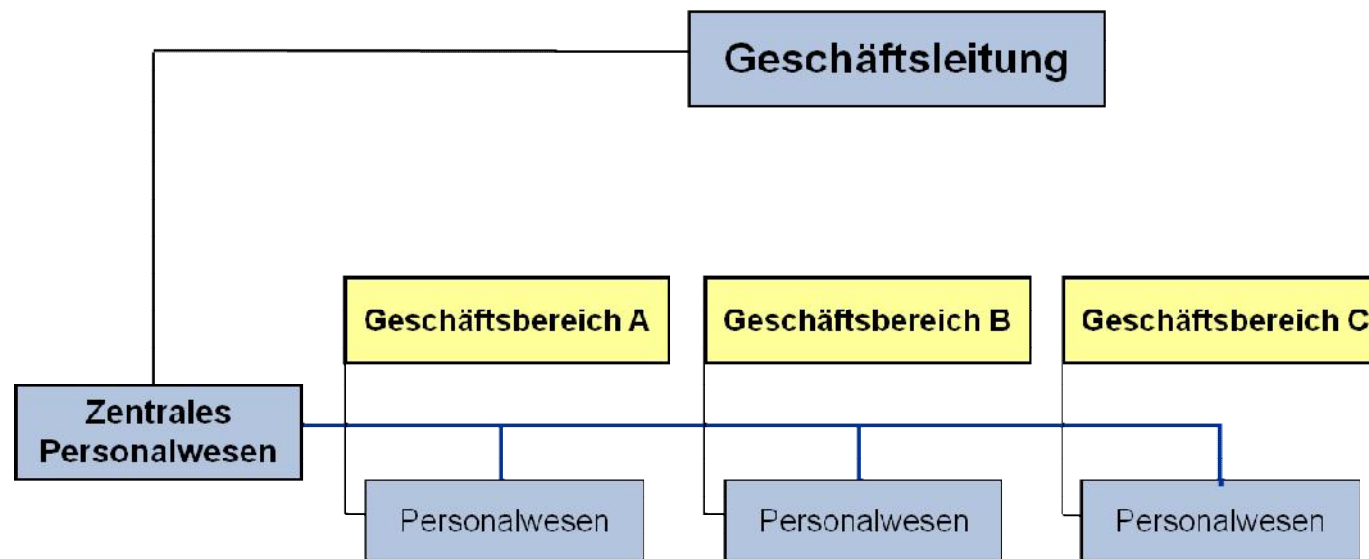
1. GRUNDLAGEN



Seite 894, Abb. 11: Eingliederung des Personalwesens bei einer Spartenorganisation

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

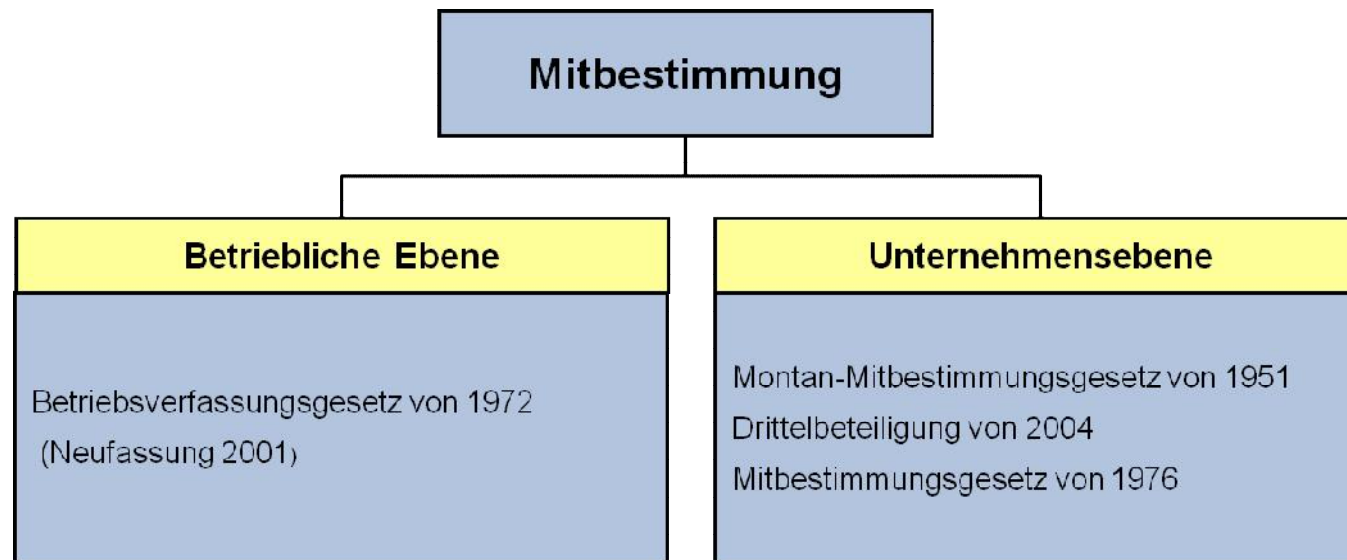
1. GRUNDLAGEN



Seite 895, Abb. 12: Das Personalwesen bei einer Matrixorganisation

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

1. GRUNDLAGEN



Seite 895, Abb. 13: Ebenen und Gesetze der Mitbestimmung

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

2.1 PERSONALBEDARFSPLANUNG

2.2 PERSONALBESCHAFFUNG

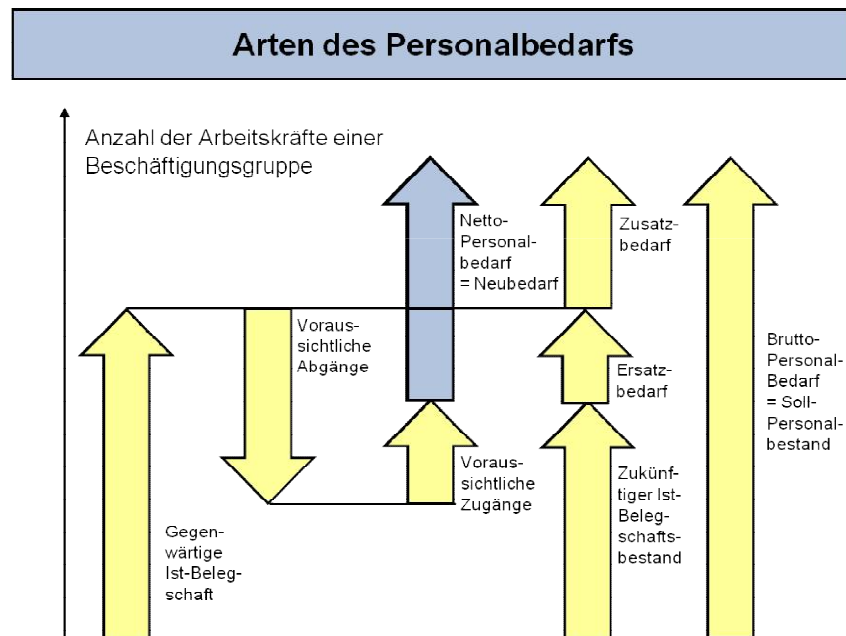
2.3 PERSONALENTWICKLUNG

2.4 PERSONALFREISETZUNG

2.5 PERSONALEINSATZ

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

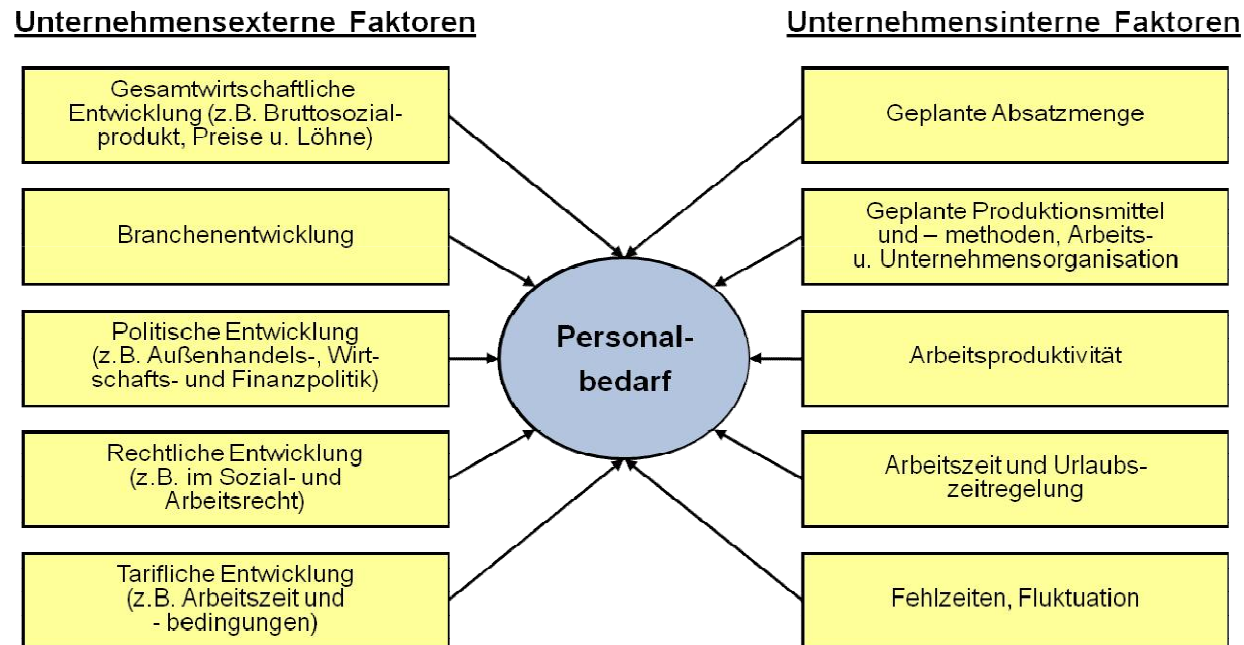
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 897, Abb. 14: Arten des Personalbedarfs
(Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, 10. Aufl., Berlin / Boston 2016, S.118f)

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

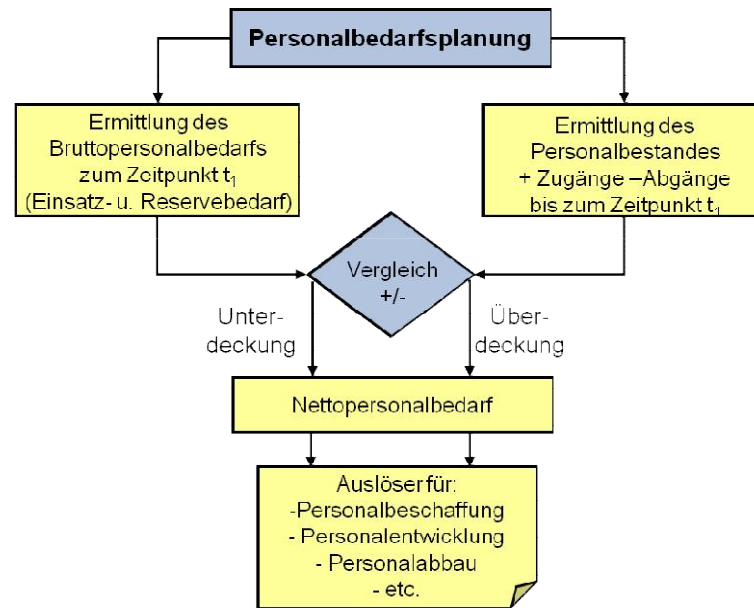
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 898, Abb. 15: Einflussfaktoren auf den Personalbedarf

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



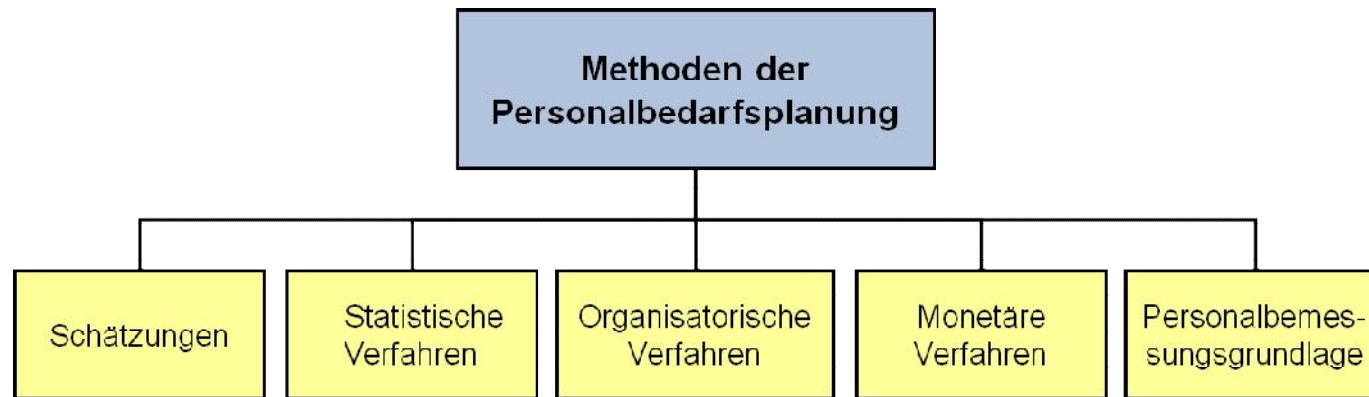
Planungszeitraum = t_0 bis t_1

Seite 898, Abb. 16: Ablauf der Personalbedarfsplanung
(Vgl. Berthel, J./Becker, F. G.: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher
Personalarbeit, 7. Aufl., Stuttgart 2003, S. 94)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 900, Abb. 17: Methoden der Bedarfsplanung



DE GRUYTER
OLDENBOURG

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG


Personalbestands- rechnung	Abteilung					
	Gruppe					
	Zeitraum Jahr 1		Zeitraum Jahr 2		Zeitraum Jahr 3	
	gesamt	%	gesamt	%	gesamt	%
1 Bestand am Anfang der Periode						
- Abgänge						
2 Pensionierung						
3 Einberufung Bundeswehr/ Zivildienst						
4 Beförderung innerhalb der Abteilung						
5 Versetzung in andere Abteilung						
6 Ausbildung						
7 Entlassung						
8 Tod						
9 Kündigung durch Arbeitnehmer						
10 Sonstige						
11 Summe der Abgänge (2 bis 10)						
12 Bestand nach Abgängen (1 - 11)						
+ geplante (feststehende) Zugänge						
13 Rückkehr Ausbildung						
14 Beförderung innerhalb der Abteilung						
15 Versetzung in der Abteilung						
16 Rückkehr Bundeswehr/ Zivildienst						
17 Übernahme aus dem Ausbildungsverhältnis						
18 Sonstige						
19 Summe der Zugänge (13 bis 18)						
20 Personalbestand am Ende der Periode (12 + 19)						

Seite 904, Abb. 18: Abgangs-Zugangs-Tabelle
(Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, 10. Aufl., Berlin / Boston 2016, S. 131)

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

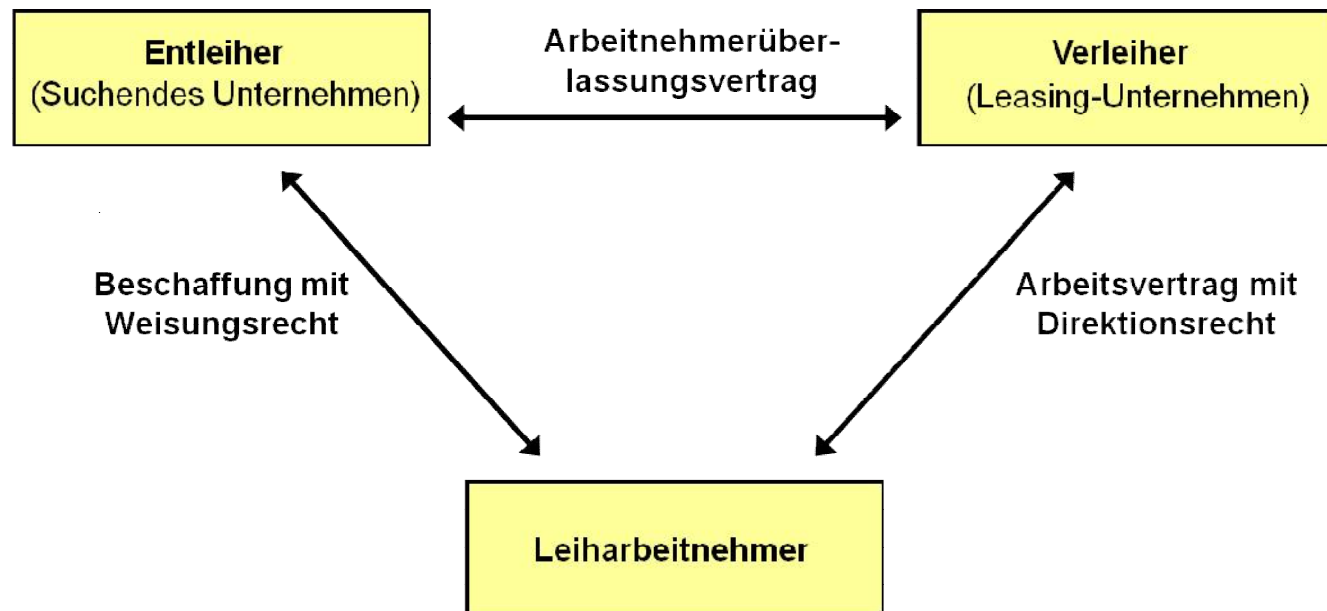
Personal- beschaffung	Kurzfristiger Personalbedarf	Langfristiger Personalbedarf	
Interne Personalbeschaffung	Mehrarbeit Urlaubsverschiebung Vorübergehende Steigerung der Arbeitsintensität	Versetzen	
		Bedarfsdeckend	Bedarfs- verschiebend
Externe Personalbeschaffung	Personalleasing	Neueinstellung	



Seite 906, Abb. 19: Interne und externe Personalbeschaffungsarten

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

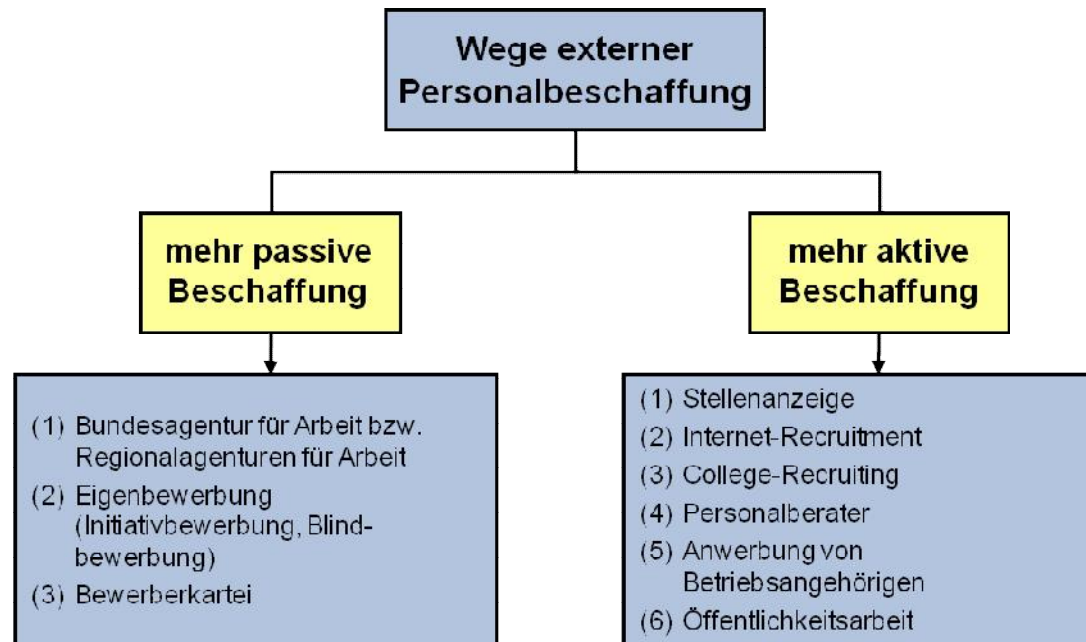
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 908, Abb. 20: Rechtliche Beziehung der Personalleasing-Parteien

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 911, Abb. 21: Wege externer Personalbeschaffung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

Wir sind	Aussagen über das Unternehmen:	
	Firmenname Firmenzeichen Branche	Produktionsprogramm Standort des Unternehmens Größe des Unternehmens
Wir haben	Aussagen über die freie Stelle:	
	Ausschreibungsgrund Aufgabenbeschreibung Verantwortungsumfang	Über- bzw. Unterstellungen Vertretungsmacht Entwicklungschancen
Wir suchen	Aussagen über die Anforderungsmerkmale:	
	Berufsbezeichnung Vor- und Ausbildung Kenntnisse und Fähigkeiten	Berufserfahrung Persönliche Eigenschaften Teamarbeit
Wir bieten	Aussagen über die Leistungen:	
	Hinweis auf Lohnhöhe/Gehaltshöhe Spesen, Urlaub, Fahrtkostenzuschuss Unterstützung bei der Wohnungssuche	Freizeitwert Sozialleistungen Gleitende Arbeitszeit
Wir bitten um	Nennung der Bewerbungsunterlagen:	
	Bewerbungsschreiben Lebenslauf	Zeugnisse Persönliche Vorstellung

Seite 913, Abb. 22: Inhaltlicher Aufbau einer Stellenanzeige

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

Bewerber	
Vorteile	Nachteile
Fast kostenloser Zugriff 24 Stunden auf Stellenanzeigen	Eingeschränktes Angebot bei Berufsgruppen
Zeitersparnis, da eine spezifische Suche möglich ist	Durch zunehmende Jobbörsen eine zunehmende Informationsflut
Einfachheit durch Suchroutine	PC mit Internetzugang erforderlich
Unternehmen	
Vorteile	Nachteile
Durch das Internet Erschließung neuer interessanter Bewerbergruppen	Es müssen neben Internetjobangeboten auch noch Stellen in sogenannten Printmedien angeboten werden
Imagegewinn in der Öffentlichkeit	Unklare Erfolgsaussichten
Direkte Kontaktaufnahme zu Bewerbern per E-Mail	Gefahr aufgrund einer Flut von Bewerbungen

Seite 915, Abb. 23: Vor- und Nachteile des E-Recruitment

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

	Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> – Eröffnung von Aufstiegschancen (erhöht die Bindung an den Betrieb, verbessert Betriebsklima) – Geringere Beschaffungskosten – Betriebskenntnis – Kennen des Mitarbeiters und seines Könnens (geringeres Risiko) – Einhaltung des betrieblichen Entgeltlevels (bei externer Einstellung ggf. überhöhtes Marktgehalt) – Schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Breite Auswahlmöglichkeit – Neue Impulse für den Betrieb (Verringerung der Betriebsblindheit) – Der Externe wird leichter anerkannt – Einstellung löst Personalbedarf direkt – Eventuell Information über Konkurrenzverhalten

Seite 917, Abb. 24 (Teil 1): Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

	Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> – Weniger Auswahlmöglichkeiten – Ggf. hohe Fortbildungskosten – Mögliche Betriebsblindheit – Enttäuschung bei Kollegen, evtl. weniger Anerkennung bei Aufrücken in Vorgesetztenfunktion, ggf. auch Spannungen/ Rivalitäten – Zu starke kollegiale Bindungen, Sachentscheidungen werden verkumpelt – Stellenbesetzung/Beförderung "um des lieben Frieden willen". Man will dem langgedienten Mitarbeiter nicht "nein" sagen. – Nachlassende Mitarbeiterkreativität wegen Beförderungsautomatik, man verlässt sich auf die Nachfolge (Vertreter wird immer Nachfolger) – Versetzung löst Bedarf quantitativ nicht, qualitativ oft nur in Verbindung mit Fortbildung und bei vertikaler Beförderung mit Führungsschulung 	<ul style="list-style-type: none"> – Größere Beschaffungskosten – Höhere externe Einstellungsquote wirkt fluktuations- und frustrationsfördernd ("Hier kann man nichts werden") – Negative Auswirkung auf das Betriebsklima – Höheres Risiko durch Probezeit – Keine Betriebskenntnisse (allgemeine Einführung erforderlich - Kosten/Zeit)

Seite 917, Abb. 24 (Teil 2): Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

Bewerbungsunterlagen	Kriterien	Aussagefähigkeit		
		groß	mittel	gering
1. Anschreiben	Form		•	
	Inhalt		•	
	Berufliche Aussagen	•		
	Berufliche Erwartungen	•		
2. Lebenslauf	Form		•	
	Inhalt	•		
3. Foto	Größe/Farbe/Alter			•
4. Schulzeugnis	Ausbildungsdauer		•	
	Notentrend		•	
5. Ausbildungszeugnis	Ausbildungsdauer		•	
	Notentrend	•		
	Benotungsschwerpunkt		•	
6. Weiterbildungszeugnis	Fachbereiche	•		
	Bewertung	•		
7. Arbeitszeugnis	Leistung	•		
	Führung	•		
8. Referenzen				•
9. Personalbogen			•	
10. Arbeitsproben		•		

Seite 919, Abb. 25: Bedeutung von Bewerbungsunterlagen
(Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, 10. Aufl., Berlin / Boston 2016, S. 156 ff.)

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

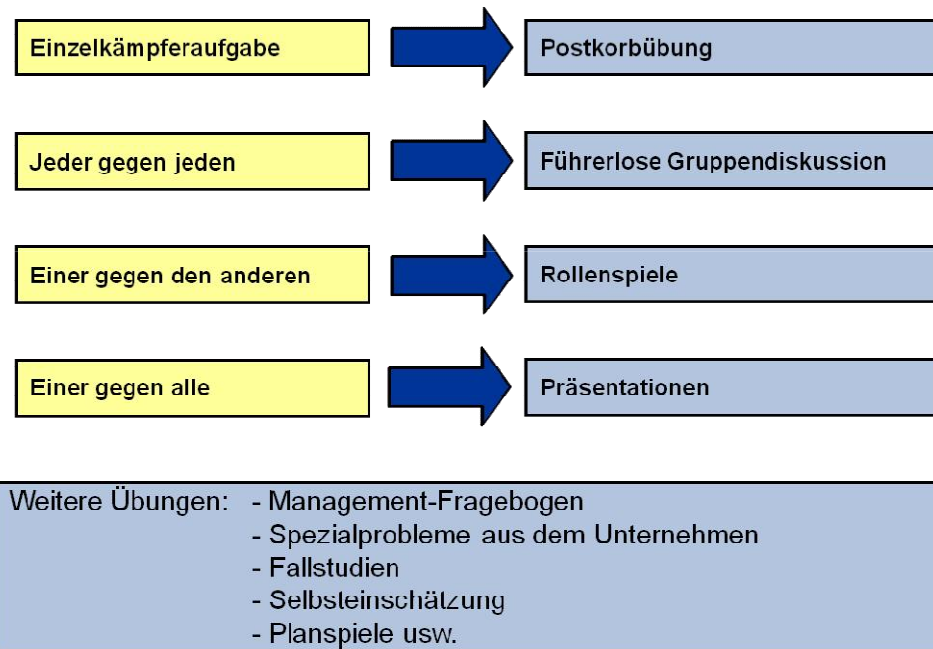
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

Ergebnisse des Vorstellungsgesprächs (Auswertungsbogen)							
Kriterium	Bewertung					Einfluss des Kriteriums auf die Entscheidung	
	++	+	+/-	-	--	eher wichtig	eher unwichtig
1. Fachwissen							
Wissensbreite							
Spezialwissen							
Praxiswissen							
2. Intellektuelle Fähigkeiten (z.B. Auffassungsgabe, Kreativität)							
3. Motivation (z.B. Interesse an der Aufgabe, Zielstrebigkeit)							
4. Kooperationsvermögen							
5. Kontaktfähigkeit							
6. Äußere Erscheinung							
7. Auftreten							
8. Selbständigkeit							
9. Urteilsvermögen							
10. Ausdrucksvermögen							
11. Belastbarkeit							
12. Initiative / Dynamik							
13. Vertrauenswürdigkeit							
14. Offenheit							
Weitere Kriterien, die die Entscheidung beeinflussen: positiv: _____ negativ: _____							
Entscheidung <small>mit</small> <input type="checkbox"/> <small>geteilt</small> <small>mit Beden-</small> <input type="checkbox"/> <small>kung geteilt</small>							

Seite 921, Abb. 26: Fragebogen zur Beurteilung des Vorstellungsgesprächs

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

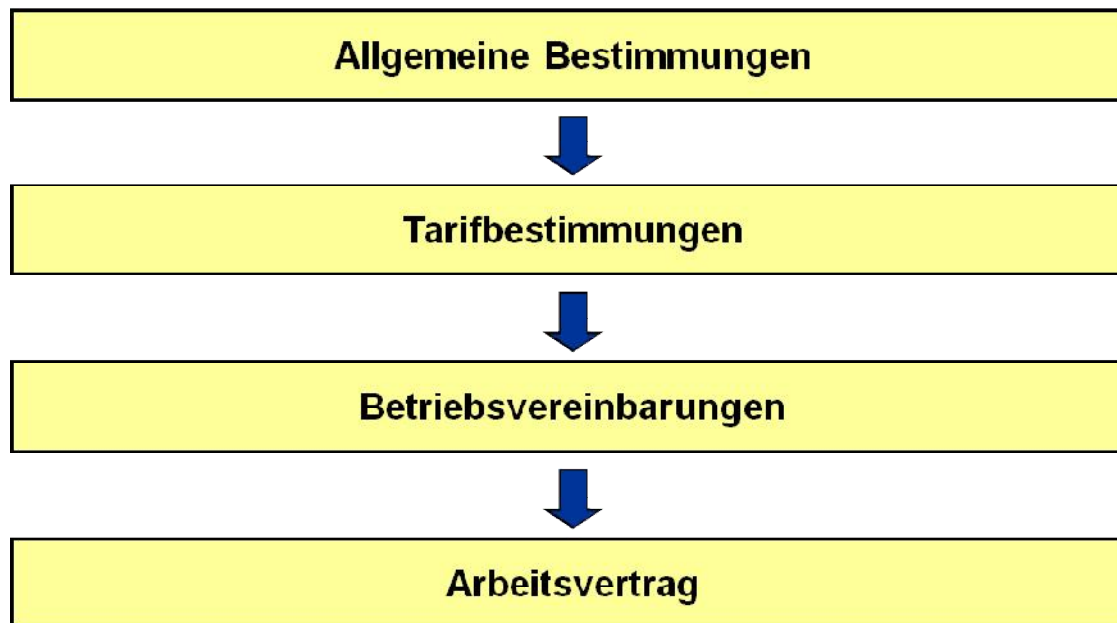
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 924, Abb. 27: Übungen im Rahmen eines Assessment.Centers

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

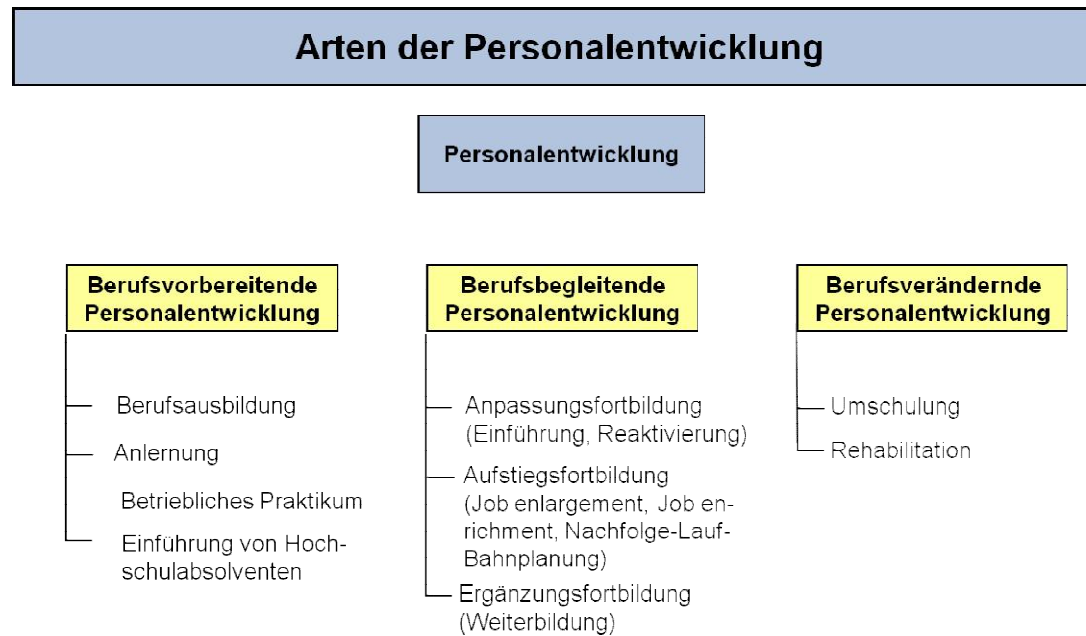
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 926, Abb. 28: Rangstufe der Bestimmungen im Hinblick auf den Arbeitsvertrag

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

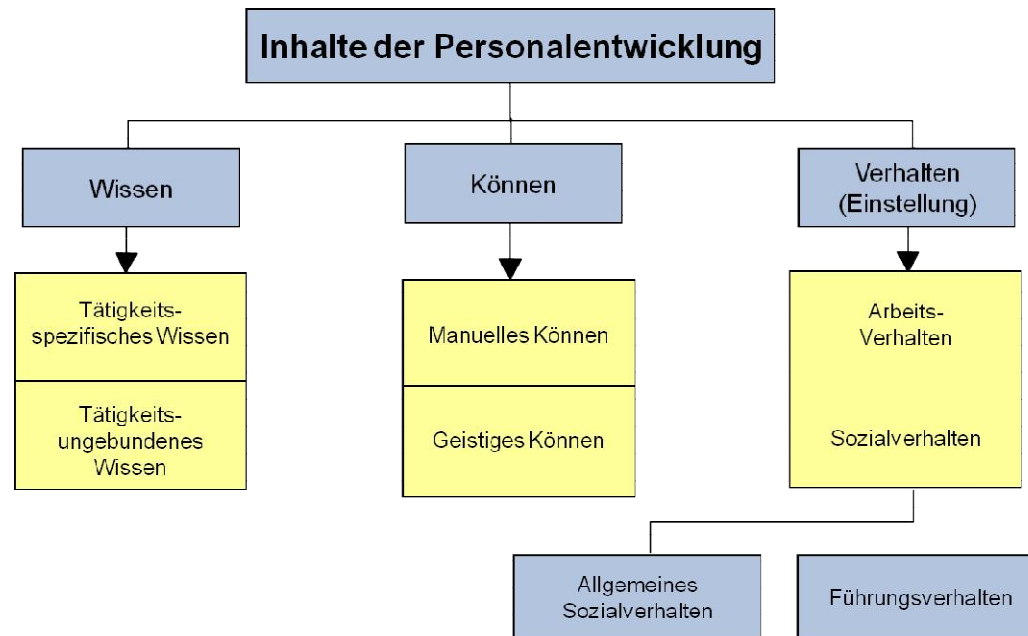
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 930, Abb. 29: Arten der Personalentwicklung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 934, Abb. 30: Inhalt der betrieblichen Bildungsarbeit

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

Methoden der Personalentwicklung	
am Arbeitsplatz (on the job)	außerhalb des Arbeitsplatzes (off the job)
(1) Planmäßige Unterweisung	(1) Programmierte Unterweisung
(2) Anleitung/Beratung durch den Vorgesetzten	(2) Vortrag, Referat und Vorlesung
(3) Job rotation	(3) Konferenzmethode
(4) Übertragung begrenzter Verantwortung	(4) Fallstudien, Rollenspiel
(5) Übertragung von Sonderaufgaben	(5) Planspiel
(6) Multiple Management (Juniorvorstand)	(6) Gruppendynamische Methoden
(7) Trainee-Programm	(7) Assessment-Center
(8) Einführungsprogramme	(8) E-Learning

Seite 935, Abb. 31: Methoden der Personalentwicklung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

Maßnahmen der Personalfreisetzung				
Quantitative Maßnahmen				Qualitative Maßnahmen
Maßnahmen der Produktions- und Absatzplanung	Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen	Indirekte Maßnahmen	Direkte Maßnahmen	
<ul style="list-style-type: none"> – Erweiterte Lagerhaltung – Rücknahme von Fremdaufträgen – Vorziehen von Reparatur- u. Erneuerungsaufgaben – Produktdiversifikation – Intensivierung der Marketingaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> – Abbau von Mehrarbeit bzw. Überstunden – Einführung von Kurzarbeit – Kürzung der regulären Arbeitszeit – Urlaubsplanung – Umwandlung von Voll- in Teilzeitstellen 	<ul style="list-style-type: none"> – Einstellungsbeschränkung – Abbau von Leiharbeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Vorzeitige Pensionierung – Aufhebungsverträge – Entlassungen – Outplacement 	<ul style="list-style-type: none"> – Maßnahmen der Personalentwicklung – Arbeitsorganisatorische Maßnahmen

Seite 945, Abb. 32: Maßnahmen der Personalfreisetzung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

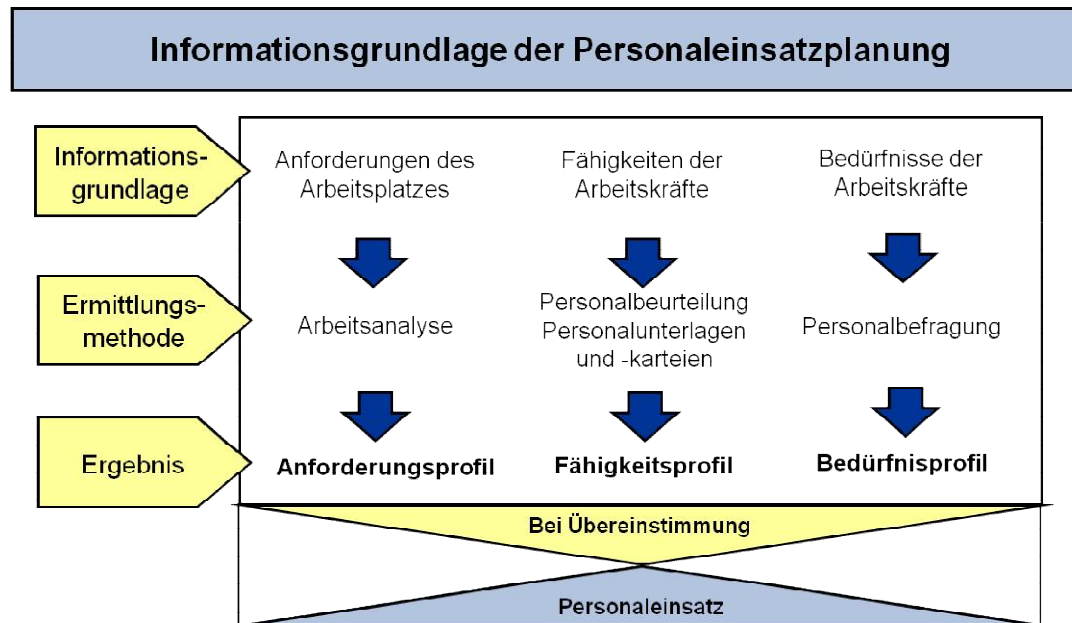
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

Betriebsgröße (Arbeitnehmer)	Entlassungen von mehr als ... Arbeitnehmern innerhalb von 30 Kalendertagen
21 – 59	5
60 – 499	10 %, aber mindestens 25
über 499	30

Seite 949, Abb. 33: Bedingungen der Massenentlassung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 951, Abb. 34: Informationsgrundlagen der Personaleinsatzplanung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

Zeitraum	Qualitativ	Quantitativ
Kurzfristig	Zuordnung durch den Vergleich von Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil der vorhandenen Mitarbeiter	Zuordnung durch die Erstellung von Schichtplänen
Mittel- und langfristig	Anpassung der Arbeitsplatzanforderungen durch Arbeitsstrukturmaßnahmen Fähigkeiten der Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen	Anpassung durch Personalbeschaffungsmaßnahmen Personalfreisetzungsmaßnahmen

Seite 952, Abb. 35: Aufgaben der Personaleinsatzplanung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

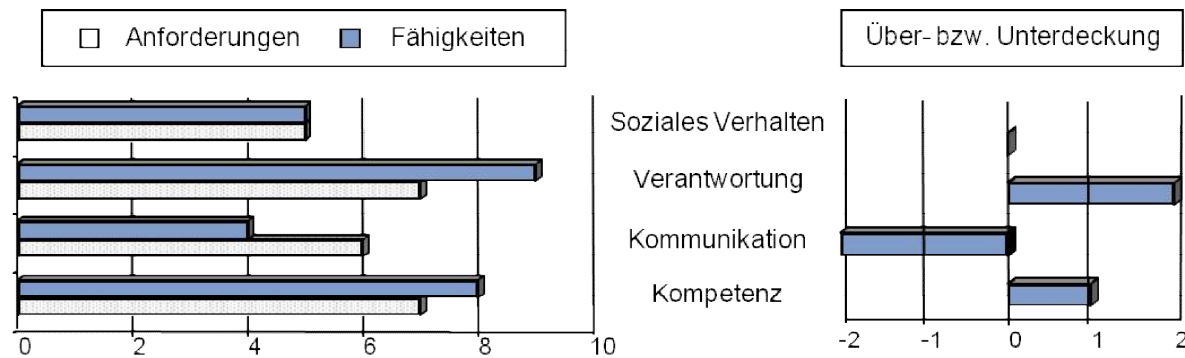
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

Soll-Personalbestand Name des Mitarbeiters	A			B		C	D	E	F		G		H	Bezeichnung der Arbeitsplätze
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Preuß, W.	++	++	++	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	A Kranfahrer
Blanck, K.	++	++	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	B Anhänger
Lechner, E.	+	++	++	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	C Elektrofahrer
Funke, H.	+	+	+	++	++	++	-	-	-	-	-	-	-	D Bohrer
Eberle, S.	+	+	+	++	++	+	++	++	++	++	++	++	++	E Mechatroniker
Lux, B.	-	-	-	+	+	++	-	-	-	-	-	-	-	F Abstecher große Bank
Conrad, S.	-	-	-	+	+	-	++	++	+	+	+	+	+	G Abstecher kleine Bank
Mertens, T.	-	-	-	-	-	-	++	++	-	-	-	-	-	H Säger
König, L.	-	-	-	-	-	-	+	+	++	++	++	++	+	++ Sehr gut geeignet
Leder, G.	+	+	+	++	++	-	++	++	++	++	++	++	++	+ Gut geeignet
Schmidt, R.	-	-	-	-	-	-	+	+	++	++	++	++	++	- Nur mit Einarbeitungszeit
Schneider, D.	-	-	-	-	-	-	+	+	++	++	++	++	++	-- Wenig geeignet
Hellweg, H.	++	++	++	+	+	+	+	+	-	-	-	-	++	■ Stammbeschäftigung

Seite 953, Abb. 36: Beispiel einer qualitativen summarischen Zuordnung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

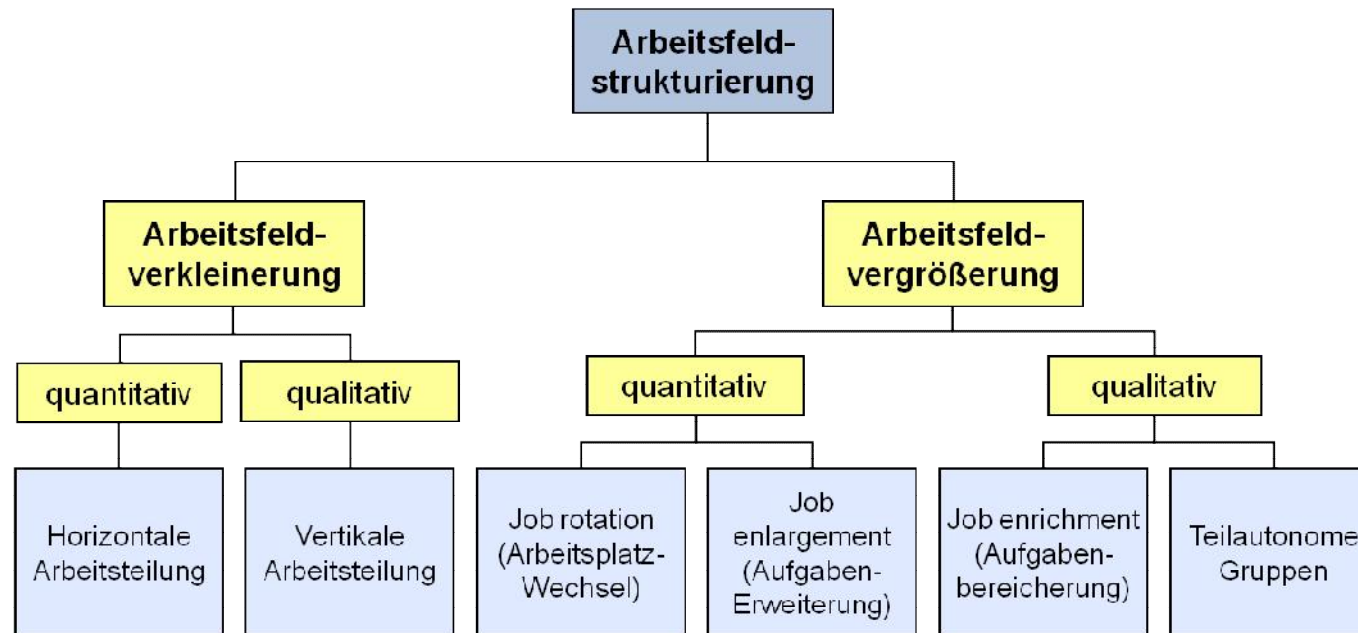
2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 955, Abb. 37: Grafische Darstellung des Profilvergleichs

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

2. PERSONELLE LEISTUNGSBEREITSTELLUNG



Seite 956, Abb. 38: Grundformen der Arbeitsfeldstrukturierung

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN

3.1 ARBEITSMOTIVATION, ARBEITSLEISTUNG, ARBEITSZUFRIEDENHEIT

3.2 PERSONALENTLOHNUNG

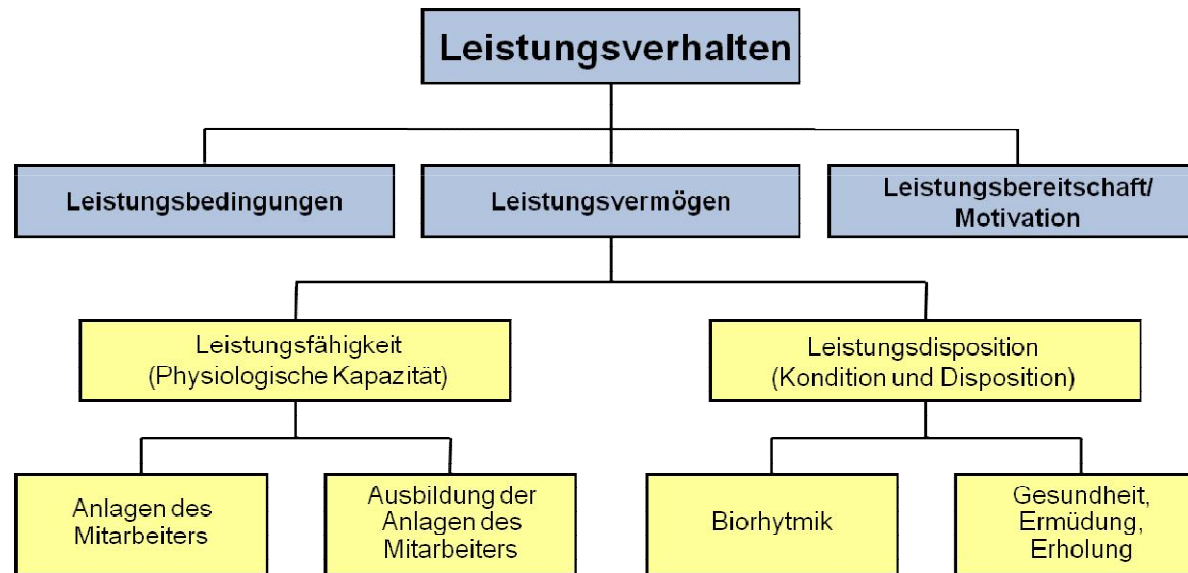
3.3 BETRIEBLICHE SOZIALLEISTUNGEN

3.4 ERFOLGS- UND KAPITALBETEILIGUNGEN

3.5 BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

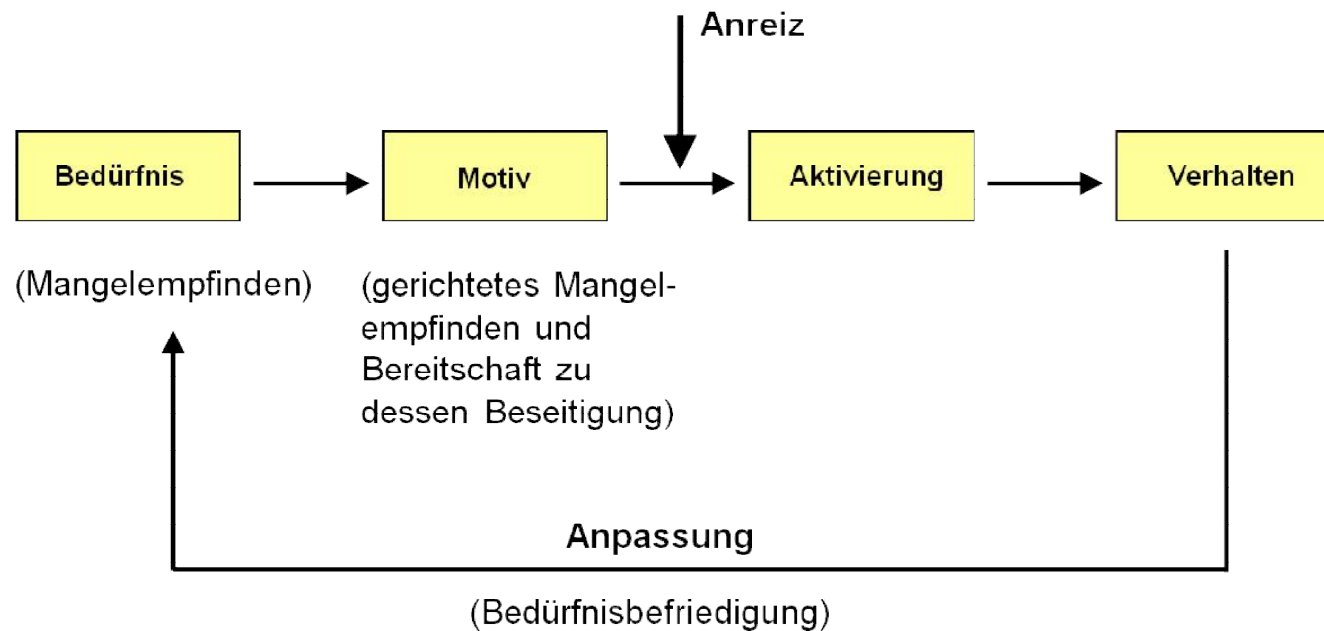
3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 959, Abb. 39: Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



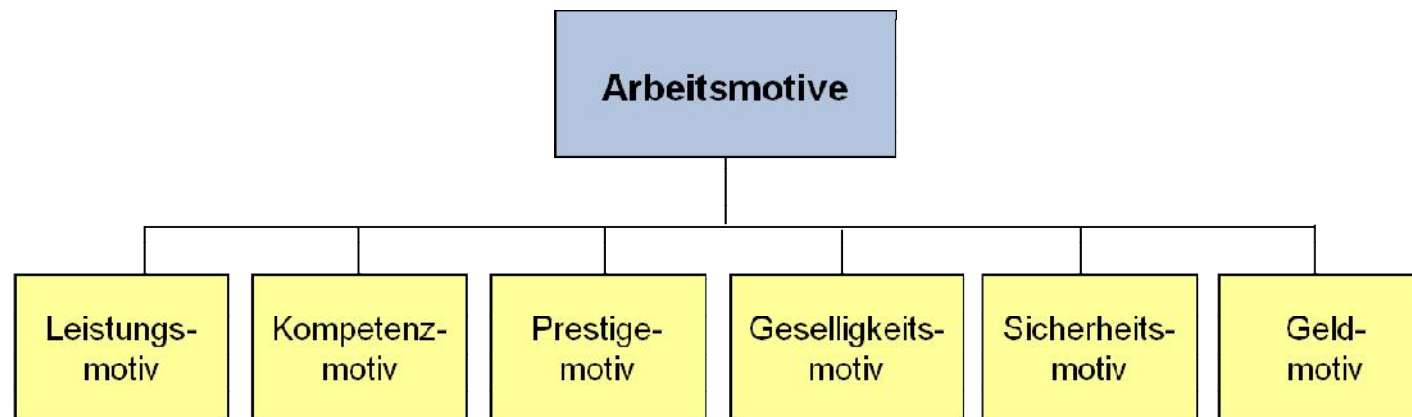
Seite 960, Abb. 40: Motivationsprozess

(Vgl. Comelli, G./ von Rosenstiel, L.: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, 4. Aufl., München 2009, S. 28 ff.)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

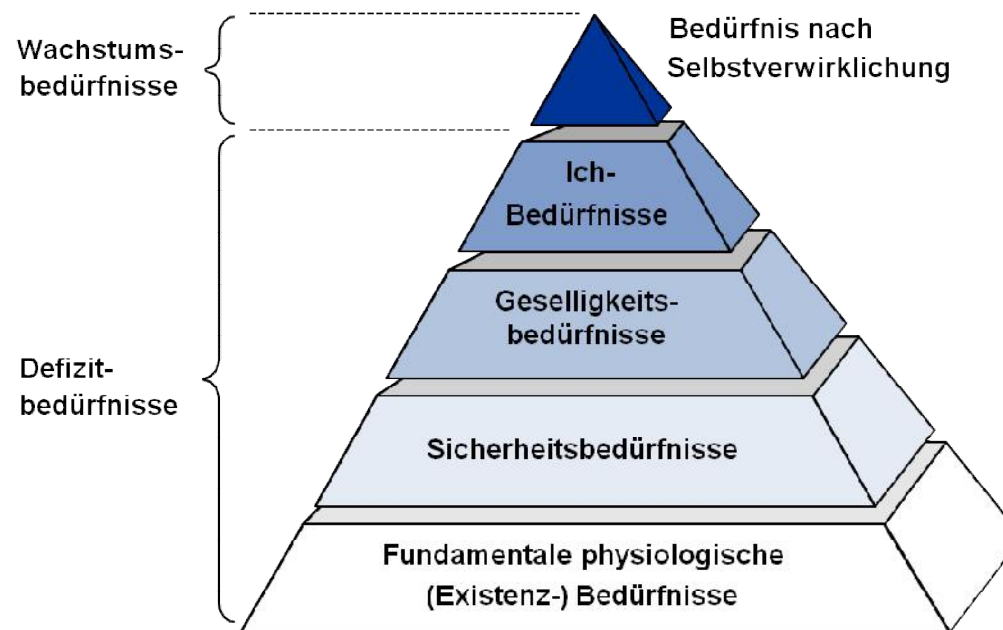
3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 961, Abb. 41: Arbeitsmotive

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 963, Abb. 42: Die Bedürfnispyramide von Maslow (1954)

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

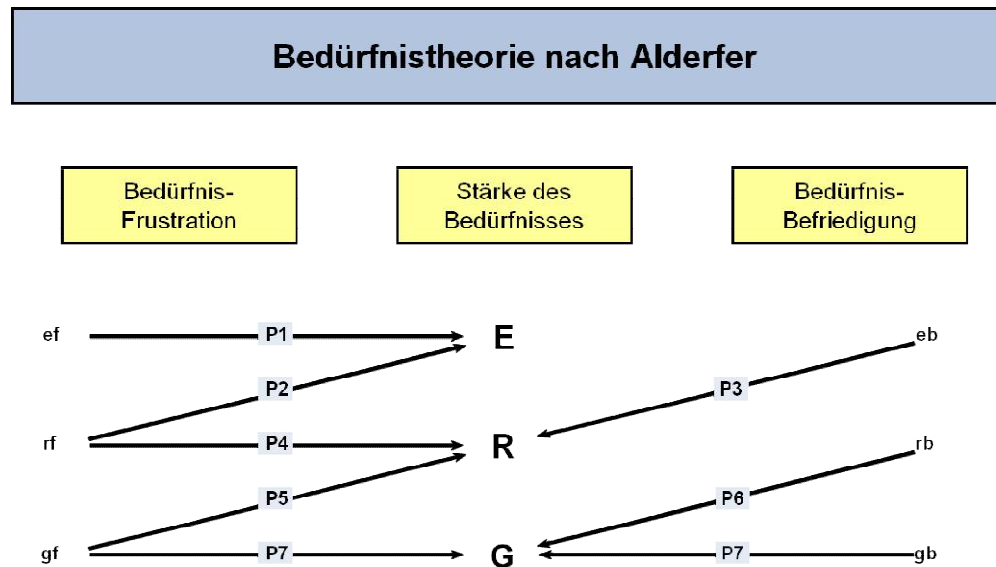
3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN

Gliederung nach Maslow	Überlappungsbereich	Gliederung nach Alderfer
Physiologische Bedürfnisse	Physiologische Bedürfnisse	Existenzbedürfnisse
Sicherheit	materielle Sicherheit	
Zugehörigkeit	Zwischenmenschliche Sicherheit	Beziehungsbedürfnisse
Wertschätzung	Liebe	
	Schätzung durch andere	Wachstumsbedürfnisse
	Selbstwertgefühl	
Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	

Seite 965, Abb. 43: Gliederung der Bedürfnisse nach Alderfer und nach Maslow

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 965, Abb. 44: Die Bedürfnistheorie von Alderfer

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN

Theorie X	Theorie Y
Dem Durchschnittsmenschen ist eine Abneigung gegenüber der Arbeit angeboren, und er versucht, Arbeit zu vermeiden, wo immer er kann.	Sich physisch oder geistig anzustrengen, ist dem Menschen ebenso eigen wie der Spieltrieb. Darüber hinaus kann die Arbeit sowohl Befriedigung als auch Enttäuschung hervorrufen.
Als Folge der Abneigung gegenüber der Arbeit muss der Mensch gezwungen, kontrolliert, ausgerichtet, bedroht, bestraft werden, um die erwartete Leistung zu erbringen.	Äußere Kontrolle und Androhung von Strafen sind allgemein nicht wirksam, um einen Menschen zu veranlassen, bestimmte Ziele zu erreichen. Er zieht es vor, innerhalb des Zielsystems, mit dem er sich identifiziert, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle zu übernehmen.
Der Durchschnittsmensch zieht es vor, angeleitet zu werden; er versucht, Verantwortung abzuwälzen, entwickelt wenig Ehrgeiz, verlangt nach Sicherheit und möchte sich vor allem wie die Mehrheit der Menschen verhalten.	Der Mensch übernimmt nicht Verantwortung, sondern sucht sie. Scheu vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz sowie vorherrschendes Sicherheitsdenken sind Folgen misslicher Erfahrung, nicht jedoch charakteristisch für die Menschen.
Die intellektuellen Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen werden nur teilweise genutzt.	Einfallsreichtum und Kreativität finden sich unter Menschen weit mehr, als generell vermutet.
Das zentrale Führungsprinzip besteht aus Anleitung und Kontrolle, die nur mit Autorität durchgesetzt werden können.	Das zentrale Führungsprinzip besteht in der Integration: Die Schaffung solcher Bedingungen, unter denen die Mitglieder der Organisation ihre eigenen Anstrengungen so ausrichten, dass sie ihre eigenen Ziele im Rahmen der Gesamtleistung des Unternehmens erreichen können.
Die organisatorischen Erfordernisse bestehen ohne Rücksicht auf die Bedürfnisse der Organisierten. Für die gebotene Belohnung akzeptiert der Mensch Autorität und Kontrolle.	Das Unternehmen wird in dem Maße leistungsfähiger, in dem die persönlichen Wünsche und Ziele seiner Mitarbeiter mitberücksichtigt werden.
Ungenutzte Fähigkeiten gibt es nicht. Deshalb besteht auch kein Grund, Zeit, Geld und Anstrengungen zu investieren, um eventuelle Fähigkeiten voll zu nutzen.	Das Management ist herausgefordert, Neuerungen einzuführen (Innovation), neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu entdecken, und den menschlichen Einsatz anzuleiten.

Seite 967, Abb. 45: Die wichtigsten Annahmen der Theorie X und Y

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 968, Abb. 46: Vergleich der traditionellen Zufriedenheitstheorie mit Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

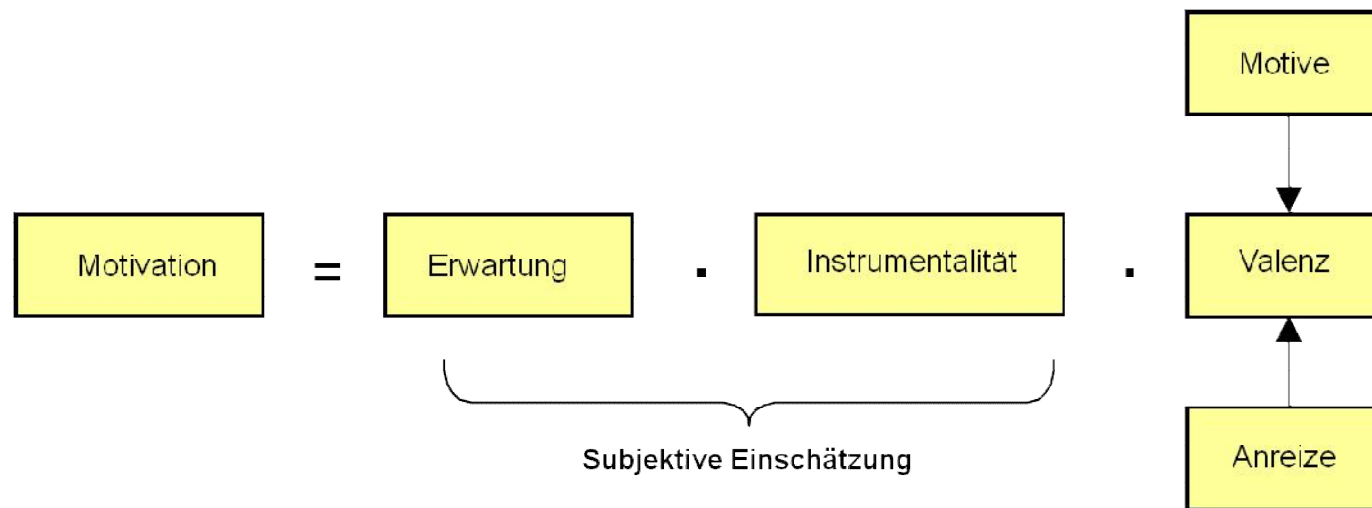
3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 970, Abb. 47: Erwartung und Instrumentalität in der Erwartungsalenzttheorie

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 970, Abb. 48: Bestimmungsfaktoren der Motivation in der Erwartungsvalenztheorie

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN

Gleichgewicht	Ungleichgewicht
$\frac{L (M)}{B (M)} = \frac{L (RP)}{B (RP)}$	$\frac{L (M)}{B (M)} \neq \frac{L (RP)}{B (RP)}$

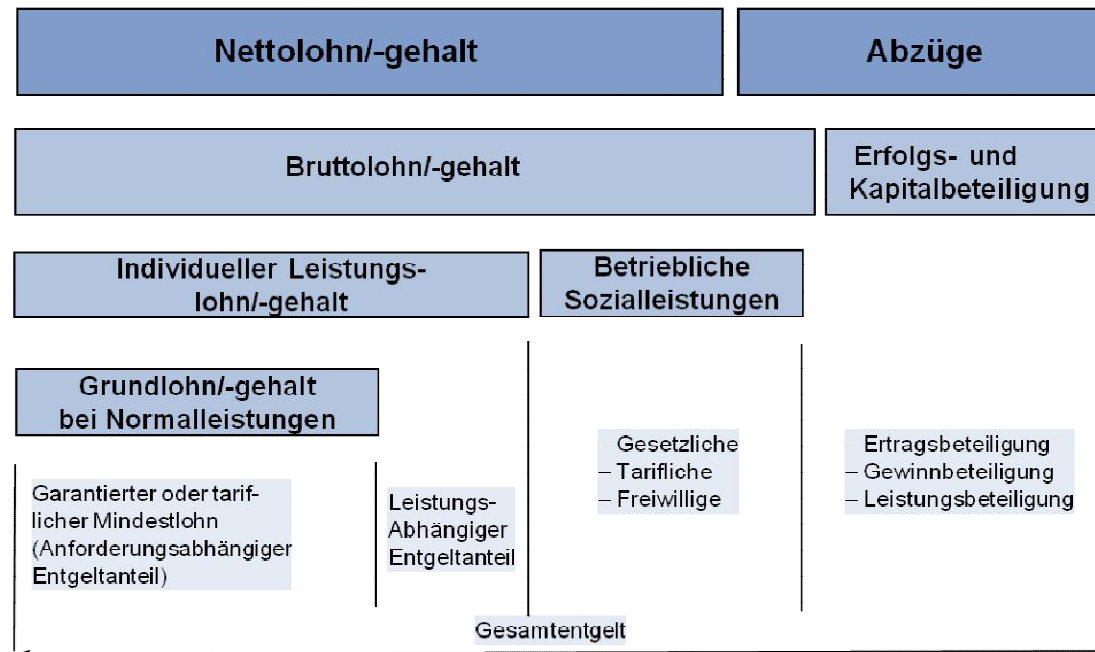
mit:

- $L (M)$ = Leistungen des Mitarbeiters
- $B (M)$ = Belohnungen für den Mitarbeiter
- $L (RP)$ = Leistungen der Vergleichspersonen
- $B (RP)$ = Belohnungen für die Vergleichspersonen

Seite 971, Abb. 49: Gleichgewicht und Ungleichgewicht in der Gleichheitstheorie

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 972, Abb. 50: Bestandteile des Arbeitsentgeltes

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN

<div>Methoden der qualitativen Analyse</div> <div>Methoden der Quantifizierung</div>	Summarisch	Analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

Seite 973, Abb. 51: Verfahren der Arbeitsbewertung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

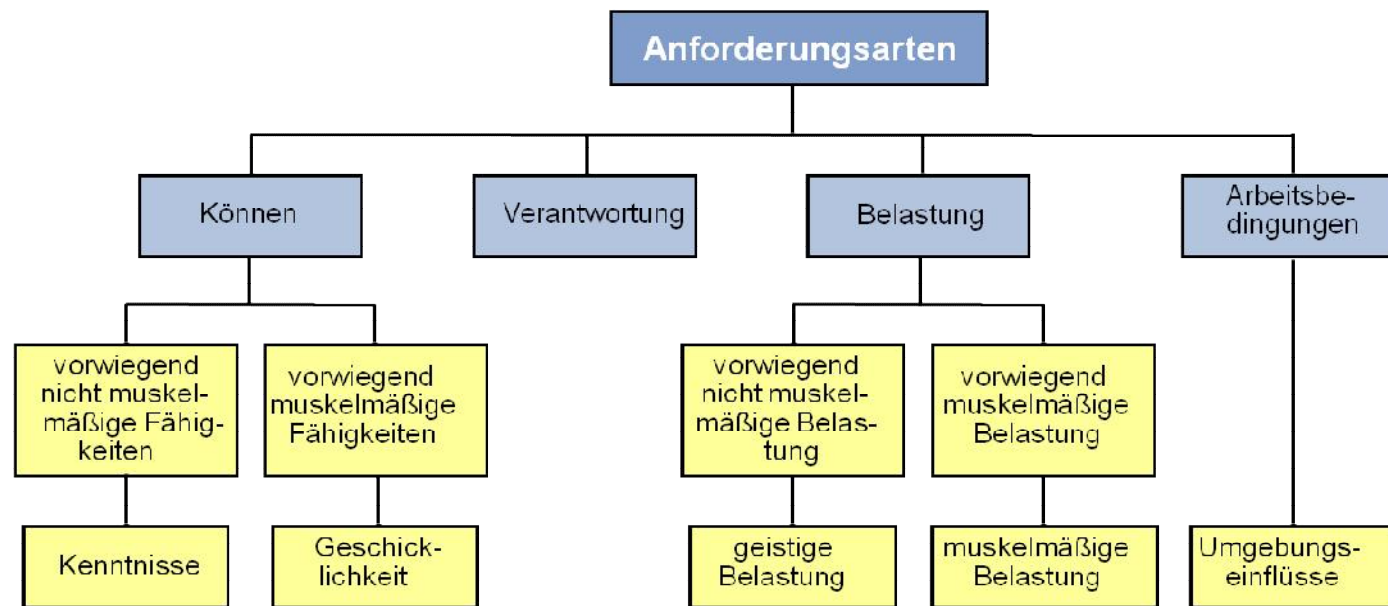
3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN

	Können	Belastung
Geistige Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkenntnisse • Berufserfahrung • Befähigung, fachlich zu denken und zu urteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachdenken • Aufmerksamkeit • Angestregtes Beobachten
Körperliche Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Geschicklichkeit • Handfertigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwindung von Arbeitswiderständen (dynamische Belastung der Muskeln) • Arbeitshaltung (statische Belastung der Muskeln)
Verantwortung		<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbewusstes Arbeiten, um persönliche und sachliche Schäden zu vermeiden
Arbeitsbedingungen		<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen, die den Organismus zusätzlich belasten und denen er passiv entspricht (Temperatur, Nässe, Lärm etc.)

Seite 975, Abb. 52: Anforderungsarten nach dem Genfer Schema

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

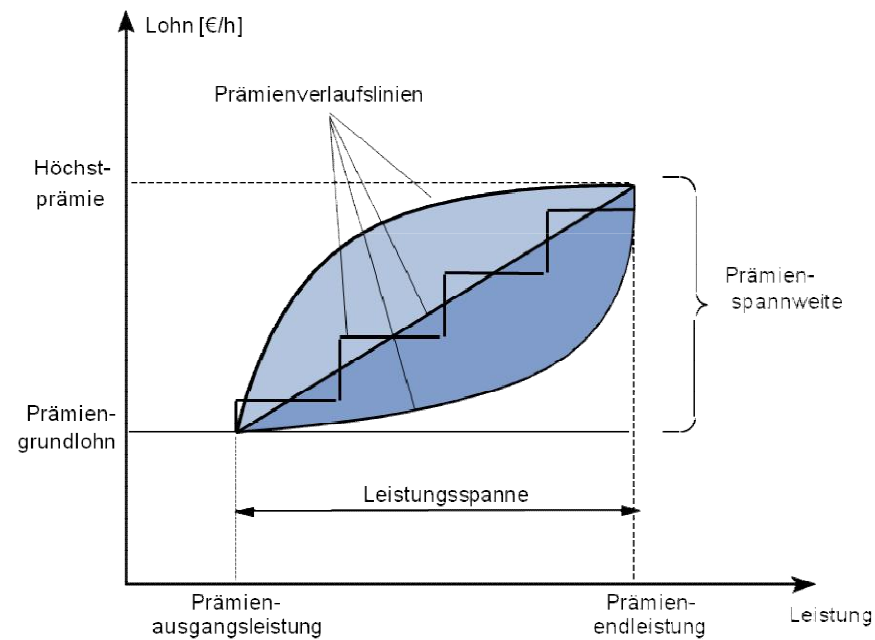
3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 975, Abb. 53: Anforderungsarten nach REFA
(Vgl. REFA: Methodenlehre der Betriebsorganisation: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung), München 1989, S. 44.)

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

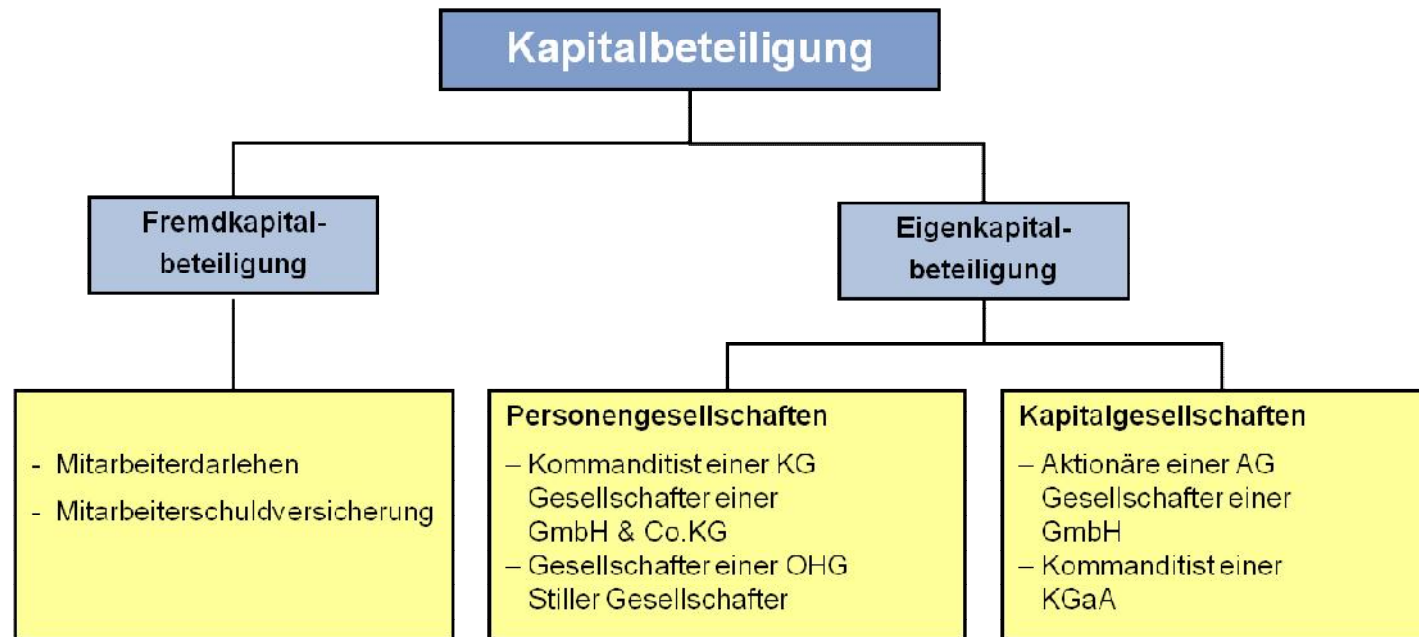
3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 980, Abb. 54: Grundelemente des Prämienlohns

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

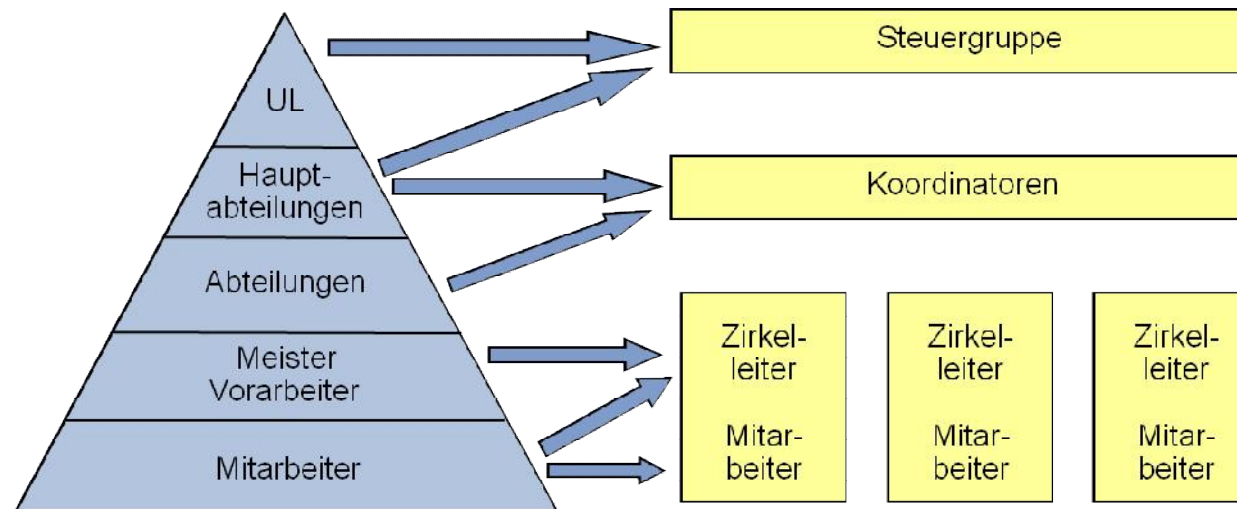
3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 996, Abb. 55: Formen direkter Kapitalbeteiligung

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

3. DAS PERSONAL ALS TRÄGER VON BEDÜRFNISSEN UND WERTEN



Seite 1000, Abb. 56: Verknüpfung der Unternehmensorganisation mit der Qualitätszirkelorganisation

4. INFORMATIONSSYSTEME DER PERSONALWIRTSCHAFT

4.1 PERSONALBEURTEILUNG

4.2 PERSONALVERWALTUNG

5. ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN DES PERSONALMANAGAMENTS

5.1 WERTEWANDEL UND LEISTUNGSMOTIVATION

5.2 INTERNATIONALISIERUNG DES ARBEITSMARKTES UND EUROPÄISCHE UNION

5.3 DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG AUF DEM ARBEITSMARKT

5.4 DIE VERÄNDERTE ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE IM PERSONALMANAGEMENT

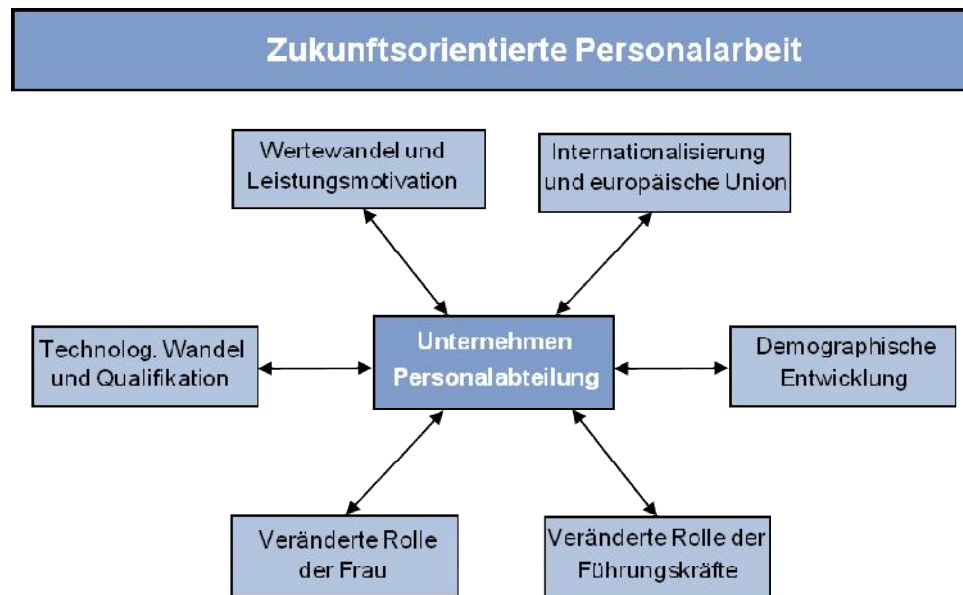
5.5 TECHNOLOGISCHER WANDEL UND QUALIFIKATION

5.6 ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG

5.7 MOBBING

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

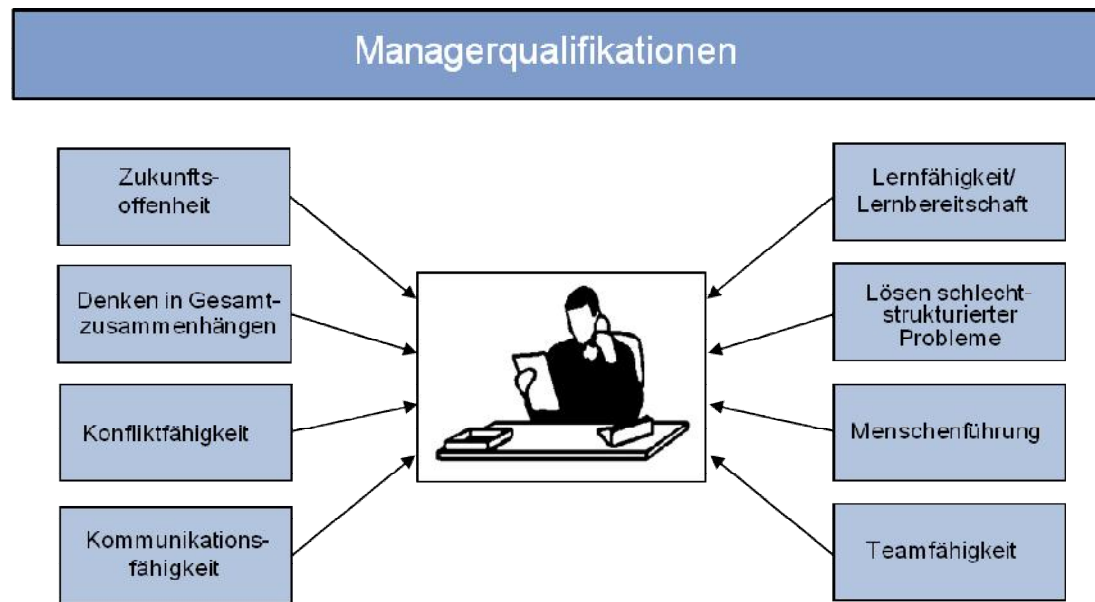
5. ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN DES PERSONALMANAGEMENTS



Seite 1008, Abb. 57: Zukunftsorientierte Personalarbeit

KAPITEL H: PERSONALWIRTSCHAFT

5. ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN DES PERSONALMANAGEMENTS



Seite 1012, Abb. 58: Zukunftswichtige Managerqualifikationen