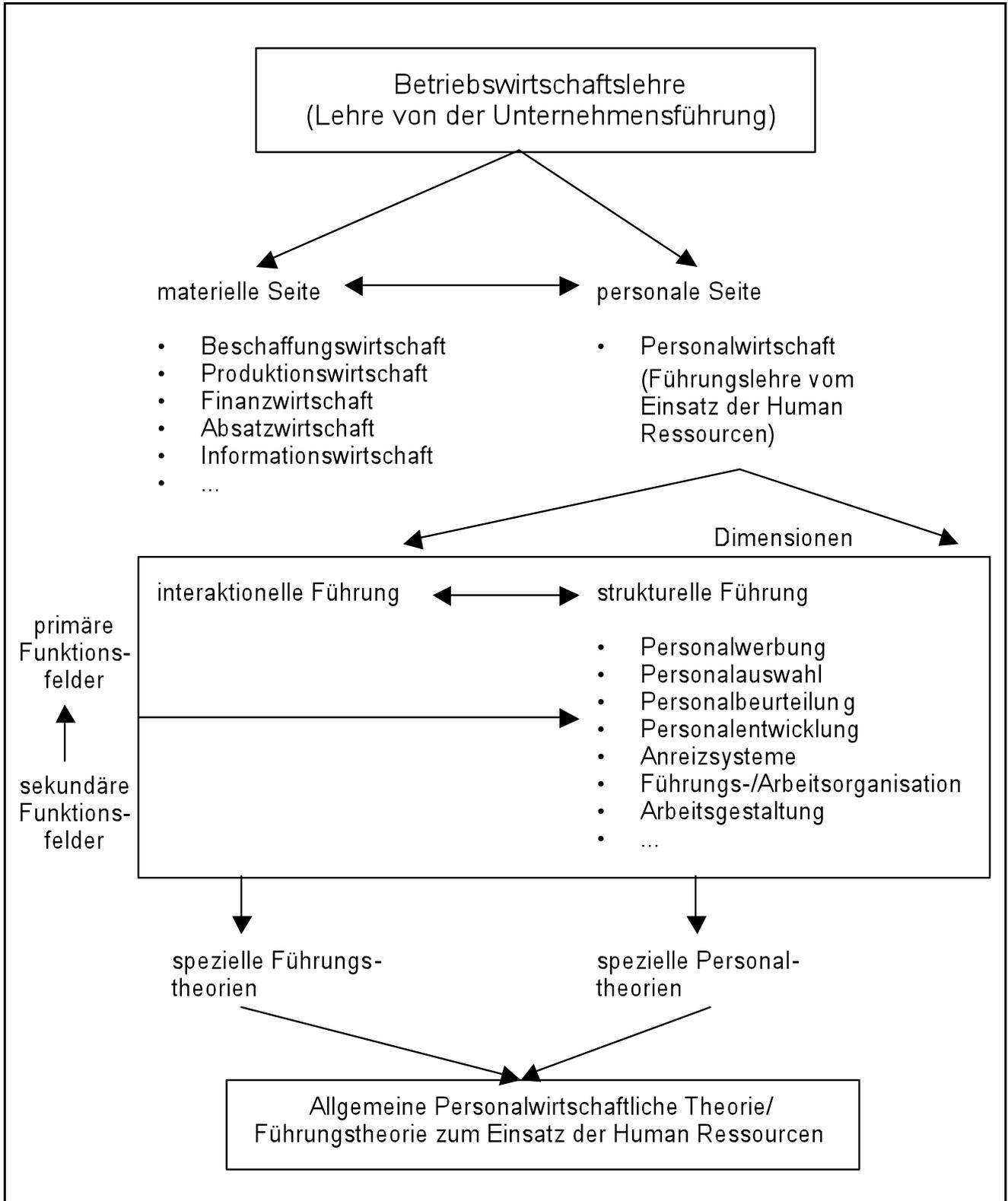


# PERSONALWIRTSCHAFT: EINIGE GRUNDLAGEN DER PERSONALWIRTSCHAFTSLEHRE (12 SCHEMATA)

## 1. EINORDNUNG DER PERSONALWIRTSCHAFTSLEHRE IN DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE



Quelle: Neuberger 1997

## 2. RELEVANTE THEORETISCHE GRUNDLAGEN / ANSÄTZE / RICHTUNGEN DER PERSONALWIRTSCHAFTSLEHRE

Autoren (Auswahl)	Relevante theoretische Grundlagen / Ansätze / Richtungen der Personalwirtschaftslehre
Hentze (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scientific Management</li> <li>• Human-Relations-Bewegung</li> <li>• Produktionsfaktor-Ansatz</li> <li>• Verhaltenswissenschaftliche Ansätze</li> <li>• Entscheidungsorientierter Ansatz</li> <li>• Systemorientierter Ansatz</li> <li>• Kontingenzansatz</li> </ul>
Berthel (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalisierende Managementansätze               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Scientific Management</li> <li>– Human-Relations-Ansatz</li> <li>– Humanistische Ansätze</li> </ul> </li> <li>• Motivationstheoretische Ansätze</li> </ul>
Oechsler (1992, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionsfaktor-Ansatz</li> <li>• Verhaltensorientierte Ansätze               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entscheidungsorientierter Ansatz</li> <li>– Motivationstheoretischer Ansatz</li> <li>– Systemtheoretischer Ansatz</li> </ul> </li> <li>• Konfliktorientierte Ansätze               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre</li> <li>– Konfliktorientierter Ansatz (Marr/Stitzel 1979)</li> <li>– Human-Ressource-Management-Ansatz</li> </ul> </li> </ul>
Drumm (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreiz-Beitrags-Theorie</li> <li>• Sozialpsychologische Konflikttheorien</li> <li>• Systemtheoretischer Ansatz</li> <li>• neue institutionelle Mikroökonomie</li> <li>• ökonomische Theorie der Personalpolitik</li> </ul>
Scholz (1994, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmarketing-Ansatz</li> <li>• Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz</li> <li>• informationsorientierter Ansatz</li> <li>• Kontigenzansatz</li> <li>• entscheidungsorientierter Ansatz</li> <li>• sozio-technischer Ansatz</li> <li>• Personalmanagement-Ansatz</li> </ul>

### **3. KOMPONENTEN VON HMR**

#### **1. *Überzeugungen und Annahmen***

- Es ist die Humanressource, die den Wettbewerbsvorteil schafft.
- Das Ziel sollte nicht ein bloßes Befolgen von Regeln, sondern Engagement der Mitarbeiter sein.
- Deshalb sollten MitarbeiterInnen sorgfältig ausgewählt und entwickelt werden.

#### **2. *Strategische Qualität***

- Wegen der obigen Faktoren sind HR-Entscheidungen von strategischer Bedeutung.
- Die Einbindung des Top-Managements ist wichtig.
- HR-Grundsätze sollten in die Geschäftsstrategie integriert sein – aus ihr stammen oder sie sogar mitgestalten.

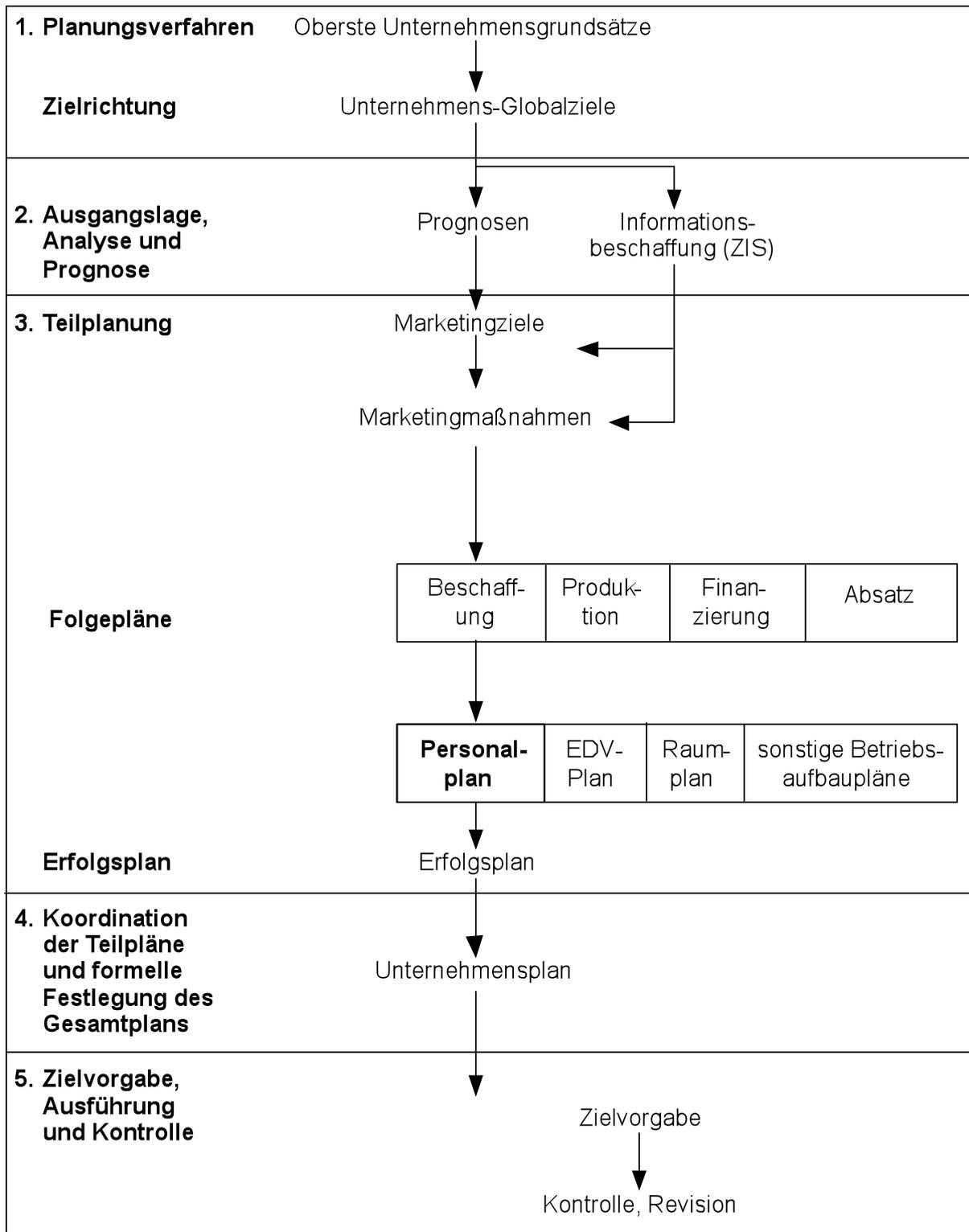
#### **3. *Die entscheidende Rolle der Linien-ManagerInnen***

- Weil die HR-Praxis entscheidend für die Kernaktivitäten des Geschäfts ist, ist sie zu wichtig, um allein den Personalspezialisten überlassen zu werden.
- Linien-ManagerInnen müssen eng eingebunden werden, sowohl als Lieferanten wie Promotoren der HR-Grundsätze.
- Größte Aufmerksamkeit gilt dem Management der ManagerInnen selbst.

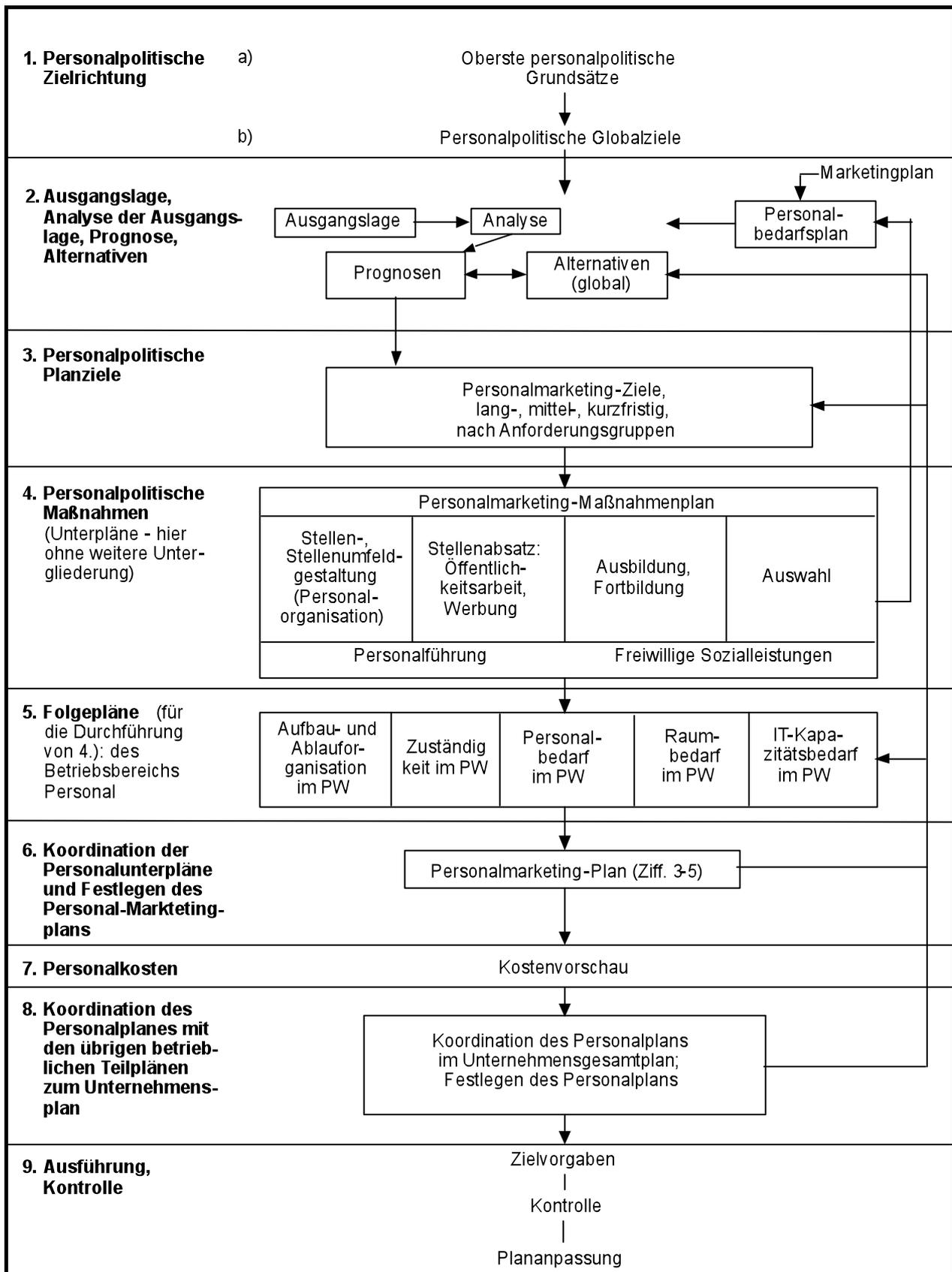
#### **4. *Wichtigste Hebel***

- Kultur zu managen ist wichtiger als Prozeduren und Systeme zu managen.
- Integriertes Handeln in Auswahl, Kommunikation, Training, Belohnung und Entwicklung, bei dem die einzelnen Verfahren einer gemeinsamen stimmigen Grundhaltung verpflichtend sind.
- Restrukturierung und Arbeitsgestaltung erlauben Delegation von Verantwortung und Ermächtigung.

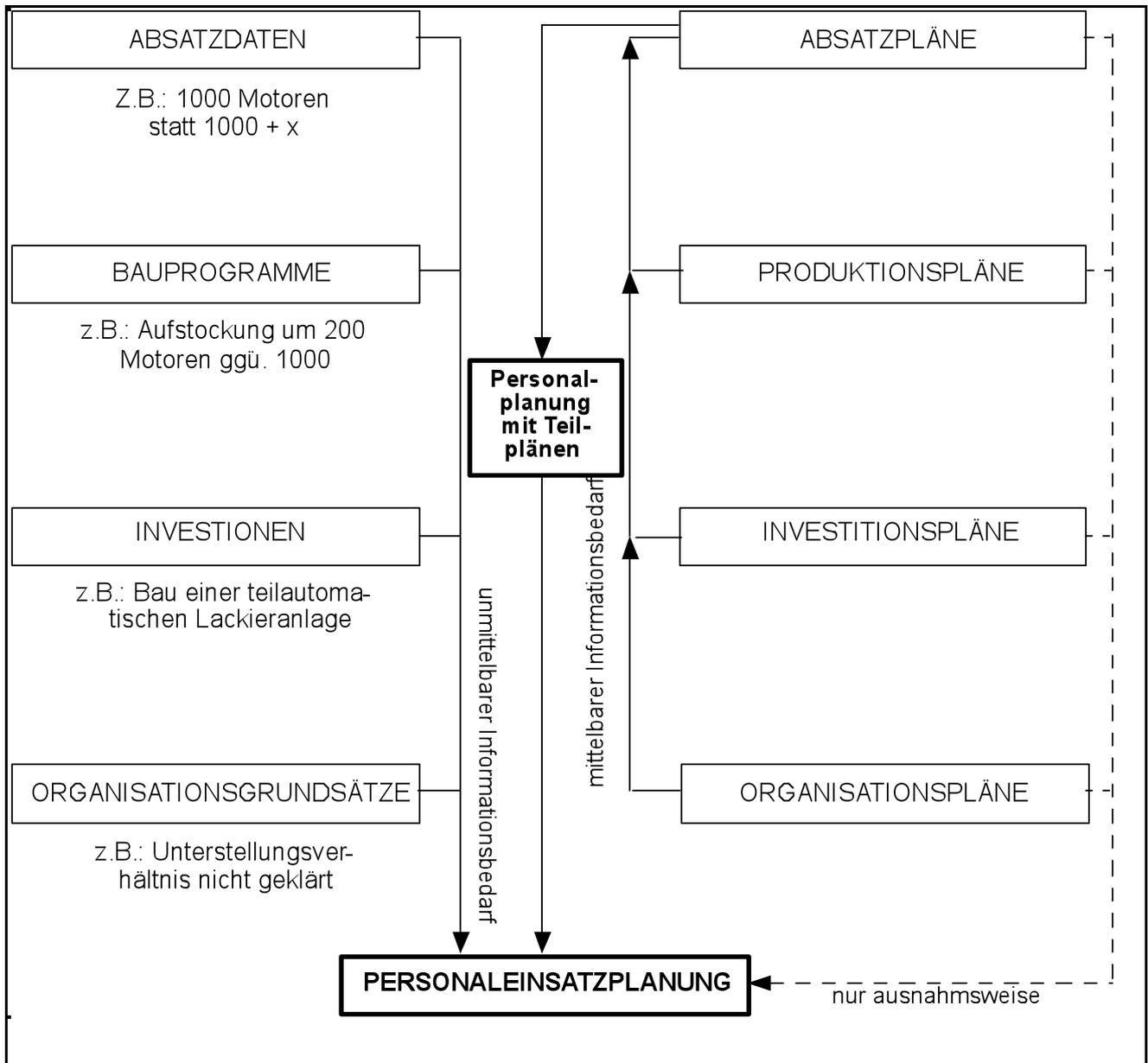
## 4. MARKTORIENTIERTER UNTERNEHMENSPLAN ALS BASIS DER PERSONALPLANUNG



## 5. MITARBEITERBEZOGENER PERSONALPLAN – Planungsmodell (Übersicht) –



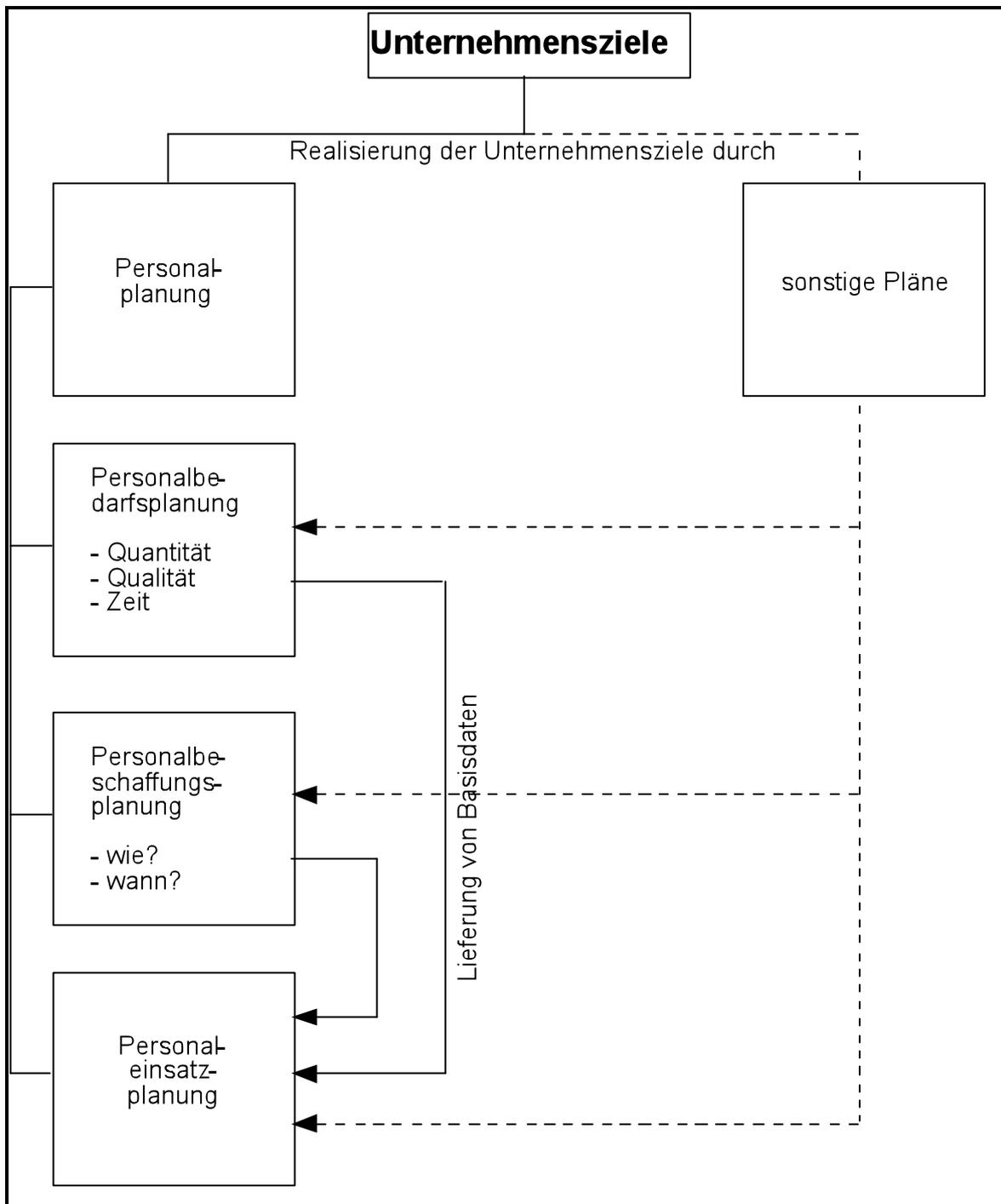
## 6. INFORMATIONEN AUS DEN UNTERNEHMENSPLÄNEN FÜR DIE PERSONALPLANUNG



### Hilfsmittel:

- Stellenpläne
- Stellenbesetzungspläne
- Stellenbeschreibungen – Funktionendiagramme
- Nachfolge- oder Laufbahnpläne

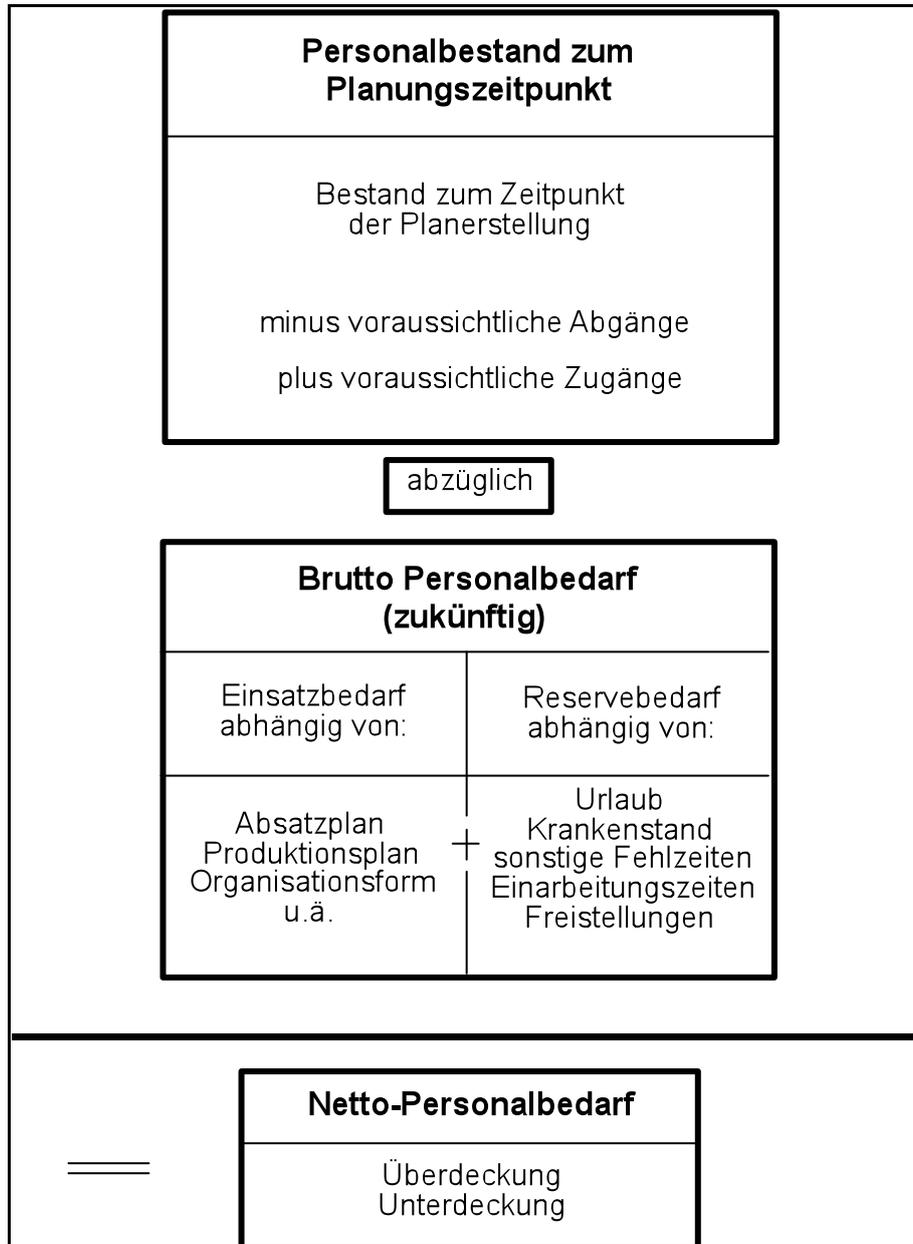
## 7. ABHÄNGIGKEIT DER EINSATZPLANUNG VON ANDEREN TEILPLÄNEN DER PERSONALPLANUNG



## 8. ÖKONOMIE, MANAGEMENT UND POLITIK DER PERSONALPLANUNG

Ökonomie	Management	Politik
<p>Planung und Neoklassik: Planung ermöglicht vollkommene Information, keine Interessengegensätze</p> <p>Coase-Theorem: Märkte <i>und</i> Unternehmen sind Koordinationsinstitutionen; innerhalb eines Unternehmens erfolgt die Faktorallokation durch Hierarchie; bei der Nutzung der Märkte und des Preismechanismus entstehen Kosten</p> <p>Konsequenzen für die Personalplanung: Berücksichtigung von Informationsasymmetrien und Moral Hazards</p> <p>Personalplanung lohnt, wenn Langsicht auf künftige Personalveränderungen möglich sind, die Ergebnisse standardisierbar sind, starke Veränderungen ökonomische Folgen haben, der Einsatz von Äquivalenten nicht möglich ist</p> <p>Beispiel: Rosenkranzformel</p>	<p>Zielsetzungen sind z.B. bessere Verfügbarkeit des Personals, mehr Arbeitsplatzsicherheit, Reduktion von Konflikten, Nachweis der eigenen Existenzberechtigung</p> <p>Akzeptanz: kaum, da sie sonst verbreiteter wäre</p> <p>Operative Personalplanung: Stellenbildung – „Vermessung“ von Personen – Zuordnungen</p> <p>Ideosyncratic Jobs: Personenbezogene Stellenbildung</p> <p>Konsequenzen: zusätzliche Berücksichtigung interpersoneller und apersonaler Aspekte</p> <p>Personalbestands- und Personalbedarfsplanung</p> <p>Methodenbeispiel: Portfolio-Planung</p>	<p>In Unternehmen treffen unterschiedliche Interessen und Forderungen aufeinander</p> <p>Theoretischer Rahmen: Soziologischer Institutionalismus</p> <p>Planung und Politics: Territoriumssicherung – Machtkampf – Spiel – kollektive Abwehr – Aufrechterhaltung des Status quo</p> <p>Methodenbeispiel: Szenario-Planung</p>

## 9. ERMITTLUNG DES PERSONALBEDARFS



### Voraussetzungen:

Informationen über

- Altersstruktur der Belegschaft
- Fehlzeiten der Mitarbeiter
- Fluktuationen

## 10. ABGANGS-ZUGANGS-TABELLE

<b>Abteilung/Betrieb:</b>			
Abgänge/Zugänge	Zeitraum 200.	Zeitraum 200.	Zeitraum 200.
<b>Bestand am Anfang des Zeitraumes</b>			
minus Abgänge durch			
- Pensionierung			
- Einberufung Bundesheer, Zivildienst			
- Beförderung innerhalb der Abteilung			
- Versetzung in andere Abteilung			
- Ausbildung			
- Entlassung			
- Tod			
- Kündigung durch Arbeitnehmer			
- Sonstige:			
Summe der Abgänge:			
<b>Bestand nach Abgängen</b>			
plus geplante (feststehende) Zugänge			
+ Rückkehr Bundeswehr, Zivildienst			
+ Beförderung innerhalb der Abteilung			
+ Versetzung in die Abteilung			
+ Rückkehr aus der Ausbildung			
+ Einstellung			
+ Übernahme aus dem Lehrverhältnis			
+ Sonstige:			
<b>Summe der Zugänge:</b>			
<b>Personalbestand:</b>			

# 11. STELLENGEBUNDENE EINFLUSSFAKTOREN BEI DER PERSONALEINSATZPLANUNG

<b>Was ist zu tun (Art der Tätigkeit)?</b>	Charakteristische Daten zum Arbeitsinhalt:		
	Bürotätigkeit Handwerkliche Arbeit	leichte Arbeit schwere Arbeit	einfache Arbeit schwierige Arbeit
	z.B. manuelles Bearbeiten; Prüfen; Steuern; Überwachen; Verwalten; Berechnen; Kalkulieren; Zeichnen; kreativ tätig sein; Verhandeln; Beurteilen; Entscheiden.		
<b>Wo ist die Arbeit zu leisten?</b>	Räumliche Daten: 1) Büro; Großraum; Werkstatt; Werkhalle; im Freien 2) am Ort; im regionalen Bereich; im überregionalen Bereich; im Ausland		
<b>Wie ist die Arbeit zu leisten?</b>	Daten zur Arbeitsorganisation: 1) Einzelarbeit- Gruppenarbeit 2) Einstellenarbeit- Mehrstellenarbeit 3) Einzel-, Takt-, Fließfertigung 4) Arbeitsplatz 5) Arbeitsmittel; Werkzeuge; Hilfsmittel 6) Aufgabenerteilung und-kontrolle		
<b>Wann ist die Arbeit zu leisten?</b>	Daten zur Zeitgestaltung: 1) auf Dauer; befristet 2) feste Arbeitszeit (ganztags; Teilzeit) 3) Gleitzeit 4) Schichtarbeit		
<b>Wodurch wird die Arbeitsausübung beeinflusst?</b>	Umgebungseinflüsse: 1) Luft, Licht, Lärm 2) Verkehrsverbindungen 3) Kantinenversorgung 4) zwischenmenschliche Beziehungen		

## 12. PERSONALBEDARF UND PERSONALBESTAND IN DER GEGENÜBERSTELLUNG

