



## Zeitplan...

- |                                                              |               |
|--------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Grundlogik der Unternehmensführung                        | (51. Woche)   |
| 2. Fallstudie – Tylenol<br>Strukturformen von Organisationen | (52. Woche)   |
| 3. Aufgaben im Personalmanagement                            | (2.-5. Woche) |
| 4. Organisationskultur                                       | (6.-7. Woche) |

## Nachtrag: Tylenol-Fallstudie

### Issues Management

***„An issue ignored is a crisis invited“ (Henry Kissinger)***

- ✓ Ziel ist es, Abweichungen zwischen den Erwartungen und der Wahrnehmung der Stakeholder und den Aktionen des Unternehmens rechtzeitig zu erkennen und diese Lücke zu schließen

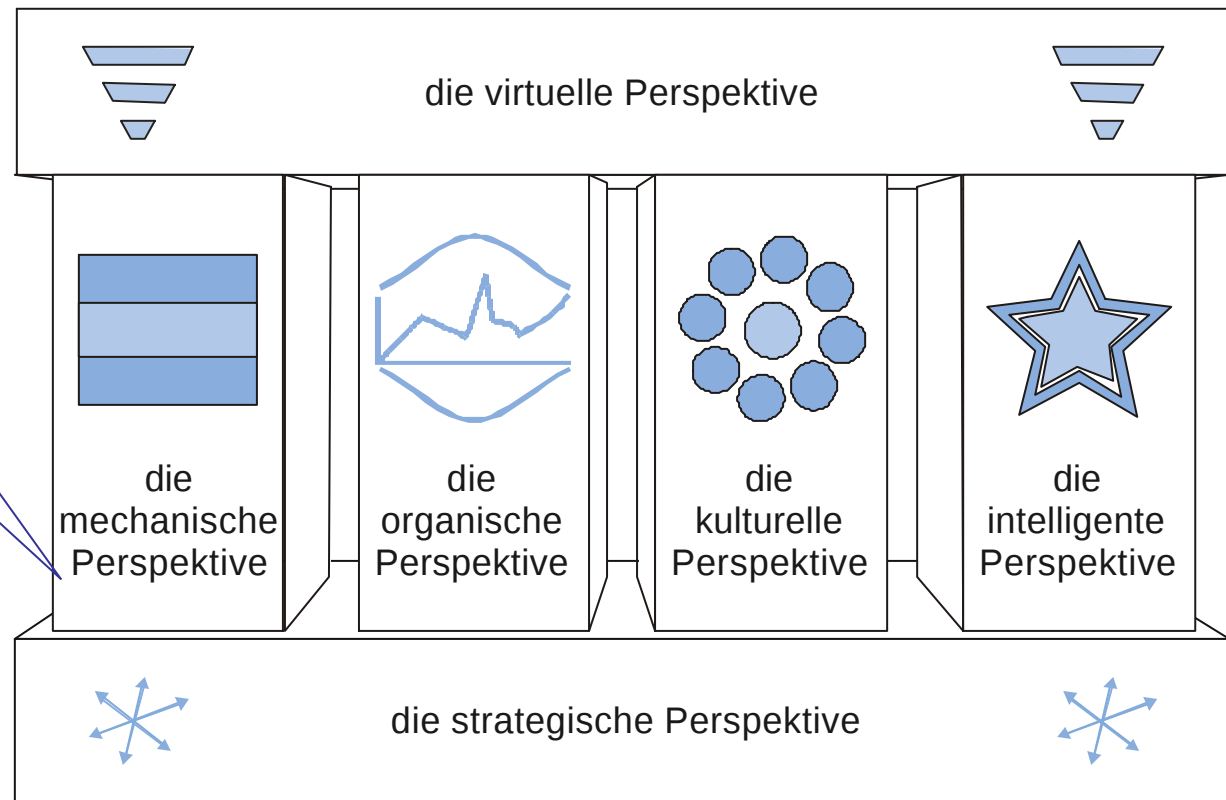
### Surprise Management

- ✓ Verhinderung negativer Konsequenzen von strategischen Überraschungen
- ✓ im Fallbeispiel nicht vorhanden
- ✓ Konsequenz: teure und Image schädigende Rückrufaktion
- ✓ erst nach dem Vorfall Einführung von „tamper-proof“-Verpackungen (Innovation)

### Unternehmensethik

- ✓ Soziale Verantwortung vs. Unternehmenserhalt

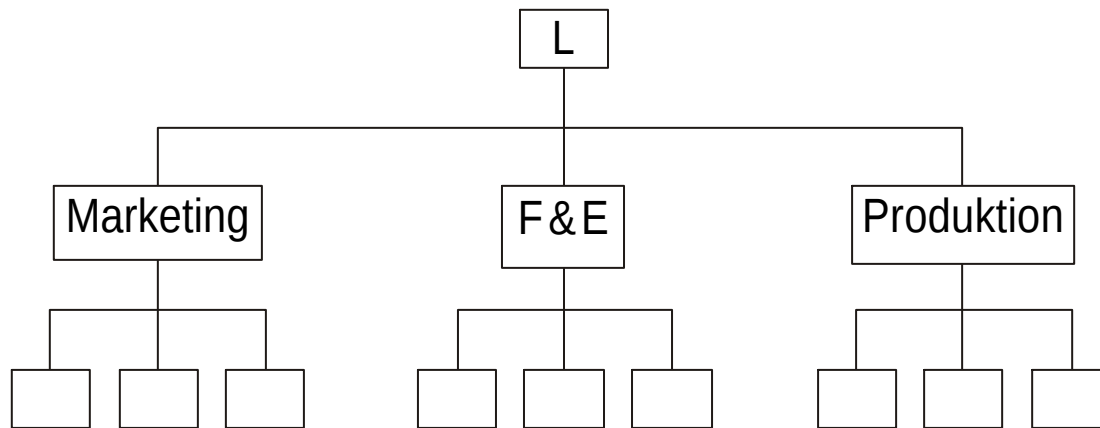
## 2. Strukturformen von Organisationen



## 2. Strukturformen von Organisationen

### 2.1 Funktionale und divisionale Organisation

#### Funktionale Struktur

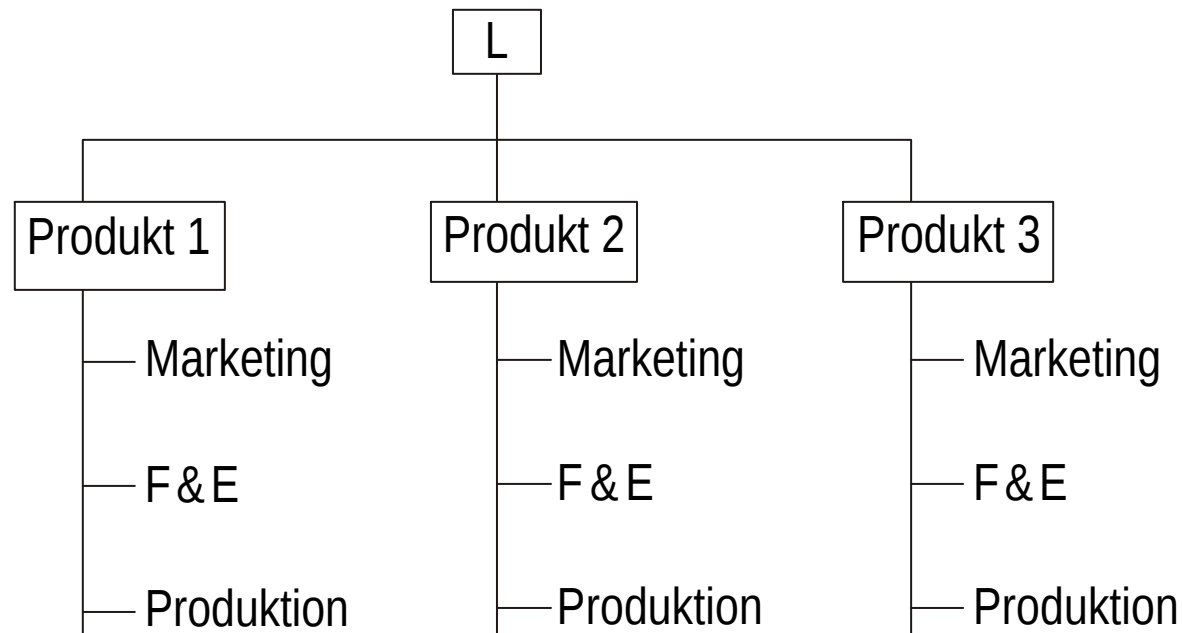


L = Leitungsinstanz

## 2. Strukturformen von Organisationen

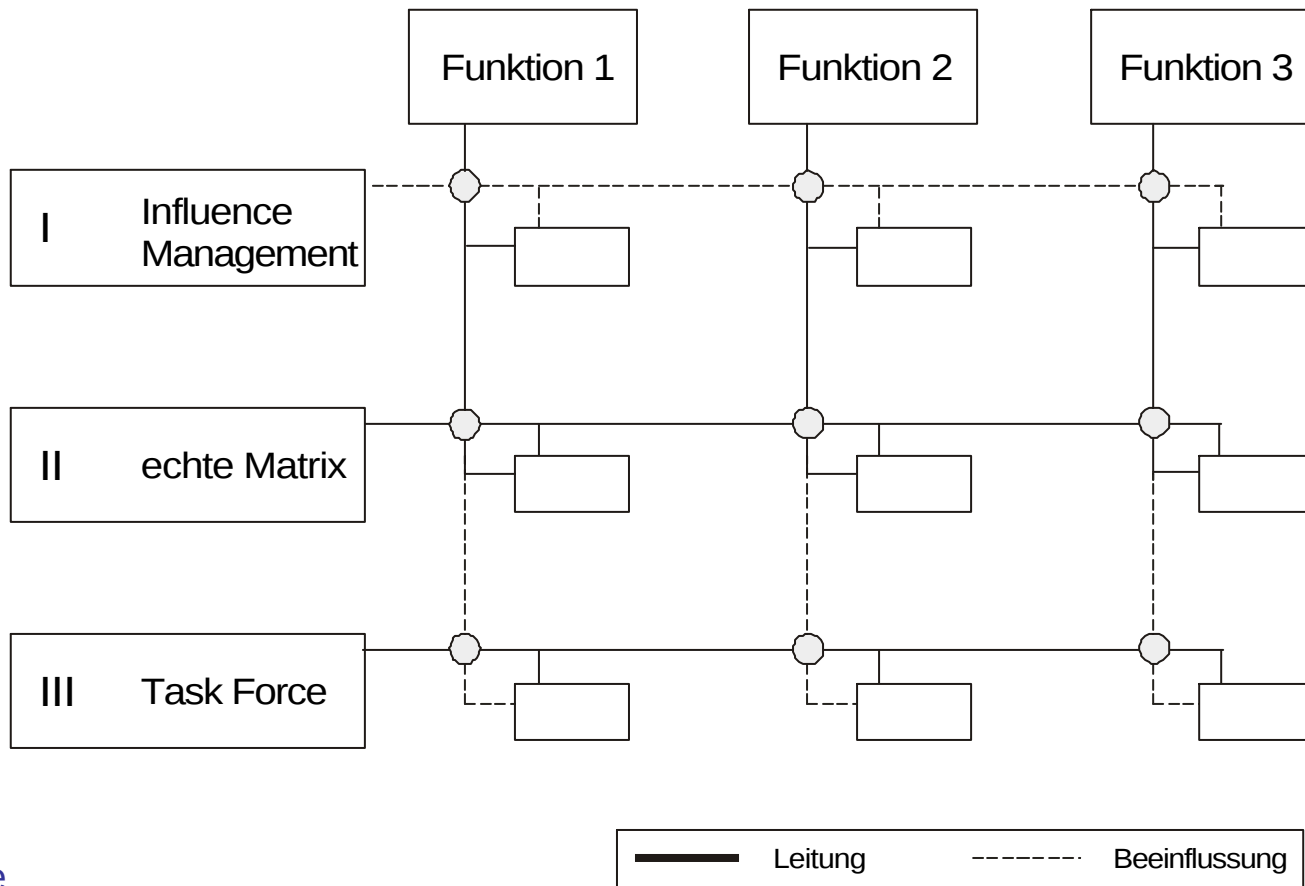
### 2.1 Funktionale und divisionale Organisation

#### Divisionale Struktur



## 2. Strukturformen von Organisationen

### 2.2 Matrixorganisation



### 3. Aufgaben im Personalmanagement

| Personalmanagementfelder |                           | Personalmanagementebenen |          |          |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------|----------|
|                          |                           | strategisch              | taktisch | operativ |
|                          | Personalbedarfsbestimmung |                          |          |          |
|                          | Personalbestandsanalyse   |                          |          |          |
| Personal-<br>veränderung | Personalbeschaffung       |                          |          |          |
|                          | Personalentwicklung       |                          |          |          |
|                          | Personalfreisetzung       |                          |          |          |
|                          | Personaleinsatz           |                          |          |          |
|                          | Personalkostenmanagement  |                          |          |          |
|                          | Personalführung           |                          |          |          |

## 3. Aufgaben im Personalmanagement

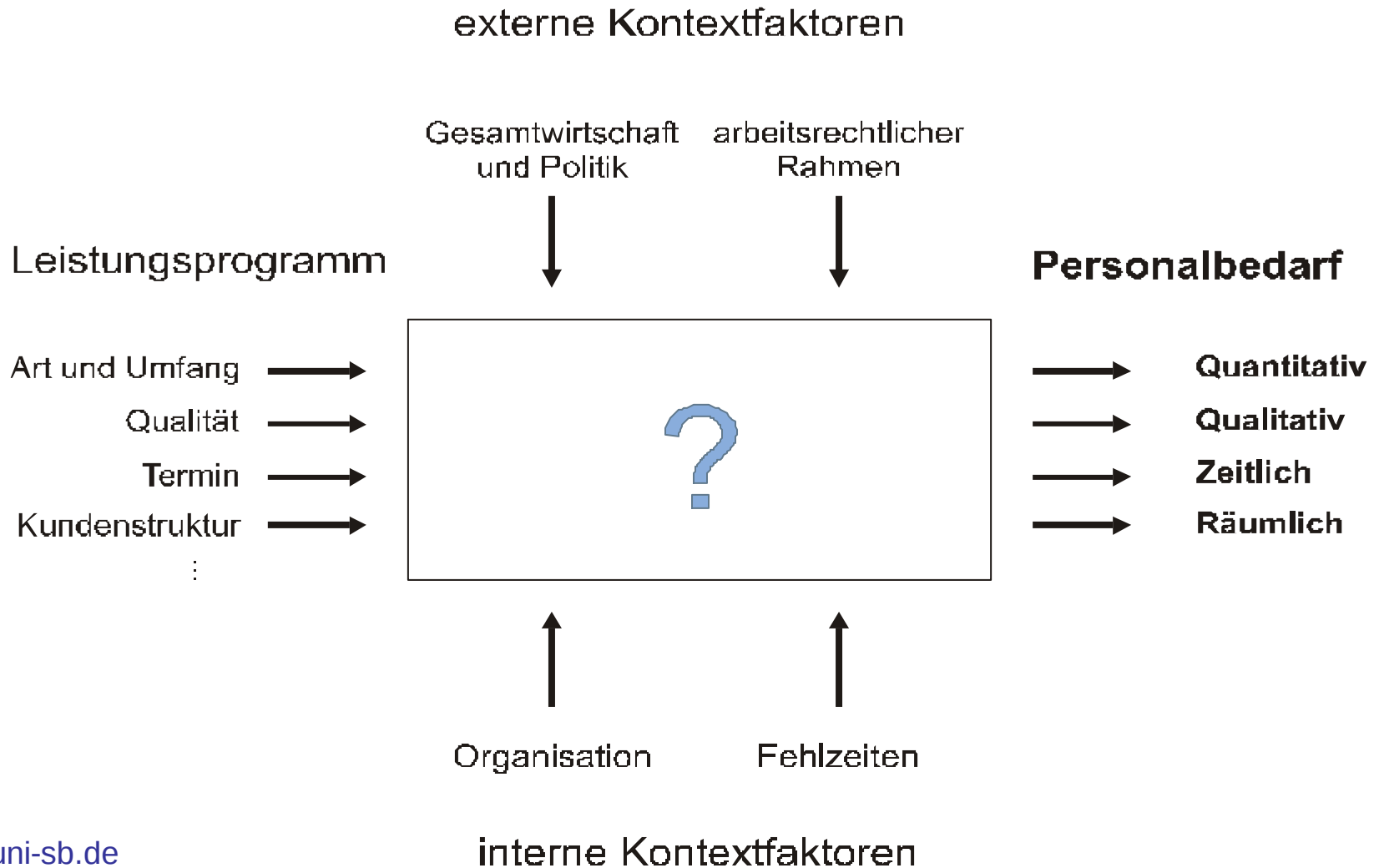
### 3.1 Personalbedarfsbestimmung

#### Personalbedarfsbestimmung

- ✓ Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation werden aufgrund der vorgegebenen Sachaufgaben zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort benötigt?
- ✓ Auf operativer Ebene werden Anforderungsprofile (qualitativ) und Zeitbedarf (quantitativ) spezifiziert.

## 3. Aufgaben im Personalmanagement

### 3.1 Personalbedarfsbestimmung



## 3.1 Personalbedarfsbestimmung

### 3.1.1 Anforderungsprofil

#### Anforderungsprofil (qualitativ)

- ✓ Unabhängig von aktuellen oder zukünftigen Stelleninhabern machen Anforderungsprofile nach Merkmalen differenziert Aussagen über Art und Höhe der Anforderungen einer Stelle.
- ✓ Inhaltliche Ausgestaltung
  - Arbeitswissenschaftliche Schemata (Genfer Schema, REFA-Schema)
  - Verhaltensorientierte Schemata (PAQ)

### 3.1.1 Anforderungsprofil

#### Merkmale von Anforderungen

| Genfer Schema      | REFA-Schema            | Beispiele                                                         | Datenermittlung                                             |
|--------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Können             | Kenntnisse             | Ausbildung, Erfahrung                                             | in Klassen beschreibbar                                     |
|                    | Geschicklichkeit       | Handfertigkeit, Körpergewandtheit                                 |                                                             |
| Verantwortung      |                        | für die<br>...eigene Arbeit<br>...Arbeit anderer<br>...Sicherheit | in Klassen beschreibbar<br>bzw. Konsequenzen<br>abschätzbar |
| Belastung          | geistige Belastung     | Aufmerksamkeit,<br>Denktätigkeit                                  | Dauer, Art und Häufigkeit<br>messbar bzw. beschreibbar      |
|                    | muskelmäßige Belastung | Dynamische, statische,<br>einseitige Arbeit                       |                                                             |
| Umgebungseinflüsse |                        | Klima, Staub, Lärm                                                | messbar und zählbar                                         |
|                    |                        | Nässe, Schmutz, Dämpfe                                            | in Klassen beschreibbar                                     |
|                    |                        | Unfallgefahr                                                      | allgemein beschreibbar                                      |

### 3.1.1 Anforderungsprofil

#### Übergeordnete Entwurfsprinzipien

- ✓ Relevanz
- ✓ Vollständigkeit
- ✓ Überschneidungsfreiheit
- ✓ Eindeutigkeit/Objektivität
- ✓ Einfachheit
- ✓ Reliabilität
- ✓ Validität
- ✓ Effizienz

## 3.1 Personalbedarfsbestimmung

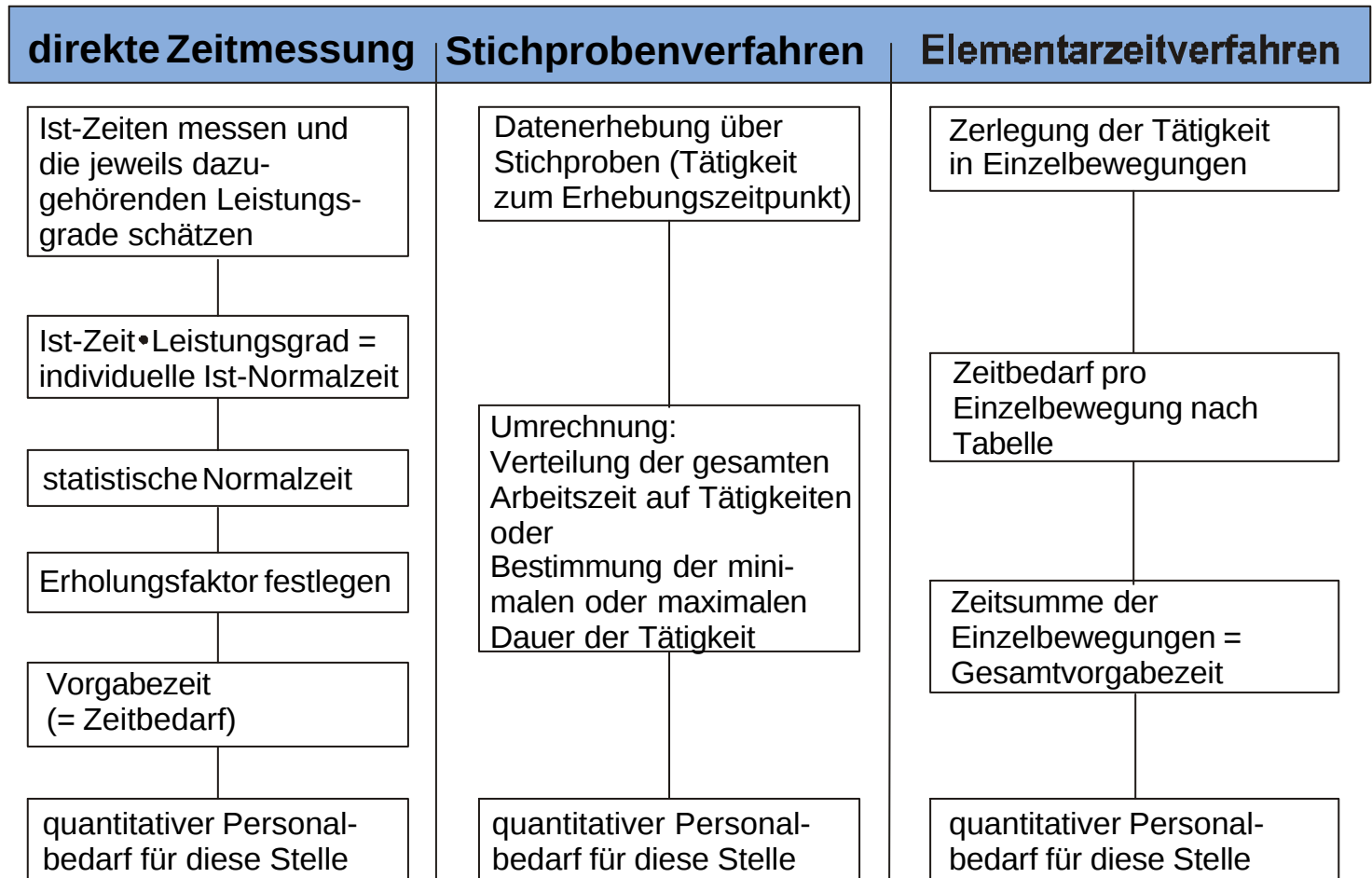
### 3.1.2 Zeitstudien

#### **Zeitstudien (quantitativ)**

- ✓ Zeitstudien dienen der Ermittlung des Soll-Zeitbedarfs einer vorgegebenen Tätigkeit.
- ✓ Sie machen also Aussagen über die Menge des zu erwartenden Arbeitsanfalls.
- ✓ man unterscheidet drei Grundformen
  - direkte Zeitmessung
  - Stichprobenverfahren
  - Elementarzeitverfahren

## 3.1.2 Zeitstudien

### Ablaufschemaschemata von Zeitstudien

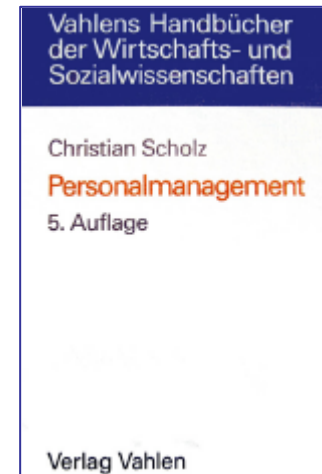


## 3. Aufgaben im Personalmanagement

### 3.1 Personalbedarfsbestimmung

#### Literatur...

- ◆ *Scholz, Christian*, Personalmanagement,  
5. Aufl., München (Vahlen) 2000, 251-257, 309-319.



## 3. Aufgaben im Personalmanagement

### 3.2 Personalbestandsanalyse

#### Personalbestandsanalyse

- ✓ Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation sind zur Zeit vorhanden bzw. werden aufgrund der bereits feststehenden Veränderungen zu welchem Zeitpunkt vorhanden sein?
- ✓ Die Personalbestandsanalyse orientiert sich am aktuellen Leistungspotenzial des Mitarbeiters und drückt dieses im Fähigkeitsprofil aus. Dieses besteht aus Fähigkeitsmerkmalen.
- ✓ Als Indikatoren für das Leistungspotenzial gelten Leistungsmerkmale sowie Verhaltensbeobachtungen.

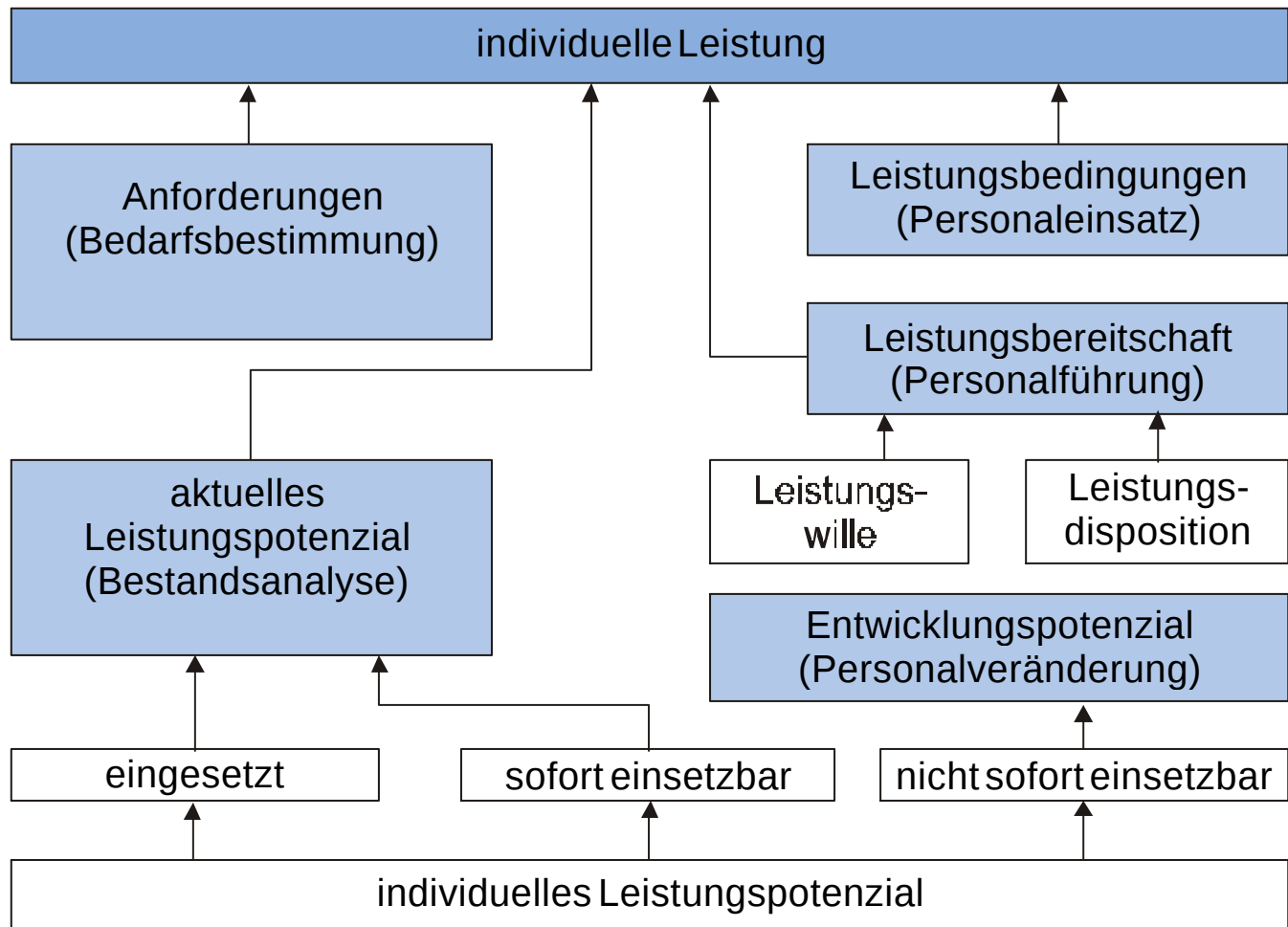
## 3.2 Personalbestandsanalyse

### Fähigkeitsmerkmale

| Kategorie                                                                                                                                                          | Beispiele                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identifizierende Merkmale                                                                                                                                          | <b>Personalnummer, Name, Arbeitsplatz, Familienstand</b>                                                                                                                                                                 |
| Kenntnisbezogene Merkmale<br><b>Ausbildungsstand</b><br>▪ <b>Ausbildungsabschlüsse</b><br>▪ <b>Zusatzqualifikationen</b><br>Beruflicher Werdegang                  | <b>Studiengänge, akademischer Grad, Lehrgänge</b><br><b>Fremdsprachen, Computer-Kenntnisse</b><br><b>Vorheriger Arbeitgeber, innerbetriebliche Laufbahn</b>                                                              |
| Physische Merkmale<br><b>Physischer Zustand</b><br><b>Körperliche Fähigkeiten</b><br><b>Körperliche Beanspruchbarkeit</b>                                          | <b>Körpergewicht, chronische Erkrankungen und Behinderungen</b><br><b>Funktionstüchtigkeit der Körperteile, Bewegungsbereiche</b><br><b>Ausdauer, Kraft, Geschicklichkeit, Lärm, Klima</b>                               |
| Psychische Merkmale<br><b>Geistige Leistungsfähigkeit</b><br><b>Arbeitsverhalten</b><br><b>Psychomotorische Fähigkeiten</b><br><b>Psychische Beanspruchbarkeit</b> | <b>Auffassungsgabe, Kreativität, Gedächtnisleistung</b><br><b>Pünktlichkeit, Exaktheit, Hilfsbereitschaft, Teamarbeitsfähigkeit</b><br><b>Auge-Hand-Koordination</b><br><b>Im Hinblick auf Stress oder Verantwortung</b> |

## 3.2 Personalbestandsanalyse

### Bestimmungsfaktoren individueller Leistung



## 3.2 Personalbestandsanalyse

### Verhaltensmerkmale

#### Verhaltensmerkmale

- ✓ **werden über verhaltensorientierte Beurteilungsskalen spezifiziert**
- ✓ **man unterscheidet drei Grundformen:**

- (1) Verhaltenerwartungsskalen**
- (2) Verhaltensverankerte Beobachtungsskalen**
- (3) Verhaltensbeobachtungsskalen**

## 3. Aufgaben im Personalmanagement

### 3.2 Personalbestandsanalyse

#### Literatur...

- ◆ *Scholz, Christian*, Personalmanagement,  
5. Aufl., München (Vahlen) 2000, 329-333, 363-373.

