

BWL A1b – Organisation und Personalmanagement – WS 04/05
Univ. Prof. Dr. Christian Scholz

3. Aufgaben im Personalmanagement

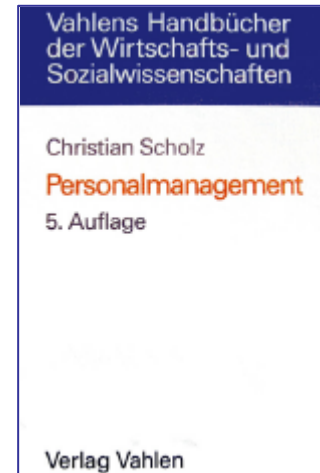
Personalmanagementfelder		Personalmanagementebenen		
		strategisch	taktisch	operativ
	Personalbedarfsbestimmung			
	Personalbestandsanalyse			
Personal- veränderung	Personalbeschaffung			
	Personalentwicklung			
	Personalfreisetzung			
	Personaleinsatz			
	Personalkostenmanagement			
	Personalführung			

3. Aufgaben im Personalmanagement

3.2 Personalbestandsanalyse

Literatur...

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



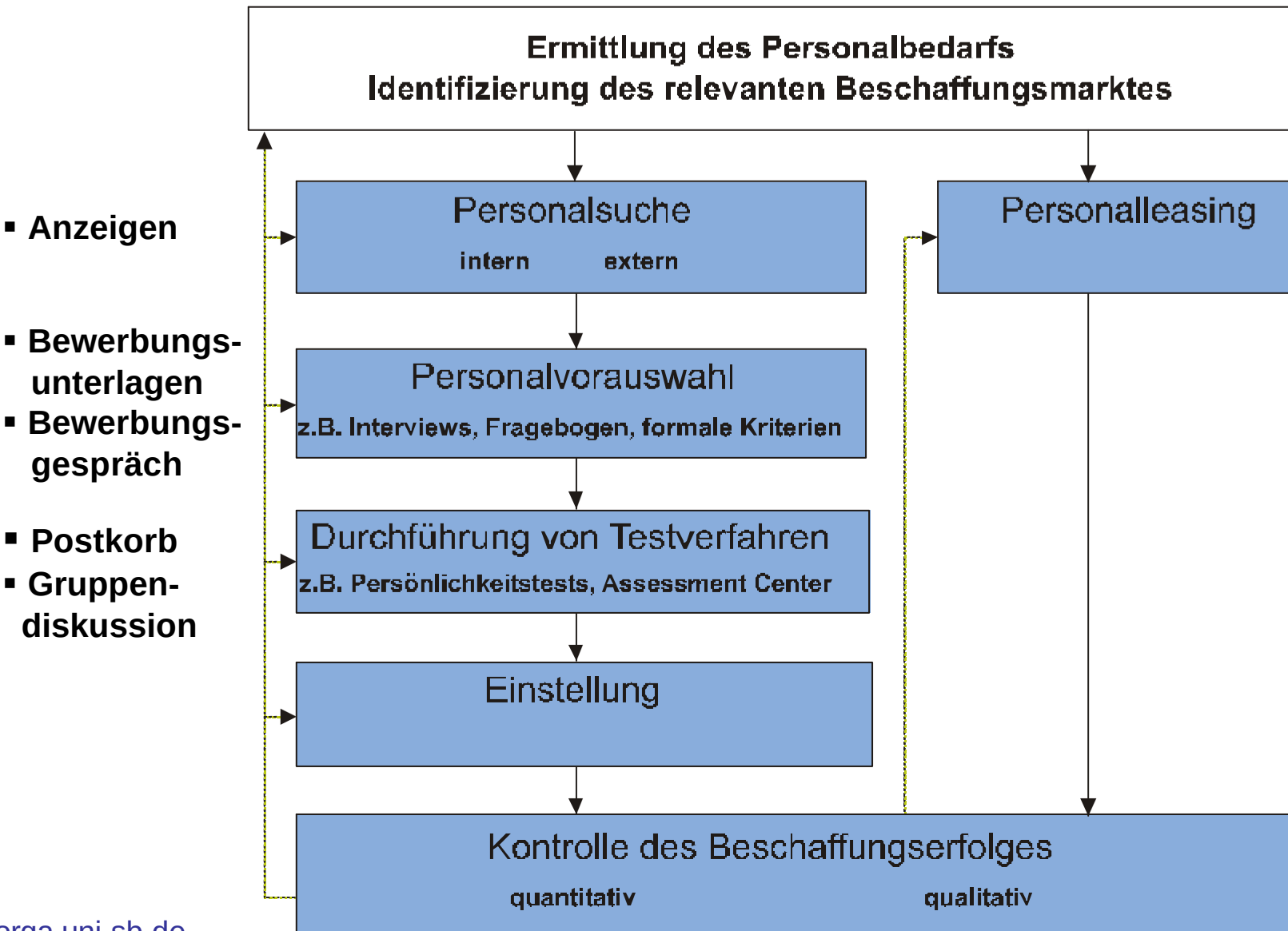
3. Aufgaben im Personalmanagement

3.3 Personalbeschaffung

Personalbeschaffung

- ✓ Wie können/sollen zusätzlich benötigte Mitarbeiter auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt gewonnen werden?

3.3 Personalbeschaffung – Inhalt und Ablauf



Übung: **Stellenanzeigen analysieren**

WIR BAUEN AUF UNSERE STÄRKEN

Wir suchen für unsere Tochterfirmen im Direktvertrieb:

Nachwuchsführungskräfte

Das ist Ihr Profil:

- Ein abgeschlossenes Studium oder vergleichbare Ausbildung
- Praxiserprobte Fremdsprachenkenntnisse
- Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft
- Kommunikationsstärke
- Verantwortungsbereitschaft
- Begeisterung für Teamarbeit

Das bieten wir:

- Zielorientiertes 12-monatiges Traineeprogramm
- Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten auch im Ausland
- Eigenverantwortliches Arbeiten im Team



Wir sind eine internationale Unternehmensgruppe mit über 4.200 Mitarbeitern in zahlreichen Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Mit über 500 Millionen Euro Umsatz in 2003 sind wir weltweiter Marktführer in unserer Branche.



Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an

WIV Wein International AG

Personalressort, Christian Monetha

55452 Burg Layen

Telefon 06721-965-309 (ab Montag)

oder per eMail: Christian.Monetha@WIV-AG.com



BABYBEDARF



MULTIMEDIA



SPIELWAREN



OUTDOOR & SPORT

Wir sind die deutsche Tochter der weltweit größten Spielwarenfachmarktkette. Zufriedene Kunden sind das Ziel unserer Anstrengungen – engagierte und teamfähige Mitarbeiter sind die Grundlage unseres Erfolges. Auch in Zukunft werden wir neue Standorte erschließen und Märkte eröffnen. Zur Verstärkung unseres Vertriebs suchen wir Sie als

Marktleiter/in

Kennziffer 2005

- Sie
- sind eine hoch motivierte Führungskraft und suchen eine neue Herausforderung
 - besitzen mehrjährige Berufserfahrung im Handel in vergleichbarer Position
 - überzeugen durch Organisationsvermögen, Belastbarkeit sowie unternehmerisches Denken und Handeln
 - sind der „Macher“ auf der Fläche und können Ihre Mitarbeiter für Ihre Ziele begeistern
 - sind überregional mobil und umzugsbereit

Trainee Marktleitung

Kennziffer 2006

- Sie
- haben das Ziel, in ein bis drei Jahren Marktleiter/in zu sein
 - besitzen erste Erfahrungen aus einer Führungsposition im Handel **ODER**
 - haben vor kurzem Ihr wirtschaftswissenschaftliches Studium erfolgreich abgeschlossen **ODER**
 - wollen sich beruflich umorientieren
 - sind kommunikationsstark, durchsetzungsfähig und haben eine hohe Lern- und Leistungsbereitschaft
 - sind überregional mobil und umzugsbereit

- Wir
- bereiten Sie im Rahmen eines intensiven Einarbeitungsprogrammes gründlich auf Ihre künftigen Aufgaben vor
 - bieten Ihnen eine angemessene Vergütung, leistungsabhängigen Bonus sowie eine betriebliche Altersversorgung
 - ermöglichen Ihnen eine, Ihren persönlichen Leistungen entsprechende, Entwicklung innerhalb unseres Unternehmens
 - freuen uns auf Ihre Bewerbung mit Angaben zum möglichen Eintrittstermin

Sollten Sie vorab Informationen wünschen, rufen Sie einfach an. Ihre Ansprechpartnerin ist Frau Kerstin Bollenbacher, Tel.: 0221/5972-532.

Interesse?

Ihre Bewerbung senden Sie bitte unter Angabe der Kennziffer an:
TOYS"R"US GmbH, Personalabteilung, Köhlstr. 8, 50827 Köln

STIFTUNG WARENTEST

Wir suchen zum **1. März 2005** für unsere Abteilung EDV und Innerer Dienst eine/n

Leiter/in der Arbeitsgruppe Beschaffung und Informationsübermittlung

in Vollzeitbeschäftigung.

Ihre Aufgaben:

Arbeitsgruppenleitung:

- personelle und organisatorische Leitung der Poststelle, Telefonzentrale, Druckerei, Büromittelausgabe und der Telefontechnik mit insgesamt zehn Mitarbeitern

Einkauf:

- Beschaffung von EDV-Material, Büromöbeln, Büromaterial, Drucksachen und technischen Geräten
- Zuständigkeit für Miete und Reparaturaufträge bei technischen Geräten
- Zuständigkeit für Einholung schriftlicher Angebote, Auftragvergabe nach VOL, Lieferüberwachung, Rechnungslegung, Inventarisierung und Aussonderung
- Bedarfsermittlung und Budgetkontrolle

Ihre Qualifikation:

- erfolgreich abgeschlossene Ausbildung als Einzel-, Industrie- oder Großhandelskaufmann mit mehrjähriger Berufserfahrung in leitender Funktion bzw. gleichwertige Fähigkeiten und Erfahrungen
- Kenntnis der Vergaberichtlinien
- EDV-Kenntnisse: Hardware, Software, Umgang mit Bürokommunikation und Internet
- Erfahrung bei der Einführung von Beschaffungssystemen
- sehr gutes Verhandlungsgeschick und sicheres Auftreten
- englische Sprachkenntnisse

Ihre vollständigen schriftlichen Bewerbungsunterlagen richten Sie bitte bis zum **31.01.2005** an die Abteilung Recht und Personal.

test

FINANZtest

Seit 1964 bieten wir dem Verbraucher durch vergleichende Tests von Waren und Dienstleistungen eine unabhängige und objektive Unterstützung. Mit unseren marktführenden Titeln **test** und **FINANZtest** erreichen wir Monat für Monat fast eine Million Käufer. Unser Online-Angebot wird monatlich von ca. 1,5 Millionen Surfern besucht. Rund 250 Mitarbeiter in Berlin-Tiergarten sorgen für solide Verbraucherinformation.

ZeGG

www.zeGG.ch

Wir ergänzen unser Verkaufsteam
ab 01. Februar 2005:

SPORTMODE-VERKÄUFERIN

(Armani, Ralph Lauren, Lacoste) gesucht,
lukrative Entlohnung
(inkl. Unterkunft und Verpflegung),
längerfristige Anstellung erwünscht

Zegg Shopping World,

c/o Hotel Chasa Montana,

z. H. Personalchef Hr. Mag. Thomas Müller,

7563 Samnaun, Zollfreizone

Anfragen unter Tel. 0041/81-861-9000

od. Handy 0043/664/2739057 (Hr. Müller)

Fax: 0041/81-861-9011,

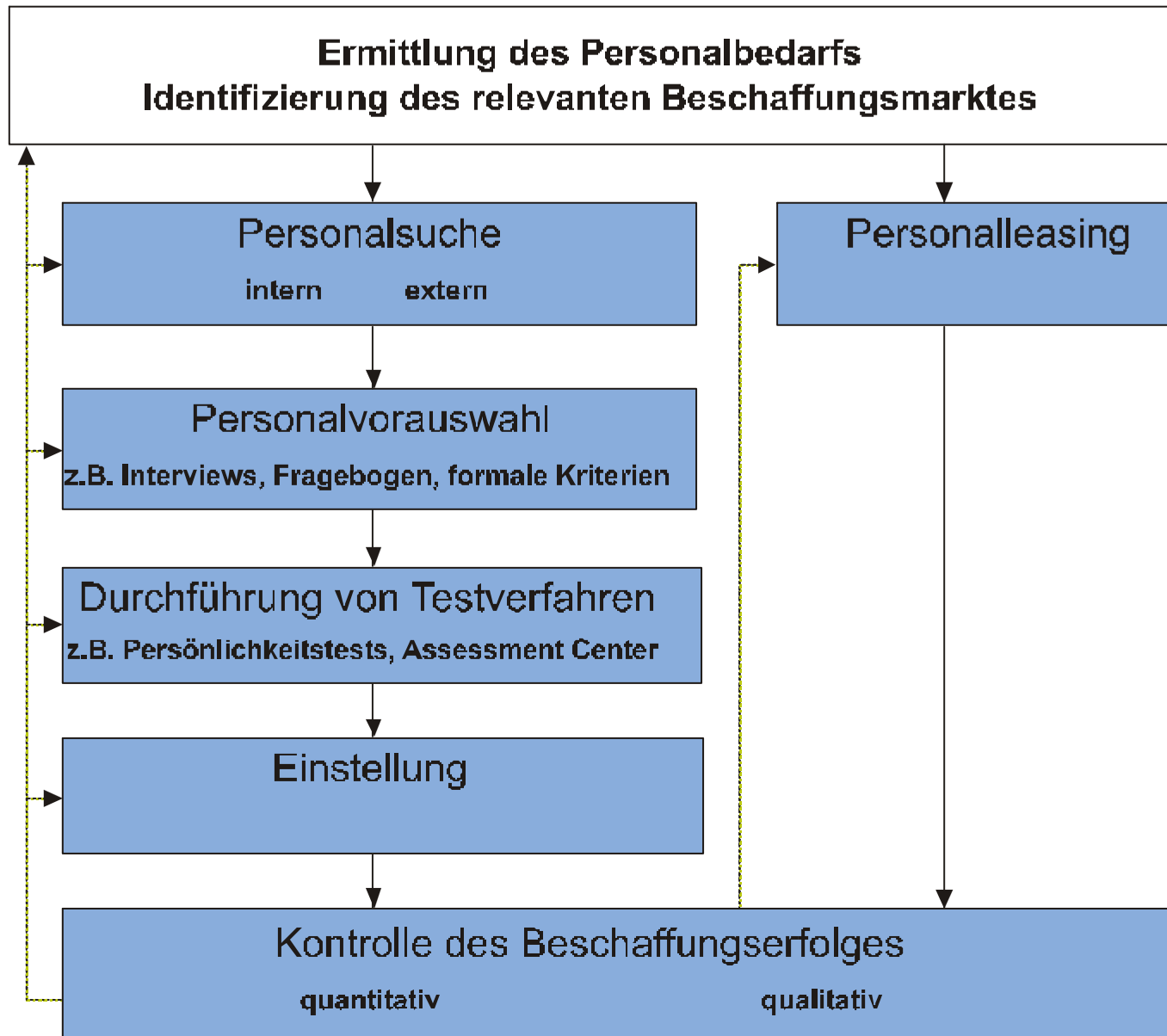
E-Mail: t.mueller@hotelchasamontana.ch

- ✓ Internet: Jobbörsen (z.B. www.monster.com), Homepage
- ✓ Zeitungsanzeigen
- ✓ Kontakte von Betriebsangehörigen
- ✓ Hochschulrecruiting
- ✓ Bundesagentur für Arbeit
- ✓ Personalberater und -vermittler

Die Wahl des Beschaffungswegs hängt von den gesuchten Mitarbeitern und den Kosten ab: Teure Personalberater lohnen sich nur bei Mitarbeitern mit Führungsverantwortung oder an erfolgskritischen Stellen.

- ✓ Visitenkarte des Unternehmens
- ✓ AIDA-Formel
- ✓ CUBE-Formel
- ✓ Aufbauschema:
 - Selbstdarstellung des Unternehmens
 - Stellenbeschreibung
 - Anforderungskatalog
 - Bewerbungsvorgang

- ✓ spricht die Anzeige an
- ✓ erfüllt man die gestellten Mindestanforderungen?
- ✓ kann man Zusatzqualifikationen einbringen?
- ✓ Welche Karrieremöglichkeiten bietet das Unternehmen?
- ✓ ...



3.3 Personalbeschaffung

◆ **Auswahl** – Methoden

(1) Bewerbungsanalyse



(2) Einstellungsinterview



(3) Testverfahren



Assessment Center

Übung: **Bewerbungsunterlagen analysieren**

Beurteilung von Bewerbungsschreiben		
Analyseobjekt	Kriterium	Bewertungshinweis
Bewerbung ▪ allgemein		
Anschreiben ▪ ausgeschriebene Stelle		
Anschreiben ▪ freie Bewerbung		
Beurteilung von Zeugnissen		
Analyseobjekt	Kriterium	Bewertungshinweis
Schulzeugnisse		
Hochschulzeugnisse		
Arbeitszeugnisse		
Lebenslauf		
Kriterium		Bewertungshinweis
Bewertung des Lichtbilds		
Kriterium		Bewertungshinweis

✓ Werbeaktion in eigener Sache (AIDA-Formel):

- Aufmerksamkeit für Ihre Bewerbung erzeugen
- Interesse an Ihrer Person wecken
- Wunsch entstehen lassen, Sie kennen zu lernen
- Handlungsaktivität „Einladung“ provozieren

Anteil von sofortigen Absagen an Bewerber aus dem Grund der Nichterfüllung formaler Kriterien:

Deutschland	51
Österreich	41
USA	74
Frankreich	83
<u>Spanien</u>	<u>38</u>
?	51

3.3 Personalbeschaffung

◆ **Auswahl** – Methoden

(1) Bewerbungsanalyse



(2) **Einstellungsinterview**



(3) Testverfahren



Assessment Center

Übung: **Einstellungsinterview**

- ✓ Persönlicher Eindruck vom Bewerber
- ✓ Möglichkeit, die vom Bewerber schriftlich gemachten Aussagen zu überprüfen
- ✓ man unterscheidet nach Freiheitsgraden (Gestaltungsfreiraum des Interviewers) und der Anzahl der beteiligten Personen:
 - strukturiertes Interview
 - halbstrukturiertes Interview
 - freies Interview
 - Einzelgespräch
 - Stressinterview
 - Tiefeninterview

4 Hauptaspekte zur Vorbereitung:

- (1) Eigene Ausgangsposition
- (2) Details über das Unternehmen
- (3) Gesprächsablauf und die zu erwartenden Fragen
- (4) Organisatorischer Teil (Anreise, Kleidung etc.)

Möglicher Ablauf eines Einstellungsinterviews

- (1) Begrüßung und Einleitung des Gesprächs
- (2) Bewerbungsmotive und Leistungsmotivation
- (3) Beruflicher Werdegang
- (4) Persönlicher, familiärer und sozialer Hintergrund
- (5) Gesundheitszustand
- (6) Berufliche Kompetenz und Eignung
- (7) Informationen für den Bewerber
- (8) Arbeitskonditionen
- (9) Fragen des Bewerbers
- (10) Abschluss des Gesprächs und Verabschiedung

Mögliche Fragen beim Einstellungsinterview

- ✓ **Wie ist es eigentlich zu Ihrer Bewerbung bei unserem Unternehmen gekommen? Was reizt Sie an dieser Aufgabe? Wie gut kennen Sie uns bereits, z.B. die Produkte, die Marktposition? Kennen Sie Mitarbeiter aus unserem Haus? Was hat für Sie Priorität bei der Arbeit? Auf welche Ihrer beruflichen Leistungen und Erfolge sind Sie besonders stolz? Und jetzt zu Ihren Misserfolgen...**
- ✓ **Wie verlief Ihr bisheriger Berufsweg? Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Vorgesetzten aus?**
- ✓ **Wer und wie sind Sie? Wie würden Sie sich kurz charakterisieren? Was sind Ihre Stärken, was Ihre Schwächen? Welche Hobbys haben Sie? Worüber können Sie sich so richtig ärgern?**
- ✓ **Wie schätzen Sie die aktuelle Marktsituation ein? Welche Fachzeitschrift lesen Sie regelmäßig?**

- ✓ Flexibilität
- ✓ man kann viele Bereiche abfragen
- ✓ Unklarheiten können durch Nachfragen ausgeräumt werden
- ✓ geringe Kosten
- ✓ Personalmarketing: Unternehmen kann sich dem Bewerber vorstellen
- ✓ in mittleren und kleinen Unternehmen sinnvolles und kostengünstiges Mittel

- ✓ Interviewer suchen stärker nach negativen als nach positiven Informationen
- ✓ Interviewer fällen oft bereits nach wenigen Minuten ein später nur schwer korrigierbares Urteil über den Bewerber
- ✓ Geschlecht und physische Attraktivität des Bewerbers üben starken Einfluss auf Urteil des Interviewers aus
- ✓ mangelnder Anforderungsbezug der Fragen
- ✓ unzulängliche Verarbeitung der aufgenommenen Informationen
- ✓ Beanspruchung des größten Teils der Gesprächszeit durch den Interviewer

Einflussfaktoren im Einstellungsinterview

Bewerber	Situation	Interviewer
▪ Alter, Geschlecht ▪ physischer Druck ▪ beruflicher Hintergrund ▪ berufliches Interesse/Karriere ▪ psychologische Merkmale ▪ verbales und nonverbales Verhalten ▪ Erfahrung und Übung als Interviewter	▪ politische, rechtliche und wirtschaftliche Kräfte am Markt und im Unternehmen ▪ Rolle des Interviews im Auswahlprozess ▪ Interviewstruktur ▪ physikalische Bedingungen: Atmosphäre, Anzahl an Interviewern	▪ Alter, Geschlecht ▪ physischer Eindruck ▪ psychologische Merkmale ▪ Wahrnehmung der Stellenanforderung ▪ Vorwissen über den Bewerber ▪ Ziele des Interviews ▪ verbales und nonverbales Verhalten

3.3 Personalbeschaffung

◆ Auswahl – Methoden

(1) Bewerbungsanalyse



(2) Einstellungsinterview



(3) **Testverfahren**



Assessment Center

Übung: **Assessment Center**

Postkorb und Gruppenaufgabe

Komplexes, standardisiertes Verfahren von Ermittlung und Feststellung von Verhaltensleistungen, im dem

- mehrere Kandidaten
- von mehreren geschulten Beobachtern
- in einer Vielzahl von Beobachtungssituationen
- über einen längeren Zeitraum
- im Hinblick auf wichtige Managementkriterien
- nach festgelegten Regeln

beurteilt werden.

Mögliches Ablaufschema

1. Einführung
2. Gruppendiskussion
3. Rollenspiel
4. Präsentation
5. Postkorb-Übung
6. Interview
7. Abschlussgespräch

Tipps zur Bearbeitung eines Postkorbs

- ✓ **Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über alle Schriftstücke**
- ✓ **Erstellen Sie sich einen Zeitplan, auf dem Sie etwaige Termine erfassen können**
- ✓ **Verwenden Sie die „vier Häufchen-Methode“:**
 - (1) muss ich selber machen**
 - (2) kann ich delegieren**
 - (3) kann warten**
 - (4) kann in den Papierkorb**
- ✓ **Beachten Sie genaue Datumsangaben, Uhrzeiten, Fristen, Zuständigkeiten, Kompetenzverteilung etc.**
- ✓ **Vermerken Sie in Ihrem Zeitplan, welche Aufgabe an wen delegiert wurde und bis wann sie erledigt werden muss**

- ✓ Ausleseverfahren
- ✓ Fähigkeitsmerkmale des Bewerbers testen
- ✓ Eignung des Bewerbers testen, hinsichtlich
 - Kompetenz
 - Leistungsmotivation
 - Persönlichkeit
- ✓ Mehrere Verfahren und Beobachter zur Fehlerkompensation

- ✓ permanenter Zeitdruck und permanente Kontrolle
- ✓ Persönlichkeit und Kommunikationsfähigkeit zählen
- ✓ Kunst der Selbstdarstellung
- ✓ folgende Aspekte werden beobachtet:
 - soziale Prozesse (z.B. Kooperationsfähigkeit)
 - systematisches Denken und Handeln (z.B. Entscheidungsfähigkeit)
 - Aktivität (z.B. Durchsetzungsvermögen)
 - Ausdrucksvermögen (z.B. Flexibilität)

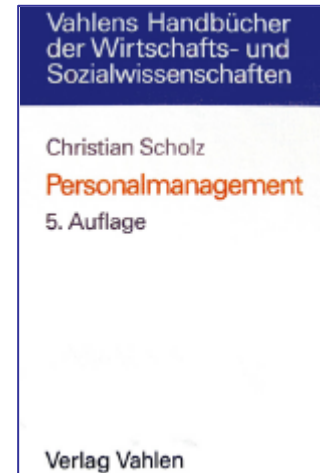
- ✓ die meisten großen Unternehmen führen Assessment Center durch (z.B. Allianz, BASF, BMW, Lufthansa etc.)
- ✓ Validität von Assessment Centern wird als hoch bezeichnet
- ✓ dennoch können Beobachtungs- und Beurteilungsfehler auftreten (ins. bei Einstuf- oder Schätzskalen):
 - Ähnlichkeitsphänomen
 - Halo-Effekt
 - Primacy-Effekt
 - Regression zur Mitte
 - Fokussierung auf isolierte Verhaltensweisen

3. Aufgaben im Personalmanagement

3.3 Personalbeschaffung

Literatur...

- ◆ *Scholz, Christian*, Personalmanagement,
5. Aufl., München (Vahlen) 2000, 383-385, 455-505.



3. Aufgaben im Personalmanagement

3.4 Personalfreisetzung

Literatur...

- ◆ *Scholz, Christian*, Personalmanagement,
5. Aufl., München (Vahlen) 2000, 383-385, 546-559.

