

## Aufgabe 1

### a. interne und externe Personalbeschaffung

#### Möglichkeiten

innerbetrieblich:

durch Mehrarbeit, Urlaubsverschiebung, bedingt Arbeitszeitverlängerung...;  
durch Bewerbung des Mitarbeiters (innerbetriebliche Stellenausschreibung),  
Vorschlag des Vorgesetzten, gezielte Personalentwicklung...;

außerbetrieblich:

Initiativbewerbungen oder persönliche Vorsprache  
Inanspruchnahme des Arbeitsamtes  
Stellenanzeigen, Infoveranstaltungen in Schulen/an Hochschulen,  
Einschaltung von Personalberatern

...

#### Vorteile und Nachteile

intern

**Vorteile:**

(motivierende) Aufstiegschancen / transparente Personalpolitik,  
geringeren Beschaffungs-/ Auswahl-/ Einführungskosten  
bessere Information über den Bewerber  
schnellere Stellenbesetzung  
Bezahlung bleibt im Rahmen

**Nachteile:**

geringere Auswahlmöglichkeiten  
eventuell hohe Qualifizierungskosten  
möglicherweise Probleme mit früheren Kollegen (Kollege ist plötzlich Vorgesetzter)  
an anderer Stelle geht der Mitarbeiter jetzt ab  
Fremdkompetenz wird nicht genutzt (Betriebsblindheit)

extern Vor- und Nachteile der externen Beschaffung gelten entsprechend;  
die genannten Kriterien müssen eigentlich nur „umgedreht“ werden

### b. Stellenbeschreibung

Bezeichnung der Stelle

Hauptaufgaben / Ziele der Position

Interne und externe Kontakte der Position (mit wem wird zusammengearbeitet, kommuniziert etc.)

Erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten z.B. einschlägige Ausbildung, Weiterbildung, berufliche

Erforderliche Kompetenzen z.B. Belastbarkeit, Durchsetzungsfähigkeiten, Argumentation, Konfliktfähigkeit,

Wünschenswerte Erfahrungen z.B. Führungserfahrung, Projekterfahrung, Projektmanagement-Erfahrung,

Vorteile: sind die Information des Stelleninhabers, die klare Unterstellung und Stellvertretung, die eindeutige Aufgabenverteilung und Kompetenzregelung, die dauerhafte Delegation, die gezielte Koordination, der Maßstab für die Leistungsbeurteilung, die Motivation für selbständige Mitarbeiter sowie die Unterstützung personalwirtschaftlicher Aufgaben (Beschaffung, Entwicklung, Einsatz, Zeugniserstellung...)

Nachteile: sind (unter Umständen) die geringe Transparenz/Übersicht, der Erstellungs- und Änderungsaufwand, die geringe Flexibilität beziehungsweise die Tendenz zur Bürokratisierung/Überorganisation, die Verleitung zum Ressort-/Kästchen-Denken, häufig auch die geringe Aktualität und die fehlende Bekanntheit bei denjenigen, die es betrifft (den Stelleninhabern)

**c. Fragebogen**

Am besten ist es, man stellt klare Fragen, die eindeutig beantwortet werden können.

Zum Beispiel:

Frage

<b>Alles in allem ist mein Job..</b>	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teilweise	stimmt ziemlich	stimmt völlig
gut.					
zufriedenstellend.					
dürftig.					
angenehm.					
niemandem zu wünschen.					

<b>Meine Tätigkeiten...</b>	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teilweise	stimmt ziemlich	stimmt völlig
sind spannend.					
fordern mich.					
langweilen mich.					
sind ziemlich uninteressant.					
gefallen mir.					

<b>Meine Bezahlung...</b>	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teilweise	stimmt ziemlich	stimmt völlig
ist unangemessen.					
ist schlecht.					
ist fair.					
ist zufriedenstellend.					
ist ungerecht.					

...

Man sollte wohl auch den Mitarbeitern mitteilen, wozu dieser Fragebogen dienen sollte.

Erstellen Sie einen entsprechenden Fragebogen und senden Sie ihn an folgende Adresse.

**[kontakt@fabi-trainer.de](mailto:kontakt@fabi-trainer.de)**

## Aufgabe 2

### a. Assessment-Center

Mehrere Bewerber werden von mehreren Beobachtern ggf. über mehrere Tage mit mehreren Methoden und bezüglich mehrerer Kriterien/Dimensionen beobachtet; die Methoden sind realitätsnah und (sozial-)verhaltensbezogen

Vorteile: Beobachtung bei realitätsnahen Aufgaben, direkter Vergleich zwischen den Probanden möglich, geringere Trainierbarkeit bzw. Möglichkeit sich zu verstellen, Offenheit des Verfahrens, größere Objektivität, höhere Treffsicherheit der Auswahl, Verbesserung der Beurteilungsfähigkeit bei den Beobachtern (soziale Kompetenz)

### b. Ziele der Personalwirtschaft

zum Beispiel:

Zielkomplementarität:

Motivierte Mitarbeiter steigern die Produktivität (Mitarbeiterbezogene und Unternehmensbezogene Ziele ergänzen sich)

Zielkonflikt:

Niedrige Personalkosten, bei steigenden Löhnen und Arbeitsplatzverlust (Mitarbeiterbezogene und Unternehmensbezogene Ziele widersprechen sich)

### c. Ethische Ziele

Mitarbeiter dürfen an Entscheidungen mitwirken (Anerkennung der Mitarbeiter)

Mitarbeiter werden individuell gefördert (Personalentwicklungsarbeit; Personalförderung)

Die Arbeitsabläufe werden so gestaltet, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenkommen (Humanisierung der Arbeit)

eine gerechte Entgeltpolitik soll Diskriminierung entgegenwirken

...

*hier gibt es natürlich zwangsläufig Überschneidungen zu den **sozialen Zielen**.*

**d. war for talents**

Hervorragende Mitarbeiter sind heute der entscheidende Vorteil, um konkurrenzfähig zu bleiben oder gar einen Konkurrenzvorsprung zu haben. Technologischer Wandel, verkürzte Entwicklungszeiten, immer kürzere Produktlebenszyklen, häufigere Innovationen usw. erfordern hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter.

Die Personalbeschaffung darf sich also nicht mehr als Einkäufer, sondern muss sich als Verkäufer sehen und die Vorzüge des Unternehmens darstellen (Employer Brand). Die Bedürfnisse und Erwartungen der (zukünftigen) Arbeitnehmer werden analysiert und Strategien entwickelt, um diese optimal zu befriedigen.

Ein gezieltes Personalmarketing erleichtert die Personalbeschaffung, -bindung und -erhaltung.

**Aufgabe 3**

Funktion	Wirtschaftliches Ziel	Soziales Ziel	Kein Ziel der Personalw.
1. Bereitstellung des zur betrieblichen Leistungserstellung benötigten Personals nach quantitativen, qualitativen, zeitlichen und lokalen Erfordernissen	X		
2. Steigerung des Umsatzes			X
3. Senkung der Personalkosten	X		
4. Gestaltung der Arbeitszeit flexibel und an den menschlichen Rhythmus angepasst		X	
5. Erhöhung der Liquidität			X
6. Gestaltung der Arbeitsaufgabe abwechslungsreich und dem Mitarbeiter angepasst		X	
7. Gestaltung des Arbeitsplatzes sicher und ergonomisch		X	
8. Abbau der nicht zwingend benötigten Stellen	X		

## Aufgabe 4

- <b>technologischer Fortschritt</b>	extern
- Interessen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer	intern
- <b>rechtliche Veränderungen</b>	extern
- durchschnittliche Leistung der Arbeitnehmer	intern
- Krankenstatistik	intern

technologischer Fortschritt --> extern, da (in der Regel) nicht von der Firma beeinflussbar

Gegenbeispiel: Apple; Entwicklung des iPhones

rechtliche Veränderungen, sind ebenfalls (in der Regel) nicht vom Unternehmen beeinflussbar

## Aufgabe 5

a) *Verstärkte Einräumung von Mitbestimmungsrechten für die Mitarbeiter*

Ist ein soziales Ziel. Ein Einfluss auf die Erreichung wirtschaftlicher Ziele ist jedoch nicht zwangsläufig --> **Zielindifferenz**

b) *Durchführung von Massenentlassungen bei einem Produktionsrückgang*

**Zielkonkurrenz.** Es wird ein wirtschaftliches Ziel angestrebt aber dafür ein soziales Ziel geopfert.

c) *Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung der Qualifikation für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen*

**Zielkomplementarität.** Wirtschaftliche und soziale Ziele werden gleichzeitig angestrebt.

## Aufgabe 6

Testverfahren sind sehr aufwändig und teuer.

Assessmentcenter werden hauptsächlich für Führungskräfte gemacht

Beim **Assessment Center** handelt es sich um ein konzentriertes Auswahlverfahren, bei dem die Bewerber über eine längere Zeitspanne auf Herz und Nieren bezüglich ihrer fachlichen Kompetenz und ihres sozialen Verhaltens getestet werden.

Das **strukturierte Interview** unterscheidet sich vom normalen Bewerbungsgespräch dadurch, dass alle Bewerber die gleichen Fragen unter annähernd gleichen Bedingungen bekommen. Dieses Testverfahren schafft weitgehend objektivierbare Ergebnisse (geeignet für Führungs- und Expertenpositionen)

**Eignungstest** werden hauptsächlich dann durchgeführt, wenn viele Bewerber vorhanden sind (z.B. Auswahlverfahren Öffentlicher Dienst). Alle Bewerber haben die gleiche objektive Chance, die Bewerber können besser miteinander verglichen werden.

## Aufgabe 7

- a. **Das Human Resource Management hat die Aufgabe,**  
den Einsatz von Arbeitnehmern zu überwachen,  
die Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnisse mit den Vorstellungen von verschiedenen Interessensgruppen abzustimmen.  
die ökonomischen Ziele des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern durchzusetzen.  
die Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsleitung zu vertreten.
- b. **Das Closed-Shop-Prinzip bedeutet, dass**  
keine Mitarbeiter mehr eingestellt werden,  
Zweigstellen geschlossen werden sollen,  
eine neue Stelle intern ausgeschrieben werden soll,  
eine neue Stelle extern ausgeschrieben werden soll.
- c. **Head-Hunter sind Personen, die**  
eingesetzt werden, um schlechte Mitarbeiter zu entdecken.  
die Akquise von hochqualifiziertem Fach- und Führungspersonal im Auftrag eines Unternehmens durchführen,  
Mitarbeiter der Arbeitsagentur sind,  
als IT-Profis das E-Recruiting der Firma durchführen
- d. **Der Employer Brand (die Unternehmensmarke) hat nicht die Aufgabe,**  
die Kunden über die Vorteile der angebotenen Produkte informieren,  
die strategischen ökonomischen Unternehmensziele zu unterstützen,  
gleichzeitig positiv nach außen und nach innen zu wirken,  
das Unternehmen positiv gegenüber Konkurrenten abzugrenzen.

## Aufgabe 8

Auswertung:

Kriterium	Wasserburg	Augsburg	Fürth	gesamt
Kollegiale Arbeitsatmosphäre	61%	69%	56%	62%
Work-Life-Balance	58%	60%	57%	58%
Karrieremöglichkeiten	53%	57%	59%	56%
Weiterbildungsmöglichkeiten	45%	40%	42%	42%
Gute Bezahlung	40%	36%	38%	38%
Internationalität	32%	38%	37%	36%
Arbeitsplatzsicherheit	24%	26%	28%	26%
Kreativität & Innovation	25%	26%	25%	25%
Freizeitangebot	23%	25%	22%	23%
Ethische Prinzipien	17%	19%	22%	19%
Flache Hierarchien	19%	17%	18%	18%
Qualität des Managements	10%	12%	10%	11%
Soziales Engagement des Unternehmens	9%	8%	8%	8%

In diesem Fall ist die Einschätzung natürlich ziemlich individuell.

Meine Einschätzung:

Gruppe A: Kollegiale Arbeitsatmosphäre  
Work-Life-Balance  
Karrieremöglichkeiten

Gruppe B: Weiterbildungsmöglichkeiten  
Gute Bezahlung  
Internationalität  
Kreativität & Innovation  
Arbeitsplatzsicherheit  
*vielleicht noch:*  
*Kreativität & Innovation*  
*Freizeitangebot*

Gruppe C: Rest

Die konkreten Maßnahmen beziehen sich natürlich auf die Gruppe A - Ergebnisse:

Kollegiale Arbeitsatmosphäre

- gemeinsame Freizeitunternehmungen anbieten und fördern
- Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen miteinbeziehen
- flache Hierarchien einrichten

Work-Life-Balance

- flexible Arbeitszeiten anbieten
- familienfreundliche Arbeitsbedingungen
- Home Office anbieten und arbeitnehmerfreundlich gestalten

Karrieremöglichkeiten

- individuelle Karrierepläne mit den Mitarbeitern erstellen
- interne und externe Fortbildung anbieten und unterstützen

## 1. Einführung neuer Mitarbeiter

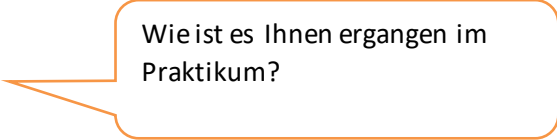
Die Einführung umfasst sowohl die fachliche Einarbeitung als auch die soziale Eingliederung der neuen Mitarbeiter

Ziel ist ein leistungsfähiger und integrierter Mitarbeiter, der sich mit dem Unternehmen identifiziert, motiviert ist und Ideen einbringt; die Einführung soll wirtschaftlich sein und Fluktuation verhindern

Die Fluktuation verursacht hohe Kosten, die reduziert werden sollen

Häufig eingesetzte Instrumente sind

- Orientierungs- und Feedbackgespräche
- Einarbeitungsplan  
(siehe in diesem Zusammenhang auch die Stellenbeschreibung)
- Patensystem
- Einführungsbroschüre
- Einführungsseminar
- Probezeitbeurteilung
- Checklisten



Wie ist es Ihnen ergangen im Praktikum?

## 2. Fluktuation

betriebliche Ursachen

- schlechte Vergütung
- Mobbing und Bossing
- Art der Arbeit
- schlechtes Betriebsklima
- unflexible Arbeitszeiten
- mangelnde Perspektiven
- ...

außerbetriebliche Ursachen

- Unvereinbarkeit von Familie und Arbeit
- familiäre Angelegenheiten (Pflege, Nachwuchs)
- Wechsel des Wohnorts
- schlechte Infrastruktur (Kindergarten, Schulen, Freizeitmöglichkeiten, ...)



### 3. Flexible Arbeitszeitmodelle

Formen/Funktionsweise: Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung sind

- Schichtarbeit...
- KAPOVAZ...
- Saisonarbeit...
- Gleitende Arbeitszeit...
- Teilzeitarbeit...
- Sabbatical...
- Job-sharing...
- Vertrauensarbeitszeit

drei dieser Formen sollten so beschrieben sein, dass die Besonderheiten deutlich werden.

Die Vorzüge und Grenzen fallen für beide Seiten natürlich sehr unterschiedlich aus.

#### **Beispiel KAPOVAZ:**

Für den Arbeitgeber ist es eine gute Möglichkeit, Personalkosten zu sparen und unterschiedliche Nachfragesituationen einfach ausgleichen zu können (Leerzeiten minimieren, Flexibilität erhöhen).

Die Arbeitnehmer müssen innerhalb einer Zeitzone immer verfügbar sein und werden nach betrieblichem Arbeitsanfall eingesetzt.

Die Flexibilisierung geht also zulasten der Arbeitnehmer.

Wenn es nicht viel zu tun gibt, bekommen sie nur den Lohn für die im Vertrag geregelte Mindeststundenzahl.

### 4. Form der Arbeitszeitgestaltung

Es handelt sich um Vertrauensarbeitszeit

ergebnisorientiert

Harmonisierung von Arbeitsanfall und Arbeitszeit

Missbrauchsrisiko

Aus der Sicht der Arbeitnehmer

Für Arbeitnehmer wirkt sich die Vertrauensarbeitszeit meist motivationsfördernd aus: Arbeitszeit und Privatleben sind besser zu vereinbaren, auch findet kein Absitzen von Arbeitszeit statt. Natürlich gibt es auch Nachteile: Nämlich dann, wenn Überlastungssituationen entstehen, die nicht durch einen Zeitausgleich abgebaut werden können. Auch gibt es Mitarbeiter, die mit solch einer Freiheit nicht umgehen können und sich überfordert fühlen

## 5. Verbesserung der Arbeitssituation

### Job-Rotation

Zum Beispiel könnten die Mitarbeiter der Marketingabteilung sich mit den regelmäßigen Aufgaben abwechseln: mal wird das E-Mail-Marketing bearbeitet, dann Social Media Marketing und schließlich Printwerbung.

### Job-Enlargement

Die Mitarbeiter könnten zusätzlich (kreative) Aufgaben übernehmen, die bislang an die Werbeagentur ausgelagert waren. Der Mitarbeiter, der für die Printwerbung zuständig ist, erstellt zum Beispiel in Zukunft die Printvorlagen selbst.

Ein Mitarbeiter der Marketingabteilung übernimmt in Zukunft auch die Aufgabe, die Praktikanten in dieser Abteilung zu betreuen.

### Job-Enrichment

Der Mitarbeiter, der für die Social-Media-Werbung verantwortlich ist, bekommt in Zukunft nur einen finanziellen Rahmen vorgegeben. Er darf selbst die Entscheidung darüber fällen, in welchen Medien die Werbung geschaltet wird.

## 6.

### a. Probleme

- eintönige Tätigkeit bei gleichartigen Handgriffen
- Entfremdung durch Stumpfsinn bei monotoner Arbeit
- einseitige Belastungen (Gefahr von gesundheitlichen Schäden)
- mangelnde Flexibilität durch Spezialisierung
- ...

### b. Maßnahmen

#### Job rotation

Arbeits- oder Arbeitsplatzwechsel in erster Linie zum Abbau von Monotonie  
Grundform: Arbeitsplatzwechsel erfolgt planmäßig und umfasst gleich- oder ähnlichwertige Aufgaben für den Mitarbeiter

#### Job enlargement

Aufgabenerweiterung, bei der neue qualitativ gleich- oder ähnlichwertige Aufgaben zusätzlich zu den bisher vom Mitarbeiter ausgeführten Aufgaben hinzu kommen, d.h. der Arbeitszyklus wird sinnvoll mit strukturell ähnlichen Arbeitsaufgaben verlängert.

#### Job enrichment:

Strukturelle Änderung der Arbeitssituation

Die neuen Aufgaben sind schwieriger und anspruchsvoller → interessantere Tätigkeiten

Der individuelle Entscheidungs- und Kontrollspielraum wird vergrößert

Oftmals geht eine Höherqualifizierung des Mitarbeiters einher

**Teilautonome Gruppen**

· Kleingruppen in denen mehrere Mitarbeiter eine weitgehend in sich abgeschlossene Arbeitsaufgabe selbständig erfüllen.

**7. Home Office**

Für die WAFOS AG.

- Vorteile: stationärer Arbeitsplatz fällt weg --> Raumersparnis
- Möglichkeit, Mitarbeiter in Elternzeit zu halten
- Motivationssteigerung durch Eigenverantwortung
- Nachteile: Die Bindung zum Arbeitnehmer nimmt ab
- Die Überprüfung des Arbeitsumfangs wird schwieriger

Für die betroffenen Arbeitnehmer:

- Vorteile: gute Vereinbarkeit von Job und Familie
- Flexible Gestaltung des Tagesablaufes
- ungestörtes Arbeiten in angenehmem Ambiente
- Nachteile: Man muss diszipliniert sein
- Gefahr der Isolation
- Gefahr der unbezahlten Mehrarbeit

**8. Gruppenarbeitskonzept**

	Das Unternehmen:	Die Mitarbeiter
Vorteile	Kürzere Durchlaufzeiten	schafft ein Wir-Gefühl (Kollegialität)
	Höhere Auslastung der Maschinen	Eigenverantwortlichkeit motiviert
	Geringere Stillstandszeiten	Arbeitsablauf wird abwechslungsreicher
	Verbessertes Qualitätsniveau	Monotonie wird verhindert
	Weniger Nacharbeit und Ausschuss	
Nachteile	Organisationsaufwand steigt	Gefahr der Überforderung
	Personalführung wird anspruchsvoller	Gefahr von Spannungen in der Gruppe

9.

a. Aus unternehmerischer Sicht sind flexible Arbeitszeitmodelle deshalb so interessant, weil

sie ein enormes Einsparpotenzial haben.

sie die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen.

dadurch der Verwaltungsaufwand verringert wird.

dadurch die Fehlerhäufigkeit in der Produktion reduziert wird.

b. Durch die Einführung von Arbeitszeitkonten

können Kündigungen in Zeiten geringer Auslastung verhindert werden.

verringert sich der organisatorische Aufwand.

kann der Arbeitnehmer innerhalb eines gewissen Rahmens selbst entscheiden, wieviel er arbeiten will. Es zählt nur das Ergebnis.

fallen unter Umständen niedrigere Arbeitskosten an, weil keine Überstunde mehr vergütet werden müssen.

c. Home Office bedeutet, dass

der betroffene Mitarbeiter als Scheinselbstständiger Aufgaben für die Firma erledigt.

ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen AG und AN existieren muss.

auf Seiten des Mitarbeiters eine gewisse Vereinsamungsgefahr existiert.

der Arbeitgeber dadurch Kosten sparen kann.

d. KAPOVAZ ist ein Arbeitszeitmodell, das

enorme Flexibilität auf Seiten der Arbeitnehmer voraussetzt.

insbesondere bei der Synchronisation von Produktion und Absatz sinnvoll ist.

die Zahl der momentan eingesetzten Mitarbeiter der Nachfrage anpasst

die Personalkosten unkontrollierbar macht.

## 10.

Hier ist natürlich wieder Ihre Phantasie gefragt.

Sie müssen nur darauf achten, dass Ihre Vorschläge fundiert und umsetzbar sind.

Beispiel:

Das KAPOVAZ-Verfahren setzt auf Seiten der Arbeitnehmer hohe Flexibilität voraus und bedeutet finanziell eine große Unsicherheit. Das Einkommen der Beschäftigten kann in Zeiten mit hohen Aufträgen sehr hoch sein, wenn eine Auftragsflaute vorliegt, jedoch sehr niedrig.

Dies könnte der AG abfedern durch eine höhere Mindestarbeitszeit (sichere finanzielle Basis)

Das Unternehmen könnte andererseits für die AN günstige zusätzliche Sozialleistungen anbieten (z.B. billige Werkwohnung, Dienstfahrzeug ...)

Auch ein grundsätzlich höherer Lohn wäre denkbar.

Auch eine zeitliche Befristung des KAPOVAZ-Einsatzes ist denkbar.