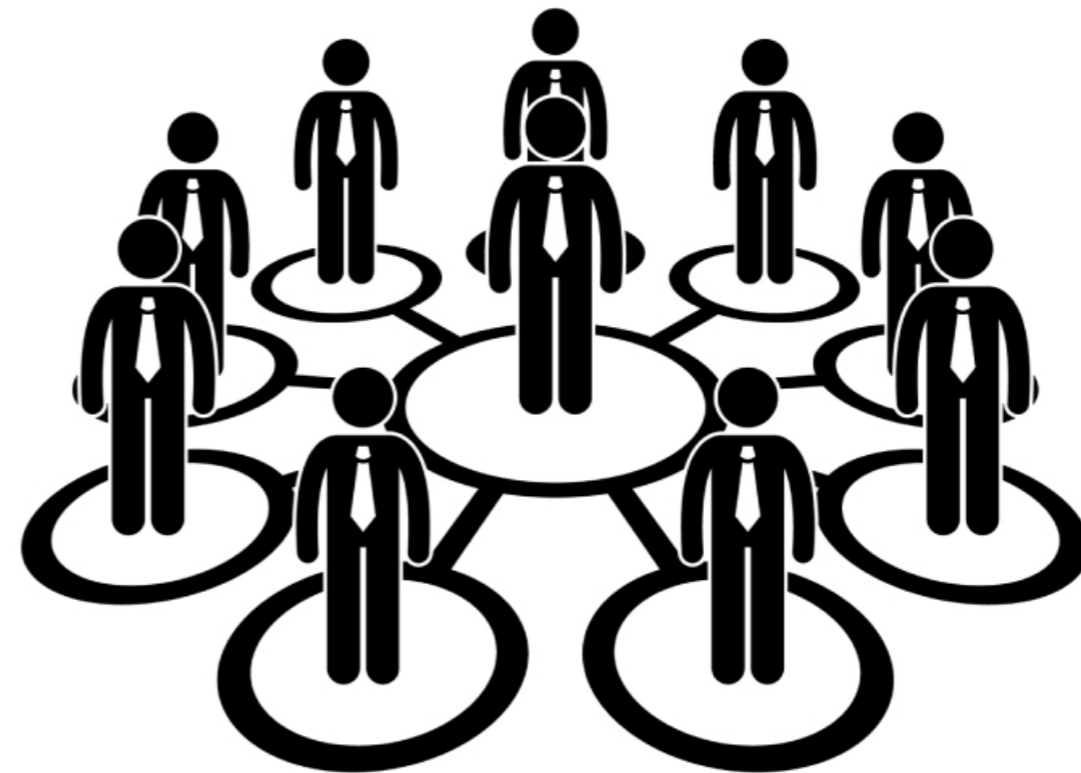


# Aufbau- und Ablaufstrukturen, sowie Stammdaten für diese Systeme



## Arbeitsteilung - Produktions - Fertigungsorganisation

Als **Arbeitsteilung** bezeichnet man die Aufsplitterung eines Gesamtprozesses in Teilprozesse (Arbeit). Aufteilung der Arbeit auf vorhandne Ressourcen (Menschen).

Als **Produktionsorganisation** versteht man die Schaffung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen zur Erzeugung betrieblicher Leistung, um die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zu sichern. Dies kann in materieller (Produkte, Erzeugnisse) wie auch immaterieller Form (Dienstleistungen, Beratung, Rechte) erfolgen.

### Aufgaben:

- Grobgestaltung der Arbeitssysteme
- Ziel- und Aufgabenplanung
- Steuerung der Aufgabendurchführung
- Ermittlung erforderlicher Daten

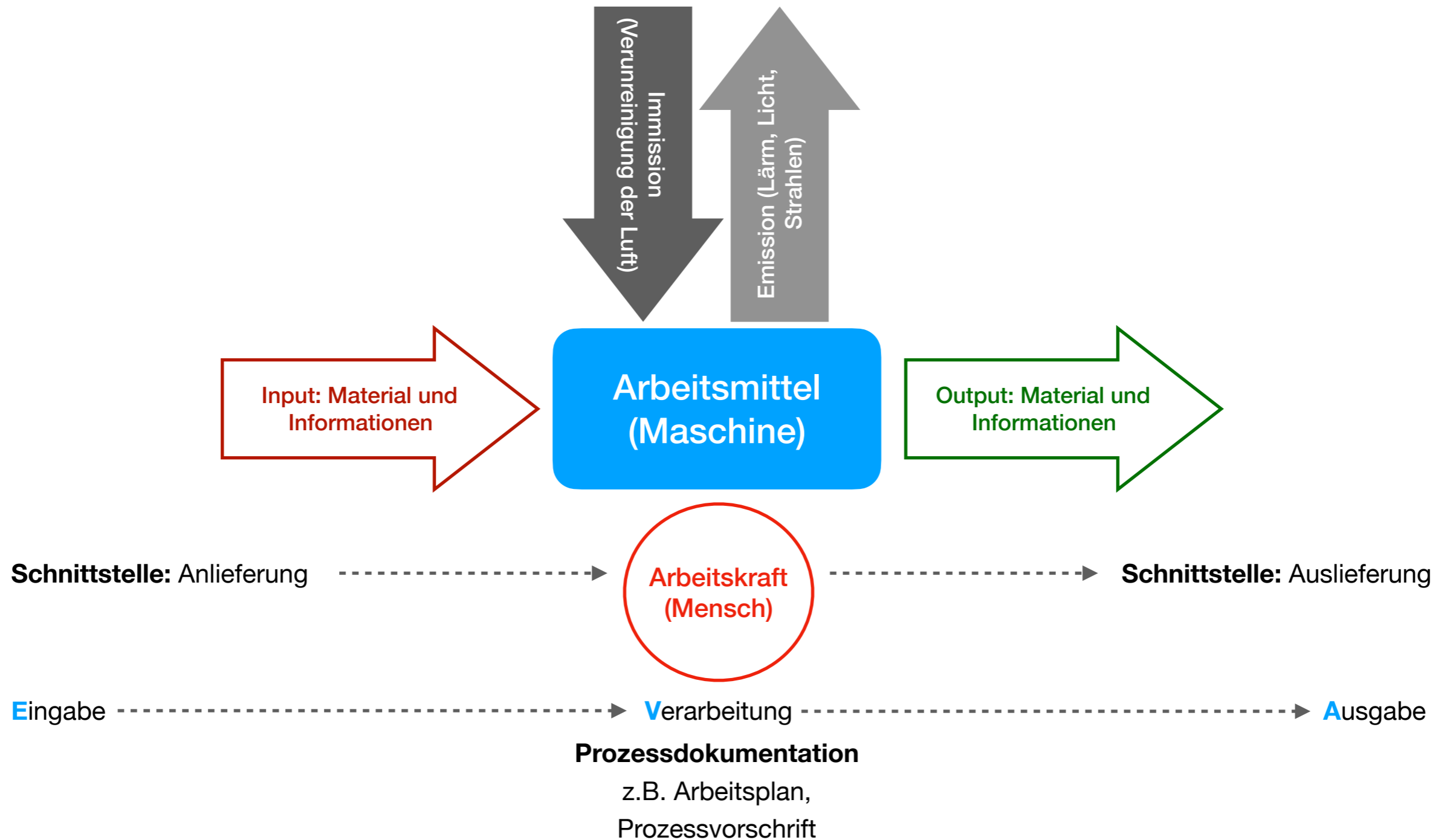
Als **Fertigungsorganisation** versteht man die Steuerung innerbetrieblicher Herstellung materieller Leistungen. Sie behält die Wirtschaftlichkeit und humane Arbeitsbedingungen im Fokus.

### Aufgaben:

- Fertigungssteuerung
- Materialbeschaffung, Lagerlogistik
- Fertigungsplanung

## Arbeitssystem

Ein **Arbeitssystem** beinhaltet das wirtschaftliche Ziel, jegliche Umgebungsverhältnisse und die Prozesslandschaft eines Erzeugnisses.



## Organisation als Bestandteil eines effizienten Managements

Unter einer **Organisation** versteht man \_\_\_\_\_

---

---

---

Unter einer **Effizienz** versteht man \_\_\_\_\_

---

---

Unter einer **Effektivität** versteht man \_\_\_\_\_

---

---

Unter einer **Management** versteht man \_\_\_\_\_

---

---

## Einfluss auf Verbesserung der Produktivität

$$\text{Ertragswirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

Wirtschaftlichkeit ist die Relevanz zwischen Gewinn und Aufwand...

$$\text{Kostenwirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}}$$

...Kostenbezogen spricht man von einer Gegenrechnung zwischen Leistung und Kosten

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$$

Produktivität ist die Gegenüberstellung der produzierenden Menge an Erzeugnissen und dem Aufwand der Arbeitsfaktoren

Unter **Optimierung der Wirtschaftlichkeit** versteht man eine Steigerung an Produktivität und Effizienz.

Unter **Produktivitätssteigerung** versteht man im Bezug auf Arbeitsteilung folgende Punkte:

- kompetente Lösungen, beruhend auf konzentrierten und vertieftem fachlichen Wissen
- Schnelle Ausführung in hohe Qualität durch eingeübte Feinmotorik

## Fertigungsorganisation

Unter **Aufbauorganisation** versteht man \_\_\_\_\_

---

---

---

Unter **Ablauforganisation** versteht man \_\_\_\_\_

---

---

---

Ein **Organigramm** ist \_\_\_\_\_

---

---

---

Unter **Entscheidungskompetenz** versteht man den Rahmen der Entscheidungsbefugnis.

Unter **Weisungskompetenz (Direktionsrecht)** versteht man die Befugnis gegenüber unterstellten Mitarbeitern.

Unter **Verfügungskompetenz** versteht man als Erlaubnis über definierte Sachen, Rechte und Mittel verfügen zu dürfen.

## Organisationsstrukturen

Die vertikale Ausrichtung im **Organigramm** eines Unternehmen zeigt den Grad an Delegation; je höher die Stellung desto höherer Grad an Delegation (Weisungen) möglich. Die horizontale Ausrichtung zeigt die Kompetenzen in einem oder mehreren Aufgabenbereichen einer Unternehmensorganisation.

**Die Gestaltung der Organisationsformen ist die Aufgabe der Unternehmensführung.**

### Aufbauorganisation

Regelungen für den Betriebsaufbau; legt Organisationseinheiten, Zuständigkeiten und Ebenen fest.

### Ablauforganisation

Regelungen für den Betriebsablauf; regelt den Ablauf von Vorgängen nach den Kriterien:

- Ort
- Zeit und
- Funktionen

zwischen Organisationseinheiten, Bereichen usw.

### Das Organigramm

...ist eine grafische Darstellung der Aufbauorganisation einer Organisation, welche dessen organisatorischen Einheiten sowie dessen Aufgabenverteilung und Kommunikationsbeziehungen offenlegt. Damit werden die Leitungsbeziehungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten in übersichtlicher Form abgebildet.

## Leitungssysteme / Organisationsformen

### Einliniensysteme

- Linienorganisation
- Stablinienorganisation
- Spezielle Organisationsformen nach dem Objektprinzip:
  - Spartenorganisation (Divisionalisierung)
  - Projektorganisation
  - Produktorganisation

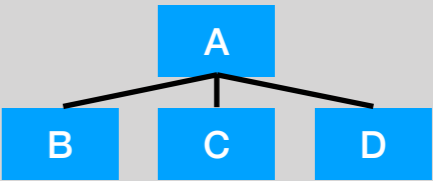
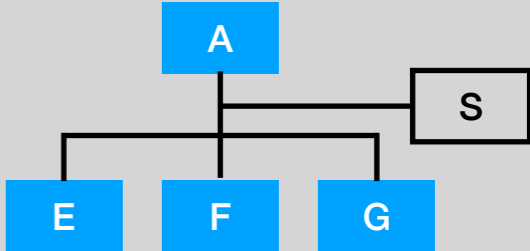
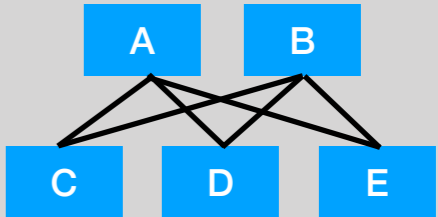
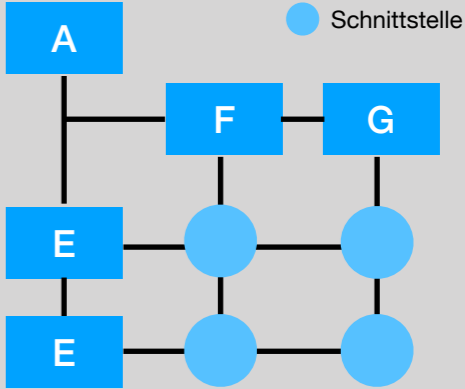
- Teamorganisation (Mischform)

### Mehrliniensysteme

- Funktionsmeistersystem (nach Taylor)
- Matrixorganisation (Objekt- und Funktionssystem)

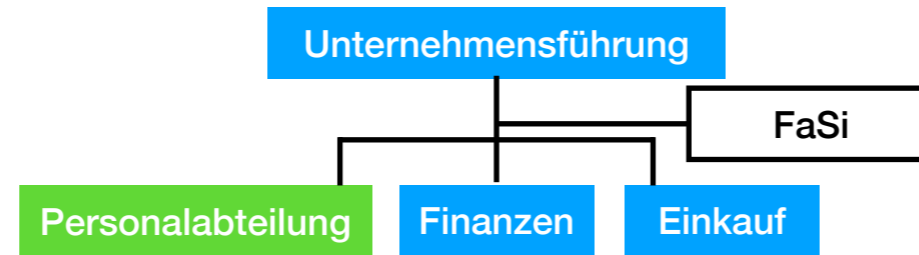
Leitungssysteme (Organisationsformen) sind dadurch gekennzeichnet, in welcher Form Weisungen von „oben nach unten“ erfolgen.



Organisatio	Beschreibung	Grafik
<b>Linien-organisation</b>	<p>Bei der Linienorganisation hat jeder Mitarbeiter nur einen Vorgesetzten; es führt nur eine Linie von der obersten Instanz bis hinunter zum Mitarbeiter. Vom Prinzip her sind damit gleichrangige Instanzen gehalten, bei Sachfragen über ihre gemeinsame, übergeordnete Instanz zu kommunizieren.</p>	 <pre> graph TD     A[A] --&gt; B[B]     A --&gt; C[C]     A --&gt; D[D]         </pre>
<b>Stablinien-organisation</b>	<p>Die Stablinienorganisation ist eine Variante des Einliniensystems. Bestimmten Linienstellen werden Stabstellen ergänzend zugeordnet. Stabstellen sind Stellen ohne eigene fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis. Sie haben eine Aufgabe als „Spezialisten“ die Linienstellen zu unterstützen. Meist sind Stabstellen den oberen Instanzen zugeordnet (Recht, Patentwesen etc.)</p>	 <pre> graph TD     A[A] --&gt; E[E]     A --&gt; F[F]     A --&gt; G[G]     S[S] --- A         </pre>
<b>Mehrlinien-system</b>	<p>Das Mehrliniensystem basiert auf dem Funktionsmeistersystem nach Taylor und ist heute noch in betrieblichen Teilbereichen anzutreffen. Der Mitarbeiter hat zwei oder mehrere Fachvorgesetzte, von denen er fachliche Weisungen erhält. Die Disziplinarfunktion ist nur einem Vorgesetzten vorbehalten. Es kann zur Rollenkonflikten kommen.</p>	 <pre> graph TD     A[A] --&gt; C[C]     A --&gt; D[D]     B[B] --&gt; C[C]     B --&gt; D[D]     B --&gt; E[E]         </pre>
<b>Matrix-organisation</b>	<p>Die Matrixorganisation ist eine Weiterentwicklung der <b>Spartenorganisation</b>, bei der das Unternehmen nach Produktbereich (Sparten oder Divisionen) aufgegliedert ist und als eigenständiger Unternehmensbereich geführt wird. Die Matrixorganisation gehört zur Kategorie „Mehrliniensystem“. Das Unternehmen wird in Objekte und Funktionen gegliedert. Kennzeichnend ist: für die Spartenleiter und die Leiter der Funktionsbereiche besteht bei Entscheidungen Einigungszwang. Beide sind gleichberechtigt. Damit soll einem Objekt- und Funktionsegoismus vorgebeugt werden. Für die nachgeordneten Stellen kann dies u. U. bedeuten, dass sie zwei unterschiedliche Anweisungen erhalten (Problem des Mehrliniensystems).</p>	 <p style="text-align: right;">● Schnittstelle</p>
<b>Projekt-Produkt-organisation</b>	<p>Sind jeweils Varianten der Spartenorganisation, sie kann als Einliniensystem oder - bei Vollkompetenz der Produktmanager - als Matrixorganisation ausgestaltet werden.</p>	

## Personalabteilung im Einliniensystem

Die Entscheidung, wie das Personalmanagement in die Organisationsstruktur eines Unternehmens eingebunden ist, hängt von komplexen Entscheidungskriterien ab. Dennoch kann sie als Instanz in ein **Einliniensystem** eingebunden werden.



### Vorteile:

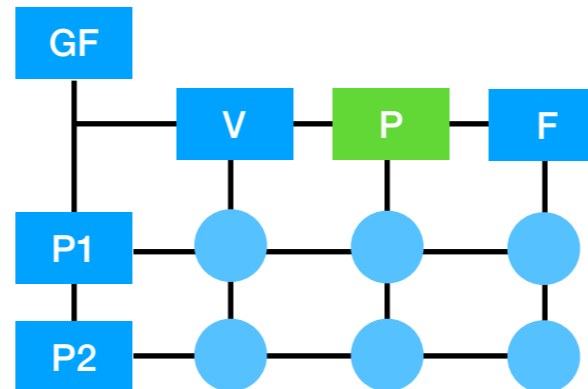
- Fachkompetenz ist zentral gebündelt
- Durch den direkten und zentralen Zugriff auf die Leistung der Personalabteilung ist eine hohe Nutzung der Mitarbeiterressourcen möglich
- Zentrale Datenverwaltung
- Einheitliche Regelungen

### Nachteile:

- Auslastungsprobleme; durch die wenig flexiblen temporären und inhaltlichen Anpassungsmöglichkeiten an den tatsächlichen Bedarf können Leerlaufzeiten, Zeiten besonders höher Belastung oder auch Zeiten entstehen, in denen die Kunden der Personalabteilung keinen Ansprechpartner finden
- Geringe Flexibilität
- Die spezifischen Erfordernisse der Fachabteilungen an die Personalarbeit werden nicht berücksichtigt
- Dies hat wiederum eine mangelnde Kundennähe zur Folge

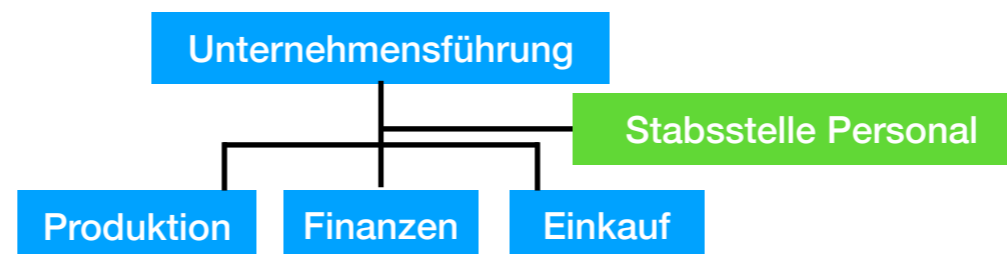
## Personalabteilung in der Matrixorganisation

Das Personalmanagement als ein Teil der Matrixorganisation bietet mehr Kundennähe und Flexibilität in seiner Dienstleistung, denn so können die spezifischen Anforderungen von Fachabteilungen mehr berücksichtigt werden.



## Personalabteilung als Stabsstelle

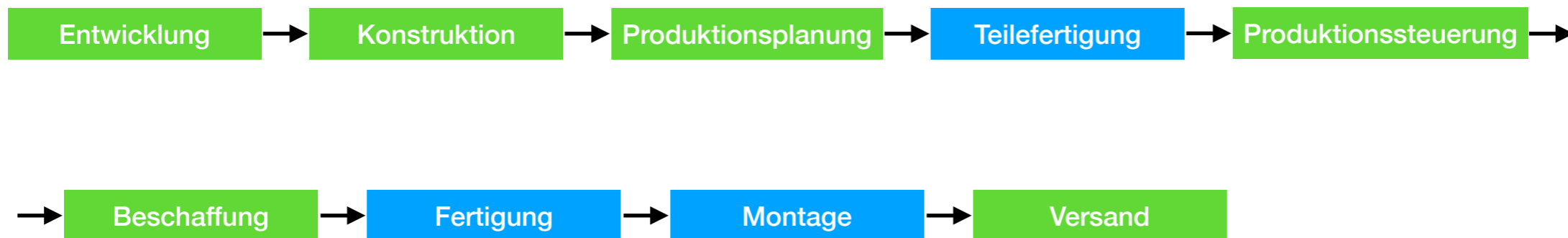
Stabsstellen bieten den Vorteil einer Beratungsfunktion ohne Weisungsbefugnis und Unterstellung nur der Unternehmensleitung. Damit ist gewährleistet, dass Unternehmensziele direkt in die Entscheidungsvorlagen der Stabsstelle einschliessen.



Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit, eine **Instanz** ist eine Stelle mit Vorgesetztenfunktion.

## Prozessketten und beteiligte Arbeitsbereiche

Ein Prozess ist ein Ablauf, der sich meist auf eine Stelle oder eine Instanz begrenzt. Eine Prozesskette ist eine Aneinanderreihung von einzelnen Prozessen, die in einer zeitlichen Abhängigkeit stehen. Beispielsweise kann ein Endtermin als Liefertermin für einen Kunden für eine Prozesskettendarstellung gewählt werden.



## Fertigungstypen

Kriterium/Fertigungsart	Einzelfertigung	Massenfertigung
Mitarbeiterqualifikation	Erfahrene Facharbeiter	Angelernte Kräfte
Maschinenfähigkeit	Hohe Flexibilität und Qualität	Hohe Schnelligkeit und Qualität
Benötigte Vorrichtungen	Meist als Provisorium	Optimale Ausstattung
Akkordfähigkeit	evtl. Stückakkord	Häufig als Zeitakkord
Materialbeschaffung	Nur bei Bedarf	Fertigungssynchron (JIT)
Kunden	Bekannte Kunden	„anonymer Markt“
Organisationstyp	Werkstattfertigung	Fließfertigung

## Personalbedarfsbestimmung

### Ablaufprozess zum Vertragsabschluss

1. Arbeitsplatzanalyse
2. Stellenbeschreibung
3. Definition des Anforderungsprofils
4. Wahl und Erstellung eines Auswahlverfahrens
5. Übungen, Fragestellungen, Skalierung, Behaviour Expectation-Scala
6. Stellenausweitung
  1. Intern
  2. Extern (Agentur für Arbeit, Portale, Fachzeitschriften, Lokalzeitung)
7. Bewerbungseingang
8. Vorauswahl gemäß definierten Kriterien (ggf. Absage an ungeeignete Bewerber)
9. Durchführung des Auswahlverfahrens
  1. Strukturiertes Interview
  2. Tests
  3. Assessment-Center
10. Entscheidung über Stellenbesetzung (ggf. Absage an ungeeignete Bewerber)
11. Einstellung oder Umsetzung
12. Einarbeitung des neuen Mitarbeiters

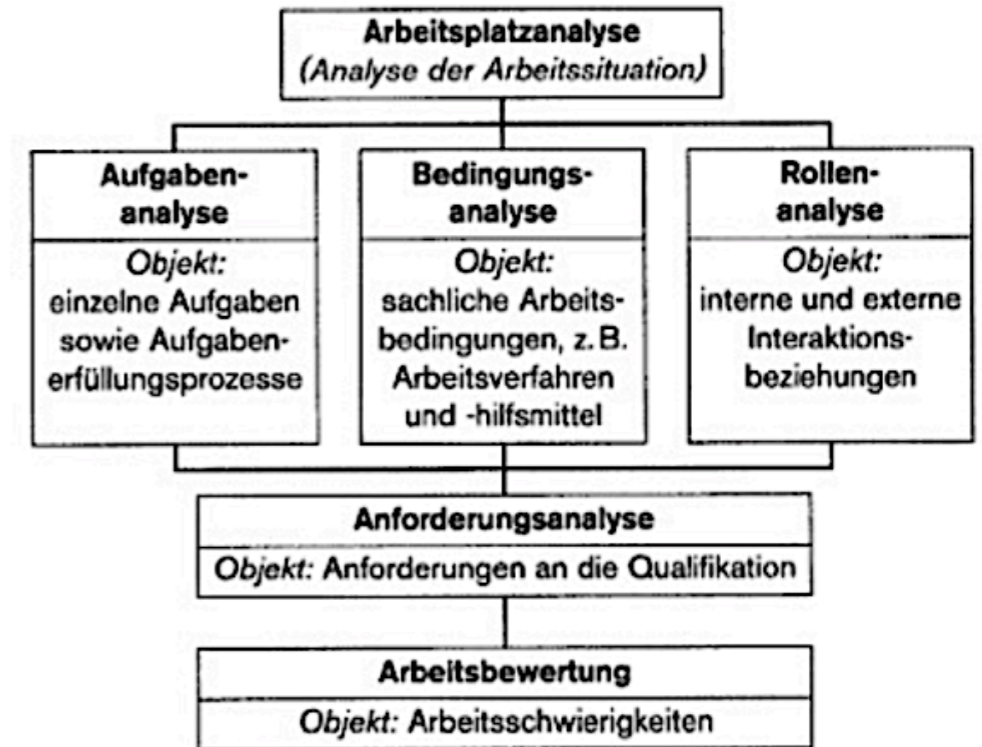
## 1. Arbeitsplatzanalyse

Die Arbeitsplatzanalyse ist ein notwendiges Werkzeug, um eine Liste der Anforderungen für den neuen MA zu erstellen.

Sie dient als Hilfe um eine komplexe Aufgabenstellung in kleinere Teilaufgaben zu zerlegen, um **spezifische Anforderungen** im Sinne von Leistungsvoraussetzungen zu erkennen.

### Beurteilungsmaßstab :

- Skala :**
- 0** keine Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Motivation
  - 1** sehr geringe Kenntnisse, Fähigkeiten, **stark eingeschränkte** Fertigkeiten oder Motivation
  - 2** geringe Kenntnisse, Fähigkeiten, **eingeschränkte** Fertigkeiten oder Motivation
  - 3** **ausgeprägte** Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Motivation
  - 4** **besonders ausgeprägte** Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Motivation



erstellt durch FKA Name: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Kernqualifikationen • Definition:	Arbeitsschritte/ Tätigkeiten	0-4	Förderziele
<b>Abwiegen</b> • Gewichtsermittlung von verschiedenen Materialien	a) Material auf die Waage legen und Menge erfassen (lose Ware)	3	

## 1. Arbeitsplatzanalyse

### Aufgabenanalyse

Die Gesamtaufgabe wird in Teilaufgaben zerlegt, die spezifische Anforderungen verlangen

### Bedingungsanalyse

Hier werden die sachlichen **Arbeitsbedingungen** einschließlich der Umwelt- bzw. Umfeldeinflüsse untersucht (z.B. Arbeitsverfahren und Arbeitshilfsmittel, ergonomische Gestaltung)

### Rollenanalyse

Sie beschreibt die erforderlichen **Interaktionsbeziehungen** zwischen dem Stelleninhaber und Dritten (Kontakte, Abhängigkeiten, organisatorische Eingliederung, Gespräche usw.)

Aus den drei Teilanalysen wird die Anforderungsanalyse abgeleitet; dabei wird auf vier Anforderungsarten zurückgegriffen

(in Anlehnung an das **Genfer-Schema**):

Anforderungsarten	Anforderungsanalyse Der Stelleninhaber muss...
<b>Fachkönnen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Das sachgerechte Verpacken in Holz und Pappe beherrschen</li><li>- Die Bedienung des Hubwagens beherrschen</li><li>- Transport und Lagerung unter Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen durchführen</li></ul>
<b>Körperliche Belastung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Materialien bis zu 50 kg über längere Zeit heben und tragen können</li></ul>
<b>Geistige Belastung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Sicherheitsbestimmungen und das Lagersystem kennen; Anweisungen einhalten</li><li>- Mit den LKW-Fahrern einfache Abläufe besprechen können; Auch unter Stress termin- und sachgerecht arbeiten</li></ul>
<b>Umwelteinflüsse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gesundheitlich robust sein, da das Lager nicht beheizt ist und oft Zugluft existiert</li></ul>



## 2. Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibungen (**Job-Description**) sind formalisierte Darstellungen wesentlicher Merkmale einer Stelle. Die Formulierung einer Stellenbeschreibung soll klar, einfach und unmissverständlich sein.

**Eine Stellenbeschreibung kann folgende Angaben enthalten:**

- Anordnung der Position im Unternehmen (Organigramm)
- Stellvertretende Stellen
- Beschreibung der Tätigkeit (Zielsetzung, Aufgaben)
- Kompetenzen und Pflichten
- Anforderungen an den Stelleninhaber • Zusammenarbeit mit anderen Stellen • Entwicklungsmöglichkeiten
- Bewertungskriterien
- Datum, Unterschrift, Kenntnisnahme

Vorteile	Nachteile
Klar umrissener Handlungs- und Entscheidungsspielraum (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten)	Fixierung auf beschriebene Tätigkeiten – flexible Kooperationsformen werden behindert
Vermeidung von Kompetenzkonflikten	hoher Zeit- und Organisationsaufwand
präzisere Stellenausschreibung, Stellenbesetzung und Personalentwicklung	Kosten der Einführung, regelmäßigen Überarbeitung und Aktualisierung
leichtere Einarbeitung neuer Mitarbeiter (Stelleninhaber)	Förderung von Überorganisation und Bereichsdenken



## 3. Definition des Anforderungsprofils

Der Begriff **Anforderungsprofil** ist unabhängig von derzeitigen oder zukünftigen Stelleninhabern und enthält Aussagen über Art und Höhe der Anforderungen einer Stelle. Die Anforderungen teilen sich in **Muss- und Wunschkriterien** auf.

Die Erstellung eines Anforderungsprofils ist mit folgenden Fragen/ Problemen verbunden:

**Welche Anforderungsmerkmale sind relevant?** Z.B. Wissen, Verantwortung usw.

**Welche Ausprägungsgrade sollen gewählt werden?** Hoch, mittel, gering o.Ä.

**Kann die Ausprägung je Anforderungsmerkmal beobachtet und gemessen werden?**

Nr.	Anforderungen	Unabdingbar	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering
<b>Fachliche Kompetenz</b>						
1	Sprachkenntnisse in ... (Englisch)		●			
2	Kenntnisse im Fachbereich ... (Personalmanagement)	●				
3	Erfahrung in ... (Assessment-Center)				●	
<b>Soziale Kompetenz</b>						
4	Kontaktfähigkeit und soz. Sensibilität		●			
5	Konstruktiver Umgang mit Konflikten			●		
6	Teamfähigkeit		●			
<b>Methodische Kompetenz</b>						
7	Informationsaufnahme und -weitergabe			●		
8	Analytisches Denken					●
9	Planung u. Systematisierung von Prozessen				●	
<b>Personelle Kompetenz</b>						
10	Offenheit/Authentizität/Loyalität			●		
11	Einsatzbereitschaft/Selbständigkeit	●				
12	Innovationsbereitschaft		●			

## 4./5. Wahl und Erstellung eines Auswahlverfahrens

Um die geeignete Persönlichkeit für eine Stelle zu gewinnen, können mehrere Instrumente genutzt werden um die Fähigkeiten und Kompetenzen des Kandidaten zu überprüfen. Einer dieser Instrumente ist eine **Kompetenzen-Checkliste** (Behaviour Expectation).

### **Fähigkeit zu Klarheit, Inhalt und Ausdruck, Überzeugungskraft, korrekte**

### **Verschriftlichung in Ausdruck und Grammatik.**

- Tritt in fremder Umgebung selbstsicher und bestimmt auf?
- Findet die angemessene Lautstärke, das richtige Sprechtempo und macht auch Sprechpausen, die die Zuhörer als angenehm empfinden und sie in die Lage versetzen, dem Kommenden wieder aufmerksam zu folgen?
- Variiert die Stimme, um das Gesagte für die Zuhörer abwechslungsreicher, interessanter zu gestalten?
- Verfügt über einen ausreichenden Wortschatz?
- Pausenfüller treten nicht häufig auf?
- Stellt Sachverhalte übersichtlich und verständlich dar?
- Unterstreicht und Visualisiert das Gesagte durch passende Gesten?
- Unterstreicht das Gesagte mit angemessener Mimik und Gestik?

### **Leistungstests**

Sie liefern Aussagen über die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Bewerbers, sowie Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit und Reaktionsvermögen.

### **Intelligenztests**

Sie liefern Aussagen über die Sprachgewandtheit, Denkvermögen, Kombinationsfähigkeit und Raumvorstellung

### **Persönlichkeitstests**

Sie liefern die Aussagen über die Einstellungen, Motive, Emotionen und zwischenmenschliche Aspekte

## 6. Stellenausschreibung

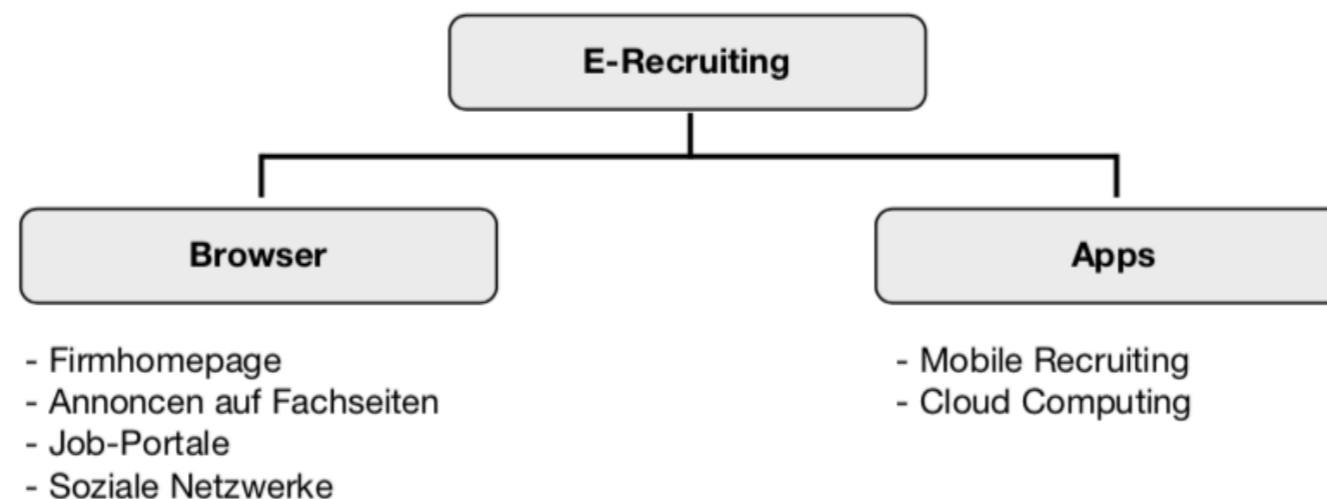
Die Stellenausschreibung dient als ein offener Brief an die möglichen Kandidaten. Sie beinhaltet alle relevanten Angaben über die offene Stelle, soll eine Stelle interessant machen und dem Image des Unternehmens entsprechen.

**Eine Stellenausschreibung kann nach folgender Gliederung aufgebaut werden:**

- Firmenprofil
- Aufgaben des Bewerbers
- Qualifikationen des Bewerbers
- Leistungen des Unternehmens an den Bewerber
- Eintrittsdatum
- Kontaktdaten

Die Stellenausschreibung wird in der Regel an die Marketing- und Personalabteilung zwecks Durchsicht weitergegeben. Die Personalabteilung prüft die Angaben, wobei die Marketingabteilung Rekrutierungsmöglichkeiten, die Gliederung und das Design überprüft.

Neben den Möglichkeiten auf eine „altbewährte“ Art und Weise in einer Lokalzeitschrift oder über die Agentur für Arbeit nach Bewerbern zu suchen, besteht heutzutage auch die Möglichkeit das WorldWideWeb zu nutzen (**E-Recruiting**).



## 9. Durchführung des Auswahlverfahrens

Die Anforderungen an die Bewerber sind nicht nur fachlich und persönlich zu beurteilen, sondern sollten auch Leitbilder des Unternehmens vertreten.

Eignungsmerkmale des Bewerbers:

- Physisch: körperliche Eignung
- Psychisch: geistige Eignung
- Kognitiv: Bereitschaft zu lernen

Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sind zwei wichtige Quellen um Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

### Leistungsbereitschaft

Die Leistungsbereitschaft ist die langfristige **Motivationslage, Aufmerksamkeit und Konzentration** die aufgrund der Abhängigkeit von äusseren Faktoren keine dauerhafte Stabilität aufweisen. Die Führungskraft muss den MA dabei unterstützen.

### Leistungsfähigkeit

Die Leistungsfähigkeit ist vererbbar, sie steuert die intellektuelle Fähigkeiten, **grob- und fein- motorische Möglichkeiten**, die emotionalen Merkmale und die soziale Empathie. Im Laufe des Lebens entwickelt sich das Gedächtnis, die Denkweise und das sachbezogene Interesse.

## 9. Durchführung des Auswahlverfahrens

Die Bewerbungsunterlagen werden nach zwei Verfahren ausgewertet. Das **Genfer Schema**, das das Können und die körperliche und geistige Belastung auswertet, sowie die Auswertung nach **REFA** die sich zusätzlich mit den Kenntnissen, Geschicklichkeit und Verantwortung beschäftigt.

**In der Regel werden in den Bewertungsbögen folgende Rubriken aufgelistet:**

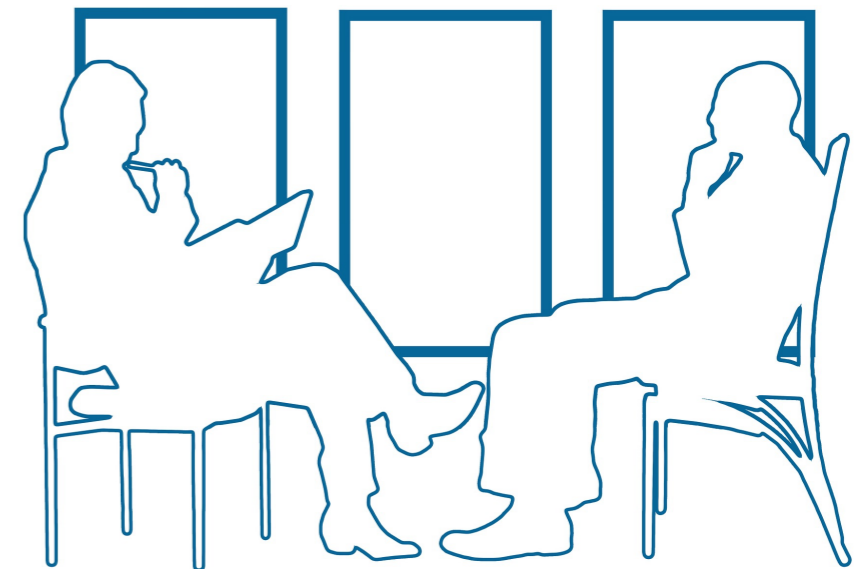
- Informationsverarbeitung
- Arbeitsausführung
- Arbeitsrelevante Beziehungen - Umgebungseinflüsse

**Bei der Vorauswahl werden zunehmend Dokumentenanalysen durchgeführt:**

- Zeitfolgeanalyse
- Entwicklungsanalyse
- Branchen- und Firmenanalyse

**Die Bewerbung setzt sich in der Regel aus folgenden Dokumenten zusammen:**

- Anschreiben
- Bewerbungsfoto
- Lebenslauf
- Zeugnisse
- Arbeitszeugnisse
- Tätigkeitsnachweise

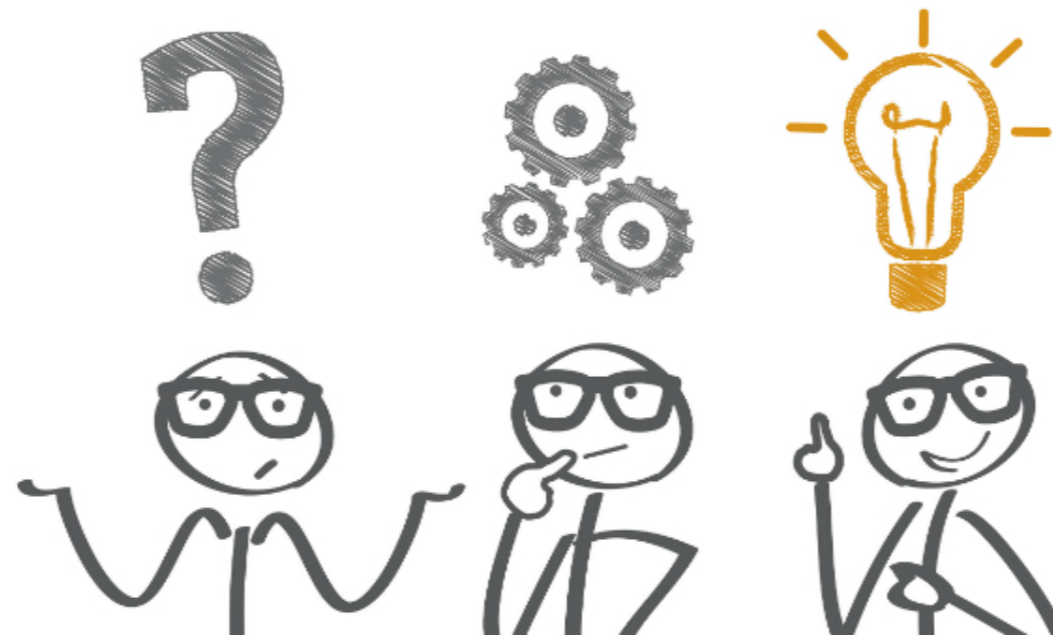


## 9. Durchführung des Auswahlverfahrens

Seit 2010 wurde die **anonyme Bewerbung** geforscht um festzustellen wie sehr der Name des Bewerbers, das Bewerbungsfoto, Herkunft, Alter und Wohnadresse die Auswahl der Bewerber beeinflussen. Die Personalleiter der Firmen geben zu, dass Bewerber der Forschung in einzelnen Fällen keine Chance auf dem Markt hätten, jedoch durch die Anonymität eingestellt worden sind.

**Weitere mögliche Unterlagen, die *auch* seitens der Unternehmens ausgestellt werden können sind:**

- Personalfragebogen
- Arbeitsproben (Praktikum)
- Referenzen (besondere Auszeichnungen oder Teilnahmebescheinigungen)
- Interviewfragebogen (Leitfaden)
- Biografischer Fragebogen (Aufschluss über Erfahrung und Interessen) - Gesundheitsprüfung (meist kurz vor der Einstellung)



## 9. Durchführung des Auswahlverfahrens: Testverfahren

Testverfahren geben Aufschluss über die fachlichen Kenntnisse des Bewerbers. Nicht selten werden auch Persönlichkeitstests durchgeführt. Folgende Tests sind besonders hervorzuheben:

### Leistungstests

Sie liefern Aussagen über die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Bewerbers, sowie Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit und Reaktionsvermögen.

### Intelligenztests

Sie liefern Aussagen über die Sprachgewandtheit, Denkvermögen, Kombinationsfähigkeit und Raumvorstellung

### Persönlichkeitstests

Sie liefern die Aussagen über die Einstellungen, Motive, Emotionen und zwischenmenschliche Aspekte

Denken Sie bitte dran, dass die Tests nur eine situative Wahrnehmung der Leistung ist, und keinen konkreten Aufschluss über die tatsächlichen Fähigkeiten gibt.

Eine weitere und sehr effektive Methode ist das **Assessment-Center**. Bei ihrer Komplexität und ihrem enormen Vorbereitungs- wie auch Ausführungsaufwand ist zu beachten, dass die Kosten für dieses Auswahlverfahren das vorgegebene Budget nicht übersteigen. Das AC ermöglicht auch die **Management-Diagnostik**, die ein Aufschluss über den psychologischen Merkmalen des Bewerbers gibt.





## Assessment Center

Das Assessment-Center (AC) ist ein Kombinationsverfahren mit verschiedenen Auswahlinstrumenten (z.B. Postkorb-Übung), d.h. dass die Bewerber unter Zeitdruck die Eingangspost einer Führungskraft bearbeiten müssen und Entscheidungen über Wichtigkeit und Dringlichkeit treffen müssen.

### Der Ablauf eines AC's gestaltet sich wie folgt:

- Bewerber werden über anstehende Verfahren informiert und Übungen nach Anweisungen durchführen
- Dabei Beobachtungen durch die Moderatoren
- Nach Abschluss der Übungen Ergebnisbewertung
- Mitteilung der Ergebnisse in einem Feedback-Gespräch

### Inhalte sind unter anderem:

- Prüfbereiche der Methoden-, Sozial- und Handlungskompetenz, sowie Einzelgespräche, Gruppenaufgaben
- Gruppendiskussionen (**Coaching, Management-Diagnostik, Interviewverfahren**)
- Konzentrationstest
- Rollenspiele
- Umgang mit Führung



### Assessor (Beobachter)

Die Aufgabe der Beobachter ist es, durch eine Vielzahl von Beobachtungen und Wahrnehmungen eine Aussage über den Bewerber zu treffen und letztendlich zu entscheiden, ob jemand in das Unternehmen passt oder nicht. Dadurch dass **mehrere** Personen gleichzeitig beurteilen, werden **unterschiedliche Wahrnehmungsmuster** ausgeglichen. Die Beobachter werden vorher trainiert.

Wichtig ist, dass menschliche Wahrnehmungen wie **Sympathie oder Antipathie** möglichst ausgeschaltet werden. Jedoch ist es utopisch zu glauben, dass jegliche persönliche Empfindung außen vor gelassen wird. Um diesen Faktor aber möglichst gering zu halten, bekommen die Beobachter einen **Bewertungskatalog**. Bei den einzelnen Übungen müssen sie die Teilnehmer auf einer Skala von eins (*Ausprägung sehr stark*) bis fünf (*Ausprägung völlig ungenügend*) bewerten. In den meisten Fällen rotiert das System, **jeder Assessor begutachtet also mindestens einmal jeden Bewerber**.



## Organisation als Bestandteil eines effizienten Managements

Unter einer **Organisation** versteht man einen festgelegten Ablauf, der vor Beginn einer Tätigkeit anhand von Stammdaten und unternehmerischen Rahmenbedingungen zur Grunde gelegt wurde.

Unter einer **Effizienz** versteht man, eine ausgeübte Tätigkeit nach wirtschaftlichen Aspekten auszuführen; das Richtige, richtig tun.

Unter einer **Effektivität** versteht man eine zweckmässige Ausübung einer Tätigkeit.

Unter einer **Management** versteht man, jegliche organisatorischen Tätigkeiten (Verwaltungstätigkeiten), die dem wirtschaftlichen Ziel eines Unternehmens dienen.