

Betriebswirtschaftslehre I für Nebenfachstudenten

Sommersemester 2023
Personal & Organisation

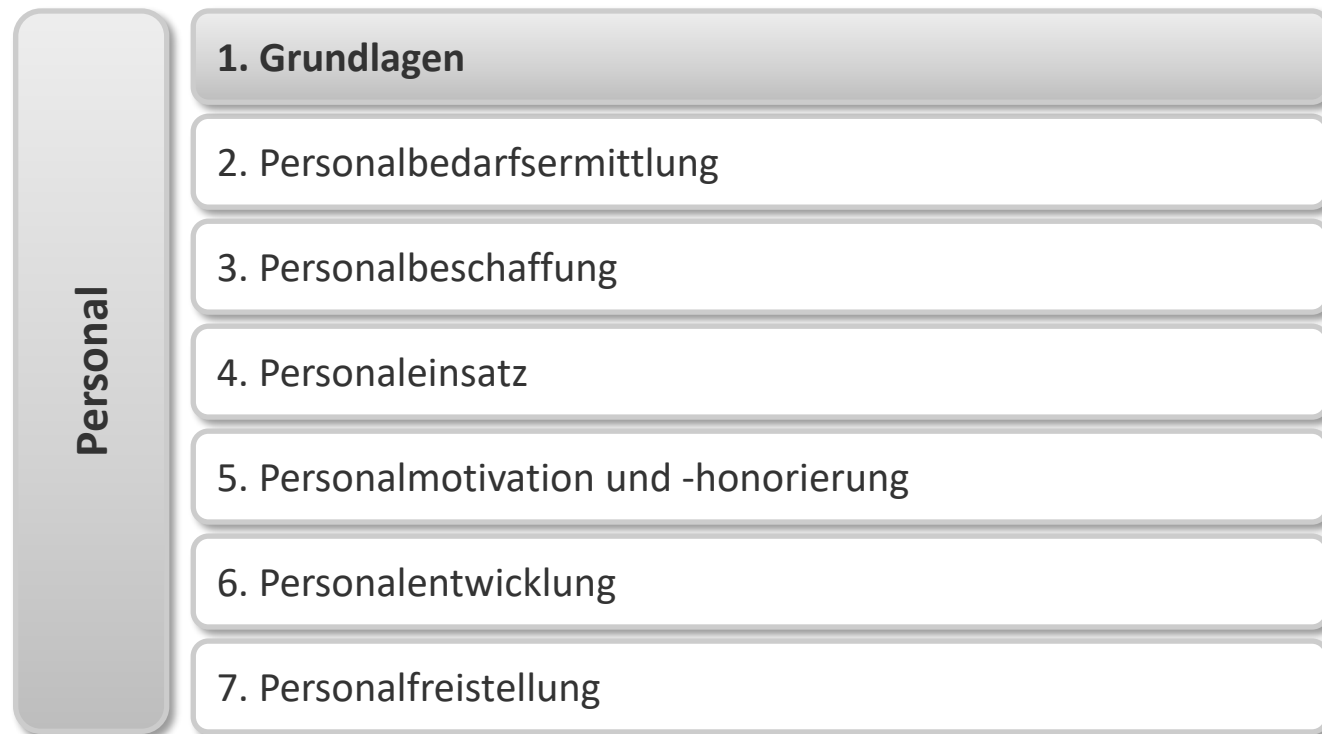
Prof. Dr. Reiner Braun – Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance

Prof. Dr. Gunther Friedl – Lehrstuhl für Controlling

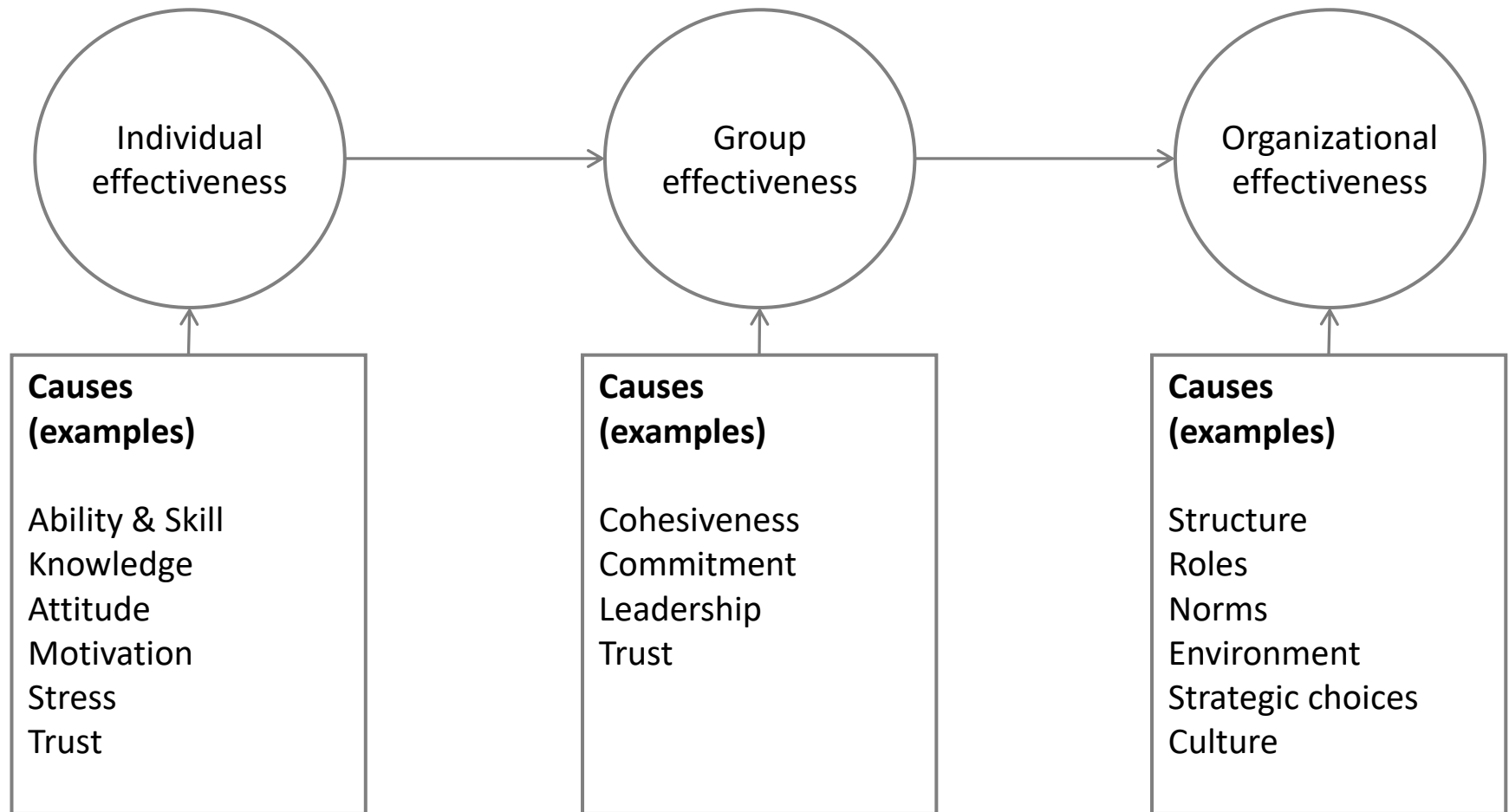
Prof. Dr. Christoph Kaserer – Department of Financial Management and Capital Markets

Prof. Dr. Isabell M. Welpé – Lehrstuhl für Strategie und Organisation

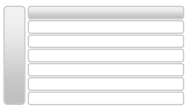
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften – Technische Universität München



Organisationen können und sollten auf drei Ebenen analysiert werden: Individuum, Gruppe und Organisation



Source: Gibson et al. (2009), p. 14



Sprache

"Humankapital" ist Unwort des Jahres

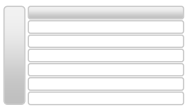
Der Begriff "Humankapital" ist zum Unwort des Jahres gewählt worden. "Begrüßungszentrum" und "Luftverschmutzungsrechte" kamen auf die Plätze zwei und drei. Zu den Favoriten hatten auch "Mitnahme-Mentalität" und "Konsumverweigerung" gezählt.



Dienstag, 18.01.2005 10:25 Uhr

„Die Bezeichnung **degradiere nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben**, sondern mache den Menschen allgemein zu einer **nur noch ökonomisch interessanten Größe**, erklärte die Jury. So werde die **primär ökonomische Bewertung aller Lebensbezüge** gefördert, die auch die aktuelle Politik immer stärker beeinflusse.“

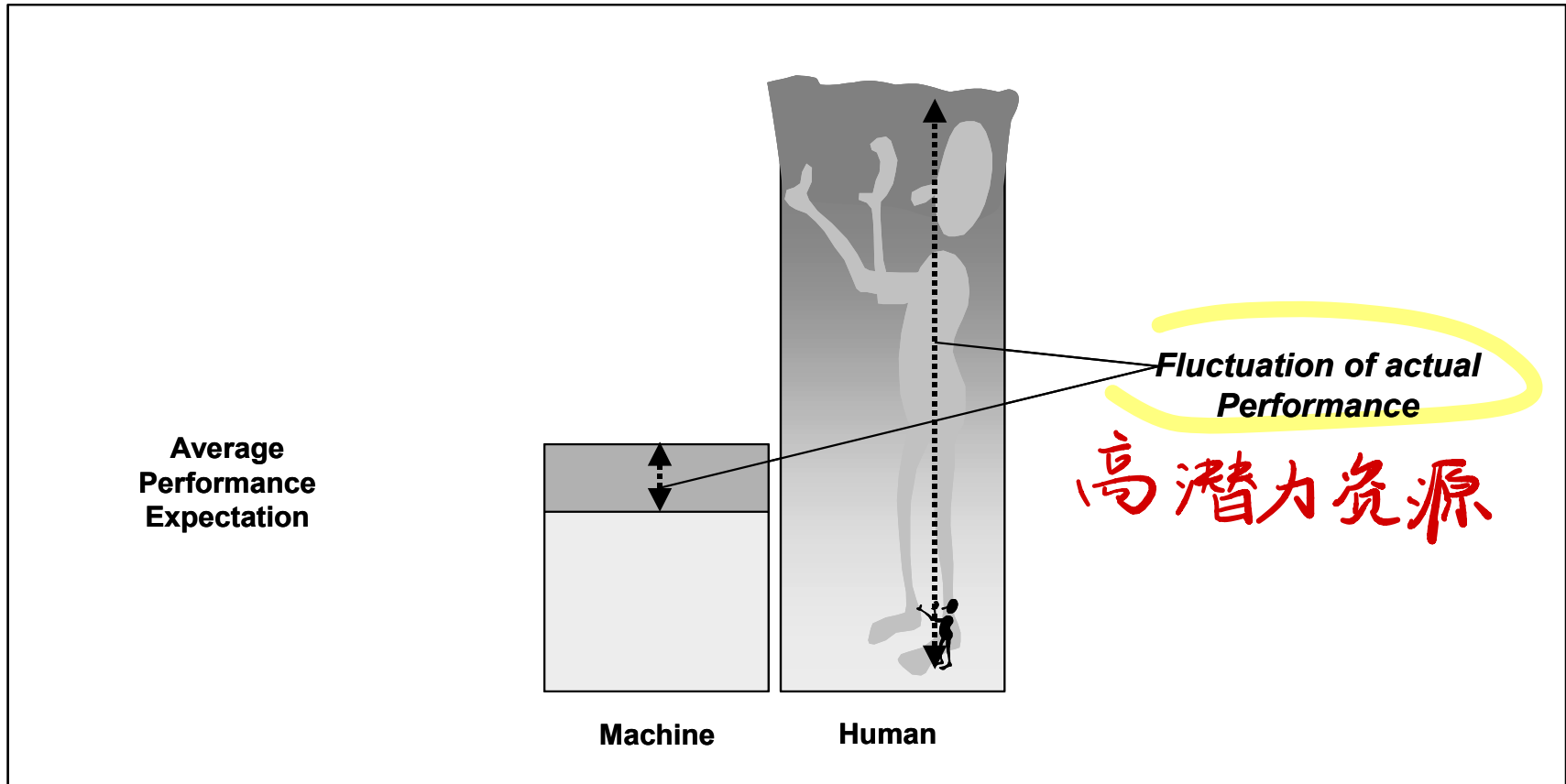
Source: <https://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/sprache-humankapital-ist-unwort-des-jahres-a-337259.html>



Der „Produktionsfaktor Mensch“

- ☐ Der „Produktionsfaktor Mensch“ unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von sachlich-maschinellen Betriebsmitteln.
- ☐ Der Mensch...
 - ... trägt als Lebewesen einen Sinn in sich selbst und ist nicht Mittel zum Zweck.
 - ... ist nur teilweise in das Unternehmen einbezogen.
 - ... ist selbsttätig, mit Denkvermögen, Initiative und Willen ausgestattet.
 - ... weiß große Varietät seines Verhaltens auf und ist daher vielseitig einsetzbar.
 - ... kann nicht gekauft werden. Er stellt Arbeit gegen Entgelt zur Verfügung.
 - ... tritt dem Unternehmen als soziales Wesen gegenüber.

Eine zentrale Herausforderung: Wie können Organisationen das volle Talentpotential ausschöpfen?



Source: Welpé & Rachbauer, 2004

Menschenbilder

Grundannahmen über den Menschen in der Personalwirtschaft

- Für die Betrachtung betriebswirtschaftlicher Entscheidungstatbestände spielen die Grundannahmen über die **menschliche Natur** eine große Rolle.

人性

- Grundannahmen über den Menschen und seine Motivierbarkeit können in **Menschenbildern** ausgedrückt werden.

- **Douglas McGregor**

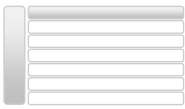
Sammelte in den 1950er Annahmen von Führungskräften über die Natur des Menschen und deren Auswirkungen auf das Führungsverhalten.

Daraus formulierte er zwei idealtypische Theorien:

■ Theorie X

■ Theorie Y

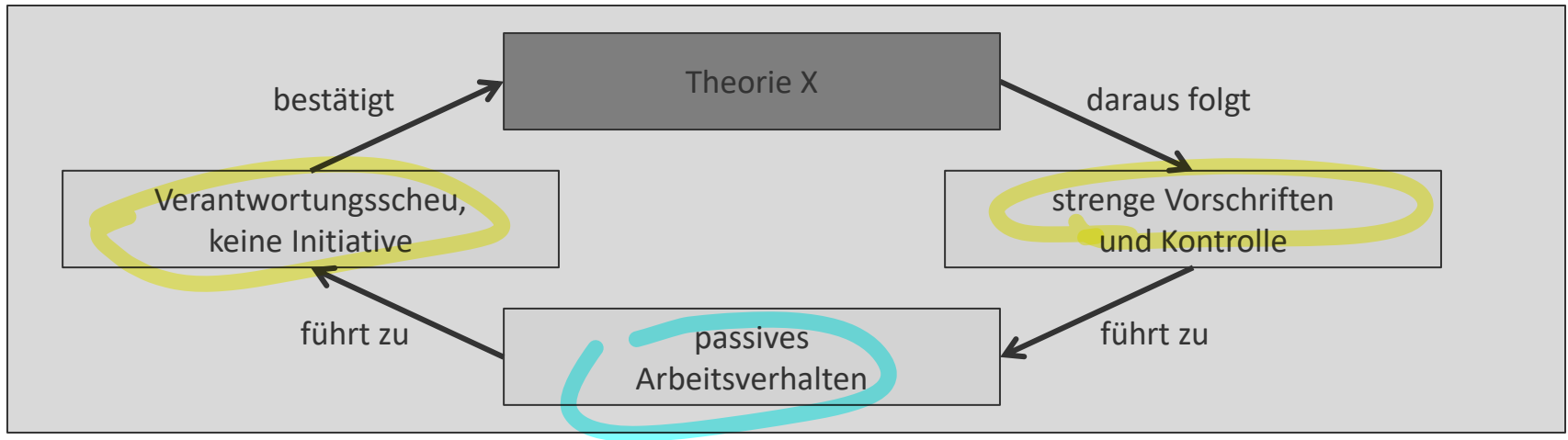




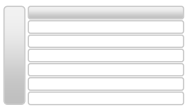
Theorie X

- ☐ McGregor:
Traditionelle Ansichten der herkömmlichen Managementlehren über Führung und Leistung sind Vorurteile. Daraus leitet sich Theorie X ab.
- ☐ Theorie X liegen folgende Annahmen über den Durchschnittsmenschen zugrunde:
 - Mensch hat angeborene Abneigung gegen Arbeit.
 - Aufgrund dieser Abneigung muss der Mensch meistens zur Arbeit gezwungen, gelenkt und geführt werden, damit Soll-Ziel erfüllt wird.
 - Mensch möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt wenig Ehrgeiz und ist auf Sicherheit ausgerichtet.

Teufelskreis der Theorie X



- Auswirkungen der Annahmen der Theorie X über Mitarbeiter auf das Vorgesetztenverhalten
 - direkte **Aufgabenübertragung und Kontrolle**
 - **Verringerung der Verantwortung** durch Arbeits- und Organisationsgestaltung
 - **Betonung von Autorität und Kontrolle**
- Verwechslung von Ursache und Wirkung

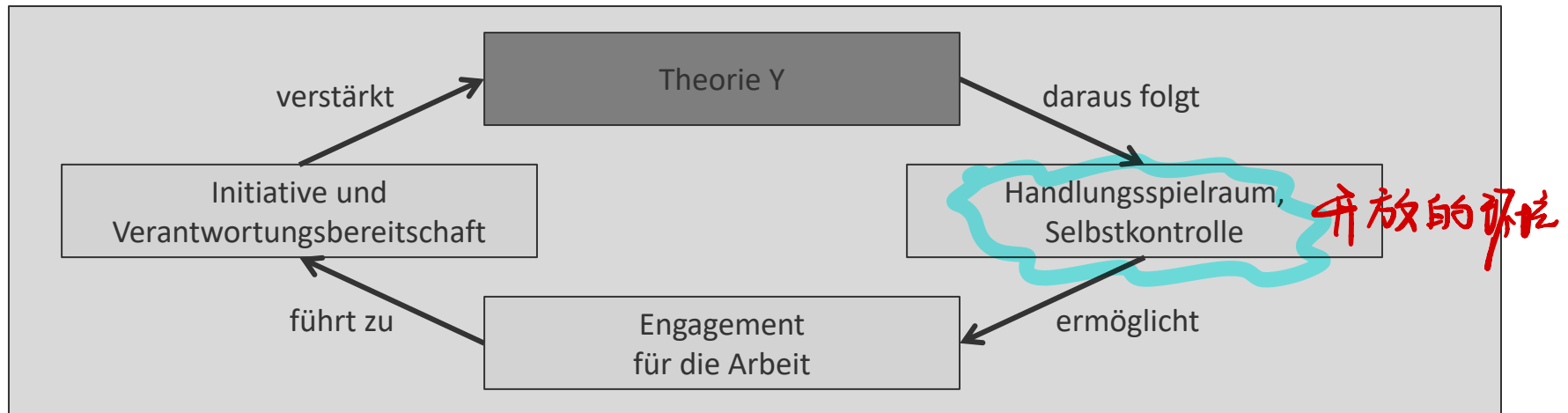


Theorie Y

- McGregor

Auf Grundlage der Motivations- und Persönlichkeitstheorie von Maslow wird die Alternativhypothese formuliert. Daraus leitet sich Theorie Y ab.
- Theorie Y liegen folgende Annahmen zugrunde:
 - Neben Kontrolle und Androhung von Strafen existieren weitere Mittel, um Menschen zur Zielerfüllung zu bewegen.
 - Zugunsten von Zielen, denen sich ein Mensch verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und der Selbstkontrolle unterwerfen.
 - Die gefühlte Verpflichtung von Zielen ist eine Funktion der Belohnung, die mit der Zielerreichung verbunden ist.
 - Unter geeigneten Bedingungen lernt der Mensch Verantwortung zu übernehmen und zu suchen. 增加责任

Die verstärkende Wirkung der Theorie Y



- Auswirkungen der Annahmen der Theorie Y über Mitarbeiter auf das Vorgesetztenverhalten
 - Freiraum zur selbstständigen Gestaltung
 - Einbezug in Entscheidungsprozesse 参与决定的流程
 - Arbeits- und Organisationsgestaltung, die Initiative und Engagement der Mitarbeiter fördert

Corporate Culture

*“Culture permeates every aspect of our company. It is our essence, our DNA, our present and our future.”
(Colleen Barrett, President Emerita, Southwest Airlines)*

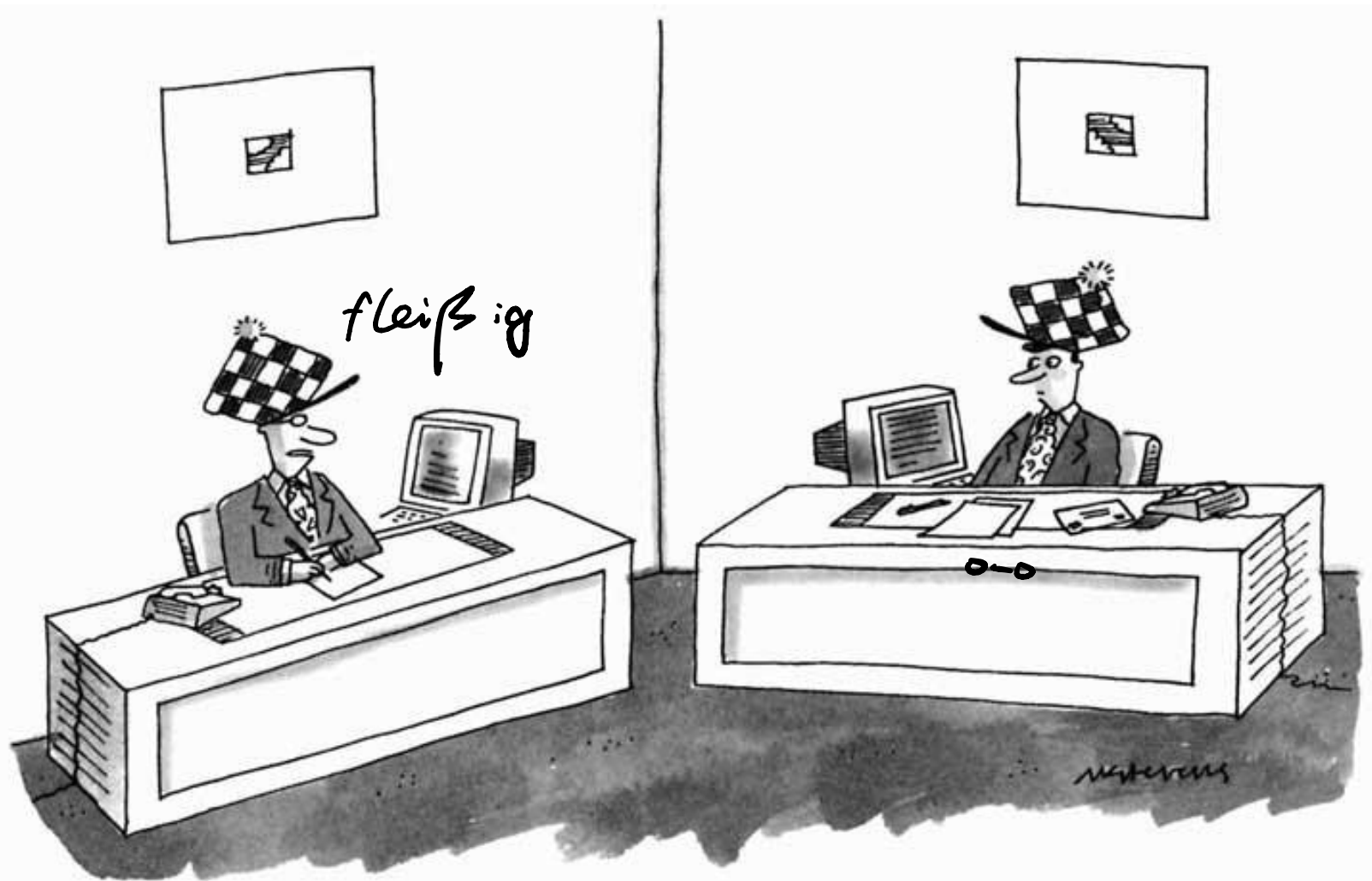
- ☐ “... spirit and style of the house”
- ☐ “... that, for which we stand in”
- ☐ “... the way things are done around here”



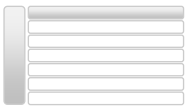
Wissenschaftliche Definition

Die Kultur beinhaltet **Grundannahmen, Werte und Überzeugungen** die eine Organisation charakterisieren und die das **Denken, Fühlen und Verhalten** der Organisationsmitglieder beeinflussen

**Organisationen brauchen eine starke Corporate Culture die
(a) konsistent ist und (b) klare Inhalte vermittelt**



"I don't know how it started, either. All I know is that it's part of our corporate culture."



Unternehmensphilosophie - Google's 10 Grundsätze

1. Der Nutzer steht an erster Stelle, alles Weitere folgt von selbst.
2. Es ist am besten, eine Sache so richtig gut zu machen.
3. Schnell ist besser als langsam.
4. Demokratie im Internet funktioniert.
5. Man sitzt nicht immer am Schreibtisch, wenn man eine Antwort benötigt.
6. Geld verdienen, ohne jemandem damit zu schaden.
7. Irgendwo gibt es immer noch mehr Informationen.
8. Informationen werden über alle Grenzen hinweg benötigt.
9. Seriös sein, ohne einen Anzug zu tragen.
10. Gut ist nicht gut genug.

Diese zehn Grundsätze haben wir bereits für uns festgeschrieben, als es Google erst wenige Jahre gab. Von Zeit zu Zeit überprüfen wir, ob die Liste weiterhin aktuell ist. Wir hoffen, dass dies der Fall ist – und Sie uns weiterhin daran messen können.

Source: <https://www.google.com/intl/en/about/philosophy.html>

Googles Organisationsstruktur

☐ Inspirierende Arbeit

- Job design: oft wenig Abwechslung und Herausforderungen
- Google: 20% der Arbeitsstunden für eigene Projekte

☐ Ungewöhnlich hoher Anteil an Autonomie

- Voraussetzung: ehrgeizige und sehr motivierte Mitarbeiter

☐ Demokratie, Mitarbeiter partizipieren

- Transparenz und Zugänglichkeit des Managements für Fragen und Bedenken

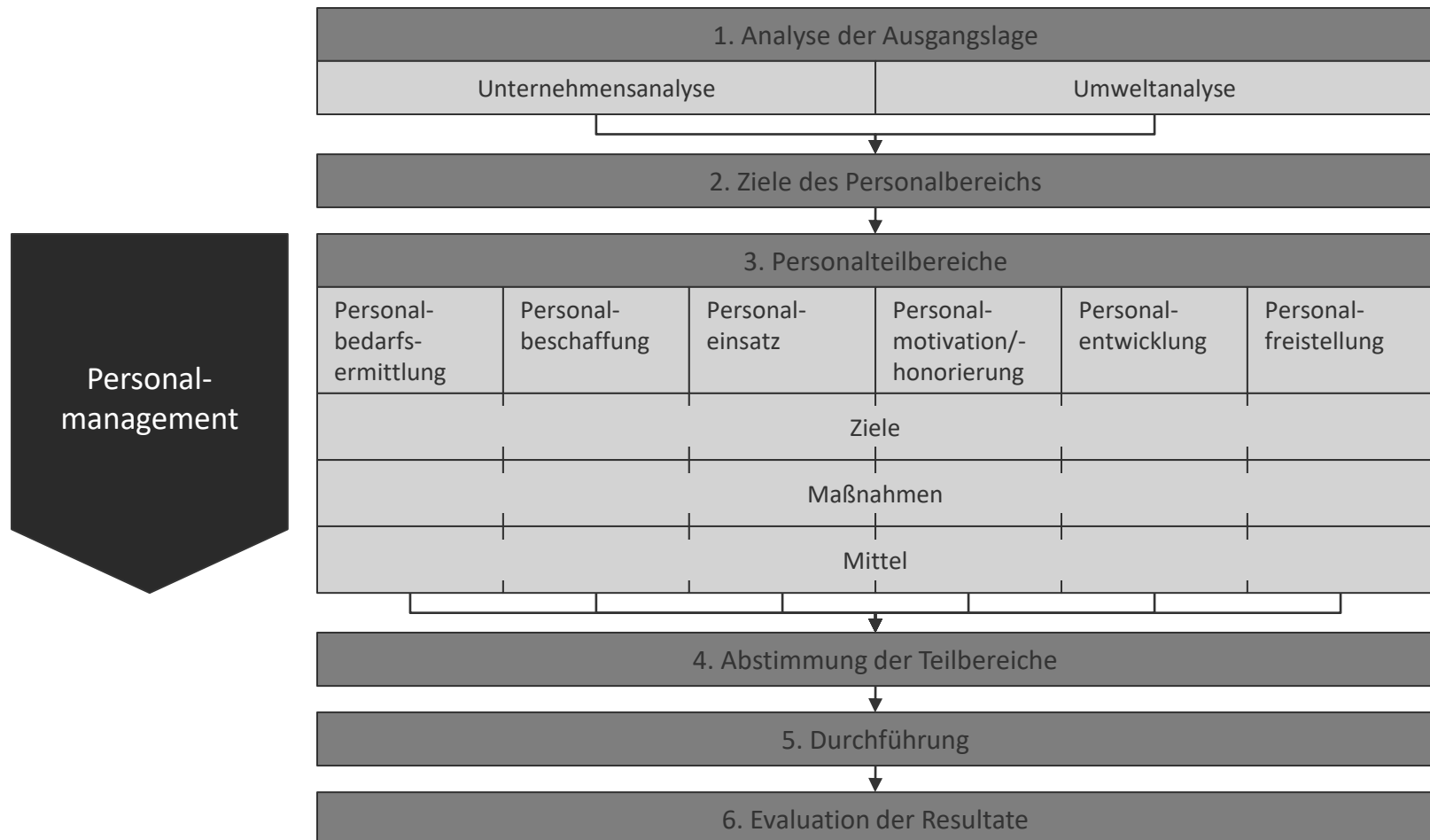


“Imagine a world where most organizations were the best place to work. Imagine what we could be getting done on the planet if it were true.”

Karen May, VP of people development, Google

Source: <http://www.fastcompany.com/3007268/where-are-they-now/not-happy-accident-how-google-deliberately-designs-workplace-satisfaction?partner=newsletter>

Problemlösungsprozess im Personalbereich



Personal

1. Grundlagen

2. Personalbedarfsermittlung 需要多少人?

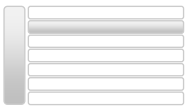
3. Personalbeschaffung

4. Personaleinsatz

5. Personalmotivation und -honorierung

6. Personalentwicklung

7. Personalfreistellung



Aufgabenbeschreibung der Personalbedarfsermittlung (I)

- ☐ Die Höhe des Personalbedarfs eines Unternehmens ergibt sich aus dem Umfang der einzelnen Leistungsbeiträge zur Erfüllung der betrieblichen Gesamtaufgabe (=Ausgangspunkt).

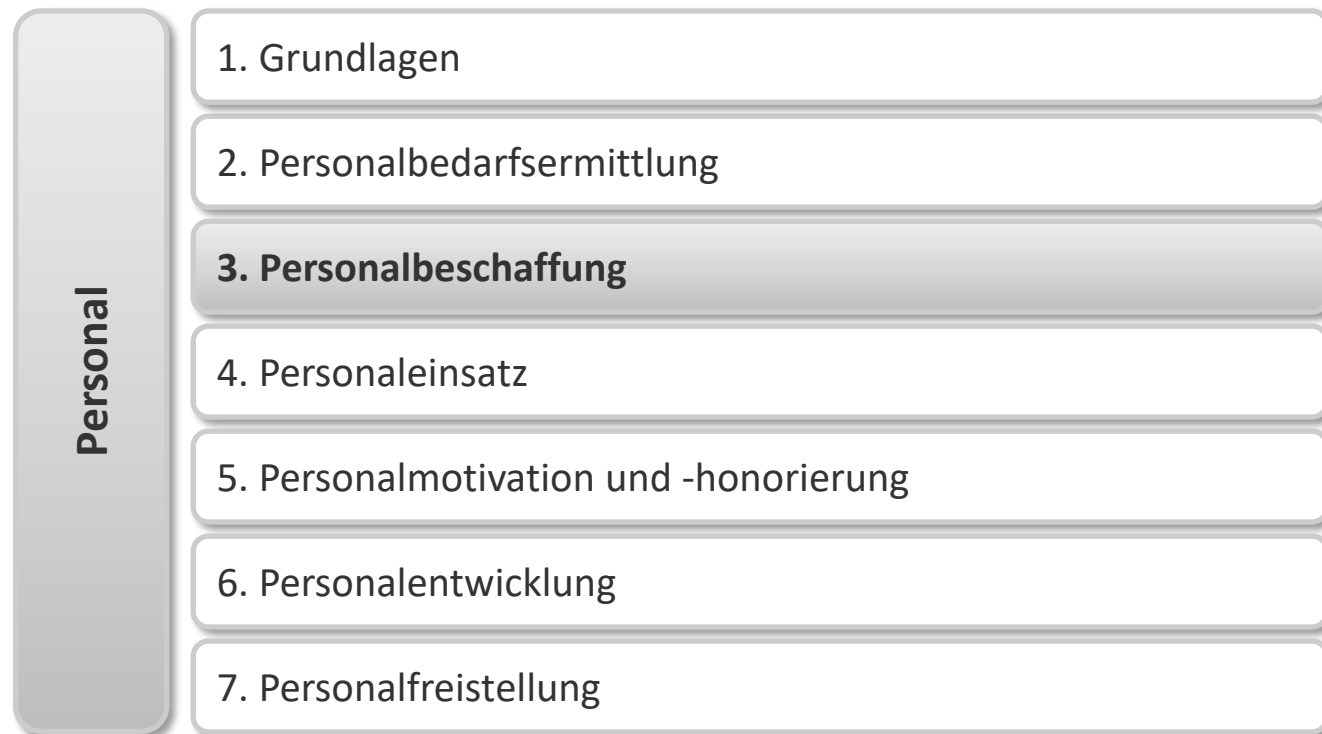
- ☐ Der Umfang der einzelnen Teilaufgaben (Beiträge) ist dabei in verschiedener Hinsicht zu betrachten:
 - quantitativ: Wie viele Mitarbeiter?
 - qualitativ: Welche Qualifikation?
 - zeitlich: Wann, in welcher Zeitperiode?
 - örtlich: Wo, welcher Einsatzort?



Aufgabenbeschreibung der Personalbedarfsermittlung (II)

- Der quantitative Personalbedarf wird aus betrieblichen Teilplänen abgeleitet.
 - Im Vordergrund steht der Absatzplan.
 - Der Produktionsplan leitet sich aus Absatzplan ab.
 - Der Personalbedarf leitet sich wiederum von der produzierten Menge bzw. erbrachten Dienstleistung ab.

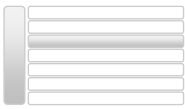
- Grundlage der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs ist die Arbeitsanalyse
 - systematische Untersuchung der zu lösenden Aufgaben in Bezug auf
 - Arbeitsobjekt
 - Arbeitsmittel
 - Arbeitsvorgänge.



Personalbeschaffung 招聘

- Die Personalbeschaffung hat die Aufgabe, die in der Personalbedarfsermittlung festgestellte Unterdeckung zu decken nach:
 - Anzahl (quantitativ)
 - Art (qualitativ)
 - Zeitpunkt und Dauer (zeitlich)
 - Einsatzort (örtlich)

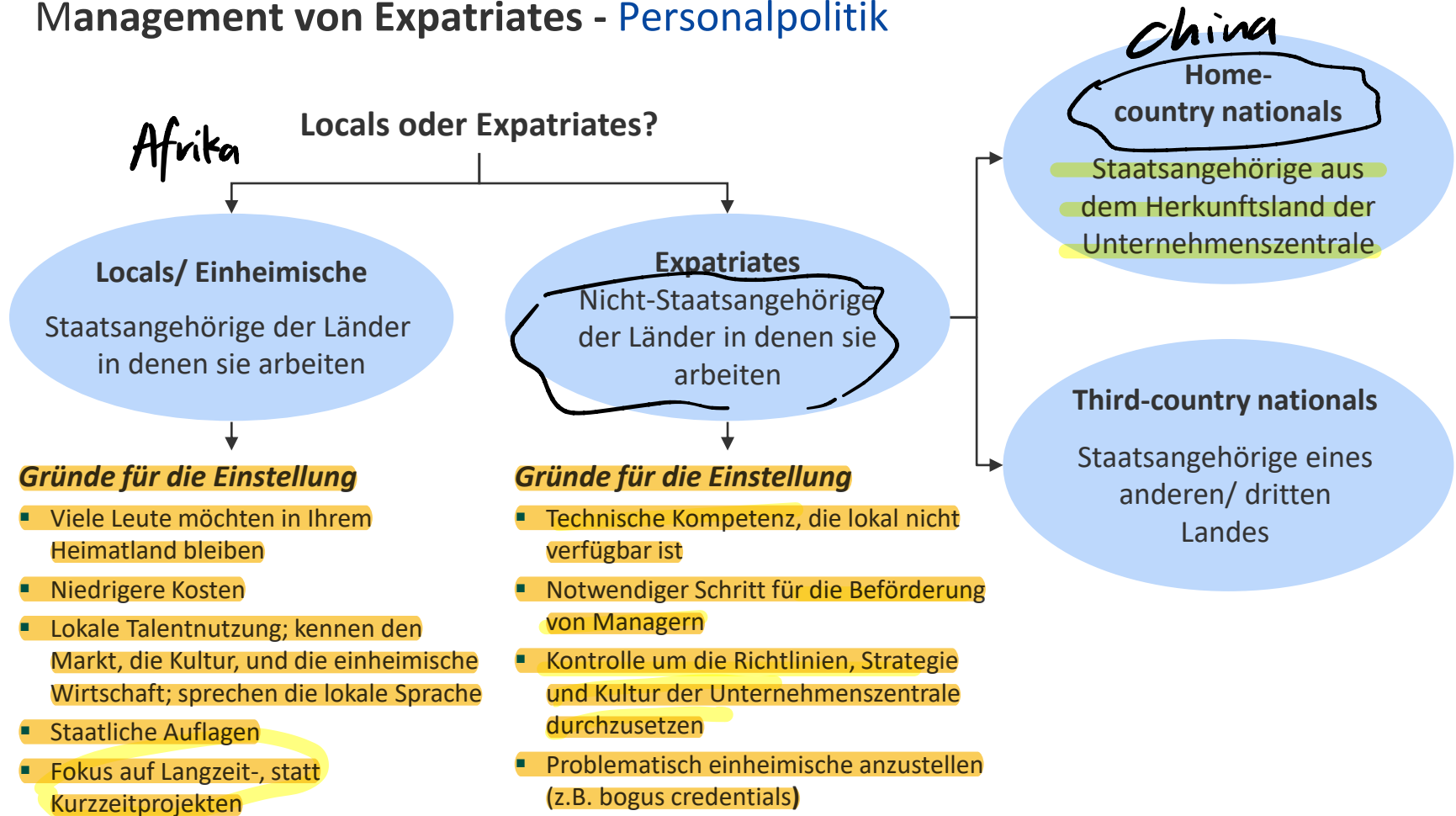
Personalbeschaffung	
Intern: aus dem Unternehmen	Extern: vom Arbeitsmarkt
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mehrarbeit in Form von Verlängerung der Arbeitszeit (Überstunden) ■ Aufgabenumverteilung in Form von Beförderung oder Versetzung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neueinstellungen ■ Einsatz temporärer Arbeitskräfte



Beispiel für Personalbeschaffung: Expatriates 外派

- ☐ Expatriation - Auswanderung
 - Expatriation als zeitlich begrenzte Versetzung eines Mitarbeiters mit einer Dauer von ungefähr einem bis fünf Jahren
 - Vertrag wird meistens zwischen Arbeitnehmer und dem Unternehmenssitz im Ausland geschlossen
 - Spezifische Verträge für Expatriates

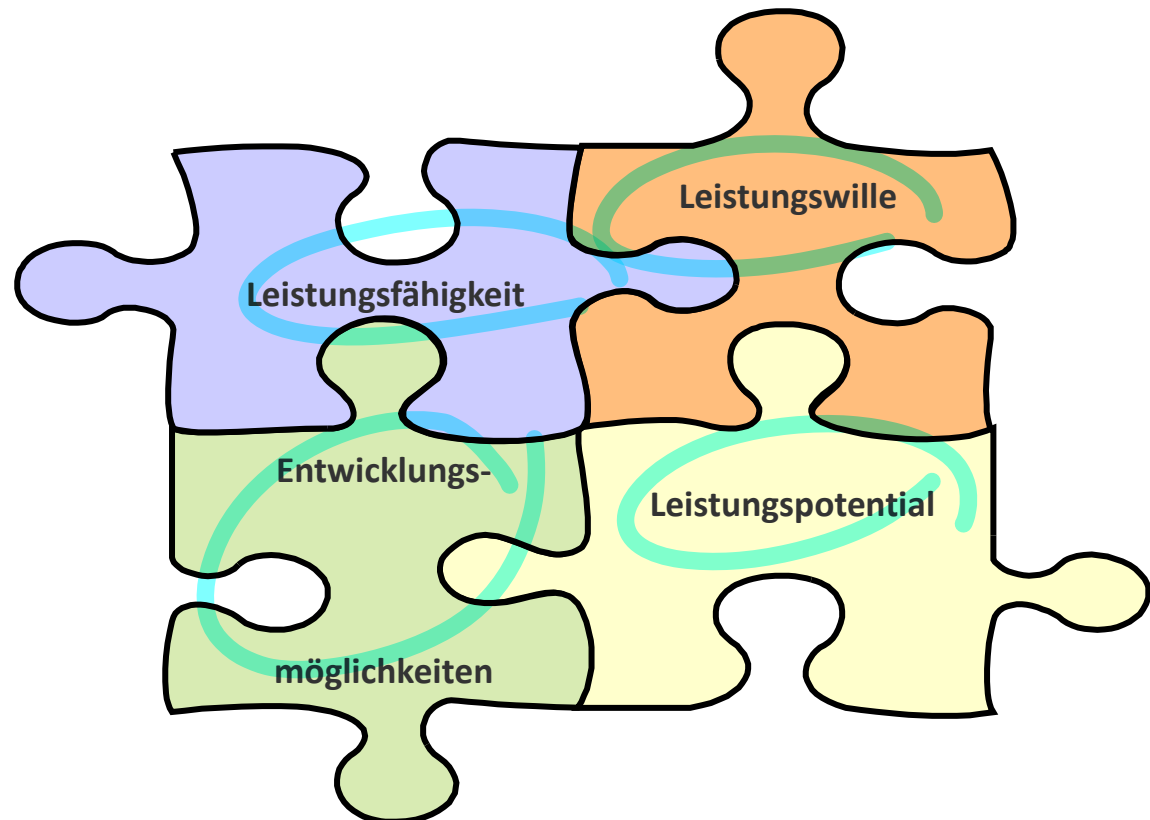
Management von Expatriates - Personalpolitik



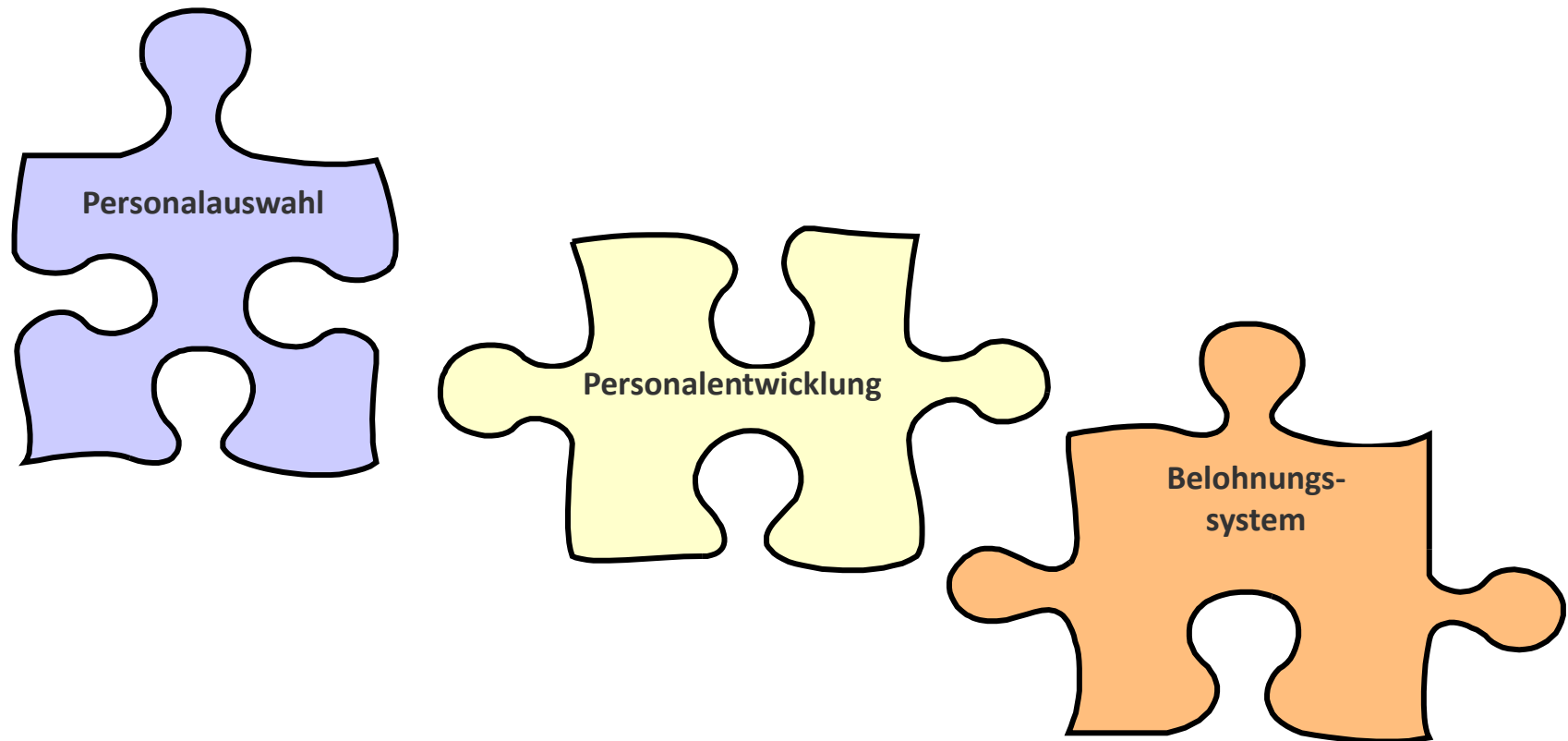
Source: Adapted from Dessler (2013), pp. 608-609.

Personalauswahl

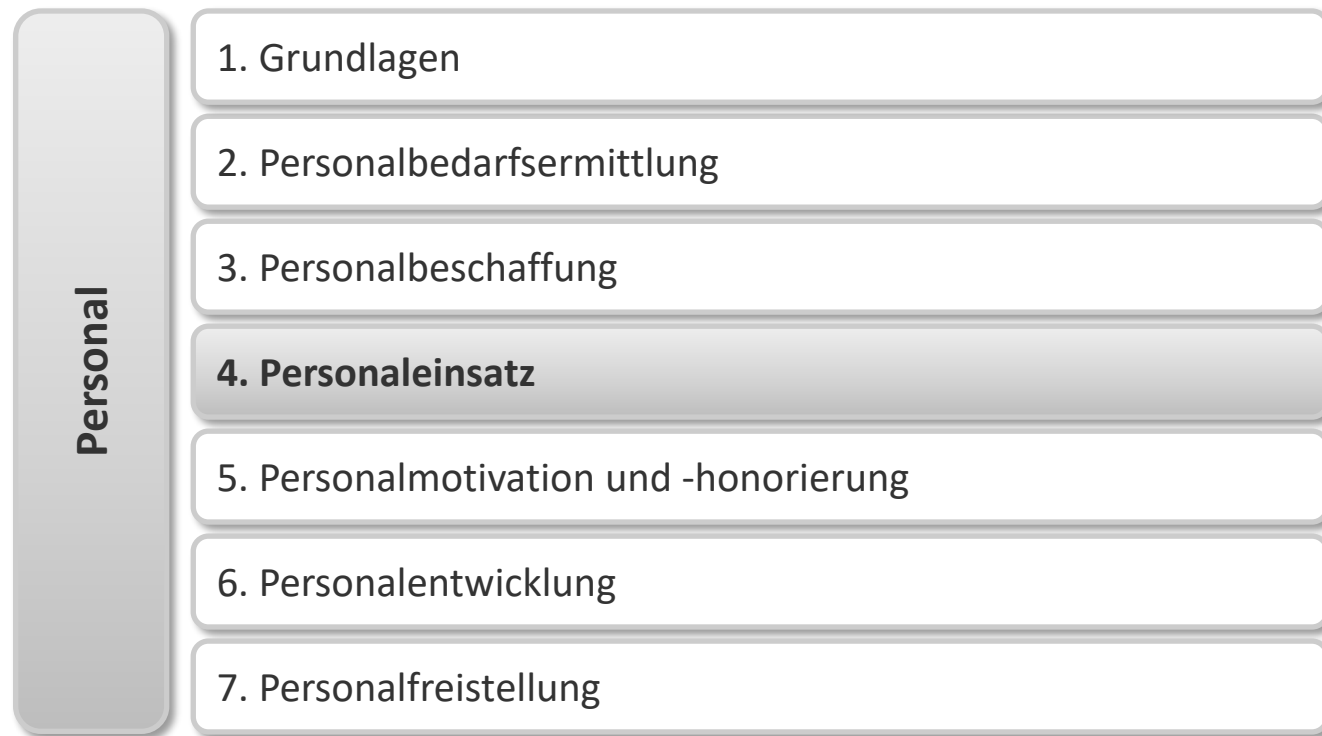
- Die Aufgabe der Personalauswahl besteht darin, aus den zur Auswahl stehenden Bewerbern den oder diejenigen auszusuchen, die die Anforderungen der zu besetzenden Stelle am besten erfüllen.
- Hauptaufgabe der Personalauswahl ist die Überprüfung folgender Faktoren



Auswahlentscheidungen gehören zu den strategischsten Entscheidungen



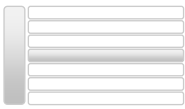
"I'd have to say that my best business decisions have had to do with picking people"
(Bill Gates)





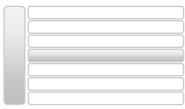
Personaleinsatz

- Aufgabe des Personaleinsatzes ist die Zuordnung der im Unternehmen verfügbaren Mitarbeiter zu den zu erfüllenden Aufgaben in Bezug auf Quantität, Qualität, Einsatzzeit und Einsatzort.
- Ziel ist der ihrer Eignung entsprechende Einsatz aller Mitarbeiter und die mengen-, qualitäts- und termingerechte Erfüllung aller Unternehmensaufgaben unter Einhaltung der übergeordneten Sach- und Formalziele des Unternehmens.
- Aus Aufgabe und Ziel lassen sich drei Aufgabenbereiche ableiten
 - Personaleinführung und -einarbeitung
 - Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen
 - Anpassung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen an den Menschen



Personaleinführung und -einarbeitung

- Die Personaleinführung beschäftigt sich mit der sozialen und organisatorischen Integration neuer Mitarbeiter sowohl in die zukünftige Arbeitsgruppe als auch in das Gesamtunternehmen.
 - Inhalt: **systematische Vermittlung von Informationen** über
 - die Organisation, Aufgabenstellung der Abteilungen
 - Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung der Mitarbeiter
 - Maßnahmen: Methoden zur systematischen Vermittlung
 - **Dokumentationen (Bsp.: Geschäftstätigkeit, Organigramm)**
 - **Betriebsbesichtigungen, Vorträge**
 - **Vorstellungsrunden, Betriebspaten**
- Die Personaleinarbeitung beschäftigt sich speziell mit der arbeitstechnischen Seite der zukünftigen Arbeit.
 - Füllen der Lücke zwischen Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil. Die Dauer wird als Einarbeitungszeit bezeichnet.



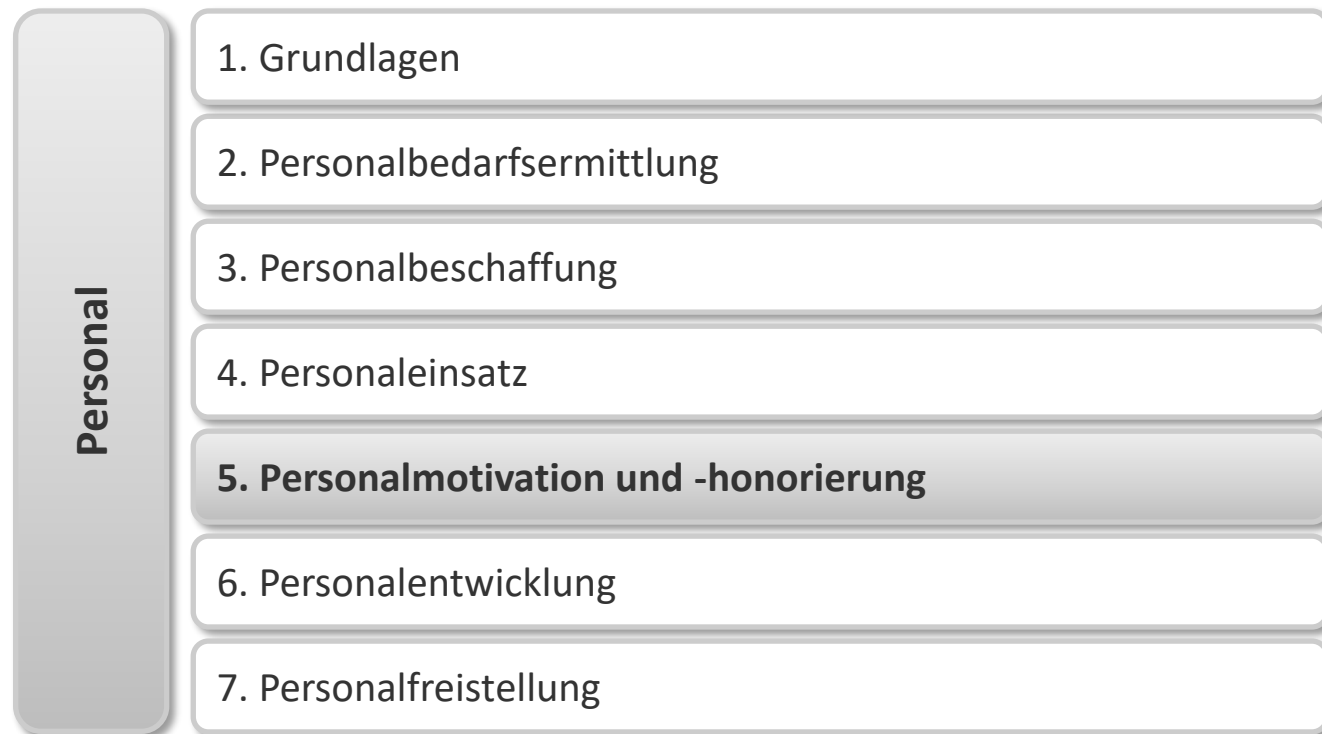
Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen

- Im Rahmen des Personaleinsatzes geht es um die optimale Zuordnung von Mitarbeitern zu den vorhandenen Arbeitsplätzen. Um eine optimale Lösung zu finden, müssen folgende Ziele und Bedingungen beachtet werden.
 - Einsatz der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter, so dass Unternehmensaufgabe hinsichtlich quantitativer, qualitativer und zeitlicher Ziele optimal erfüllt wird.
 - Zuordnung von Mitarbeitern zu Stellen, so dass Anforderungen und Fähigkeiten möglichst genau übereinstimmen. Aus motivativen Gründen sind Über- und Unterdeckungen zu vermeiden.
 - Den persönlichen Wünschen und Interessen der Mitarbeiter soweit wie möglich nachkommen, damit maximale Arbeitszufriedenheit und Motivation erreicht wird.



Anpassung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen an den Menschen

- ☐ Die Erfüllung der Arbeitsleistung wird von Leistungsbedingungen beeinflusst. Leistungsbedingungen lassen sich in
 - subjektive, den Menschen betreffend, (→ Anreizsysteme) und
 - objektive, die unmittelbare Arbeitsbedingungen, unterteilen.
- ☐ Objektive Arbeitsbedingungen lassen sich in technische, organisatorische, Führungs-, soziale und rechtliche Bedingungen unterteilen.
- ☐ In der Umsetzung lassen sich objektive meist nicht von subjektiven Leistungsbedingungen unterscheiden, d.h. sie enthalten Motivationselemente.
- ☐ Wichtige Arbeitsbedingungen
 - Arbeitsplatzgestaltung (Arbeitsablauf, Arbeitsmittel, Raum, Sicherheit)
 - Arbeitszeitgestaltung (Arbeitszeitflexibilisierung, Pausen)
 - Arbeitsteilung

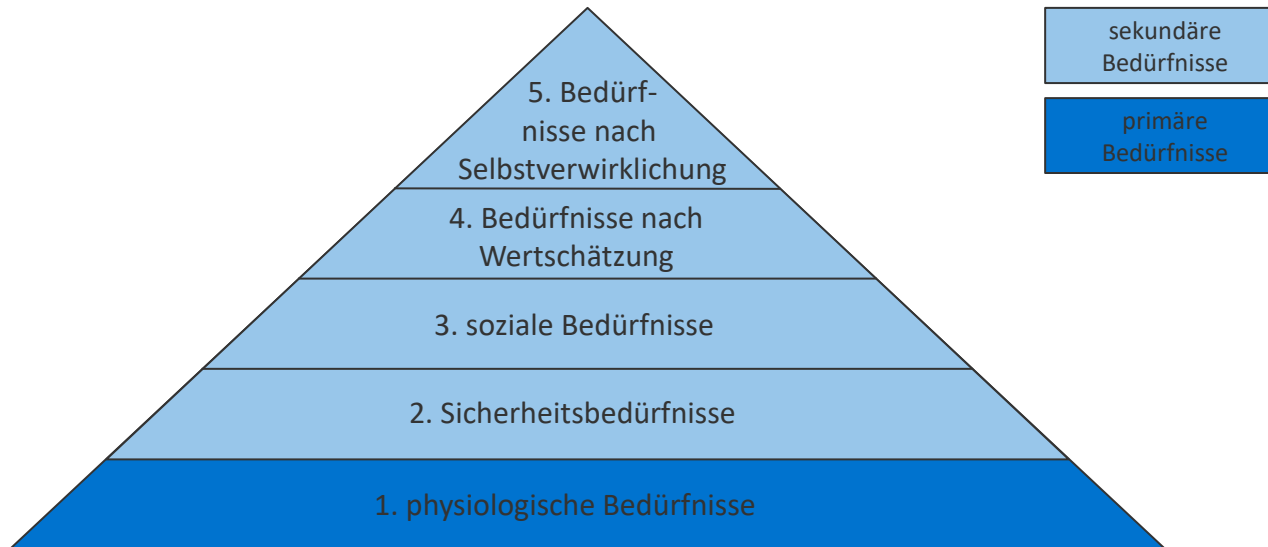


Einleitung

- Aufgabe der Personalmotivation und -honorierung ist es, durch ein System von Anreizen
 - die Entscheidung eines potenziellen Mitarbeiters zum Eintritt in das Unternehmen im positiven Sinne zu beeinflussen. 吸引
 - das vorhandene Personal an das Unternehmen zu binden und zu verhindern, dass es zu einer Austrittsentscheidung kommt. 留
 - die Leistung der Mitarbeiter zu aktivieren, damit der Leistungsbetrag den Erwartungen bzw. Plangrößen entspricht. 激发



Inhaltstheorie nach Maslow



- Motivationsinhalte: fünf Kategorien menschlicher Grundbedürfnisse
 - primäre Bedürfnisse: dienen der Selbsterhaltung, lebensnotwendig
 - sekundäre Bedürfnisse: Befriedigung dieser über Lernprozess aufgenommen
- Motivationsdynamik:
 - Die fünf Bedürfniskategorien stehen in Rangfolge zueinander.
 - Die Befriedigung niederer Bedürfnisse stellt jeweils die Voraussetzung der Befriedigung höherer Bedürfnisse dar.

Inhaltstheorie nach Herzberg

- Systematische Trennung von Faktoren der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit

- Hygienefaktoren bzw. Frustratoren (**extrinsisch**)

- Bei Nichtvorhandensein wird Arbeitsunzufriedenheit ausgelöst.
- Bei Vorhandensein wird Arbeitsunzufriedenheit nicht ausgelöst. (ungleich Zufriedenheit!)

- Motivatoren (**intrinsisch**)

Bei Erfüllung wird Arbeitszufriedenheit ausgelöst.
Sonst nicht.

- Analog zu Malsow unterscheidet Herzberg zwischen

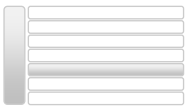
- Grundbedürfnissen (Hygienefaktoren) und
- höheren Bedürfnissen (Motivatoren)



		Motivatoren	
		nicht befriedigt	befriedigt
Hygienefaktoren	nicht befriedigt	Unzuf.	-
	befriedigt	keine Unzuf.	keine Unzuf.

Handwritten notes: "Motivator" with an arrow pointing to the top-right cell, and "hygiene factors" with an arrow pointing to the bottom-left cell. Red circles highlight the bottom row and the bottom-right cell. A red heart is drawn next to the bottom-right cell.

Unzufriedenheit = Unzuf., Zufriedenheit = Zuf.



Source: Ryan & Deci, 2000

Extrinsische Motivation & Belohnung durch Geld

必考!!

Vorteile

- Belohnung durch Geld ist wirkungsvoll
- Höchste objektive Leistungsverbesserung ($\approx 30\%$)
- Global und bereichsunabhängig
- Flexibler als intrinsische Motivation

Nachteile

- Tragen nicht zur Verbesserung jobrelevanter Fähigkeiten oder Wissens bei
- Können zu großem Druck führen
- Tragen nicht zur Arbeitsbereicherung bei
- Können zu Anspruchshaltung und Demotivierung führen
- Nicht intendierte Konsequenzen

Intrinsische Motivation & Nicht-monetäre Anerkennung

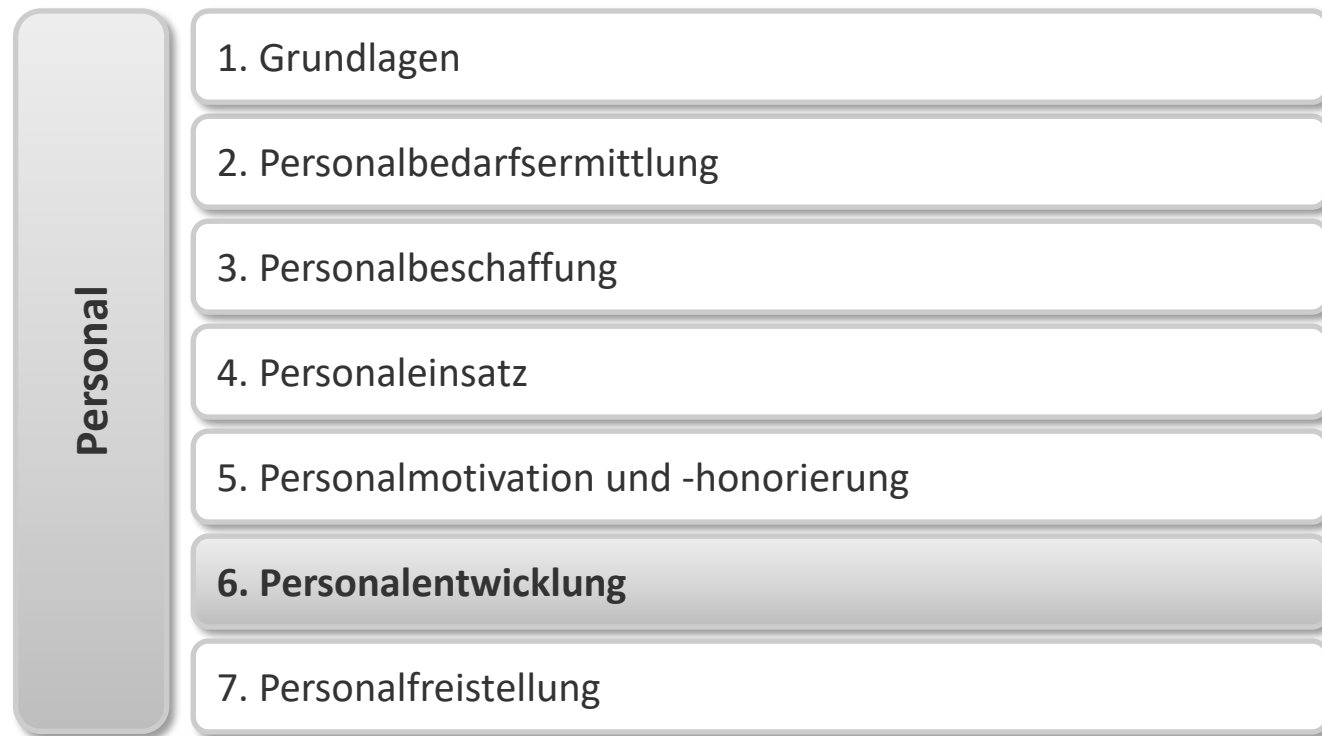
非货币

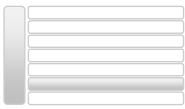
Vorteile

- Passender für Bereiche in denen es um Wissen geht
- Passender für nicht beobachtbare Leistung
- Wenn Belohnung durch Geld zu nicht intendierten Konsequenzen führt
- Wenn Verträge die Aufgaben nicht genau spezifizieren können

Nachteile

- Intrinsische Motivation zu verändern ist schwer 不易
- Kann unerwünschte Inhalte haben
- Bereichsspezifisch

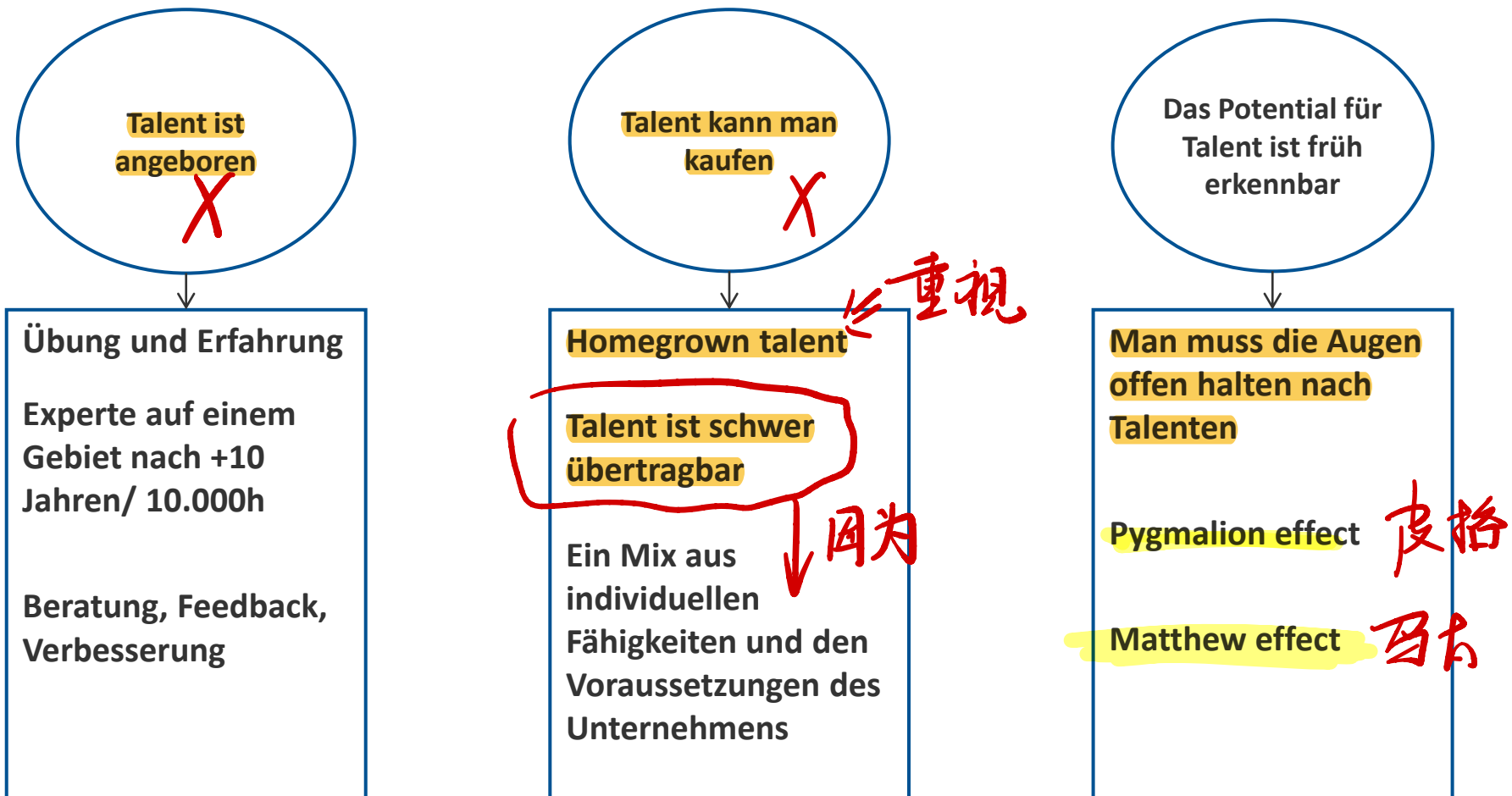




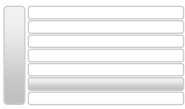
Personalentwicklung

- ☐ Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht. 先服
- ☐ Sie gliedert sich in zwei Hauptbereiche:
 - Laufbahn- und Karriereplanung
 - Personalaus- und -weiterbildung
- ☐ Bedeutung der Personalentwicklung: 必考
 - Probleme bei externer Personalbeschaffung.
 - Steigende Qualifikation der Mitarbeiter führt zu steigender Konkurrenzfähigkeit.
 - Personalentwicklung stellt große immaterielle Investition dar.
 - Gesellschaftliche Bedeutung der betrieblichen Ausbildung.
 - Personalentwicklung ist Teil des Anreizsystems.

Evidenzbasierter Blickwinkel auf Talent Management: Häufige Missverständnisse



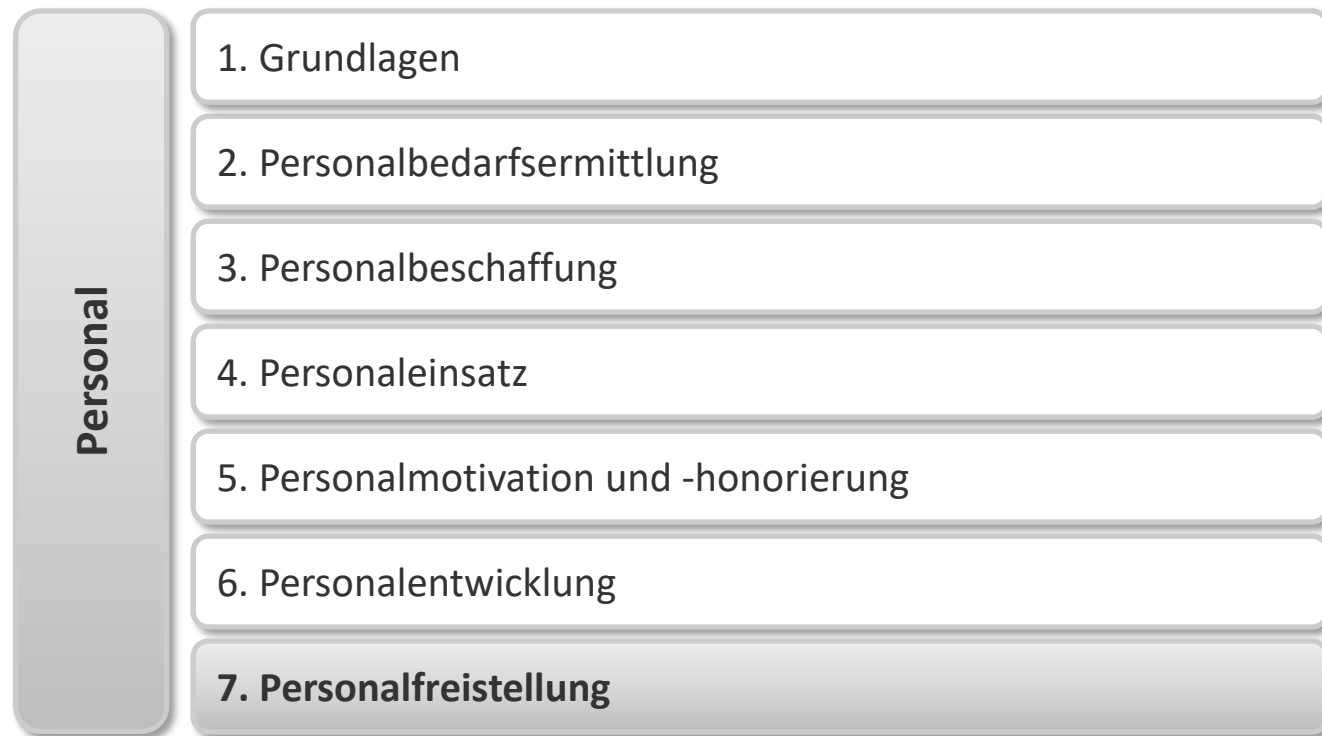
Source: Burkus & Osula, 2011



Implikationen für das Talent Management



Exzeptionelle Leistung entsteht durch Übung



Personalfreistellung

- ☐ Aufgabe der Personalfreistellung ist die Beseitigung personeller Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.
- ☐ Ursachen für Personalfreistellungen
 - Absatz- und Produktionsrückgang 減少
 - Strukturelle Veränderungen
 - Saisonal bedingte Beschäftigungsschwankungen 季节性
 - Managementfehler
 - Individuelle mitarbeiterbezogene Ursachen 个人的错
 - Betriebsstillegungen, Standortverlagerungen
 - Reorganisation
 - Mechanisierung und Automatisierung
- ☐ Personalfreisetzungsmassnahmen müssen nicht notwendigerweise zur Aufkündigung des Arbeitsverhältnisses führen 终止

Personalfreistellung

- Beachtung der rechtlichen Grundlagen bei Personalfreistellungsmaßnahmen

- Anwendung von Personalfreistellungsmaßnahmen nur bei längerfristiger Personalüberdeckung.

仅长期超员才裁

- Outplacement: „sanfte“ Trennung zw. Unternehmen und Mitarbeiter durch

spezialisierten
Personalberater

专门负责

