

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Teil III

WS 21/22 / WWI-21DSA

DHBW Mannheim

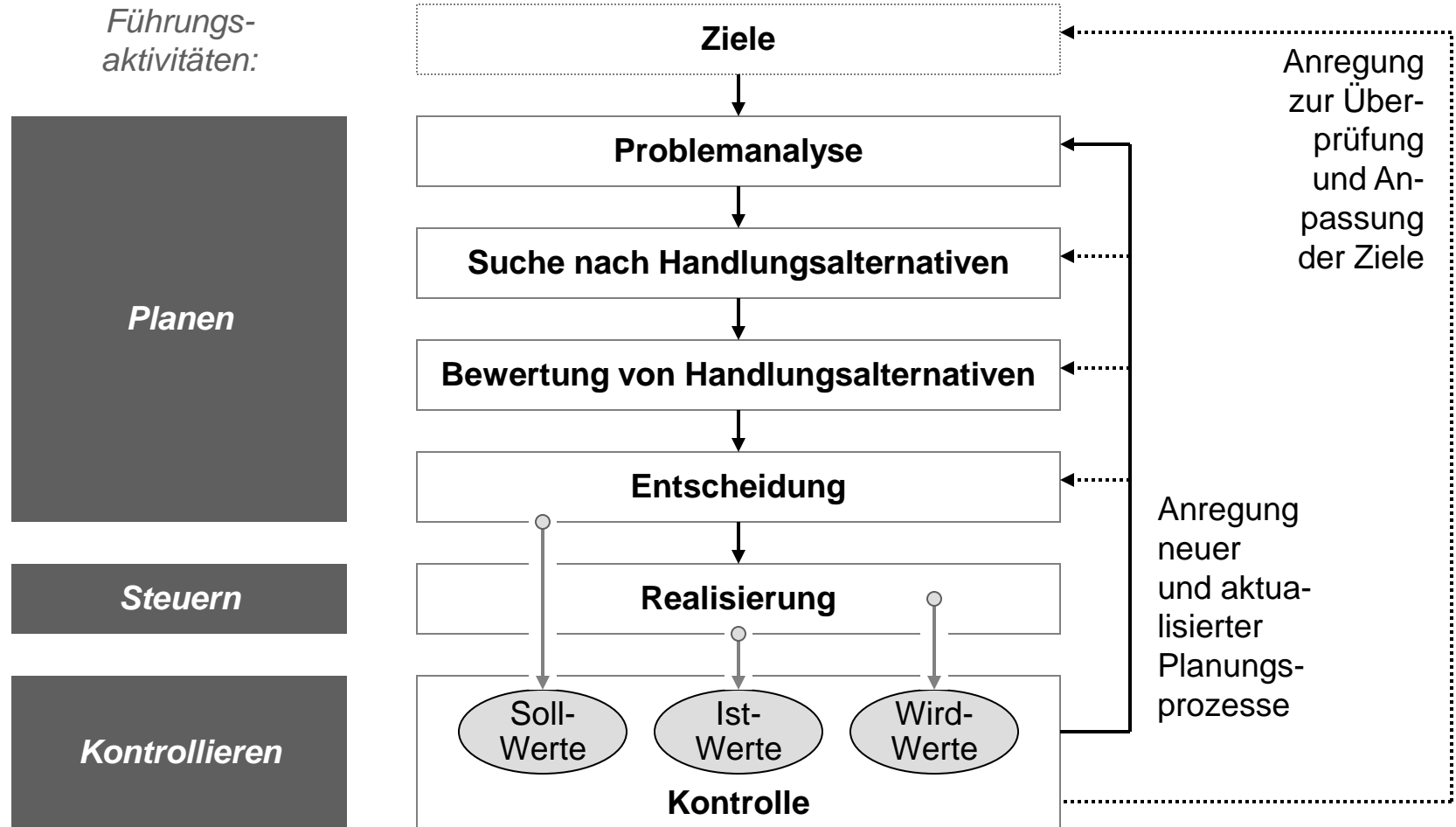
Dozent: Thomas Rhoden

Teil 2: Managementaufgaben

- 5 Planung und Kontrolle**
- 6 Organisation
- 7 Mitarbeiterführung und Personalmanagement

2.5 Planung, Kontrolle und Steuern

- Planung beschreibt das systematische Durchdenken von Handlungsmöglichkeiten und das Festlegen von Maßnahmen zur Erreichung von Zielen
- Zwei elementare Merkmale:
 - **Vorrausschauend**
 - **Auf das Erreichen von Zielen ausgerichtet**
- Planung hängt eng mit Kontrolle zusammen. Kontrollaktivitäten finden während und nach der Realisierung statt
- Zusammen mit Planung und Kontrolle bildet die Realisierung einen mehrstufigen Ablauf
 - ➔ **allgemeiner Management- und Führungsprozess**



2.5

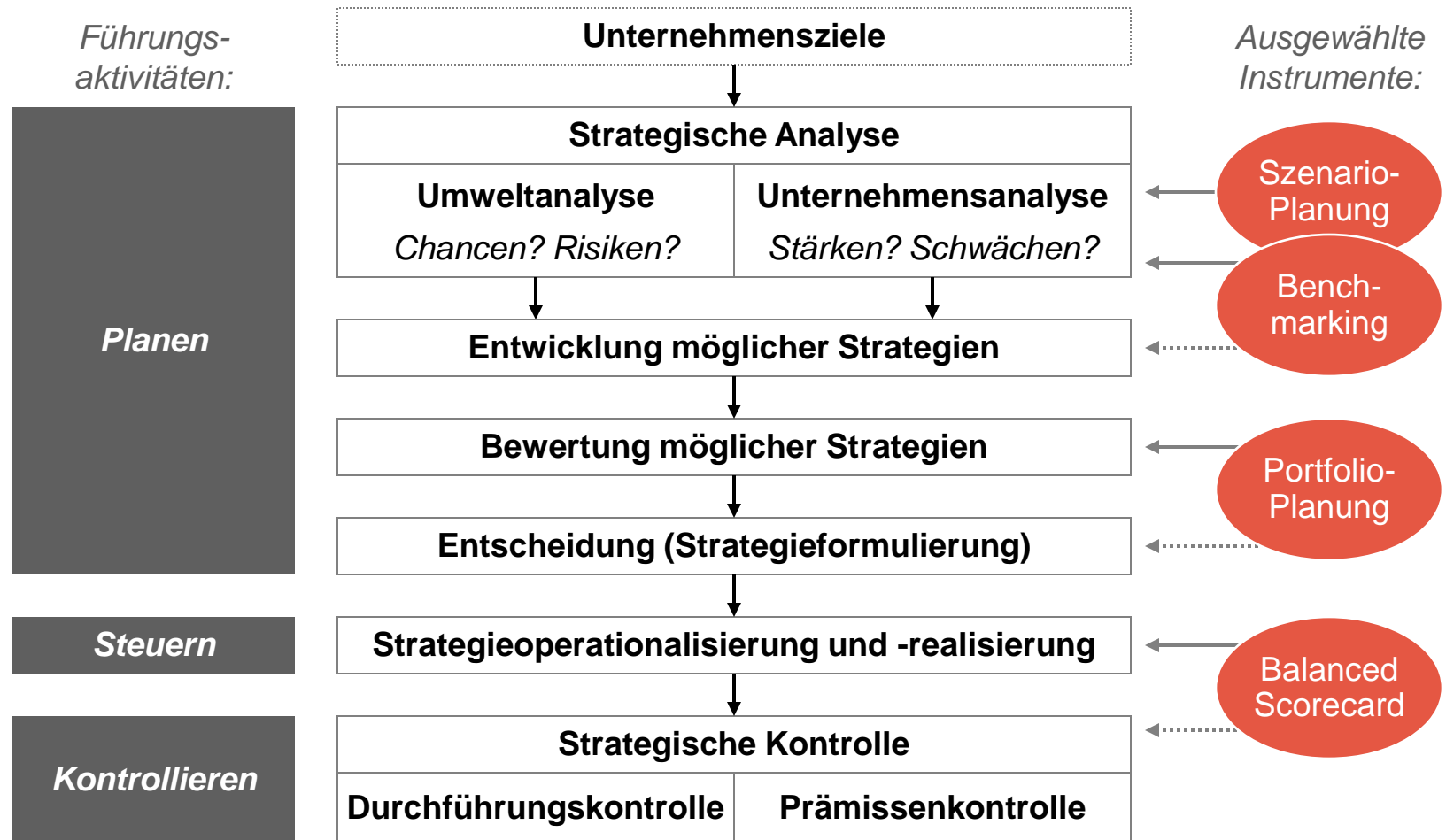
Ebenen der Unternehmensplanung (Teil 1)

	Strategische Planung	Operative Planung	
		mittelfristig	kurzfristig
Bedeutung für den Unternehmenserfolg	hoch	mittel bis hoch	begrenzt, gering
Zeithorizont	langfristig (≥ 3 Jahre)	mittelfristig (1-3 Jahre)	kurzfristig (≤ 1 Jahr)
Planungshäufigkeit	in längeren Zeitabständen und anlassbezogen (siehe Beispiele)	halbjährlich, jährlich	ständig
Unsicherheit	sehr hoch	hoch	gering
Gegenstand der Information	Informationen über Umfeldler überwiegen	sowohl Informationen über Umfeldler als auch interne Sachverhalte	Informationen über interne Sachverhalte überwiegen
Art der Informationen	meist qualitativ, kaum strukturiert	teils quantitativ, grob strukturiert	quantitativ, fein strukturiert
Kapazitätsveränderungen?	ja, sind möglich	ja, sind möglich	nein, Kapazität wird als gegeben betrachtet

	Strategische Planung	Operative Planung	
		mittelfristig	kurzfristig
Entscheidungs-träger	Unternehmensleitung	mittlere Führungsebene	untere Führungsebene und Mitarbeiter
Beispiele für Planungsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Kauf eines Unternehmens, Fusion, langfristige Kooperation • Entwicklung einer neuen Technologie • Internationalisierung, neue Absatzmärkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatzinvestitionen in bestehenden Geschäftsfeldern • Outsourcing von Zentralbereichen • Jahresplanung (→ Seite 143) 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen des wöchentlichen Produktionsprogramms • Optimierung des innerbetrieblichen Transports

2.5 Planung, Kontrolle und Steuern

- **Strategische Planung:**
 - **Sicherung langfristiger Erfolgspotenziale**
 - **Bedeutung für Erfolg sehr hoch**
 - **Fehlentscheidungen und Versäumnisse können die Existenz des Unternehmens gefährden**
- **Mittelfristige Planung:**
 - **Zwischen 1 und 3 Jahren**
 - **Komplexität geringer als bei der strategischen Planung**
 - **Nicht nur qualitative Elemente, sondern auch quantitativ**
- **Kurzfristige Planung:**
 - **Steuerung von vorhandenen Kapazitäten**
 - **Bekannte Rahmenbedingungen und wenig unsichere Faktoren**
 - **Bei der operative Planung stehen häufig tagesaktuelle Aspekte im Mittelpunkt**



2.5 Strategische Planung

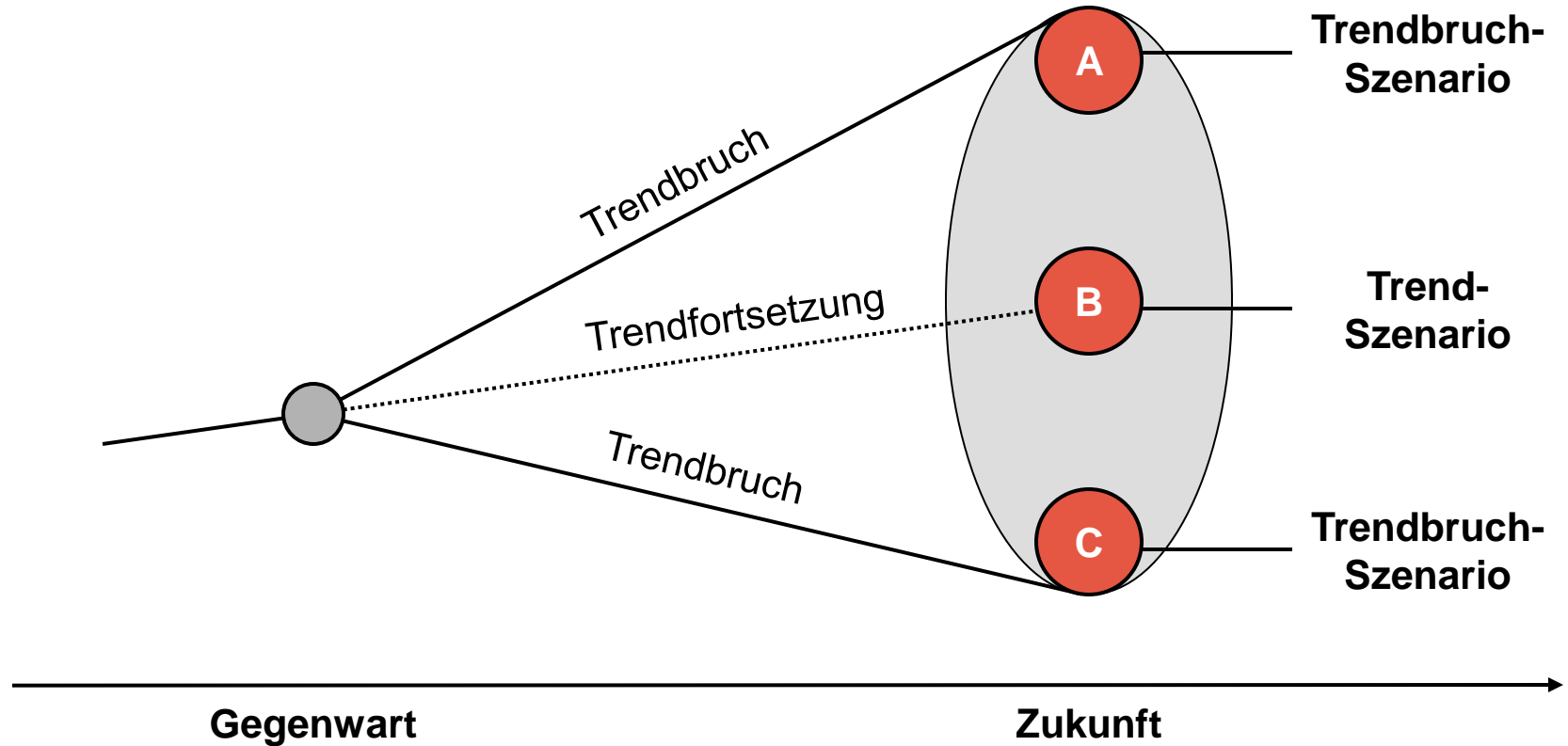
- **Strategische Analyse:**
 - **Im Rahmen der Umweltanalyse werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken geprüft → SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats)**
- **Strategierealisierung:**
 - **Gelingt i.d.R. nur wenn es den Führungskräften gelingt die strategischen Vorgaben zu konkreten Hinweisen für die Mitarbeiter „herunterzubrechen“**
- **Strategische Kontrolle:**
 - **Durchführungs- als auch Prämissenkontrolle**
 - **Wie gut konnten die Vorgaben in Form von Zwischenzielen (Milestones) erreicht werden**

- **Szenario-Planung:**
 - **Frühwarnfunktion, durch Wahrnehmung von Signalen ,die auf veränderte Trends in den Umfeldern hinweisen**
 - **Es gibt ein Trendfortsetzungsszenario und Trendbruchszenarien**
 - **Bewertung der Szenarien in Best-Case bis Worst-Case-Szenarien**

 - **z.B.: Boeing: Dreamliner / Airbus: A380**

2.5

Szenarien als mögliche Zukunftsentwicklungen



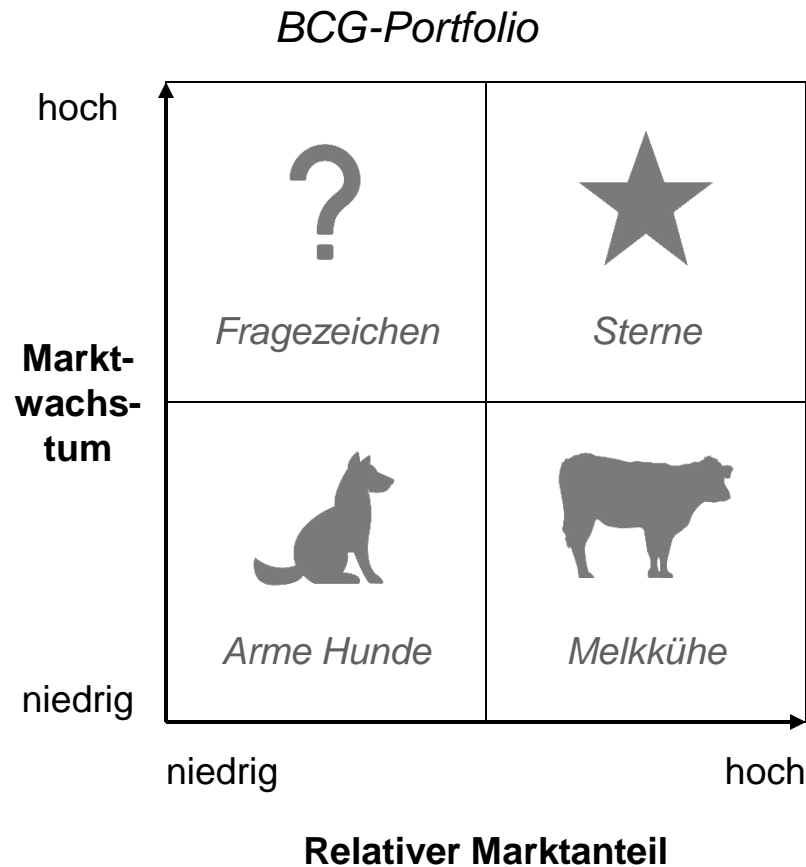
	Internes Benchmarking	Externes Benchmarking
innerhalb einer Branche	Bereichsinternes Benchmarking	Konkurrenz- Benchmarking
branchenübergreifend	Konzern- Benchmarking	Funktionales Benchmarking

- **Benchmark: Bezugs- und Orientierungspunkt**
- **Benchmarking: systematischer vergleich von Produkten und Dienstleistungen**

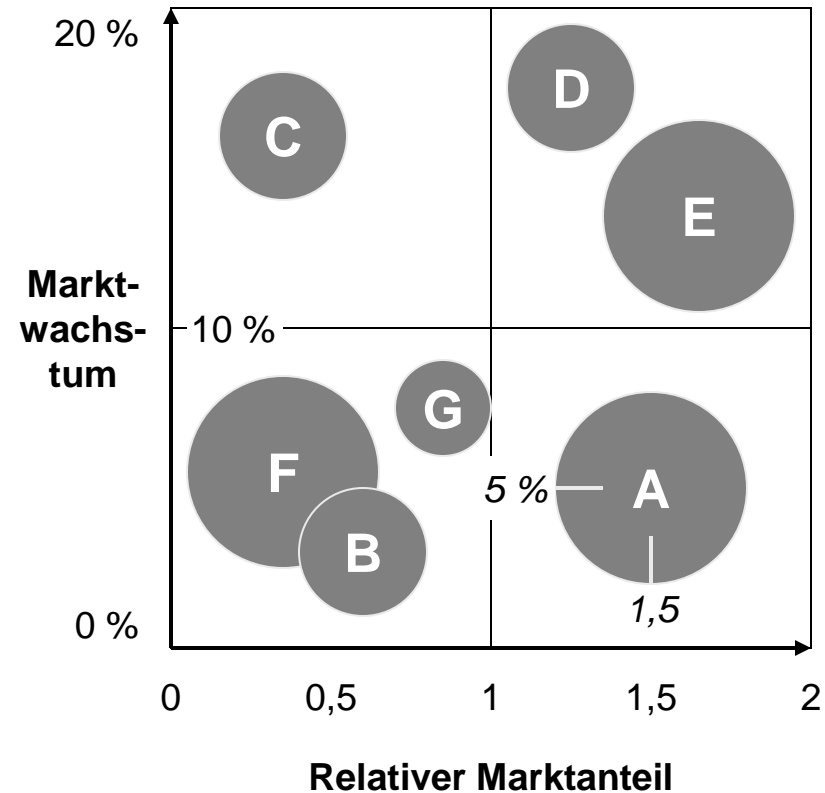
- **Portfolio-Planung:**
 - Investitionen und Wachstumsanstrengungen sollen auf strategische Geschäftsfelder (SGF) gelenkt werden, in denen die Marktaussichten günstig sind
 - Ausstiegsempfehlungen für unattraktive Geschäftsfelder
- **BCG-Portfolio (Boston Consulting Group, 1970):**
 - Bekanntester Portfolio-Vertreter
 - Kernthema ist das erwartete Marktwachstum und der relative Marktanteil
 - Wird heute genutzt allerdings durch mehrere Faktoren ergänzt

2.5

BCG-Portfolio (Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio)



Beispiel mit strategischen Geschäftsfeldern



Sterne (Stars): starke eigene Position, die es zu stärken gilt

Melkkühe (Cash Cows): Überschüsse, die in Stars und ?? Investiert werden können

Arme Hunde (poor Dogs): Prüfung, ob genug Überschüsse erwirtschaftet werden

Fragezeichen (question marks): Investieren oder Rückzug

2.5

Planungsdaten zu vier strategischen Geschäftsfeldern

	SGF A	SGF B	SGF C	SGF D
Marktwachstum	15 % jährlich	13 % jährlich	6 % jährlich	7 % jährlich
Marktanteile der führenden Unternehmen	1. Div-AG 36 % 2. Konkurrent 20 % 3. Konkurrent 14 %	1. Konkurrent 40 % 2. Div-AG 32 % 3. Konkurrent 14 %	1. Div-AG 36 % 2. Konkurrent 30 % 3. Konkurrent 19 %	1. Konkurrent 50 % 2. Konkurrent 20 % 3. Div-AG 10 %

A

SGF A im Stern-Quadrant:

Eigene Position durch Investitionen festigen

B

SGF B im Fragezeichen-Quadrant:

Entweder investieren, um die eigene Position zu verbessern, oder aufgeben (bzw. bleibenlassen)

C

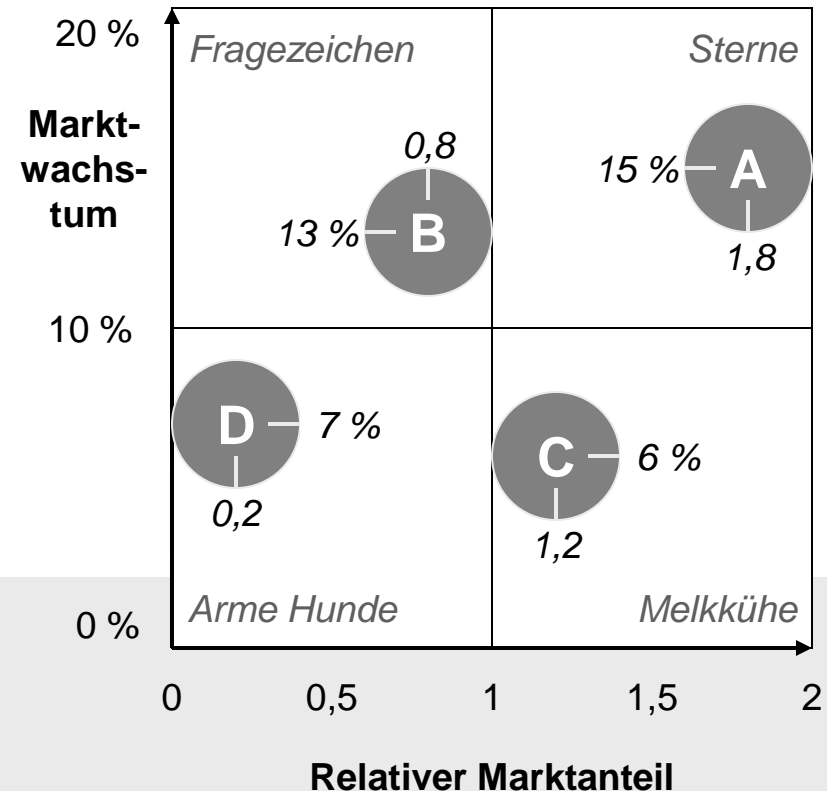
SGF C im Melkkuh-Quadrant:

Erwirtschaftete Überschüsse vor allem in Sterne und Fragezeichen investieren, eigene Position mit begrenzten Investitionen halten

D

SGF D im Arme-Hunde-Quadrant:

Verkauf oder Aufgabe prüfen



Balanced Scorecard (BSC)

- Entwickelt von Kaplan/Norton
- Will sich von der reinen Betrachtung von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen abheben
- Ausgewogenheit der 4 folgenden Komponenten ist das Ziel:

1. Finanzen

- Umsatzrendite, Eigenkapitalrendite, Unternehmenswert, Cash Flow, Eigenkapitalquote

2. Kunden

- Marktanteil, Anzahl Neukunden, Anteil Kündigungen, Anteil Reklamationen und Rücksendungen, Kundenzufriedenheit

3. Interne Geschäftsprozesse

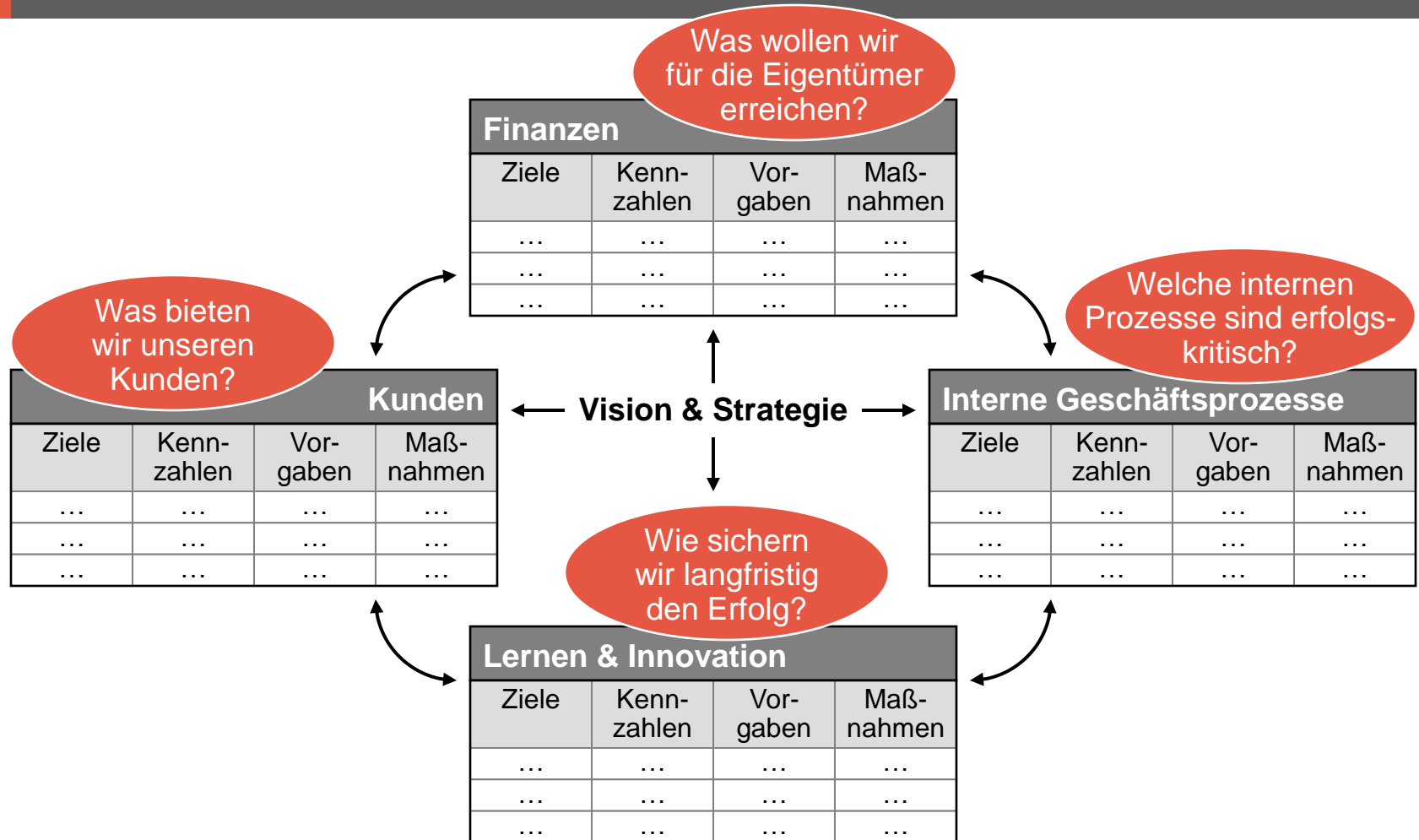
- Durchlaufzeiten, Time-to-Market, Ausschussrate, Fehlerquote, Standzeit, Liefertreue

4. Lernen und Innovation (Wissen- und Potentialperspektive)

- Verbesserungsvorschläge, Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Krankheitstage, Anzahl Tage Schulungen

2.5

Perspektiven des Balanced-Scorecard-Konzepts



Finanzen

- Umsatzerlöse (€) oder Umsatzwachstum (%)
- Umsatzrendite (%)
- Höhe der gewährten Rabatte (Rabatte/Grundpreise)

Interne Geschäftsprozesse

- Durchschnittliche Reparaturdauer
- Anzahl der Reklamationen nach einem Werkstattbesuch
- Anteil digitaler Rechnungsschreiben per EMail

Kunden

- Kundenzufriedenheit
- Anzahl neuer Kunden
- Umsatz mit Serviceleistungen (Reifenwechsel etc.) pro Kunde bzw. Fahrzeug

Lernen & Innovation

- Schulungsnutzung (Anzahl von Schulungen pro Mitarbeiter)
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Krankheitstage

2.5 Operativ-mittelfristige Planung und Kontrolle

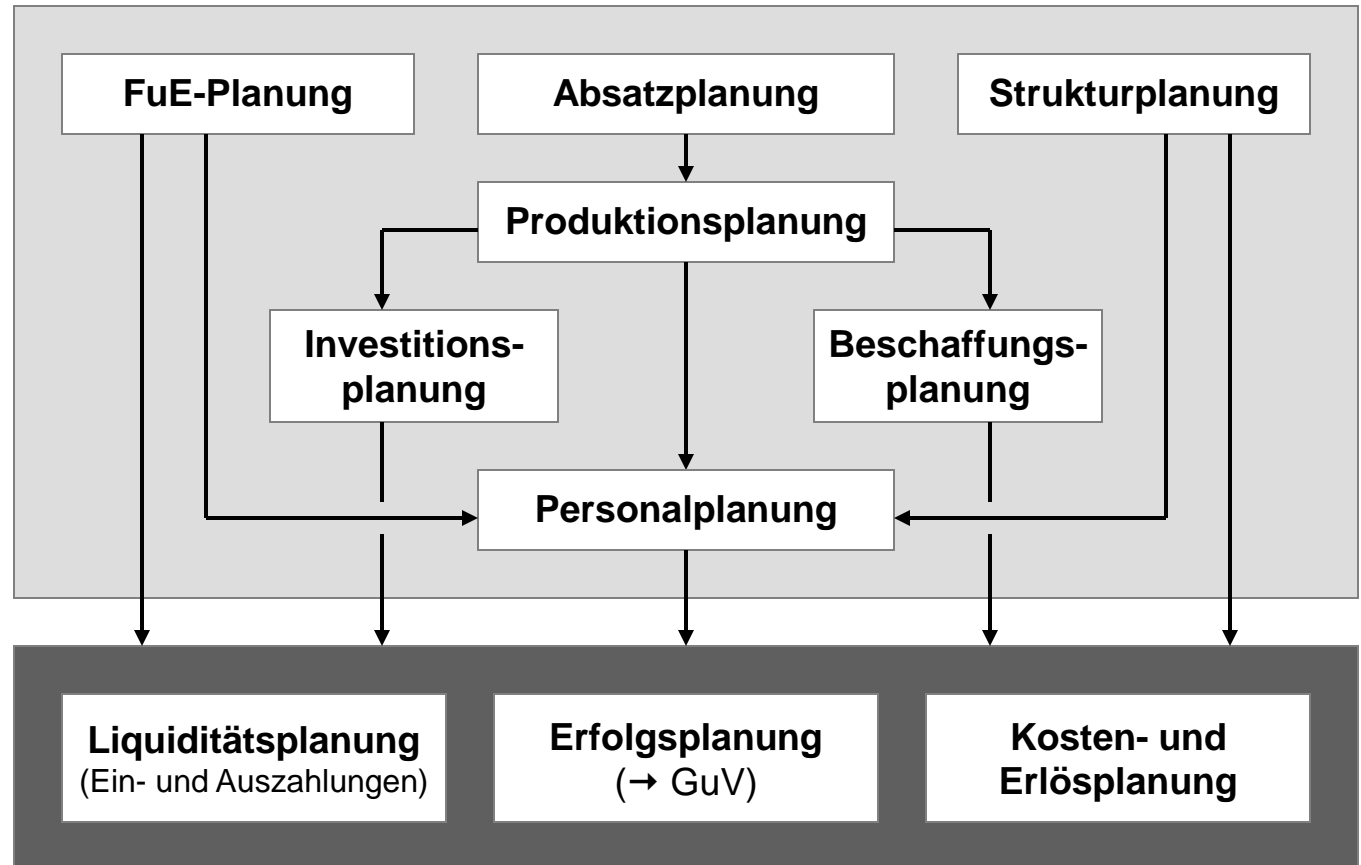
Geschäftsjahresplanung jährlich mit hohem Stellenwert

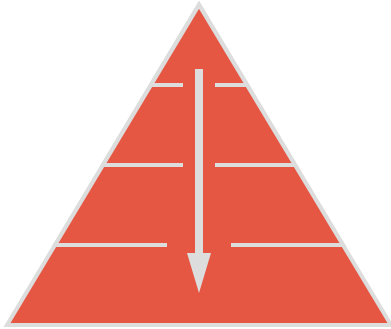
- **Aktionsplanung**
 - **Absatzplanung:** Planung der Absatzmengen
 - **Produktionsplanung:** Produktionskapazitäten werden geplant
 - **Personalplanung:** auf Basis A+P werden die notwendigen Personalressourcen festgelegt
 - **Investitionsplanung:** Neu- und Ersatzinvestitionen werden festgelegt
 - **Beschaffungsplanung:** Einkauf- und Materialwirtschaft
 - **F+E-Tätigkeit:** Planung der neuen und weitergeführten Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen
- **Budgetplanung**
 - **Festlegung der Kostenrahmen pro Organisationseinheit (Kostenstelle)**
 - **Ausgleich von Interessenskonflikten und Vermeidung von stillen Budgetreserven**
 - **Zero-Based-Budgeting:** Planung startet bei 0, keine Fortschreibung aus vorhergehenden Perioden
 - **Beyond Budgeting:** weg vom hohen Detaillierungsgrad, hin zu aggregierten Vorgaben

2.5

Typische Elemente der Jahresplanung

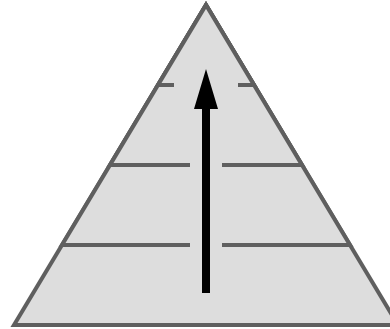
*betrifft
Güter und
Produktions-
faktoren:*



Top-Down-Budgetierung

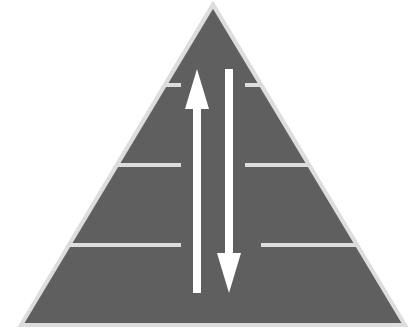
Das Top-Management gibt Vorgaben für die Budgetierung vor. Gesamtbudgets werden „heruntergebrochen“.

Problem:
Fehlendes Detailwissen der Führung

Bottom-Up-Budgetierung

Budgetplanung zuerst auf den unteren Ebenen, wo Detail-Know-how über erforderliche Ressourcen vorhanden ist

Probleme:
keine Abstimmung,
stille Budgetreserven

Gegenstrom-Budgetierung

Kombination von Top-Down- und Bottom-Up-Budgetierung

Problem:
hoher Zeitaufwand

Teil 2: Managementaufgaben

- 5 Planung und Kontrolle
- 6 **Organisation**
- 7 Mitarbeiterführung und Personalmanagement

2.6 Grundlagen der Organisation

▪ Arbeitsteilung und –integration

➤ Geschäftsprozesse:

- eine Kette von verknüpften betrieblichen Aktivitäten
- Mehrere Personen, die sich auf einzelne Aufgaben spezialisieren und Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen wirken zusammen
- z.B. Innovationsprojekt: Entwickler, Konstrukteure, Produktions- und Marketingexperten

➤ Arbeitsteilung:

- wird deutlich beim Blick auf eine Fließbandmontage mit zahlreichen Stationen, an denen Arbeiter einzelne Arbeitsschritte vollziehen

➤ Kernaufgabe des Organisierens:

- Aufteilung einer Gesamtaufgabe in Einzelaufgaben und Aktivitäten (Arbeitsteilung und Differenzierung) und deren gezielte Zusammenführung (Integration, Koordination)
- Je länger die Prozessketten sind und je mehr Mitarbeiter involviert sind, desto aufwendiger ist der Koordinationsaufwand

2.6 Grundlagen der Organisation

■ Aufbauorganisation

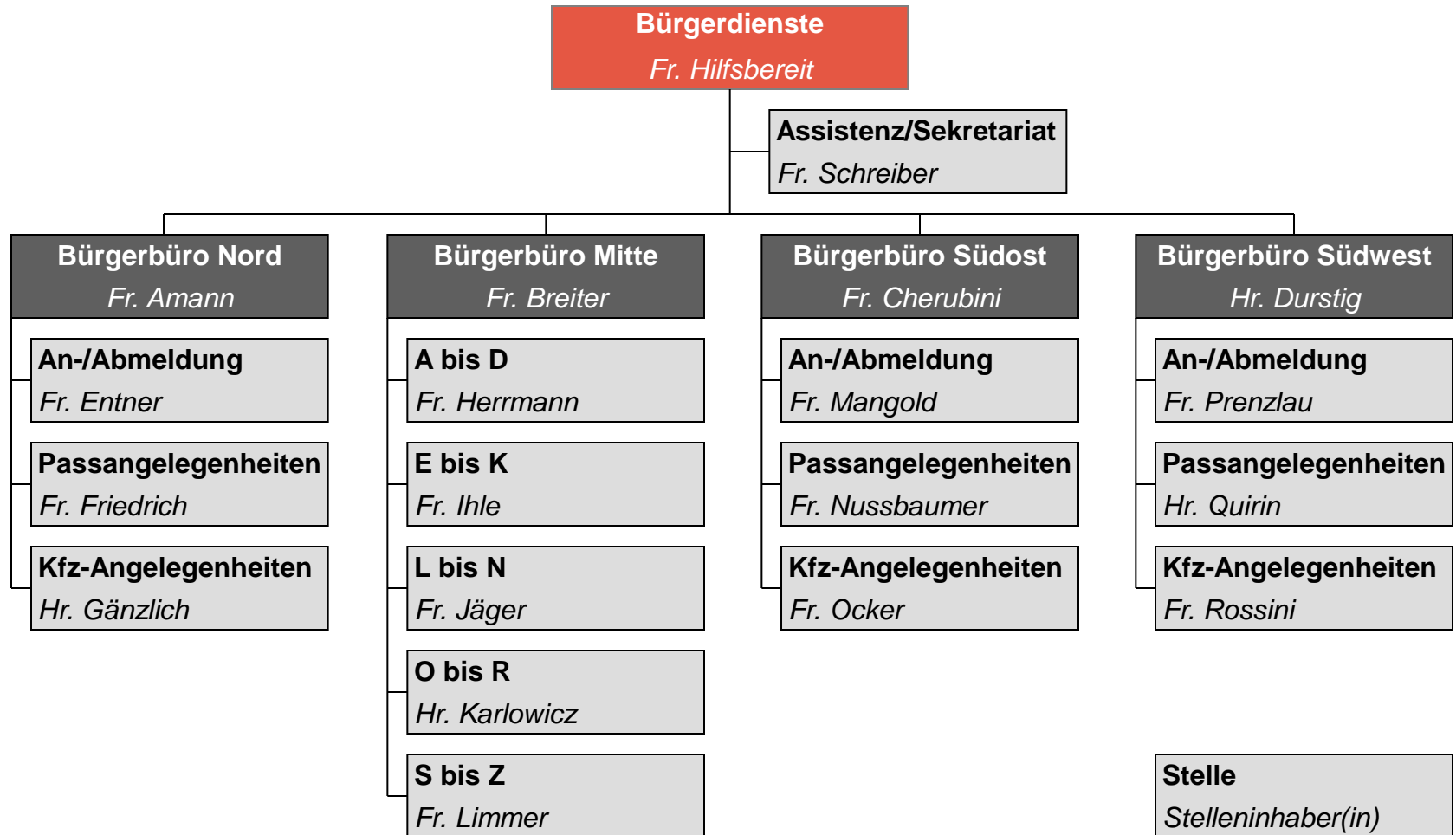
- Beschreibt die Gliederung eines Unternehmens in Subsysteme, wie z.B. Stellen, Abteilungen oder Geschäftsbereiche, und deren Aufgaben
- Zur grafischen Darstellung eignen sich Organigramme

■ Ablauforganisation

- Betrifft die zeitliche Ordnung zusammenhängender Prozesse und Aktivitäten.
- Komplexe Prozess- und Aktivitätsketten lassen sich in Ablaufdiagrammen veranschaulichen

■ Ziele bei der Gestaltung von organisatorischen Strukturen:

- ✓ Spezialisierungsvorteile nutzen
- ✓ Synergien umsetzen, Doppelarbeiten vermeiden
- ✓ Bestmögliche Kapazitätsausnutzung
- ✓ Durch organisatorische Schnittstellen dürfen die Prozesse nicht verlangsamt werden



2.6 Elemente eines Organigramms

■ Stellen

- Zuordnung von Teilaufgaben und Stelleninhabern
- Grundelement der Aufbauorganisation
- Vier Bürgerbüros als übergeordnete Organisationseinheit

■ Aufgaben

- Verteilt nach verschiedenen Kriterien, 3x nach Sachgebieten, 1x nach Nachnamen
- Ausführungsstellen in der „Linie“ sind direkt an der Leistungserstellung beteiligt
- Assistenzstellen sind dagegen nur indirekt beteiligt

■ Hierarchische Beziehungen

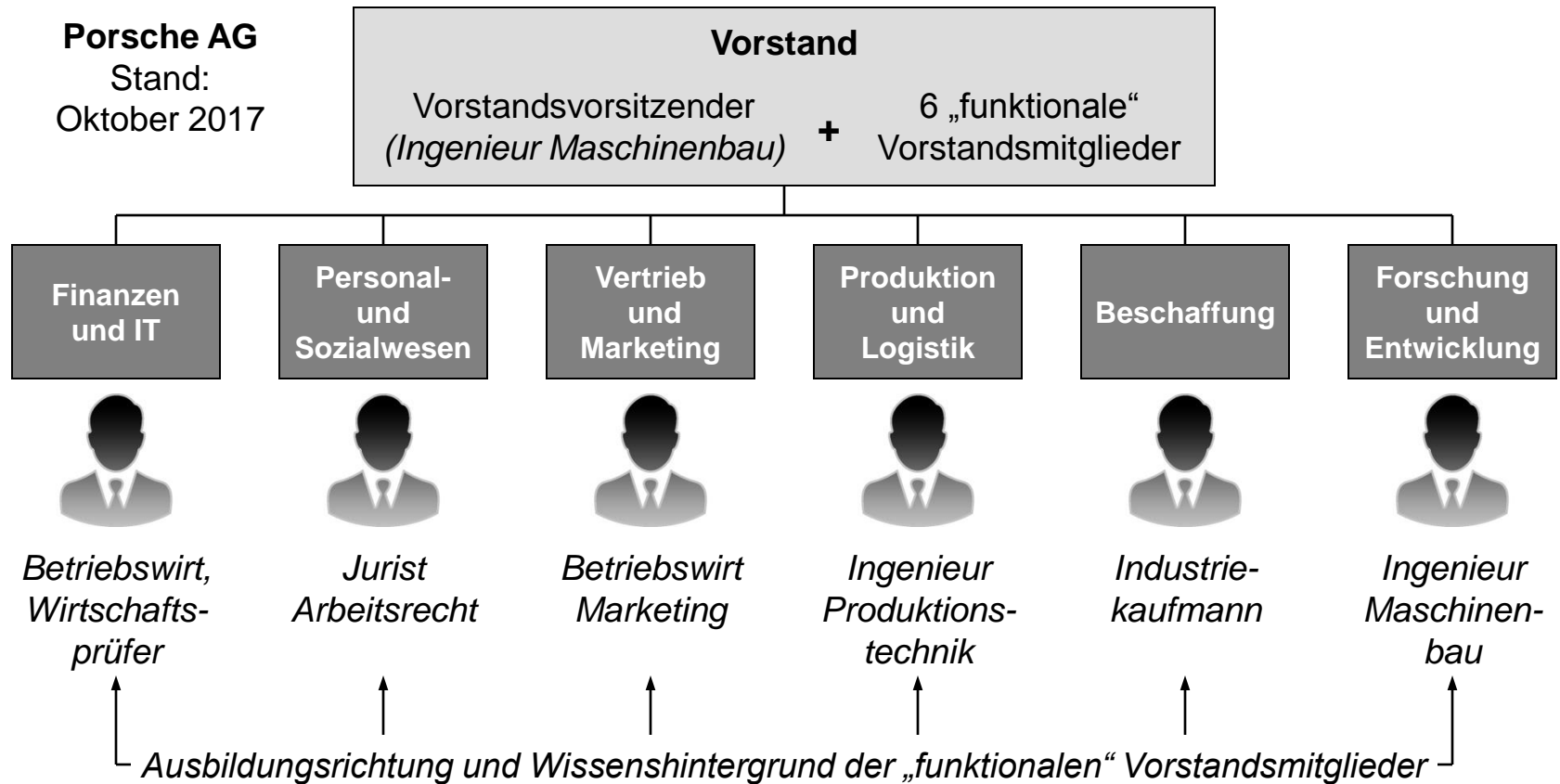
- Lassen sich erkennen, wenn man das Organigramm von oben nach unten liest
- Leitung des Bürgerdienstes ist Vorgesetzte der Assistenz und der Leitungen der Bürgerbüros und diese wiederum sind Vorgesetzte der Mitarbeiter des Bürgerbüros

■ Kontroll- und Leitungsspanne

- Beschreibt die Zahl der direkt unterstellten Mitarbeiter

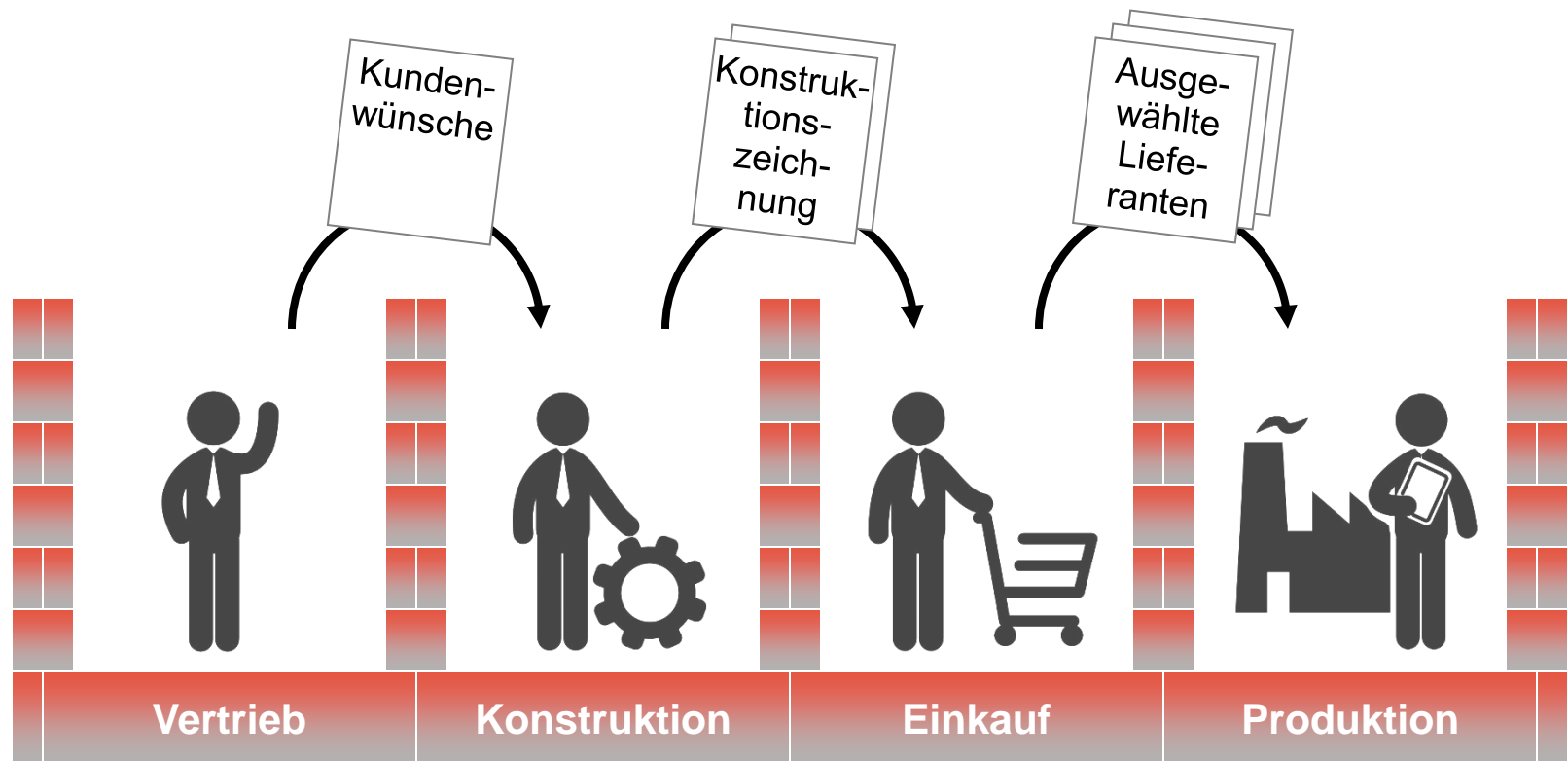
2.6 Organisation nach Verrichtungen und nach Objekten

- **Organisation nach Verrichtungen:**
 - **Gleiche und ähnliche Aktivitäten werden zusammengefasst**
 - **Idee ist das Gruppieren von Spezialisten und Betriebsmitteln für gleichartige Aufgaben**
 - **Spezialisierungsvorteile sollen genutzt werden**
 - **Spezialisierte Mitarbeiter verfügen über Lern- und Übungseffekte, über ausgefeiltes Wissen und besondere Fähigkeiten**
 - **Die effiziente Nutzung von Betriebsmitteln ermöglicht zudem Kostenvorteile**
 - **z.B. Drehmaschinen in der Dreherei, Fräsmaschinen in der Fräseerei und ähnliches**
 - **Nachteile: große Problem stellen die Schnittstellen zwischen den Abteilungen dar**
 - **Mit zunehmender Spezialisierung steigt auch die Tendenz zu Abteilungsegoismen**
 - **Die Koordinierungsaktivitäten sollen helfen den Blick des einzelnen Mitarbeiters auf die ganzheitliche Optimierung von Geschäftsprozessen zu lenken**
 - **Funktionale Organisation stellt ein Unternehmen gegliedert nach Verrichtungen dar**



2.6

Einseitige Kommunikation zwischen Funktionalbereichen



Probleme treten auf, wenn nicht ausreichend zwischen den Funktionen kommuniziert wird

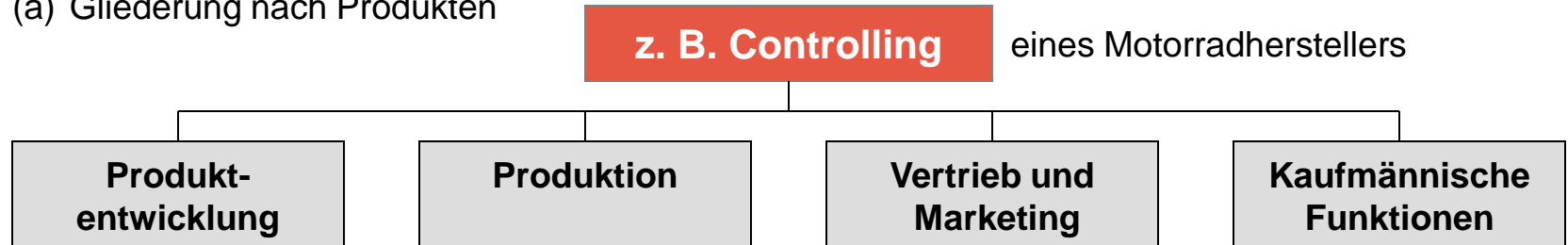
2.6 Organisation nach Objekten

- Eine weitere Möglichkeit zur Unternehmensstrukturierung ist die Organisation nach Objekten
- Gliederungskriterien können sein:
 - **Produkte oder Dienstleistungen**
 - **Regionen**
 - **Kundengruppen**
- Vorteile: Ausrichtung auf Besonderheiten von Produkten, Regionen oder Kunden
- Nachteil: Gefahr von Doppelarbeiten

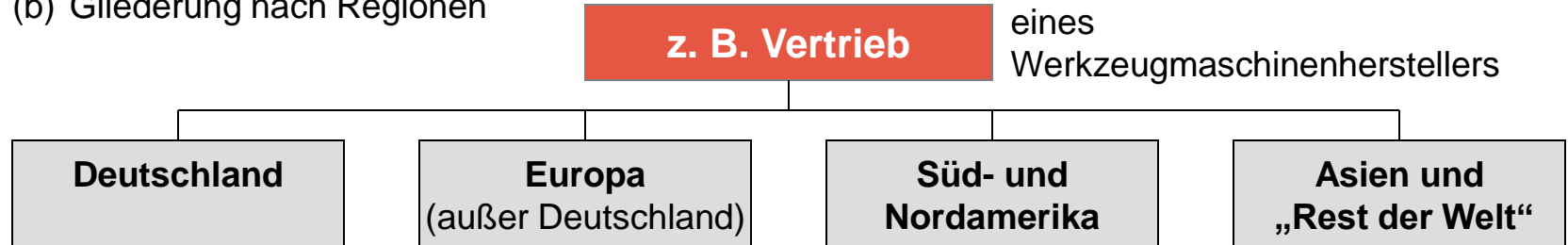
2.6

Beispiele einer Organisation nach Objekten

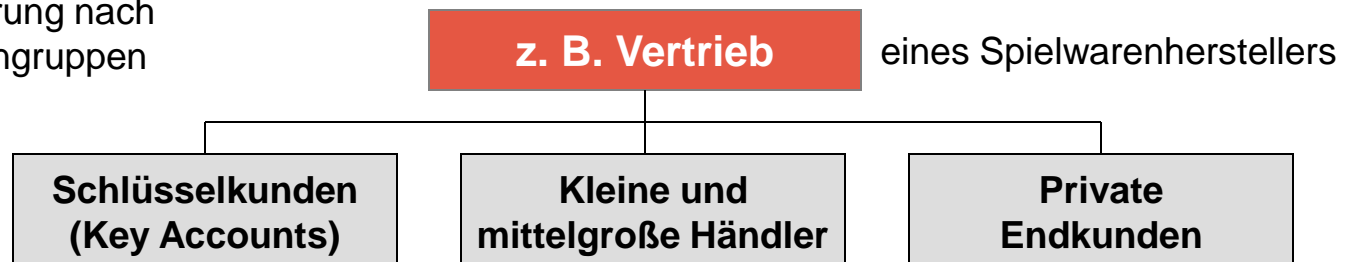
(a) Gliederung nach Produkten



(b) Gliederung nach Regionen

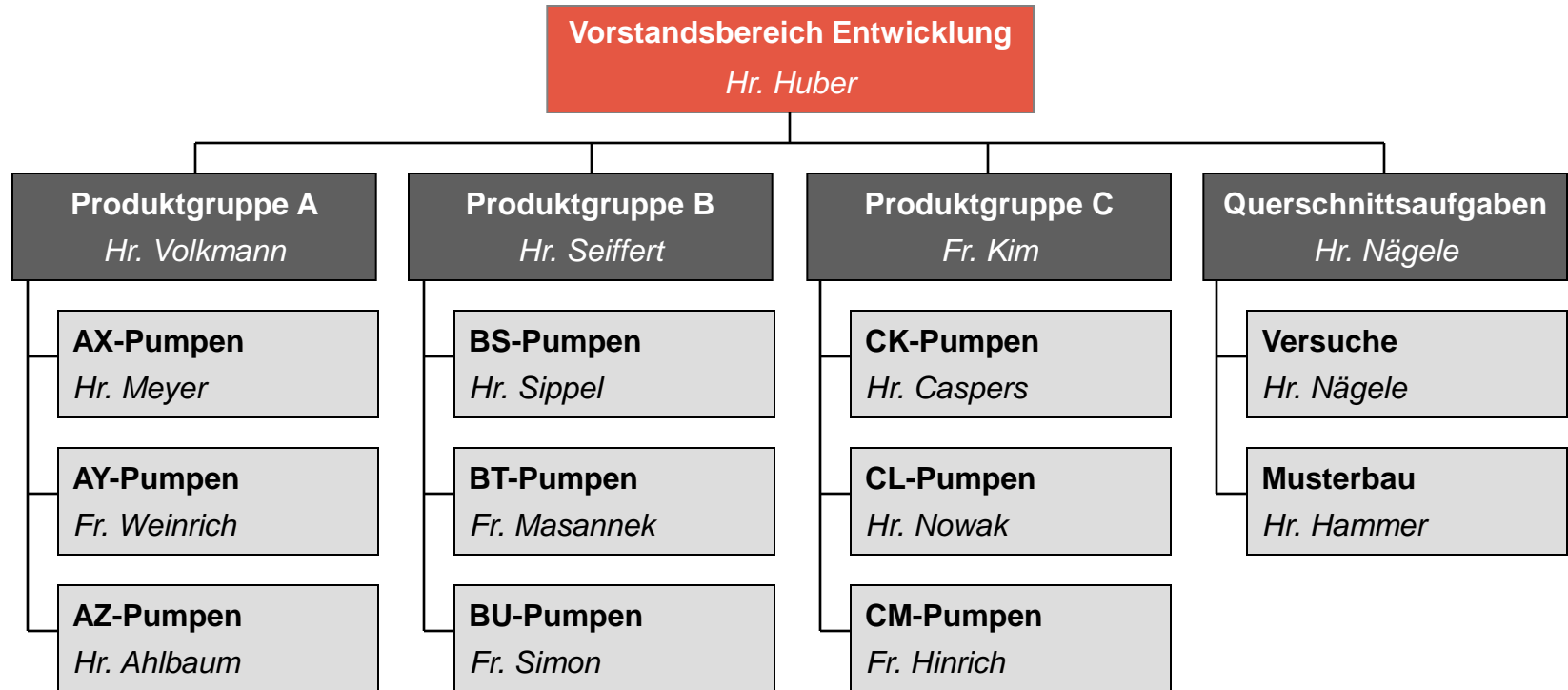


(c) Gliederung nach Kundengruppen



2.6

Organisation des Entwicklungsbereichs eines Industrieunternehmens (Beispiel)



2.6 Komplexe Organisationsstrukturen

▪ Matrixorganisation

- Kombination von zwei oder noch mehr Leitungssystemen
- Häufig Erweiterung einer funktionalen Organisationsstruktur um eine Organisation nach Produkten bzw. Produktgruppen oder funktionale Gliederung plus Gliederung nach Regionen
- Mehrlinien- statt Einlinienbeziehungen
- Mitarbeiter sind statt einem, zwei oder mehreren Vorgesetzten untergeordnet

▪ Vorteile:

- Erweiterte Perspektive
- Silo-Denken wird teilweise überwunden

▪ Nachteile:

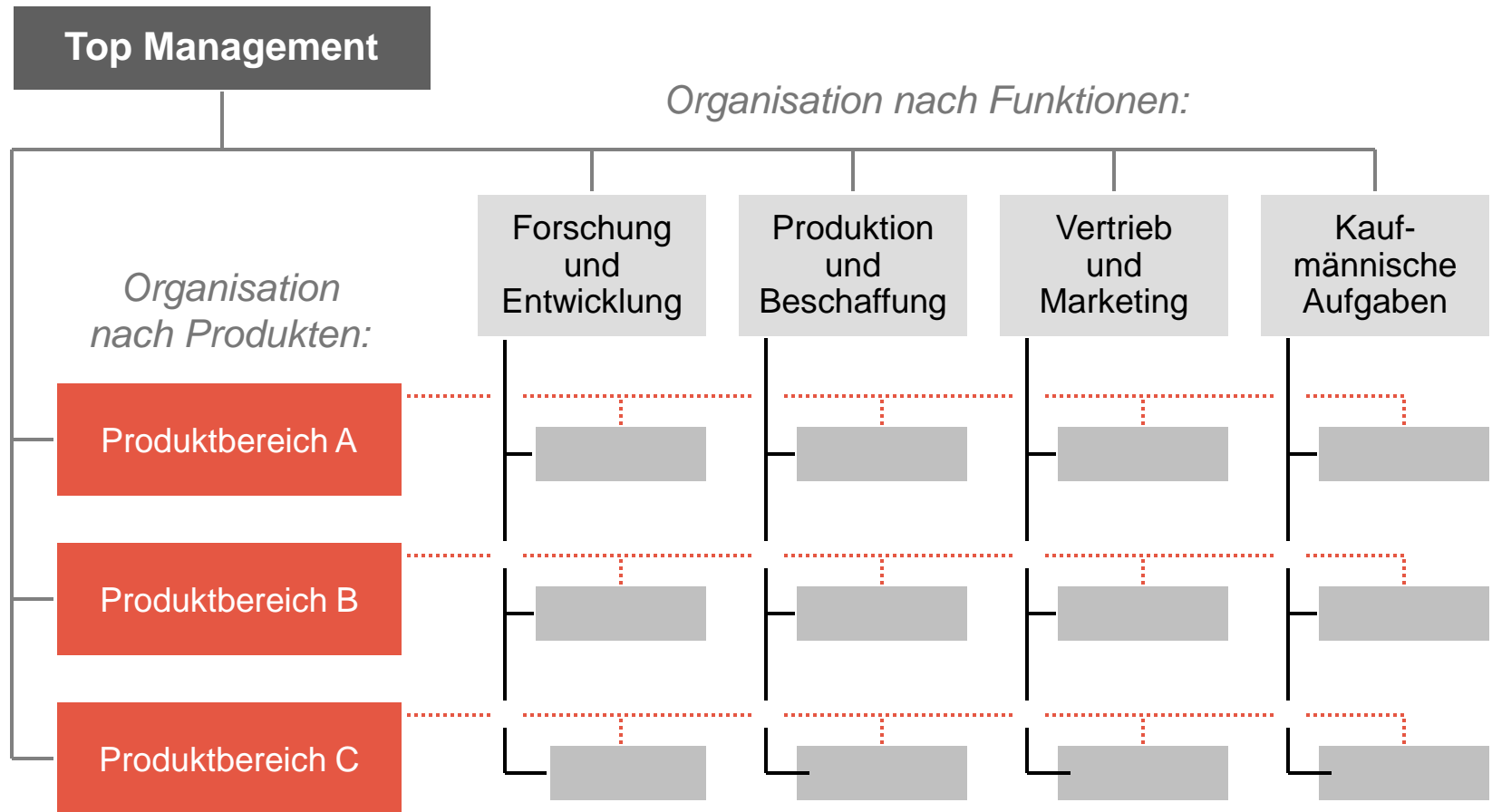
- Erhöhte organisatorische Komplexität uneindeutige Verantwortung
- Konfliktsituationen
- Hoher Abstimmungsbedarf

▪ Beispiel:

- VW hat funktional einen Einkaufsvorstand und einen Markenvorstand für Audi
 - Einkauf will möglichst viele Gleichteile im Konzern, um Kostenvorteile zu nutzen
 - Audi will sich aber stärker von den Konzernmarken VW und Skoda abheben
- Wer entscheidet???

2.6

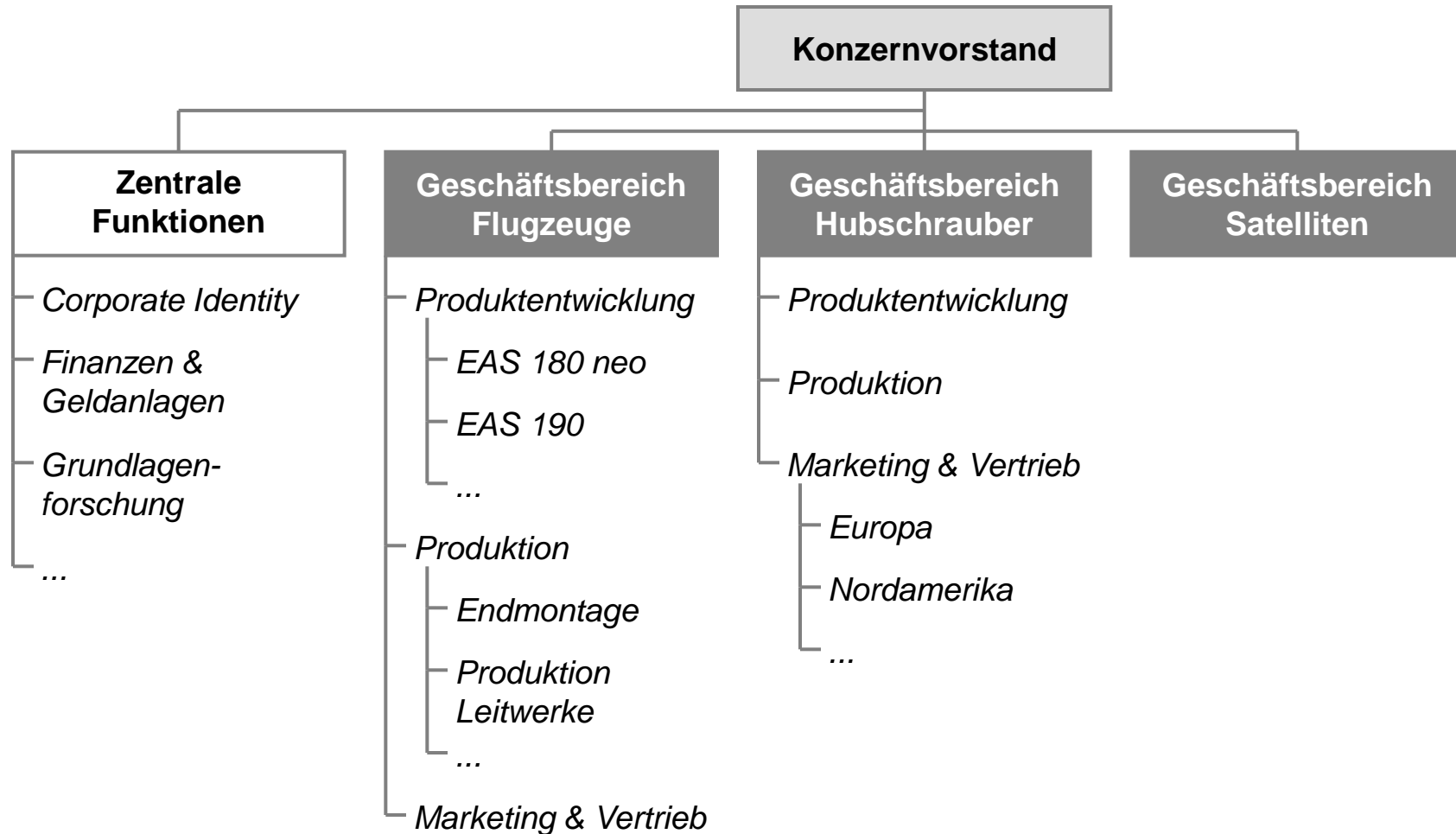
Beispiel einer zweidimensionalen Matrixorganisation



2.6 Komplexe Organisationsstrukturen

▪ Divisionale Organisation

- Bei größeren Unternehmen mit Produktgruppen und Dienstleistungen, die sich voneinander stark unterscheiden, benötigt man eine Struktur, die sich an diesen Elementen orientiert
- Für die organisatorisch abgegrenzten Einheiten gibt es verschieden Bezeichnungen:
 - Divisionen
 - Sparten
 - Business Units
 - Geschäftsbereiche
- Typischerweise sind die einzelnen Organisationseinheiten als Profit Center für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer eigenen Produkte verantwortlich
- Beispiel:
 - Henkel: 3 Geschäftsfelder
 - Wasch- und Reinigungsmittel
 - Schönheitspflege
 - Klebstofftechnologie
 - Airbus:
 - Flugzeuge
 - Hubschrauber
 - Rüstungs- und Raumfahrtprodukte



Vorteile einer divisionalen Organisation

- Bessere Ausrichtung auf bestimmte Produkte und Märkte möglich
- Erfolgszurechnung klarer
- Größere Motivation durch mehr Autonomie und Eigenverantwortung
- Entlastung des Top-Managements des Gesamtunternehmens

Nachteile einer divisionalen Organisation

- erhöhte Gefahr von Doppelarbeiten
- Vervielfachung von Führungspositionen
- Auseinanderdriften der Geschäftsbereiche möglich (z. B. uneinheitlicher Marktauftritt)
- Effizienzverluste bei zu "kleinteiligen" und konkurrierenden Sparten

2.6 Divisionale Organisation

- **Zentralisierte Funktionen:**

- 1. Zentralbereiche:**

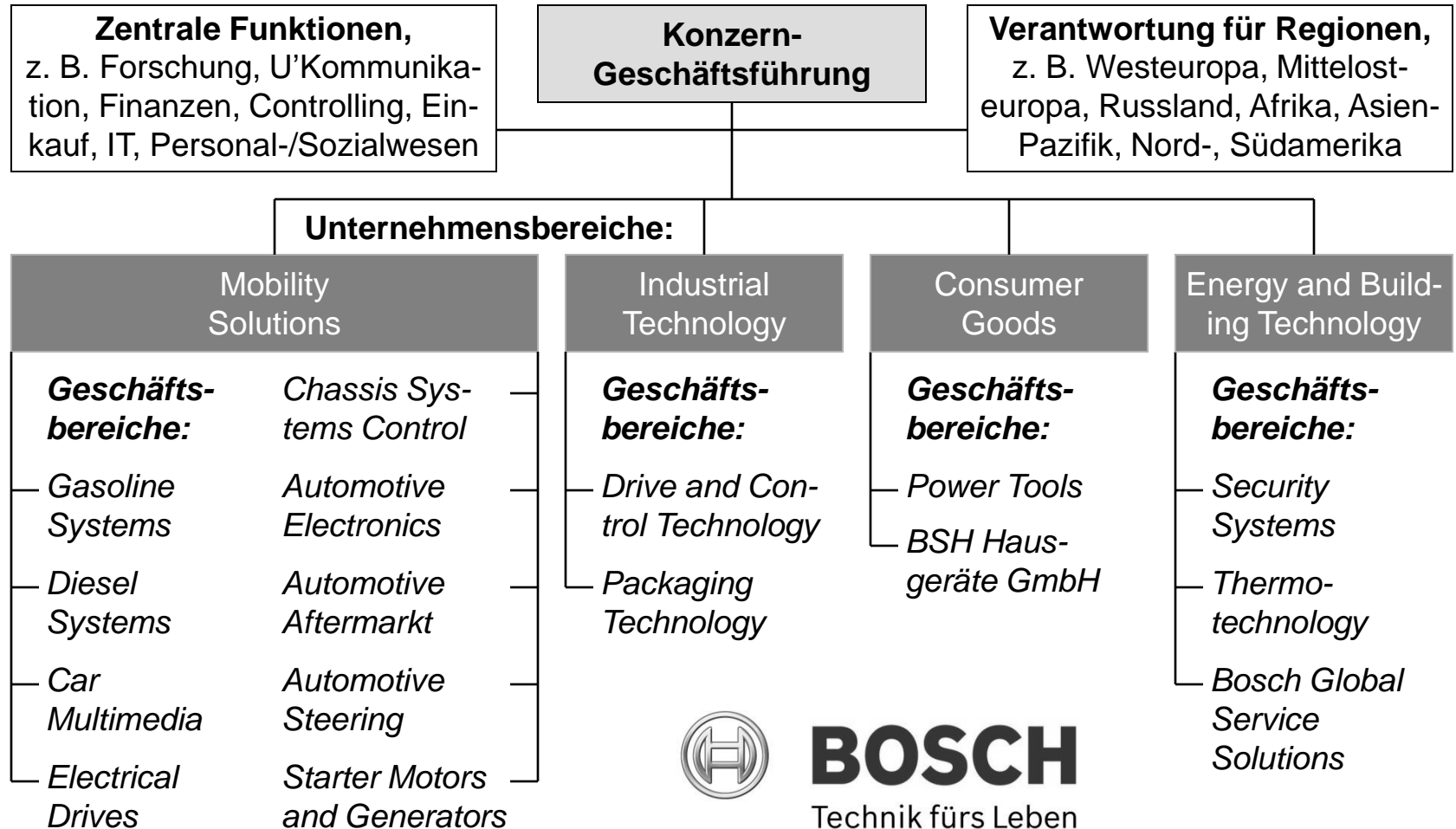
- **Eigenständige Divisionen, aber alle Unterstützungsaufgaben werden zentral organisiert, bei deren Zusammenfassung und Vereinheitlichung Synergien zu erwarten sind**
- **Typische Zentralbereiche (Shared Services) sind Versicherungen, Patentwesen und Messeauftritte**
- **Auch bei Forschung und Entwicklung gibt es Effizienz- und Kosteneffekte**

- 2. Stabsstellen:**

- **Unterstützen vorrangig die zentralen Leitungsebenen in strategischen Planungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen. Hierzu zählen: strategische Planung, Pressearbeit und Analyse von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen**

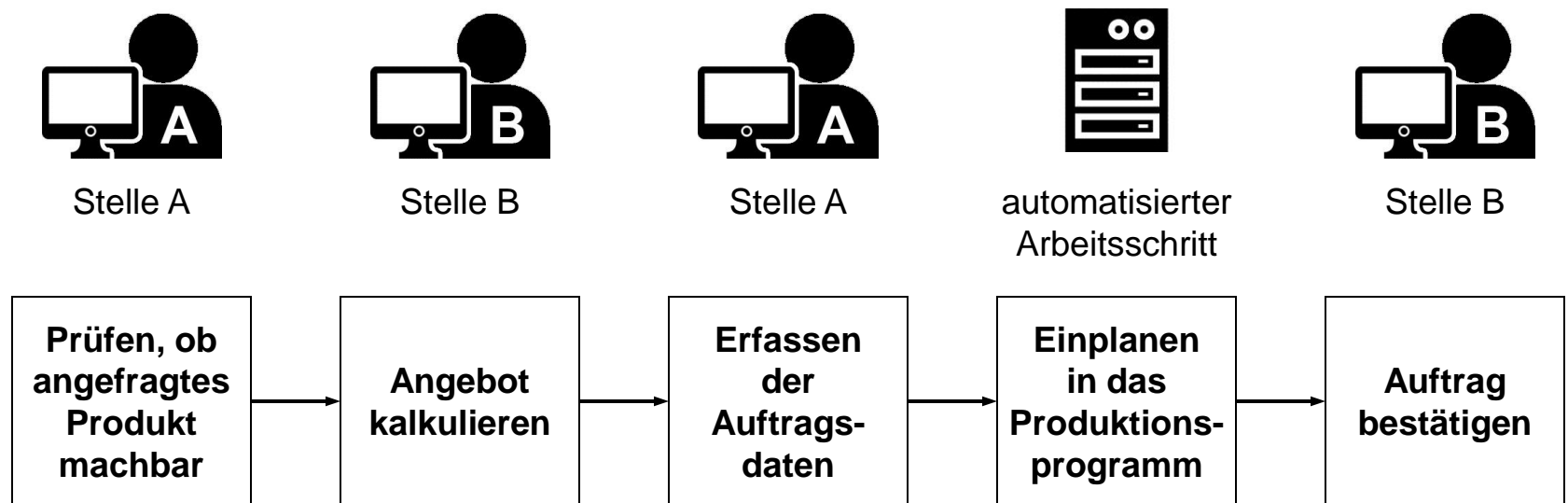
2.6 Formen Divisionaler Organisationen

- **Stammhauskonzern (auch: operative Holding)**
 - **Zentrale Entscheider greifen direkt in die Geschäftsbereiche ein**
 - **Konzernzentrale erstellt konkrete Sachziele und wirkt bei Planung des operativen Geschäfts mit**
- **Managementholding**
 - **Konzernzentrale konzentriert sich auf die strategische Ausrichtung**
 - **Zentrale Abteilungen beteiligen sich aber an der Bildung von finanziellen Zielgrößen**
 - **Kernziel: Synergien bei den zentralen Unterstützungsfunktionen zu erzielen**
- **Finanzholding**
 - **Nahezu alle strategischen und operativen Entscheidungen bleiben bei den Divisionen**
 - **Zentrale agiert als Finanzsponsor und gibt lediglich bestimmte finanzielle Zielgrößen vor**



2.6

Beispiel eines Geschäftsprozesses



2.6

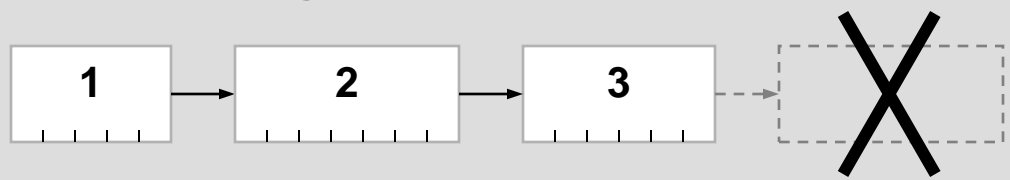
Ausgewählte Möglichkeiten zur Veränderung von Geschäftsprozessen (Teil 1)

Ausgangssituation:



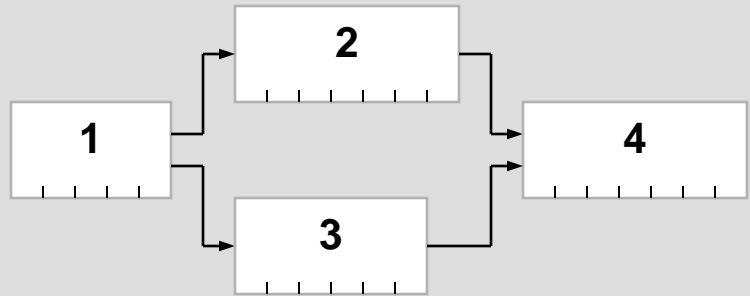
Erläuterung, Beispiele

Aktivitäten weglassen



Nicht-wertschöpfende Tätigkeiten vermeiden, z. B. Zwischenlagern, aufwendige Transportprozesse, Nacharbeit zur Fehlerbehebung. Vermeiden von Wiederholungen ("Schleifen") von Aktivitäten.

Aktivitäten parallelisieren



Aktivitäten, die bisher nacheinander ausgeführt wurden, zeitlich überlappend organisieren. Beispiele: Produktionsvorbereitung bereits während der Produktkonstruktion starten und nicht erst im Anschluss (Simultaneous Engineering).

2.6

Ausgewählte Möglichkeiten zur Veränderung von Geschäftsprozessen (Teil 2)

Ausgangssituation:



Erläuterung, Beispiele

Aktivitäten zusammenfassen



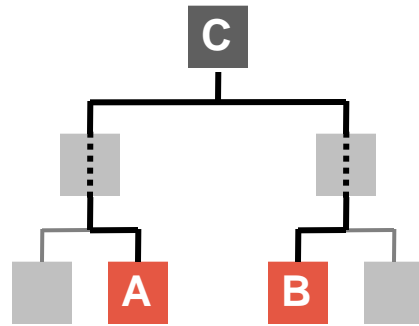
Bündeln von Aktivitäten, Vermeiden von Warte- und Liegezeiten zwischen Stellen, z. B. Bündeln der Prüf-, Kalkulations- und Bestätigungsaktivitäten vor einer Auftragsbestätigung, → Abbildung 6.8

Aktivitäten beschleunigen



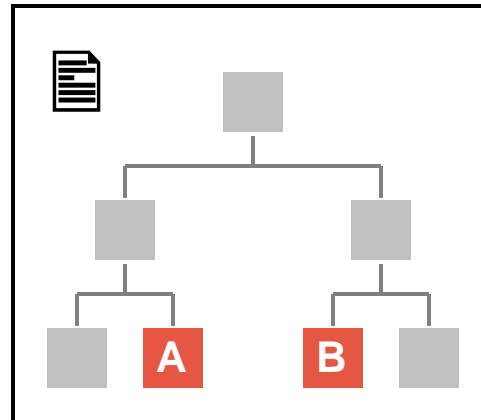
Einsatz von zeitsparenden Betriebsmitteln (Stichwort: Technisierung); Kapazitäten für Engpassfaktoren erhöhen, um Warte- und Liegezeiten zu reduzieren

1. Hierarchie



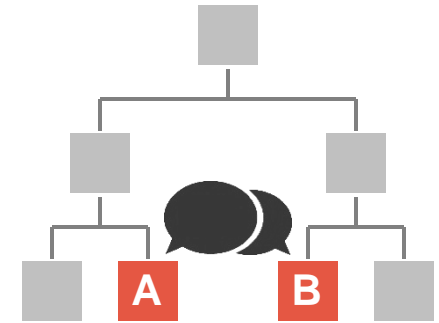
- Vermittlungsfunktion
- Gefahr der Überlastung
- Vorgesetzter hat zu wenig Informationen

2. Regeln und Pläne



- Vorformulierung von Lösungswegen
- Keine Entscheidung und Abstimmung notwendig

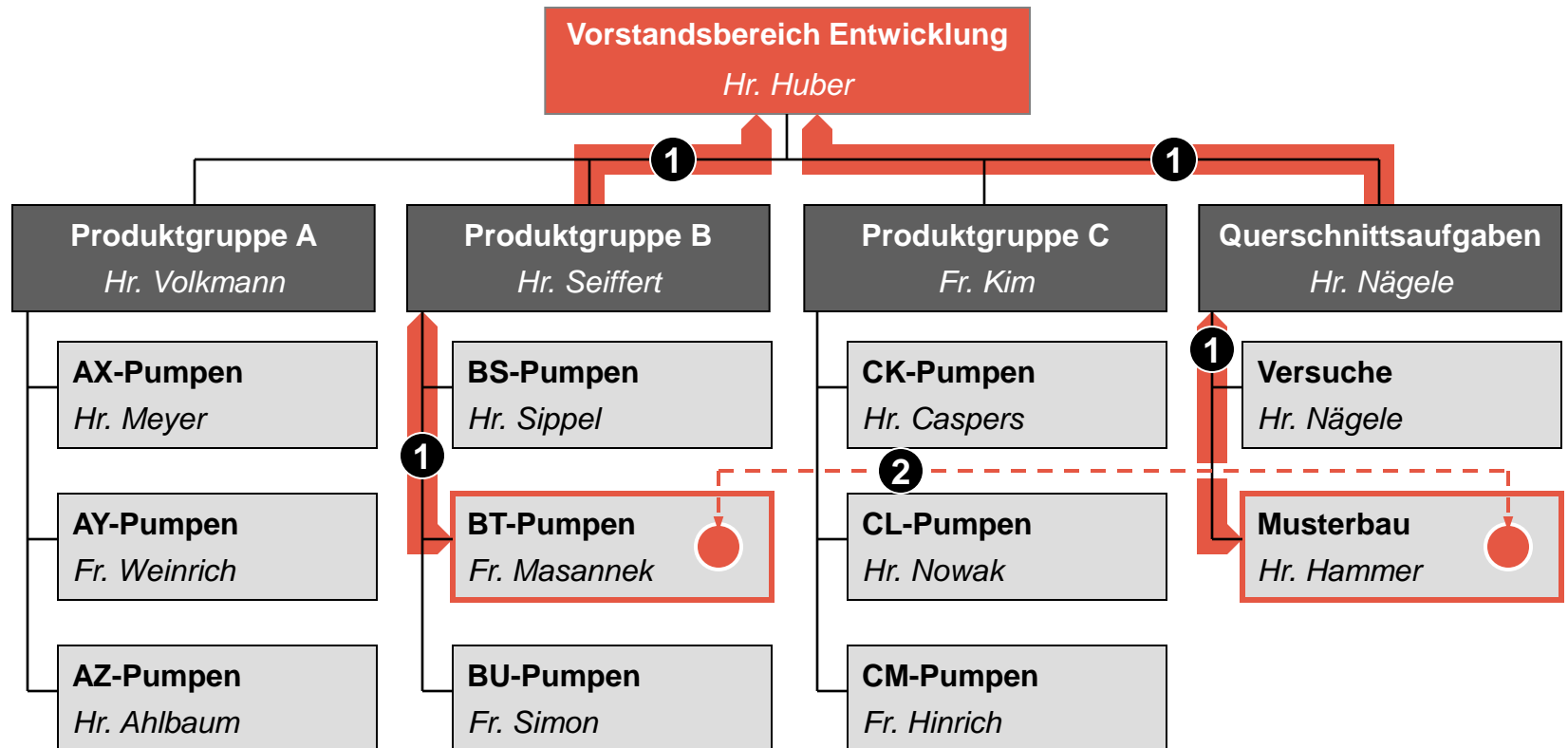
3. Selbstabstimmung



- Direkte Abstimmung ohne Vorgesetzten
- Regelkommunikation

2.6

Integration durch eine übergeordnete Stelle oder Selbstabstimmung (Beispiel)



Teil 2: Managementaufgaben

- 5 Planung und Kontrolle
- 6 Organisation
- 7 **Mitarbeiterführung und Personalmanagement**

2.7 Mitarbeiterführung und Personalmanagement

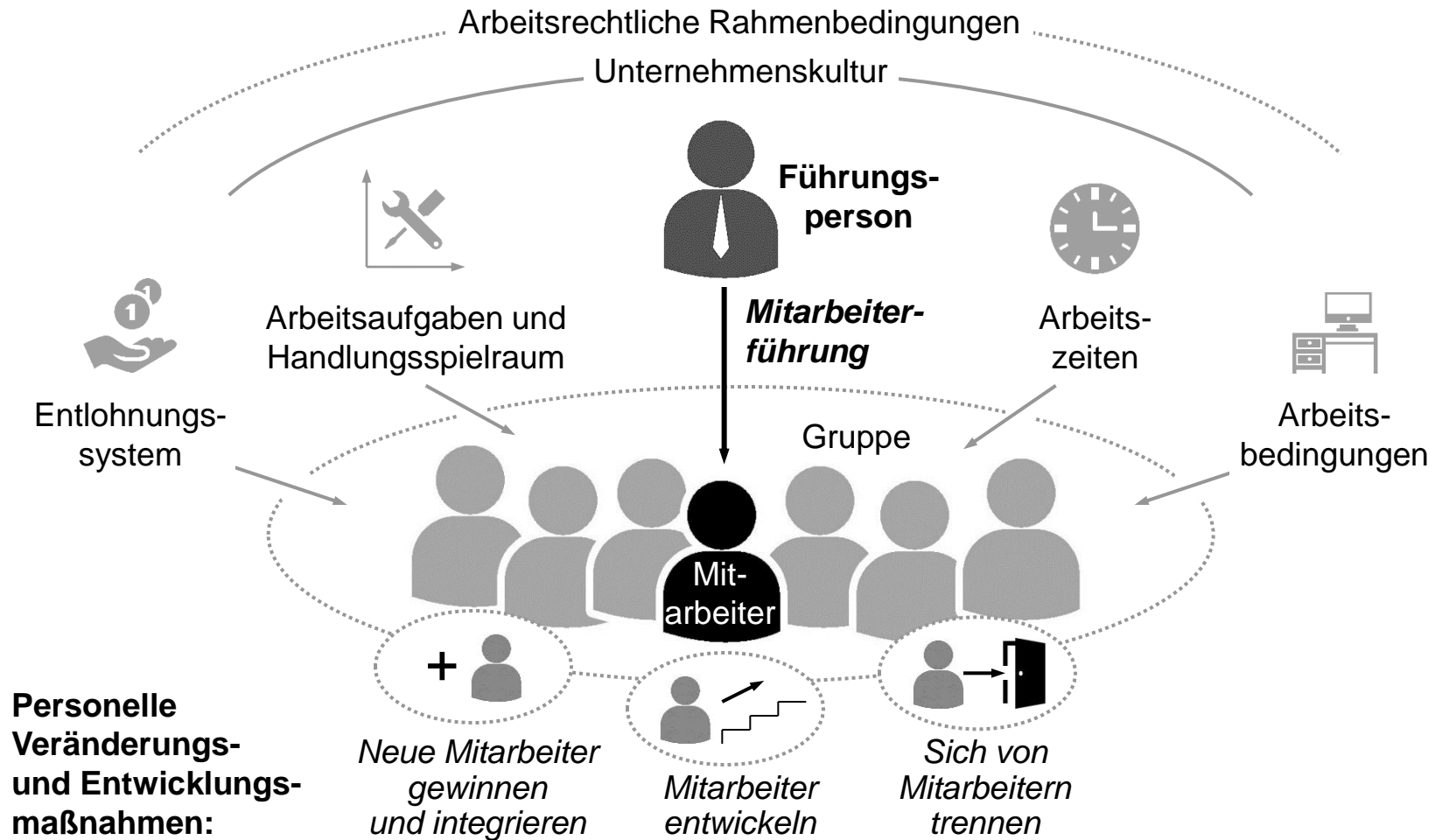
Mitarbeiter- oder Personalführung

- **beschreibt die Aktivitäten, mit denen eine Führungsperson das Handeln der Mitarbeiter in seinem Verantwortungsbereich beeinflusst**
- **Zentrale Beteiligte: weisungsberechtigte Führungsperson und weisungsgebundene Mitarbeiter**
- **Geführten Mitarbeiter häufig Mitglieder einer Gruppe oder Teams**
- **Zudem haben zusätzliche Faktoren Einfluss auf die Führungsbeziehungen und Arbeitsleistungen:**
 - **Entgeltsystem**
 - **Arbeitszeitenregelungen**
 - **Arbeitsbedingungen**
 - **Arbeitsrechtliche Bestimmungen**

2.7 Mitarbeiterführung und Personalmanagement

Personalmanagement

- **Umfasst allgemein alle Aktivitäten, die auf den Einsatz von Mitarbeitern gerichtet sind**
- **In mittleren und großen Unternehmen übernehmen spezialisierte Personalabteilungen als interner Dienstleister Aufgaben des Personalmanagements, zum Beispiel die Gewinnung neuer Mitarbeiter und die Umsetzung arbeitsrechtlicher Bestimmungen**



2.7 Leistungsfähigkeit und Motivation von Mitarbeitern

Leistungsfähigkeit

- **Verfügbare Leistungsfähigkeit wird vom Leistungspotential und der aktuellen Leistungsdisposition bestimmt**
- **Leistungspotenzial:**
 - **geistige und körperliche Fähigkeiten und Fertigkeiten**
 - **Natürliches Talent sowie Lern- und Übungsprozesse verantwortlich**
 - **Aus Fachkenntnissen, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Geschicklichkeit, Konzentrationsfähigkeit, Kraft und Ausdauer ergibt sich das persönliche Fähigkeitsprofil**
 - **Dieses Fähigkeitsprofil soll möglichst gut zum Anforderungsprofil einer Arbeitsstelle passen**

Aussage: Nur wer die vernetzte Arbeitswelt versteht, kann sie auch gestalten. In der vernetzten Welt sind IT-Kompetenzen so wichtig wie Grundrechenarten (Herr Christoph Kübel – Arbeitsdirektor Robert Bosch AG)

2.7 Leistungsfähigkeit und Motivation von Mitarbeitern

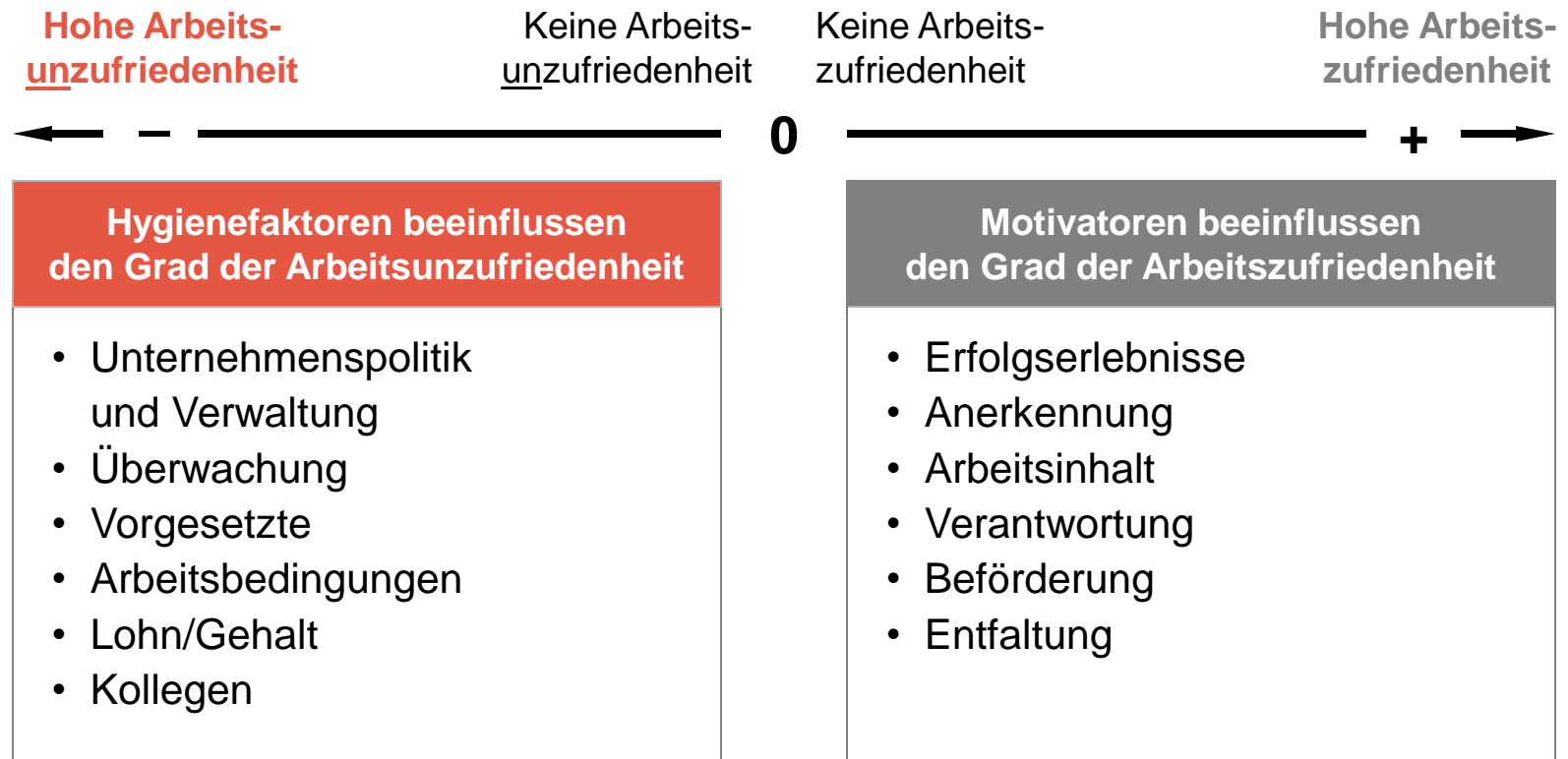
Leistungsfähigkeit

- Aktuelle körperliche Leistungsdisposition schränkt das Leistungspotential zu verschiedenen Zeitpunkten ein
- „aktuelle Tagesform“ stellt das abrufbare Leistungspotential dar
- Wesentliche Einflüsse auf die Leistungsdisposition haben:
 - **Gesundheitszustand**
 - **Tagesrhythmus**
 - **Erschöpfung**
 - **Erholungsprozesse**
- Positiv lässt sich diese beeinflussen durch:
 - **Arbeits- und Erholungszeiten**
 - **Gesundheitsvorsorge**

2.7 Leistungsfähigkeit und Motivation von Mitarbeitern

Motivation

- **Beweggründe, die Menschen zu Handlungen anregen, heißen Motive**
- **Die Gesamtheit dieser Beweggründe, die uns anspornt, nennt man Motivation**
- **Betriebswirte interessieren sich für die Arbeitsmotivation, also die Bereitschaft eines Mitarbeiters, seine Fähigkeiten zu nutzen und in die Leistungserstellung einzubringen**



Interessant ist die Einordnung Lohn/Gehalt, da man davon ausgeht, dass ein hohes Gehalt nur vorübergehend motivationsfördernd wirkt

Theorie X-Menschenbild

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit.
- Er wünscht sich Sicherheit, geht Verantwortung aus dem Weg und hat wenig Ehrgeiz.
- Menschen müssen deshalb in Unternehmen autoritär gesteuert, scharf kontrolliert und mit Strafen bedroht werden, um sie zum Arbeiten zu bewegen.

Lenkung
Kontrolle
Autorität

Theorie Y-Menschenbild

- Arbeit ist für den Menschen ähnlich natürlich wie Ruhe, Spiel und Vergnügen.
- Das Engagement für bestimmte Ziele hängt von den möglichen Belohnungen ab. Die wichtigste Belohnung ist die Zufriedenheit mit sich selbst.
- Unter geeigneten Rahmenbedingungen und mit entsprechender Anleitung beginnt ein Mensch, Verantwortung zu suchen.

Individuelle Zielerreichung bei
gleichzeitigem Erfolg für das
Unternehmen

2.7 Mitarbeiter in Gruppen

Gruppenmitglieder

- **Festlegung der Gruppengröße und der Gruppenzusammensetzung (Team/Abteilung)**
- **Mitglieder einer Gruppe sind geprägt von unterschiedlichen individuellen Merkmalen:**
 - **Demografische Merkmale (Alter, Geschlecht, Herkunft, Familienstand)**
 - **Psychografische Merkmale (Kenntnisse, Ziele, Einstellungen)**
 - **Verhaltensmerkmale (Kommunikations- und Konfliktverhalten)**
- **Homogene Gruppen: ähnliche Mitarbeiter, leichtere Kommunikation, weniger Konfliktpotential, gemeinsame Entscheidungen fallen leichter**
- **Heterogene Gruppen: Zusammenführung von unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen, bei komplexen, nicht alltäglichen Themen von Vorteil**

2.7 Mitarbeiter in Gruppen

Gruppeninterne Prozesse und Strukturen

- **Eigenheiten von Gruppen können die Arbeitsleistung der beteiligten Mitarbeiter stark beeinflussen**
- **Zu den gruppeninternen Faktoren zählen:**
 - **Kohäsion: Ausmaß, wie stark verbunden sich eine Gruppe fühlt (Wir-Gefühl), neue Mitglieder haben es teilweise schwer (geschlossenes Team)**
 - **Gruppennormen: unausgesprochene interne Vereinbarungen und Vorstellungen, was ein Teammitglied tun oder lassen soll, bis zu gezielter Nichtunterstützung anderer Mitarbeiter oder Gruppen**
 - **Interne Rollen- und Statusstrukturen: Sozio-emotionale Rollen betreffen Beziehungen zwischen Mitgliedern, z.B. Mutmacher, Streitschlichter, aber auch Miesmacher oder Intrigant, Statusstruktur ist die interne Rangordnung der Gruppe**
 - **Kollektive Handlungsmuster: grundsätzlich handelt das Team in der Gruppe risikobereiter im Vergleich zu Einzelpersonen, weil negative Konsequenzen nicht alleine getragen werden müssen**

2.7 Führungskräfte und Führungsstile

Führungskräfte:

- Sie versuchen durch Führungsaktivitäten, das Leistungsverhalten der Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich positiv zu beeinflussen
- „Machtgrundlagen“ stellen folgende Aspekte dar:
 - Belohnung
 - Bestrafung
 - Persönlichkeitswirkung
 - Fachwissen
 - Wissensvorsprünge
 - Charisma

„Klassische“ Führungstheorien

• **Eigenschaftstheorie**

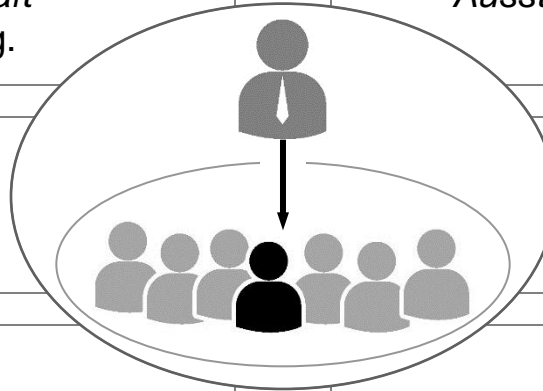
Eigenschaften der Führungskraft bestimmen den Führungserfolg.

• **Verhaltenstheorien**

Führungsstile bestimmen den Führungserfolg.

• **Situationstheorien**

Zu Situationen und Mitarbeitern passende Führungsstile bestimmen den Führungserfolg.



Neuere Führungstheorien und -konzepte

• **Charismatische Führung**

Ausstrahlungskraft und Zukunftsvisionen bewirken den Führungserfolg.

• **Transformative Führung**

hilft Führungskräften, erfolgreich Änderungsprozesse zu steuern.

• **Emotionale Führung**

Zu Situationen, Mitarbeitern und deren Emotionen passende emotionale Intelligenz bestimmt den Führungserfolg.

2.7 Rahmenbedingungen von Führungsbeziehungen

Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen:

- **Grundgesetz**
- **Betriebsverfassungsgesetz**
- **Betriebsvereinbarungen: zwischen Arbeitgeber und Betriebsräten**
- **Tarifverträge**
- **Arbeitsverträge**
- **Arbeitsrecht: regelt betriebliche Mitbestimmung**

Unternehmenskultur:

- **Verhalten von Mitarbeitern wird stark von Unternehmenskultur geprägt**
- **„Wir-Gefühl“ in Form von auch nach außen erkennbaren Verhaltens- und Umgangsformen**
- **Kann fördern, aber auch bremsen, vor allem bei großen, tiefgreifenden Veränderungen**

2.7 Rahmenbedingungen von Führungsbeziehungen

Entgeltsysteme:

- **Zeitlohn:**
 - feste Zeiteinheit (Monat, Jahr) während der eine Normalleistung erwartet wird
 - Kurzfristige Leistungsschwankungen haben keinen Einfluss auf die Lohnhöhe
 - Änderung mittelfristig nur durch Neubewertung der Leistung möglich
- **Stück- oder Akkordlohn:**
 - Hier wird für eine mengenmäßige Leistung ein vereinbarter Betrag bezahlt
 - Leistungsunterschiede haben eine unmittelbare Auswirkung
 - Wird auch direkter Leistungslohn genannt

Zeitlohn ist im Vergleich zu Stücklohn sinnvoller, wenn:

- Leistungsqualität wichtiger wie Leistungsquantität
- Intuition, Denkvermögen, Kreativität steht im Vordergrund
- Leistung lässt sich nicht oder nur schwer mengenmäßig erfassen
- Technologische oder organisatorische Vorgaben lassen keinen mengenmäßigen Leistungsspielraum
- Arbeitsergebnisse und Fehler können nicht Einzelnen zugeordnet werden

2.7 Rahmenbedingungen von Führungsbeziehungen

Arbeitsaufgaben und Handlungsspielraum:

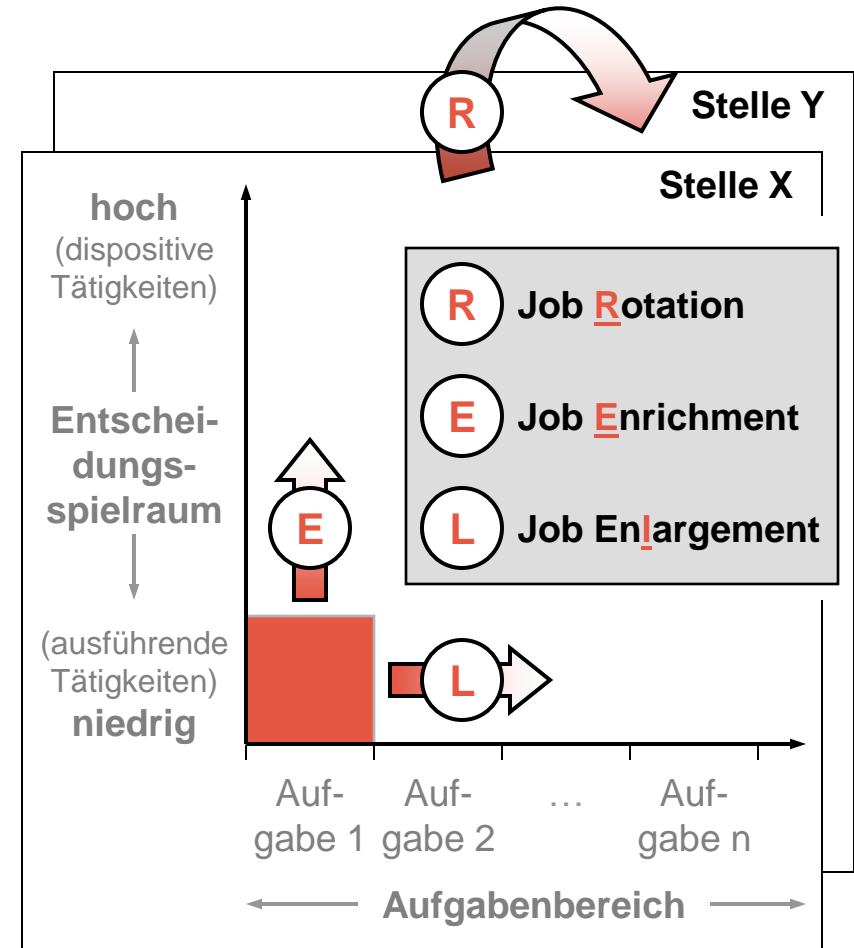
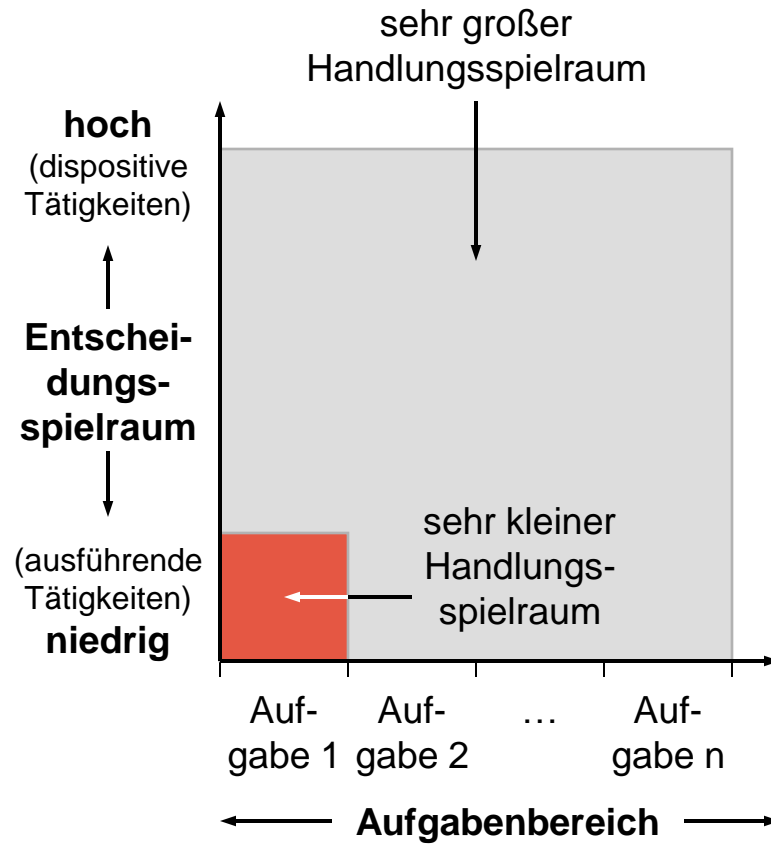
- **Eine Stelle beschreibt die Zuordnung von Aufgaben zu einem Stelleninhaber**

Der persönliche Handlungsspielraum ergibt sich aus zwei Dimensionen:

- **Aufgabenbereich umfasst die verschiedenen Aufgaben, für die ein Mitarbeiter zuständig ist**
- **Entscheidungsspielraum beschreibt, wie sehr ein Mitarbeiter die Gestaltung und Ausführung seiner Arbeit selbst planen, organisieren und kontrollieren darf**

2.7

Erweiterung des Handlungsspielraums



2.7 Rahmenbedingungen von Führungsbeziehungen

Arbeitsaufgaben und Handlungsspielraum:

➤ Job Enlargement:

Erweiterung des Arbeitsbereichs um zusätzliche ausführende Tätigkeiten. Die Anzahl der unterschiedlichen Tätigkeiten steigt zwar, der Entscheidungsspielraum wird aber nicht oder nur geringfügig ausgedehnt

➤ Job Enrichment:

Erweiterung des Entscheidungsspielraums um dispositive Tätigkeiten, zum Beispiel Planungstätigkeiten und Selbstkontrolle

➤ Job Rotation:

Stellen- und Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens

Ziel: Die Herausforderung ist der passende Mix aus Spezialisierung und motivierenden Handlungsspielräumen zu finden

Eine starke Arbeitsteilung und kleine individuelle Handlungsspielräume haben ...

... Vorteile

- Übungsgewinne durch starke Spezialisierung
- extrem kurze Einarbeitungszeit
- Ungelernte Arbeitskräfte lassen sich gut einsetzen

... aber auch Nachteile

- Monotonie und Überdrussgefühl
- einseitige Beanspruchung und erhöhter Erholungsbedarf
- Gefühl der Austauschbarkeit
- langfristig: Verminderung der Lernfähigkeit

2.7 Personelle Veränderungs- u. Entwicklungsmaßnahmen

Personalmanagement geht über die alltägliche Mitarbeiterführung auf der Arbeitsebene und die Gestaltung der Rahmenbedingungen hinaus

Zentrale Personalabteilungen unterstützen die operativen Einheiten bei:

1. Personalbedarfsplanung:

Abschätzung des quantitativen Bedarfs und der passenden Anforderungen. Langfristig wird dies stark von der Unternehmensstrategie beeinflusst, mittelfristig bilden Absatz-, Produktions-, F+E- und Strukturplanung eine Basis für die Personalplanung. In die operative Planung fließen auch Erfahrungswerte über Fehlzeiten und Fluktuation ein

2. Personaleinsatzplanung

Zuordnung der verfügbaren Arbeitskräfte zu Stellen mit bestimmten Aufgaben. Sämtliche Aufgaben sollen in geeigneter Weise und während passender Arbeitszeiten erfüllt werden. Um eine hohe Arbeitszufriedenheit zu erreichen, sollten nach Möglichkeit die Wünsche des Mitarbeiters berücksichtigt werden

2.7 Personelle Veränderungs- u. Entwicklungsmaßnahmen

Zentrale Personalabteilungen unterstützen die operativen Einheiten bei:

3. Personalgewinnung

Wichtig: Personalmarketing und der Aufbau einer attraktiven Unternehmensmarke, um als positiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Ziel ist vor allem besonders qualifizierte Bewerber zu binden mit Hilfe von geeigneten Auswahlverfahren

4. Personalfreisetzung

Reduzierung personeller Überkapazitäten. Kann durch Reduzierung von Vollzeit auf Teilzeit, Abbau von Überstunden, Kurzarbeit erreicht werden (zeitliche Anpassungsmaßnahmen). Reduzierung der Belegschaft Einstellungsstopp und Nutzung der Fluktuation, Abfindungen oder im härtesten Fall auch Kündigungen.

5. Personalentwicklung

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen fördern Auf- und Ausbau der Kompetenzen der Mitarbeiter. Laufbahnplanung zielt auf zukünftige Besetzung von Stellen und Führungspositionen, die geeignete Mitarbeiter schrittweise übernehmen sollen

