

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Teil 16

1. Grundlagen
2. Märkte & Güter
3. Ökonomie
4. Betriebstechnik
- ▶ 5. Management
6. Marketing
7. Finanz- & Rechnungswesen



Personalwirtschaft

Personalwirtschaft

= alle personellen Gestaltungsmöglichkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele

Synonyme: Personalmanagement, Personalwesen

- Personal als Leistungsfaktor
- Personal als Kostenfaktor
- Personal als Produktionsfaktor

Teilgebiete der Personalwirtschaft	
Personalmotivation und -führung	Personalplanung
Steigerung der Mitarbeitermotivation durch monetäre und nichtmonetäre Anreize unter Beachtung des ökonomischen Prinzips	Quantitative und qualitative Anpassung der Personalkapazität an die betrieblichen Anforderungen

Personalmotivation

Motivation ist der Antrieb, der Menschen dazu bewegt, Handlungen durchzuführen.

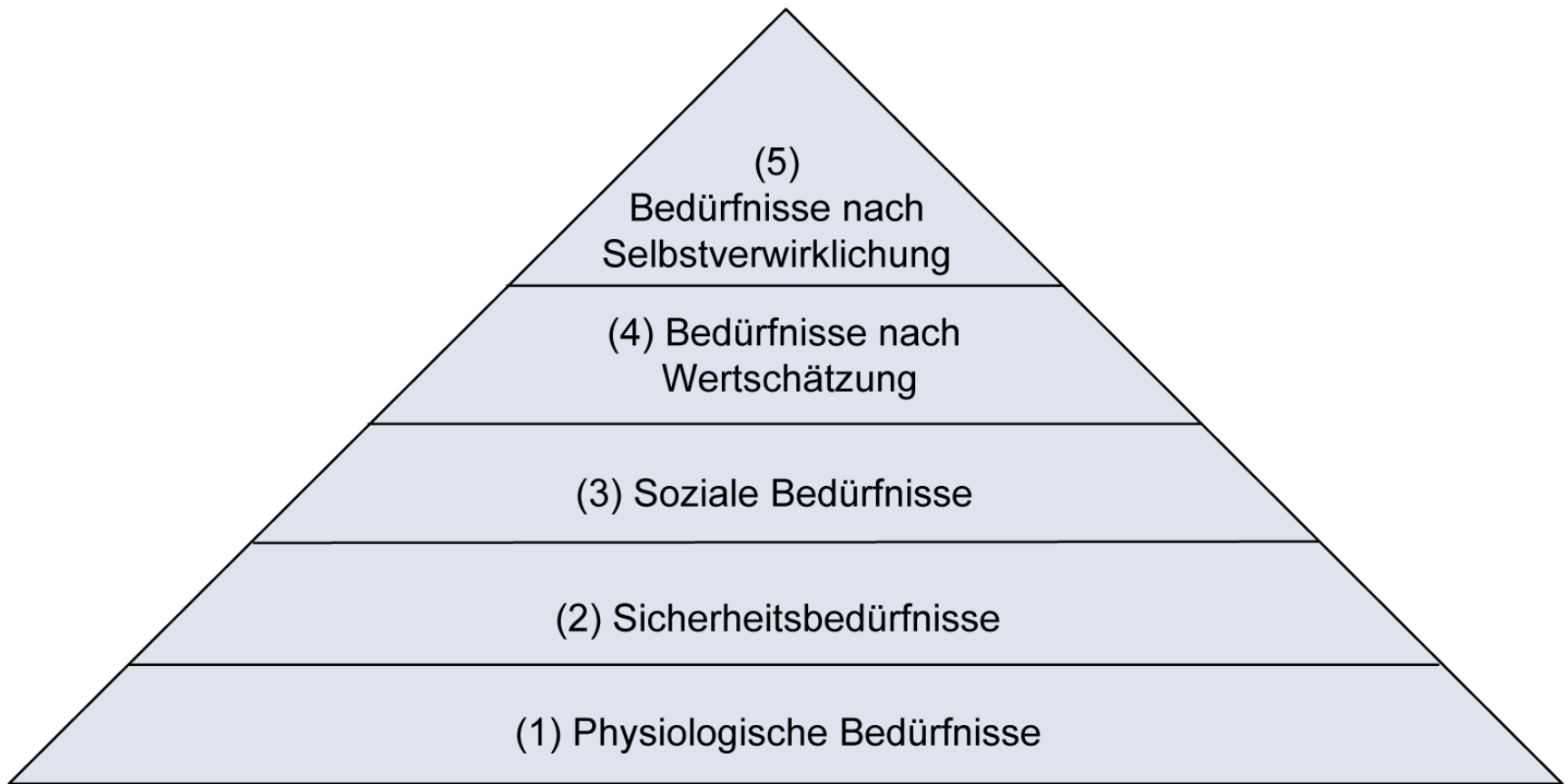
→ Was motiviert Menschen?

→ Was motiviert Sie?

➔ Motivationstheorien versuchen die Antriebe zu erklären

- Bedürfnispyramide (Maslow 1954)
- 2-Faktorentheorie (Herzberg 1959)
- XY-Theorie (McGregor 1960)
- Intrinsische und extrinsische Quellen der Motivation (Barbuto, Scholl 1998)

Bedürfnispyramide (Maslow 1954)



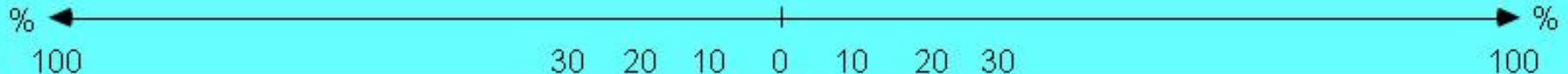
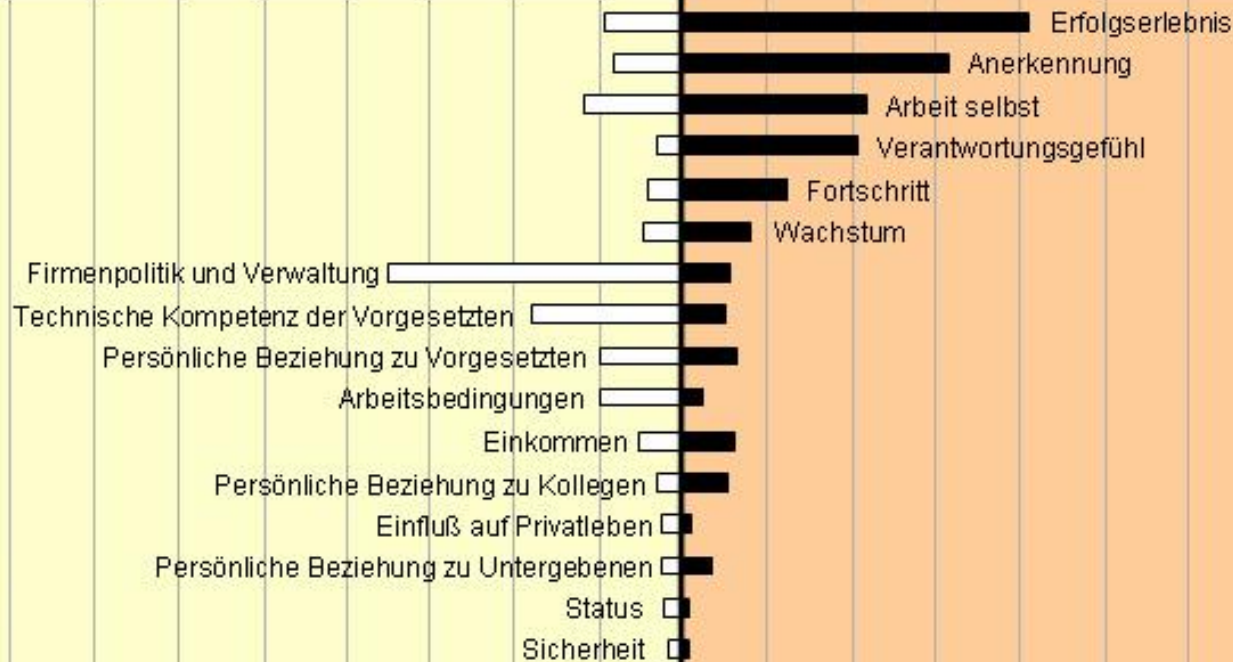
2-Faktorentheorie (Herzberg 1959)

Hygienefaktoren

Motivatoren

Faktoren von 1844 Ereignissen während der Arbeit, die zu extremer Unzufriedenheit führen prozentuale Häufigkeit

Faktoren von 1763 Ereignissen während der Arbeit, die zu extremer Zufriedenheit führen prozentuale Häufigkeit



XY-Theorie (McGregor)

X-Theorie

- Durchschnittsmensch ist träge und geht der Arbeit so weit wie möglich aus dem Weg
- Mitarbeiter haben nur wenig Ehrgeiz, scheuen Verantwortung und möchten angeleitet werden
- Mitarbeiter sind durch ein dominantes Sicherheitsstreben gekennzeichnet
- Durch Druck und mit Hilfe von Sanktionen muss versucht werden, die Unternehmensziele zu erreichen
- Straffe Führung und häufige Kontrolle sind wegen der Trägheit des Menschen unerlässlich

➔ Erfordert eher **autoritären Führungsstil**

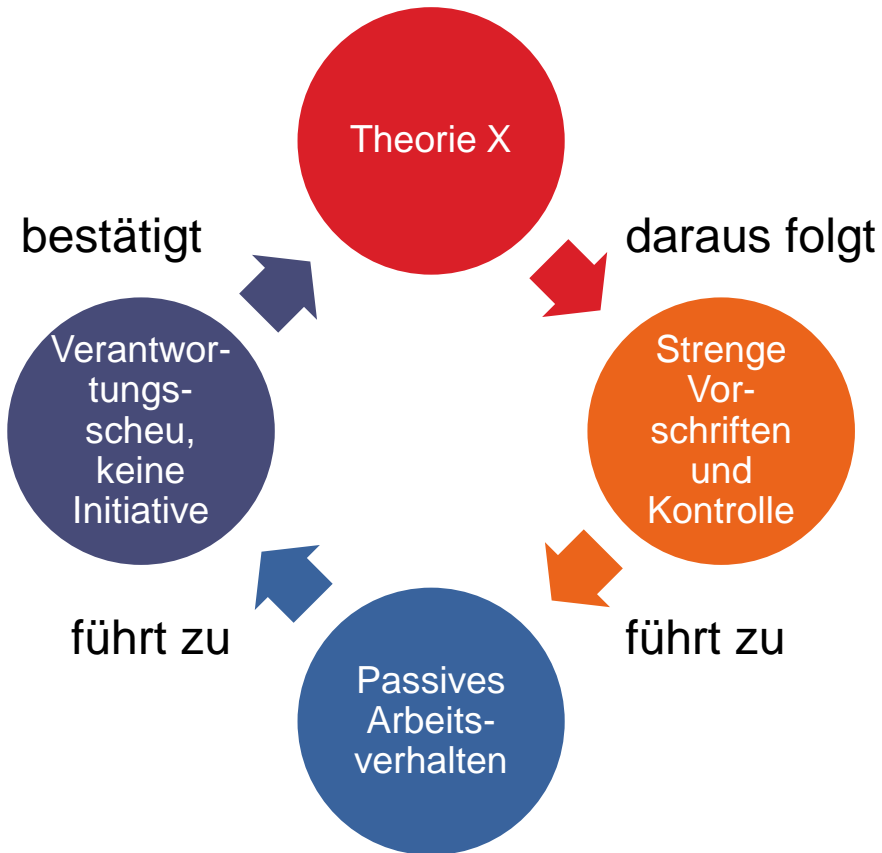
Y-Theorie

- Arbeitsunlust ist nicht angeboren, sondern Folge schlechter Arbeitsbedingungen
- Mitarbeiter akzeptieren Zielvorgaben. Sie besitzen sowohl Selbstdisziplin als auch Selbstkontrolle
- Mitarbeiterpotenziale sind größer als vermutet und damit stärker als erwartet nutzbar
- Durch Belohnung und die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung werden die Unternehmensziele am ehesten erreicht
- Bei günstigen Erfahrungen suchen die Mitarbeiter die Verantwortung, wenn sie richtig geführt werden

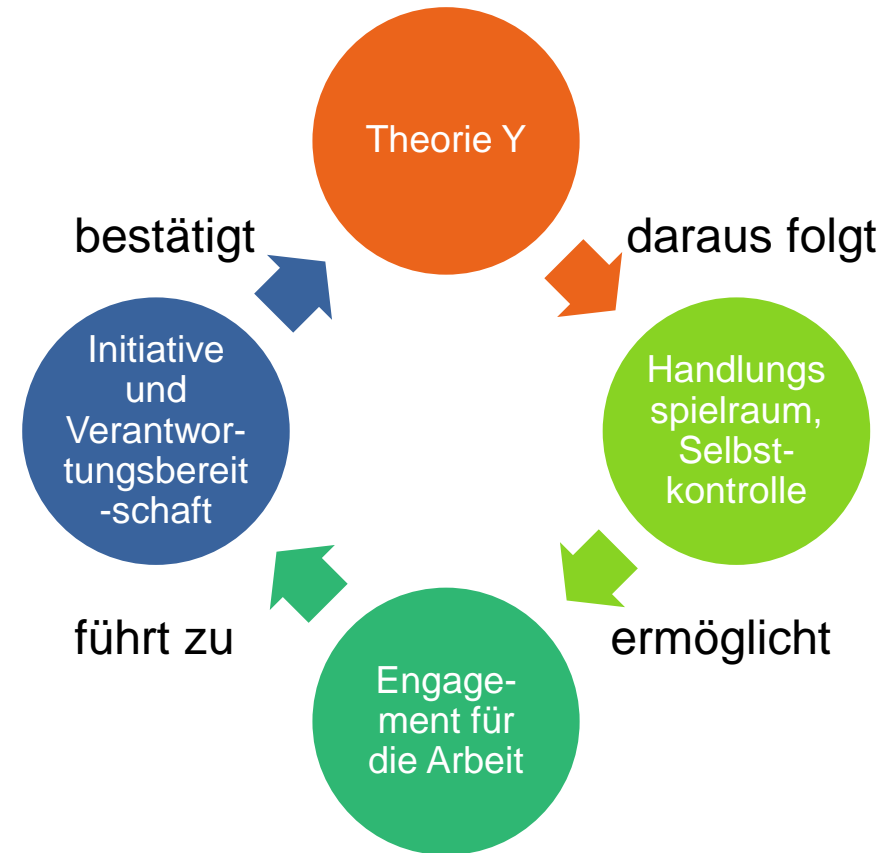
➔ Erfordert eher **kooperativen Führungsstil**

Selbstbestätigungen der XY-Theorie

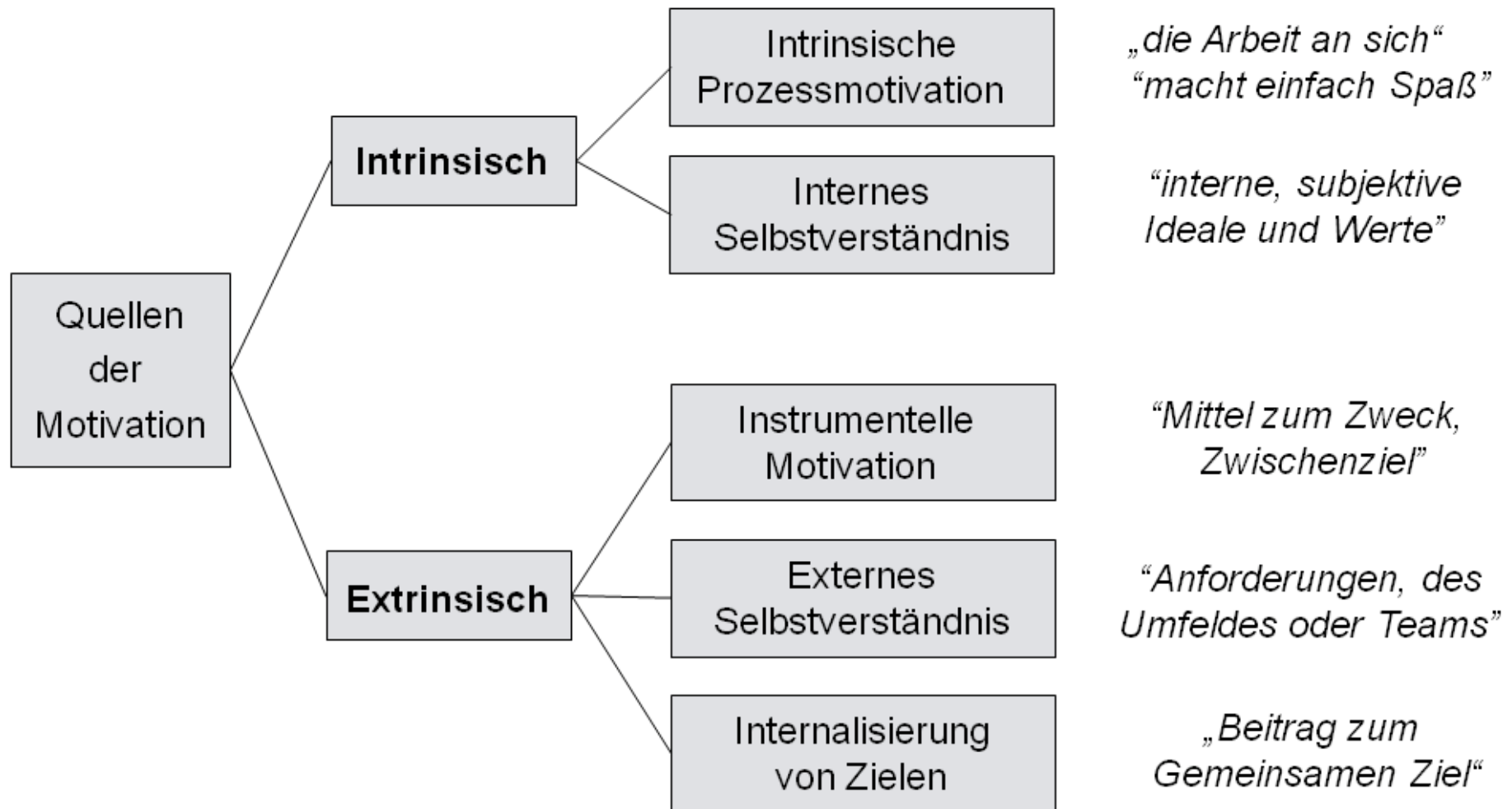
Der Teufelskreis der Theorie X



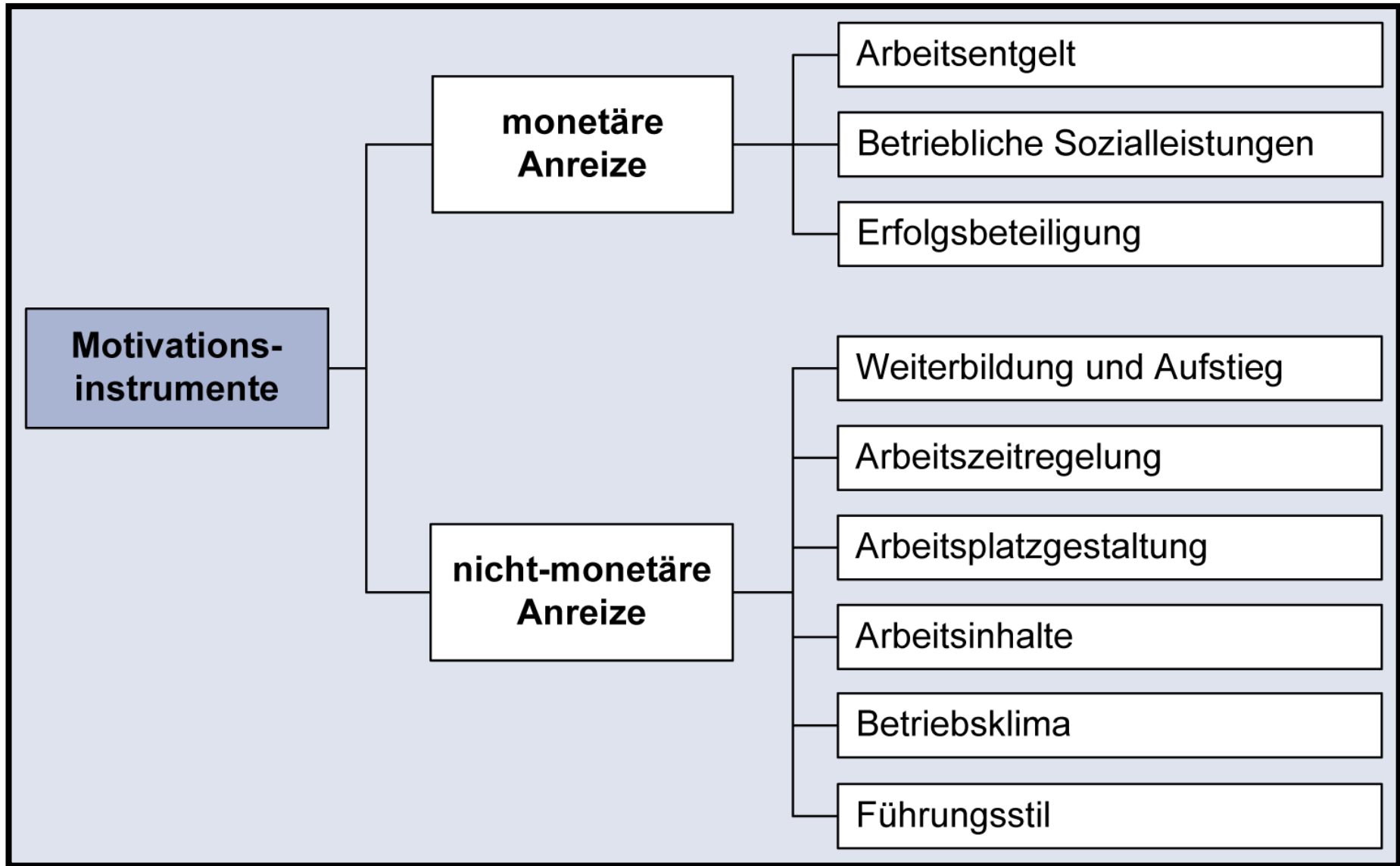
Der „Engelskreis“ der Theorie Y



Intrinsische und extrinsische Quellen der Motivation (Barbuto; Scholl, 1998)



Instrumente der Mitarbeitermotivation



Führungsstil

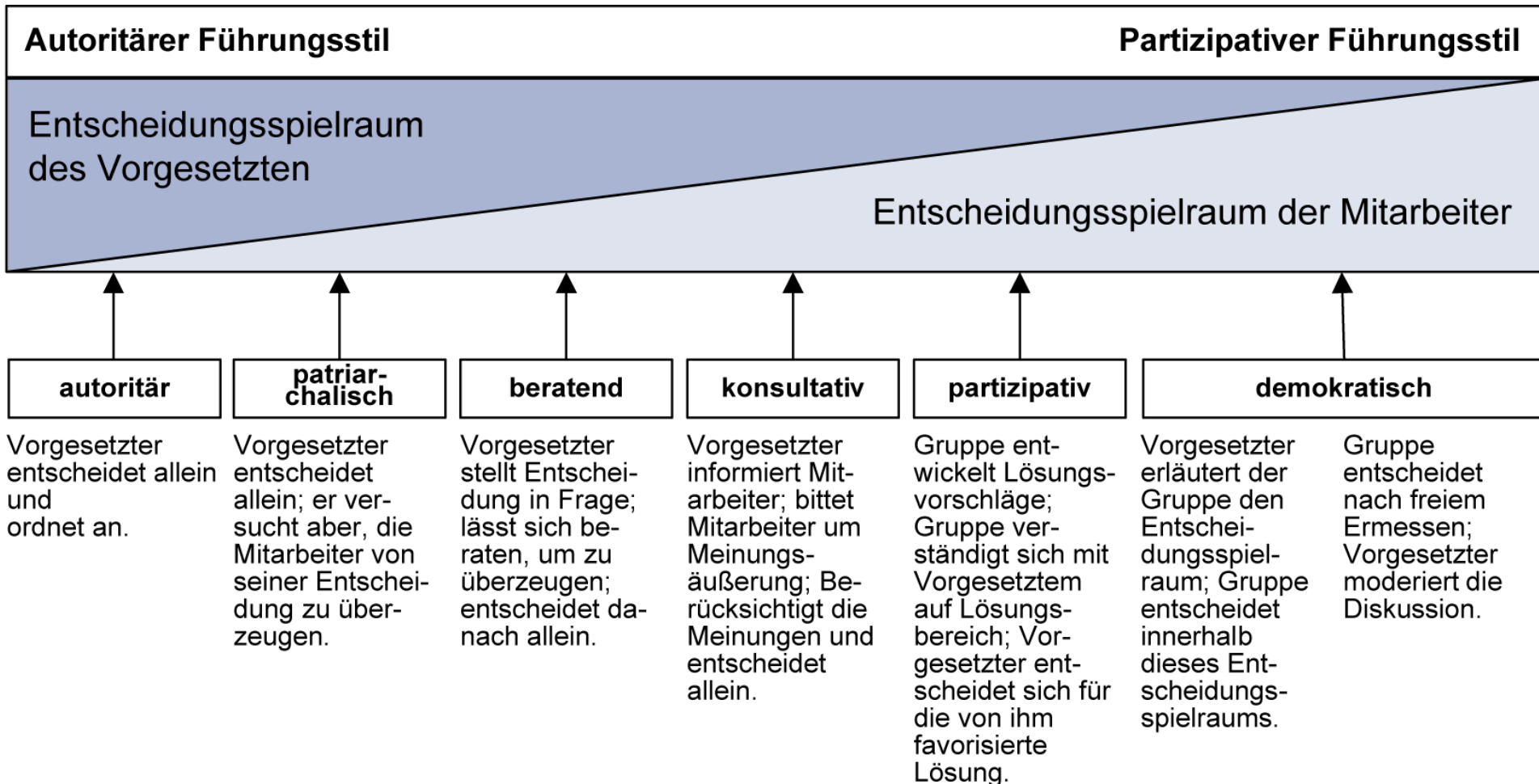
= Verhaltensmuster eines Vorgesetzten gegenüber weisungsgebundenen Mitarbeitern, abhängig von

- **Objektiven Gegebenheiten**

- Art der zu lösenden Aufgabe
- Organisationsstruktur des Unternehmens

- **Subjektiven Gegebenheiten**

- Temperament und Charakter des Vorgesetzten
- Aufgabenrelevanter Reifegrad der Mitarbeiter



Personalplanung

= Anpassen der Personalkapazität an den lang-, mittel- und kurzfristigen betrieblichen Personalbedarf

Teilplanung	Aufgabenstellung
a) Personalbedarfsplanung	Wie viele Beschäftigte welcher Qualifikation werden wann für welche Arbeiten benötigt?
b) Personalbeschaffungsplanung	Durch welche Beschaffungsalternativen kann eine bestehende Kapazitätslücke geschlossen werden?
c) Personalabbauplanung	Durch welche Maßnahmen kann eine personelle Überkapazität abgebaut werden?
d) Personaleinsatzplanung	Wie viele und welche Mitarbeiter sollen wann und wo für welche Aufgaben eingesetzt werden?
e) Personalentwicklungsplanung	Durch welche Maßnahmen kann die Mitarbeiterqualifikation mittel- und langfristig gesteigert werden?

➤ Schwierigkeiten bei der Personalplanung:

- Messbarkeit der Arbeitsleistung und des Arbeitsumfangs
- Sicherheit der Erbringung der Arbeitsleistung
- Gesetzliche Regelungen

Personalbeschaffung

- Beschaffungsweg bestimmen
 - Unternehmensintern
 - Unternehmensextern
- Personalwerbung
 - Mittelbare Personalwerbung
 - Unmittelbare Personalwerbung
- Personalauswahl
 - Analyse der Bewerbungsunterlagen
 - Testverfahren
 - Assessment Center
 - Bewerbungsgespräche / -interviews

Vor- und Nachteile interner und externer Beschaffung

Merkmal	Unternehmensinterne Beschaffung	Unternehmensexterne Beschaffung
Beschaffungskosten und Beschaffungszeit	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Such- und Auswahlkosten • Schnelle Verfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Such- und Auswahlkosten • Verzögerte Verfügbarkeit
Einarbeitungskosten	Geringe Kosten, da Personal mit Betrieb vertraut	Hohe Kosten, weil Personal betriebsfremd
Auswahlspektrum	Eng; auf verfügbares eigenes Personal begrenzt	Weit; Fachkräftepotential des regionalen Arbeitsmarktes
Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> + Fähigkeiten und Persönlichkeitsstruktur bekannt – Gefahr durch Betriebsblindheit 	<ul style="list-style-type: none"> + Import neuer Ideen – Gefahr des Fehlgriffs sehr groß
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Innerbetriebliche Stellenanzeigen • Personalentwicklung • Mehrarbeit • Urlaubsverschiebung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bundesagentur für Arbeit • Stellenanzeigen in Zeitungen • Personalagenturen • Personalleasing

Personaleinsatz

= Zuordnung des Personals zu den zu erfüllenden Aufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Planungshorizont: 1 Jahr

1. Arbeitsaufnahme (Personaleinführung / Personaleinarbeitung)
2. Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte

Arbeitsteilung	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Hohe Effizienz durch Spezialisierung• Schnellere Einarbeitungszeit aufgrund geringer Komplexität• Verwertung spezieller Fähigkeiten• Keine Umstellung des Arbeitnehmers auf wechselnde Arbeitsverrichtungen	<ul style="list-style-type: none">• Einseitige Belastung des Mitarbeiters• Mangelnde Flexibilität• Kein Bezug zur Gesamtleistung• Schnellere Ermüdung aufgrund monotoner Arbeit• Verkümmern nicht benötigter Fähigkeiten• Gefahr gesundheitlicher Schäden

- Job rotation (Arbeitsplatzwechsel)
- Job enlargement (Aufgabenerweiterung)
- Job enrichment (Aufgabenbereicherung)
- Teilautonome Arbeitsgruppen

3. Arbeitsort und Arbeitszeit

Personalentwicklung

= umfasst alle Maßnahmen, Personen und Interventionen, die das zielgerichtete Lernen einer Organisation unterstützen, begleiten und fördern.

- Umsetzung der Unternehmensstrategie in gelebtes Verhalten der Mitarbeiter
- Personalentwicklung (PE) ist nicht von der Organisationsentwicklung (OE) zu trennen, denn die OE verfolgt die gleichen Ziele – das Lernen und die Entwicklung der Organisation

1. Personalbildung

- Ausbildung
- Fortbildung
- Umschulung

2. Personalförderung

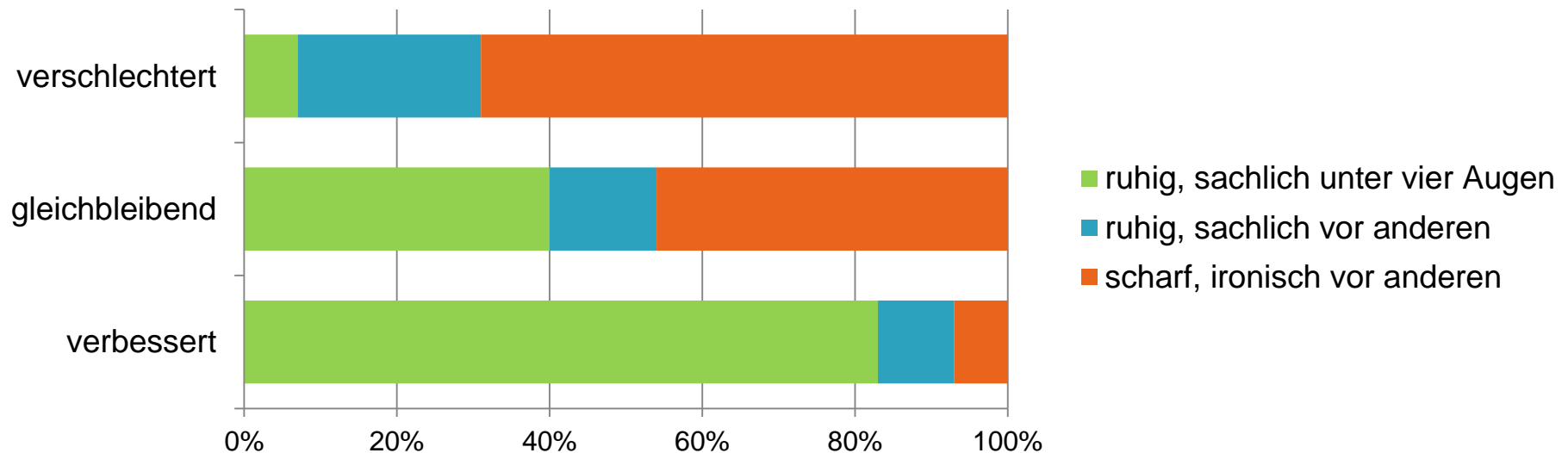
- Coaching
- Mentoring
- Laufbahn- und Karriereplanung

Kritik

= sachbezogene Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit den Leistungen des Mitarbeiters

- Positive Kritik
 - Anerkennung
 - Lob (im Rahmen des Mitarbeitergesprächs, öffentlich – „Mitarbeiter des Jahres“)
- Negative Kritik
 - Sachbezogen, konstruktiv!
 - Genaue Beschreibung der Mängel der Arbeitsergebnisse
 - Tadel: personenbezogen (zu vermeiden, außer bei generell problematischer Arbeitseinstellung)
 - Sanktionen

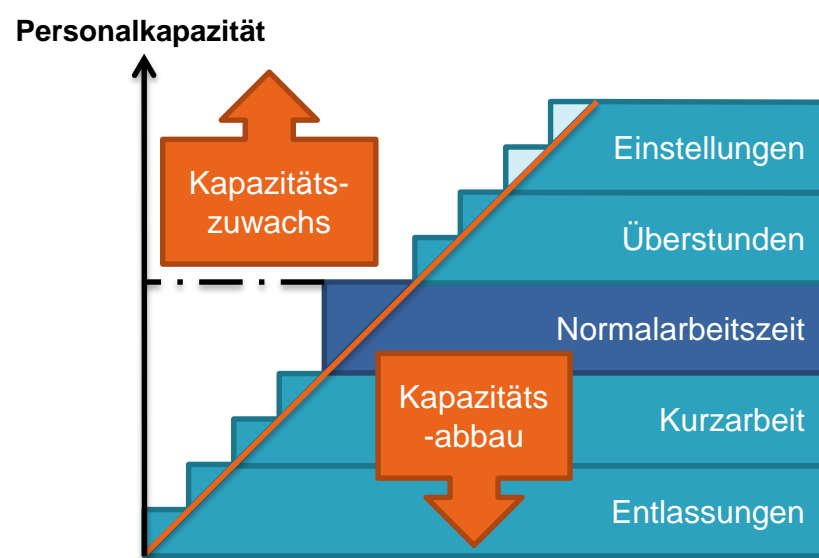
Einfluss der Kritik auf die Arbeitsleistung:



Arbeitszeit

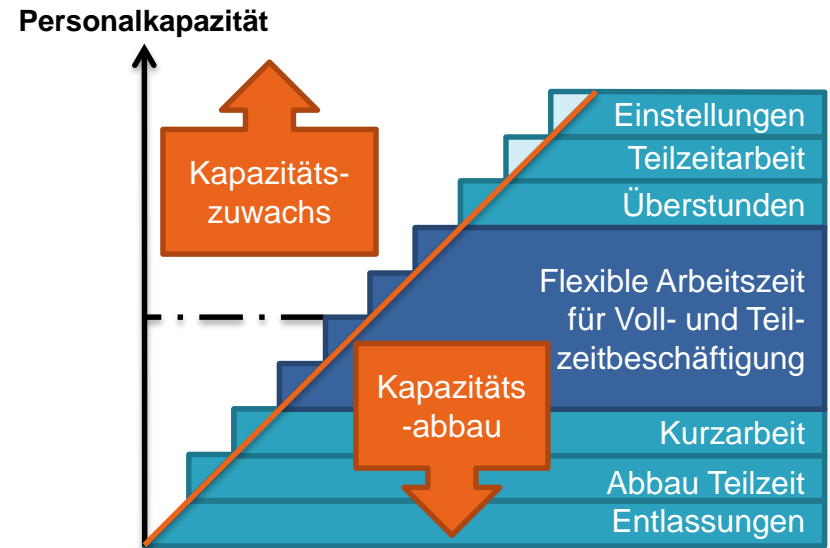
= Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen

- Trend zur Flexibilisierung und Individualisierung bei
 - Dauer (z.B. Höchstdauer pro Arbeitstag)
 - Lage
- Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates



traditionell

- Mehrarbeit
→ Überstunden
- Schichtarbeit
→ Ablösung von MA nach festem Zeitplan
- Kurzarbeit
→ Herabsetzung der regelmäßigen Arbeitszeit



flexibel

- Teilzeitarbeit
- Gleitende Arbeitszeit
- Jahresarbeitszeit
- Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)
- Vertrauensarbeitszeit

Arbeitsentgelt

Festsetzung des Arbeitsentgelts	
(1) Inputorientierung	(2) Outputorientierung
<p>↓</p> <p>Ermittlung und Bewertung der Arbeitsanforderungen für verschiedene Tätigkeiten</p> <p>↓</p>	<p>↓</p> <p>Ermittlung und Bewertung des Arbeitsergebnisses für verschiedene Arbeitnehmer</p> <p>↓</p>
<p>Lohnsatzdifferenzierung durch Arbeitsbewertung</p>	<p>Lohnformdifferenzierung durch Leistungsbewertung</p>

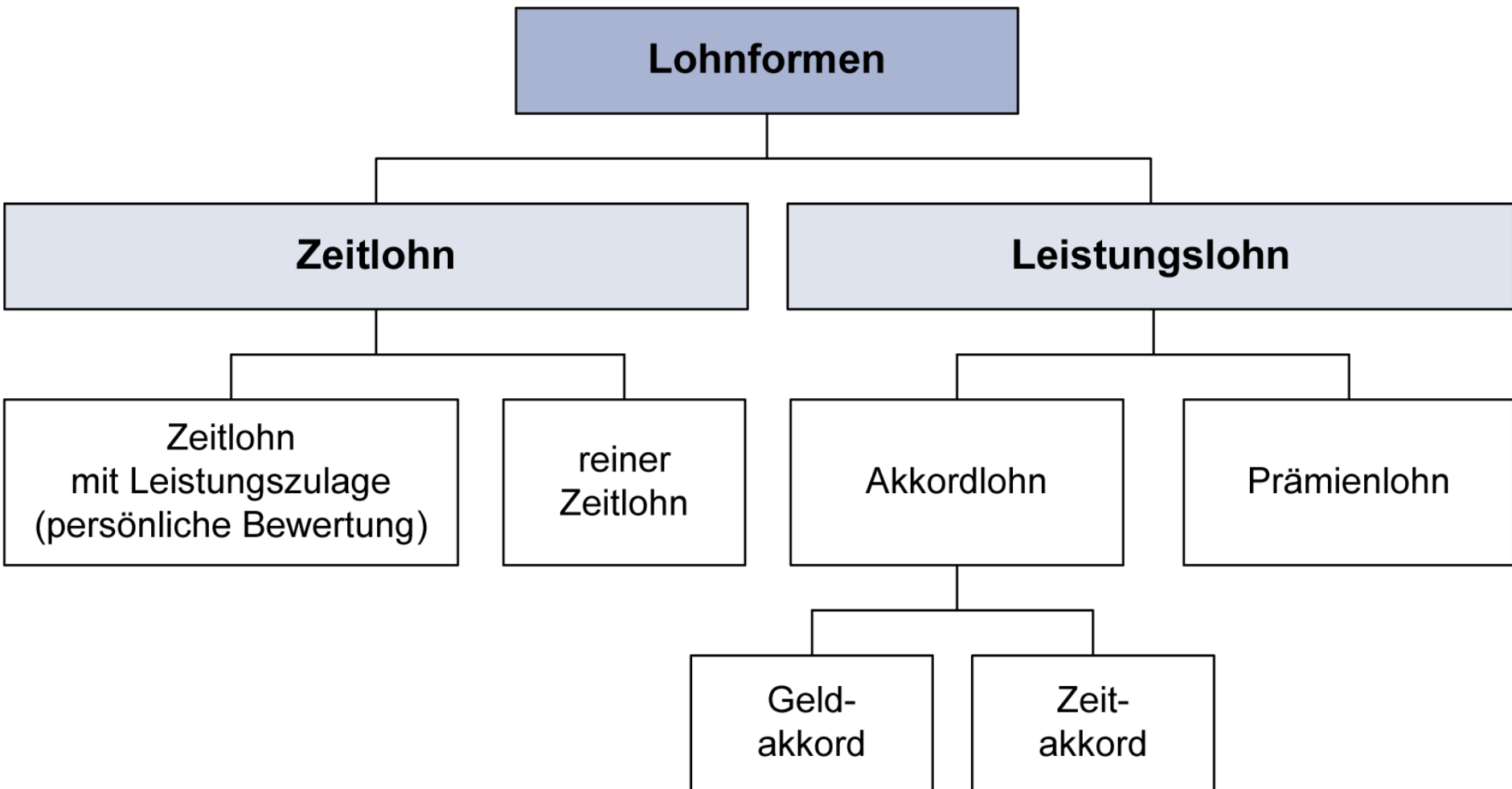
Methoden der Arbeitsbewertung

- Genfer Schema (1950)

Gruppenzahl	Hauptanforderungsarten
I.	1. Fachkönnen = geistige Anforderungen 2. Fachkönnen = körperliche Anforderungen
II.	3. Belastung = geistige Beanspruchung 4. Belastung = körperliche Beanspruchung
III.	5. Verantwortung
IV.	6. Arbeitsbedingungen

- Analyse der Arbeit

Methode der Quantifizierung	Methode der qualitativen Analyse	
	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren



Zeitlohn

= Entgelt nach Dauer der Arbeitszeit, unabhängig von der erbrachten Leistung

Charakteristika (Anwendungsgebiete):

- Leistungsanreize sind unmöglich
- Leistungsanreize sind unzweckmäßig
- Leistung ist nicht messbar
- Leistung ist individuell nicht beeinflussbar

Zeitlohn	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• einfache Abrechnung• Keine Gefahren wegen überhasteten Arbeitstempos (→ gesundheitliche Schäden; Qualitätseinbußen)	<ul style="list-style-type: none">• Kein Leistungs- und Mehrverdienstanreiz für Arbeitnehmer• Arbeitgeber allein trägt Risiko geringer Arbeitsproduktivität

Brutto- und Nettogehalt - Beispiele

		Leitender Angestellter, 2 Kinder		Minijob, Single unter 23 Jahren		Facharbeiter Kollektivvertrag Metall Entgeltgruppe 8 (von 13), Stufe B, verpartnert, 2 Kinder		Manager 1. Führungsebene KMU, kinderlos, Single	
Arbeitnehmer		Monat	Jahr	Monat	Jahr	Monat	Jahr	Monat	Jahr
	Bruttogehalt	6.458,33 €	77.500,00 €	450,00 €	5.400,00 €	3.622,00 €	43.464,00 €	8.333,33 €	100.000,00 €
	Lohnsteuer	1.095,83 €	13.634,00 €	0,00 €	0,00 €	351,50 €	4.174,00 €	2.473,00 €	29.654,00 €
	Kirchensteuer	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Solidaritätszuschlag	35,04 €	500,39 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	136,01 €	1.630,97 €
	Steuern gesamt	1.130,87 €	14.134,39 €	0,00 €	0,00 €	351,50 €	4.174,00 €	2.609,01 €	31.284,97 €
	Rentenversicherung	565,68 €	6.788,10 €	16,65 €	199,80 €	338,66 €	4.063,88 €	565,68 €	6.788,10 €
	Arbeitslosenversicherung	90,75 €	1.089,00 €	0,00 €	0,00 €	54,33 €	651,96 €	90,75 €	1.089,00 €
	Krankenversicherung	301,13 €	3.613,50 €	0,00 €	0,00 €	264,41 €	3.172,87 €	301,13 €	3.613,50 €
	Zusatzbeitrag	37,13 €	445,50 €	0,00 €	0,00 €	32,60 €	391,18 €	37,13 €	445,50 €
	Pflegeversicherung	48,47 €	581,63 €	0,00 €	0,00 €	42,56 €	510,70 €	58,78 €	705,38 €
	Sozialabgaben	1.043,16 €	12.517,73 €	16,65 €	199,80 €	732,56 €	8.790,59 €	1.053,47 €	12.641,48 €
Nettogehalt		4.284,30 €	50.847,88 €	433,35 €	5.200,20 €	2.537,94 €	30.499,41 €	4.670,85 €	56.073,55 €
Arbeitgeber									
	Bruttogehalt	6.458,33 €	77.500,00 €	450,00 €	5.400,00 €	3.622,00 €	43.464,00 €	8.333,33 €	100.000,00 €
	Rentenversicherung	565,68 €	6.788,10 €	67,50 €	810,00 €	338,66 €	4.063,88 €	565,68 €	6.788,10 €
	Arbeitslosenversicherung	90,75 €	1.089,00 €	0,00 €	0,00 €	54,33 €	651,96 €	90,75 €	1.089,00 €
	Krankenversicherung	301,13 €	3.613,50 €	58,50 €	702,00 €	264,41 €	3.172,87 €	301,13 €	3.613,50 €
	Pflegeversicherung	48,47 €	581,63 €	0,00 €	0,00 €	42,56 €	510,70 €	48,47 €	581,63 €
	Sozialabgaben	1.006,03 €	12.072,23 €	126,00 €	1.512,00 €	699,96 €	8.399,41 €	1.006,03 €	12.072,23 €
Pauschalsteuer		0,00 €	0,00 €	9,00 €	108,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Arbeitgeberbelastung		7.464,36 €	89.572,23 €	585,00 €	7.020,00 €	4.321,96 €	51.863,41 €	9.339,36 €	112.072,23 €

Leistungslohn

= Entgelt abhängig von der Leistung der Person

1. Akkordlohn (Einzelakkord / Gruppenakkord)

- Vorgabezeit (= Sollarbeitszeit bei Normalleistung | „REFA-Normalleistung“)

- Geldakkord
$$\text{Stundenverdienst} = \frac{\text{Istleistung}}{\text{Stunde}} * \frac{\text{Geldsatz}}{\text{Produkteinheit}}$$

- Zeitakkord

$$\text{Stundenverdienst} = \frac{\text{Istleistung}}{\text{Stunde}} * \frac{\text{Vorgabezeit}}{\text{Stück}} * \text{Minutenfaktor}$$

2. Prämienlohn

→ Vergütung der Mehrleistung wird zwischen Betrieb und Arbeitnehmer geteilt

- Mengenleistungsprämien
- Qualitätsprämien
- Ersparnisprämien
- Nutzungsgradprämien

tariflicher Mindestlohn / h
+ Akkordzuschlag 20%
= Akkordrichtsatz : 60

Freiwillige betriebliche Sozialleistungen

= Geld-, Dienst- oder Sachleistungen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern zukommen lässt.

- Übertarifliches Weihnachts- und Urlaubsgeld
- Betriebliche Altersversorgung
- Finanzielle Zuschüsse (Wohnen, Essen, ...)
- Sonderzahlungen (Gratifikation, Jubiläumsgeschenke usw.)
- Leistungen betrieblicher Einrichtungen (Kantine, Kindertagesstätte, Sportanlage, Bücherei, Ferienheim usw.)

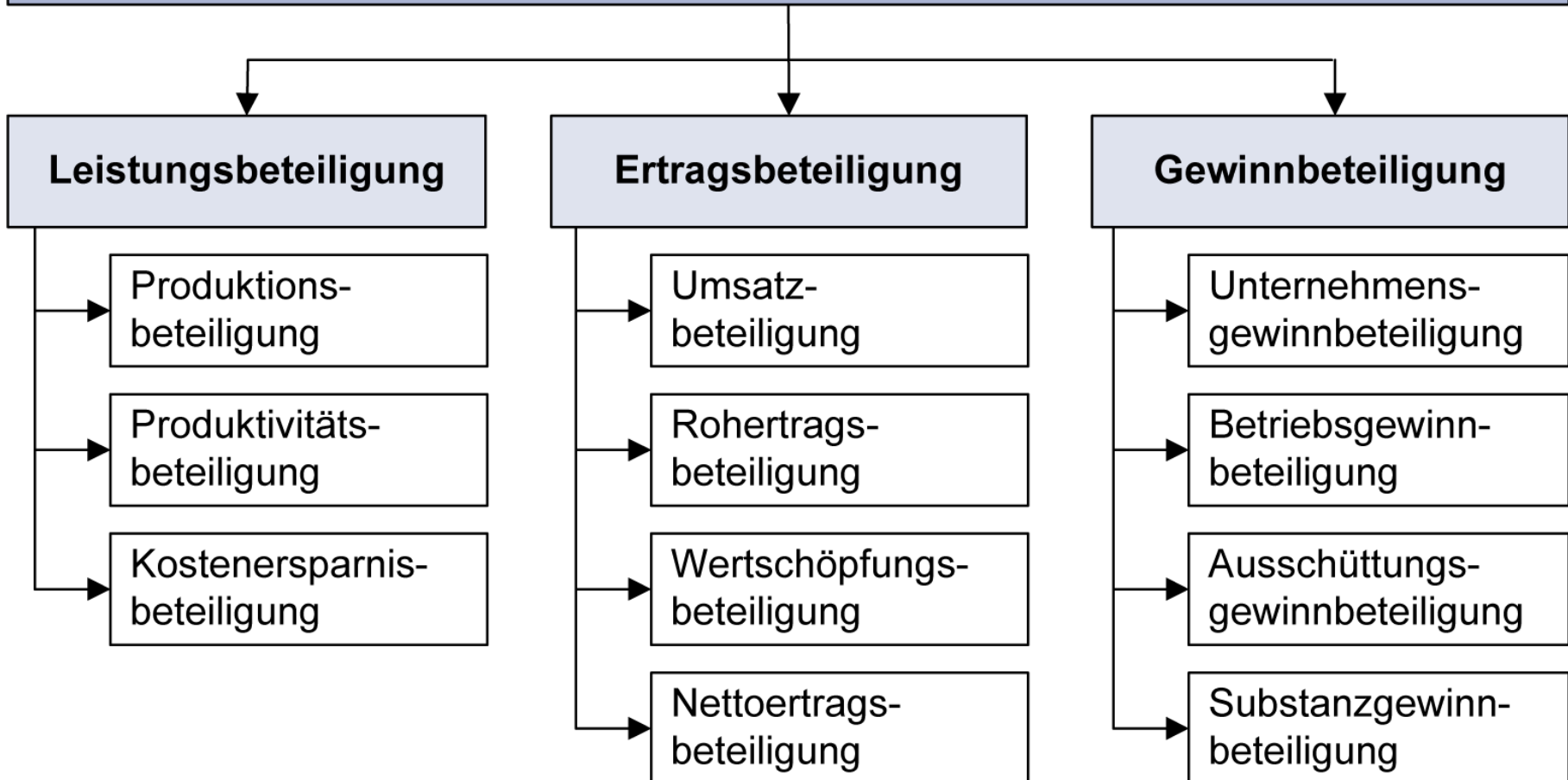
Motive für freiwillige betriebliche Sozialleistungen:

- Soziale Motivation
- Motivation zur Leistungssteigerung
- Akquisition fähiger Mitarbeiter
- Langfristige Bindung fähiger Mitarbeiter

Erfolgsbeteiligung

= beteiligen der Arbeitnehmer am erwirtschafteten Erfolg

Formen der Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer



Personalabbau

= Abbau der personellen Überdeckung in quantitativer, qualitativer, örtlicher oder zeitlicher Hinsicht

