

Betriebswirtschaftslehre I für Nebenfachstudenten

Sommersemester 2015

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner – Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance,
Prof. Dr. Gunther Friedl – Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – 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

Teil 1 & 5 (Veranstaltung 1, 12 & 13):
Unternehmen und Umwelt /
Finanzierung

LS für Entrepreneurial Finance
 Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner
 Dr. Svenja Jarchow



Teil 2 (Veranstaltung 2-4):
Int. & ext.
Rechnungswesen

LS für Controlling
 Prof. Dr. Gunther Friedl
 Dipl.-Hdl. Andrea Greilinger



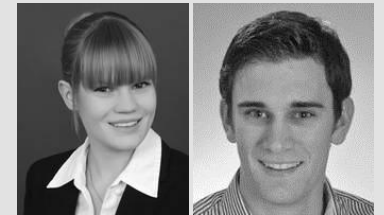
Teil 3 (Veranstaltung 6-8):
Inv. & Unternehmensbewertung

LS für Finanzmanagement
 und Kapitalmärkte
 Prof. Dr. Christoph Kaserer
 Daniel Urban, M.Sc.



Teil 4 (Veranstaltung 5, 9-11):
Organisation und
Personal

LS für Strategie und
 Organisation
 Prof. Dr. Isabell M. Welp
 Patrick Oehler, M.Sc.; Wiebke Wendler, M.Sc.



SS 2015

- **Entscheidungstheorie**
- **Forschung und Entwicklung**
- **Marketing**
- **Produktion und Supply Chain Mgmt. Management**

Personal

10.1 Grundlagen

10.2 Personalbedarfsermittlung

10.3 Personalbeschaffung

10.4 Personaleinsatz

10.5 Personalmotivation und -honorierung

10.6 Personalentwicklung

10.7 Personalfreistellung

Personal**10.1 Grundlagen**

10.2 Personalbedarfsermittlung

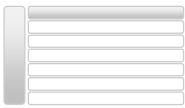
10.3 Personalbeschaffung

10.4 Personaleinsatz

10.5 Personalmotivation und -honorierung

10.6 Personalentwicklung

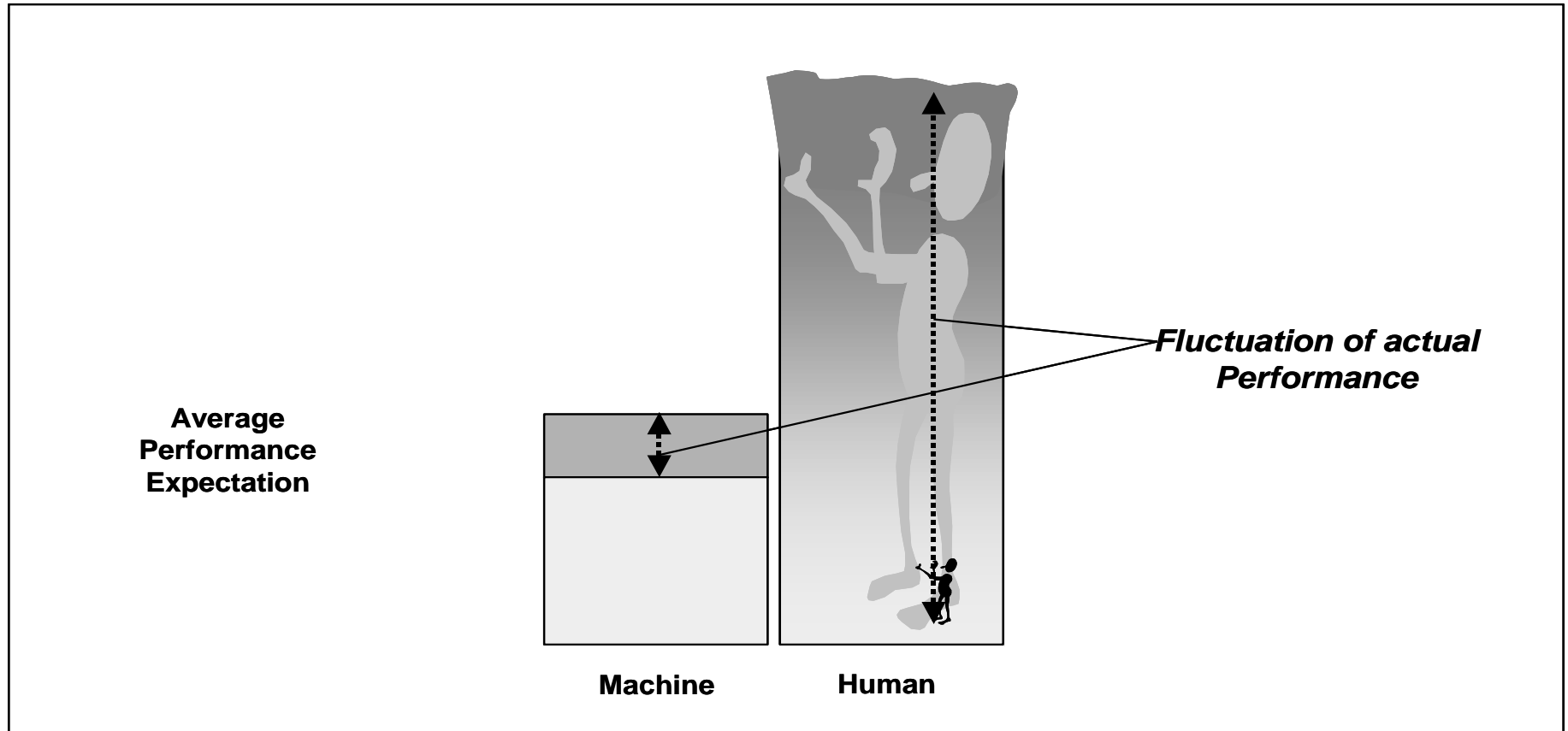
10.7 Personalfreistellung



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.
 - ... weißt 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?



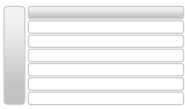
Source: Welppe & Rachbauer, 2004

Menschenbilder

Grundannahmen über den Menschen in der Personalwirtschaft

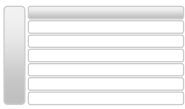
- Für die Betrachtung betriebswirtschaftlicher Entscheidungstatbestände spielen die Grundannahmen über die **menschliche Natur** eine große Rolle.
- Grundannahmen über den Menschen und seine Motivierbarkeit können in **Menschenbildern** ausgedrückt werden.
- **Douglas McGregor**
Sammelte in den 1950er 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.

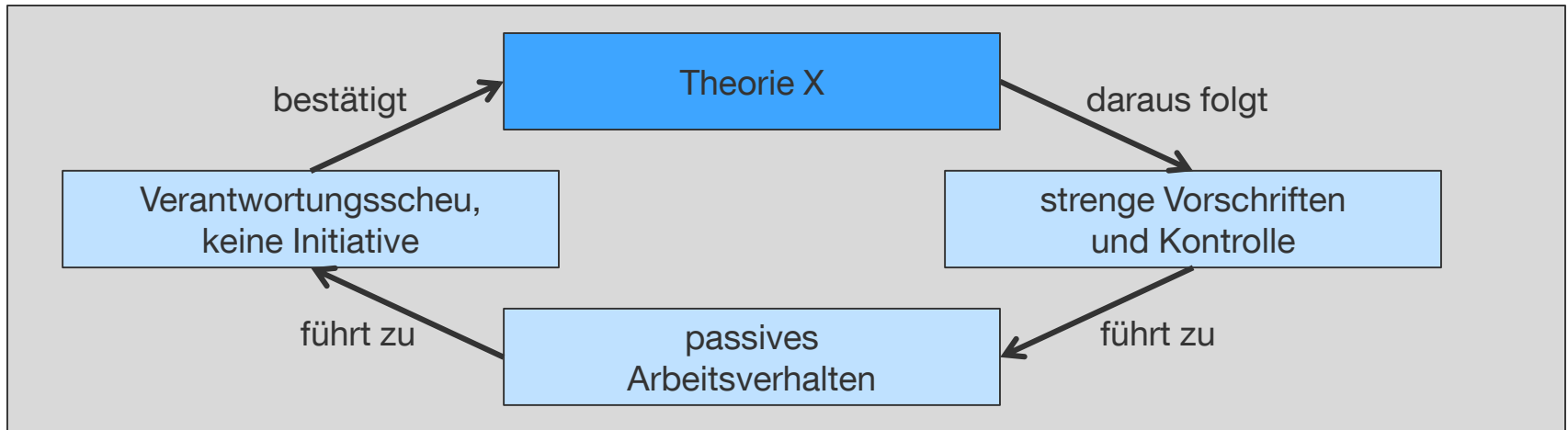


Zu welchen Verhaltensweisen seitens des Managements führt ein durch die Theorie X geprägtes Menschenbild?

Das Management ...

- a) ...gibt den Mitarbeitern mehr Freiheit bei der Aufgabenausführung
- b) ...betont Autorität und Kontrolle**
- c) ...ist gleichgültig gegenüber den Mitarbeitern

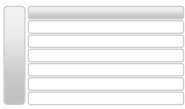
Teufelskreis der Theorie X



- 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

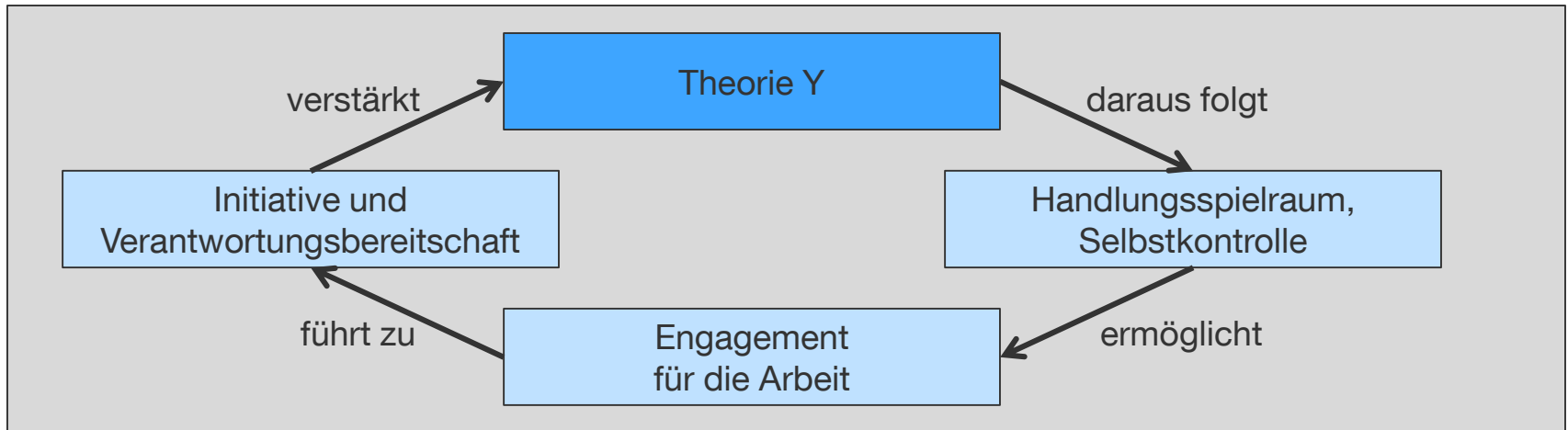


Theorie Y

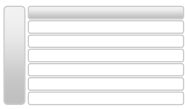
- ☐ McGregor

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.

Die verstärkende Wirkung der Theorie Y

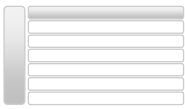


- Auswirkungen der Annahmen der Theorie Y über Mitarbeiter auf das Vorgesetztenverhalten
 - Freiraum zur selbstständigen Gestaltung
 - Einbezug in Entscheidungsprozesse
 - Arbeits- und Organisationsgestaltung, die Initiative und Engagement der Mitarbeiter fördert



Welche der folgenden Annahmen ist eine Annahme der Theorie X?

- a) Zugunsten von Zielen, denen sich ein Mensch verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und der Selbstkontrolle unterwerfen.
- b) Mensch möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt wenig Ehrgeiz und ist auf Sicherheit ausgerichtet.**



Was beinhaltet der Begriff Corporate Culture?

- a) Regelwerk eines Unternehmens
- b) Überzeugungen eines Unternehmens**
- c) Kleiderordnung eines Unternehmens

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)*

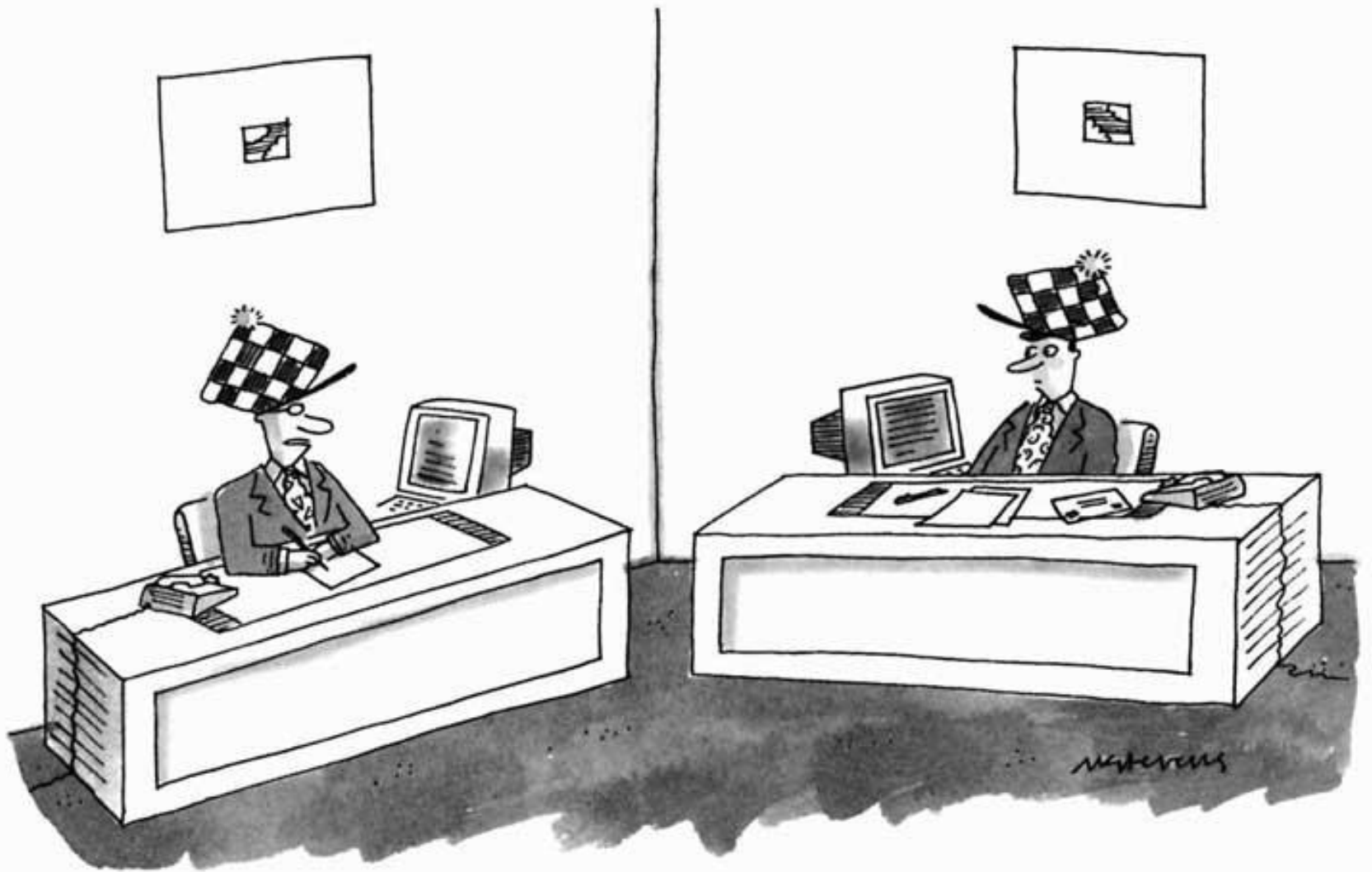
- ☐ “... spirit and style of the house”
- ☐ “... that, for which we stand in”
- ☐ “... the way things are done around here”



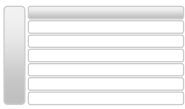
Wissenschaftliche Definition

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.

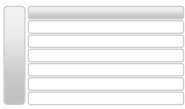
Diese zehn Grundsätze haben wir bereits für uns festgeschrieben, als es Google erst wenige Jahre gab. Von Zeit zu Zeit überprüfen wir, ob die Liste weiterhin aktuell ist. Wir hoffen, dass dies der Fall ist – und Sie uns weiterhin daran messen können.

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



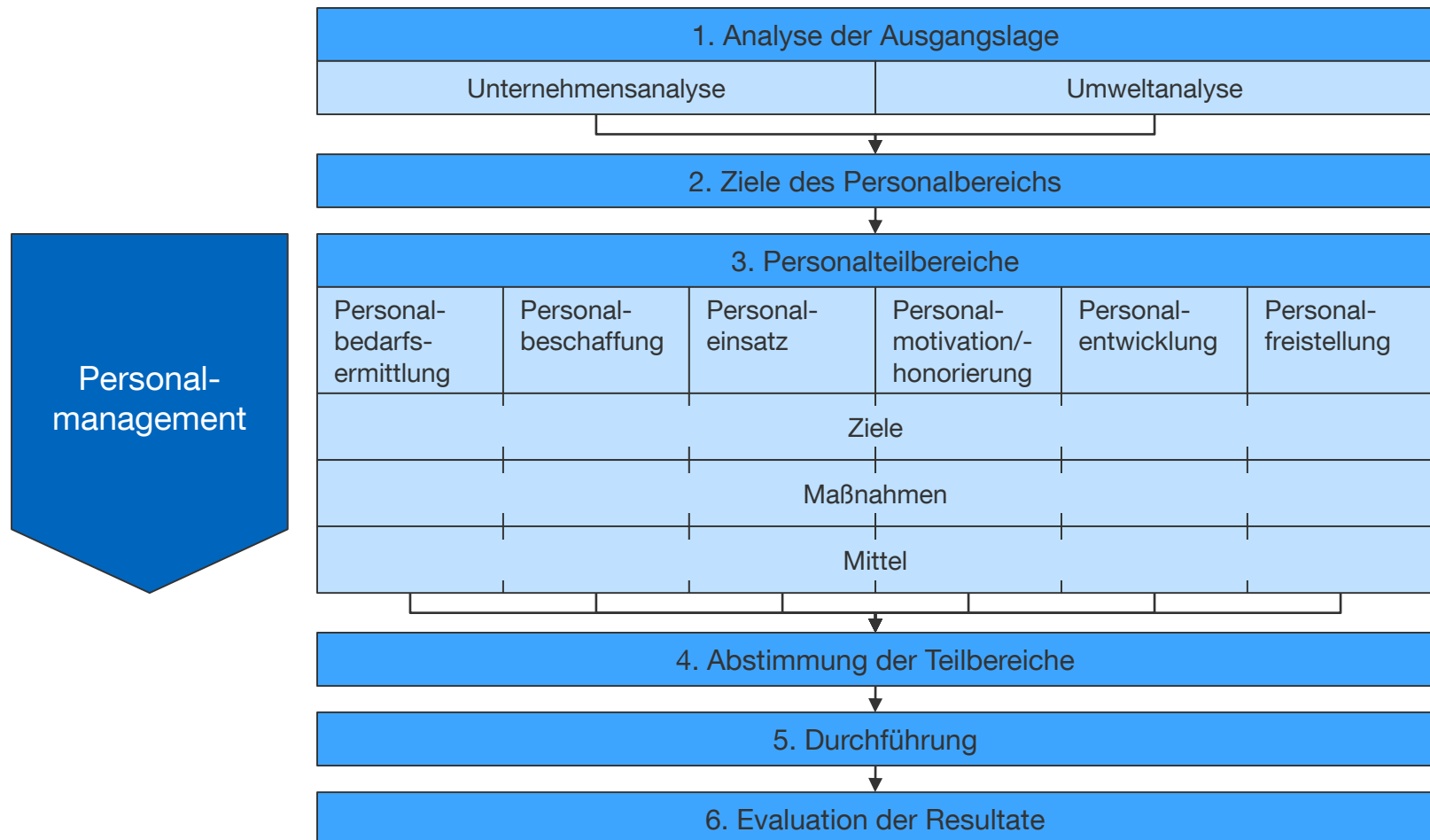
“Imagine a world where most organizations were the best place to work. Imagine what we could be getting done on the planet if it were true.”
Karen May, VP of people development, Google



Welche der folgenden Verhaltensweisen legt nahe, dass das Management die Theorie Y ihrem Führungsstil zu Grunde legt?

- a) Management ist transparent und offen für Anregungen.**
- b) Management betont Autorität und Kontrolle.

Problemlösungsprozess im Personalbereich



Personal

10.1 Grundlagen

10.2 Personalbedarfsermittlung

10.3 Personalbeschaffung

10.4 Personaleinsatz

10.5 Personalmotivation und -honorierung

10.6 Personalentwicklung

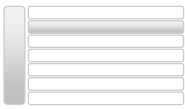
10.7 Personalfreistellung

Aufgabenbeschreibung der Personalbedarfsermittlung (I)

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

- ☐ 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.

Personal

10.1 Grundlagen

10.2 Personalbedarfsermittlung

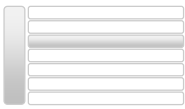
10.3 Personalbeschaffung

10.4 Personaleinsatz

10.5 Personalmotivation und -honorierung

10.6 Personalentwicklung

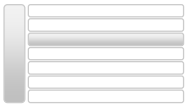
10.7 Personalfreistellung



Personalbeschaffung

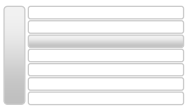
- Die Personalbeschaffung hat die Aufgabe, die in der Personalbedarfsermittlung festgestellte Unterdeckung zu decken nach:
 - Anzahl (quantitativ)
 - Art (qualitativ)
 - Zeitpunkt und Dauer (zeitlich)
 - Einsatzort (örtlich)

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



**Welche Gruppe gehört nicht zu den „Expatriates“?
Staatsangehörige...**

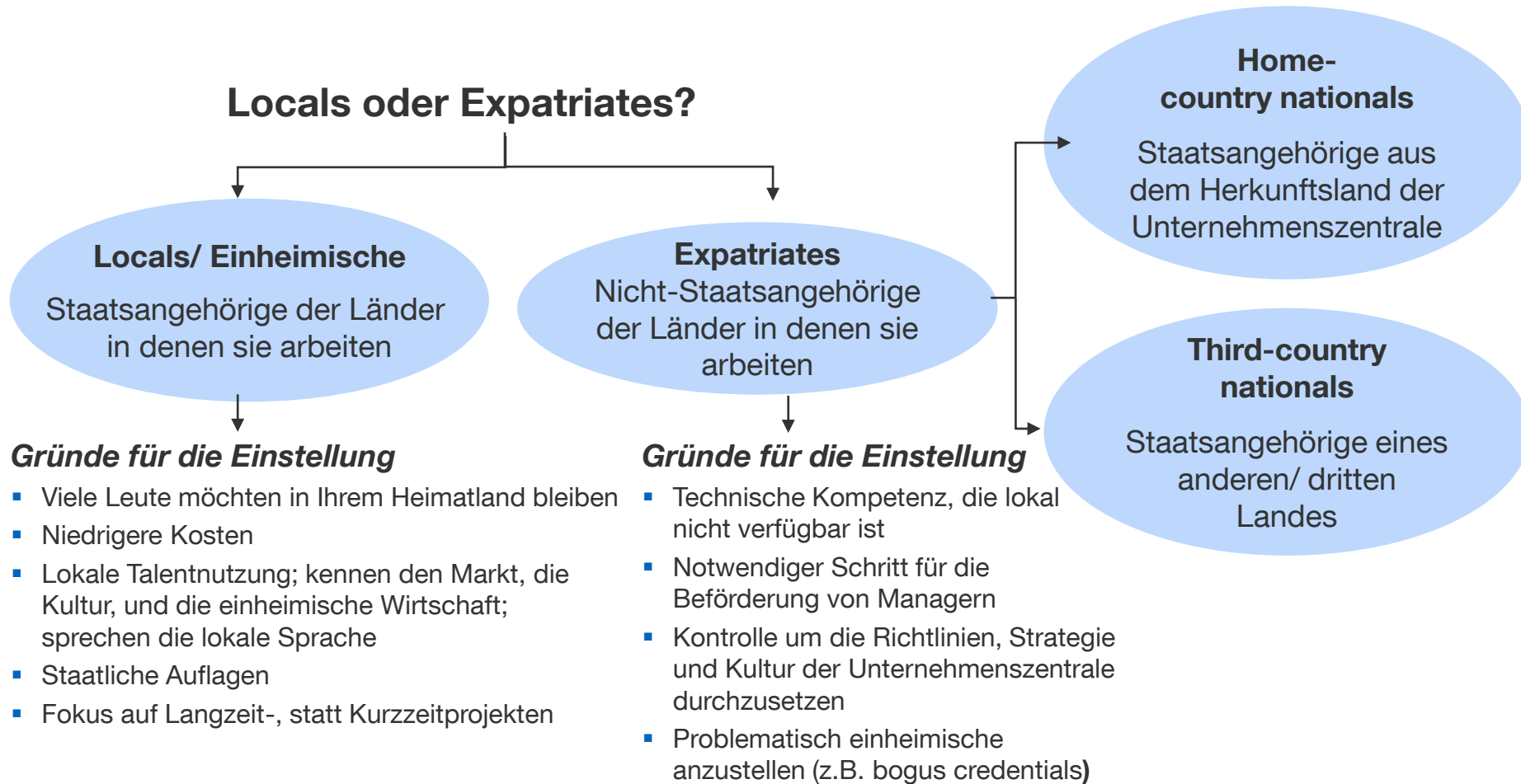
- a) ...der Länder in denen Sie arbeiten**
- b) ...aus dem Herkunftsland der Unternehmenszentrale
- c) ...eines anderen/ dritten Landes

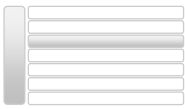


Management von Expatriates

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

Management von Expatriates - Personalpolitik



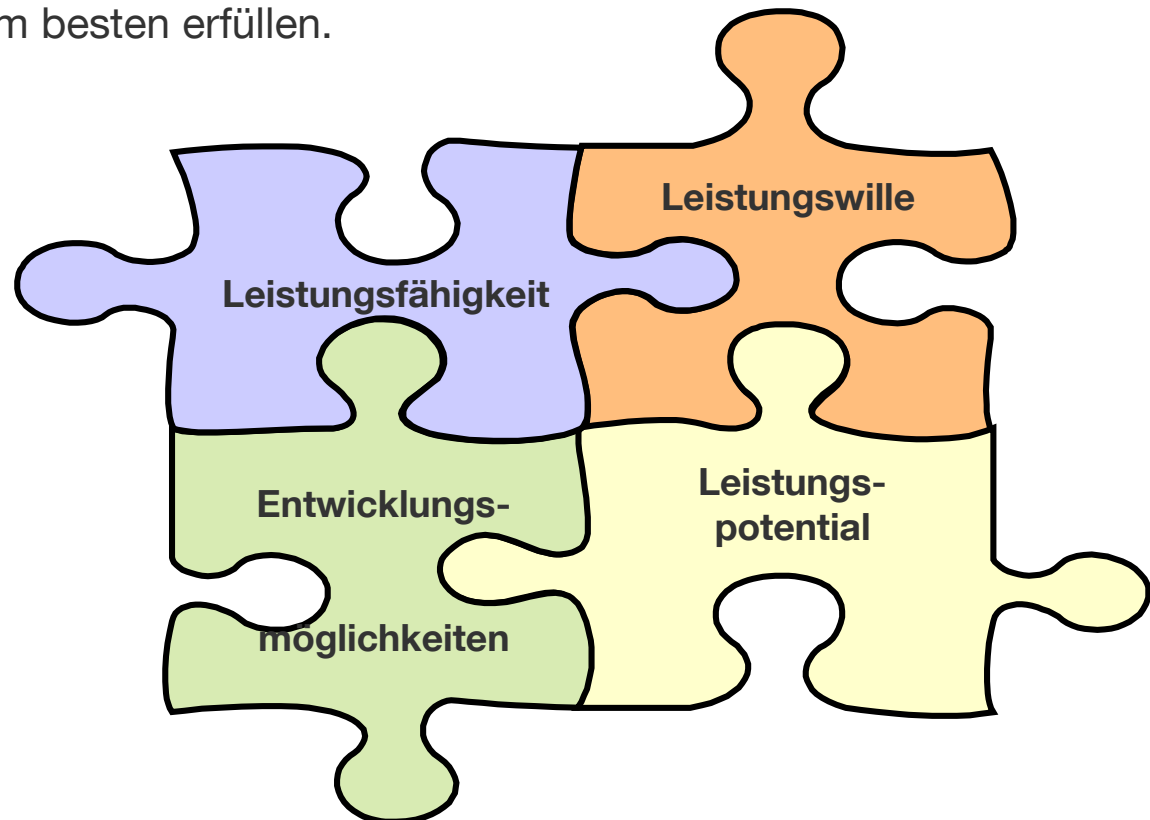


Stellen Sie sich vor, Sie sind Leiter der Human Resources Abteilung eines großen deutschen Unternehmens und möchten eine Position im mittleren Management in Frankreich besetzen. Was ist ein Grund, eher einen Einheimischen (also in diesem Fall einen Franzosen) als einen Expatriate (also beispielsweise einen Deutschen) einzustellen?

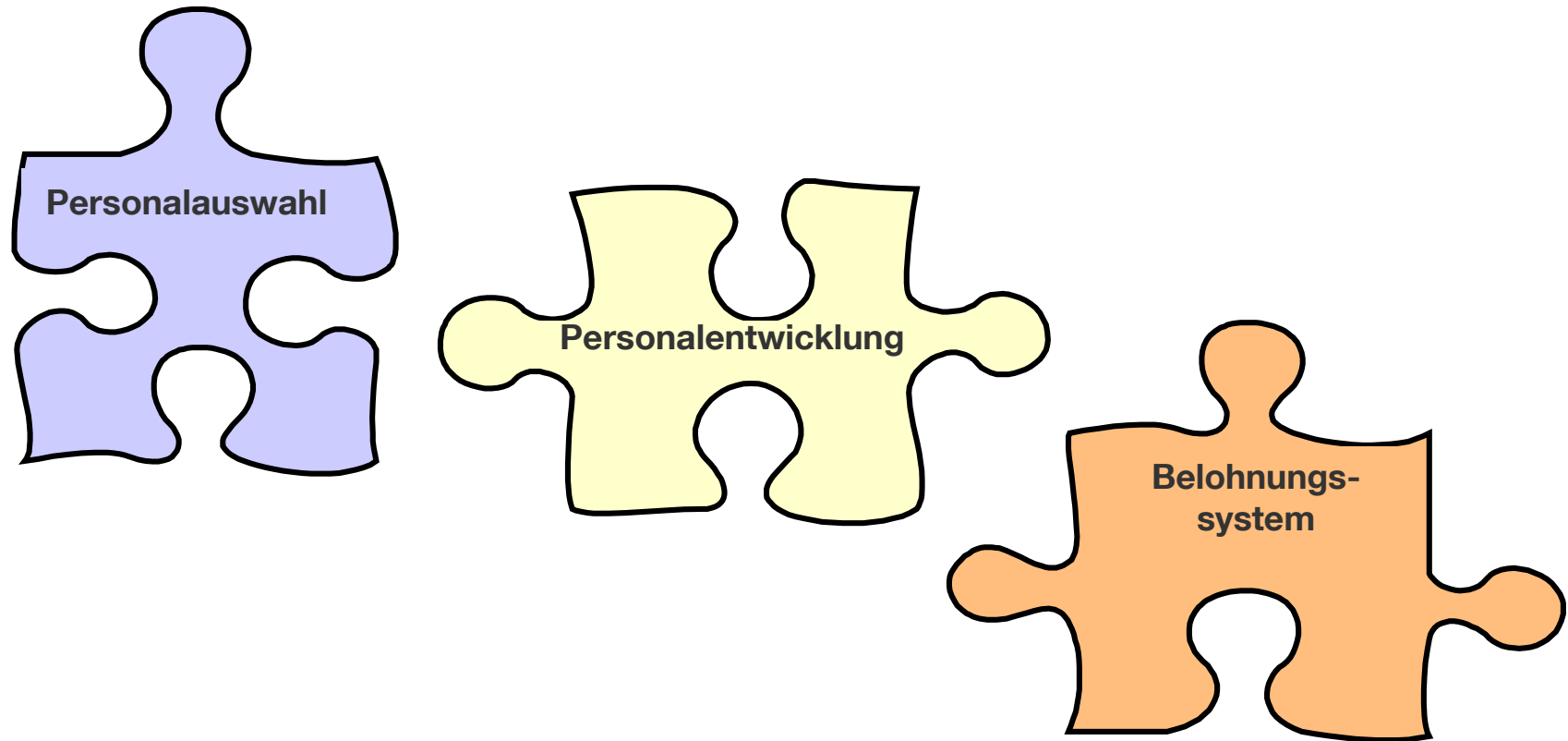
- a) Höhere Gehälter für Einheimische
- b) Fokus auf Langzeit-, statt Kurzzeitprojekten**
- c) So haben Sie mehr Kontrolle um die Richtlinien, Strategie und Kultur der Unternehmenszentrale durchzusetzen

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

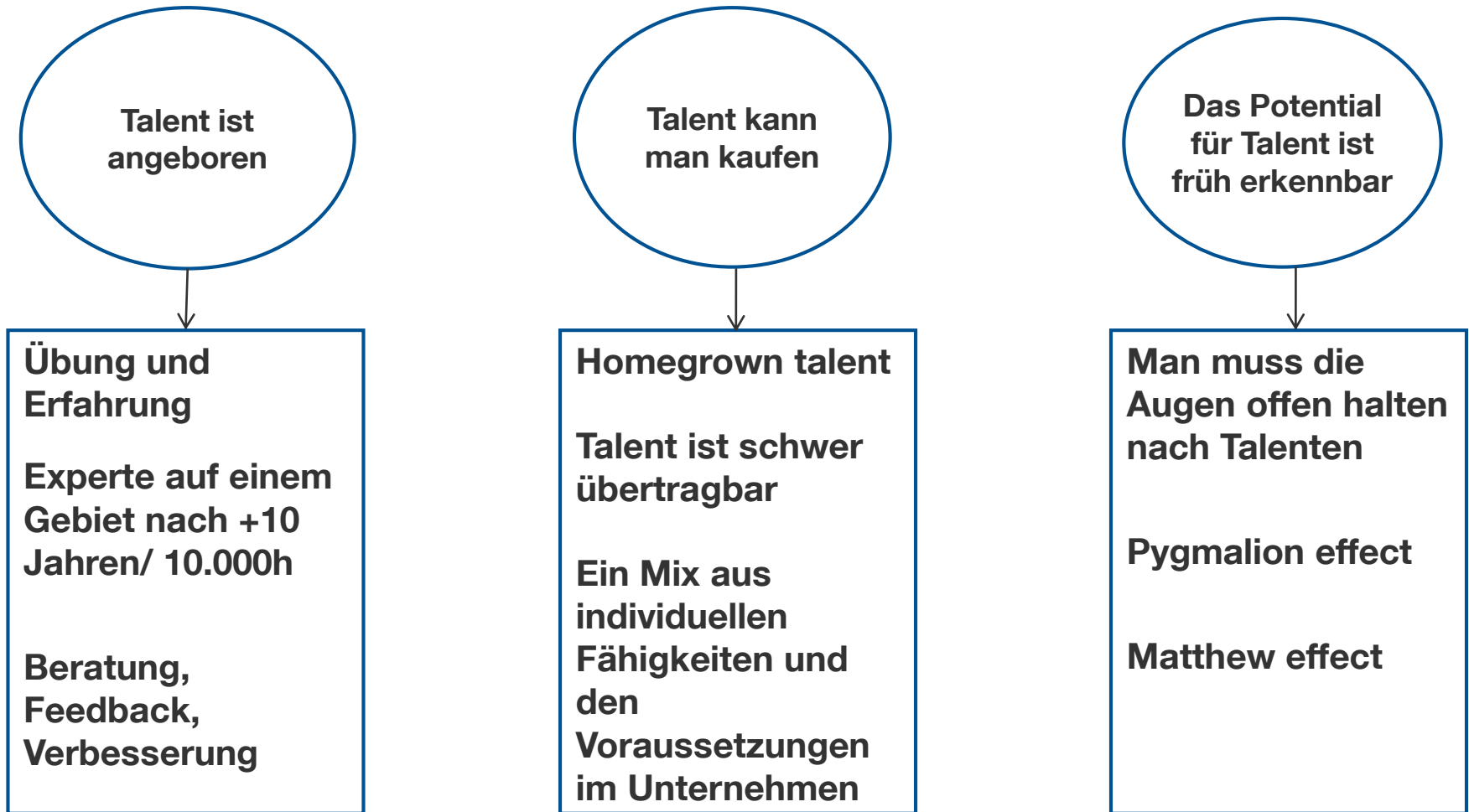


Auswahlentscheidungen gehören zu den strategischsten Entscheidungen



“I’d have to say that my best business decisions have had to do with picking people” (Bill Gates)

Evidenzbasierter Blickwinkel auf Talent Management: Häufige Missverständnisse



Source: Burkus & Osula, 2011

Implikationen für das Talent Management

Create deliberate practice opportunities

Grow star talent, don't chase it

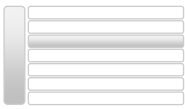
Open training programs to all

- **Exzeptionelle Leistung kann nur durch viel wohlbedachte Übung entstehen (über mehr als ein Jahrzehnt)**

- **Talent ist nicht so übertragbar, wie manche denken (Groysberg, 2010)**

- **Der Glauben an angeborene Fähigkeiten kann zum Pygmalion Effekt führen**
- **Demokratisierung von Trainingsmöglichkeiten**

Exzeptionelle Leistung entsteht durch Übung



Welcher der folgenden Ratschläge sollte im Talentmanagement berücksichtigt werden?

- a) Trainingsprogramme sollten nur für Talente verfügbar sein
- b) Manager von Konkurrenten abwerben sichert meist eine hohe Leistung innerhalb des Unternehmens zu
- c) „Übung macht den Meister“**

Personal

10.1 Grundlagen

10.2 Personalbedarfsermittlung

10.3 Personalbeschaffung

10.4 Personaleinsatz

10.5 Personalmotivation und -honorierung

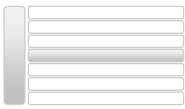
10.6 Personalentwicklung

10.7 Personalfreistellung



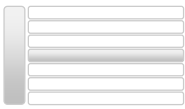
Personaleinsatz

- ☐ 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