



**Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre**  
Unternehmensplanung  
Personalmanagement  
Betriebliche Organisation

## Vorbemerkung

**Eine komplette Darstellung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre verbietet sich wegen des erforderlichen Umfangs von selbst. Vielmehr geht es hier darum, einige Grundlagen zu schaffen, die das Verständnis der speziellen Themen zu Marketing und Vertrieb erleichtern sollen. Inhaltlich ist diese Präsentation nahe an das Skript zur Unternehmensführung angelehnt und dabei um einige Themen erweitert.**

**Es werden die Grundlagen der Leistungserstellung und –verwertung behandelt. Es folgen eine Einführung in die Planungsprozesse sowie grundsätzliche Aspekte aus den Bereichen Organisationslehre und Personalmanagement. Im letzten Teil werden eine Reihe von Themen der Personalwirtschaft aufgegriffen, die wir als operative Disziplin bewusst differenzieren wollen vom Personalmanagement.**

**Z. Zt. mag das eine oder andere noch etwas fragmentarisch wirken, der Autor geht aber davon aus, dass diese Arbeit, die wiederum lediglich als Begleitmaterial zum Seminar dient, sich in nächsten Monaten zunehmend verdichten wird.**

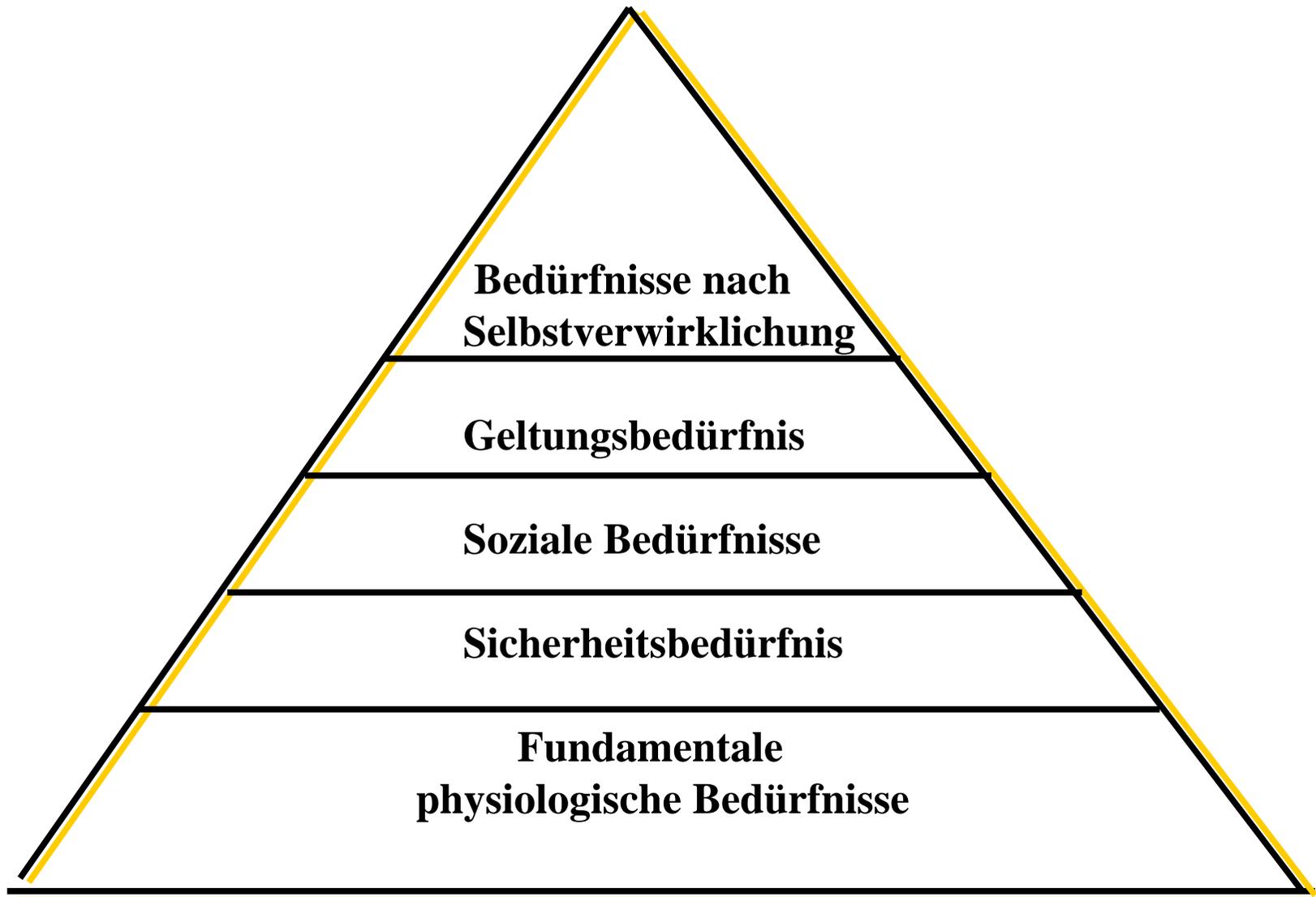
## Der Begriff des Wirtschaftens

**Ursache des Wirtschaftens sind die Wünsche der Menschen nach Gütern und deren Knappheit , die den unbegrenzten offenen und latenten Bedürfnissen entgegensteht.**

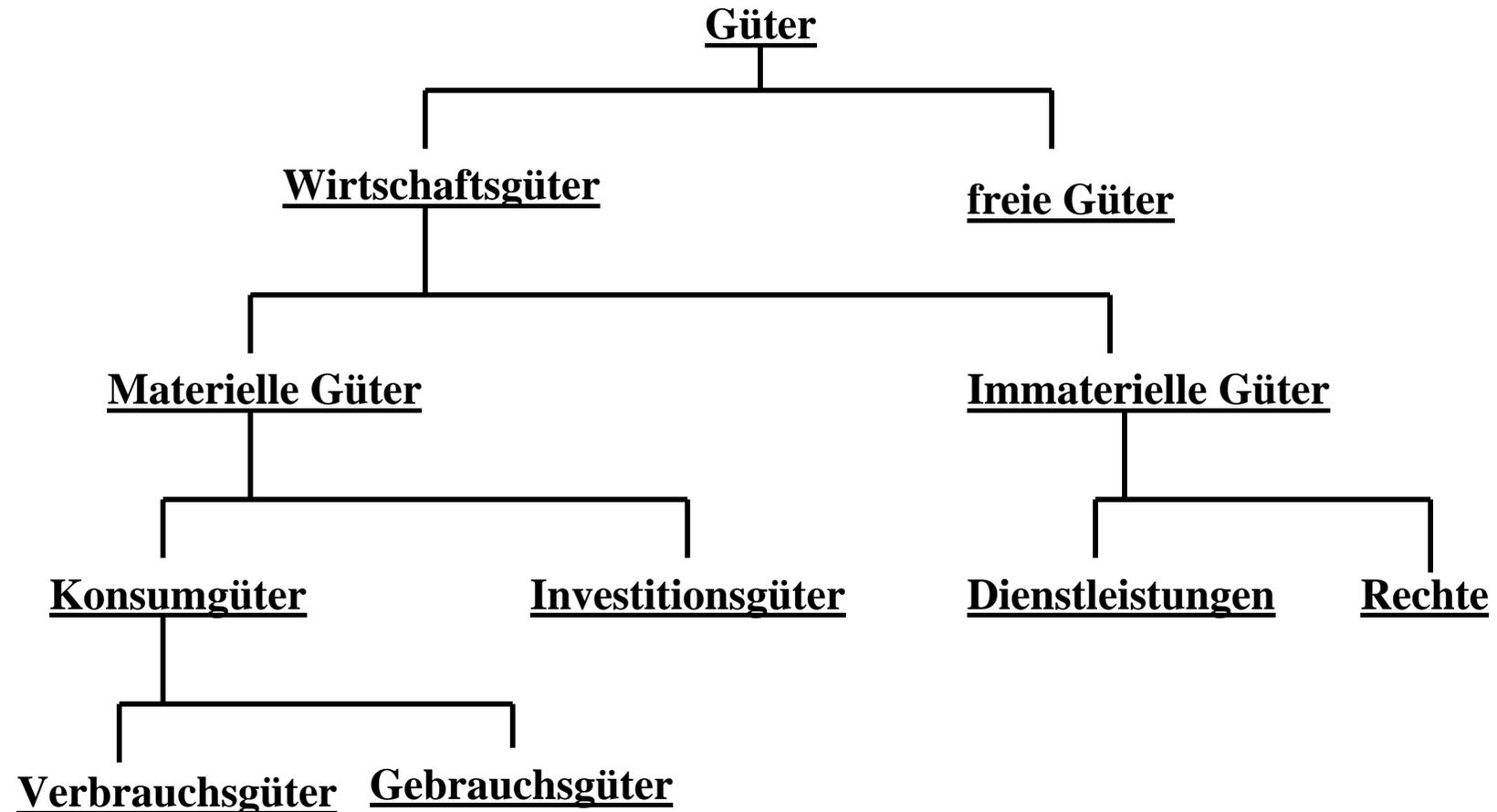
**Bedarf ist der Teil der Bedürfnisse, den der Mensch mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln befriedigen will und kann.**

**Nachfrage ist die konkretisierte , durch Kaufkraft gedeckte Anforderung von Gütern bei den Marktpartnern, die diese Güter bereithalten.**

## Bedürfnispyramide nach Maslow



# Gliederung der Gütermärkte



## Produkte und Dienstleistungen im Vergleich

### Produkte

Produkt ist gegenständlich.  
... kann gelagert werden.  
... kann vor dem Kauf  
geprüft werden.  
...wird ohne Mitarbeit des  
Kunden produziert..  
hat seine endgültige  
Form nach dem Produktions-  
prozess erhalten.  
Produktfehler entstehen  
im Produktionsprozess

### Dienstleistungen

Dienstleistung ist immateriell  
...ist nicht lagerfähig.  
...existiert vor dem Kauf  
noch nicht.  
...kann vor dem Kauf auch  
nicht geprüft werden.  
...wird im Wege einer  
Interaktion mit dem  
Kunden erstellt.  
...erhält seine Form erst in  
der Servicesituation  
Produktfehler sind  
Verhaltensfehler.



## **BWL - Begriffe**

**Allgemeine BWL**

**Betrieb**

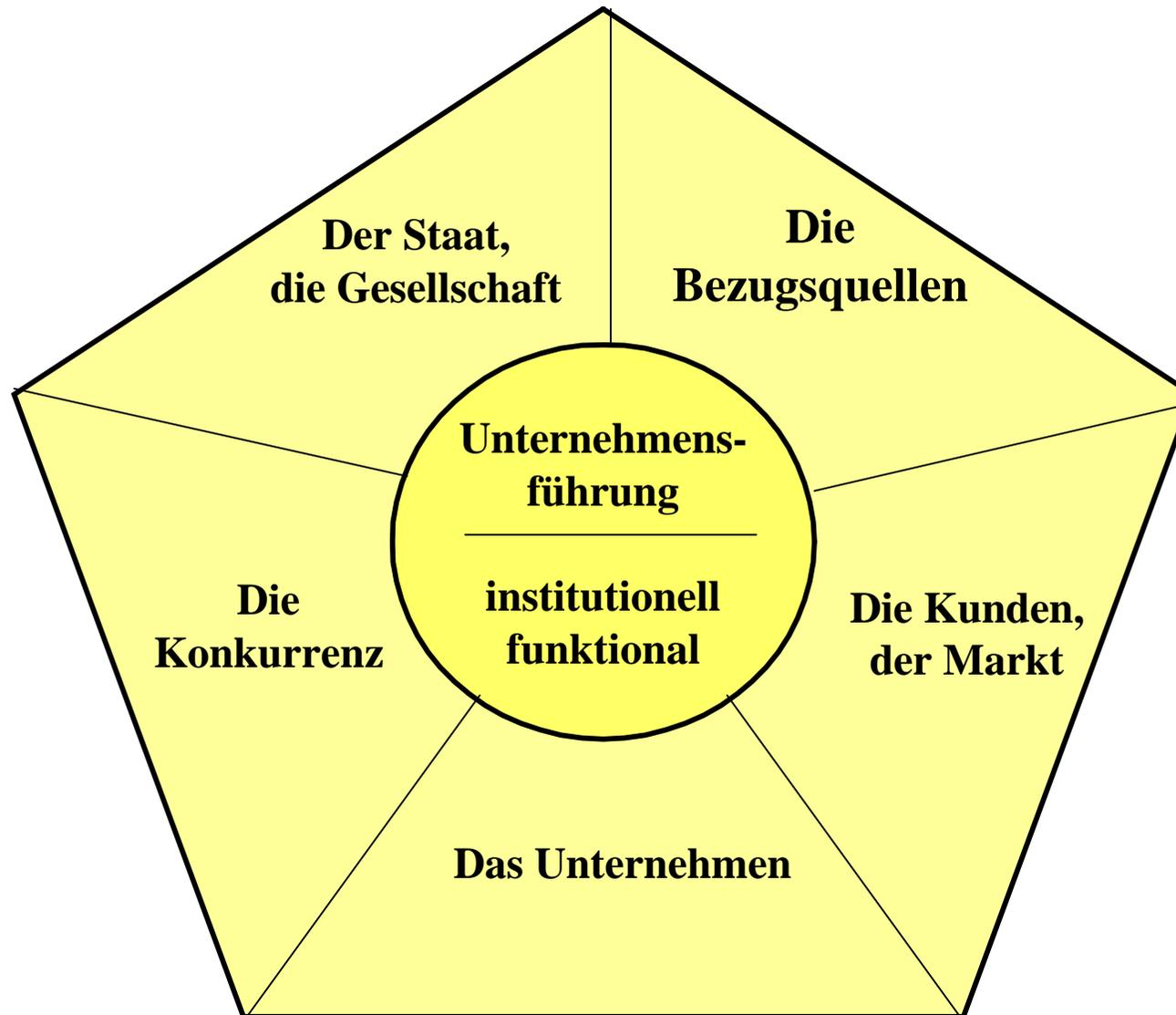
**Wirtschaftlichkeitsprinzip  
= Ökonomisches Prinzip**

**Spezielle BWL**

**Unternehmung**

**Erwerbswirtschaftliches Prinzip**

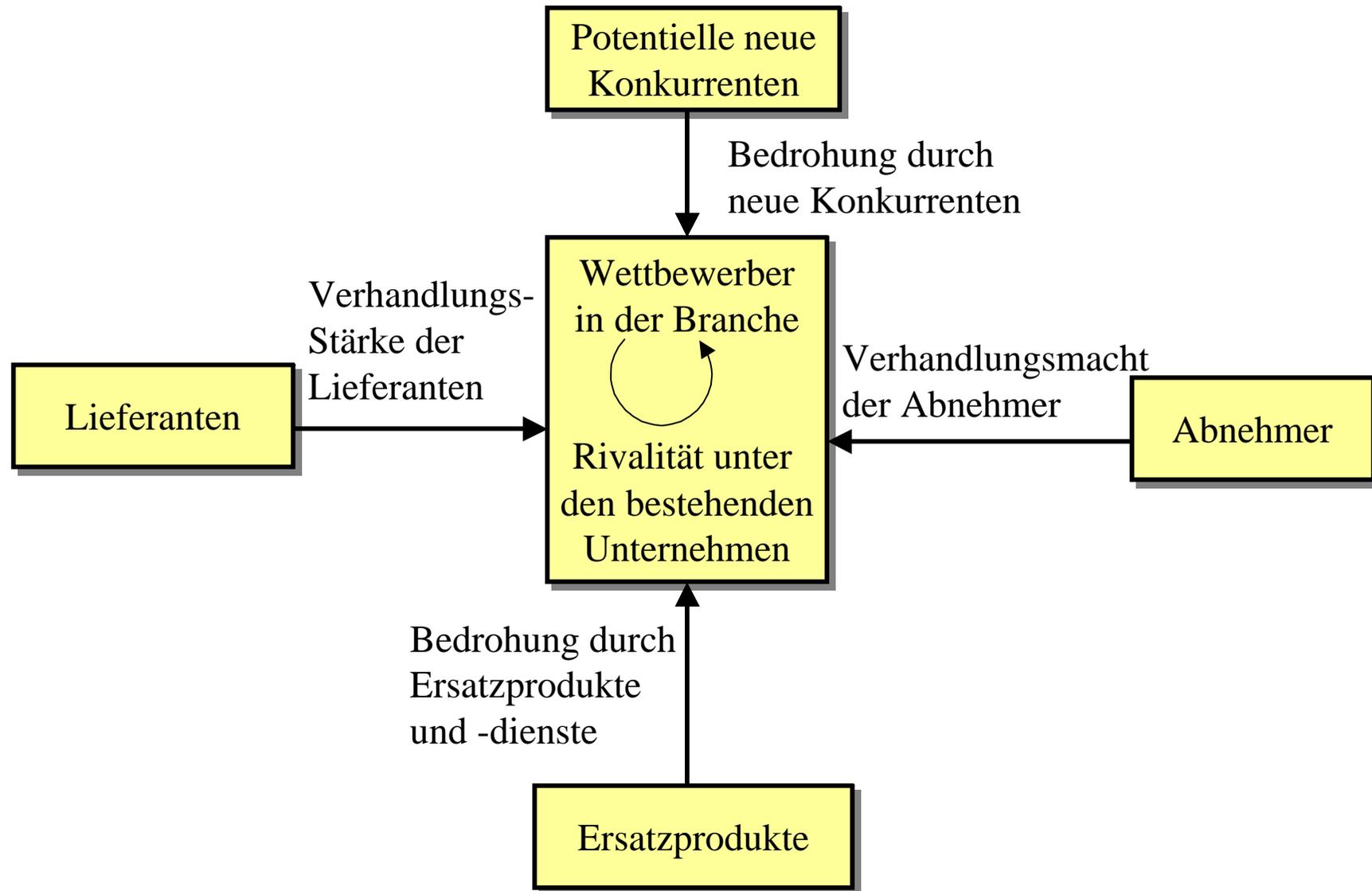
## Bezugsrahmen der Unternehmensführung



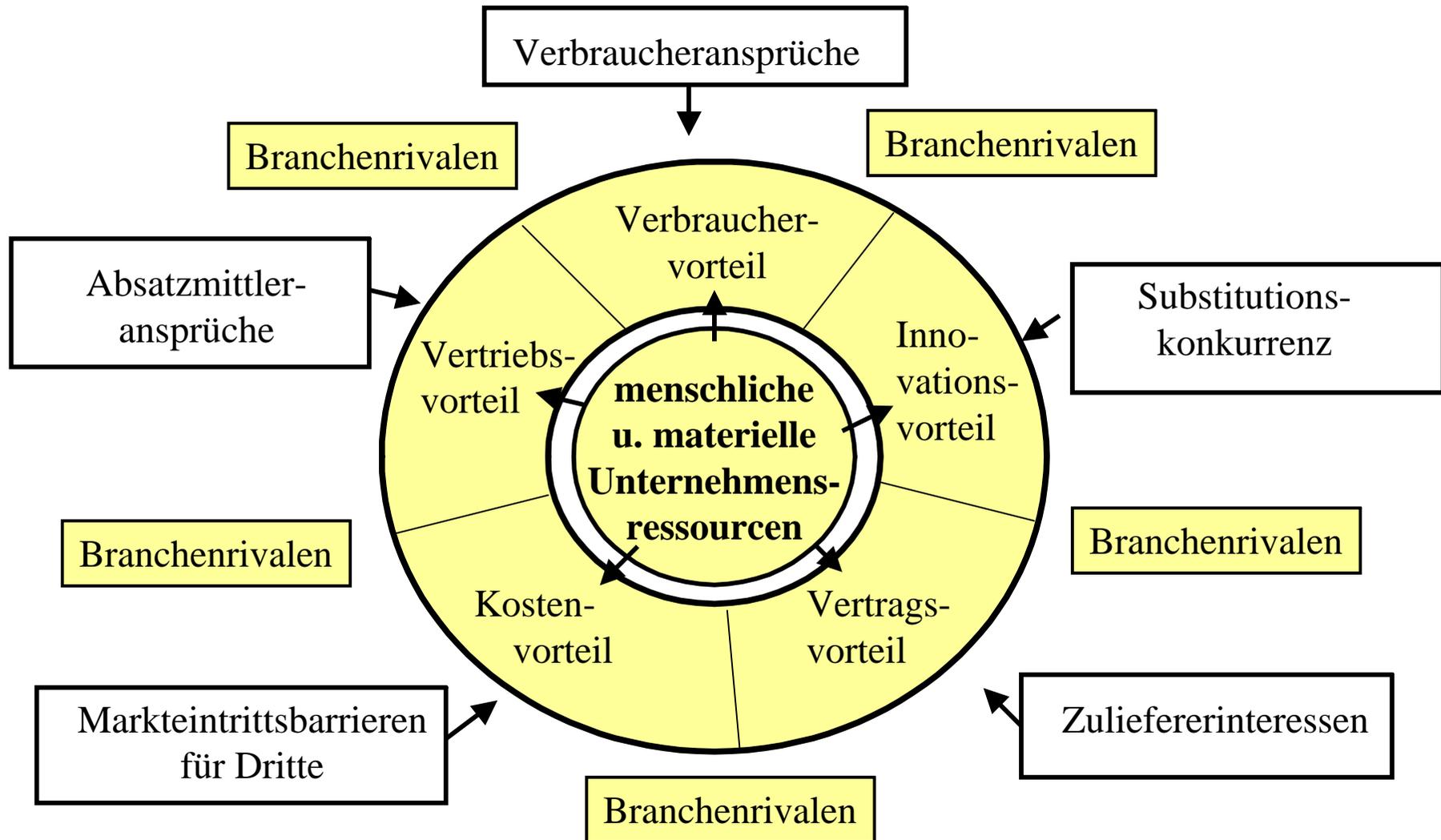
## Kräfte des Wettbewerbs

- **Grad der Rivalität**
- **Markteintrittsbarrieren**
- **Substitutionskonkurrenz**
- **Machtbeziehungen zu vorgelagerten Lieferanten**
- **Machtbeziehungen zu nachgelagerten Abnehmern**

## Triebkräfte des Branchenwettbewerbs



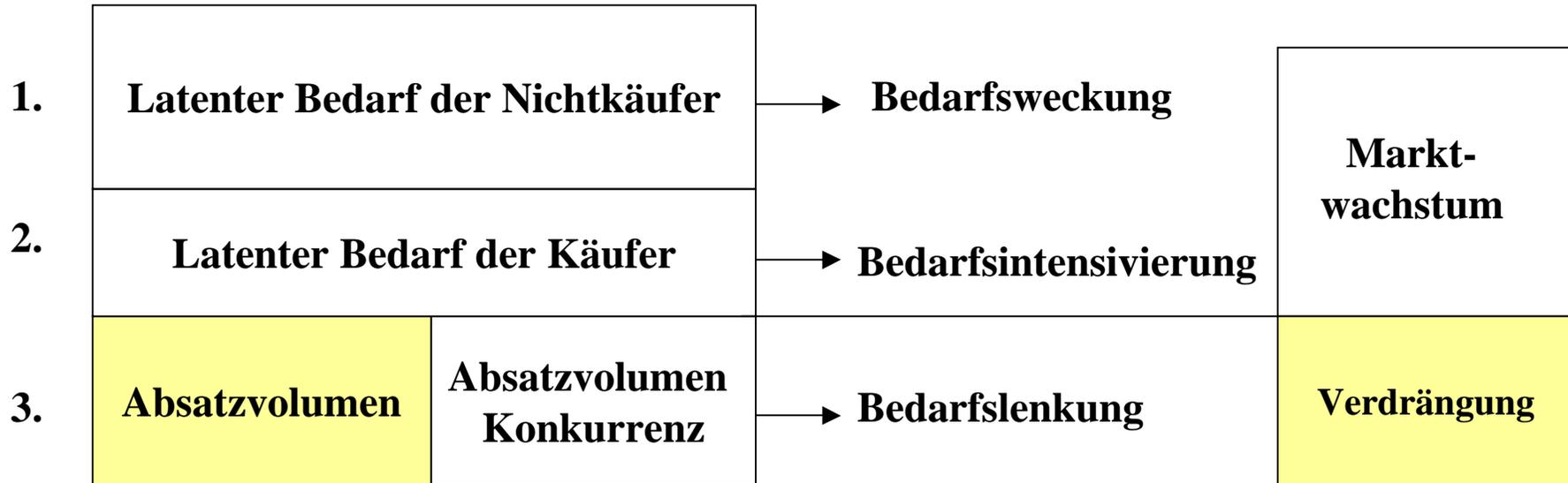
# Instrumente der Wettbewerbsstärke



## Determinanten des Absatzpotenzials

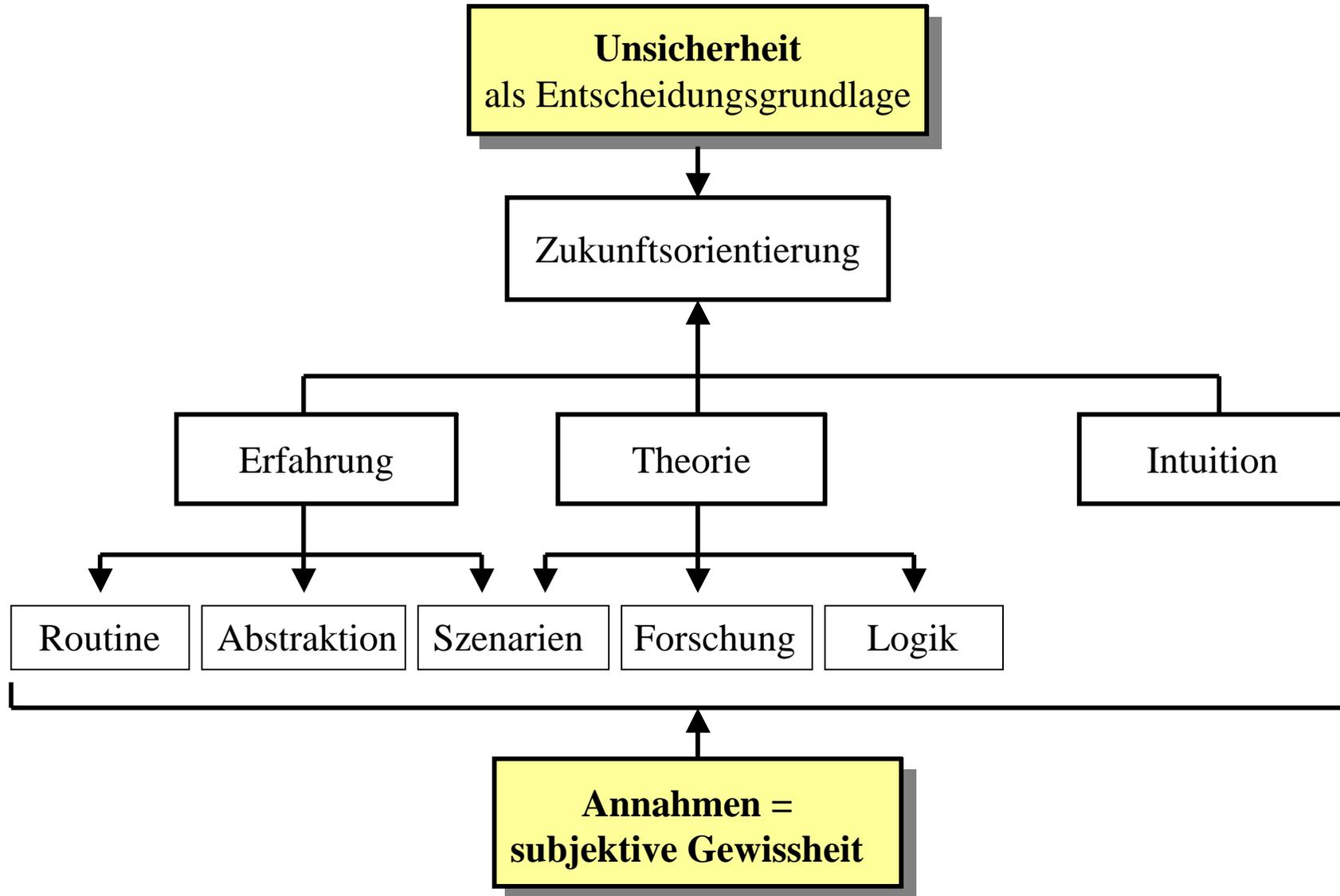
- das vorhandene Absatz- bzw. Umsatzvolumen des eigenen Unternehmens
  - die Intensität der Marktbeeinflussung durch alle Wettbewerber
  - die Kaufkraft bzw. die finanziellen Möglichkeiten der Kunden
  - die Kaufintensität bzw. Kauffrequenz der Kunden
  - der offene oder latente Bedarf potentieller Kunden
  - der Grad der Verfügbarkeit im Markt
  - die Substitutionskonkurrenz durch andere Branchen
- 
-

## Marktpotential: Zusammensetzung und Bestimmung

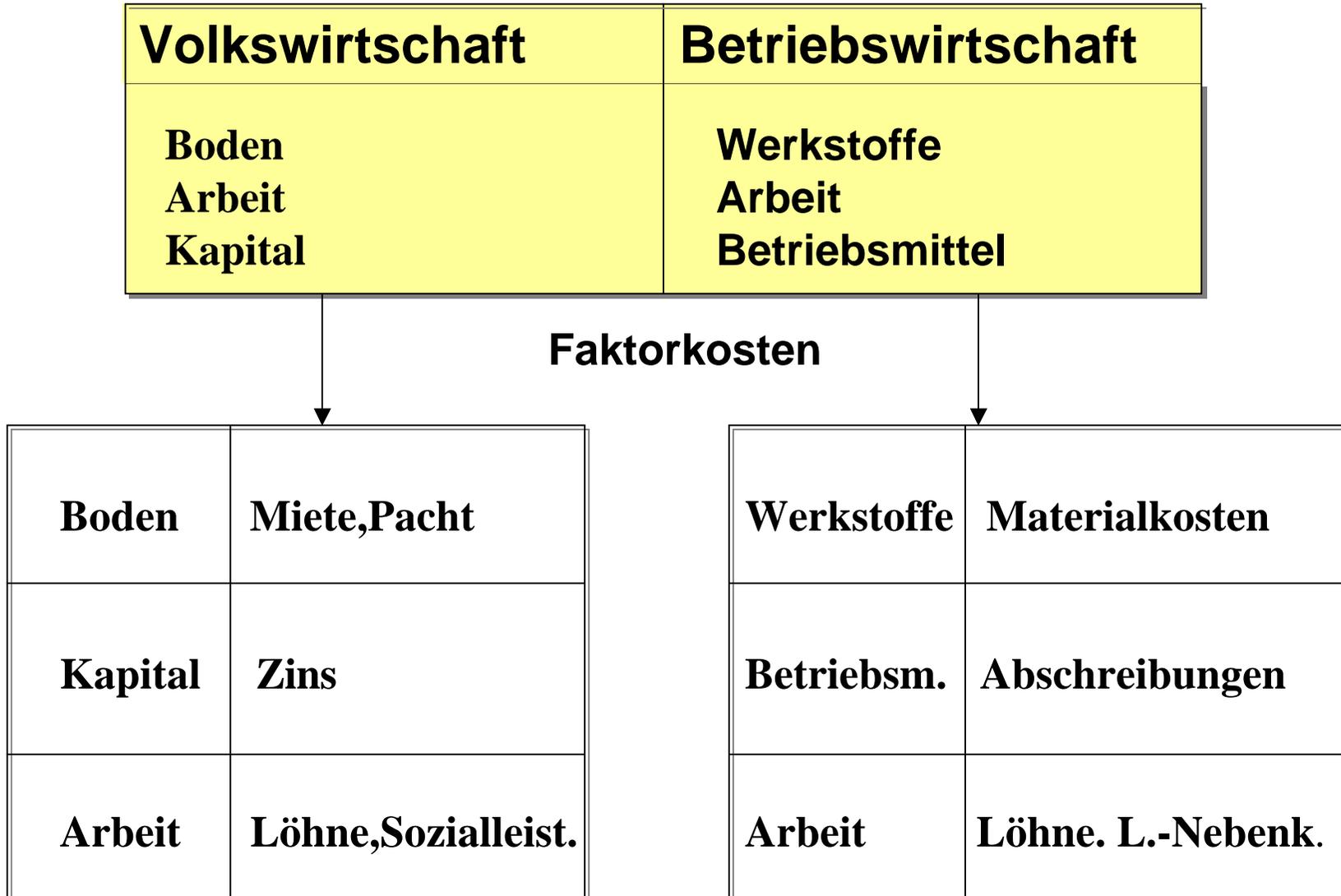


1. Ermittlung von Kaufbarrieren durch Befragung: Gruppendiskussion und Einzelinterview, Produkttest.
2. Ermittlung von Kaufgründen ( z.B. weitere Anwendungsmöglichkeiten) durch Befragung oder Experiment.
3. Ermittlung von Produkt- oder Markenpräferenzen durch Befragung, Beobachtung von Verhaltensweisen ad hoc und im Zeitablauf (Paneleinsatz).

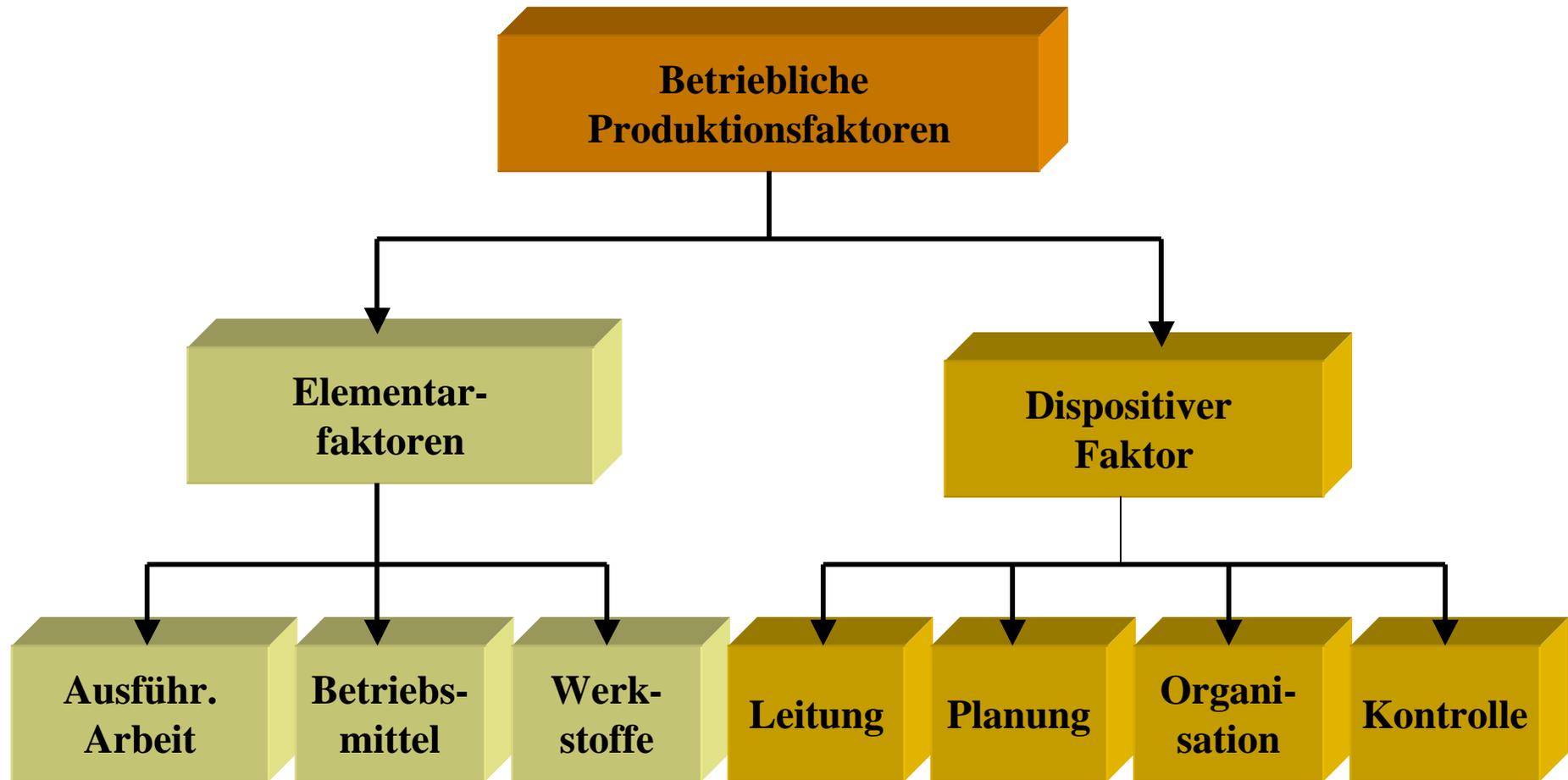
# Das Unsicherheitsproblem



## Das System der Produktionsfaktoren

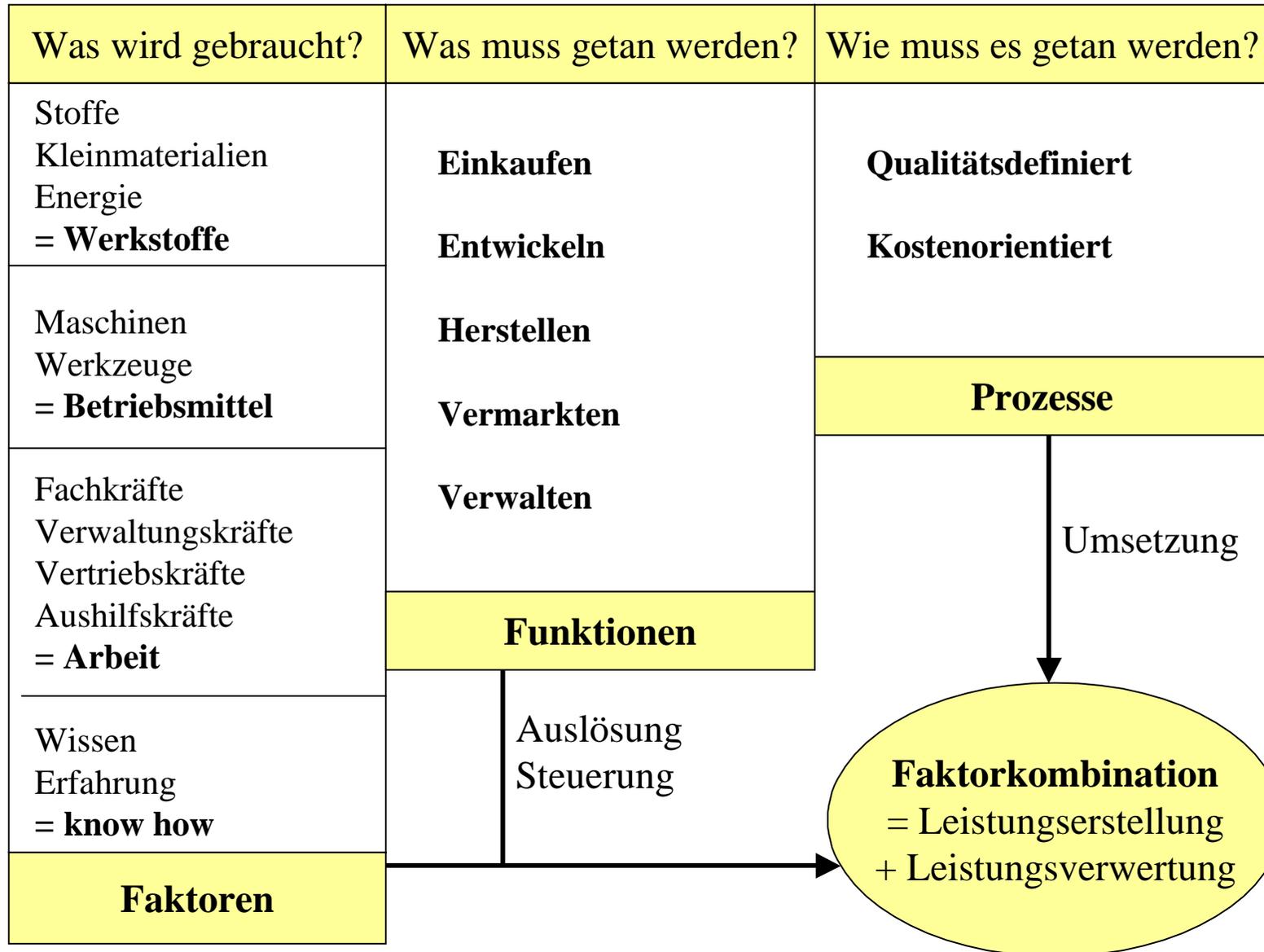


# Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren



# Grundlagen der Leistungserstellung und -verwertung

Beispiel: Textilunternehmen (Konfektion)



# Einführung Unternehmensführung

## Wer führt wen auf welchem Weg wohin?

Unternehmensbegriff:            Abgrenzung zum Betrieb  
   Kennzeichen ist die autonome Entscheidungsfindung

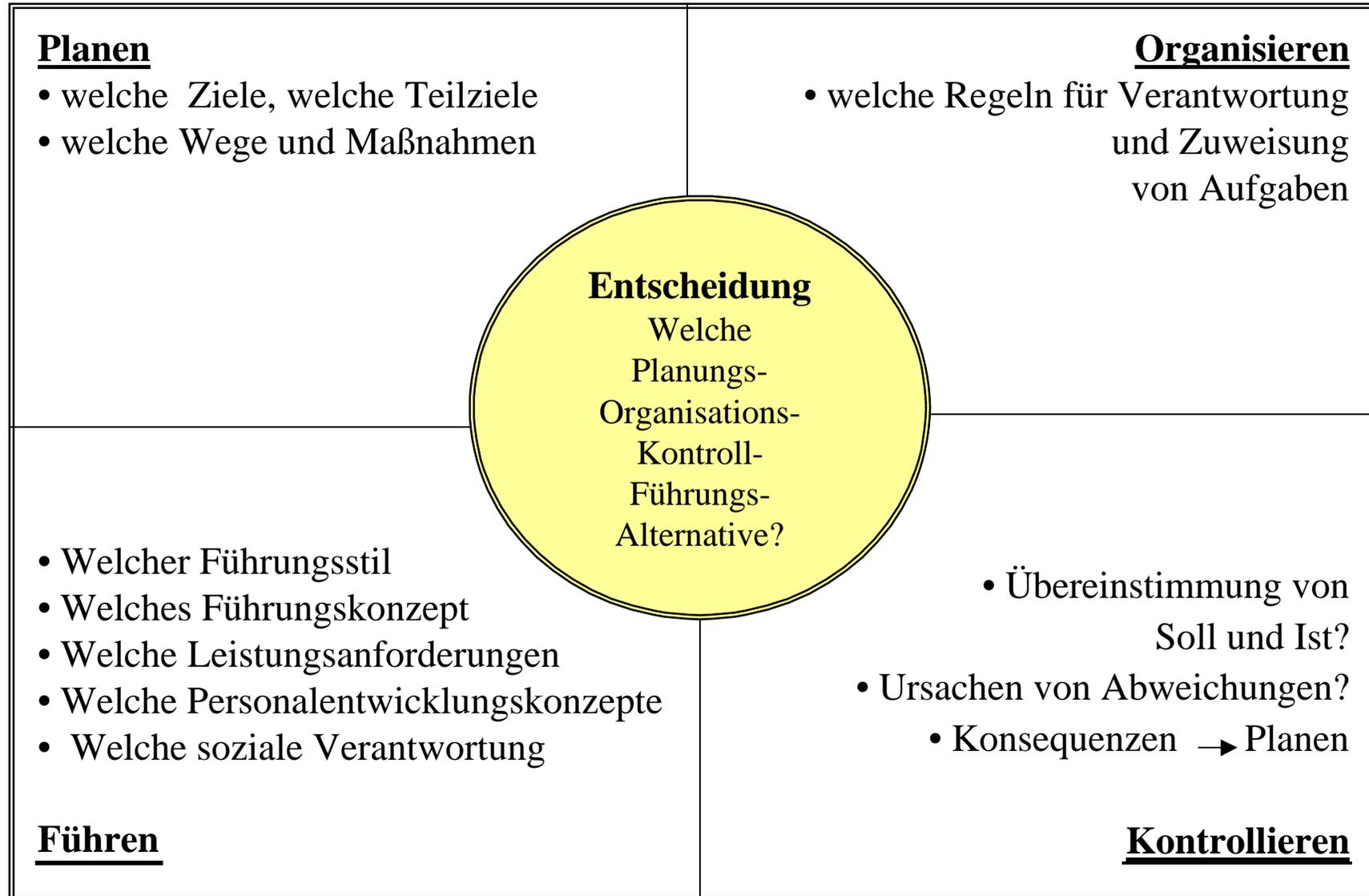
Führung:                            1. Beeinflussen, Lenken    Steuern von Menschen  
   2. Lenkung und Steuerung des Systems „Unternehmen“.

**Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen in dem sozio-technischen System Unternehmung und seinem Umfeld.**

Typische Führungsentscheidungen sind nach Gutenberg:

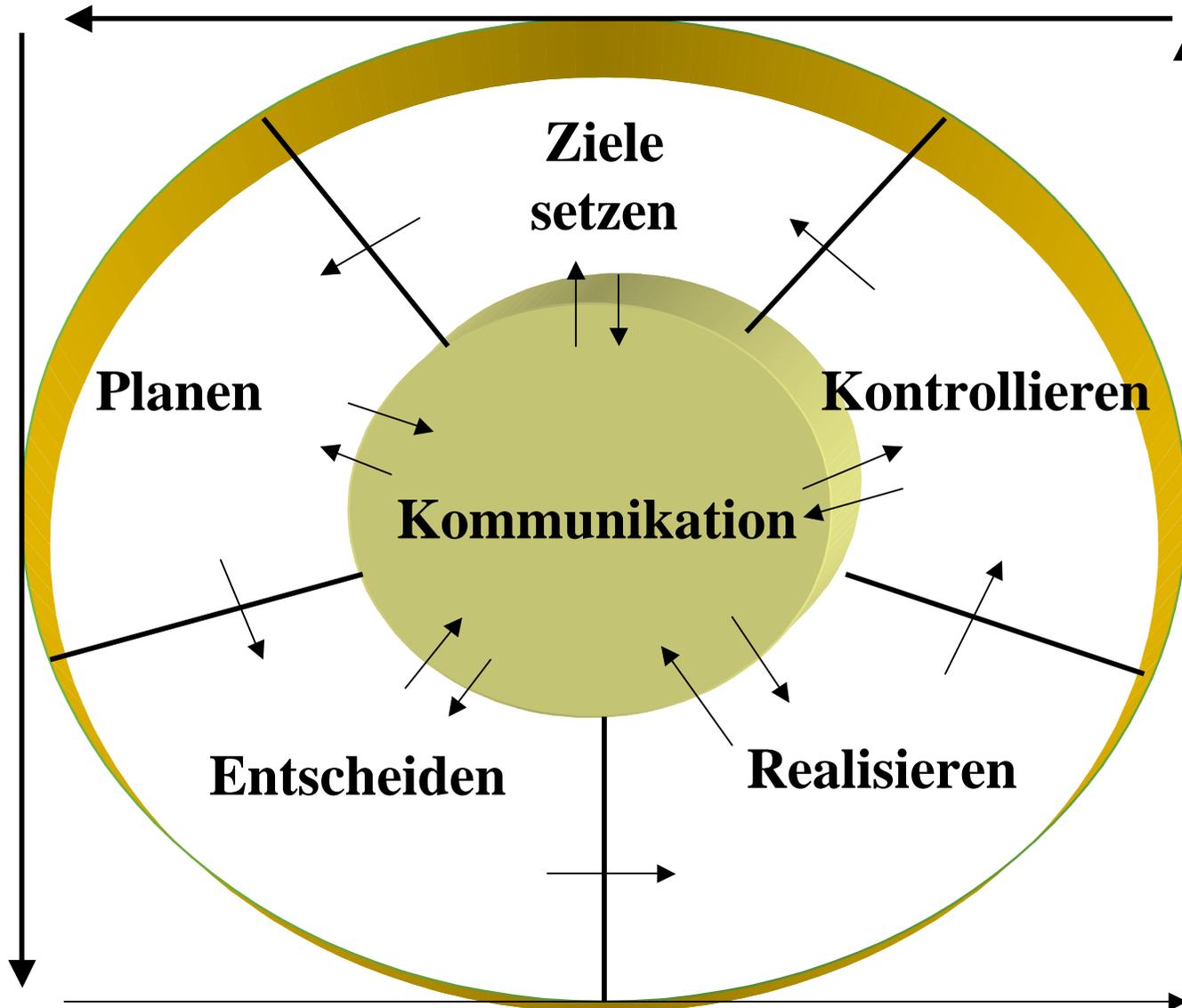
- die Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht
- Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche
- Beseitigung von Störungen außergewöhnlicher Art im laufenden Betriebsprozess
- Treffen von Maßnahmen mit außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutung
- Besetzung von Führungsstellen

# Entscheidungsorientierter Ansatz in der Unternehmensführung



# Prozessorientierter Ansatz in der Unternehmensführung

Management - Kreis



nach Schubert

# Informationsmanagement

**Die Kernfragen, die im Informationsmanagement zu stellen sind, lauten:**

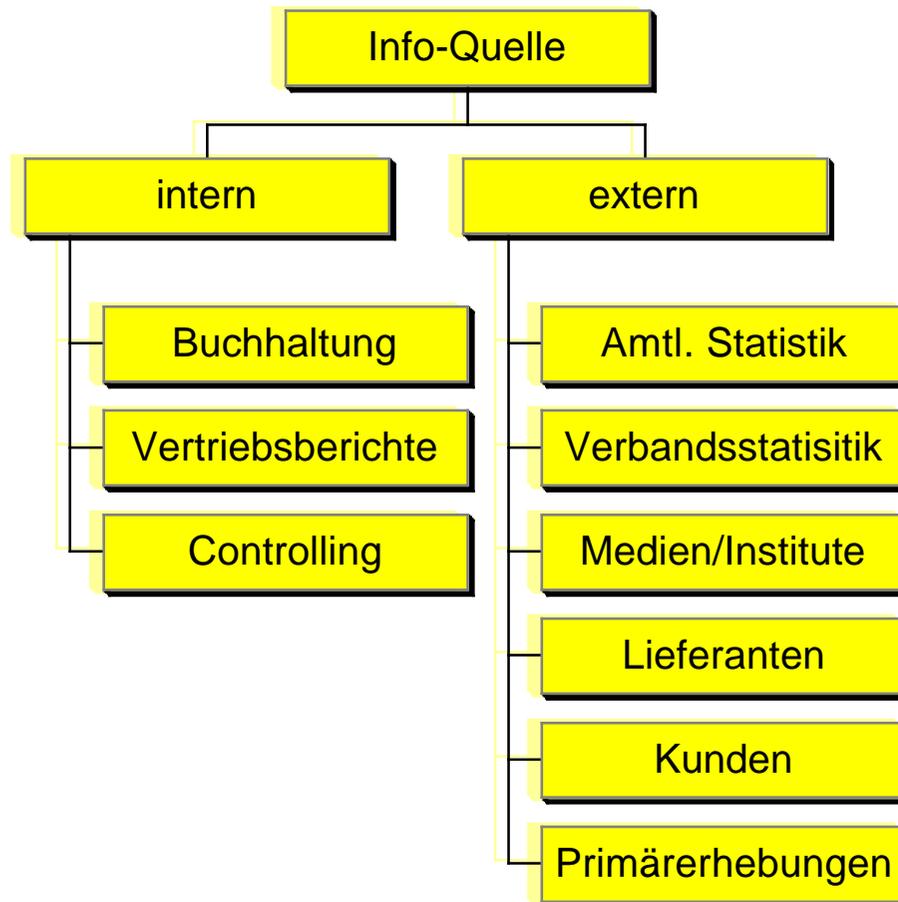
- Welche Informationen werden benötigt, um den **Unsicherheitsfaktor**, der den Entscheidungen innewohnt, zu verkleinern?
- Welche Informationen werden benötigt, um zu überprüfen, ob der eingeschlagene Weg zum **Ziel führt**?
- Wie sind diese Informationen zu **gewinnen**?
- Welcher **Quellen** kann man sich bedienen?
- Wie **zuverlässig** sind diese Quellen?
- Wie **valide** sind die Daten?
- Was sagen die Daten **tatsächlich** aus und was ist möglicherweise irreführender Informationsballast?
- Welche Informationen eignen sich für **Prognosezwecke**?
- Welche eignen sich für die Gewinnung von **Wettbewerbsvorteilen**?
- Welche eignen sich für die Mitarbeiter-**Motivation** und –**Steuerung**?
- Welche eignen sich zum Aufbau von **Kundenpräferenzen** und **Kundenbindungen**?
- Welche eignen sich zur optimalen Ausschöpfung von **Beschaffungskonditionen**?
- Welche eignen sich, um **Kapitalgeber** zu gewinnen?
- Welche eignen sich, um dem **technischen Fortschritt** zu folgen oder ihn sogar anzuführen?
- Wie komprimiere ich die Informationen so, dass sie für alle Unternehmensbereiche bis hin zum einzelnen Mitarbeiter ihre **Effizienz** entfalten?
- Welche Anforderungen habe ich an die **Schnelligkeit** der Informationsgewinnung?



## Informationsprozess

- Ermittlung des Informationsbedarfs
- Ermittlung der geeigneten Informationsquellen
- Festlegung der Erhebungs- bzw. Erfassungsmethoden
- Selektion der Informationen nach den Zweckbestimmungen
- Verarbeitung der Informationen
- Verteilung der Informationen auf die Anwender
- Speicherung der Informationen
- Anwendung und Nutznießung je nach Zweckbestimmung

## Informationsquellen für die Unternehmensführung



# Beispiel: Informationsbedarf für eine Investitionsentscheidung

## Anschaffung eines Transporters für ein Kleinunternehmen (Wäscherei)

### Fragen zu Markt und Marketing:

- Ist das Unternehmensziel auch anders zu erreichen?
- Welche Entwicklung des Auftragsvolumens ist zu erwarten?
- Welche Preisentwicklung ist zu erwarten?
- Welches Transportvolumen wird sich entwickeln?
- Leistet die Investition einen Beitrag zur Kundengewinnung u. -erhaltung?
- Entstehen Wettbewerbsvorteile?
- Wie wird sich das Wettbewerbsumfeld entwickeln?
- Entstehen positive Nebeneffekte z.B. durch Werbefläche?
- Entstehen neue Problemlösungen für Verbraucher (Substitutionsmärkte)?
- Entstehen Kaufkraftprobleme?

### Unsicherheitsgrad

n. def.  
hoch  
mittel  
hoch  
mittel  
mittel  
hoch  
gering  
mittel  
mittel

### Fragen zu Betrieb und Kosten:

- Welche generelle Kostenentwicklung ist zu erwarten?
- Wie werden sich die Umfeldbedingungen verändern? (Steuern, Ökologie)
- Wie hoch sind die Kosten der Investition?
- Wie hoch sind die lfd. Kosten?
- Wie viel zusätzliche Arbeitsstunden fallen an?
- Besteht zusätzlicher Personalbedarf?
- Wie wären die Kosten bei Fremdbeauftragung?
- Welche qualitativen Anforderungen sind zu erfüllen?
- Welche Finanzierung ist sinnvoll?

mittel  
mittel  
null  
mittel  
mittel  
mittel  
gering  
gering  
gering

## Informationszweck und -eignung

**Eignung für**

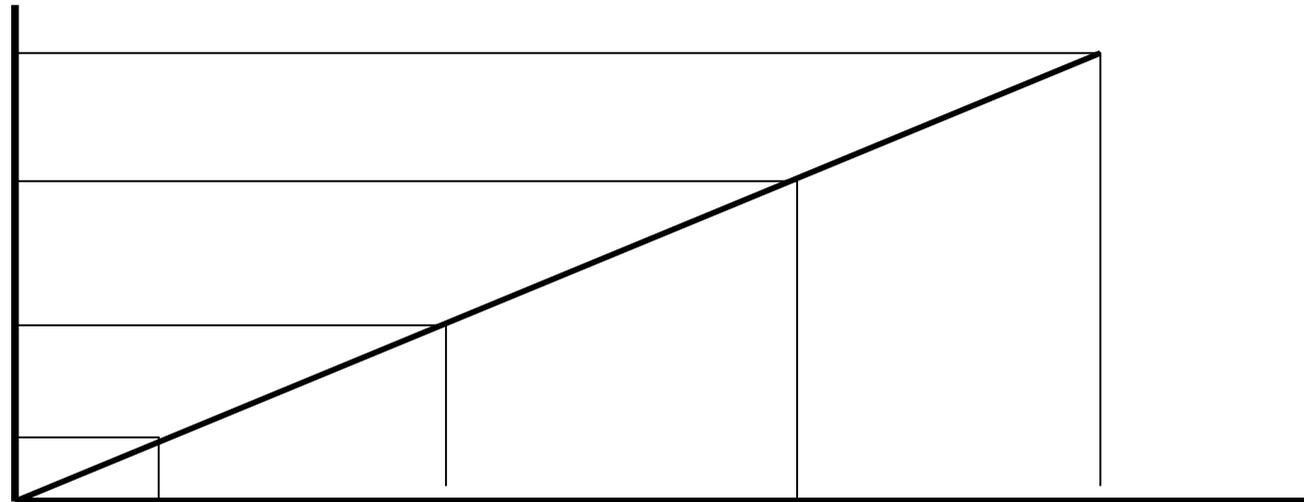


Kommunikation

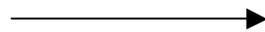
Prognose

Transparenz

Wahrheit



**Zweck**



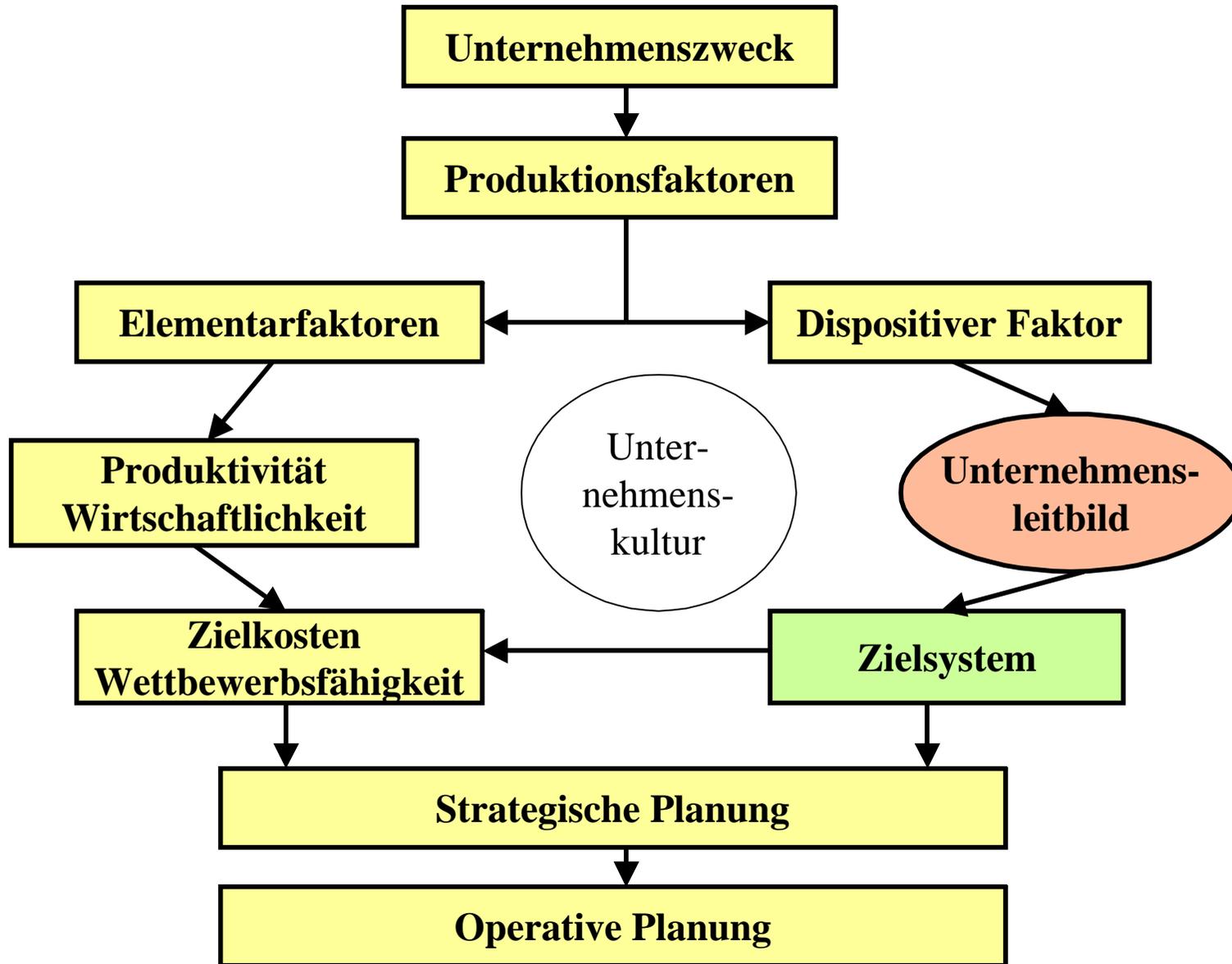
Bericht

Beurteilung

Entscheidung

Beeinflussung

# Der Unternehmensprozess



## Die qualitativen Grundlagen des Unternehmens

**Unternehmensphilosophie**

**Unternehmensleitbild**

**Unternehmenskultur**

**Unternehmensidentität (CI)**

**Unternehmensgestalt (CD)**

**Unternehmenskommunikation**

**Unternehmensimage**

**Unternehmenskompetenz**

## Das Wertesystem des Unternehmens

Die **U n t e r n e h m e n s p h i l o s o p h i e** gibt Antwort auf das **W a r u m**. Welches sind die Antriebskräfte? Was macht den Sinn des unternehmerischen Handelns aus?

Die **U n t e r n e h m e n s i d e n t i t ä t** befasst sich mit dem **W e r**. Wer sind wir? Was ist das Typische für uns, das uns einzigartig und unverwechselbar macht?

Die **U n t e r n e h m e n s k u l t u r** ist Ausdruck des **W i e**. Wie treten wir auf? Welches ist unser typischer Verhaltensstil?

Im **U n t e r n e h m e n s l e i t b i l d** wird das **W o h i n** behandelt. Wo möchten wir eines Tages stehen? Welches sind unsere Idealvorstellungen?

---

---

## Unternehmensleitbilder

### 1. Beispiel

#### **Expansionsstrategie**

**Wir wollen einen Automobilkonzern umbauen zu einem allumfassenden Technologiekonzern.**

### 2. Beispiel

#### **Qualitätsstrategie**

**Wir wollen der Weltmarktführer in Qualität, Image und Kundenzufriedenheit sein.**

### 3. Beispiel

#### **Finanzstrategie**

**Wir wollen den Wert des Unternehmens und die Verzinsung des Kapitals stetig steigern.  
(Shareholder value)**

## Gelebtes Unternehmensleitbild

- **Jeder Mitarbeiter weiß, wer sein Kunde ist und was dieser will.**
- **Der Kunde und seine Probleme, Wünsche und Bedürfnisse werden ernst genommen.**
- **Auch interne Partner werden als Kunden betrachtet und behandelt.**
- **Es herrscht nach außen und nach innen eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität.**
- **„Interne“ und externe Kunden werden aktiv an der Entwicklung neuer Produkte und an der Verbesserung der Dienstleistungen beteiligt.**
- **Das Denken und Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften ist konsequent auf die Steigerung von Kundenzufriedenheit ausgerichtet.**

## Konstitutive Unternehmensentscheidungen

### Standortentscheidung

Rohstofforientiert  
Materialverwertung  
Logistik  
Arbeitsorientiert  
Lohnstückkosten  
Produktivität  
Qualifikation  
Arbeitsrecht  
Mitbestimmung  
Absatzorientiert  
Kundenkontakt  
Logistik  
Umwelt und Staat  
Energieversorgung  
Entsorgung  
Baurecht  
Steuern

### Rechtsformentscheidung

Kapitalbeschaffung  
Eigenfinanzierung  
Fremdfinanzierung  
Haftung  
Einlage  
Privatvermögen  
Gewinnverteilung  
Anspruchsberechtigte  
Steuern  
Unternehmensbesteuerung  
Privatbesteuerung  
Gesellschafterinteressen  
Macht, Einfluss  
Unabhängigkeit  
Erbfolge  
Verzinsung  
Wertsteigerung

### Zusammenschlüsse

Synergieeffekte  
Personal  
Werkstoffe  
Betriebsmittel  
Prozesssteuerung  
Beschaffung  
Produktion  
Absatz  
Verwaltung  
Absatzmärkte  
Erweiterung  
Verdichtung  
Risikostreuung  
Wertschöpfungsanteil  
Know - How - Erwerb

## Kriterien zur Wahl der Rechtsform

- Recht der Gesellschafter zur Geschäftsführung
  - Gewinn- und Verlustbeteiligung der Gesellschafter
  - Entnahmerechte der Gesellschafter
  - Gesetzliche Haftungsregelung
  - Flexibilität bei der Kapitalbeschaffung
  - Flexibilität beim Eintritt und Austritt von Gesellschaftern
  - Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer
  - Steuerbelastung
  - Berichts- und Publikationspflicht
- 
-

# Rechtsformen von privaten und öffentlichen Betrieben

## **1. Private Betriebe**

- a) Einzelunternehmungen
- b) Personengesellschaften
  - Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)
  - Offene Handelsgesellschaft (OHG)
  - Kommanditgesellschaft (KG)
  - Stille Gesellschaft
- c) Kapitalgesellschaften
  - Aktiengesellschaft (AG)
  - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
  - Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)
  - GmbH & Co KG
  - AG & Co KG
- d) Mischformen
- e) Genossenschaften
- f) Stiftungen
- g) Versicherung auf Gegenseitigkeit (aG)

## **2. Öffentliche Betriebe**

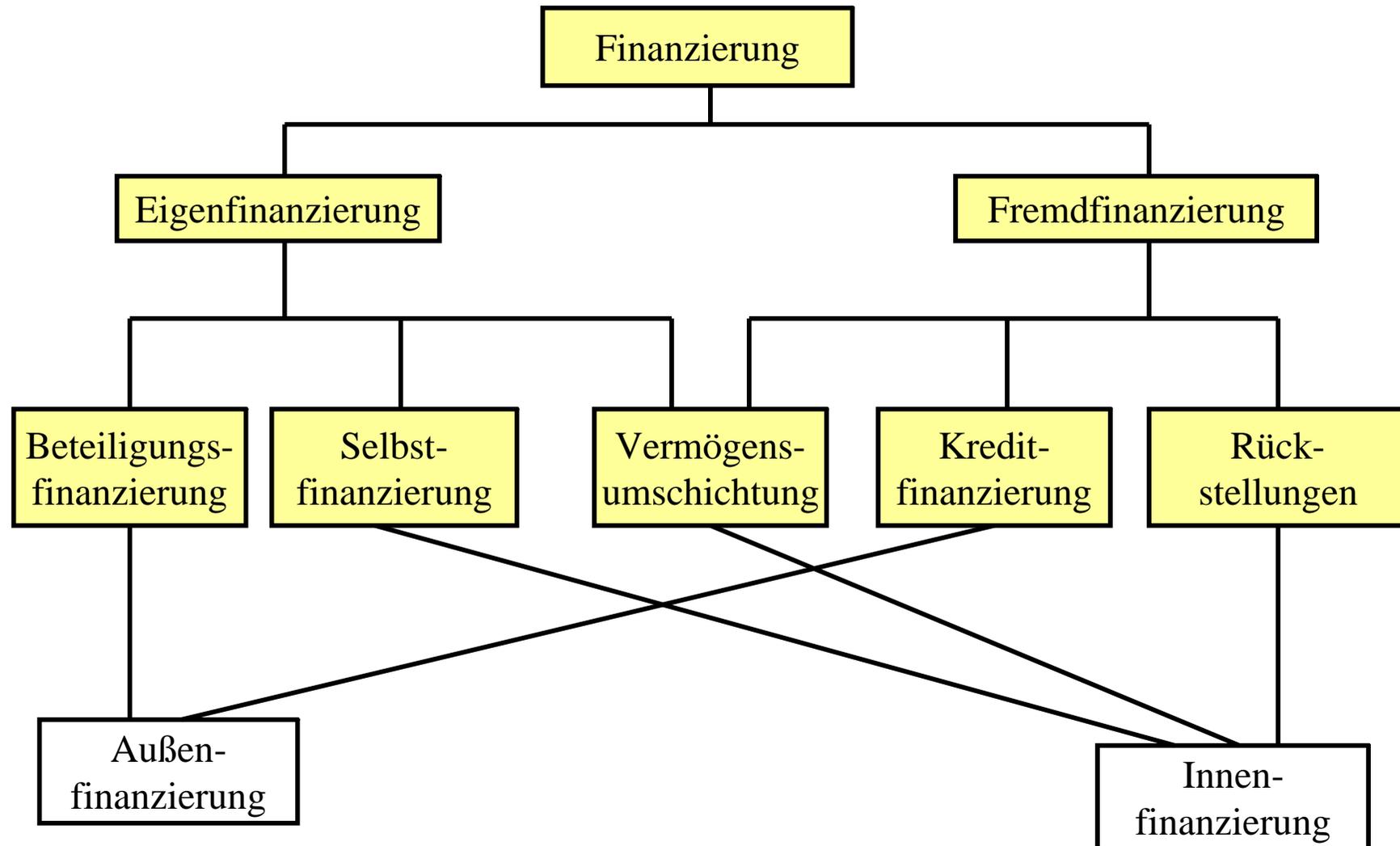
- a) Regiebetriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit
  - b) Körperschaften des öffentlichen Rechts
  - c) Anstalten des öffentlichen Rechts
- 
-



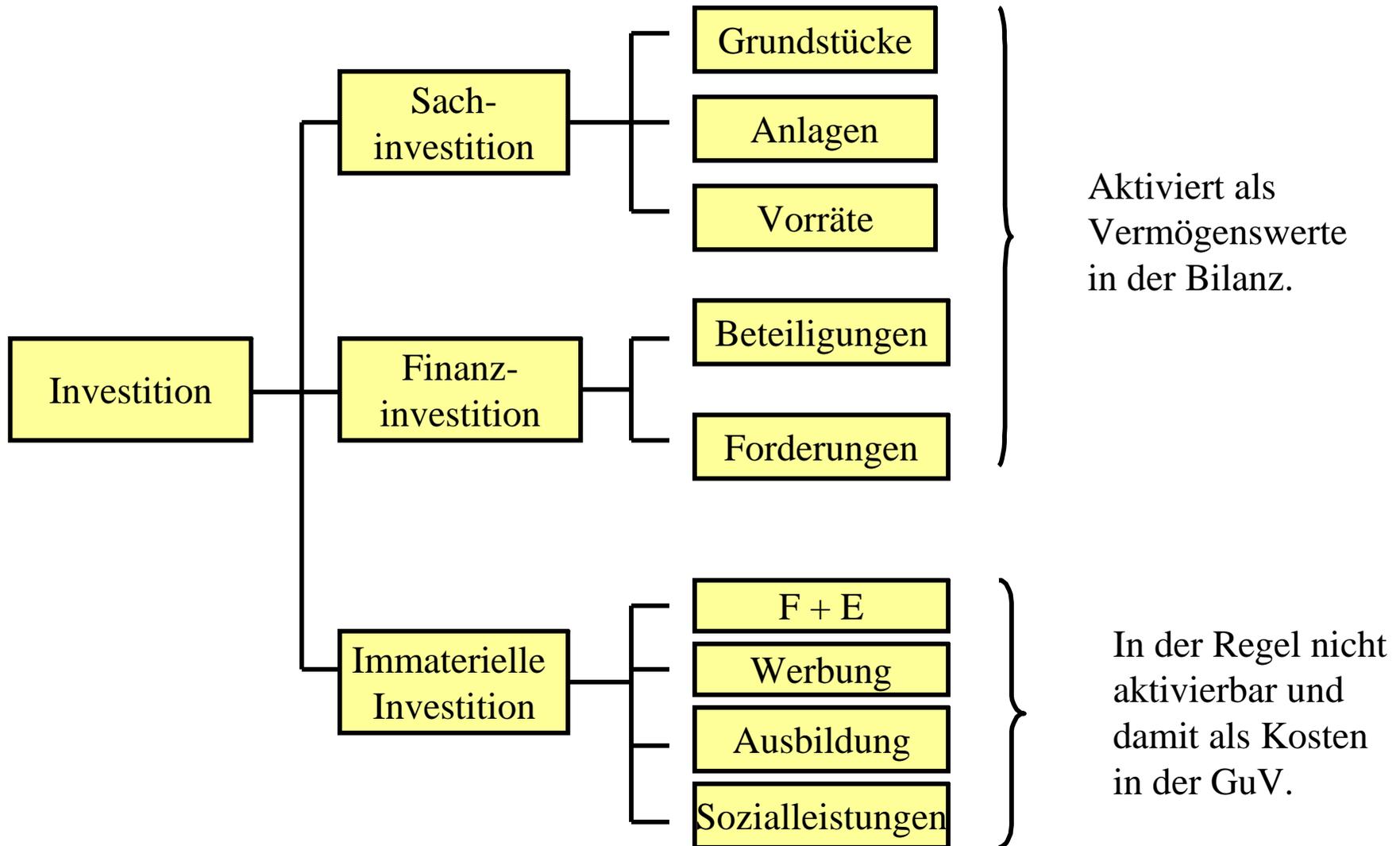
## Unternehmensplanung als Summe von Einzelplänen

- Absatz- und Umsatzplan
- Entwicklungsplan
- Produktionsplan
- Investitionsplan
- Instandhaltungsplan
- Materialeinsatzplan
- Beschaffungsplan
- Personalplan
- Marketingplan
- Finanzierungsplan
- Liquiditätsplan
- Ergebnisplan

## Gliederung der Finanzierungsarten



## Investitionsarten





**Wer nach keinem bestimmten Hafen steuert,  
dem ist kein Wind günstig!**

Michel de Montaigne

# Zielsysteme

**Zielhierarchien**

**Zielkonflikte**

**Zielkorrespondenz**

**Zielindifferenz**

## Zuordnung von Zielen

Gewinnung neuer Kunden  
Gewinnung neuer Verbraucher  
Steigerung des Bekanntheitsgrads  
Gewinnung von Vertrauen in der Öffentlichkeit  
Verbesserung des ROI  
Steigerung des Marktanteils  
Verbesserung von Recall und Recognition  
Steigerung der Abverkaufspreise  
Senkung der Erlösschmälerungen  
Verbesserung des Deckungsbeitrags  
Erreichung des Break-even-Punktes  
Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes  
Entwicklung einer Premiummarke  
Nachhaltige Sicherung der Existenz  
Image von Seriosität und Kompetenz  
Verlängerung von Produktlebenszyklen  
Verbesserung der Wahrnehmbarkeit von Anzeigen  
Erhöhung Umschlag im Handel  
Effizienzsteigerung im Aussendienst

---

---

## Anforderung an Zielbestimmung

- Festlegung der Zielhierarchie
- Festlegung der Verantwortlichkeit
- Ermöglichung der Kontrolle
- Festlegung von Prioritäten bei Zielbündeln  
und Zielkonflikten

## Beispiele: Zielhierarchien

### **Umsatzziel**

Preisziel

Mengenziel

Neukundengewinnung

Kundenzufriedenheit

### **Cash - flow - Ziel**

Selbstfinanzierungsziel

Umsatzziel

Kostenziel

### **Sanierungsziel (Restrukturierungsziel)**

Fixkostenziel

Kapazitätsabbau

Ziel Betriebsmittelproduktivität

Ziel Arbeitsproduktivität

### **ROI - Ziel**

Ergebnisziel

Umsatzziel

Ziel-Beschaffungspreise

Personalkosten-Ziel

Techn. Rationalisierungs-Ziel

Verschlinkungsziel investiertes. Kapital

## Beispiele Zielkonflikte, -korrespondenz, -indifferenz

### **Zielkonflikte:**

Erhöhung der Liquidität

Neukundengewinnung

Durchsetzung Preiserhöhung

Steigerung EK-Rentabilität

Steigerung ROI

Werbeziele

Erhöhung der Lieferfähigkeit (Vorratslager)

Senkung der Außenstände

Stärkung Kundenzufriedenheit

Erhöhung Risikokapital (EK-Basis)

Kapazitätserweiterung

Kostenziele

### **Zielkorrespondenz:**

Erhöhung der Liquidität

Marktanteilsverbesserung

Werbeziel

Begrenzung Verschuldung

Senkung des Außenstandsrisikos

Steigerung Absatz

Distributionsziel

Steigerung Cash flow

### **Zielindifferenz:**

Preisdurchsetzung

Qualitätsverbesserung

Optimierung Logistik

Erhöhung Produktivität

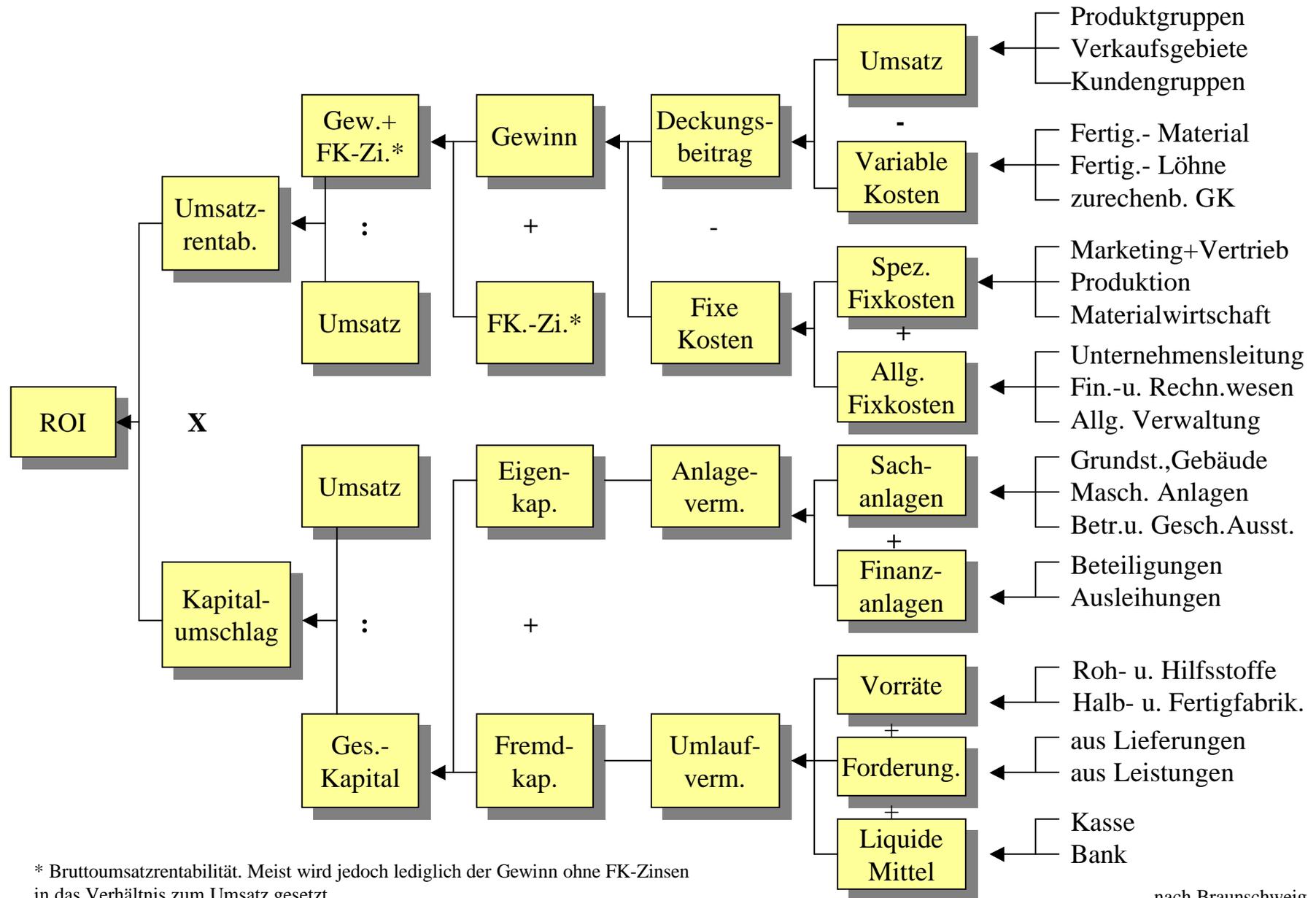
Optimierung Kreditkonditionen

Steigerung Bekanntheitsgrad

## Betriebswirtschaftliche Kennziffern

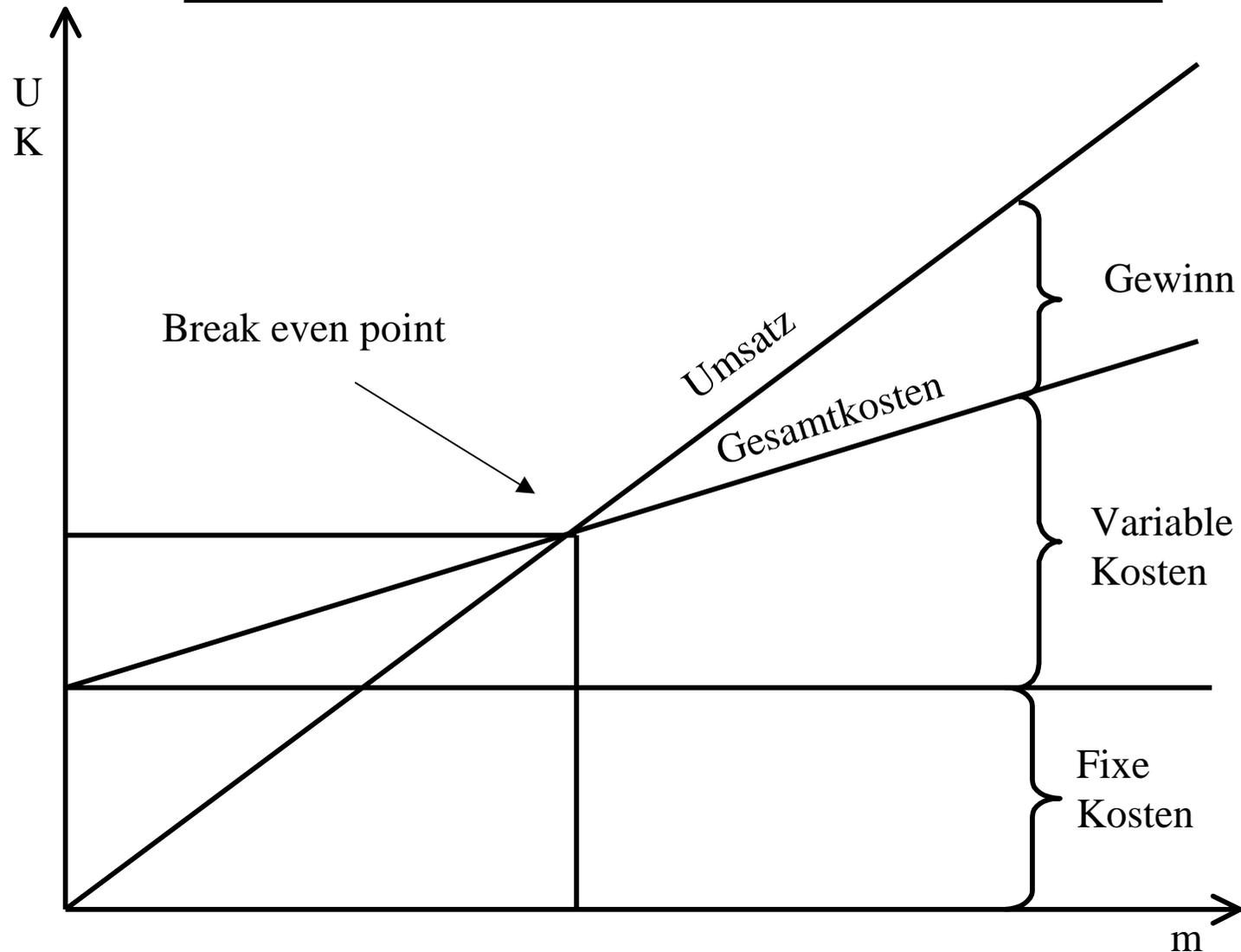
Return on investment (ROI)	=	Kapitalumschlag	x	Umsatzrendite	
	=	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{invest. Kapital}}$	x	$\frac{\text{Gewinn x 100}}{\text{Umsatz}}$	= $\frac{\text{Gewinn x 100}}{\text{invest. Kapital}}$
Eigenkapitalrendite	=	$\frac{\text{Gewinn x 100}}{\text{Eigenkapital}}$		Gesamtkapitalrendite =	$\frac{(\text{Gew} + \text{Zins}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$
Cash Flow (vereinfacht)	=	Gewinn + nicht auszahlungswirksame Aufwendungen - nicht einzahlungswirksame Erträge			
	=	Gewinn + Abschreibungen			
Cash Flow Rate	=	$\frac{\text{Cash Flow}}{\text{Umsatz}} \times 100$			
Produktivität	=	$\frac{\text{Output}}{\text{Input (Faktoreinsatz)}}$			
Wirtschaftlichkeit	=	$\frac{\text{Output x Verkaufspreis}}{\text{input x Beschaffungspreise}}$			
EBIT	=	Earnings before interest and tax (Gewinn vor Zins und Steuern)			
EBITDA	=	Earnings before interest, tax, depreciation and amortization (Gewinn vor Zins, Steuern und Abschreibungen)			

# Das System betriebswirtschaftlicher Kennziffern



\* Bruttoumsatzrentabilität. Meist wird jedoch lediglich der Gewinn ohne FK-Zinsen in das Verhältnis zum Umsatz gesetzt.

# Umsatz - Kosten - Funktionen bei konstanten Preisen



## Break - even – point Formelentwicklung

Bedingung für den b.e.p.:

$$U - K = 0$$

$$U = K$$

$$U = K_f + K_v$$

U und  $K_v$  sind abhängig von der gesuchten Menge, während  $K_f$  bekannt ist.

$$U - K_v = K_f$$

$$U - K_v = DB$$

$$DB = db * x$$

DB = Gesamt-DB, db = Deckungsbeitrag pro Stück

$$db * x = K_f$$

$$x = \frac{K_f}{db}$$

Bei Absatzerhöhung geht der db für jede weitere Einheit voll in den Gewinn. Bei Unterschreiten entsteht in >Höhe der  $K_v$  ein Verlust.

---

---

## Grenzen der Break-even-Analyse

- Die Erkenntnisse der Erfahrungskurve werden außer acht gelassen.  
Die variablen Stückkosten bleiben nicht konstant.  
Die Fixkosten werden sich im Zeitablauf ebenfalls ändern.
- Im laufenden Betrieb stellt sich die Frage, welche Fixkosten überhaupt einem neuen Produkt zugerechnet werden können. Es ist davon auszugehen, dass von den Deckungsbeiträgen des vorhandenen Produktportfolios bereits alle Fixkosten verdient werden.
- Die Vorlaufkosten in F & E und Marketing müssen erfasst werden und den laufenden Fixkosten mit Aufzinsung zugerechnet werden.
- Mitbewerberreaktionen, die möglicherweise die Preissetzung beeinflussen sind nicht vorhersehbar. Allerdings kann man Worst-Case-Szenarien zugrunde legen.



# Nicht monetäre Ziele

**M a c h t**

**P o l i t i s c h e r E i n f l u s s**

**P r e s t i g e A n e r k e n n u n g**

**M a r k t f ü h r e r s c h a f t**

**W a c h s t u m**

**E x p a n s i o n**

**L u x u s**

**U n a b h ä n g i g k e i t**

**E i g e n e V e r s o r g u n g**

**V e r s o r g u n g a n d e r e r**

**F a m i l i e n t r a d i t i o n**

**H i n t e r l a s s e n s c h a f t**

**S t i f t u n g e n**

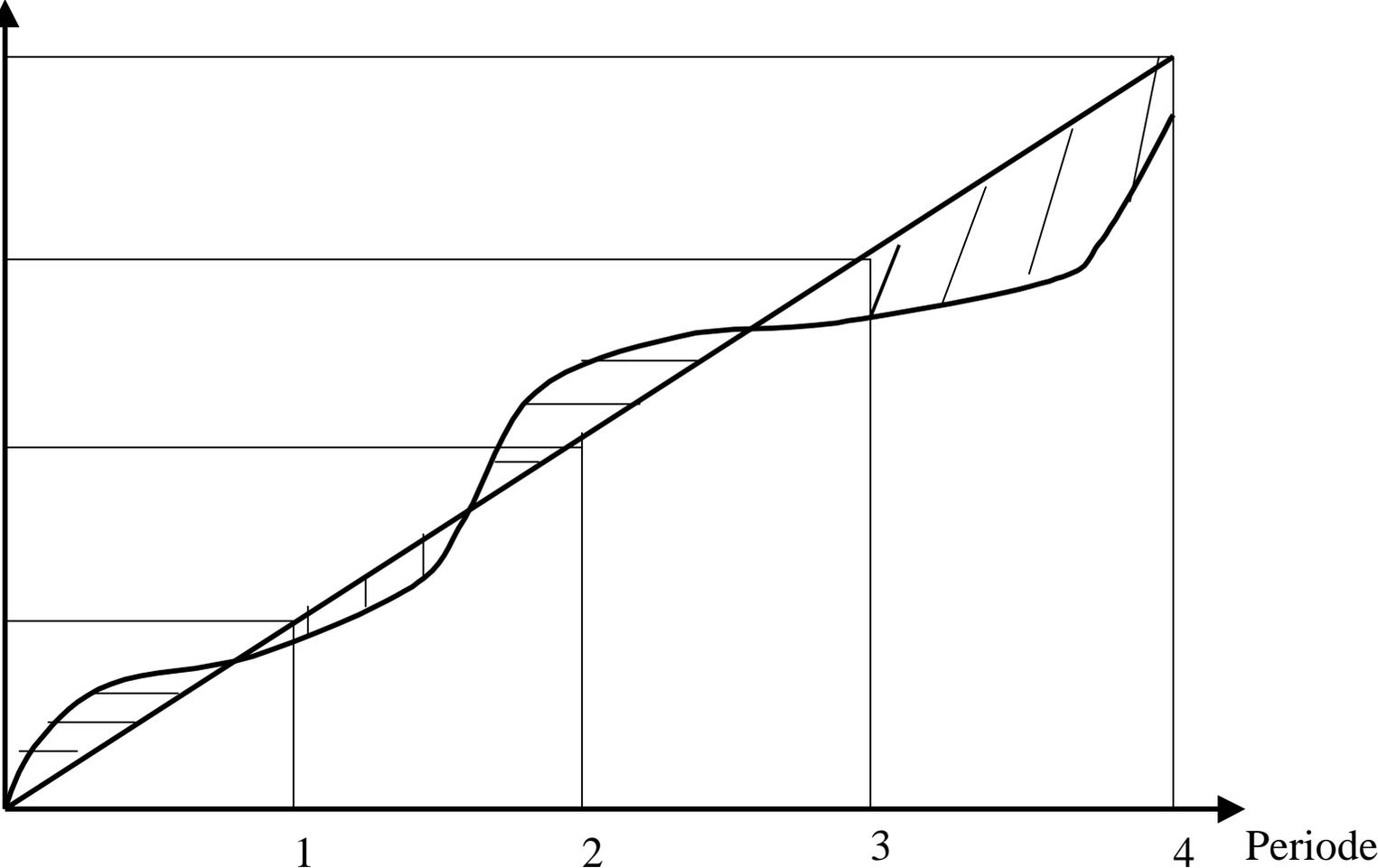
**A r b e i t s p l a t z s i c h e r u n g**

**V e r m i n d e r u n g d e r U m w e l t b e l a s t u n g**

**u . v . m .**

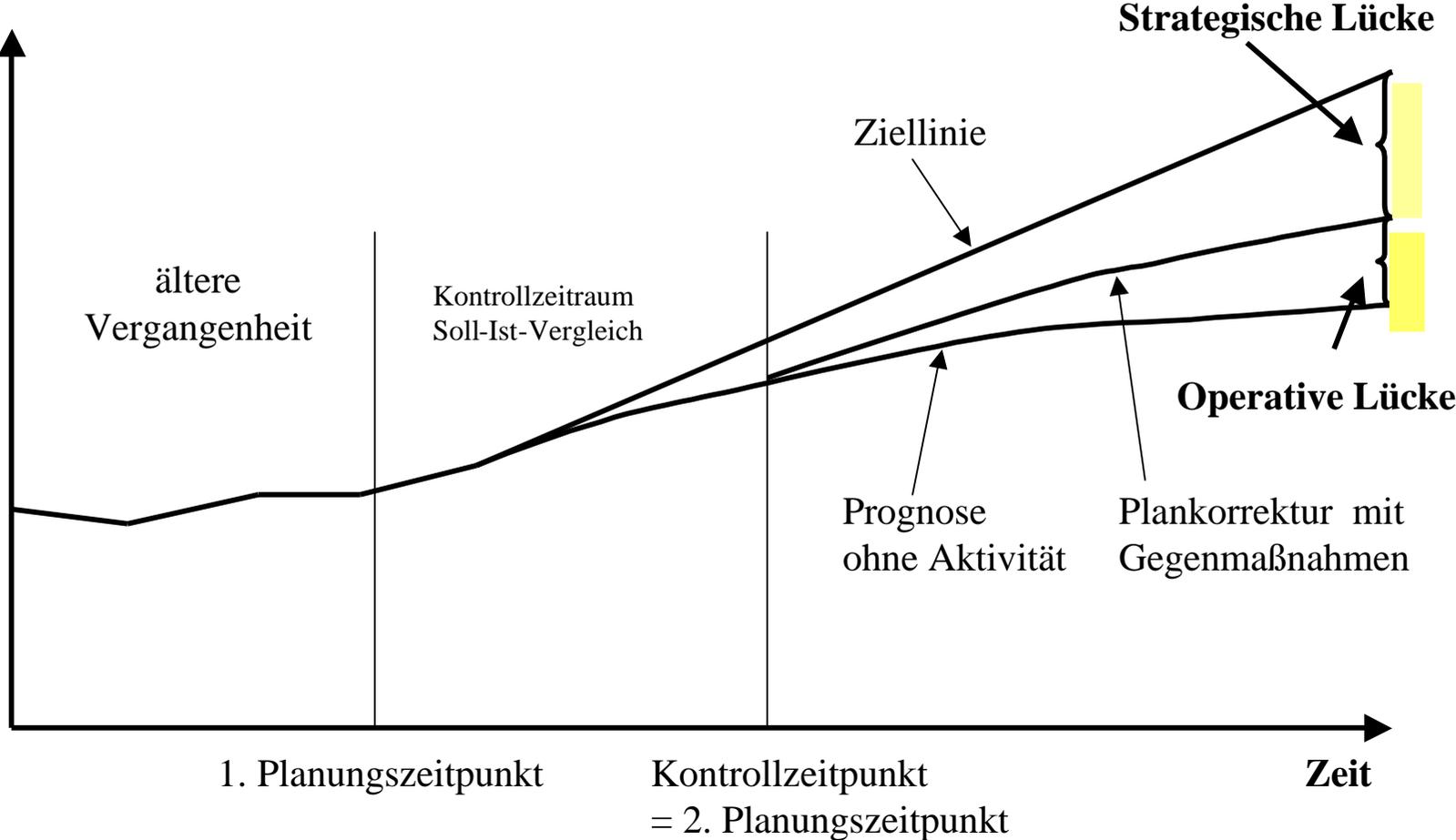
**Soll - Ist Vergleich**  
**grafisch**

Ziel-  
größe  
(Gew.  
Ums.)



# GAP - Analyse

**Zielgröße**  
z.B. Umsatz  
Gewinn  
Marktanteil



## Strategische Unternehmensführung - Begriffsbestimmung

Der Begriff „**strategische Unternehmensführung**“ bezeichnet eine Führungskonzeption, die die Steuerung und Koordination der langfristigen Entwicklung des Unternehmens zum Ziele hat und bei der die unternehmerischen Entscheidungen nicht nur von **rational - ökonomischen** Überlegungen, sondern auch vom **soziologischen** und **sozialen** Umfeld bestimmt werden.

# Ressourcenbewertung

## Beispiel

	+ 3	+ 2	+ 1	- 1	- 2	- 3
<b>Markenstärke</b>						
<b>Kundenstamm</b>						
<b>Personalqualifikat</b>						
<b>Entwicklungskap.</b>						
<b>Produktqualität</b>						
<b>Fertigungskosten</b>						
<b>Materialausstattg.</b>						
<b>Kapitalstruktur</b>						
<b>Liquidität</b>						

# Planungsbegriffe

Planung = die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und die Entscheidung für den günstigsten Weg.

Planung als Prozess enthält damit zwei Stufen:

1. Das Erarbeiten von Alternativen
2. Das Treffen einer Entscheidung

Operative Planung macht eine Vorausschau für drei bis vier Jahre über Markt- und Kostenentwicklungen und passt sich mit seinen Massnahmen diesen Erwartungen an. Es handelt sich also um eine eher statische und adaptive Unternehmensführung.

Strategische Planung versucht durch Produktinnovationen, aktive Kommunikation oder Entwicklung neuer Geschäftsfelder den Markt selbst zu gestalten oder einen neuen zu suchen. Es handelt sich also um eine dynamische und aggressive Unternehmensführung, die davon ausgeht, dass die Umwelt, in erster Linie der Markt, nicht nur als gegeben hingenommen werden muss, sondern dass sie im Sinne eigener Ziele veränderbar ist.

---

---

# Planungscharakteristika

## Strategische Planung:

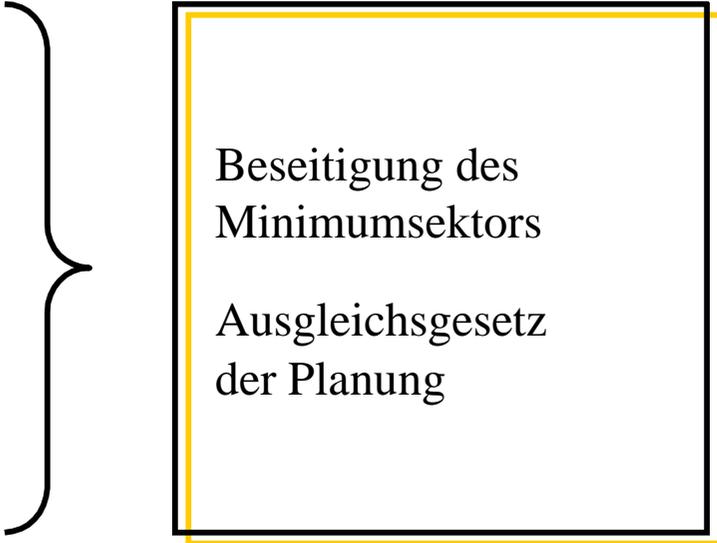
- Langfristigkeit
- Unsicherheit (Prognoseschwierigkeit)
- Globalität (Gesamtunternehmen)
- Flexibilität (noch keine Detailfestlegungen)
- Zentralität der Planfestlegung

## Taktische Planung:

- Konkretisierung
- Zerlegung in Teilschritte
- Planung der Zentralbereiche
- Planung der Geschäftsbereiche

## Operative Planung:

- Funktionsbereiche
- Detaillierung
- Determiniertheit
- Strukturiertheit
- Prognosesicherheit



Beseitigung des  
Minimumsektors

Ausgleichsgesetz  
der Planung

## Planungsarten

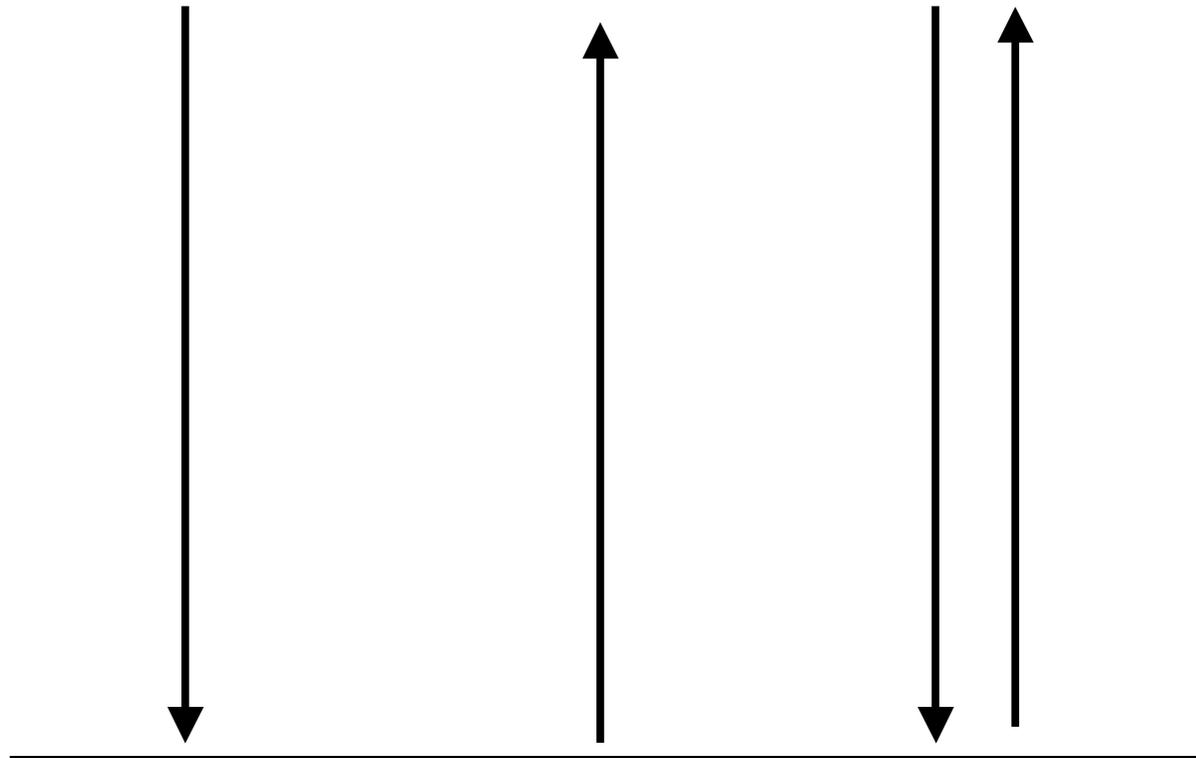
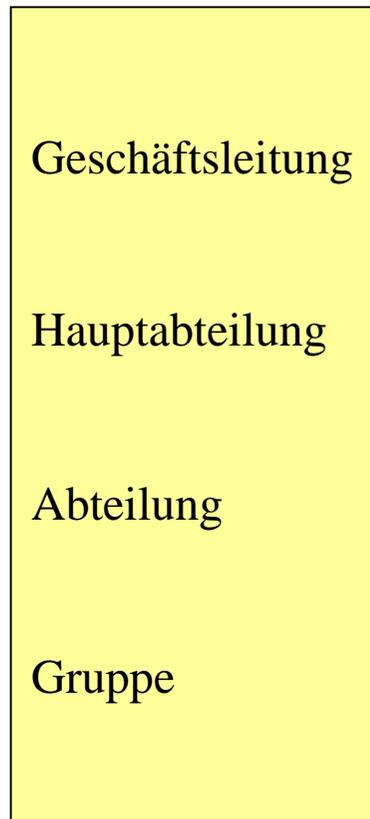
Kriterium	Planungsarten
zeitlich	<ul style="list-style-type: none"><li>• strategische Planung</li><li>• operative Planung</li><li>• taktische Planung</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• rollierende Planung</li><li>• Blockplanung</li></ul>
organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"><li>• retrograde Planung</li><li>• progressive Planung</li><li>• Gegenstromverfahren</li></ul>
funktional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Absatz- (Marketing-) Pläne</li><li>• Produktionspläne</li><li>• Personalpläne</li><li>• Beschaffungspläne</li><li>• Finanzpläne</li><li>• Investitionspläne</li></ul>

## Merkmale strategischer und operativer Planung im Vergleich

<b>Strategische Planung</b>	<b>Operative Planung</b>
<p><b>Zweck:</b> Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen.</p> <p><b>Langfristigkeit:</b> Größte zeitliche Reichweite nach der Grundsatzplanung (Unternehmensleitbild).</p> <p><b>Unsicherheit:</b> Prognoseschwierigkeit wg. Langfristigkeit.</p> <p><b>Globalität:</b> keine Details, kaum Spezifikationen nach Bereichen.</p> <p><b>Flexibilität:</b> Anpassung an neue Situationen meist problemlos. Überlappung von Alt- und Neustrategien. Deshalb häufig Charakter von Absichtserklärungen.</p> <p><b>Zentralität:</b> „Entscheidende“ Beteiligung der Unternehmensleitung erforderlich.</p>	<p><b>Zweck:</b> Festlegung der Ziele und Aktivitäten für die Realisierungsphase.</p> <p><b>Kurzfristigkeit:</b> Gliedert die strategische Planung in überschaubare Realisierungsabschnitte.</p> <p><b>Sicherheit:</b> Vergleichsweise sicheres Datenmaterial mit guter Prognosefähigkeit.</p> <p><b>Detaillierung:</b> Erfordert hohes Maß an Abstimmung und Koordination aller Bereiche.</p> <p><b>Determiniertheit:</b> Viele Vorgaben wie Kapazitäten, Verträge, Personalstärke sind kurzfristig nicht disponibel.</p> <p><b>Dezentralität:</b> Erfasst alle Bereiche und Hierarchiestufen.</p>

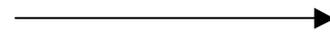
## Organisation des Planungsprozesses

Retrograde Planung	Progressive Planung	Gegenstrom-Planung
Top down	Bottom up	



# Grundfragen der strategischen Planung

**1. In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?**



**Gesamtunternehmensstrategie**

**2. Wie wollen wir den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten?**



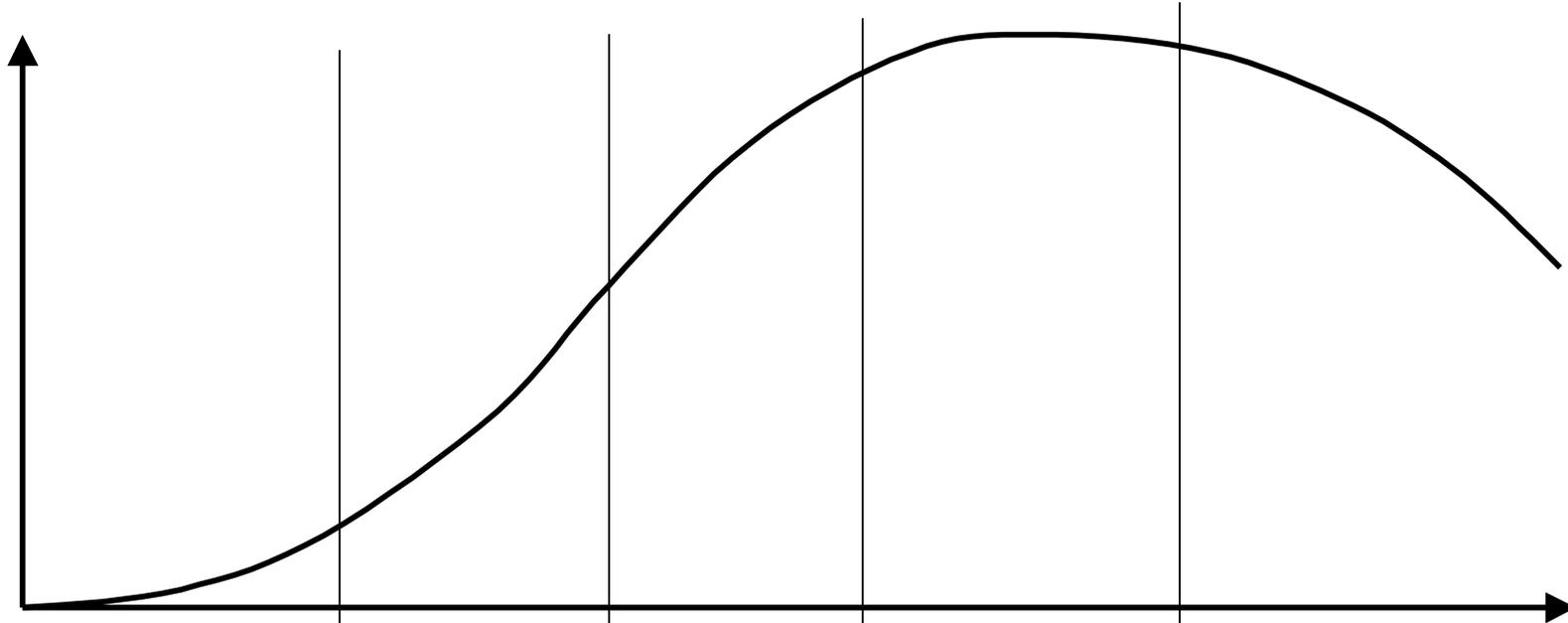
**Wettbewerbsstrategie**

**3. Was ist unsere längerfristige Erfolgsbasis (Kernkompetenz)?**



**Ressourcenstrategie**

# Produktlebenszyklus



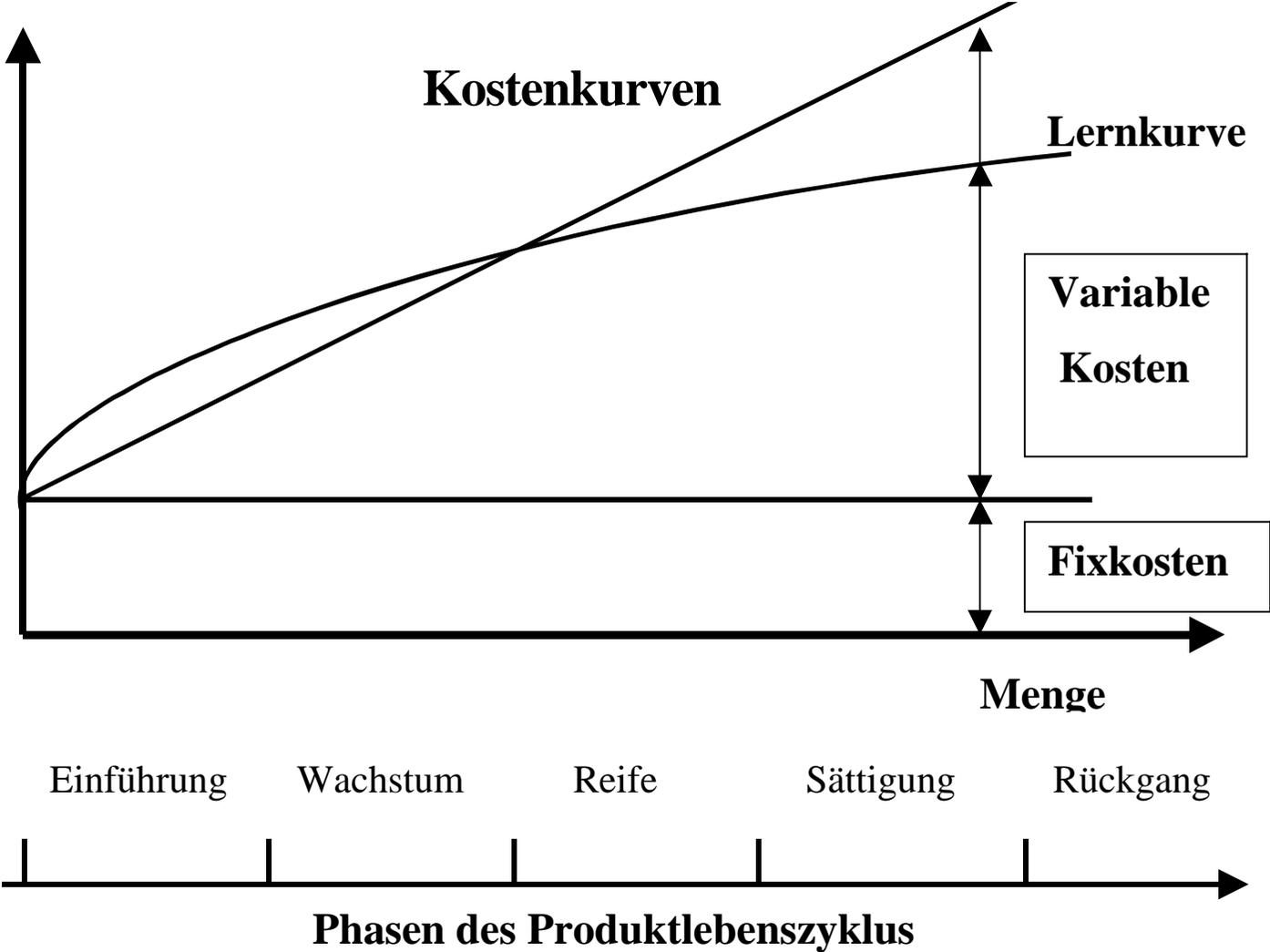
## Phasen:

Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung	Degeneration
------------	----------	-------	-----------	--------------

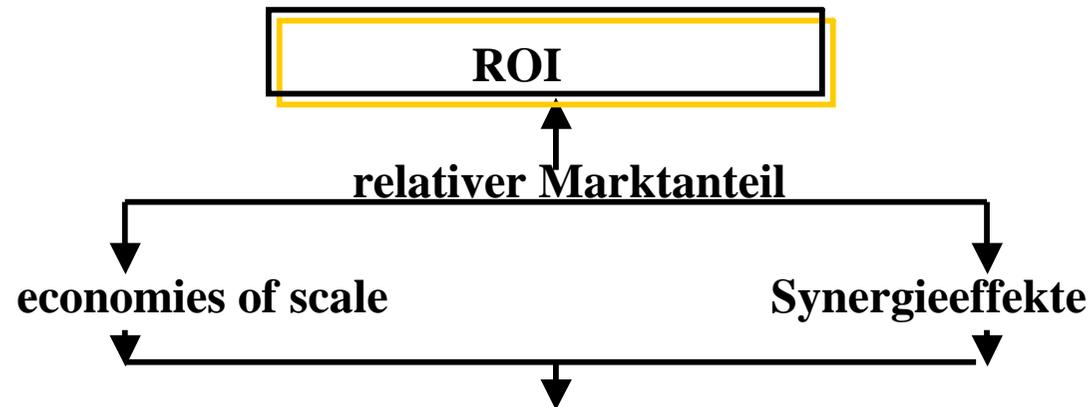
## Diffusion:

Innovatoren	Frühe Folger	Späte Folger Frühe Mehrheit	Späte Mehrheit	Nachzügler
-------------	--------------	--------------------------------	----------------	------------

Wirkung der Lernkurve



## Erfahrungskurvenkonzept



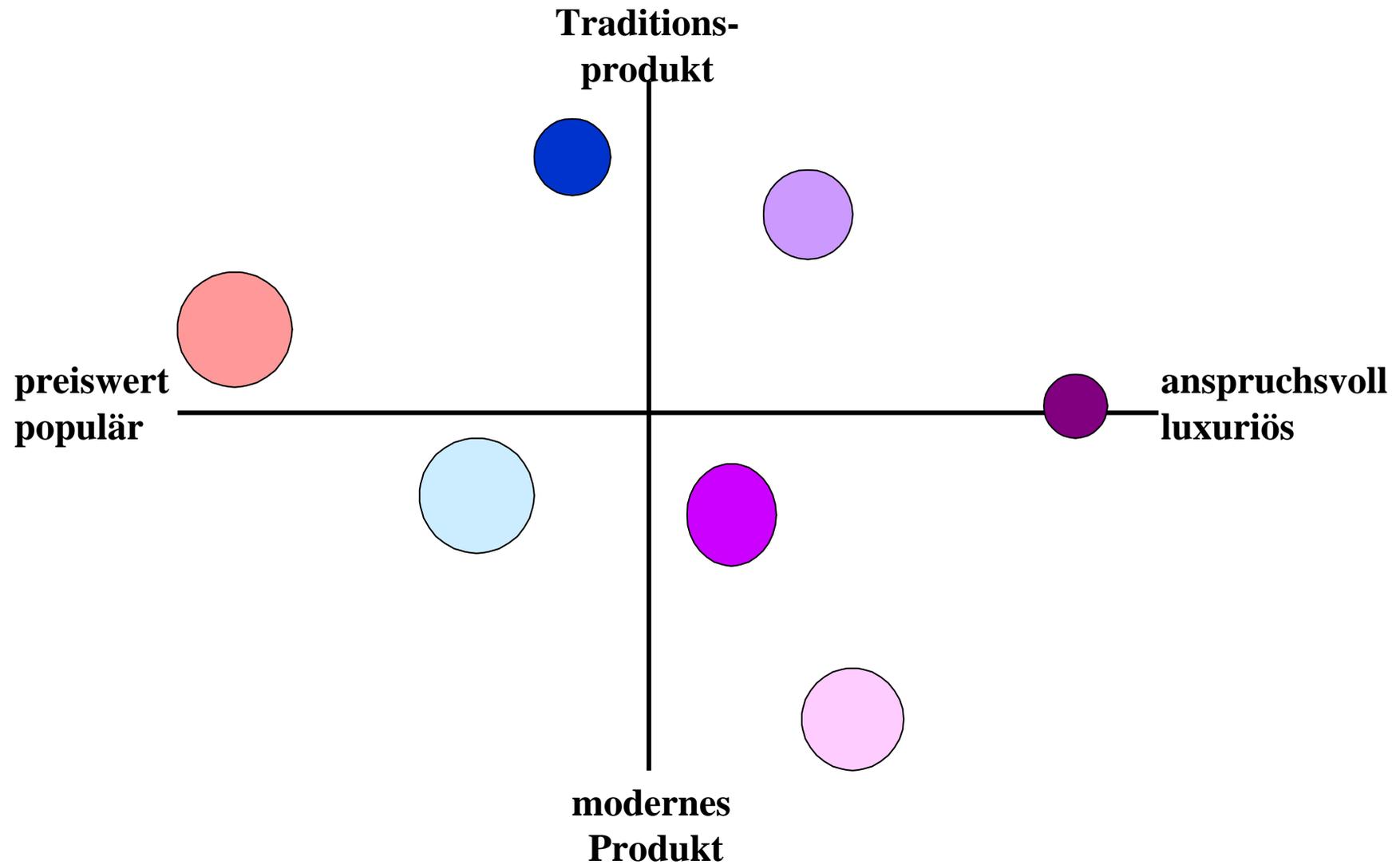
- Größendegression
- fertigungswirtschaftliche Lerneffekte
- technischer Fortschritt
- Kostenrationalisierung
- Senkung Beschaffungspreise

### Erfahrungswert

Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge =  
Reduktion der direkt und indirekt zurechenbaren Stückkosten um 20  
- 30 %

Blockade des Wettbewerbs durch Markteintrittsbarrieren  
(Marketingbudget oder penetration pricing)

# Positionierung im zweidimensionalen Modell\*

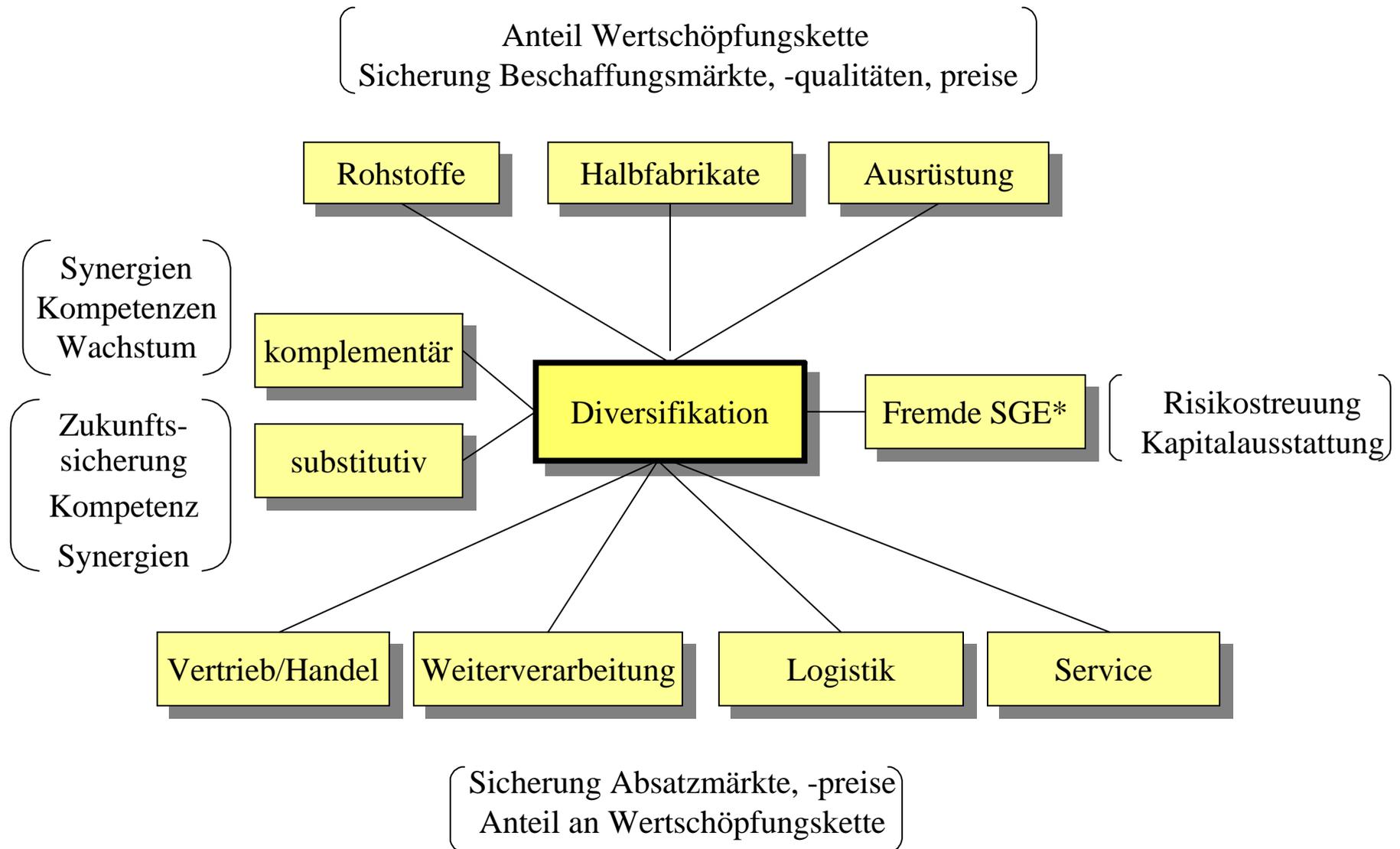


\* freigewählte Achsen in einem undefinierten Markt

## Produkt - Markt - Matrix

<b>Märkte</b> <b>Produkte</b>	<b>bestehende</b>	<b>neue</b>
<b>bestehende</b>	<b>Markt- intensivierung</b> (Penetration)	<b>Markt- erweiterung</b>
<b>neue</b>	<b>Programm- erweiterung</b> (Innovation)	<b>Diversifikation</b> (vertikal,horizonzal, lateral)

# Diversifikationsstrategien

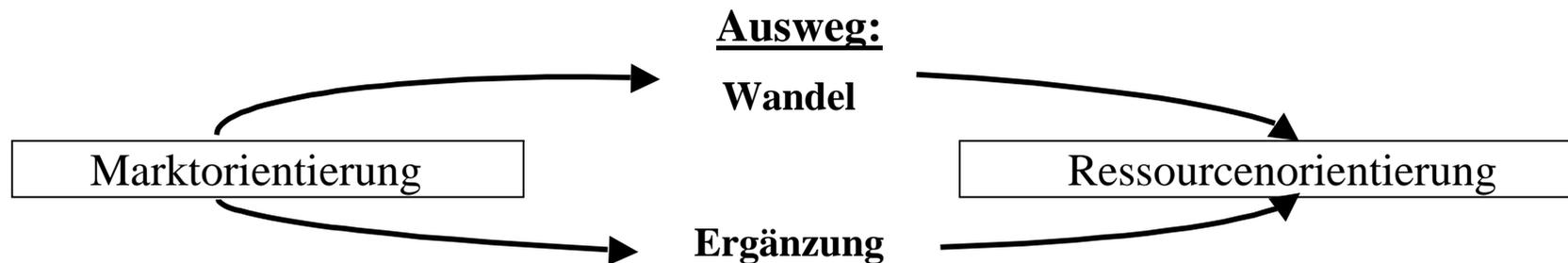


\* Strategische Geschäftseinheit

## Kernkompetenz - Strategien

### Ausgangslage:

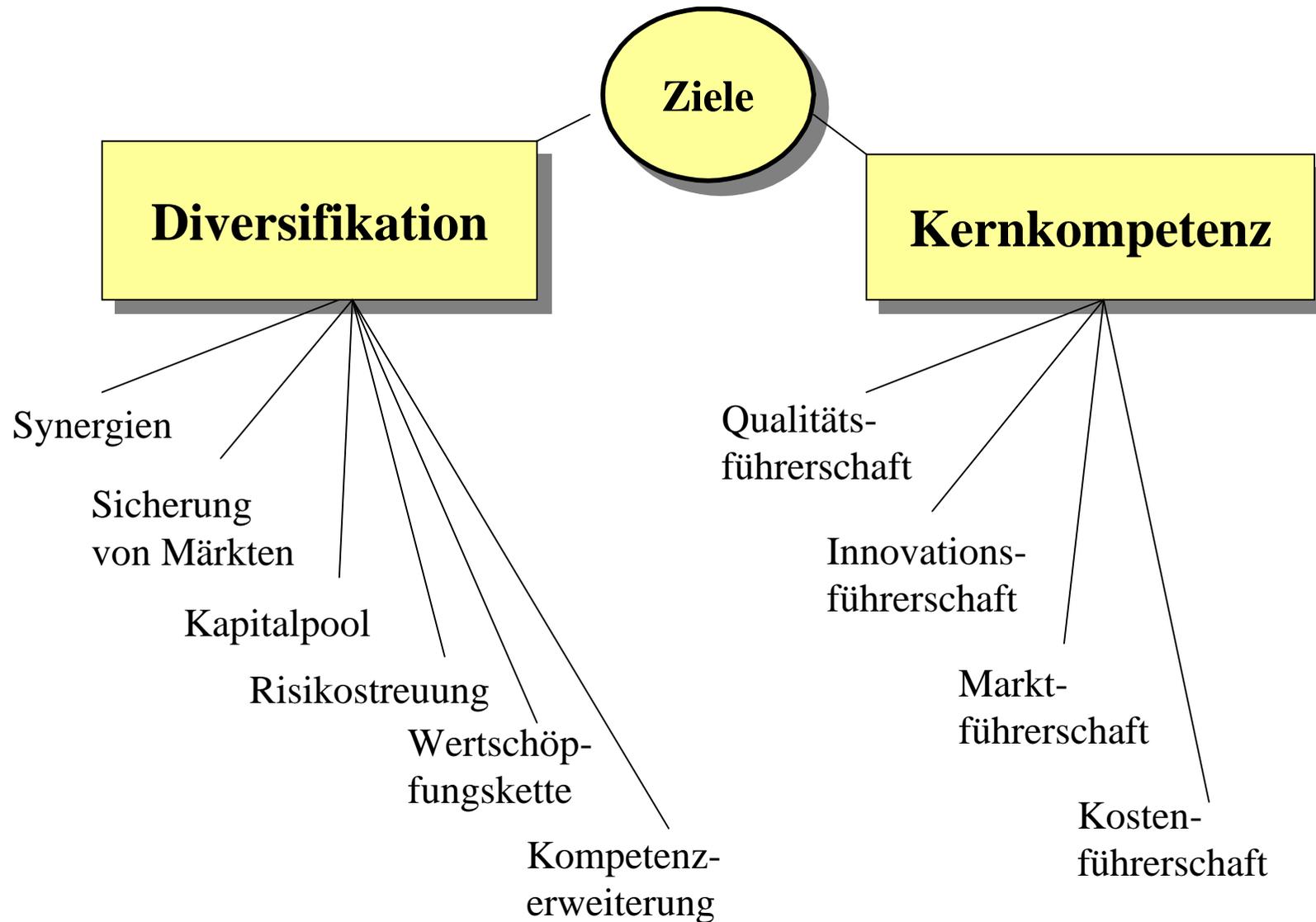
- verschärfter Wettbewerb um Preise und Nebenleistungen
- Wettbewerbsvorsprünge schrumpfen immer schneller
  - Strategieranpassungen immer häufiger
  - dadurch auch Kosten immer mehr im Focus



### Merkmale einer Kernkompetenz:

- im Unternehmen gewachsen
- stehen kurzfristig zur Verfügung
- bieten sich als Startbasis für Differenzierungen an
- können auf mehrere Geschäftsfelder übertragen werden
- bilden langfristige Grundlage auch bei schnelllebigen Strategien
- basieren auf komplexen, funktionsübergreifenden Lernprozessen

# Strategische Grundoptionen



## **PIMS** **profit impact of market strategies**

Von General Electric entwickelt und weitergeführt vom Strategic Planning Institut.  
Datenbank: 250 Unternehmen mit 3000 strategischen Geschäftsfeldern

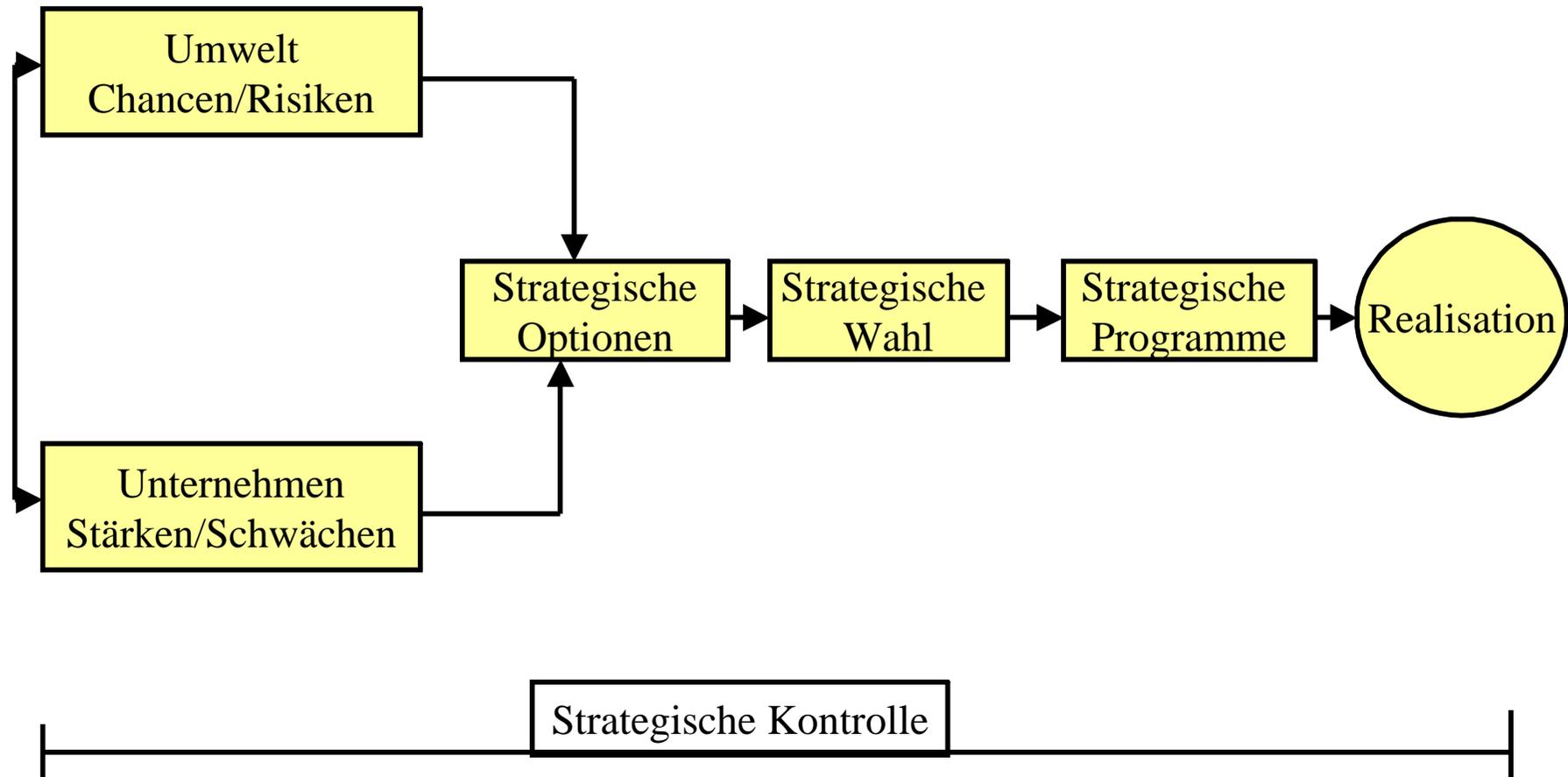
**Ziel:** Prüfung evtl.. Korrelationen / Regressionen zwischen ROI oder Cash flow und ca 30 Marktvariablen wie Investitionen, Qualität, Marktwachstum, relativer Marktanteil usw.

**Ergebnis:**

- Investitionsintensität (=Investitionen in % vom Umsatz) korreliert negativ mit dem ROI.
- Hoher (relativer) Marktanteil und hohe Qualität korrelieren positiv mit ROI.
- Marktwachstum zeigt keine Korrelation. Grund: ROI liefert keine absolute Gewinnhöhe.

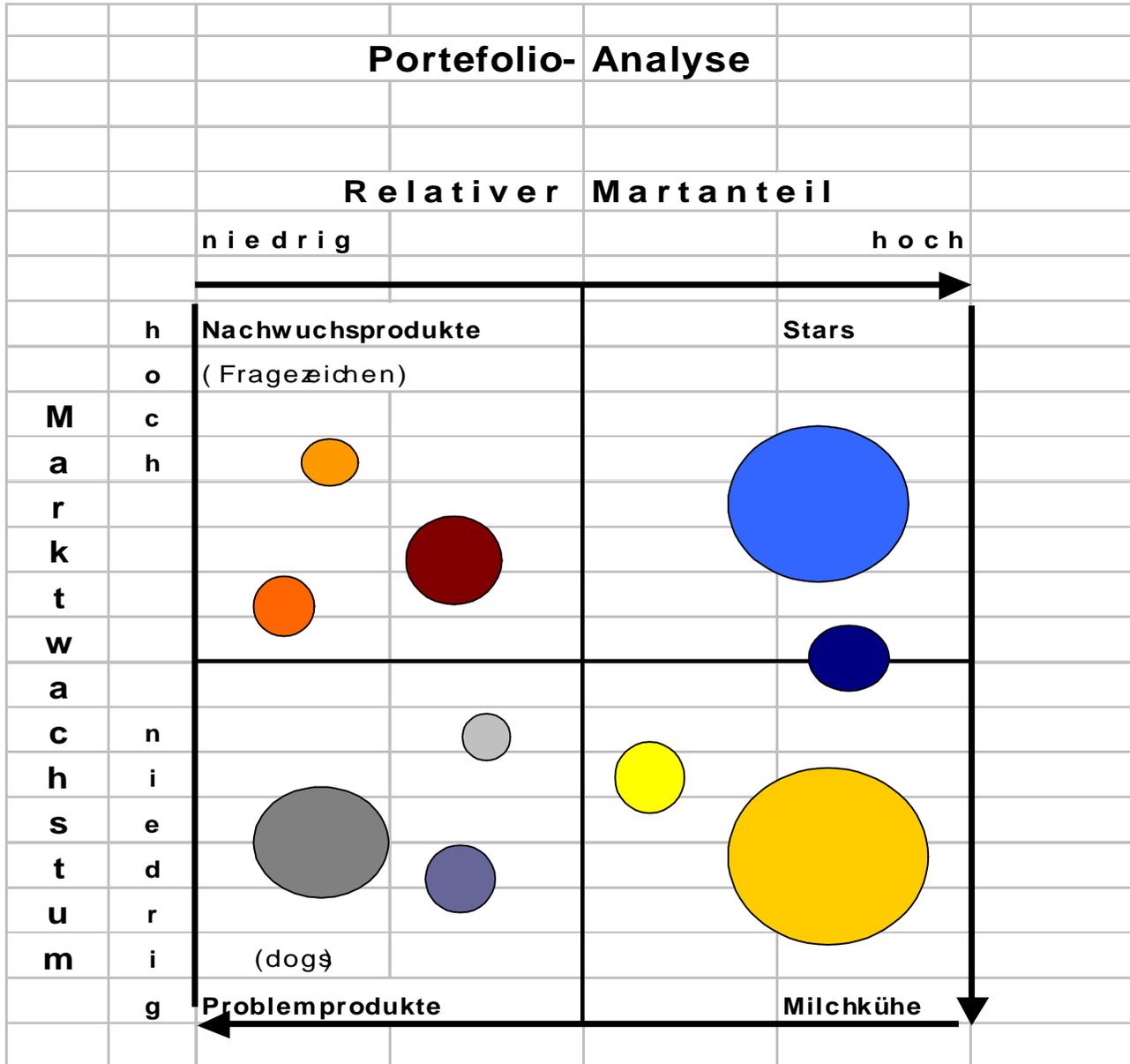
**PIMS konnte 70% der ROI - Differenz zwischen zwei vergleichbaren Geschäftsfeldern erklären, d.h. die verantwortlichen Erfolgsdeterminanten identifizieren.**

# Strategischer Management-Prozess



## SWOT - Analyse

	<u>Opportunities</u> z.B. neue Produkte neue Märkte exogene Faktoren	<u>Threats</u> z.B. Innovation der Konk. Niedrigpreisangebote exogene Faktoren
<u>Strength</u> z.B. Image Qualität Preisniveau Vertriebskraft	Investieren, Zukunft gestalten	Risiken eingrenzen und vorsichtig investieren
<u>Weakness</u> z.B. Marktanteil Produktionskosten Innovationskraft	Schwächen abbauen, Anpassungsmaß- nahmen	Vermeiden, Schaden begrenzen, in neue Geschäftsfelder ausweichen



# Neunfelder Matrix

nach Mc Kinsey

**Markt-  
attraktivität**

hoch			
mittel			
niedrig			
	niedrig	mittel	hoch

**Geschäftsfeldstärke**

**investieren**

**selektieren**

**abschöpfen**

## Bewertungskriterien für die Geschäftsfeldstärke

<b>Kriterien</b>	<b>Gewichtungsfaktor</b>	<b>Punktzahl max 5 Punkte</b>	<b>gewichtete Punktzahl</b>
<b>1. Rel. Marktant.</b>	<b>3,5</b>		
<b>2. Produktqualität</b>	<b>1,5</b>		
<b>3. Technische Position</b>	<b>0,5</b>		
<b>4. Produktion</b>	<b>0,5</b>		
<b>5. Arbeitsorganisation</b>	<b>0,5</b>		
<b>6. Distribution</b>	<b>0,5</b>		
<b>7. Vertrieb</b>	<b>0,5</b>		
<b>8. Marketing-Mix</b>	<b>0,5</b>		
<b>9. Finanzielles Ergebnis</b>	<b>1,0</b>		
<b>Gesamtpunktzahl</b>	<b>9,0</b>		<b>max. 45 Punkte</b>

**Die Geschäftsfeldstärke könnte damit eingeteilt werden in die Kategorien:**

**bis 15 Punkte**

**16 bis 30 Punkte**

**31 bis 45 Punkte**

## Bewertungskriterien für die Marktattraktivität

<b>Kriterien</b>	<b>Gewichtungs- faktor</b>	<b>Punktzahl max. 5 Punkte</b>	<b>gewichtete Punktzahl</b>
<b>1. Marktwachstum</b>	<b>3,5</b>		
<b>2. Marktgröße</b>	<b>1,0</b>		
<b>3. Marktrisiko</b>	<b>0,5</b>		
<b>4. Markteintrittskosten</b>	<b>0,5</b>		
<b>5. Konkurrenzsituation</b>	<b>1,0</b>		
<b>6. Preiselastizität</b>	<b>0,5</b>		
<b>7. Bestellhäufigkeit</b>	<b>0,5</b>		
<b>8. Investitionsattraktivität</b>	<b>1,5</b>		
<b>9. Rohstoffattraktivität</b>	<b>1,0</b>		
<b>10. Innovationspotential</b>	<b>1,0</b>		
<b>11. Soziale Attraktivität</b>	<b>1,0</b>		
<b>Gesamte Punktzahl</b>	<b>12,0</b>		<b>Max. 60 Punkte</b>

**Die Marktattraktivität könnte damit in drei 20er Gruppen eingeteilt werden**

# Typen von Wettbewerbsstrategien

**STRATEGISCHER VORTEIL**

**S  
T  
R  
A  
T  
E  
G  
  
Z  
I  
E  
L  
O  
B  
J  
E  
K  
T**

Singularität aus der  
Sicht des Käufers

Kostenvorsprung

Branchenweit

**Differenzierung**

**Umfassende  
Kostenführerschaft**

Beschränkung  
auf ein Segment

**Konzentration  
auf Schwerpunkte**

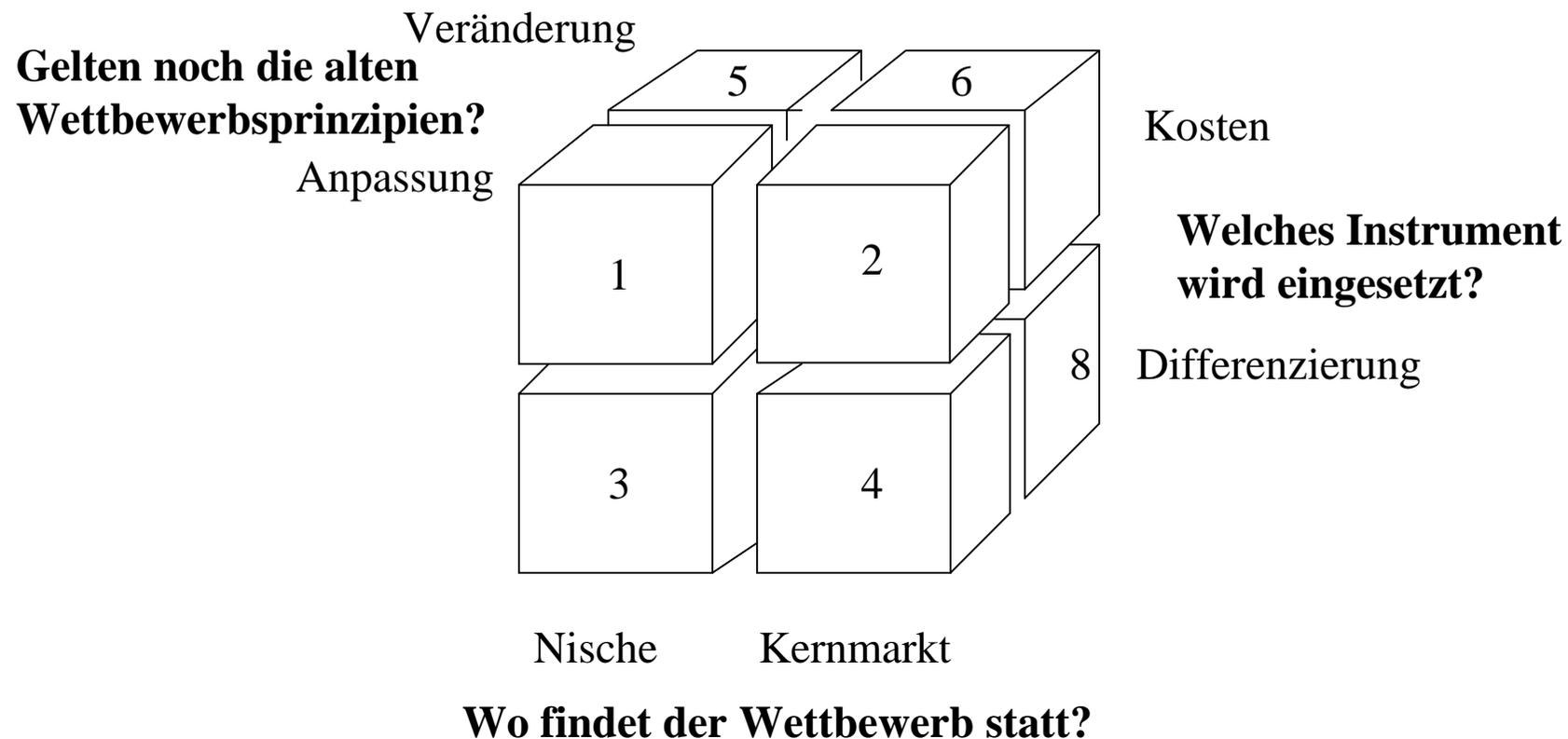
# Der strategische Würfel

Jeweils drei Dimensionen markieren eine Strategie:

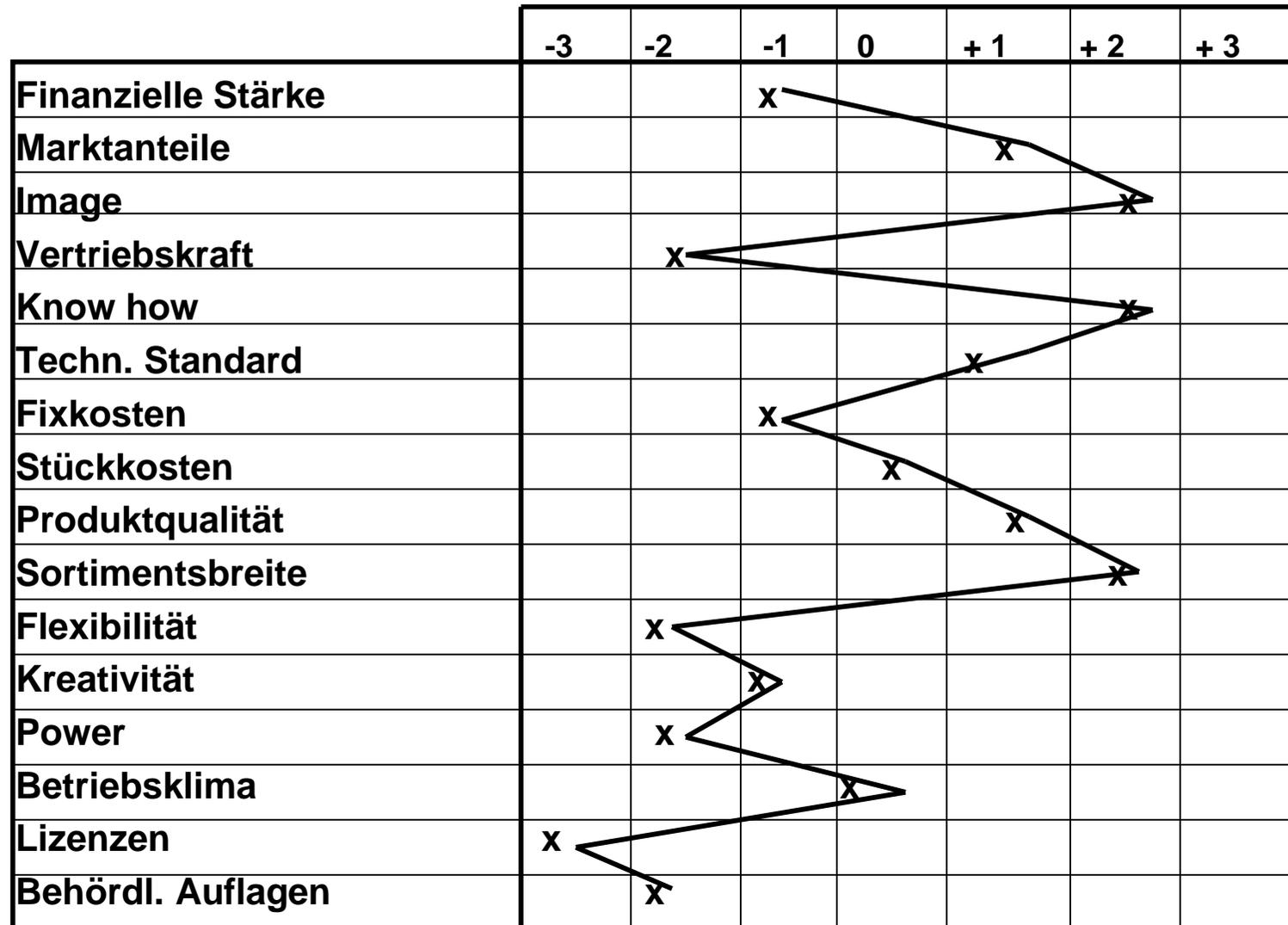
z.B. Oktant 8: in den Kernmarkt mit neuen Konzepten als Kostenführer (Ryanair),

Oktant 7: in die Nische mit neuem Wettbewerbskonzept bei Differenzierung (Smart)

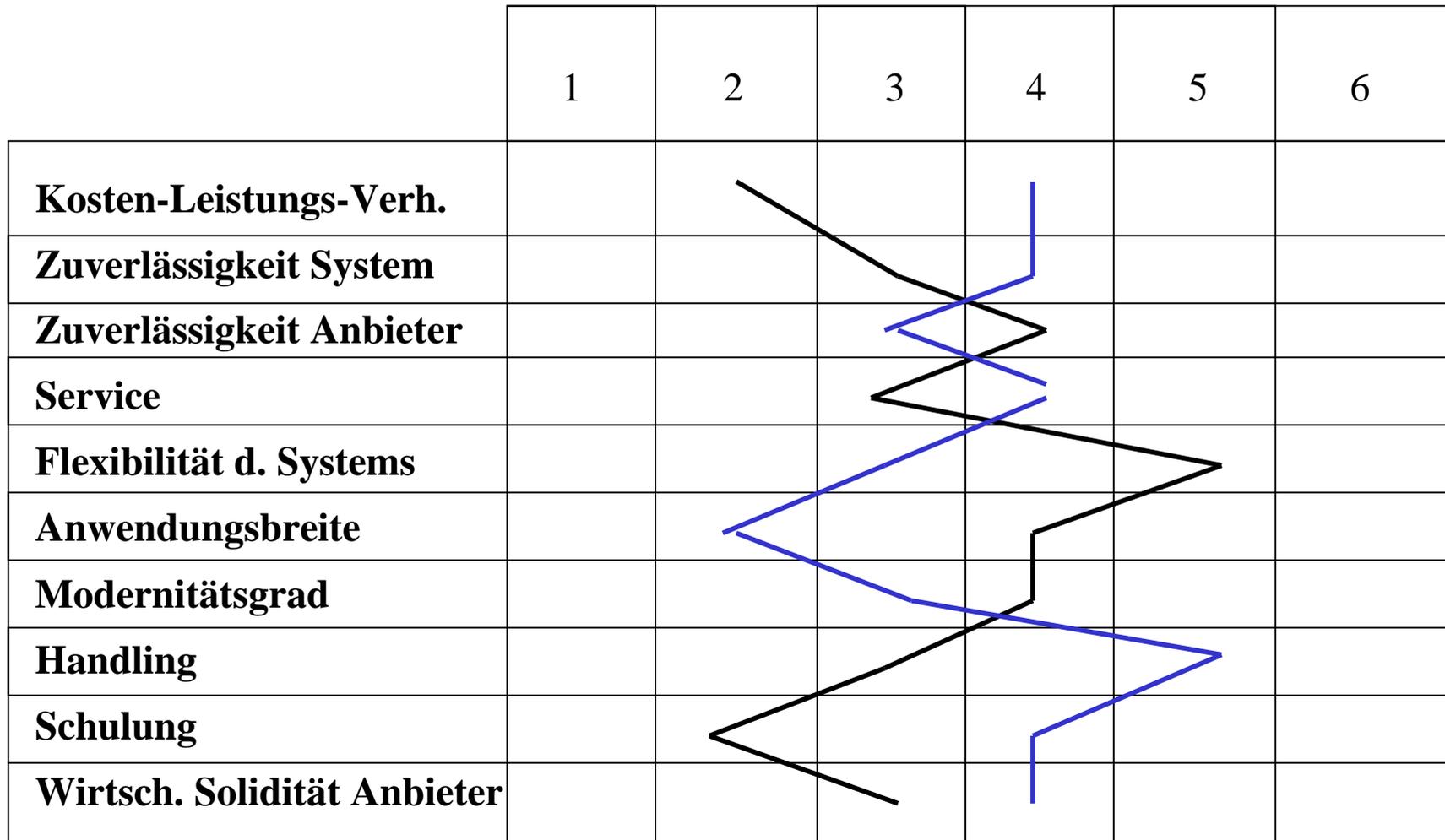
Oktant 4: Kernmarkt mit vorhandenen Wettbewerbsregeln bei Markendifferenzierung (Biturger)



## Profilanalyse nach Stärken und Schwächen



## Bewertungsprofil Software - Investition



———— Eignung

———— Anforderung

## Scoring - Modell Software - Investition

	Gewichtung in %	Bewertung		Auswertung	
		Eignung	Anford.	Eign.	Anford.
<b>Kosten -Leistungs- -Verh</b>	20	2	4	40	80
<b>Zuverlässigkeit System</b>	15	3	4	45	60
<b>Zuverlässigkeit Anbieter</b>	8	4	3	32	24
<b>Service</b>	7	3	4	21	28
<b>Flexibilität d. Systems</b>	5	5	3	25	15
<b>Anwendungsbreite</b>	6	4	2	24	12
<b>Modernitätsgrad</b>	12	4	3	48	36
<b>Handling</b>	13	3	5	39	65
<b>Schulung</b>	6	2	4	12	24
<b>Wirtsch. Solidität Anbieter</b>	8	3	4	24	32
		<b>3,1</b>	<b>3,8</b>	310	376

# Unternehmensforschung - Operations Research

= Optimierungsverfahren zur mathematischen Lösung von Entscheidungsproblemen.

**Lineare Programmierung: Minimierung oder Maximierung von Zielfunktionen unter Nebenbedingungen (Restriktionen)**

- z.B. Optimierung von Produktionsplänen bei beschränkter Lagerkapazität oder bei tarifvertraglich vorgegebener Maschinenbelegungszeit.
- Optimierung der Transportwege bei vorgegebenen Kosten
- Optimierung eines Werbebudgets unter der Bedingung, bestimmte Medialeistungen zu erhalten.

**Dynamische Programmierung: Mehrstufiges Verfahren, in dem jede Stufe die folgende beeinflusst.**

**Simulationsverfahren: Experimentelles Vorgehen, um durch Versuch und Irrtum Näherungsmöglichkeiten anzustreben.**

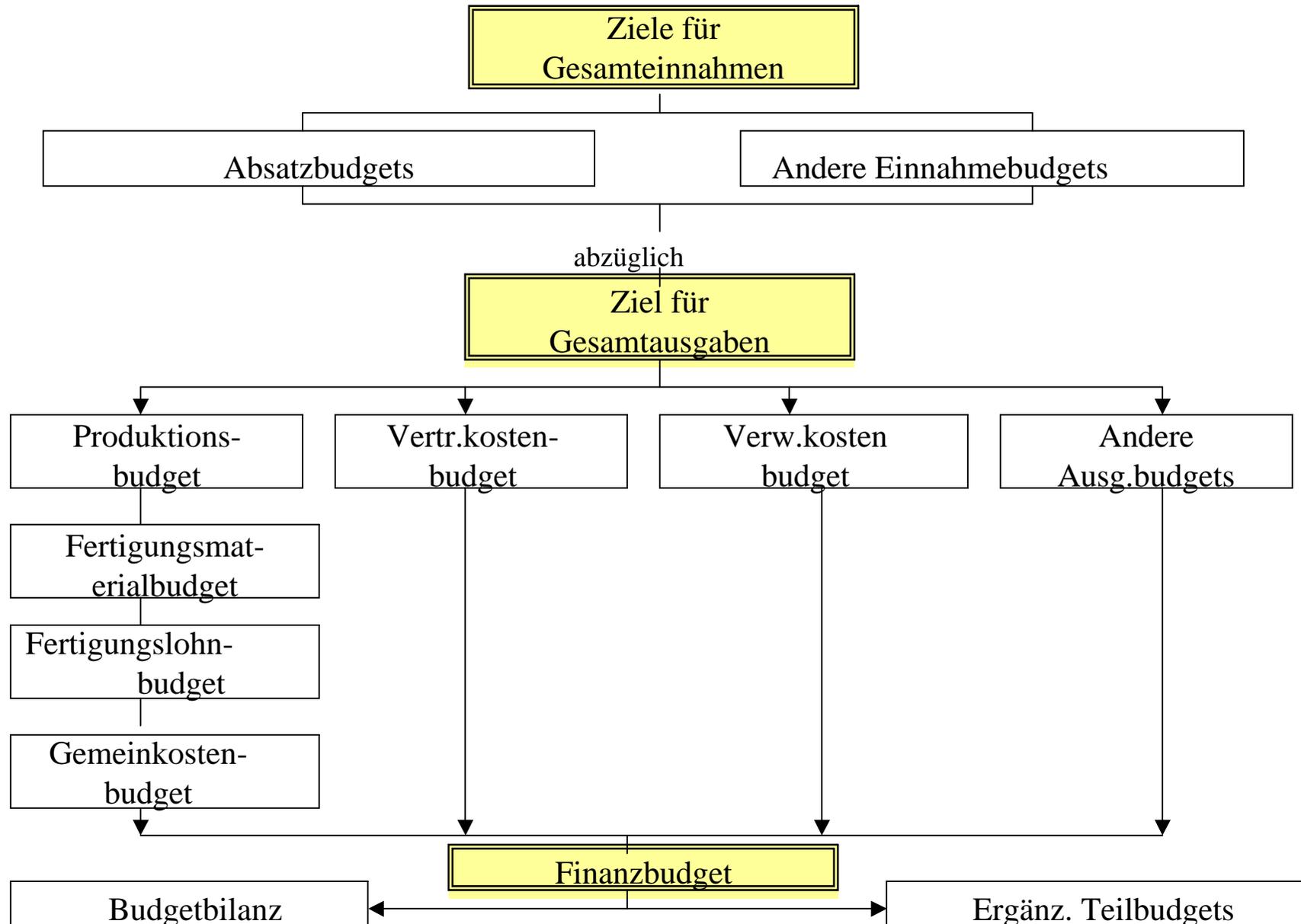
**Maximin: findet heraus, welches Verfahren bei Eintreten des ungünstigsten Falls noch die beste Lösung bringen würde.**

- z.B. zwei Mitbewerber für zwei gleiche Produkte spielen die Handlungsalternativen für den Fall durch, dass einer eine drastische Preissenkung vornimmt.

**Netzplantechnik: Es gilt den kürzesten Zeitbedarf zur Realisierung eines Projekts zu ermitteln (kritischer Pfad).**

- Es wird geprüft, welche Arbeiten von einander abhängen und welche parallel laufen können.

# Budgetierung als in Zahlen ausgedrückte Planung



## Wandel im strategischen Denken

### **Konventionelle Denkweise:**

Strategie gilt als rationale, deterministische Technik, die vorhandenen Prozessen übergestülpt wird, um sie geradlinig auf ein Ziel hinzusteuern.

### **Moderne Denkweise:**

Strategien stellen sich auf eine „launische Realität“ mit möglichen „Zufallsschocks“ ein, indem sie anpassungsfähig für unvorhersehbare Entwicklungen bleiben.

Sie vermeiden deshalb zu viele Detailfestlegungen, beschränken sich auf die Vorgabe einer unternehmerischen, zielorientierten Richtung und räumen die Notwendigkeit ein, dass Hindernisse umgangen werden können, statt sie immer fortzuräumen, und dass Abfolgen unregelmäßig sein können.

Der zurückzulegende Weg bereitet Probleme auf Grund der komplizierten Streckenverhältnisse, nicht wegen etwaiger Strategiemängel.

Konsequenz ist darüber hinaus, dass strategische Planung nicht mehr als intellektueller Vorgang in den Köpfen des „Planungspersonals“ verstanden werden darf, sondern die Beteiligung des betroffenen „Realisierungspersonals“ erfordert.



## Die Planbilanz als Planungsinstrument

### Plan - GuV 2004 - 2008 in Mio €

<b>Soll</b>		<b>Haben</b>	
Materialverbrauch	400	Umsätze Im Basisjahr	800
Löhne u. Gehälter	780	Umsätze durch Neuinvestition	600
AfA auf Altanlagen	160	Überschuss bei Verkauf von Altanlagen	10
AfA auf Neuanlagen	200	Überschuss bei Verkauf einer Konzerntochter	160
Sonst. Aufwendungen	30	Gewinn aus Beteiligung	200
<b>Plangewinn</b>	<b>200</b>		
	1770		1770

### Planbilanz 2008

<b>Aktiva</b>		<b>Passiva</b>	
Beteiligung	300	Eigenkapital	500
Gebäude	600	EK aus Kapitalerhöhung	80
Maschinen (alt)	100	<b>EK aus Plangewinn</b>	<b>200</b>
Maschinen (neu)	400	Fremdkapital	700
Materialvorrat	30		
Fertigfabrikate	40		
Forderungen	10		
	1480		1480

## Balanced Scorecard

### Finanzperspektive

Ziele	Messgrößen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung Rentabilität</li> <li>• Steigerung des Umsatzes</li> <li>• Sicherung Finanzkraft</li> <li>• Reduzierung Kapitalbedarf</li> <li>• Erhöhung Kapitalverzinsung</li> </ul>	Umsatzrentabilität Netto-Umsatz Cashflow Anlagevermögen Return on Investment

### Kundenperspektive

Ziele	Messgrößen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Termintreue gegenüber Kunden</li> <li>• erhöhte Marktdurchdringung</li> <li>• Qualitätssteigerung</li> </ul>	individ./systemat. Befragung Lieferpünktlichkeit Marktanteile Reklamationsrate

### Prozessperspektive

Ziele	Messgrößen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität der Produktion</li> <li>• Verbesserung der Effizienz</li> <li>• Senkung des Lagerbestands</li> <li>• Qualitätssteigerung</li> <li>• Steigerung der Lieferbereitschaft</li> </ul>	Durchlaufzeiten Maschinenauslastung Lagerumschlag Ausschussquote Lieferzeiten

### Mitarbeiter- / Wissensperspektive

Ziele	Messgrößen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Kompetenz</li> <li>• Schaffung neuer Produkte</li> <li>• Erhöhung der Produktivität</li> <li>• Geringe Mitarbeiterabwanderung</li> </ul>	Weiterbildungskosten Umsatzanteil neuer Produkte Produktion pro pro Mitarbeiter Fluktuationsrate

## Zielvereinbarung und Controlling

### Vier Perspektiven zur Erfolgsmessung am Beispiel der Balanced Scorecard

- Die **Finanzperspektive** gibt einen Überblick über die derzeitige wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Zu welchen Ergebnissen haben die bisherigen Aktionen geführt? Kenngrößen wie die Rentabilität, die Umsatzentwicklung, der Cashflow, der ROI (Return on Investment) u.a. vermitteln hierüber ein genaues Bild.
- Die **Kundenperspektive** gibt dem Unternehmen Anhaltspunkte, wie erfolgreich es sich mit seinen Produkten und Dienstleistungen am Markt behauptet. Kenngrößen sind die Kundenzufriedenheit und –treue, die Kundenrentabilität, aber auch wichtige Leistungsmerkmale wie Reaktionszeiten auf Anfragen und Pünktlichkeit von Lieferungen.
- Die **interne Prozessperspektive** untersucht die Effizienz der erfolgskritischen Geschäftsprozesse, die zu Kundenzufriedenheit und Rentabilität führen. Hierbei werden sowohl kurzfristige als auch Langfristige Prozesse berücksichtigt (z.B. kurzfristig: Produktionsprozess; langfristig: Innovationsprozess). Als Kenngrößen dienen etwa Zykluszeiten oder die Produktivität.
- Die **Lern- und Entwicklungsperspektive** soll die Organisation darin unterstützen, die notwendigen Ressourcen für den künftigen Erfolg zu bewerten und aufzubauen. Hier sind die Menschen mit Ihren Kompetenzen und Potenzialen der wichtigste Faktor. Aber auch Systeme fallen in diese Kategorie. Kenngrößen sind hier u.a. die Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikation, Weiterbildung und Informationssysteme.

## Kontrollaufgaben - Controllingaufgaben



Absatzziele nach Produkten,  
Regionen, Kunden,  
Verkaufsverantwortung

Deckungsbeiträge gegliedert  
wie oben

Werbewirkung z.B. Recall, Recognition

Promotionwirkung

Kundengewinnung, Kundenbindung

Preisdurchsetzung

Innovationsziele, Relaunchziele

Budgeteinhaltung

Soll- Ist – Vergleich (Zielerreichung)

Permanenter Planungs- und Anpassungs-  
Prozess

Initiative zur Gegensteuerung bei  
Negativabweichungen

Veranlassung von Alternativplänen

Überprüfung der Effizienz von Marketing-  
und Verkaufsorganisation

Wirtschaftlichkeit der Absatzwege

## Die zwei Bereiche des Controlling

- **Operatives Controlling:**

Kurzfristige Planung, Kontrolle und Steuerung mit dem Ziel, Korrekturen bei Abweichungen vom Kurs des Unternehmens zu ermöglichen.

- **Strategisches Controlling:**

Aufdeckung von Chancen und Risiken mit dem Ziel, langfristig die Existenz des Unternehmens zu sichern.

---

Beide bilden einen Regelkreis. Sie können nicht streng voneinander getrennt werden, denn es besteht eine ständige Wechselwirkung zwischen diesen beiden Bereichen. Die operative Planung hängt sehr stark von der strategischen Planung ab. Umgekehrt liefern operative Überlegungen wichtige Impulse für die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Wenn zwischen den Planungen eine solche Wechselwirkung besteht, muss sie auch für das Controlling gelten.

---

## Insolvenzgründe

### Illiquidität

liegt vor, wenn das Unternehmen dauerhaft nicht mehr in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

Das „finanzielle Gleichgewicht“ ist gestört, weil der Prozess der Freisetzung des gebundenen Kapitals (Umsatzprozess) nicht mehr in der Lage ist, den Zahlungsmittelbedarf zu decken.

### Überschuldung

liegt vor, wenn das Fremdkapital größer ist als das Vermögen.

Beispiel:

#### Anfangsbilanz

Aktiva		Passiva	
Vermögen	1 000 000	Eigenkap.	200 000
		Fremdkap.	800 000
	1 000 000		1 000 000

Das Unternehmen macht einen Verlust von 300 000 €

#### Schlussbilanz

Vermögen	700 000	Eigenkap.	200 000
Verlust	300 000	Fremdkap.	800 000
	1 000 000		1 000 000

Das Vermögen reicht nicht mehr, selbst wenn es zum Buchwert verkauft würde, um die Schulden zu begleichen.

## Visionen, Ziele, Leitbilder in der Personalführung

Um ein überdurchschnittliches Engagement zu fördern, reicht es nicht aus, messbare Erfolge in Aussicht zu stellen; Arbeit sollte nicht nur auf Erfolge ausgerichtet sein, sondern sie sollte auch Sinn vermitteln und an sich wertvoll erscheinen.

**„ Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer!“**

Antoine der Saint-Exupery

# Führungsstile

## **Patriarchalischer Führungsstil**

= Familienvater-Modell d.h. der Chef (Patriarch) hat den absoluten, unteilbaren Herrschaftsanspruch.

Andererseits fühlt er sich aber seinen Mitarbeitern und deren Familien gegenüber in einer (väterlichen) Treue- und Versorgungspflicht. Vielfach bei Kleinunternehmen ist er auch im privaten Bereich noch Bezugsperson und willkommener Ratgeber.

Der Führende ist oft Gründer oder Nachfahre der Gründerfamilie.

Mit zunehmender Betriebsgrösse verliert dieser Führungsstil an Bedeutung.

## **Charismatischer Führungsstil**

= die Führungsfähigkeit basiert auf der begnadeten Ausstrahlungskraft der Führungsperson, die ihm eine Art "mystischer" Führungsstärke verleiht, die beim Patriarchat unbekannt ist.

Der Herrschaftsanspruch besteht dagegen in ähnlicher Weise wie beim patriarchalischen Stil.

Andererseits ist die Fürsorgebereitschaft dem Charismatiker fremd.

Charismatische Führer können in grossen und in kleinen Betrieben auftreten. Auch bei kollegialer Führung in Großunternehmen übernehmen sie in der Regel die Sprecherfunktion.

## **Autokratischer Führungsstil**

= die Führungskompetenz resultiert nicht aus der Person des Führenden, vielmehr steht die Institution im Vordergrund. Auch hier gibt es den souveränen Alleinherrscher, darunter aber besteht ein hierarchisch gestaffelter Führungsapparat, der mit Hilfe organisatorischer Strukturen die Ordnung im Betrieb und die Abläufe sicherstellt.

## **Bürokratischer Führungsstil**

= in gewisser Weise Fortentwicklung des autokratischen Stils, wobei die Willkür des Autokraten durch Reglement und fachliche Kompetenz legalisiert wird. Verfeinertes Instanzensystem, präzise Abgrenzung von Befugnissen und detaillierte Festlegung von Abläufen sind die typischen Merkmale, die nicht nur die Geführten disziplinieren, sondern auch die Führenden selbst. Je grösser das Unternehmen (Staat) desto grösser die Tendenz zu diesem Führungsstil.

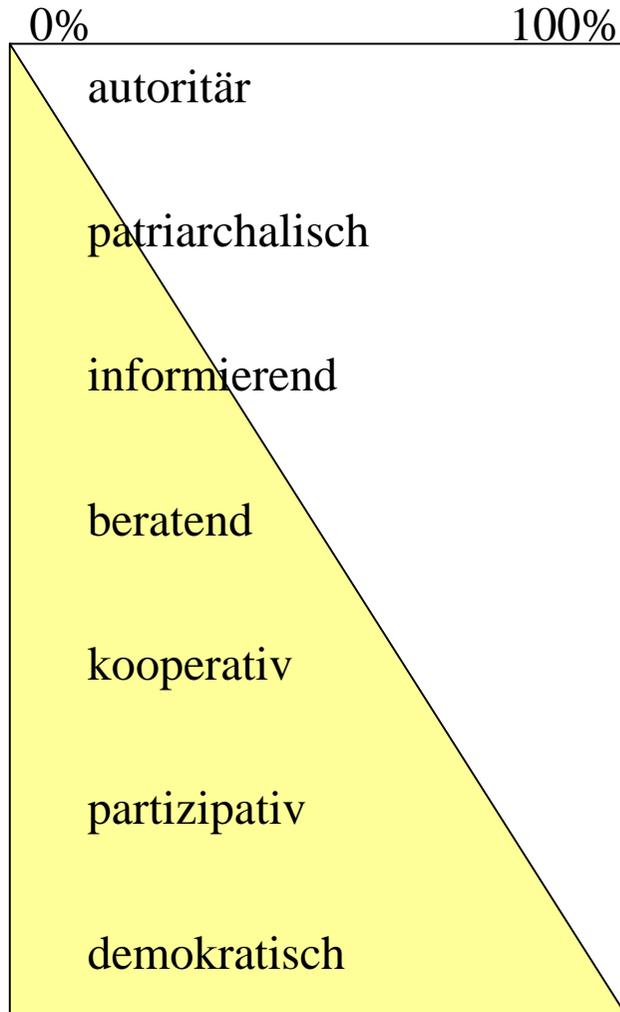
## **Kooperativer Führungsstil**

= Arbeitnehmer werden an den Entscheidungen beteiligt, wobei dies meist beratend zu verstehen ist, in Sonderfällen aber auch die Form demokratischer Willensbildung annehmen kann. Es ist der heute zumeist angestrebte Führungsstil, tritt aber durchaus häufig in Verbindung mit Elementen der anderen Stile auf. Typisches organisatorisches Merkmal ist die Existenz von abteilungsübergreifenden Projektteams.



## Gegenüberstellung Führungsstile

Willensbildung  
beim Vorgesetzten



Willensbildung  
beim Mitarbeiter

Vorgesetzter entscheidet allein und setzt ggfs auch mit Druck durch.

Vorgesetzter entscheidet und setzt durch mit anerkanntem Respekt.

Vorgesetzter entscheidet und setzt mit Überzeugung durch.

Vorgesetzter entscheidet nach Anhörung der Mitarbeiter.

Mitarbeiter entwickeln Vorschläge, Vorgesetzter wählt aus

Mitarbeiter entscheiden in vereinbartem Rahmen autonom.

Mitarbeiter entscheiden autonom. Vorgesetzter ist Koordinator.

## Führungsstile im Vergleich

### Vorteile autoritärer Führungsstil:

schnelle Entscheidungen  
kurze Wege  
klare Rollenverteilung  
problemlose Koordination  
Zufriedenheit bei angepassten Mitarbeitern  
Fachkenntnisse werden genutzt

### Vorteile kooperativer Führungsstil:

Nutzung des Sachverstands qualif. Mitarb.  
größere Innovationschancen  
Nutzung des Kreativitätspotentials  
Zufriedenheit durch Selbstentfaltung  
Förderung von Qualifikationen  
Entwicklung von Führungsnachwuchs

### Konsequenz:

Führungsstile sind eng verbunden mit dem Organisationsschema.

Aber zu oberflächlich für eine wirksame Regelung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten.

Sie sind deshalb zu konkretisieren durch Führungsprinzipien.

## Merkmale der Führungsstile

<b>Führungsstil</b>	<b>autoritär</b>	<b>kooperativ</b>	<b>patriar- chalis</b>	<b>bürokratisch</b>
<b>Behandlung der Mit- arbeiter als...</b>	Maschinen	Menschen	Kinder	Anonyme Faktoren
<b>Schwerpunkt der Motivation ist...</b>	Angst/ Zwang	Bedürfnis- Befriedigung	Abhängig- keit	Anweisungen/ Vorschriften
<b>Macht/Autori- tät beruhen auf...</b>	Hierarchie	Können/ Akzeptanz	Vater	Apparat
<b>Aufsicht/Kon- trolle erfolgen als/nach...</b>	Völlige Fremd- kontrolle	Geringe bzw. Selbst- kontrolle	Gefühl	Berichte/ Überprü- fungen

## Machtgrundlagen der Führungsstile

- **Legitimationsmacht:** resultiert aus der formalen, hierarchischen Ordnung, die eine (ggfs nur äußerlich) akzeptierte Gehorsamspflicht begründet.
- **Referenzmacht:** Vorbildfunktion des Vorgesetzten mit Wertschätzung und Identifikation durch die Mitarbeiter.
- **Expertenmacht:** Akzeptanz auf Grund fachlicher Qualifikation. Vorgesetzter hat Informationsvorsprung, der anerkannt wird.
- **Belohnungsmacht:** Vorgesetzter kann Leistung belohnen oder Belohnungen versagen.
- **Bestrafungsmacht:** Berechtigung zur Sanktionierung bei schlechten Leistungen bzw Fehlverhalten.



# Führungsmittel

**Prozess-  
bezogene  
Führungsmittel**



**Ziele  
Pläne  
Kontrolle**

**Informations-  
bezogene  
Führungsmittel**



**Information**  
z.B. über Personal  
an Personal  
von Personal  
**Kommunikation**  
z.B. Gespräch  
Besprechung  
Konferenz

**Aufgaben-  
bezogene  
Führungsmittel**



**Kooperation  
Delegation  
Partizipation**

**Personen-  
bezogene  
Führungsmittel**



**Personalbeurteilung  
Kritik  
Status (Statussymbole)**

## Führungsprinzipien

### **Management by Exception:**

Die Führung beschränkt sich auf Entscheidungen, die für den Sonderfall gelten. So greift sie z.B. ein, wenn sich Abweichungen von den fixierten Zielen ankündigen, besondere Kundenwünsche zu erfüllen sind oder Investitionen außerhalb des Routinebereichs erforderlich werden. Das Tagesgeschäft ist dagegen bzgl. der Verantwortung und Aufgaben im Rahmen der Organisation geregelt.

### **Management by Decision Rules:**

Entscheidungskompetenzen werden auf der Basis vorgegebener Regeln delegiert. Z.B. kann festgelegt sein, welche Prinzipien ein Einkäufer vor der Entscheidung für ein Angebot einhalten muss. Das System funktioniert nur dann, wenn tatsächlich viele denkbare Vorgänge eindeutig aus dem Gesamtsystem abgeleitet werden können oder weitestgehend vorhersehbar sind.

### **Management by Delegation:**

Die Aufgaben sind klar abgegrenzt. Innerhalb dieser Grenzen wird Verantwortung auf den Stelleninhaber delegiert. Das soll ein schnelles Entscheiden ermöglichen. Bekannt geworden ist dieses Prinzip durch seine Ausgestaltung im sog. Harzburger Modell. Wenn ein Stelleninhaber eine Verantwortung übernommen hat, ist sie nicht mehr rückdelegierbar. Der Vorgesetzte hat nur noch die „Führungsverantwortung“.

### **Management by Results:**

Die Ziele sind vorgegeben. Ihr Erreichen ist der einzige Maßstab zur Erfolgsbeurteilung. Wie die Ziele erreicht werden, bleibt dem Verantwortlichen überlassen.

### **Management by Objectives:**

Zwischen Führung und Mitarbeitern werden Zielvereinbarungen getroffen. Aufgabe und Verantwortung werden also in einem Abstimmungsprozess festgelegt. Der Vorgesetzte begleitet durch regelmäßiges Feedback den Mitarbeiter. Ggfs wird korrigierend eingegriffen.



## Zielformulierung nach der SMART-Formel

<b>S</b>	<b>Spezifisch:</b> Genaue Beschreibung des erwünschten Zustands. Leichte, verständliche Formulierung.
<b>M</b>	<b>Messbar:</b> Angabe von Kriterien, anhand derer sich der Erfolg überprüfen lässt. Quantitativ: Stück, €, Zeiteinheiten Qualitativ: z.B. ein Projekt erfolgreich zum Abschluss bringen.
<b>A</b>	<b>Aktiv beeinflussbar:</b> Ziel muss im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters liegen. Keine Abhängigkeit von externen, nicht gestaltbaren Fakten.
<b>R</b>	<b>Relevant:</b> Auf die Unternehmensziele bezogen. Herausfordernd aber erreichbar unter den gegebenen Umständen.
<b>T</b>	<b>Terminiert:</b> Angabe des Termins, an dem das Ziel erreicht sein soll.

## **Probleme und Widerstände bei der Führung nach Zielvereinbarung**

- **Es gibt keine veröffentlichte Unternehmensvision und keine Unternehmensziele.**
- **Es fehlt die Bereitschaft, die Auswirkungen von Zielvereinbarungen auf bestehende Führungsinstrumente zu berücksichtigen.  
Ggfs. müssen diese ersetzt werden.**
- **Es wird nicht sichergestellt, dass die Zielvereinbarungsgespräche durchgängig in der Organisation geführt werden.**
- **Der Umgang mit dem Instrument wird nicht hinreichend trainiert.**
- **Es fehlt an monetären oder auch nicht monetären Anreizen.**
- **Das Konzept wird als Ausdruck einer Misstrauenskultur empfunden.**

## **Negativwirkung der Kontrolle**

**Die Kontrolle sollte Mitarbeiter motivieren, d.h. sie zu Leistungen anreizen. In der Praxis kann festgestellt werden, dass oft Frustration und Demotivation die Folgen der Kontrolle sind. Sie führen dazu, dass die Mitarbeiter Bedenken oder gar Ablehnung gegen die Kontrolle entwickeln.**

**Welche Gründe sind dafür ausschlaggebend?**

- **unvernünftige Zielsetzung**
  - **fehlendes Vertrauen in die Objektivität**
  - **Furcht vor unerwünschten Konsequenzen**
  - **Ablehnung der Kontrollpersonen**
  - **Suche nach Fehlern statt nach positiven Leistungen**
- 
-

# Motivation zur Zielerreichung

- 1. Eigenmotivation - intrinsisch –**
    - Sinngebung
    - materielles Interesse
    - Bedürfnisbefriedigung (s. Maslow)
  
  - 2. Fremdmotivation - extrinsisch –**
    - Rolle der Führungskraft
    - Interessenkompatibilität
    - Arbeitsbedingungen
    - Arbeitsentgelt
- 
-

# Transaktionale versus transformative Führung

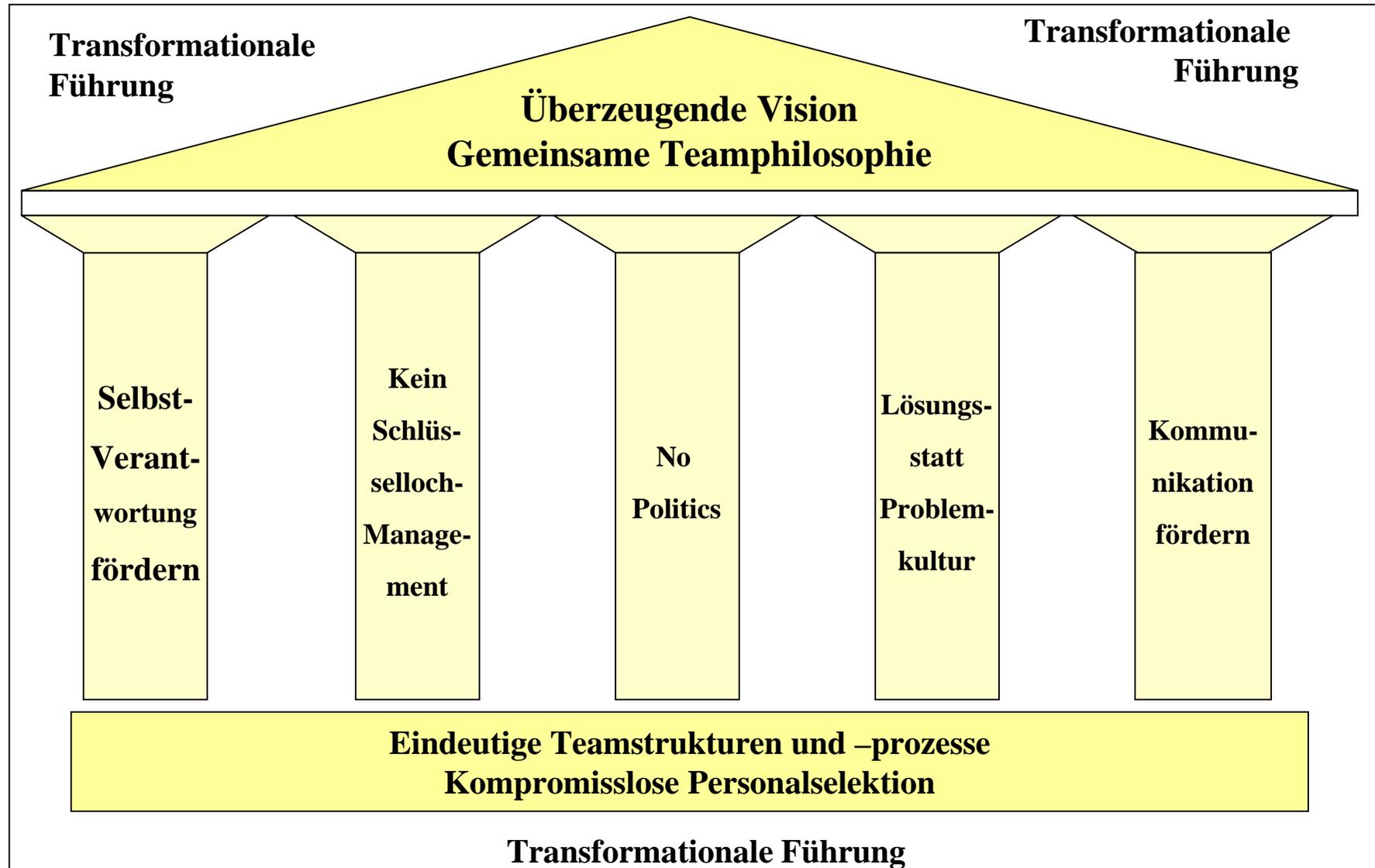
## Transaktionale Führung

**Austauschprinzip:**  
Gewünschte Leistungen  
werden artikuliert  
und Anreize oder  
Sanktionen in Aussicht  
gestellt.  
Im Fokus der  
Führungskraft:  
Fehler und  
Abweichungen

## Transformative Führung

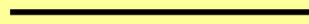
**Ziel:**  
Veränderung von  
Einstellungen z.B. durch  
Vermittlung einer Vision  
und Begeisterung der  
Mitarbeiter, einen  
Beitrag zur Zielerreichung  
zu erreichen.  
Führungskraft lebt vor  
und wird als Vorbild  
anerkannt.  
**Die vier Säulen:**  
Inspiration  
Identifikation  
Intellektuelle Stimulation  
Individuum

## Das Leadership-House für High-Performance-Teams



## Konzepte von Führungsstilen

**autoritär**



**demokratisch**

**aufgabenorientiert**



**personenorientiert**

**transaktional**



**transformativ**

## Kompetenzbereiche des Mitarbeiters

### **Fachkompetenz**

Ausbildung  
Fachkenntnisse  
Berufserfahrung  
Projekterfahrung

### **Persönlichkeitskompetenz**

Basisantrieb, Energie  
Intelligenz, analytische Fähigkeit  
Kreativität, Innovationsfreude  
Leidenschaft, Stabilität  
Moral, Ethik, Integrität

### **Methodenkompetenz**

Anwendung der Fachkenntnisse  
Problemlösungsprozesse gestalten  
Projektmanagement  
Zeitmanagement  
Moderations-, Präsentationstechniken

### **Sozialkompetenz**

Kommunikation  
Teamegeist  
Motivations-,  
Überzeugungskraft  
Konflikt-, Kritikfähigkeit  
Einfühlungsvermögen

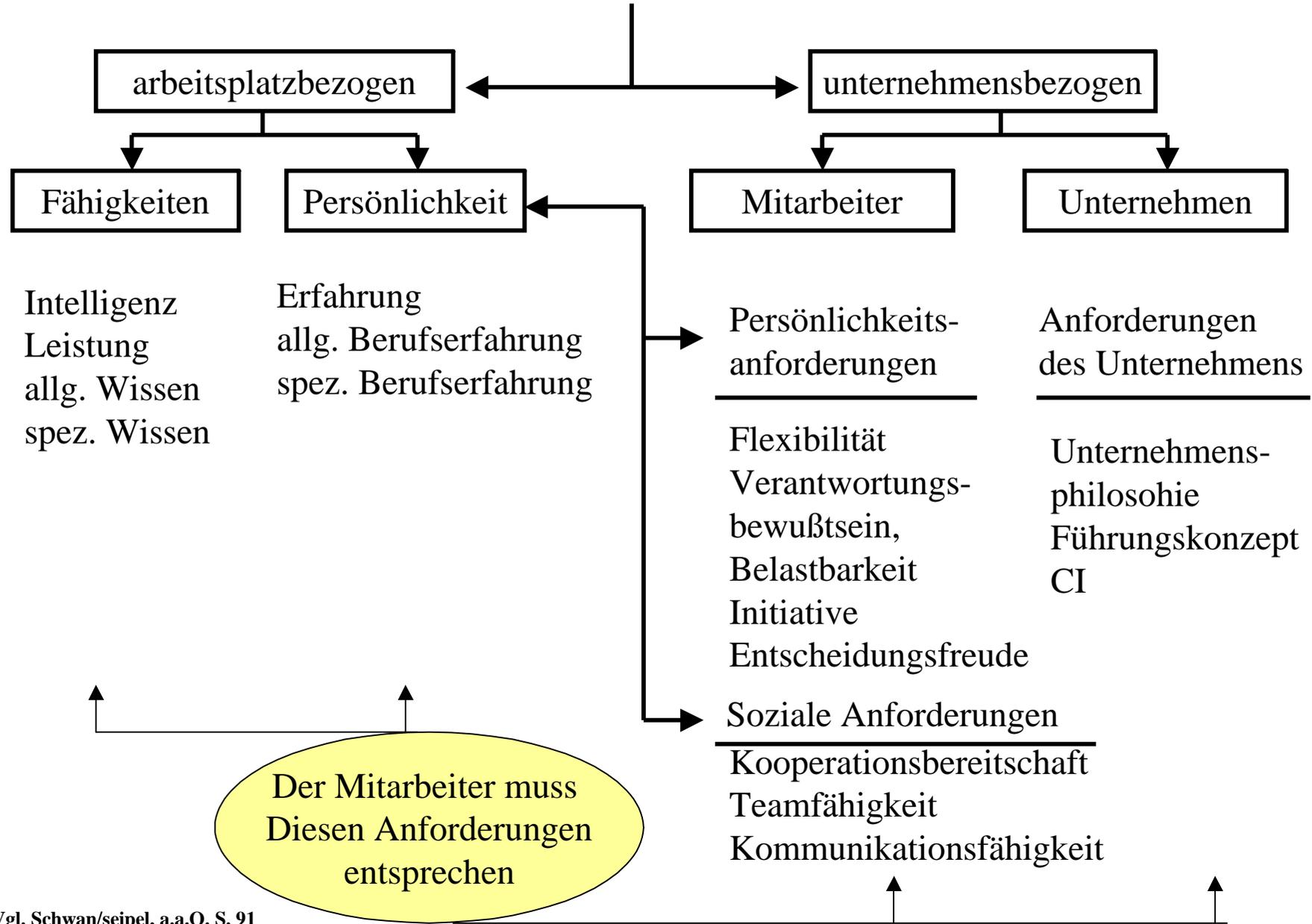
# Psychologisches Anforderungsprofil

## Führungskraft im kaufmännischen Bereich

<b>Fähigkeitsmerkmal</b>	Gering	mittel	hoch	hervorragend
Analytisches Denken	mittel	hoch	hervorragend	
Entwicklung von Konzepten	mittel	hoch	hervorragend	
Kreativität	mittel	hoch	hervorragend	
Strategisches Denken	mittel	hoch	hervorragend	
Einsatzbereitschaft	mittel	hoch	hervorragend	
Überzeugungskraft	mittel	hoch	hervorragend	hervorragend
Organisationsvermögen	mittel	hoch	hervorragend	
Beziehungspflege	mittel	hoch	hervorragend	
Leistungsfähigkeit	mittel	hoch	hervorragend	
Initiativverhalten	mittel	hoch	hervorragend	
Führungsstärke	mittel	hoch	hervorragend	hervorragend
Bereitschaft zur Teamarbeit	mittel	hoch	hervorragend	
Förderung anderer	mittel	hoch	hervorragend	
Selbstbewusstsein	mittel	hoch	hervorragend	
Entscheidungsfreude	mittel	hoch	hervorragend	
Entscheidende Eigenschaften	mittel	hoch	hervorragend	
Wünschenswerte Eigenschaften	mittel	hoch	hervorragend	

Nach Floriani, L; Harvard Manager 1/1992

# Struktur für Anforderungsprofile



## Wertewandel am Arbeitsmarkt

### traditionell

Unterordnung, Hierarchie  
Pflichtbewusstsein  
Fleiß, Aufgabenerfüllung  
Fachkompetenz

### zukünftig

Kreativität, Selbstentfaltung  
Teamarbeit, Kommunikation  
Verantwortungsübernahme  
Fach- und Sozialkompetenz  
Kritisches Engagement

# Anforderungs-, Eignungsprofil, Entwicklungsbedarf

## Beispiel eines Industriemeisters

		gering	mittel	hoch
<b>Arbeitsleistung</b>	Fachwissen und –können	○	○	○
	Qualität der Arbeit	○	○	○
	Einteilung der Arbeit	○	○	○
<b>Arbeitsverhalten</b>	Selbständigkeit	○	○	○
	Belastbarkeit	○	○	○
	Flexibilität	○	○	○
	Initiative	○	○	○
<b>Zusammenarbeit</b>	Kooperationsverhalten	○	○	○
	Informationsverhalten	○	○	○
	Konfliktbewältigung	○	○	○
	Verhandlungsgeschick	○	○	○
<b>Unternehmerisches Handeln</b>	Strategisches Handeln	○	○	○
	Kostenbewusstsein	○	○	○
	Ertragsbewusstsein	○	○	○
	Risikobewusstes Handeln	○	○	○
	Unternehmerische Initiative	○	○	○
<b>Führungsverhalten</b>	Planen und Organisieren	○	○	○
	Ziele setzen	○	○	○
	Delegieren	○	○	○
	Motivieren	○	○	○
	Mitarbeiter fördern	○	○	○

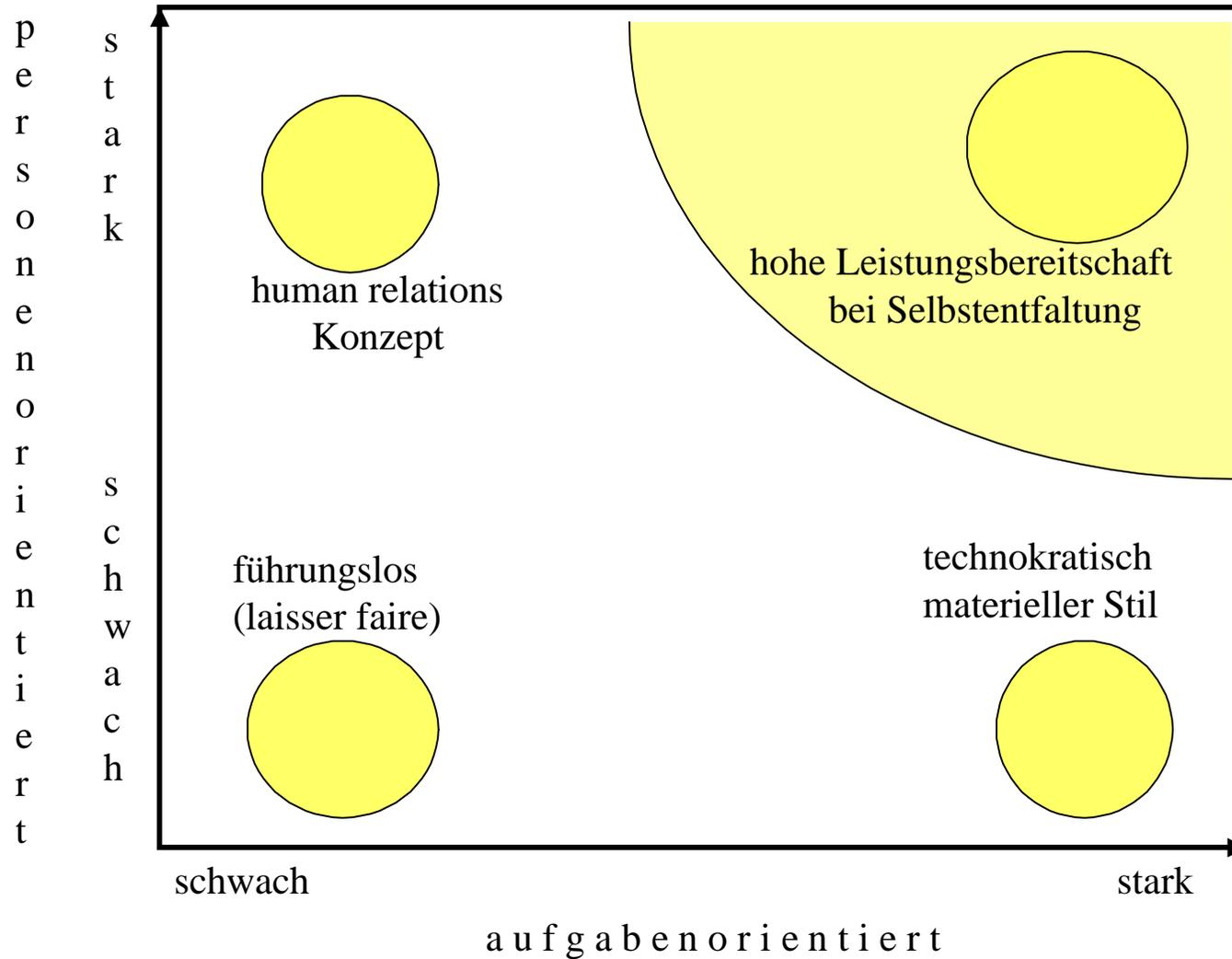
# Aufgaben- und personenorientierte Führungsstile

**Aufgabenorientiert:**

**Extremform: Taylorismus**

**Personenorientiert:**

**Human relations**



## Mitarbeiter-Motivation

Motivation im betrieblichen Kontext bedeutet, einen Menschen zu einer bestimmten Handlung zu veranlassen, die er grundsätzlich will und die im Sinne des Unternehmens ist.

## Einflussgrößen auf das menschliche Verhalten

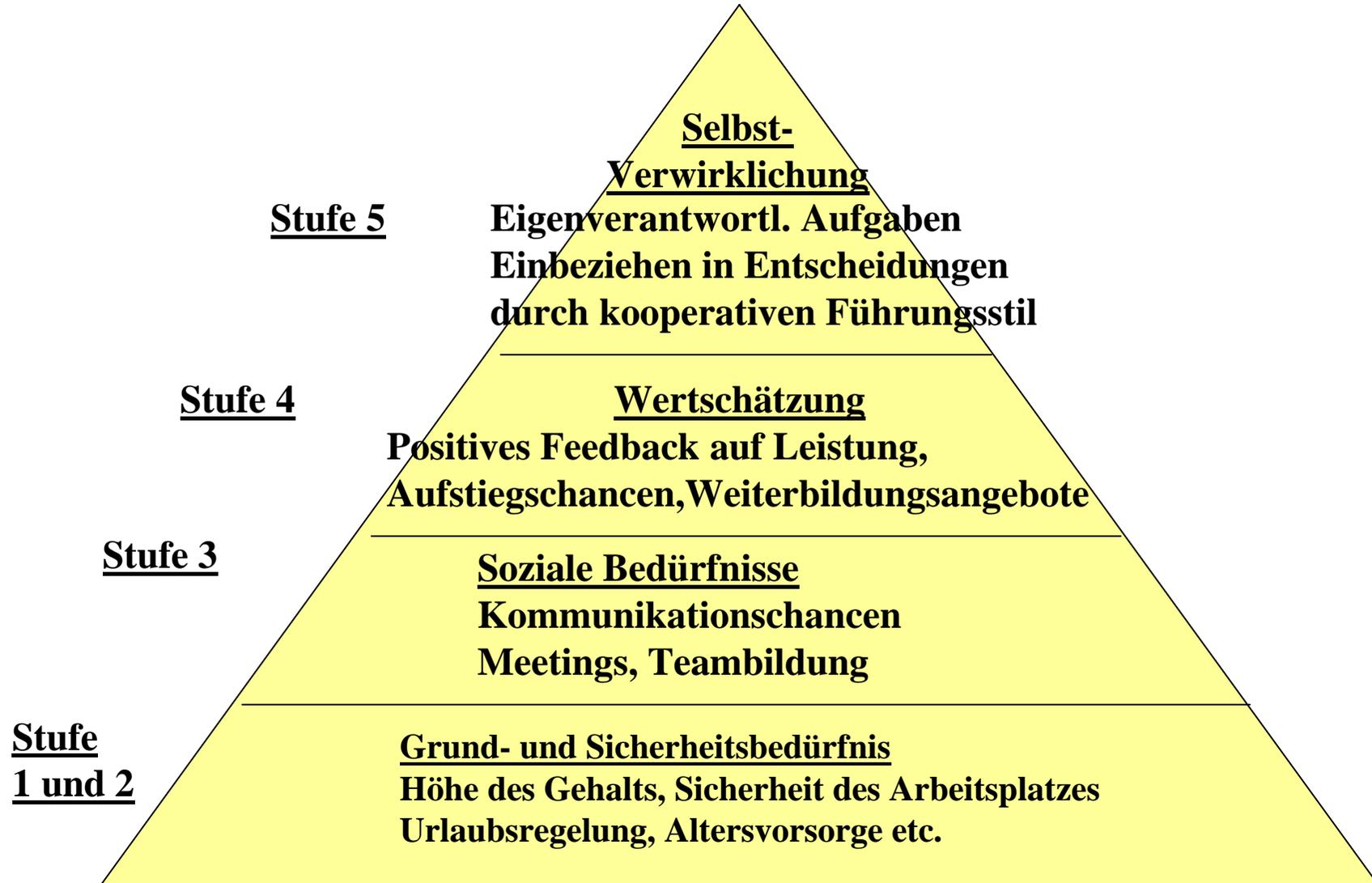
### Umfeld

- **Aufgabenfeld**
- **Team**
- **Erwartungen der Führungskraft**
- **Verhalten Anderer**
- **Arbeitsbedingungen**
- **Familie / Freunde**
- **Arbeitsanreize**

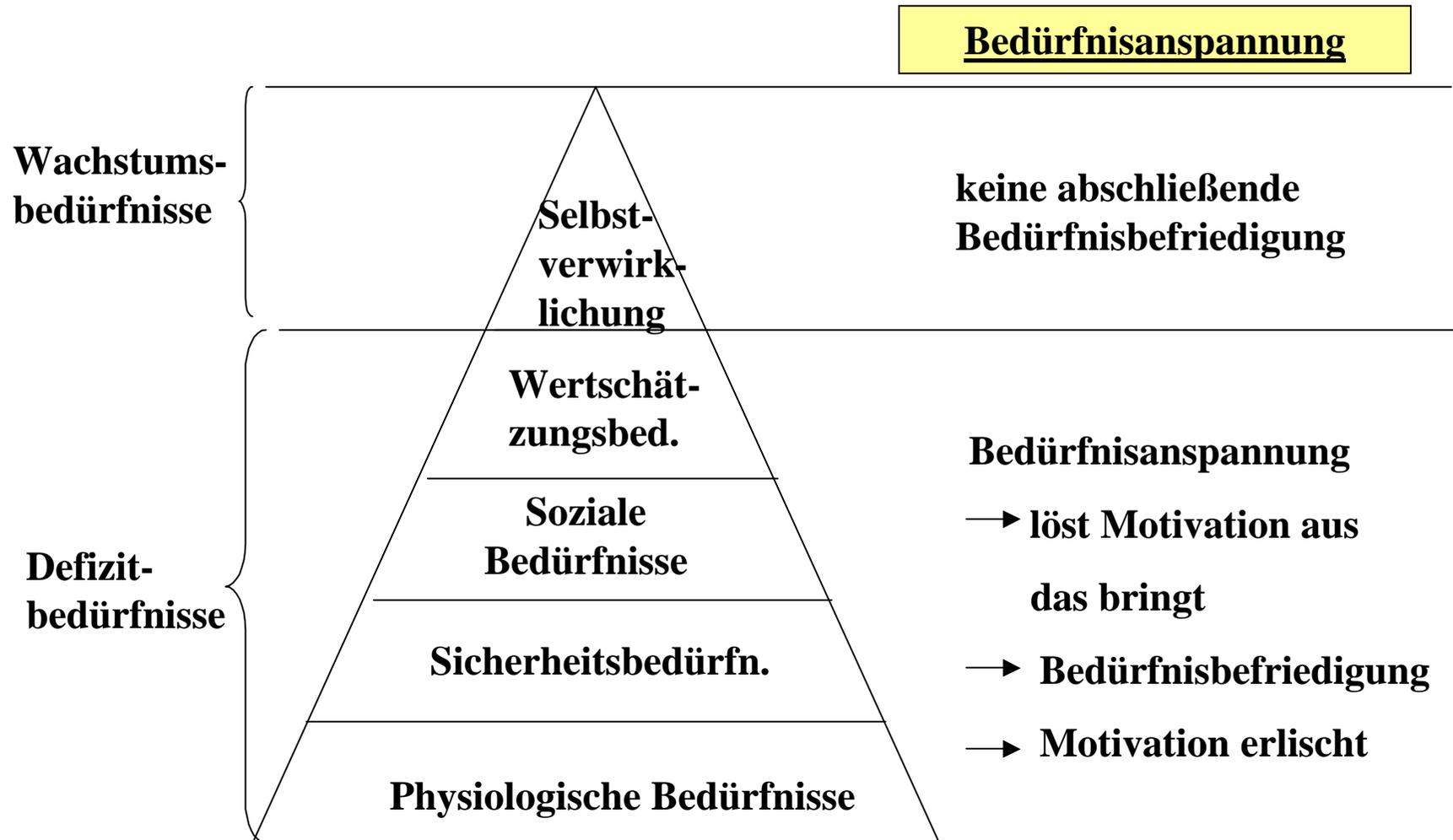
### Person/Charakter

- **Fähigkeiten**
- **Ausbildung**
- **Einstellungen**
- **Erfahrungen**
- **Erwartungen**
- **Ziele**
- **Eigenschaften**

## Arbeitsmotivation nach Maslow-Pyramide



# Bedürfnisspannung als Auslöser von Motivation auf Grundlage der Maslow-Pyramide



# Zwei Faktoren Theorie zur Motivation

nach Herzberg

## Unzufriedenheit

- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Status
- Unternehmenspolitik
- Unternehmensführung
- Gehalt

### = Hygienefaktoren

Ihre Beseitigung führt zum Fortfall der Unzufriedenheit aber nicht zur Zufriedenheit.

Sie können aber die Wirkung der Motivatoren behindern

## Zufriedenheit

- Leistung
- Anerkennung
- Inhalt der Arbeit
- Verantwortung
- Weiterbildungschancen
- Aufstiegschancen

### Motivatoren

öffnen den Weg zur intrinsischen Motivation

# Motivation und Einstellung der Führungskräfte

## x- und Y- Theorie nach Mc Gregor

### Theorie X

Führungskräfte, die nach dieser Einstellung verfahren, gehen davon aus, dass Menschen von Grund auf faul sind und allein durch materielle Leistungen (z.B. Geld) zur Arbeit bewegt werden können. Intrinsic Motivation wird von vornherein ausgeschlossen.

### Theorie Y

Anders als bei Theorie X folgen Führungskräfte hier der Überzeugung, dass jeder Mensch grundsätzlich etwas Sinnvolles tun möchte und gerne arbeitet. Menschen sind demnach in der Lage, Verantwortung zu übernehmen, sich weiterzuentwickeln und sich aus eigener Kraft in Arbeit einzubringen. Wenn es einer Führungskraft gelingt, die Arbeit so zu gestalten, dass ein Arbeitnehmer seine Fähigkeiten entfalten kann, bedarf es keiner weiteren Motivation.

## Vier Ebenen der Kommunikation

### **Ebene der sachlichen Inhalte**

#### **Worüber reden wir? Worum geht es eigentlich?**

Sachaspekte, Aufgabenorientierung, rationale Argumentation, Fachkompetenz

### **Ebene der Beziehungen und Gefühle**

#### **Wie stehen wir zueinander?**

Nähe - Distanz, Sympathie - Antipathie, partnerschaftliches - hierarchisches Rollenverständnis, Ausdruck und Wahrnehmung von Gefühlen

### **Ebene des Procedere**

#### **Unter welchen (formalen) Rahmenbedingungen reden wir miteinander?**

Geschäftsordnung, Spielregeln, Strukturierung des Gesprächs, Methodik der Themenbearbeitung

### **Ebene der Bedürfnisse, Antriebe und Visionen**

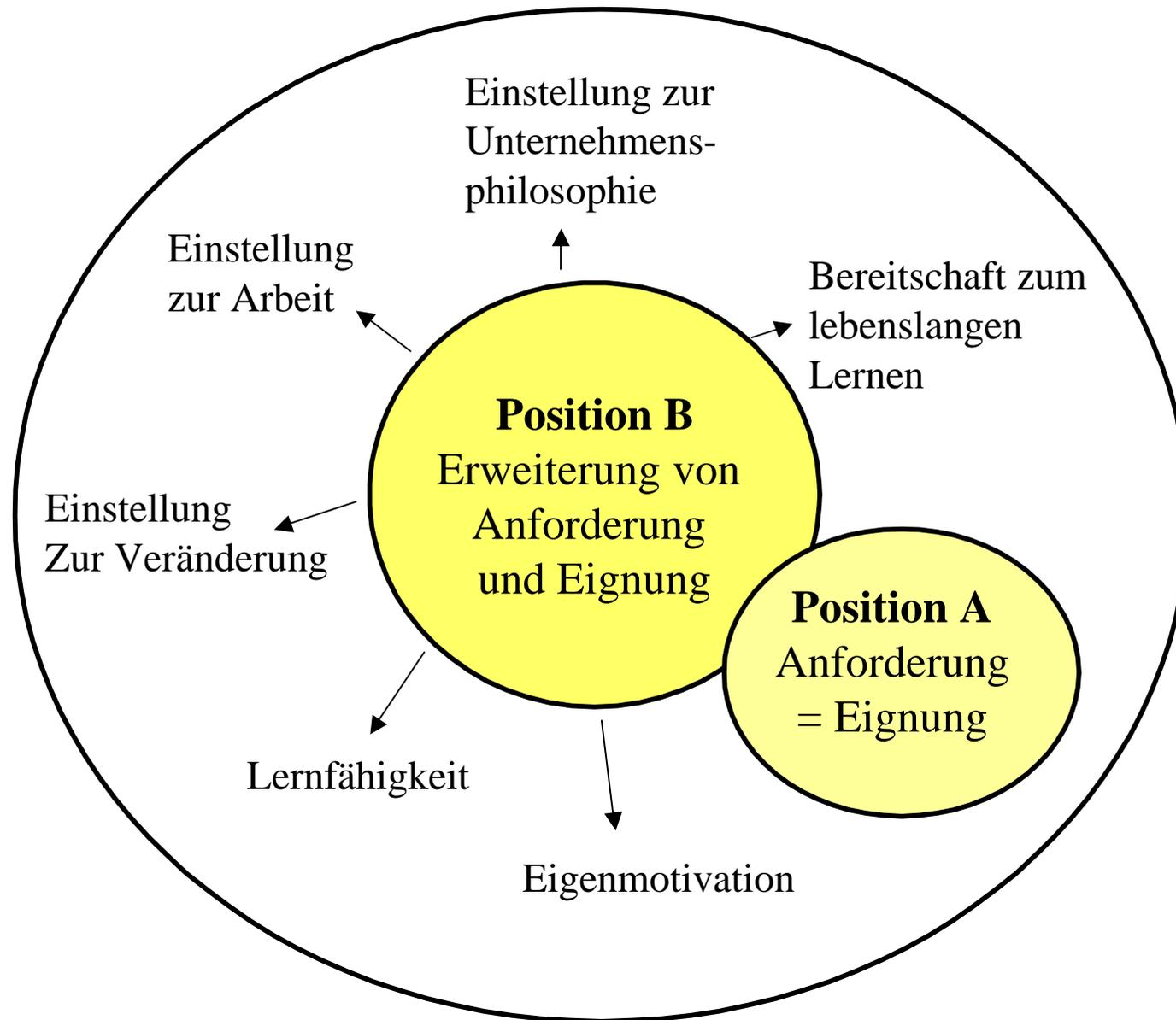
#### **Was bewegt uns?**

Werte und Normen, Prägungen, persönliche Ziele, Vorbilder

## Das Motivationsgespräch

- Zeit nehmen und positive Atmosphäre schaffen.
  - Gefühlszustand des Mitarbeiters erkennen und positiv darauf eingehen.
  - „Du-orientiert“ sprechen. Interessen und Gefühle des Vorgesetzten spielen keine Rolle.
  - Kritik auf Leistungen, Ergebnisse oder Verhalten richten, nicht auf die Person.
  - Ursachen für eventuelle Widerstände herausfinden.
  - Unterscheiden zwischen Information als Bringschuld und Kommunikation.
  - Motivation setzt Kommunikation voraus.
  - Auf Körpersprache achten und Körpersprache einsetzen.
  - Aktiv zuhören, d.h. durch kurze Zwischenfragen Engagement signalisieren.
  - Unangenehmes in der Mitte des Gesprächs behandeln, nicht am Ende.
  - Gespräch positiv beenden.
  - Konkrete Vereinbarungen über Ziele, Verhaltenskorrekturen etc.festhalten.
- 
-

## Einstellung zur Arbeit als Potentialerweiterung



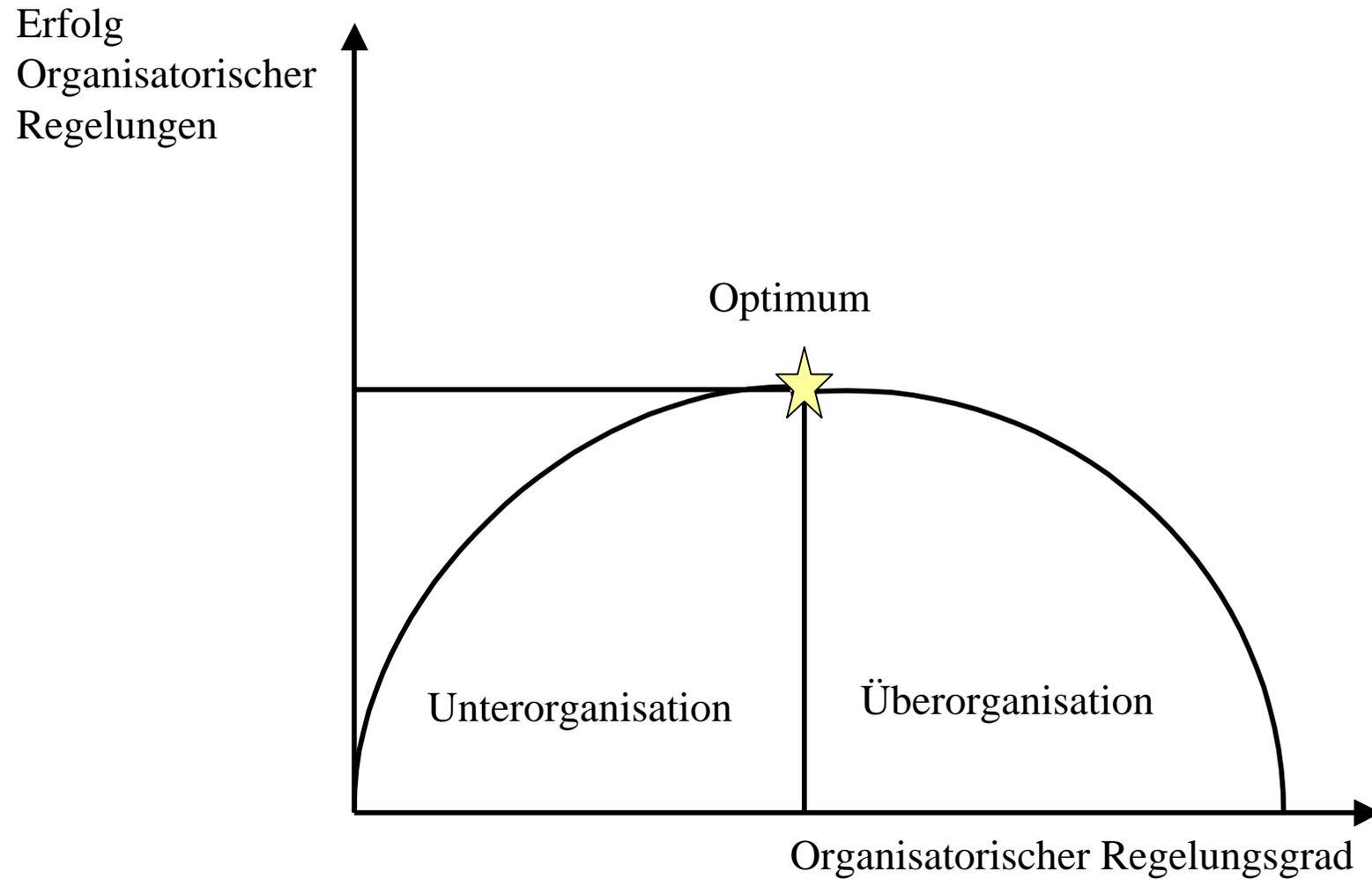
## Der Weg zum qualifizierten Mitarbeiter

<b>Situation des Mitarbeiters</b>	<b>Maßnahmen zur Qualifizierung</b>	<b>Einstellung und Motivation des Mitarbeiters</b>
<b>unbewusst unfähig</b>	Vergleich von Soll- und Ist-Profil. Ermittlung des Veränderungsbedarfs für die Weiterqualifizierung	Er hält sich für kompetent. Probleme liegen in Umständen (Produkte, Preise, Sparmaßnahmen, Konjunktur). Mitarbeiter tut, was er immer getan hat.
<b>bewusst unfähig</b>	Neue Ziele und Maßnahmen werden vorgestellt, Konsequenzen aufgezeigt, Vertrauen in die Strategie vermittelt.	Er beginnt langsam sein Unternehmen und die Anforderungen mit anderen Augen zu sehen. Er schwankt zwischen dem Bewusstwerden der Defizite und dem Bewahren der heilen Welt.
<b>bewusst fähig</b>	Neue Techniken und Wissen wird vermittelt und ihre Anwendung eingeübt.	Motivation und Zutrauen entstehen, z.T. übersteigert. Die Anwendung klappt noch nicht reibungslos. Kritische Phase. Resignation kann zu Rückfall führen.
<b>unbewusst fähig</b>	Erprobung in der Praxis mit regelmäßigen z.T. unbewussten Korrekturen. Weitere Schulungen in vertiefenden Themen.	Erfolgserlebnisse stellen sich ein. Mitarbeiter entwickelt seinen eigenen Stil für die Anwendung des Gelernten. Die Ziele rücken näher, werden greifbar.

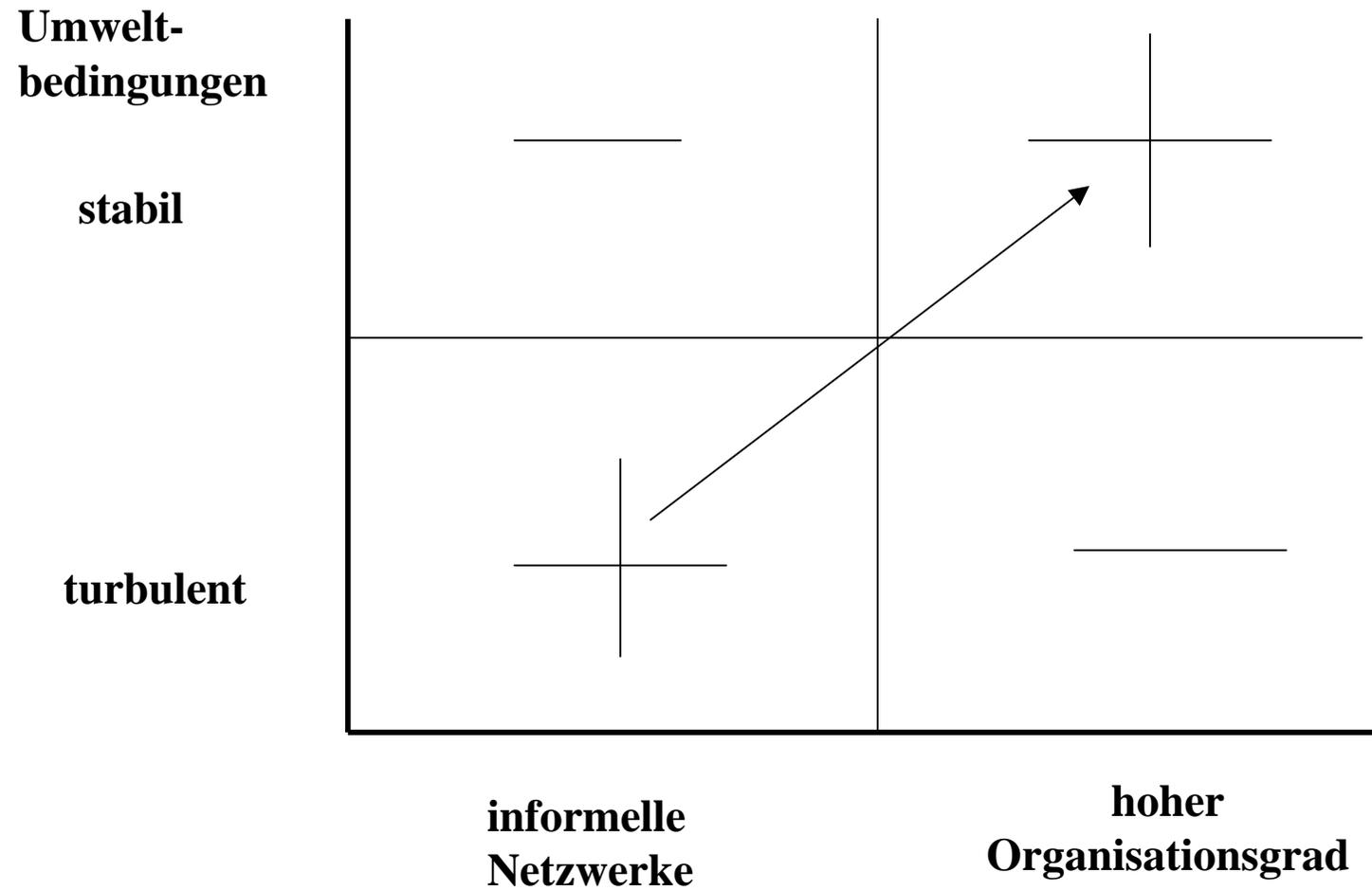
## Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Organisation



# Das Substitutionsgesetz der Organisation lt. Gutenberg



# Organisation und Umweltbedingungen



## Wesen der Betriebsorganisation

### **Ausgangspunkt:**

Die Gestaltung der Beziehungen der in einem Betrieb vorhandenen Produktivfaktoren

als soziale Zuordnung von **Mensch zu Mensch** (Teamwork)

als sozio-technische Zuordnung von **Mensch zu Maschine**  
(Arbeitszerlegung)

als rein technische Zuordnung von **Maschine zu Maschine**  
(Vollautomation)

nach den Kriterien des **Wirtschaftlichkeitsprinzips**.

## Begriffsbestimmungen der betrieblichen Organisation

Betriebliche Organisation ist

1. ein weitgehend **statisches Gebilde**, in dem Verantwortungen delegiert und Aufgaben geteilt werden, um sie nach Kriterien der Effizienz (Produktivität, Wirtschaftlichkeit) zu gliedern und wieder zu verbinden,
2. eine **Handlungsweise**, die betriebliche Prozesse in Teilfunktionen zerlegt und nach Kriterien höherer Effizienz wieder zusammenfügt.

### **Der Widerspruch:**

- Die Organisation soll klare Verhältnisse schaffen und benötigt demzufolge **Kontinuität**.
- Die neuen Entwicklungen zu Restrukturierung, Kooperation, Outsourcing, strategischen Netzwerken, joint ventures etc erfordern hohe **Flexibilität**.

# Grundlagen der Organisation

## **Ablauforganisation:**

Vom **Taylorismus** = Leistungssteigerung durch Prozessvereinfachung

über **human relations** = Leistungssteigerung durch Zufriedenheit

zu **human resources** = Leistungssteigerung durch Fähigkeit

als Voraussetzung für MbO und Delegation

## **Aufbauorganisation:**

Verknüpfung von Stellen als den kleinsten organisatorischen Einheiten mit dem Ziel,  
Regelungen zu treffen für

**Zuständigkeiten**

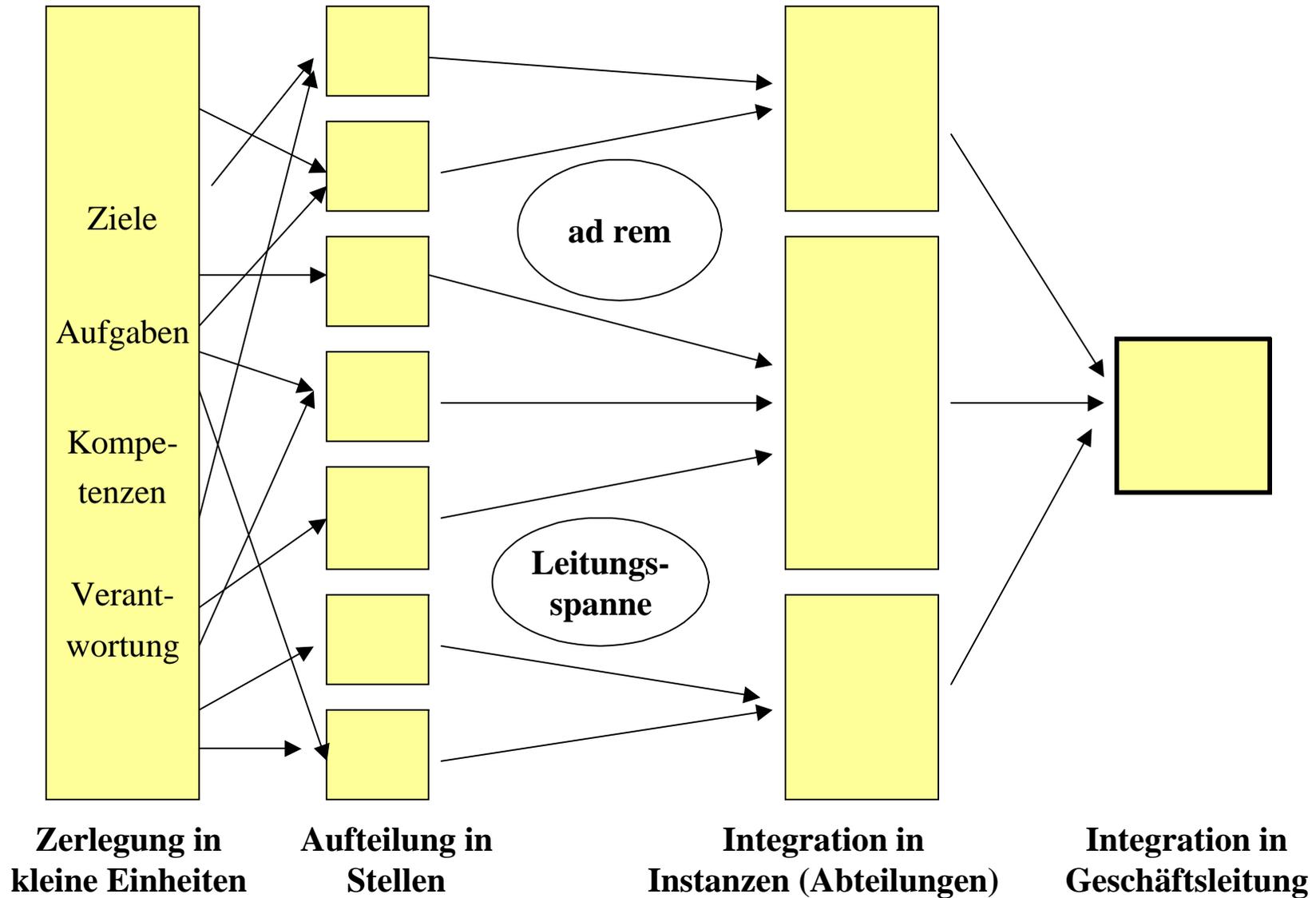
**Verantwortlichkeiten**

**Entscheidungsbefugnisse**

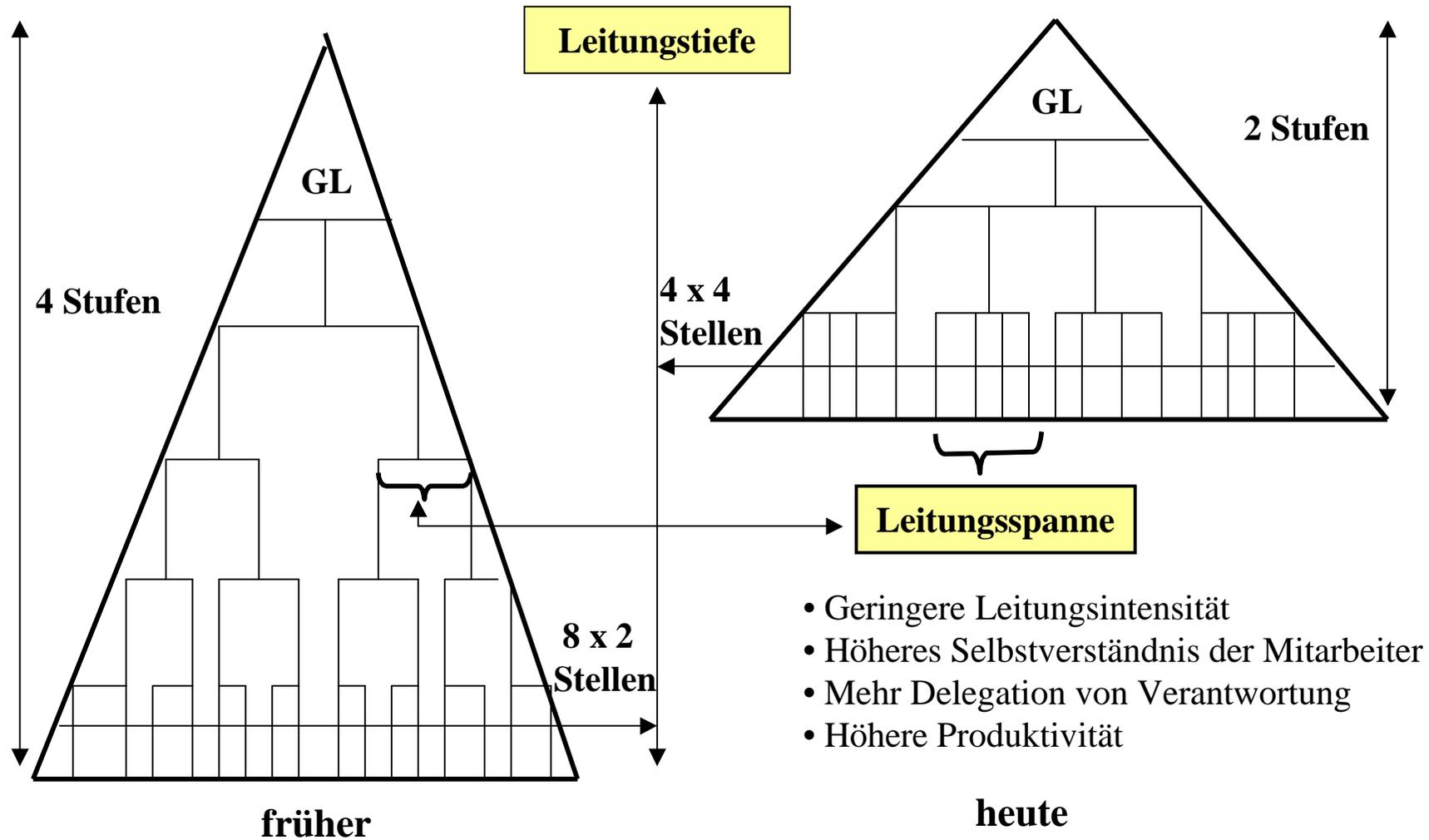
**Weisungsbefugnisse**

**Vertretungen**

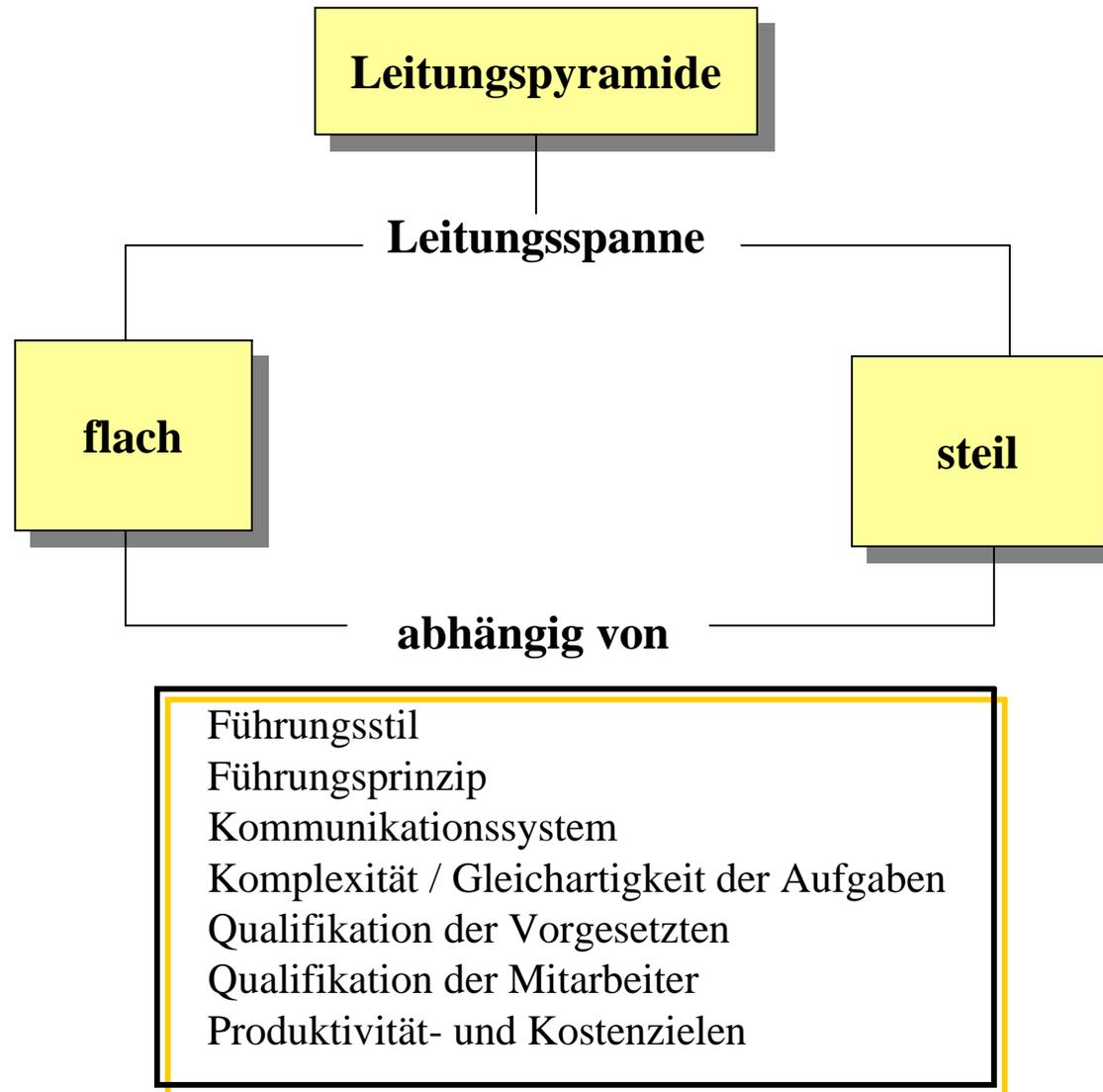
# Teilung und Integration als Organisationsprinzip



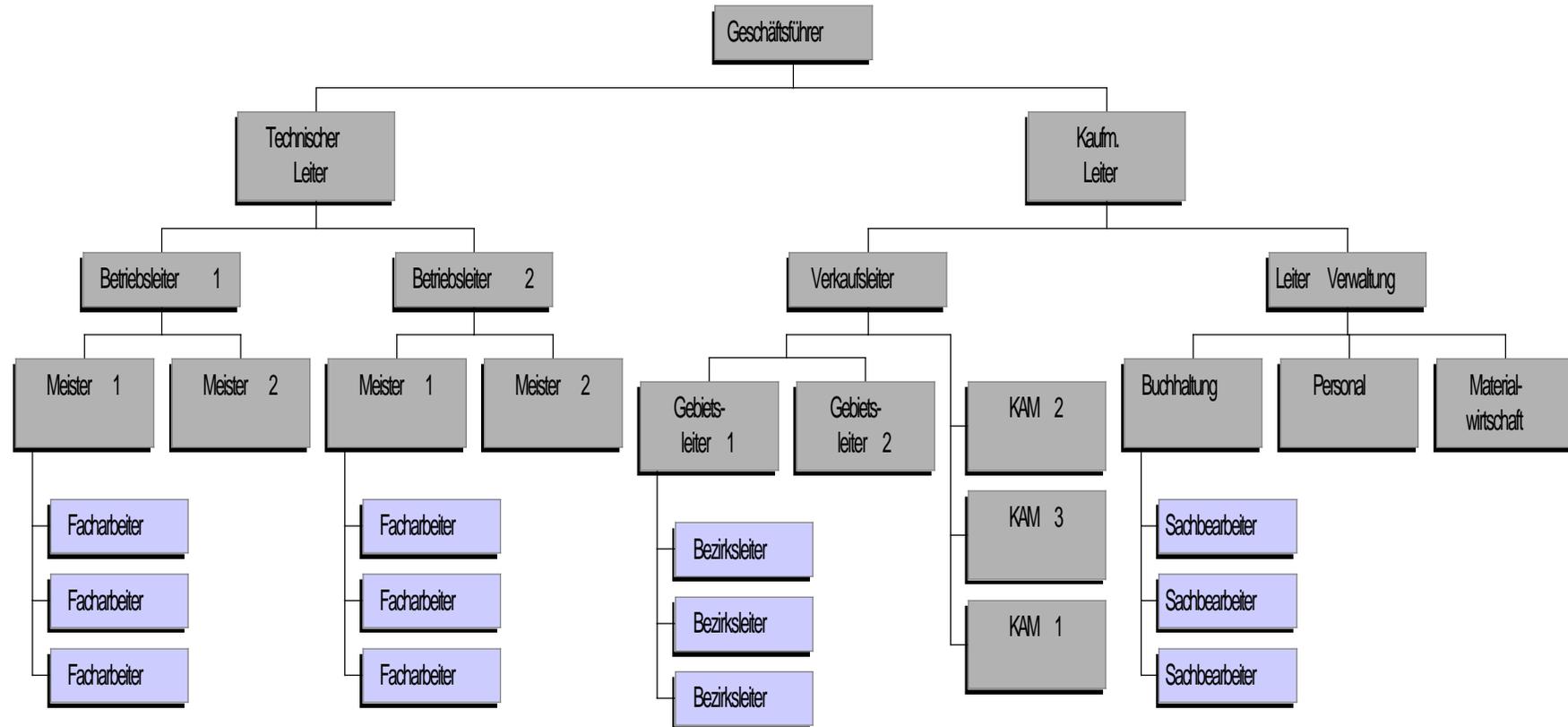
# Entscheidungen zum Organisationsaufbau



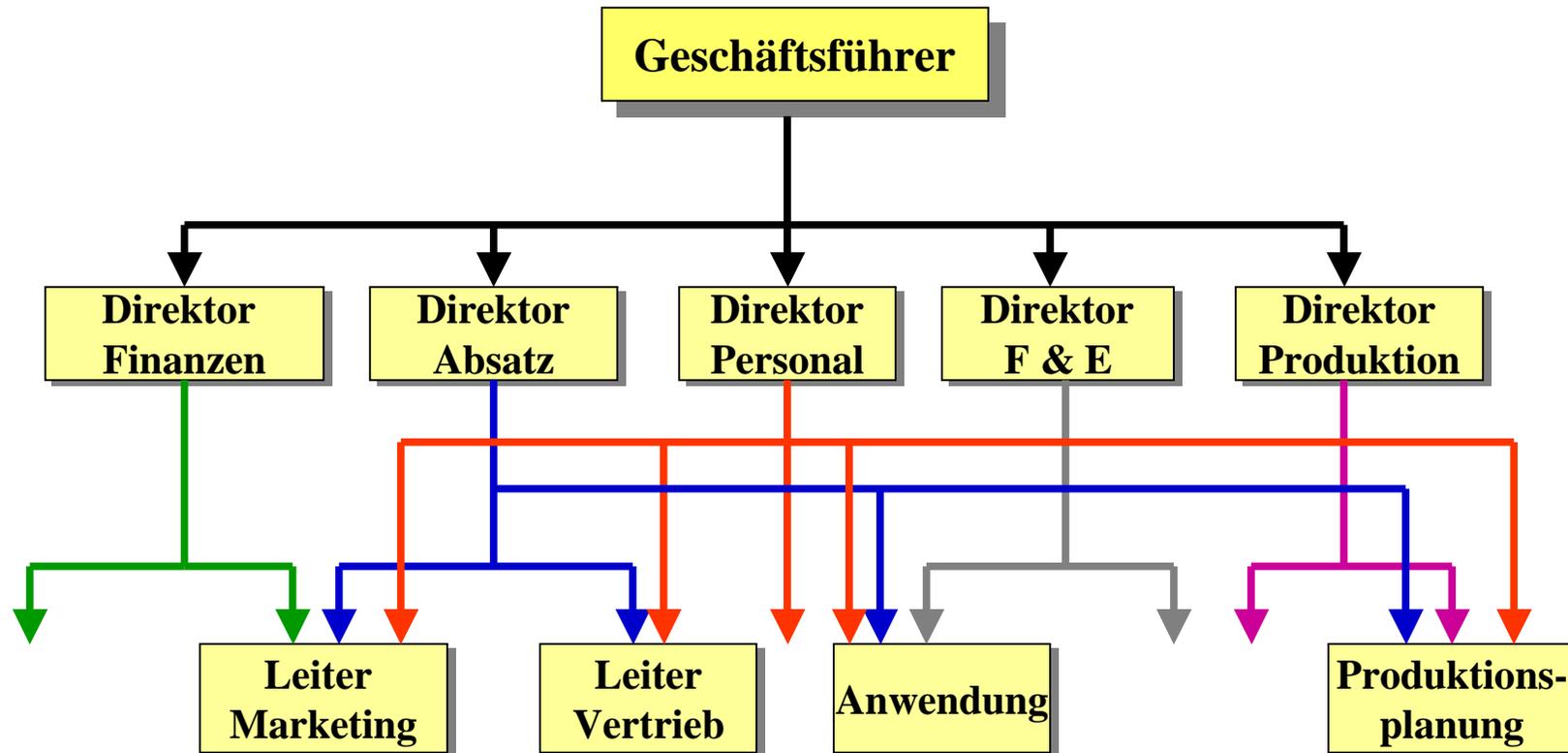
# Die Pyramide der Hierarchie



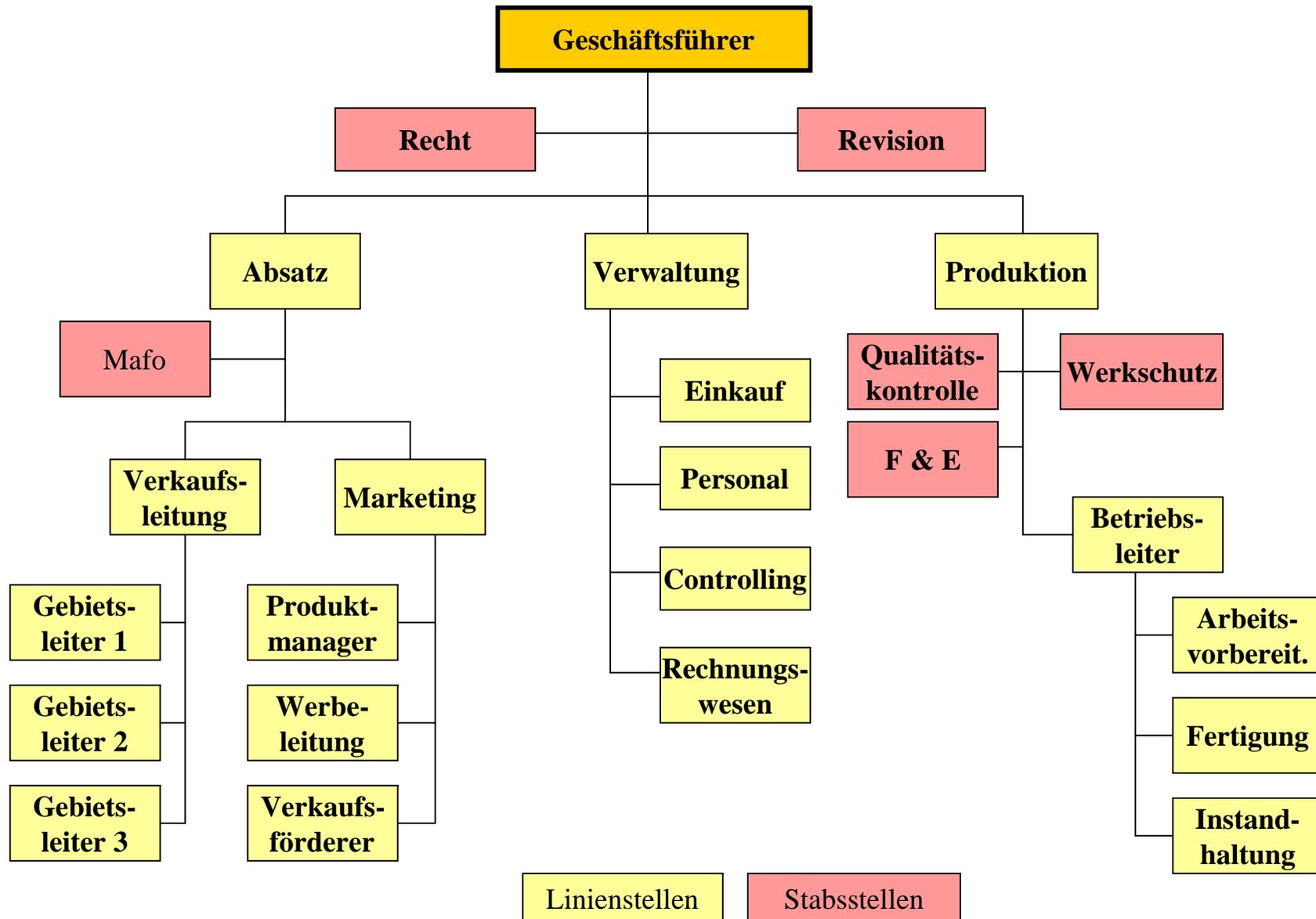
# Einlinien-Organisation



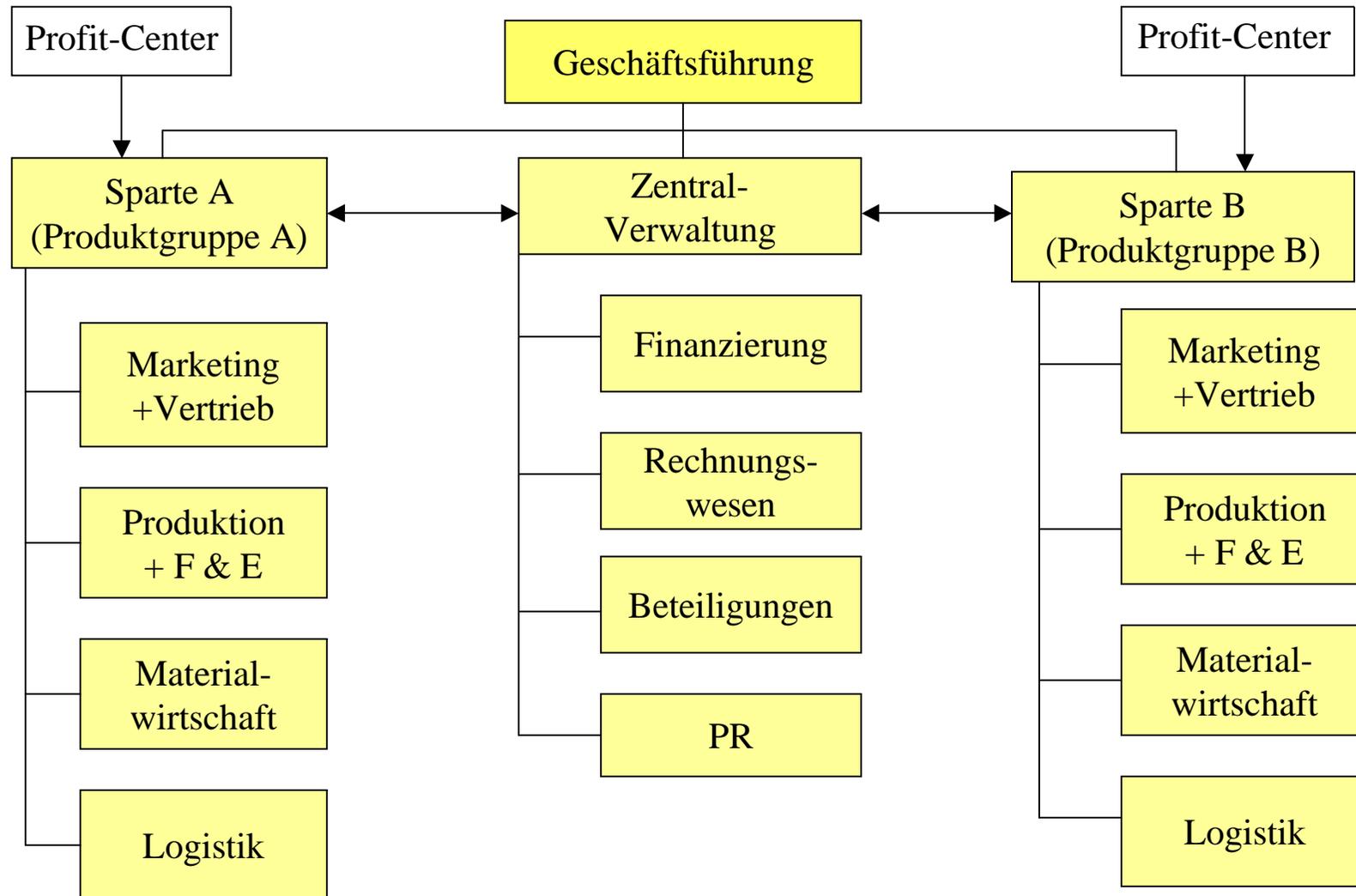
# Mehrliniensystem



# Stab - Linien - System



# Spartenorganisation (Division)



## Zentrale und dezentrale Organisationsform

### zentral

funktionale Gliederung  
Gewinnverantwortung bei GL  
einheitliche Willensbildung  
kurze Kontrollwege  
Funktionsbereiche einfach besetzt  
klare Festlegung von Produktprioritäten

Distanz zu produktspezifischen Problemen  
Spezial- und Detailwissen gering  
Risikobündelung  
Hemmnisse für Kooperationen größer  
Trennung von Verlustbringern schwierig  
positiver interner Wettbewerb schwächer

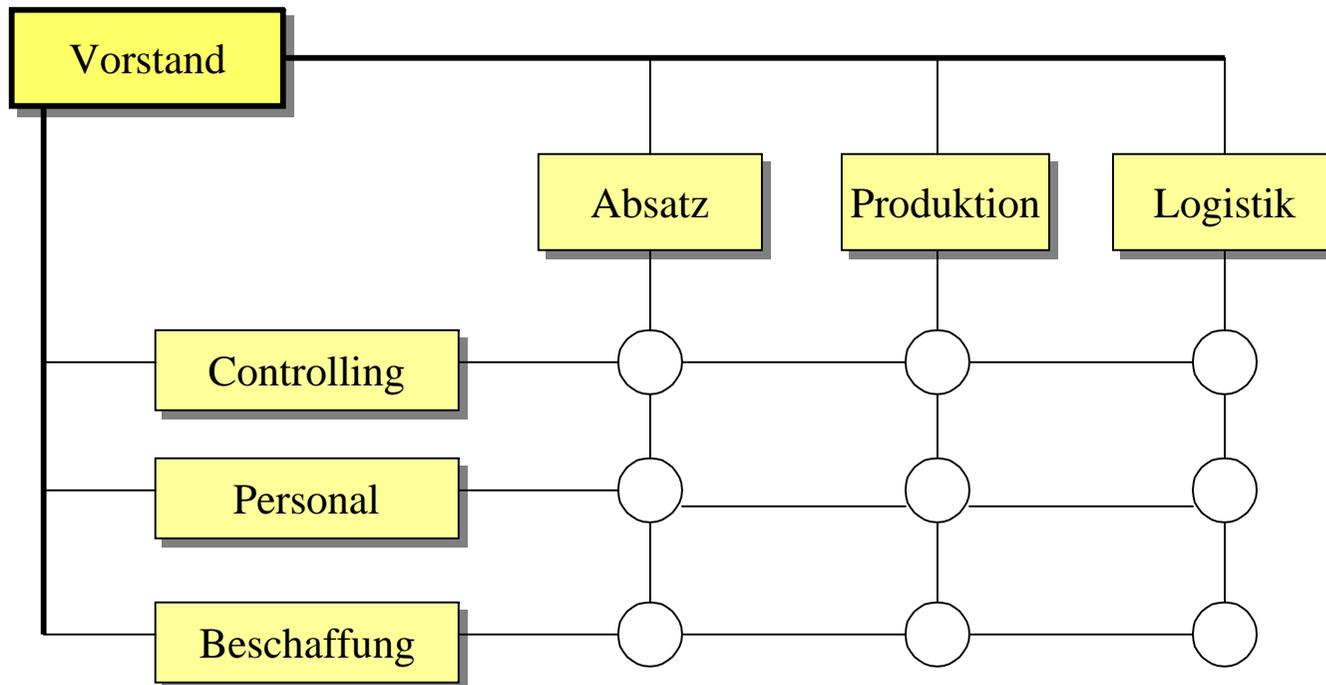
### dezentral

divisionale Gliederung  
Gewinnverantwortung z. T. delegiert  
Koordinationsbedarf bei der Willensbildung  
zusätzliche Kontrollmechanismen  
Funktionen z.T. mehrfach besetzt  
interner Konkurrenzkampf möglich

Nähe zu einzelnen Produktmärkten  
Starke Nutzung von Spezialkenntnissen  
Risikostreuung  
Kooperationen getrennt nach Geschäftsfeldern  
Trennung von Verlustbringern leichter  
Leistungsanreize durch internen Wettbewerb

# Matrixorganisation

Funktions- und spezialistenorientiert







## **Problemfelder in einer Organisation:**

**Misstrauenskultur**

**Der Kollege ist der eigentliche Konkurrent**

**Vorgesetzten und Kollegen wird Sachkenntnis abgesprochen**

**Kleine Handlungsspielräume machen Mitarbeiter ungefährlicher**

**Ideen abwürgen, um Mitarbeiter klein zu halten**

**Viel Zeit für Persönliches, wenig Zeit für Sacharbeit**

## Organisationsprinzipien

1. Die Organisation soll **einfach, klar und übersichtlich** sein und die einzelnen Teile des Unternehmens auf gemeinsame Ziele ausrichten.
  2. Das **Informationsbedürfnis** aller Mitglieder der Organisation soll der jeweiligen Verantwortung und Aufgabe angemessen befriedigt werden.
  3. **Verantwortung - Vollmacht - Aufgabe - Fähigkeit** sollen für jedes Mitglied der Organisation im Einklang stehen oder zwischen mehreren Mitgliedern sinnvoll miteinander verbunden sein.
  4. **Leitende Arbeit, schöpferische Arbeit und ausführende Arbeit** bedürfen unterschiedlicher Freiräume und Entlastung bzw. Belastung im Tagesgeschäfts Detail.
  5. Planung und Durchführung bedürfen der laufenden **Kontrolle** bzw. nachträglichen **Revision**.
  6. Organisation und Organisieren sind dem Prinzip der **Wirtschaftlichkeit** zu unterwerfen.
- 
-

## Gesunde Organisationen

1. Starkes Vertrauen und hohe Wertschätzung unter den Organisationsmitgliedern.
2. Offenes, problemorientiertes Organisationsklima.
3. Zielerreichung und nicht Machterhaltung stehen im Vordergrund.
4. Formale und funktionale (Experten-)Autorität decken sich.
5. Organisationsmitglieder verfügen über Handlungsspielräume.
6. Entscheidungen werden dort getroffen, wo die besten Informationen zur Verfügung stehen.
7. Einzelmotivationen und Ideen werden gefördert.
8. Das Entlohnungssystem ist sowohl leistungsbezogen wie auch auf die persönliche Entwicklung der Mitglieder.
9. Organisationsmitglieder kontrollieren sich in großem Umfang selbst.
10. Organisationsmitglieder interessieren sich für ihre Arbeit und identifizieren sich mit der Aufgabe der Organisation.
11. Konflikte entstehen aus sachlichen Kontroversen über Problemlösungen; sie zielen auf eine Verbesserung der Aufgabenvollzüge.
12. Die Organisation ist proaktiv, d.h. sie versucht, Probleme so früh wie möglich zu antizipieren, um rechtzeitig Lösungsmöglichkeiten zu suchen und Maßnahmen in die Wege leiten zu können.

# Personalmanagement und betriebliche Organisation

## Personalmanagement

- Personalführung
- Personalplanung
- Personalentwicklung
- Personalbeschaffung
- Personalbeurteilung
- Personalfreisetzung

## Betriebliche Organisation

- Wirkungsprinzipien
- Prozessorientierung
- Strukturorientierung
- Stellenbildung
- Aufbauorganisation
- Entwicklungstendenzen

# Querverbindungen Organisation und Personalmanagement beispielhaft

**Organigramm**

**Grad und Art der Delegation**

**Stellenbeschreibung**

**Stellenerweiterung**

**Kommunikationswege**

**Über- / Unter- / Nebenordnung**

**Führungsstil**

**Führungsprinzip**

**Arbeitsplatzbewertung**

**Qualifizierung oder Neubesetzung**

**Zufriedenheit und Leistung**

**soziale Integration**



## Leitfaden zum strategischen Personalmanagement

- 1. Verflechtungen zw. Personalführung und Organisation**
- 2. Sie ergeben sich aus der Formel:  
Leistung = Übereinstimmungen U-Anforderungen u.Mitarb.-Wünschen**
- 3. Welches sind die Unternehmensanforderungen  
Arbeitsplatz bezogen - Unternehmens bezogen**
- 4. Die Eignungskriterien (Vier Kompetenzfelder)**
- 5. Herstellung von Übereinstimmung = Aufgabe des Personalmanagement  
Fitting-Funktion durch Entwicklung oder Auswahl d.h. durch  
Lernen oder externe/interne Neubesetzung**
- 6. Kritik an statischer Betrachtung**
- 7. Kriterium der Potenzialerweiterung**
- 8. Zusammenfassung  
U-Ziel - Bedarfsplan - Erfolgskriterien**
- 9. Zukunftsperspektiven**

# Die Kompetenzbereiche im Personalmanagement

**Kompetenz zur Veränderung:** von oben und im Kopf  
aktive Gestaltung: revolutionär - evolutionär  
starre Organisationskultur - Wahrnehmung - Interpretation - Entscheidung

**Kompetenz im strategischen Denken:**  
von der Statik zur Flexibilität

**Kompetenz im vernetzten Denken:** generalistischer Ansatz  
Zusammenhänge erkennen, Verbindungen schaffen, ein Gesamtbild kreieren.

**Kompetenz in Analyse und Umsetzung:** aus der Distanz reflektieren  
Beobachten - Hypothesen bilden - Entscheiden - Handeln -  
Beobachten ... Feedbackschleife

**Kompetenz, Vertrauen zu schaffen:** Widerstände in Chancen umwandeln  
Ziele erklären - lähmende oder aggressive Angst abbauen -  
zur Beteiligung gewinnen.

**Kompetenz zur Kommunikation:** Herstellen von „Gemeinsamkeiten“  
Aktiven Wissensaustausch auf allen Ebenen fördern.

**Kompetenz zur Distanzführung:** Kontaktführung wird seltener.  
Konkretisierung von Plänen - Verantwortung - Vertrauen -  
Reporting. Management by objectives

**Kompetenz zur Führung ohne Loyalität:**  
Kontrakte auf Zeit mit steigendem Commitment und abnehmender Loyalität.

# Erfolgskriterien für die Umsetzung der Personalstrategie

## Was soll erreicht werden?

Kompatibilität der Zielsetzung des Unternehmens mit den  
Wünschen der Mitarbeiter  
= Voraussetzung für Leistungswille, Effizienz, Fähigkeit

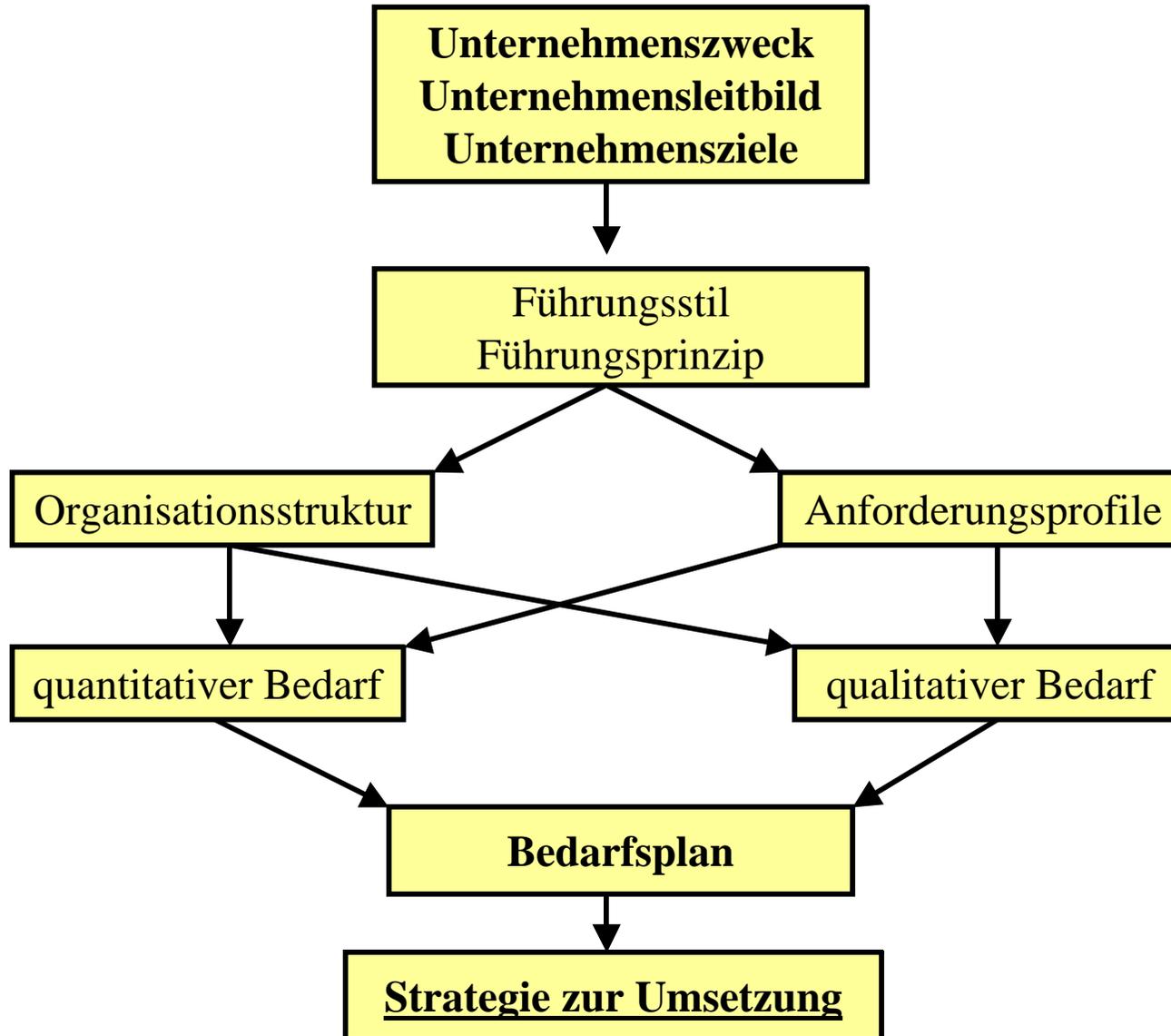
## Wie kann es erreicht werden?

1. Personalauswahl und -einsatz  
Übereinstimmung von Anforderung und Eignung  
+ Entwicklungsperspektive
2. Arbeitsbedingungen  
Gestaltung des Arbeitsplatzes  
+ Verhältnis zu Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern  
+ Sicherheitsgefühl bzgl. Arbeitsplatz
3. Arbeitsentgelt  
leistungsgerechte Bezahlung bezogen auf Arbeitsplatz  
+ sozialgerechte Bezahlung im Quervergleich
4. Freiwillige betriebliche Sozialleistungen = Wahrnehmung von Fürsorgebereitschaft
5. Weiterbildung = Aussicht auf mehr Verantwortung

## Die Besonderheit des Faktors Arbeit

- Individualität:** Kein Mitarbeiter ist wie der andere. Problem für jede Art von kollektiven Maßnahmen.
- Motivation:** Ziele der Mitarbeiter müssen weitgehend erreicht werden können. Häufig jedoch Konfliktsituationen zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen.
- Aktivität:** Mitarbeiter entwickelt eigene Initiativen und verfolgt eigenen Willen.
- Beeinflussbarkeit:** Mitarbeiter sind auf Grund ihrer psychologischen oder physischen Konstitution nur begrenzt beeinflussbar.
- Zugehörigkeit:** Mitarbeiter werden auch immer durch andere soziale Gruppen wie Familie, Vereine, Freunde geprägt. Dies drückt sich vielfach auch in ihrem Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen aus.

# Systematik im strategischen Personalmanagement



## Personalwirtschaft

Die folgenden Charts sollen einige wesentliche Aspekte der Personalwirtschaft aufgreifen.

Personalwirtschaft als operative Organisationseinheit soll abgegrenzt werden vom Personalmanagement, das der der Leitungsfunktion zuzurechnen ist,, die neben der Planung, der Organisation und der Kontrolle als ein Element des dispositiven Faktors behandelt wird (s. Lehrmaterialien zu Allgemeine BWL und Unternehmensführung).

Die Personalwirtschaft stellt den administrativen Aufgabenbereich der Personalpolitik dar. Dazu gehören Fragen der Personalführung, Entlohnung, Arbeitsplatzgestaltung etc. im laufenden Geschäft. Aber auch die rechtlichen Rahmenbedingungen wie Arbeitsrecht, Tarifrecht, Betriebsverfassungsrecht u.a. Naturgemäß kann im Rahmen der Seminare, die von diesem Schaubildmaterial begleitet werden, keine ins Detail gehende Vertiefung erfolgen, da zumeist nur wenige Unterrichtsstunden zur Verfügung stehen.

Das Ziel besteht darin einen Überblick über einige Zusammenhänge und Grundlagen zu vermitteln.

## Aufgabenbereiche des Personalmanagement

<b>Arbeitsmarkt</b>	Personalimage-Werbung, Informationsveranstaltungen
<b>Personalbeschaffung</b>	Auswahl der Beschaffungswege
<b>Personalauswahl</b>	Auswahlverfahren
<b>Einführung u. Einarbeitung</b>	Einarbeitungsprogramme, Mentoren, Coaches
<b>Personaleinsatz</b>	Einsatzplanung, Arbeitsinhalte, -umfeld
<b>Vergütung/monetäre Anreize</b>	leistungsbezogene Entgelte
<b>Personalbetreuung</b>	Referenten, Mitarbeitergespräche
<b>Personalförderung</b>	Beratungs- und Fördergespräche
<b>Fluktuationsvermeidung</b>	Prämiensysteme
<b>Personalentwicklung</b>	Trainingsprogramme
<b>Austritt</b>	Outplacement

---

## Gliederung des betrieblichen Personalwesens

- Personalmanagement      Führungsfragen, Verabschiedung der Kosten- und Stellenplanung, Interessenwahrnehmung gegenüber Arbeitnehmervertretungen, Lohnniveau etc.
- Personalbeschaffung      Marktorientierte Bedarfsdeckung
- Personalreduktion      Abbau von Leerkapazitäten, betriebsbedingte Einzelentlassung, Betriebsvereinbarungen über Auflösung von Gruppen, Abteilungen u.a. Betriebsteile
- Personalentwicklung      Anpassung der Kenntnisse und Fertigkeiten der Mitarbeiter an zukünftigen Bedarf
- Personalbetreuung      Wahrnehmung von gesetzlichen oder freiwilligen Fürsorgeverpflichtungen
- Personalverwaltung      Abwicklung von behördlichen Auflagen, Kontrollmaßnahmen, statistischen Erfassungen, Führen der Personalakten.

## Praxis der Personalplanung

= Teil der Unternehmensplanung neben Umsatzplan, Marketingplan, Investitionsplan etc.

- Ziele**
- **Sicherung des Produktionsfaktors Arbeit zu wirtschaftlichen Bedingungen**
  - **Optimaler effizienter Einsatz der Mitarbeiter**
  - **Schaffung bestmöglicher Arbeitsbedingungen**

### **Einflussgrößen**

#### **Intern:**

Aufbau Organisation

Aktueller Personalbestand

Altersstruktur

Qualifikationsstand

Ablauforganisation

Fluktuationsquote

Fehlzeiten

Personalkosten

#### **Extern:**

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Entwicklung des Arbeitsmarktes

Veränderung des Arbeitsrechts

Bevölkerungsentwicklung

Bevölkerungsstruktur

Technische Entwicklung

### **Mitwirkung**

Betriebsrat lt BetrVG § 92

- Unterrichtsrecht insbesondere über künftige Bedarfsentwicklung
- Beratungsrecht zu Art und Umfang erforderlicher Maßnahmen ohne Mitentscheidung
- Vorschlagsrecht zur Einführung und Durchführung der Personalplanung

## Arten der Personalplanung

### **Personalbestandsplanung:**

Fortschreibung der quantitativen und qualitativen Entwicklung  
Zukünftiger Bestand = aktueller Bestand + Zugänge - Abgänge

### **Personalbedarfsplanung:**

Anpassung an Vorgaben aus der Unternehmensplanung  
z.B. Beachtung von Investitionen und Desinvestitionen

### **Personaleinsatzplanung:**

Quantitative und qualitative Zuordnung der Mitarbeiter auf die  
auf die Stellen gemäß Organisationsplan mit zeitlicher Perspektive

### **Personalveränderungsplanung:**

Festlegung der Maßnahmen zur Personalbeschaffung und Freisetzung

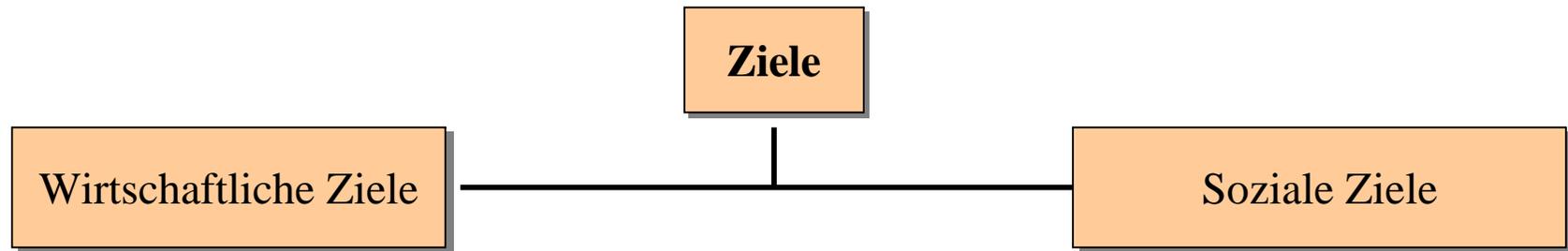
### **Personalentwicklungsplanung:**

Ausbildungsplanung, Fortbildungsplanung, Umschulungsplanung

### **Personalkostenplanung:**

Gleichzeitig Bestandteil der Ergebnisplanung des Unternehmens  
Produkt aus geplantem Personalbestand und geplanter (prognostizierter)  
Lohnentwicklung

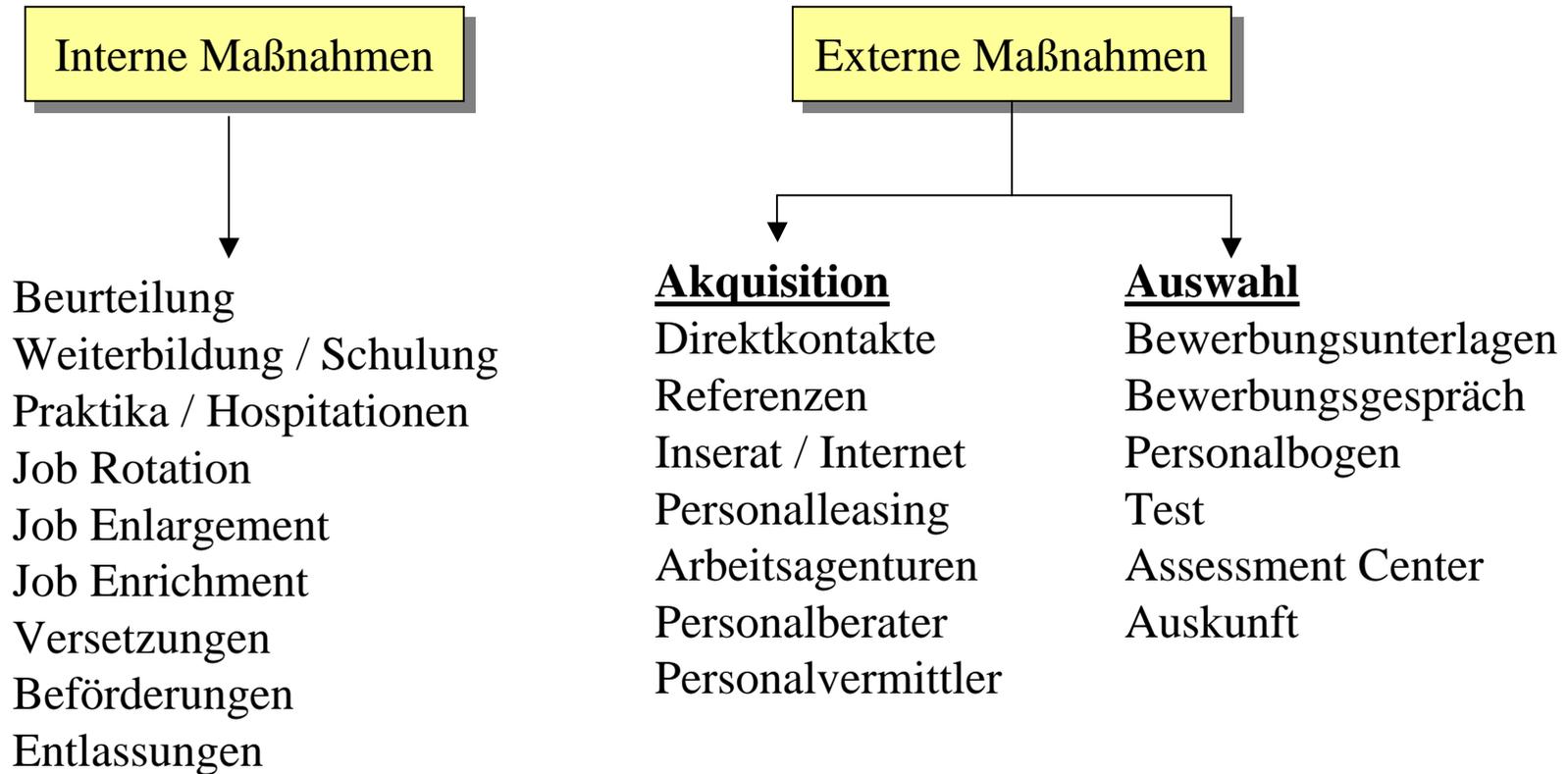
## Ziele der Personalwirtschaft



- Erfüllung der Anforderungsprofile
- Produktiver Einsatz des Faktors Arbeit bei Leistungserstellung und -verwertung
- Optimierung der Leistungsqualität
- Entwicklung bzw. Ausbau der Kreativ- und Erfahrungspotentiale für neue Aufgaben
- Motivation

- Herstellung von Mitarbeiterzufriedenheit
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeitregelung
- Angemessene Entlohnung
- Arbeitsschutzmaßnahmen
- Mitarbeiterbestimmung

# Instrumente des Personalmanagement



## Wege der Personalbeschaffung

### Intern

- innerbetriebliche Stellenausschreibung
- Versetzung durch  
    Weisung  
    Änderungskündigung
- Personalentwicklung  
    Ausbildung  
    Fortbildung  
    Umschulung
- Mehrarbeit  
    Überstunden  
    Änderung der Arbeitszeit

### Extern

- Arbeitsvermittlung  
    Bundesagentur für Arbeit  
    Private Arbeitsvermittler
- Print-Stellenanzeige  
    Art der Anzeige  
    Anzeigenträger  
    Anzeigeninhalt  
    Grafische Gestaltung
- Internet Stellenanzeige  
    Firmen-Homepage  
    Jobbörsen
- Personalberater
- Arbeitnehmerüberlassung
- Abwerbung

# Stellenbildung

## **Ursachen:**

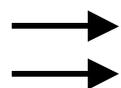
- Ausweitung oder Neugliederung bestehender Arbeitsgebiete
- Schaffung neuer Arbeitsgebiete

## **Prüfkriterien:**

- Welches Arbeitsvolumen ist zu bewältigen?
- Durch welche organisatorischen Hilfsmittel (Maschinen) kann der Personalbedarf begrenzt werden?
- Welche Aufgaben können anderen, schon vorhandenen Stellen übertragen werden?
- Ist es nicht zweckmäßiger die Arbeiten extern zu vergeben?

## **Organisatorische Klärung:**

- Festlegung der Einzelfunktionen und Tätigkeiten im Rahmen der Stelle, d.h. des Arbeitsvolumens und der Verantwortung.
- Festlegung der Beziehungen der Stelle zu anderen Stellen, interner und externer Art. Insbesondere Regelung der Informationsflüsse und der Stellvertretung.
- Festlegung der Rangeinordnung. Regelung der Über- und Unterordnungsverhältnisse und damit der Weisungsbefugnisse.



**Stellenbeschreibung**  
**Arbeitsplatzbewertung**

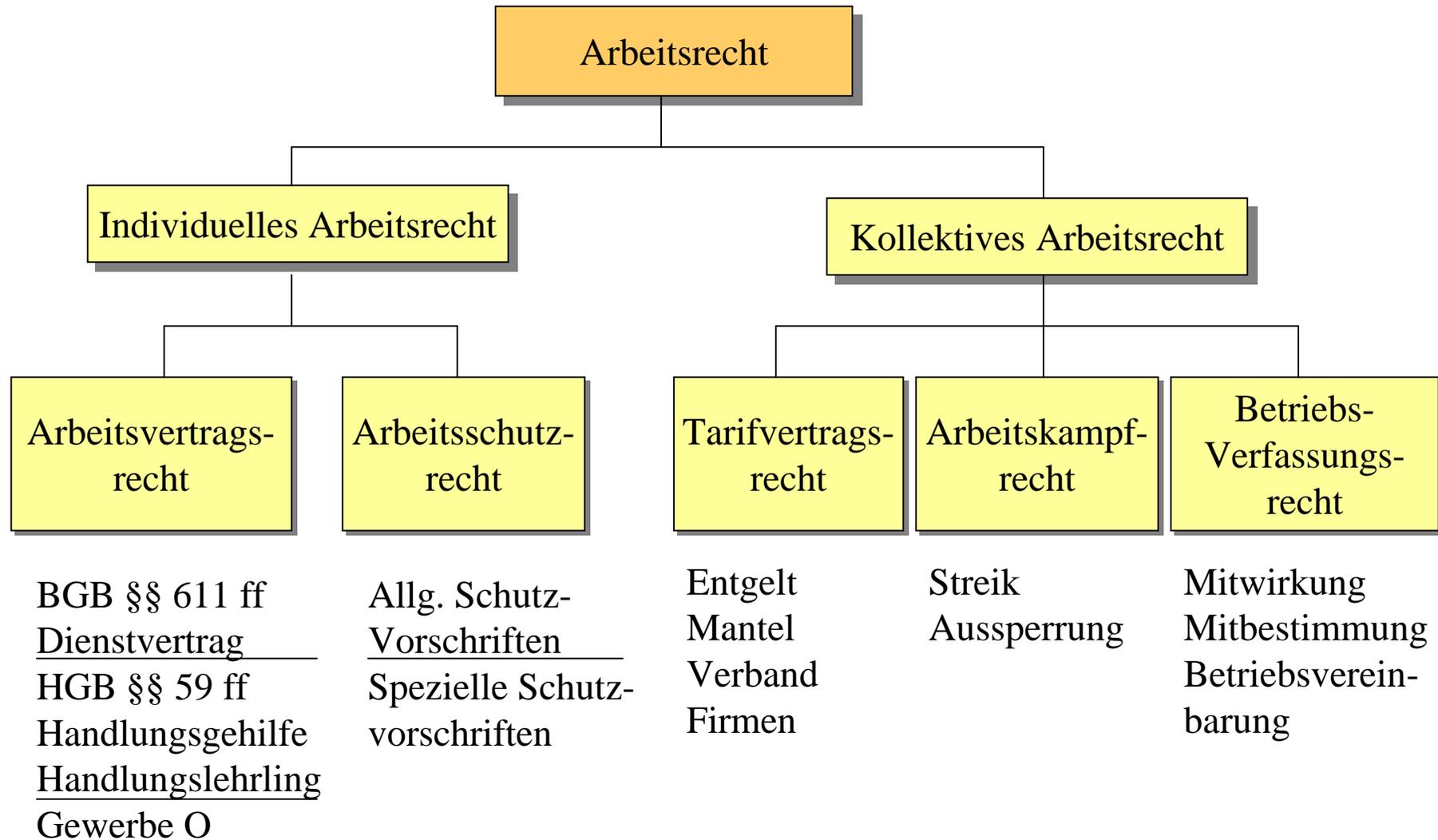
## Inhalt der Stellenbeschreibung

- **Stellenbezeichnung**
- **Stellen- bzw. Aufgabenziel**
- **Einordnung im Unternehmen**
- **Unter- / Überordnungen**
- **Vertretungen (aktiv, passiv)**
- **Konkrete Hauptaufgaben**
- **Kooperationen mit anderen Stellen**
- **Informationspflichten /-rechte**
- **Konkrete Nebenaufgaben**
- **Kompetenzumfang**
- **Kontrollbereiche**
- **Maßstäbe zur Stellenbewertung**
- **Arbeitsplatz und -umfeld**

## Kriterien zur Arbeitsplatzbewertung

<b>Merkmale</b>	<b>Anforderungsarten</b>
<b>a) Geistige Anforderungen</b>	1. Fachkenntnisse 2. Nachdenken (geistige Beanspruchung)
<b>b) Körperliche Anforderungen</b>	3. Geschicklichkeit 4. Muskelbelastung 5. Aufmerksamkeit (Belastung der Sinne u. Nerven)
<b>c) Verantwortung für</b>	6. Betriebsmittel und Produkte 7. Sicherheit und Gesundheit anderer 8. Arbeitsablauf
<b>d) Arbeitsbedingungen (Umgebungseinflüsse)</b>	9. Temperatur 10. Nässe (Wasser, Feuchtigkeit, Säure) 11. Schmutz (Öl, Fett, Staub) 12. Gas, Dämpfe 13. Lärm, Erschütterung 14. Blendung, Lichtmangel 15. Erkältungsgefahr, Arbeiten im Freien 16. Unfallgefahr

# Arbeitsrecht



## Arbeitsvertrag

Rechtliche Grundlagen: Dienstvertrag lt. §§ 611 ff BGB  
Bundesurlaubsgesetz, Arbeitszeitgesetz, Schwerbehindertengesetz  
Sonderbestimmungen für kaufmännische Angestellte im HGB  
gewerbliche Arbeitnehmer in der GewO

Tarifverträge

Betriebsvereinbarungen

Rechtsprechung der Arbeitsgerichte

### Unbefristeter Arbeitsvertrag

Formlos oder schriftlich  
(Berufsausbildung und  
Wettbewerbsverbote  
schriftlich)  
Beendigung durch Kündigung  
eines Vertragspartners oder  
durch Aufhebungsvertrag.

### Befristeter Arbeitsvertrag

Laufzeit entweder bis zu  
best. Zeitpunkt oder zum  
Projektende.  
Sachlicher Grund: Erprobung,  
Aushilfe, Vertretung  
ohne sachlichen Grund:  
begrenzt auf zwei Jahre  
bei bis zu dreimaliger  
Verlängerung innerhalb  
dieser Zeit. Vier Jahre bei  
Gründung eines Unternehmens.

## Mindestinhalte des Arbeitsvertrags

- Namen und Anschrift von Arbeitgebern und Arbeitnehmern
  - Beginn und vorgesehene Dauer (bei Befristung) des Arbeitsverhältnisses
  - Angaben über den Arbeitsort
  - Art der Tätigkeit
  - Höhe, Zusammensetzung und Fälligkeit des Arbeitsentgelts
  - Vereinbarte Arbeitszeit (einschl. evtl. Sondereinsätze)
  - Dauer des jährlichen Erholungsanspruchs (mindestens gem. Bundesurlaubsgesetz)
  - Kündigungsfristen
  - Hinweis auf geltende kollektivrechtliche Regelungen  
(Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etc.)
-

## Tarifvertragsrecht

Tarifvertrag = schriftlicher Vertrag zwischen Koalitionen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, der nach einem bestimmten Zeitraum von einer der beiden Seiten gekündigt werden kann.

- **Lohn- und Gehaltstarifvertrag:** Festlegung des sog. **Ecklohns** auf 100 %. Der Ecklohn gilt als Lohnhöhe für die mittlere Tarifgruppe, von dem sich nach oben und unten prozentuale Abweichungen von Tarifgruppe zu Tarifgruppe ergeben.
- **Manteltarifvertrag (Rahmentarifvertrag):** regelt allgemeine Bedingungen der Arbeitsverhältnisse wie Arbeitszeit, Urlaub, Lohnfortzahlung.
- **Verbandstarifvertrag:** wird zwischen einem oder mehreren Arbeitgeberverbänden und einer oder mehreren Gewerkschaften abgeschlossen.
- **Firmentarifvertrag (Haustarifvertrag, Werkstarifvertrag):** wird zwischen einem Arbeitgeber und einer oder mehreren Gewerkschaften abgeschlossen.

- \* Abweichungen zugunsten der Arbeitnehmer sind möglich (**Günstigkeitsprinzip**).
- \* Arbeitnehmer dürfen nicht auf tarifvertragliche Rechte verzichten (**Unabdingbarkeitsprinzip**).

## Betriebsverfassung und Mitbestimmung

BetrVG von 1952*	MitbestG von 1976
<p>Für: AG und KGaA GmbH ab 500 Beschäftigte Gen., Vers.Vereine a.G.</p>	<p>Für: Alle Unternehmen mit eigener Rechts- Persönlichkeit ab 2000 Beschäftigte Ohne Montan*- und Tendenzbetriebe</p>
<p><b>AR:</b> 2 :1 Eigner : Arbeitnehmer Abhängig vom Grund- bzw. Stammkapital zw. 3 und 21 Mitglieder</p> <p>Mind.je 1 Arbeiter und 1 Angestellter, sofern mehrere Arbeitnehmervetreter zu wählen sind.</p>	<p><b>AR:</b> Paritätisch 1:1 Eigner.: Arb.nehmer bis 10 000 AN 6:6 oder 8:8 oder 10:10 bis 20 000 AN                   8:8 oder 10:10 ab 20 000 AN                       10:10 AN = mindestens 1 Arbeiter   1 Angestellter   1 leit. Ang. 2 bzw. 3 Gewerkschaftsvertreter</p>
<p>Wahlen erfolgen mit einfacher Mehrheit</p>	<p>Wahl <b>AR Vors.</b> und <b>Vorstandsmitglieder</b> Ein Vorst. Mitglied = <b>Arbeitsdirektor</b> mit 2/3 Mehrheit im 1. Wahlgang, einfache Mehrheit im 2. Wahlgang, bei Stimmgleichheit wählen Eignervertreter Vors. des AR, ANvertreter den Stellvertreter Bei allen anderen Entescheidungen hat der Vors. im Bedarfsfall eine zweite Stimme.</p>

•Spätere Novellierungen des BetrVG von 1972, und 2001 betreffen nicht  
Betreffen nicht die Mitbestimmung im AR. (s. BetrVG v. 1988)

\* Es gilt ein spezielles Montanmitbestimmungsgesetz

## Der Betriebsrat\*

### Mitwirkung

- **Informationsrecht**  
(ohne Recht zur Stellungnahme)  
Betr. Arbeitsschutz  
Arbeitsplatzgestaltung  
Arbeitsablauf  
pers. Einzelmaßnahmen  
geplante Betriebsänderungen
- **Vorschlagsrecht**  
bei Einführung und Durchführung der  
Personalplanung
- **Antragsrecht**  
Maßnahmen, die dem Unternehmen  
und der Belegschaft dienen.
- **Beratungsrecht**  
Bau- u. Anlagenplanung, Verfahrens-  
planung, Planung des Arbeitsplatzes
- **Anhörungsrecht**  
Kündigung eines Arbeitnehmers

### Mitbestimmung

- **Soziale Angelegenheiten**  
Betriebsordnung, Arbeitszeit, Arbeitspausen,  
Entgeltfragen, Urlaubsplan, Unfallschutz,  
Sozialeinrichtungen, Arbeitsbewertung u.a.m.
- **Arbeitsplatzangelegenheiten**  
Änderung der Verhältnisse am Arbeitsplatz,  
die besondere Belastungen nach sich ziehen.
- **Personelle Angelegenheiten**  
Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze,  
Richtlinien für Auswahl, Versetzung und  
Umgruppierung, Bestellung von Ausbildern,  
ordentliche Kündigung, Stellenausschreibung,  
Auswahl von Ausbildungsteilnehmern.
- **Wirtschaftliche Angelegenheiten**  
Wirtschaftsausschuss bei mehr als 100  
Beschäftigten zur Beratung wirtschaftlicher  
Pläne mit Unterrichtung des Betriebsrats.

---

\* BetrVG von 1972, novelliert 2001

## Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats

Regelungen über den BR finden sich im Betriebsverfassungsgesetz.

Gewählt wird er auf Verlangen der Arbeitnehmer.

Mindestens fünf Mitarbeiter über 18 Jahre müssen ständig beschäftigt sein.

Teilzeitbeschäftigte werden anteilig gerechnet.

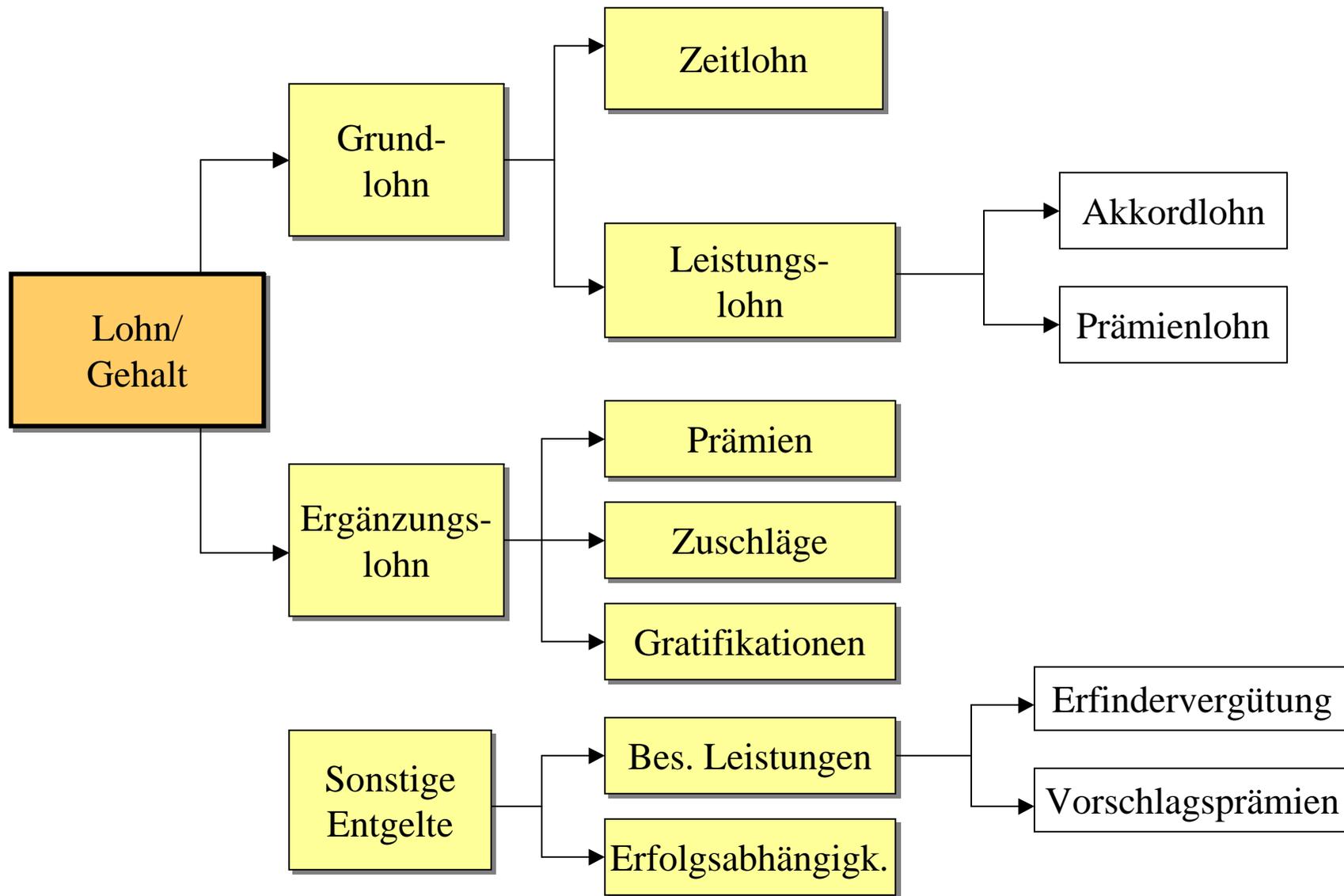
Die Amtszeit beträgt vier Jahre. Die Zahl der Mitglieder richtet sich nach der Zahl der Mitarbeiter.

**Mitbestimmung:** Soweit es sich um Fragen handelt, die dem Mitbestimmungsrecht unterliegen (s. Sonderfolie Betriebsrat), ist für die Entscheidung der Unternehmensleitung die Zustimmung des BR erforderlich. Bei Konflikten entscheidet die Einigungsstelle im Betrieb. Sie besteht aus gleicher Anzahl von Arbeitgebervertretern und Betriebsratsmitgliedern sowie einem neutralen Vorsitzenden, auf den sich beide Seiten einigen müssen. Ohne Einigung muss das Arbeitsgericht entscheiden.

**Mitwirkung:** Der BR kann die Entscheidung nicht verhindern. Er hat lediglich bestimmte Rechte der Information, Anhörung, Mitberatung etc. (s. Sonderfolie)

---

## Lohnformen



## Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist laut ArbZG die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen. Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates über die Lage ( nicht die Dauer) der Arbeitszeit, Festlegung der Tage, an denen länger oder kürzer gearbeitet wird, arbeitsfreie Tage, nicht vergütete Ruhepausen.

### Traditionelle Formen

- Mehrarbeit
- Schichtarbeit
- Kurzarbeit

### Flexible Formen

- Teilzeitarbeit
  - Gleitende Arbeitszeit
    - ohne Zeitausgleich
    - mit Zeitausgleich
  - Jahresarbeitszeit
  - kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (Arbeit auf Abruf)
  - Vertrauensarbeitszeit
- 
-

# Teilzeitbeschäftigung

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge vom 21.12.2000 (TzBfG)

---

- Teilzeitbeschäftigt sind Arbeitnehmer, deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines Vollzeitbeschäftigten.
  - Das Arbeitsverhältnis muss mindestens sechs Monate bestanden haben.
  - Der Arbeitgeber muss i.d.R. mehr als 15 Arbeitnehmer (ohne Auszubildende) beschäftigen.
  - Geltendmachung des Anspruchs spätestens drei Monate vor Beginn der erstrebten Teilzeitarbeit.
  - Nichtvorliegen eines Ablehnungsgrundes
  - Der Anspruch kann abgelehnt werden, wenn ihm betriebliche Gründe entgegenstehen.  
Dies sind insbesondere die wesentliche Beeinträchtigung
    - der Organisation
    - des Arbeitsablaufs
    - der betrieblichen Sicherheit
    - das Verursachen unverhältnismäßiger Kosten (z.B. Einrichten eines zusätzlichen Arbeitsplatzes, lange Einarbeitung eines Dritten, nicht dagegen notwendige Verwaltungsarbeit)
  - Beweislast für Ablehnungsgründe liegt beim Arbeitgeber. Sie muss schriftlich spätestens einen Monat vor dem gewünschten Änderungstermin erfolgen. Nach berechtigter Ablehnung neuer Antrag erst nach zwei Jahren möglich.
-

## Personalbeurteilung

### Ziele:

- **Personaleinsatz.** Der geeignete Mitarbeiter am rechten Ort
- **Personalentlohnung.** Herstellung von Leistungsgerechtigkeit und Transparenz
- **Personalentwicklung.** Nutzung der Qualifizierungspotenziale

### Beurteilungskriterien:

- **Arbeitsverhalten.** Umfang, Güte, Tempo, Belastbarkeit, Fachkenntnisse, Übernahme von Verantwortung
- **Sozialverhalten.** Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern. Teamfähigkeit
- **Führungsverhalten.** MbO-Anwendung, Planung, Delegation, Durchsetzung, Kontrolle, Motivationsfähigkeit
- **Persönliche Anlagen.** Auffassungsgabe, Gedächtnis, Kreativität, Logik

### Beurteilungsmaßstäbe:

- **Skalierung.** Numerisch oder mit Textvorgaben
- **Rangordnung.** Beurteilte werden nach Kriterien untereinander verglichen
- **Kritische Vorfälle.** Negative und positive Vorfälle werden besprochen.
- **Zielvereinbarung.** Soll-Ist-Vergleiche im Rahmen des MbO

# Zeugnisse

Grundsätzlich haben **Arbeitszeugnisse** bei der Bewerbung höhere Bedeutung als **Schulzeugnisse**.

## Zu unterscheiden sind:

**Zwischenzeugnis:** wird meist auf Grund eines bestimmten Anlasses ausgestellt.

**Vorläufiges Zeugnis:** z.B. vor dem Ausscheiden zu Bewerbungszwecken ausgestellt.

**Einfaches Zeugnis:** enthält nur konkrete Fakten wie Angaben zur Person,  
Dauer des Arbeitsverhältnisses, Beschreibung der Tätigkeiten

**Qualifiziertes Zeugnis:** enthält zusätzlich Beurteilungen der Leistung und des sozialen Verhaltens.

---

## Formulierungen:

Sie sollen **wahr** aber **wohlwollend** sein und den künftigen Arbeitgeber nicht **täuschen**.

## **Beispiele:**

... stets / ständig zu unserer vollsten Zufriedenheit	= sehr gute Leistungen
... stets / ständig zu unserer vollen Zufriedenheit	= gute Leistungen
... zu unserer vollen Zufriedenheit	= befriedigende Leistungen
... zu unserer Zufriedenheit	= ausreichende Leistungen
... im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit	= mangelhafte Leistungen
... hat sich bemüht	= ungenügende Leistungen

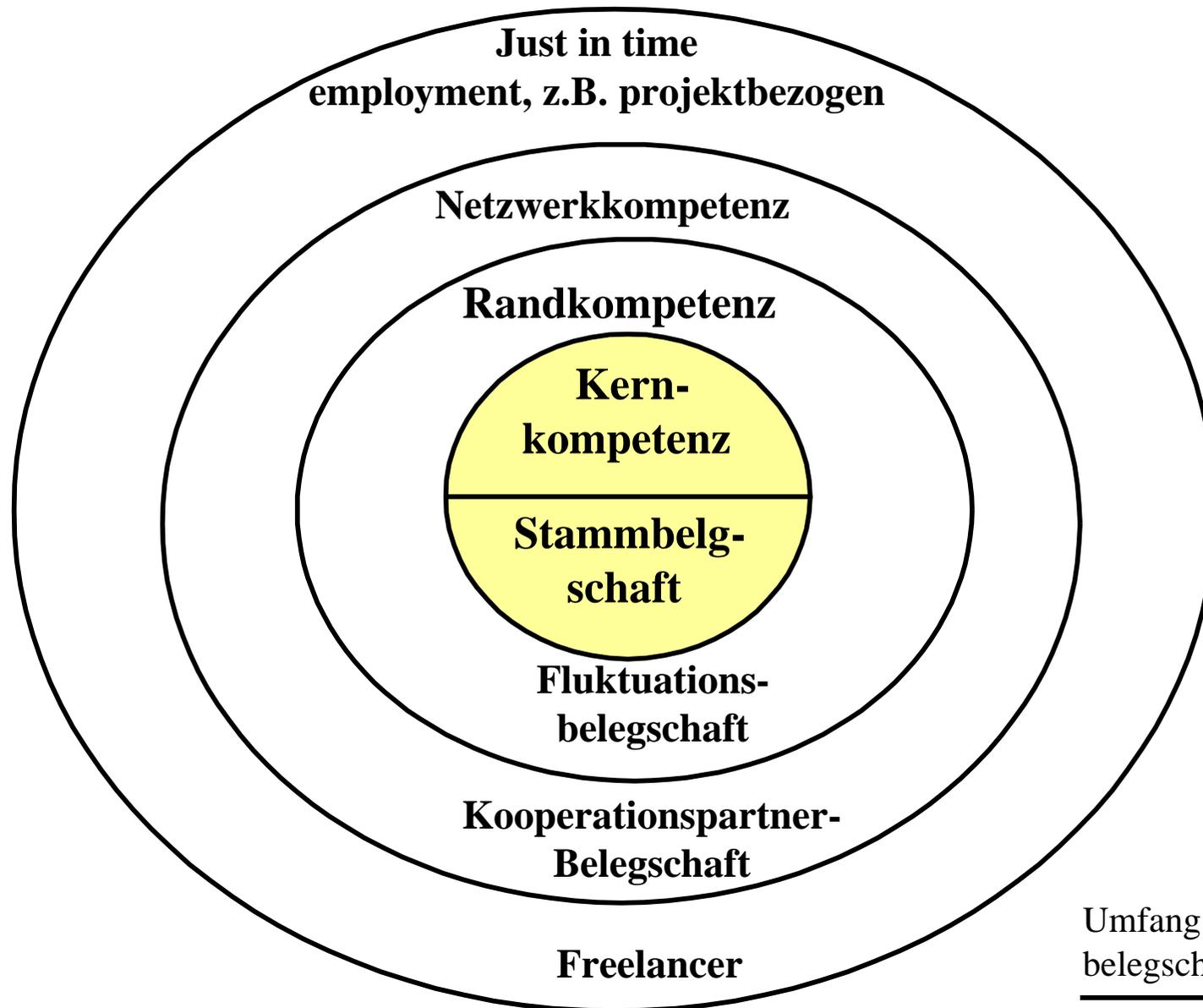
**Positive Attribute:** Selbständigkeit, Eigeninitiative, aktive Beteiligung, Bereicherung für das Team

## Wandlungen im Personalwesen

- Wertewandel in der Arbeitswelt
- Beschleunigung der Prozesse in der Arbeitswelt
- Zunahme von Reglementierungen durch Gesetze, Rechtsprechung, Tarifverträge etc.
- Ständige Verteuerung des Faktors Arbeit
- Ständige Erhöhung der Anforderungen an die Flexibilität der Arbeit.
- Wegen begrenzter Anpassungsfähigkeit der Arbeitskosten hohe Anfälligkeit bei konjunkturellen Schwankungen und strukturellen Verschiebungen.



# Entwicklungstendenzen im Personalmanagement



Umfang der Stamm-  
belegschaft früher

## Trends in der Unternehmensführung

**Benchmarking:** Analyse anderer vergleichbarer Unternehmen, die auf bestimmten Gebieten in Leader Position sind (best of quality, best of practice, best of performance), um zu Verbesserungen und neuen Ideen zu kommen.

**Changemanagement:** Drückt die Bereitschaft des Management aus, sich neuen Entwicklungen konsequent anzupassen, auch wenn weitreichende Veränderungen erforderlich sind.

**Chaosmanagement:** Das Auflösen traditioneller, starrer Strukturen z.B. durch Zulassen von Selbstorganisation. Unternehmer fördert nur noch den Dialog und vertraut im übrigen auf die Mitarbeiter. Die Erwartung liegt darin, dass sich neue Strukturen ohne Reibungsverluste herausbilden. Wird aber meist nur als Sandkastenspiel praktiziert.

**Flache Pyramide:** so wenig Hierarchieebenen wie möglich, die Leitungsspanne der Führungskräfte so groß wie möglich.

**Globalisierung:** wird begründet aus der Notwendigkeit, die Basis für Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

**Internes Marketing:** die Gewinnung aller eigenen Mitarbeiter zur Identifikation mit Marketingkonzept und Kundenorientierung. Auch die internen Abteilungen wie Produktion und Verwaltung stellen die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in das Zentrum ihrer Verantwortung.

**Kernkompetenz:** Rückzug auf die Bereiche, die am besten beherrscht werden. Vermeidung der Expansionsrisiken in neue Produkt- und Leistungsmärkte.

## Fortsetzung: Trends in der Unternehmensführung

**Leanmanagement:** Verschlinkung durch Abbau aller kostenträchtigen Stellen, die nicht zwingend erforderlich sind, z.B. Nullfehlerproduktion, Just-in-Time-Lieferung, Verkürzung der Innovationszeiten, Beschleunigung der Abläufe usw.

**Qualitätsmanagement:** Festlegung von Standards für höchste Produktqualität, optimale Betriebsabläufe, ausgeprägtes Kundendenken in allen Abteilungen, Serviceverhalten usw. Hat neue Aktualität durch Zertifizierung nach Industrienormen durch neutrale Institutionen erhalten.

**Restrukturierung:** Der organisatorische Umbau eines Unternehmens mit dem Ziel, sich den Herausforderungen der Zukunft anzupassen. Geht meist einher mit umfangreichen Rationalisierungsmaßnahmen.

**Shareholder Value:** Ein Unternehmensleitbild in Großunternehmen, das sich primär an den Renditeinteressen der Gesellschafter (Aktionäre) bzw. am Wertzuwachs des Unternehmens ausrichtet.

**Synergieeffekte:** Das Einsparen von Stellen durch das Zusammenlegen von Abteilungen bzw. Prozessoptimierungen, die durch Schaffung größerer organisatorischer Einheiten möglich werden. Steht oft in Verbindung mit Fusionen oder Übernahmen.

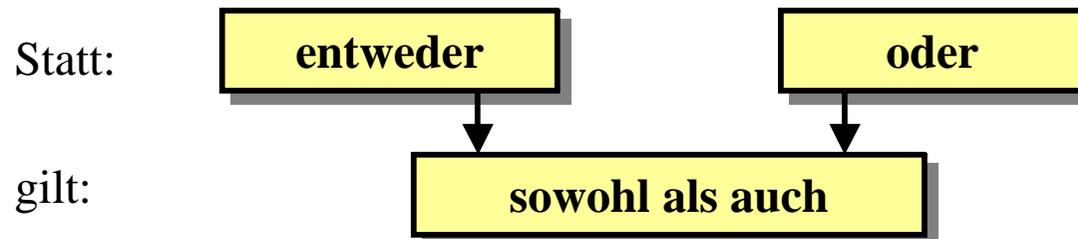
**Visionäres Management:** Die Mitarbeiter sollen auf eine gemeinsame Vision von der langfristigen Zukunft des Unternehmens ausgerichtet und eingeschworen werden.



## Das Managen von Paradoxien

Als Herausforderung der Zukunft stehen sich **These und Antithese** gegenüber:

Wettbewerb	Partnerschaft
Differenzierung	Integration
Dezentralisierung	Zentralisierung
Vision	Realität
Intuition	Analyse
Individualität	Teamwork
Änderung	Kontinuität
Flexibilität	Stabilität
Kernkompetenz	Diversifikation



## Betrieblicher Alltag

This is a story about four people named Everybody, Somebody, Anybody and Nobody. There was an important job to be done and Everybody was asked to do it. Everybody was sure Somebody would do it. Anybody could have done it, but Nobody did it. Somebody got angry about that because it was Everybody's job. Everybody thought Anybody could do it, but Nobody realized that Everybody wouldn't do it. It ended up that Everybody blamed Somebody when Nobody did what Everybody could have done.

## Literaturhinweise

Braunschweig, Christoph, Unternehmensführung, München-Wien 1998

Jenewein, Wolfgang / Heidbrink, Marcus, High-Performance Teams, 1. Auflage, Stuttgart 2008

Olfert, Klaus, Personalwirtschaft, 12. Auflage, Ludwigshafen 2006

Olfert, Klaus, Kompakt Training Personalwirtschaft, 4. Auflage, Ludwigshafen 2004

Porter, Michael, Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Frankfurt/Main, New York 1999

Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg, Management – Grundlagen der Unternehmensführung,  
5. Auflage, Wiesbaden 2000

Weiß, Klee, Molz, Ausbildung im Dialogmarketing Band 3, 1. Auflage, Troisdorf 2008

Wöhe, Günter, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, München 1993