



HOCHSCHULE  
RAVENSBURG-WEINGARTEN  
UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

**HOCHSCHULE RAVENSBURG-  
WEINGARTEN  
UNIVERSITY**

POTENZIALE ENTWICKELN.  
ZUKUNFT GESTALTEN

www.rwu.de  
info@rwu.de

1

**Herzlich willkommen!  
Welcome!**

Referent/Dozent:  
Dr. Thilo Eith

© Dr. Thilo Eith      thilo.eith@rwu.de      18.03.2024

2

# Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen



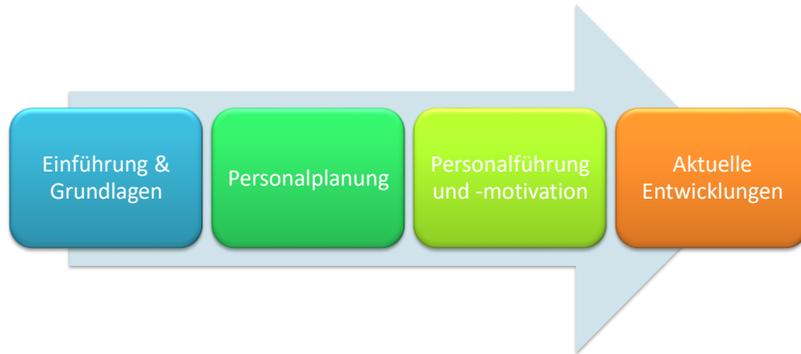
## Vorlesungsgestaltung und Literatur

### Hinweise zur Gestaltung der Lehrveranstaltung

#### Verwendete und weiterführende Literatur:

- **Literatur lt. Modulhandbuch**
- Wöhe, G. (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Aufl., Vahlen, München, S. 121-153.
- Weitere im Text

**Agenda**



# EINFÜHRUNG & GRUNDLAGEN

## Lernziele „Einführung & Grundlagen“

Sie können:

1. Beschreiben, was unter **Produktionsfaktoren** verstanden wird.
2. **Betriebliche Produktionsfaktoren** unterscheiden.
3. Die **Personalwirtschaft definieren** und in das **Phasenschema der Unternehmensführung** einordnen.
4. Erläutern, was unter **Personal als Leistungsfaktor, Kostenfaktor und Produktionsfaktor der besonderen Art** verstanden wird.
5. Die **Bedeutung der Personalwirtschaft für Unternehmen** darstellen.
6. **Teilgebiete der Personalwirtschaft** benennen und beschreiben.

## Einführung & Grundlagen

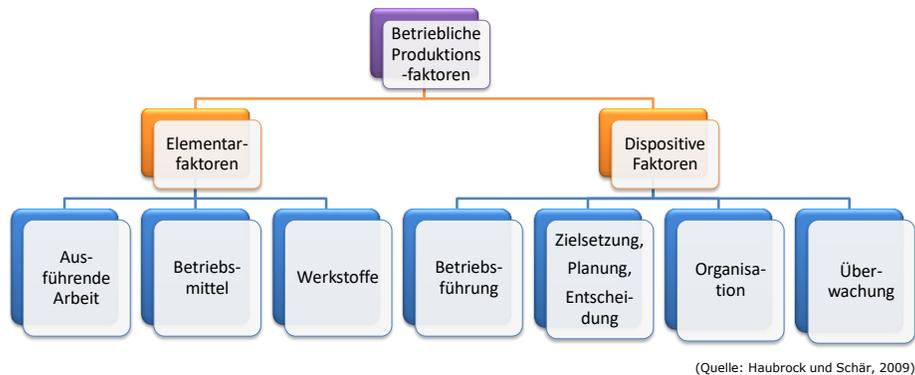
### Produktionsfaktoren

**Ein Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen** (Wöhe, 2013).

- Produktionsfaktoren nach Gutenberg:
  - **Arbeit** (= ausführende und dispositive Tätigkeit, Ergiebigkeit ist schwer kalkulierbar)
  - **Betriebsmittel** (= Betriebs- und Geschäftsausstattung, Anlagen, Ergiebigkeit ist kalkulierbar)
  - **Werkstoffe** (= Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Ergiebigkeit ist kalkulierbar)
- Annahme: Produktionsfaktoren sind grundsätzliche **knapp** (wirtschaften = „Umgehen mit knappen Gütern/Ressourcen“).
- Besonderheit bei Dienstleistungen → hohe Bedeutung des Personals bei der Produktion da Kunden- und Personalpräsenz bei der Produktion („**uno-actu-Prinzip**“) → **hohe Personalorientierung**.

## Einführung & Grundlagen

### Produktionstheoretisches Modell nach Gutenberg



**Führung wird als Kombinationsprozess von Produktionsfaktoren verstanden**

## Einführung & Grundlagen

### Definition und Einordnung der Personalwirtschaft

- **Einordnung:**  
Im institutionellen Sinne (Phasenschema) der Unternehmensführung ist die Personalwirtschaft der **Ausführungsphase** zuzuordnen.
- **Definition**  
„Die Personalwirtschaft (Personalmanagement, Personalwesen) umfasst alle personellen Gestaltungsmöglichkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele.“ (Wöhe, 2013)
- **Wichtig:**
  - Effizienz der Personalwirtschaft → Erfolg des Unternehmens
  - Personalwirtschaft = Teilgebiet der BWL



**Einführung & Grundlagen**  
Bedeutung der Personalwirtschaft

Leistungsfaktor

Kostenfaktor

Produktionsfaktor eigener Art

**Einführung & Grundlagen**  
Personal als Leistungsfaktor



- Kompetenz und Wettbewerbsvorsprung durch Einsatz von **qualifizierten, motivierten** Mitarbeitern
- Gilt für **alle Einsatzbereiche** (z. B. Führung, F&E, Marketing, ReWe, Produktion)

## Einführung & Grundlagen

### Personal als Kostenfaktor

- Personaleinsatz = **hoher Aufwand für Unternehmen**
- **Rationalisierungsdruck** → Substitution menschlicher Arbeit durch Einsatz von Maschinen
- **Personalaufwandsquote** (Personalaufwand/Umsatz) in dt. Unternehmen: ca. 20-30%
- Neben PK-Höhe auch **PK-Art** wichtig → z. B. Kündigungsschutz
- Personalkosten haben **Fixkostencharakter**



**Vorsichtige Personaldisposition  
wichtig**

## Einführung & Grundlagen

### Personal als Produktionsfaktor der eigenen Art



- Faktor „Arbeit“ ist – im Gegensatz zu Werkstoffe, Betriebsmittel – **von individuellen Faktoren abhängig (Stichwort: lebendige Arbeit)**
- **Personen streben nach Befriedigung individueller Bedürfnisse**
- **Unbefriedigung** von Mitarbeiterbedürfnissen → **negative Folgen** für das Arbeitsergebnis, den Unternehmenserfolg



**Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen  
führt zur Steigerung des Shareholder-Value**

## Einführung & Grundlagen

### Zusammenfassung

- Personal ist ein gleichzeitig ein **wichtiger Produktions- und Wettbewerbsfaktor** und hoher **Kostenfaktor** in Unternehmen
- Die Personalwirtschaft umfasst sowohl **ökonomische** als auch **verhaltenswissenschaftliche** (z. B. auch psychologische, soziologische und anthropologische) Aspekte



**Personalmanagement ist eine der wesentlichen Funktionen eines Unternehmens**

(Quelle: Wöhe, 2013)

15

## Einführung & Grundlagen

### Teilgebiete der Personalwirtschaft



(Quelle: Wöhe, 2013)

16

# Personalplanung

## Personalplanung

### Lernziele 1

Sie können:

1. Den **Begriff Personalplanung** definieren.
2. **Teilgebiete der Personalplanung** benennen und Aufgabengebiete beschreiben.
3. **Besonderheiten des Produktionsfaktors Arbeit** aufführen.
4. Die **Personalbedarfsplanung** erläutern.
5. Die **vier Schritte der Personalbedarfsplanung** beschreiben.
6. **Bestimmungsfaktoren der Personalbedarfsplanung** aufführen.
7. **Planungshorizonte** der Personalbedarfsplanung nennen.
8. **Methoden der Personalbedarfsplanung** nennen und beschreiben.
9. Grundlagen der Personaleinsatzplanung benennen.
10. **Ziele und Funktionen der Personalbeschaffungsplanung** aufführen.
11. **Personalbeschaffungswege** und deren **Vor- und Nachteile** aufführen.
12. **Ziele und Arten der Personalwerbung** beschreiben.
13. **Kriterien der Personalauswahl** nennen und erläutern.
14. Hintergründe und **Möglichkeiten des Personalabbaus** darstellen und begründen.
15. Den **Begriff Personaleinsatzplanung** definieren und Zuordnungen treffen.

## Personalplanung

### Lernziele 2

Sie können:

16. Sie können **Ziele und Einzelbereiche der Personaleinsatzplanung** beschreiben.
17. Die **Arbeitsaufnahme im Zusammenhang mit der Personaleinsatzplanung** erläutern.
18. **Arbeitsorganisation und –inhalte** beschreiben
19. **Methoden inhaltlicher Aufgabenänderung der Personaleinsatzplanung** erläutern.
20. **Bereiche der Arbeitsplatzgestaltung und –zeit** nennen und erklären.
21. Den **Begriff Personalentwicklungsplanung** definieren
22. **Besonderheiten, Charakteristika und Ziele der Personalentwicklungsplanung** auführen und erläutern.
23. **Gründe für die Personalentwicklung** auführen.
24. Die **Bedeutung der Mitarbeiterbindung (Commitment)** erläutern.
25. **Instrumente , Bereiche und Formen der Personalentwicklungsplanung** benennen und erklären.

## Personalplanung

### Definition

„Die Personalplanung hat die Aufgabe, die **Personalkapazität an den lang-, mittel- und kurzfristigen Personalbedarf anzupassen.**“

(Wöhe, 2013, S. 123)

## Personalplanung

### Definition

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

(Quelle: ebd.)

21

## Personalplanung

### Teilgebiete der Personalplanung - Ergänzendes

Besonderheiten des Produktionsfaktors „Arbeit“ führen zu

### Unsicherheiten bei Personalplanung und deren Instrumente

Beispiele:

- **Messbarkeit der Arbeitsleistung und –umfang**  
(Stichw.: wissensbasierte/geistige Tätigkeit)
- **Sicherheit der Erbringung der Arbeitsleistung**  
(Stichw.: Abhängigkeit von der Motivation der Mitarbeiter; Lerneffekte, Erfahrung, Alterung)
- **Gesetzliche Regulierungen**  
(Stichw.: gesetzliche Restriktionen – Arbeitsgesetze – Anpassungsfähigkeit an betr. Erfordernisse)

(Quelle: ebd.)

22

## Personalplanung

### Personalbedarfsplanung

...dient

1. Abgleich der gegenwärtigen vorhandenen und zukünftig benötigten Personalkapazität.
2. Ausgleich der Abweichungen zwischen Soll- und Istkapazität.



#### Personalkapazität:

„(...) die zur Realisierung des Leistungsprogramms erforderliche

- Anzahl an Mitarbeitern (quantitativ)
- bestimmter Qualifikation (qualitativ)
- zu bestimmten Zeitpunkten
- an bestimmten Orten“

(Quelle: ebd., S. 124)

23

## Personalplanung

### Vier Arbeitsschritte der Personalbedarfsplanung

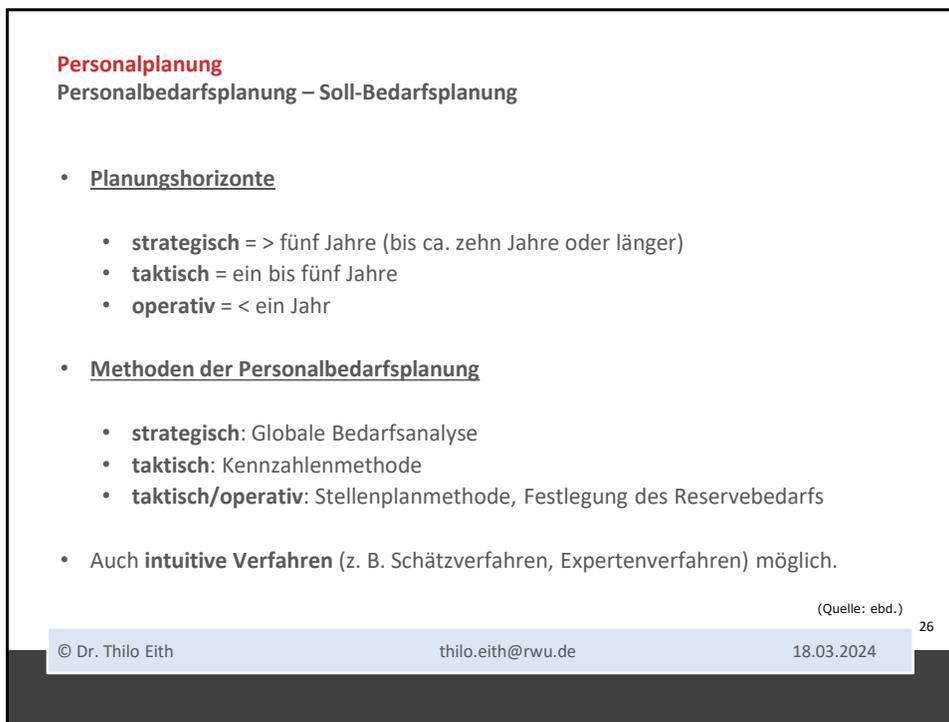
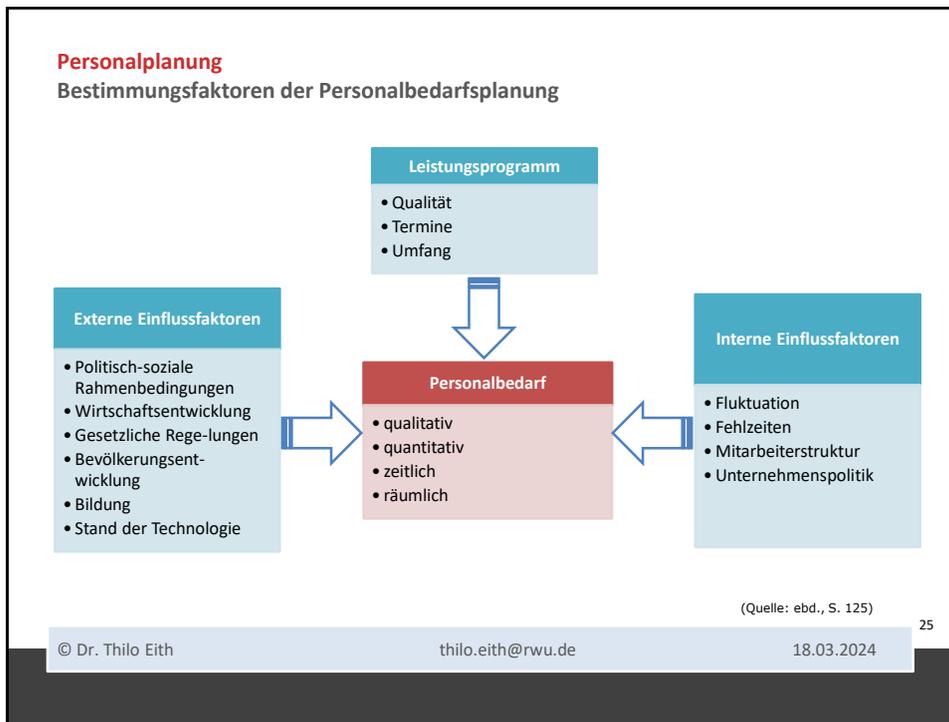
1. **Soll-Personalbedarf im Zeitpunkt t1**  
./ vorhandener Personalbestand in t01
2. + voraussichtliche Personalabgänge im Zeitraum t0 bis t1
3. ./ Voraussichtliche Personalzugänge im Zeitraum t0 bis t1
4. **Erwarteter Personalbedarf/Personalüberhang zum Zeitpunkt t1**

Schwierigkeit der Personalbedarfsplanung durch Einfluss von Bestimmungsfaktoren:

**Leistungsprogramm • externe Einflussfaktoren • interne Einflussfaktoren**

(Quelle: ebd., S. 125)

24



## Personalplanung

### Personalbedarfsplanung – Soll-Bedarfsplanung

Globale Bedarfsanalyse (strategisch)	Kennzahlen- methode (taktisch)	Stellenplan- methode (taktisch/operativ)	Festlegung des Reservebedarfs (taktisch/operativ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mithilfe <b>vergangenheitsorientierter Größen</b> (z. B. Umsatz, Anzahl Arbeitnehmer) werden <b>mittels Trendanalysen auf künftigen Personalbedarf geschlossen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funktionelle <b>Beziehung zwischen Personalbedarf und einer Determinante</b> (z. B. zwischen Personal- und Umsatzvolumen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ableitung der Stellen aus der Organisationsplanung für den Personalbedarf.</b> Setzt detaillierte Kenntnisse der künftigen Organisationsstruktur voraus. Entscheidung über Stellenplan muss der Ermittlung des Personalbedarfs vorgeschaltet sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aufgrund z. B. Urlaub, Krankheit, Unfällen etc. ist ein Reservebedarf einzuplanen.</b> Dies lässt sich bspw. durch Prognosen bzgl. Fehlzeiten, Ausfallzeiten, Fluktuationen, tarifliche Arbeitszeit o. ä. planen.</li> </ul>

(Quelle: ebd.)

27

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

### Personalbedarfsplanung – Soll-Bedarfsplanung

- Strategische Ebene:**
  - Definition der Planungsmethoden, allgemeine Bedarfsprognosen
- Taktische Ebene:**
  - Zerlegung der allgemeinen Bedarfsprognosen in Tätigkeitsfelder
  - Qualitative Einteilung der Tätigkeitsfelder über Klassifizierungssysteme (z. B. Berufsgruppen)
  - Quantitative Feststellung über Kennzahlenmethode, wie viele Personen einer Qualifikationsart benötigt werden
- Operative Ebene:**
  - Verfeinerung der Vorgaben: Entwurf von Stellenplänen und Anforderungsprofilen



**Langfristige Bedarfsermittlung = quantitative Merkmale**  
**Kurzfristige Bedarfsermittlung = qualitative Merkmale**

(Quelle: ebd.)

28

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

### Personalbedarfsplanung

- **(+) Voraussichtliche Personalabgänge**
  - „gewollt“ und „geplant“ (z. B. Erreichung der Altersgrenze)
  - „ungewollt“ und „nicht-geplant“ (z. B. natürliche Fluktuation, Todesfälle, Invalidität)
- **(./.) Voraussichtlicher Personalzugang**
  - Berücksichtigung von Veränderungen der Personalstruktur (z. B. Übernahme Azubis)
- **(=) erwarteter Personalbedarf / Personalüberhang (Soll-Ist-Vergleich)**
  - Istwert < Sollwert → Personalbeschaffungsmaßnahmen
  - Istwert > Sollwert → Personalabbauplanung



Grundlage für die Personaleinsatzplanung

(Quelle: ebd.) 29

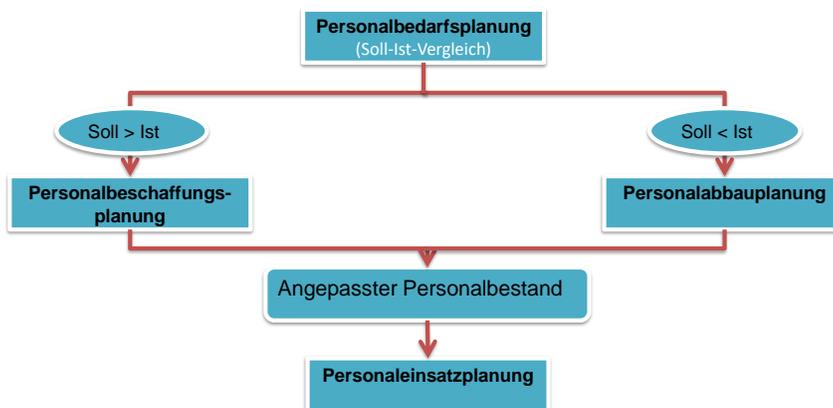
© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

### Personalbedarfsplanung - Zusammenfassung



(Quelle: ebd.) 30

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

### Personalbeschaffungsplanung

- **Ziel:**
  - Kapazitätslücken schließen
  - Beseitigung personeller Unterdeckung
- **Funktionen:**
  - Bestimmung des Beschaffungsweges
  - Personalwerbung
  - Personalauswahl



**Personalbeschaffung ist wichtige Aufgabe der Personalwirtschaft**

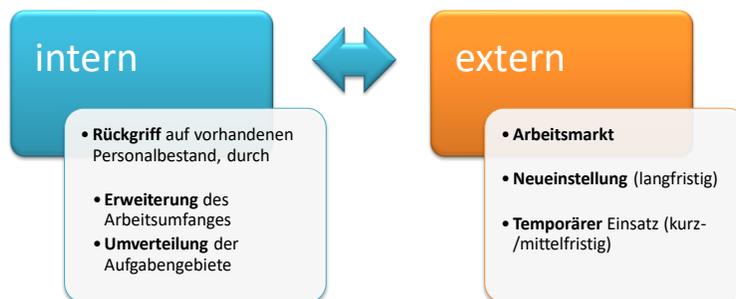
(„gutes“ Personal = entscheidender Wettbewerbsfaktor)

(Quelle: ebd.)

31

## Personalplanung

### Personalbeschaffungsplanung - Beschaffungswege



(Quelle: ebd.)

32

## Personalplanung

### Personalbeschaffungsplanung - Vor-/Nachteile Beschaffungswege

Merkmal	Interne Beschaffung	Externe Beschaffung
<b>Beschaffungskosten und Beschaffungszeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Such- und Auswahlkosten</li> <li>• Schnelle Verfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Such- und Auswahlkosten</li> <li>• Verzögerte Verfügbarkeit</li> </ul>
<b>Einarbeitungskosten</b>	Geringe Kosten, da Personal mit Betrieb vertraut	Hohe Kosten, weil Personal betriebsfremd
<b>Auswahlpektrum</b>	Eng; auf verfügbares eigenes Personal begrenzt	Weit; Fachkräftepotential des regionalen Arbeitsmarktes
<b>Chancen/Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fähigkeit und Persönlichkeitsstruktur bekannt</li> <li>- Gefahr durch Betriebsblindheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Import neuer Ideen</li> <li>- Gefahr des Fehlgriffs groß</li> </ul>
<b>Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerbetriebliche Stellenanzeigen</li> <li>• Personalentwicklung (PE)</li> <li>• Mehrarbeit</li> <li>• Urlaubsverschiebung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsamt</li> <li>• Stellenanzeigen in Medien</li> <li>• Personalagenturen</li> <li>• Personalleasing</li> </ul>

(Quelle: ebd.)

33

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

### Personalbeschaffungsplanung – Personalwerbung



- **Informations-, Kommunikations- und Aktivierungsfunktion (Anreiz)**
- **Ziel:**  
Potentielle Interessenten zu einer Bewerbung bewegen.
- **Arten:**
  - **Mittelbare Personalwerbung** = Unternehmen wird als Ganzes beworben
  - **Unmittelbare Personalwerbung** = Explizite Stellenbewerbung (z. B. Stellenbeschreibung, Anforderungsprofile, allgemeine Arbeitsbedingungen)

(Quelle: ebd.)

34

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

### Personalbeschaffungsplanung – Personalauswahl

- **Analyse der Bewerbungsunterlagen**
  - Erster Eindruck vom Bewerber
  - Vorauswahl
- **Testverfahren**
  - Fähigkeitstests (Intelligenz)
  - Persönlichkeitstests (Soft-Skills)
- **Assessment-Center**
  - Situative Übungen
  - Rollenspiele
  - Gruppendiskussionen, Einzelgespräche
- **Bewerbungsgespräche/-interviews**
  - Eher später im Bewerbungsverfahren
  - Überprüfung des Gesamteindrucks
  - Frei geführt, standardisiert oder strukturiert



(Quelle: ebd.)

35

## Personalplanung

### Personalabbauplanung



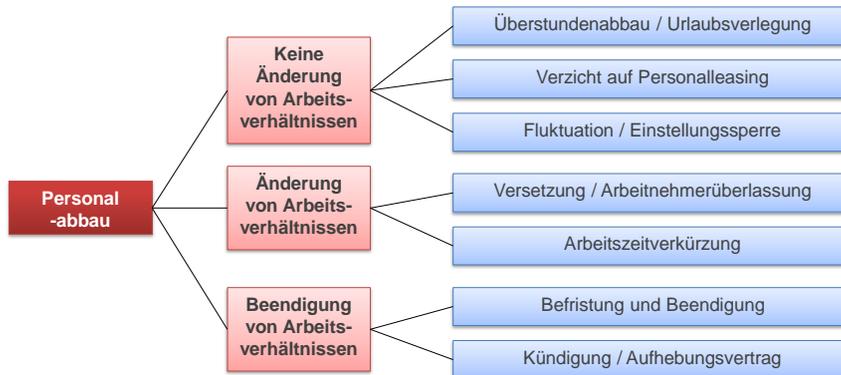
- **Gegenteil von Personalbeschaffungsplanung**
- **Ziel:**  
Abbau personeller Überdeckung in quantitativer, qualitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht
- Muss **nicht notwendigerweise Kündigung** sein
- Arbeitgeber entscheidet sich primär für die **kostengünstigste Variante** (z. B. Überstundenabbau, Verzicht auf Leiharbeiter)
- **Betriebsbedingte Kündigung** = Letztes Mittel des Personalabbaus.

(Quelle: ebd.)

36

## Personalplanung

### Personalabbauplanung – Möglichkeiten des Personalabbaus



(Quelle: ebd.)

37

## Personalplanung

### Personalabbauplanung – Möglichkeiten des Personalabbaus

- **Mildeste Mittel:** Keine Änderung der Arbeitsverhältnisse, kurzfristige Anpassungsmaßnahmen, z. B. bei **kurzfristiger Überdeckung** → Anweisungen zum Abbau von Überstunden/Verlegung von Urlaub
- **Milde Mittel:** Nutzung des **natürlichen Abgangs** von Mitarbeitern (z. B. Kündigung des Mitarbeiters, Erreichen der Altersgrenze, Tod) und Einstellungssperre
- **Härfere Mittel:** Änderung der Arbeitsverhältnisse, wie z. B. **Versetzungen** (horizontal, vertikal), leihweise **Arbeitnehmerüberlassung** an andere Unternehmen (ähnlich externer Versetzung), **Arbeitszeitverkürzung** (z. B. Kurzarbeit; Achtung: Mittbestimmungsrecht des Betriebsrates → Betriebsvereinbarung), **Änderungskündigungen**
- **Harte Mittel:** Beendigung von Arbeitsverhältnissen, z. B. durch **Befristung**, **Aufhebungsvertrag**, **Kündigung**

(Quelle: ebd.)

38

## Personalplanung

### Personalabbauplanung – Harte Mittel - Erläuterungen

- **Befristung:**
  - Das Arbeitsverhältnis endet nach Ablauf der Frist und muss nicht gekündigt werden
  - Befristung gesetzlich nur in begrenzten Rahmen durchführbar
  - Muss bei Abschluss des Arbeitsvertrags vereinbart werden
- **Aufhebungsvertrag:**
  - Arbeitgeber und Arbeitnehmer einigen sich einvernehmlich, dass Arbeitsverhältnis aufzulösen
  - I. d. R. Förderung des Arbeitgebers durch z. B. Abfindungszahlungen, Suche nach neuen Arbeitsstellen („Outplacement“), vorzeitiger Ruhestand
- **Kündigung:**
  - Härtestes, aufwendigstes, kostenintensivstes, emotional belastendstes Mittel → **KSchG**
  - Bedarf der **sozialen Rechtfertigung**: betriebliche Gründe, personenbedingte Gründe, Verhalten
  - **Abfindungsanspruch** (Halber Monatsverdienst für jedes Jahr des Bestehens des Dienstverhältnisses, §1a Abs. 2 KSchG)

(Quelle: ebd.)

39

## Personalplanung

### Personaleinsatzplanung - Definition

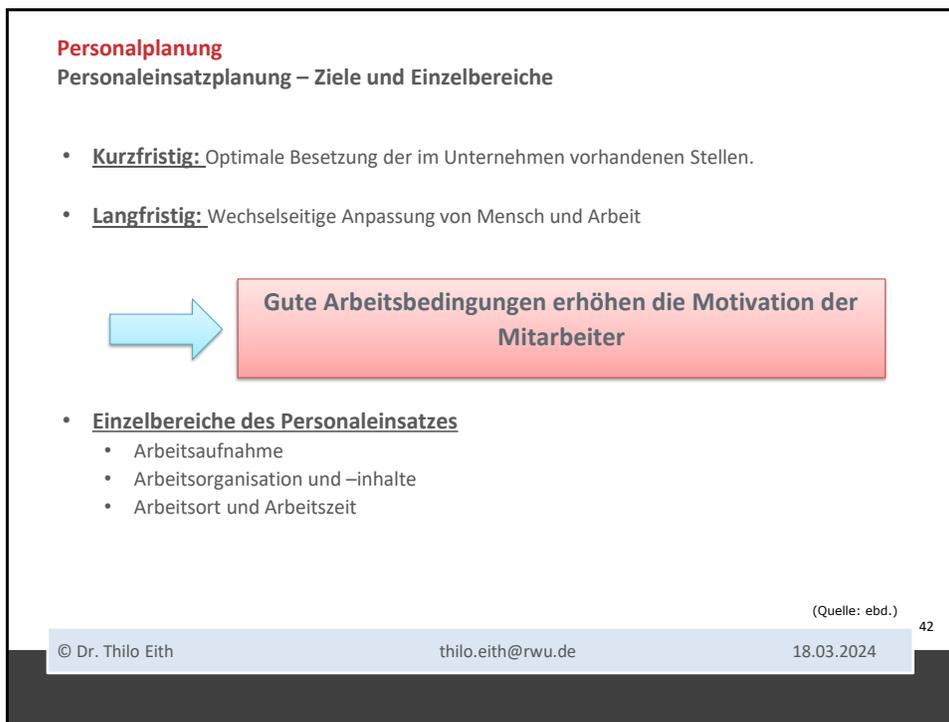
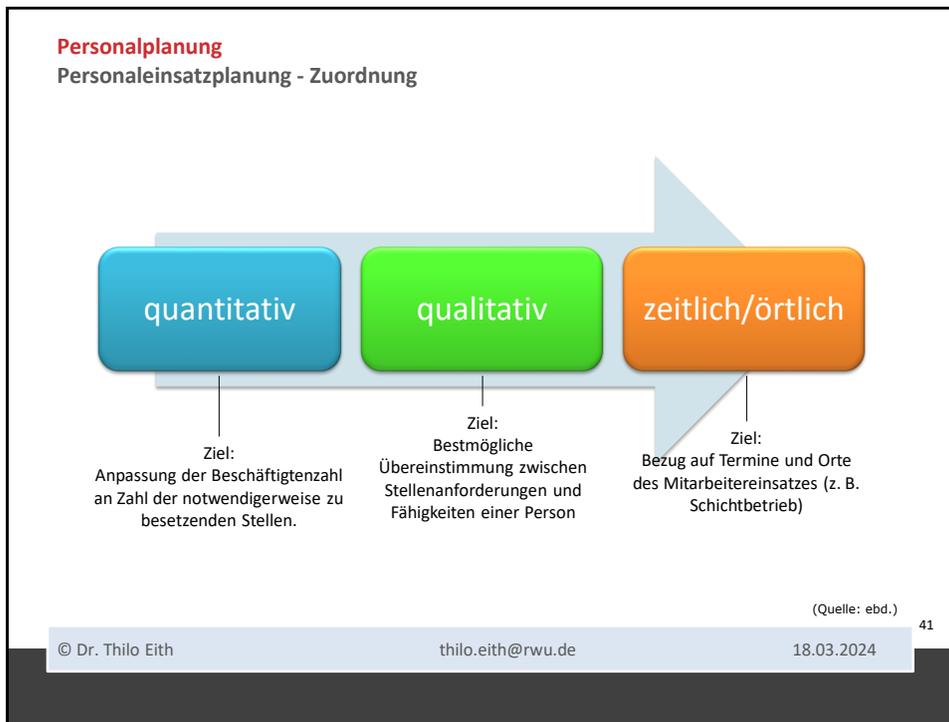
„Die Personaleinsatzplanung beschäftigt sich mit der Zuordnung des Personals zu den erfüllenden Aufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.“ (Wöhe, 2013, S. 132)



**Personal muss – aufgrund des hohen Kostenfaktors – effizient eingesetzt werden.**

(Quelle: ebd.)

40



## Personalplanung

### Personaleinsatzplanung – Arbeitsaufnahme

- Beginn der **Aufnahme der Arbeit** durch das Personal
- Unterscheidung in **neue Mitarbeiter** und **bereits beschäftigte Mitarbeiter**
- Für Personaleinsatzplanung neuer Mitarbeiter ist wichtig:
  - Neue Mitarbeiter bedürfen der **sozialen und organisatorischen Integration**
  - Neue Mitarbeiter benötigen **Information über Ziele, Organisationsstruktur, Leistungsprogramm, Arbeitsabläufe** (Prozesse)
  - **Personaleinführungs-/einarbeitungskonzept** (z. B. Checklisten, Traineeprogramme, Mentoring)
  - Kennenlernen der **Aufgaben und Arbeitsinstrumente** (auch bei vorhandenen Mitarbeitern wichtig)



**Eine strukturierte Personaleinarbeitung sichert den Erfolg und schafft Zufriedenheit**

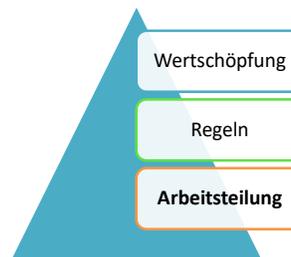
(Quelle: ebd.)

43

## Personalplanung

### Personaleinsatzplanung – Arbeitsorganisation und -inhalte

- **Aufgabe der Arbeitsorganisation:**  
Effiziente Strukturierung der Leistungserstellung  
(Arbeitsteilung = organisatorisches Grundprinzip)
- **Konzepte zur Humanisierung der Arbeit**  
Verhindern negative Erscheinungen der Arbeitszerlegung (Stichw. Taylorismus)
- **Arbeitsinhalte:**
  - **Quantitative Zuordnung**  
(Aufgabenerweiterung)
  - **Qualitative Zuordnung**  
(Aufgabenanspruch erhöhen)



(Quelle: ebd.)

44

## Personalplanung

### Personaleinsatzplanung – Methoden inhaltliche Aufgabenänderung

Job rotation (Arbeitsplatzwechsel)

Job enlargement (Aufgabenerweiterung)

Job enrichment (Aufgabenbereicherung)

Teilautonome Arbeitsgruppen

(Quelle: ebd.)

45

## Personalplanung

### Personaleinsatzplanung – Arbeitsort



- Beschäftigt sich mit **Ausgestaltung des Arbeitsplatzes**
- **Ziel:** Gute und objektive Arbeitsbedingungen
- **Bedürfnisse der Mitarbeiter** finden (i. d. R.) Berücksichtigung

(Quelle: ebd.)

46

## Personalplanung

### Personaleinsatzplanung – Bereiche der Arbeitsplatzgestaltung

Bereich	Fragestellung	Ausgestaltung
<b>Arbeitsablauf</b>	In welcher zeitlichen und örtlichen Reihenfolge werden die Aufgaben bearbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung einseitiger Belastung</li> <li>• Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeiten zur Vermeidung von Rüstkosten</li> </ul>
<b>Arbeitsmittel</b>	Welche Instrumente werden vom Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung benötigt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedienungsfreundlichkeit</li> <li>• Vermeidung gesundheitlicher Schäden</li> </ul>
<b>Räumlichkeiten und Arbeitsumfeld</b>	Welchen Platz benötigt der Mitarbeiter? Wie ist das Arbeitsumfeld zu gestalten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleuchtung</li> <li>• Lärmverhältnisse</li> <li>• Belüftung</li> </ul>
<b>Arbeits-sicherheit</b>	Welche Maßnahmen sind notwendig, um die Gesundheit des Arbeitnehmers nicht zu gefährden und Arbeitsunfälle zu vermeiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brandschutz</li> <li>• Schutzkleidung</li> <li>• Betriebsmittelüberwachung</li> </ul>

(Quelle: ebd.)

47

## Personalplanung

### Personaleinsatzplanung – Arbeitszeit

- Planung des **Beginns und des Endes** der Arbeitszeit
- Planung von **Ruhepausen** (dient der körperlichen und geistigen Erholung der Arbeitskraft)
- **Arbeitszeit = Zeit von der Aufnahme bis zum Ende der Arbeit (ohne Ruhepausen)**
- Einhaltung **gesetzlicher Richtlinien** (z. B. ArbZG, JArbSchG, MuSchG)
- **Beispiele:**  
Kernzeit, Gleitzeit, Job Sharing (Teilung eines Vollzeitarbeitsplatzes auf 2 Mitarbeiter), Schichtarbeit



(Quelle: ebd.)

48

**Personalplanung**  
Personalentwicklungsplanung (PE)

„Die Personalentwicklungsplanung hat das Ziel, die beruflichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern, damit diese die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben besser erfüllen können.“

(Wöhe, 2013, S. 136)

(Quelle: ebd.)

49

**Personalplanung**  
Personalentwicklungsplanung (PE)

- Im Fokus: **Mitarbeiterressourcen** = Instrument zur **Entwicklung von Mitarbeitern**
- **Chancen** und **Risiken**
- Dient den **Zielen des Mitarbeiters und Unternehmens**
- Umfasst alle Arten der **systematisch vorbereiteten, durchgeführten und kontrollierten Förderung des Mitarbeiters**
- **Im Gegensatz:** Organisationsentwicklung = langfristig angelegte Prozesse zur Veränderung der Strukturen des Unternehmens und Beteiligung der Mitarbeiter  
→ **OE verändert Strukturen und beeinflusst die Unternehmenskultur**
- **Aber:** PE und OE sind wechselseitig abhängig  
→ **ohne gute Organisation und Unternehmenskultur ist keine Personalentwicklung möglich**
- **Umgekehrt:** Gute Mitarbeiter sorgen für eine Weiterentwicklung der Organisation



(Quelle: ebd.)

50

## Personalplanung Personalentwicklungsplanung (PE)



Bieten Ausbildungsplätze  
Übernahme von ausgelernten  
Facharbeitern  
Schrittweise Weiterbildung  
Übertragung von Verantwortung



Unternehmen halten MA mit hohem  
Potential nicht  
Negatives Arbeitsgeberimage  
Fluktuation  
Umsatzrückgang

(Quelle: ebd.)

51

## Personalplanung Personalentwicklungsplanung (PE)



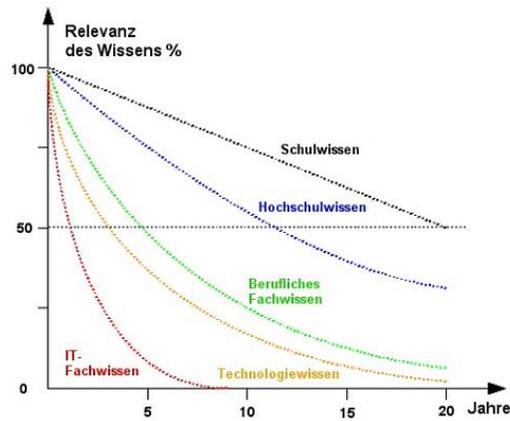
- **Erfolgsfaktor** für Unternehmen
- Richtet sich an **alle Mitarbeiter**
- **Umfassendes Konzept:** Ziele des Unternehmens und Ziele/Wünsche der Mitarbeiter
- Hohe **Wettbewerbsdynamik**, Informationsflut → **lebenslanges Lernen** (Unternehmen und Mitarbeiter)
- Wissen hat „**Halbwertszeit**“ – Zeit, in der sich Wissen um die Hälfte reduziert

(Quelle: ebd.)

52

**Personalplanung**  
Personalentwicklungsplanung (PE)

**Halbwertzeit des Wissens**



(Quelle im Internet: [http://www.pflege-kurse.de/lehrer/658300A/kurs9\\_wissen\\_halbwertzeit.jpg](http://www.pflege-kurse.de/lehrer/658300A/kurs9_wissen_halbwertzeit.jpg) Abruf15.06.2015)

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

53

**Personalplanung**  
Personalentwicklungsplanung (PE) - Ziele

Potentiale der Mitarbeiter erkennen

Lern- und Entwicklungsbedarf im Betrieb erkennen

Potentiale und Entwicklungsbedarf miteinander abstimmen

Mitarbeiter zur Weiterentwicklung motivieren

Auf diesem Wege: Firmenspezifische Qualifikation ermöglichen

(Quelle: Wöhe, 2013)

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

54

## Personalplanung

### Personalentwicklungsplanung (PE) - Ziele



PE erhält und verbessert die  
Wettbewerbsfähigkeit des  
Unternehmens und dient der  
Mitarbeiterbindung (Commitment)

(Quelle: ebd.)

55

## Personalplanung

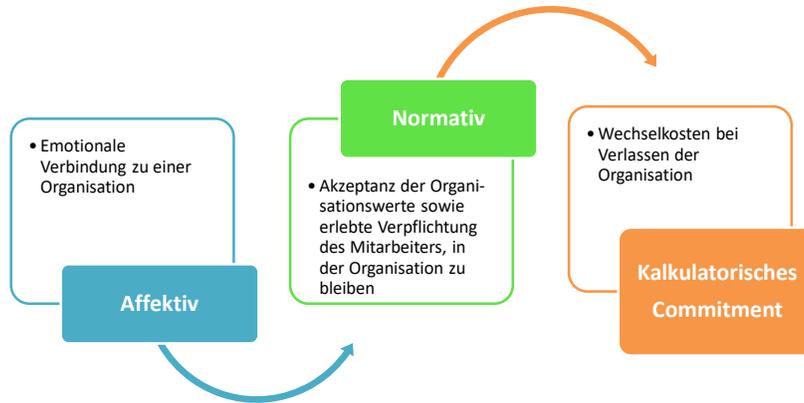
### Personalentwicklungsplanung (PE) – Exkurs: Commitment

- **Megatrends** führen zu Wandel – **Wandel** führt zu Komplexität – **Komplexität** führt zu neuen, dynamischen Herausforderungen (z. B. Fachkräftemangel, demographische Entwicklung, auch in Unternehmen)
- **Personalbindungskonzepte (Commitment) wichtig.**
- Commitment beschreibt das Ausmaß der **Identifikation einer Person mit einer Organisation**
- **Positive Zusammenhänge** zwischen Commitment und Leistung, Motivation und Anwesenheit am Arbeitsplatz;
- **Negative Zusammenhänge** bestehen zwischen Commitment und Stress, der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, sowie dem tatsächlichen Verlassen des Unternehmens

56

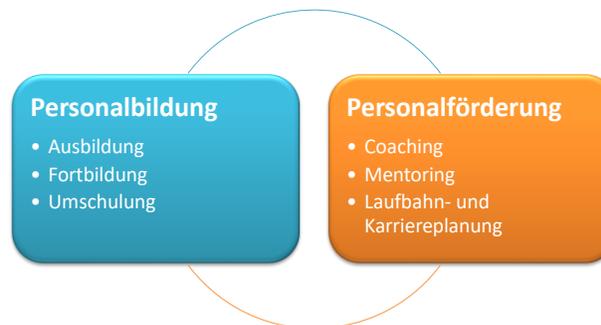
## Personalplanung

### Personalentwicklungsplanung (PE) – Exkurs: Commitment-Arten



## Personalplanung

### Personalentwicklungsplanung (PE) – Instrumente/Bereiche



## Personalplanung

### Personalentwicklungsplanung (PE) – Instrumente/Bereiche



\* Berufsbildungsgesetz (BBiG)

(Quelle: ebd.) 59

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

### Personalentwicklungsplanung (PE) – Formen



(Quelle: ebd.) 60

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

### PE – Instrumente Mitarbeiterbeurteilung und Potentialanalyse

#### Allgemeines:

- Systematische Suche nach bestimmten Kompetenzen der Mitarbeiter
- Kompetenzen der MA ausbauen
- Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten einsetzen
- Vermeidung von Über- und Unterforderung
- Potenzialanalysen bilden Grundlage für Entscheidungen der PE



#### Ablauf:

- Analyse von Fähigkeiten, Motivation und Persönlichkeitsmerkmale der MA
- Ergebnisse werden mit Anforderungen des Unternehmens verglichen
- Sequentielle Analyse = Ist der MA für die nächste Entwicklungsstufe geeignet?
- Absolute Analyse = Welches Potential steckt insgesamt im MA?

→ Regelmäßige Beurteilungen der MA notwendig durch standardisierte Verfahren

(Quelle: ebd.)

61

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

### PE – Instrumente Mitarbeiterbeurteilung und Potentialanalyse

#### Weiteres zu Beurteilungen:

...enthält immer mehrere Leistungsmerkmale und die dazugehörigen Bewertungen

#### Beurteilungskriterien:

- **Leistungsmerkmale** (z. B. Arbeitsleistung, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Bereitschaft)
- **Persönlichkeitsmerkmale** (z. B. Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen, Vorgesetzten, Kommunikationsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, persönliches Auftreten, Teamfähigkeit, Umgangsformen, Kreativität, Auffassungsgabe, Ausdrucksvermögen, Urteilsfähigkeit)

#### Beurteilungsmaßstäbe:

Für alle MA das gleiche Schema, Mehrere Bewertungsstufen (oft Schul-Notensystem), Bei feinerer Differenzierung Punktesystem (Skala), Bei groberen Differenzierungen – ja/nein

(Quelle: ebd.)

62

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalplanung

PE – Instrumente Mitarbeiterbeurteilung und Potentialanalyse



- **360 Grad-Bewertung:**  
Kunde, Vorgesetzter, Kollege, selbst
- **270 Grad-Bewertung**  
Vorgesetzter, Kollege, selbst
- **180 Grad-Bewertung**  
Vorgesetzter, selbst
- **90 Grad Bewertung**  
Vorgesetzter

(Quelle: ebd.)

63

# Personalführung und -motivation

64

## Personalführung und -motivation

### Lernziele

Sie können:

1. Den **Begriff Motivation** erläutern
2. **Motivationstheorien** unterscheiden
3. Die **Bedürfnispyramide nach Maslow** erklären.
4. **Defizit- und Wachstumsmotive** beschreiben.
5. Die **Motivationstheorie von Herzberg** erläutern.
6. Eine **Übersicht über Motivationsinstrumente** geben.
7. Ziele und **Bestimmungsfaktoren des Arbeitsentgeltes** aufführen
8. Faktoren der **gerecht empfundenen Entlohnung** unterscheiden.
9. **Lohndifferenzierung durch Arbeitsbewertung und alternative Lohnformen** differenzieren.
10. **Arbeits-/Leistungsbewertung, Sozialorientierung** beschreiben.
11. **Methoden der Arbeitsbewertung** erläutern.
12. Die **verschiedenen Lohnformen** detailliert nennen, beschreiben und erklären.
13. **Freiwillige betriebliche Sozialleistungen** erklären.
14. **Grundsätze, Formen und Vorteile von Erfolgsbeteiligung** erläutern.
15. **Hintergründe und Ziele des Betriebsklima** beschreiben.
16. **Führungsstile, -techniken und -modelle** unterscheiden und Vor- und Nachteile benennen.
17. **Anforderungen an eine Führungskraft** aufführen.

65

## Personalführung und -motivation

### Impulszitat

„Was Du in anderen entzünden willst, muss in  
Dir selbst brennen.“

(Aurelius Augustinus)

66

**Personalführung und -motivation**  
Hintergrund Motivation

**Was bringt einen Menschen  
zum Handeln?**



(Quelle im Internet: [www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/docs/Personalfuehrung/4-MotivationGrundlagen.pdf](http://www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/docs/Personalfuehrung/4-MotivationGrundlagen.pdf), Abruf: 27.03.2014, S.3)

67

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

**Personalführung und -motivation**  
Grundsätzliches Motivation

- Motivation = lat. [move] = bewegen, antreiben = Summe aktivierender und orientierender Beweggründe für Handeln, Verhalten und Verhaltenstendenzen (Gabler Wirtschaftslexikon)
- **Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten** (Bedürfnisbefriedigung)
- Gesamtheit der **Beweggründe (Motive)**, die zur **Handlungsbereitschaft** führen (= zielgerichtetes Verhalten)
- Motivation = „**ich will**“ (Reinhard Sprenger)
- Motivation ist ein **Sammelbegriff für unterschiedliche psychische Prozesse**, die darin übereinstimmen, dass Personen **bestimmte Verhaltensweisen** um ihrer Folgen willen auswählen und konsistent beibehalten (nach Norbert M. Seel)

68

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalführung und -motivation

### Grundsätzliches Motivation

- Unterscheidung in **intrinsische und extrinsische Motivation**
- **Intrinsische (innere) Motivation**  
Motive liegen innerhalb der Person (Leistungs- und Lernmotiv, Interesse, Spaß...)
- **Extrinsische (äußere) Motivation**  
Motive entstehen aus den äußeren Anreizen (Entgelt-, Sozial-, Status-, Aufstiegsanreize, externer Druck...)
- Die Grenze zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation ist **fließend**
- Ein Verhalten wird als **intrinsisch motiviert bezeichnet, wenn es um seiner selbst willen durchgeführt wird (z.B. weil es angenehm und interessant ist).**  
→ **Der Weg ist hier das Ziel.**
- Ein Verhalten wird als **extrinsisch motiviert bezeichnet, wenn es aus verhaltensexternen Gründen durchgeführt wird (z.B. um Belohnungen zu erhalten oder Bestrafungen zu vermeiden).**  
→ **Der Weg dient dem Erreichen des Ziels.**

## Personalführung und -motivation

### Grundsätzliches Motivationstheorien

- **Traditionelle (behavioristische) Motivationstheorien**, oder Inhalt-Ursache-Theorien  
(z. B. **Bedürfnistheorie nach Maslow**, ERG-Theorie von C. Alderfer, **Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie**)
- **Kognitive Motivationstheorien, auch Prozesstheorien**  
(z. B. Kognitive Motivationstheorie von Viktor Vroom (Erwartungstheorie), Zieltheorie von Edwin Locke)

## Personalführung und -motivation

Grundsätzliches – Womit kann man motivieren?

# Grundlage dieser Theorien sind menschliche Bedürfnisse und deren Befriedigung

## Personalführung und -motivation

Bedürfnispyramide nach Maslow



**Physiologische Bedürfnisse** wie Hunger, Durst, Schlaf

**Sicherheitsbedürfnisse** wie Stabilität, Geborgenheit, Angstfreiheit, Bedürfnis nach Struktur, Ordnung, Gesetz usw.

**Bedürfnisse nach Zugehörigkeit**, wie Zuneigung und Liebe;

**Bedürfnisse nach Achtung** durch sich selbst (nach Stärke, Leistung, Kompetenz...) und durch andere (nach Respekt, Prestige, Ruhm, Dominanz...)

**Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung** (Ausnutzung der eigenen Fähigkeiten, Autonomie, Kreativität...)

## Personalführung und -motivation

### Defizit- und Wachstumsmotive

**Defizitmotive werden aktiv, wenn ein Mangelzustand vorliegt.**

Das sind:  
physiologische, Sicherheits-, soziale und teilweise Achtungsbedürfnisse

**Wachstumsmotive sind immer vorhanden:**

Selbstverwirklichung und Bedürfnisse nach Achtung können nie vollständig befriedigt werden

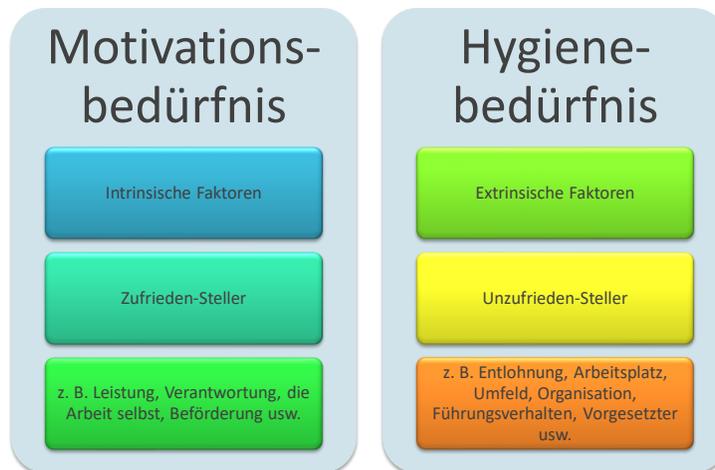


## Personalführung und -motivation

### Motivationstheorie nach Herzberg



**Personalführung und -motivation**  
Motivationstheorie nach Herzberg - Begriffe



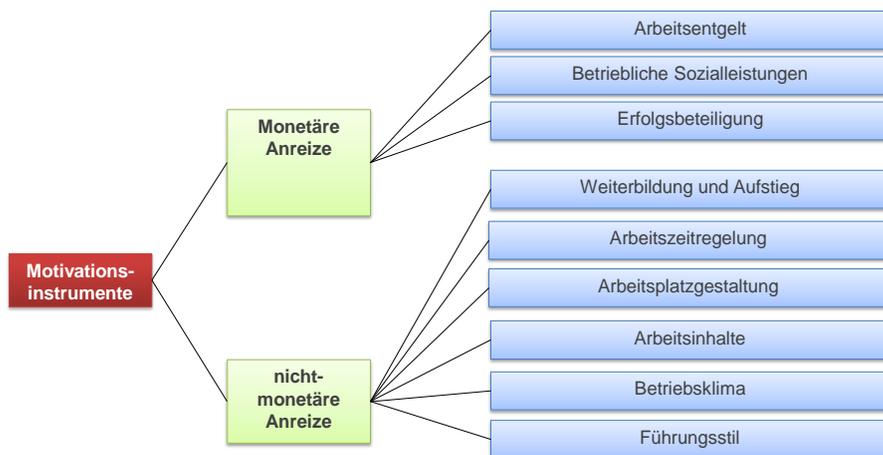
**Personalführung und -motivation**  
Sonstiges

- **Betriebsklima beeinflusst Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter**
- **Faktoren sind v. a.**
  - die Art und Weise der Zusammenarbeit
  - Arbeitsbedingungen
  - Aktivitäten/Nicht-Aktivitäten der Geschäftsleitung
  - Klare/unklare Kompetenzabgrenzungen,
  - Führungsstil
  - Positive/negative informelle Gruppen
- **Die Personalpolitik versucht die Motivation durch folgende Instrumente zu fördern**
  - Entgelt- und Sozialleistungspolitik
  - Ausbildungs- bzw. Stellenbesetzungspolitik
  - Gestaltung der Arbeitsbedingungen

**Personalführung und -motivation**  
Motivationsinstrumente

„Motivationsinstrumente haben die Aufgabe, den Unternehmenserfolg durch Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und durch Verbesserung der individuellen Leistungsbereitschaft zu stärken.“ (Wöhe, 2013, S. 139)

**Personalführung und -motivation**  
Motivationsinstrumente



### Personalführung und -motivation

#### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Ziele und Bestimmungsfaktoren

- Effizient betrieblicher Leistungserstellung ist abhängig von **Motivation der Mitarbeiter**



- Ableitung Subziel **leistungsgerechter Entlohnung** aus betrieblichen Oberzielen:
  - Langfristige Gewinnmaximierung erfordert **vollständige Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter**
  - Vollständige Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter **erfordert gerecht empfundene Entlohnung**

(ebd.)

79

### Personalführung und -motivation

#### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Faktoren der gerecht empfundenen Entlohnung



(ebd.)

80

### Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohndifferenzierung durch Arbeitsbewertung und alternative Lohnformen

Festsetzung des Arbeitsentgeltes	
Inputorientierung	Outputorientierung
Ermittlung und Bewertung der <u>Arbeitsanforderungen</u> für verschiedene <u>Tätigkeiten</u>	Ermittlung und Bewertung des <u>Arbeitsergebnisses</u> für verschiedene <u>Arbeitnehmer</u>
<u>Lohnsatz</u> differenzierung durch <u>Arbeitsbewertung</u>	<u>Lohnform</u> differenzierung durch <u>Leistungsbewertung</u>

(ebd.)

81

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

### Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Arbeits-/Leistungsbewertung, Sozialorientierung

#### • Arbeitsbewertung

- Ermittlung von Lohnsätzen für Arbeitsplätze unterschiedlicher Anforderungsprofile
- Je höher der Arbeitswert, desto höher der Lohnsatz



#### • Leistungsbewertung

- Messung der Arbeitsleistung eines bestimmten Stelleninhabers
- Ermittlung Lohn: Berücksichtigung Arbeitsbewertung und Leistung

#### • Sozialorientierung

- Orientiert sich nicht an Leistungsgrößen (Anforderungen + Ergebnis) sondern an sozialer Bedürftigkeit (z. B. Alter, Familienstand)
- Gefahr: Geringe Arbeitsleistung → hohe Kosten → Wettbewerbsunfähigkeit eines Unternehmens

(ebd.)

82

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

### Personalführung und -motivation

#### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Methoden der Arbeitsbewertung

- **Aufgabe der Arbeitswertung:**  
Staffelung der Arbeitsentgelte nach Schwierigkeitsgrad der Arbeitsverrichtungen
- **Ausgangspunkt:**  
Bestimmte Anforderungen einer Arbeitsverrichtung, welche an Mitarbeiter gestellt wird.
- **Anforderungsarten:**
  - Fachkenntnisse (z. B. Vorbildung, Erfahrung)
  - Geschicklichkeit
  - Körperliche und geistige Anstrengung bei der Ausführung der Tätigkeit
  - Verantwortung für Menschen und Sachen (z. B. Mitarbeiter, Maschinen, Werkstücke)
  - Umgebungseinflüsse (z. B. Lärm, Staub, Temperatur)



**Gewinnung von Kennzahlen für Schwierigkeitsgrad  
einer Arbeit (= Arbeitswerte)**

(ebd.)

83

### Personalführung und -motivation

#### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Methoden der Arbeitsbewertung



Arbeitswerte sind objektive Maßstäbe für den Schwierigkeitsgrad einer Arbeit. Sie gelten für jeden Arbeiter, welcher eine bestimmte Tätigkeit verrichtet. Die individuelle Leistung kann durch Leistungsprämien o. ä. berücksichtigt werden.



**Methode der Arbeitsbewertung: „Genfer Schema“**

(ebd.)

84

### Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Methoden der Arbeitsbewertung, Genfer Schema

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

(ebd.)

85

### Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Methoden der Arbeitsbewertung

**Wie kann nun die Arbeit in der Praxis  
bewertet werden?**

(ebd.)

86

## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Methoden der Arbeitsbewertung,  
Prinzipien der qualitativen Analyse der Arbeit

### Summarische Methode

- Arbeitsverrichtung wird **als Ganzes** bewertet
- Gesamtbewertung der **Arbeitsschwierigkeit**
- Anforderungsarten werden summarisch (global) berücksichtigt

### Analytische Methode

- Arbeitsverrichtungen werden in einzelne Anforderungsarten aufgeteilt
- Ermittlung einer Wertzahl für jede Anforderungsart
- Summe der Einzelwert ergibt Arbeitswert der einzelnen Verrichtung

- **Zwei Prinzipien der Unterscheidung bei Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit:**
  - **Prinzip der Reihung:** Ordnung der bewerteten Arbeitsverrichtungen in Reihenfolge. Arbeit mit höchstem Schwierigkeitsgrad steht an erster, Arbeit mit niedrigsten Schwierigkeitsgrad an letzter Stelle.
  - **Prinzip der Stufung:** Anforderungsstufen werden festgelegt. Zuordnung unterschiedlicher Arbeitsverrichtungen gleicher Schwierigkeit in Stufen.

(ebd.)

87

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Grundmethoden der Arbeitsbewertung

Bei Kombination der summarischen und analytischen Methode mit Prinzipien der Reihung und Stufung ergeben sich vier Grundmethoden der Arbeitsbewertung (Matrix)

Methode der Quantifizierung	Methode der qualitativen Analyse	
	summarisch	analytisch
<b>Reihung</b>	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
<b>Stufung</b>	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

(ebd.)

88

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Grundmethoden der Arbeitsbewertung

- **Summarische Verfahren der Arbeitsbewertung:**

- Große Relevanz des Lohngruppenverfahrens in der Praxis
- **Aufgabe der Arbeitsbewertung:** Jeder betrieblicher Arbeitsplatz wird in eine der tarifvertraglich vereinbarten Lohngruppen eingeordnet

ERA - Monatsentgelte Metall- und Elektroindustrie ab 1. Mai 2014								
Entgelt- gruppen	Baden- Württemberg Grundentgelt	Bayern			Berlin TG I + Berlin/Brandenburg TG II			
		Stufe A	Stufe B	Stufe C	Eingangsstufe	Hauptstufe	1. Zusatzstufe	2. Zusatzstufe
EG 1	2.120,50	-	2.122,00	-	-	2.119,00	-	-
EG 2	2.178,00	2.162,00	2.198,00	-	-	2.157,00	-	-
EG 3	2.292,50	2.271,00	2.340,00	-	2.204,00	2.228,00	2.295,00	2.362,00
EG 4	2.407,00	2.412,00	2.482,00	-	2.440,00	2.362,00	2.429,00	2.621,00
EG 5	2.550,50	2.706,00	2.773,00	-	2.621,00	-	2.717,00	2.808,00
EG 6	2.693,50	2.873,00	2.973,00	-	2.808,00	2.853,00	2.898,00	2.944,00
EG 7	2.865,50	3.099,00	3.234,00	-	2.944,00	2.989,00	3.034,00	3.080,00
EG 8	3.066,50	3.363,00	3.503,00	-	3.080,00	3.125,00	3.179,00	3.234,00
EG 9	3.267,00	3.681,00	3.862,00	-	3.234,00	3.288,00	3.415,00	3.541,00
EG 10	3.482,00	4.071,00	4.276,00	-	3.541,00	3.668,00	3.849,00	-
EG 11	3.711,00	4.501,00	4.723,00	-	4.030,00	4.211,00	4.401,00	-
EG 12	3.969,00	4.935,00	5.146,00	-	4.522,00	4.782,00	4.963,00	-
EG 13	4.227,00	-	-	-	5.144,00	5.325,00	-	-
EG 14	4.485,00	-	-	-	-	-	-	-
EG 15	4.742,50	-	-	-	-	-	-	-
EG 16	5.058,00	-	-	-	-	-	-	-
EG 17	5.364,50	-	-	-	-	-	-	-

(ebd., Quelle im Internet:[http://www.igmetall.de/internet/th\\_Metall\\_Elektro\\_Entgelt\\_2014\\_7324041c8ce8a7b86787d9c342fe72a284906d1e.jpg](http://www.igmetall.de/internet/th_Metall_Elektro_Entgelt_2014_7324041c8ce8a7b86787d9c342fe72a284906d1e.jpg) 18.07.2014)

© Dr. Thilo Eith

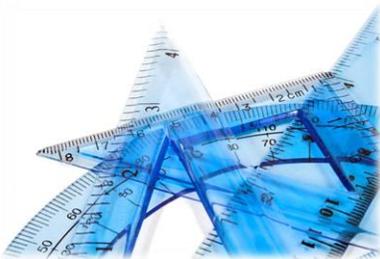
thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

89

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Grundmethoden der Arbeitsbewertung



- **Analytische Verfahren:**

- Erlauben präzisere Arbeitsbewertung
- Für jeden Arbeitsplatz gilt:
  - Ermittlung von Wertziffern in jeder Anforderungsart
  - Gewichtung der Anforderungsarten durch Äquivalenziffern
- Gefahr der Subjektivität, deshalb i. d. R. Betriebsvereinbarungen

(ebd.)

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

90

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Frage der Lohnformen

Die **Festlegung der Lohnform** beschäftigt sich mit der Frage:

#### Können

- a) gleichartige Tätigkeiten (z. B. Apfelernte)
- b) mit individuell unterschiedlichen Arbeitsergebnissen (z. B. Erntemenge/Stunde)
- c) nach Zeitablauf oder nach Arbeitsleistung

entlohnt werden?

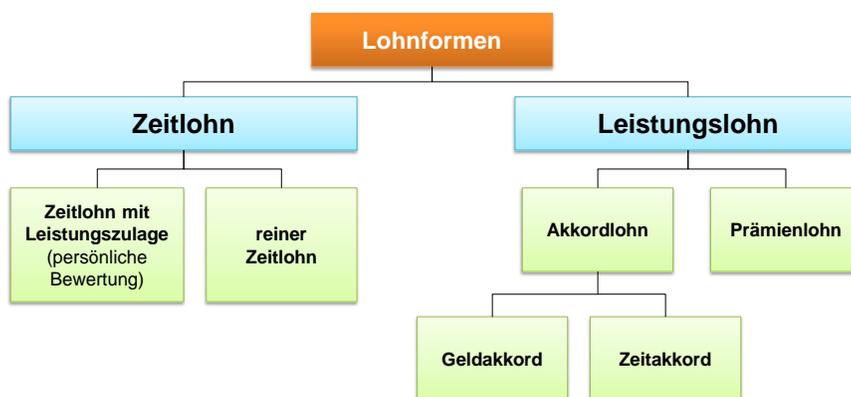


(ebd.)

91

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen



(ebd.)

92

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen - Zeitlohn



- **Entlohnung nach Dauer der Arbeitszeit** (z. B. Stunde, Woche, Monat)

#### Unabhängigkeit von erbrachter Leistung

#### Merkmale:

- Lohn/Zeiteinheit ist konstant
- Lohnstückkosten sind variabel (= abhängig von individuelle Leistung eines Mitarbeiters)

#### Zeitlohn mit Leistungszulage

- Zahlung personenabhängiger Zulagen zum tariflichen Mindestlohn einer Lohngruppe
- Durch Zulagen entstehen Differenz zwischen Effektiv- und Tariflohn (= sog. Lohndrift)
- Leistungszulage ist von subjektiven Kriterien (z. B. Motivation, Betriebstreue) abhängig

(ebd.)

93

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen - Zeitlohn

- **Charakteristika und typische Anwendungsgebiete des Zeitlohns sind:**
  - Leistungsanreize sind möglich (z. B. Nachtwächter)
  - Leistungsanreize sind unzweckmäßig (z. B. Präzision und Sorgfalt stehen im Vordergrund)
  - Leistung ist nicht messbar (z. B. Forschungstätigkeit, dispositive Tätigkeit)
  - Leistung ist individuell nicht beeinflussbar (z. B. Fließbandarbeit; nicht zu vertretende Wartezeit)
- **Vor- und Nachteile des Zeitlohnes sind:**

Zeitlohn	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfache Abrechnung</li> <li>• Keine Gefahren wegen überhasteten Arbeitstempos (→ gesundheitliche Schäden, Qualitätseinbußen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Leistungs- und Mehrverdienstanzreiz für Mitarbeiter</li> <li>• Arbeitgeber allein trägt Risiko geringer Arbeitsproduktivität</li> </ul>

(ebd.)

94

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen – Leistungslohn - Akkordlohn

- Formen des Leistungslohns: **Akkordlohns** und **Prämienlohns**
- **Unterscheidungen des Akkordlohns:**
  - Ein Arbeitnehmer (= **Einzelakkord**) wird nach Maßgabe der Leistung entlohnt
  - Output und Effizienz ist von Zusammenarbeit mehrerer Personen abhängig (= **Gruppenakkord**)
- **Merkmale des Akkordlohnes:**
  - Effektivlohn/Zeiteinheit sind variabel
  - Lohnstückkosten sind konstant
- **Grundlagen der Akkordlohnberechnung:**
  - Akkordrichtsatz (AR)
  - Minutenfaktor (MF)



(ebd.)

95

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen – Leistungslohn - Akkordlohn

Tariflicher Mindestlohn/Std. (ML)  
 + Akkordzuschlag 15-20% (AZ)  
**Akkordrichtsatz/Std. (AR): 60 Minuten = Minutenfaktor (MF)**



#### **Beispiel:**

Tariflohn (Zeitlohn):	Euro 10,00/Std.
+ Akkordzuschlag gem. Tarifvertrag: 20%	
Akkordrichtsatz/Std. (Grundlohn):	Euro 12,00/Std.
Minutenfaktor.	Euro 0,20/Minute

**Anm.:** Tariflicher Mindestlohn wird garantiert; Akkordzuschlag wird bei höherer Leistungsbereitschaft gewährt.

(ebd.)

96

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen – Leistungslohn - Akkordlohn



- Wichtigster Bestandteil der Akkordlohnberechnung:  
**Vorgabezeit (VZ)**
- Vorgabezeit = **Sollarbeitszeit bei Normalleistung** (= normales Arbeitstempo)
- Grundlage der VZ = **Exakte Zeitmessungen** (Zeitstudien), Basis: REFA-Normalleistung
- **Effektiver Stundenverdienst (SV) ist von Individualleistung des Akkordmitarbeiters (IL) abhängig**
- **Beispiel:**  
Istleistung = Normalleistung, dann Leistungsgrad = 100%  
Effektiver Stundenverdienst (SV) = Akkordrichtsatz (AR, = Grundlohn)

(ebd.)

97

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen – Leistungslohn - Akkordlohnarten



\* SV = effektiver Stundenverdienst

(ebd.)

98

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen – Leistungslohn - Akkordlohn

- **Wesentliche Voraussetzungen für Anwendung des Akkordlohns:**
  - **Akkordfähigkeit** einer zu entlohnenden Arbeitsverrichtung (= Ablauf im Voraus bekannt + zeitliche und mengenmäßige Wiederholbarkeit)
  - Arbeitnehmer kann **mengenmäßiges Ergebnis pro Zeiteinheit durch Intensität seiner Leistung** beeinflussen
- **Vorteile Akkordlohn:**
  - Lohnabhängiger Anreiz für Mitarbeiter
  - Kalkulationssicherheit für Betrieb aufgrund konstanter Lohnstückkosten
  - Bessere Maschinenauslastung aufgrund gesteigertem Output pro Zeiteinheit
  - Maschinenkosten (AfA, Zinsen) pro Stück sinken
- **Nachteile Akkordlohn:**
  - Gesundheitliche Schäden bei Mitarbeitern
  - Technische Schäden an Aggregaten
  - Erhöhter Ausschuss und Qualitätsmängel an produzierten Gütern

(ebd.) 99

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen – Leistungslohn - Akkordlohn

Die Bedeutung des Akkordlohnes nimmt in der Praxis aufgrund zunehmender Mechanisierung und Automatisierung des Produktionsprozesses ab.  
 → Der Arbeitnehmer kann Ablaufzeiten nur noch wenig überhaupt nicht mehr beeinflussen.

#### Beispiel:

An einem Fließband mit vorgegebener Taktzeit sind die Arbeitsverrichtungen eines Arbeitnehmers pro Zeiteinheit vorgegeben. Er kann diese nicht unterschreiten, um seinen Stundenverdienst zu erhöhen.



**Zunehmende Ersetzung durch Prämienlohn**

(ebd.) 100

### Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen – Leistungslohn -  
Prämienlohn

„Prämienentlohnung liegt vor, wenn **zu einem vereinbarten Grundlohn**, der nicht unter dem Tariflohn liegen darf, planmäßig ein **zusätzliches Entgelt** – die Prämie – gewährt wird, dessen Höhe auf objektiv und materiell feststellbaren **Mehrleistungen des Arbeiters** beruht, die bei reiner Zeitlohnarbeit ohne Leistungszulagen in der Regel nicht erwartet werden können.“

(Böhms, 1980, S. 159)

(ebd.)

101

### Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen – Leistungslohn -  
Prämienlohn

- Prämienlohn eignet sich sowohl für die Entlohnung von quantitativen, als auch qualitativen Arbeitsergebnissen
- Prämienlohn ist **von der mengenmäßigen Arbeitsleistung (= Akkordlohn) unabhängig**
- **Beispiele:**
  - Unterschreiten der zulässigen Ausschussquote
  - Ersparnisse von Material, Energie durch sorgsame Behandlung von Maschinen, Werkzeuge o. ä.
  - Einhaltung von Terminen
  - Reduzierung von Wartezeiten, Leerlaufzeiten, Reparaturzeiten

(ebd.)

102

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Arbeitsentgelt – Lohnformen – Leistungslohn - Prämienarten

<b>Mengenleistungsprämien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ersatz des Akkordlohns</li> <li>• Vorgabezeiten können nicht ermittelt werden</li> </ul>
<b>Qualitätsprämien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der qualitativen Produktionsleistung</li> <li>• z. B. Unterschreitung der zulässigen Ausschussquote</li> </ul>
<b>Ersparnisprämien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsparungen an Produktionsfaktoren</li> <li>• z. B. höhere Materialausbeute, geringerer Energieverbrauch</li> </ul>
<b>Nutzungsgradprämien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der optimalen Ausnutzung der Betriebsmittel</li> <li>• z. B. Reduzierung der Warte-, Leerlauf-, Reparaturzeiten</li> </ul>

(ebd.)

103

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Freiwillige betr. Sozialleistungen

- **Geld-, Dienst-, Sachleistungen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeiter zukommen lässt.**
- **Abgrenzung gegenüber**
  - Lohn- und Gehaltszahlungen
  - Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter
  - gesetzlich oder tariflichen vereinbarten Sozialleistungen (z. B. AG-Anteil zur SV, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld)
- **Formen freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen (Beispiele):**
  - Übertarifliches Weihnachts-/Urlaubsgeld
  - Betriebliche Altersversorgung
  - Finanzielle Zuschüsse (z. B. Wohnen, Essen)
  - Sonderzahlungen (z. B. Gratifikationen, Jubiläumsgeschenke)
  - Leistungen betrieblicher Einrichtungen (z. B. Kantine, KiTa, Sportanlagen, Bücherei)

(ebd.)

104

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Freiwillige betr. Sozialleistungen

- **Hintergründe für freiwillige betriebliche Sozialleistungen**
  - **Soziale Motive** (treten aufgrund Wettbewerbsdruck gerne in Hintergrund)  
(z. B. Fürsorge für Mitarbeiter, soziale Gerechtigkeit)
  - **Ökonomische Motive** (dominieren für Betrieb!)
    - Motivation zur Leistungssteigerung
    - Akquisition fähiger Mitarbeiter
    - Langfristige Bindung (Commitment) fähiger Mitarbeiter (z. B. durch Pensionszusagen)



**Nutzen:** Steigerung der Personalkosten stehen Leistungssteigerung der Mitarbeiter (auch Motivation und Zufriedenheit) entgegen.

(ebd.)

105

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Erfolgsbeteiligung

- Unternehmen können **Mitarbeiter am erwirtschafteten Erfolg (Leistung, Ertrag, Gewinn) beteiligen**
- Die **Gesamtvergütung** setzt sich dann zusammen aus:
  - tariflichem Arbeitslohn
  - Freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen
  - Erfolgsanteil



(ebd.)

106

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Formen der Erfolgsbeteiligung



## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Formen der Erfolgsbeteiligung

- **Unternehmensgewinnbeteiligung** orientiert sich am Ergebnis der Handels- bzw. Steuerbilanz
  - Unternehmensgewinn enthält **neutrale Ergebnis**. Diese entsteht z. B. durch Gewinne/Verluste aus Veräußerung von Beteiligungen.
- Wenn neutrales Ergebnis keinen Einfluss auf Erfolgsbeteiligung → **Betriebsgewinnbeteiligung**
- Bei Abhängigkeit der Erfolgsbeteiligung an Ausschüttung an Anteilseigner → **Ausschüttungsgewinn-beteiligung**
- Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer kann **folgendermaßen** erfolgen:
  - **Barauszahlung**
  - **Kapitalbeteiligung** (Eigenkapitalbeteiligung (Belegschaftsaktien) oder Fremdkapitalbeteiligung (Arbeitnehmerdarlehen) = **Investivlohn**)
  - **Option auf eine Kapitalbeteiligung**

(ebd.) 108

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Formen der Erfolgsbeteiligung

- **Vorteile der Kapitalbeteiligung** gegenüber der Barauszahlung
  - **Stärkt Vermögensbildung der Arbeitnehmer**
  - Leistet wichtigen **Beitrag zur Finanzierung des Unternehmens**
  - Bei Belegschaftsaktien:
    - **Überwindung** des Gegensatzes von Kapital und Arbeit
    - Arbeitnehmer **partizipiert** am künftigen Gewinn/Verlust des Unternehmens
- Modifikation der Kapitalbeteiligung: Wahlrecht für Mitarbeiter → Gewährung von **Aktioptionen**

Aktioptionen geben den Optionsnehmer das Recht, durch einseitige Willenserklärung eine gewissen Anzahl von Aktien des Unternehmens innerhalb einer bestimmten Frist zu bereits fest vereinbarten Konditionen zu erwerben. (Wöhe, 2013, S. 149).

(ebd.)

109

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Formen der Erfolgsbeteiligung

- Arbeitnehmer werden **am Unternehmenserfolg** beteiligt
- Arbeitnehmern haben **Interesse am Erfolg** bzw. an hohen Erträgen des Unternehmens
- Förderung der **Leistungsbereitschaft** von Arbeitnehmern
- Gefühl der Abhängigkeit wird ersetzt durch **Gefühl der Partnerschaft** (Arbeitnehmer sind Kapitalgeber)
- Arbeitnehmer nehmen (anteilmäßig) am **Zuwachs des Produktionsvermögens** teil
- Arbeitnehmer werden zur **Vermögensbildung** (im Gegensatz zur Barauszahlung) „gezwungen“
- Arbeitnehmer erhalten als Anteilseigner **Mittbestimmungsrechte** und Gewinnanteile
- **Mitwirkung** der kapitalbeteiligten Arbeitnehmer im Aufsichtsrat
- Fördert die Tendenz, Arbeitsplätze in ertragsreichen Unternehmen zu suchen; **ertragsschwache Unternehmen werden gemieden**
- Vertraglicher Anspruch auf Gewinnanteil (oder Verpflichtung zur anteiligen Übernahme von Verlusten) begründet ein **Recht zur Mitwirkung**.

(ebd.)

110

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Betriebsklima

- Gutes Verhältnis zwischen Arbeitnehmer, Kollegen und Vorgesetzten wichtig
- Förderung des Leistungswillens und der Bereitschaft, die volle Leistungsfähigkeit für das Unternehmen einzusetzen
- Zwischenmenschliche Beziehungen im Betrieb wichtig („human relations“)



Partnerschaftliches Verhalten führt im Betrieb zu einem guten Betriebsklima. Hierunter fallen insbesondere auch Faktoren, wie Mitentscheidung und Mitbestimmung

(ebd.)

111

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

„Als Führungsstil bezeichnet man das Verhaltensmuster eines Vorgesetzten gegenüber weisungsgebundenen Mitarbeitern.“ (Wöhe, 2013, S. 151)

(ebd.)

112

**Personalführung und -motivation**

**Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle**

- Im Fokus der Führung steht die **Erreichung der Unternehmensziele**
- Führungsstile unterliegen dem **Wandel**; sie haben mit **Menschen** zu tun (wer führt, wer wird geführt?)
- **Führung ist eine Handlungsmaxime**
- **Grundlagen:**  
Eigenschaftstheorie, Interaktionstheorie, Verhaltenstheorie, Situationstheorie
- Es gibt eine **Vielzahl von Führungstheorien, -konzeptionen, -modellen, -techniken**  
Anm.: Die gängigen Typen werden nachfolgend vorgestellt)
- Im Mittelpunkt der Führungsstile steht die Frage nach dem **Einfluss der Mitarbeiter auf Führungsentscheidungen**



(ebd.)

113

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

**Personalführung und -motivation**

**Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle**

Autoritärer Führungsstil			Kooperativer Führungsstil			
Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten			Entscheidungsspielraum der Gruppe			
autoritär	partriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch	
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an	Vorgesetzter entscheidet, er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.	Vorgesetzter informiert sein Untergebenen über seine beabsichtigte Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.

(Quelle: Bea et al, 1995, S. 10)

114

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

- Den „richtigen“ Führungsstil gibt es nicht
- Führung ist abhängig von
  - objektiven Gegebenheiten  
(z. B. Art der zu lösenden Aufgabe, Organisationsstruktur im Unternehmen)
  - subjektiven Gegebenheiten  
(z. B. Temperament und Charaktereigenschaften des Vorgesetzten, Fähigkeit der Mitarbeiter)



„Situativer Führungsstil“

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

- Führungsverhalten hat Auswirkungen auf, z. B.
  - Produktivität
  - Mitarbeiterzufriedenheit
- Führungsverhalten ist ein Wettbewerbsfaktor
- Erfolg der Mitarbeiter = Erfolg des Unternehmens (und umkehrt)
- Viele Unternehmen haben z. B.
  - Leitbilder
  - Führungsphilosophien
  - Leitlinien für die Zusammenarbeit



## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

→ **Zweidimensionalität** von Führung („Ohio Studies“)



Zentrale Erkenntnis der „Ohio Studies“: Die beiden Dimensionen sind voneinander unabhängig.

## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

### Zentraler Faktor der Ohio Studies:

Aufgabenbezogener **Reifegrad des Mitarbeiters**

### Verstanden als:

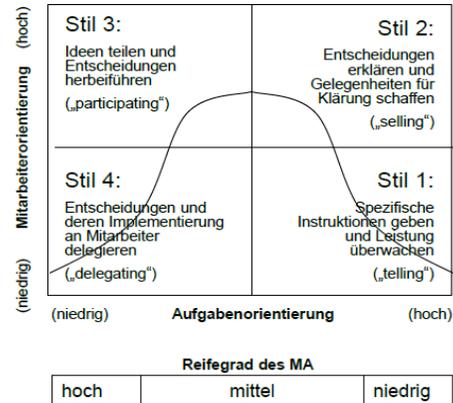
- Hinreichende Vorbildung (Ausbildung / Qualifikation)
- Hinreichende Erfahrung on-the-job
- Fähigkeit, sich hohe, aber erreichbare Ziele zu setzen
- Wille zur Verantwortungsübernahme für eine Aufgabe



## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

### Hersey/Blanchards erweitertes Modell der Führung



© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

119

## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle



### Bewertung von Hersey/Blanchards Modell

Bietet ein intuitives Grundmodell für situative Führung

Ermöglicht eine Diagnose von Führungskräften und bietet damit eine enge Verbindung zu Führungstrainings

Verengt die situativen Bedingungen zu einer einzigen Variable (aufgabenbezogener Reifegrad des Mitarbeiters)

Voraussetzungsvoll bezüglich Diagnosefähigkeit des Vorgesetzten und Anpassbarkeit von Führungsstilen

→ Anwendbarkeit fraglich

© Dr. Thilo Eith

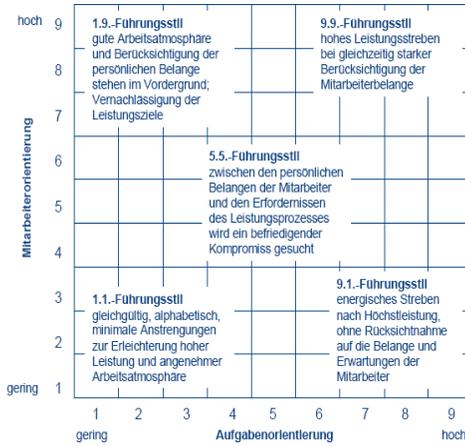
thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

120

**Personalführung und -motivation**

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle



Verhaltensgitter („managerial grid“) nach Blake und Mouton

**Personalführung und -motivation**

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

**Leadership versus Management**

	<b>Management (transaktionale Führung)</b>	<b>Leadership (transformationale Führung)</b>
<b>Generelles Vorgehen</b>	<b>Pläne und Budgets aufstellen:</b> Handlungen planen; Zeitpläne machen; über Ressourcenverteilung entscheiden	<b>Richtung vorgeben:</b> Zukunftsvision aufbauen; Wandel initiieren; Strategien für Wandel aufzeigen
<b>Umgang mit Mitarbeitern</b>	<b>“Organizing and staffing”:</b> Strukturen schaffen; Mitarbeiter zuweisen; Prozeduren einführen und überwachen	<b>“Aligning people”:</b> Vision und Strategie kommunizieren; Teams zusammenstellen, die die Ziele leidenschaftlich unterstützen
<b>Führungsstil</b>	<b>“Controlling, problem solving”:</b> Ergebnisse mit Plänen abgleichen und ggf. korrigierend eingreifen	<b>“Motivating and inspiring”:</b> Mitarbeiter inspirieren, um Hindernisse zu überwinden
<b>Ergebnis</b>	<b>Erzielt Ordnung, Konsistenz und Berechenbarkeit</b>	<b>Ermöglicht spürbaren, schnellen Wandel</b>

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

- **Empfehlung:**  
Unternehmensgrundsätze nicht „Top-down“, sondern „Bottom-up“ oder „Gegenstromverfahren“ festlegen → führt z. B. zu
  - Akzeptanz, Transparenz und Identität
  - Kreativität (Ideen) und Innovationen (KVP)
- **Entscheidend für den Erfolg der Führung sind die Übereinstimmung von**
  - Strategie
  - Unternehmensleitbild
  - Unternehmensstruktur
  - Aufbau und Förderung des Bewusstseins der Mitarbeiter und Führungskräfte
  - Evaluation
  - U. a.
- Grundlagen hierfür sind **Führungsmodelle** (z. B. Harzburger Modell, St. Galler Managementkonzept, Gruppenkonzept nach Likert) und deren Weiterentwicklungen

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle



- **Management by Objectives** (z. B. "Harzburger Modell")
- Management by Decision Rules
- **Management by Exception**
- **Management by Delegation**
- **Management by Systems**
- Management by Results
- Management by Question
- Management by Crisis
- Management by Projects
- U. a.

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

#### Management by Delegation (MbD)

...Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung werden auf die Stellen übertragen /delegiert, die sie am besten wahrnehmen können. Dadurch sollen der Vorgesetzte entlastet, Verantwortung gestärkt und die Aufgaben besser erfüllt werden.

##### Voraussetzungen:

- Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
- Festlegung von Ausnahmeregelungen
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche



## Personalführung und -motivation

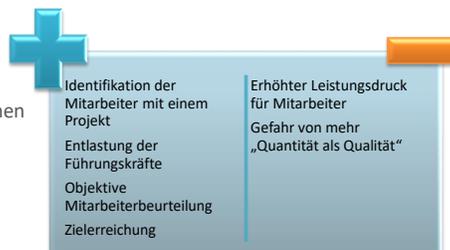
### Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

#### Management by Objectives (MbO)

...bedeutet **Führung durch Zielvorgabe(n)**. Zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter werden Leistungs-, Innovations- und persönliche Entwicklungsziele vereinbart, die vom Mitarbeiter selbst erarbeitet werden. Nach einem gewissen Zeitraum ziehen die Beteiligten Bilanz, bewerten und vereinbaren ggf. sich hieraus ergebende Konsequenzen.

##### Voraussetzungen:

- Zielorientierte Organisation
- Richtige Verteilung von Kompetenzen und Verantwortungsbereichen
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche und Schulungen



## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

#### Management by Exception (MbE)

...Bei der „**Führung nach dem Ausnahmeprinzip**“ beschränkt die Unternehmensführung ihre Entscheidungen auf außergewöhnliche Fälle. D. h. sie greift nur ein, wenn Zielabweichungen eintreten und in außergewöhnlichen Situationen wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen.

##### Voraussetzungen:

- Alle Routineaufgaben werden an
- Mitarbeiter delegiert (gem. Pareto-Prinzip)
- Aufgaben enthalten Vorgabewerte
- Kontrollsystem stellt Einhaltung der Vorgaben sicher



Entlastung der Unternehmensführung  
Delegation von Entscheidungsbefugnissen kann sich fördernd auf Mitarbeiter auswirken

Betriebsführung kann jederzeit die Aufgaben wieder an sich ziehen  
Hemmung der Mitarbeiterkreativität  
Evtl. Unterdrückung unangenehmer Informationen

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

#### Management by Systems (MbS)

...Das Delegationsproblem ist auch Gegenstand des Managements by Systems, d. h. einer **Führung durch Systemsteuerung**.

##### Voraussetzungen:

Konzept der systemorientierten Unternehmensführung



Aufgabendelegation möglich  
Selbstregulierung der Subsysteme fördert Motivation und Kreativität

Durchführung nicht ohne Einsatz eines computergestützten Informations- und Steuerungssystems möglich  
Kontrollmechanismen müssen eingebaut werden

## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

### Problem der Modethemen von Führung

Führungskräfte sollen ...



© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

129

## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

### Die häufigsten Führungsfehler



© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

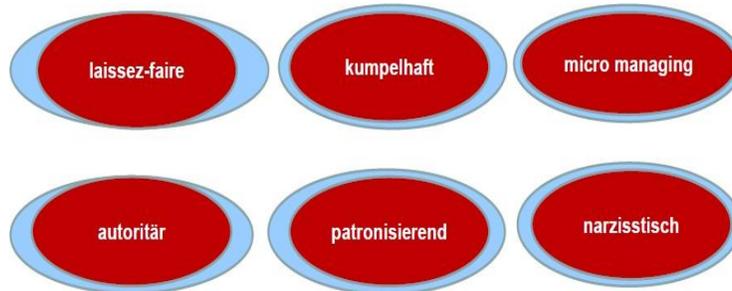
18.03.2024

130

## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

### Die häufigsten Führungsfehler



Obere Reihe: unterentwickeltes Geltungsbedürfnis

Untere Reihe: übersteigertes Geltungsbedürfnis

## Personalführung und -motivation

Motivationsinstrumente – Führungsstile, -techniken und -modelle

### Lernen anhand von Führungsfehlern

- Führungsstil nicht am Reißbrett planen
- Beobachtung: Man neigt zu ein bis zwei Führungsfehlern, die man immer wieder macht (solange man nicht darauf aufmerksam gemacht wird). Die ein oder zwei Verhaltensmuster, mit denen man immer wieder aneckt, kann man vermeiden und überwinden

Führung ist auch ein fortwährender Prozess von Verbesserungen bei sich selbst

→ Entspannt vieles:

- Entspannt die ewige Frage, ob man Führung überhaupt lernen kann
- Entspannt ein Defizitgefühl gegenüber besonders erfolgreichen Führungskräften
- Entspannt das Problem der Modethemen von Führung

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Bitte nicht so ernst nehmen!

- **Management by Nilpferd**  
(Auftauchen, Maul aufreißen, wieder untertauchen!)
- **Management by Robinson**  
(Alle warten auf Freitag)
- **Management by Moses**  
(Volk in die Wüste schicken und auf Wunder warten)
- **Management by Helicopter**  
(Über allem schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen, viel Staub aufwirbeln und dann wieder ab in die Wolken)
- **Management by Surprise**  
(Erst handeln, dann von den Folgen überraschen lassen)
- **Management by Hugging**  
(Alle umarmen!)



(Quelle im Internet: <http://www.olev.de/>, Abruf, 27.03.2014)

133

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Personalführung und -motivation

### Motivationsinstrumente – Anforderungen an eine Führungskraft (Beispiele)

- **Persönliche Integrität** (=fortwährend aufrechterhaltene Übereinstimmung des persönlichen Wertesystems mit dem eigenen Handeln)
- Einfühlungsvermögen (**Empathie**) und **Authentizität** („echt sein“)
- Initiative, Flexibilität, Belastbarkeit, Selbstbeherrschung, Teamfähigkeit, **Entscheidungsfähigkeit**, Verantwortungsfreudigkeit
- **Kreativität**, **Überzeugungskraft** und **Begeisterungsfähigkeit** (**Motiviert und motivierend, Vorbild**), **Rhetorisch-kommunikative Fähigkeiten**
- **Reflektion** des Handelns
- **Konfliktmanagement**



134

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

# Konfliktmanagement

## Konfliktmanagement

### Lernziele

Sie können:

1. Den **Begriff Konflikt allgemein und im Kontext von Organisationen** definieren
2. **Arten, Symptome, Phasen und Folgen von Konflikten** beschreiben.
3. **Beispiele für Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung von Konflikten** nennen und beschreiben.
4. Das **Ziel des Konfliktmanagement** nennen und erläutern.

## Konfliktmanagement

### Definition Konflikt

#### Allgemein:

„Prozess der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen von Individuen und sozialen Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird.“

#### ...in Organisationen:

„Spannungssituationen, in denen voneinander abhängige Menschen versuchen, unvereinbare Ziele zu erreichen oder gegensätzliche Handlungspläne zu verwirklichen.“

(Quelle im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78128/konflikt-v7.html>; Abruf 18.07.2014)

137

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Konfliktmanagement

### Arten von Konflikten

- Sind sich die Parteien des Konflikts bewusst, liegt ein **manifeste Konflikt** vor.
- Wenn sich die Parteien des Konflikts (noch) nicht bewusst sind, die Situation aber so angelegt ist, dass ein Konflikt sehr wahrscheinlich ist oder die Parteien sich ihrer unvereinbaren Handlungstendenz zwar bewusst sind, sie deren Verwirklichung aber noch nicht gewagt haben, dann liegt ein **latente Konflikt** vor.

(Quelle im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78128/konflikt-v7.html>; Abruf 18.07.2014)

138

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Konfliktmanagement

### Arten von Konflikten

- **Sozialer Konflikt:** Interaktion zwischen Akteuren, wobei mind. ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen und Verhalten mit dem zweiten Akteur in einer Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung stattfindet.
- **Zielkonflikt:** Zwei oder mehr in einem Abhängigkeitsverhältnis agierende Personen verfolgen unterschiedliche Ziele.
- **Bewertungskonflikt:** Die Effektivität oder Wirkung unterschiedlicher Methoden zur Zielerreichung werden unterschiedlich bewertet.
- **Verteilungskonflikt:** Die Parteien können sich nicht über die Verteilung von Ressourcen (persönliche, monetäre, technische o.Ä.) einigen.
- **Persönlicher Konflikt:** Menschen verspüren intrapsychisch unterschiedliche Entscheidungs- oder Verhaltenstendenzen.
- **Beziehungskonflikt:** In der zwischenmenschlichen Beziehung kommt es zu Störungen.
- **Rollenkonflikt:** Menschen sind widersprüchlichen Rollen(-erwartungen) ausgesetzt.

(Quelle im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78128/konflikt-v7.html>: Abruf 18.07.2014) 139

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Konfliktmanagement

### Funktionen von Konflikten

„**Konflikte führen zu einem gesellschaftlichen Wandel: zur Anpassung sozialer Normen bzw. der Entwicklung neuer sozialer Normen und Regeln.**

Dadurch **entstehen neue soziale Strukturen und Institutionen.**

Hinter dieser Position, die Konflikt als **funktional für die Gesellschaft** definiert, steht ein Konflikt-Modell einer Gesellschaft, das auf der Annahme eines Pluralismus unterschiedlicher und auch kontroverser Interessen, Einstellungen und Werte beruht und in dem die gewaltfreie Regelung von Konflikten die zentrale Integrationsleistung darstellt.

Soziale Konflikte können jedoch nicht grundsätzlich als funktional im Sinn sozialer Integration begriffen werden (v.a. Kriege, Revolutionen, Bürgerkriege).“

(Quelle im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78128/konflikt-v7.html>: Abruf 18.07.2014) 140

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Konfliktmanagement

### Symptome von Konflikten



- **Widerstand** (z. B. häufiges Widersprechen, Beschwerden, Trotzreaktionen)
- **Formalität** (z. B. viele formale Regelungen, übertriebene Höflichkeit)
- **Flucht** (z. B. hohe Fluktuation, Versetzungen, Kontaktvermeidung)
- **Desinteresse** (z. B. Zuspätkommen, depressive Verstimmungen)
- **Konformität** (z. B. positives zurückhalten, „nach dem Mund reden“)
- **Sturheit** (z. B. pedantisches Einhalten von Vorschriften, Egoismen)
- **Feindseligkeit** (z. B. Gerüchte verbreiten, gute Leistungen negieren)

© Dr. Thilo Eith

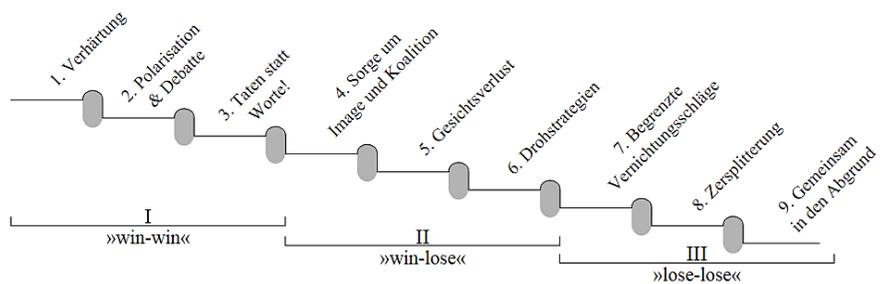
thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

141

## Konfliktmanagement

### Phasen von Konflikten



(Glasl, 1994, S. 216 ff.)

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

142

## Konfliktmanagement

### Folgen von Konflikten (Beispiele) für Unternehmen

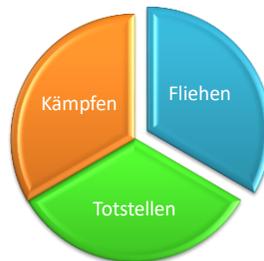
- Sichtbare **Unzufriedenheit** im Team
- **Sinkende Umsätze**
- Sinkende **Motivation**
- Hoher **Krankenstand**
- Innerliche oder tatsächliche **Kündigung** der Mitarbeiter
- **Sabotage**



## Konfliktmanagement

### Grundsätzliche Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten

- Vernichtung des Gegners
- Erzwungene Unterwerfung des Gegners
- Unterwerfung beider Konfliktparteien durch Dritte
- Verlassen des Kampfplatzes
- Freiwillige Unterwerfung



- Freiwillige Unterwerfung

## Konfliktmanagement

### Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung von Konflikten (Beispiele)

#### Bewertungskonflikte (= Uneinigkeit über Ziele)

- Entwicklung einer Organisationskultur, die auf überzeugender Vision und klaren Mission aufbaut
- Auswahl und Beförderung von Mitarbeitern nach Kriterien, die ein hohes Maß an Übereinstimmung mit den gemeinsam vertretenen Wertüberzeugungen garantieren

#### Beurteilungskonflikte (= Uneinigkeit über Wege)

- Verstärkung es horizontalen und vertikalen Informationsaustausches
- Vereinbarung regelmäßiger Treffen, um Probleme bereits im Vorfeld zu erkennen, zu klären und gemeinsam zu lösen

#### Beziehungskonflikte (= Uneinigkeit über das Miteinander)

- Eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit entwickeln, in der es leicht fällt, Unbehagen und Unstimmigkeiten an- und auszusprechen
- Klare und verbindliche Festlegungen von Tätigkeitsbereichen mit den dazugehörigen Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichen)

(v. Rosenstiel et al, 2003, S. 390)

145

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

## Konfliktmanagement

### Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung von Konflikten (Beispiele)



(Quelle im Internet: <http://www.bosseschule.de/upload/bilder/konflikt.jpg>, Abruf: 12.04.2014)

146

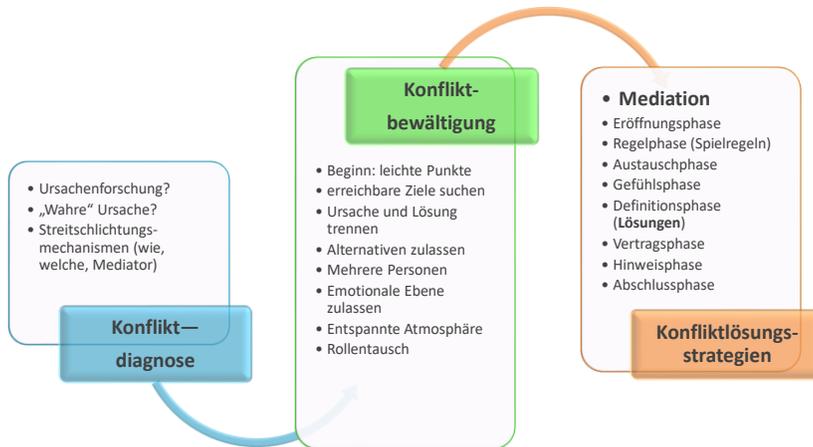
© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

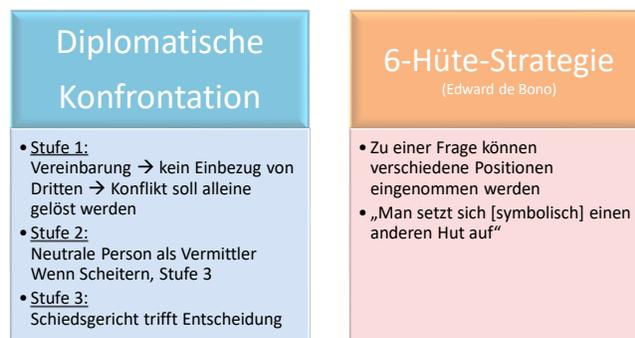
## Konfliktmanagement

### Maßnahmen zur Bewältigung von Konflikten (Beispiele)



## Konfliktmanagement

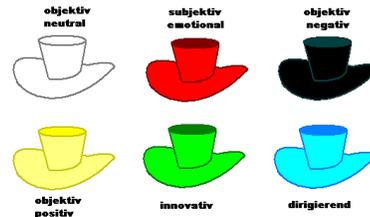
### Maßnahmen zur Bewältigung von Konflikten (Weitere Beispiele)



## Konfliktmanagement

### Maßnahmen zur Bewältigung von Konflikten – 6-Hüte-Strategie

- Weiß** Sammeln von Informationen ohne jegliche Emotionen oder Urteile
- Rot** Aussprechen aller möglichen Gefühle und Intuitionen
- Schwarz** Herausfinden aller objektiv negativen Aspekte des Problems
- Gelb** Herausfinden aller objektiv positiven Aspekte des Problems
- Grün** Sammeln neuer Ideen
- Blau** Zusammenfassen der Ergebnisse und Entscheidung, ob ein Hut nochmals „aufgesetzt“ werden muss (dieser Hut ist immer der letzte Hut einer Sitzung)



(Quelle im Internet: <http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/bilder/huete.PNG>, Abruf: 18.07.2014)

149

## Konfliktmanagement

### Maßnahmen zur Bewältigung von Konflikten – Tetralemma



weder noch

**Was ist das Ziel eines Konfliktes?**

150

**Konfliktmanagement**  
Ziel des Konfliktmanagements

# Der Konsens\*!

\* Der Konsens bedeutet die **Übereinstimmung** von Menschen hinsichtlich einer beschreibbaren Thematik ohne verdeckten oder offenen Widerspruch.

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

151

# Aktuelle Entwicklungen

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

152

## Aktuelle Entwicklungen

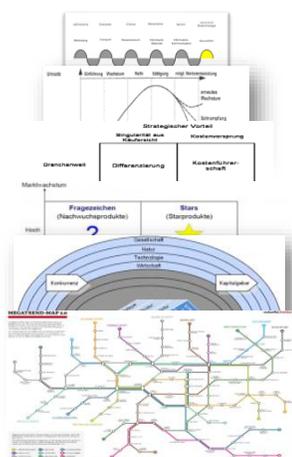
### Lernziele

Sie können:

1. Gründe für aktuelle Entwicklungen aufführen.
2. Aktuelle Entwicklungen benennen und erklären.
3. Auswirkungen, den Paradigmenwechsel und Folgen aktueller Entwicklungen erläutern.
4. Zeigen, weshalb Werte in der Unternehmens- und Personalführung wichtig sind.
5. Merkmale verschiedene Personengruppe in Unternehmen aufführen und beschreiben.

## Aktuelle Entwicklungen

### Allgemeines (Beispiele, Megatrends)



- Basisinnovationen
- Produktlebenszyklus (i. W. S. Wachstum)
- Interaktion mit Umwelt und Stakeholdern
- Forschung, Entwicklungen und Innovationen anderer
- Wettbewerb
- **Megatrends**



**Wandel (Change)**

### Aktuelle Entwicklungen

#### Allgemeines (Beispiele, Megatrends)

- **Starke Wachstumsimpulse und rezessive Einflüsse lösen einander ab**
- Beachtliche **Schwankungen von monetären Größen und wirtschaftlichen Werten**
- Fortschreitende **Internationalisierung und Globalisierung**
- Rasanter **technologischer Fortschritt**
- **Neue Informations- und Kommunikationssysteme** verändern Wirtschaftsprozesse
- Bedeutende **demographische Veränderungen**
- **Erhaltung der Umwelt** wird zum zentralen Anliegen
- **Neue Ära der Ost-West-Beziehungen**
- Das **Pazifische Becken** als zukünftiger Wirtschaftsraum
- Neue **Werthaltungen im sozialen Umfeld**

© Dr. Thilo Eith

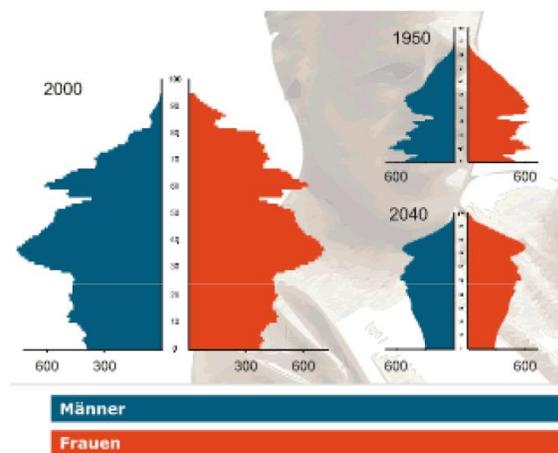
thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

155

### Aktuelle Entwicklungen

#### Personalmanagement - Relevante ökonomische und soziologische Veränderungen



© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

156

**Aktuelle Entwicklungen**

Personalmanagement - Relevante ökonomische und soziologische Veränderungen

Migrationsbewegungen**Außenmigration**

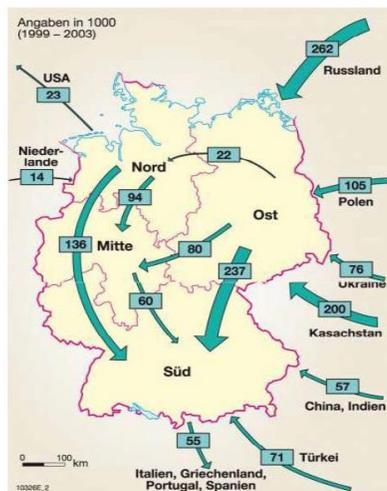
- Qualifizierte Migranten
- Weniger qualifizierte Migranten

**Binnenmigration**

- von Ost nach West
- + von Nord nach Süd
- + vom Land in die Stadt

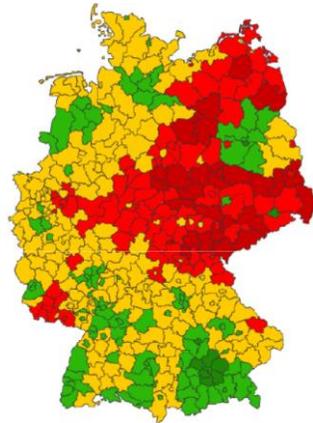
**Aktuelle Entwicklungen**

Personalmanagement - Relevante ökonomische und soziologische Veränderungen

Migrationsbewegungen  
innerhalb Deutschlands

**Aktuelle Entwicklungen**

Personalmanagement - Relevante ökonomische und soziologische Veränderungen



Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

- unter -20 %
- -20 bis unter -10 %
- -10 bis unter 0 %
- 0 bis unter 10 %
- 10 % und mehr

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

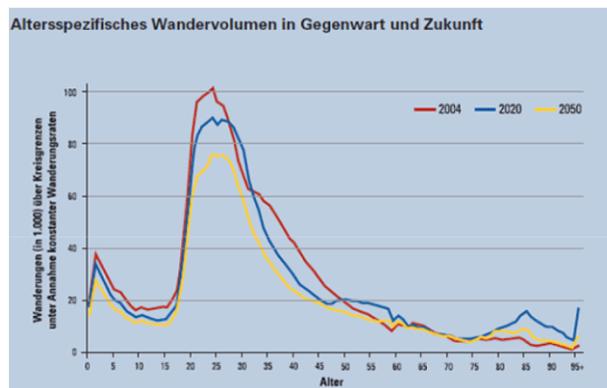
18.03.2024

159

**Aktuelle Entwicklungen**

Personalmanagement - Relevante ökonomische und soziologische Veränderungen

Bevölkerungsentwicklung in Deutschland



© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

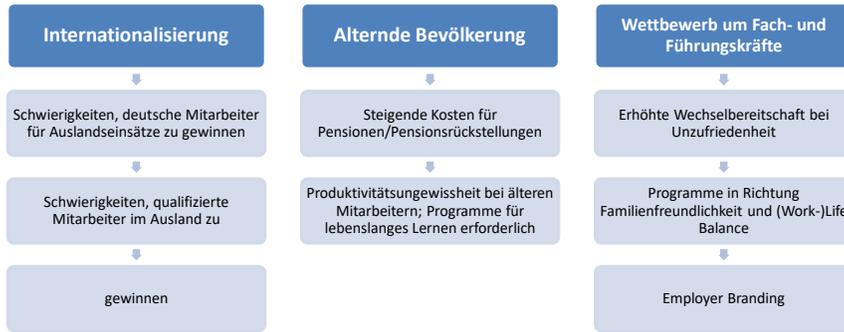
18.03.2024

160

**Aktuelle Entwicklungen**

Personalmanagement - Relevante ökonomische und soziologische Veränderungen

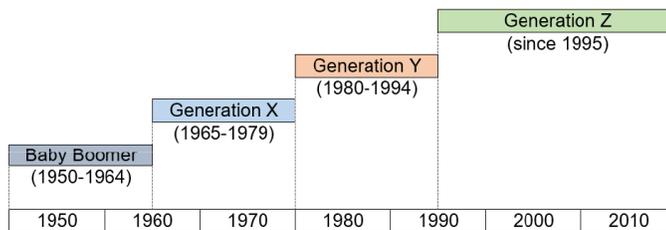
**Herausforderungen für das Personalmanagement**



**Aktuelle Entwicklungen**

Personalmanagement - Relevante ökonomische und soziologische Veränderungen

Unterschiedliche Generationen am Arbeitsmarkt und -platz



**Aktuelle Entwicklungen**

Personalmanagement - Relevante ökonomische und soziologische Veränderungen

Besonderheiten der Generation Y („Why“)

- Die **Generation Y** konnte bereits in ihrer Jugend das Internet zur Informationsbeschaffung und Kommunikation kennen lernen.
- Sie nutzen digitale Medien in der Kommunikation aber eher als Hilfsmittel und kommunizieren gerne von Angesicht zu Angesicht.
- Den Angehörigen der Generation Y ist ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit, der auch Work-Life-Balance genannt wird, sehr wichtig.
- Im Arbeitsleben arbeiten sie gerne in Teams und wünschen sich auch gerne Feedbacks von Vorgesetzten.

**Aktuelle Entwicklungen**

Personalmanagement - Relevante ökonomische und soziologische Veränderungen

Besonderheiten der Generation Z

- Die Angehörigen der Generation Z werden in der Literatur auch „Digital Natives“ genannt. Dabei handelt es sich um Personen, die mit digitalen Technologien aufgewachsen sind.
- Die Generation Z nutzt und kommuniziert sehr häufig über schnelllebige Medien wie Smartphones und Tablet-PCs.
- Die Generation Z kann sich eine Welt ohne diese Medien schwerlich vorstellen.
- Ihnen ist eine Trennung zwischen Privat- und Arbeitsleben wichtig.
- Sie arbeiten zudem gerne alleine.

### Aktuelle Entwicklungen

Allgemeines – Weshalb sind Werte in der Unternehmens- und Personalführung wichtig?

- Werte beziehen sich auf **Handlungen und Verhalten**.
- **Werte steuern unser Verhalten und dienen als Orientierungsmaßstab.**
- Die im Unternehmen vorherrschenden Wertvorstellungen und Denkhaltungen haben somit **großen Einfluss auf das strategische und operative Handeln und damit eine Innen- und Außenwirkung**
- Die gelebten Werte und Wertesysteme sind **Ausdruck der Unternehmenskultur**.

### Aktuelle Entwicklungen

Folgen 1

**Veränderte Sichtweise von Strukturen, Prinzipien etc.:**

- **Autonomie**
- **Heterarchie** (= Organisationseinheiten stehen gleichberechtigt nebeneinander)
- **Selbstorganisation**, Selbstkorrektur, **Eigendynamik**
- **Rückkopplung durch Kommunikationssysteme**, Entscheidungen, Handlungen
- Veränderung der Gestaltungsaufgabe: Effizienz und Steuerung durch Schaffung von Freiräumen
- **Schaffung von Rahmenbedingungen**
- Schaffung von **Sinnzusammenhängen**
- Verstehen von **Wirklichkeitskonstrukten**
- Aufdecken von **Sinnzusammenhängen**, informellen Aspekten
- Prinzip der **konstruktiven „Störung“ (Irritation)**
- **Fördern (und Anerkennung) von Selbstorganisation**
- **Planen und Gestalten sind fortdauernde Prozesse!!!**

## Aktuelle Entwicklungen

### Folgen 2

- Veränderung der Zielsetzung für das Management
- Management ist **Komplexitätsmanagement**
- **Komplexitätsbewältigung durch Aufbau sinnhafter Ordnung** (Ordnung reduziert Komplexität)
- Manager ist **Katalysator und Kultivateur** (Malik & Probst 1981, S.138)
- **Paradigmenwechsel** von Rationalität zu Anschlussrationalität
- Zweck-Mittel-Einsatz ist nicht ex ante bestimmbar, sondern **Rationalität ist gekoppelt an sinnhaftes Entscheiden**
- Rationalität ist ein (unter anderen) Schemata im Rahmen des sinnhaften Prozessierens von Unternehmen
- **Gestalter ist immer auch Teil des Systems!**



**Wichtiger Fokus: Personal und spezielle Personengruppen und deren Eigenschaften**

## Aktuelle Entwicklungen

### Merkmale von Personengruppen (Beispiele)



- Jugendliche und Auszubildende
- Frauen und Männer
- Mitarbeiter mit Migrationshintergrund
- Mitarbeiter mit Behinderungen
- Ältere Mitarbeiter

**Aktuelle Entwicklungen****Merkmale von Personengruppen - AGG****§1 – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz**

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der **Rasse** oder wegen der **ethnischen Herkunft**, des **Geschlechts**, der **Religion** oder **Weltanschauung**, einer **Behinderung**, des **Alters** oder der **sexuellen Identität** zu verhindern oder zu beseitigen.

**Aktuelle Entwicklungen****Merkmale von Personengruppen**

- Wissen um **psychologische**, **soziologische** und **anthropologische** Vorgänge führen zu effektiver Mitarbeiterführung
- Verschiedene Personengruppen (Interdisziplinarität) führen zu entsprechenden Anforderungen und **Kompetenzen an Führungskräfte**
- Wichtig AGG (**Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz**)
  - Arbeitgeber hat gem. AGG §§ 11 ff. sogenannte Organisationspflichten
- **Beispiele:**
  - Ausschreibungen
  - Präventive Schutzmaßnahmen (Arbeitsschutz)
  - Veröffentlichungen
  - Soziale Verantwortung
  - Im Streitfall trägt der Arbeitgeber Beweislast (§ 22 AGG)
  - AGG regelt auch Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche bei Verstößen
  - Führungskräfte müssen für das Thema AGG sensibilisiert werden

### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – Jugendliche und Azubis

- Definition Kinder und Jugendliche im Jugendarbeitsschutzgesetz (**JArbSchG**)
- **Jugendlicher = 14. Lebensjahr vollendet, 18. Lebensjahr nicht vollendet**
- Belange Berufsausbildung ist im **Berufsbildungsgesetz (BBiG)** geregelt
- Weitere gesetzliche Regelungen bzgl. **besondere Fürsorgepflicht für Jugendliche und Auszubildende** (z. B. Arbeitszeitgesetze, gängige Rechtsprechung, Ausbildungsordnungen)
- **Hintergrund**, z. B. Prägungsjahre für privates/berufliches Leben



### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – Empfehlungen zum Umgang mit Jugendlichen und Azubis

- Sollen **ernst genommen** werden. Ihnen muss dieselbe **Wertschätzung** entgegengebracht werden, wie allen anderen Mitarbeitern. Regelmäßige **Mitarbeitergespräche** unterstützen diesen Prozess.
- Ständig nur „minderwertige“ Arbeiten, wie Kehren, Kopieren, Ablage, Brötchenholen zuzuweisen, muss unterbleiben. **Sinn und Wert von Arbeit sollen vermittelt, Freude an der Arbeit** geweckt werden.
- Sollten eine **regelmäßige und kontinuierliche Anlaufstelle** im Betrieb haben, wo sie ihre Belange erörtern, Fragen und Probleme diskutieren können.
- Sollte spätestens jetzt der **Wert von Bildung und Weiterbildung** nahegebracht werden. Da der individuelle Lernhabitus das gesamte weitere (Arbeits-)Leben bestimmt, sollte nicht nur Freude an der Arbeit, sondern auch am Lernen an sich vermittelt werden.

### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – Frauen und Männer

- Probleme zwischen Frauen und Männern **so alt wie Menschheit** selbst
- Seit selbstbewusster Einforderungen von Rechten von Frauen in Betrieben = Diskussionen („Emanzipation“)
- Doppelte Benachteiligung von Frauen durch Mutterschutz/Erziehungszeiten → „**Karriereknick**“
- Bei gelungener Rückkehr → **Spagat: Vereinbarkeit Beruf und Familie**
- Lt. Studien bekommen **gut ausgebildete Frauen seltener Kinder als andere**
- **Volkswirtschaftliche Auswirkungen der Teilhabe beider Elternteile** am Erwerbsleben:
  - **Sozialleistungen** (Staat, Arbeitgeber, Arbeitnehmer)
  - **Ungleichbehandlung Frauen und Männer**

### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – Frauen und Männer

- Kompetenz von Frauen bzgl. **Fachkräftemangel** wichtig
- Frauen gelten allgemein als **sensibler, geschickter, multitaskingfähig** („linke Hemisphäre“)
- Frauen erzielen lt. Studien häufig **bessere Abschlüsse als Männer**
- Unterstützungsmöglichkeiten für Frauen im Erwerbsleben durch Betriebe:
  - Betreuung von Mitarbeiterkindern im Betrieb (z. B. „**Betriebskindergarten**“)
  - Baldmöglichste Einbeziehung von Frauen **nach Geburt** von Kindern
  - Bildung von **geschlechtergemischten** Arbeitsgruppen
  - Gewinnung **junger Frauen für Ausbildung/Umschulung in technisch orientierten Aus- bzw. Weiterbildungsgängen**

### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

- Psychologisch: Zusammentreffen von Menschen führt zu **Gruppenbildung** und zu Rangordnung
- Bedarf in Betrieben → **Akzeptanzproblem** in Betrieben
- Ab 1960er Jahr → Zunahme der Rekrutierung von ausländischen Arbeitskräften
- Zwiespalt: **Emotionaler Umgang mit schlecht/gar nicht ausgebildeten ausländischen Mitarbeitern**
- Kenntnisse über fremde **Kulturen** meist oberflächlich
- Megatrends (z. B. Demograph. Entwicklung, Globalisierung) führen zum **Bedarf an mehr ausländischen Fachkräften** (auch bzgl. Fremdsprachenkenntnisse)



**Interkulturelles Management erforderlich**

### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – Empfehlungen im Umgang mit Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

- **Seminare für Führungskräfte** implementieren, um Kultur und Lebensgewohnheiten ausländischer Mitbürger kennenzulernen und damit im Arbeitsalltag entsprechend umgehen zu können.
- Gegebenenfalls sollte bei schwierigen Gesprächen ein **Dolmetscher** hinzugezogen werden. Im Gegenzug dazu sollten **Sprach- und Integrationskurse** für ausländische Mitarbeiter angeboten werden.
- Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Kulturen kann aus jeder größeren ausländischen Mitarbeitergruppe im Betrieb ein „**Sprecher**“ ernannt werden, der deren Interessen gegenüber der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat usw. vertritt und bei Problemen gleich welcher Art vermittelnd tätig wird.
- **Keinesfalls Ungleichbehandlungen dulden.**

### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – Menschen mit Einschränkungen

- Stehen unter **besonderem Schutz**
- Maßgebend SGB IX („**Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen**“)
- **Allgemeine Ziele:**
  - Förderung der Teilhabe und Selbstbestimmung
  - Vermeidung von Diskriminierungen
  - Betriebe haben Interesse, schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen → Ausgleichsabgabe
  - Keinesfalls Ungleichbehandlung gg. anderen Mitarbeitern
  - Oftmals moralische/ethische Anstöße durch schwerbehinderte Menschen
  - Soziale Verantwortung von Unternehmen

### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – Sonderrechte behinderter Menschen (Beispiele)

- Gewährung **zusätzlicher Urlaubstage**
- **Besonderer Kündigungsschutz** (nur nach Zustimmung durch Hauptfürsorgestelle)
- Zusätzliche **Hilfe im beruflichen Alltag bzw. Ausstattung der Arbeitsplätze mit geeigneten Hilfsmitteln** (z. B. Spezialstuhl, Bildschirme etc.)
- Hilfen zur **Erhaltung der Arbeitskraft** (z. B. regelmäßige Kuraufenthalte u. ä.)
- Beschäftigung durch Arbeitgeber an Arbeitsplätzen, die den Fähigkeiten und Kenntnissen möglichst umfassend entsprechen.
- **Bevorzugte Einstellung schwerbehinderter Mitarbeiter** (siehe auch „Ausgleichsabgabe“)
- Möglichkeit der Einrichtung einer **Schwerbehindertenvertretung** im Betrieb.

## Aktuelle Entwicklungen

### Merkmale von Personengruppen – ältere Mitarbeiter

#### Allgemeine Meinung = Ältere Mitarbeiter sind weniger

- aufnahmefähig,
- lernwillig,
- interessiert,
- körperlich fit
- schlechtere Arbeitsleistung als jüngere Mitarbeiter
- Haben zwar Erfahrung, verbauen Jüngeren aber Chancen auf Arbeitsplatz



## Aktuelle Entwicklungen

### Merkmale von Personengruppen – ältere Mitarbeiter

- Neue Konzepte erforderlich, um ältere Mitarbeiter, deren Erfahrung und Wissen, länger an Betrieb zu binden (z. B. „Arbeitsplätze der 3. Generation“)
- **Möglichkeiten (Beispiele):**
  - neue Rollen für „Ältere“ in Unternehmen definieren
  - Arbeitszeitmodelle
  - Arbeitsortmodelle
  - Bildung älterer Mitarbeiter
- Kenntnisse über das (Hinzu-)„Lernen“ der Mitarbeitergruppe der Älteren erforderlich (i. e. S. auch Umgehen mit Wandel/Change)
- Bildungsinteressen älterer Mitarbeiter (Motive) wichtig
- Gem. Studien: Das im beruflichen Kontext erworbene Wissen (Expertenwissen) bleibt bis ins hohe Alter erhalten
- Begriffe: Implizites und explizites Wissen älterer Mitarbeiter
- Umkehrschluss: (berufliches) **Lernen ist ein lebenslanger Prozess** → **ältere Mitarbeiter hören nicht irgendwann auf, sich beruflich zu engagieren („Commitment“ älterer Mitarbeiter)**

### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – Empfehlungen im Umgang mit älteren Mitarbeitern

- Auf **altersgemischte Teams** achten
- **Ergonomische Bedingungen** auf die spezifischen Erfordernisse älterer Mitarbeiter hin prüfen und ausrichten (z. B. Beleuchtung, Sitzgelegenheiten, Ausstattung der Arbeits- und Pausenräume allg.)
- **Arbeitsorganisation**, z. B. durch andere Pausenregelungen, Lage der Arbeitszeit, praktischere Werkzeuge, ggf. Arbeitsplatzwechsel, auf spezifische Bedürfnislagen hin abstellen.
- Erkenntnisse aus der Altersbildungswissenschaft in **Personalentwicklungsmaßnahmen** (z. B. durch gezielte Bildungsangebote, Förderung von Selbstlernkompetenz, Verbesserung didaktischer Komponenten etc.) einfließen lassen
- **Erfahrungswissen** Älterer durch Einrichtung von „Wissenspools“ im Unternehmen sichern.

### Aktuelle Entwicklungen

#### Merkmale von Personengruppen – ältere Menschen

**Das Potential älterer Mitarbeiter ist wertvoll und kann betrieblich zu großem Nutzen führen („Wissens- und Weisheitsmanagement“)**

**Aktuelle Entwicklungen**  
 Veränderung der Personalgewinnung – Faktoren der Arbeitgeberattraktivität

Extern

Intern

Standort	Branche	Arbeitsinhalt	Arbeitsklima	Führung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Allgemeine Wirtschaftslage</li> <li>■ Verkehrsanbindung</li> <li>■ Freizeitmöglichkeiten</li> <li>■ Umwelt</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Branchenwachstum</li> <li>■ Branchenimage</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interessantes Aufgabenfeld</li> <li>■ Arbeit die Spaß macht und erfüllt</li> <li>■ Interdisziplinarität</li> <li>■ Gestaltungsmöglichkeiten</li> <li>■ Einflussmöglichkeiten</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Allgemeine Arbeitsatmosphäre</li> <li>■ Zusammenhalt förderndes Klima</li> <li>■ Teamarbeit</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmenskultur</li> <li>■ Vorbild- und Leitfunktion der Unternehmensleitung</li> <li>■ Vorgesetzter der unterstützt und begeistert</li> <li>■ Anerkennung von Leistungen</li> <li>■ Klare Erwartungshaltungen</li> <li>■ ...</li> </ul>
	Unternehmen	Entwicklungsmöglichkeiten	Arbeitsumfeld	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Image des Unternehmens</li> <li>■ Größe des Unternehmens</li> <li>■ Interessante Produkte</li> <li>■ Interessante Dienstleistungen</li> <li>■ Expansion des Unternehmens</li> <li>■ Internationale Ausrichtung</li> <li>■ Innovationskraft</li> <li>■ Finanzkraft des Unternehmens</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>■ Karrieremöglichkeiten</li> <li>■ Übernahme von Verantwortung</li> <li>■ Mitarbeiterförderung (allgem.)</li> <li>■ Einstiegsprogramme</li> <li>■ Internationaler Arbeitseinsatz</li> <li>■ Kompetenzentwicklung</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sicherheit der Anstellung</li> <li>■ Einkommen</li> <li>■ Neben- und Sozialleistungen</li> <li>■ Flexible Arbeitszeit</li> <li>■ Work-Life-Balance</li> <li>■ Arbeitssicherheit</li> <li>■ Moderne Technologien</li> <li>■ ...</li> </ul>	

© Dr. Thilo Eith
thilo.eith@rwu.de
18.03.2024

183

**Aktuelle Entwicklungen**  
 Veränderung der Personalgewinnung durch Personalmarketing

Personalmarketing bedeutet grundsätzlich die **Ausrichtung der Personalpolitik auf gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter.**

```

        graph LR
            A[Personalmarketing] --> B[intern]
            A --> C[extern]
            
```

© Dr. Thilo Eith
thilo.eith@rwu.de
18.03.2024

184

### Aktuelle Entwicklungen

#### Veränderung der Personalgewinnung durch Personalmarketing

Unter dem Begriff **internes Personalmarketing** werden *Maßnahmen zur Bindung von vorhandenen Mitarbeitern* zusammengefasst.

Hierzu gehören beispielsweise:

- Senkung der Fluktuation
- Sicherung der Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen
- Aufbau von Nachwuchskräften

Beim **externen Personalmarketing** geht es um *Maßnahmen zur Gewinnung von Mitarbeitern*.

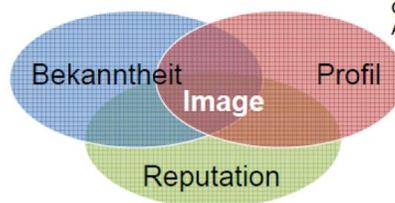
Hierunter fallen zum Beispiel:

- Schaffung eines positiven Arbeitgeberimages
- Steigerung des Bekanntheitsgrades
- Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl an Bewerbern
- Senkung der Personalbeschaffungskosten

### Aktuelle Entwicklungen

#### Veränderung der Personalgewinnung durch Personalmarketing – Drei Aspekte

„Bekanntheit ist nicht alles, aber ohne Bekanntheit ist alles nichts.“



Profil ist das Differenzierungsmerkmal. Profillosigkeit birgt die Gefahr der Austauschbarkeit.

Reputation ist die Wahrnehmung von außen und muss sich „verdient werden“.

**Aktuelle Entwicklungen**

Veränderung der Personalgewinnung durch Personalmarketing – Arbeitgeberranking

Kategorie	Employer Brand	„Employee Brand“	HRM+ Personalarbeit	HRM+ Spezialthemen
Auszeichnung als/für...	Attraktivster Arbeitgeber i.S.v. „beliebtester“ Arbeitgeber (Arbeitgeberimage)	„Bester Arbeitgeber“ (Arbeitgeberqualität)	Erfolgreichen Einsatz von innovativen Personalkonzepten / gute Personalarbeit	„Engagiertester“ Arbeitgeber in Spezialfeldern z.B. Diversity, Soziales Engagement, Familienfreundlichkeit
Bewertung durch...	„Outsider“/Außensicht Studierende, Absolventen, Young Professionals Teilweise: Journalisten/Jury	„Insider“/Innensicht Eigene Mitarbeiter und Personaler aus den Unternehmen Teilweise: Journalisten/Jury	Expertenjury aus Unternehmen, Personalmanagern, Wissenschaftlern, Fachjournalisten	Auditoren / Jury aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Kultur etc.
Beispiele				

**Aktuelle Entwicklungen**

Veränderung der Personalgewinnung durch Personalmarketing – Nutzen eines Arbeitgeberrankings

Potenzieller Nutzen für Unternehmen/Arbeitgeber	Potenzieller Nutzengrad
Bekanntheitssteigerung	★★★
Image und Reputation	★★★
Identifikation von Best Practices im Personalbereich	★★★
Öffentliche Anerkennung der Personalarbeit	★★★
Rekrutierung	★★★
Mitarbeitermotivation (Commitment)	★★★
Mitarbeiterbindung (Loyalität)	★★★
Legitimation gegenüber Stakeholdern	★★★
Abbau von Informationsasymmetrien	★★★

★★★ = großer potenzieller Nutzengrad    ★★★ = mittlerer potenzieller Nutzengrad    ★★★ = geringer potenzieller Nutzengrad

## Aktuelle Entwicklungen

### Veränderung der Personalgewinnung durch Personalmarketing – Wichtige externe Personalmarketingmaßnahmen zur Personalgewinnung

#### Employer Branding

- Unter Employer Branding werden der **Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Employer Brand (Arbeitgebermarke)** verstanden.
- Hierbei handelt es sich um einen Prozess, der die **Attraktivität eines Arbeitgebers** herausstellen soll.
- Das Employer Branding kann dabei als **internes und externes Employer Branding** betrieben werden
- Intern: vorhandene Mitarbeiter werden angesprochen  
Extern: Es soll um neue Mitarbeiter geworben werden.

#### Social Media Recruiting

- Unter dem Begriff Social Media Recruiting ist die **Personalbeschaffung mittels sozialer Netzwerke** zu verstehen.
- Beispiele: XING, Facebook
- Dabei werden generelle und konkrete Beschäftigungsmöglichkeiten über soziale Netzwerke kommuniziert und Angaben über das Unternehmen, die zu besetzende Stelle und Ansprechpartner des Unternehmens gemacht.
- Social Media Recruiting eignet sich eher für jüngere Menschen, da berufserfahrene Arbeitnehmer die Stellensuche über Social Media-Plattformen eher als unseriös ansehen.

## Aktuelle Entwicklungen

### Veränderung der Personalgewinnung durch Personalmarketing – Beispiele Social Media Recruiting

The image shows a collage of screenshots from the ThyssenKrupp career website. Several blue callout boxes highlight specific features:

- Suche nach „Unternehmen“ + „jobs“ liefert HR-Website als ersten Treffer**: Points to the search results on Google.
- Eigene URL für den Karrierebereich**: Points to the ThyssenKrupp AG logo and the URL 'thyssenkrupp-jobs'.
- Internationaler Zugang durch englisches Sprachangebot**: Points to the 'English' language selection option.
- Möglichkeit zum Download benötigter Programme (z.B. Adobe Reader für PDF-Dateien)**: Points to a download link for a PDF document.
- Für mobile Endgeräte optimierte Website**: Points to a smartphone displaying the mobile version of the website.

Karriere-Websites – Best Practice: ThyssenKrupp

**Aktuelle Entwicklungen**

**Veränderung der Personalgewinnung durch Personalmarketing – Beispiele Social Media Recruiting**



Beispiel für einen Karriereaccount bei Twitter

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

191

**Aktuelle Entwicklungen**

**Veränderung der Personalgewinnung durch Personalmarketing – Beispiele Social Media Recruiting**



Beispiel für „aktiv gepflegtes“ Unternehmensprofil bei XING

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

192

## Aktuelle Entwicklungen

### Entwicklungen des HRM



© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

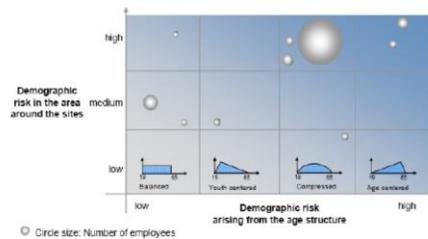
18.03.2024

193

## Aktuelle Entwicklungen

### Entwicklungen des HRM – Beispiel: BASF Generations@Work

- Demographie-Portfolio für jeden Standort
- Kultureller Wandel bezüglich Demographie mit fünf Instrumenten:
  1. *Ergonomieprüfung* für jeden Arbeitsplatz
  2. *Gesundheits-Check* und individuelles *Gesundheitscoaching*
  3. Gesundheitsorientierte *Führungstrainings*
  4. Center für *lebenslanges Lernen* („Secure Employability“)
  5. *Work-Familylife-Balance*



© Dr. Thilo Eith

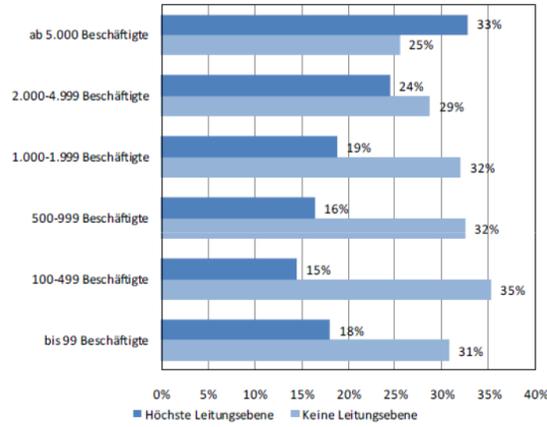
thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

194

**Aktuelle Entwicklungen**

Entwicklungen des HRM - Hierarchische Position des Personalbereichs nach Firmengröße



© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

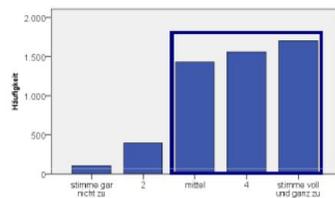
18.03.2024

195

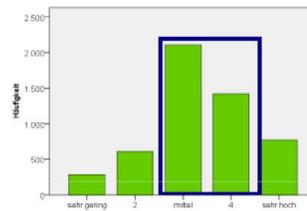
**Aktuelle Entwicklungen**

Entwicklungen des HRM – Haben Personalmanager Einfluss?

Innerhalb meiner Organisation stimmen sich Personalwesen und Vorstand/ Geschäftsführung ausreichend miteinander ab.



Wie hoch schätzen Sie den Beitrag des Human Resource Managements auf die strategische Ausrichtung und Führung Ihrer Organisation aus?



→ Personalmanager scheinen angehört zu werden, jedoch nur geringen Einfluss zu haben

© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

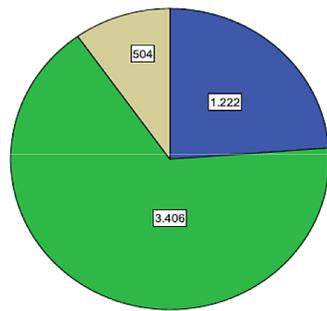
18.03.2024

196

**Aktuelle Entwicklungen**

**Entwicklungen des HRM – HR-Arbeit und Erfolgskontrolle**

Frage: „Inwiefern führen Sie bei der Personalarbeit eine Erfolgskontrolle durch?“



Wir führen keine Erfolgskontrolle durch.  
Einfache, quantitative Verfahren  
Entwickeltere Verfahren, z.B.: ...

**Nennungen für entwickeltere Verfahren:**

- verschiedene Kennzahlensysteme (Bereiche: Gesundheitsmanagement, Produktivität)
- (Personal-) Controlling
- Vorschlagswesen
- Gespräche (Jahres-, Feedback-, Beurteilung- MAG)
- Mitarbeiterbefragungen
- Surveys (z.B. Employee Opinion Survey)
- quant. + qual. Zielvereinbarung (MmbO)
- spezifische Instrumente (KPI, HR KPI Scorecard, FSK, SAP, PPS, PEKO)
- Benchmarks mit Wettbewerbern, eigene Tools, Ausfallartenanalyse
- Zertifizierung

**Aktuelle Entwicklungen**

**Entwicklungen des HRM – HR Business Partner**

In der Praxis lassen sich HR Business Partner anhand bestimmter Kriterien identifizieren  
Erkennungsmerkmale des HR Business Partner (Cappemini-Darstellung)

Kategorie	Kriterium für den BP	ablesbar an
<b>Einfluss/Macht</b>	- Einbindung in wesentliche Entscheidungsprozesse	- Teilnahme, Frequenz und „Stimmberechtigung“ in Management Meetings
<b>Akzeptanz</b>	- Anerkennung von HR - Vertrauen der Führungskräfte gegenüber HR-Vertretern	- Häufigkeit der Konsultation durch Führungskräfte - Gesprächsthemen
<b>Organisation</b>	- Thematische und organisatorische Verankerung in den Geschäftsbereichen (ggü. Verankerung in Corporate HR)	- Organigramm - Bürositz - Ankennt businessrelevanter Input von HR
<b>Aufgaben</b>	- Realisierung wertschöpfender/strategischer Themen (z. B. Führungskräfteentwicklung, Personalentwicklung)	- Aufgabenbeschreibungen - Ausübung der konkreten Funktion
<b>Wertbeitrag</b>	- Nachweisbarer und zahlenbasierter Beitrag zum Unternehmenserfolg	- Vorhandensein und Umsetzung der HR-Strategie - HR Controlling

## Aktuelle Entwicklungen

### Entwicklungen des HRM – Trends in Europa



## Aktuelle Entwicklungen

### Entwicklungen des HRM – Thesen

*„Personalmanagement fokussiert sich oft zu stark auf Wellness-Themen“  
(Diversity, Burnout-Prävention, interne Kommunikation, Teambuilding etc.)*

→ Aus Sicht vieler Führungskräfte aus anderen Geschäftsbereichen sind diese Themen Nebenkriegsschauplätze.

*„Auf der Strecke bleiben Themen, mit denen HR Management unmittelbar zur Wertschöpfung der verschiedenen Geschäftsbereiche beitragen kann“*

- Führung, Führung, Führung (wenn es angepackt wird, dann oft als Wellness-Thema)
- Leistungsmessung (Personalcontrolling; Management-Audits)
- echte Beratung bei Konflikten; Versetzungen, Entsendungen und notwendige Outplacement-Aufgaben



© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

201

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT UND MITARBEIT!

VIEL ERFOLG AUF IHREM BERUFLICHEN WEG UND BEI IHREM STUDIUM!



© Dr. Thilo Eith

thilo.eith@rwu.de

18.03.2024

202