

Hamel: Personalwirtschaft und -organisation, #04

10.05.2005

Wg. Zeitmangels wird er einiges weglassen und hat einige neue Folien hinzugefügt.
Die Paginierung zwischen der durch Hamel genutzten und der im INet stehenden
Powerpoint stimmt nicht mehr überein;
hier wird auf die in der Vorlesung
genutzte Paginierung abgehoben

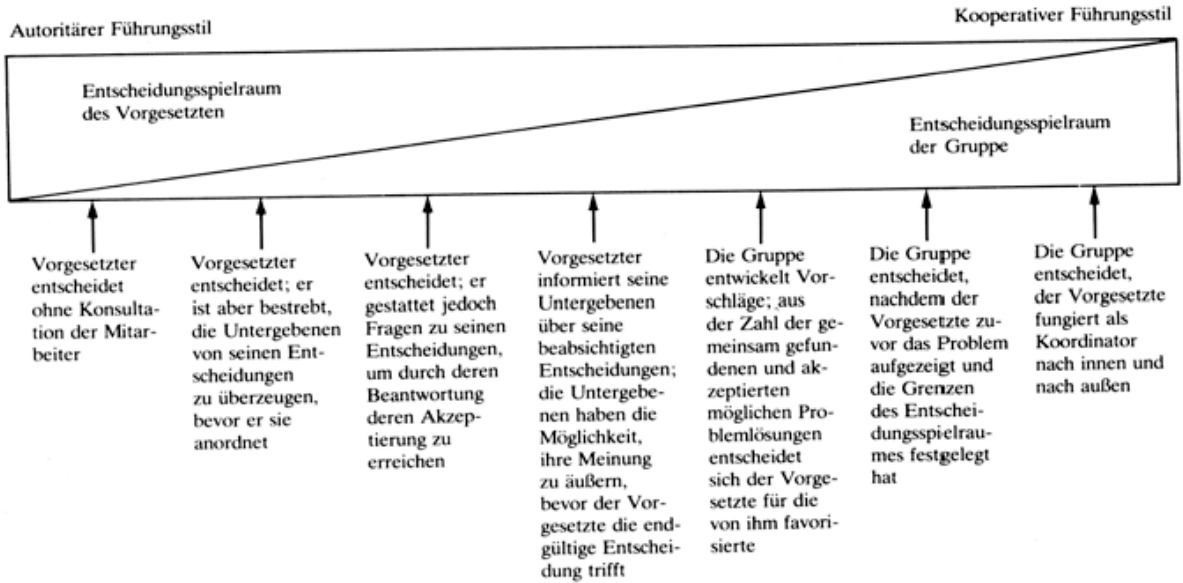
[76](#)

D Personalführung

- Es gibt wg. einiger Folien schlechter Qualität Nachträge im INet
- „Führung“ = gerichtete, **soziale Einflußnahme**
 - **arbeitsteilige** Aufgaben
 - kann nicht im leeren Raum stattfinden
 - **Kompetenzgeber (AG)** und **Kompetenznehmer (AN)**
- Für Führung gibt's ca. **200 Erklärungen** in der Literatur, die wichtigsten sieben seien:
 - **Vermittlung** eine der wesentlichen Aufgaben von Führung; z.B., wenn der Meister dem Lehrling zeigt, wie's geht
 - **MA** muß in die **Lage versetzt** werden, die gestellte **Aufgabe zu erfüllen**
 - **Direktionsfunktion** **Prioritätensetzung** und konkrete Anweisungen, **wer was wann** tut; nicht „mach' mal wer“, sondern „**Meier, machen Sie**“
 - Ein Chef hat qua Amts den Ärger auf sich zu ziehen
 - **Kontrollfunktion** Prüfung, ob der Prozeß funktioniert; kann auch delegiert werden (**QC**)
 - **Regulierungsfunktion** bei > 1 Person wird es **Konflikte** (positive = Wettbewerb, negative = „Konflikte“, wie man sie kennt) geben, die eine **Entscheidungsnotwendigkeit** nach sich ziehen
 - **unterschiedliche Meinungen** dürfen **nicht blockieren**; manche Konflikte nicht durch Argumente lösbar: bspw. Büro streichen – Grün oder Gelb?
 - **Gestaltungsfunktion** Führender muß **Arbeits-Umgebung, -Beziehungen, -Ergonomie produktivitätssteigernd gestalten**
bspw. durch AG bezahlte Computerbrille durch TÜV einpassen lassen (wird eigtl. gerne AN-seitig angenommen, sobald jedoch bei einige Kollegen festgestellt wurde, daß sie gar nicht mehr Auto fahren dürfen, werden die anderen auf diesen Vorzug verzichten)
 - **Vertretungsfunktion** **Vor der eigenen Gruppe** von MA stehen und sie **gegen Anfeindungen verteidigen**; Gleichbehandlung ggü. anderen Gruppen erwirken
 - **Motivationsfunktion** Deutlich machen, daß die **Aufgaben wichtig** sind und **Spaß** machen können; **Lob** motiviert; **positives Betriebsklima** macht eine Abteilung leistungsfähiger

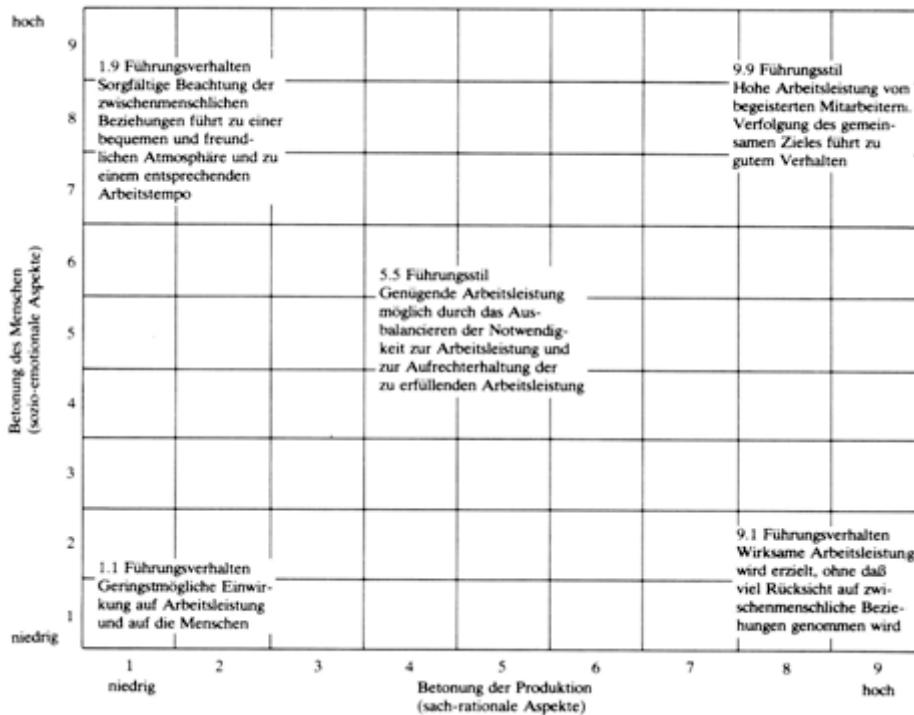
- Verschiedene **Typen** von **Geführten**:
 - Anstehende **Aufgaben** sollten **nach Typus verteilt** werden
 - **rational-ökonomischer Mensch** „dick und gefräßig“, nur **Leistung gg. Gegenleistung**;
(„economic man“) „\$-Zeichen in den Augen“, **Inhalt der Arbeit egal**, korrupt
 - **Sozialer Mensch** „Schachtelhuber“, Kontakte pflegen, **Suche nach Anerkennung**,
kommunikativ, nie Einzelzimmer geben
 - **nach Selbstverwirklichung Strebender**
(„self actualizing man“) Einzelzimmer OK, **ergeizig**, stolz auf Erbrachtes, **intrinsisch motiviert**, Typ findet sich of bei Künstlern
 - **komplexer Mensch** hat von allem etwas mit unterschiedlichen Gewichtungen
(„comlex man“)
- Verschiedene **Typen** von **Führern**:
 - **Fachleute** Juristen usw., „**Fachidioten**“; versuchen, alles in das ihnen
(„crafts men“) bekannte Schema zu pressen, in dem sie zuhause sind
bspw. Planspiel „Firmenleitung“: jeweils eine Gruppe Studenten,
Beamte, Gewerbetreibende (Produktion) und Banker sollten
virtuell eine Fa. leiten: die Beamten gewannen, weil sie die
einzigen waren, die das Handbuch lasen, die zweiten wurden
die Studenten, weil sie tatsächlich spielerisch herangingen;
die Gewerbetreibenden optimierten die Produktion und
vergaßen alles andere, die Juristen haben ein Finanzierungs-
spiel daraus gemacht und alles außer Finanzen ignoriert
→ Es ist **gefährlich**, einen **Fachmann** zur **Führungskraft** zu machen
 - **Dschungelkämpfer** alle scheinen gegen sie zu sein, **Selbstüberschätzung**, gehen
(„jungle fighters“) über Leichen
 - **Firmenmenschen** für die Fa. **aufopfern**; eingebauter Herzinfarkt; können **nicht**
(„company men“) **delegieren**; halten sich für unentbehrlich, Tod kurz nach
Rentenbeginn
 - **Spielmacher** Hasardeure, gehen **hohes Risiko**, entdecken und **nutzen neue**
(„games men“) **Chancen**, schlechte Führungsqualitäten
- Digitalaufnahmen sind nicht gerichtsfest

• **Führungskontinuum nach Tannbaum/ Schmidt**



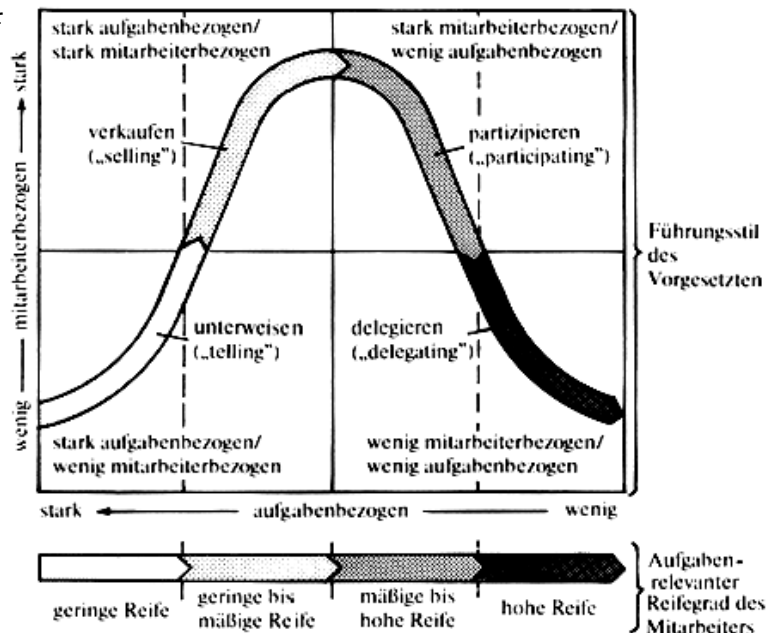
Der **Autoritäre Führungsstil** ist bei **Routineaufgaben** erfolgreich, bei **innovativen Prozesse** eher der **kooperative Führungsstil**. Dieses Modell ist der erste Ansatzpunkt zum Thema in der Literatur, **Expertentum** der Mitarbeiter einzubeziehen. Für heutige Verhältnisse **rudimentärer Ansatz**.

• Eine Weiterentwicklung stellt das **Gitter nach Blake/ Mouton** dar



Berücksichtigt werden **Aufgabenorientierung** (Abszisse, Maß der Erfüllung der Aufgabe) und den **sozialen Aspekt**. Gutes Bsp.: Werbeagentur; jeder will Geschäftswagen haben; **statt Fuhrpark** selbst einzurichten wurde eine **Geldzuteilung** eingerichtet, mit dessen Budget jeder sein Auto selbst bestimmen konnte; **MA** sind **hochmotiviert** und haben eine **große Fa.-Bindung**

- Die **dritte Stufe** der Entwicklung in der **Analyse** berücksichtigt auch die **persönlichen** (menschlichen) **Entwicklungen** der MA



- Führungskonzepte**

Management by

- **Exceptions** Ausnahmen
- **Systems** Bürokratie
- **Objectiv** Zielvereinbarung; entstanden in den 60ern bei IBM
Durch **Zielorientierung** („Zielgespräch“), bspw. „freundlichster Anbieter werden“ kaum zu messen, aber „Umsatzsteigerung 3%“ ist klar
Bsp.: IBM Executive-Schreibmaschine – Verkaufsziel höher ergibt höhere Prämien – zum Jahresende u.U. selbst Maschinen gekauft –
– zwischengelagert – Ziel erreicht – nächstes Jahr höheres Ziel zzgl. Altlast – Selbstausschüttung der MA
→ „Gier frisst Hirn“
→ Modellmodifikation: nach 5-6 J. Ausstiegsmöglichkeit, wobei der MA 60% des Ø der letzten 5 J. bekam
→ Kann alles nur funktionieren, wenn Kompetenz delegierbar und klare Jobdescription existiert
Vorteil ist Entlastung des Vorgesetzten, sowie Identifikation des MA mit dem Job/ der Fa., MA-Beurteilung objektiviert
Nachteil ist die Verdrängung der Qualität durch Quantität; Bewertung positiver Aspekte wie Kundentreue, Verlässlichkeit usw. ist schwierig; Leistungsdruck
- **Delegation** „**Harzburger Modell**“ nach Höhn: Verantwortung verteilen („**Verantwortungsdelegation**“), aber: Verantwortung will nicht jeder haben
→ „*Treppenwitz der Geschichte*“
Höhn war Offizier der Reichswehr und hoher SS-Mann, er hat für sein Modell sozusagen das Militärhandbuch ins Zivile übersetzt, es entstanden alleine 318 Organisations-Bestandteile
Vorteil ist die Erhöhung der Transparenz

E Entgeltung

- In der **Entgeltsäule** (Abb.) ist das **Mindestentgelt** in den meisten Branchen nicht gesetzlich, sondern **tariflich** geregelt.

sonstige Anteile
marktbezogener Teil
sozialbezogener Teil
leistungsabhängiger Teil
qualifikationsabhängiger Teil
anforderungsabhängiger Teil
Mindestentgelt

- Zahlungen umständehalber¹
- Knappe Ressourcen besser bezahlt
- Familie, Behinderung, evtl. Ortszulage, ...
- „Mehr Leistung, mehr Geld“ (Akkord, ...)
- Bezahlung der Verfügbarkeit von Können
- Aufgabenorientiert

- Bezahlt wird nicht das **Verrichten** der Arbeit, sondern das **Anbieten** der Arbeitsleistung
- Die **Entlohnung** setzt sich zusammen:
 - Direktentgelt** für geleistete Arbeit (u.U. für Anwesenheit)
Für Berechnungen auf das Direktgeld (z.B. für prozentuale Erhöhungen oder Kostenkalkulationen) sind die „**Verteilzeiten**“ relevant
 - Zeiten ohne Arbeiten zu müssen oder können
 - Besuche auf der Toilette (2,7 min.)
 - Personalzusatzkosten** („Lohnnebenkosten“, „Sozialaufwand“, ...)
 - **Gesetzliche PZK** (KK, RV, ...) nach den Bismarck'schen Reformen 1881 - 1884
 - Sozialversicherungsbeiträge
 - bezahlte Feiertage, Lohnfortzahlung
 - Sonstige (Mutterschutz, ...)
 - **Tarifliche**
 - Urlaub
 - Weihnachtsgeld u.ä.
 - betriebl. Altersversorgung
 - Sonstige (Familienbeihilfen, ...)
 - **Betriebliche**
 - Boni/ Gratifikationen
 - Fahrtkostenzuschüsse
 - Sonstige (Fa.-Kredite f. MA, Geschäftsfahrzeuge, ...)
- Verfahren, Höhe der Arbeitsentgeltung zu definieren**
„Gesetzlicher Lohn“ gibt es nicht
 - **Leistungsbewertung:** Wie kann Leistung am Markt platziert werden?
 - Zahnarzt tut mechanische Arbeit, ist aber hoch angesehen
 - **Arbeitsbewertung:** Wieviele können das?
 - wenn viele, gering bezahlt
 - Dolmetscher hohes Entgelt
 - Leistungsbewertung durch AG-Verbände, REFA, Gewerkschaften
 - Clusterbildung wie „schreibende Tätigkeit“, ...

¹ Bei der ersten Eisenbahnfahrt in Deutschland mußte ein Lokführer aus England geholt werden, weil es den Beruf in Deutschland noch gar nicht gab – der dann mehr verdiente als der Direktor der Eisenbahngesellschaft.

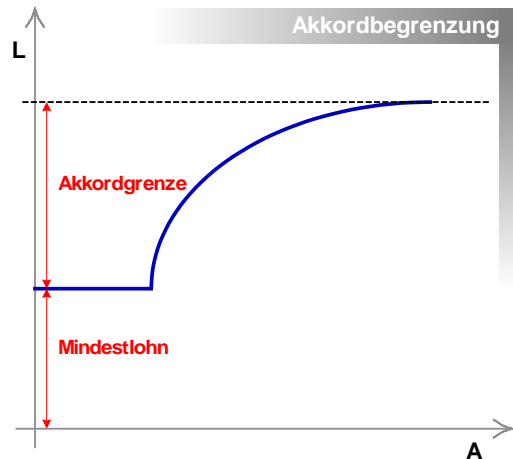
- **Lohnverhandlungen** finden meist nicht zwischen AG und AN statt
→ Konfliktverlagerung

- Entlohnung nach „**Cafeteria-System**“

Die aus den USA stammende **Vergütungsform** ist seit Beginn der 80er Jahre auch in Deutschland bekannt. Statt traditioneller, starrer Entlohnung bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern ein **Menü variabler Zusatzleistungen**, das den Arbeitsplatz attraktiver machen soll.

- Entlohnung nach **Akkordlohn**

Akkordfähigkeit von
120% ist **üblich**,
135% machbar,
bei 150% gibt's **gesundheitliche Probleme**;
→ **Grenze** zur Sicherung der AN

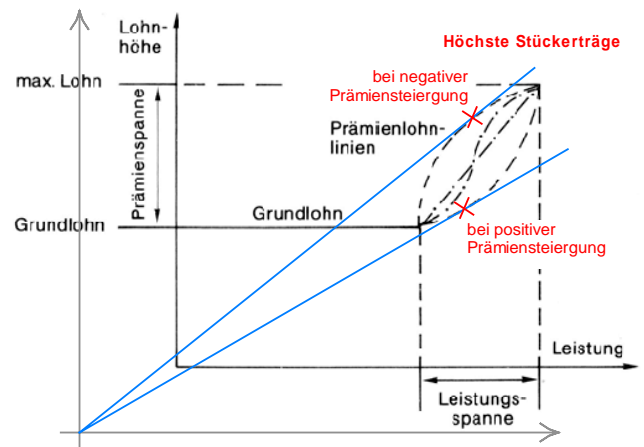


- Entlohnung nach **Pensumlohn**

→ egal, wann das Pensum im Jahresverlauf erbracht wird
→ auch: Gruppenpensen

- Entlohnung nach **Prämienlohn**

→ Rahmenbedingungen müssen festgelegt werden
→ **Grundlohn**
→ **Parameter für Prämie**
(z.B. Ausschußquote, Unfallfreiheit, ...)
→ Vom AG werden solche Löhne nicht unbedingt zur Steigerung der Arbeitsleistung, sondern zur Erreichung eines bestimmten durchschnittlichen Niveaus genutzt



105

- Entlohnung mit **Tantiemen**

Abhängigkeiten von
→ Shareholder-Value
→ Ertrag usw.

109

- **Skill-based Pay**

eingeführt bei Fa. Vögele (Mannheim) mit der Folge des Ausschlusses aus dem AG-Verband, inzwischen Standard

→ **Herausforderungen an AN** stellen, starkes **Anreizsystem**
→ **Fortbildung** von MA, die dann mehr können, hinterher wird **besser bezahlt**
→ Es wird (Dienstleistungs-) **Potential** in der Fa. **aufgebaut**; für die guten MA wird dann „Arbeit gesucht“, damit ist man als Dienstleister gut gerüstet für **kommende Aufgaben**