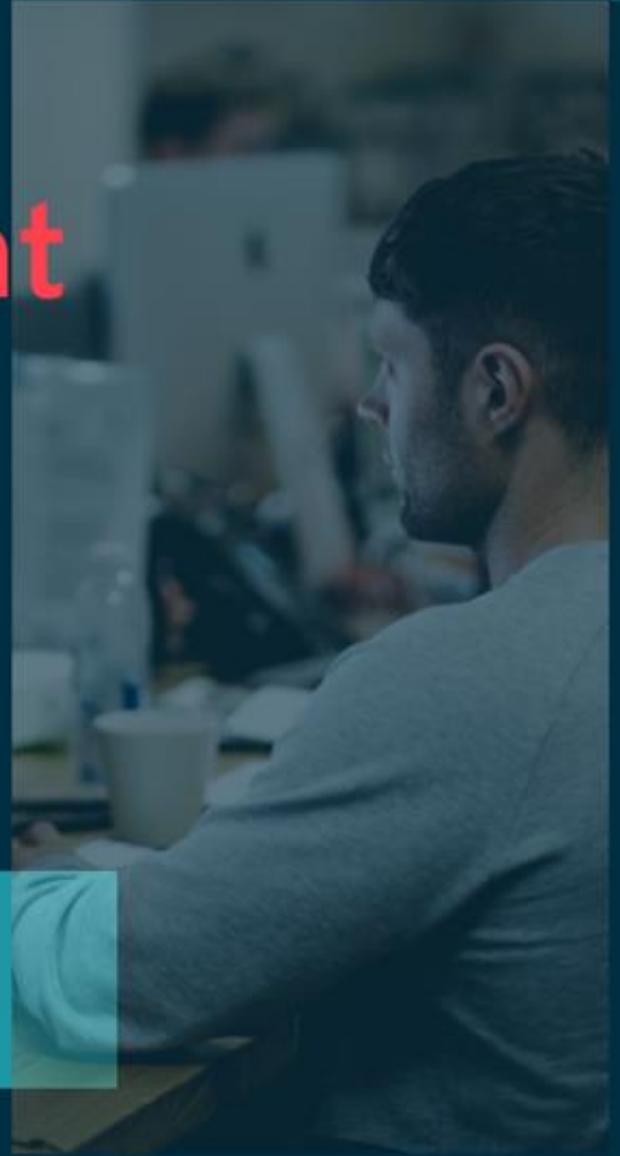


Eine Einführung für Studierende technischer Studiengänge

Management



Thomas Wala

Inhaltsverzeichnis

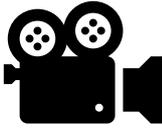
INHALTSVERZEICHNIS	I
ARBEITEN MIT DIESEN UNTERLAGEN	III
ERKLÄRUNG DER SYMBOLE:	III
HINWEIS ZUR VERWENDETEN SPRACHE	III
1 MANAGEMENT	1
1.1 BEGRIFF	1
1.2 MANAGEMENTPROZESS	3
1.2.1 Zielbildung	4
1.2.2 Planung	11
1.2.3 Entscheidung	14
1.2.4 Steuerung	17
1.2.5 Kontrolle	17
2 STRATEGIE	19
2.1 EBENEN DER STRATEGIEGESTALTUNG	19
2.2 STRATEGIEGESTALTUNG AUF UNTERNEHMENSEBENE	21
2.2.1 Portfoliokonzepte	21
2.2.2 Portfolioveränderungen	25
2.3 STRATEGIEGESTALTUNG AUF GESCHÄFTSFELDEBENE	26
2.3.1 Wettbewerbsstrategie	26
2.3.2 Geschäftsmodell	29
2.4 STRATEGIEPROZESS	33
2.4.1 Strategische Analyse	34
2.4.2 Entwicklung und Bewertung strategischer Optionen	40
2.4.3 Strategische Kontrolle	41
3 KULTUR	44
3.1 BEGRIFF	44
3.2 EBENEN DER UNTERNEHMENSKULTUR	44
3.3 KULTURSTÄRKE	45
3.1 KULTURVERÄNDERUNG	47
4 ORGANISATION	50
4.1 FORMELLE VS INFORMELLE ORGANISATION	50
4.2 AUFBAUORGANISATION	52
4.3 ABLAUFORGANISATION	60
4.4 PROJEKTMANAGEMENT	63
4.5 GRUPPENARBEIT	72
4.6 CHANGEMANAGEMENT	75
5 PERSONAL	79
5.1 AUFGABEN	79
5.2 ARBEITSRECHT	80
5.3 PERSONALBEDARFSPLANUNG	82
5.4 PERSONALBESCHAFFUNG	84
5.5 PERSONALENTWICKLUNG	85
5.6 PERSONALBEURTEILUNG	92
5.7 GEHALTSPOLITIK	97
5.8 NEW WORK	103
6 FÜHRUNG	106

6.1	MOTIVATION.....	106
6.1.1	Motivationstheorien	108
6.1.2	Bedürfnispyramide von Maslow	108
6.1.3	Zweifaktorentheorie von Herzberg	109
6.1.4	Erwartungstheorie	112
6.1.5	Zieltheorie	114
6.1.6	Gleichgewichtstheorie.....	115
6.2	PERSONALFÜHRUNG	117
6.2.1	Begriff	117
6.2.2	Führungstheorien.....	117
6.2.3	Leadership.....	121
6.2.4	Führungstechniken.....	123
6.2.5	Praxisbefunde	124
7	CONTROLLING UND BUDGETIERUNG	127
7.1	CONTROLLING	127
7.1.1	Aufgaben.....	128
7.1.2	Organisation	130
7.2	BUDGETIERUNG	131
7.2.1	Integriertes Unternehmensbudget.....	131
7.2.2	Investitionsprogrammplanung.....	135
7.2.3	Kritik an der Budgetierung	138
7.2.4	Abweichungsanalyse.....	139
	LITERATURVERZEICHNIS	145

Arbeiten mit diesen Unterlagen

In diesem Dokument finden Sie den Studientext für das aktuelle Fach, wobei an einigen Stellen Symbole und Links zu weiterführenden Erklärungen, Übungen und Beispielen zu finden sind. An den jeweiligen Stellen klicken Sie bitte auf das Symbol – nach Beendigung des relevanten Teils kehren Sie bitte wieder zum Studientext zurück.

Erklärung der Symbole:

	Lernziele
	Wiederholungsfragen
	Lehrvideos
	Weiterführende Ressourcen im Internet

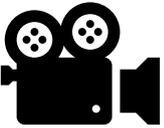
Hinweis zur verwendeten Sprache

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im vorliegenden Skriptum die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

1 Management

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• die Aufgaben des Managements zu beschreiben• zwischen verschiedenen Managementebenen zu differenzieren• wichtige Managementkompetenzen aufzuzählen• den idealtypischen Managementprozess zu beschreiben• zwischen Sach- und Formalzielen zu unterscheiden• zwischen Stakeholderorientierung und Shareholderorientierung zu unterscheiden• Funktion und wesentliche Inhalte eines Unternehmensleitbilds zu beschreiben• den Begriff „Corporate Social Responsibility“ zu definieren• zwischen strategischer, taktischer und operativer Planung zu unterscheiden• zwischen Blockplanung und rollierender Planung zu unterscheiden• zwischen Entscheidungen unter Sicherheit, unter Risiko und unter Ungewissheit zu unterscheiden• Beispiele für typische Denkfehler, die einer rationalen Entscheidungsfindung im Wege stehen können, zu nennen• zwischen Ergebnis-, Prozess- und Prämissenkontrolle zu differenzieren
---	---

	Lehrvideos Kap. „Management“
---	------------------------------

1.1 Begriff

Größere Unternehmen sind arbeitsteilig organisierte und damit sehr komplexe Gebilde. Um das Handeln aller Personen im Unternehmen auf ein gemeinsames Unternehmensziel hin auszurichten, bedarf es somit einer Koordinationsleistung. Diese Koordinationsleistung wird vom **Management** übernommen.

Es ist somit die Aufgabe des Managements, das gesamte Unternehmen und die darin ablaufenden **güter-, informations- und finanzwirtschaftlichen Prozesse** zielorientiert zu koordinieren.

Im Zuge dieser Koordinationsarbeit sind zunächst **Ziele** für das Unternehmen aufzustellen. Falls im Zuge der **Planung** verschiedene Handlungsalternativen zur Zielerreichung identifiziert werden, ist eine **Entscheidung** zugunsten einer Alternative bzw eines Alternativenbündels erforderlich. In der Folge ist die **Umsetzung** der getroffenen Entscheidung zu veranlassen. Während der Umsetzung sind laufend **Kontrollen** durchzuführen, um Abweichungen gegenüber dem Plan möglichst früh zu erkennen. Bei größeren negativen Abweichungen muss das Management rechtzeitig **gegensteuern**, um die Erreichung der zu Beginn gesetzten Ziele nicht zu gefährden. Die damit angesprochenen Phasen des sog **Managementprozesses** werden weiter unten noch näher beschrieben.

Als **Manager** bezeichnet man die mit Koordinationsaufgaben betrauten und für diese Zwecke mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestatteten Personen.

Managementebenen

Man unterscheidet drei **Managementebenen**:

- **Top-Management:** Hierzu zählen die Geschäftsführung einer GmbH oder der Vorstand einer AG. Auf dieser Ebene werden überwiegend Grundsatzfragen geklärt und strategische Entscheidungen getroffen.
- **Middle-Management:** Führungskräfte der mittleren Ebene (zB Abteilungsleiter) haben die Vorgaben des Top-Managements umzusetzen, Abläufe zu strukturieren und entsprechende Anordnungen zu treffen. Die Entscheidungen besitzen einen mittelfristigen Charakter.
- **Lower-Management:** Auf der unteren Ebene (zB Werkstattleiter) werden operative (kurzfristige) Entscheidungen getroffen. Im Vordergrund stehen ausführende Tätigkeiten.

Managementkompetenzen

Damit die Manager in der Lage sind, durch ihre Koordinationsleistungen die auf externe (zB divergierende Anforderungen der verschiedenen Stakeholder, komplizierte gesetzliche Vorschriften) und interne (zB starke Arbeitsteilung, zahlreiche Projekte) Einflussfaktoren zurückzuführende Komplexität im Unternehmen zu beherrschen und zu reduzieren, müssen sie über **Managementkompetenzen** verfügen. Folgende **Managementkompetenzen** können dabei voneinander abgegrenzt werden:

- **Fachkompetenz:** Sie setzt sich aus dem Fachwissen, den fachlichen Fähigkeiten und der Beherrschung von Fertigkeiten zusammen, die zur Erledigung der fachlichen Aufgabenstellungen notwendig sind. Sie dient in erster Linie gerade bei Führungskräften dazu, bei den Mitarbeitern Akzeptanz zu schaffen und Entscheidungen mit dem fachlichen Hintergrund zu verknüpfen. Gerade in unserer schnelllebigsten Zeit ist somit auch für Führungskräfte wichtig, ihre

Fachkompetenz laufend auf dem neuesten Stand zu halten (life long learning). Je höher die Hierarchieebene, desto weniger sind allerdings in der Regel fachliche Fähigkeiten ausschlaggebend und desto mehr gelten insbesondere Sozialkompetenzen des Funktionsinhabers als ausschlaggebend.

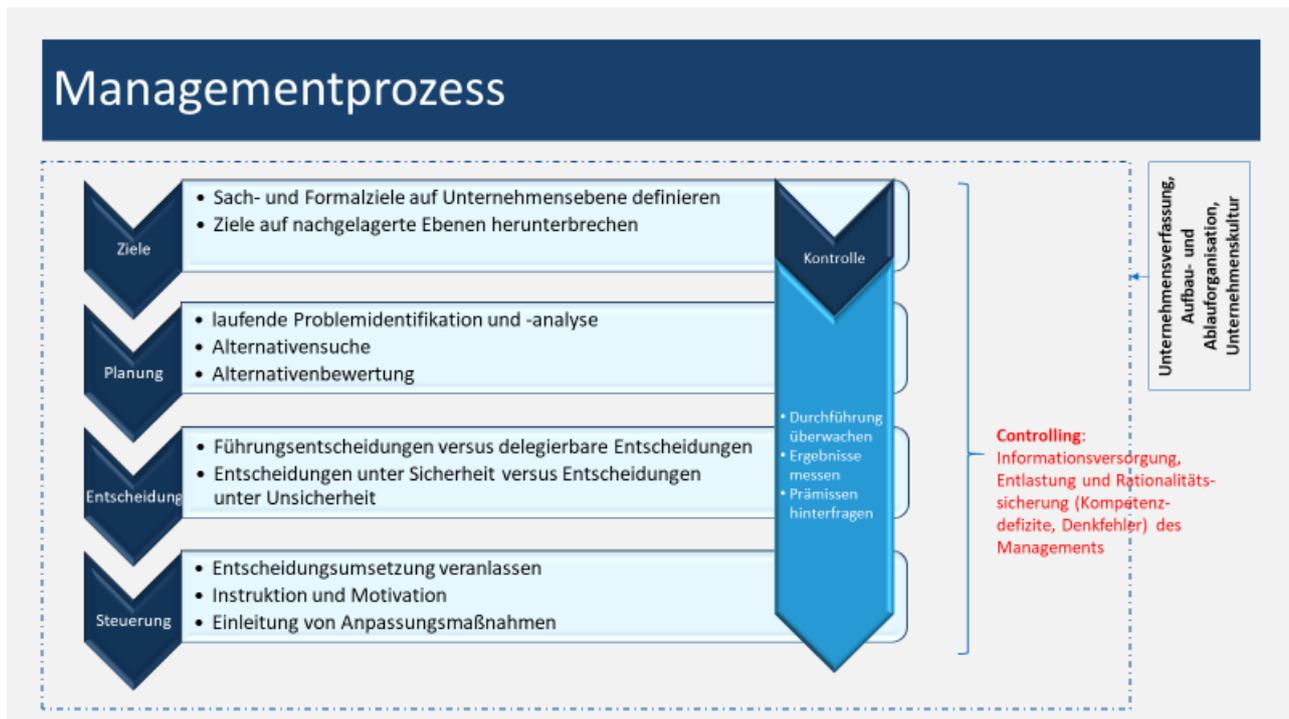
- **Sozialkompetenz:** Sie umfasst alle Fähigkeiten, die in der sozialen Interaktion mit Mitarbeitern, Kollegen bzw anderen Bezugspersonen zur Zielerreichung und gemeinsamen Aufgabenerfüllung benötigt werden (zB Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit). Zur Entwicklung dieser Fähigkeiten stehen verschiedene Instrumente bzw Werkzeuge zur Verfügung, die allerdings mitunter bereits dem Bereich Methodenkompetenz zugeordnet werden.
- **Methodenkompetenz:** Diese beinhaltet die Kenntnis und Anwendung von Techniken und Verfahren, die zur Bewältigung von Aufgaben und Problemen benötigt werden. Beispiele für wichtige Methodenkompetenzen sind ua Kreativitätstechniken, Methoden des Projektmanagements, Moderationstechniken oder Verhandlungs- und Konfliktlösungsstrategien.

Im Management kommt es gerade auf das Zusammenspiel aller drei Kompetenzbereiche an. So ist es leicht vorstellbar, dass jemand, der „nur“ fachlich gut ausgebildet ist, eine schlechte Führungskraft ist, weil er nicht in der Lage ist, andere zu motivieren.

Die Entwicklung und laufende Pflege der beschriebenen Managementkompetenzen ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen der betrieblichen **Personal- und Führungskräfteentwicklung**.

1.2 Managementprozess

Der jeweils auf die verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen (zB Beschaffung, Produktion, Vertrieb) umzulegende **Managementprozess** lässt sich in die Phasen Zielbildung, Planung, Entscheidung, Steuerung und Kontrolle unterteilen.



Der Managementprozess sollte durch eine adäquate **Aufbau- und Ablauforganisation** bestmöglich unterstützt werden; es sollte der Grundsatz „structure follows strategy“ gelten. Außerdem ist va durch das Controlling dafür Sorge zu tragen, dass dem Management die für das Treffen optimaler Entscheidungen benötigten Informationen zeitnah und in adäquater Form zur Verfügung gestellt werden. Schließlich sollte das Management auch stets bemüht sein, durch seine Vorbildwirkung eine die Umsetzung der Unternehmensziele positiv beeinflussende **Unternehmenskultur** herbeizuführen.

1.2.1 Zielbildung

Ziele sind ganz generell Aussagen über zukünftige Zustände, die durch konkrete Maßnahmen erreicht werden sollen.

Unternehmensziele sind das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, an dem sich die Eigentümer des Unternehmens, das Management, aber auch andere **Stakeholder** (zB Betriebsrat, Banken) beteiligen.

Man unterscheidet **Sachziele** und **Formalziele**, die sich wechselseitig beeinflussen:

- Auf Unternehmensebene besteht das Sachziel darin, die Absatzmärkte mit Produkten und/oder Dienstleistungen zu versorgen (zB ein Möbelhersteller versorgt die Menschen mit Stühlen und Tischen). Auf Funktionsbereichsebene beziehen sich Sachziele auf konkrete leistungsbezogene Handlungen (zB Aufbau des Exportgeschäfts durch den Vertriebsleiter).
- Die für ein Unternehmen formulierten Formalziele basieren auf dem ökonomischen Prinzip und beziehen sich auf die angestrebten wirtschaftlichen Ergebnisse (zB Produktivität, Gewinn, Eigenkapitalrentabilität, Shareholder Value).

Für eine Umsetzung im Unternehmen müssen die auf Unternehmensebene formulierten Sach- und Formalziele **operationalisiert** (Konkretisierung von Zielinhalt, Zielausmaß, Zielzeitbezug etc) und auf die nachgelagerten organisatorischen Einheiten heruntergebrochen werden. Letztlich sollten mit allen Mitarbeitern im Zuge der idR jährlich stattfindenden **Mitarbeitergespräche** nur solche Ziele vereinbart werden, deren Erreichung gleichzeitig auch einen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele leistet.

Stakeholder Ansatz versus Shareholder-Ansatz

In der wissenschaftlichen Diskussion haben sich zwei Extrempositionen herausgebildet, die allgemeingültig beschreiben, wie Ziele von Unternehmen entstehen sollten und wessen Interessen bei der Zielformulierung zu berücksichtigen sind:

- **Stakeholderorientierung:** Die Vertreter der ersten Position argumentieren, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen bei der Formulierung der grundlegenden Unternehmensziele gleichberechtigt berücksichtigt werden (sollen). Diese Aussage beruht auf der Überlegung, dass alle Gruppen für die Existenz und das Handeln eines Unternehmens notwendig sind und daher auch legitimiert sind, die Ziele des Unternehmens zu beeinflussen. Die Vertreter dieser Position verfolgen also einen Stakeholder-Ansatz, demzufolge sich die obersten Unternehmensziele an den Interessen aller Anspruchsgruppen zu orientieren haben. Problematisch am Stakeholder-Ansatz ist jedoch, dass ein Manager, der mit seinen Entscheidungen allen Interessengruppen dienen soll, letztlich von keiner dieser Gruppen mehr für seine Entscheidungen verantwortlich gemacht werden kann, denn schließlich könnte er eine schlechtere Erfüllung der Interessen einer Interessengruppe stets mit der besseren Erfüllung der Interessen einer oder mehrerer anderer Interessengruppen begründen.
- **Shareholderorientierung:** Vertreter der zweiten Extremposition räumen demgegenüber den Interessen der Eigentümer („Shareholder“) absolute Priorität ein. Man spricht daher auch vom Shareholder-Ansatz. Begründet wird diese Interpretation va damit, dass sich in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem die Legitimation zur Vorgabe von Unternehmenszielen aus dem Eigentum am Unternehmen – und nur aus diesem – ableitet. Das oberste Unternehmensziel ist dann die Maximierung des Shareholder Value, der den Wert darstellt, den das Unternehmen für seine Eigentümer besitzt (Marktwert des Eigenkapitals). Der Shareholder Value lässt sich mit dem Instrumentarium der Unternehmensbewertung durch Diskontierung der den Eigentümern zukünftig aus ihrem unternehmerischen Engagement zufließenden Zahlungsströme ermitteln, was – im Gegensatz zum Stakeholder-Ansatz – eine objektivierte Kontrolle der Zielerreichung ermöglicht.

Welchem dieser beiden Ansätze gefolgt werden soll, ist letztlich eine normative Frage. Wichtig erscheint jedoch folgende Überlegung: Auch wenn man dem Shareholder-Ansatz als Zielkonzept im Rahmen des normativen

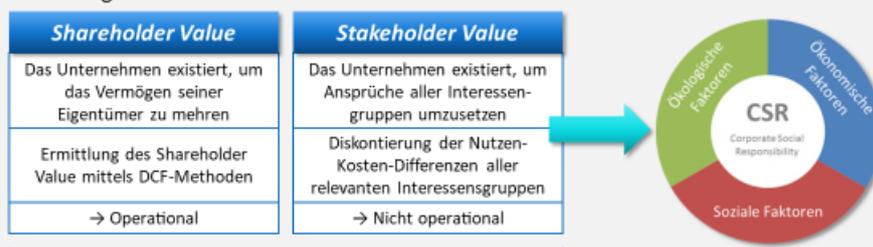
Managements folgt, so bedeutet dies nicht, dass damit die Interessen aller anderen Anspruchsgruppen unberücksichtigt bleiben. Langfristig kann ein Unternehmen nämlich nur dann fortbestehen – und somit Wert für seine Eigentümer schaffen –, wenn sich keine der anderen Interessengruppen, seien es Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, vom Unternehmen abwendet. Es muss daher auch im Interesse der Eigentümer sein, den Zielen der anderen Anspruchsgruppen in befriedigendem Umfang zu entsprechen. Das Konzept des Shareholder Value stellt daher – anders als gelegentlich behauptet – kein vollkommen einseitiges und kurzfristiges, sondern ein in seiner Anlage durchaus umfassendes und langfristig angelegtes Zielkonzept dar.

Unternehmensziele erfüllen folgende wichtige **Funktionen**:

- **Entscheidungskriterium:** Ziele geben Kriterien vor, an denen sich die Auswahl zwischen mehreren Alternativen orientieren kann und erleichtern damit (rationales) Entscheiden.
- **Handlungssteuerung:** Ziele erlauben nicht nur klarere Entscheidungen, sondern sie bieten auch eine Orientierung für das Handeln, das zur Umsetzung dieser Entscheidungen dient.
- **Koordination:** Gemeinsame Ziele erleichtern in ganz erheblichem Maße die Koordination der Vielzahl einzelner Entscheidungen und Handlungen in einem Unternehmen, weil sie jegliches Handeln in die gleiche Richtung lenken.
- **Legitimation und Konfliktlösung:** Für das Unternehmen formulierte Ziele bilden die Basis, auf die sich Unternehmensmitglieder bei ihren Entscheidungen berufen können und mit der sie sich bei Meinungsverschiedenheiten rechtfertigen können. Auf diese Weise können Handlungen legitimiert und Konflikte gelöst werden.

Unternehmensziele

- **Unternehmensziele** sind das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, an dem sich die Eigentümer des Unternehmens, das Management, aber auch andere **Stakeholder** (z.B. Betriebsrat, Banken etc.) beteiligen.
- Ziele **fokussieren und koordinieren** die Kräfte im Unternehmen.
- Man unterscheidet **Formalziele** (z.B. Gewinn, Shareholder Value etc.) und **Sachziele** (z.B. Fluktuation, Ausschuss etc.).
- Unternehmensziele werden in einem **Leitbild** (→ Vision, Märkte, Nutzenversprechen, Zielgruppen, Ressourcen, Kompetenzen, Werte) festgehalten (siehe z.B. Leitbild der [SPAR Gruppe](#)).
- Für eine Umsetzung im Unternehmen müssen die auf Unternehmensebene formulierten Sach- und Formalziele **operationalisiert** (Konkretisierung von Zielinhalt, Zielausmaß, Zielzeitbezug etc.) und auf die nachgelagerten Einheiten herunter gebrochen werden.



Widerspruch?

Damit die Unternehmensziele im Unternehmen tatsächlich das tägliche Handeln der Mitarbeiter anleiten und eine motivierende Sogwirkung entfachen können, müssen sie in Form einer Mission, einer Vision sowie eines Unternehmensleitbilds transparent gemacht werden:

- Die unternehmerische **Mission** hat das Selbstverständnis und den Zweck des Unternehmens („Wer sind wir?“, „Wofür sind wir da?“ etc) zum Inhalt. Das Erleben von Sinnhaftigkeit bei der Arbeit gehört zu den stärksten Motivatoren überhaupt, denn Menschen wollen in aller Regel das, was sie täglich leisten, als wichtig und wertvoll empfinden. Das gilt im Übrigen in ganz besonderem Maße für die sog Generation Y, bei der an die Stelle von Status und Prestige verstärkt die Freude an der Arbeit sowie die Sinnsuche ins Zentrum rücken. Die in der Mission zum Ausdruck kommende Leitidee bzw Grundausrichtung des Unternehmens sollte kurz und prägnant, leicht verständlich und inspirierend formuliert sein, damit sie die Herzen der Mitarbeiter berührt und sie zu anhaltendem und vertieften Engagement bewegt (zB Body Shop: Kosmetika produzieren, die weder Tieren noch der Umwelt Schaden zufügen, Wal Mart: es einfachen Menschen zu ermöglichen, die gleichen Dinge kaufen zu können wie Wohlhabende). Das energetisierende Potenzial einer guten Mission kommt in folgendem Zitat von Antoine de Saint-Exupéry zum Ausdruck: *„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, die Holz beschaffen, Werkzeuge vorbereiten, Holz bearbeiten und zusammenfügen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, unendlichen Meer.“*
- Die **Vision** baut auf der Mission auf und beschreibt im Sinne einer Operationalisierung bzw Zielsetzung ein attraktives Zukunftsbild des künftigen Wirkens. Inhalt einer Mission hätte beispielsweise sein können, „dass der Mensch zu den Sternen vorstößt“, Inhalt einer darauf basierenden Vision hingegen beispielsweise, „dass bis zum Ende der 1960er-Jahre ein Mensch auf dem Mond landet.“ Während eine Mission also kein Ablaufdatum hat, wird eine Vision früher oder später von der Realität überholt und bedarf dann einer rechtzeitigen Neuformulierung. Letztlich sollen auch die in der Vision enthaltenen Ziele und Grundwerte den Mitarbeitern des Unternehmens den tieferen Sinn und Nutzen ihrer Arbeit aufzeigen und auf diese Weise echtes Engagement erzeugen. Eine derartige Sogwirkung kann insbesondere dann nicht erzeugt werden, wenn zentrale Erfolgsgrößen wie Umsatz, Marktanteile oder Gewinne in Visionen gegossen werden. Solche Formalziele stellen zweifellos wichtige Informationen für Kapitalgeber dar. Die Mitarbeiter des Unternehmens hingegen lassen sich zwar durch vieles motivieren, selten aber durch nackte Zahlen, weil sie nicht inspirieren bzw zu wenig Sinn stiften.
- Das **Unternehmensleitbild** soll dabei helfen, die angestrebten Wirkungen des in der Mission formulierten höheren Zwecks sowie der in der Vision formulierten langfristigen Zielsetzung durch eine

zusätzliche Konkretisierung zu unterstützen. Unternehmensleitbilder enthalten in der Regel bereits relativ detaillierte Aussagen darüber, was das Kerngeschäft eines Unternehmens ist, welche einzigartigen Kompetenzen es besitzt und welchen Grundwerten (zB Eigenverantwortung, gegenseitige Wertschätzung, Fairness, Toleranz, Nachhaltigkeit, Diversität) es sich auf dem Weg zur Erreichung seiner Ziele verpflichtet fühlt. Zusammenfassend: Ein Unternehmensleitbild dient dazu, den Zweck, die Ziele sowie die Grundwerte des Unternehmens nach innen und außen zu kommunizieren und damit greifbar zu machen, um auf identitätsstiftende Weise Entscheidungen zu unterstützen, Handeln zu steuern, Koordination zu erleichtern, Legitimität zu geben und Konflikte zu lösen.

Mission, Vision und Grundwerte entfalten ihre sinnstiftende und energetisierende Wirkung allerdings nur dann, wenn sie auch tatsächlich im Alltag spürbar werden. Wenn die Mitarbeiter erfahren, dass die Mission umgesetzt wird, ist dies eine der stärksten Triebfedern für den Unternehmenserfolg. Glaubwürdigkeit und Vorbildwirkung, vor allem aber kongruentes Verhalten der Führungspersonen im Falle von Zielkonflikten sind dabei essenziell. Wenn hingegen beim ersten Zielkonflikt zwischen Mission und Gewinnmaximierung das Renditestreben vorgeht, ist die Mission aus Mitarbeitersicht nicht einmal das Papier der Imagebroschüre, in der sie festgehalten ist, wert.

Q

Friends
Marktsuche

Sortiment
Angebote
Rezepte
Weinwelt
Ernährung
Friends
Service
Unternehmen
Karriere
Newsroom

[Home](#) > [Unternehmen](#) > [Unser Leitbild](#) > [Unser Engagement für die Gesellschaft](#) > [Unternehmensleitbild der SPAR Gruppe](#)

Unternehmensleitbild der SPAR Gruppe

Unser Grundsatz

Das Unternehmensleitbild bildet die Orientierungsgrundlage für unser Verhalten und Handeln. Wir bekennen uns sowohl im individuellen als auch im unternehmerischen Bereich zu ethischem und verantwortungsvollem Handeln. Es bildet die Basis unserer Unternehmenskultur, erläutert unsere wichtigsten Prinzipien und beinhaltet Richtlinien für den Umgang mit unseren Stakeholdern.

I Unsere Vision

Wir agieren mit Leidenschaft für Lebensmittel.

II Unsere Werte

Diese Leidenschaft für Lebensmittel übertragen wir Tag für Tag auf unsere Kunden, Lieferanten, Partner und Mitarbeitenden. Diese Leidenschaft verleiht uns Kraft, Dynamik und stärkt unsere Marktposition. Unsere Marken vermitteln Vertrauen, Qualität und gesunde Ernährung.

III Unsere Führungskultur Spirit of SPAR

Unser Spirit of SPAR beinhaltet die Führungsgrundsätze, die den Handlungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeitende vorgeben. Die sieben Haltungen des Spirit of SPAR bilden einen integralen Bestandteil unserer Unternehmenskultur.

1. Kundenorientierung
2. Team
3. Führen durch Zielsetzungen
4. Kompetenz und Verantwortungsbereiche
5. Leistungsprinzip
6. Kommunikation
7. Die Unternehmung und das private Umfeld

IV Unsere gesellschaftliche Verantwortung

Wir stehen zu verantwortungsbewusstem Unternehmertum und handeln ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortungsvoll. Wir setzen Impulse und leisten Beiträge in den unten aufgeführten fünf Bereichen, denn wir sind uns unserer Rolle für ein nachhaltiges Handeln als Unternehmen bewusst. Wir verstärken unsere gesellschaftliche Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden, der Umwelt und der Gesellschaft nachhaltig. 1. Gesunde Ernährung 2. Lokale Verbundenheit 3. Respekt für unsere Umwelt 4. Ein toller Platz zum Arbeiten 5. Engagement für die Gesellschaft Wir integrieren diese fünf Grundsätze in unser tägliches Handeln. Unsere Mitarbeitenden werden angehalten, diese wenn immer möglich anzuwenden.

V Unser Ethikkodex

Die folgenden Grundsätze bilden die Basis für unser tägliches Handeln und stehen im Einklang mit unserer Vision, unseren Werten, unserer Führungskultur Spirit of SPAR und unserer gesellschaftlichen Verantwortung.

1. Wir achten die geltenden Rechte und gesetzlichen Bestimmungen.
2. Wir lehnen alle Formen der Korruption strikt ab und vermeiden Situationen, die einen Interessenkonflikt zur Folge haben könnten. Bestechung und andere unerwünschte Geschäftsmethoden werden strikte untersagt.
3. Wir unterstützen keine politische Partei.
4. Wir bestärken und unterstützen unsere Mitarbeitenden darin, sich karitativ zu engagieren.
5. Wir sind der Überzeugung, dass niemand diskriminiert werden darf. Wir stellen unsere Mitarbeitenden unter Berücksichtigung des Prinzips der Chancengleichheit ein und erwarten, dass alle Mitarbeitenden sich im täglichen Umgang ethisch korrekt verhalten und die Menschenrechte respektieren.
6. Wir zeigen keinerlei Toleranz gegenüber jedweder Form von Gewalt oder Missbrauch und suchen aktiv nach Möglichkeiten einer Konfliktlösung.
7. Wir achten das Recht jedes Einzelnen auf Religionsfreiheit.
8. Wir respektieren die Privatsphäre unserer Kunden und Mitarbeitenden und geben ohne ausdrückliches vorheriges Einverständnis keinerlei persönliche Daten an Dritte weiter.

VI Unser Lieferanten-Verhaltenskodex

Als fortschrittliches Unternehmen wollen wir nur Waren verkaufen, die den Richtlinien der «Business Social Compliance Initiative» (BSCI) [1] entsprechen. Die Lieferanten haben sicherzustellen, dass der Verhaltenskodex bei ihnen und ihren Unterlieferanten eingehalten wird. Der Anforderungskatalog der BSCI bildet die Grundlage des Verhaltenskodex.

Corporate Social Responsibility

Ein in Zusammenhang mit den Zielsetzungen und Grundwerten von Unternehmen stark diskutiertes Thema ist **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Dabei geht es letztlich um die immer lauter werdende Forderung, dass Unternehmen bei der Verfolgung ihrer ökonomischen (Formal-)Ziele auch eine über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehende ökologische und soziale Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern übernehmen müssen, um eine nachhaltige Entwicklung des Gesellschafts-systems zu ermöglichen (zB gesundheitsfördernde Maßnahmen am Arbeitsplatz, freiwillige Reduktion von Treibhausgasen, Spenden für karitative Zwecke). Die Berichterstattung über entsprechende Aktivitäten gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens erfolgte lange Zeit auf rein freiwilliger Basis und in höchst heterogener Art und Weise (**Nachhaltigkeitsberichterstattung** oder CSR-Reporting).

Am 17. Jänner 2017 wurde das **Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG)** im Bundesgesetzblatt veröffentlicht (BGBl 20/2017). Mit dem Gesetz wurde die Richtlinie 2014/95/EU (NFI-Richtlinie) zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU (Bilanz-Richtlinie) im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen umgesetzt. Das NaDiVeG sieht vor, dass große Unternehmen, die gleichzeitig Unternehmen von öffentlichem Interesse sind und an den Bilanzstichtagen das Kriterium erfüllen, im Durchschnitt des Geschäftsjahres mehr als 500 Mitarbeiter zu beschäftigen, in den Lagebericht eine nichtfinanzielle Erklärung aufnehmen oder dazu alternativ einen gesonderten Bericht verfassen. Die Erklärung hat Angaben zu enthalten, die für das Verständnis der Lage des Unternehmens sowie der Auswirkungen seiner Tätigkeit erforderlich sind und sich jedenfalls auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, auf die Achtung der Menschenrechte und auf die Bekämpfung von Korruption und Bestechung beziehen. Der Wirtschaftsprüfer hat nur das Vorhandensein der nichtfinanziellen Erklärung zu prüfen; die inhaltliche Prüfung erfolgt intern durch Vorstand und Aufsichtsrat. Die Anforderungen des NaDiVeG stellen Unternehmen vor größere Herausforderungen. Vor allem dort, wo das Gesetz vage formuliert ist, bleiben Fragen offen. International anerkannte Rahmenwerke helfen hier, die richtigen Themen und Indikatoren zu identifizieren und Berichte zu strukturieren. Der österreichische Gesetzgeber nennt in seinen Erläuterungen zum NaDiVeG die Leitfäden und Standards der **Global Reporting Initiative (GRI)** explizit als ein solches Rahmenwerk.

Link: NaDiVeG



https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2017_I_20/BGBLA_2017_I_20.pdf

Link: Global Reporting Initiative

	https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/
---	---

Link: Nachhaltigkeitsbericht Wienerberger

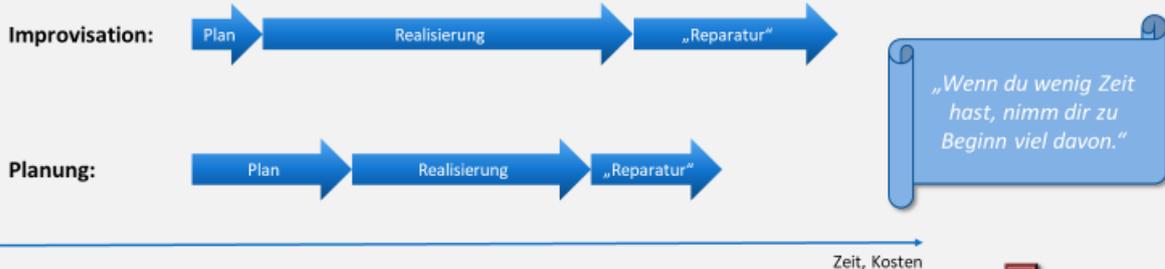
	https://wienerberger.com/de/presseaussendungen/wienerberger-setzt-nachhaltigkeitsstrategie-erfolgreich-fort?gclid=CjwKCAjwT07qBRBQEI-wAl5WC26TFaZPhmgOnXYkNVS7pMuQ_vLiJmn8-yiu6JMUhEk7rZp_gzPzvJBoCcqgQAvD_BwE
---	---

1.2.2 Planung

Planung ist die geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns und soll durch Problemanalyse, Alternativensuche und Alternativenbewertung zielkompatible Entscheidungen ermöglichen.

Planung

- **Planung** macht Steuerung und Kontrolle erst möglich.
- Planung erspart dem Unternehmen die „Reparatur“ **improvisierter** Entscheidungen und damit Zeit und Kosten.



Zeit, Kosten

Andererseits: Gerade bei komplexen Vorhaben in einem dynamischen Umfeld ist es häufig unmöglich, weit in die Zukunft zu blicken und darauf basierend „planvoll“ vorzugehen. Als Lösung bietet sich ein Vorgehen in kleinen Planungs-, Umsetzungs- und Feedbackschleifen („Iterationen“) anstelle eines detaillierten und starren Masterplans an („Agiles Management“).

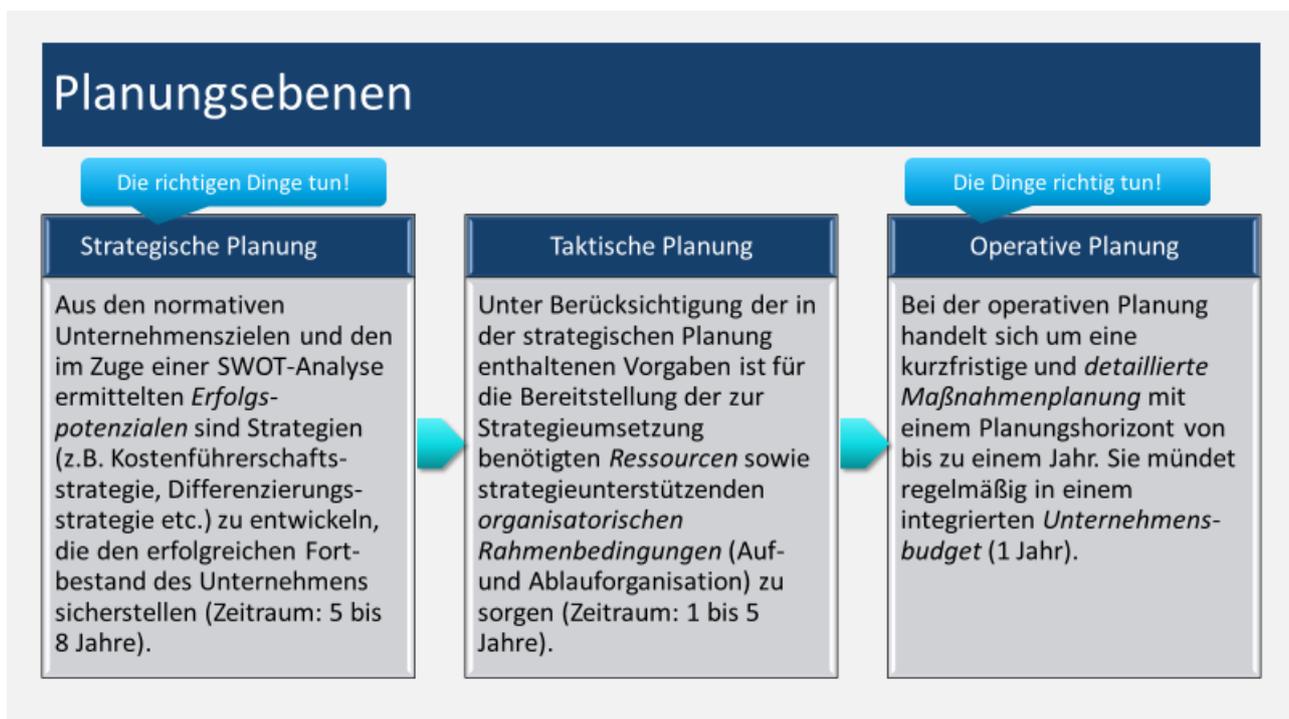
Nach der Tragweite und dem Zeithorizont der Planung lassen sich die strategische, die taktische und die operative Ebene unterscheiden.

- **Strategische Planung:** Aus den im Leitbild formulierten Unternehmenszielen und den im Zuge einer SWOT-Analyse ermittelten Erfolgspotenzialen sind Strategien (zB Kostenführerschaftstrategie, Differenzierungsstrategie) zu entwickeln, die eine Orientierung für die verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen bieten und geeignet sind, den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens

sicherzustellen. Die strategische Planung besitzt eine längerfristige Ausrichtung, der geplante Zeitraum reicht mit fünf bis zehn Jahren weit in die Zukunft. Aus diesem Grund muss häufig auf grobe Schätzungen zurückgegriffen werden.

- **Taktische Planung:** Unter Berücksichtigung der in der strategischen Planung enthaltenen Vorgaben ist für die Bereitstellung der zur Strategieumsetzung benötigten Ressourcen (zB Grundstücke, Maschinen, Material, Personal) sowie strategieunterstützenden organisatorischen Rahmenbedingungen (zB schlanke Aufbauorganisation, effiziente Produktionsprozesse) zu sorgen. Die taktische Planung besitzt einen Planungshorizont von einem bis fünf Jahren.
- **Operative Planung:** Bei der operativen Planung handelt es sich um eine kurzfristige und detaillierte Maßnahmenplanung mit einem Planungshorizont von bis zu einem Jahr. Im Rahmen der jährlichen Budgetierung werden die im nächsten Geschäftsjahr geplanten Maßnahmen in Geldeinheiten bewertet und vom Controlling gemäß der Logik der doppelten Buchhaltung in ein von der Unternehmensleitung zu genehmigendes Unternehmensbudget, bestehend aus einer Plan-Bilanz, einer Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung, einer Plan-Geldflussrechnung sowie entsprechenden Plan-Kennzahlen, überführt.

Man könnte auch sagen, dass es bei der strategischen Planung primär darum geht, die *richtigen Dinge* zu tun, während es bei der operativen Planung darum geht, die *Dinge richtig* zu tun.



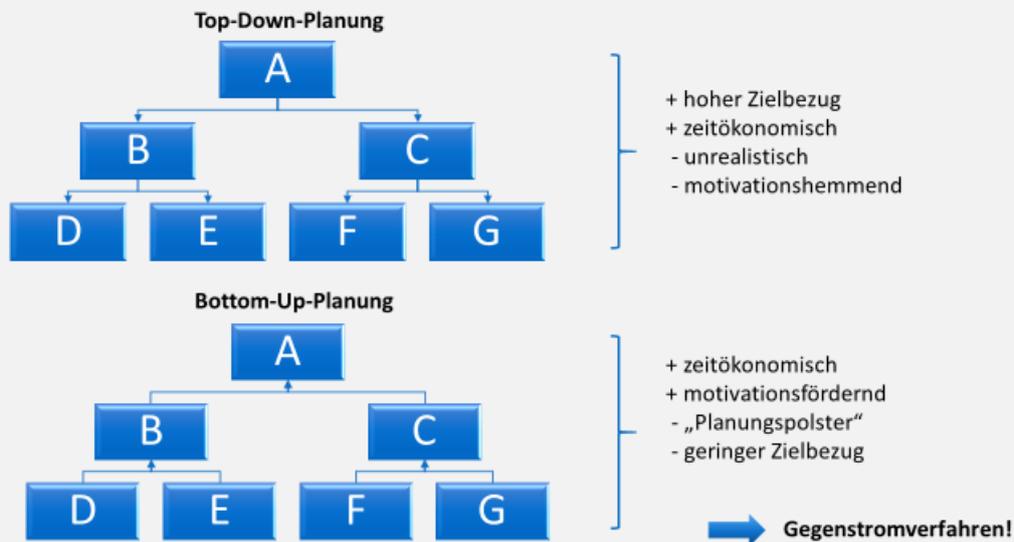
Strategische, taktische und operative Pläne verlieren im Zeitablauf an Aktualität. Daher müssen sie in regelmäßigen Abständen überarbeitet bzw. revidiert werden. Dazu wäre es denkbar, dass kurz vor Ablauf einer

Planungsperiode von beispielsweise fünf Jahren eine neue Fünf-Jahres-Periode geplant wird. Diese Vorgehensweise, die auch als **Blockplanung** bezeichnet wird, besitzt den Nachteil, dass kurz- oder mittelfristige Veränderungen in den Planungsgrundlagen bis zur Neuplanung für den nächsten Planungszeitraum unberücksichtigt bleiben. Deshalb ist eine rollierende Planung zu bevorzugen. Bei der **rollierenden Planung** erfolgt noch während der laufenden Planperiode eine Neuplanung, indem nach Ablauf eines Zeitabschnitts (zB ein Jahr, ein Monat) ein neuer Zeitabschnitt angefügt und auch die Planung der zuvor bereits geplanten Zeitabschnitte überarbeitet wird. Dies erhöht zwar den Planungsaufwand, da häufiger geplant werden muss; jedoch bleibt die Anzahl der geplanten Zeitabschnitte konstant und die gesamte Planung fällt aufgrund der laufenden Einbeziehung neuer Informationen wesentlich realitätsnäher aus.

In Abhängigkeit des Ausmaßes der Einbeziehung untergeordneter Bereiche des Unternehmens in den Planungsprozess lassen sich Top-down-Planung, Bottom-Up-Planung und die Planung im Gegenstromverfahren unterscheiden:

- **Top-down-Planung:** Bei der Top-down-Planung erfolgt die Vorgabe von Rahmenwerten „von oben“, während die Detaillierung der Pläne auf unteren Hierarchiestufen erfolgt.
- **Bottom-up-Planung:** Bei der Bottom-up-Planung werden zunächst Daten und Planwerte auf unteren Ebenen gesammelt und anschließend zusammengefasst und verdichtet, bis eine Gesamtplanung für das Unternehmen vorliegt.
- **Gegenstromverfahren:** Bei der Planung im Gegenstromverfahren erfolgen zunächst Top-Down-Vorgaben von Eckwerten und Planungsprämissen, auf deren Basis Detailplanungen dezentral auf unteren Unternehmensebenen erstellt werden können. Anschließend werden die Teilplanungen zentral zusammengefasst. Unstimmigkeiten zwischen den Teilplänen bzw bei Nichterreichung der Top-Down-Vorgaben wird diese Vorgehensweise in weiteren Abstimmungsrounden so lange wiederholt, bis schließlich ein stimmiger Plan, dessen Umsetzung die Vorgaben des Top-Managements ermöglicht, vorliegt.

Partizipation im Planungsprozess



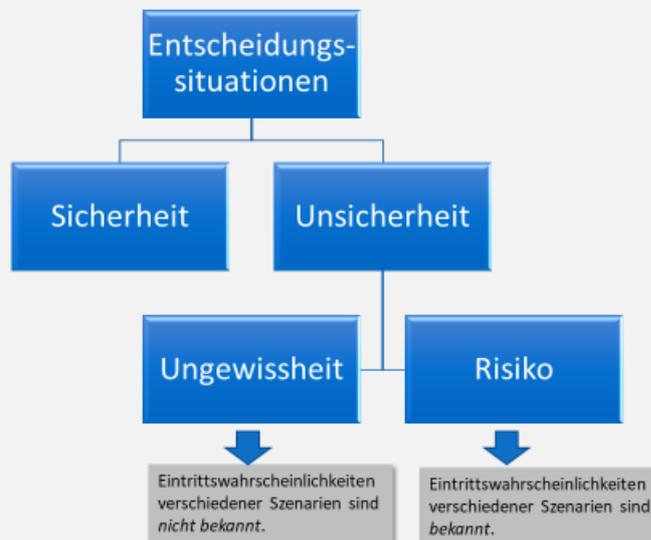
1.2.3 Entscheidung

Unter einer **Entscheidung** wird die Auswahl einer bestimmten Handlungsalternative verstanden. Als Entscheidungsgrundlage dienen die Ergebnisse der Planung. Wenn im Rahmen der Alternativenbewertung bereits eine Rangfolge der verschiedenen Alternativen festgelegt wurde, steht die optimale Alternative bereits fest.

Entscheidungen, die von der Unternehmensleitung (Top-Management) getroffen werden müssen, werden als **Führungsentscheidungen** bezeichnet. Dazu zählen vor allem strategische Entscheidungen (z.B. Entwicklung neuer Geschäftsfelder), die Besetzung von Führungspositionen sowie Entscheidungen betreffend die Bewältigung von Unternehmenskrisen. Derartige Entscheidungen können – im Gegensatz zu Routineentscheidungen oder Entscheidungen, deren Auswirkungen für das Gesamtunternehmen keinen großen Einfluss haben – nicht mittels **Delegation** auf niedrigere Hierarchieebenen übertragen werden.

Die **betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie** ist eine Disziplin, die sich mit der Beschreibung, Erklärung und der Gestaltung von Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozessen beschäftigt. Die von der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Entscheidungsmodelle (z.B. Investitionsrechenverfahren) unterscheiden sich unter anderem in Abhängigkeit davon, ob man es mit einer **Entscheidung unter Sicherheit**, einer **Entscheidung unter Risiko** (es liegen unsichere Erwartungen vor, den künftigen Umweltzuständen können jedoch Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden) oder aber einer **Entscheidung unter Ungewissheit** (es liegen unsichere Erwartungen vor, den künftigen Umweltzuständen können keine Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden) zu tun hat.

Entscheidungssituationen



Wirtschaftspsychologie

Die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie ist stark normativ geprägt und geht dabei vom idealtypischen Modell rationalen Entscheidungsverhaltens aus. Rationales Entscheidungsverhalten basiert auf den Verhaltensannahmen des Homo Oeconomicus und unterstellt die strenge Anwendung entscheidungslogischer Prinzipien, mit deren Hilfe stets optimale Entscheidungen für eine Problemstellung gefunden werden können. Die starren Verhaltensannahmen normativer Entscheidungsmodelle (zB vollkommener Informationsstand und strenges Rationalverhalten des Entscheiders) sind zur Beschreibung und Erklärung des realen Entscheidungsverhaltens jedoch vielfach nur begrenzt nützlich. Zur Abbildung des realen Entscheidungsverhaltens stützt sich die moderne Entscheidungstheorie deshalb insbesondere auf verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse. Die **Wirtschaftspsychologie** kennt zahlreiche Beispiele für in der Praxis häufig anzutreffende Effekte bzw Denkfehler, die einer rationalen Entscheidungsfindung entgegenstehen können; einige Beispiele für solche Effekte seien an dieser Stelle exemplarisch angeführt:

- **Halo-Effekt:** Der Halo-Effekt ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Beobachter sich von einem einzigen, dominanten Merkmal positiv oder negativ beeinflussen lässt. Alle übrigen Dimensionen werden von der Bewertung dieses einen Merkmals überstrahlt. Ein Halo-Effekt liegt beispielsweise vor, wenn ein Vorgesetzter von langen Arbeitszeiten eines Mitarbeiters auf hohe Leistungsfähigkeit schließt und ihn automatisch positiv beurteilt, ohne andere Indikatoren zu berücksichtigen.
- **Overconfidence-Effekt:** Hiermit ist gemeint, dass Menschen eine systematische Angewohnheit haben, sich selbst – ihr Wissen und ihre Fähigkeiten – zu überschätzen. Dementsprechend erwarten sie auch

mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als sie tatsächlich gegeben ist, dass ihre Handlungen zum Erfolg führen.

- **Selektive Wahrnehmung:** Hiermit wird die Tendenz von Menschen beschrieben, sich ihre Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass ihre eigenen Erwartungen erfüllt werden. Informationen, die dabei die eigenen Erwartungen widerlegen würden, werden in diesem Prozess zwecks Reduktion interner Spannungszustände mehr oder weniger unbewusst ausgeblendet.
- **Self-Serving-Bias:** Dieser „bias“ bezeichnet die Tendenz, dass Menschen Erfolge tendenziell mit eigenen Stärken (zB Kompetenzen, Intellekt) begründen, während sie Misserfolge eher auf externe Ursachen zurückführen. Diese Verzerrung führt freilich dazu, dass Menschen aus eigenen Fehlern nicht immer die für ein zukünftig erfolgreiches Handeln erforderlichen Konsequenzen ziehen.
- **Sunk-Cost-Effekt:** Unter dem Sunk-Cost-Effekt ist die Neigung von Menschen zu verstehen, an einer Handlungsalternative (zB einem Investitionsprojekt) umso stärker festzuhalten, je mehr Geld, Zeit oder Arbeit in der Vergangenheit dafür bereits eingesetzt wurden.

Buchtipps: Rolf Dobelli, Die Kunst des klaren Denkens



Viele Manager vertrauen bei wichtigen Entscheidungen auch auf ihr Bauchgefühl bzw ihre **Intuition**. Mittlerweile konnte wissenschaftlich nachgewiesen werden, dass intuitive Entscheidungen va dann überlegen sein können, wenn die Entscheidungssituation sehr komplex ist, wenig Zeit zur Analyse des Entscheidungsproblems bleibt und der Entscheider auf langjährige Erfahrungen mit ähnlich gelagerten Entscheidungssituationen zurückblicken kann.

1.2.4 Steuerung

Die **Steuerung** dient der Verknüpfung von Planung und Realisation. Konkret soll sie Pläne in bearbeitbare Aufgabenpakete überführen, Mitarbeiter mit diesen Aufgabenpaketen betrauen und sie veranlassen, die ihnen zugewiesenen Aufgaben effektiv und effizient zu erledigen.

1.2.5 Kontrolle

Im Rahmen der **Kontrolle** wird überprüft, ob die zur Zielerreichung geplanten Aufgabenpakete so umgesetzt wurden, wie es zuvor geplant worden ist. Planung und Kontrolle sind eng miteinander verknüpft. Die wechselseitige Abhängigkeit verdeutlicht die alte Regel „*Planung ohne Kontrolle ist unsinnig, Kontrolle ohne Planung unmöglich*“. Die Abhängigkeit besteht, weil die Kontrolle fest an die Planvorgaben gekoppelt ist; umgekehrt fließen auch die in Kontrollvorgängen ermittelten Ergebnisse in zukünftige Planungsprozesse ein.

Es lassen sich drei Bereiche der Kontrolle unterscheiden:

- **Prämissenkontrolle:** Bei der Prämissenkontrolle wird überprüft, ob die grundlegenden Annahmen, die einer Planung bzw Entscheidung zu Grunde gelegt wurden (zB Annahmen betreffend Marktwachstum, Konkurrenzverhalten), noch gültig sind. Ist hier eine Veränderung eingetreten bzw wurde von falschen Voraussetzungen ausgegangen, muss gegebenenfalls eine (Kurs-)Korrektur durch die Unternehmensleitung vorgenommen werden.
- **Ergebniskontrolle:** Durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche werden die geplanten Werte (Soll-Größen) mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen (Ist-Größen) verglichen. Daraus lässt sich ein Zielerreichungsgrad bestimmen. Durch Abweichungsanalysen ist zu ermitteln, auf welche Ursachen die eingetretenen Abweichungen zurückzuführen sind und durch welche Gegenmaßnahmen drohende negative Abweichungen (zB Ist-Kosten > Soll-Kosten) künftig vermieden werden können. Ergänzend zu einem **Soll-Ist-Vergleich** können die Ist-Größen auch in Bezug zu Vergangenheitswerten (**Periodenvergleich**) oder zu Werten von vergleichbaren Unternehmen gesetzt werden (**Betriebsvergleich**), um auf diese Weise die Entwicklung und die relative Position des eigenen Unternehmens besser einschätzen zu können.
- **Prozesskontrolle:** Bei der Prozesskontrolle werden die im Unternehmen ablaufenden Prozesse (zB Beschaffungsprozesse, Produktionsprozesse) mit den entsprechenden Vorgaben in punkto Prozessqualität, Prozesszeit und Prozesskosten verglichen und bei Bedarf entsprechende Optimierungsmaßnahmen im Prozessdesign angestoßen.

Eine besondere Form der Kontrolle stellt die **Revision** dar, die entweder als Innenrevision oder als Außenrevision durchgeführt werden kann. Bei der Revision wird die Kontrolle durch Personen vorgenommen, die nicht in die betrieblichen Abläufe eingebunden sind und die somit eine gewisse

Unabhängigkeit und einen anderen Blickwinkel besitzen. Während bei der **Innenrevision** Mitarbeiter einer speziellen Abteilung des eigenen Unternehmens die Kontrolle durchführen, kommen bei der **Außenrevision** unternehmensexterne Personen (zB Wirtschaftsprüfer, Betriebsprüfer, Rechnungshof) zum Einsatz.

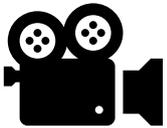
Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. In welche Phasen lässt sich der allgemeine Managementprozess unterteilen?2. Diskutieren Sie die wesentlichen Inhalte und Funktionen eines Unternehmensleitbilds!3. Wodurch unterscheidet sich eine Shareholder-Value-Orientierung von einer Stakeholder-Value-Orientierung?4. Wodurch unterscheidet sich die rollierende Planung von der Blockplanung?5. Wodurch unterscheidet sich eine Risikosituation von einer Situation unter Ungewissheit?
---	---

2 Strategie

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• zwischen Ergebnis-, Prozess- und Prämissenkontrolle zu differenzieren• zwischen einer Strategiegestaltung auf Unternehmensebene und einer Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene zu unterscheiden• Aufbau und Einsatzmöglichkeiten einer BCG-Matrix zu beschreiben• Vor- und Nachteile einer externen gegenüber einer internen Geschäftsfeldentwicklung zu diskutieren• zwischen einer Differenzierungsstrategie und einer Kosten-/Preisführerschaftsstrategie zu differenzieren• Quellen zur Durchsetzung einer überlegenen Kostenposition zu identifizieren• einen idealtypischen Strategieplanungsprozess zu skizzieren• zwischen der Makro- und der Mikroumwelt eines Unternehmens zu differenzieren• das Fünf-Kräfte-Modell von Porter zur Analyse der Attraktivität einer Branche zu beschreiben• die Wesensmerkmale von Kernkompetenzen aufzuzählen• Aufbau und Einsatzmöglichkeiten einer Balanced Scorecard zu beschreiben
---	---

	<p>Lehrvideos Kap. „Strategische Planung und Kontrolle“</p>
---	---

2.1 Ebenen der Strategiegestaltung

Die **Strategie** bestimmt die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens am Markt und legt fest, welche Ressourcen dazu innerhalb des Unternehmens aufgebaut und eingesetzt werden sollten. Damit schafft die strategische Planung die Basis für die Schaffung und Weiterentwicklung jener **Erfolgspotenziale**, die erforderlich sind, um die langfristigen Unternehmensziele (zB. Rentabilität, Wachstum, Unabhängigkeit etc) zu erreichen.

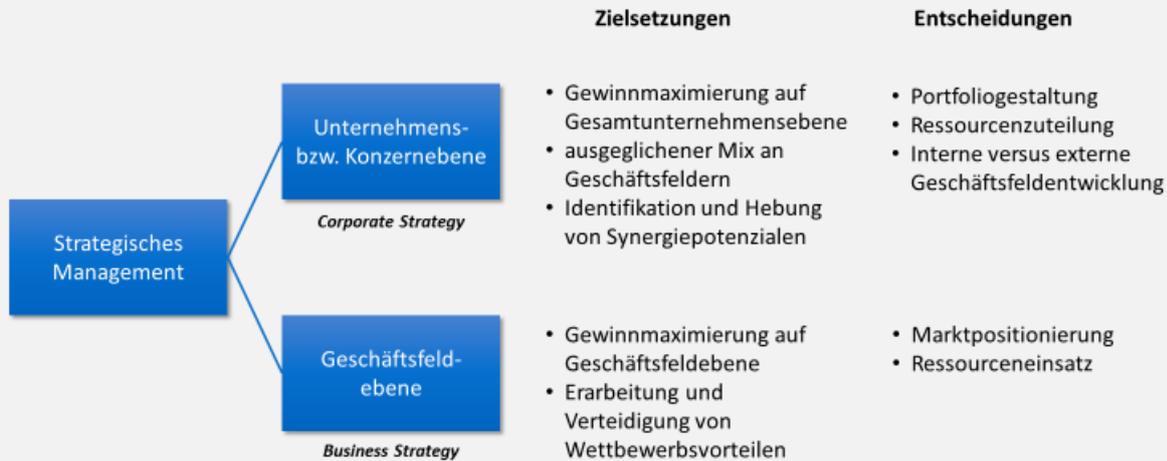
Gleichzeitig bildet sie den Bezugsrahmen für die operative Planung (Budgetierung), in deren Rahmen durch mittel- und kurzfristige Maßnahmen und Projekte eine konsequente Umwandlung der entwickelten Erfolgspotenziale (zB, Geschäftsmodellinnovationen, neue Produkte, Erschließung neuer Märkte etc) in ausschüttbare Gewinne bzw reinvestierbare Cashflows.



Für Unternehmen, die in mehreren Geschäftsfeldern im Sinne definierter Produkt-Markt-Kombinationen (zB Elektrowerkzeuge für Heimwerker) tätig sind, ergeben sich va zwei Ebenen, auf denen Strategien zu formulieren sind:

- **Strategiegestaltung auf Unternehmensebene:** Die zentrale strategische Aufgabe auf Unternehmensebene besteht darin festzulegen, in welchen Geschäftsbereichen das Unternehmen agieren soll und wie diese untereinander zu priorisieren sind. Kern der Strategiegestaltung ist daher die Bestimmung des optimalen **Geschäftsfeldportfolios**. Man spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass eine Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) formuliert wird.
- **Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene:** Die zentrale strategische Aufgabe auf Geschäftsfeldebene besteht darin festzulegen, wie das Unternehmen in einem bestimmten Geschäftsfeld operieren soll, um im Wettbewerb mit seinen Konkurrenten zu bestehen. Im Kern geht es darum, wie Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten geschaffen werden können. Man spricht in diesem Zusammenhang daher auch von Wettbewerbsstrategien (business strategies) der einzelnen Geschäftsfelder.

Ebenen der Strategiegestaltung



2.2 Strategiegestaltung auf Unternehmensebene

2.2.1 Portfoliokonzepte

Konzepte der Portfoliogestaltung sind die zentralen Instrumente der Strategiegestaltung auf Unternehmensebene. **Portfoliokonzepte** wurden für die Steuerung von Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern entwickelt. Das Portfolio stellt in Analogie zu Wertpapier-Portefeuilles die Kombination der verschiedenen Geschäftseinheiten eines Gesamtunternehmens dar.

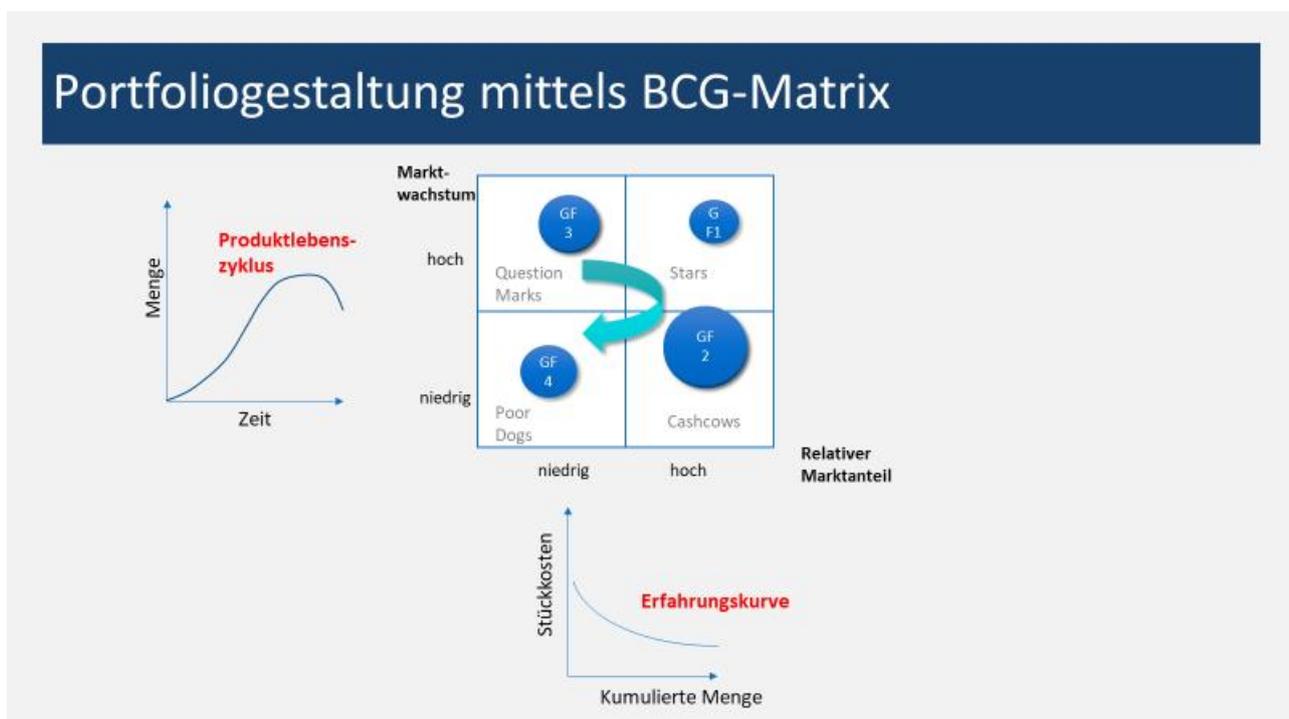
Der Grundgedanke ist, dass einzelne Geschäftsfelder stets aus zwei unterschiedlichen Dimensionen heraus beurteilt werden. Die **externe Dimension** bringt die Attraktivität eines Marktes zum Ausdruck. Anhand der **internen Dimension** wird die Stärke eines Geschäftsfelds im Wettbewerb beurteilt. Die typische Visualisierung dieses Grundgedankens ist eine Matrix, bei der die externe Dimension auf der vertikalen und die interne Dimension auf der horizontalen Achse abgetragen werden (oder umgekehrt). Einzelne Geschäftsfelder werden dann entsprechend der bei ihnen gemessenen Ausprägungen der beiden Dimensionen in dieser Matrix positioniert, wobei die Darstellungsgröße eines Geschäftsfelds mit seiner Bedeutung für das betrachtete Unternehmen korrespondiert, die meist durch Größen wie Umsatz oder Deckungsbeitrag ausgedrückt wird. Die Portfoliotechnik hat deshalb in der Praxis weite Verbreitung gefunden, weil sie einen anschaulichen Überblick über die verschiedenen Geschäftsfelder des Unternehmens liefert und für bestimmte Umwelt- und Unternehmenskonstellationen Handlungsempfehlungen, sog **Normstrategien**, ausspricht.

BCG-Matrix

Das älteste aller Portfoliokonzepte und gleichzeitig in der Praxis am häufigsten anzutreffen ist das sog **Marktanteils-Marktwachstumsportfolio**, welches von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt wurde. Das

Marktanteils-Marktwachstumsportfolio (auch **BCG-Matrix** genannt) beschränkt sich bei der Analyse der Geschäftsfelder auf nur eine Umfeldvariable und ebenfalls nur eine Unternehmensvariable.

Umfeldvariable ist das (reale) **Marktwachstum**. In ihr spiegeln sich alle umweltbezogenen Chancen und Risiken wider. Theoretische Grundlage für die Auswahl des Marktwachstums ist das Modell des **Produktlebenszyklus**. Dieses Modell geht davon aus, dass alle Produkte während ihrer Lebensdauer bestimmte Phasen durchlaufen (Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration). Jeder Phase entsprechen wiederum typische Entwicklungen der Größen Umsatz, Kapitalbedarf und Rentabilität. Wachsende Märkte stellen demnach Chancen dar und versprechen unternehmerischen Erfolg. Niedrige Wachstumsraten deuten auf unattraktive Märkte in den letzten Phasen des Lebenszyklus hin.



Die Trennlinie zwischen hohem und niedrigem Wachstum kann zB beim durchschnittlichen Wachstum des Bruttosozialprodukts gezogen werden.

Unternehmensvariable ist der **relative Marktanteil** (rMA). Er ist wie folgt definiert:

$$rMA = \text{Umsatz Geschäftsfeld} / \text{Umsatz stärkster Konkurrent}$$

Die Trennlinie zwischen einem hohen und einem niedrigen relativen Marktanteil liegt bei Eins, also bei gleich hohen Umsätzen des Geschäftsfelds und seines stärksten Konkurrenten. Theoretisch fundiert wird die Verwendung des relativen Marktanteils durch den **Erfahrungskurveneffekt**. Der Erfahrungskurveneffekt besagt, dass mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge die (realen) Stückkosten aufgrund von Lernvorgängen sowie des Einsatzes effizienterer Fertigungstechniken um typischerweise 20 bis 30 Prozent sinken. Die Verknüpfung des Erfahrungskurveneffektes mit dem relativen Marktanteil beruht auf der vereinfachenden Annahme,

dass das Unternehmen mit dem (gegenwärtig) höchsten relativen Marktanteil auch kumuliert die größte Stückzahl hergestellt hat und die damit verbundenen Chancen bzw. Potenziale, die der Erfahrungskurveneffekt bietet, auch tatsächlich genutzt hat.

In Abhängigkeit von der Positionierung der Geschäftsfelder in den vier Feldern der Matrix ergeben sich folgende Normstrategien:

- **Question Marks:** Im Feld „Question Marks“ werden Nachwuchsprodukte positioniert. Sie befinden sich in der Einführungsphase des Lebenszyklus, haben ein hohes Wachstumspotenzial, aber einen geringen relativen Marktanteil. Der Mittelrückfluss der Nachwuchsprodukte ist noch zu gering, um die für Investitionen erforderlichen Mittel selbst aufzubringen. Je nachdem, wie die Unternehmensführung die Zukunftschancen einschätzt, werden weitere Investitionen oder ein schneller Rückzug empfohlen.
- **Stars:** Stars sind Geschäftsfelder mit einem hohen relativen Marktanteil in einem schnell wachsenden Markt. Die Produkte befinden sich in der Wachstumsphase des Lebenszyklus. Um den hohen Marktanteil absichern bzw. ausbauen zu können, muss das Unternehmen in erheblichem Umfang investieren. Obwohl in diesem Stadium bereits Gewinne erzielt werden, kann es sein, dass die für Erweiterungsinvestitionen benötigten Finanzmittel nicht allein aus den Verkaufserlösen der Starprodukte aufgebracht werden können. In diesem Fall ist die Zuführung zusätzlicher Mittel (zB Investitionskredite etc.) erforderlich, damit die Starprodukte zu den Finanzquellen der Zukunft weiterentwickelt werden können. Normstrategie für Starprodukte ist also eine Investitionsstrategie.
- **Cash Cows:** Cash Cows sind Geschäftsfelder, die nur noch wenig wachsen, bei denen das Unternehmen aber einen hohen relativen Marktanteil aufweist. Die Produkte befinden sich in der Reifephase. Ziel des Unternehmens muss es sein, den hohen Marktanteil durch Ersatzinvestitionen zu halten; Erweiterungsinvestitionen werden jedoch nicht mehr getätigt. Cash Cows setzen aus dem Absatz ihrer Erzeugnisse mehr Finanzmittel frei, als für Investitionen benötigt werden. Sie sind damit auch eine wichtige Kapitalquelle für neue Geschäftsfelder. Normstrategie für Cash Cows ist damit eine Abschöpfungsstrategie.
- **Poor Dogs:** Weisen strategische Geschäftsfelder sowohl geringe Marktwachstumsraten als auch niedrige relative Marktanteile auf, sind die zugehörigen Produkte als Poor Dogs einzustufen. Sie befinden sich idR in der Sättigungs- bzw. Degenerationsphase ihres Marktlebens. Poor Dogs erwirtschaften kaum noch Gewinne, möglicherweise werden sogar bereits Verlusten eingefahren. Der Auftrag an die Unternehmensführung lautet, die Investitionen auf ein Minimum zu reduzieren oder eine Portfoliobereinigung (= Verkauf oder Aufgabe des Geschäftsfelds) vorzunehmen. Als Normstrategie ist somit eine Desinvestitionsstrategie zu verfolgen.

Bei der Beurteilung des Gesamtportfolios ist darauf zu achten, dass eine ausgewogene Mischung von Geschäftsfeldern vorliegt. Ausgewogen bedeutet dabei, dass ein Gleichgewicht zwischen Finanzmittel erzeugenden Geschäftsfeldern (Cash Cows) und Finanzmittel absorbierenden Geschäftsfeldern (Question Marks, Stars) vorliegt. Kritisch anzumerken ist, dass die Messung der internen und der externen Dimension anhand von jeweils nur einem einzigen Indikator eine stark vereinfachte Abbildung der Realität darstellt. Weitere Probleme betreffen die schwierige Abgrenzung von Geschäftsfeldern sowie die Außerachtlassung synergetischer Beziehungen zwischen den verschiedenen Geschäftsfeldern.

BEISPIEL BCG-Matrix (1)



Ein Unternehmen besitzt die drei strategischen Geschäftsfelder (SGE) A, B und C, für die folgende Daten vorliegen:

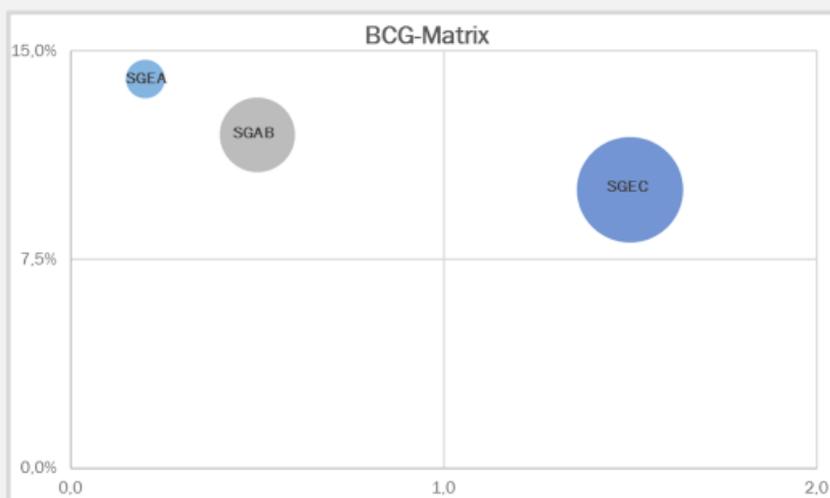
SGE	SGE A	SGE B	SGE C
eigener Marktanteil	8%	12%	30%
Marktanteil des stärksten Wettbewerbers	40%	24%	20%
geschätztes Marktwachstum	14%	12%	10%
Marktvolumen (Mio. Umsatz)	250	625	500

Das durchschnittliche BIP-Wachstum beträgt 7,5%.

Aufgabenstellung:

Erstellen Sie eine BCG-Matrix, wobei die Größe der Geschäftsfelder durch deren Umsatz repräsentiert werden soll!

BEISPIEL BCG-Matrix (2)

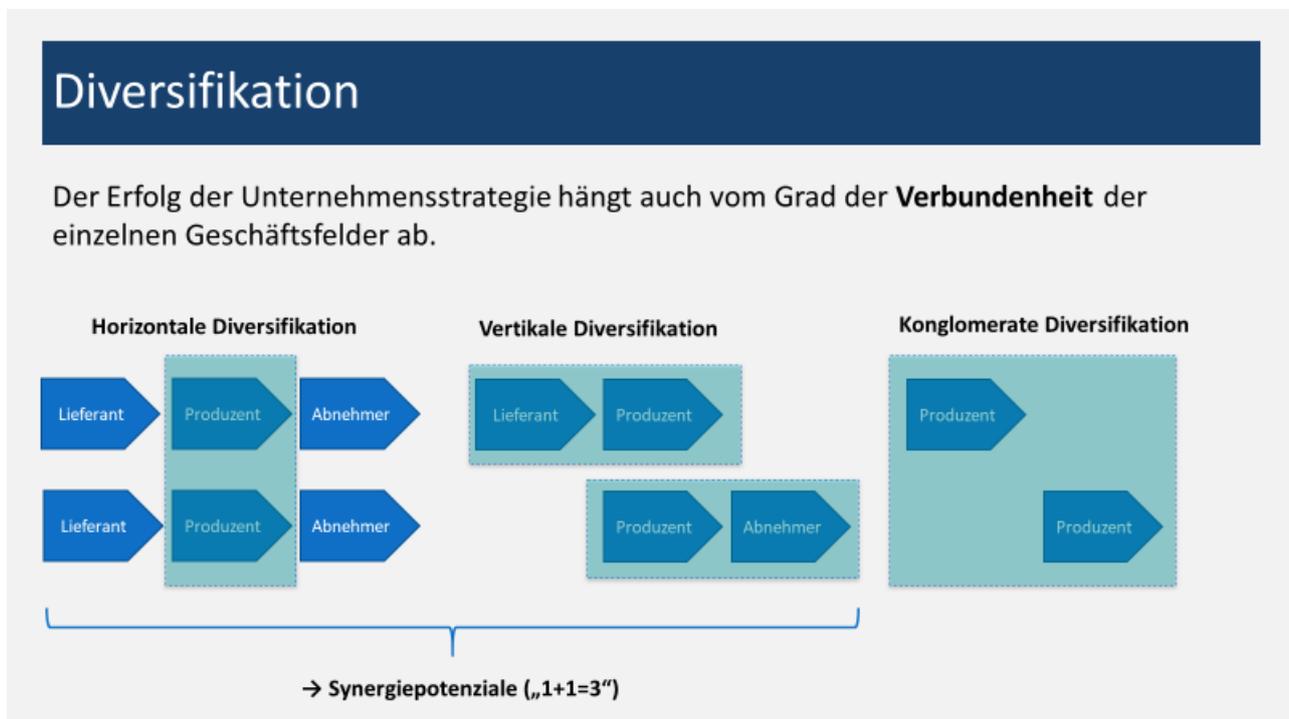


Es liegt insgesamt ein sehr unausgewogenes Portfolio vor: Das Unternehmen hat zwar mit SGE C einen Star und mit den SGE A und B zwei Question Marks, jedoch fehlen Cashcows völlig. Das Fehlen von Cashcows schwächt die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens. Das Unternehmen muss sich um zusätzliche Finanzquellen (z.B. Bankkredite etc.) für die Wachstumsfinanzierung der beiden Question Marks bemühen. Sollten die erhaltenen Mittel nicht ausreichen, muss wohl die weniger aussichtsreiche der beiden Nachwuchs-Geschäftseinheiten veräußert oder liquidiert werden.

Der Gesamterfolg des Unternehmens hängt – wie weiter oben bereits kurz angesprochen – auch vom Grad der **Verbundenheit** der einzelnen Geschäftsfelder und den daraus resultierenden Synergiepotenzialen ab. Es bestehen folgende Optionen:

- **Horizontale Diversifikation:** Ein horizontal diversifiziertes Unternehmen hält verwandte Geschäftsfelder, die auf der gleichen Wertschöpfungsstufe agieren, in seinem Unternehmen.
- **Vertikale Diversifikation:** Vertikal diversifizierte Unternehmen sind dagegen durch Geschäftsfelder gekennzeichnet, die in einem Kunden-Lieferantenverhältnis zueinanderstehen.
- **Konglomerate Diversifikation:** Eine konglomerate Diversifikation liegt vor, wenn ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder besitzt, die sich in Bezug auf Produkte und Märkte und damit wohl auch hinsichtlich ihrer Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse deutlich oder sogar vollständig voneinander unterscheiden.

Ziel einer horizontalen bzw vertikalen Diversifikation ist es, durch das gemeinsame Management von ähnlichen bzw technologisch verwandten Geschäftsfeldern bzw Produkt-Markt-Kombinationen **Synergieeffekte** zu erzielen (zB Transfer des positiven Markenimages von einem Geschäftsfeld auf ein verwandtes Geschäftsfeld, günstigere Einkaufskonditionen durch gemeinsamen Bezug großer Rohstoffmengen, Übertragung von technologischem Know-how zwischen verwandten Geschäftsfeldern).



2.2.2 Portfolioveränderungen

Um die zukünftig angestrebte Portfoliokonstellation zu verwirklichen, sind in aller Regel Veränderungen des gegenwärtigen Portfolios vorzunehmen.

Es gibt prinzipiell drei Möglichkeiten, **Portfolioveränderungen** zu verwirklichen:

- **Interne Entwicklung:** Man spricht von interner Entwicklung, wenn ein Unternehmen ein neues Geschäftsfeld aus eigener Kraft aufbaut. Die Einheit, die das neue Geschäftsfeld repräsentiert, wird also aus dem Unternehmen heraus neu geschaffen. Im negativen Fall – der so genannten Portfoliobereinigung – wird ein existierendes Geschäftsfeld stillgelegt (Liquidation).
- **Externe Entwicklung:** Von externer Entwicklung spricht man dann, wenn ein Unternehmen ein neues Geschäftsfeld durch Kauf erwirbt (Akquisition). Die Einheit, die das neue Geschäftsfeld repräsentiert, existiert also bereits als eigenständiges Unternehmen oder Teil eines anderen Unternehmens. Im umgekehrten Fall wird ein Geschäftsfeld, das im eigenen Unternehmen existiert, an ein externes Unternehmen veräußert (Verkauf).
- **Kooperation:** Bei Kooperationen handelt es sich um Mischformen der internen und externen Entwicklung. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass zwei oder mehr Unternehmen Teile ihrer Aktivitäten zusammenlegen, um ein bestimmtes Geschäftsfeld gemeinsam zu bearbeiten. Joint Ventures, Lizenzvereinbarungen oder Franchising sind nur einige Beispiele für solche Formen der Zusammenarbeit.

Portfolioveränderungen

Um das Unternehmen vom **Ist-Portfolio** zum angestrebten **Soll-Portfolio** zu entwickeln, stehen drei Möglichkeiten zur Verfügung:

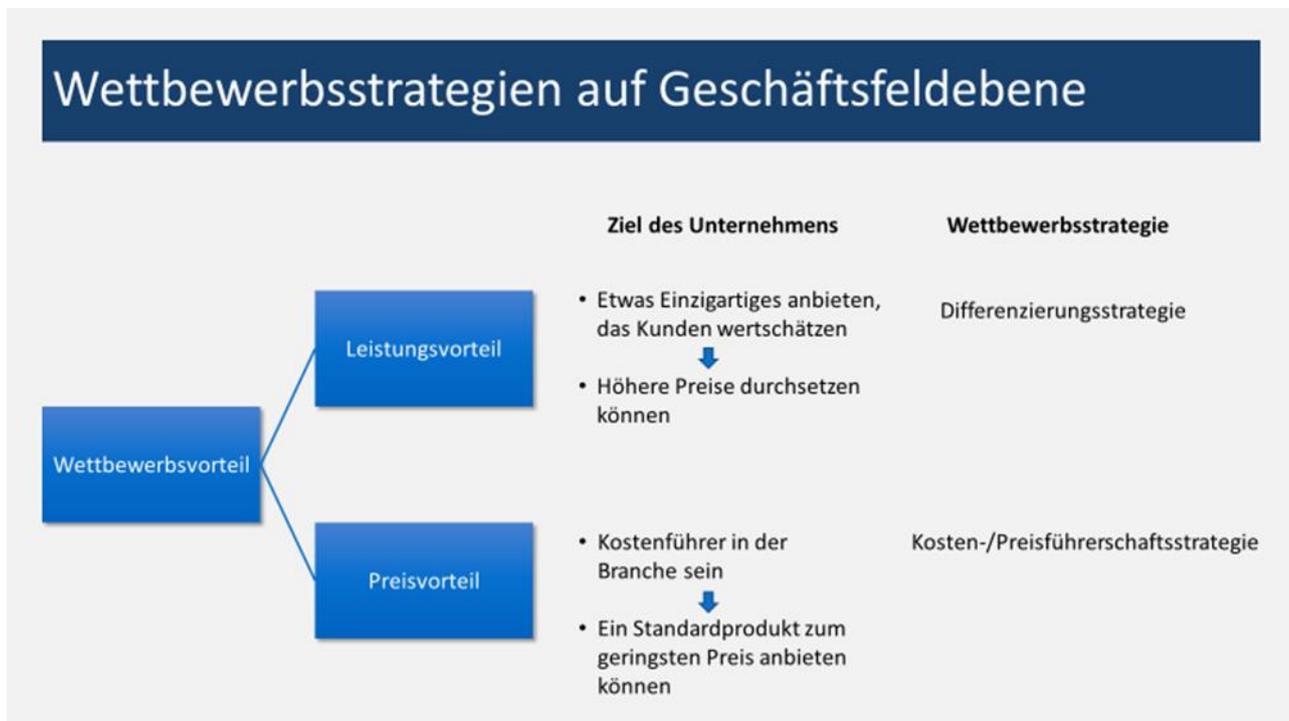
- **Interne Entwicklung:**
 - Ein neues Geschäftsfeld wird aus eigener Kraft aufgebaut.
 - Vorteile: Flexibilitätsvorteil, Kulturvorteil
 - Nachteile: Zeitrisko, starke Abwehrreaktionen
 - Ein bestehendes Geschäftsfeld wird liquidiert.
- **Externe Entwicklung:**
 - Ein neues Geschäftsfeld wird zugekauft (horizontale / vertikale / konglomerate Akquisition).
 - Vorteile: Zeitvorteil, Überwindung von Markteintrittsbarrieren (z.B. Know-how, Zugang zu Vertriebssystemen, geringe Abwehrreaktionen)
 - Nachteile: Kulturnachteil bzw. Integrationsrisiko, Flexibilitätsnachteil, Preisrisiko (→ winner's curse)
 - Ein bestehendes Geschäftsfeld wird verkauft.
- **Kooperationen** als Mischformen von externer und interner Entwicklung (z.B. Strategische Allianzen, Lizenzvergabe, Joint Venture etc.)
 - Vorteile: externe Lerneffekte, Risikoausgleich
 - Nachteile: Führungsrisiko → Stabilitätsrisiko

2.3 Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene

2.3.1 Wettbewerbsstrategie

Kernbestandteil der Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene ist das Denken in Wettbewerbsvorteilen, welche durch geeignete **Wettbewerbsstrategien** zu erreichen sind.

Laut Porter lassen sich grundsätzlich zwei Arten von Wettbewerbsstrategien unterscheiden: die **Differenzierungsstrategie** und die **Kosten-/Preisführerschaft**.



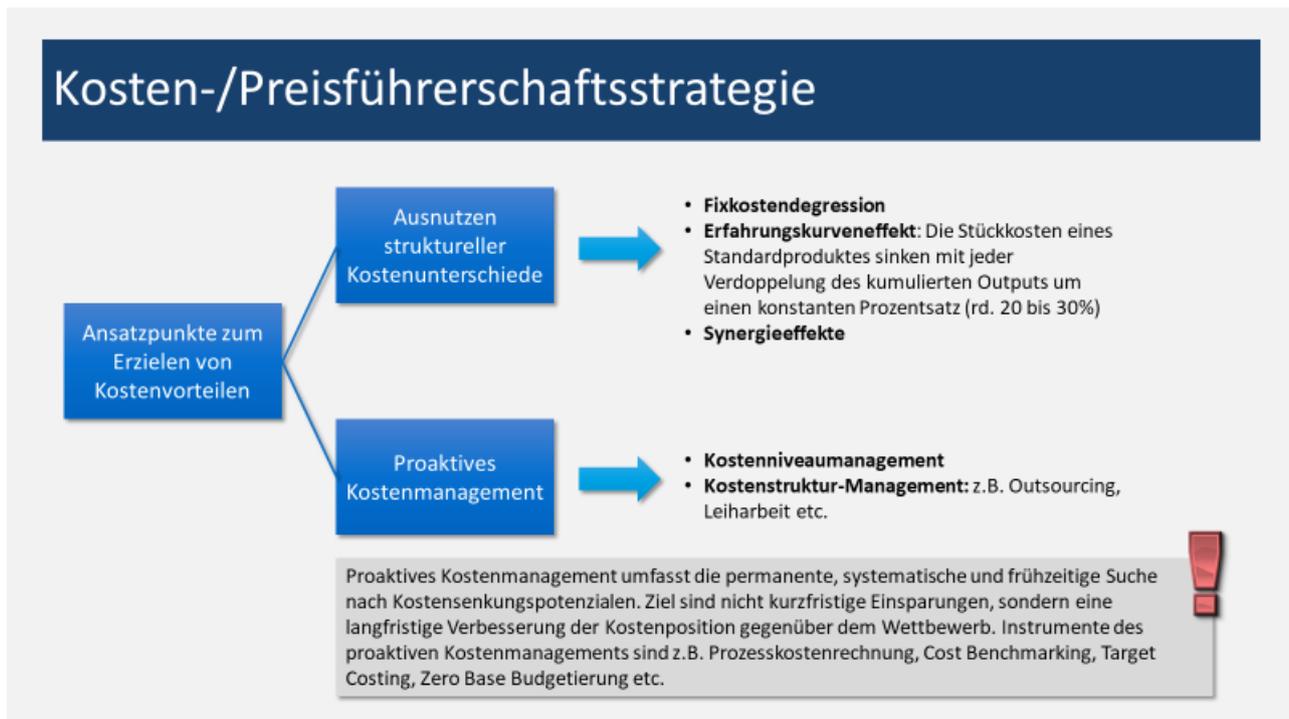
- Bei einer **Differenzierungsstrategie** versuchen Unternehmen, den Kunden durch bestimmte Eigenschaften ihres Angebots eine bessere Leistung zu bieten, die einen höheren Nutzen vermittelt, so dass die Kunden dann auch bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen. Quelle der Einzigartigkeit können ganz unterschiedliche Faktoren wie zB eine überlegene Qualität, ein ansprechendes Design, eine rasche Zustellung, ein umfassendes After Sales Service oder ein positives Markenimage sein. Eine Differenzierungsstrategie wird durch ein systematisches **Innovationsmanagement**, welches den Prozess von der Ideenfindung für ein neues Produkt bis hin zu dessen Markteinführung systematisch begleitet, unterstützt.

Differenzierungsstrategie

- Bei einer **Differenzierungsstrategie** versuchen Unternehmen, den Kunden durch bestimmte Eigenschaften ihres Angebots eine bessere Leistung zu bieten, die einen höheren Nutzen vermittelt, so dass die Kunden dann auch bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen.
- Quelle der Einzigartigkeit können ganz unterschiedliche Faktoren wie z.B. eine überlegene Qualität, ein ansprechendes Design, eine rasche Zustellung, ein umfassendes After Sales Service, ein positives Markenimage etc. sein.
- Eine Differenzierungsstrategie wird v.a. durch ein systematisches **Innovationsmanagement**, welches den Prozess von der Ideenfindung für ein neues Produkt bis hin zu dessen Markteinführung systematisch begleitet, unterstützt.



- Ein Unternehmen, das die Strategie der **Kosten-/Preisführerschaft** verfolgt, liefert ein Produkt, das sich materiell kaum von den Konkurrenzprodukten unterscheidet, bietet dieses seinen Kunden aber zu einem günstigeren Preis an. Dieser Preisvorteil soll die Kunden veranlassen, das Produkt verstärkt nachzufragen. Um die günstige Preisposition im Markt auf Dauer aufrechterhalten zu können, muss das Unternehmen jedoch zugleich Kostenführer sein – also auch die günstigste Kostenposition in der jeweiligen Branche einnehmen. Quelle einer Kostenführerschaft können einerseits größenbedingte **Skalen- bzw Erfahrungskurveneffekte** sein. Außerdem können Kostenvorteile auch das Ergebnis eines **proaktiven Kostenmanagements** sein, in dessen Rahmen das Niveau (zB Kostensenkung durch Wechsel auf preisgünstigere Lieferanten, Automatisierung des Produktionsprozesses, Standortverlagerung in ein Billiglohnland) bzw die Struktur der im Unternehmen anfallenden Kosten (zB Variabilisierung fixer Kosten durch Outsourcen von bislang selbst erstellten Leistungen wie zB Bauteile, EDV, Logistik etc an externe Lieferanten bzw Dienstleister) positiv beeinflusst werden. Die Planung von Kosteneinsparungen kann dabei durch den Einsatz einschlägiger Controllinginstrumente (zB Prozesskostenrechnung, Target Costing, Benchmarking, Lifecycle Costing, Zero Base Budgeting) unterstützt werden.



Porter hat seine Systematik von Wettbewerbsstrategien erweitert, indem er Strategien nach einem zweiten Merkmal differenziert: der Breite, mit der ein Unternehmen im Markt agiert. Er unterscheidet dabei Unternehmen mit breitem Produktangebot und Unternehmen, die nur in einer Nische des Marktes tätig sind. Bei einer solchen **Nischenstrategie** versucht ein Unternehmen, durch Konzentration auf bestimmte Teilmärkte oder Zielgruppen die Bedürfnisse der Kunden in diesen Marktsegmenten besser oder günstiger zu erfüllen als größere, weniger spezialisierte Unternehmen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass in einem Markt tatsächlich isolierte, von anderen Unternehmen vernachlässigte Marktsegmente mit speziellen Bedürfnisstrukturen existieren. Verknüpft man diese Unterscheidung nach der Breite des Marktauftritts mit der Differenzierung nach der Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils, so erhält man vier generische Wettbewerbsstrategien: Kosten-/Preisführerschaft und Differenzierung im Gesamtmarkt sowie Kosten-/Preisführerschaft und Differenzierung in einer Nische.

Ein Unternehmen, das sich nicht eindeutig für eine der beiden Strategiealternativen (Differenzierung bzw. Kosten-/Preisführerschaft) entscheidet, arbeitet nach Porter in aller Regel weniger rentabel als ein Unternehmen mit eindeutiger strategischer Ausrichtung. Dieser von Porter formulierte Zusammenhang zwischen Rentabilität und Wettbewerbsstrategie ist jedoch durchaus umstritten. So konnte eine erfolgreiche **Outpacing-Strategie**, in deren Rahmen versucht wird, gleichzeitig Differenzierung als auch Kosten-/Preisführerschaft zu erreichen, etwa bei der Einführung der Swatch-Uhren beobachtet werden.

2.3.2 Geschäftsmodell

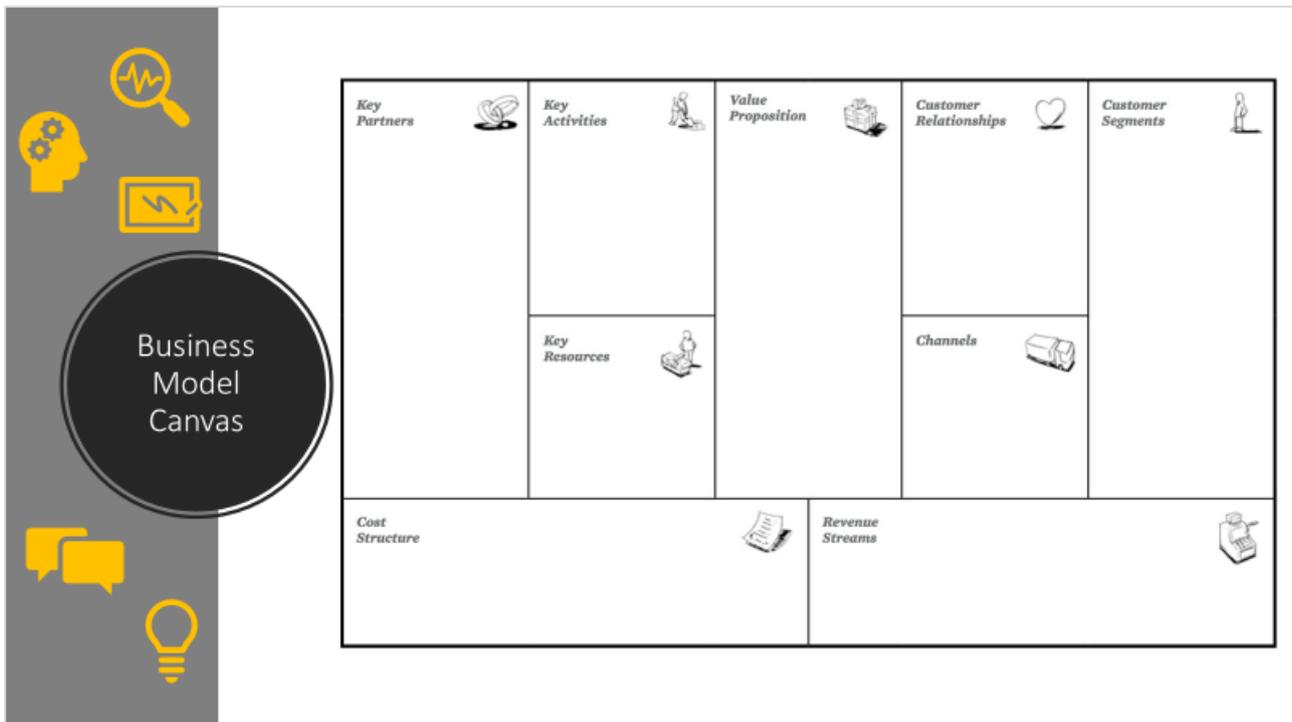
Das **Geschäftsmodell** bzw. die Wertschöpfungskette eines Unternehmens beschreibt detailliert, wie ein Unternehmen Mehrwert für seine Kunden

schaft (Value Creation) und wie es ihm gelingt, diesen Mehrwert zu monetarisieren bzw. in Gewinne umzuwandeln (Value Capture). Gemäß den vorangegangenen Ausführungen sollte jedes Unternehmen sein Geschäftsmodell laufend und systematisch auf Differenzierungs- bzw. Kosteneinsparungsmöglichkeiten hin überprüfen, um durch die Umsetzung der daraus gewonnenen Einsichten nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten zu erzielen.

Mit **Geschäftsmodellinnovationen** werden Strategieansätze bezeichnet, die durch grundlegende Veränderungen in den Produktangeboten, in der Definition von Märkten und dem Aufbau von Wertschöpfungsketten gekennzeichnet sind. Geschäftsfeldinnovationen unterscheiden sich von technologischen Innovationen dadurch, dass hier neue Werte für Kunden nicht allein durch die Verbesserung von Produkten oder Prozessen entstehen, sondern durch eine Neudefinition der Art und Weise, wie Unternehmen in einer Branche Leistungen erbringen und daraus Gewinne erzielen. Bekannte Beispiele für Geschäftsmodellinnovatoren sind IKEA oder Dell, die beide die Wertschöpfungslogik ihrer Branchen stark verändert haben. IKEA, indem es einen Teil der Wertschöpfung, nämlich Transport und Zusammenbau, auf den Kunden ausgelagerte, und Dell, indem es auf Zwischenhändler verzichtete und ein Build-to-Order-Verfahren in der Produktion eingeführte. Eigene und fremde Geschäftsmodellinnovationen sind vor allem deshalb strategisch in höchstem Maße relevant, weil sie etablierten Anbietern in einem Markt allergrößte Schwierigkeiten bereiten können und mitunter einen fundamentalen Wandel ganzer Branchenstrukturen hervorrufen können.

Ein von Start-Ups noch vor der Erstellung eines ausführlicheren Businessplans häufig eingesetztes Instrument zur Visualisierung und Evaluierung aller wichtigen Faktoren von (neuen) Geschäftsmodellen (zB Wertversprechen, Kundensegmente, Vertriebskanäle, Schlüsselressourcen etc) ist das sog **Business Model Canvas** von Osterwalder/Pigneur.





Neue **Digitaltechnologien** wie zB. Big Data, Virtual Reality, Künstliche Intelligenz, Blockchain etc führen aktuell dazu, dass viele in der Vergangenheit erfolgreiche Geschäftsmodelle massiv adaptiert oder sogar ganz aufgeben werden müssen. Gleichzeitig ermöglichen diese Technologien auch die Entstehung völlig neuer Geschäftsmodelle. Fest steht, dass jene Unternehmen, die den digitalen Wandel verschlafen, früher oder später nicht mehr wettbewerbsfähig sein werden.

Wovor sich Manager fürchten

Digitalisierung und Demografie gelten in Unternehmen als Top-Herausforderungen, zeigt eine Studie. Die Suche nach neuen Geschäftsmodellen beginnt

Karin Bauer, 22. Mai 2015: 13:48

Topmanager sehen in der fortschreitenden Digitalisierung die größte Herausforderung für ihre Unternehmen. An zweiter Stelle folgt der demografische Wandel vor dem Hintergrund der Wissensgesellschaft und der Globalisierung und Individualisierung der Gesellschaft. Zu diesem Ergebnis kommt eine in der Vorwoche in Wien präsentierte Studie der Contrast Management Consulting.

Die Studie sei für große und mittelgroße Unternehmen "einigermaßen repräsentativ", sagte Studienautor Werner Hoffmann, Vorstand des Instituts für Strategisches Management an der WU Wien. Angefragt wurden die 2000 größten deutschen und 800 größten österreichischen Unternehmen. Bisher ausgewertet wurden 111 Fragebögen, davon stammen zwei Drittel von "eher mittelgroßen" österreichischen Unternehmen.

Fundamental unsicher

Da viele Unternehmen unter "hoher fundamentaler strategischer Unsicherheit" stehen, sei "proaktives strategisches Management" heute besonders wichtig. Durch die Digitalisierung werde kein Stein auf dem anderen bleiben. Alle Bereiche der Wertschöpfungskette werden davon betroffen sein. Der Einkauf genauso wie das Marketing oder der Vertrieb. Die Digitalisierung werde zu "schöpferischer Zerstörung" führen, wie dies bereits im Medienbereich und dem Handel zu erkennen sei, führte Hoffmann aus.

Um diesem Wandel gewachsen zu sein, müssten sich auch die Zugänge zum strategischen Management wandeln. Die Zukunft gehöre dem aktiv gemanagten laufenden Wandel eines Unternehmens. Neue Technologien sowie verschwimmende und sich auflösende Branchengrenzen erforderten neue Geschäftsmodelle. Dies zeige sich etwa am Beispiel der Autobranche, wo sich die Autoindustrie hin zu einer Mobilitätswirtschaft entwickle.

Alles anders

Fast jeder zweite befragte Topmanager ist der Meinung, dass das aktuelle Geschäftsmodell in zehn Jahren nicht mehr oder nur mehr teilweise tragfähig sein wird, so Studienautor Martin Unger. Vor die Wahl gestellt, sich mit neuen Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen, hätten die Manager drei Möglichkeiten: sie zu negieren, dagegen zu protestieren oder aktiv daran mitzugestalten. Beispielsweise hätten Kodak und Nokia neue Trends negiert, und weltweit werde gegen das Mitwohnportal Airbnb und den US-Fahrdienst-Vermittler Uber protestiert, anstatt dass neue Ideen aufgenommen würden.

Über 75 Prozent der Unternehmen finden ihren Weg zu einem neuen Geschäftsmodell außerhalb ihres eigenen Unternehmens über Kooperationen und Allianz, rund 50 Prozent verlassen sich auch auf einen internen Think-tank, aber weniger als 40 Prozent sind bereit, zum Experimentieren Start-ups zu finanzieren. Der Großteil der Manager (72 Prozent) verlässt sich auf altbekannte Werkzeuge wie die SWOT-Analyse, also die Analyse der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken, sowie auf Marktprognosen und Benchmarking. Fortgeschrittenere Werkzeuge wie Szenario-Analysen oder eine Strategy-Map werden seltener angewandt (27 Prozent). Hier orten die Studienautoren einen großen Aufholbedarf.

Erfolgsfaktoren

In über 80 Prozent der Unternehmen wird der Strategieprozess vom Topmanagement gesteuert. Zudem sind Eigentümer und eine breite interne Beteiligung laut Studie in erfolgreichen Unternehmen doppelt so häufig treibende Kräfte. Auch Unternehmen, die sich beraten lassen, sind erfolgreicher.

In den Strategieprozess werden besonders häufig die Kunden (51 Prozent) miteinbezogen, aber auch Universitäten (29 Prozent). Weniger stark berücksichtigt werden Lieferanten (15 Prozent) oder NGOs (elf Prozent).

Die Inhalte der Strategie sind sehr stark von den handelnden Personen abhängig. "Es kommt immer auf die Menschen an, ihre Werthaltungen, Erfahrungen und Weltsicht - Strategy follows people", so Hoffmann.

Je diverser das Top-Management zusammengesetzt sei, desto erfolgreicher seien Unternehmen. Vorstände mit hohen Frauenanteilen seien dabei aber nicht automatisch besser. Es gehe mehr um die kognitive Diversität, so Unger. (Karin Bauer, 23.5.2015)

Internet: <https://www.derstandard.at/story/2000016233093/manager-fuerchten-sich-vor-schoepferischer-zerstoerung>

2.4 Strategieprozess

Jeder **strategische Planungsprozess** beginnt mit einer **Analysephase**. Sie besteht aus den beiden Kernelementen „Externe Analyse“ und „Interne Analyse“:

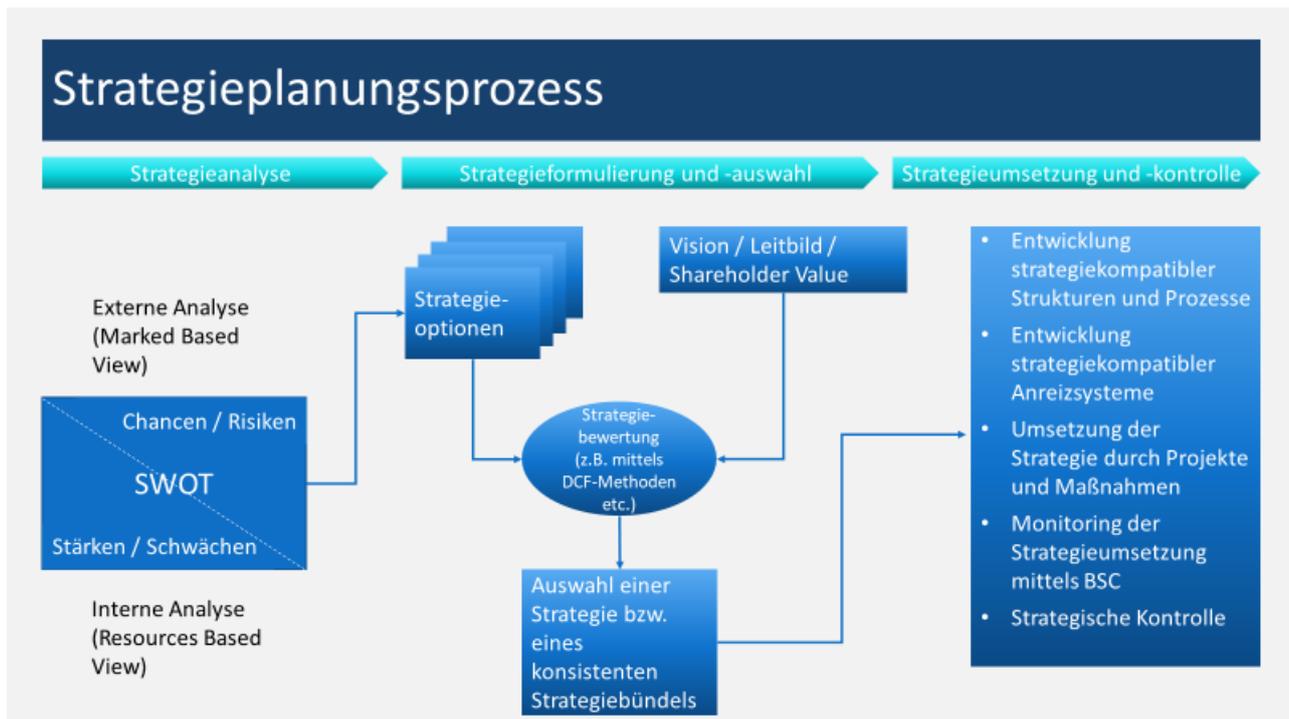
- Aufgabe der **externen Analyse** ist es, das Umfeld des Unternehmens danach zu erkunden, ob Risiken für das gegenwärtige Geschäft bestehen bzw ob sich neue Chancen auftun.
- Parallel dazu beschäftigt sich die **interne Analyse** mit den Ressourcen und Kompetenzen, die im Unternehmen eingesetzt werden. Ihr Ziel ist herauszufinden, ob das Unternehmen im Vergleich zu seinen wichtigsten Konkurrenten relative Stärken oder Schwächen, welche die Quellen von Wettbewerbsvor- bzw -nachteilen sein können, aufweist.

Aufbauend auf die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalyse, die im Rahmen einer SWOT-Analyse zusammengeführt werden, sind konkrete **Strategieoptionen** zu entwickeln.

In einem **Bewertungsprozess** wird jene Strategieoption ermittelt, die eine bestmögliche Erfüllung der strategischen Ziele des Unternehmens verspricht.

Zum Abschluss des strategischen Planungsprozesses wird die **Strategieumsetzung** vorbereitet. Dabei werden jene Projekte und Maßnahmen konzipiert, die für die Verwirklichung der Strategie besonders wichtig sind. Diese strategischen Programme bilden den Handlungsrahmen für die operative Planung und Realisation.

Die Strategieumsetzung ist wegen der Dauer ihrer Umsetzung und ihrer oftmals großen Tragweite von vielfältigen Unwägbarkeiten und Barrieren begleitet. Eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Programme setzt daher ein konsequentes Verfolgen und Überprüfen des Realisationsfortschritts voraus, was von der strategischen **Umsetzungskontrolle** geleistet wird.



Strategische Planung und Umsetzungskontrolle werden durch das **strategische Controlling** unterstützt. Zu den Aufgaben des strategischen Controllings gehört der Aufbau eines geeigneten Planungs- und Kontrollsystems. Dieses sichert die Versorgung des Managements mit steuerungsrelevanten Informationen in allen Phasen des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses.

2.4.1 Strategische Analyse

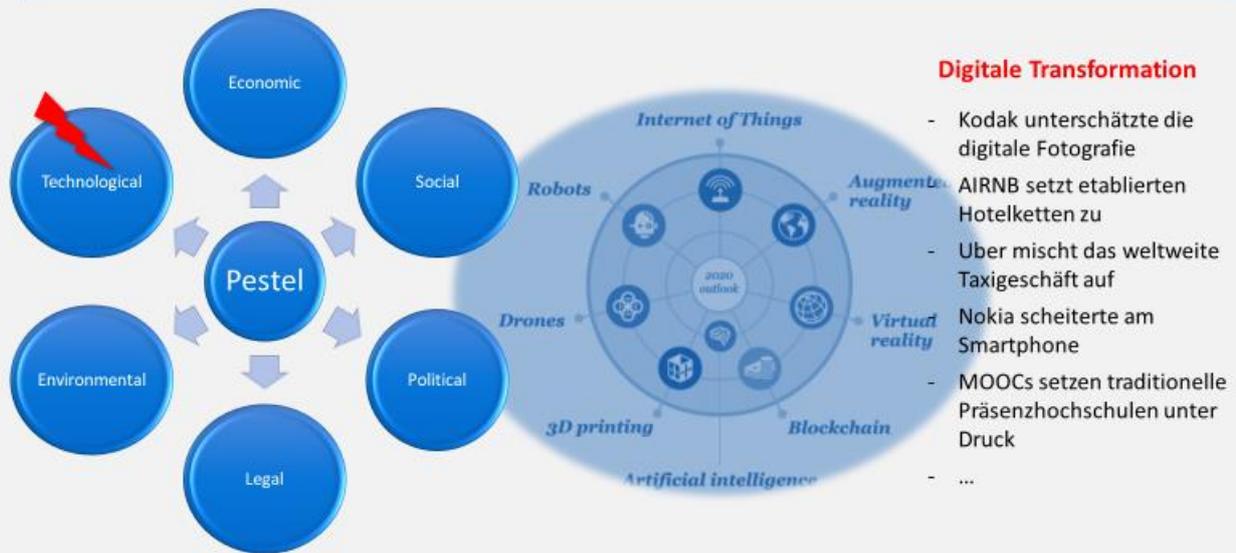
Die Strategische Analyse besteht wie bereits erwähnt aus einer externen sowie einer internen Analyse.

Externe Analyse

Ziel der **Externen Analyse** ist es, relevante Umweltstrukturen darzustellen sowie sich abzeichnende Entwicklungslinien und daraus resultierende Chancen und Risiken zu beschreiben. Die zu analysierende Umwelt lässt sich in zwei Bereiche untergliedern:

- **Mikroumwelt:** Dabei geht es um die Analyse der Branche, in der ein Unternehmen bereits mit einem Geschäftsfeld tätig ist bzw noch tätig werden will. Die Mikroumwelt beeinflusst das Unternehmen und seine Wettbewerbsposition unmittelbar.
- **Makroumwelt:** Dabei geht es um die Analyse jener Entwicklungen, die nicht nur für das betreffende Unternehmen und dessen Branche von Bedeutung sind. Bezüglich der Makroumwelt wird oft eine Einteilung in folgende sechs Felder vorgenommen: makroökonomische, technologische, politische, rechtliche, sozio-kulturelle und natürliche (ökologische) Umwelt.

Externe Analyse: Makroumwelt



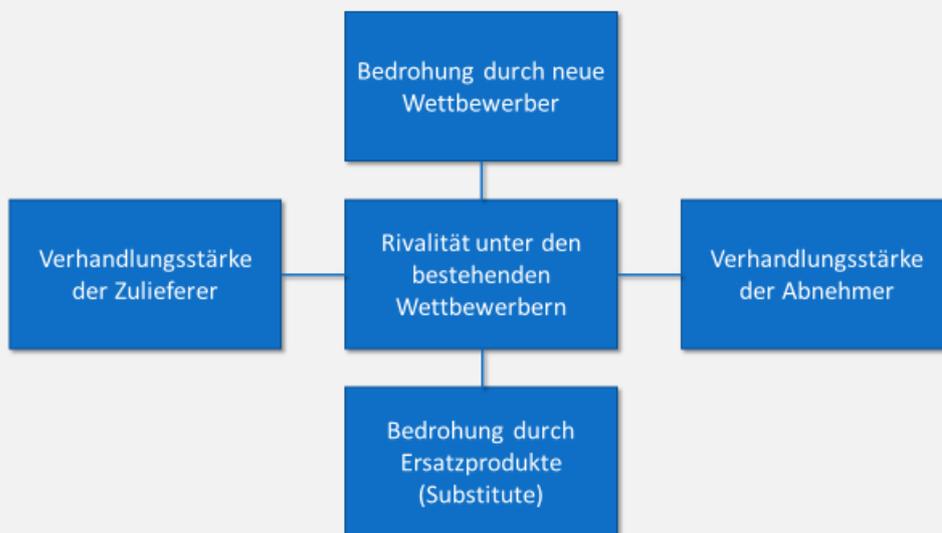
Ein bekanntes Modell zur Analyse der Mikroumwelt ist das **Fünf-Kräfte-Modell** von Porter. Ziel dieser Analyse ist es, ausgehend von den strukturellen Merkmalen einer Branche die Wettbewerbssituation und darauf aufbauend das Gewinnpotenzial einzuschätzen. Gemäß Porter wirken auf jedem Markt fünf Wettbewerbskräfte zusammen und bestimmen dessen Attraktivität:

- **Bedrohung durch neue Konkurrenten:** Neue Anbieter schaffen in aller Regel neue Kapazitäten, die einen Preisverfall auslösen können. Die Gefahr, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten, hängt ab von der Höhe der **Markteintrittsbarrieren**. Höhere Barrieren bedeuten für die bereits vorhandenen Wettbewerber eine geschütztere Position und steigern somit die Branchenattraktivität. Als Beispiel für eine Markteintrittsbarriere kann beispielsweise ein branchenbedingt hoher Investitionsbedarf (zB für Forschung und Entwicklung, Produktionsanlagen, Marketing) angeführt werden. Ein hoher Investitionsbedarf ermöglicht es nur kapitalstarken Unternehmen, einen Markteintritt überhaupt in Erwägung zu ziehen; zusätzlich erhöht der hohe Investitionsbedarf auch das Risiko hoher Kapitalverluste, wodurch ein potenzieller Markteintritt tendenziell unattraktiver wird. Weitere Markteintrittsbarrieren sind etwa staatliche Reglementierungen einer Branche, hohe Umstellungskosten für die Kunden im Falle eines Lieferantenwechsels oder eine mangelnde Verfügbarkeit von erforderlichen Technologien, weil diese (noch) durch Patente (maximale Schutzdauer von 20 Jahren ab Patentanmeldung) geschützt sind.
- **Bedrohung durch Substitutionsprodukte:** Substitutionsprodukte sind Produkte anderer Märkte, die im Prinzip dieselbe Funktion wie

Produkte des eigenen Geschäftsbereichs erfüllen (zB Augenoperation als Substitut für Brillen und Kontaktlinsen).

- **Verhandlungsstärke der Abnehmer:** Verhandlungsstarke Abnehmer können niedrige Absatzpreise, höhere Qualität oder bessere Serviceleistungen durchsetzen, was sich negativ auf die Gewinnsituation eines Geschäftsfelds auswirken kann.
- **Verhandlungsstärke der Zulieferer:** Verhandlungsstarke Zulieferer können hohe Einstandspreise für benötigte Vorprodukte durchsetzen.
- **Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern:** Die Intensität des Wettbewerbs (Rivalität) in einem Geschäftsfeld rührt vom Bestreben der auf einem Markt bereits tätigen Unternehmen her, ihre Position zu halten bzw zu verbessern. Die Wettbewerbsintensität hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab, wie zB der Zahl der in einem Markt tätigen Unternehmen, der Höhe des Marktwachstums, der Homogenität der angebotenen Produkte, der Fixkostenintensität oder dem Bestehen von Marktaustrittsbarrieren (zB unverkäufliche Spezialaggregate, langfristige Verträge mit hohen Pönalezahlungen, Imageschäden, gewerkschaftlicher Druck etc).

Externe Analyse: Mikroumwelt - 5 Forces-Modell (1)



Aufbauend auf den Ergebnissen der Branchenanalyse werden in einem letzten Teilschritt regelmäßig noch eine detaillierte **Kunden- und Konkurrenzanalysen** durchgeführt.

Als Ergebnis der Umweltanalyse werden **Prämissen** festgelegt, die den strategischen Plänen zugrunde gelegt werden. Solche Prämissen können sich etwa auf die Entwicklung geschäftssystemrelevanter Technologien, das Wachstum der für das Unternehmen relevanten Märkte (zB PKW-

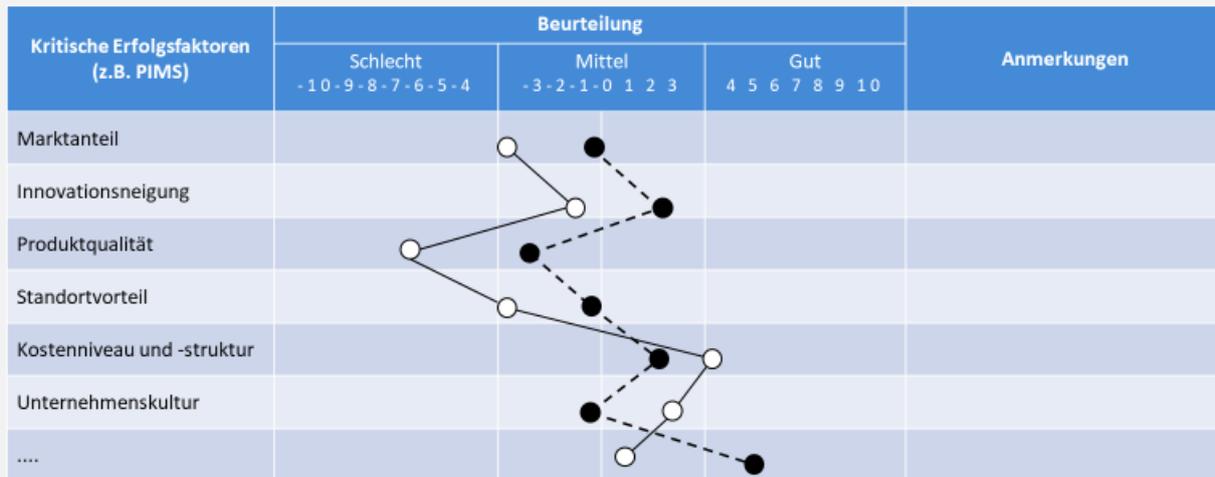
Neuzulassungen in den kommenden zehn Jahren bei einem Automobilzulieferer), den Eintritt neuer Wettbewerber (zB Start-Ups) sowie auf künftige Wechselkurse oder Zinsniveaus beziehen. Da die Festlegungen in aller Regel mit erheblichen Unsicherheiten verbunden sind, ist es zwingend erforderlich, die Gültigkeit dieser Prämissen fortlaufend zu kontrollieren (**Prämissenkontrolle**).

Interne Analyse

Ziel der internen Analyse ist es, ein Bild über die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens bzw Geschäftsfeldes im Vergleich zu den relevanten Mitbewerbern zu gewinnen. In Kombination mit den Ergebnissen der Umweltanalyse können dann in der Folge geeignete Strategieoptionen formuliert werden. Im Zuge der Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse sind folgende Schritte zu durchlaufen:

- In einem ersten Schritt muss die Grundstruktur des für die Branche typischen Geschäftsmodells ermittelt werden (**Wertschöpfungskettenanalyse**).
- In einem zweiten Schritt müssen die für den Erfolg des Geschäftsmodells wesentlichen Ressourcen bzw Kompetenzen (zB Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung, Kostenstruktur) abgeleitet und anhand geeigneter Indikatoren bzw Kennzahlen messbar gemacht werden (**Erfolgsfaktorenanalyse**).
- In einem dritten Schritt erfolgt die Ermittlung von Stärken und Schwächen des Unternehmens in der Weise, dass für jeden identifizierten Erfolgsfaktor die relative Positionierung des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb vorgenommen wird. Die Bewertung selbst erfolgt dabei mit einer einfachen Skalierung von zB -10 bis +10. Stärken (Schwächen) des eigenen Unternehmens liegen dann vor, wenn es erfolgskritische Anforderungen besser (schlechter) erfüllt als seine Konkurrenten. Die Ergebnisse können grafisch in einem **Stärken-Schwächen-Profil** zusammengefasst werden.
- Aus einem solchen Profil lassen sich schließlich in einem vierten Schritt konkrete **strategische Maßnahmen** zur Verbesserung der Stellung gegenüber der Konkurrenz ableiten.

Interne Analyse: Stärken-Schwächen-Profil



Besondere Bedeutung kommt bei der internen Analyse auch dem Konzept der **Kernkompetenzen** zu. Diesem Konzept zufolge sind es in erster Linie diese Kernkompetenzen im Sinne besonderer Ressourcen oder Fähigkeiten, durch die sich ein Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet und deren Entwicklung und Nutzung letztlich eine Hauptursache für den nachhaltigen Unternehmenserfolg darstellt.

Kernkompetenzen müssen folgende Merkmale aufweisen:

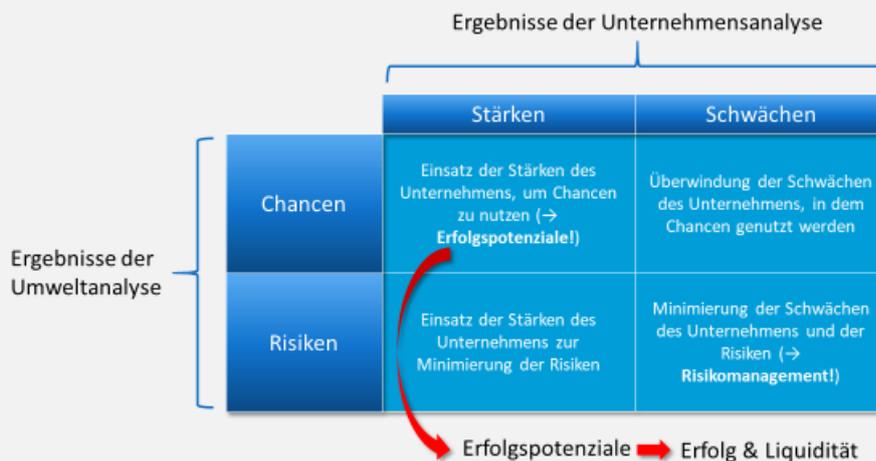
- Kernkompetenzen sind **wertvoll**: Der Wert einer Kompetenz hängt davon ab, inwiefern die Kunden bereit sind, für die Produkte, die unter Nutzung spezieller Ressourcen oder Fähigkeiten entstehen, einen höheren Preis zu zahlen. Dies ist nur dann der Fall, wenn diese Produkte den Produkten der Wettbewerber überlegen sind.
- Kernkompetenzen sind **schwierig zu imitieren** und zu substituieren: Der Wert einer Ressource oder Fähigkeit bleibt nur dann dauerhaft hoch, wenn diese sowohl schwierig zu imitieren als auch schwierig zu substituieren ist. Nur unter diesen Bedingungen kann ein Kompetenzvorsprung mit dem dazugehörigen Wettbewerbsvorteil dauerhaft verteidigt werden.
- Kernkompetenzen sind **in mehreren Bereichen** nutzbar: Eine Kompetenz, die einem Unternehmen in einem seiner Märkte Vorteile verschafft, ist zweifellos wichtig. Von Kernkompetenzen spricht man jedoch nur dann, wenn Ressourcen und Fähigkeiten so breit nutzbar sind, dass sie dem Unternehmen in verschiedenen Geschäftsfeldern Vorteile im Wettbewerb verschaffen.

Interne Analyse: Ressourcen- und Kompetenzanalyse



Die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalyse sollten in einem letzten Analyseschritt in einer **SWOT-Analyse** zusammengeführt werden, um ein ganzheitliches Verständnis für die Wettbewerbssituation des Unternehmens bzw eines Geschäftsfeldes zu erhalten.

SWOT-Analyse



Besonderes Augenmerk gilt jenem Feld, in dem sich künftig bietende Chancen im Unternehmensumfeld aufgrund besonderer eigener Stärken genutzt werden können. Derartige **Erfolgspotenziale** sind zu identifizieren und durch gezielte Investitionen bzw Maßnahmenpläne zu realisieren bzw zu verteidigen.

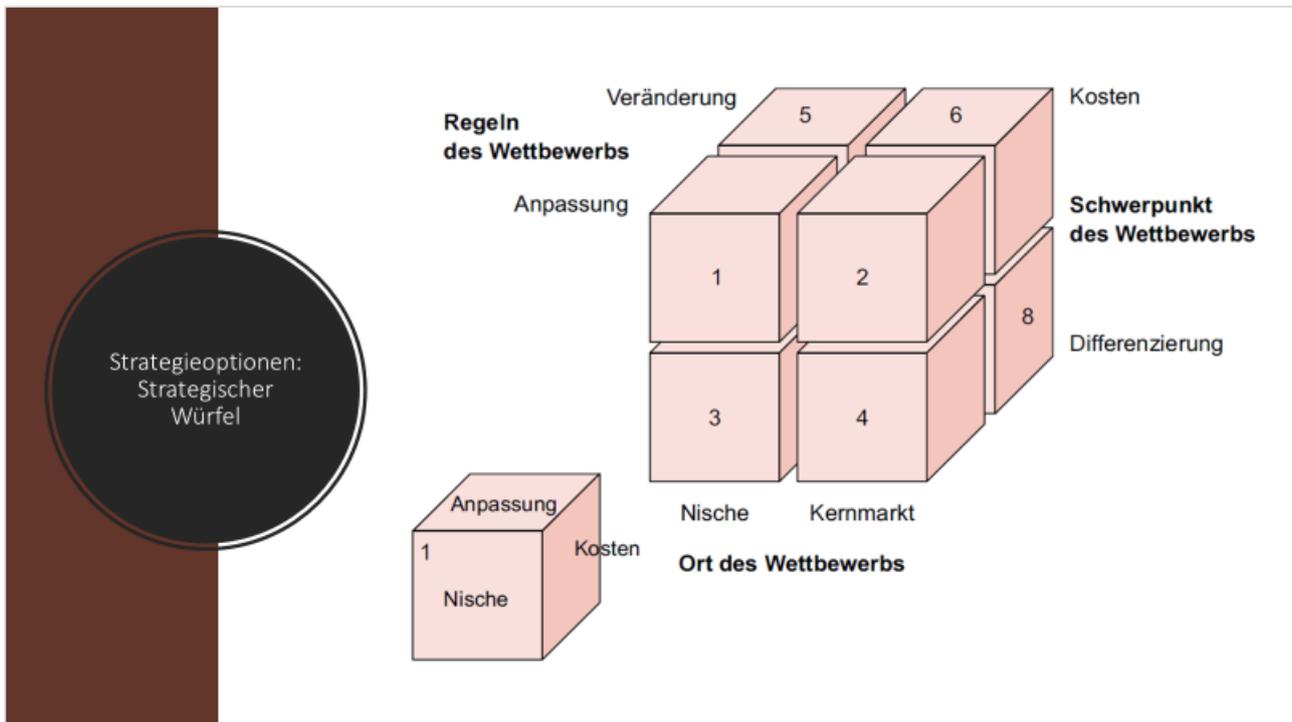
2.4.2 Entwicklung und Bewertung strategischer Optionen

Aufbauend auf den Ergebnissen der Analysephase gilt es in einem zweiten Schritt, Strategieoptionen zu entwickeln, die den Ergebnissen der Umwelt- und Unternehmensanalyse (SWOT-Analyse) gerecht werden.

Auch für die **Entwicklung von Strategieoptionen** steht eine Reihe von Hilfsmitteln zur Verfügung, deren Einsatz vom strategischen Controlling betreut und koordiniert wird. Wiederum wird zwischen Instrumenten, die sich auf das Geschäftsfeld beziehen (zB strategischer Würfel), und Instrumenten, die sich auf das Gesamtunternehmen beziehen (zB BCG-Matrix), unterschieden.

Das Konzept des **strategischen Würfels** ist auf Geschäftsfeldebene anzusiedeln und unterstützt durch die Beantwortung dreier Grundsatzfragen die systematische Entwicklung erfolgversprechender Wettbewerbsstrategien:

- **Wo soll angeboten werden? (Ort des Wettbewerbs):** Ein Unternehmen kann entweder auf dem Gesamtmarkt anbieten oder sich auf einen Teilmarkt (Nische) konzentrieren. Der Eintritt in den Gesamtmarkt ist mit höheren Kosten und größeren Risiken verbunden, verspricht aber potenziell höhere Umsätze und Gewinne.
- **Nach welchen Regeln soll angeboten werden? (Regeln des Wettbewerbs):** Neben einer Orientierung an den etablierten Wettbewerbsregeln kann das Unternehmen mittels Geschäftsmodellinnovationen auch proaktiv eine Veränderung der etablierten Wertschöpfungslogik streben. Eine solche Veränderungsstrategie ist in der Regel mit hohen Risiken, gleichzeitig aber auch mit besonders hohen Chancen verbunden.
- **Mit welcher Stoßrichtung soll angeboten werden? (Schwerpunkt des Wettbewerbs):** Mit dem Schwerpunkt des Wettbewerbs soll die Frage beantwortet werden, ob ein Unternehmen im Wettbewerb primär über günstige Kosten oder Leistungsdifferenzierung erfolgreich sein möchte. Im ersten Fall spricht man von einer Strategie der Kostenführerschaft, im zweiten Fall von einer Differenzierungsstrategie.



Die erarbeiteten strategischen Optionen müssen im nächsten Schritt bewertet bzw. evaluiert werden. Dabei ist zunächst die grundsätzliche Realisierbarkeit der Alternativen zu prüfen. Es muss zB untersucht werden, ob die finanziellen, personellen und technologischen Voraussetzungen vorliegen oder ob etwa Konflikte mit gesetzlichen Vorschriften zu befürchten sind.

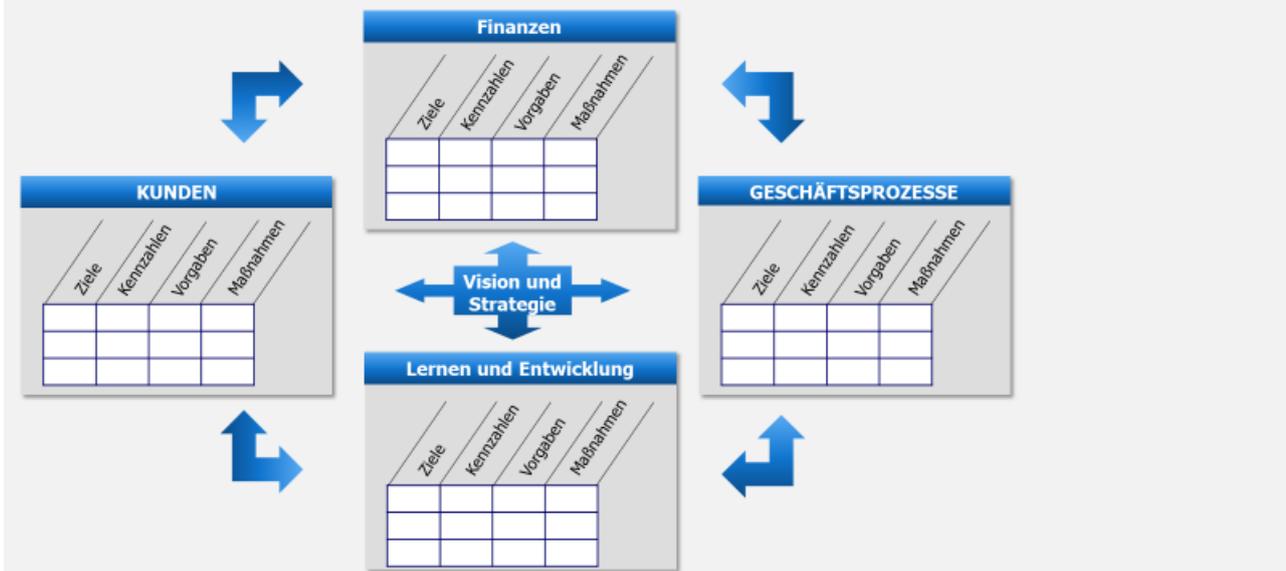
Nach dieser ersten Filterung müssen die in die engere Wahl übernommenen strategischen Alternativen monetär **bewertet** werden. Das strategische Controlling nutzt dazu zunehmend die Ansätze der sog **wertorientierten Unternehmenssteuerung**. Ursprung dieser Ansätze ist das Konzept des **Shareholder Value**, welches in seinem Kern eine Maximierung des langfristigen Unternehmenswerts für die Anteilseigner vorsieht. Der Shareholder Value (= Marktwert des Eigenkapitals) eines Unternehmens ergibt sich dabei prinzipiell durch Diskontierung der den Eigentümern aus der zukünftigen Geschäftstätigkeit zustehenden Cashflows.

2.4.3 Strategische Kontrolle

Da strategische Programme nur so gut wie ihre operative Umsetzung sind, wurden sog **Performance-Measurement-Systeme** entwickelt, bei denen aus der verabschiedeten Strategie konkrete Zielsetzungen abgeleitet werden, deren Erreichung in der Folge mit Hilfe geeigneter **Kennzahlen** gemessen wird.

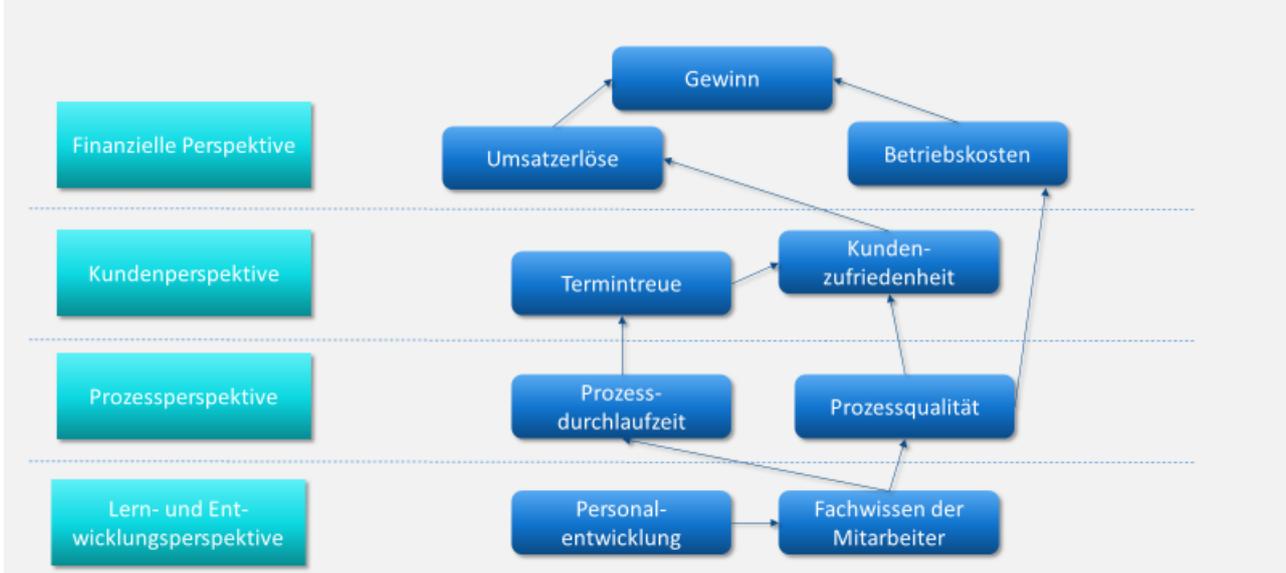
Ein bekanntes Performance-Measurement-System ist die **Balanced Scorecard** (BSC). Bei diesem in der Praxis sehr beliebten Instrument wird die gewählte Strategie anhand von vier Perspektiven (Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive) konkretisiert, für die jeweils Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen zu formulieren sind.

Performance-Messung mittels BSC (1)



Kennzeichnend für die Balanced Scorecard ist, dass die strategischen Ziele und Kennzahlen über **Ursache-Wirkungs-Ketten** miteinander verknüpft sind. In stark vereinfachter Form kann dies zB wie folgt aussehen: intensivere Mitarbeiterfortbildung → gesteigerte Mitarbeiterkompetenz → besserer Kundenservice → höhere Kundenzufriedenheit → Steigerung des Umsatzes → Erreichung der Marktführerschaft.

Performance-Messung mittels BSC (2)



Kritisch angemerkt wird im Zusammenhang mit der BSC mitunter, dass statt strategischer Klarheit oft auch Verwirrung entstehen kann, weil dem Management mitunter wie folgt formulierte Rechtfertigungen erleichtert

werden: „Zwar ist die Kundenzufriedenheit gesunken, dafür sind aber der Gewinn gestiegen und die Fluktuation nicht weiter angestiegen.“

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Erläutern Sie den Aufbau der BCG-Matrix!2. Nennen Sie Vor- und Nachteile einer internen Entwicklung neuer Geschäftsfelder im Vergleich zur externen Entwicklung (Akquisitionen)!3. Erläutern Sie die grundsätzlichen Strategiealternativen auf Geschäftsfeldebene!4. Was versteht man unter einem Geschäftsmodell?5. Erläutern Sie das Erfahrungskurvenkonzept!6. Beschreiben Sie das Fünf-Kräfte-Modell von Porter!7. Wodurch zeichnen sich Kernkompetenzen aus?8. Erläutern Sie Zweck und Aufbau einer Balanced Scorecard!
---	--

3 Kultur

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• die verschiedenen Ebenen einer Unternehmenskultur zu unterscheiden• Kriterien für die Beurteilung der Stärke einer Unternehmenskultur anzuführen• die Vor- und Nachteile einer starken Unternehmenskultur zu diskutieren• Stellhebel zur Gestaltung der Unternehmenskultur zu identifizieren
---	---

	Lehrvideos Kap. „Kultur“
---	--------------------------

3.1 Begriff

Im weitesten Sinne wird unter einer **Unternehmenskultur** eine Gesamtheit von im Laufe der Zeit im Unternehmen entstandenen und akzeptierten Werten, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die Unternehmenskultur wird durch organisatorische Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert.

3.2 Ebenen der Unternehmenskultur

Die Vielschichtigkeit einer Unternehmenskultur wird besonders deutlich bei der Betrachtung des **Kulturebenen-Modells** von Schein:

- Auf der obersten Ebene (**Symbolebene**) zeigt sich die Unternehmenskultur in sichtbaren Verhaltensmustern und künstlich geschaffenen Objekten (**Artefakten**). Dies kann sich beispielsweise äußern in der Gestaltung der Büroräume, im Durchschnittsalter der Belegschaft, in den Bekleidungsgehnheiten etc. Auch das Kommunikationsverhalten gegenüber den Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden zählt zu den sichtbaren Verhaltensmustern einer Unternehmenskultur.
- Auf der mittleren Ebene (**Werteebene**) liegen die Werte und dauerhaft internalisierten Normen der Unternehmensmitglieder, welche im Laufe der Zeit entstanden sind und das Verhalten der Organisationsmitglieder nach innen und außen prägen. Hierzu zählen beispielsweise kollektive Werte wie zB Ehrlichkeit, Offenheit, Pünktlichkeit und Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationen.

Wenngleich das kollektive Wertesystem überwiegend unsichtbar und mehr im Unterbewussten verankert ist, äußern sich die daraus resultierenden Verhaltensmaximen mitunter in auch nach außen hin sichtbaren Normen (zB Unternehmensleitbild, Verhaltenskodex).

- Auf der untersten Ebene (**Ebene der Grundannahmen**) befinden sich die Grundannahmen der Unternehmensmitglieder. Es handelt sich dabei um die Basis einer Unternehmenskultur, die geprägt ist durch bestimmte Menschenbilder und die grundsätzliche Auffassung darüber, worin der Sinn und Zweck des Unternehmens und seine Stellung in der Umwelt besteht. **Grundannahmen** lassen sich mitunter bis auf die Unternehmensgründer zurückführen; sie werden nicht hinterfragt, sondern sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie nicht mehr bewusst wahrgenommen werden. Grundannahmen zu verändern ist sehr schwer und mitunter sogar unmöglich.



3.3 Kulturstärke

Die Stärke einer Unternehmenskultur kann anhand von drei Kriterien evaluiert werden:

- **Prägnanz:** Bei einer starken Unternehmenskultur sind Werte und Normen so deutlich ausgeprägt, dass der Einzelne sein Verhalten danach ausrichten kann.
- **Verbreitungsgrad:** Im Fall einer starken Unternehmenskultur teilen fast alle Unternehmensangehörigen die gleichen Werte und Normen. Abweichende Subkulturen spielen somit keine bedeutende Rolle.

- **Verankerungstiefe:** Bei einer starken Unternehmenskultur werden Werte und Normen nicht aus Konformismus, sondern aus innerer Überzeugung gelebt.

Die **Vorteile** starker Kulturen (mit unternehmensziel-kompatiblen Werten und Normen) können durch die folgenden Funktionen beschrieben werden:

- **Handlungsorientierung:** Starke Unternehmenskulturen geben einen klaren Orientierungsrahmen für die Interpretation von Ereignissen und Situationen. Dies ist besonders bedeutsam in jenen Bereichen, wo keine oder nur unzureichende formale Regelungen vorhanden sind.
- **Reibungslose Kommunikation:** Eine starke Unternehmenskultur begünstigt den Aufbau eines informellen Kommunikationsnetzes, innerhalb dessen Informationen sehr viel schneller transportiert und sehr viel zuverlässiger interpretiert werden.
- **Rasche Entscheidungsfindung:** Gemeinsame Werte schaffen ein tragfähiges Fundament für rasche Entscheidungsfindung, bei welcher kulturkompatible Kompromisse schneller erzielt werden können.
- **Rasche Umsetzung:** Entscheidungen, Pläne und Projekte können schneller umgesetzt werden, da sie bei einer starken Unternehmenskultur auf eine größere Akzeptanz der Unternehmensmitglieder treffen.
- **Geringerer Kontrollaufwand:** Starke Unternehmenskulturen besitzen eine ausgeprägte Tendenz zur Selbstkontrolle bezüglich der Einhaltung der gesetzten Normen und Vorgaben. Daher besteht in der Regel keine Notwendigkeit einer permanenten Fremdkontrolle.
- **Motivation und Teamgeist:** Die Unternehmenskultur geht einher mit einer gemeinsamen Ausrichtung des Unternehmens, welche den Organisationsmitgliedern eine Identifikationsmöglichkeit bietet und dadurch zu höherer Leistungsbereitschaft beiträgt.
- **Stabilität:** Starke Unternehmenskulturen geben längerfristig gültige Leitlinien und Orientierungsmuster vor und schaffen dadurch Sicherheit unter den Organisationsmitgliedern.

Diesen positiven Effekten stehen jedoch auch potenzielle **Nachteile** einer starken Unternehmenskultur gegenüber. So tendieren Unternehmen mit einer starken Kultur dazu, sich nach außen abzuschotten und zu geschlossenen Systemen zu werden, die Veränderungen der Umwelt nicht ausreichend wahrnehmen bzw. negieren und Veränderungen oder neue Ideen, die im Widerspruch zum bisherigen Wertesystem stehen, von vornherein ablehnen.

Vertrauenskultur

Viele Führungskräfte neigen mitunter unbewusst zur Etablierung einer **Misstrauenskultur** im Unternehmen. Klare Anzeichen von misstrauensbasierten Kulturen sind beispielsweise Arbeitszeiterfassungssysteme, permanente schriftliche Absicherungen in Form von Aktennotizen, zahlreiche Regeln bzw. Richtlinien, häufige Leistungskontrollen und Audits sowie eine insgesamt daraus resultierende ausgeprägte Bürokratie. Eine derartige Misstrauenskultur ist allerdings in höchstem Maße ineffizient, weil die zahlreichen Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen Zeit und Kosten verursachen und automatisch eine entsprechende Systemumgehungsintelligenz erzeugen. Weitaus problematischer ist aber, dass Misstrauen selbstbestätigend und selbstverstärkend wirkt: Die Mitarbeiter interpretieren eine Zunahme von Überwachung, Steuerung und Kontrolle nämlich als Vertrauensentzug seitens der Führung, was die intrinsische Motivation der Mitarbeiter reduziert; Anstrengung, Arbeitsmoral und folglich auch Leistung gehen deutlich zurück. In Unkenntnis der wahren Ursachen versucht die Unternehmensführung nun diese negative Entwicklung zu bekämpfen, indem sie das Netz aus Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen noch enger zurt, wodurch Engagement und Leistung aber nur noch weiter zurückgefahren werden.

Führungskräfte sollten deshalb stets um die Etablierung einer **Vertrauenskultur** bemüht sein. In einer solchen Kultur wird seitens der Unternehmensführung auf Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen weitestgehend verzichtet, Regeln werden gelockert, Ermessensspielräume werden erhöht, Fehler werden va als Lernmöglichkeiten interpretiert (→ **Fehlerkultur**) und durch eine stärkere Dezentralisation von Aufgaben und Verantwortung wird dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Selbstbestimmung entsprochen. Freilich müssen aufgedeckte Vertrauensbrüche rasch und spürbar sanktioniert werden; es wird jedoch konsequent darauf verzichtet, auf individuelles Fehlverhalten stets mit dem Erlass einschränkender und damit gleichzeitig auch demotivierender Regulierungen für die gesamte Belegschaft zu reagieren. Insgesamt zeigen empirische Studien, dass gegenseitiges Vertrauen einen sehr positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat (→ **Leistungskultur**); es senkt die unproduktiven Überwachungs- und Kontrollkosten, trägt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit bei und fördert zudem die Kreativität (→ **Innovationskultur**) und das Wir-Gefühl (→ **Teamkultur**) unter den Mitarbeitern.

3.1 Kulturveränderung

Obwohl die Entwicklung der Unternehmenskultur sicherlich zu einem nicht unwesentlichen Teil ein evolutionärer Prozess ist, der sich der direkten Beeinflussung entzieht, werden in der Managementlehre auch Möglichkeiten zur Gestaltung der Unternehmenskultur diskutiert. So wird die Ansicht vertreten, dass die Unternehmenskultur zumindest teilweise über die Gestaltung bestimmter Einflussgrößen **gesteuert** werden kann. Neben formellen Aussagen zur Vision und den strategischen Zielen des Unternehmens, der Unternehmensorganisation, der Mitarbeiterauswahl und

Mitarbeiterentwicklung ist es vor allem das Management selbst, das als Vorbild für die Mitarbeiter eine prägende Rolle bei der Entwicklung der Unternehmenskultur spielt. Das Verhalten des Managements wird von allen Mitarbeitern beobachtet und interpretiert; ihm kommt über seine inhaltlichen Konsequenzen hinaus auch eine starke symbolische Bedeutung im Sinne von Kultursignalen zu.

Unternehmenskultur: "Vertrau mir, ich bleibe"

Unternehmen mit einer Vertrauenskultur schaffen es, ihre Mitarbeiter langfristig zu binden.

Cornelia Holzbauer, 12.09.2017: 15:30

Wer sich mit der eigenen Firma verbunden fühlt, bleibt auch bei ihr. Das ist eins der Ergebnisse einer neuen Studie. Das Great Place to Work-Institut hat "Österreichs Beste Arbeitgeber 2017" ausgezeichnet. Einer der Gründe für die Zufriedenheit der Mitarbeiter liegt ist die Vertrauenskultur in diesen Firmen.

Viel Vertrauen, viel Motivation zu bleiben

High Trust Loyalty ist das Stichwort, um vom Institut ausgezeichnete Unternehmen zu beschreiben. Damit ist gemeint, dass in diesen Firmen eine Vertrauenskultur herrscht, innerhalb derer die Mitarbeiter selbständige Entscheidungen treffen dürfen und nicht übermäßig kontrolliert werden. Doris Palz, Managing Director von Great Place to Work Österreich, beschreibt diese Kultur als eine "vorbildliche Arbeitsplatzkultur, die auf Vertrauen, Stolz und Teamgeist beruht".

80 Prozent der dort Angestellten sind gut an das Unternehmen gebunden und verspüren kein Bedürfnis, den Arbeitgeber zu wechseln. Ihnen gegenüber steht die Gruppe "Flight Risk". Sie umfasst abwanderungswillige und somit wenig loyale Mitarbeiter, die in solchen Unternehmen nur zehn Prozent ausmachen. Insgesamt etwa einer von 10 Mitarbeitern gehört außerdem zur Gruppe Presenteeism oder Not Attached. Erstere meint solche, die nur physisch präsent sind und keine Unternehmenskultur wahrnehmen. Die Nicht-Verbundenen fühlen sich zwar wohl, sind aber nicht Teil der vorherrschenden Kultur.

Bei den nicht ausgezeichneten Unternehmen sieht die Situation etwas anders aus: Dort fühlen sich nur etwa zwei Drittel stark mit dem Unternehmen verbunden. Fast 20 Prozent - doppelt so viele wie bei den Besten Arbeitgebern - denken sogar über einen Wechsel nach. Das zeigt, dass Unternehmen mit einer starken Vertrauenskultur ihre Mitarbeiter besser binden können.

Nicht mit dem Herzen dabei

Bei den nicht ausgezeichneten Unternehmen sieht die Situation etwas anders aus: Dort fühlen sich nur etwa zwei Drittel stark mit dem Unternehmen verbunden. Fast 20 Prozent - doppelt so viele wie bei den Besten Arbeitgebern - denken sogar über einen Wechsel nach, gehören also zur

Fluchrisiko-Gruppe. Das zeigt, dass Unternehmen mit einer starken Vertrauenskultur ihre Mitarbeiter besser binden können.

Dort ist außerdem die Presenteeism-Gruppe mit acht Prozent größer. Weitere sieben Prozent gelten als nicht verbunden.

Insgesamt sind es im Durchschnitt folglich 34 Prozent, also gut ein Drittel der Belegschaft, die nicht optimal kulturell an das Unternehmen gebunden sind und somit nicht das Optimum zum Unternehmenserfolg beitragen.

Internet: https://diepresse.com/home/karriere/5283637/Unternehmenskultur_Vertrau-mir-ich-bleibe

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Wann spricht man von einer starken Unternehmenskultur?2. Welche drei Kulturebenen werden im Modell von Schein unterschieden?3. Nennen Sie positive und negative Aspekte einer starken Unternehmenskultur!4. Welche Instrumente stehen dem Management für einen beabsichtigten Kulturwandel zur Verfügung?
---	---

4 Organisation

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie in der Lage ...

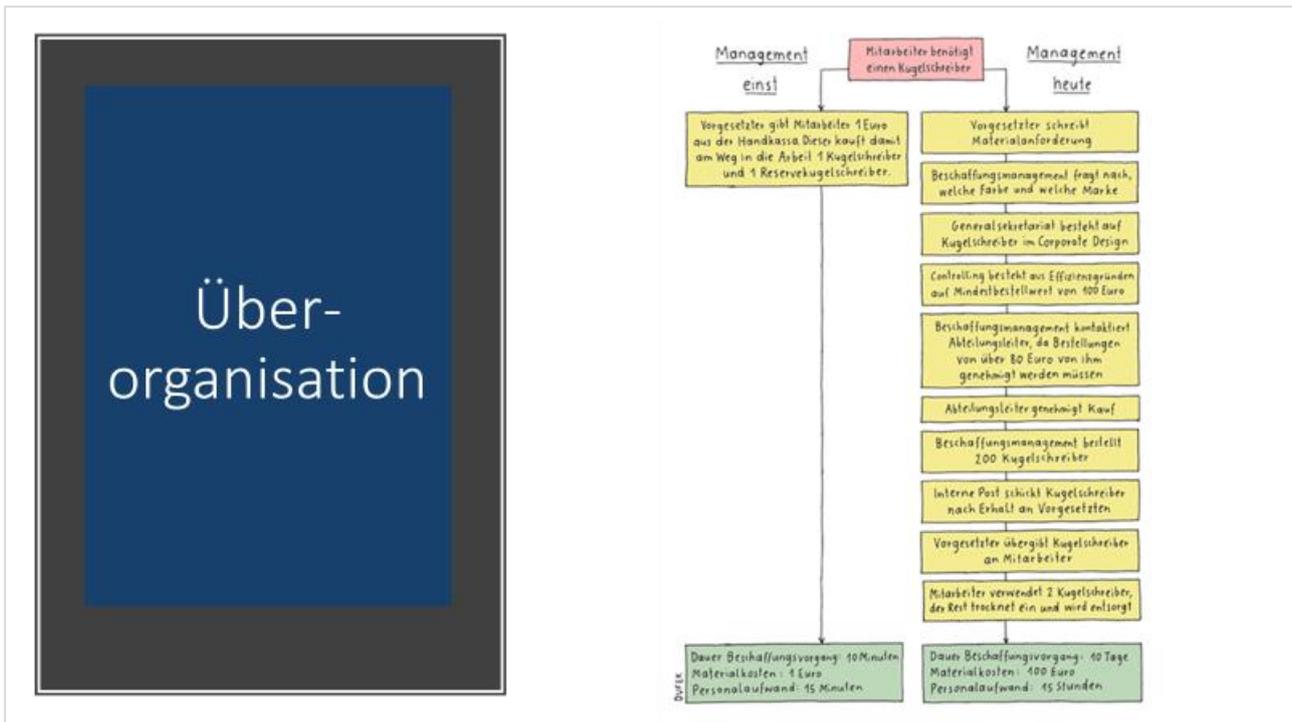
	<ul style="list-style-type: none">• zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu differenzieren• die wesentlichen Inhalte einer Stellenbeschreibung aufzuzählen• zwischen Ein- und Mehrliniensystemen zu unterscheiden• zwischen einer funktionalen Organisation und einer Spartenorganisation zu unterscheiden• Sonderformen der Aufbauorganisation (zB Stablinienorganisation, Matrixorganisation) aufzuzählen• Stellhebel zur Optimierung von betrieblichen Prozessen zu identifizieren• Ziele und Instrumente des Projektmanagements zu beschreiben• Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit zu diskutieren• Gründe für Widerstände der Belegschaft bei Änderungen der Aufbau- und/oder Ablauforganisation aufzuzählen• einen idealtypischen Change-Prozess zu beschreiben
---	--

	Lehrvideos Kap. „Organisation“
---	--------------------------------

4.1 Formelle vs informelle Organisation

In einem arbeitsteilig organisierten Unternehmen ist es erforderlich, dass Strukturen und Regeln festgelegt werden, in deren Rahmen die güter-, informations- und finanzwirtschaftlichen Prozesse effizient ablaufen können. Diese gewollten und in unterschiedlichen Dokumenten (zB Organigramme, Stellenbeschreibungen, Netzpläne etc) auch dokumentierten Regeln und Strukturen werden als formelle **Organisation** bezeichnet.

Die **informelle Organisation** ist demgegenüber ein komplexes System bestehend aus persönlichen Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern und den daraus resultierenden „inoffiziellen“ Kommunikationswegen,



Man unterscheidet die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation. Bei der **Aufbauorganisation** geht es vor allem um die hierarchische Struktur des Unternehmens. Bei der **Ablauforganisation** geht es um die Gestaltung der im Unternehmen ablaufenden Prozesse.

4.2 Aufbauorganisation

Im Rahmen der Aufbauorganisation werden grundlegende Strukturen festgelegt, die die Zugehörigkeits- und Abhängigkeitsbeziehungen in einem Unternehmen widerspiegeln.

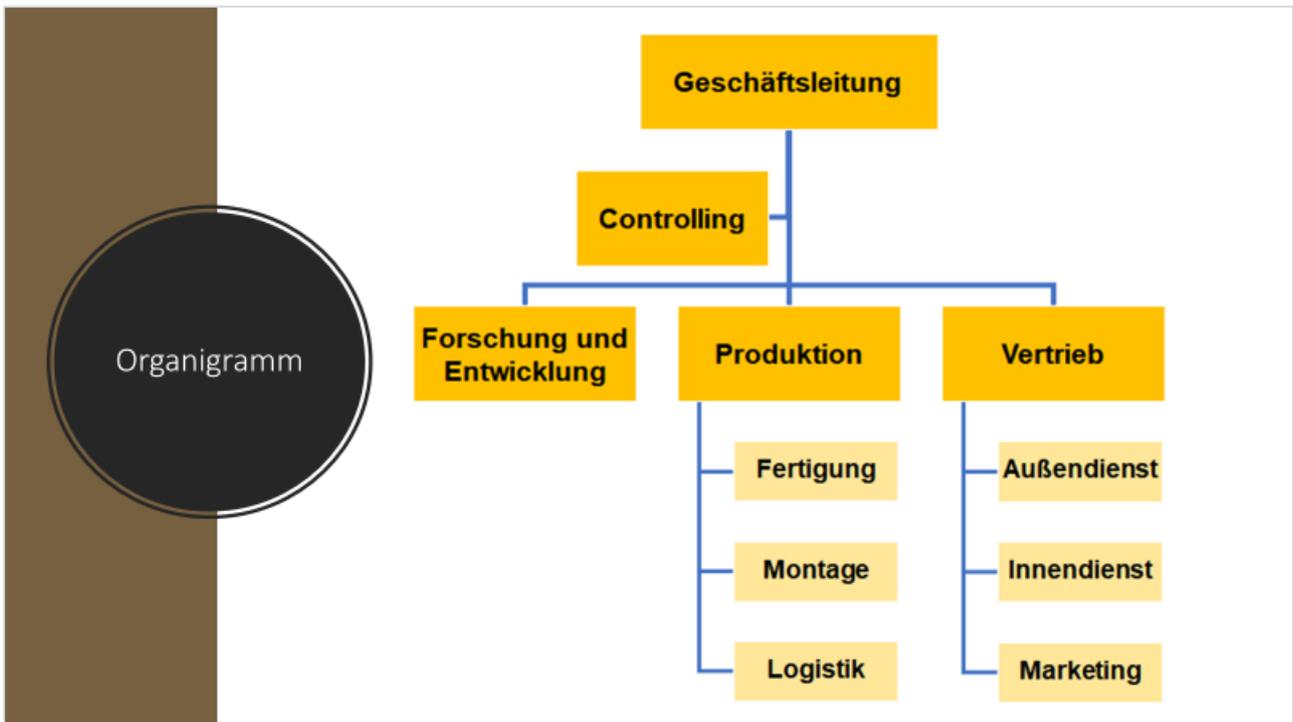
Dazu wird das gesamte Unternehmen in **Organisationseinheiten** gegliedert:

- Eine **Stelle** ist die kleinste organisatorische Einheit, der betriebliche Aufgaben zugeordnet sind. In einer **Stellenbeschreibung** werden die Anforderungen an den Stelleninhaber, dessen Aufgaben, die organisatorische Einbettung der Stelle (Über- und Unterstellung) sowie eine Vertretungsregelung festgehalten. Stellenbeschreibungen sind ein wichtiges Instrument der Personalplanung: Im Rahmen der Personalauswahl ist die Gegenüberstellung des Anforderungsprofils einer Stelle und den Qualifikationsprofilen potenzieller Stelleninhaber eine Basis für die bestmögliche Stellenbesetzung. Darüber hinaus liefern Stellenbeschreibungen Informationsgrundlagen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, für die Personalentwicklung, für eine arbeitsplatzbezogene Leistungsbeurteilung sowie für eine anforderungsgerechte Entlohnung.

Stellenbeschreibung	
Stellenbezeichnung:	Organisationseinheit:
Stellenbezeichnung des direkten Vorgesetzten:	
Stelleninhaber vertritt:	Stelleninhaber wird vertreten durch:
Vollmachten, Kompetenzen:	
Aufgabenstellung: 1. 2. 3.	
Anforderungen (eventuell):	

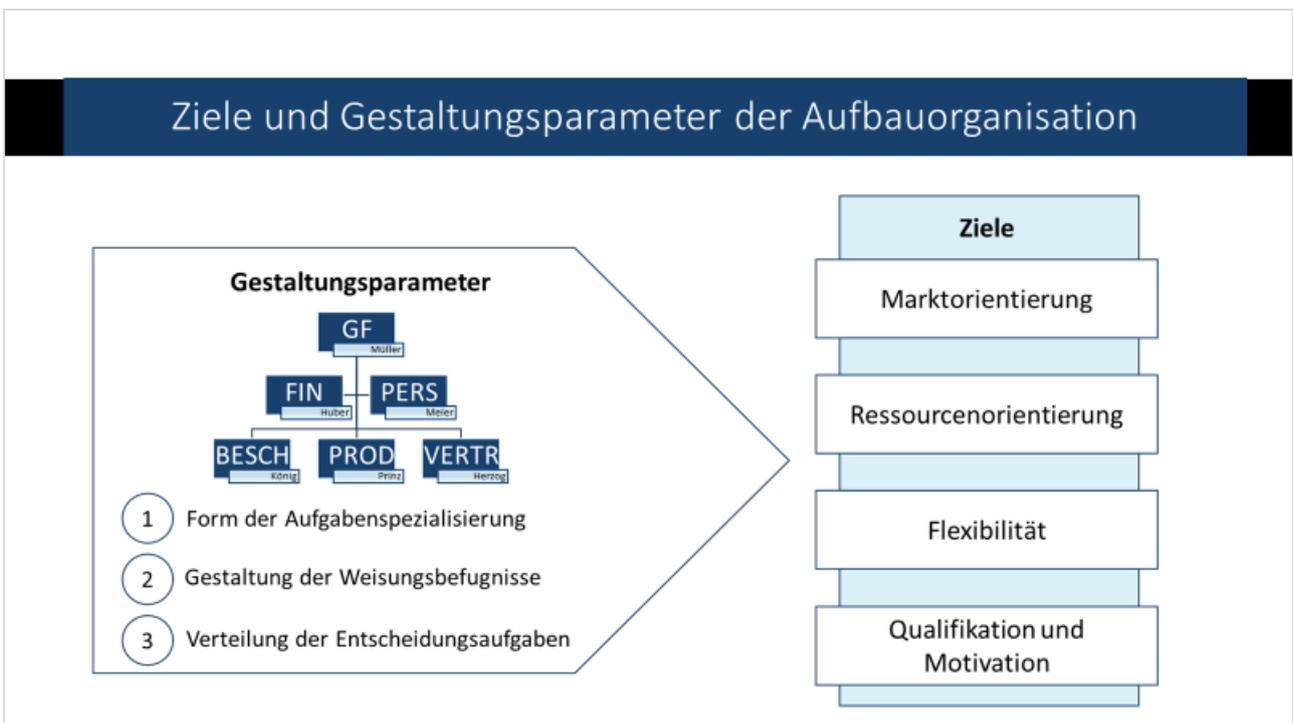
- Eine Stelle mit Leitungsbefugnissen nennt man **Instanz**. Die Leitungsspanne gibt an, wie viele Stellen einer Instanz direkt unterstellt sind.
- Eine Zusammenfassung mehrerer Stellen zur Erfüllung einer betrieblichen Teilaufgabe wird als **Abteilung** bezeichnet. Je nach Größe des Unternehmens werden mehrere Abteilungen wiederum zu **Hauptabteilungen** (Gruppen) im Sinne einer übergeordneten Hierarchieebene zusammengefasst. Durch die **Leitungstiefe** wird die Anzahl der Hierarchieebenen eines Unternehmens angegeben.

Die graphische Darstellung der aufbauorganisatorischen Struktur eines Unternehmens nennt man **Organigramm**.



Die Aufbauorganisation eines Unternehmens sollte rasche Reaktionen auf Umfeldänderungen ermöglichen, möglichst geringe Kosten verursachen, erforderlichenfalls flexibel verändert werden können sowie der Motivation und laufenden Weiterqualifizierung der Mitarbeiter zuträglich sein.

Zur Erreichung dieser Ziele stehen einem Unternehmen folgende **Gestaltungsparameter** zur Verfügung: Gestaltung der Weisungsbefugnisse, Verteilung der Entscheidungsaufgaben, Form der Aufgabenspezialisierung.



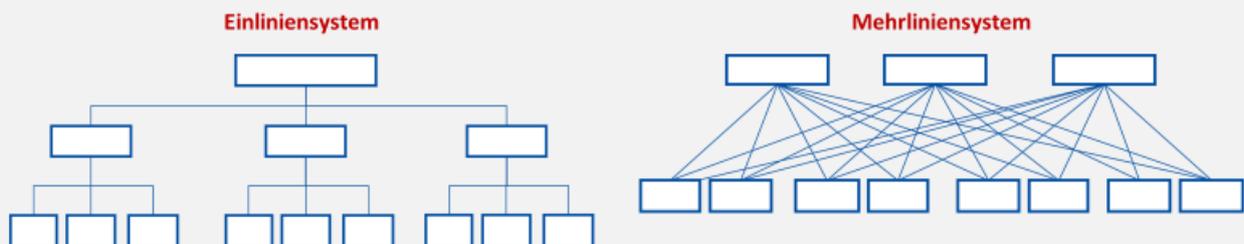
Einliniensystem versus Mehrliniensystem

Betreffend die **Gestaltung der Weisungsbefugnisse** unterscheidet man Ein- und Mehrliniensysteme:

- Das **Einliniensystem** ist dadurch gekennzeichnet, dass einzelne Stellen jeweils nur von einer übergeordneten Instanz Weisungen erhalten. Mitarbeiter unterstehen damit stets nur einem Vorgesetzten, dem sie allein für die Aufgabenerfüllung verantwortlich sind.
- Können demgegenüber einzelne Stellen von mehreren Instanzen Weisungen erhalten, so spricht man von einem **Mehrliniensystem**. In diesem Fall sind die Mitarbeiter jeweils mehreren Vorgesetzten unterstellt. Ein Beispiel für ein Mehrliniensystem ist die Matrixorganisation, bei der die Mitarbeiter sowohl vom Leiter des Funktionsbereichs als auch vom Spartenleiter Weisungen erhalten können.

Gestaltung der Weisungsbefugnisse

- Beim **Einliniensystem** ist jede Stelle genau einer Instanz untergeordnet.
 - Vorteile: eindeutige und transparente Kompetenzabgrenzung
 - Nachteile: lange Informationswege, starke Beanspruchung der Leitungsstellen, Betonung der hierarchischen Position statt Fachautorität
- Das **Mehrliniensystem** sieht für jede Stelle mehrere Instanzen vor, wobei jede Instanz nur Weisungen erteilen darf, die ihr Spezialgebiet betreffen (→ Funktionsmeistersystem).
 - Vorteile: qualifizierte Weisungen, Betonung der Fachautorität
 - Nachteile: Gefahr von Kompetenzkonflikten, Gefahr der Verantwortungsdiffusion



Die Vorteile von Einliniensystemen liegen in den eindeutigen und transparenten Kompetenzabgrenzungen. Nachteilig wirken sich im Einliniensystem jedoch lange Informationswege sowie eine starke Beanspruchung der Leitungsstellen aus. Die Vorteile beim Mehrliniensystem liegen in qualifizierten Weisungen, da jeder Vorgesetzte solche nur auf seinem jeweiligen Fachgebiet erteilen darf. Allerdings kann es beim Mehrliniensystem leicht zu Kompetenzkonflikten zwischen den vorgesetzten Instanzen kommen.

Zentralisation versus Dezentralisation

Betreffend die **Verteilung von Entscheidungsbefugnissen** geht es um die Bestimmung des (optimalen) Dezentralisationsgrads von Unternehmen.

Dezentralisation beschreibt eine Tendenz, Entscheidungsbefugnisse auf nachgeordnete Organisationseinheiten zu verteilen. **Zentralisation**

beschreibt hingegen die umgekehrte Tendenz des Zusammenfassens von Entscheidungsbefugnissen auf der obersten Führungsebene.

Verteilung von Entscheidungsbefugnissen	
Vorteile Zentralisierung	Nachteile Zentralisierung
Bietet Chance für eine hohe Kompatibilität von Entscheidungen.	Kann zu einer Überlastung der obersten Leitungsebene mit operativen Entscheidungen führen.
Reduziert Kompetenzkonflikte aufgrund unklarer Zuständigkeitsverhältnisse.	Erhöht die Gefahr qualitativ schlechter Entscheidungen , da Entscheider an der Unternehmensspitze häufig mit den Gegebenheiten vor Ort nicht vertraut sind.
Erlaubt eine hohe Transparenz von Entscheidungen an der Unternehmensspitze und reduziert damit das Risiko von Doppelarbeiten .	Führt zu einer geringeren Motivation der Mitarbeiter , da diese zu reinen Befehlsempfängern und Umsetzern degradiert werden.
Erlaubt den effizienten Einsatz von Spezialisten (z.B. Stabstellen zur Entscheidungsfindung).	Mitarbeiter lernen nicht, Verantwortung zu übernehmen. Außerdem beraubt man sie der Chance, aus eigenen Fehlern zu lernen.
Eröffnet die Chance für schnelle und kostengünstige Entscheidungen wegen geringem Koordinationsaufwand zwischen wenigen Entscheidern.	

Den einen perfekten Zentralisierungsgrad gibt es nicht. Es jeweils im Einzelfall unter Berücksichtigung aller relevanten Rahmenbedingungen ein möglichst zweckmäßiger Mix aus zentralen und dezentralen Entscheidungsbefugnissen zu installieren.

Funktionale Organisation versus Spartenorganisation

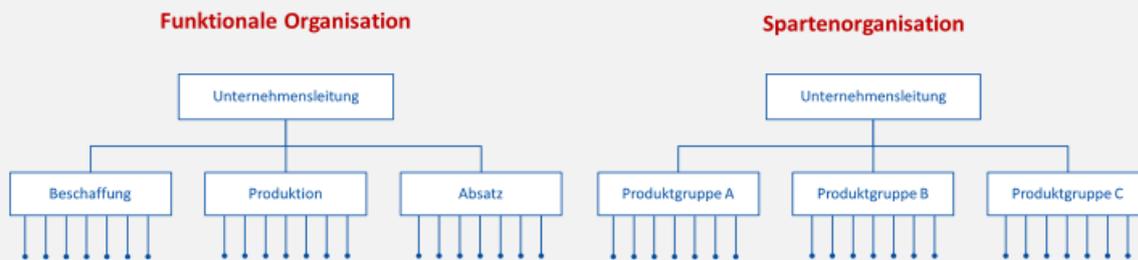
In Abhängigkeit der gewählten **Form der Aufgabenspezialisierung** unterscheidet man folgende Organisationsstrukturtypen:

- Bei der **funktionalen Organisation** erfolgt unterhalb der Unternehmensleitung eine Gliederung nach betrieblichen Funktionsbereichen (zB Beschaffung, Produktion, Absatz etc).
- Bei der **Spartenorganisation** erfolgt unterhalb der Unternehmensleitung hingegen eine Unterteilung nach Objekten wie zB Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen.

Form der Aufgabenspezialisierung

In Abhängigkeit von der gewählten Form der Aufgabenspezialisierung unterscheidet man folgende **Organisationsstrukturtypen**:

- Bei der **funktionalen Organisation** erfolgt unterhalb der Unternehmensleitung eine Gliederung nach betrieblichen Funktionsbereichen (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz etc.).
- Bei der **Spartenorganisation** erfolgt unterhalb der Unternehmensleitung hingegen eine Unterteilung nach Objekten wie z.B. Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen.



Die funktionale Organisationsform kann wie folgt beurteilt werden:

- Da die verschiedenen Organisationseinheiten betriebliche Sachverhalte ausschließlich vor dem Hintergrund ihrer funktionalen Spezialisierung beurteilen, fehlt mitunter eine integrierte Gesamtsicht auf die Marktleistungen. Daher ist eine **umfangreiche Koordinationsleistung** durch die Unternehmensleitung notwendig, was zu einer Überlastung der Leitungsorgane führen kann.
- Die fehlende Gesamtsicht wirkt sich evtl. auch negativ auf **Qualifikation und Motivation** aus und kann das Entstehen von Bereichsegoismen begünstigen.
- Durch die Zusammenfassung gleicher Verrichtungen begünstigt die funktionale Organisation das Entstehen und Ausnützen von **Spezialisierungsvorteilen** (Erfahrungs- und Größeneffekte); die funktionale Organisationsform lässt sich insofern gut mit einer Strategie der Kostenführerschaft kombinieren.
- Eine rasche dezentrale Reaktion auf Marktveränderungen durch Führungskräfte „vor Ort“ ist nicht möglich (**geringe Marktnähe**).

Die funktionale Organisation eignet sich daher vor allem für kleine bis mittelgroße Unternehmen mit homogenem Produktprogramm und relativ stabilem Umfeld.

Die Spartenorganisation kann wie folgt beurteilt werden:

- Die hohe Autonomie der Sparten führt dazu, dass die Unternehmensleitung von Koordinationsaufgaben **entlastet** wird.
- Die Stärke der Spartenorganisation ist ihre **Marktorientierung**; das dezentrale Spartenmanagement kann rasch auf

Marktveränderungen reagieren, was insbesondere im Falle einer Differenzierungsstrategie von großem Vorteil ist.

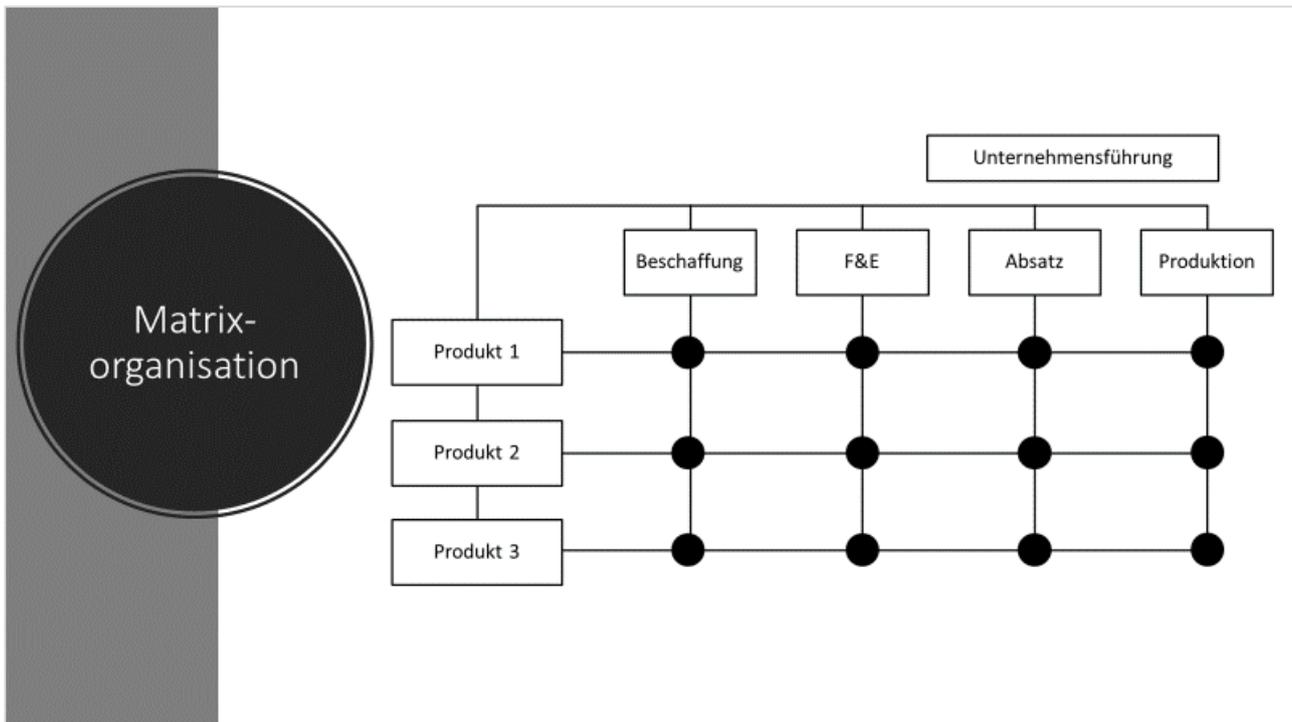
- Die größere unternehmerische Verantwortung der einzelnen Sparten gestattet es, diese mit Ergebnisverantwortung (**Profit Center Organisation**) auszustatten. Eine sich darauf beziehende erfolgsabhängige Entlohnung kann die (extrinsische) Motivation der Spartenmanager steigern.
- Erfahrungs- und Größeneffekte können aufgrund der separaten Ausstattung sämtlicher Sparten mit den gesamten für ihre Aktivitäten erforderlichen Funktionen und Ressourcen weniger stark genutzt werden; ev entstehen sogar **Doppelarbeiten**. Jedoch können die in allen Sparten in ähnlicher Art und Weise anfallenden Aufgaben (zB Beschaffung von Materialien, Personalverwaltung, Buchhaltung) durchaus in Zentralabteilungen bzw Shared Service Centers gebündelt werden.

Die Spartenorganisation ist va für stark diversifizierte Großunternehmen geeignet.

Sonderformen der Aufbauorganisation

Weiters können ua folgende **Sonderformen der Aufbauorganisation** unterschieden werden:

- Bei der **Stablinienorganisation** wird das Einliniensystem durch Stabstellen ergänzt. Stabstellen sind Führungshilfsstellen ohne eigene Entscheidungs- oder Weisungsbefugnisse (zB Controlling).
- Bei der **Matrixorganisation** handelt es sich um ein spezielles Mehrliniensystem. Es erfolgt eine gleichzeitige Spezialisierung nach Funktionen und Objekten. Auf diese Weise sollen die Vorteile der funktionalen Organisation (effiziente Ressourcennutzung) mit jenen der Spartenorganisation (stärkere Marktnähe) kombiniert werden. Die potenziellen Nachteile der Matrixorganisation lassen sich wie folgt zusammenfassen:
 - unklare Unterstellungsverhältnisse;
 - Notwendigkeit einer (zeit-)intensiven Koordination zwischen Funktions- und Spartenmanager;
 - Gefahr von „faulen“ Kompromissen;
 - Erfordernis einer großen Anzahl an (teuren) Führungskräften.

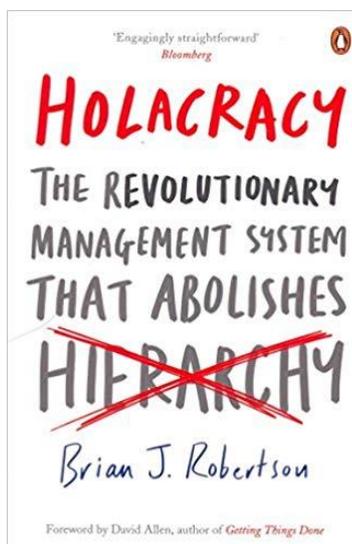


- Im Falle einer **Dotted-Line-Organisation** kommt es zu einer Trennung von fachlicher und disziplinarer Weisungsbefugnis. So kann beispielsweise das dezentrale Controlling fachlich dem zentralen Controlling, disziplinar hingegen einem dezentralen Linienmanager unterstellt werden.
- Im Falle einer **Gremienorganisation** unterscheidet man (ständige oder temporäre) Beratungs-, Entscheidungs- oder Ausführungsgremien.
- Eine **Holding-Organisation** ist ein Verbund mehrerer, rechtlich selbständiger Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung (Konzern). Die Rollenverteilung zwischen der Holding als Obergesellschaft und den Tochtergesellschaften kann unterschiedlich gestaltet sein:
 - Eine **Finanzholding** hält lediglich Beteiligungen an den Tochtergesellschaften. Der Umfang der Beteiligungen kann von wenigen Prozent bis zu 100 % reichen. Die Tochtergesellschaften werden primär als Investitionsobjekte betrachtet. Die Hauptaufgabe der Holding wird darin gesehen, die Beteiligungen an den Tochtergesellschaften zu verwalten. Demzufolge konzentriert sich die Finanzholding auf die Funktionen Finanzierung und Kontrolle und nimmt keinen direkten Einfluss auf das Geschäft einzelner Unternehmen. Dem Management der Tochtergesellschaften obliegt damit sowohl die operative als auch die strategische Leitung ihrer Unternehmen. Die Holding übt nur mittelbar Einfluss auf sie aus, insbesondere durch die Vorgabe von Erfolgszielen, die Bereitstellung finanzieller Mittel und die Besetzung oberster Führungspositionen.

- Bei der **strategischen Holding** ist die Muttergesellschaft nicht operativ am Markt tätig. Sie übernimmt konzernstrategische Aufgaben wie die Festlegung übergeordneter Ziele und Strategien, die konzernweite Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung sowie den Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Auf Basis der formulierten Konzernziele und -strategien ist das Management der Tochtergesellschaften für die operative Leitung des jeweiligen Geschäfts zuständig.
- Bei der **operativen Holding** ist die Obergesellschaft selbst ein am Markt tätiges Unternehmen. In aller Regel ist das Geschäft der Muttergesellschaft größer und bedeutender als das der Tochtergesellschaften. In einer solchen Konstellation erstreckt sich die Einflussnahme der Holding zumeist sowohl auf die Strategie als auch auf das operative Geschäft der Tochtergesellschaften.

Lektüre: Holokratie

 <p>Holokratie.pdf</p>	Ein in aktuell intensiv diskutiertes und in einigen Unternehmen auch bereits umgesetztes Organisationsmodell ist die von Brian J. Robertson entwickelte Holokratie .
---	---



4.3 Ablauforganisation

Im Rahmen der **Ablauforganisation** (Prozessorganisation) werden die in einer Abteilung eines Unternehmens zu erledigenden Aufgaben analysiert und gedanklich in einzelne Aktivitäten zerlegt. Anschließend werden diese Aktivitäten wieder zu möglichst effizienten Teilprozessen und Letztere wieder zu möglichst effizienten und abteilungsübergreifenden Gesamtprozessen (zB Bearbeitung eines Kundenauftrags) zusammengefügt.

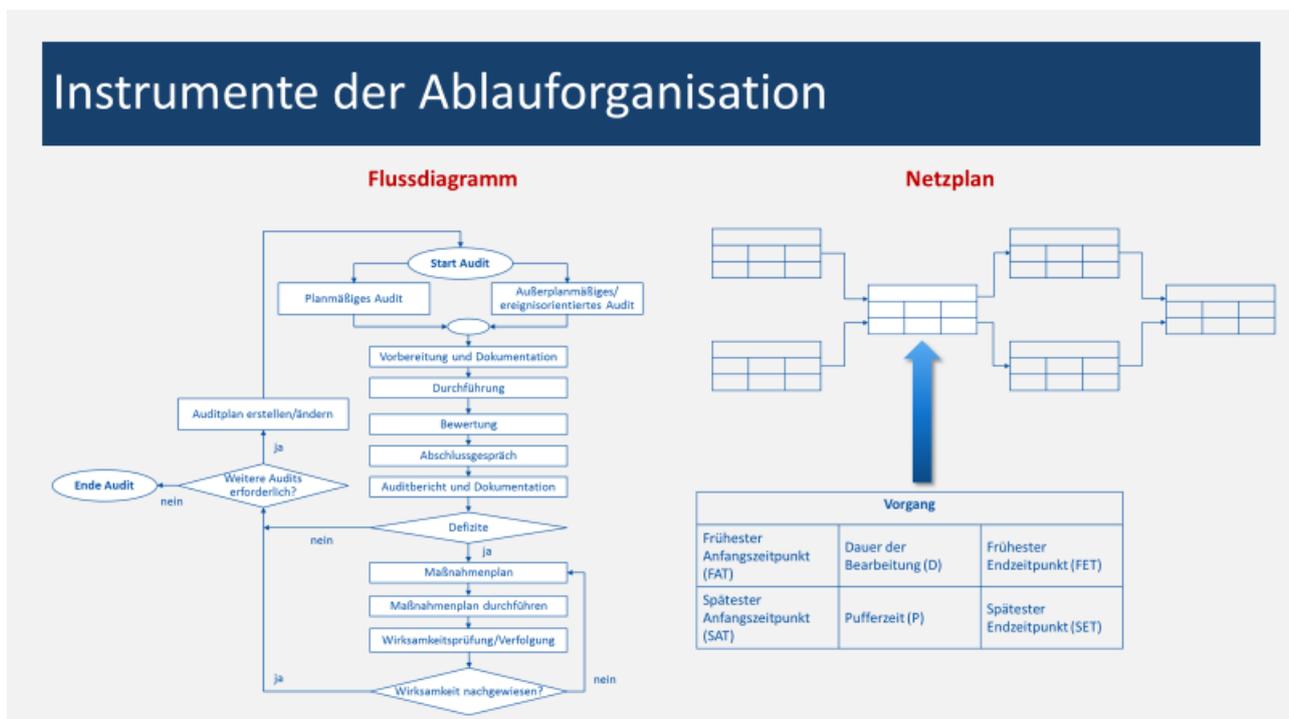
Bei der **Ablauf- bzw Prozessgestaltung** sind va folgende Aspekte zu beachten:

- **Personaler Aspekt:** Welche Stelle bzw Abteilung soll eine Aktivität ausführen?
- **Räumlicher Aspekt:** An welchem Ort soll eine Aktivität ausgeführt werden?
- **Temporaler Aspekt:** In welcher Reihenfolge und zu welchen Zeitpunkten sollen die Aktivitäten ausgeführt werden?
- **Ressourcenmäßiger Aspekt:** Welche Informationen und Ressourcen werden für die Ausführung einer Aktivität benötigt?

Organisatorisch gut gestaltete Gesamtprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass ein Prozessverantwortlicher (process owner) definiert ist und alle zum Erreichen der Prozessziele erforderlichen Aktivitäten und Teilprozesse so aufeinander abgestimmt sind, dass

- die zu bearbeitenden Objekte (zB Kundenaufträge, Anträge) in möglichst kurzer Zeit die verschiedenen Bearbeitungsstationen durchlaufen,
- die dadurch verursachten Kosten möglichst gering sind und
- das Ergebnis des Prozesses (Output) sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht den Erwartungen der jeweiligen (internen oder externen) Leistungsempfänger entspricht.

Wichtige **Instrumente** der Ablauforganisation sind beispielsweise **Balkenpläne, Flussdiagramme** sowie – insbesondere im Rahmen von Großprojekten – die **Netzplantechnik**.

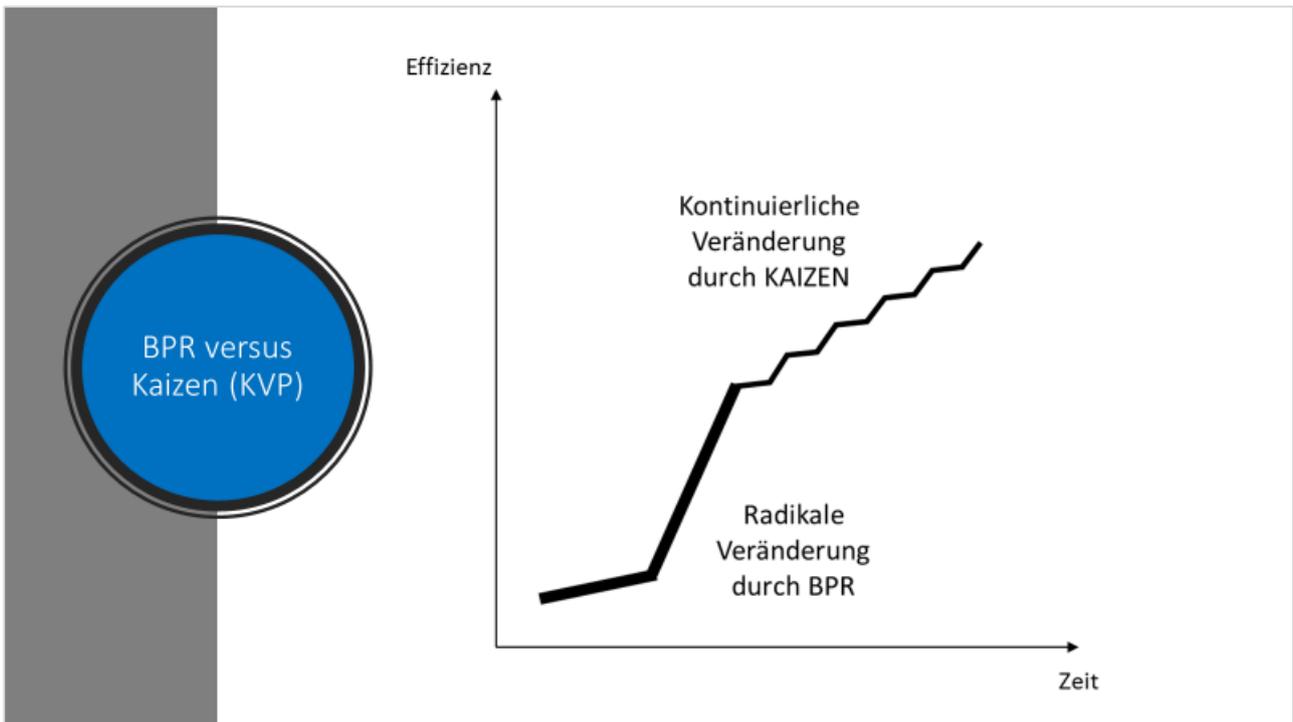


Um die Effizienz bestehender Prozesse zu verbessern, kann auf folgende **Optimierungsmaßnahmen** zurückgegriffen werden:

- **Eliminieren** nicht wertschöpfender Teilprozesse und Aktivitäten (zB unnötige Mehrfacherfassung identischer Daten)
- **Vereinfachung** von Produkten, Ausführungs- und Informationsprozessen, Formularen etc
- **Parallelisieren** verschiedener Teilprozesse und Aktivitäten, wenn diese nicht aufgrund sachlogischer (zB produktionstechnischer) Bedingungen nacheinander erledigt werden müssen
- **Synchronisieren** bzw besseres zeitliches Aufeinanderabstimmen von arbeitsteilig erbrachten Prozessen
- **Standardisieren** bzw unternehmensweites Vereinheitlichen von Prozessabläufen, wobei man sich bei der Standardisierung an solchen Abläufen orientieren wird, die sich in einzelnen Unternehmensbereichen oder an einzelnen Unternehmensstandorten besonders bewährt haben (best practice)
- **Reduktion von Schnittstellen** durch Zusammenlegung von bisher getrennt abgelaufenen Teilprozessen und Aktivitäten oder aber das Schaffen einer abteilungsübergreifenden Prozessverantwortung
- **Automatisieren** von bislang manuell durchgeführten Teilprozessen oder Aktivitäten
- **Auslagern** von Teilprozessen an unternehmensexterne Spezialisten (zB Outsourcing von Logistikleistungen etc).

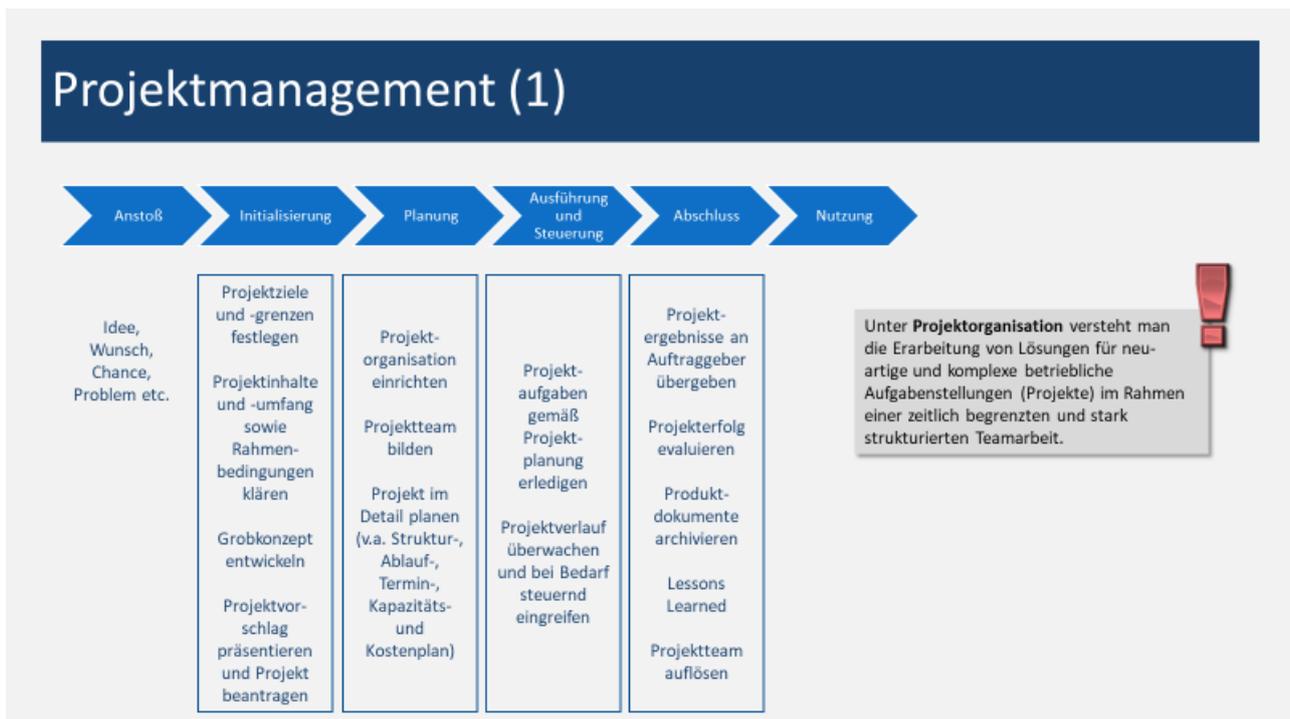
Da Prozesse nur gezielt verbessert werden können, wenn ihre aktuelle Leistung bekannt ist, sollte die Prozessleistung regelmäßig anhand geeigneter **Kennzahlen** (zB Durchlaufzeit, Fehlerrate, Prozesskosten, Kapazitätsauslastung) überwacht werden.

Die Steigerung der Effizienz von (Gesamt-)Prozessen kann entweder durch radikale Änderungen oder kontinuierliche Anpassungen im Unternehmen erfolgen. Ein Beispiel für ein Modell zur radikalen Prozessverbesserung ist das **Business Process Reengineering**. Beim Business Process Reengineering werden die erfolgskritischen (Gesamt-)Prozesse im Rahmen eines entsprechenden Projekts überdacht und radikal überarbeitet, wobei eine konsequente Ausrichtung der Prozesse auf die Bedürfnisse der (externen oder internen) Kunden sowie eine intensive Nutzung der Möglichkeiten der modernen Informationstechnologie im Mittelpunkt stehen. Demgegenüber ist **Kaizen** ein Modell zur kontinuierlichen Verbesserung von (Gesamt-)Prozessen. Hierbei werden Gruppen von fünf bis zehn Mitarbeitern (Qualitätszirkel) gebildet, die in regelmäßigen Treffen ihr arbeitsspezifisches Wissen und ihre Erfahrung einbringen, um aktuelle Probleme in den Prozessabläufen zu besprechen und durch selbstentwickelte Lösungen die Produkt- und Arbeitsqualität laufend zu verbessern.



4.4 Projektmanagement

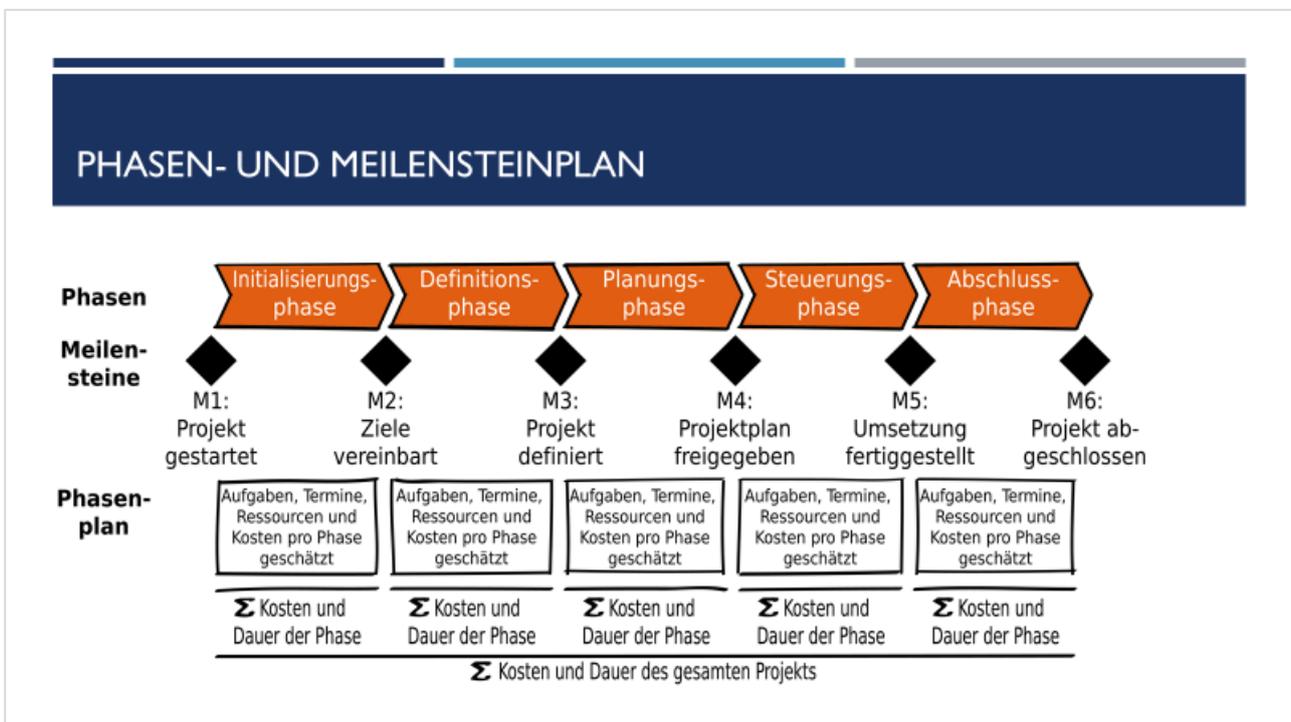
Unter **Projektmanagement** versteht man die systematische Unterstützung bei der Erarbeitung von Lösungen für neuartige und komplexe betriebliche Aufgabenstellungen („Projekte“) in Form einer zeitlich begrenzten und stark strukturierten Teamarbeit. Mithilfe von Projektmanagement soll die Erreichung der angestrebten Projektziele in der geforderten Qualität, innerhalb der geplanten Zeit und mit den zur Verfügung gestellten Personal- und Kapitalressourcen sichergestellt werden.



Phasen und Instrumente

Ein systematisches Projektmanagement umfasst folgende **Phasen und Instrumente**:

- Projektinitialisierung:** Nach Vorliegen einer **Idee** für ein neues Projekt dient die **Ausgangsanalyse** der näheren Untersuchung von Projektgegenstands und Projektumfeld (va durch eine Analyse der relevanten Stakeholder). Auf Basis dieser Analyse sind eindeutige und realisierbare **Projektziele** zu definieren sowie eine zu deren Erreichung zumindest grobe **Phasen- und Meilensteinplanung** durchzuführen. Phasenpläne sind grobe Projektpläne, die das Projekt in Phasen strukturieren und für jede Phase die zu erledigenden Aufgaben, benötigten (Sachmittel- und Personal-)Ressourcen, Kosten und Meilensteine grob festlegen.

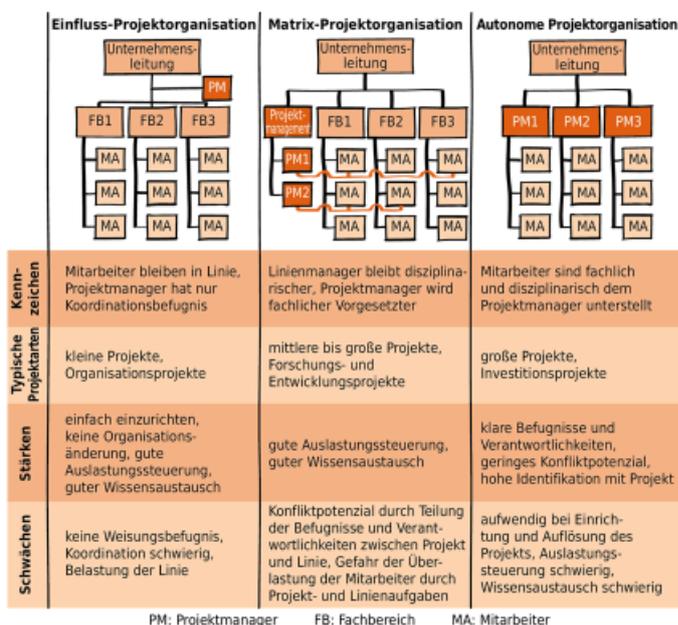


Die wesentlichen Ergebnisse der Phasen- und Meilensteinplanung werden in einem **Projektsteckbrief** dokumentiert. Der Projektsteckbrief stellt eine wesentliche Basis für die Erteilung der **Projektfreigabe** durch den Projektauftraggeber dar.

PROJEKTSTECKBRIEF

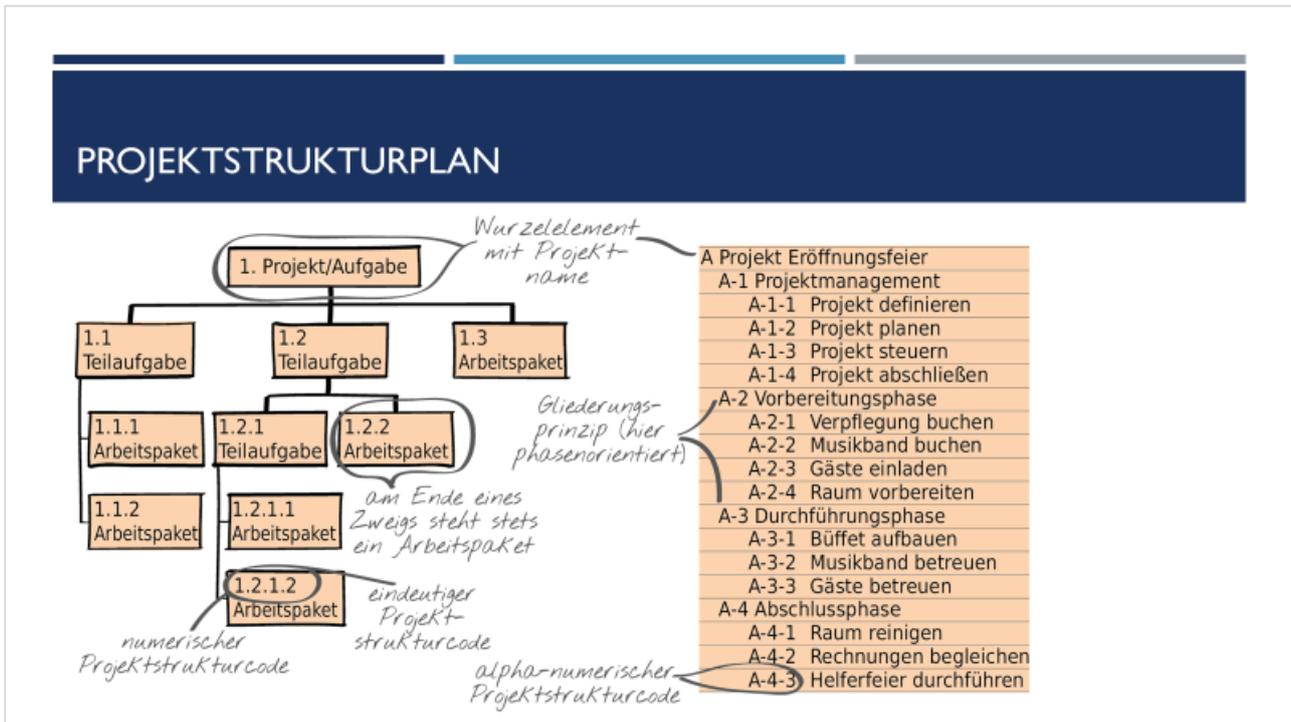
Projektsteckbrief	
Projektname und -logo:	
Kurzbeschreibung:	
Projektziele:	
Projektstarttermin:	Projektendtermin:
Meilensteine:	Projektressourcen: Projektkosten:
Risiken und Risikobeherrschungsmaßnahmen:	
Auftraggeber:	Kunde/Nutzer:
Projektmanager:	Kernteam:
Freigabe für Phase: <input type="checkbox"/> Initialisierung <input type="checkbox"/> Definition <input type="checkbox"/> Planung <input type="checkbox"/> Steuerung <input type="checkbox"/> Abschluss	
Unterschriften:	

- Im Zuge der **Projektorganisation** sind klare Festlegungen betreffend die **Projektrollen** und deren Kompetenzen festzulegen; zur Projektorganisation gehören zumindest ein (interner oder externer) **Projektauftraggeber**, ein **Projektleiter** sowie ein **Projektteam**. Für die Wahrnehmung der Rolle des Auftraggebers wird häufig ein **Lenkungsausschuss** eingerichtet; dieser setzt sich üblicherweise aus Mitgliedern höherer Leitungsebenen zusammen, gegebenenfalls ergänzt um Mitglieder der Arbeitnehmervertretung oder auch um externe Berater.



ORGANISATIONSFORMEN

- An die formale Erteilung des **Projektauftrags** schließt sich die Phase der **Projektplanung** an, in der die Aufgaben, Termine, Kapazitäten und Kosten nun detailliert geplant werden. Das Projekt wird zunächst in einem **Projektstrukturplan** in die zur Erreichung der Projektziele erforderlichen **Teilaufgaben** und einzelne **Arbeitspakete** heruntergebrochen. Für die Arbeitspakete werden Zuständigkeiten festgelegt und Bearbeitungsdauern abgeschätzt.



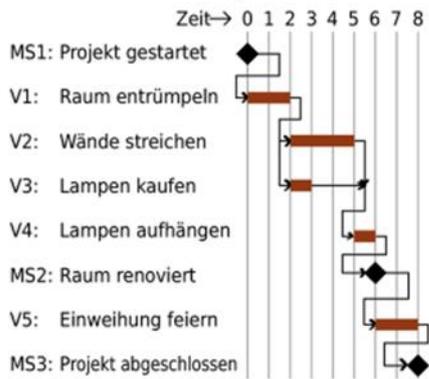
Die **Zeitplanung** setzt auf den Arbeitspaketen des Projektstrukturplans auf und ermittelt – unter Berücksichtigung der dem Projekt zur Verfügung gestellten (Personal- und Sachmittel-)Ressourcen – die für die Bewältigung der Arbeitspakete sinnvollste **Bearbeitungsreihenfolge** sowie darauf basierend die voraussichtliche **Gesamtlaufzeit** des Projekts. Auf dieser Basis entsteht ein verbindlicher Durchführungsplan in Form eines Balkendiagramms oder Netzplans mit konkreten Terminen bzw Meilensteinen.

TERMINPLANARTEN

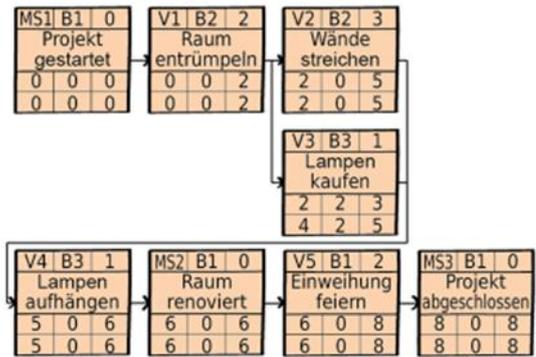
Meilensteinplan

- ◆ MS1: Projekt gestartet
23. März 2016
- ◆ MS2: Raum renoviert
29. März 2016
- ◆ MS3: Projekt abgeschlossen
31. März 2016

Balkenplan



Vorgangsknoten-Netzplan

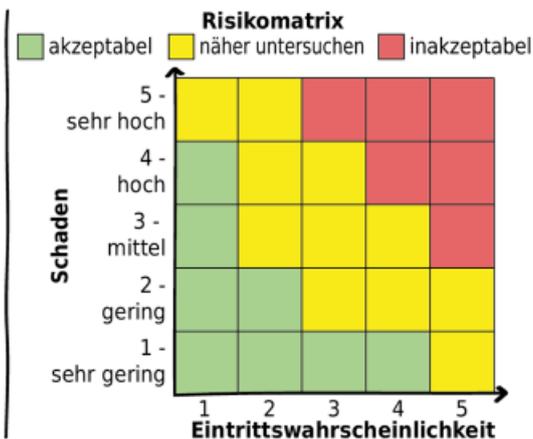


Eine möglichst realistische **Aufwands- bzw Kostenplanung** wird durchgeführt. Durch Bestimmung der zahlungswirksamen Kosten lässt sich ferner eine projektbezogene **Finanzmittelplanung** ableiten und daraus eine gegebenenfalls erforderliche Projekt- finanzierung einleiten. **Risiken**, die das Projektziel gefährden können, sind zu identifizieren und jeweils in Bezug Eintrittswahrscheinlichkeit und potenzielle Schadenssumme in einer Risikomatrix zu analysieren, um bei Schlagendwerden eines nicht unbedeutenden Risikos adäquate Gegenmaßnahmen an der Hand zu haben.

RISIKOMATRIX

Definition der Wahrscheinlichkeits- und Schadensklassen

Klasse	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schaden
5 - sehr hoch	> 30 %	> 100.000 Euro/ > 20 Tage
4 - hoch	20 %-30 %	bis 40.000 Euro/ bis 20 Tage
3 - mittel	10 %-20 %	bis 30.000 Euro/ bis 10 Tage
2 - gering	1 %-10 %	bis 20.000 Euro/ bis 5 Tage
1 - sehr gering	0 %-1 %	bis 10.000 Euro/ bis 1 Tag



Auch die Inhalte und Zeitpunkte der den Entscheidungsträgern zur laufenden **Projektüberwachung und -steuerung** regelmäßig vorzulegenden **Projektberichte** sind festzulegen. Zum Abschluss erfolgt eine **Projektstartbesprechung** (Kickoff-Veranstaltung), in der alle Projektbeteiligten umfassend informiert werden: Projektziele, -pläne, -risiken etc werden diskutiert und **Projektspielregeln** für die Zusammenarbeit im Projektteam entwickelt. Ziel ist die Herstellung der Handlungsfähigkeit aller Beteiligten ab diesem Zeitpunkt für die gesamte Laufzeit.

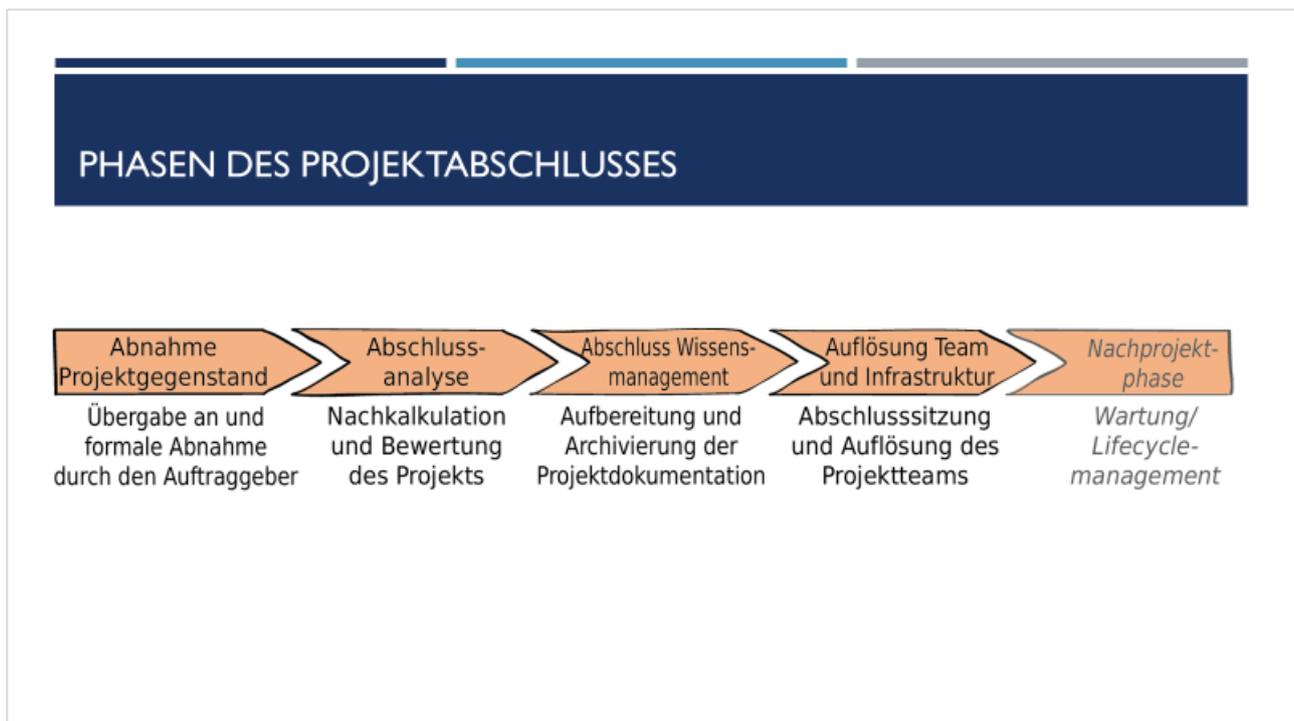
- **Projektdurchführung und -steuerung:** Die Projektplanung wird nach und nach verfeinert, Arbeitsaufträge werden erteilt und abgearbeitet. In einem **Projekthandbuch** erfolgen fortlaufend die Dokumentation der erzielten Projektergebnisse sowie eine Aktualisierung der Kosten- und Zeitpläne. Weiters werden im Zuge des Projektcontrollings regelmäßig **Soll-Ist-Vergleiche** in Bezug auf Termine und Kosten durchgeführt. Identifizierte Abweichungen werden hinsichtlich ihrer Ursachen und Auswirkungen analysiert; bei Bedarf werden den Entscheidungsträgern über die in bestimmten Intervallen vorzulegenden **Fortschrittsberichte** konkrete Gegensteuerungsmaßnahmen vorgeschlagen. Größere Probleme erfordern mitunter Entscheidungen bezüglich einer Änderung der Projektziele und/oder -pläne durch den Auftraggeber bzw einen eingerichteten Lenkungsausschuss.

FORTSCHRITTSBERICHT						
Projektname: <i>TechExpo2020</i>	Projektnr.: 16-0733	Stichtag: 22. Okt. 2017	Ampel:  Abweichungen ohne Maßnahmen zur Planerreicherung Abweichungen mit Maßnahmen zur Planerreicherung im Plan			
Projektmanager: <i>Meike Schmitt</i>	Kernteam: <i>Architektur: Bernd Heider</i>					
Kurzbeschreibung: <i>Bau eines Prototyps einer neuen Spritzgussanlage für die Messe SG2016</i>	<i>Anforderungsmgt.: Kim Richards</i>					
	<i>Systemtest: Claudia Groß</i>					
	<i>Dokumentation: Rolf Weber</i>					
Top-3-Ziele und Status:	geplant	erwartet	Begründung bei Abweichung			
Kostenziel:	400.000 Euro	450.000 Euro	Änderung 15-0732 durch Marketing			
Terminziel:	Projektabschluss 31. Juni 2018	31. Juni 2018				
Leistungen seit letztem Bericht / zuletzt erledigte Arbeitspakete / Änderungen: <i>Die Spezifikationsphase mit den Arbeitspaketen 1.2.1 bis 1.2.8 ist vollständig abgeschlossen. Durch das geänderte Design des Covers (Änderung 15-0732) mussten einige Arbeiten wiederholt werden. Durch Mehrarbeit kann Zeitverzug aufgeholt werden.</i>						
Top-3-Risiken und Maßnahmen:						
Risiko	Auswirkung	EW	SH	Maßnahme	neue EW	neue SH
<i>Fertigungstoleranz nicht einhaltbar durch defekte Steuerungs-SW</i>	<i>Abweichung/ Projektverzug</i>	<i>3-mittel</i>	<i>4-hoch</i>	<i>SW-Architektur so ändern, dass spätere Patches möglich</i>	<i>3-mittel</i>	<i>2-niedrig</i>
...
Nächste Schritte: <i>Beginn der Umsetzungsphase mit AP 1.3.1 bis 1.3.10</i>			Sonstiges: <i>Vermehrte Kundenanfragen bzgl. Liefertermin</i>			
Beschlüsse der Projektstatusbesprechung: <i>Die Maßnahme des Risikomanagements zur Änderung der Softwarearchitektur wird genehmigt.</i>						

Gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung innerhalb des Projektteams sowie ein respektvoller Umgang im Konfliktfall sind wichtige Voraussetzungen einer für das Gelingen des Projekts überaus wichtigen Informations- und Kommunikationskultur. Projekte geraten nicht selten langsam und unbemerkt in eine Schiefelage; ein gutes

(Multi-)Projektcontrolling, regelmäßige **Projektaudits** sowie ein etabliertes Frühwarnsystem können frühzeitig Fehlentwicklungen und Handlungsoptionen aufzeigen. Folge kann ein **Projektkrisenmanagement** sein, das zur Projektanierung oder -neuausrichtung führt. Die Option eines vorzeitigen Projektabbruchs wird in der Praxis insbesondere bei prestigeträchtigen Großprojekten mit hohen (unwiederbringlichen) Anlaufkosten (**sunk costs**) und hochmotivierten Projektmitarbeitern mitunter viel zu lange tabuisiert.

- **Projektabschluss:** Durch ein professionelles Projektmanagement soll letztlich sichergestellt werden, dass die Projektergebnisse möglichst rechtzeitig, vollständig sowie in Entsprechung der zu Beginn des Projekts im Lastenheft des Auftraggebers – sowie dem darauf basierenden Pflichtenheft des Auftragnehmers – definierten **Anforderungen** vorliegen. Der Projektauftraggeber nimmt das Ergebnis formal ab (**Projektabnahme**) und entlastet damit den Projektleiter und das Projektteam. In einer **Projektabschlussbesprechung** reflektiert das Team kritisch den Projektverlauf, diskutiert und dokumentiert Erfahrungen bzw Erkenntnisse und schlägt entsprechende Verbesserungsmaßnahmen für künftige Projektdurchführungen vor (**lessons learned**). Letztendlich wird die Projektorganisation **aufgelöst**.

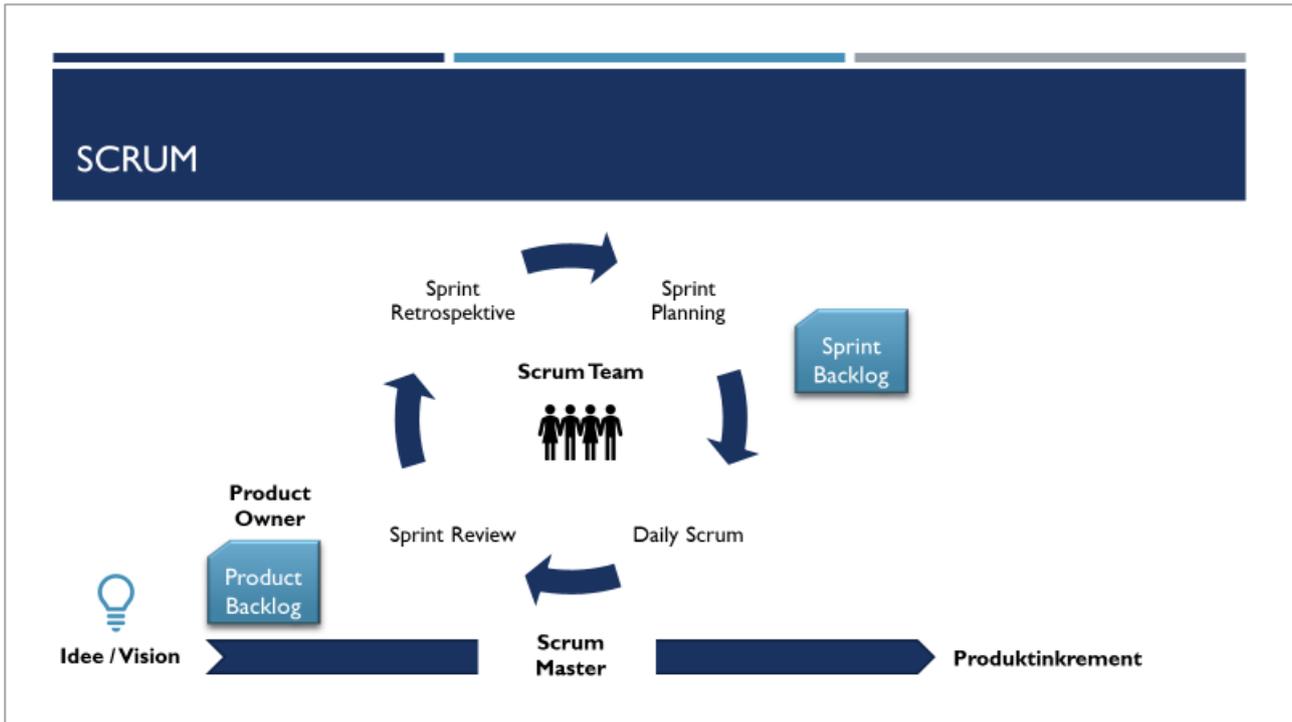


Scrum

Scrum ist ein Rahmenkonzept für ein schlankes Projektmanagement nach agilen Prinzipien. Es hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung und setzt sich auf die Selbstorganisation des Projektteams und seiner Mitglieder.

Scrum teilt die Projektlaufzeit in Etappen – sog **Sprints** – ein. Ein Sprint dauert meist zwischen ein und vier Wochen. In dieser Zeitspanne wird dem

Produkt neue Funktionalität hinzugefügt bzw eine bereits vorhandene Funktionalität verbessert. Am Ende jedes Sprints sollte ein einsatzfähiges Zwischenprodukt stehen, das dem Auftraggeber zur Überprüfung vorgelegt werden kann. Auf der Basis seines Feedbacks wird dann im nächsten Sprint am Produkt weitergearbeitet.



Es gibt nur wenige **Regeln**, die nach Aktivitäten, Artefakten und Rollen gegliedert werden können.

Rollen

- Der **Product Owner** übersetzt die an ihn herangetragenen Kundenwünsche in konkrete Produkthanforderungen (User Stories) und priorisiert diese im Product Backlog.
- Das **Entwicklungsteam** entwickelt das Produkt. Es verantwortet die Lieferung der Produkteigenschaften in der Reihenfolge, die vom Product Owner festgelegt wurde. Das Entwicklungsteam organisiert sich weitestgehend selbst.
- Der **Scrum Master** ist für das Funktionieren des Scrum-Vorgehensmodells verantwortlich. Außerdem unterstützt er das Team, indem er versucht, möglichst optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen und negative Einflüsse von außen zu beseitigen.

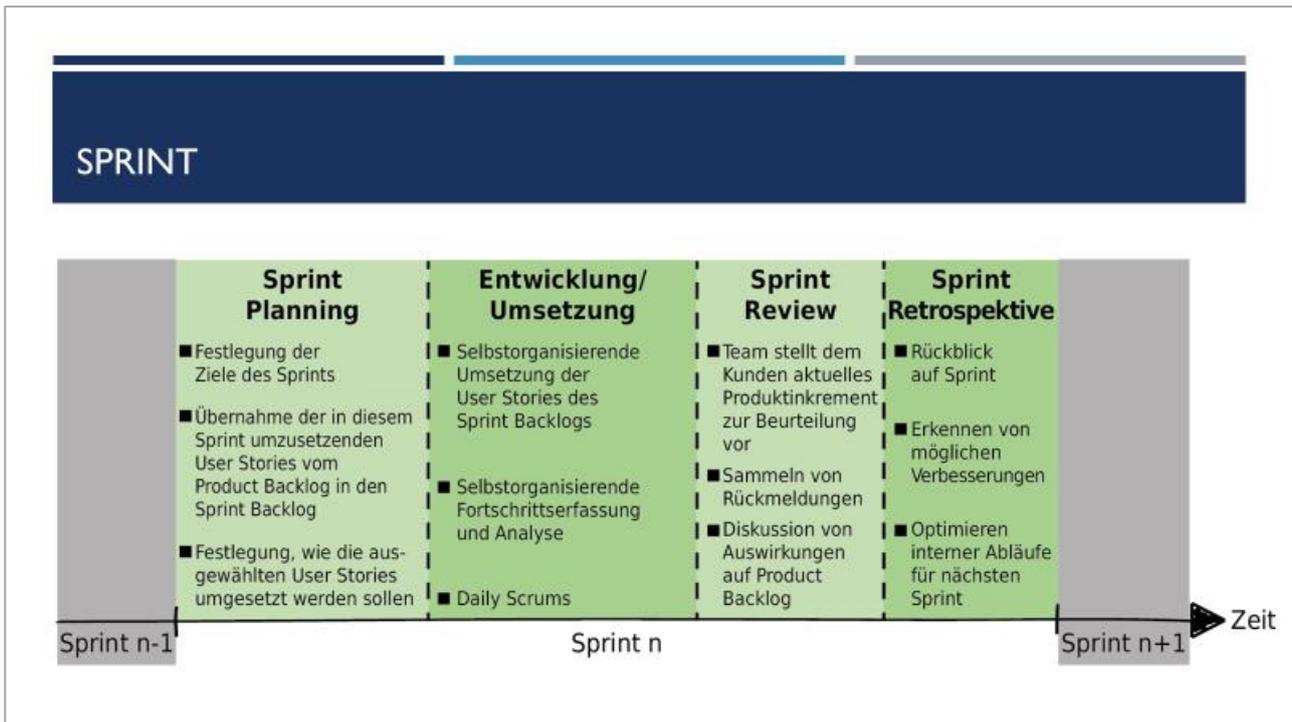
Artefakte

- Der **Product Backlog** ist eine Sammlung von Anforderungen in Form von User Stories. Der Product Backlog wird ständig weiterentwickelt und vom Product Owner gepflegt. Dieser ordnet und priorisiert die Einträge.

- Aus dem gesamten Anforderungskatalog wird eine Auswahl an Anforderungen getroffen, die innerhalb eines Sprints bearbeitet werden sollen. Aus diesem **Sprint Backlog** leiten sich die zusätzlichen Funktionalitäten des nächsten Produktinkrements ab.
- Am Ende jedes Sprints steht ein funktionsfähiges Zwischenprodukt, das sog **Produktinkrement**.

Aktivitäten

- Im **Sprint Planning** wird der nächste Sprint, dh die nächste Projektetappe geplant. Dabei werden die Anforderungen in konkrete Aufgaben (**Tasks**) zerlegt. Diese sollten möglichst innerhalb eines Tages bearbeitet werden können. Das Ergebnis ist der Sprint Backlog.
- Am Morgen eines jeden Arbeitstages trifft sich das Team zu einem rd viertelstündigen Meeting, dem **Daily Scrum**. Es bietet die Möglichkeit, sich einmal am Tag mit allen Teammitgliedern auszutauschen. Jedes Teammitglied erklärt kurz, welche Aufgaben es seit dem letzten Meeting erledigt hat, welche Aufgabe als nächstes ansteht und welche Hindernisse es aktuell gibt. Tauchen Probleme auf, die sich nicht innerhalb einer Viertelstunde lösen lassen, werden diese an den Scrum Master übergeben.
- Am Ende eines jeden Sprints steht ein **Sprint Review** durch das Entwicklungsteam. Dabei wird überprüft, ob die der Sprint Backlog vollständig abgearbeitet werden konnte. Zum erarbeiteten Produktinkrement wird Feedback vom Product Owner und Kundenvertretern eingeholt. Abschließend wird der Product Backlog aktualisiert und es werden die nächsten Schritte vereinbart.
- Bei der **Sprint Retrospektive** geht es nicht um eine Überprüfung des Produktinkrements, sondern um die Art und Weise der Zusammenarbeit des Projektteams, um diese kontinuierlich zu verbessern.



4.5 Gruppenarbeit

Auch außerhalb von Projekten wird in Unternehmen die Zusammenarbeit von Mitarbeitern in **Gruppen** bzw Teams immer wichtiger, weil man sich daraus eine Reihe von **Vorteilen** erwartet:

- Heterogen (zB hinsichtlich Alter, Geschlecht, Ausbildung, Nationalität) zusammengesetzte Gruppen verfügen über eine **breitere Informations- und Wissensbasis** und somit ein höheres Potenzial zur Identifikation und zum Verständnis des eigentlichen Problems. Da unterschiedliche Aspekte des Problems betrachtet werden steigt außerdem die Wahrscheinlichkeit einer kreativen Problemlösung. Die gezielte Förderung einer heterogenen Belegschaft und damit auch heterogener Teams bezeichnet man als **Diversitätsmanagement**.
- **Soziales Wohlbefinden** ist einer der größten Motivatoren des Menschen; fast alle Menschen sehen sich nach Zuwendung, Geborgenheit und Freundschaft. Vor diesem Hintergrund empfinden Mitarbeiter Gruppenarbeit in der Regel als erfüllender als Einzelarbeit, weil sie innerhalb einer Gruppe leichter persönliche Beziehungen zu anderen Menschen knüpfen können.
- Weiters führt der Umstand, dass mehrere Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung für eine Problemlösung **beteiligt** sind, auch zu geringerem Widerstand bei der anschließenden Umsetzung der Entscheidung.

Damit die beschriebenen positiven Aspekte von Teamarbeit eintreten können, sollten die Teams nicht zu groß sein; fünf bis sieben Teammitglieder gelten als ideal. Außerdem sollten die Teammitglieder über unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Erfahrungen verfügen. Weiters fördern

eindeutige Gruppenziele, eine klare Rollenverteilung, akzeptierte Zusammenarbeitsregeln sowie ein hoher Gruppenzusammenhalt (Kohäsion) die Qualität der Gruppenarbeit.

Bevor ein Team sehr gute Leistungen erbringt, durchläuft es oftmals einem **Entwicklungsprozess**, der einige Zeit in Anspruch nehmen kann und vom Team- bzw. Projektleiter proaktiv gelenkt und unterstützt werden sollte.



Teamentscheidungen sind in ihrer Qualität aber nicht immer einer Einzelentscheidung überlegen. Die **potenziellen Nachteile** von Gruppenarbeit lauten wie folgt:

- Unterschiedliche Sichtweisen der Teammitglieder und die daraus in der Regel resultierenden Diskussionen und Konflikte führen regelmäßig zu einem im Vergleich zu Einzelentscheidungen **erhöhten Koordinations- und Zeitaufwand**. Da sich mehrere Mitarbeiter gleichzeitig mit demselben Problem beschäftigen, sind Teamentscheidungen außerdem stets **teurer** als Einzelentscheidungen.
- Mit „**Social Loafing**“ wird Trittbrettfahrerverhalten beschrieben, also die „Faulenzerei auf Kosten anderer“. Social Loafing ist ein in großen Gruppen mit komplexen Leistungsprozessen und unklaren Verantwortungsregeln ein recht häufig zu beobachtendes Verhalten. Zur Vermeidung dieses Phänomens können die Beiträge jedes Einzelnen transparent gemacht werden und für unzureichende Beiträge negative Sanktionen angedroht werden. Wird darüber hinaus ein Teil der Vergütung der Teammitglieder an die Leistung der gesamten Gruppe gekoppelt, so hat jeder Einzelne einen Anreiz, durch eine möglichst hohe Eigenleistung zum Gesamterfolg des Teams beizutragen.

- Das Phänomen des „**Group Think**“ tritt auf, wenn das Streben nach sozialer Konformität sowie nach Konsens innerhalb der Gruppe einen dominierenden Einfluss gewinnt. Als Folge vermeidet es jeder im Team, die herrschende Meinung innerhalb der Gruppe in Frage zu stellen, um den Frieden in der Gruppe nicht zu gefährden. Kritik wird – wenn überhaupt – nur sehr vorsichtig und zurückhaltend geäußert. Dies führt im Ergebnis dazu, dass sich die Gruppe gegenüber anderen abschottet und ein Gefühl der Überlegenheit entwickelt. Da die Gruppe keinen Einfluss und keine Meinungen mehr von „außen“ zulässt, sinkt in der Folge die Qualität der getroffenen Entscheidungen zunehmend ab. Eine Möglichkeit, das Auftreten von „Group Think“ zu verhindern, besteht darin, bewusst Raum für Einwände und Kritik zu schaffen – zum Beispiel indem ein Teammitglied die Rolle des „**Advocatus Diaboli**“ einnimmt und stets mögliche Schwachstellen und Kritikpunkte an der vom Team favorisierten Lösung sucht.
- Mit „**Risk Shift**“ wird die Tendenz von Individuen beschrieben, als Mitglied einer Gruppe Risiken geringer einzuschätzen wie allein. Verantwortlich hierfür ist die Tatsache, dass die Verantwortung für eine Teamaufgabe auf mehrere Köpfe aufgeteilt ist und es im Nachhinein bei einer Fehlentscheidung nicht einen einzigen dafür Verantwortlichen (= Schuldigen) gibt (Verantwortungsdiffusion). Darüber hinaus dominieren in Gruppendiskussionen häufig risikofreudigere Individuen gegenüber den eher risikoscheuen. Als Konsequenz hieraus neigen Gruppen dazu, ein höheres Risiko einzugehen, als jedes einzelne Teammitglied allein zu tragen bereit wäre. Eine mögliche Maßnahme zur Vermeidung eines Risk Shift liegt darin, die Verantwortung innerhalb der Gruppe zu individualisieren, zB indem die Verantwortlichkeiten für einzelne Teilaufgaben innerhalb der Gruppe klar verteilt werden. Weiterhin ist es sinnvoll, im Rahmen von Gruppendiskussionen die Risiken verschiedener Maßnahmen explizit anzusprechen und hierdurch transparent zu machen. Eine dritte Maßnahme schließlich stellt die aktive Einbindung Außenstehender in den Entscheidungsprozess dar, um auf diese Weise die Meinungen von Personen außerhalb der Gruppe miteinzubeziehen.

Gefahren von Teamarbeit



- ➔ Koordinations- und Zeitaufwand
- ➔ Social Loafing
- ➔ Group Think
- ➔ Risk Shift



4.6 Changemanagement

Änderungen in der Aufbau- und/oder Ablauforganisation eines Unternehmens treffen bei den betroffenen Mitarbeitern oftmals auf großen **Widerstand**. Dafür lassen sich folgende Gründe anführen:

- Aus Sicht der Mitarbeiter können Veränderungen von Abläufen und Strukturen zur **Entwertung von Know-how** sowie zu unvorteilhaften **Verschiebungen im Machtgefüge** führen.
- Organisationsveränderungen können auch als Kritik an den bestehenden Strukturen und Abläufen und damit auch als **Kritik** an deren Schöpfern und bisherigen Umsetzern interpretiert werden.

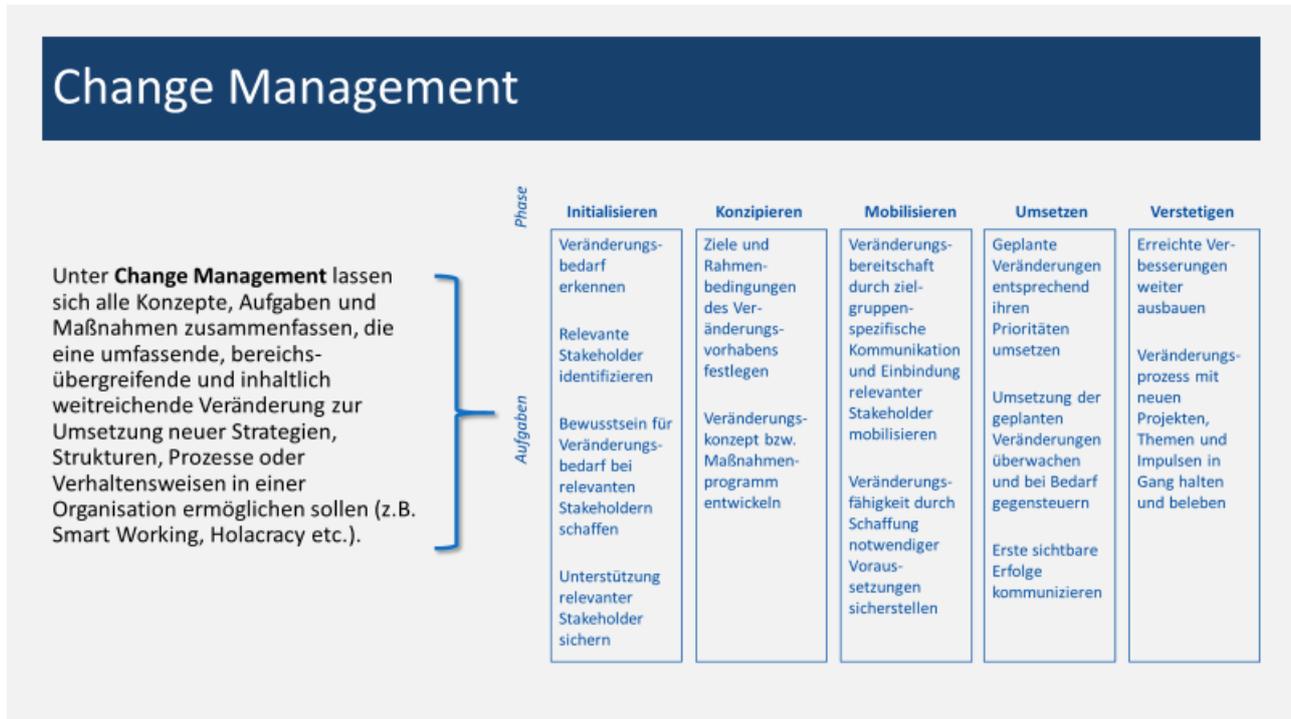


- Oftmals behindern **starke Unternehmenskulturen** die Infragestellung kollektiver Orientierungsmuster und Überzeugungen.
- Abseits einer akuten Unternehmenskrise erkennen viele Mitarbeiter häufig nicht die **Notwendigkeit** einer Aufgabe bislang erfolgreicher Praktiken.

Derartigen Widerständen kann durch ein systematisches **Changemanagement** begegnet werden. Unter Changemanagement lassen sich alle Konzepte, Instrumente und Maßnahmen zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung in Form neuer Strategien, Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen (zB Gang an die Börse, Einführung einer Matrixorganisation) unterstützend begleiten sollen. Der Change-Prozess lässt sich dabei idealtypisch in folgende **Phasen** untergliedern:

- **Initialisierung:** Zunächst muss der Wandlungsbedarf festgestellt werden. Anschließend müssen die für das Gelingen des Veränderungsprozesses relevanten Personen identifiziert und ebenfalls vom Wandlungsbedarf überzeugt und aktiviert werden.
- **Konzipierung:** Darauf folgend müssen die Ziele des Wandels eindeutig und präzise formuliert werden. Für die Zielerreichung ist es notwendig, Maßnahmenprogramme für den Wandel zu erstellen. Die Kombination der Ziele und Maßnahmen bildet das Wandlungskonzept.
- **Mobilisierung:** In der Folge ist das Wandlungskonzept an die vom Wandel betroffenen Mitarbeiter klar und überzeugend zu kommunizieren; dabei sollte den betroffenen Mitarbeitern eine Möglichkeit für Feedback geboten werden, welches in der Folge freilich entsprechend zu berücksichtigen ist. Durch eine transparente und überzeugende Kommunikation des Wandlungskonzepts sowie entsprechende Mitgestaltungsmöglichkeiten soll eine möglichst breite Wandlungsbereitschaft als Voraussetzung für einen erfolgreichen Wandel geschaffen werden.
- **Umsetzung:** Der Mobilisierung folgt die Umsetzung des Wandlungskonzepts. Da bei komplexem Wandel nicht alle Maßnahmen gleichzeitig gesetzt werden können, gilt es, die Vorhaben zunächst zu priorisieren. Dabei sollten einige sehr rasch und problemlos umzusetzende Maßnahmen („**quick wins**“) möglichst frühzeitig angesetzt werden, um durch rasche Umsetzungserfolge Selbstvertrauen und Motivation unter den Mitarbeitern zu erzeugen.
- **Verstetigung:** Abschließend geht es darum, die Wandlungsergebnisse dauerhaft zu verankern, um zu verhindern, dass die Mitarbeiter nicht später wieder in alte Routinen zurückverfallen; rasche Feedbackschleifen sowie ein an die Erfordernisse der neuen Strukturen und Abläufe angepasstes Anreizsystem können hier unterstützend wirken. Schließlich geht es in dieser Phase auch darum, die Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit für die Zukunft zu erhalten.

Durch die Sicherung und Nutzung der durch den Wandlungsprozess gewonnenen Erfahrungen gelingt es im Idealfall, das Unternehmen mit den für einen permanenten Wandel erforderlichen Fähigkeiten auszustatten. Ziel ist hierbei, dass das Unternehmen fähig ist, künftig proaktiv möglichen Wandlungsbedarfen zu begegnen, anstatt sich nur reaktiv anzupassen. Wenn dies gelingt, spricht man von einer „lernenden Organisation“.



Abschließend sei erwähnt, dass Mitarbeiter bei vom Management initiierten organisatorischen Veränderungen mitunter auch deshalb mit heftigem Widerstand reagieren, weil diese Veränderungen tatsächlich wenig zielführend sind und zu einer Verschlechterung des Status Quo führen. Falsche organisatorische Maßnahmen haben schon zahlreiche Unternehmen in eine schwere Krise schlittern lassen bzw sind manche Unternehmen nicht wegen, sondern trotz (!) ihrer (suboptimalen) Organisationsstrukturen erfolgreich.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Wodurch unterscheidet sich eine funktionale Organisationsstruktur von einer divisionalen Organisationsstruktur?2. Welche Informationen sollten in einer Stellenbeschreibung enthalten sein?3. Was versteht man unter einer Stabstelle?4. Was versteht man unter einer Leitungsspanne?5. Welche Probleme können bei Gruppenarbeit auftreten?6. Was versteht man unter einer Matrixorganisation? Welche Probleme können mit einer solchen Organisationsform einhergehen?7. Was versteht man unter einer Dotted-Line-Organisation?8. Was unterscheidet die Hologratie von traditionellen Organisationsstrukturen?9. Skizzieren Sie Zweck und Struktur eines Netzplanes!10. Was versteht man unter Scrum? Wie läuft ein Sprint in Scrum ab?11. Führen Sie Gründe für Widerstände der Mitarbeiter bei organisationalen Veränderungen an!
---	--

5 Personal

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• Aufgabenbereiche des Personalmanagements aufzuzählen und zu beschreiben• eine Personalbedarfsplanung durchzuführen• die Vor- und Nachteile der internen bzw externen Personalanwerbung zu diskutieren• einen strukturierten Überblick über verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen zu geben• verschiedene Formen der Personalbeurteilung aufzuzählen und zu beschreiben• Ursachen für fehlerhafte Personalbeurteilungen zu identifizieren• die wesentlichen Bestandteile der gesamten Personalkosten eines Unternehmens zu nennen• die Vor- und Nachteile leistungsabhängiger Gehaltsbestandteile zu diskutieren
---	--

	Lehrvideos Kap. „Personal“
---	----------------------------

5.1 Aufgaben

Zu den **Aufgaben** des Personalmanagements gehören vielfältige Themenstellungen, die grob wie folgt eingeteilt werden können:

- **Personalbedarfsplanung:** Die quantitative Personalbedarfsplanung ermittelt die Zahl der künftig benötigten Mitarbeiter und Führungskräfte. Die qualitative Personalbedarfsplanung konkretisiert, über welche Qualifikationen das Personal verfügen muss.
- **Personalbeschaffung:** Die benötigte Personalkapazität kann grundsätzlich intern oder extern beschafft werden. Entsprechend unterscheidet man eine interne Personalbeschaffung (zB innerbetriebliche Stellenausschreibungen, Umwandlung einer Teilzeitstelle in eine Vollzeitstelle, Anordnung von Überstunden) und eine externe Personalbeschaffung (zB Neueinstellungen, Beschäftigung von Leiharbeitern). Gibt es hingegen zu viel Personal in einem Unternehmen, sind Möglichkeiten der Personalfreisetzung zu analysieren (zB

Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge, Abbau von Überstunden, Kurzarbeit, Kündigung).

- **Personaleinsatz:** Wichtige Elemente im Rahmen der Personaleinsatzplanung sind ua die Arbeitsplatzgestaltung (zB Bereitstellung geeigneter Büroräumlichkeiten und benötigter Arbeitsmittel) oder die Arbeitszeitregelung (zB gleitende Arbeitszeit, Homeoffice). Eine von zahlreichen Herausforderungen, denen sich die Personaleinsatzplanung in Zukunft verstärkt widmen müssen, ist das aufgrund der demografischen Entwicklung steigende Durchschnittsalter der Belegschaft. Diesem Trend gilt es proaktiv durch geeignete Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu begegnen. Beispiele für derartige Maßnahmen im Sinne einer demografiesensiblen Personalpolitik (Age Management) umfassen etwa altersgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen, bedürfnisorientierte (flexible) Arbeitszeitmodelle, firmeninterne Gesundheitsprogramme (zB Rückentraining, ergonomische Arbeitsplätze, gesundes Kantinenessen) sowie generell ein wertschätzender Umgang mit älteren – und sehr erfahrenen (!) – Mitarbeitern.
- **Entgeltpolitik:** Löhne bzw Gehälter können grundsätzlich zeitabhängig und/oder leistungsabhängig (zB Umsatzbeteiligung für Außendienstmitarbeiter, Aktienoptionen für das Top-Management) festgelegt werden.
- **Personalentwicklung:** Im Zuge der Personalentwicklung geht es um die Qualifizierung der Mitarbeiter zwecks Bewältigung der ihnen übertragenen Aufgaben (zB Seminare, Mentoring, Traineeprogramme).
- **Personalbeurteilung:** Bei der Personalbeurteilung werden die Leistungen des Mitarbeiters möglichst objektiv evaluiert, um auf diese Weise eine geeignete Grundlage für eine angemessene Entlohnung, erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen, Beförderungen etc zu schaffen.

5.2 Arbeitsrecht

Alle in Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis stehenden Rechtsfragen werden durch das **Arbeitsrecht** geregelt. Das Arbeitsverhältnis wird durch den Arbeitsvertrag, der zwischen Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber/in geschlossen wird, gestaltet. Der Arbeitsvertrag ist eingebettet in ein Netz von arbeitsrechtlichen Bestimmungen bestehend aus Gesetzen, Verordnungen, Kollektivverträgen, Betriebsvereinbarungen und höchstgerichtliche Urteilen. Ein Arbeitsvertrag darf dabei keine im Vergleich zur gesetzlichen, kollektivvertraglichen oder betrieblichen Norm schlechtere Regelung für den Arbeitnehmer vorsehen. Nur wenn die arbeitsvertraglichen Bestimmungen für den Arbeitnehmer günstiger sind, bleiben sie bestehen und werden durch die höherrangige Norm nicht verdrängt (**Günstigkeitsprinzip**).

Einige wichtige **arbeitsrechtliche Regelungen** lauten wie folgt:

- Der Dienstnehmer schuldet dem Dienstgeber nur ein Bemühen, aber keinen Erfolg seiner Bemühungen. Demnach hat der Arbeitnehmer auch dann Anspruch auf Entgelt, wenn der gewünschte Arbeitserfolg nicht eintritt oder wenn der Dienstgeber keine ausreichenden Betätigungsmöglichkeiten für den Dienstnehmer hat.
- Der Dienstgeber kann ein mit einem Angestellten auf unbestimmte Zeit eingegangenes Dienstverhältnis mangels abweichender Vereinbarung grundsätzlich nur zum Ende eines Quartals (Kündigungstermin) unter Einhaltung einer sechswöchigen Frist (Kündigungsfrist) durch **Kündigung** beenden; ab dem zweiten Dienstjahr verlängert sich die Kündigungsfrist. Einen besonderen Kündigungsschutz genießen zB Belegschaftsvertreter, Schwangere sowie Behinderte; eine Kündigung ist in diesen Fällen nur nach gerichtlicher Zustimmung möglich. Der Dienstnehmer kann das Dienstverhältnis mangels einer für ihn günstigeren Vereinbarung mit dem letzten Tag eines Kalendermonats (Kündigungstermin) unter Einhaltung einer einmonatigen Kündigungsfrist lösen; diese Kündigungsfrist kann zwar durch Vereinbarung verlängert werden, darf aber nie länger sein als die vom Dienstgeber einzuhaltende Kündigungsfrist.
- Wichtige Gründe, die den Dienstgeber zur (fristlosen) **Entlassung** berechtigen sind zB Dienstunfähigkeit, Konkurrenzfähigkeit (zB bewusste Unterstützung eines unmittelbaren Konkurrenten), Untreue im Dienst (zB Diebstahl, Bestechlichkeit), Tötlichkeiten oder erhebliche Ehrverletzungen gegen den Dienstgeber.
- Bei **Krankheit** hat der Dienstnehmer Anspruch auf Fortzahlung des vollen Entgelts für die Dauer von sechs Wochen sowie des halben Entgelts für weitere vier Wochen (in dieser Zeit zahlt dann die Sozialversicherung ergänzend das sog Krankengeld).
- Das **Urlaubsgesetz** gewährt einen Mindesturlaub von 5 Wochen pro Jahr; nach 25 Arbeitsjahren beträgt der Urlaubsanspruch mindestens sechs Wochen pro Jahr.
- Das Arbeitszeitgesetz legt die **Normalarbeitszeit** mit 40 Stunden pro Woche und acht Stunden pro Tag fest. Durch Kollektiv- oder Arbeitsvertrag können die Arbeitszeiten mitunter auch anders festgelegt werden. So ist zB ist eine tägliche Normalarbeitszeit von neun Stunden erlaubt, wenn dadurch eine verlängerte Wochenendruhe erreicht wird ("kurzer Freitag").
- Durch **Überstunden** dürfen grundsätzlich höchstens 10 Arbeitsstunden pro Tag und 50 Stunden pro Woche entstehen. Bei erhöhtem Arbeitsbedarf können diese Grenzwerte überschritten werden, wobei die tägliche Arbeitszeit 12 Stunden und die wöchentliche Arbeitszeit 60 Stunden nicht überschreiten dürfen. Überstundenarbeit, die die Tagesarbeitszeit von 10 Stunden bzw die Wochenarbeitszeit von 50 Stunden überschreitet, kann vom Arbeitnehmer ohne Angabe von Gründen abgelehnt werden. Für Überstunden gebührt ein Zuschlag von 50 Prozent des Entgelts oder eine Abgeltung

durch Zeitausgleich im Verhältnis 1:1,5. Wenn die tägliche Arbeitszeit mehr als sechs Stunden beträgt, ist eine unbezahlte Ruhepause von mindestens einer halben Stunde einzuhalten („Mittagspause“). Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit gebührt eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden („Nachtruhe“). Die Wochenendruhe beträgt grundsätzlich mindestens 36 Stunden. Leitende Angestellte genießen nicht den Schutz des Arbeitszeitgesetzes. Im Einzelnen gibt es betreffend die Regelung der Arbeitszeit jedoch zahlreiche Ausnahmen und Sonderbestimmungen (zB Gleitzeitregelungen, Arbeitszeitverlängerung bei bloßer Arbeitsbereitschaft, Sonderbestimmungen für Lenker von Kraftfahrzeugen).

Link: Arbeits- und Sozialrecht



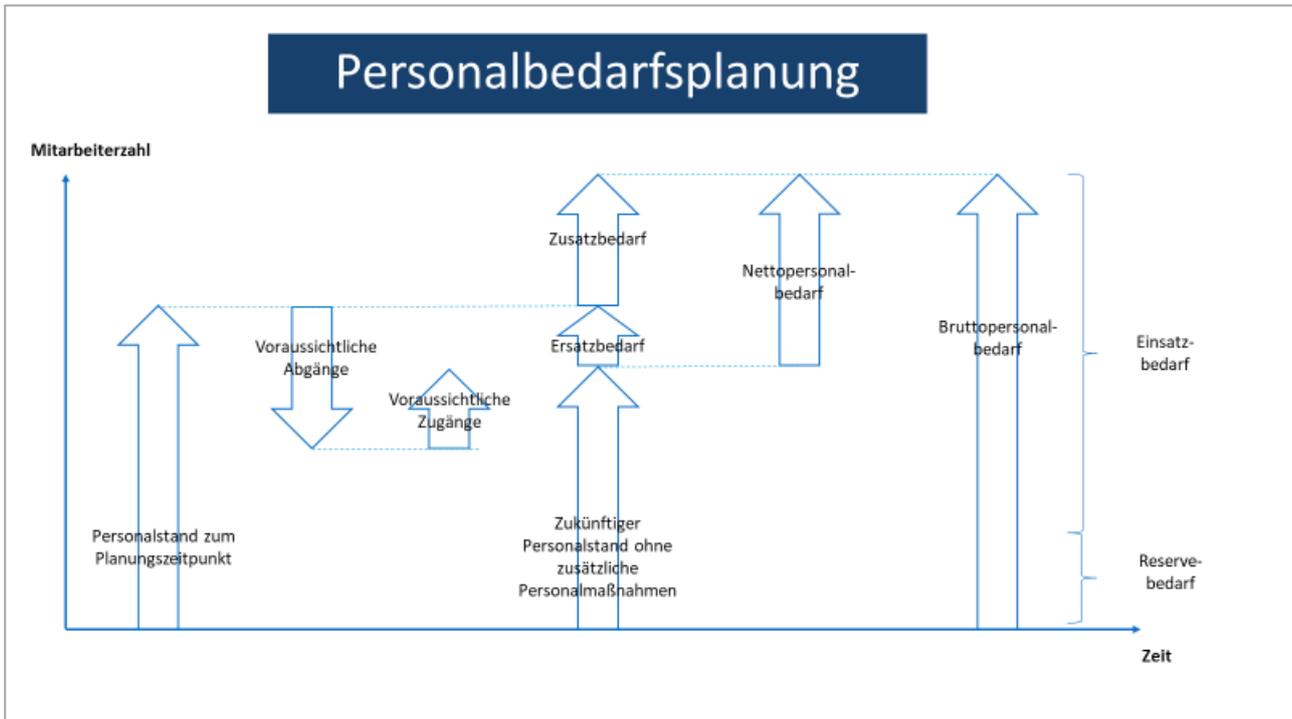
5.3 Personalbedarfsplanung

Ziel der **Personalbedarfsplanung** ist die Ermittlung des Nettopersonalbedarfs zu einem bestimmten Planungszeitpunkt. Der **Nettopersonalbedarf** gibt die Anzahl der Vollzeitäquivalente an, die zum Planungszeitpunkt zusätzlich (positiver Nettopersonalbedarf) bzw nicht mehr (negativer Nettopersonalbedarf) benötigt werden, um die betrieblichen Aufgaben optimal erledigen zu können. Insgesamt umfasst die Personalbedarfsplanung vier Dimensionen:

- **Quantitative Dimension:** Wie viele Mitarbeiter werden für die Erledigung der betrieblichen Arbeiten benötigt?
- **Qualitative Dimension:** Welche Qualifikationen müssen die benötigten Mitarbeiter aufweisen, um die an sie gestellten Anforderungen erfüllen zu können?
- **Zeitliche Dimension:** Wann werden die einzelnen Mitarbeiter benötigt?
- **Örtliche Dimension:** An welchen Arbeitsorten werden die Mitarbeiter benötigt?

Der bei der quantitativen Personalbedarfsermittlung im ersten Schritt zu ermittelnde Bruttopersonalbedarf gibt Auskunft über den gesamten Personalbedarf zur optimalen Erledigung der betrieblichen Aufgaben. Summarische Methoden ermitteln dabei den Bruttopersonalbedarf mit Hilfe vereinfachter Annahmen; beispielsweise kann die historische Korrelation zwischen bedarfsbestimmenden Größen (zB Umsatz) und der Mitarbeiterzahl ermittelt und dann aus der erwarteten Entwicklung der bedarfsbestimmenden Größen auf den zukünftigen Personalbedarf geschlossen werden. Analytische Methoden ermitteln hingegen den Bruttopersonalbedarf anhand von Zeit- und Aufgabenstudien; dabei werden Daten zu ausführenden,

gleichartigen Tätigkeiten, deren Zeitbedarf und deren Häufigkeit erhoben. Zusätzlich wird ein Zuschlagsfaktor für nicht regelmäßig anfallende Tätigkeiten hinzugefügt. Der Vergleich des Bruttopersonalbedarfs mit dem – um erwartete Personalabgänge (zB Pension, Ablauf befristeter Dienstverträge) reduzierten sowie um erwartete Personalzugänge erhöhten – aktuellen Personalbestand ergibt den Nettopersonalbedarf.



Beispiel

In einem mittelständischen Handelsunternehmen wird zu Beginn des Jahres eine Personalbedarfsplanung durchgeführt.

Aktuell sind im Unternehmen 200 Mitarbeiter beschäftigt, davon 100 Vollzeitkräfte und 100 Teilzeitkräfte (Beschäftigungsausmaß jeweils 50 Prozent). Der Bruttopersonalbedarf am Ende des Jahres wird aufgrund des erwarteten Umsatzwachstums auf 150 Prozent des aktuellen Personalstands geschätzt.

Im betrachteten Jahr werden voraussichtlich 7 Vollzeitkräfte in Pension gehen, die übrigen Personalabgänge werden mit 18 Vollzeitäquivalenten angenommen. Andererseits wurden bereits Dienstverträge mit 6 neuen Vollzeitkräften sowie weiteren 100 Teilzeitkräften (Beschäftigungsausmaß jeweils 50 Prozent) abgeschlossen.

Aufgabenstellung:

Ermitteln Sie (grob) den **Netto-Personalbedarf** (in Vollzeitäquivalenten) für das betreffende Jahr!

Lösungshinweise:

Der Netto-Personalbedarf wird wie folgt berechnet:

	Brutto-Personalbedarf (= $200 * 1,5$)	225
-	Erwartete Zugänge (= $6 + 100 * 0,5$)	56
+	Erwartete Abgänge (= $18 + 7$)	25
-	Aktueller Personalstand (= $100 + 100 * 0,5$)	150
=	Netto-Personalbedarf	44

5.4 Personalbeschaffung

Die Deckung eines positiven Nettopersonalbedarfs erfolgt durch die Personalbeschaffung, die in die Personalanwerbung und die Personalauswahl unterteilt werden kann.

Personalanwerbung

Die Personalanwerbung geschieht auf internem oder externem Weg.

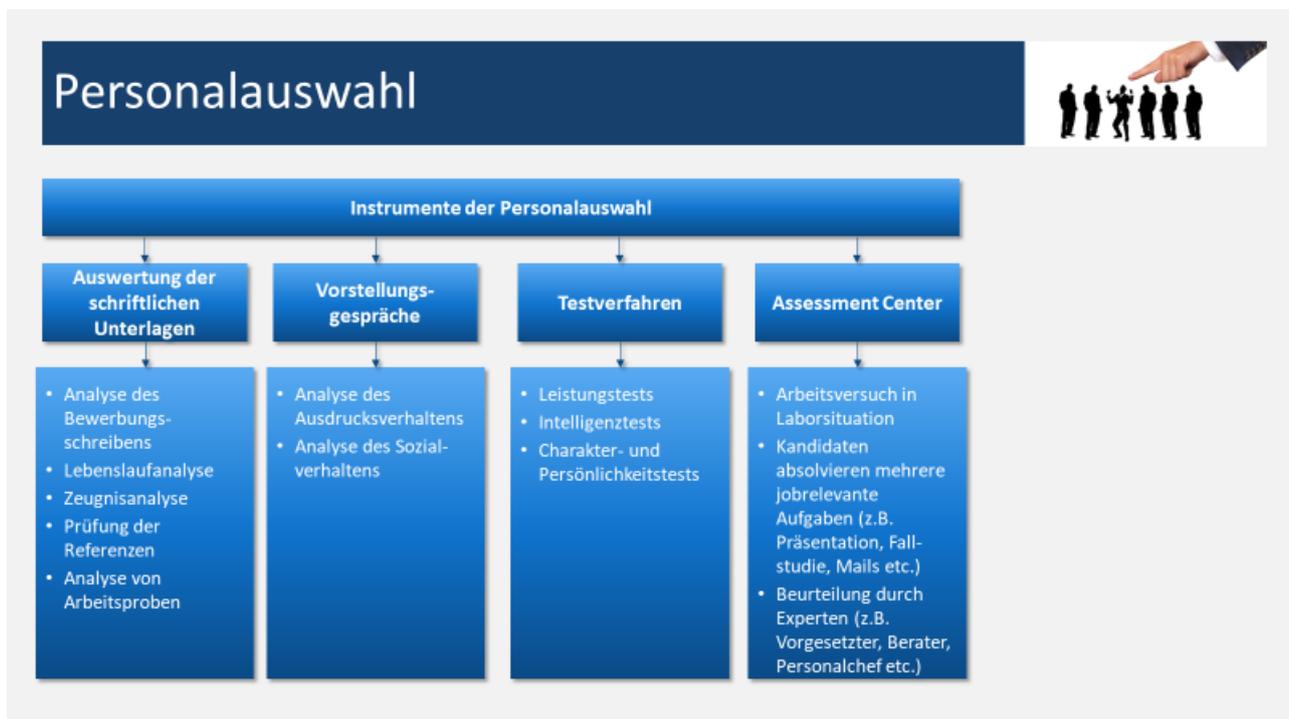
- Bei der **internen Personalanwerbung** erfolgt die Besetzung einer vakanten Stelle aus dem eigenen Unternehmen heraus (zB Stellenaushänge im Intranet, Ansprechen eines geeigneten Bewerbers).
- Bei der **externen Personalanwerbung** erfolgt die Rekrutierung neuer Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens (zB Stellenanzeigen in Printmedien oder in Online-Stellenbörsen).

Sowohl die interne als auch die externe Personalanwerbung sind mit einigen **Vor- und Nachteilen** verbunden, die im konkreten Anlassfall sorgfältig gegeneinander aufzuwiegen sind.

Externe versus interne Personalbeschaffung		
	Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
Definition	• Eine freie Stelle wird mit einem Mitarbeiter besetzt, der bereits im Unternehmen arbeitet.	• Eine freie Stelle wird mit einem neuen Mitarbeiter besetzt, der vorher noch nicht im Unternehmen gearbeitet hat.
Kanäle	• Auf eigenen Wunsch des Mitarbeiters • Direkte Ansprache des Mitarbeiters • Innerbetriebliche Stellenausschreibung (z.B. E-Mail, Intranet etc.)	• Stellenanzeigen (z.B. Homepage, Zeitungen, Online-Portale) • Social Media Recruiting • Beauftragung eines Headhunters • Beauftragung einer Leiharbeitsfirma • Einschaltung des Arbeitsmarktservice (AMS) • Ansprache von Hochschulen • Initialbewerbung
Vorteile	• Motivation der Mitarbeiter • Mitarbeiter kennt das Unternehmen • Arbeitsverhalten und Persönlichkeit sind bekannt • Keine Personalwerbekosten • Rasche Nachbesetzung • Geringe Einarbeitungszeit	• Frischer Wind • Größere Auswahl an geeigneten Bewerbern
Nachteile	• Rivalitäten und Neid zwischen den Mitarbeitern • Mangelnder Respekt der anderen Mitarbeiter • Betriebsblindheit • Geringere Auswahl an geeigneten Kandidaten • Interne Besetzung löst Vakanz an anderer Stelle im Unternehmen aus	• Mitarbeiter kennt das Unternehmen nicht • Arbeitsverhalten und Persönlichkeit sind nicht bekannt • Höhere Personalwerbekosten • zeitaufwendig

Personalauswahl

Die **Auswertung der schriftlichen Unterlagen** dient der Vorselektion der Bewerber. In **Vorstellungsgesprächen** werden Informationen über Erwartungen, Eignungsprofil und Sozialverhalten des Bewerbers gewonnen. Bei **psychologischen Testverfahren** handelt es sich um Persönlichkeitstests zur Erfassung von Interessen und Einstellungen, Intelligenztests zur Erfassung der intellektuellen Fähigkeiten und Leistungstests zur Erfassung der motorischen und kognitiven Belastbarkeit. Bei einem **Assessment Center** kommen verschiedene eignungsdiagnostische Verfahren zum Einsatz, um die Leistungen mehrerer Bewerber durch ein Team aus Beobachtern festzustellen und zu beurteilen.



5.5 Personalentwicklung

Als **Personalentwicklung** werden alle Maßnahmen bezeichnet, die ein Unternehmen nutzt, um Mitarbeiter für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Herausforderungen zu qualifizieren, sofern diese Maßnahmen zielorientiert und geplant erfolgen. Die Qualifizierung kann dabei auf die Vermittlung von Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen (zB Problemlösungstechniken, Projektmanagement), sozialen Kompetenzen (zB Team- oder Kommunikationsfähigkeit) oder handwerklichen Fähigkeiten abzielen.

Funktionen der Personalentwicklung

Aus der Sicht des Unternehmens soll die Personalentwicklung va folgende **Funktionen** erfüllen:

- **Sicherung des Bedarfs an qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften:** Die Personalentwicklung soll sicherstellen, dass jederzeit richtig qualifizierte Mitarbeiter in der richtigen Anzahl am

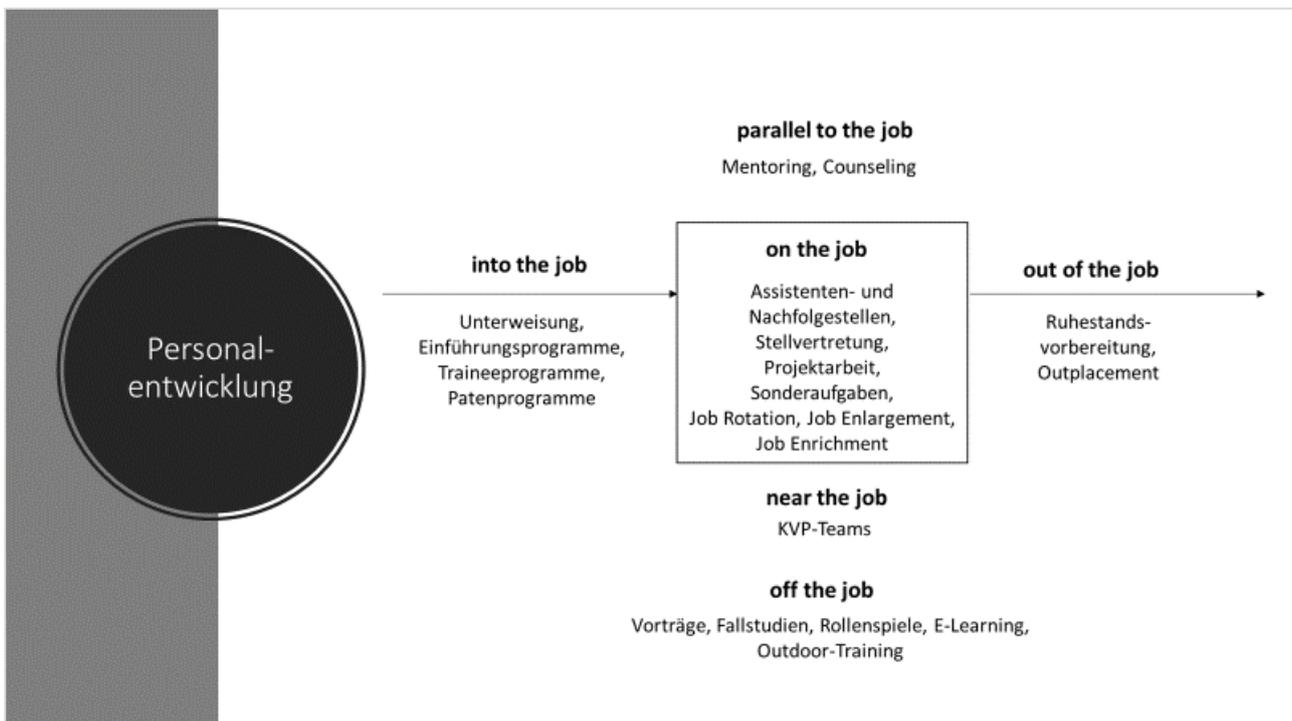
richtigen Ort zur Verfügung stehen. Qualifizierte Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Ressourcen von Unternehmen, weshalb eine effektive Personalentwicklung eine entscheidende Voraussetzung für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen darstellt.

- **Steigerung von Motivation und Identifikation:** Neben der Verbesserung fachlicher Fähigkeiten geht es auch darum, Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie für das Unternehmen wichtig sind und ihre Leistung bzw die Verbesserung ihrer Leistung wertgeschätzt wird. So kann die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden bzw die Fluktuation gesenkt werden. Darüber hinaus spielen Personalentwicklungsmaßnahmen, bei denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammentreffen, eine wichtige Rolle für das Entstehen von persönlichen Netzwerken und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Beides leistet einen Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Unternehmen.

Aus Sicht eines Mitarbeiters soll die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen und die damit verbundene Verbesserung seiner Qualifikation Aufstiegs- und Karrierechancen eröffnen, um so sein Bedürfnis nach herausfordernden Aufgaben, Verantwortungszuwachs und Einkommenssteigerung noch besser zu befriedigen.

Methoden der Personalentwicklung

Den Unternehmen stehen verschiedenste **Methoden** der Personalentwicklung zur Verfügung.



Einige gängige **Personalentwicklungsmaßnahmen** werden in der Folge etwas näher beschrieben:

- **Job Rotation:** Darunter versteht man einen Arbeitsplatzwechsel zwischen gleichwertigen Stellen, wobei die Aufgaben, die den einzelnen Stellen zugeordnet sind, unverändert bleiben. Damit wird der Monotonie eines spezialisierten Arbeitsplatzes entgegengewirkt, der Mitarbeiter gewinnt einen Einblick in andere Tätigkeitsfelder und erwirbt zusätzliche Qualifikationen. Das Unternehmen steigert die Flexibilität seiner Mitarbeiter, sodass in Krankheitsfällen etc rasch Vertretungen gefunden werden können.
- **Job Enlargement:** Die im Rahmen der Spezialisierung durchgeführte Zerlegung der Arbeitsaufgaben wird teilweise wieder rückgängig gemacht, indem einem Arbeitsplatz wieder mehr Teilaufgaben zugeteilt werden. Durch Verminderung der Eintönigkeit und Schaffung eines Sinnzusammenhangs der Arbeit soll sich Job Enlargement leistungssteigernd auswirken.
- **Job Enrichment:** Dem Arbeitsplatz werden Entscheidungs- und Kontrollaufgaben zugewiesen. Dadurch wird zum einen der Vorgesetzte entlastet, zum anderen der Arbeitsplatz aufgewertet; durch die Motivation, die von der zunehmenden Verantwortungsübertragung ausgeht, soll es zu einer Leistungssteigerung kommen.
- **Patenschaften:** Hier werden neuen Mitarbeitern erfahrene Kollegen als „Paten“ zur Seite gestellt, die ihnen in den ersten Wochen und Monaten bei allen Fragen rund um die neue Tätigkeit und das Unternehmen zur Verfügung stehen. Auf diese Weise soll die Integration neuer Mitarbeiter (**Onboarding**) verbessert werden.
- **Traineeprogramme:** Für Traineeprogramme wählen Unternehmen in der Regel besonders qualifizierte Hochschulabsolventen (**high potentials**) aus, die im Laufe der meist ein- bis zweijährigen Programme das Unternehmen systematisch kennenlernen sollen und so frühzeitig auf spätere Führungsaufgaben vorbereitet werden sollen.
- **Projektarbeit:** Projektarbeit ermöglicht eine gezielte Förderung von Fachwissen, Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten, sozialen Kompetenzen und Kreativität. Je nach Art der Aufgabenstellung können in Projekten bestimmte Kompetenzen besonders gefördert werden. Wenn eine Projektaufgabe beispielsweise durch eine Projektgruppe bearbeitet wird, so fördert dies die Teamfähigkeit der beteiligten Mitarbeiter. Wenn einem Mitarbeiter die Realisierung von Projektergebnissen übertragen wird, so schult diese Aufgabe seine Umsetzungsfähigkeiten. Mitunter sehen unternehmerische Laufbahn- bzw Karrieremodelle eine erfolgreiche Projektarbeit bzw Projektleitung als Voraussetzung für einen späteren Aufstieg in der Linie vor.
- **Outplacement:** Unter Outplacement versteht man Personalentwicklungs- und sonstige Unterstützungsmaßnahmen (zB Umschulungen, Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Job, Gründungsberatung) zur Abfederung der negativen Folgen von

betriebsbedingten Kündigungen. Durch Outplacement bekennt sich ein Unternehmen offen zu seiner sozialen Verantwortung. Außerdem verhindern solche Maßnahmen größere Unruhen unter den verbleibenden Mitarbeitern und tragen zu einem positiven Image des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber (**employer branding**) ab.

Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Personalentwicklungsmaßnahmen werden nur dann ihre volle Wirksamkeit entfalten, wenn sie zielorientiert und geplant eingesetzt werden. Zu diesem Zweck sollten bei der Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen stets folgende **Schritte** durchlaufen werden:

- **Bestimmung von Entwicklungszielen und Entwicklungsbedarf:** In einer statischen Betrachtung lassen sich Entwicklungsziele und Entwicklungsbedarf bestimmen, indem die aktuellen Anforderungen an eine Stelle (Anforderungsprofil) und die Qualifikationen des Stelleninhabers (Fähigkeitsprofil) miteinander verglichen werden. Im Falle einer Unterqualifikation des Stelleninhabers (Fähigkeitslücke) ergibt sich ein Entwicklungsbedarf. Für die kontinuierliche und damit nachhaltige Qualifizierung und Weiterentwicklung ist aber vor allem eine dynamische, langfristig ausgerichtete Entwicklungsplanung notwendig, die Entwicklungsziele für die Zukunft bestimmt. Eine solche langfristig orientierte Personalentwicklung setzt an der Frage an, für welche Positionen im Unternehmen auf mittlere Sicht Nachwuchskräfte qualifiziert werden müssen und welche Anforderungen zukünftige Inhaber dieser Positionen erfüllen müssen. Solche zukünftig zu besetzenden Positionen können sowohl Führungspositionen auf unterschiedlichen Ebenen als auch Spezialistenpositionen sein. Für jede dieser Positionen wird idealerweise ein Entwicklungs- oder Karrierepfad entworfen, dh eine systematische Abfolge von Laufbahnstufen, die ein Mitarbeiter absolviert haben sollte, um die entsprechende Position zu erreichen. Gleichzeitig werden für jede Laufbahnstufe Qualifikationsanforderungen definiert.
- **Gestaltung geeigneter Entwicklungsmaßnahmen:** In der Folge sind auf Grundlage des festgestellten Entwicklungsbedarfs geeignete Qualifizierungsmaßnahmen zu gestalten. Idealerweise werden einzelne Entwicklungsmaßnahmen dabei nicht unabhängig voneinander geplant, sondern sind Teil eines mitarbeiterspezifischen Entwicklungsprogramms.
- **Durchführung dieser Maßnahmen:** Im nächsten Schritt erfolgt die Durchführung der geplanten Entwicklungsmaßnahmen.
- **Evaluation des Entwicklungserfolgs:** Ziel der Evaluation des Entwicklungserfolgs ist es, zu ermitteln, ob die gewünschte Qualifikationsverbesserung auch tatsächlich eingetreten ist. Darüber hinaus geht es darum, mögliche Probleme, die bei der Planung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme aufgetreten sind, aufzudecken und zu beseitigen.

Talent Management

Eine strategisch besonders bedeutsame Herausforderung für Unternehmen besteht darin, Talente bzw. high potentials zu entdecken, zu rekrutieren („war for talents“) und in der Folge deren Potenziale durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen (zB durch Übertragung von Projektleitungen, Auslandsentsendungen) weiter zu fördern. Auf diese Weise soll im Sinne einer proaktiven Nachfolgeplanung sichergestellt werden, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Schlüsselpositionen im Unternehmen im Bedarfsfall qualitativ hochwertig und rasch nachbesetzt werden können.

Für Zwecke einer systematischen Identifikation von Talenten kommen dabei häufig **Assessment Center** zum Einsatz. Es handelt sich dabei um ein (relativ aufwändiges) eignungsdiagnostisches Verfahren, dessen Grundidee es ist, ausgewählte Kandidaten in simulierten Arbeitssituationen, welche die Anforderungen einer künftigen (Führungs-)Aufgabe so weit als möglich widerspiegeln, im Rahmen einer ein- oder auch mehrtätigen Veranstaltung zu beobachten. Wie sie die verschiedenen Übungen (zB Präsentationen, Rollenspiele, Fallstudien, Gruppendiskussionen) bewältigen und welche Verhaltensleistungen sie während der Simulationen zeigen, wird von mehreren Assessoren unabhängig voneinander beobachtet und dokumentiert. Nach Abschluss der Übungssequenzen werden die Einzelbewertungen im Rahmen einer Assessorenkonferenz diskutiert und verdichtet, um so zu einer in sich schlüssigen Gesamtbeurteilung hinsichtlich der Potenzialeinschätzung der Kandidaten zu gelangen.

Die Strategie von Magna Steyr im “War for Talents”

08.04.2019 von Martin Pacher

Interview: Der österreichische Automobilhersteller Magna Steyr hat in den letzten drei Jahren am Standort Graz rund 3500 neue Arbeitsplätze geschaffen. Wir haben bei Hansjörg Tutner, Global Director Human Resources bei Magna Steyr, nachgefragt, welche Strategie das Unternehmen im aktuellen “War for Talents” verfolgt.



(c) Magna Steyr / Twitter: Am Produktionsstandort Graz beschäftigt Magna Steyr rund 10.000 Mitarbeiter.

Im “War for Talents” müssen sich nicht nur Startups und KMU behaupten, sondern auch die Big Player der heimischen Wirtschaft. Unter ihnen befindet sich auch der österreichische Automobilhersteller Magna Steyr. In den letzten drei Jahren hat das Unternehmen rund 3500 neue Mitarbeiter eingestellt – nicht zuletzt aufgrund neuer Aufträge, wie beispielsweise der Produktion des BMW 5er.

Für die Rekrutierung richtete Magna Steyr im Jahr 2015 gemeinsam mit dem AMS Steiermark und dem Land eine eigene Stiftung ein. 2018 wurde das Projekt abgeschlossen. Der brutkasten hat bei Hansjörg Tutner, Global Director Human Resources bei Magna Steyr in Graz, nachgefragt, welche aktuellen Herausforderungen das Unternehmen nach diesem Personalprojekt aktuell zu bewältigen hat.

Welche Strategie verfolgen Sie, um den “War for Talents” zu meistern?

Wir als Magna Steyr befinden uns mitten im “War for Talents”. Als Global Director of Human Resources bei Magna Steyr bin ich im Unternehmen global für HR zuständig und sehe Regionen, in denen der Mangel an Fachkräften ein wirkliches Problem ist – insbesondere in China oder Deutschland.



(c) Hansjörg Tutner ist Global Director Human Resources bei Magna Steyr in Graz

Die Gründe sind primär auf die demografischen Entwicklungen zurückzuführen. Als Unternehmen müssen wir dahingehend neue Wege denken und diese auch gehen. In der Vergangenheit war es so, dass ich eine Stelle ausgeschrieben habe und anschließend haben sich 30 Leute dafür beworben. Diese Entwicklungen sind nun eindeutig vorbei.

Wie lange hält diese Entwicklung schon an?

Die Entwicklung ist seit den letzten zwei bis drei Jahren verstärkt feststellbar und wird immer intensiver. Leider lässt sich die Demographie nur schwer beeinflussen.

In welchen Regionen der Erde ist der Fachkräftemangel für Magna Steyr am schlimmsten?

Der Hotspot ist sicherlich der deutsche Arbeitsmarkt. Aber auch in China und den USA haben wir Regionen, in denen die Lage prekär ist. Dazu zählt

beispielsweise die Metropolregion Shanghai und der US-Bundesstaat Michigan.

Als global agierendes Unternehmen haben Sie mit unterschiedlichen Arbeitsmärkten und Kulturen zu tun. Verfolgt Magna Steyr länderspezifische Strategien, um an geeigneten Fachkräfte zu kommen?

Um an die geeigneten Fachkräfte zu kommen, verfolgen wir global immer den gleichen Ansatz. Hier versuchen wir mit Maßnahmen im Bereich "Employer-Branding" direkt die Belegschaft zu erreichen. Dazu gehört auch, dass wir als Unternehmen unseren Mitarbeitern eine spannende und sinnstiftende Tätigkeit bieten. Darüber hinaus sind wir bestrebt ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das unsere Mitarbeiter positiv aufnehmen.

"Wenn es Ihnen gelingt einen Robotik-Experten zu rekrutieren, gratuliere ich Ihnen."

Der zweite Aspekt, den wir intensiv verfolgen: Wir investieren proaktiv auf allen Ebenen in Aus- und Weiterbildung. Um den Bedarf an Mitarbeitern zu decken, müssen wir diese zu einem großen Teil selbst ausbilden, da wir sie am Markt nicht mehr bekommen.

Welche konkreten Maßnahmen setzt Magna Steyr in Bezug auf "Employer-Branding"?

Wir beschäftigen uns intensiv mit technischen Hilfsmitteln, um ein modernes Arbeitsumfeld zu schaffen und auf die Mitarbeiter besser eingehen zu können. Deren Ansprüche haben sich in den letzten Jahren signifikant geändert: Heutzutage sind zunehmend individuelle Lösungen gefragt – insbesondere in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung. Dazu gehören flexible Modelle, die nicht unbedingt mit der Stechuhr umsetzbar sind.

Seit wann betreibt Magna Steyr aktiv "Employer Branding"?

"Employer Branding" betreiben wir eigentlich schon immer. Wir versuchen uns natürlich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um die Mitarbeiter an unser Unternehmen zu binden. Das ist ein laufender Prozess und hat auch viel mit der Unternehmenskultur zu tun, die sich nicht von einem auf den anderen Tag ändern lässt.

Welche konkrete Maßnahme verfolgt Magna Steyr in diesem Bereich?

Seit fünf Jahren haben wir beispielsweise das Programm "My life at Magna Steyr" laufen, mit dem wir unseren Mitarbeitern ein großes Paket an Zusatzangeboten zur Verfügung stellen.

Was sind die aktuellen Trends im HR -Bereich?

Das Arbeitsumfeld ändert sich signifikant – Stichwort Digitalisierung. Die Arbeitswelt dringt in jede Ritze unseres Lebens ein. Wir sind praktisch immer in der Arbeit. Das betrifft nicht nur Top-Führungskräfte, sondern jeden Mitarbeiter. Allerdings kann es nicht sein, dass ein Mitarbeiter 24/7 im Arbeitsprozess steckt.

Am Ende des Tages ist die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen mit einem Arbeitsvertrag definiert, in dem eine Arbeitsleistung von

38,5 Stunden steht. Durch die Digitalisierung wird die Abgrenzung zwischen Arbeitswelt und dem Privaten immer schwieriger. Meiner Meinung nach, haben Unternehmen hier eine gewisse Fürsorgepflicht zu erfüllen, damit eine derartige Abgrenzung auch gelingt.

Welche Fachkräfte suchen Sie aktuell für den Standort Österreich?

Wir haben eine riesige Recruiting-Welle hinter uns. Wir durften im Jahr 2017 und 2018 rund 3500 Leute aufnehmen. Trotzdem suchen wir in allen Bereichen nach Mitarbeitern. Das fängt an vom Staplerfahrer bis hin zum Elektronik-Experten, Softwareentwickler oder Robotik-Experten. Um den Bedarf zu decken, müssen wir unsere eigenen Mitarbeitern Ausbildungsmöglichkeiten zu Höherqualifikation anbieten. Am Arbeitsmarkt ist es fast unmöglich, die richtigen Leute zu finden. Wenn es Ihnen gelingt einen Robotik-Experten zu rekrutieren, dann gratuliere ich Ihnen.

Internet: https://www.derbrutkasten.com/magna-steyr-war-of-talents/?mc_cid=f63bacf7e6&mc_eid=efbf58262b

5.6 Personalbeurteilung

Die **Personalbeurteilung** dient dazu, Eigenschaften, Verhaltensweisen und/oder Leistungen von Individuen und Gruppen in Unternehmen zu bewerten; sie unterstützt damit die Personalentwicklung in folgenden Punkten:

- **Unterstützung der Personalentwicklungsplanung:** Die Personalbeurteilung ist Ausgangspunkt für eine effektive Personalentwicklungsplanung, da sie eine wichtige Grundlage für die Bestimmung des künftigen Entwicklungsbedarfs und die Planung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen ist.
- **Basis für die Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen:** Auch für die Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen ist die Personalbeurteilung eine wichtige Grundlage. Eine erfolgreiche Qualifizierungsmaßnahme sollte sich nämlich in veränderten Verhaltensweisen und Leistungen und damit auch einer verbesserten Beurteilung niederschlagen. Erst auf Basis der Personalbeurteilung ist also eine ergebnisorientierte Kontrolle der Personalentwicklung möglich.
- **Motivationssteigerung und Förderung individueller Personalentwicklung:** Durch kritische Beurteilungen erhalten Mitarbeiter Feedback über ihre Stärken und Schwächen, was Anstoß zu individuellen Entwicklungsanstrengungen geben sollte.



Jedenfalls sollten **personalpolitische Entscheidungen** (zB Entscheidungen über Beförderungen, Gehaltserhöhungen, Kündigungen) soweit möglich stets auf einer professionellen Personalbeurteilung basieren.

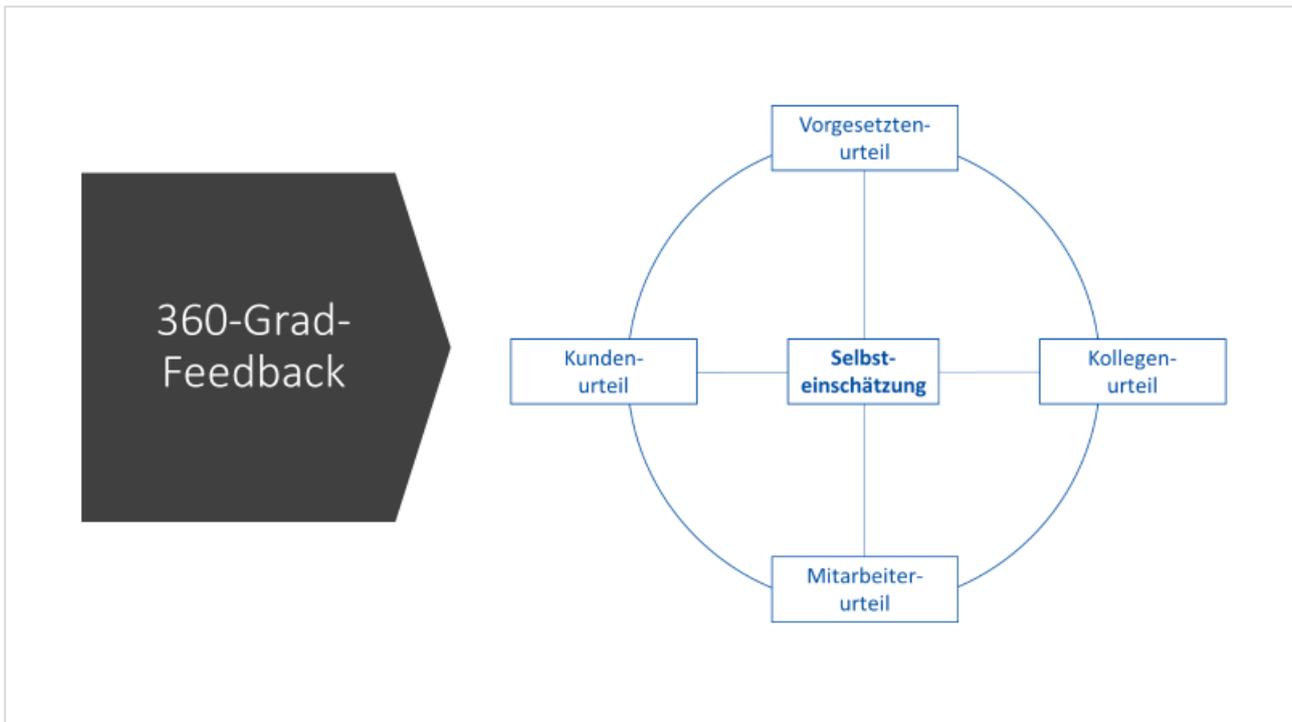
Methoden der Personalbeurteilung

Es stehen verschiedene **Personalbeurteilungsmethoden** zur Verfügung:

- **Schriftliche Beurteilung:** Sie zählt zu den einfachsten, aber häufig auch ungenauesten Formen der Personalbeurteilung. Eine schriftliche Beurteilung ist letztlich ein detaillierter Bericht über Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters, seine bisherigen Leistungen sowie sein Entwicklungspotenzial. Die Qualität einer schriftlichen Beurteilung ist allerdings sehr stark von der Erfahrung und der Ausdrucksfähigkeit des Beurteilers abhängig.
- **Methode der kritischen Ereignisse:** Diese Methode ist eine Unterform der schriftlichen Beurteilung, bei der jedoch keine vollständige Darstellung von Stärken, Schwächen, Leistungen und Potenzialen erfolgen muss. Vielmehr liefert der Beurteiler einen detaillierten Bericht über konkrete Situationen, in denen der betreffende Mitarbeiter im Hinblick auf bestimmte vorab definierte Kriterien ein besonders effektives bzw ineffektives Arbeitsverhalten gezeigt hat.
- **Polaritätenprofile:** Es handelt sich um graphische Stärken-Schwächen-Profile, die eine der am häufigsten verwendeten Methoden der Personalbeurteilung darstellen. Hier werden Mitarbeiter anhand verschiedener vorab definierter Kriterien (zB Fachwissen, Motivation, Arbeitsergebnisse, Belastbarkeit, Verhalten gegenüber Kunden) beurteilt. Die Bewertung erfolgt für jedes Merkmal auf einer vier- bis siebenstufigen Skala. Der Vorteil von Stärken-Schwächen-Profilen liegt vor allem in ihrer relativ einfachen und wenig

zeitaufwändigen Erstellung. Die Profile ermöglichen in der Folge auch quantitative Auswertungen und Vergleiche.

- **Mitarbeitervergleiche:** Die Bewertungen eines Mitarbeiters in den Dimensionen Leistung, Verhalten und/oder Eigenschaften werden mit den entsprechenden Bewertungen eines oder mehrerer anderer Mitarbeiter verglichen. Zu den häufigsten Vergleichsmethoden gehören:
 - **Mitarbeitergruppierung:** Die Mitarbeiter werden nach vorab definierten Beurteilungskriterien bestimmten Kategorien zugeordnet (zB oberstes Drittel, mittleres Drittel, unterstes Drittel).
 - **Mitarbeiterreihung:** Auf Basis ihrer individuellen Leistungen werden die Mitarbeiter einer Abteilung in eine Rangfolge vom besten bis zum schlechtesten Mitarbeiter gebracht.
 - **Mitarbeiterrangfolge:** Im Rahmen von Paarvergleichen wird zunächst jeder Mitarbeiter nach bestimmten Kriterien mit jedem anderen verglichen. Danach wird eine Rangfolge der Mitarbeiter erstellt, indem für jeden Mitarbeiter die Anzahl der Paarvergleiche gezählt wird, die er für sich entscheiden konnte.
- **360-Grad-Feedback:** Die Beurteilung erfolgt durch Vorgesetzte, Untergebene, Kollegen und/oder Externe (zB Kunden), dh von Personen aus einem 360-Grad-Umkreis des Beurteilten. Auch eine Selbstbeurteilung ist möglich. Die Anzahl der Beurteilungen, die im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks für jeden Mitarbeiter eingeholt werden, schwankt zwischen drei und 25. Der große Vorteil des 360-Grad-Feedbacks liegt in der mehrdimensionalen und damit genaueren Beurteilung. Sein wesentlicher Nachteil liegt klar auf der Hand: Die Methode ist zeitaufwändig und entsprechend kostenintensiv.



Beurteilungsfehler

Wenn die Beurteilung eines Mitarbeiters ausschließlich durch dessen Vorgesetzten erfolgt, können verschiedene in der Praxis beobachtbare **Beurteilungsfehler** resultieren:

- **Wahrnehmungsverzerrungen:** Zu den besonders relevanten Wahrnehmungsverzerrungen zählen etwa der **Halo-Effekt** (Beurteiler lässt sich von einem einzigen, dominanten Merkmal positiv oder negativ beeinflussen), der **Primacy-Effekt** bzw. der **Recency-Effekt** (der erste bzw. der letzte Eindruck dominiert), der **Kontakteffekt** (umso bessere Beurteilung, je häufiger der Mitarbeiter Kontakt mit dem Vorgesetzten hat), der **Klebereffekt** (längere Zeit nicht beförderte Mitarbeiter werden systematisch unterschätzt und zu schlecht beurteilt), der **Reihenfolge-Effekt** (die Beurteilung fällt zB tendenziell umso besser aus, je schlechter die unmittelbar vorangegangenen Beurteilungen ausgefallen sind) und der **Hierarchieeffekt** (die Beurteilung fällt umso besser aus, je höher der hierarchische Rang des Beurteilten ist).
- **Maßstabsverfälschungen:** Zu den Maßstabsverfälschungen gehören unter anderem die sog **Tendenz zur Mitte** (Beurteiler reiht alle von ihm zu beurteilenden Mitarbeiter in eine mittlere Position ein und ist nicht bereit, einzelne Leistungen klar voneinander abzuheben) sowie die **Tendenz zur Milde** bzw. die **Tendenz zur Strenge** (der Beurteiler gibt generell sehr milde bzw. sehr strenge Urteile ab, unabhängig von den effektiven Leistungen der Beurteilten).
- **Bewusste Fehlurteile:** Bewusste Fehlurteile sind beabsichtigte Beurteilungsfehler. Taktische Überlegungen oder „Vergeltungsmaßnahmen“ können dabei eine Rolle spielen. Auch kommt es in der

Praxis zB immer wieder vor, dass besonders schlechte Mitarbeiter gute Beurteilungen erhalten, um sie „wegzuloben“.

Bereits eine Sensibilisierung der Führungskräfte um mögliche Beurteilungsfehler kann dazu beitragen, diese zu vermeiden. Weiters erscheint die im Rahmen des 360-Grad-Feedbacks verwirklichte mehrdimensionale Beurteilung wirkungsvoll, um Beurteilungsfehlern entgegenzuwirken. Schließlich können Beurteilungsfehler auch durch die Vorgabe von **Beurteilungsregeln** vermieden werden. So kann beispielsweise der Tendenz zur Mitte mit dem Verfahren der erzwungenen Verteilung entgegengewirkt werden. Dieses Verfahren zwingt den Beurteiler beispielsweise dazu, 10 % aller Beurteilungen als sehr gut bzw sehr schlecht, weitere 20 % als gut bzw schlecht und schließlich 40 % als mittelmäßig einzustufen. Freilich dabei sollten die verwendeten Größenklassen den realen Gegebenheiten entsprechen, da ansonsten entsprechende Beurteilungsfehler vorprogrammiert sind.

Personalkosten

Arbeitgeber in Österreich haben ihren Mitarbeitern nicht nur die **monatlichen Bruttobezüge** (Bruttolöhne der Arbeiter bzw Bruttogehälter der Angestellten) sowie die in den meisten Kollektivverträgen vorgesehenen (und steuerbegünstigten) **zwei Sonderzahlungen** (Weihnachtsremuneration und Urlaubsbeihilfe in Höhe von jeweils einem Monatsgehalt) zu bezahlen. Hinzu treten vielmehr noch die sogenannten **lohn- und gehaltsabhängigen Abgaben** (nachfolgende Zahlenwerte galten beispielsweise für das Jahr 2018):

- **Dienstgeberanteil zur Sozialversicherung** in Höhe von 21,48 % der Bruttobezüge für Angestellte; der Dienstgeberanteil zur Sozialversicherung enthält Beiträge zur Kranken-, Unfall-, Pensions- und Arbeitslosenversicherung, den Zuschlag zum Insolvenz-Entgeltsicherungsgesetz sowie den Wohnbauförderungsbeitrag;
- **Kommunalsteuer** in Höhe von 3 % der Bruttobezüge;
- **Beitrag zur Mitarbeitervorsorgekasse** in Höhe von 1,53 % der Bruttobezüge;
- **Dienstgeberbeitrag zum Familienlastenausgleichsfonds** in Höhe von 3,9 % der Bruttobezüge;
- **Zuschlag zum Dienstgeberbeitrag** zwischen 0,36 % und 0,44 % je nach Bundesland.

Grob gesagt betragen die lohn- und gehaltsabhängigen Abgaben somit rd 31 % der Bruttobezüge

Addiert man zu den lohn- und gehaltsabhängigen Abgaben noch die Nichtanwesenheitsbezüge aufgrund von Sonderzahlungen, Urlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und sonstigen Fehlzeiten erhält man die sogenannten **Lohn- und Gehaltsnebenkosten**. Die – va aufgrund der lohn- und gehaltsabhängigen Abgaben – im internationalen Vergleich sehr hohen Lohn- und Gehaltsnebenkosten werden von Unternehmerverbänden regelmäßig als wachstumshemmend und standortfeindlich angeprangert.



Zu den **Personalkosten im weiteren Sinne** können außerdem noch vertraglich vereinbarte Pensions-, Abfertigungs- und Prämienzahlungen, Ausbildungskosten sowie die Kosten allfälliger freiwilliger Sozialleistungen (zB Essensgutscheine, Betriebskindergarten) gezählt werden.

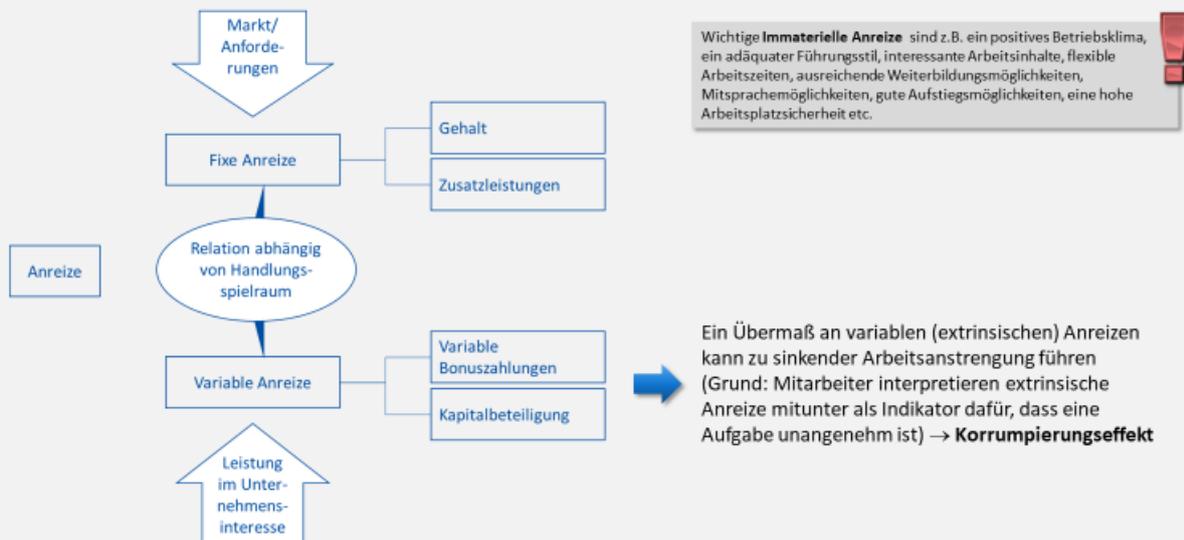
Die Entwicklung der Personalkosten sowie weitere personalbezogene Informationen (zB Mitarbeiterstand, Fluktuation, Krankenstände, Mitarbeiterzufriedenheit etc.) werden im Rahmen des **Personalcontrollings** regelmäßig erhoben und in Form von möglichst aussagekräftigen Kennzahlen für die Führungsebene verdichtet, um so die Entscheidungsfindung in personalwirtschaftlichen Belangen zu unterstützen.

5.7 Gehaltspolitik

Man unterscheidet zeitabhängige und leistungsabhängige Gehaltsbestandteile:

- **Zeitabhängige (fixe) Gehälter** orientieren sich in ihrer Höhe regelmäßig an den Marktbedingungen und den Anforderungen (zB Ausbildung, Erfahrung) an eine bestimmte Tätigkeit. Zu den fixen Anreizen zählen neben dem Grundgehalt zB auch ein Firmenwagen oder zusätzliche Urlaubstage, sofern sie unabhängig von der Leistung des Mitarbeiters gewährt werden.
- **Leistungsabhängige (variable) Gehaltsbestandteile** (zB Umsatzprämien, Gewinnbeteiligung, Aktienoptionen) sollen dazu dienen, Mitarbeiter bzw Führungskräfte zu motivieren, Leistungen im Unternehmensinteresse zu erbringen.

Fixe versus variable (materielle) Anreize



Mit steigendem Anteil variabler Gehaltsbestandteile an der Gesamtvergütung soll somit die anreizbedingte Motivationswirkung verstärkt werden. Allerdings ist ein hoher Anteil variabler Anreize nicht für alle Tätigkeiten geeignet. Vielmehr muss der Anteil der variablen Anreize mit dem individuellen Handlungsspielraum korrespondieren, den einzelne Mitarbeiter besitzen: Je größer dieser ist, desto höher können tendenziell auch die variablen Anreize sein. Dementsprechend ist der Anteil variabler Anreize auf der Ebene des Top-Managements im Allgemeinen am größten und auf Ebene einfacher Mitarbeiter am geringsten.

Probleme variabler (leistungsorientierter) Anreize

Bei der Ausgestaltung leistungsorientierter Anreizsysteme wie zB Prämienmodellen, Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen ist mit großer Vorsicht vorzugehen, da an der individuellen Leistung anknüpfende Gehaltsbestandteile (Bonuszahlungen) auch **problematische Folgen** haben können:

- Leistungsorientierte Anreizsysteme kosten **Geld**, das auch anderweitig eingesetzt werden könnte (zB zur Anhebung der fixen Bezüge in jenen Bereichen, wo diese unterhalb des Marktniveaus liegen). Außerdem binden die Entwicklung, Umsetzung und Wirksamkeitskontrolle variabler Anreizsysteme knappe Managementkapazitäten.
- Bonuszahlungen können Mitarbeiter dazu verleiten, ausschließlich an den Bonus gekoppelte Ziele zu verfolgen und andere – nicht incentivierte – Aufgaben zu **vernachlässigen**. Oftmals ändert sich auch die Wichtigkeit der im Zuge von Mitarbeitergesprächen vereinbarten Ziele im Laufe des Jahres. An überholten Zielen anknüpfende Bonuszahlungen haben dann zwangsläufig unerwünschte Effekte.

- Wenn bei einem fix vorgegebenen Bonusbudget ausschließlich hervorragende Leistungen einzelner Mitarbeiter belohnt werden, besteht die Gefahr, dass die Kooperationsneigung innerhalb des Teams sinkt. Denn die Unterstützung von Kollegen führt dann automatisch dazu, dass die Wahrscheinlichkeit, dass die Kollegen eine Belohnung erhalten, ansteigt; zwangsläufig sinkt dann aber gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit, dass der die Unterstützung leistende Mitarbeiter selbst eine Bonuszahlung erhält. Individuelle Leistungsprämien können daher der Qualität von **Teamarbeit** abträglich sein.
- Jene Mitarbeiter, die nicht in den Genuss einer Bonuszahlung gelangen, werden dies – weil sie Ihre eigenen Leistungen in aller Regel subjektiv besser bewerten als sie es bei objektiver Betrachtung tatsächlich sind – als **ungerecht** empfinden und daher mit Unverständnis, Frust und letztlich Demotivation reagieren. Wenn nur sehr wenige Mitarbeiter eine Bonuszahlung erhalten, kann durch individuelle Leistungsanreize somit insgesamt mehr Frust als Motivation entstehen.
- Mitarbeiter **gewöhnen** sich rasch an Bonuszahlungen. Um nach einer Bonuszahlung im Jahr x eine weitere Motivationssteigerung im Jahr x+1 zu erzielen, ist es in der Regel erforderlich, die Höhe der Bonuszahlung anzuheben. In den Folgejahren gilt dasselbe, so dass ein Bonussystem, das langfristig zur Motivationssteigerung beitragen soll, im Laufe der Zeit immer teurer wird.
- Aus der Motivationspsychologie ist bekannt, dass besondere Belohnungen eine vorhandene intrinsische Motivation zur Aufgabenerledigung reduzieren, weil extrinsische Anreize als Indikator dafür gewertet werden, dass die zu erledigende Aufgabe eigentlich unattraktiv ist und genau deswegen besonders abgegolten werden muss. Diese implizite Botschaft wird dann zur self-fulfilling-prophesy und der extrinsische Anreiz kann dann bestenfalls die nachlassende intrinsische Motivation kompensieren (**Korruptionseffekt**).
- Im schlimmsten Fall entsteht durch Bonussysteme ein Anreiz zur **Manipulation** der gewählten Bemessungsgrundlage. Wenn zB an einer Hochschule die leistungsorientierte Gehaltskomponente ua an den Lehrveranstaltungsevaluierungen anknüpft, könnten die Lektoren versuchen, durch besonders einfache Klausuren in der Gunst der evaluierenden Studierenden zu steigen.

«Boni zerstören Vertrauen»

Beobachter, Gian Signorell, aktualisiert am 07. Juni 2017

Mit Prämien, Zieldiktaten und Fitnessangeboten will die Führungsetage ihre Leute zu mehr Leistung motivieren. Das Gegenteil passiert, sagt Wirtschaftsphilosoph Reinhard K. Sprenger.



Beobachter: Was haben Sie gegen Boni?

Reinhard K. Sprenger: Mit Boni erzeugen Sie eine Strohfeuermotivation mit schädlichen Neben- und Spätwirkungen. So muss das Reizniveau, die Boni, stetig erhöht werden, um den gleichen Effekt zu erzielen. Man erzeugt eine Belohnungssucht: Ohne Cash läuft nichts mehr. Letztlich etablieren Boni eine Wettbewerbskultur in der Firma. Dabei wissen wir: Damit ein Betrieb funktioniert, muss die Belegschaft zusammenarbeiten. Firmen sind Kooperationsunternehmen.

Beobachter: Was heißt das?

Sprenger: Firmen operieren in Märkten, wo Misstrauen und Konkurrenz herrschen. Bis zwei Marktteilnehmer ihre Interessen koordiniert haben und ein Handel zustande kommt, investieren sie viel Zeit und Geld. Märkte sind also Koordinations-Arenen mit hohen Transaktionskosten. Eine Firma arbeitet aber am besten, wenn im Betrieb eine vertrauensbasierte Kooperation ohne Kosten möglich ist. Boni und Zielvereinbarungen ersetzen Vertrauen durch Kontrolle und machen Menschen zu Reiz-Reaktions-Automaten.

Beobachter: Was ist schlecht an Zielvereinbarungen?

Sprenger: Die Kollateralschäden, die sie verursachen. In bonusbasierten Vergütungssystemen werden einfach lösbare Aufgaben bevorzugt. Alles, was qualitativer Natur ist und eine langfristige Perspektive hat, wird vernachlässigt. Schauen Sie in Ihrer Branche: Tamedia hat Boni für die Klickraten von Artikeln eingeführt. Da muss man sich nicht wundern, wenn Bullshit und Fake News blühen. Motivieren Boni? Aber sicher. Boni motivieren genau zu einem: Boni zu bekommen. Sie zerstören nachhaltiges, auf längere Zeiträume ausgerichtetes Wirtschaften. Und sie führen dazu, dass die Bevölkerung große Teile wirtschaftlichen Handelns als nicht mehr legitim ansieht.

Beobachter: Ihr neuestes Buch heißt «Das anständige Unternehmen». Klingt recht altbacken.

Sprenger: Soll es auch. Ich glaube, die meisten spüren sofort intuitiv, was mit dem Begriff Anstand gemeint ist. Ich möchte, dass sie diese Intuition wieder in ihre Arbeitswelt hineintragen. Nach Dürrenmatts Motto: «Sei menschlich, nimm Abstand.» Oder, für die jüngeren Leserinnen und Leser, laut Sting: «Don't stand so close to me», komm mir nicht zu nahe.

Beobachter: Was meinen Sie damit?

Sprenger: Firmen werden gegenüber ihren Mitarbeitern immer zudringlicher. Sie reden von Identifikation, Commitment und leidenschaftlicher Zielerreichung. Das empfinde ich als unanständig. Früher sagte man: «Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps.» Heute will man den ganzen Menschen.

Beobachter: Was soll daran schlecht sein?

Sprenger: Manche Firmen entwickeln sich zu eigentlichen Business-Sekten, die ihre Mitarbeitenden 24 Stunden, sieben Tage die Woche in Beschlag nehmen. Bei Google etwa sollen Angestellte am besten noch in der Firma übernachten. Hier werden aus moralphilosophischer Sicht Grenzen in einer Art verletzt, die nicht akzeptabel ist.

Beobachter: Sie schreiben von «Erniedrigungsbürokratie». Was bedeutet das?

Sprenger: Angestellte werden mit Mitarbeiterbefragungen, Zieldiktaten, Feedbackrunden und ähnlichen Instrumenten der Mitarbeiterführung pausenlos vermessen und optimiert. Das ist betriebswirtschaftlich kontraproduktiv, weil Frei- und Denkräume verlorengehen. Das Perfide: Man tut, als stehe das Wohl der Mitarbeitenden im Fokus, während man sie tatsächlich entmündigt und verkindlicht. Auch betriebswirtschaftlich ist das schlecht. Man macht keine neue Firma mit alten Instrumenten.

Beobachter: Wenn Arbeitgeber um die Gesundheit der Angestellten besorgt sind, etwa indem sie ihnen einen Fitnessraum zur Verfügung stellen, ist das doch positiv?

Sprenger: Wir müssen wieder Grenzen setzen. Meine Gesundheit geht meinen Arbeitgeber nichts an. Er hat lediglich dafür zu sorgen, dass ich nicht zu Schaden komme. Was darüber hinausgeht, ist eine unzulässige Grenzverletzung.

Beobachter: Wie sieht denn das ideale anständige Unternehmen aus?

Sprenger: Es benutzt niemals den Menschen als Mittel, sondern respektiert ihn in seiner individuellen Einzigartigkeit. Eine anständige Firma behandelt ihre Mitarbeiter nicht wie Kinder. Arbeitgeber haben keinen Erziehungs- oder Therapieauftrag, sondern einen Kooperationsvertrag, der auf Ausgleich zielt. Geben und Nehmen müssen in der Waage sein. Erwachsene haben ein Recht darauf, als Erwachsene behandelt zu werden. Alles, was dieses Menschenbild bestätigt, nenne ich anständig. Alles, was dieses Menschenbild in Frage stellt, verletzt den Anstand.

Zur Person

Reinhard K. Sprenger, 63, ist Philosoph, Unternehmensberater und Bestsellerautor. Zuletzt veröffentlichte er «Das anständige Unternehmen» (DVA, 2015, CHF 39.90).



Internet: <https://www.beobachter.ch/wirtschaft/firmenkultur-boni-zerstoren-vertrauen>

Lektüre:



<https://www.beobachter.ch/wirtschaft/managerloehne-die-luege-mit-den-boni>

5.8 New Work

Unter Begriffen wie „**New Work**“, „Smart Working“, „Arbeit 4.0“ etc haben bereits zahlreiche Unternehmen neue Bürowelten eingeführt, die nicht nur auf eine optimierte Flächennutzung, Energieeffizienz und die damit erzielbaren Kosteneinsparungen abzielen. Moderne Bürokonzepte sollen nämlich insbesondere auch die abteilungsübergreifende Kommunikation und Kollaboration erleichtern, Kreativprozesse unterstützen und damit die Innovationskraft steigern sowie schließlich auch die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt („**Employer Branding**“) heben.

Grundlegendes Gestaltungsmerkmal moderner Bürokonzepte ist in der Regel eine offene und tageslichtdurchflutete Raumfläche, die in flexibel nutzbare Zonen unterteilt ist, vielfältige Arbeitsmöglichkeiten vorsieht und vor allem Raum für Interaktion bietet („**Open Space Office**“). Mitarbeiter können dann je nach Aufgabe die passende Arbeitsstation wählen: für Routine-tätigkeiten den Platz in der Homebase, für hoch konzentriertes Arbeiten den Platz im störungsfreien Thinktank, für kreative Teamarbeit das Innovation Lab und für den informellen Austausch die Lounge. Freie Arbeitsplätze können dabei entweder per Sichtkontrolle identifiziert und belegt werden oder es erfolgt eine Online-Buchung in einer dafür entwickelten Smartphone-Applikation. Sichtkontrolle setzt eine Einsicht in die betreffenden Räume, beispielsweise durch Glasanteile, voraus. Ergänzend können Mitarbeiter ggf auch im „Homeoffice“ arbeiten, sofern sie auch von zuhause aus ihre Arbeit adäquat erledigen können und dadurch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (**Work Life Balance**) und/oder eine deutliche Reduktion unproduktiver Pendelzeiten erreichen können.



Wenngleich die Kommunikation in Unternehmen somit in Zukunft verstärkt über **Online-Kollaborationstools** mit integrierten Messaging-, Chat- und Videoconferencing-Funktionalitäten erfolgen wird, bedarf es weiterhin auch regelmäßiger persönliche Begegnungen am Arbeitsplatz, um dadurch den im Digitalzeitalter sogar noch wichtiger werdenden Aufbau von Teamgeist und Vertrauen unter den Mitarbeitern zu fördern.

Eine Umstellung von traditionellen Bürolandschaften auf moderne New-Work-Konzepte stellt für viele Mitarbeiter eine massive Veränderung in ihrem Arbeitsalltag dar, weshalb deren Einführung durch ein solides **Change-management** mit ausreichend dimensionierten Kommunikations-, Partizipations- und Weiterbildungsmaßnahmen begleitet werden muss.



New Work_ASOK.pdf

Der englische Begriff „**New Work**“ geht auf den austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück und bedeutet in der deutschen Übersetzung „**Neue Arbeit**“. Unter dem Begriff werden die verschiedenen Konsequenzen von Globalisierung und Digitalisierung auf die heutige und zukünftige Arbeitswelt diskutiert.

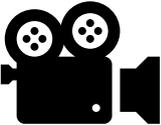
Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Zählen Sie einige typische personalwirtschaftliche Aufgaben auf!2. Nennen Sie Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung im Vergleich zur internen Personalbeschaffung!3. Diskutieren Sie Ziele und Formen der Personalbeurteilung und gehen Sie auf mögliche Beurteilungsfehler ein.4. Diskutieren Sie Ziele und Formen der Personalbeurteilung und gehen Sie auf mögliche Beurteilungsfehler ein.5. Welche Formen der Personalentwicklung kennen Sie?
---	---

6 Führung

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie in der Lage ...

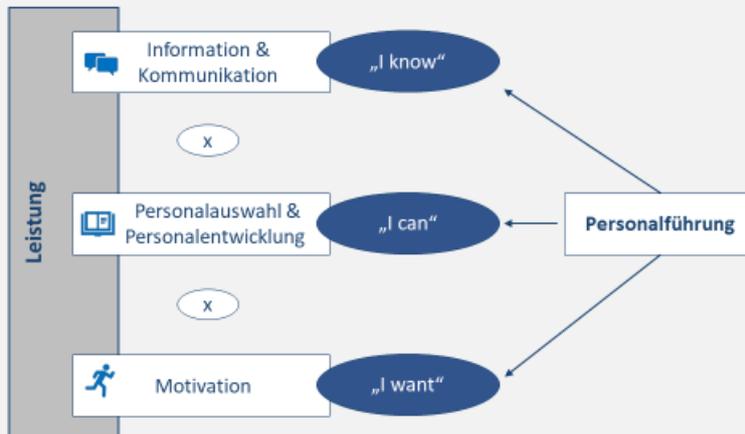
	<ul style="list-style-type: none">• zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zu unterscheiden• zwischen Inhalts- und Prozesstheorien der Mitarbeitermotivation zu differenzieren• den Aufbau und die zentralen Aussagen der Bedürfnispyramide von Maslow zu beschreiben• den Aufbau und die zentralen Aussagen der Zweifaktorentheorie von Herzberg zu beschreiben• Beispiele für Prozesstheorien der Mitarbeitermotivation aufzuzählen und deren zentrale Thesen zu skizzieren• zwischen eigenschaftsorientierten, verhaltensorientierten und situationsorientierten Führungstheorien zu unterscheiden• idealtypische Führungsstile aufzuzählen und voneinander abzugrenzen• die situative Führungstheorie von Fiedler (Kontingenztheorie) zu skizzieren• verschiedene Führungstechniken zu benennen und zu beschreiben• die Begriffe „Management“ und „Leadership“ voneinander abzugrenzen
---	--

	Lehrvideos Kap. „Führung“
---	---------------------------

6.1 Motivation

Wenn Mitarbeiter eine hohe Leistung erbringen sollen, reicht es nicht aus, dass sie darüber informiert sind, welche Aufgaben sie übernehmen sollen und auch die dazu erforderlichen Fähigkeiten besitzen; vielmehr müssen die Mitarbeiter auch gewillt sein, ihre Fähigkeiten zur Bewältigung der ihnen übertragenen Aufgaben einzusetzen.

Komponenten der Mitarbeiterleistung



Eine zentrale Voraussetzung für hohe Mitarbeiterleistungen ist daher stets auch deren **Motivation**. Motivation lässt sich als der Wille definieren, seine Kraft für die Verwirklichung eines Ziels einzusetzen. Sie entsteht aus einem unbefriedigten Bedürfnis, das Spannungen erzeugt, die den Betreffenden schließlich dazu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun (oder auch zu unterlassen).

Intrinsische versus extrinsische Motivation

Zentral ist zunächst die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Ein **intrinsisch motivierter** Mensch arbeitet aus sich heraus. Ihm macht seine Tätigkeit Freude. Er erkennt die Sinnhaftigkeit seines Tuns und kann sich mit seinen Aufgaben und Zielen identifizieren. **Extrinsisch motivierte** Menschen arbeiten hingegen vor allem wegen den mit der erfolgreichen Aufgabenerfüllung einhergehenden Belohnungen. Anreizsysteme mit variablen Gehaltsbestandteilen in Form von Provisionen oder Prämien (zB Aktienoptionen für das Top-Management, Umsatzprovisionen für Vertriebsmitarbeiter etc) unterstützen diese Form der Motivierung. Problematisch ist in diesem Zusammenhang der sog **Korrumpierungseffekt**, demzufolge starke extrinsische Anreize einen ursprünglich vorhandenen intrinsischen Antrieb beeinträchtigen können. Der Korrumpierungseffekt wird wie folgt begründet:

- Wenn ein Verhalten stark durch extrinsische Anreize gesteuert wird, sinkt das Gefühl der Selbstbestimmung und damit auch die Freude an der Tätigkeit.
- Wenn für eine Tätigkeit hohe extrinsische Anreize geboten werden, kann dies von den betroffenen Personen auch als „Schmerzensgeld für eine in Wahrheit unattraktive Tätigkeit“ interpretiert werden. In

der Folge konzentriert die Person ihren Blick auf die vermeintlich negativen Aspekte der Arbeit und vergisst deren positive Seiten.

Beispiel

Bei Kindergartenkindern wurde zunächst beobachtet, welche Tätigkeiten sie besonders gerne ausführten (zB Malen, Singen, Spielen) und wie diese Tätigkeiten durchgeführt wurden. Anschließend erhielten die Kinder Belohnungen, wenn sie ihre Lieblingstätigkeiten ausführten. Nach einer Weile fielen diese Belohnungen wieder weg. Das Ergebnis: Die Kinder führten nun ihre Lieblingstätigkeiten sehr viel seltener aus, als vor der Belohnungsphase und fanden diese auch weniger reizvoll als zuvor. Anscheinend hatte somit die eingeführte Belohnung die ursprüngliche Attraktivität der Tätigkeit gesenkt.

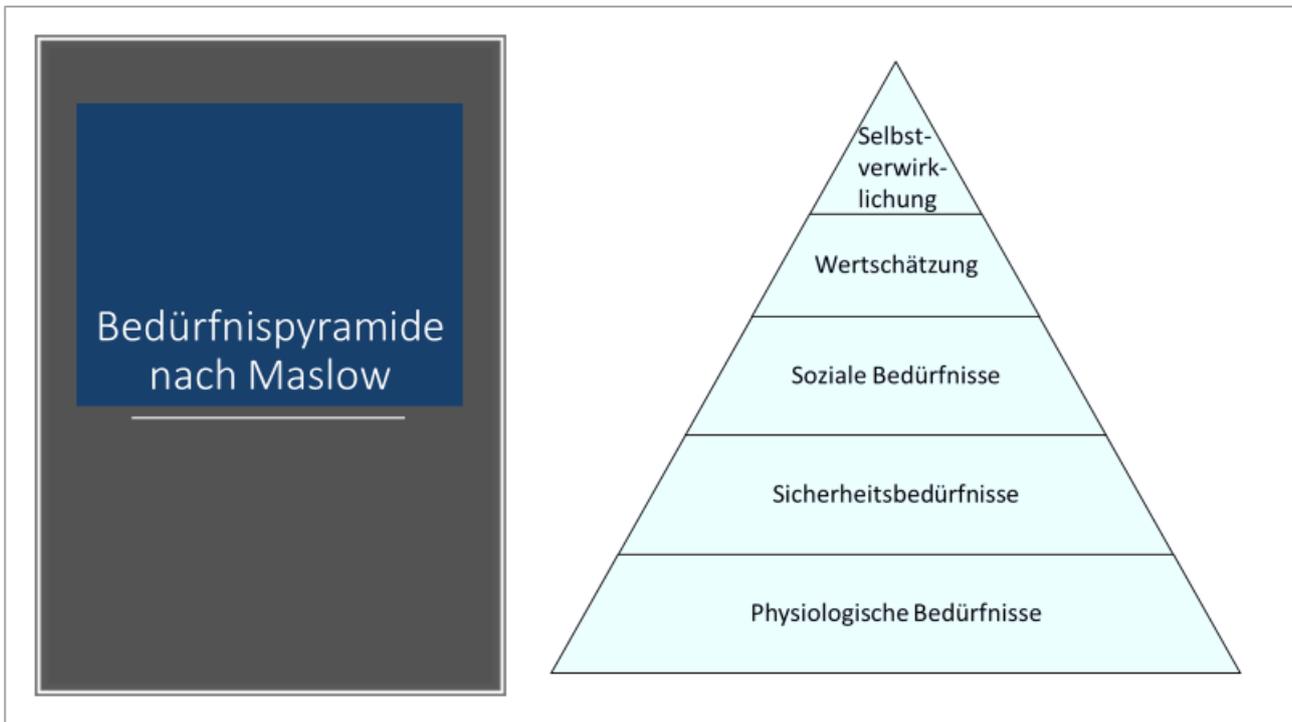
6.1.1 Motivationstheorien

Die Arbeitspsychologie hat sich dem Thema Motivation ausgiebig gewidmet und zahlreiche Theorien hervorgebracht. Diese lassen sich zu zwei wesentlichen Gruppen zusammenfassen, den sog Inhaltstheorien und den sog Prozesstheorien der Motivation:

- Die **Inhaltstheorien** (zB Bedürfnispyramide von Maslow, Zweifaktorentheorie nach Herzberg etc) beschäftigen sich vor allem mit der Frage, was Motivation erzeugt, dh, welche Anreize gesetzt werden müssen, um Menschen zu motivieren. Bei ihnen steht der inhaltliche Aspekt der Motivation im Vordergrund.
- Die **Prozesstheorien** (zB Erwartungstheorie, Zieltheorie, Gleichgewichtstheorie etc) versuchen dagegen zu erklären, wie der komplexe Motivationsvorgang abläuft, dh, wie Motivation entsteht und in der Folge das Verhalten beeinflusst.

6.1.2 Bedürfnispyramide von Maslow

Der Psychologe Maslow hat die menschlichen Bedürfnisse in eine hierarchische Rangfolge gebracht und in Form einer sog **Bedürfnispyramide** dargestellt. Basis der Pyramide bilden die menschlichen Grundbedürfnisse (zB Nahrung, Schlaf, Wohnung). Die nächsten Stufen sind das Bedürfnis nach Sicherheit (zB Arbeitsplatzsicherheit), nach sozialen Bindungen (zB Teamarbeit), nach Anerkennung (zB Lob durch den Vorgesetzten) und schließlich nach Selbstverwirklichung (zB Entfaltung bei der Arbeit).



Nach Maslow werden die Bedürfnisse einer höheren Stufe erst dann verhaltensrelevant, wenn die Bedürfnisse einer niedrigeren Stufe erfüllt sind. Die Motivation eines Mitarbeiters kann somit gesteigert werden, wenn durch eigenen Arbeitseinsatz eine höhere Stufe in der Pyramide erreicht werden kann.

Beispiel

Eine Person hat ein sicheres, ausreichendes Einkommen und fühlt sich nicht in irgendeiner Weise bedroht. Die beiden untersten Stufen der Bedürfnispyramide beeinflussen deshalb nicht mehr das Verhalten. Diese Person wird jetzt das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen am stärksten empfinden. Das Selbstverwirklichungsmotiv und das Bedürfnis nach Wertschätzung sind dagegen noch relativ schwach ausgeprägt.

Für die Unternehmensführung ergibt sich aus der Motivationstheorie von Maslow folgende Schlussfolgerung: Um Anreize so setzen zu können, dass ein Mitarbeiter tatsächlich motiviert ist, muss man zunächst verstehen, welche Bedürfniskategorien dieser Mitarbeiter bereits befriedigen konnte und sich dann auf die Möglichkeiten zur Befriedigung der Bedürfnisse auf der nächstfolgenden Stufe konzentrieren.

6.1.3 Zweifaktorentheorie von Herzberg

In seiner Zweifaktorentheorie unterscheidet Herzberg zwischen Faktoren, die für die Zufriedenheit bzw. Motivation von Mitarbeitern verantwortlich sind und solchen, die für die Unzufriedenheit bzw. Demotivation von Mitarbeitern verantwortlich sind.

- **Hygienefaktoren:** Als Hygienefaktoren bezeichnet Herzberg solche Einflussfaktoren, die – sofern sie vorhanden sind – zwar Unzufriedenheit (Demotivation) verhindern, jedoch keine Zufriedenheit

(Motivation) herstellen können. Sie können bestenfalls „Nicht-Unzufriedenheit“ herbeiführen. Zu den Hygienefaktoren zählen vor allem die Rahmenbedingungen, die Menschen bei ihrer Arbeit vorfinden, wie zB die Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen, das Ausmaß der Kontrolle oder die Unternehmenspolitik.

- **Motivatoren:** Motivatoren sind für Herzberg hingegen solche Faktoren, die Zufriedenheit (Motivation) herstellen können. Fehlen sie, so ist eine Person nicht unzufrieden (demotiviert), sondern lediglich „nicht zufrieden“. Motivatoren sind vor allem solche Faktoren, die in engem Zusammenhang mit der eigenen Arbeit stehen, wie zB die eigene Leistung, Anerkennung, die Tätigkeit selbst, Verantwortung, Beförderung oder persönliches Wachstum.

Für die Unternehmensführung lassen sich aus den Überlegungen von Herzberg zwei einfache Gestaltungsempfehlungen ableiten. So ist es zunächst wichtig, die „Hygiene“ im Unternehmen zu gewährleisten, das heißt, negative Ausprägungen in den wesentlichen Hygienefaktoren müssen beseitigt werden. Da zu diesen Hygienefaktoren im Wesentlichen die Rahmenbedingungen der Arbeit zählen, geht es hier also insbesondere darum, Entlohnung und sonstige Arbeitsbedingungen auf ein akzeptables Niveau zu bringen. Sobald die „Hygiene“ hergestellt ist, empfiehlt Herzberg eine Konzentration auf die Motivatoren, das heißt auf die Gestaltung der Arbeit selbst, um tatsächlich Zufriedenheit und Motivation zu erzeugen.

Zweifaktoren-Theorie nach Herzberg

Traditionelle Annahme

Herzbergs Annahme

- **Hygienefaktoren** ergeben sich aus dem Arbeitsumfeld (Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Beziehungen zu Vorgesetzten, Untergebenen und Mitarbeitern etc.) und sind geeignet, Unzufriedenheit mit der Arbeit zu verhindern.
- Nur **Motivatoren** (Aufgabe selbst, Anerkennung, Verantwortung, Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten etc.) können zu Zufriedenheit mit der Arbeit führen und eignen sich daher für eine (intrinsische) Motivation der Mitarbeiter.

- Negative Ausprägungen in den wesentlichen Hygienefaktoren müssen daher in einem 1. Schritt beseitigt werden. Erst wenn die Hygiene hergestellt ist, sollte man sich auf die Motivatoren konzentrieren, um tatsächlich Zufriedenheit zu erzeugen.
- Empirische Studien zeigten allerdings auf, dass einzelne Faktoren – je nach Alter, Ausbildung, Berufsgruppe oder Kulturzugehörigkeit der Zielgruppe – in manchen Fällen den Motivatoren und in manchen Fällen den Hygienefaktoren zugeordnet wurden.

Empirische Studien, die Herzbergs Theorie zu überprüfen versuchten, zeigten einerseits auf, dass anscheinend tatsächlich zwei unterschiedliche Faktoren der Motivation existieren, dass einzelne Merkmale jedoch – je nach Alter, Ausbildung und Beruf der Zielgruppe – in manchen Fällen den

Motivatoren und in anderen den Hygienefaktoren zugeordnet wurden. Um aus der Zwei-Faktoren-Theorie Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abzuleiten, scheint es daher erforderlich zu sein, jeweils erneut empirisch zu erheben, welche Faktoren zu den Motivatoren und welche zu den Hygienefaktoren gerechnet werden müssen.

Was spornt Mitarbeiter an?

Unterschiedliches Gehalt ist "Gift für Motivation"

"Wenn ein neuer Kollege für die gleiche Arbeit mehr bekommt, sind alle anderen frustriert", meint Motivationsforscher von Rosenstiel

30. Jänner 2013

Wien - "Wenn Sie zwei Leuten, die das Gleiche tun, ohne Begründung unterschiedlich viel zahlen." Für Motivationsforscher Lutz von Rosenstiel sind Ungleichbehandlungen innerhalb einer Firma "Gift für die Motivation" der Mitarbeiter. Der Grund sei der soziale Vergleich, wie er im Interview mit "Spiegel Online" sagt. Leute tendieren dazu, sich im sozialen Gefüge anhand ihres Gehalts zu definieren. Hier spiele der Vergleich mit Kollegen eine große Rolle, so der emeritierte Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie: "Wenn ein neuer Kollege für die gleiche Arbeit mehr bekommt, sind alle anderen frustriert." Ein höheres Gehalt müsse plausibel begründet werden.

Mitarbeiter fühlen sich nicht wertgeschätzt, wenn für Neuankömmlinge der rote Teppich ausgerollt werde, ihre eigene Arbeit aber nur als Selbstverständlichkeit wahrgenommen werde. Auch in puncto monetärer Honorierung. Intrinsische Motivation, also von Innen kommender Antrieb, spielt für die Leistungsbereitschaft eine wichtige Rolle, nichtsdestotrotz haben Stimuli von außen einen großen Einfluss. Und hier kommen Chefetagen ins Spiel.

Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen

Motivationspritzen, die von Führungskräften ausgehen, können unterschiedlicher Natur sein, erklärt von Rosenstiel. Während der eine auf ein höheres Gehalt anspringt, wird der andere über ein Mehr an Verantwortung angespornt. Um die individuellen Bedürfnisse befriedigen zu können, müssten Chefs einfach wissen, wie ihre Mitarbeiter ticken.

Je größer der Spaßfaktor im Job ist und je mehr Sinn der eigenen Tätigkeit attestiert wird, desto eher rückt das Gehalt in den Hintergrund, sagt von Rosenstiel. Es gebe auch Mitarbeiter, für die Geld eine vollkommen marginale Bedeutung habe. Bei der Bezahlung konstatiert er kulturelle Unterschiede: "In China wechseln Mitarbeiter wegen zwei oder drei Prozent Lohnunterschied die Firma. Geld spielt da eine enorm wichtige Rolle." Das sei in Deutschland kaum der Fall.

Gegen Bonisystem

"Zuckerln" wie Diensthandys oder Dienstwägen würden nur einen kurzfristigen Motivationsschub auslösen. Nach ein paar Wochen sei wieder alles

beim Alten. Von der Vergabe von Gehaltsboni rät er generell ab. Es sei für Unternehmen schwierig, ein transparentes System zu installieren. Also objektive Kriterien zu definieren, wer in den Genuss kommt und wer nicht. Neid und demotivierte Mitarbeiter seien die Folge, warnt von Rosenstiel.

Nicht zu unterschätzen sei die Macht der Worte. Führungskräfte müssten ihren Untergebenen Feedback geben, etwa bei Jahresgesprächen oder sie gezielt fördern: "Die verbale Anerkennung ist extrem wichtig." Nicht unbedingt öffentlich, weil Eifersüchteleien innerhalb der Kollegen entstehen, sondern lieber unter vier Augen, rät er. Zum Vorbild könnten sich deutsche Chefs ihre Pendants in Skandinavien nehmen. Dort funktioniere der Austausch mit den Mitarbeitern besser - aufgrund der geringeren Machtdistanz: "Sie reden offen, und die Hierarchien sind nicht so ausgeprägt." (om, derStandard.at, 30.1.2013)

[Internet: <https://www.derstandard.at/story/1358304924528/unterschiedliches-gehalt-ist-gift-fuer-motivation>]

6.1.4 Erwartungstheorie

Vereinfacht gesprochen unterstellt die **Erwartungstheorie**, dass Menschen umso stärker motiviert sind, eine bestimmte Handlung zu unternehmen, je mehr sie subjektiv erwarten, dass durch diese Handlung ihr persönlicher Nutzen gesteigert wird.

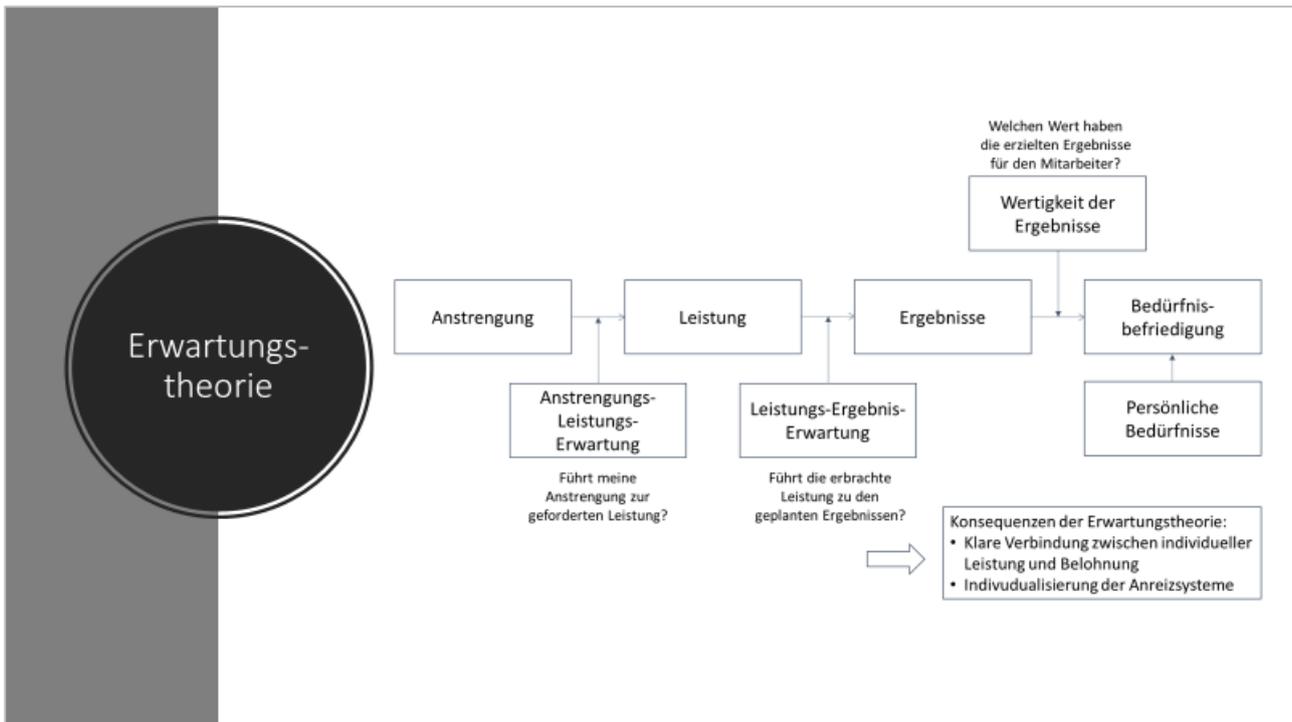
Konkret geht die Erwartungstheorie davon aus, dass die Stärke der Motivation eines Individuums von der Ausprägung dreier Faktoren abhängt, nämlich von der Anstrengungs-Leistungs-Erwartung, von der Leistungs-Ergebnis-Erwartung und von der Wertigkeit des Ergebnisses:

- **Anstrengungs-Leistungs-Erwartung:** Die Anstrengungs-Leistungs-Erwartung bringt die subjektive Einschätzung eines Menschen über die Wahrscheinlichkeit zum Ausdruck, dass eine große Anstrengung auch zu einer hohen Leistung führen wird. Der Erwartungswert dieser Wahrscheinlichkeit kann zwischen 0 und 1 liegen. Ein Erwartungswert nahe 1 bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine große Anstrengung auch zu einer guten Leistung führt, als sehr hoch eingeschätzt wird. Dies wäre der Fall, wenn ein Mitarbeiter davon überzeugt ist, eine zusätzliche Aufgabe bei entsprechendem Mehreinsatz auch erfüllen zu können. Bei 0 liegt dieser Erwartungswert, wenn das betrachtete Individuum es für sehr unwahrscheinlich hält, dass seine Anstrengung zu einer entsprechenden Leistung führen wird.
- **Leistungs-Ergebnis-Erwartung:** Die Leistungs-Ergebnis-Erwartung drückt die subjektive Einschätzung eines Menschen über die Wahrscheinlichkeit aus, dass eine bestimmte Leistung auch zu einem bestimmten Ergebnis führen wird. Auch der Erwartungswert dieser Wahrscheinlichkeit kann zwischen 0 und 1 liegen. Ein Erwartungswert nahe 1 bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Leistung zu einem bestimmten Ergebnis führt, als sehr hoch eingeschätzt wird. So kann ein Vertriebsmitarbeiter, für den

eine Umsatzprovision vereinbart wurde, mit hoher Sicherheit davon ausgehen, dass er eine höhere Provision erhält, wenn er mehr Umsatz für das Unternehmen erzielt. Bei 0 liegt der Erwartungswert, wenn das betrachtete Individuum keinen Zusammenhang zwischen Leistung und Ergebnis sieht, das heißt, wenn ein Mitarbeiter beispielsweise der Meinung ist, dass in seinem Unternehmen die Höhe der Leistung und die Höhe der Entlohnung nicht miteinander korrelieren.

- **Wertigkeit des Ergebnisses:** Die Erwartungstheorie geht davon aus, dass jede Leistung eines Menschen mit einer Reihe von Ergebnissen verbunden ist. So erhält ein Mitarbeiter, der sehr gute Leistungen gezeigt hat, beispielsweise häufiger Lohnerhöhungen, wird schneller befördert und von seinen Vorgesetzten gelobt. Gleichzeitig ist er aber auch gestresster und wird vielleicht von seinen Kollegen gemieden. Jedes dieser Ergebnisse hat für den betreffenden Mitarbeiter einen bestimmten Wert. Dieser Wert ist positiv, wenn das Ergebnis von dem Mitarbeiter gewünscht ist, es also der Erfüllung seiner Ziele bzw Bedürfnisse dient. Er ist negativ, wenn das Ergebnis als nicht wünschenswert erachtet wird. Die Wertigkeit eines Ergebnisses kann aber auch 0 sein, wenn der Mitarbeiter gegenüber dem Ergebnis neutral eingestellt ist.

Damit Motivation entsteht, müssen nun der Erwartungstheorie zufolge drei Bedingungen erfüllt sein. Zum einen muss die Anstrengungs-Leistungs-Erwartung möglichst nahe bei 1 liegen, das heißt, die betrachtete Person muss tatsächlich erwarten, dass sie eine bessere Leistung erzielen kann, wenn sie sich stärker anstrengt. Zusätzlich muss die Leistungs-Ergebnis-Erwartung dem Wert 1 möglichst nahekommen. Das betrachtete Individuum muss also einen Zusammenhang zwischen seiner Leistung und einem entsprechenden Ergebnis erkennen. Schließlich muss die Summe der Wertigkeiten, die den einzelnen Ergebnissen der Leistung zugemessen werden, positiv sein. Dabei können einzelne Ergebnisse durchaus negative Wertigkeiten haben, solange sie durch die positiven Wertigkeiten anderer Ergebnisse ausgeglichen werden.



Für die Unternehmenspraxis ergeben sich aus der Erwartungstheorie ganz wichtige Implikationen für die Gestaltung von Anreizsystemen. Dazu zählt zum einen die Forderung nach einem klar erkennbaren Bezug zwischen individueller Leistung und Belohnung. Zum anderen ergibt sich daraus die Forderung, Anreizsysteme möglichst individualisiert zu gestalten, damit diese den unterschiedlichen Bedürfnislagen der Mitarbeiter Rechnung tragen können.

6.1.5 Zieltheorie

Locke unterstellt in seiner **Zieltheorie** einen differenzierten Zusammenhang zwischen Zielen, Motivation, Leistung und Feedback. Er geht davon aus, dass Ziele einen positiven Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern besitzen und damit auch zu einer höheren Leistung beitragen.

Die Stärke der Motivation hängt dabei nach Ansicht von Locke von folgenden Faktoren ab:

- **Ziel-Schwierigkeit:** Die Ziel-Schwierigkeit bringt zum Ausdruck, wie anspruchsvoll ein Ziel ist. Locke geht davon aus, dass Menschen sich umso mehr anstrengen, je anspruchsvoller die Ziele sind, die sie verfolgen.
- **Ziel-Spezifität:** Die Ziel-Spezifität bezeichnet die Klarheit bzw Präzision eines Ziels. Das Ziel „Umsatz erhöhen“ ist beispielsweise sehr viel weniger spezifisch als das Ziel „den Umsatz innerhalb der nächsten 12 Monate um 30 Prozent erhöhen“. Locke geht davon aus, dass spezifische Ziele eine höhere Motivationswirkung entfalten als unspezifische Ziele.
- **Ziel-Akzeptanz:** Voraussetzung dafür, dass spezifische und anspruchsvolle Ziele auch tatsächlich die Leistung steigern, ist

allerdings, dass die Mitarbeiter sich mit den vorgegebenen Zielen identifizieren und diese akzeptiert haben. Beispielsweise ist das Ziel „Steigerung des Umsatzes um 300 Prozent in den nächsten 12 Monaten“ sehr spezifisch und – in den meisten Fällen – auch sehr anspruchsvoll. Es ist jedoch gut möglich, dass dieses Ziel von den betroffenen Mitarbeitern als unerreichbar angesehen wird und sie sich nicht damit identifizieren können. Die Folge wird dann in der Regel eher Desillusionierung als Leistungssteigerung sein. Deshalb ist es wichtig, bei der Formulierung von Zielen auch darauf zu achten, dass sich Mitarbeiter mit den Zielen identifizieren und diese persönlich akzeptieren können – etwa indem Mitarbeiter in den Prozess der Zielfindung eingebunden werden.

- **Feedback:** Schließlich geht er davon aus, dass (zeitnahes und objektives) Feedback über die erreichten Ergebnisse die Motivation steigert, weil es eine zielgerichtete Korrektur des Verhaltens ermöglicht.

Mit anderen Worten sollten Ziele **SMART** (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) formuliert sein und stets um ein Feedback betreffend die Zielerreichung ergänzt werden, um positive motivationale Wirkungen zu entfachen.

Die Zieltheorie bildet die theoretische Grundlage für die in der Praxis unter der Bezeichnung **Management by Objectives** (Führung durch Zielvereinbarungen) häufig anzutreffende Führungstechnik.

Zieltheorie

Es wird die Wichtigkeit des Einflusses von **Zielen** auf Motivation und Leistung hervorgehoben:

- **Spezifische Ziele** stimulieren die Leistung viel eher als allgemein gehaltene Ziele.
- **Schwierige Ziele** führen – wenn der Mitarbeiter sie akzeptiert – zu höherer Leistung als einfach zu erreichende Ziele.
- Der Mitarbeiter akzeptiert Ziele vor allem dann, wenn er in den Zielfindungsprozess eingebunden wurde (**Partizipation**).
- Rasches und konkretes **Feedback** über die erzielten Ergebnisse fördert die Leistungsmotivation.



Buchstabe	Bedeutung	Beschreibung
S	Spezifisch	Zielinhalt und Zielausmaß müssen eindeutig und präzise definiert sein.
M	Messbar	Die Zielerreichung muss messbar sein.
A	Akzeptiert	Die Ziele müssen von den Empfängern – z.B. durch Partizipation am Zielfindungsprozess – akzeptiert werden.
R	Realistisch	Die Ziele müssen erreichbar sein.
T	Terminierbar	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

6.1.6 Gleichgewichtstheorie

Die **Gleichgewichtstheorie** geht davon aus, dass das Erreichen eines Gleichgewichtszustands, das Streben nach Harmonie und der Abbau von Dissonanzen, zentrale menschliche Bedürfnisse darstellen. Dementsprechend

führt die Wahrnehmung eines Ungleichgewichtszustands zu der Motivation, dieses Ungleichgewicht zu beseitigen. Die Stärke der Motivation eines Menschen ist nun von der Größe der subjektiv wahrgenommenen Abweichung zwischen dem erreichten Zustand und dem gewünschten, idealen Gleichgewichtszustand abhängig.

Zur Beurteilung der individuellen Situation werden dabei **soziale Vergleiche** herangezogen. Im Rahmen solcher Vergleiche werden die eigenen Bemühungen (also zum Beispiel Anstrengung, Erfahrung, Ausbildung oder Kompetenz) sowie die eigenen Ergebnisse (beispielsweise die Gehaltshöhe oder die erfahrene Anerkennung) in Beziehung gesetzt zu entsprechenden Bemühungen (Inputs) und Ergebnissen (Outputs) anderer Personen. Diese Vergleiche basieren auf subjektiver Wahrnehmung. Vergleichspersonen können sowohl Kollegen im eigenen Unternehmen als auch Mitarbeiter anderer Unternehmen, Freunde, Verwandte oder Bekannte sein.

Ein Gleichgewicht setzt nicht voraus, dass Ergebnisse und Bemühungen beider Personen exakt gleich sind. Vielmehr kann auch ein besseres Ergebnis, also zum Beispiel eine höhere Entlohnung, als gerecht empfunden werden, wenn mit diesem besseren Ergebnis auch ein höherer Input, zum Beispiel in Form einer höherwertigen Ausbildung verbunden ist. Wird das eigene Output-Input-Verhältnis jedoch schlechter wahrgenommen als jenes der Vergleichsperson, so stellt sich ein Spannungszustand ein und damit eine Motivation, diese „Ungerechtigkeit“ zu beseitigen.

Aus Sicht der Unternehmensführung liegt der Gedanke nicht ganz fern, bewusst und in einem gewissen Rahmen Ungleichgewichte zu kreieren, um Mitarbeiter zum Handeln zu motivieren. Problematisch dabei ist allerdings, dass die auf ein empfundenes Ungleichgewicht folgenden Handlungen ungerichtet und damit auch nur schwer planbar sind und von einer wünschenswerten Steigerung der Leistung bis hin zu einer (unerwünschten) Kündigung gehen können.

Gleichgewichtstheorie

- Der Mensch strebt am Arbeitsplatz nach einem gerechten Verhältnis (Gleichgewicht) zwischen den Beiträgen, die er leistet, und den Belohnungen, die er empfängt.
- Das Gefühl der Ungerechtigkeit entsteht aber erst durch den **sozialen Vergleich** mit anderen:

$$\begin{array}{rcl} \text{Eigener Output} & < & \text{Anreize Vergleichsperson} \\ \hline \text{Eigene Beiträge} & > & \text{Beiträge Vergleichsperson} \end{array}$$

- Bei Über- oder Unterbelohnung stehen dem Individuum verschiedene Reaktionsmöglichkeiten offen (z.B. Variation des eigenen Inputs, Wahl anderer Referenzperson, Kündigung etc.).
- Tatsächlich können aus dieser Theorie kaum praktische Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement abgeleitet werden:
 - Mitarbeiter sollten möglichst gerecht behandelt werden. Gerechtigkeitsgefühl ist jedoch subjektiv, d.h. es kann bei jeder Person anders ausgeprägt sein.
 - Es bleibt offen, welcher Ausweg bei empfundener Ungerechtigkeit gewählt wird (z.B. Erhöhung bzw. Reduzierung der Arbeitsleistung, Kündigung, Wahl einer anderen Vergleichsperson, etc.).
 - Empirische Untersuchungen zeigen außerdem, dass eine als zu hoch empfundene Bezahlung nur in seltenen Fällen zu Unzufriedenheit führt, sondern eher positiv aufgenommen wird (z.B. durch Aufwertung der eigenen Beiträge).

6.2 Personalführung

6.2.1 Begriff

Unter (Personal-)Führung versteht man die zielgerichtete Beeinflussung einzelner Personen oder ganzer Gruppen im Unternehmen. Die Menschen, die dieses Einflusshandeln praktizieren, werden Führungskräfte genannt.

6.2.2 Führungstheorien

Die Frage, wie Führung auf die Geführten wirkt und welche Faktoren zu erfolgreicher Führung und damit zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen, besitzt für die Betriebswirtschaftslehre seit langem eine zentrale Bedeutung. Man unterscheidet dabei grundsätzlich zwischen eigenschaftsorientierten, verhaltensorientierten sowie situationsorientierten **Führungstheorien**.

	Eigenschaftstheorien	Verhaltenstheorien	Situative Führungstheorien
Annahmen	Gute Führungspersonen unterscheiden sich von schlechten durch ihre Persönlichkeitseigenschaften	Effektivität der Führung hängt vom Führungsstil ab, d.h. vom Verhalten der Führungskraft gegenüber Mitarbeitern	Effektivität des Führungsverhalten wird von situativen Faktoren beeinflusst
Beispiele / Studien	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenz • Alter • Geschlecht • Herkunft 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskontinuum • Managerial Grid 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontingenztheorie • Reifegradtheorie
Kritik	Bestimmte Persönlichkeitseigenschaften allein machen keine gute Führungskraft aus	Kein einzelner Führungsstil ist in jeder Situation allen anderen überlegen	Situative Faktoren sind multidimensional und schwer vorhersehbar

Eigenschaftstheorien

Im Mittelpunkt der **eigenschaftstheoretischen Erklärungsansätze** steht die Frage, welche Persönlichkeitsmerkmale (zB Intelligenz, Alter, Geschlecht, Herkunft) eine erfolgreiche von einer erfolglosen Führungskraft unterscheiden bzw was eine Führungskraft von den von ihr geführten Personen abhebt. Wenngleich sich in den zu diesem Zweck durchgeführten empirischen Untersuchungen durchaus einige – mehr oder weniger gut durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen veränderbare – Merkmale von Führungskräften als besonders bedeutsam herausstellten (zB Intelligenz, Fachkompetenz, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Neues, Selbstbewusstsein), konnte letztlich kein konsistentes und allgemein gültiges Set von wünschenswerten Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Führungskräfte identifiziert werden. So sind in manchen Studien bestimmte Eigenschaften stärker bei den Führungskräften, in anderen dagegen stärker bei den Geführten zu beobachten; diese Unterschiede lassen sich zumindest teilweise mit Unterschieden in den jeweils betrachteten Führungssituationen erklären.

Verhaltenstheorien

In der Folge ging man davon aus, dass die Qualität der Führung weniger auf Basis der Eigenschaften einer Führungskraft, sondern viel eher anhand ihres Verhaltens gegenüber den Mitarbeitern beurteilt werden kann. Diese Tendenz führte zur Entwicklung von sog **Führungsstiltheorien**. Unter Führungsstil wird dabei ein langfristig stabiles, situationsbeständiges Verhaltensmuster einer Führungskraft verstanden, das ganz wesentlich durch die persönliche Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern bzw durch das Menschenbild der Führungskraft geprägt wird. Dabei lassen sich grob zwei Menschenbilder im Sinne laienpsychologischer Annahmen von Führungskräften voneinander abgrenzen, die Theorie X und die Theorie Y:

- **Theorie X:** Die Theorie X unterstellt, dass Mitarbeiter im Grunde genommen faul und nur unter äußerem Zwang bereit sind, Leistung zu erbringen und Verantwortung zu übernehmen. Daraus folgt für die Führungskraft, dass sie nicht nur detaillierte Anweisungen geben, sondern die Mitarbeitenden auch ständig motivieren und überwachen muss. Führungskräfte, die stark zum Menschenbild der Theorie X neigen, zeichnen sich durch einen eher autoritären Führungsstil aus.
- **Theorie Y:** Die Theorie Y beruht dagegen auf der entgegengesetzten Annahme. Sie geht davon aus, dass Menschen nicht nur arbeiten müssen, sondern auch arbeiten wollen, dass sie von sich aus (intrinsisch) motiviert sind und nach Verantwortung streben. Führungskräfte, die sich mehr zur Theorie Y hingezogen fühlen, tendieren mehr in Richtung eines partizipativen oder demokratischen Führungsstils.

Eine bekannte (eindimensionale) Führungsstiltheorie ist das **Führungskontinuum** von Tannenbaum und Schmidt. In dieser Theorie wird das Führungsverhalten je nach Ausmaß der Beteiligung von Mitarbeitern bei Entscheidungsprozessen idealtypisch wie folgt zwischen den beiden Extrempolen „autoritär“ und „demokratisch“ aufgespannt:

- **Autoritärer Führungsstil:** Der Vorgesetzte trifft die Entscheidungen allein, die Untergebenen haben keine Mitwirkungsmöglichkeiten. Die Umsetzung wird angeordnet („befohlen“) und nötigenfalls zwangweise durchgesetzt.
- **Patriarchalischer Führungsstil:** Der Vorgesetzte trifft die Entscheidungen zwar allein, jedoch ist er bemüht, seine Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit seiner Anordnungen zu überzeugen, so dass diese sie besser akzeptieren können.
- **Kooperativer Führungsstil:** Der Vorgesetzte fordert seine Mitarbeiter auf, Lösungsvorschläge zu entwickeln, aus denen er dann den ihm am geeignetsten erscheinenden Vorschlag auswählt.
- **Partizipativer Führungsstil:** Der Vorgesetzte vereinbart mit seinen Mitarbeitern Ziele und delegiert gleichzeitig die zu deren Erreichung erforderlichen Entscheidungsbefugnisse an diese (→ Management by Objectives).
- **Demokratischer Führungsstil:** Der Vorgesetzte beschränkt sich auf koordinierende und beratende Tätigkeiten. Entscheidungen werden durch die Gruppe per Mehrheitsentscheid getroffen.

Jedoch auch diese und alle weiteren Versuche, eine allgemeingültige Beziehung zwischen einem bestimmten Führungsverhalten bzw Führungsstil und dem Führungserfolg herzustellen, haben keine eindeutigen Ergebnisse hervorbringen können. So können einige Situationsmerkmale (zB hoher Zeitdruck, geringe Fachkompetenz der Geführten, hohe Akzeptanz autoritärer Entscheidungen im jeweiligen Kulturkreis) für eine autoritäre Führung sprechen. Sind diese Aspekte jedoch umgekehrt ausgeprägt, wäre vielmehr ein

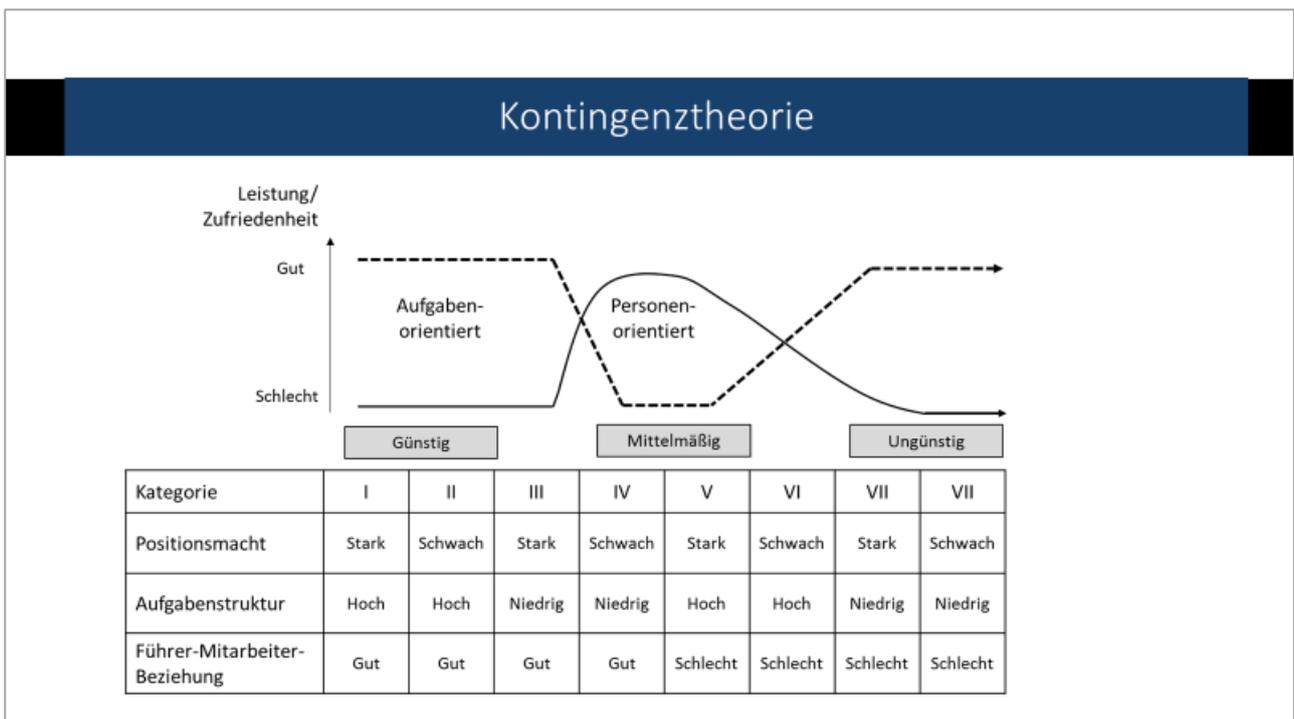
eher demokratisches Führungsverhalten zielführend. Es setzte sich daher die Erkenntnis durch, dass der Führungserfolg stark von den jeweiligen situativen Rahmenbedingungen, unter denen Führungskraft und Geführte miteinander interagieren, abhängt. In der Wissenschaft entstanden in der Folge die sog **situativen Führungstheorien**.

Situative Führungstheorien

Als Vertreter der situativen Führungstheorien wird an dieser Stelle etwas näher auf die sog **Kontingenztheorie von Fiedler** eingegangen.

Fiedler unterscheidet einen aufgabenorientierten und einen mitarbeiterorientierten Führungsstil. Eine Führungskraft, die den von ihr am wenigsten geschätzten Mitarbeiter (least preferred co-worker, kurz: **LPC**) in einem Fragebogen noch wohlwollend beschreibt (hoher LPC-Wert), wird als mitarbeiterorientiert eingestuft. Wenn eine Führungskraft den von ihr am wenigsten geschätzten Mitarbeiter hingegen überwiegend negativ beschreibt (niedriger LPC-Wert), wird sie hingegen als aufgabenorientiert eingestuft.

Zur Erfassung der Situationseinflüsse wird das Konstrukt der „situationalen Günstigkeit“ angewandt. Die situationale Günstigkeit bringt zum Ausdruck, inwieweit die Situationsbedingungen die Einflussnahme der Führungskraft auf die Geführten erleichtern. Die Bestimmung der situationalen Günstigkeit werden erfolgt anhand der drei Variablen Positionsmacht, Aufgabenstruktur und Führer-Mitarbeiter-Beziehung. Aus der Kombination der drei Variablen, die jeweils zwei Ausprägungen besitzen, ergeben sich insgesamt acht Führungssituationen, die nach ihrer situationalen Günstigkeit geordnet werden können. Nach Fiedler sind aufgabenorientierte Vorgesetzte in Situationen erfolgreich, die entweder sehr günstig oder extrem ungünstig sind, während beziehungsorientierte Vorgesetzte in Situationen mittlerer Günstigkeit Erfolg haben.



Im Zuge dieser Theorie wird vorgeschlagen, nicht den Führungsstil an die Führungssituation anzupassen, sondern vielmehr die Situation an den Führungsstil, indem Positionsmacht, Aufgabenstruktur und Führer-Mitarbeiter-Beziehung entsprechend beeinflusst werden. Darüber hinaus kann gefordert werden, in Seminaren die diagnostischen Fähigkeiten von Führungskräften zu fördern, damit diese klarer erkennen können, ob die vorhandene Situation ihrem Führungsstil entgegenkommt oder nicht. Wenn eine Führungskraft in einer bestimmten Situation nicht über einen angemessenen Führungsstil verfügt und auch die Situation nicht entsprechend verändert werden kann, sollte die Führungskraft ausgetauscht werden, um auf diesem Wege Situation und Führungsstil wieder in Übereinstimmung zu bringen.

Kritisch anzumerken an der Kontingenztheorie von Fiedler ist ua, dass die beiden Dimensionen Aufgabenorientierung (zB Orientierung an Unternehmenszielen, Regelung von Verantwortlichkeiten, Durchführung von Ergebniskontrollen, Einhaltung von Terminen) und Personenorientierung (zB Loben von Mitarbeitern, Schlichtung von Konflikten) prinzipiell unabhängig voneinander sind und Führungskräfte demzufolge auf jeder Verhaltensdimension unabhängig von der jeweils anderen Dimension hohe, mittlere oder niedrige Werte im Verhalten zeigen können; daraus darf dann aber im Umkehrschluss nicht wieder geschlossen werden, dass in jeder Situation ein Führungsstil mit hoher Aufgabenorientierung und gleichzeitig auch hoher Mitarbeiterorientierung zu mehr Erfolg führt. Weitere Kritik betrifft die gewählten Situationsvariablen, weil diese wichtige Faktoren, wie insb die Kompetenzen, Erwartungen und Bedürfnisse der Geführten, völlig vernachlässigen. Auch die mangelnde Berücksichtigung des Einflusses des Führungsstils auf die Führungssituation wird bemängelt. Schließlich wird auch die Verwendung des LPC-Werts zur Ermittlung des Führungsstils kritisiert; dieser Wert sei sehr einseitig und eindimensional und daher nur begrenzt in der Lage, das weite Spektrum möglichen Führungsverhaltens abzubilden.

6.2.3 Leadership

Um ein Unternehmen zum Erfolg zu führen – so wird in jüngerer Zeit immer wieder postuliert – brauche es mehr als nur gutes Management, nämlich vor allem **Leadership**.

Die Unterscheidung zwischen Management und Leadership – manche verwenden dafür auch den Begriff „transformative Führung“ – fällt nicht immer leicht, soll aber in der Folge kurz skizziert werden. Während sich das Management auf die Lösung kurz- bis mittelfristiger Probleme innerhalb bestehender Systeme fokussiert („running the firm“), entsprechende Leistungsanreize setzt und Feedback über den Zielerreichungsgrad gibt, bedeutet Leadership das Arbeiten an den Systemen selbst („changing the firm“). Insbesondere das Formulieren von Mission und Vision, die Erarbeitung eines innovativen Geschäftsmodells sowie die Entwicklung darauf basierender Strategien sind typische Leadership-Aufgaben. Leadership ist aber auch die Fähigkeit einer Führungskraft, Mitarbeiter zu inspirieren und zu befähigen. Leader sind Visionäre und Vorbilder. Visionär sein bedeutet, den Mitarbeitern eine langfristige Richtung vorzugeben und deren Sinnhaftigkeit zu

vermitteln, damit alle „an einem Strang ziehen“. Vorbild sein bedeutet bei Bedarf selbst mitanpacken sowie das Vorleben von Zielen und Werten, die die Führungsspitze im Unternehmen als wichtig erachtet (zB wertschätzender Umgang untereinander, Förderung von Talenten, Unterstützung innovativer Vorschläge). Durch das Vorleben von Zielen und Wertvorstellungen finden diese schließlich ihren Niederschlag in der Unternehmenskultur, welche wiederum die Einstellungen, Wünsche und das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig positiv beeinflusst. Kurzum: Leader wirken charismatisch, inspirierend und intellektuell stimulierend. Sie motivieren durch Enthusiasmus und lassen es zu, dass althergebrachte Annahmen durchbrochen werden und Dinge völlig neu gesehen werden.

Is There a Difference Managers vs Leaders

<p>1. Maintain</p> <p>The main purpose of a managerial position is to maintain the current best practices in an organisation.</p> 	<p>1. Visionary</p> <p>Leaders think ahead to develop a vision for the team as well as goals to be reached by the team.</p> 
<p>2. Implement</p> <p>Managers take plans from higher bosses and implement plans and strategies for their team.</p> 	<p>2. Make Plans</p> <p>Leaders figure out what the best course of action is and delegate tasks to team members.</p> 
<p>3. Reactive</p> <p>Managers are in place to look at what's going on in the business and choose the best response from their training and guidance.</p> 	<p>3. Proactive</p> <p>Leaders are expected to look ahead and change direction to navigate around any incoming obstacles.</p> 
<p>4. Report</p> <p>Managers are more likely to be the ones who are reporting issues they are seeing and asking for a way to continue forward with solving the problem.</p> 	<p>4. Problem Solve</p> <p>Leaders adapt and adjust to the dynamic environment around them in order to find the absolute best way to solve a problem.</p> 
<p>5. Choose</p> <p>Managers choose the best strategy to use and taught about which responses are most appropriate for different situations.</p> 	<p>5. Create</p> <p>Leaders create new business strategies. They study the ins and outs of the business and decide on the direction.</p> 
<p>6. Specialize</p> <p>Managers specialise in one or two areas as they are mainly responsible for a few specific functions of the team.</p> 	<p>6. Knowledgeable</p> <p>Leaders need a broader knowledge of all aspects of the team, organisation and the industry.</p> 

6.2.4 Führungstechniken

In der Praxis haben sich angesichts des Fehlens einer klaren, theoriegestützten Anleitung für ein erfolgreiches Führungshandeln sog Führungstechniken entwickelt, die zwar keine stringente theoretische Grundlage aufweisen, jedoch einfache und klare Handlungsanweisungen für unterschiedliche Führungssituationen geben. Drei der wichtigsten dieser **Führungstechniken** werden in der Folge näher vorgestellt:

- **Management by Decision Rules:** Die Führungskraft delegiert Aufgaben an ihre Mitarbeiter und gibt gleichzeitig Entscheidungsregeln vor, die bei der Durchführung der übertragenen Aufgaben eingehalten werden müssen. Das Management by Decision Rules ist insbesondere für Routineaufgaben auf unteren Unternehmensebenen anwendbar. Es setzt eine genaue Definition von Entscheidungsregeln für möglichst alle relevanten Entscheidungssituationen voraus.
- **Management by Exception:** Aufgaben werden an einzelne Mitarbeiter delegiert. Gleichzeitig werden den Mitarbeitern Entscheidungs- bzw Ermessensspielräume für die Aufgabenerfüllung eingeräumt. Auch Abweichungen vom erwarteten Handlungsergebnis werden in gewissen Grenzen toleriert. Ein Eingriff der Führungskraft in die Entscheidungsprozesse der Mitarbeiter erfolgt beim Management by Exception nur in Ausnahmesituationen. Der Vorteil des Management by Exception ist vor allem darin zu sehen, dass die Führungskraft von Routineentscheidungen entlastet wird.
- **Management by Objectives:** Die Idee des Führungskonzepts ist eine Führung durch Zielvereinbarung und Kontrolle. Dementsprechend basiert diese Führungstechnik auf zwei wesentlichen Schritten:
 - Führungskraft und Mitarbeiter vereinbaren gemeinsam Ziele, die der Mitarbeiter in der kommenden Periode erreichen soll. Diese Ziele leiten sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab und bringen den Beitrag zum Ausdruck, den der betreffende Mitarbeiter zur Erfüllung der Unternehmensziele leisten soll. Es können auch sog Meilensteine, das heißt Zwischenziele, vereinbart werden, auf Basis derer eine unterjährige Kontrolle der Zielerreichung möglich ist. Dadurch kann Fehlentwicklungen frühzeitig begegnet werden. Dieses Prinzip der Zielvereinbarung wiederholt sich in jeder Planungsperiode zwischen Führungskräften und Unterebenen auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens.
 - Führungskraft und Mitarbeiter setzen sich am Ende der Periode zusammen, um eine abschließende Kontrolle der Zielerreichung vorzunehmen und über Verbesserungsmaßnahmen zu diskutieren. Die Beurteilung der Zielerreichung sollte dabei zunächst vom jeweiligen Mitarbeiter selbst vorgenommen werden, da er über bessere Kenntnisse der Situation und der Gründe für mögliche Abweichungen vom angestrebten Ziel verfügt. Das nachfolgende Beurteilungsgespräch

basiert dann auf dieser Selbsteinschätzung des Mitarbeiters. Möglichkeiten zur Verbesserung der Leistung des Mitarbeiters für das Unternehmen, aber auch Ansatzpunkte für seine persönliche Weiterentwicklung werden in diesem Rahmen diskutiert. Darauf basierend werden in der Folge wiederum die Ziele für die nächste Periode vereinbart.

Das Management by Objectives setzt voraus, dass Mitarbeiter tatsächlich durch Partizipation motiviert werden können. Außerdem verlangt es das Vorhandensein klar beschreibbarer Ziele, deren Erreichung die Mitarbeiter auch beeinflussen können.

6.2.5 Praxisbefunde

Aber gleich ob es um Führung, Management oder Leadership geht. Die entsprechenden **Praxisbefunde** fallen meistens recht unbefriedigend aus.

Praxisbefunde

Weltweit Zweifel an guter Führung
24. August 2014, 17:00
Global ist das Vertrauen in Führungsstärke in Unternehmen im Keller. Die Weiterbildungen stehen zwar ganz oben auf der Agenda, ob aber das Richtige passiert, wird angezweifelt.

Schlechte Führung
Jeder Dritte rebelliert gegen den Chef
Wie schlechte Chefs ihre Mitarbeiter vergraulen

Führungsförderung
Chefs fordern viel und bieten wenig
Mittelmäßige Noten für deutsche Führungskräfte: Arbeitnehmer bewerten das Führungsverhalten ihrer Chefs gerade mal mit „befriedigend“. Noch düsterer sieht es aus, wenn Unternehmen ihre Führungskultur ändern.

Schlechter Führungsstil
"Oft kaschieren Chefs ihre eigene Unfähigkeit"
Gute Führungskräfte sind mutig, clever, diplomatisch und wertschätzend – egal wie hoch der Druck ist. Warum dennoch viele scheitern, weiß Ilka Piechowiak.

Nachrichten aus der Wirtschaftspsychologie
22. Dezember 2015
Schlechte Noten für Chefs
Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter sind mit ihrem Chef unzufrieden, finden dass er nicht ehrlich ist und bekommen weder Zielvorgaben noch Feedback vom Vorgesetzten. Darauf weist eine neue Studie hin.

Psychologe kritisiert Personalführung in vielen Großkonzernen
In einer neuen Talkreihe von IHK und SÜDKURIER sprach als Premierengast der Psychologe Ulrich Dehner über seine Arbeit. Schnell wird klar: Ginge es nach dem erfahrenen Führungskräfte-Coach Dehner, müsste sich vor allem in der Personalführung von Großunternehmen etwas ändern – und zwar nicht gerade wenig.

Frustr im Job
Jeder sechste Arbeitnehmer hat keinen Bock
Die Stimmung hat sich aufgehellt, doch die Zahlen bleiben alarmierend: Laut einer Gallup-Umfrage haben 17 Prozent der deutschen Arbeitnehmer innerlich gekündigt. Die Schäden durch schlechte Personalführung gehen in die Milliarden.

Leadership in der Krise

Miese Noten für Führungs-Performance

Frauen in Führungspositionen wird mehr zugetraut als Männern. Insgesamt erhält Leadership weltweit aber ganz schlechte Noten, ergibt die aktuelle Erhebung der Agentur Ketchum

Karin Bauer 28. Juni 2014, 11:49

Es scheint in der Natur des Verhältnisses zueinander zu liegen: Manager kriegen von den Belegschaften nie wirklich gute Noten. Dass international im aktuellen Ketchum Leadership Communication Monitor aber nur 22 Prozent ihren "Leaders" wirksame Führung ("effektive Leadership") attestieren, ist alarmierend.

Wie auch immer man die Ergebnisse der Umfrage in 13 Ländern betrachte, heißt es in der Zusammenfassung: "Leadership bleibt in der Krise." Dabei hat sich die Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit im Vergleich zum Vorjahr noch vergrößert: Nur 30 Prozent erkennen klare Werte, nur 13 Prozent sehen, dass angemessene Verantwortung übernommen wird. Dass sich heuer irgendetwas bessern könnte in Sachen Leadership, erwarten gerade einmal 17 Prozent.

Sehnsucht nach Role models

Am meisten wünschen sich die Leute, dass sie via Vorbildwirkung geführt werden (63 Prozent). Fast ebenso groß ist die Sehnsucht, endlich transparente Kommunikation zu erleben, und 61 Prozent möchten, dass ihre Chefs auch Fehler zugeben. Als Inhalt der Führungsrolle möchte man, dass Vorgesetzte in anderen das Beste zum Vorschein bringen, also keine Macho-Militärführer-Rolle einnehmen, sondern eine dienende, ermöglichende Haltung.

Das mag auch Ausdruck des technologischen Wandels und der jungen Generationen in den Firmen sein. Die Österreich-Chefin der Agentur Ketchum Publico, Saskia Wallner: "Menschen wollen heute anders geführt werden. Klare Kommunikation und persönliche Präsenz gehören dazu." "Abspeisen" lasse sich heute kaum noch jemand, und mit Kommunikationstechnik allein sei auch nichts mehr zu gewinnen.

Größeres Vertrauen in Führungsqualitäten von Frauen

Denn ist die Haltung nicht glaubwürdig, dann streiken auch die Konsumenten: 61 Prozent haben sich schon von Produkten abgewandt, hinter denen miese Leadership steht - die Leute reden miteinander, und auf Social Media formen sich Nachrichten eben schnell zu riesigen Bällen. Kollegen wird übrigens mehr geglaubt als Chefs, ergab auch diese Umfrage. "Erfreulich ist, dass den Führungsqualitäten von Frauen immer größeres Vertrauen entgegengebracht wird", so Wallner.

46 Prozent glauben auch, dass Frauen besser als ihre männlichen Kollegen mit den Veränderungen und Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren zurechtkommen. Frauen in Führungspositionen haben demnach die männlichen Topmanager bei den erwünschten Fähigkeiten deutlich abgehängt.

Vor allem beim Eingestehen von Fehlern (66 Prozent versus 34 Prozent), offener Kommunikation (62 Prozent versus 38) und vorbildlicher Führung (57 Prozent versus 43). Wallner: "Die immer stärker etablierte Hypothese, dass Frauen die besseren Führungskräfte sind, wird durch den aktuellen Ketchum Leadership Communication Monitor klar bestätigt." Aber: In den Augen der Belegschaft dennoch "far from award-winning". (Karin Bauer, DER STANDARD, 28.6.2014)

Internet: <https://www.derstandard.at/story/2000002386881/miese-noten-fuer-fuehrungs-performance>

Lektüre: Digital Leadership

 Digital Leadership.pdf	Unter dem Begriff „ Digital Leadership “ werden Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mitarbeiterführung thematisiert.
--	--

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Wodurch unterscheidet sich die extrinsische von der intrinsischen Motivation?2. Erläutern Sie den Aufbau der Bedürfnispyramide nach Maslow!3. Stellen Sie die Grundannahmen, die Struktur und die wesentlichen Aussagen der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg dar!4. Stellen Sie die Grundannahmen, die Struktur und die wesentlichen Aussagen der Gleichgewichtstheorie von Adams dar!5. Welche idealtypischen Führungsstile kann man unterscheiden?6. Diskutieren Sie Fiedler's Kontingenztheorie!7. Zählen Sie einige Führungstechniken auf und skizzieren sie diese kurz!
---	---

7 Controlling und Budgetierung

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• die Aufgaben des Controllings zu beschreiben• zwischen strategischem und operativem Controlling zu differenzieren• die Bestandteile eines integrativen Unternehmensbudgets aufzuzählen• ein Investitionsprogramm zu erstellen• den idealtypischen Budgetierungsablauf zu skizzieren• die Schwachstellen der Budgetierung zu identifizieren• Gemeinkostenabweichungen auf Kostenstellenebene zu ermitteln und zu interpretieren
---	--

	Lehrvideos Kap. „Controlling und Budgetierung“
---	--

7.1 Controlling

Der Begriff des **Controllings** wird sowohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur als auch in der Unternehmenspraxis auf sehr unterschiedliche Arten abgegrenzt. Es findet sich eine Fülle an Definitionen, die das Aufgabengebiet des Controllings teils sehr umfangreich, teils eher eng auslegen.

Trotz unterschiedlicher Auffassungen in Detailfragen in Wissenschaft und Praxis besteht weitestgehend Einigkeit darüber, dass die Kernaufgabe des Controllings darin besteht, die Manager des Unternehmens in betriebswirtschaftlichen Fragen optimal zu unterstützen – dh, einen **betriebswirtschaftlichen Service** zu liefern mit dem Ziel, die Erfolgswirkungen von Entscheidungsalternativen transparent zu machen und auf diese Weise die Entscheidungsqualität zu erhöhen.

7.1.1 Aufgaben

Aufgabe des Controllings ist zunächst die Entwicklung und Pflege geeigneter **Planungsinstrumente** (zB Planungsrechnungen, Planungsformulare, Planungskalender, Berichtsformate).

Durch Einsatz dieser Planungsinstrumente bietet das Controlling den Managern eine wichtige Unterstützung beim Treffen von Entscheidungen. Handelt es sich um eine Unterstützung bei der Vorbereitung von strategischen Entscheidungen, spricht man vom **Strategischen Controlling**; wird das Management im operativen Tagesgeschäft unterstützt, spricht man hingegen vom **Operativen Controlling**.

Operatives versus Strategisches Controlling

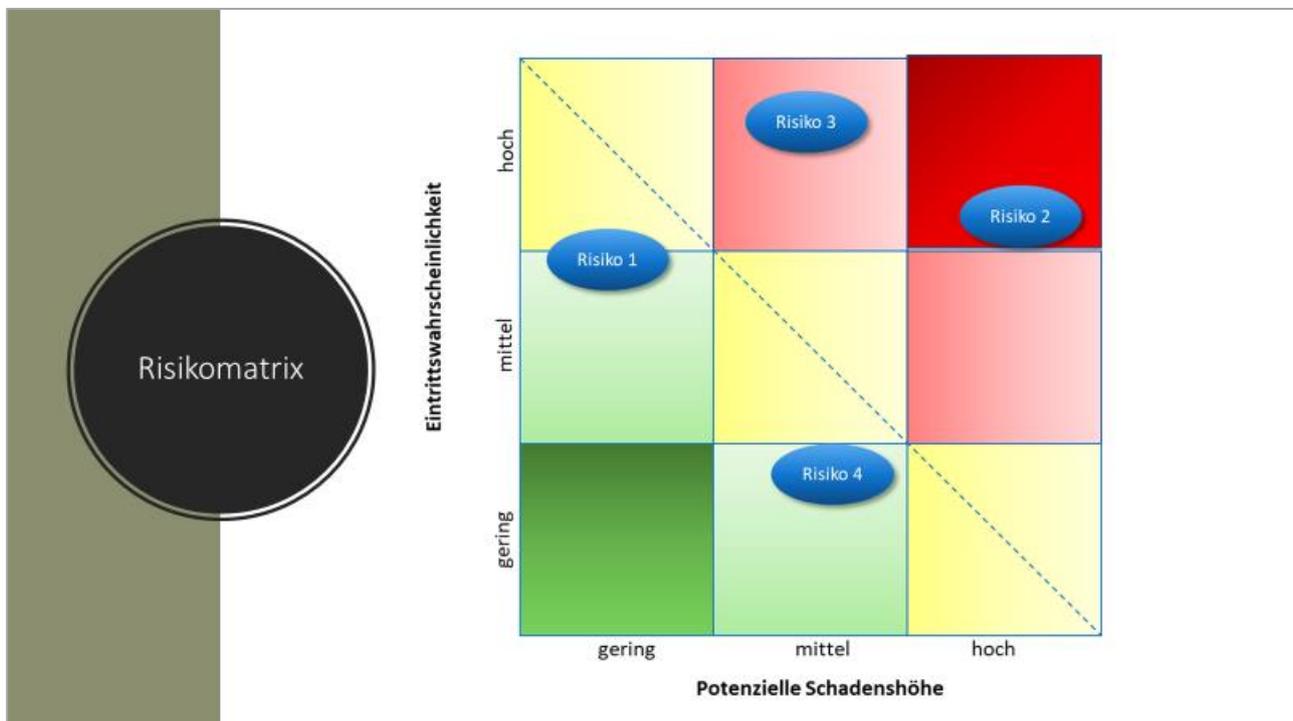
Vergleichskriterium	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Zeitlicher Horizont	Kurzfristig (max. 2 Jahre)	Langfristig (ab 2 Jahren)
Fragestellung	„Die Dinge richtig tun“	„Die richtigen Dinge tun“
Betroffene hierarchische Stufe	Alle Führungsebenen mit einem Schwerpunkt in der mittleren Führungsebene	Oberste Führungsebene
Rahmenbedingungen	Festgelegte Strategien des Unternehmens	Mission, Vision, Leitbild
Aufgabenbereich	Tagesgeschäft	grundlegende Entscheidungen
Schwerpunkt der Ausrichtung der Aktivitäten	Innenbereich des Unternehmens	Unternehmensumwelt
Verfolgte Ziele	Liquiditätssicherung Erfolgsmaximierung	Existenzsicherung durch Erschließung und Verteidigung von Erfolgspotenzialen
Betrachtete Dimensionen	Aufwand/Ertrag Kosten/Erlöse Auszahlungen/Einzahlungen	Chancen/Risiken Stärken/Schwächen
Art der Informationen	quantitativ/monetär	oft qualitativ
Problemcharakteristik	gut strukturierte Probleme häufig quantitativ lösbar eingeschränktes Alternativenspektrum niedrige Unsicherheit	schlecht strukturierte Probleme unscharf abgegrenzt weites Alternativenspektrum hohe Unsicherheit

Das Controlling übernimmt verschiedene **Aufgaben** im Unternehmen:

- Das Controlling koordiniert und moderiert den Prozess zur Erstellung eines **integrierten Unternehmensbudgets**. Das integrierte Unternehmensbudget zeigt die monetären Ergebnisse der aufeinander abgestimmten (Jahres-)Teilpläne (Absatzplan, Lagerplan, Produktionsplan, Investitionsplan, Personalplan etc) in Form einer Plan-Bilanz, einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, einer Plan-Geldflussrechnung sowie den daraus ableitbaren Plan-Kennzahlen (zB Eigenkapitalquote, Eigenkapitalrentabilität, Anlagenintensität etc) am Ende des nächsten Geschäftsjahres.
- Das Controlling unterstützt das Management aber nicht nur bei der Planung, sondern auch bei Kontrolle des Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesses. Durch die Vorgabe von konkreten Plan-Werten (zB für Ein- und Auszahlungen, Erträge und Aufwendungen, Vermögen und Schulden) für das kommende Geschäftsjahr ermöglicht die Budgetierung auch einen laufenden (unterjährigen) Vergleich

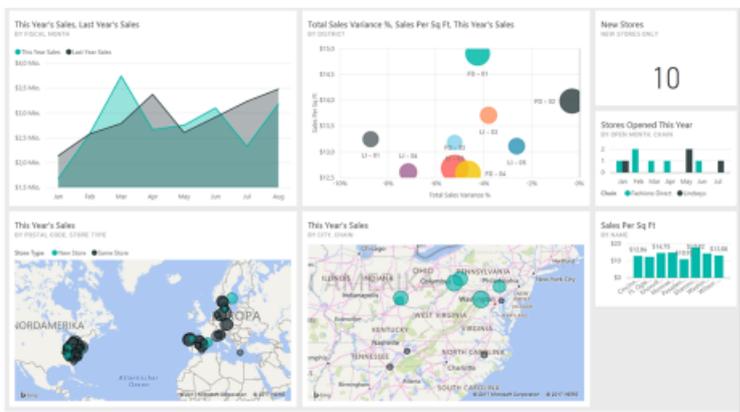
von geplanten und tatsächlich realisierten Größen. Im Rahmen derartiger **Abweichungsanalysen** sollen negative Entwicklungen möglichst frühzeitig offengelegt und hinsichtlich ihrer Ursachen analysiert werden, um auf diese Weise so rasch wie möglich geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können.

- Ein besonderes Aufgabengebiet des modernen Controllings ist das **Risikocontrolling**. Hier geht es darum, wesentliche Risiken – das sind solche mit hohem Schadenspotenzial und einer nicht zu vernachlässigenden Eintrittswahrscheinlichkeit – frühzeitig (zB mittels Checklisten, Workshops etc) zu identifizieren, zu analysieren (zB Risikomatrix etc) und systematisch zu steuern (zB bewusstes Eingehen bestimmter Risiken, Risikovermeidung durch Verzicht auf riskante Maßnahme, Überwälzung des Risikos durch Abschluss einer Versicherung oder eines derivativen Finanzgeschäfts). Die Wirkung der ergriffenen Maßnahmen ist regelmäßig zu evaluieren.



Die vom Controlling erhobenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinformationen werden den entscheidungsverantwortlichen Managern zumeist in Form von **Berichten** (Reports) vorgelegt. Wichtig ist dabei stets ein zielgruppenspezifischer Detaillierungsgrad; dabei ist sicherzustellen, dass jeder Manager die für seine Zwecke benötigten Informationen erhält, ohne gleichzeitig in einer Flut an nicht entscheidungsrelevanten Informationen („Zahlenfriedhof“) unterzugehen. Nach dem Anlass für die Berichtserstellung können **Standardberichte** (zB monatliche Kostenstellenberichte), **Abweichungsberichte** und **Bedarfsberichte** unterschieden werden. Das wesentliche Merkmal von Abweichungsberichten ist, dass die Berichtserstellung und der Berichtsumfang vom Überschreiten bestimmter Schwellenwerte abhängig sind. Bedarfsberichte sind an keinen Erstellungsrhythmus

gebunden, sondern werden durch ein besonderes Informationsbedürfnis des Managements ausgelöst.



- **Zielorientierung** → Ableitung der Berichtsinhalte aus den Formal- und Sachzielen des Unternehmens
- **Relevanz** → Grundlage für Managemententscheidungen
- **Objektivität** → inhaltlich korrekt, frei von verzerrenden Darstellungen
- **Nachprüfbarkeit** → Dokumentation der Datenquellen und Erhebungsmethoden
- **Konsistenz** → Integration unterschiedlicher Datenquellen (z. B. in einem Data Warehouse)
- **Kontinuität** → konstantes Berichtsdesign, einheitliche Begriffsverwendungen
- **Aktualität** → keine allzu langen Berichtsintervalle, Termintreue
- **Empfängerorientierung** → zielgruppenadäquater Detaillierungsgrad
- **Benutzerfreundlichkeit** → Tabellen mit Ampelsystemen, Kommentierung von Kennzahlen und Tabellen
- **Wirtschaftlichkeit** → vernünftige Kosten-/Nutzen-Relation

Anforderungen an das Management Reporting

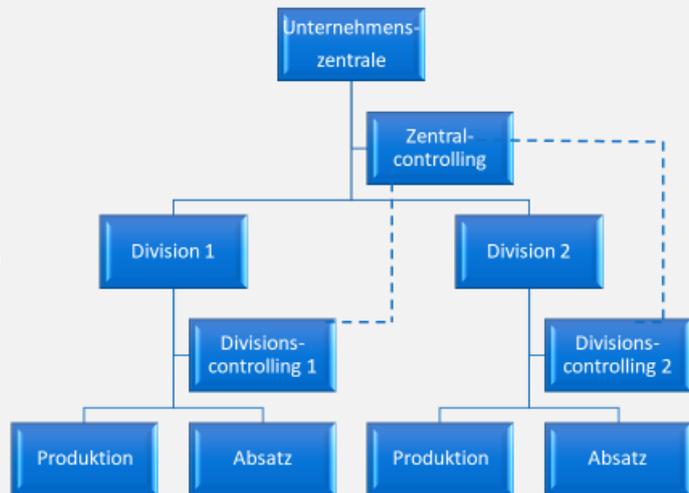
7.1.2 Organisation

Controlling-Abteilungen finden sich in größeren Konzernunternehmen üblicherweise in Form eines zentralen Controllings auf Holding-Ebene (**Konzerncontrolling**) und eines dezentralen Controllings auf Ebene der einzelnen Tochtergesellschaften. In der Praxis ist das dezentrale Controlling häufig disziplinar der Leitung des Tochterunternehmens und fachlich dem Konzerncontrolling unterstellt (**Dotted-Line-Organisation**). Auf diese Weise wird eine in formaler und methodischer Hinsicht einheitliche Ausgestaltung des Controllings im gesamten Konzern sichergestellt.

Organisation

In Konzernen ist das Controlling oft nach dem **Dotted-Line-Prinzip** organisiert:

- Das Dezentrale Controlling in der Tochtergesellschaft ist **disziplinar** der Leitung der Tochtergesellschaft unterstellt und hat diese in der Wahrnehmung ihrer Managementaufgaben zu unterstützen.
- **Fachlich** ist das Dezentrale Controlling jedoch dem bei der Muttergesellschaft angesiedelten Zentralcontrolling unterstellt (→ Planungsinstrumente, Planungskalender etc.).



7.2 Budgetierung

Unter einem **Budget** wird ein primär am Erfolgsziel (zB angestrebter Gewinn, angestrebte Eigenkapitalrentabilität) ausgerichteter Plan verstanden, der einem Verantwortungsbereich im Unternehmen für eine bestimmte Zeitperiode (idR für das kommende Geschäftsjahr) vorgegeben wird und an den der jeweilige Verantwortungsträger gebunden ist.

7.2.1 Integriertes Unternehmensbudget

Die gesamte kurzfristige Planung eines Unternehmens kann in einem integrierten Unternehmensbudget zusammengefasst werden, welches sich aus einer Plan-Bilanz, einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (bzw Leistungsbudget im Falle einer Verrechnung kalkulatorischer Werte) sowie einer Plan-Geldflussrechnung zusammensetzt:

- Die **Plan-Bilanz** gibt Auskunft über die geplante Vermögens- und Kapitalstruktur am Ende der Budgetperiode.
- In der **Plan-Gewinn- und Verlustrechnung** wird durch Gegenüberstellung geplanter Erträge und Aufwendungen der für die Budgetperiode geplante Erfolg und somit die betriebsbedingte Veränderung des Eigenkapitals ermittelt.
- In der **Plan-Geldflussrechnung** wird schließlich die für die Budgetperiode geplante Veränderung der liquiden Mittel dargestellt. Die gesamte Liquiditätsveränderung wird dabei in die in einen Cashflow aus der Geschäftstätigkeit, einen Cashflow aus der Investitionstätigkeit sowie einen Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit aufgegliedert. Der Cashflow aus der Geschäftstätigkeit wird dabei in der Regel **indirekt** durch Rückrechnung aus dem Jahresüberschuss ermittelt.

Plan-Geldflussrechnung

Unter **Cashflow** versteht man üblicherweise den durch die laufende Geschäftstätigkeit erwirtschafteten Einzahlungsüberschuss eines Geschäftsjahres.

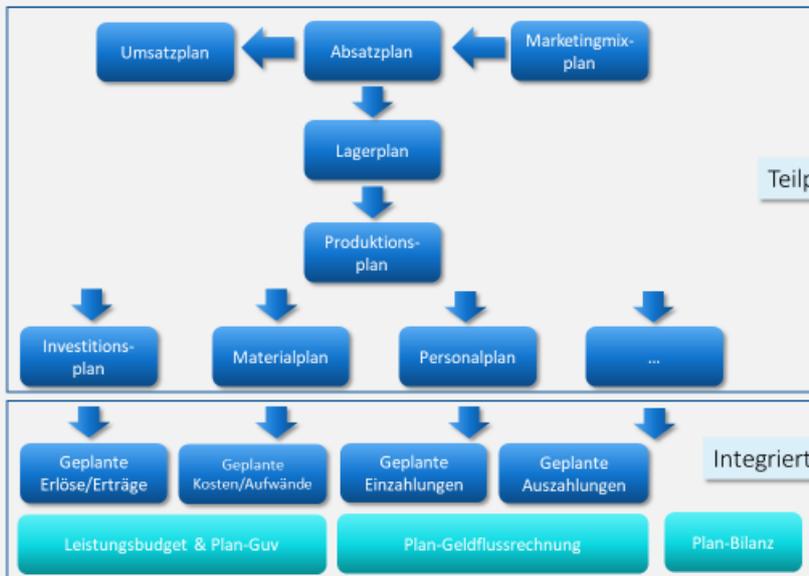
- Jahresüberschuss
- + Abschreibungen (- Zuschreibungen)
- + Verluste (- Gewinne) aus dem Abgang von Anlagevermögen
- + Erhöhung (- Verminderung) langfristiger Rückstellungen
- = Cashflow aus dem Ergebnis
- Erhöhung (+ Verminderung) von Vorräten
- Erhöhung (+ Verminderung) von Lieferforderungen
- + Erhöhung (- Verminderung) von Lieferverbindlichkeiten
- + Erhöhung (- Verminderung) von kurzfristigen Rückstellungen
- Erhöhung (+ Verminderung) von aktiven Rechnungsabgrenzungsposten
- + Erhöhung (- Verminderung) von passiven Rechnungsabgrenzungsposten
- = Cashflow aus der Geschäftstätigkeit

} = Indirekte Ermittlung

Will man die gesamte Mittelaufbringung bzw. Mittelverwendung eines Jahres analysieren, so hat man eine den gesamten Zahlungsfluss einer Periode darstellende **Geldflussrechnung** (Kapitalflussrechnung) aufzustellen. Dabei wird üblicherweise der Zahlungsfluss nach den drei Bereichen 1) laufende Geschäftstätigkeit 2) Investitionstätigkeit und 3) Finanzierungstätigkeit gegliedert.

Im integrierten Unternehmensbudget werden damit die finanziellen Auswirkungen der aus einer vorangegangenen Zielplanung abgeleiteten Projekte und sonstigen Maßnahmen aller Unternehmensbereiche nach dem System der **doppelten Buchhaltung** transparent gemacht.

Integriertes Unternehmensbudget

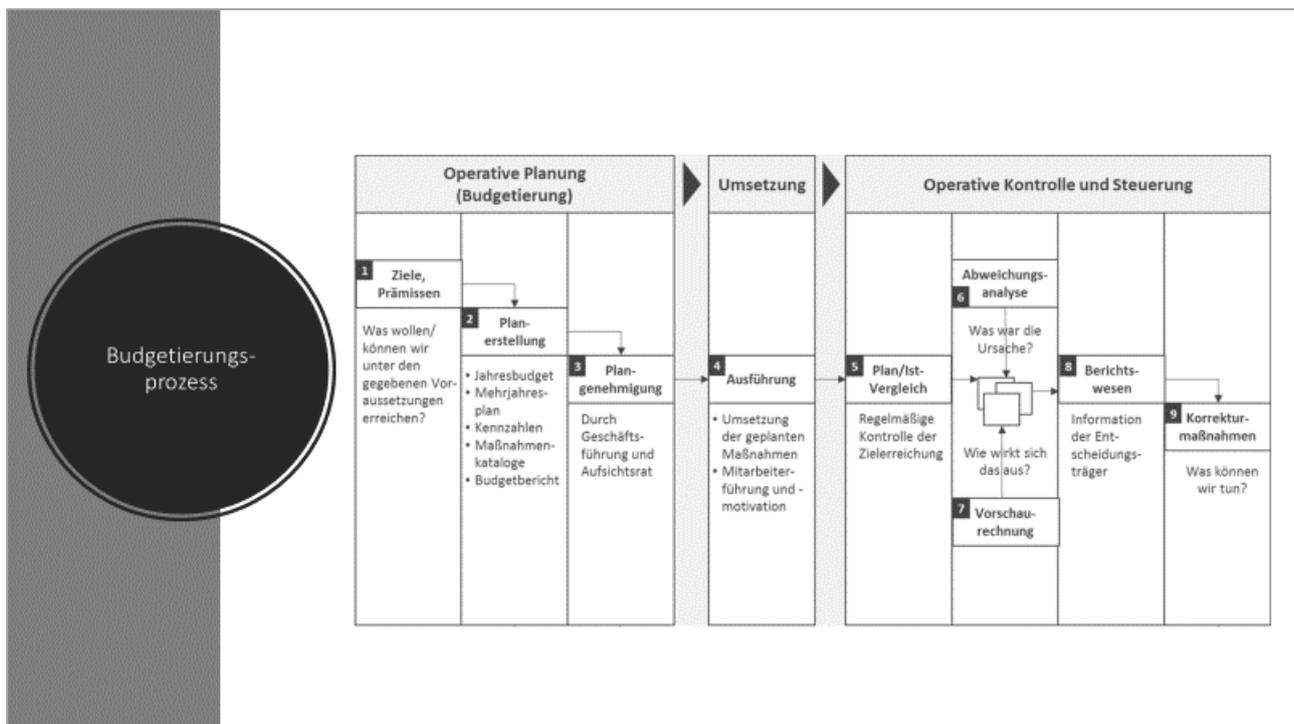


Im integrierten Unternehmensbudget werden die finanziellen Auswirkungen der aus einer vorangegangenen Zielplanung abzuleitenden Maßnahmen aller Unternehmensbereiche transparent gemacht.

Die **Budgetierung** im weiteren Sinne umfasst den gesamten vom Controlling koordinierten Prozess der Erstellung, Verabschiedung, Durchsetzung, Kontrolle und Anpassung des integrierten Unternehmensbudgets. Details der Budgetierung (zB Zuständigkeiten, Instrumente, Termine etc.) sind idR in einer Richtlinie bzw Handbuch zusammengefasst.

Ein detailliertes integriertes Unternehmensbudget wird in der Regel für ein Geschäftsjahr erstellt (Jahresbudget), ein weniger detaillierter Plan wird für einen Zeitraum bis zu fünf Jahren erstellt (**Mehrjahresplan**). Das Jahresbudget sowie der Mehrjahresplan haben sich stets an den Vorgaben der strategischen Planung zu orientieren.

Als Planungstechnik kommt häufig das **Gegenstromverfahren** zur Anwendung. Hier werden die Erwartungen des Top-Managements den Einschätzungen der dezentralen Organisationseinheiten gegenübergestellt und mit Hilfe einer oder mehrerer Abstimmungsrunden miteinander kompatibel gemacht.



Beispiel

Eine Kapitalgesellschaft weist am Beginn der Planungsperiode folgende vereinfachte Bilanz auf:

Aktiva		Passiva	
Maschinen	90.000	Eigenkapital	56.000
Vorräte	30.000	Steuerrückstellung	0
Forderungen	20.000	Lieferverbindlichkeiten	30.000
Kassa und Bankguthaben	6.000	Bankkredite	60.000
SUMME	146.000	SUMME	146.000

Für die nächste Planungsperiode plant das Unternehmen die Produktion und den Verkauf von 15.000 Stück seines Standardprodukts. Der geplante Stückerlös liegt bei 20, die geplanten variablen Stückkosten liegen bei 8. An betrieblichen Fixkosten sollen 120.000 anfallen, wobei 60.000 auf Gehälter, 20.000 auf Abschreibungen der Maschinen und 40.000 auf sonstige betriebliche Fixkosten fallen. An Zinsen werden 4.000 eingeplant. Auf das so ermittelte Ergebnis wird eine Gewinnsteuerbelastung von 25 Prozent geplant,

wobei die Gewinnsteuer-Vorauszahlungen für die Planungsperiode vom Finanzamt mit insgesamt 10.000 festgelegt wurden.

Der Materialbestand in den Vorräten soll sich bis zum Ende der Planperiode um 3.000 erhöhen, bei den Lieferforderungen ist eine Zunahme um 4.000 geplant, bei den Lieferverbindlichkeiten eine Abnahme um 2.000.

In der Planungsperiode ist eine Investition in eine neue Produktionsmaschine in Höhe von 10.000 geplant. Die Abschreibung der Maschine ist in dem weiter oben angeführten Betrag von 20.000 bereits enthalten.

Der in der Anfangsbilanz ausgewiesene Bankkredit ist in der Planungsperiode mit 20.000 zu tilgen. Es sind vorerst keine weiteren Kreditaufnahmen geplant. An die Eigentümer soll die Hälfte des Ergebnisses nach Steuern als Gewinnausschüttung ausgezahlt werden.

Aufgabenstellung:

Erstellen Sie ein **integriertes Unternehmensbudget** bestehend aus Plan-Ergebnisrechnung, Plan-Bilanz sowie Plan-Geldflussrechnung für die Planperiode auf!

Lösungshinweise:

Das Leistungsbudget gestaltet sich wie folgt:

	Umsatzerlöse	300.000	(= 15.000 * 20)
-	Variable Kosten	120.000	(= 15.000 * 8)
=	Deckungsbeitrag	180.000	
-	Personalkosten	60.000	
-	Abschreibungen	20.000	
-	Sonstige fixe Kosten	40.000	
=	Betriebsergebnis	60.000	
-	Zinsen	4.000	
=	Finanzergebnis	-4.000	
=	Ergebnis vor Steuern (= Betriebsergebnis + Finanzergebnis)	56.000	
-	Steuern vom Ertrag	14.000	(= 56.000 * 25%)
=	Ergebnis nach Steuern	42.000	

Die Plan-Geldflussrechnung gestaltet sich wie folgt:

	Ergebnis nach Steuern	42.000	
+	Abschreibungen	20.000	
-	Zunahme Materialvorräte	3.000	
-	Zunahme Lieferforderungen	4.000	
-	Abnahme Lieferverbindlichkeiten	2.000	
+	Zunahme Steuerrückstellung	4.000	(= 14.000 - 10.000)
=	Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit	57.000	
-	Investitionen in Maschinen	10.000	
=	Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-10.000	

-	Tilgung von Bankkrediten	20.000	
-	Gewinnausschüttung	21.000	(= 50% von 42.000)
=	Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-41.000	
=	Veränderung liquide Mittel	6.000	(= 57.000 - 10.000 - 41.000)

Erläuterungen zur Plan-Geldflussrechnung:

Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit wird ausgehend vom Gewinn nach Steuern nach der indirekten Methode ermittelt.

Die Veränderung der liquiden Mittel von 6.000 ergibt sich durch Addition des Cashflows aus der Geschäftstätigkeit von 57.000, des Cashflows aus der Investitionstätigkeit von -10.000 sowie des Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit von -41.000.

Die Plan-Bilanz gestaltet sich wie folgt:

Aktiva		Passiva	
Maschinen	80.000	Eigenkapital	77.000
Vorräte	33.000	Steuerrückstellung	4.000
Forderungen	24.000	Lieferverbindlichkeiten	28.000
Kassa und Bankguthaben	12.000	Bankkredite	40.000
SUMME	149.000	SUMME	149.000

Erläuterungen zur Plan-Bilanz:

Der geplante Endbestand an Maschinen von 80.000 ergibt sich aus dem Anfangsbestand von 90.000 abzüglich der geplanten Abschreibungen von 20.000 und zuzüglich der geplanten Investitionen von 10.000.

Die geplanten Endbestände an Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten ergeben sich aus den entsprechenden Anfangsbeständen unter Berücksichtigung der geplanten Veränderungen dieser Positionen.

Der geplante Endbestand an Kassa und Bankguthaben von 12.000 ergibt sich aus dem Anfangsbestand von 6.000 zuzüglich des Anstiegs der liquiden Mittel gemäß Geldflussrechnung von ebenfalls 6.000.

Die Steuerrückstellung in der Plan-Bilanz ergibt sich aufgrund der voraussichtlich um 4.000 zu geringen Steuervorauszahlungen.

Das geplante Eigenkapital am Ende der Planperiode von 77.000 ergibt sich aus dem Anfangsbestand von 56.000 zuzüglich des Ergebnisses nach Steuern von 42.000 und abzüglich der geplanten Gewinnausschüttung von 21.000.

Der geplante Endbestand des Bankkredits ergibt sich aus dem Anfangsbestand von 60.000 abzüglich der geplanten Tilgung von 20.000.

7.2.2 Investitionsprogrammplanung

Im Rahmen der Budgetierung ist auch über die in der Budgetperiode durchzuführenden Investitionen zu entscheiden. Für die Einschätzung der finanziellen Vorteilhaftigkeit von Investitionen stehen verschiedene (statische und

dynamische) **Investitionsrechenverfahren** zur Verfügung. Das in der Praxis am häufigsten eingesetzte Verfahren ist das Kapitalwertkalkül.

Der **Kapitalwert** (KW) entspricht dabei der Summe der abgezinsten Cashflows einer Investition abzüglich der Anschaffungskosten (AK).

$$KW = \sum \text{diskontierte Cashflows} - AK$$

Der Kapitalwert gibt die durch ein Investitionsobjekt ausgelöste Vermögensmehrung im Vergleich zu einer alternativen Veranlagung des eingesetzten Kapitals zu einem vorgegebenen (Kalkulations-)Zinssatz an. Ein positiver Kapitalwert signalisiert somit eine grundsätzliche Vorteilhaftigkeit der betreffenden Investition.

Beispiel

Ein Unternehmen plant, eine Produktionsanlage zu erwerben. Die Investition verursacht in t_0 Anschaffungsauszahlungen in Höhe von 1.500.000.

Die voraussichtliche Nutzungsdauer der Anlage beträgt 3 Jahre. Während dieser drei Jahre werden die folgenden Einzahlungsüberschüsse erwartet: in t_1 400.000, in t_2 700.000, in t_3 600.000.

Der Liquidationserlös in t_3 wird mit 400.000 angenommen.

Der Kalkulationszinssatz beträgt 8%.

Aufgabenstellung:

Ermitteln Sie den Kapitalwert dieser Investition und entscheiden Sie über deren Vorteilhaftigkeit!

Lösungshinweise:

Der Kapitalwert der Investition (KW) ist wie folgt zu ermitteln:

$$KW = -1.500.000 + 400.000 / 1,08^1 + 700.000 / 1,08^2 + 1.000.000 / 1,08^3$$

$$KW = 264.399,79$$

Da der Kapitalwert positiv ist, sollte die Investition realisiert werden!

Mitunter übersteigen im Zuge der Budgetierung die Anschaffungskosten aller von einem Geschäftsbereich als rentabel eingestuften Investitionsvorhaben das diesem Bereich von der Zentrale zur Verfügung gestellte Investitionsbudget. Dann gilt es, ein **optimales Investitionsprogramm** unter Berücksichtigung budgetärer und sonstiger Nebenbedingungen zu ermitteln. Methodisch kann diesbezüglich auf die Lineare Programmierung (Simplexmethode) zurückgegriffen werden. Dabei wird eine lineare Zielfunktion (z.B. Summe der Kapitalwerte aller in das Programm aufgenommenen Projekte) unter Berücksichtigung von ebenfalls linearen Nebenbedingungen (z.B. Budgetrestriktion, technische Abhängigkeiten etc.) maximiert.

Beispiel

Für das Investment-Center XYZ soll ein optimales Investitionsprogramm aus vier möglichen Investitionsprojekten zusammengestellt werden. Der folgenden Tabelle sind die Investitionsauszahlungen sowie die erwarteten Kapitalwerte der einzelnen Alternativen zu entnehmen:

Investitionsprojekt	Investitionssumme	Kapitalwert
1	300	800
2	500	900
3	1.200	1.400
4	700	800

Als Restriktion für die Investitionsauszahlungen ist von der Unternehmenszentrale ein Gesamtbudget von 1.800 vorgegeben. Weiters ist zu berücksichtigen, dass aufgrund technischer Abhängigkeiten der Projekte 2 und 3 höchstens eines und von den Projekten 3 und 4 mindestens eines realisiert werden soll.

Aufgabenstellung:

Es soll das Investitionsprogramm mit dem maximalen Gesamtkapitalwert (= optimales Investitionsprogramm) ermittelt werden!

Lösungshinweise:

Die Anzahl der Durchführungen des ersten (zweiten, dritten, vierten) Investitionsprojekts wird mit der Variablen x_1 (x_2 , x_3 , x_4) ausgedrückt. Da jedes der vier Investitionsprojekte entweder gar nicht oder genau einmal durchgeführt werden kann, handelt es sich bei den vier Variablen um sog. binäre Variablen, die jeweils entweder den Wert null („Die Investition wird nicht durchgeführt“) oder den Wert 1 („Die Investition wird durchgeführt“) annehmen können. Auf dieser Basis kann das folgende lineare Ungleichungssystem aufgestellt werden:

Zielfunktion: $800 \cdot x_1 + 900 \cdot x_2 + 1.400 \cdot x_3 + 800 \cdot x_4 \rightarrow \text{Maximum!}$

Nebenbedingung 1: $300 \cdot x_1 + 500 \cdot x_2 + 1.200 \cdot x_3 + 700 \cdot x_4 \leq 1.800$

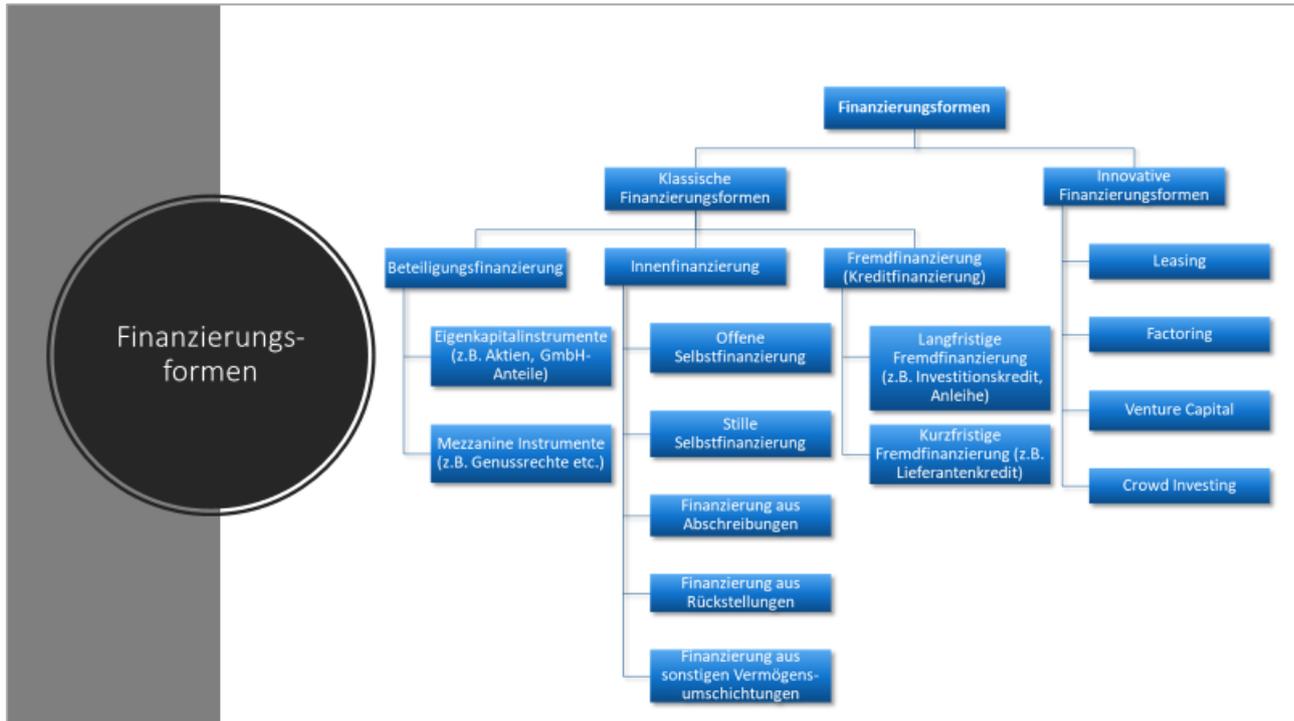
Nebenbedingung 2: $x_2 + x_3 \leq 1$

Nebenbedingung 3: $x_3 + x_4 \geq 1$

Löst man dieses Ungleichungssystem (z.B. mit dem **Solver** von Microsoft Excel) auf, ergibt sich folgendes Optimalprogramm: Die Investitionsprojekte 1, 2 und 4 werden durchgeführt, das Projekt 3 wird hingegen nicht realisiert. Der mit diesem Programm maximal erzielbare Gesamtkapitalwert beläuft sich auf 1.500.

Soll die Investitionstätigkeit und damit das Unternehmenswachstum nicht durch Finanzmittelengpässe gebremst werden, muss das Management rechtzeitig frische (Eigen- und/oder Fremd-)Kapitalquellen erschließen und

diese dann ebenfalls im Budget adäquat abbilden. Dabei stehen verschiedene **Finanzierungsformen** (z.B. Gesellshaftereinlagen, Bankkredit, Leasing, Factoring etc.) zur Verfügung, aus denen unter Berücksichtigung einschlägiger Kriterien (zB geringe Kosten, Wahrung der Unabhängigkeit etc.) eine zweckmäßige Auswahl zu treffen ist.



7.2.3 Kritik an der Budgetierung

Während Budgets seit langem in den meisten größeren Unternehmen zentrale Instrumente zur Prognose, Koordination und Motivation sind, so sind sie gleichwohl in letzter Zeit zunehmend in die **Kritik** geraten:

- Zunächst wird kritisiert, dass die Budgeterstellung sehr **zeitintensiv** und teuer ist. Sechs Monate und mehr an Zeitbedarf für die Erstellung der operativen Planung sind in Großunternehmen keine Seltenheit.
- Eine Belohnung für die Übererfüllung von Planwerten stiftet die Mitarbeiter dazu an, im Rahmen der Bottom-up-Planung Sicherheitspolster in die Budgets einzubauen (**budget slacks**).
- Dysfunktionale Verhaltensaspekte sind auch wahrscheinlich, wenn die Bewilligung neuer Mittel vom Verbrauch früherer Budgets abhängt. In diesem Fall werden bestehende Budgets spätestens gegen Jahresende (sog „**Dezemberfieber**“) um jeden Preis ausgeschöpft und damit Budgetmittel verschwendet (**budget wasting**).
- Budgets fokussieren meist ausschließlich auf **monetäre Ziele** und vernachlässigen die immer wichtiger werdenden qualitativen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens wie zB Qualitäts- und Servicegrad oder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Diese für die strategische Planung bedeutsamen Kennzahlen eignen sich jedoch

besser zur Messung der Strategieumsetzung als Finanzkennzahlen, weil sie oftmals Frühindikatoren des späteren Finanzerfolgs sind.

- Der Kampf um die Zuteilung knapper Budgetmittel auf die verschiedenen Unternehmensbereiche kann das **Ressortdenken** fördern, bei dem das Gesamtunternehmensziel aus dem Blickwinkel verschwindet und nur einzelne Bereichsinteressen optimiert werden.
- Die von Controllern im Rahmen der Budgetierung mitunter geschaffenen „**Zahlenfriedhöfe**“ führen zu einer Komplexitätssteigerung und in der Folge mitunter sogar dazu, dass die entsprechenden Berichte von den Managern überhaupt nicht mehr gelesen werden.
- Absolute Budgetziele vernachlässigen die Entwicklung der **relativen Wettbewerbsposition** des Unternehmens.
- Starre Investitionsbudgets verhindern die Realisierung profitabler Investitionsprojekte, die erst nach Budgetverabschiedung auftauchen.
- Schließlich wird vorgebracht, dass fixe Budgetziele im heutigen dynamischen Wirtschaftsumfeld sehr **rasch überholt** sind. So ist ein bestimmtes Umsatzwachstum in einer Boomphase leicht zu erreichen, in einer Rezession aber utopisch. Dies kann Motivation und Zielakzeptanz negativ beeinflussen, weshalb starre Zielvorgaben insbesondere in einem dynamischen Unternehmensumfeld große Probleme bereiten.

Um diesen Kritikpunkten zu begegnen, wurden unter den Schlagworten „**Better Budgeting**“ bzw. „**Beyond Budgeting**“ Alternativen zur traditionellen Budgetierung entwickelt. Diese Konzepte propagieren ua die Anreicherung des Budgetierungsprozesses um moderne Controllinginstrumente (zB Benchmarking, Balanced Scorecard) bei gleichzeitig reduziertem Detaillierungsgrad der Unternehmensplanung sowie das Heben von Effizienzpotenzialen durch den Einsatz spezifischer Planungs- und Kontrollsoftware.

7.2.4 Abweichungsanalyse

Um ein Unternehmen zielorientiert und effizient steuern zu können, ist es sinnvoll, laufend – am besten monatlich – einen Vergleich zwischen Plan- und Ist-Werten vorzunehmen (**Soll-Ist-Vergleiche**). Dabei ist es üblich, Abweichungen, die sich negativ auf das Periodenergebnis auswirken (Ist-Kosten > Plan-Kosten bzw Ist-Erlöse < Plan-Erlöse), mit einem negativen Vorzeichen auszuweisen. Die ermittelten Abweichungen bei den Absatzpreisen, Absatzmengen, Einzelkosten, variablen Gemeinkosten, fixen Gemeinkosten etc bilden dann die Grundlage für Kosten- bzw Ergebnisdurchsprachen zwischen dem Controller und dem Kostenstellen- bzw Profit-Center-Verantwortlichen. Der Sinn dieser Gespräche ist, erkannte und analysierte Unwirtschaftlichkeiten durch geeignete Maßnahmen für die Zukunft abzustellen sowie generell das Kosten- bzw Ergebnisverantwortungsgefühl der Mitarbeiter zu stärken. Die Gespräche werden sich vor allem auf jene Bereiche konzentrieren, bei denen die Abweichungen bestimmte absolute und relative Grenzwerte überschreiten.

Die vergangenheitsorientierte Abweichungsanalyse sollte stets durch einen zukunftsorientierten **Forecast**, welcher die voraussichtlichen Konsequenzen von eingetretenen Abweichungen, aktualisierten Prognosen sowie allfälligen Gegensteuerungsmaßnahmen auf das budgetierte Ergebnis möglichst frühzeitig transparent macht.

Abweichungsanalyse auf Kostenstellenebene

An dieser Stelle soll exemplarisch die Ermittlung und Analyse von **Abweichungen auf Kostenstellenebene** eingegangen werden. Betreffend Abweichungsanalysen auf Produkt- und Ergebnisebene (zB Einzelkostenabweichungen, Erlösabweichungen, Deckungsbeitragsabweichungen, Einzelkostenabweichungen etc.) wird auf die weiterführende Literatur verwiesen.

Im Zuge der Abweichungsanalyse auf Kostenstellenebene werden Abweichungen zwischen den geplanten Gemeinkosten und den tatsächlich angefallenen Gemeinkosten einer Kostenstelle ermittelt.

Vor einem Vergleich der Plan-Kosten mit den Ist-Kosten sind allerdings die variablen Plan-Kosten einer Beschäftigungskorrektur zu unterziehen; dabei wird gefragt, wie hoch die variablen Plan-Kosten angesetzt worden wären, wenn die später tatsächlich eingetretene Beschäftigung der Kostenstelle (zB Maschinenstunden, Stück) im Planungszeitpunkt korrekt antizipiert worden wäre. Rechentechnisch erfolgt die Beschäftigungskorrektur durch Multiplikation der variablen Plan-Kosten mit dem **Beschäftigungsgrad (BG)**; Letzteren ermittelt man durch Division der Ist-Beschäftigung (IB) durch die Plan-Beschäftigung (PB). Auf diese Weise werden somit Ist-Kosten (der Ist-Beschäftigung) mit Plan-Kosten der Ist-Beschäftigung verglichen.

Die Gemeinkostenabweichungen sind in der Folge weiter aufzugliedern, um deren Ursachen identifizieren und gegebenenfalls rechtzeitig geeignete Verbesserungsmaßnahmen einleiten zu können. Da sich jede Gemeinkostenart durch Multiplikation einer Preis- mit einer Mengenkomponeute darstellen lässt (zB Materialkosten = Materialpreis pro kg x Materialmenge in kg), kann eine Kostenabweichung einerseits auf eine Abweichung des Ist-Preises (IP) vom Plan-Preis (PP) und andererseits auf eine Abweichung der Ist-Menge (IM) von der Plan-Menge (PM) zurückzuführen sein:

- **Preisabweichungen (PA)** treten va durch Änderungen bei den Beschaffungspreisen von Produktionsfaktoren (zB im Zuge der Kostenplanung nicht antizipierte Lohn- und Gehaltssteigerungen) auf. Sie ergeben sich aus der Differenz zwischen den preisbereinigten Ist-Kosten ($IM * PP$) und den Ist-Kosten auf Basis von Ist-Preisen ($IM * IP$). Eine so ermittelte Preisabweichung enthält neben der reinen Preisabweichung in Höhe von $(PP - IP) * PM$ auch jene Abweichung, die auf Veränderungen beider Einflussgrößen (Menge bzw Preis) zurückzuführen ist (**Abweichung 2. Ordnung**) in Höhe von $(PP - IP) * (PM - IM)$. Da die Beschaffungspreise zumeist nur geringfügig beeinflussbar sind, sind Preisabweichungen in der Regel nicht vom Kostenstellenleiter zu verantworten.

- **Verbrauchsabweichungen** (VA) ergeben sich durch Mehr- oder Minderverbräuche an Produktionsfaktoren in einer Kostenstelle (zB Mehrverbräuche an Fertigungsmaterial aufgrund fehlerhaft eingestellter Maschinen). Ermittelt wird die Verbrauchsabweichung durch Subtraktion der preisbereinigten Ist-Kosten (IM * PP) von den Plan-Kosten der Ist-Beschäftigung (PM * PP). Negative Verbrauchsabweichungen sind grundsätzlich von den Kostenstellenleitern zu verantworten und sollten diese zu einem sorgfältigeren Umgang mit den eingesetzten Produktionsfaktoren motivieren

Zusammenfassend können auf Kostenstellenebene zur kostenartenweisen Gemeinkostenabweichungsanalyse folgende Formeln verwendet werden:

$$BG = IB / PB$$

$$VA = (PM * PP) - (IM * PP)$$

$$PA = (IM * PP) - (IM * IP)$$

Auf Kostenstellenebene können weiters noch eine Intensitätsabweichung sowie eine Beschäftigungsabweichung ermittelt werden:

- Eine negative **Intensitätsabweichung** signalisiert eine hinter dem Plan zurückbleibende Betriebsgeschwindigkeit bzw Arbeitsintensität und zeigt demzufolge die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung an. Ermittelt wird die Intensitätsabweichung durch Subtraktion der Plankosten der Ist-Beschäftigung von den Plan-Kosten der Soll-Beschäftigung. Die Soll-Beschäftigung gibt an, mit welchem Zeitaufwand die Ist-Stückzahl hätte erzeugt werden können, wenn die geplante Bearbeitungszeit pro Stück (Plan-Intensität) eingehalten worden wäre.

Die Formel für die variable Intensitätsabweichung (IA) lautet wie folgt:

$$IA = \text{Plan-VS} * (\text{Soll-Beschäftigung} - \text{Ist-Beschäftigung})$$

- Eine negative **Beschäftigungsabweichung** weist jenen Anteil der geplanten Fixkosten aus, der ungenutzt anfällt, weil die Produktionskapazitäten weniger als geplant ausgelastet waren; man spricht in diesem Zusammenhang mitunter auch von sog **Leerkosten**. Ermittelt wird die Beschäftigungsabweichung durch Multiplikation der geplanten Fixkosten mit der in Prozent ausgedrückten Minderbeschäftigung der Periode.

Die Formel für die Beschäftigungsabweichung (BA) lautet wie folgt:

$$BA = (BG - 1) * \text{Plan-Fixkosten}$$

Beispiel

Für eine Kostenstelle, in der zwei Produkte (A, B) hergestellt werden und deren Planbeschäftigung der Kapazität entspricht, liegen folgende Plan- und Ist-Daten vor:

Produkte	A	B
Plan-Menge	300	500
Ist-Menge	270	350
Plan-Zeit pro Stück (h)	0,50	0,60

Variabler Plan-Verrechnungssatz (pro h)	30
Plan-Fixkosten	15.800
Variable Ist-Kosten	12.420

Die Ist-Beschäftigung beträgt 360 Stunden.

Die Ist-Preise liegen um 6% über den Plan-Preisen.

Aufgabenstellungen:

Ermitteln Sie die variable Intensitätsabweichung, die Beschäftigungsabweichung sowie die variable Preisabweichung und die variable Verbrauchsabweichung!

Lösungshinweise:

Zunächst ermittelt man die Plan-Beschäftigung und die Soll-Beschäftigung wie folgt:

$$\text{Plan-Beschäftigung} = 300 * 0,50 + 500 * 0,60 = 450$$

$$\text{Soll-Beschäftigung} = 270 * 0,50 + 350 * 0,60 = 345$$

$$\text{Variable IA} = 30 * (345 - 360) = -345$$

$$\text{BG} = 360 / 450 = 80\%$$

$$\text{BA} = (0,80 - 1) * 15.800 = -3.160$$

Als Ausgangsbasis für die Ermittlung der variablen Preis- und Verbrauchsabweichung sind die variablen Plan-Kosten der Ist-Beschäftigung wie folgt zu ermitteln:

$$\text{Variable Plan-Kosten der Ist-Beschäftigung} = \text{Ist-Beschäftigung} * \text{variabler Plan-VS}$$

$$\text{Variable Plan-Kosten der Ist-Beschäftigung} = 360 * 30 = 10.800$$

Damit gelten folgende Beziehungen:

$$\text{PM} * \text{PP} = 10.800$$

$$\text{IP} * \text{IM} = 12.420$$

$$\text{IP} = \text{PP} * 1,06$$

Daraus folgt für die preisbereinigten variablen Ist-Kosten:

$$\text{PP} * \text{IM} = 12.420 / 1,06 = 11.716,98$$

Für die variable Verbrauchsabweichung gilt:

$$VA = PP * PM - PP * IM = (PM - IM) * PP$$

$$VA = 10.800 - 11.716,98 = -916,98$$

Für die variable Preisabweichung (inklusive Abweichung 2. Ordnung) gilt:

$$PA = PP * IM - IP * IM = (PP - IP) * IM$$

$$PA = 11.716,98 - 12.420 = -703,02$$

Die Roboter kommen: Digitalisierung macht das Rechnungswesen effizienter

Die Revolution im Rechnungswesen und Controlling steht bevor: Neue Technologien vereinfachen Prozesse und machen Unternehmen das Leben einfacher. Damit der Umstieg auf das „Rechnungswesen 4.0“ möglichst reibungslos gelingt, braucht es aber auch einen Wandel in den Köpfen – und die Hilfe von qualifizierten externen Beratern.

04.03.2019 um 14:39

Nicht nur die Industrie ist inzwischen bei der Version 4.0 angelangt. In sämtlichen Branchen steht eine Revolution vor der Tür, die sich an Wichtigkeit mit der Erfindung der Dampfmaschine, der Elektrizität und des Autos messen kann. Denn während sich Unternehmen bei der Digitalisierung bisher meistens auf die Kundenbeziehungen konzentriert haben und im Geschäftsalltag „Business as usual“ angesagt war, ändern sich jetzt auch jene Bereiche, die Endkunden zwar nicht zu Gesicht bekommen, die aber letzten Endes die DNA des Unternehmens betreffen. Digitale Steinzeit hinter dynamischen Homepage-Designs war einmal, heute hält auch im Rechnungswesen und im Controlling die Digitalisierung Einzug – und zwar mit Riesenschritten.

Mit Hightech Zahlenberge erklimmen

Aktuelle KPMG-Studien zur Digitalisierung im Rechnungswesen kommen zum Schluss: Die frühere Skepsis gegenüber den neuen Technologien und ihren Auswirkungen ist im Finanzbereich deutlich gesunken. Die meisten Unternehmen befinden sich zwar noch am Anfang ihrer digitalen Reise, aber es gibt immer mehr proaktiv agierende „digitale Pioniere“, die bereits mehrere Technologietrends umgesetzt haben und diese flächendeckend nutzen. Auch Investitionen werden dabei nicht gescheut. Auf der Agenda der Finanzvorstände stehen heute Technologien wie Robotics, Advanced Analytics und Künstliche Intelligenz – denn sie helfen, wichtige Prozesse zu vereinfachen und die Effizienz zu steigern.

Die Bandbreite der digitalen Helferlein im Rechnungswesen ist riesig: Sehr verbreitet sind Big Data-Analysetools, die helfen, aus dem Zahlenberg die wichtigsten Daten herauszufischen. Fünf Prozent der Unternehmen nutzt laut der KPMG-Studie aber bereits regelbasierte Systeme wie Robotic Process Automation oder lässt sich von Virtual Reality-Lösungen unterstützen, um wichtige Kennzahlen visuell darzustellen. Jeder Dritte hat sogar schon selbstlernende Systeme ausprobiert. Ganz unabhängig von der Größe des

Unternehmens: Sowohl Konzerne als auch KMU sind in Sachen digitales Rechnungswesen sehr aufgeschlossen. Verständlich, denn jedes Unternehmen versucht, hier effizienter zu werden, um sich auf das wirklich Wichtige zu konzentrieren – nämlich auf das Kerngeschäft.

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen

Auch wenn die neuen Werkzeuge das Rechnungswesen revolutionären und jedem Mitarbeiter vom Buchhalter bis zum Finanzvorstand das Leben erleichtern: Alles wird auch in Zukunft nicht die Technik allein machen können – und der beste Roboter ist nur so gut, wie der Mensch, der ihn programmiert und bedient. So stehen am Ende des Transformationsprozesses oftmals Positionen im Unternehmen wie Finance Data Scientist oder Finance Quality Manager; Experten, die für Aufgaben wie finanzanalytische Auswertungen oder die Gestaltung und die Kontrolle der neuen Prozesse verantwortlich sind. Für diese neuen Aufgabenbereiche braucht es allerdings nicht unbedingt neue Mitarbeiter, sondern vor allem die Weiterbildung des bestehenden Teams durch qualifizierte externe Berater. Auch in Sachen Soft Skills: Neben den fachlichen Qualifikationen werden auch persönliche Eigenschaften wie Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, Flexibilität und Umsetzungsstärke großgeschrieben, wenn es um die Attribute der Mitarbeiter der Zukunft geht. Schließlich stellen genau diese Soft Skills jene menschlichen Qualitäten dar, die auch die beste Maschine nicht besitzt – und sei es der Roboter in der Abteilung für Rechnungswesen.

Internet: https://diepresse.com/home/wirtschaft/kuenstlicheintelligenz/5589644/Die-Roboter-kommen_Digitalisierung-macht-das-Rechnungswesen

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Grenzen Sie das strategische Controlling vom operativen Controlling ab!2. Aus welchen Bestandteilen besteht ein integriertes Unternehmensbudget?3. Welche Kritikpunkte lassen sich an der traditionellen Budgetierung anbringen und welche entsprechenden Reformvorschläge kennen Sie?4. Was versteht man unter dem Kapitalwert einer Investition und wie wird dieser ermittelt?5. Welche Gemeinkostenabweichungen können auf Kostenstellenebene ermittelt werden?
---	---

Literaturverzeichnis

Dillerup, R. / Stoi, R.: Unternehmensführung: Management & Leadership, 5. Aufl., München 2016.

Hungenberg, H. / Wulf, T.: Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., Nürnberg/Marburg 2015.

Lauer, T.: Unternehmensführung für Dummies, Weinheim 2016.

Thommen, J.-P. / Achleitner, A.-K. / Gilbert, D. / Hachmeister, D. / Kaiser, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Wiesbaden 2017.

Wala, T. / Grobbschegg, S.: Kernelemente der Unternehmensführung, Wien 2016.