

Gerald Pilz

# Personalwirtschaft

## Schritt für Schritt

Arbeitsbuch

2. Auflage



### **Lernfrage 1.4**

Was sind moderne Formen der Personalwirtschaft?

- Costcenter
- Servicecenter
- Lohnbüro

## **1.5 Prüfungstipps**

- In Prüfungen wird häufig gefordert, einen Überblick über die personalwirtschaftlichen Funktionen zu geben und diese näher zu erläutern.
- In Examina sollten Sie ausführlich darstellen können, welchen Stellenwert die Personalwirtschaft für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hat.
- Sie sollten die Ziele kennen, die die Personalwirtschaft in einem Unternehmen hat.
- Sie sollten mit modernen Konzeptionen der Personalwirtschaft, wie beispielsweise dem Costcenter, vertraut sein.

## Schritt 2:

# Die Belegschaft

## Lernhinweise

### Was erwartet mich in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel werden Begriffe wie → „Belegschaft“ und → „Personal“ und alle damit zusammenhängenden Themen (Taylorismus, Motivationsmodelle) ausführlicher behandelt.

### Welche Schlagwörter lerne ich kennen?

■ Belegschaft ■ Personal ■ Mitarbeiter ■ Treuepflicht ■ Arbeitspflicht ■ Taylorismus ■ Fließbandfertigung ■ Arbeitsorganisation ■ Unternehmenskultur ■ Shareholder Value ■ Stakeholder Value ■ Customer Relationship Management ■ Stakeholder Relationship Management ■ Gleichbehandlung ■ Scientific Management ■ Anspruchsgruppe ■ Anreizsystem ■ Neotaylorismus ■ Human Relations ■ Hawthorne-Effekt ■ XY-Theorie ■ Z-Theorie ■ Humanistische Psychologie ■ Bedürfnispyramide ■ Zweifaktorenmodell ■ Hygienefaktoren ■ Motivatoren ■ japanischer Managementstil

### Wofür benötige ich dieses Wissen?

Diese Grundbegriffe sind wichtig für das Verständnis der Arbeitsorganisation und der Entstehung von modernen und innovativen Managementmodellen. Das Kapitel erläutert auch die Motivationstheorien, die den Managementkonzeptionen zugrunde liegen.



### Merke

Die Belegschaft oder das Personal stellt die Gesamtheit der Mitarbeiter eines Unternehmens dar.

Die Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource des Unternehmens, denn nur hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter machen es möglich, neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und das Unternehmen am Weltmarkt erfolgreich zu positionieren.

Die eigentliche **Hauptaufgabe der → Personalwirtschaft** besteht darin, diese Ressource sinnvoll einzusetzen, für Effizienz und Effektivität zu sorgen und sie gezielt und entsprechend den zukünftigen Anforderungen weiterzuentwickeln. Im Mittelpunkt stehen diese Aktivitäten, aber auch die Individualität der Mitarbeiter, die deren Leistungsfähigkeit determiniert.

Generell kann festgehalten werden: Einen Arbeitnehmerstatus hat, wer für einen Arbeitgeber gegen Entgelt Arbeitsleistungen erbringt.

Rechte des Arbeitnehmers	Pflichten des Arbeitnehmers
Entlohnung	Arbeitspflicht
Beschäftigung	Haftung für Schäden
Urlaub	Treuepflicht
Arbeitszeugnis	
Gleichbehandlung	
Fürsorge	

Wichtige Aspekte in der betrieblichen Praxis sind die Beeinflussbarkeit der Mitarbeiter und deren Motivation. Die Arbeitsorganisation hat sich im 20. und 21. Jahrhundert immer weiter entwickelt, und deren Konzeptionen reichen von den Anfängen des Taylorismus zu Beginn des 20. Jahrhunderts, wie sie bei Ford in der Fließbandfertigung angewendet wurden, bis hin zu modernen und dynamischen Formen der Arbeitsorganisation in unserer Zeit, wie sie in virtuellen Unternehmen und Telearbeitsplätzen zum Ausdruck kommen.

Das Personalwesen als Einheit des Unternehmens hat innerhalb der betrieblichen Organisation eine **primäre Funktion**, die darin besteht, Personal zu beschaffen, bereitzustellen und zu organisieren. Moderne → Personalabteilungen berücksichtigen neben der Effizienz und Effektivität des Personaleinsatzes auch die immer wichtiger werdenden Aspekte der Wertschöpfung und des Qualitätsmanagements.

Darüber hinaus spielen die Faktoren Unternehmenskultur, Shareholder Value und Stakeholder Value eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Während der **Shareholder Value** den Blickwinkel des Aktionärs oder Anteilseigners in den Vordergrund rückt, akzentuiert der Stakeholder Value die maßgebliche Rolle der Mitarbeiter und Kunden für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

### Merke

Beim **Stakeholder-Value-Ansatz** wird differenziert zwischen internen und externen Stakeholdern. Es handelt sich um Anspruchsgruppen, die ein Interesse am Erfolg des Unternehmens haben.



Interne Stakeholder eines Unternehmens sind die Mitarbeiter, Führungskräfte sowie die Eigentümer und Anteilseigner. Zu den externen Stakeholdern werden Kunden, Gläubiger, Lieferanten, der Staat und die Gesellschaft als Umfeld gerechnet.

In Analogie zu dem aus dem Marketing stammenden Ansatz des Customer-Relationship-Managements (einer spezifischen Kundenbetreuung, die unter dem Kürzel CRM bekannt ist) wurde das Modell des **Stakeholder-Relationship-Managements** entwickelt. Bei diesem Ansatz kommt es darauf an, die Bedeutung und den Stellenwert einzelner Stakeholder-Gruppen zu erkennen und diese in die Entscheidungsfindung und das Management mit einzubeziehen.

Dabei werden mehrere Kategorien von Stakeholder-Gruppen gebildet, die nach ihrem Einfluss und dem Wirkungsgrad untergliedert werden.

Stakeholder-Gruppe	Einfluss	Wirkung
primäre	hoch	gering
sekundäre	gering	gering
Key-Stakeholder	gering bis hoch	hoch

## 2.1 Der Taylorismus

Es gibt sehr unterschiedliche wirtschaftliche Ansätze, die sich im Verlauf der Geschichte der Personalwirtschaftslehre entwickelt haben.

### Merke

Den Auftakt bildete zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Scientific-Management-Ansatz, der 1911 von dem Ingenieur Frederic Taylor in den USA entworfen wurde.



Er bezeichnete dieses Konzept als wissenschaftliche Betriebsführung. Dieser Ansatz wurde zuerst von **Ford** übernommen und ermöglichte eine Zerlegung und Untergliederung von Arbeitsprozessen mit genauen Vorgaben für die Mitarbeiter, um deren Effizienz in einer arbeitsteiligen Fließbandfertigung merklich zu erhöhen. Bei Ford wurde Taylors Konzept für die Massenproduktion in der Automobilindustrie genutzt. Ford erhöhte die Arbeitslöhne deutlich, so dass Arbeiter am Tag fünf Dollar erhielten. Drei Monatslöhne reichten bereits aus, um sich einen Ford kaufen zu können.

Die ersten Ideen für die **Arbeitsteilung** und die Zerlegung der Arbeitsabläufe in einzelne Handgriffe hatte bereits Adam Smith, die er in seinem Beispiel für eine Fabrik zur Herstellung von Nähnadeln im 18. Jahrhundert formuliert. Frühe Formen einer solchen Arbeitsteilung wurden bereits bei den Römern, im Verlagswesen der Textilherstellung der frühen Neuzeit und in den Manufakturen angewandt.

Taylor hat auch Zeitstudien angefertigt und mit Hilfe von Stoppuhren die Dauer von Abläufen und Arbeitsprozessen gemessen, um die Organisation der einzelnen Arbeitsschritte weiter zu perfektionieren und in ein System der Arbeitsvorbereitung einzubetten. Die bisherigen Aufseher befürchteten indes, ihre Machtstellung zu verlieren. Daher kam es zu Beschwerden, die in eine Anhörung vor dem US-Kongress mündeten. In den USA wurden schließlich das Prämiensystem und Zeitstudien mit einer Stoppuhr verboten und erst wieder 1948 zugelassen.

Später haben sich als Alternative die Systeme vorbestimmter Zeiten entwickelt. Hierzu gehört das Methods Time Measurement (MTM) und das Work-Factor-Verfahren (WF).

Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Betriebsführung des → **Taylorismus** stehen Leistung und Effizienzdenken, Streben nach Produktivität, eine effiziente Arbeitsteilung, eine Optimierung der Arbeitsumgebung und sinnvolle, differenzierte Anreizsysteme, die die Motivation der Mitarbeiter deutlich erhöhen und fördern sollen. Taylor erweiterte sein Konzept um eine Qualitätskontrolle. Die umfassende Gliederung der einzelnen Abläufe und Arbeitsprozesse führte schon früh nach der Einführung des Taylorismus zu einer ausgeprägten Kritik an diesem Konzept.

Es wurde behauptet, dass diese bis ins Detail reichende Zerlegung und Aufteilung von Arbeitsprozessen, die permanente **Wiederholung von Arbeitsschritten** und die kleinteilige Arbeitsorganisation zu einer Verringerung der Motivation führe und die Arbeitsproduktivität aufgrund der Monotonie der Abläufe erheblich verringere.