

# „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

## 5. Wie funktioniert ein Unternehmen im Innenverhältnis?

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



# „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“




## 5.8.2 Management von Humanressourcen - Qualifikation und Motivation

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



# Lernziele

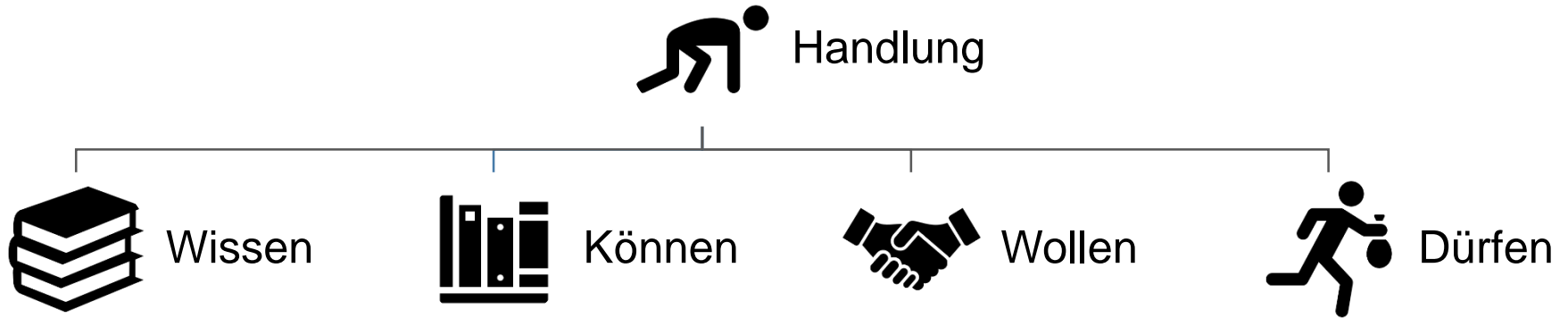
-  Einordnung von Qualifikation und Motivation in die Voraussetzungen zum Handeln
-  Verständnis der Grundlagen zur Vermittlung von Qualifikation und Motivation
-  Einblick in Incentive-Systeme



# Voraussetzungen des Handelns von Menschen



# Handlungsvoraussetzungen



Qualifikationsbereich

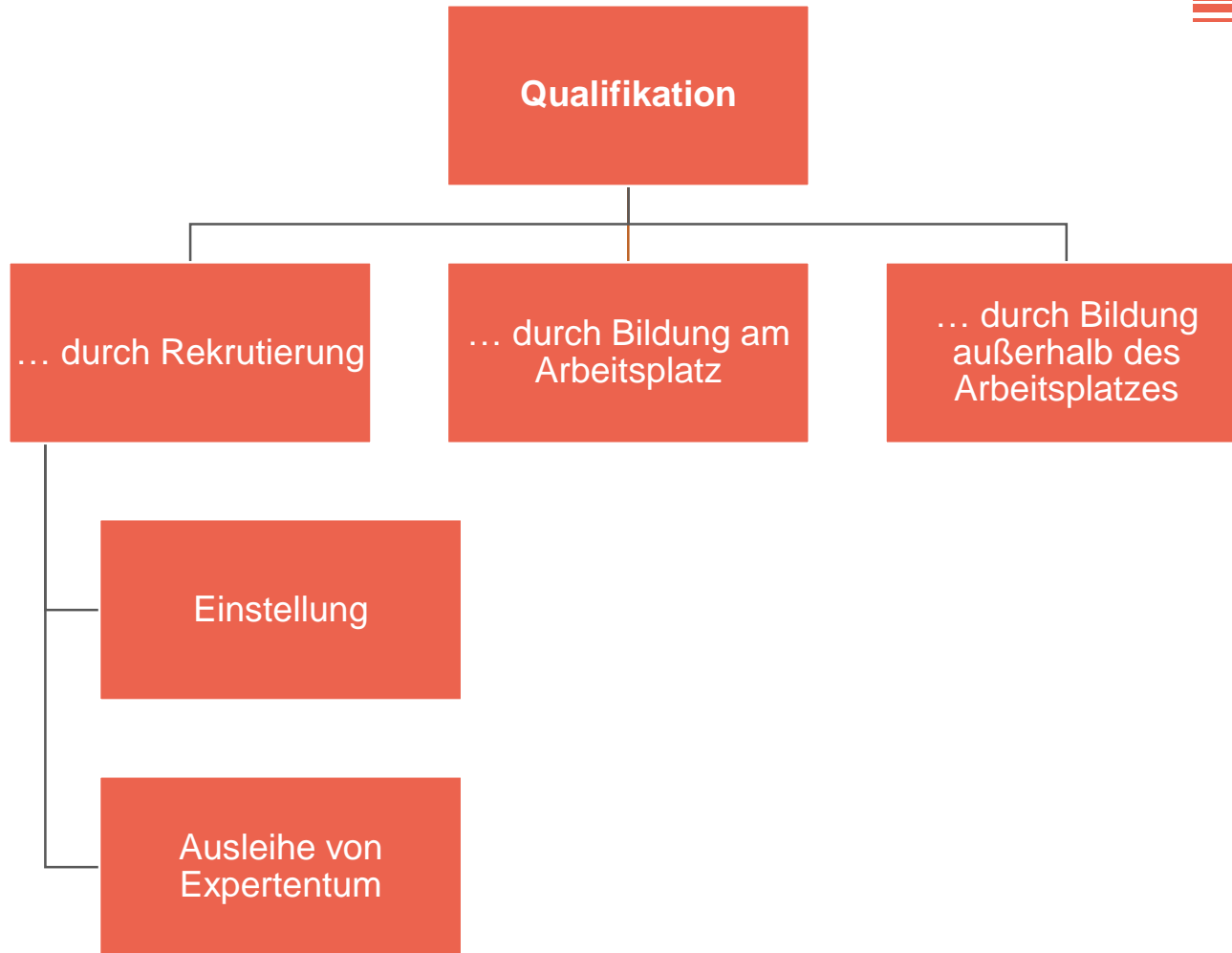
Motivationsbereich (i.w.S.)



# Qualifikation



# Wege der Bereitstellung adäquater Personalqualifikation



# Qualifizierung

Qualifizierung am Arbeitsplatz (on the job)		Qualifizierung jenseits des Arbeitsplatzes (off the job)	
1	Anleitung und Beratung durch Vorgesetzte	1	Unterricht
2	Lernen durch Imitation	2	Seminarmethode
3	Personaleinsatz als Stellvertreter oder Nachfolger	3	Interaktive Trainingsmethode
4	Betrauung mit Sonderaufgaben	4	Fallstudien
5	Job rotation	5	Rollenspiele
6	Trainee-Programme	6	Planspiele

Quelle: i.A. an Steinmann, Schreyögg & Koch (2013): S.765

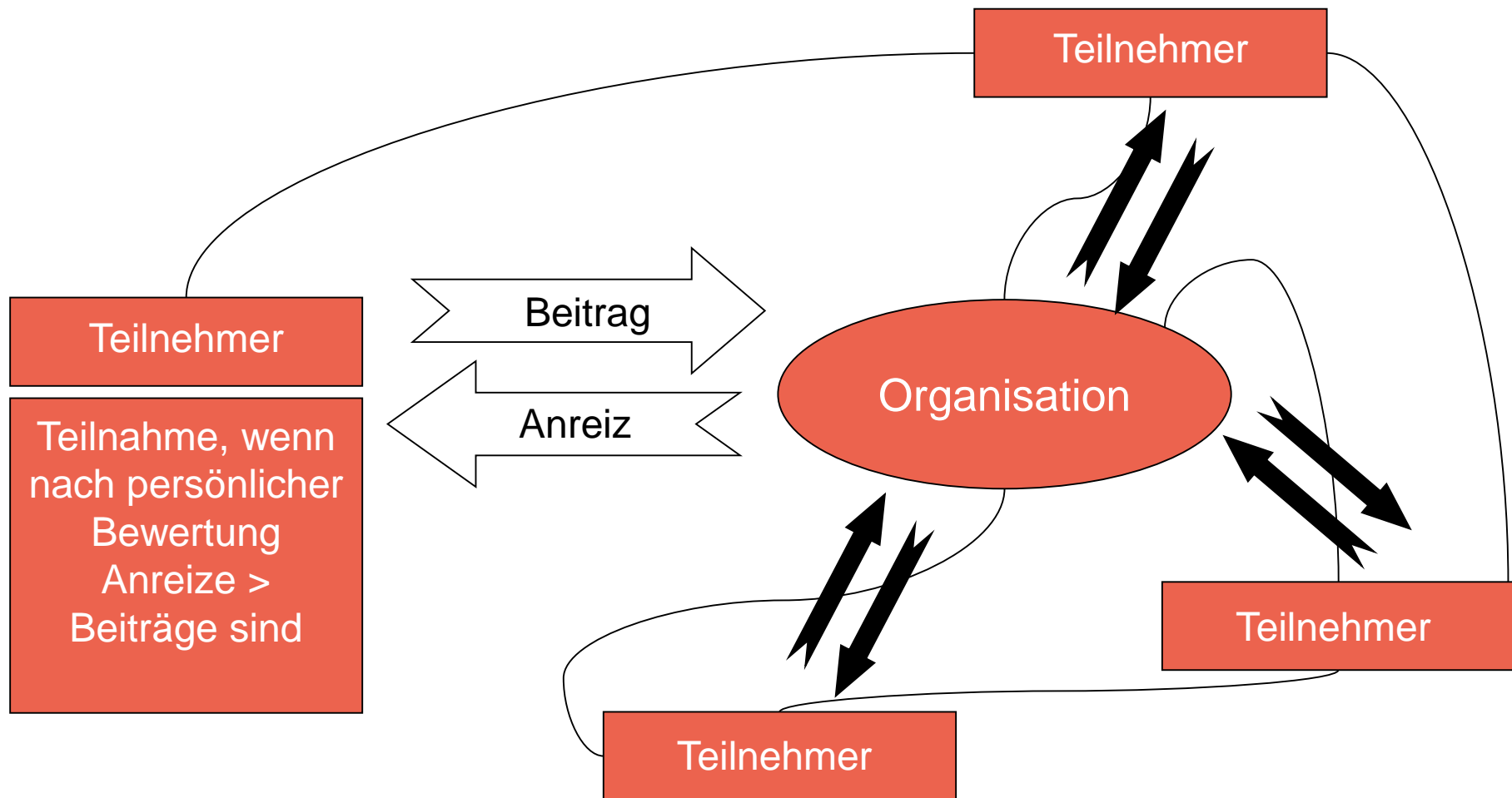




# Motivation



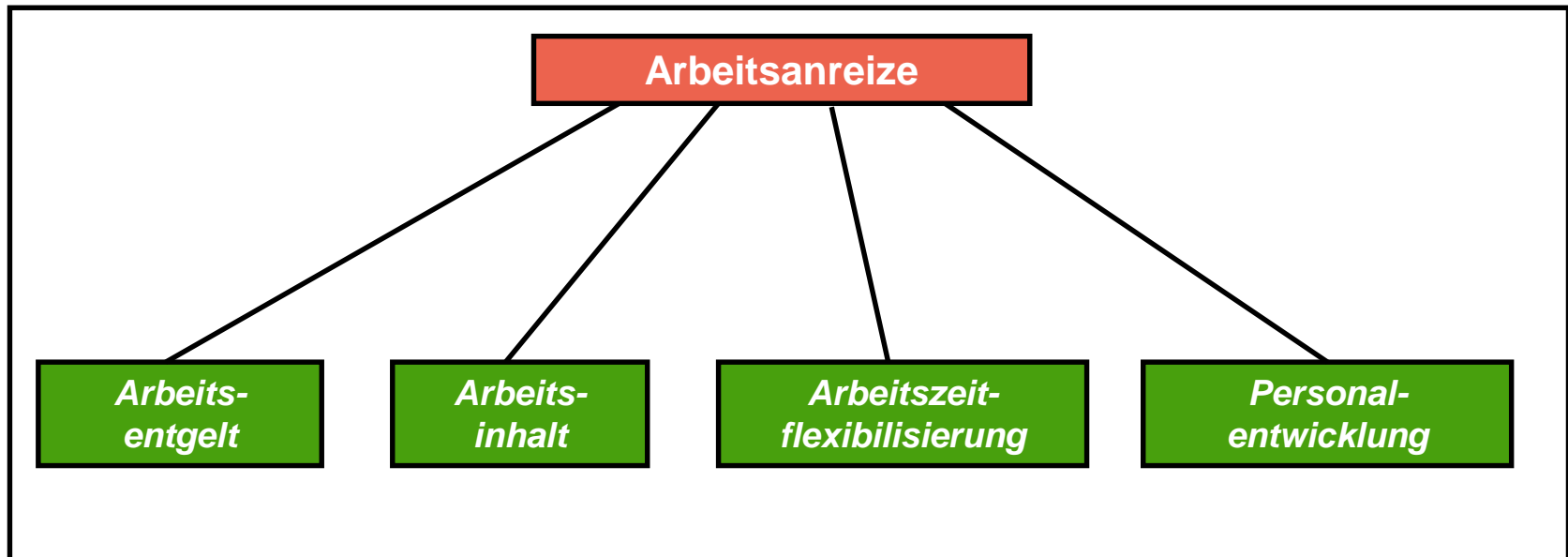
# Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht als Grundüberlegung



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

# Incentives: Was motiviert den Menschen?

Ein Incentivesystem beruht auf aufeinander abgestimmten Instrumenten zur Förderung der Arbeitsmotivation.



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

# Incentives und Menschenbild

## McGregors Theorie X

Der Mensch hat eine angeborene Scheu vor der Arbeit und versucht, sie so weit als möglich zu meiden.

Deshalb müssen Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung zum Arbeitseinsatz gezwungen werden.

Der Mensch möchte gern geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht sich vor allem Sicherheit.

Für den Menschen ist Arbeit eine wichtige Quelle von Zufriedenheit.

Wenn Menschen sich mit den Organisationszielen identifizieren, sind Kontrollen unnötig oder sogar unproduktiv; an ihre Stelle tritt Selbstkontrolle und Initiative.

Wesentliche Arbeitsziele sind Anerkennung und Selbstverwirklichung.

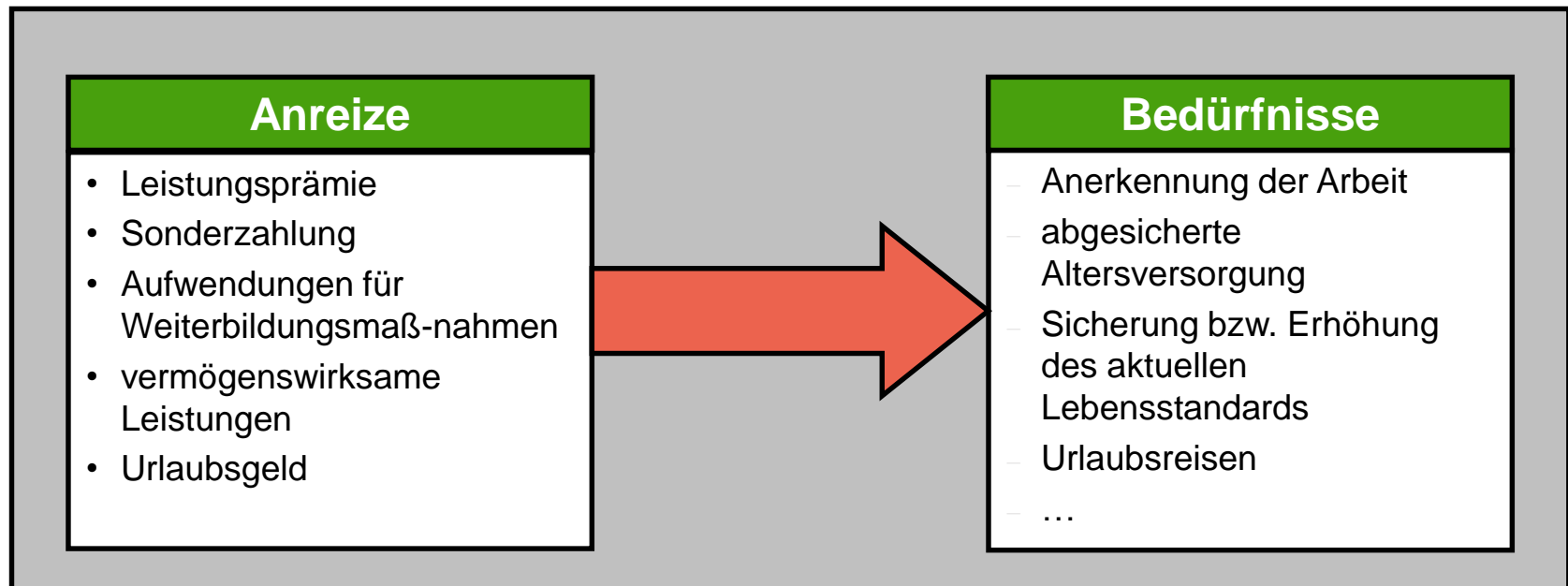
Der Mensch sucht Verantwortung und Kreativität.

## McGregors Theorie Y

Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

# Arbeitsentgelt als Anreiz

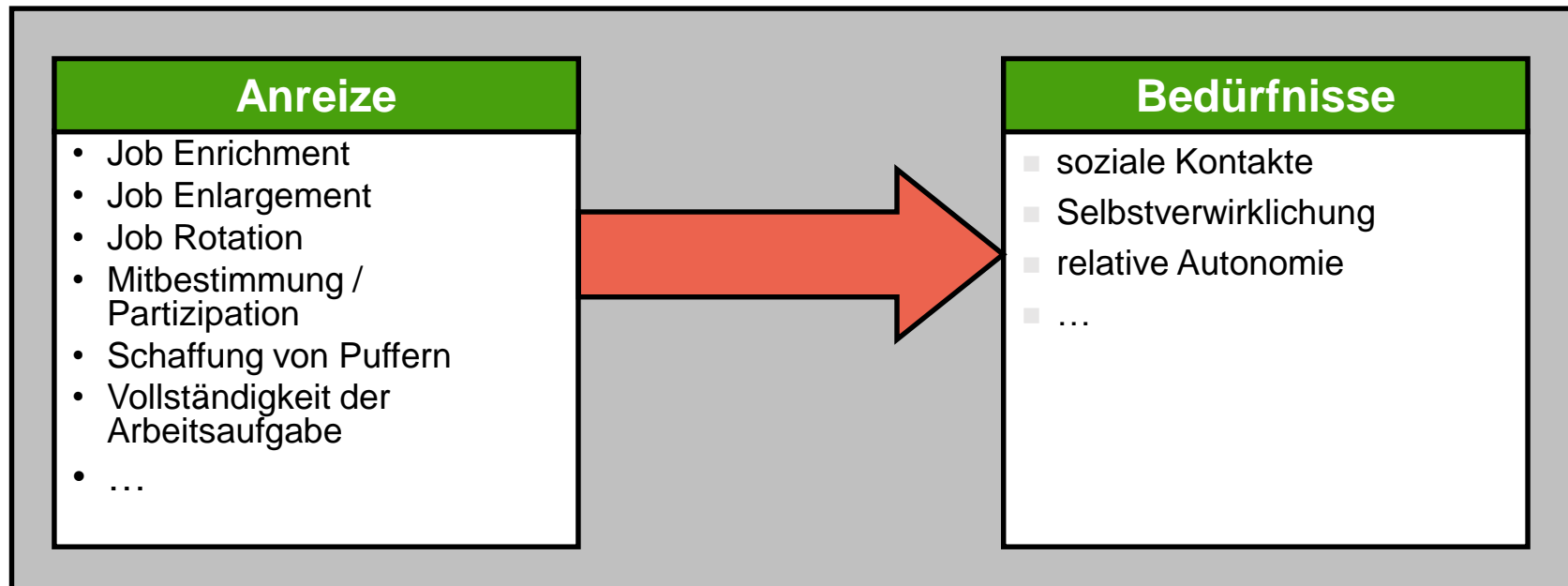
... galt in Zeiten der Industrialisierung als einziger Arbeitsanreiz



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

## Arbeitsinhalt als Anreiz

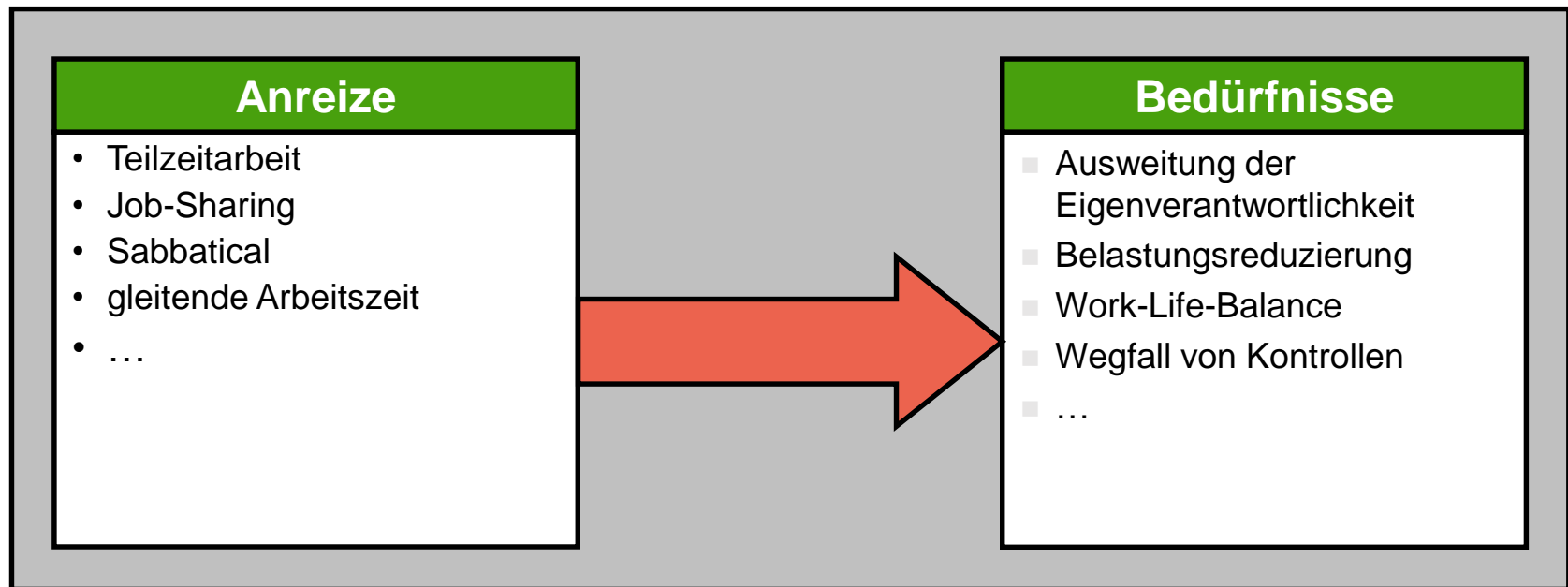
... kam im Zusammenhang mit der Human-Relations-Bewegung auf



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

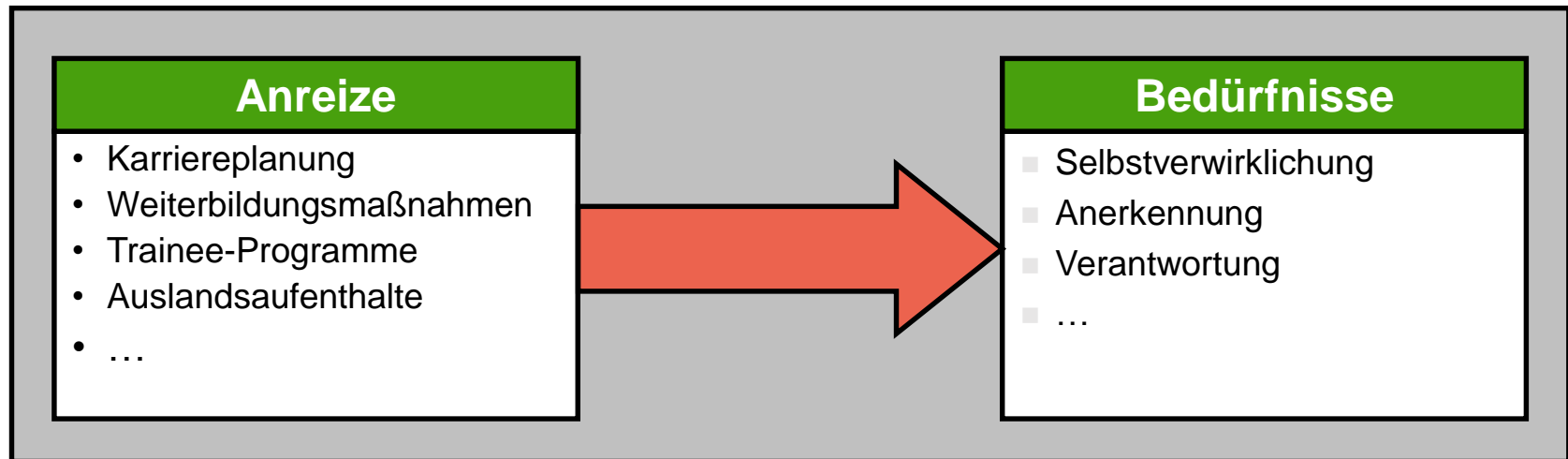
## Arbeitsflexibilisierung als Anreiz

- kam in den 1960er/1970er Jahren im Rahmen des einsetzenden gesellschaftlichen Wandels auf
- wird bzw. wurde von Gewerkschaftsseite als wesentliche Zielsetzung in Tarifverhandlungen verfolgt



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

# Personalentwicklung als Anreiz



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).