

Vol. 1, No. 2018-05

Forschungspapiere und

Fallstudien der



Welche Organisationsprinzipien finden in der Organisation der LIEMOBUT GmbH Berücksichtigung und wie ist die Aufbauorganisation gestaltet? Wie werden Unternehmensziele und Ergebnisse geplant? Welchen Einfluss haben verschiedene Funktionen des Personalmanagements?

Anhand eigener Erfahrungen und Beobachtungen aus dem Betrieb ist Nadine Willburger unter der Betreuung von Ute Reuter diesen Fragestellungen in der LIEMOBUT GmbH nachgegangen. Die Fallstudie liefert grundlegende Informationen zu Organisation, Planung und Personalwesen sowie zur Umsetzung einzelner Maßnahmen im Unternehmen in den genannten Bereichen.

Organisation, Planung und Personalwesen bei der LIEMOBUT GmbH

Nadine Willburger / Ute
Reuter

ISSN-Nummer (Online) 2570-2459

ISSN-Nummer (Print) 2570-2505

Herausgeber: Prof. Dr. Ute Reuter, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Unternehmensführung, Personal und Organisation an der VWA-
Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Prof Dr. Tobias Loose, Professor an der Hochschule Heilbronn sowie
Prorektor und Dekan der Ingenieurwissenschaftlichen Fakultät der
VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Wolframstraße 32
71091 Stuttgart

Erscheinungsort Stuttgart, Deutschland

© by the author

ISSN-Nummer (Online) 2570-2459

ISSN-Nummer (Print) 2570-2505

Organisation, Planung und Personalwesen bei der LIEMOBUT GmbH

Nadine Willburger / Ute Reuter

Zusammenfassung:

Welche Organisationsprinzipien finden in der Organisation der LIEMOBUT GmbH Berücksichtigung und wie ist die Aufbauorganisation gestaltet? Wie werden Unternehmensziele und Ergebnisse geplant? Welchen Einfluss haben verschiedene Funktionen des Personalmanagements?

Anhand eigener Erfahrungen und Beobachtungen aus dem Betrieb ist Nadine Willburger unter der Betreuung von Ute Reuter diesen Fragestellungen in der LIEMOBUT GmbH nachgegangen. Die Fallstudie liefert grundlegende Informationen zu Organisation, Planung und Personalwesen sowie zur Umsetzung einzelner Maßnahmen im Unternehmen in den genannten Bereichen.

Schlüsselwörter:

Personalwesen, Personalentwicklung, Planungsprozess, Ergebnisplanung, Aufbauorganisation.

Inhalt:

1. Die Elemente des betrieblichen Führungssystems im Überblick
 2. Die Organisation der LIEMOBUT GmbH
 - 2.1 Organisatorische Prinzipien
 - 2.1.1 Primär- und Sekundärorganisation
 - 2.1.2 Funktionale Organisation
 - 2.2 Festlegung der Aufbauorganisation
 3. Die Struktur der Planung bei der LIEMOBUT GmbH
 - 3.1 Planung als Managementfunktion
 - 3.1.1 Aufgabe, Funktion und Merkmale der Planung
 - 3.1.2 Phasen des Planungsprozesses
 - 3.2 Beispielhafte Prozesse im Bereich der Planung bei der LIEMOBUT GmbH
 - 3.2.1 Unternehmensziele planen
 - 3.2.2 Ergebnisplanung
 4. Das Personalwesen bei der LIEMOBUT GmbH
 - 4.1 Aufgaben und Ziele des Personalwesens
 - 4.2 Beispielhafte Prozesse im Bereich Personalwesen bei der LIEMOBUT GmbH
 - 4.2.1 Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung
 - 4.2.2 Personalentwicklung
 - 4.2.3 Personalführung
 5. Information als wichtige Komponente in den betrieblichen Führungsprozessen
- Literaturverzeichnis

1. Die Elemente des betrieblichen Führungssystems im Überblick

Die Aufgabe eines Unternehmens besteht darin, „Güter zu erzeugen, die für die Deckung eines Bedarfes geeignet sind. Dieser Prozess darf in einer sich immer dynamischer und komplexer entwickelnden Unternehmensumwelt nicht dem Zufall überlassen bleiben, sondern ist auf Ziele auszurichten und so zu gestalten, dass diese Ziele erfüllt werden.“ (Bea/Schweitzer [Betriebswirtschaftslehre] 23)

Führung lässt sich somit im Allgemeinen als zielorientierte Gestaltung definieren. Hierbei ist zwischen der Personalführung auf der einen Seite und der Unternehmensführung auf der anderen Seite zu unterscheiden (vgl., auch im Weiteren, Bea/Schweitzer [Betriebswirtschaftslehre] 23). Wesentliche Punkte bei der Personalführung sind verhaltensorientierte Aspekte, wie beispielsweise die Motivation von Mitarbeitern im Unternehmen.

Die Unternehmensführung hingegen wird durch sogenannte Führungsinstrumente, wie Planung und Steuerung, Organisation, Controlling und Information umgesetzt (vgl. Bea/Schweitzer [Betriebswirtschaftslehre] 35 f).

Mithilfe der Planung und Steuerung sollen Entwürfe erstellt werden, „durch welche Größen für das Erreichen von Zielen vorausschauend festgelegt werden“ (Bea/Schweitzer [Betriebswirtschaftslehre] 35). Aufgabe der Organisation ist die Gestaltung der Beziehung zwischen den Aktivitäten im Unternehmen sowie zwischen den Personen und Sachmitteln, so dass eine optimale Zielerfüllung erreicht werden kann. Die Koordination der Führungsentscheidungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen ist dem Controlling zuzuordnen. Neben der Koordinationsfunktion übernimmt das Controlling auch die Informationsversorgung

der Unternehmensführung (vgl. Bea/Schweitzer [Betriebswirtschaftslehre] 35 f).

2. Die Organisation der LIEMOBUT GmbH

2.1 Organisatorische Prinzipien

2.1.1 Primär- und Sekundärorganisation

Die Primär- bzw. Sekundärorganisation befasst sich im Wesentlichen mit der Systematisierung von Stellenarten (vgl., auch im Weiteren, Bea/Schweitzer [Betriebswirtschaftslehre] 206 f). Anhand des Spezialisierungsgrades einer Aufgabe bzw. der Art der zu erfüllenden Aufgabe wird unterschieden, ob es sich um Daueraufgaben handelt oder aber um Spezialaufgaben. Daueraufgaben sind meist routinierte bzw. standardisierte Aufgaben und lassen sich der Organisationseinheit Primärorganisation zuordnen. Spezialaufgaben, die meist einmalig und neuartig sind und sich nur selten wiederholen, oder aber sich mit funktions- bzw. produktübergreifenden Fragestellungen beschäftigen, können hingegen der Organisationseinheit Sekundärorganisation zugeordnet werden. Aufgrund dieser Systematisierung von Aufgaben werden hierarchische Unternehmensstrukturen gebildet.

Das gilt auch bei der LIEMOBUT GmbH (hierbei handelt es sich aus Geheimhaltungsgründen um ein Pseudonym). Die Bildung der Abteilungsstruktur der LIEMOBUT GmbH erfolgt nach dem Prinzip der Primärorganisation (hier: die funktionale Organisation) und gewährleistet somit die Abwicklung des Kerngeschäftes.

Bedarf es hingegen funktions- bzw. produktübergreifender Fragestellungen, oder handelt es sich um einmalige Spezialaufgaben, kommt die hierarchieergänzende bzw. hierarchieübergreifende Organisationsstruktur der Sekundärorganisation zum Einsatz. Für die Koordination dieser

Aufgaben werden organisatorische Zuständigkeiten geschaffen, die sich mit der Abwicklung dieser Sonderaufgaben beschäftigen. (Siehe zum theoretischen Hintergrund Bea/Göbel [Organisation] 383)

Bei der LIEMOBUT GmbH ist die Abteilung Nebenbetriebe als Beispiel hierfür anzuführen. Sie befasst sich als bereichsübergreifende Organisationseinheit beispielsweise mit den Bauvorhaben bzw. der Werksentwicklung vor Ort.

2.1.2 Funktionale Organisation

Das Organisationsmodell der LIEMOBUT GmbH beruht auf dem Prinzip der funktionalen Organisation. Wesentliche Merkmale der funktionalen Organisation sind das Verrichtungsprinzip, das Einliniensystem sowie das Prinzip der Zentralisation. Ansatz des Verrichtungsprinzips ist es, dass gleichartige Funktionen und Verrichtungen zusammengefasst werden.

Meist richtet sich die Zusammenfassung am Leistungsprozess eines Unternehmens

aus. (Siehe zum theoretischen Hintergrund Bea/Göbel [Organisation] 361f) Dieses Grundmodell wird ebenfalls bei der LIEMOBUT GmbH angewendet; so erfolgt die Einteilung nach den vier Geschäftsbereichen Vertrieb, Technik, Produktion sowie Finance. Gleichartige Teilfunktionen werden auf der nächsten Gliederungsebene einem der vier Geschäftsbereiche zugeordnet. Die Weisungsbefugnis bei der LIEMOBUT GmbH erfolgt gemäß dem Einliniensystem, d.h. eine untergeordnete Stelle erhält lediglich Anweisungen von der ihr übergeordneten Stelle (Einfachunterstellung). Die Hierarchiestufen sind bei der LIEMOBUT GmbH somit klar geregelt.

Durch die Errichtung von Stabstellen, welche die Unternehmensleitung bei wichtigen Koordinationsaufgaben unterstützen sollen, wird jedoch teilweise das klassische Einliniensystem durch das Stabliniensystem abgelöst.

Die Geschäftsführung der LIEMOBUT

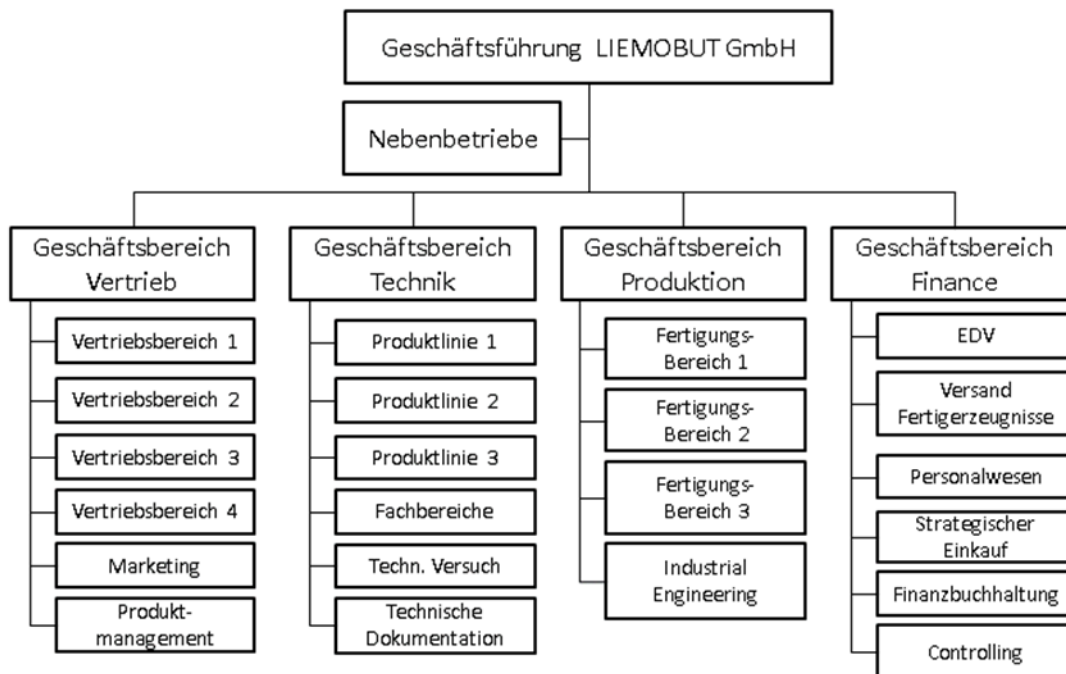


Abbildung 1: Organigramm der LIEMOBUT GmbH

GmbH hat die Aufgabe, die vier verschiedenen Geschäftsbereiche zu koordinieren; sie gibt die Ziele, Strategien und Maßnahmen vor, d.h. die Entscheidungsbefugnisse sind zentralisiert und geben den jeweiligen Funktionsbereichen die Verantwortung für operative Entscheidungen.

Die vereinfachte Darstellung des Organigramms der LIEMOBUT GmbH in Abb. 1 gibt einen Überblick über die bisher erläuterten, organisatorischen Prinzipien.

2.2 Festlegung der Aufbauorganisation

Es können zwei wesentliche Gestaltungsbereiche der Organisation eines Unternehmens unterschieden werden, die Aufbau- und die Ablauforganisation (vgl., auch im Weiteren, Bea/Göbel [Organisation] 247). Während sich die Ablauforganisation mit der Gestaltung des Ablaufs von Leistungsprozessen auseinandersetzt, befasst sich die Aufbauorganisation mit dem Aufbau einer Unternehmung. Durch diese wird das Stellengefüge einer Unternehmung geschaffen, die Verteilung von Aufgaben und Aufgabenträger, welche sodann aus dem Organigramm eines Unternehmens ersichtlich ist.

Der Prozess ‚Aufbauorganisation festlegen‘ ist ein Teilprozess des Führungsprozesses bei der LIEMOBUT GmbH und kann wie folgt beschrieben werden: Wird die Aufbauorganisation der LIEMOBUT GmbH angepasst, definiert die Geschäftsführung den neuen Bereich bzw. die neue Abteilung und weist Verantwortlichkeiten und Befugnisse zu. Die Änderung der Aufbauorganisation wird anschließend im Organigramm der LIEMOBUT GmbH dokumentiert und bekannt gemacht. Handelt es sich um die Anpassung innerhalb einer bestehenden Organisation, hat die betroffene Fachabteilung die Aufgaben zu beschreiben (Stellenbeschreibung) und es wird eine neue Kostenstelle festgelegt. Weiterhin ist zu ermitteln, ob Personal-

bedarf im Zuge der Anpassung besteht. Dies muss in der Personalplanung berücksichtigt und entsprechend an die Personalabteilung weitergegeben werden.

3 Die Struktur der Planung bei der LIEMOBUT GmbH

3.1 Planung als Managementfunktion

3.1.1 Aufgabe, Funktion und Merkmale der Planung

„Die Planung ist eine Managementfunktion mit der Aufgabe, die Ziele, die in einem vorgegebenen Zeitraum erreicht werden sollen, sowie die Handlungen zur Erreichung dieser Ziele festzulegen.“ (Friedl [Unternehmensplanung] 5). Die Ziele, die definiert und angestrebt werden, sowie die Gestaltung des Vollzugs, liegen in dem jeweiligen Verantwortungsbereich der Unternehmung und werden auch selbst von diesem festgelegt (vgl. Friedl [Unternehmensplanung] 10).

Wesentliche Aufgabe der Planung ist es demnach, für einen vorgegebenen, künftigen Zeitraum Ziele für die Unternehmung festzulegen sowie zugehörige Handlungen zur Zielerreichung zu definieren (vgl., auch im Weiteren, Friedl [Unternehmensplanung] 24f). Durch die Planung kann die langfristige Unternehmensausrichtung gestaltet werden. Es wird beispielsweise festgelegt, welche Maßnahmen zu ergreifen sind und aus welchem Grund sie ergriffen werden. Durch das Einbinden der Planung in die Managementaufgabe eines Unternehmens soll zudem die Effektivität des Unternehmensprozesses gesteigert werden. Das wird als Funktion der Planung bezeichnet.

Wesentliche Merkmale der Planung sind deren Zukunftsbezogenheit, der Gestaltungscharakter, die Rationalität, und der Prozesscharakter sowie deren informativ-Charakter (vgl., auch im Weiteren, Friedl [Unternehmensplanung] 19 ff). Die

Zukunftsbezogenheit stellt sicher, dass zukünftige Chancen und Risiken der Umwelt betrachtet und in die Unternehmensplanung einbezogen werden. Der Gestaltungscharakter der Planung stellt sicher, dass bei der Erarbeitung von Handlungsmöglichkeiten zur bestmöglichen Zielerreichung Chancen sowie Risiken aufgedeckt werden, die es zu nutzen bzw. zu vermeiden gilt. Ein weiteres Merkmal der Planung ist die Rationalität. Es ist demnach bewusstes, zielgerichtetes Vorgehen bei der Planung gefordert. Auch der Prozesscharakter findet sich bei der Planung wieder, hier die Abfolge einzelner, durch Informationen verkettete Aktivitäten, die der Zielbildung, der Problemerkennung und Problemanalyse sowie der Problemlösung dienen. Durch Planung werden Informationen gewonnen, aufgenommen, verarbeitet sowie übermittelt. Das wird als informationeller Charakter der Planung bezeichnet.

3.1.2 Phasen des Planungsprozesses

Der Planungsprozess wird in verschiedene Phasen unterteilt, wobei diese Unterteilung auf Basis der Phasenaufgaben vorgenommen werden kann. Die einzelnen Phasen lauten Zielbildung, Problemfeststellung, Alternativensuche, Prognose, Bewertung und Entscheidung. (Vgl., auch im Weiteren, Bea/Schweitzer [Allgemeine Betriebswirtschaftslehre] 71ff)

Durch die Zielbildung (erste Phase) wird ein entsprechendes System von Handlungsnormen im Unternehmen festgelegt; hierdurch soll das Zielsystem formuliert werden. Mithilfe der Problemfeststellung (zweite Phase) kann ermittelt werden, wie groß die Lücke zwischen den gesetzten Zielen (Zielvorstellung) eines Unternehmens und der erwarteten Lage ist. Die dritte Phase im Planungsprozess befasst sich mit der Alternativensuche. Alternativen beschreiben Vorgehensweisen zur Erreichung vorgegebener Ziele. Wahr-

scheinlichkeitsaussagen (Prognosen), als vierte Phase im Planungsprozess, geben Auskunft über das Auftreten von Ereignissen in der Zukunft. Die Prognosen stellen eine wichtige Komponente im Planungsprozess dar, da sie über mögliche Sachverhalte in der Zukunft sprechen. In der fünften Phase (Bewertung und Entscheidung) werden nun alle formulierten und auf ihre Zielwirksamkeit überprüften Alternativenpläne bewertet und anschließend eine Entscheidung für einen bestimmten Alternativenplan herbeigeführt.

3.2 Beispielhafte Prozesse im Bereich der Planung bei der LIEMOBUT GmbH

3.2.1 Unternehmensziele planen

Unternehmensziele werden bei der LIEMOBUT GmbH aus verschiedenen Beweggründen gebildet; einerseits ergibt sich dies aus der Konzernvorgabe. Andererseits lassen sich aus den Unternehmenszielen Meilensteine ableiten, an welchen sich die Unternehmensentwicklung orientieren soll.

Bei der Vorgehensweise der Planung der Unternehmensziele ist die Ausgangsbasis die Betrachtung des Marktes. Da ein Unternehmen sehr stark von der Marktentwicklung abhängt, werden bei der LIEMOBUT GmbH zunächst Marktdaten gesammelt und analysiert. Mithilfe der analysierten Marktdaten wird sodann die Qualitätspolitik ausgearbeitet und im Unternehmen bekannt gemacht. Die operativen Unternehmensziele (kurz- und mittelfristig) lassen sich aus der Qualitätspolitik ableiten und werden von der Geschäftsführung der LIEMOBUT GmbH festgelegt.

Für die operative Umsetzung der Unternehmensziele zeichnen die jeweiligen Geschäftsbereiche bei der LIEMOBUT GmbH verantwortlich.

3.2.2 Ergebnisplanung

Die Ergebnisplanung der LIEMOBUT GmbH umfasst mehrere Bereiche: Die Absatzplanung, die Produktionsplanung, die Investitionsplanung, die Personalplanung sowie die Kostenplanung (vgl. Abb. 2).

Basis der Absatzplanung stellt die Marktbeobachtung und Marktanalyse dar. Hieraus können Marktanteilsziele je Staat ermittelt werden. Im Einklang mit den Unternehmenszielen wird der Anteil von der LIEMOBUT GmbH je Staat und Zielgruppe vom Marktpotential abgeleitet. Von den Vertriebspartnern werden die Detailziele zum Absatzweg eingeholt und der Mittelbedarf wird errechnet. Alle erarbeiteten sowie eingeholten Zielmarktanteile werden zusammengeführt und der Jahresabsatzplan wird gebildet.

Die Geschäftsführung prüft abschließend den Jahresabsatzplan auf plausible Umsetzung. Nach erfolgter Genehmigung fließt der Jahresabsatzplan in die Produktionsplanung der LIEMOBUT GmbH ein.

Um die Jahresstückzahlen gesamt und pro Gerätetyp festzulegen, müssen vorab Ressourcen ermittelt und eine Marktanalyse durchgeführt werden. Anschließend muss der Personalbedarf ermittelt werden.

Zusätzliches Personal ist in der Personalplanung zu berücksichtigen. Aus dem ermittelten Jahresprogramm wird ein Monatsprogramm erstellt, welches im Fertigungsprogramm aufgelistet ist. Hieraus sind der Gerätemix sowie die Geräteplanung pro Woche ersichtlich. Für

jedes Gerät wird ein Projekt inkl. Montageplan erstellt, welches in die Projektliste aufgenommen wird. Dadurch lässt sich der Materialbedarf für alle geplanten Projekte ermitteln. Diese Informationen fließen gesammelt in die Kapazitätsplanung der Fertigung ein und stellen wiederum die Basis für die Investitionsplanung dar.

Durch Detailplanungen (die ermittelten Ressourcen / Absatzzahlen der Geräte) in den jeweiligen Abteilungen wird der jährliche Investitionsbedarf der LIEMOBUT GmbH geplant und im Rahmen des Investitionsplans festgehalten. Die Investitionsvorhaben werden anschließend durch die Geschäftsführung bewertet.

Die Übergabe der Zahlen zum Investitionsbedarf erfolgt dann gesammelt an die Spartenobergesellschaft. Genehmigt die Spartenobergesellschaft die Investitionsvorhaben, so werden die Daten in den Investitionsplan der LIEMOBUT GmbH für das Folgejahr aufgenommen.

Werden die Investitionsvorhaben allerdings durch Spartenobergesellschaft abgelehnt, wird von der Geschäftsführung der LIEMOBUT GmbH bestimmt, ob das jeweilige Investitionsvorhaben auf das kommende Jahr verschoben werden kann bzw. ob generell reduziert werden muss.

Auch die Personalplanung ist wichtiger Bestandteil der Ergebnisplanung bei der LIEMOBUT GmbH. Die benötigten Personalressourcen können auf Basis der Geräteabsatzplanung sowie der Produktionsplanung ermittelt und im Rahmen eines Personalplans festgehalten werden.

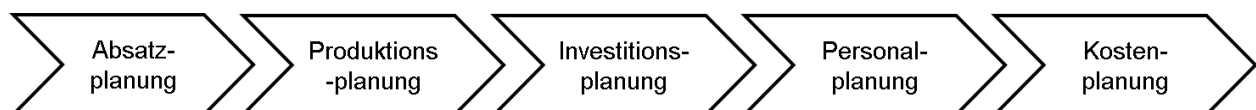


Abbildung 2: Ergebnisplanung bei der LIEMOBUT GmbH

Nach der Freigabe des Personalplans durch die Geschäftsführung der LIEMOBUT GmbH wird der Personalplan umgesetzt und ggfs. auch in der Aufbauorganisation der LIEMOBUT GmbH berücksichtigt.

Auf Basis der im Rahmen der Absatz-, der Produktions-, der Investitions- und der Personalplanung ermittelten Ressourcen kann nun die Kostenplanung der LIEMOBUT GmbH durchgeführt werden. Alle variablen Kosten und Fixkosten werden erfasst und hieraus der Plan-Betriebsabrechnungsbogen für die LIEMOBUT GmbH erstellt. Es erfolgt die Durchführung der Kostenstellenrechnung, wodurch Stundensätze und Gemeinkostenzuschlässe ermittelt werden. Anschließend kann der Soll-Ist-Vergleich durchgeführt sowie die kurzfristige Erfolgsrechnung erstellt werden. Mithilfe der kurzfristigen Erfolgsrechnung kann geprüft werden, ob Kostenanpassungen notwendig sind bzw. ob abschließend die finale Ergebnisrechnung durchgeführt wird.

4 Das Personalwesen bei der LIEMOBUT GmbH

4.1 Aufgaben und Ziele des Personalwesens

Zu den wesentlichen Aufgaben der Personalwirtschaft bzw. des Personalwesens zählen die Personalbereitstellung und der Personaleinsatz für die im betrieblichen Leistungsprozess benötigte Personalkapazität, die Gestaltung personeller Verhältnisse im Unternehmen sowie die zielorientierte Personalführung (vgl., auch im Weiteren, Balderjahn/Specht [Einführung] 232f).

Im Einzelnen umfassen die Aufgaben des Personalwesens die Bedarfsermittlung und die Beschaffung, die Entwicklung, die Bewertung und Entlohnung sowie die Führung und Motivation des Personals. Auch

der Personaleinsatz (z.B. Arbeitszeit und Arbeitsort), die Personalerhaltung und die Personalfreistellung zählen zu den wichtigen Aufgaben im Personalbereich. Mithilfe des Personalcontrollings kann der Beitrag der personalwirtschaftlichen Maßnahmen zum Unternehmenserfolg gemessen werden.

Im Personalwesen werden substantielle, ökonomische sowie soziale und humane Ziele verfolgt. Substantielle Ziele beschäftigen sich mit personalwirtschaftlichen Problemen, wie beispielsweise der Reduzierung von Fehlzeiten. Durch ökonomische Ziele sollen betriebliche Erfolgsgrößen durch Personalmaßnahmen erreicht werden (z.B. Erhöhung Arbeitsproduktivität) und mithilfe der sozialen Zielsetzung soll zur Befriedigung persönlicher und sozialer Bedürfnisse von Mitarbeitern beigetragen werden.

4.2 Beispielhafte Prozesse im Bereich Personalwesen bei der LIEMOBUT GmbH

4.2.1 Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung

Damit eine optimale Stellenbesetzung bei der LIEMOBUT GmbH gewährleistet werden kann, ist eine möglichst genaue Ermittlung des erforderlichen Bedarfs notwendig. Bei der Personalbedarfsplanung spielen quantitative (wie viele Mitarbeiter werden benötigt), qualitative (welche Qualifikation ist gefordert), zeitliche (bis zu welchem Zeitpunkt entsteht der Bedarf) sowie örtliche (wo entsteht der Bedarf, z.B. in welcher Abteilung) Aspekte eine wichtige Rolle (vgl. zum theoretischen Hintergrund Balderjahn/Specht [Einführung] 234f). All diese Aspekte gilt es in der Personalplanung der LIEMOBUT GmbH zu erfassen.

Stellt ein Fachbereich bei der LIEMOBUT GmbH einen Personalbedarf fest, wird der Prozess der Personalbeschaffung ange-

stoßen. Voraussetzung dafür ist, dass eine genehmigte Personalanforderung durch die Geschäftsführung vorliegt. Anschließend erstellt die Personalabteilung eine Stellenausschreibung sowie ein Anforderungsprofil, das die Festlegung der Bewerberqualifikation enthält, welche mit der Fachabteilung abgestimmt wird.

Die Stelle muss zunächst intern am schwarzen Brett sowie im Intranet ausgeschrieben werden; nach § 93 BetrVG kann dies vom Betriebsrat eingefordert werden. Eingehende Bewerbungen werden anhand von ABC-Kategorisierungen ausgewertet. Sofern intern kein passender Bewerber vorhanden ist, wird die Stelle extern ausgeschrieben. Personalabteilung und Fachabteilung entscheiden hierbei über das Medium (Internet, Jobportale, Zeitungen), über die Einbindung von Personalberatungsunternehmen etc. sowie über die Reichweite der Maßnahmen.

Alle selektierten Bewerbungen, die dem Stellenprofil entsprechen, werden an die Fachabteilungen weitergeleitet und von diesen gesichtet. Die Fachabteilung entscheidet im Weiteren, ob ein Bewerber zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird oder nicht.

Die Bewerbungskorrespondenz wird seitens der Personalabteilung vorgenommen. Das umfasst sämtliche Zwischenbescheide, die Einladungen und auch die Absagen. Bei einer Absage werden dem Bewerber die Bewerbungsunterlagen zurückgesendet. Vorstellungsgespräche für diejenigen Bewerber, welche nach Einschätzung der Fachabteilung in Frage kommen könnten, werden seitens der Personalabteilung organisiert und durchgeführt; ebenfalls anwesend in den Vorstellungsgesprächen sind die Fachabteilungen.

Nach der Auswahl eines passenden Bewerbers erfolgt die Einstellung. In

diesem Zusammenhang werden Vertragskonditionen verhandelt und vereinbart. Gemäß § 99 BetrVG ist auch der Betriebsrat vor der Einstellung anzuhören, da dieser bei personellen Einzelmaßnahmen ein Mitbestimmungsrecht hat. Erteilt der Betriebsrat die Zustimmung, wird der Bewerber eingestellt.

4.2.2 Personalentwicklung

Vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen, sozialen und technologischen Wandels müssen sich Mitarbeiter stets mit Veränderungen auseinandersetzen und sich an diese anpassen. Die Personalentwicklung hat die Förderung der Mitarbeiter der LIEMOBUT GmbH zur Aufgabe, so dass alle Aufgaben im Sinne der Unternehmensziele bewältigt werden können und dass die Qualifikation der Mitarbeiter den Stellenanforderungen entspricht.

Bei der LIEMOBUT GmbH wird Personalentwicklung durch die Planung und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt. Ob die Notwendigkeit für eine Qualifizierungsmaßnahme bei einem Mitarbeiter besteht oder nicht, wird im Rahmen des jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs ermittelt.

Für alle Qualifizierungsmaßnahmen, die pro Fachabteilung anfallen, muss ein jährlicher Budgetplan erstellt und festgelegt werden, welcher auch von der Geschäftsführung genehmigt werden muss. Nach erfolgter Freigabe des Budgetplans meldet die Fachabteilung den Qualifizierungsbedarf an die Personalabteilung. Der für die Ausbildung und die Weiterbildung zuständige Referent in der Personalabteilung ermittelt die Qualifizierungsart sowie einen geeigneten Anbieter und schlägt diese der Fachabteilung vor. Nach einem Abgleich und der Zustimmung durch die Fachabteilung plant, organisiert und koordiniert der

Personalreferent die Qualifizierungsmaßnahme.

Nachdem die Qualifizierungsmaßnahme durchgeführt worden ist, wird anhand eines Seminarbeurteilungsbogens ein Soll-Ist-Abgleich durchgeführt um den Zielerreichungsgrad der Qualifizierungsmaßnahme herauszufinden und diese geeignet zu bewerten. Eine Erfolgskontrolle im Rahmen des folgenden Mitarbeitergesprächs gibt Auskunft darüber, ob die Maßnahme auch aus Sicht des Mitarbeiters erfolgreich umgesetzt werden konnte.

4.2.3 Personalführung

Die Personalführung stellt ein Element des betrieblichen Führungssystems dar. Mithilfe der Personalführung kann bei der zielorientierten Gestaltung des Unternehmens mitgewirkt werden. Die Personalführung wird zur Durchsetzung der Ansprüche des Betriebes verwendet. (vgl. zum theoretischen Hintergrund, auch im Weiteren, Balderjahn/Specht [Einführung] 236 sowie Bea/Schweitzer [Betriebswirtschaftslehre] 30). Ziel der Personalführung bei der LIEMOBUT GmbH ist die Sicherstellung einer effizienten Aufgabenerfüllung und Leistungserbringung. Weisungsbefugnis, Planvorgaben sowie Zielvereinbarungen können exemplarisch als Instrumente der Personalführung angeführt werden. Geprägt wird die Personalführung durch das Führungsverhalten und durch den Führungsstil der Vorgesetzten.

Beim Führungsverhalten ist zu unterscheiden, ob eine starke Machtausübung des Vorgesetzten vorliegt bzw. ob der Vorgesetzte beispielsweise daran interessiert ist, seine Mitarbeiter aktiv in Prozesse, Projekte o.ä. einzubinden (Mitarbeiterpartizipation). Bei der LIEMOBUT GmbH finden sich, je nach Vorgesetztem, beide Varianten.

Der Führungsstil lässt sich an dem Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten und der zu führenden Arbeitsgruppe messen. Das reicht in der LIEMOBUT GmbH vom autoritären Führungsstil (Vorgesetzter entscheidet und ordnet an) bis hin zum delegativen Führungsstil (die Gruppe entscheidet und der Vorgesetzte koordiniert).

5 Information als wichtige Komponente in den betrieblichen Führungsprozessen

Für die Führung von Unternehmen im Allgemeinen und für die LIEMOBUT GmbH im Besonderen gewinnen Informationen über Tatbestände aus dem internen und externen Umfeld zunehmend an Bedeutung. Dies hängt mit dem steigendem Informationsangebot zusammen sowie mit dem Übergang der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft (vgl. zum theoretischen Hintergrund, auch im Weiteren, Bea/Schweitzer [Betriebswirtschaftslehre] 392 ff).

Ursachen für die zunehmende Informationsintensität sind beispielsweise die notwendige Ausrichtung des strategischen Managements auf die anstehenden Veränderungen sowie auf die infolge des technologischen Fortschritts komplexeren Produkte und Produktionsprozesse. Auch die Veränderung der Umwelt im Hinblick auf bestehende ökologische Probleme und die Herausforderungen der Globalisierung bedürfen zusätzlicher Informationen. Mithilfe von Informationen können zudem Wettbewerbsvorteile gesichert werden, beispielsweise der Vorsprung durch Produktinnovationen.

Die Beschaffung und Bereitstellung von Informationen wird bei der LIEMOBUT GmbH sowohl durch unternehmensinterne Quellen, beispielsweise durch das betriebliche Rechnungswesen oder durch das Intranet, als auch durch unternehmensexterne Quellen sichergestellt.

Zusätzlich kann die Bereitstellung von Informationen, die im Rahmen der Marktforschung erhoben wurden, erfolgen.

Literaturverzeichnis

Balderjahn, Ingo und Günter *Specht*
[Einführung] Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl., Stuttgart, 2016.

Bea, Franz Xaver und Elisabeth *Göbel*
[Organisation] Organisation. Theorie und Gestaltung. 4. Aufl., Stuttgart, 2010.

Bea, Franz Xaver und Marcell *Schweitzer*
[Betriebswirtschaftslehre]
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 10. Aufl., Konstanz und München, 2011.

Friedl, Birgit [Unternehmensplanung]
Unternehmensplanung. 2. Aufl., Konstanz und München, 2017.

Acknowledgements

Die vorliegende Fallstudie wurde von Nadine Willburger im Rahmen ihres Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der VWA-Hochschule als kombinativer Betriebspraxis-Anwendungsbericht im Gebiet der führungsunterstützenden Bereiche und hier insbesondere zu den Bereichen Organisation, Planung und Personalwesen geschrieben und von Prof. Dr. Ute Reuter betreut. Aufgrund der Autorisierungsbedingungen des Unternehmens musste zur Veröffentlichung der Fallstudie der tatsächliche Unternehmensname durch das Pseudonym LIEMOBUT GmbH ersetzt werden. An dieser Stelle vielen Dank an den Geschäftsführer Technik der LIEMOBUT GmbH für die Freischaltung der anonymisierten Fallstudie.

Kontaktdaten:

Nadine Willburger
Assistenz der Geschäftsführung,
LIEMOBUT GmbH

Prof. Dr. Ute Reuter
Professur für BWL, insb. Unternehmensführung, Personal und Organisation,
VWA Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Wolframstraße 32
70191 Stuttgart

Tel. 0049-(0)711-21041-9089
E-Mail: ute.reuter@vwa-hochschule.de



Bachelor of Arts (B.A.) Betriebswirtschaftslehre

Präsenzstudium
neben dem Beruf
in Baden-Württemberg

DIE HOCHSCHULE FÜR BERUFSTÄTIGE

Es gibt viele gute Gründe, an der VWA-Hochschule zu studieren!

- Präsenzstudium neben dem Beruf
- Studieren mit und ohne Abitur
- Staatlich anerkannte Hochschule
- Akkreditierte Studiengänge mit 180 ECTS-Punkten
- Direkter Theorie-Praxis-Transfer
- Persönliche Atmosphäre, individuelle Betreuung
- Beste Karrierechancen mit Hochschulabschluss
- Erste VWA-Hochschule in Deutschland

WR

WISSENSCHAFTSRAT

Erfolgreiche Konzeptprüfung durch den Akkreditierungsausschuss

PROGRAMMAKKREDITIERT

nach Akkreditierungsrat durch  FIBAA

Forschungspapiere und Fallstudien der



Bisher erschienen / Published Papers:

Vol. 1, No. 2018-01	Reuter, Ute	Entwicklungsperspektiven von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen.
Vol. 1, No. 2018-02	Anhorn, Denise und Ute Reuter	Die Personalentwicklung der Südwestbank AG.
Vol. 1, No. 2018-03	Duijm, Bernhard	Der schwierige Weg des Renminbi zur Weltwährung.
Vol. 1, No. 2018-04	Bischof, Rainer und Jörg Föllner	Outdoor Funknavigation mittels Funklaufzeitmessung. Ergebnisse des KMU- Innovativ-Projekts „NUR FUN“, gefördert durch das BMBF.
Vol. 1, No. 2018-05	Willburger, Nadine und Ute Reuter	Organisation, Planung und Personalwesen bei der LIEMOBUT GmbH.