

MODUL: PERSONALFÜHRUNG

Lehrbrief nach den staatlichen Fortbildungsordnungen und Rahmenplänen (DIHK)



PRÜFUNGSWISSEN FÜR INDUSTRIEMEISTER

- ✓ LERNGRAFIKEN, DEFINITIONEN UND PRAXISFÄLLE
- ✓ LERNERFOLGSKONTROLLEN UND PRÜFUNGSAUFGABEN
- ✓ MIT LÖSUNGSTEIL UND TIPPS FÜR DIE PRÜFUNG

Inhaltsverzeichnis

1	Legende zur Orientierung.....	6
2	Personalbedarf im Rahmen der Personalplanung ermitteln.....	6
2.1	Was ist das Ziel der Personalplanung?	7
2.2	Interne und externe Einflussfaktoren auf die Personalplanung.....	7
2.3	Die Personalplanung vollzieht sich in sechs Prozessabschnitten	7
2.3.1	Abschnitt 1: Ermittlung des Personalbedarfs / Personalbedarfsplanung	7
2.3.2	Abschnitt 2: Planung der Personalbeschaffung / Personalbeschaffungsplanung	8
2.3.3	Abschnitt 3: Planung des Personaleinsatzes / Personaleinsatzplanung.....	11
2.3.4	Abschnitt 4: Planung der Personalentwicklung / Personalentwicklungsplanung	13
2.3.5	Abschnitt 5: Planung der Personalfreisetzung / Personalabbauplanung	14
2.3.6	Abschnitt 6: Planung der Personalkosten / Personalkostenplanung	14
2.4	Quantitative Personalbedarfsplanung.....	15
2.4.1	Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung	15
2.4.2	Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode	16
2.4.3	Personalbedarfsplanung nach Zeitvorgabe.....	17
2.5	Qualitative Personalbedarfsplanung	17
2.5.1	Personalbedarfsplanung nach der Stellenplanmethode	17
2.5.2	Personalbedarfsplanung nach dem Anforderungsprofil	19
2.6	Zusammenfassung: Quantitative & qualitative Personalbedarfsplanung	20
2.7	Prüfungsaufgabe 01: Einstellungsbedarf für Auszubildende	21
3	Vom Anforderungsprofil zur Stellenanzeige	22
3.1	In 5 Schritten zum Anforderungsprofil	23
3.1.1	Schritt 1: Legen Sie die Aufgaben für die jeweilige Stelle oder die Position fest	23
3.1.2	Schritt 2: Welche formalen Anforderungen für die Stelle werden gefordert?	24
3.1.3	Schritt 3: Definieren Sie die Kompetenzbereiche und Kriterien für die Stelle	25
3.1.4	Schritt 4: Gewichten Sie die Kriterien in Zahlenwerte und in Kann/Muss-Kriterien	28
3.1.5	Schritt 5: Addieren Sie die Punktzahlen Ihrer Gewichtung für eine Ausprägung.....	29
3.2	Die Stellenbeschreibung als interne Grundlage	31
3.3	So erstellen Unternehmen eine Stellenanzeige richtig.....	32
3.3.1	Aufmerksamkeit, Anzeigemuster, Bilder und Logos	32
3.3.2	Das Unternehmensportrait und der Job-Titel in der Stellenanzeige.....	33
3.3.3	Infos zu Aufgabenbereichen, was das Unternehmen bietet und die Veröffentlichung	34
3.3.4	Beispiel einer Stellenanzeige für einen Ausbildungsplatz	35
3.4	Zusammenfassung: Vom Anforderungsprofil zur Stellenanzeige	36
3.5	Prüfungsaufgabe 02: Stellenbildung und Anforderungsprofil.....	36
4	Gewinnung und Auswahl neuer Mitarbeiter	37
4.1	Wir suchen nicht den „Besten“, sondern den „Geeignetsten“	37
4.2	Personalmarketing und Recruiting-Strategien.....	38
4.2.1	Trends am Arbeits- und Ausbildungsmarkt	39
4.2.2	Zielgruppen kennen und kennen lernen	41
4.2.3	Marketinginstrumente und Maßnahmen	42
4.2.4	Marketingmix, Werbeplanung und Erfolgskontrolle.....	45
4.3	Wichtige Kriterien der Personalauswahl.....	47
4.4	Auswahlverfahren unter betrieblichen Bedingungen	47
4.4.1	Auswahlinstrument 1: Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse	48
4.4.2	Auswahlinstrument 2: Berufseignungstest und psychologische Testverfahren	57

4.4.3	Auswahlinstrument 3: Telefoninterview und Vorstellungsgespräch	61
4.4.4	Auswahlinstrument 4: Assessment Center und Gruppenauswahlverfahren	67
4.5	<i>Mitbestimmung des Betriebsrates bei Einstellungen</i>	72
4.6	<i>Zusammenfassung: Gewinnung und Auswahl neuer Mitarbeiter</i>	73
4.7	<i>Prüfungsaufgabe 03: Auswahlverfahren – Assessment Center</i>	74
5	Einarbeitungsplanung für neue Mitarbeiter	75
5.1	<i>Drei Gründe für eine professionelle Einarbeitung von Mitarbeitern</i>	75
5.2	<i>Einarbeitung neuer Mitarbeiter in vier Schritten</i>	76
5.2.1	Schritt 1: Vor Dienstantritt	77
5.2.2	Schritt 2: Der erste Arbeitstag.....	77
5.2.3	Schritt 3: Vom ersten bis dritten Monat (Halbzeit)	78
5.2.4	Schritt 4: Vom vierten bis sechsten Monat (Ablauf der Probezeit).....	78
5.3	<i>Auswahl und Anforderung an den Paten in der Einarbeitung</i>	78
5.3.1	Was sind die Auswahlkriterien für einen Paten?	79
5.3.2	Welche Aufgaben hat der Pate?.....	79
5.4	<i>Zusammenfassung: Einarbeitungsplanung für neue Mitarbeiter</i>	80
5.5	<i>Prüfungsaufgabe 04: Einarbeitungsplan für die erste Woche</i>	80
6	Delegation als Führungsaufgabe	81
6.1	<i>Management by Delegation als Führungsmodell</i>	81
6.2	<i>Die drei Elemente der Delegation</i>	82
6.2.1	Element 1: Die Erteilung der Aufgabe für den Mitarbeiter	82
6.2.2	Element 2: Die Übertragung von Kompetenz an den Mitarbeiter	83
6.2.3	Element 3: Die Übertragung von Verantwortung an den Mitarbeiter	84
6.3	<i>Weisungen an die Mitarbeiter und deren Widerstände</i>	84
6.4	<i>Zusammenfassung: Delegation als Führungsaufgabe</i>	88
6.5	<i>Prüfungsaufgabe 05: Delegation und Verhalten des Vorgesetzten</i>	88
7	Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter fördern.....	89
7.1	<i>Arbeitsplatzgestaltung als Bedingung für die Kooperationsbereitschaft</i>	89
7.1.1	Welche Arbeitsplätze innerhalb des Unternehmens gilt es zu gestalten?.....	89
7.1.2	Wie die Stellenspezialisierung zur Steigerung der Arbeitsproduktivität führt	90
7.1.3	Wie die Gruppenarbeit zur Steigerung der Arbeitsproduktivität führt.....	91
7.1.4	Fünf Kriterien effizienter Aufgabengestaltung für eine hohe Arbeitszufriedenheit	94
7.1.5	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung für eine hohe Arbeitszufriedenheit	95
7.2	<i>Arbeitszeitmodelle als fördernde Betriebsstruktur</i>	97
7.2.1	Teilzeitarbeit.....	97
7.2.2	Gleitende Arbeitszeit.....	98
7.2.3	Jahresarbeitszeit.....	98
7.2.4	Vertrauensarbeitszeit.....	99
7.2.5	Job-Sharing.....	99
7.2.6	Schichtarbeit	100
7.2.7	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)	100
7.2.8	Rollierende Wochenarbeitszeit	100
7.2.9	Sabbatical (Sabbatjahr)	101
7.3	<i>Optimierung der Mitarbeitermotivation durch die Führungskräfte</i>	102
7.3.1	Mit dem Taylorismus und der Massenproduktion fing Mitarbeitermotivation an	102
7.3.2	Mit der XY-Theorie von McGregor zu motivierten Mitarbeitern	103
7.3.3	Mit der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter	104
7.3.4	Motivieren mit den 16 Lebensmotiven von Steven Reiss	104
7.3.5	Die Flow-Theorie und einfach nur glücklich sein bei der Arbeit	106

7.3.6	Wie führen Sie intrinsisch motivierte Mitarbeiter?	106
7.3.7	Wie führen Sie extrinsisch motivierte Mitarbeiter?	107
7.4	<i>Mitarbeitergespräche als Mittel zur Förderung der Kooperation</i>	108
7.4.1	Das Beurteilungsgespräch für die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters	108
7.4.2	Das Kritikgespräch für verbesserte Leistung & Verhalten des Mitarbeiters	111
7.4.3	Worum geht es bei einem Fördergespräch?	112
7.4.4	Konfliktgespräche löst man nur gemeinsam	113
7.4.5	Das Zielvereinbarungsgespräch mit dem Mitarbeiter	114
7.5	<i>Welche Kommunikationsformen und Fragetechniken lassen sich nutzen?</i>	115
7.5.1	Offene und geschlossenen Fragen – Fragetechniken im Vergleich	116
7.5.2	Aktives Zuhören als Förderung der Gesprächsatmosphäre	120
7.6	<i>Verbesserung des Betriebsklimas durch Teambildung</i>	124
7.6.1	Wie das Betriebsklima die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst	124
7.6.2	Die Mitarbeiterbefragung als Maßnahme zur Messung des Betriebsklimas	125
7.6.3	Soziale Integration fördern unter Beachtung der Teamphasen nach Bruce Tuckmann	125
7.7	<i>Zusammenfassung: Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter fördern</i>	127
7.8	<i>Prüfungsaufgabe 06: Maslow'sche Bedürfnispyramide</i>	127
8	Führungsmethoden und Führungsmittel	128
8.1	<i>Führungsgrundsätze und Verhaltensrichtlinien</i>	128
8.1.1	Verantwortungskette von der Unternehmensleitung bis zur Führungskraft	128
8.1.2	Was bedeutet Führung?	129
8.1.3	Was ist der Sinn und Zweck von Führungsgrundsätzen?	129
8.1.4	Für welche Bereiche kann man Führungsgrundsätze entwickeln?	130
8.1.5	Welche Führungsebenen sind von den Führungsgrundsätzen betroffen?	131
8.2	<i>Führungsziele in Bezug auf Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter</i>	131
8.3	<i>Führungsmittel und Management by - Konzepte</i>	132
8.3.1	Management by Objectives (MbO)	132
8.3.2	Management by Exception (MbE)	133
8.3.3	Management by Delegation (MbD)	134
8.4	<i>Führungsmethoden und Führungsstile</i>	135
8.4.1	Ein-dimensionaler Führungsstil: autoritär, kooperativ, laissez-faire	135
8.4.2	Zwei-dimensionaler Führungsstil: Aufgaben- und Mitarbeiterorientiert	137
8.4.3	Drei-dimensionaler Führungsstil: situativ und nach dem Reifegrad	138
8.5	<i>Die ersten 100 Tage als Führungskraft</i>	140
8.6	<i>Zusammenfassung: Führungsmethoden und Führungsmittel</i>	141
8.7	<i>Prüfungsaufgabe 07: Management by - Konzepte</i>	141
9	Strategien zur Konfliktlösung	142
9.1	<i>Welche Konfliktarten gibt es im beruflichen Alltag?</i>	142
9.1.1	Wie verhalten sich Mitarbeiter und Kollegen im Konfliktfall?	143
9.2	<i>Wie entstehen Konflikte eigentlich?</i>	144
9.3	<i>Welchen Konfliktstil bevorzugen Sie als Führungskraft?</i>	147
9.4	<i>Maßnahmen zur Lösung von Konflikten</i>	150
9.4.1	Was sind hilfreiche Verhaltensweisen im Konfliktfall?	150
9.4.2	Ich- und Du-Botschaften unterscheiden mit der SAG ES - Methode	150
9.4.3	Ein strategischer Leitfaden für das Führen von Konfliktgesprächen	152
9.5	<i>Zusammenfassung: Strategien zur Konfliktlösung</i>	152
9.6	<i>Prüfungsaufgabe 08: Konfliktlösung im Arbeitsteam</i>	153
10	Steuerung von Arbeits- und Projektgruppen	153
10.1	<i>Vom Projekt zum Projektmanagement</i>	153

10.2	<i>Bildung von Arbeits- und Projektgruppen</i>	154
10.2.1	Die Zusammensetzung des Projektteams und Teamrollen nach Belbin	154
10.2.2	Der Projektleiter, die Projektleiterin	156
10.2.3	Welche Hindernisse tauchen in der Teamarbeit auf?	157
10.2.4	Wie können Projektverantwortliche Hindernisse im Arbeitsteam überwinden	158
10.3	<i>Moderation von Arbeits- und Projektgruppen</i>	159
10.3.1	Worin liegen die Unterschiede zwischen moderieren und führen?	160
10.3.2	Welche Techniken kommen bei der Moderation zum Einsatz?	160
10.3.3	Wie ist der genaue Ablauf einer Moderation?	165
10.4	<i>Zusammenfassung: Steuerung von Arbeits- und Projektgruppen</i>	166
10.5	<i>Prüfungsaufgabe 09: Ziele der Moderation von Arbeitsgruppen</i>	167
11	Rechtliche Rahmenbedingungen für Fremdpersonal	167
11.1	<i>Individualarbeitsrecht und kollektives Arbeitsrecht als Grundlage</i>	167
11.1.1	Wie kommt ein Arbeitsvertrag rechtsgültig zustande?	167
11.1.2	Gewerkschaften, Tarifvertragsrecht, Streik und Aussperrung	169
11.1.3	Was regelt der Betriebsrat und welche Rechte hat er?	170
11.2	<i>Zeitarbeit nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)</i>	171
11.2.1	Rechtsverhältnisse der Verleiher, Entleiher und Arbeitnehmer	171
11.2.2	Was sollte im Arbeitnehmerüberlassungsvertrag (ANÜV) geregelt sein?	172
11.2.3	Rechte und Pflichten des Kunden gegenüber dem Zeitarbeitnehmer	173
11.2.4	Rechte und Pflichten des Kunden gegenüber dem Zeitarbeitsunternehmen	173
11.2.5	Rechte und Pflichten des Zeitarbeitsunternehmens gegenüber dem Kunden	174
11.2.6	Rechte und Pflichten des Zeitarbeitsunternehmens gegenüber dem Zeitarbeitnehmer	174
11.2.7	Rechte und Pflichten des Zeitarbeitnehmers	175
11.3	<i>Kennzeichen von Werkverträgen im Vergleich zur Zeitarbeit</i>	176
11.4	<i>Haftung für Personen- und Sachschäden in der Arbeitnehmerüberlassung</i>	177
11.5	<i>Mitbestimmung des Betriebsrats in der Arbeitnehmerüberlassung</i>	178
11.5.1	Betriebsrat im Kundenunternehmen	178
11.5.2	Betriebsrat im Zeitarbeitsunternehmen	179
11.6	<i>Zusammenfassung: Rechtliche Rahmenbedingungen für Fremdpersonal</i>	181
11.7	<i>Prüfungsaufgabe 10: Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern</i>	181
12	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	181
12.1	<i>Was hat Kaizen mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu tun?</i>	182
12.2	<i>Praxisbeispiele für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Betrieb</i>	183
12.3	<i>Welche Anreizsysteme im Unternehmen kommen in Frage?</i>	184
12.4	<i>Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen</i>	185
12.4.1	Was sind die Rahmenbedingungen für Verbesserungsvorschläge?	185
12.4.2	Beispielhafte Betriebsvereinbarung zur Bewertung von Verbesserungsvorschlägen	185
12.5	<i>Bewertung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen</i>	189
12.5.1	Beispielhafter Ablauf für das betriebliche Vorschlagswesen	189
12.5.2	Bewertung von eingereichten Verbesserungsvorschlägen	190
12.6	<i>Zusammenfassung: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess</i>	192
12.7	<i>Prüfungsaufgabe 11: Ablaufplan für einen Qualitätszirkel</i>	192
13	Lösungen der Lernerfolgskontrollen und Prüfungsaufgaben	193
14	Literaturhinweise und Quellenangaben	223
14.1.1	Quellenangaben für Bilder und Grafiken	223
14.1.2	Literaturverzeichnis	223

1 Legende zur Orientierung



2 Personalbedarf im Rahmen der Personalplanung ermitteln



In diesem Kapitel berücksichtigen Sie die internen und externen Bestimmungsfaktoren für den Personalbedarf. Sie ermitteln den Personalbedarf mittels drei unterschiedlicher Methoden und lernen die sechs Prozessschritte der Personalplanung kennen.

Die **Personalbedarfsplanung** ist ein **Teilgebiet der Personalplanung**. Mit ihrer Hilfe wird abgeschätzt, **wie groß der Personalbedarf eines Betriebs in der Zukunft sein wird**. Der Personalbedarf wird qualitativ und quantitativ geplant. Bei einer Planung nach Qualität werden die in Zukunft (kurz-, mittel- oder langfristig) notwendigen Qualifikationen/Fähigkeitsprofile ermittelt. Bei der Planung der Quantität wird meistens das Gesamtvolumen der Arbeitszeit betrachtet oder aber es wird vereinfachend darauf zurückgegriffen, Arbeitskräfte zu zählen.

Arbeitgeber

- Verfügbarkeit von Personal
- Motivation der Mitarbeiter

Wer ist an der Personalplanung besonders interessiert?

Arbeitnehmer

- Sicherheit der Arbeitsplätze
- Aufstiegschancen im Unternehmen

Gesellschaft

- Wenig Belastung am Arbeitsmarkt
- Schonung öffentlicher Kassen



2.1 Was ist das Ziel der Personalplanung?



i

Ziel der Personalplanung ist es, ...

... Mitarbeiter in der notwendigen Anzahl
 (quantitative Personalplanung: Wie viele Mitarbeiter müssen zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum zur Verfügung stehen?)

mit der entsprechenden Qualifikation
 (qualitative Personalplanung: Anforderungsprofil, Einarbeitung, Vermeidung von Fehlbesetzung)

zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.

2.2 Interne und externe Einflussfaktoren auf die Personalplanung



Aufgabe 01: Welche Einflussgrößen (**Determinanten**) wirken auf die Personalplanung ein? Fassen Sie in Einzel- oder Teamarbeit die Determinanten schriftlich zusammen.

2.3 Die Personalplanung vollzieht sich in sechs Prozessabschnitten

2.3.1 Abschnitt 1: Ermittlung des Personalbedarfs / Personalbedarfsplanung

Sie nimmt ihren Ausgang von den bestehenden Aufgaben, Arbeitsprozessen und Stellenplänen sowie der Produktions- und Absatzplanung. Veränderungen des Personalbestandes, wie z. B. durch Urlaub, Rückkehr aus Mutterschutz werden dabei berücksichtigt. Planung, mit der sichergestellt werden soll, dass die Arbeitsbedingungen menschengerecht gestaltet, das Arbeitsvolumen ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen zu erfüllen ist und Mehrarbeit in engen Grenzen gehalten wird. **Hauptaufgabe** liegt darin, frühzeitig **auf sinkende Personalbedarfe** aufgrund von Rationalisierung oder Investition **hinzuweisen**, um Maßnahmen zur wirtschaftlichen und effizienten Weiterbeschäftigung der betroffenen Beschäftigten treffen zu können.



Aufgabe 02: Ordnen Sie folgende Vorgänge in einem Betrieb den **Bedarfsarten** zu?

- Zwei zusätzliche Springerstellen werden geschaffen.
- Zehn Montagestellen entfallen und 15 Montagearbeiter scheidern aus.
- Eine weitere QS-Prüfer-Stelle wird eingerichtet.
- Eine Meisterstelle entfällt.
- Zwei Arbeitsvorbereiter möchten von Voll- auf Teilzeit gehen.



Aufgabe 03: In einem Montagebetrieb beläuft sich der gegenwärtige Ist-Stand der Belegschaft auf 1.800 Mitarbeiter. Ursprünglich waren 2.060 Mitarbeiter geplant. Aufgrund von Auftragszugängen soll die Belegschaft zukünftig auf 2.200 Mitarbeiter erhöht werden.

- Wie hoch ist der gegenwärtige Soll-Stand der Belegschaft?
- Wie hoch ist der zukünftige Soll-Stand der Belegschaft?
- Wie hoch ist der gegenwärtige Nachholbedarf?
- Wie hoch ist der zukünftige Neubedarf?

Erstellen Sie eine Tabelle oder eine Grafik zur Veranschaulichung.

2.3.2 Abschnitt 2: Planung der Personalbeschaffung / Personalbeschaffungsplanung

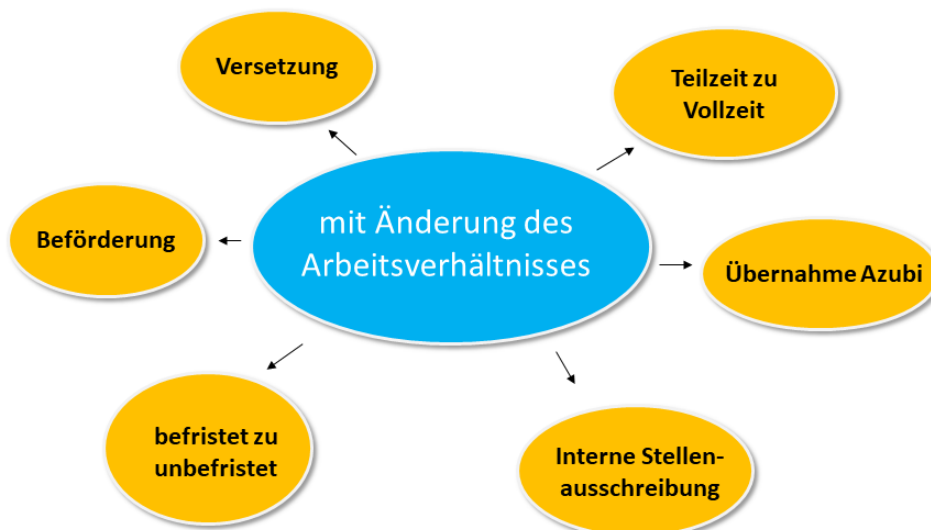
Ist der Personalbedarf über die Personalbedarfsplanung, die Kennzahlen- oder der Stellenplanmethode definiert, stellt sich die Frage: **Wie finde ich qualifiziertes Personal?**

Die Aufgabe der Personalbeschaffung (engl. Recruitment, Recruiting) besteht darin, das Unternehmen bedarfsgerecht und kostengünstig mit potenziellen Arbeitskräften zu versorgen.

Interne Personalbeschaffung ohne Änderung des Arbeitsverhältnisses



Interne Personalbeschaffung mit Änderung des Arbeitsverhältnisses



Aufgabe 04: Was sind die **Vor- und Nachteile interner Personalbeschaffung**? Schreiben Sie mindestens 5 Vorteile und 5 Nachteile der internen Personalbeschaffungsplanung auf.