
Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit

23.01.2022

Dirk J. Lamprecht



▶ Gliederung entsprechend dem Skript „IKS“

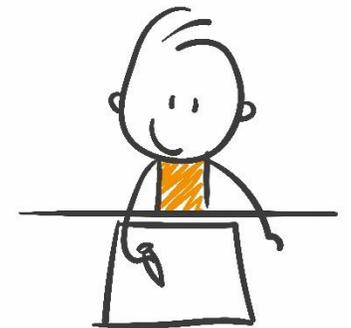
1. Kommunikation und Präsentation
2. Personalauswahl und –rekrutierung
3. Personaleinsatzplanung
4. Führungsmethoden
5. Berufsausbildung
6. Berufliche Entwicklung und Weiterbildung
7. Arbeits- und Gesundheitsschutz





► Qualifikationsinhalte lt. Prüfungsordnung

- Mit internen und externen Partnern **situationsgerecht kommunizieren** sowie **Präsentationstechniken** zielgerichtet einsetzen,
- Kriterien für die **Personalauswahl** festlegen und begründen sowie bei der Personalrestrukturierung mitwirken,
- Den **Personaleinsatz** planen und steuern,
- **Führungsmethoden** situationsgerecht anwenden,
- **Berufsausbildung** planen und durchführen,
- Die betriebliche **Entwicklung und Weiterbildung** fördern
- Den **Arbeits- und Gesundheitsschutz** gestalten





▶ 1. Kommunikation und Präsentation

Unterschiedliche Fragestellungen könnten bei verschiedenen **Kommunikationssituationen** auftreten, beispielsweise in

- Besprechungen,
- Diskussionen,
- Beratungen und
- Präsentationen



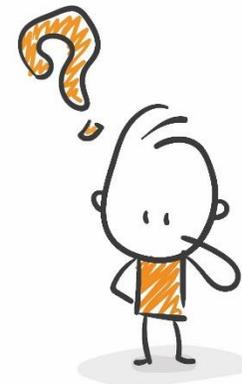
▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Eine **Besprechung** dient dazu, durch **Austausch von Meinungen** zu einem **Ergebnis zu kommen**, das von **allen Beteiligten getragen** wird.
- In einer **Diskussion** hingegen werden **Meinungen ausgetauscht**, um **Lösungen zu entwickeln**.
- Bei **Beratungen** geht es nicht um eine Diskussion zwischen gleichrangigen Teilnehmern, sondern um die **Hereinnahme einer Expertenmeinung**.
- Schließlich geht es bei **Präsentationen** darum, **Ideen und Ergebnisse** zu einem ganz **konkreten Thema vorzustellen**



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Weiterhin lässt sich viel über das **Kommunikationsverhalten** aussagen, wenn man **bestimmte Elemente der Kommunikation** untersucht, nämlich **beispielsweise**:
 - Füllwörter,
 - die Betonung,
 - allgemeine Aussagen,
 - verdeckte Appelle,
 - Wortwahl.





▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Bei **Füllwörtern** wie „ähm“ oder „hm“ möchte manchmal der Redner eine **peinliche Stille überbrücken** und **manchmal** aber auch nur dem von ihm **Gesagten ein größeres Gewicht beimessen**, um mehr Raum für seine Rede einzunehmen.
- Der **Gebrauch von Modewörtern** wie „cool“ etc. lassen den **Sprecher jugendlicher erscheinen** als er ist.
- Bei der **Betonung** möchte der Sprecher Teile seiner **Aussagen unterstützen**, indem er sie **speziell und unterschiedlich intoniert**.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Bei **allgemeinen Aussagen** wie „das ist doch klar“ oder „das ist doch jedem bekannt“ vertritt der Sprecher **keine eigene Meinung** und erhebt trotzdem einen **Anspruch auf Allgemeingültigkeit** und Wahrheit.
- **Verdeckte Appelle** sind oftmals **manipulativ** benutzt.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Unter der **Unternehmenskommunikation** versteht man eine **Managementfunktion der Kommunikation** in der Unternehmensführung.
- Unter anderem wird hiermit das **Führen von Gesprächen mit Mitarbeitern**, Sitzungsmoderation, aber auch **Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten und Beratern** bzw. die **Präsentation von Projekten** mit erfasst.
- **Öffentlichkeitsarbeit (= Public Relations)**



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Bei der **internen Kommunikation** geht es vor allem um die **Verständigung zwischen Mitarbeitern und Kollegen**.
- Durch die weitgehenden **Veränderungen der Wirtschaft** in den letzten Jahren spielt die interne Unternehmenskommunikation eine **immer wichtigere Rolle**.
- Sie dient mittlerweile als **strategisches Führungsinstrument**



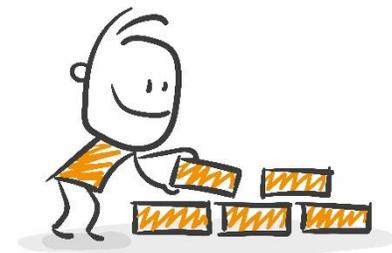
▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Die **Mitarbeiter** sollen heutzutage in **alle Veränderungen des Unternehmens** mit **einbezogen** werden und so die **Veränderung mit vollziehen**.
- So trägt die **interne Unternehmenskommunikation** unmittelbar zur **Realisierung von Neuerungen** und dem **Erreichen von Unternehmenszielen** bei.



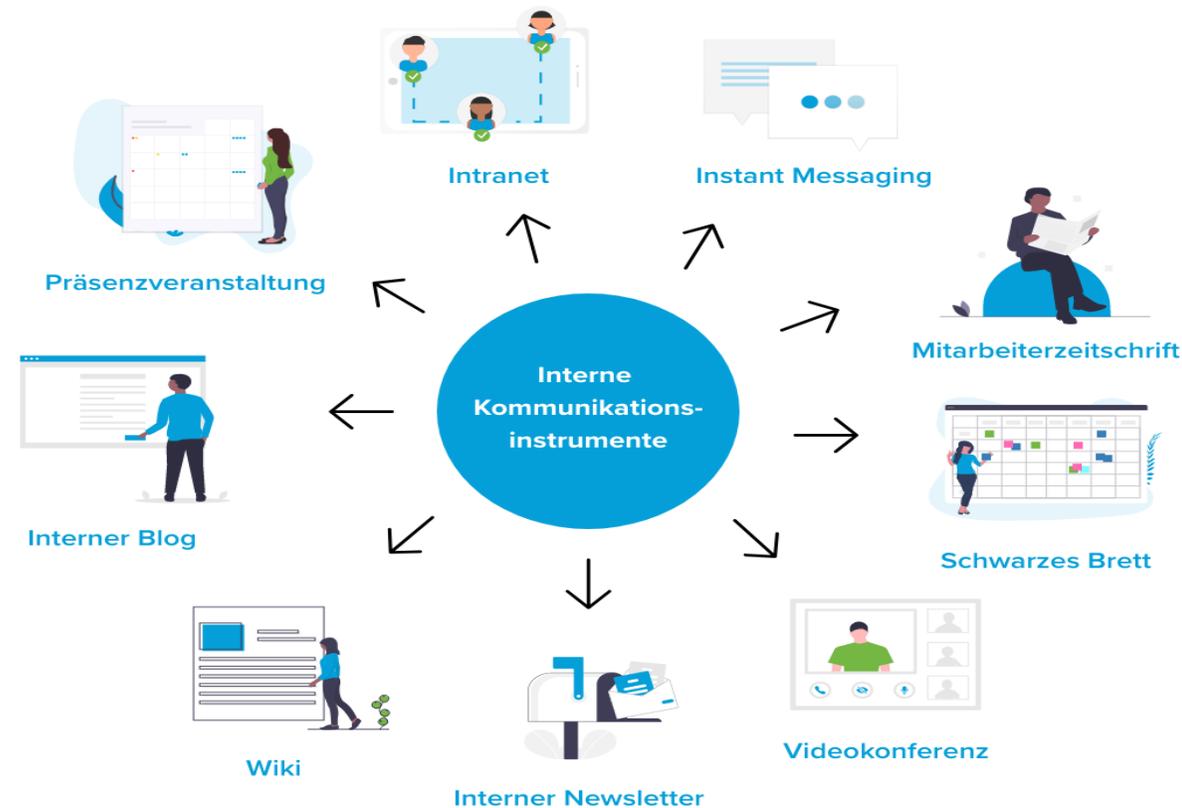
▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Durch die große **Vielzahl an Kommunikationswegen** und den damit einhergehenden Möglichkeiten greift die **interne Kommunikation** mittlerweile **in alle anderen Abteilungen** eines Unternehmens mit ein.





▶ 1. Kommunikation und Präsentation





▶ 1. Kommunikation und Präsentation





▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Die Begriffe **Marketing und Kommunikation** werden von manchen **relativ deckungsgleich verwendet, sind sie aber nicht.**
- **Marketing** ist generell eher **verkauforientiert**, wobei sich
- **Kommunikation** sehr viel **stärker indirekt** auf den Unternehmenserfolg auswirkt.
- Über **Öffentlichkeitsarbeit (= Public Relations)** wird ein **bestimmtes Bild** des Unternehmens **kommuniziert**, mit anderen Worten, transportiert



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Sehr auffällig sind klarerweise **Sprachbarrieren**.
- Dies gilt nicht nur für die **Ansprache ausländischer Kunden**, sondern **auch** für die **Kommunikation** in einem multinationalen Unternehmen, das sich also über mehrere Länder erstreckt.
- Insbesondere lassen sich hier **verbale und nonverbale Sprachbarrieren** ausmachen.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Weiterhin wird es **unterschiedlich empfunden**, ob man den **Gesprächspartner ausreden lässt** oder ob man **ihm ins Wort fällt**.
- Darüber hinaus ist es stark unterschiedlich, ob **Konflikte offen** zum Thema gemacht werden **oder nicht**.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Weiterhin spielt die **Zeitverschiebung** in multinationalen Unternehmen eine große Rolle.
- Wie soll man seine **Arbeitstätigkeiten koordinieren**, wenn die Mitarbeiter erst fünf Stunden später mit der Arbeit beginnen und ca. auch fünf Stunden später erst hiermit aufhören?.
- Weiterhin sind speziell **kulturelle Unterschiede** von großer Bedeutung.
- Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern in unterschiedlichen Ländern kann allein deswegen möglicherweise schon schlechter funktionieren, weil der **kulturelle Hintergrund** und die **Erziehung** anders sind.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Bei den **verbalen Sprachbarrieren** (verbale Kommunikation) ist zu erwähnen, dass es beim Senden einer Botschaft darauf ankommt, **wie der Empfänger diese versteht**, nicht etwa darauf, wie der Sender sie verstanden haben wollte.
- Wichtig ist also **nicht, wie der Sender** der Botschaft diese **gemeint hat, sondern wie der Empfänger sie versteht**.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Bei den **nonverbalen Sprachbarrieren** (nonverbale Kommunikation) sind **kulturelle Unterschiede** wie **Sitten, Gebräuche** zu erwähnen.
- **Wer** zum Beispiel ein **Gespräch beginnt** und ob **gewisse Rituale** zum Gesprächsbeginn gehören, ist sehr stark von der jeweiligen Kultur des Landes abhängig.
- Ob man **kritisieren darf**, wird stark **unterschiedlich gehandhabt**



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Unter **Stressmanagement** (bzw. „Stressbewältigung“) versteht man unterschiedliche Methoden, um **Stress zu verringern** oder aber, idealerweise, **ganz abzubauen**.
- **Ziele** im Rahmen des **Stressmanagements** könnten die **Aufklärung** und aber auch die **Enttabuisierung der negativen Wahrnehmung** sein.
- Weiterhin werden **individuelle Ressourcen** und die **Kompetenz zur Stressbewältigung** gefördert.
- Man sollte sich beim Stressmanagement Gedanken machen um **Begriffe** wie **Deeskalation, Verhaltensweisen, Ursachen und Prävention**.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Systematisierung von Stressoren:
 - Stresssituationen,
 - Stressursachen und
 - Stressvermeidung.
- Unterschiedliche Stresssituationen rufen **unterschiedliche Anpassungsreaktionen** des Körpers hervor.
- Wichtig zu erwähnen ist, dass die **Reaktion des Körpers auf die Verursachung, nicht die Ursache selbst, den Stress bedeutet.**



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Diese sind Reaktionen auf (erste Unterteilung von Stressoren):
 - persönliche Stressoren wie
 - Verlust des Arbeitsplatzes, Tod eines Verwandten und Krankheit
 - katastrophale Stressoren
 - persönlich erlebte Kriege und Naturkatastrophen
 - Hintergrundstressoren,
 - Probleme in der Schule oder am Arbeitsplatz, Unzufriedenheit mit der allgemeinen persönlichen Situation



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- **Stress** kann zu einem **Gesundheitsrisiko** werden, wenn dieser **über eine längere Zeit anhält**.
- Wichtig ist, dass in der Arbeitssituation **Stress** zu einem **schlechteren Betriebsklima** führen kann sowie zu **geringerer Leistung** des Arbeitnehmers und schlussendlich zu einer **höheren Fluktuation** der Mitarbeiter.
- Eine andere Unterteilung der Stressoren ist nicht in persönlich, katastrophal und Hintergrundstressoren, sondern in:
 - psychische,
 - soziale und
 - physische

Stressoren



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Zu den **sozialen Stressoren** zählen wir wahrgenommene **Einsamkeit, Mobbing** am Arbeitsplatz bzw. in der Schule und **Konkurrenzkampf**.
- **Physische Stressoren** sind eigener oder fremdgesetzter **Termindruck, Reizüberflutung**, genauso aber **Hunger oder Verletzungen**.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Stressvermeidung:
 - seine persönlichen Stressreaktionen bearbeiten
 - Bewertungen von Stress verändern
 - Stressverursacher vermeiden
 - unnütze „Stressbewältiger“ erkennen und vermeiden sowie
 - Stresserreger reduzieren.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- **Präsentationen**
 - allgemeine Überlegungen,
 - die Vorbereitung einer Präsentation
 - den Medieneinsatz und
 - die Visualisierung der Präsentation.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Zu den allgemeinen Überlegungen. Wichtig ist, in einer Präsentation **überzeugend zu wirken**. Hierbei lässt sich zum Beispiel folgendes angeben:
 - Persönlichkeit
 - Kommunikation
 - Medieneinsatz
 - Aufbau und Struktur.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Bzgl. der **Persönlichkeit** ist das **Auftreten sehr wichtig**.
- Es sollte **sicher, selbstbewusst** und **überzeugend** sein.
- Das **Erscheinungsbild** muss dem **Zweck** der Präsentation **angemessen** sein.
- Bzgl. der **Kommunikation** ist zu sagen, dass die **Sprache gut verständlich und lebendig** (nicht monoton) sein soll. Auf eine sichere **Körpersprache** sowie unterstützende **Gestik und Mimik** ist zu achten.
- Der **Medieneinsatz** sollte die Präsentation unterstützen. **Aufbau und Struktur** müssen **erkennbar und sinnvoll**, das Thema muss erfasst sein.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Die **Vorbereitung einer Präsentation** sollte
 - organisatorisch,
 - methodisch,
 - persönlich und
 - inhaltlichsein.





▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Bei der **methodischen Vorbereitung** stellt sich die Frage, **welche Zielgruppe** der Präsentation zuhört bzw. zuschaut.
- Ist diese **homogen oder heterogen**?
- Was **erwartet das Publikum** und kann es passieren, dass durch die Präsentation **Konflikte hervorgerufen** werden, die sich während derselben **in Konflikten entladen**?
- Persönlich sollte die **Präsentation gut vorbereitet** sein, so dass **keine Zweifel an der Kompetenz** der vortragenden Person entstehen. Ist also die **technische Vorbereitung** hinreichend gut, d.h. sind Handout und Folien durchdacht und der Medieneinsatz geregelt?



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Weiterhin muss die **Präsentation inhaltlich gut vorbereitet** sein.
- Man muss sich Gedanken darüber machen, **was mit der Präsentation erreicht werden soll** und ob sich die Zuhörer bzw. Zuschauer für das Thema interessieren.
- Wichtig ist weiterhin, sich über die **Reihenfolge der abzuarbeitenden Punkte** Gedanken zu machen und die **Kernbotschaft** der Präsentation prägnant herauszuarbeiten.
- Ebenso sollte der **Vortragstil nicht langweilig**, sondern spannend sein.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Auch der Medieneinsatz sollte bei einer Präsentation gut durchdacht und zielgruppenorientiert sein.
- Folgende Medien stehen zur Auswahl:
 - Overheadprojektor
 - Flip-Chart
 - Beamer
 - Pinnwand



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Egal, welches technische Hilfsmittel benutzt wird, der Vortragende muss sich stets **Gedanken über die Visualisierung** machen.
- Er muss sich fragen, ob die **Gestaltung der Folien** (beim Einsatz eines OHPs) bzw. der **Präsentationsbilder** beim Einsatz eines Beamers bzw. die **gezeigten Kärtchen bei der Pinnwand** oder aber die beschrifteten **Papiere beim Flip-Chart** geeignet sind, um das, was er präsentieren möchte, auch **dem Publikum nahezubringen**.



▶ 1. Kommunikation und Präsentation

- Er muss sich außerdem fragen, ob **der „Rote Faden“ innerhalb seiner Präsentation** gegeben ist und das **Publikum dem folgen kann**, was er erzählen möchte.
- Wichtig ist auch, ob **gezeigte Bilder zu dem Text** bzw. zu seinem Vortrag **passen**.
- Fraglich ist insbesondere der **Einsatz von Farben**. Eine **zu bunte Präsentation** ist genauso der Klarheit nicht förderlich wie ein zu farbloser Vortrag. Hier kommt es, kurz gesagt, auf die **richtige Akzentuierung** an.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Um als Unternehmen **wettbewerbsfähig zu bleiben**, sind die Anforderungen an das **Personalmanagement** heutzutage immer aus den **Unternehmenszielen abzuleiten**.
- Dies ist bedingt durch die derzeitige **Marktentwicklung**: die **Nachfrage sinkt** und die **Auswahlmöglichkeiten steigen**.
- Aus diesem Grund ist es für ein Unternehmen mehr denn je wichtig, explizit auf die Kundenwünsche einzugehen und so die **Kundenzufriedenheit zu erhöhen**.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- **Dieses Ziel** muss jedoch nicht nur durch das **obere Management**, sondern auch durch die **Mitarbeiter** des Unternehmens erfüllt werden, denn **neben attraktiven Produkten** zu einem möglichst **guten Preis-Leistungsverhältnis** spielt es für die **Kunden** auch eine immer wichtigere Rolle, wie sie von dem Unternehmen **behandelt werden**.
- **Deshalb** muss **bei allen Prozessen** des Personalmanagements **der Gedanke der Kundenzufriedenheit** im Mittelpunkt stehen, um so auch **nachhaltig den Erfolg** des Unternehmens zu sichern.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Um die **individuellen Unternehmensziele** erfolgreich verfolgen zu können, braucht ein Unternehmen **folglich ausreichend qualifizierte** und vor allem auch **zufriedene Mitarbeiter**.
- Denn die Praxis zeigt, dass zufriedene **Mitarbeiter produktiver arbeiten** und ihre **Zufriedenheit** auch im Kontakt mit **den Kunden direkt weitertragen**.
- Ein erfolgreiches Personalmanagement muss die **Qualifikationen** und die **Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter**, aber auch die **Zufriedenheit der Kunden** in hohem Maße berücksichtigen.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Beim **Personalmarketing** wird der Marketinggedanke auf das Personalwesen übertragen.
- Als „Kunde“ wird der Mitarbeiter verstanden.
- Man will das Unternehmen auf die **Bedürfnisse der Mitarbeiter ausrichten** und diese **überzeugen, motivieren** und aber auch **langfristig binden**.
- Insgesamt soll die **Arbeitgeberattraktivität gesteigert** werden.
- Wir unterscheiden:
 - internes Personalmarketing und
 - externes Personalmarketing.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- **Internes Personalmarketing** soll **vorhandene Mitarbeiter** ansprechen, wohingegen das **externe Personalmarketing** sich an die **potentiellen Mitarbeiter** richtet.
- **Internes Personalmarketing** will bewirken, dass die **Loyalität der vorhandenen Mitarbeitern** gegenüber dem Unternehmen **steigt** und folglich die **Fluktuationsrate sinkt**.
- Weiterhin möchte man sich für **potentielle Nachwuchsführungskräfte** einen geeigneten Mitarbeiterbestand **aufbauen**.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- **Internes Personalmarketing** könnte ein **sog. Onboarding** durchführen, das heißt **gewisse Rituale am ersten Arbeitstag** eines neuen Mitarbeiters durchführen, um dessen **Motivation** und dessen **Engagement zu steigern**.
- Dies könnte eine **Betriebsführung** bzw. die **Vorstellung im Kollegium** einschließen.
- Auch **Einführungsprogramme** für einen neuen Mitarbeiter sind sinnvoll



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- **Internes Personalmarketing** umfasst weiterhin die **konkrete Mitarbeiterbindung**.
- Die **Kommunikation der Unternehmenskultur** der Mitarbeiter soll durchgeführt werden, damit dieser sich mit dem Unternehmen **langfristig verbunden fühlt**.
- **Job Rotation** und **Job Enrichment** könnten eingesetzt werden, um dem „Alltagstrott“ zu begegnen.
- Weiterhin könnten konkrete Belohnungsmaßnahmen (**Incentives**) durchgeführt werden.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Beim **externen Personalmarketing** geht es darum, die **Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern**.
- Man will ein **positives Arbeitgeberimage** bewirken und sicherstellen, dass sich hinreichend viele **zukünftige Bewerber** bei dem Unternehmen bewerben.
- Weiterhin sollen dadurch für die Zukunft die **Kosten der Arbeitnehmersuche gesenkt** werden.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Beim **externen Personalmarketing** könnte man **Imagekampagnen** durchführen, um die **Unternehmenswerte** zu **vermitteln** und die Zielgruppen, welche das Unternehmen gewinnen möchte, möglichst breit anzusprechen.
- Weiterhin könnte man **Recruitingmaßnahmen** durchführen, um sich nicht auf Initiativbewerbungen zu verlassen, sondern um **selbst aktiv Mitarbeiter zu suchen**.
- Dies bedeutet, sich auf **Karrieremessen** zu zeigen oder auch **Mitarbeiterempfehlungen** nachzugehen



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Der Personalbedarf lässt sich auf unterschiedliche Arten und Weisen ermitteln:
- Einsatzbedarf
- zuzüglich Neubedarf
- zuzüglich Reservebedarf
- zuzüglich Ersatzbedarf
- abzüglich Freistellungsbestand
- = Bruttobedarf



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Der Personalbedarf lässt sich auf unterschiedliche Arten und Weisen ermitteln:
- = Bruttobedarf
- abzüglich Bestand
- abzüglich feststehende Zugänge
- = Nettobedarf.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Die einzelnen Variablen dieser Rechnung lassen sich dabei wie folgt beschreiben:
 - Der **Einsatzbedarf** fragt danach, wie **viel Personal** für die bestehenden Kapazitäten **notwendig** ist.
 - Für die **zusätzlichen geplanten** Kapazitäten ist der **Neubedarf** notwendig.
 - Der **Reservebedarf** ist deswegen erforderlich, weil bestimmte unvermeidbare Ausfälle wie **Krankheit** des Personals bzw. **Urlaub** auftritt.
 - **Ersatzbedarf** ist notwendig bei **Kündigung, Versetzung** bzw. bei Renteneintritt und hieraus folgendem Personalabbau.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Kommt es zu einem **Absatzrückgang bzw. einer Unterauslastung**, so ist im Rahmen des Freistellungsbedarfs betriebsbedingt **Personal abzubauen**.
- Der **Bruttobedarf** bezeichnet also das **insgesamt erforderliche Personal** der Bestand hingegen das vorhandene.
- Unter den **feststehenden Zugängen** verstehen wir das bereits im Unternehmen **vorhandene**, allerdings **noch nicht eingesetzte Personal**.
- Der **Nettobedarf** bezeichnet **insgesamt zu beschaffendes Personal** bei einer **Unterdeckung** bzw. **freizusetzendes Personal** bei einer **Überdeckung**.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Bei **Personalfreisetzungen** ist ggf. eine Absprache mit dem **Betriebsrat** vonnöten.
- Es müssen **Kündigungsfristen nach § 622 BGB** beachtet und außerdem müssen in bestimmten Fällen **Kündigungsschutzregeln** eingehalten werden.
- Bei **umfangreicheren Personalfreisetzungen** ist ein **Sozialplan** erforderlich, sodass den entlassenen Mitarbeitern ein **sozialverträglicher Übergang** in eine andere Arbeitstätigkeit bzw. in die Frühverrentung möglich ist.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Kennzahl im Personalbereich:
- Fehlzeitenquote = Fehlzeiten / Soll-Arbeitszeit x 100





▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Bei den zu erfüllenden Aufgaben gibt es folgende **Anforderungen**:
 - formale Anforderungen (z.B. erreichte Abschlüsse),
 - fachliche Anforderungen (z.B. spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten),
 - soziale und Führungskompetenzen,
 - Methodenkompetenzen und
 - persönliche Anforderungen (z.B. Kreativität und Selbstständigkeit)



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- In einer **Stellenbeschreibung** wird das **beschrieben**, was an einem bestimmten **Arbeitsplatz gefordert** wird, und zwar unabhängig von der Person, die ihn besetzt.
- Hieraus ist es dann möglich, das **persönliche Anforderungsprofil des Mitarbeiters** bzw. der Mitarbeiterin **abzuleiten**.
- Man kann aus der Stellenbeschreibung sehen, **wie die Stelle in die Organisation** des Unternehmens **einbezogen** ist, **welche Fachaufgaben und Führungsaufgaben** mit ihr verbunden sind, welche **Kompetenzen** und welche **Pflichten ihr zugeordnet** sind und wie die **Zusammenarbeit mit anderen Stellen** funktionieren soll.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- In einem **Stellenplan** werden **alle Stellen in einem Organigramm** der Unternehmung angegeben, **unabhängig** davon, ob sie von Personen, also von **Stelleninhabern, besetzt** sind.
- Der **Stellenbesetzungsplan** hingegen gibt nur jene Stellen an, die **tatsächlich von Personen besetzt** sind.
- Wenn es einen **Unterschied zwischen dem Stellenplan** und einem **Stellenbesetzungsplan** gibt, so bedeutet dies einen **Personalunterhang bzw. einen Personalüberhang**.
- Weiterhin unterscheiden wir zwischen einem sog. **Stellenprofil, welches ein Mitarbeiter** in seinem Berufsleben **erworben hat** und welches **außerdem zur Ausübung der Stelle notwendig** sind.
- Hingegen ist das **Anforderungsprofil auf die Stelle bezogen** und nicht auf den Stelleninhaber.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Unter **interner Personalbeschaffung** versteht man die **Besetzung** einer freien Stelle durch **Mitarbeiter**, welche **bereits im Unternehmen tätig** sind.
- Die interne Personalbeschaffung lässt sich weiterhin einteilen in eine **Versetzung** und in eine **Personalentwicklung**.
- **Versetzung bedeutet**, dass der betreffende Mitarbeiter **vorher dieselbe** oder eine **ähnliche Aufgabe** hatte.



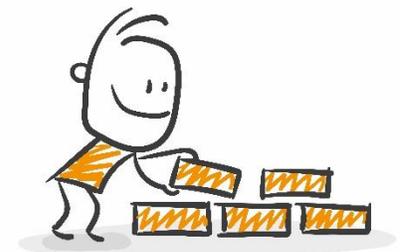
▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Hatte er dies nicht und war er **vorher mit anderen Aufgaben beschäftigt**, so spricht man hingegen von **Personalentwicklung**.
- **Vorteil** einer **internen Personalbeschaffung** ist, dass die Bewerber bereits aus der **bisherigen Erfahrung beurteilt** werden können, weil sie **schon bekannt** sind.
- **Nachteil** einer internen Personalbeschaffung ist hingegen, dass die **freiwerdende Stelle neu besetzt** werden muss.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Die **externe Personalbeschaffung** bedeutet folglich die Besetzung freier Stellen durch Menschen, welche **neu ins Unternehmen** einsteigen.
- Maßnahmen einer externen Beschaffung:
 - Inserate auf Jobvermittlung auf Seiten im Internet
 - Stände auf Jobmessen
 - Angebot von Praktikumsplätzen
 - Stellenanzeigen auf der eigenen Website
 - Stellenannoncen in Zeitschriften und Zeitungen.





▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- **Auswertung von Bewerbungsunterlagen:**
 - formale Aspekte (Bewerbung strukturiert und übersichtlich sowie fehlerfrei und vollständig?),
 - Stellenbezug (auf die zu besetzende Stelle abgestimmt?),
 - Angleich der Qualifikationen auf Anforderungen (passende bisherige Berufserfahrung und Spezialkenntnisse?)
 - Motive der Bewerbung deutlich?



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Bei einem **Bewerberggespräch unterhält sich der Fachvorgesetzte** mit einer begrenzten, vorher ausgesuchten, Anzahl von **Bewerbern**.
- Das **Bewerberggespräch (= Bewerbungsgespräch)** bietet klarerweise eine Möglichkeit, sich einen **eigenen, persönlichen Eindruck**, vom Bewerber zu machen und hierdurch das Bild aus den Bewerbungsunterlagen zu verstärken oder aber auch zu verwerfen.
- Durch das Gespräch mit dem Bewerber lassen sich **Erwartungen und Ziele abgleichen**, die das Unternehmen hat.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Der **Bewerber erhält** außerdem weitere **Informationen zum** vorgesehenen **Arbeitsplatz**.
- Wichtig ist bei der **Durchführung** des Bewerbungsgesprächs, dass dieses **gut vorbereitet** ist, man sich **ausreichend Zeit nimmt** und die nötigen **Unterlagen zur Verfügung** stehen.
- Es wird die **fachliche Eignung des Bewerbers überprüft** und man lernt dessen **Persönlichkeit kennen**.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Ein Bewerbungsgespräch könnte **wie folgt ablaufen**.
- Man kann im Bewerbungsgespräch **weitere Informationen zum Lebenslauf** erhalten,
- das **Unternehmen darstellen**, die **persönliche und familiäre Situation** des Bewerbers klären,
- was das Unternehmen interessieren könnte - wie zum Beispiel, ob dieser **mobil ist oder** nicht, außerdem **Gehalt, Arbeitszeiten** und mögliche **Nebentätigkeiten**.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- In einem Bewerbungsgespräch **muss nicht jede Frage** vom Bewerber **wahrheitsgemäß beantwortet** werden.
- Wir unterscheiden zwischen
 - arbeitsrechtlich zulässigen
 - die wahrheitsgemäß beantwortet werden müssen und
 - arbeitsrechtlich unzulässigen Fragen
 - die nicht wahrheitsgemäß vom Bewerber beantwortet werden müssen.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Allerdings muss er, wenn eine **zulässige Frage gestellt** wird, diese **wahrheitsgemäß beantworten**.
- Sollte er dies **nicht tun**, so könnte diese falsche Antwort als **arglistige Täuschung** zu einem **außerordentlichen Kündigungsgrund** führen.
- Der Bewerber darf also **unzulässige Fragen** mit der **Unwahrheit beantworten**.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Im folgenden besprechen wir mögliche Themen **zulässiger und unzulässiger Fragen**:
 - früheres Gehalt (zulässig)
 - Schwerbehinderung (zulässig)
 - chronische Krankheiten (nur wenn Tätigkeit eingeschränkt würde, oder andere Personen gefährdet würden)
 - Schwangerschaft bei einer Bewerberin (unzulässig, jedoch zulässig, wenn die Tätigkeit dadurch nicht möglich wäre)



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Im folgenden besprechen wir mögliche Themen zulässiger und unzulässiger Fragen:
 - Vorstrafen (nur dann zulässig, wenn für den Arbeitsplatz wichtig, z.B. Kassierer)
 - Zugehörigkeit
 - zu einer politischen Partei (nur wenn der AG parteipolitisch gebunden ist)
 - zu einer Religionsgemeinschaft (ebenso wie bei politischer Ausrichtung)
 - Gewerkschaftszugehörigkeit (zulässig)
 - sexuelle Vorlieben (nicht zulässig)



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Man kann **das Bewerbungsgespräch** durch **einige Tests erweitern**, damit das Unternehmen weitere Informationen zur **Leistungsbereitschaft** und zu den einzelnen **Kompetenzen** des Bewerbers erhält.
- Zu diesem **Einstellungstest** lassen sich **Fragebögen, Interviews, Arbeitsproben**, aber auch **Assessment Center** und **psychologische Tests** zählen.
- Wichtig ist dann, wenn Einstellungstest durchgeführt werden, dass **dieselben Verfahren bei allen Bewerbern durchgeführt** werden und der Bewerber **ein typisches Verhalten zeigen können** muss.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Durch **Assessment-Center** kann die Zielsetzung, **persönliche Anforderungen an die ausgeschriebene Stelle** zu erkennen, besonders gut überprüft werden.
- Man stellt den Bewerbern einzelne **ausgewählte Aufgabenstellungen** zu **problembezogenen Situationen**, welche auf die zu besetzende Stelle bezogen sind.
- Durch **geschulte Beobachter** wird der einzelne Bewerber **bei der Lösung** dieser Aufgaben **beobachtet und bewertet**.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- In einem **Assessment-Center** lassen sich unterschiedliche **Methoden** einsetzen, z.B.
 - Rollenspiele
 - Gruppendiskussionen
 - Diskussionen
 - Referate
 - Postkorb-Übungen.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Zu den **Vorteilen** gehören, dass das **Mehraugenprinzip** wegen der Intersubjektivität gewährleistet ist.
- Kandidaten und Führungskräfte zeigen eine **hohe Akzeptanz von Assessmentcentern**, gerade dann, **wenn diese praxisnah** sind.
- Es ist in einem Assessment-Center ein großer **Methoden- und Instrumentenmix** möglich und außerdem können Verhaltensweisen beobachtet werden.
- **Zwischen den Kandidaten** ist es also insgesamt möglich, in einem Assessment-Center sehr gut einen **direkten Vergleich** zu gewährleisten.



▶ 2. Personalauswahl und Personalrekrutierung

- Bei den **Nachteilen** von Assessment-Centern wäre zu erwähnen, dass die **Organisation** derselben einen **hohen zeitlichen Aufwand** bedeutet.
- **Fehlurteile** dadurch, dass ein Bewerber mit **hoher sozialer Kompetenz** und **gutem Auftreten** andere **Schwächen sehr gut kaschieren** kann, sind außerdem gerade in Assessment-Centern möglich.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Wir unterscheiden bei der **Personalplanung**:
 - Personalbeschaffung,
 - Personalfreisetzung,
 - Personalentwicklung und
 - den Personaleinsatz.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Bei der **Personalbeschaffung** stellen wir uns insbesondere auch **Fragen zum quantitativen Bedarf** und berechnen **Brutto- und Nettopersonalbedarf**.
- Andersherum verhält es sich bei der **Personalfreisetzung**, hierbei geht es um die **Kündigung** des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber.



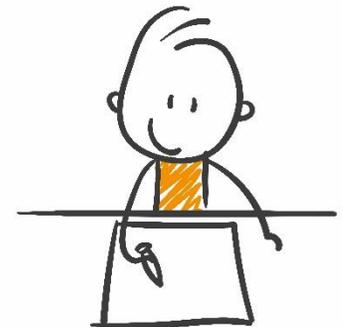
▶ 3. Personaleinsatzplanung

- **Personaleinsatzplanung** bezeichnet die **Zuordnung** der Mitarbeiter **auf die einzelnen Positionen**
- Dies muss **passend zum Fähigkeitsprofil** und auch zum **Anforderungsprofil** der Stelle passieren.
- Außerdem behandelt sie die weitere Einsetzung **freier und freigewordener Kapazitäten** als auch die **Verteilung** gegenwärtiger Mitarbeiter **auf die unterschiedlichen Arbeitsplätze**.
- Weiterhin versteht man unter der **operativen Personaleinsatzplanung** die **Schichtplanung**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- „Einsatzplanung“ ist nicht dasselbe wie „Personaldisposition“, welche vielmehr den kurzfristigen **Ausgleich** zwischen **Soll- und Ist-Personal** herstellen soll.
- Zu der **Personaleinsatzplanung** werden **Optimierungsprobleme** und damit auch **Operations Research** eingesetzt.





▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Beim **Datenschutz** ist wichtig, dass bestimmte **personenbezogene Daten** besonders sensibel behandelt werden müssen wie bspw. der Name des Mitarbeiters, sein Geburtsdatum und sein Familienstand, seine Anschrift, seine Kontonummer, sein Bildungsstand, seine Telefonnummer und EMail- Adresse sowie seine Sozialversicherungsnummer und die Nummer seines Personalausweises.
- Weiterhin sind **besonders schutzwürdig** seine ethnische Herkunft, seine religiöse Überzeugung, seine politische Meinung, seine sexuelle Orientierung und zum Beispiel die Frage, ob er einer Gewerkschaft angehört oder nicht.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- **Persönliche Daten der Mitarbeiter** werden in einem sog. **Personalinformationssystemen** erfasst, gespeichert und analysiert.
- Hierbei werden beispielsweise die Stammdaten der Mitarbeiter, die Personalberichterstattung, die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Lohn und Gehaltsabrechnung sowie die Personalplanungen erfasst.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- In einem **Berichtssystem** geht es um **periodisch wiederkehrende Daten**, welche zu **Planungs-, aber auch Kontrollzwecken** benutzt werden.
- Berichtssysteme werden zum einen **bei Bedarf erstellt**, also bei wesentlichen **Abweichungen**, aber auch periodisch und routinemäßig, also zu festgelegten Zeitpunkten.
- **Grundsätze für die Erstellung** von Berichtssystemen sind
 - der Grundsatz der Pyramide,
 - der Grundsatz der Verantwortlichkeit
 - der Grundsatz der Konzentration.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Der **Pyramidengrundsatz** besagt, dass alle **notwendigen Teilbereiche** des Unternehmens **erkennbar und verwertbar** im Berichtssystem **sein müssen**.
- Der **Grundsatz der Verantwortlichkeit** besagt, dass **Abweichungen erklärbar sein müssen** und insbesondere, dass sie den **verantwortlichen Managern** zugeordnet werden können müssen.
- **Konzentration** hingegen bedeutet wiederum, sich auf **Werte** zu konzentrieren, welche am besten geeignet sind, die **Personalarbeit darzustellen**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- **Personaleinsatzplanung** kann auch insbesondere die **Schichtplanung** bedeuten.
- Hierbei werden Arbeitnehmer **nach einem konkreten Zeitplan** versetzt nacheinander an ein und derselben **Arbeitsstelle eingesetzt**.
- Ein Schichtplan kann
 - einen festen Rhythmus bzw.
 - einen flexiblen Rhythmusvorsehen.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Bei einem **festen Rhythmus** sind einzelne **Wünsche der betroffenen Mitarbeiter** nur **schlecht zu verwirklichen**.
- Bei einem **flexiblen Rhythmus** sind **Wünsche** der Mitarbeiter **realisierbar**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Eine **besondere Herausforderung** kann der **sog. Engpass** darstellen.
- Hierbei müssen **Mitarbeiter aus der Freizeit geholt** werden, z.B. wenn kurzfristig Kollegen erkranken.
- Hierbei ist ein **sog. Doppelter Dienstplan** anzuraten.
- Es wird für **jede Schicht ein zweiter Mitarbeiter eingetragen**, welcher im ersten Dienstplan mit Freizeit zunächst vermerkt ist.
- **Vorteil** ist, dass **höhere Planungssicherheit** für die Mitarbeiter besteht.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Ziele von **Workforce-Management** liegen darin begründet, dass man die **richtigen Mitarbeiter** und insofern die **richtigen Qualifikationen** zur richtigen Zeit am **richtigen Ort** haben möchte.
- Dies soll ein **ganzheitliches Workforce-Management** leisten.
- Dadurch lassen sich **Personalkosten deutlich senken** und außerdem aber auch die **Mitarbeiterzufriedenheit steigern**.
- Weiterhin kann die **Produktivität erhöht** werden und, weil ein **besserer Service geleistet** werden kann, **zusätzlicher Umsatz generiert** werden.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Folgende **Schutzgesetze** sollten Sie kennen.
 - Arbeitszeitgesetz,
 - Schwerbehindertengesetz,
 - Bundesurlaubsgesetz,
 - Mutterschutzgesetz,
 - Arbeitsschutzgesetz und
 - Jugendarbeitsschutzgesetz.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Im **Arbeitszeitgesetz** geht es um **Sicherheit und Gesundheitsschutz** der Arbeitnehmer.
- **Gesundheitsgefahren** und **Sicherheitsrisiken**, welche durch zu starke Beanspruchung der Arbeitnehmer verursacht werden könnten, **sind zu vermeiden** bzw. **mindestens aber zu verringern**.
- **Sonntage und staatlich anerkannte Feiertage** sollen als Tag der Arbeitsruhe durch das Arbeitszeitgesetz geschützt werden.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Die **Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten** sollen innerhalb des Unternehmens **verbessert** werden.
- Es werden im **Arbeitszeitgesetz** geregelt:
 - höchstzulässige tägliche Arbeitszeit,
 - Pausen
 - Arbeit an Sonntagen und an Feiertagen,
 - Ruhezeiten und
 - zur höchstzulässige wöchentliche Arbeitszeit



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Die **höchstzulässige tägliche Arbeitszeit** darf grundsätzlich nicht länger als **acht Stunden** dauern.
- Allerdings kann sie auf bis zu **zehn Stunden** verlängert werden, wenn innerhalb einer **Frist von sechs Monaten durchschnittlich acht Stunden werktäglich** nicht überschritten werden.
- Zusätzlich ist allerdings zu sagen, dass die **wöchentliche Arbeitszeit** für einen **Zeitraum von sechs Monaten auf 48 Stunden** angehoben werden kann.
- Arbeitnehmer dürfen an **Sonn- und Feiertagen nicht beschäftigt** werden, wobei hiervon **Ausnahmen** existieren, beispielsweise bei **Schichtarbeit** und bei Arbeiten von **Ärzten**, Polizeibeamten und Feuerwehreinsatzkräften, also bei für die Bevölkerung lebenswichtigen Aufgaben.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Zu den Pausen ist zu sagen, dass Arbeitnehmer regelmäßig **nicht länger als sechs Stunden ohne Pause** beschäftigt werden dürfen.
- Sollte die **tägliche Arbeitszeit mehr als sechs Stunden** betragen, dauert die **Pause mindestens 30**, bei einer Arbeitszeit von **mehr als neun Stunden** allerdings **45 Minuten**.
- Wenn die tägliche Arbeit beendet ist, so hat der Arbeitnehmer das Recht auf eine **mindestens elfstündige ununterbrochene Ruhezeit**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Auch hierbei existieren wiederum **Ausnahmen**, welche von der **Branche abhängig** sind, beispielsweise in der **Krankenpflege** und im Gaststättengewerbe.
- Ebenfalls handelt sich hierbei nicht um zwingendes Recht, **Tarifverträge bzw. Betriebsvereinbarungen können etwas anderes vorsehen**.
- Die **höchstzulässige wöchentliche Arbeitszeit** beträgt **48 Stunden**, der Samstag (= Sonnabend) zählt hierbei als Werktag.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Das **Schwerbehindertengesetz** existiert nicht als solches, sondern **im Sozialgesetzbuch X (SGB X)**, welches besondere Regelungen zum Schwerbehindertenrecht festlegt.
- Hierzu gehören
 - die Pflicht zur Beschäftigung Schwerbehinderter
 - Kündigungsschutz bei Schwerbehinderten
 - der Zusatzurlaub
 - das Diskriminierungsverbot und
 - der Kündigungsschutz.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Die **Pflicht zur Beschäftigung Schwerbehinderter** bedeutet, dass ein **Unternehmen mit mindestens 20 Arbeitsplätzen mindestens 5 %** hiervon an Schwerbehinderte vergeben muss.
- Der **Kündigungsschutz** bei Schwerbehinderten sieht vor, dass diese **nur mit Zustimmung des Integrationsamts gekündigt** werden dürfen.
- Ein Schwerbehinderter erhält einen **zusätzlichen bezahlten Urlaub** von **einer Arbeitswoche** im Kalenderjahr.
- Das **Diskriminierungsverbot** kehrt die **Beweislast zulasten des Arbeitgebers** um, wenn die **Benachteiligung** eines schwerbehinderten Menschen **vermutet werden kann**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Das **Bundesurlaubsgesetz** sieht vor, dass ein **Arbeitnehmer** einen **Anspruch auf einen bezahlten Erholungsurlaub** hat.
- Der jährliche **mindestens** zu gewährende Urlaub beträgt **24 Werktage**, wenn die **Wochenarbeitszeit bei sechs Tagen** liegt.
- Liegt sie bei **fünf Tagen**, so genießt der Arbeitnehmer das Recht auf **mindestens 20 Arbeitstage Erholungsurlaub** im Kalenderjahr.
- Das **Urlaubsentgelt** wiederum ist abhängig vom **durchschnittlichen Arbeitsverdienst der letzten 13 Wochen** vor Urlaubsbeginn.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Das **Mutterschutzgesetz** soll Mütter und auch werdende Mütter **vor gesundheitlichen Schäden** am Arbeitsplatz **schützen**.
- Deswegen gilt **sechs Wochen vor und auch acht Wochen nach der Geburt** des Kindes, dass sie **nicht beschäftigt werden dürfen**.
- Weiterhin ist es bei **werdenden Müttern nicht** zulässig, sie für **Nachtarbeit** oder auch **Sonntagsarbeit** zu beschäftigen.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Darüber hinaus ist die **Kündigung** – bis auf wenige Ausnahmen – **während der Schwangerschaft** und bis **vier Monate nach der Entbindung nicht zulässig**.
- Es wird außerdem ein **Mutterschaftsgeld** gezahlt.
- Auch nach Ende des Mutterschutzes kann **Elterngeld bzw. Betreuungsgeld** gewährt werden.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Das **Jugendarbeitsschutzgesetz** gilt für **arbeitende Kinder** als auch für **Jugendliche**.
- Es sieht **grundsätzlich** vor, dass **Kinderarbeit verboten** ist.
- **Ausnahme** hiervon ist, wenn es sich um **leichte Arbeiten** handelt und das Kind **mindestens 13 Jahre** alt ist und **höchstens zwei Stunden täglich** bzw. **zehn Stunden wöchentlich** gearbeitet wird.
- Der Jugendliche muss **mindestens 15 Jahre alt** sein, **ausgenommen** beim **Austragen von Zeitungen** bzw. in der **Landwirtschaft**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Wird ein **Jugendlicher in der Berufsschule** unterrichtet, so **zählt dies als Arbeitszeit**, bzw. die Zeit in der Berufsschule wird auf die Arbeitszeit angerechnet.
- Die **wöchentliche Arbeitszeit** liegt bei **Jugendlichen bei 40 Stunden**, es darf **nicht länger als fünf Tage** pro Woche gearbeitet werden, darüber hinaus gehend ist eine mögliche **Mehrarbeit verboten**.
- Es ist Jugendlichen ein **Mindesturlaub von 25 bis 30 Tagen** im Kalenderjahr zu gewähren, **je nach Alter**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- **Personalbetreuung** fassen wir auf als **Dienstleistungsfunktion des Personalwesens** und bezeichnen diese deshalb **auch** als **Personalservice** bzw. als Mitarbeiterbetreuung.
- Wir verstehen hierunter die **Beratung** als auch die **Begleitung von Personal** innerhalb des Unternehmens.
- Nicht nur fassen wir hierunter die Aufgaben der **Personalabteilung**, sondern vielmehr **auch die Fürsorgepflicht** eines jeden einzelnen **Vorgesetzten** im Hinblick auf seine Mitarbeiter.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Ausprägungen von Personalbetreuung:
 - Versorgung mit Sachmitteln (wie zum Beispiel Berufskleidung)
 - Bewilligung von Sachmitteln (wie zum Beispiel Vermittlung einer Betriebswohnung)
 - Nutzung von Sachmitteln (wie zum Beispiel eines Dienstfahrzeugs)
 - Sozialbetreuung (zum Beispiel Werksarzt aber auch Sozialfürsorge)
 - Dienstleistungen (wie zum Beispiel Personalpflege)
 - immaterielle Leistungen (wie zum Beispiel Sanitätsdienst).



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- **Personalverwaltung**, hierunter verstehen wir die **Verwaltung des Personals** und das **Übernehmen von Meldepflichten** wegen des Personals.
- Verwaltung **umfasst** hierbei, dass **persönliche Daten** der Mitarbeiter zu erfassen sind und außerdem die **Personalakten** jeweils für die Beschäftigten einer Unternehmung zu führen sind.
- Weiterhin muss der **Krankenstand** und die **Fluktuation** der Mitarbeiter erfasst werden.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Ebenen der Mitbestimmung:
 - Mitbestimmung am Arbeitsplatz
 - betriebliche Mitbestimmung
 - Unternehmensmitbestimmung
 - Mitbestimmung in der Wirtschaft (zum Beispiel in Kammern).





▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Nach dem **Betriebsverfassungsgesetz** ist der **Betriebsrat** ausschließlich für die **Mitbestimmung am Arbeitsplatz** und die **betriebliche Mitbestimmung** zuständig.
- Betriebliche Mitbestimmung existiert für **jede Rechtsform**, hingegen die **Unternehmensmitbestimmung** ausschließlich für **Kapitalgesellschaften mit mindestens 500 regelmäßigen Arbeitnehmern**.
- Hier ist das **Mitbestimmungsorgan** nach dem Mitbestimmungsgesetz, dem Montan-Mitbestimmungsgesetz als auch Beteiligungsgesellschaft **der Aufsichtsrat**



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Ab einer bestimmten Personalgröße haben **Arbeitnehmer** in Betrieben das Recht, einen **Betriebsrat zu wählen**.
- **Mindestens fünf** wahlberechtigte **Arbeitnehmer** müssen ständig beschäftigt sein im Unternehmen.
- **Drei müssen** auch zum Betriebsrat **wählbar sein**.
- Es ist die Aufgabe des **Betriebsrates**, mit dem Arbeitgeber **zum Wohle der Arbeitnehmer** zusammenzuarbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge.
- Ein **Mitglied des Betriebsrats** ist in der Regel **nur außerordentlich kündbar**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Die **außerordentliche Kündigung** bedarf hierbei der **Zustimmung des Betriebsrats**.
- Sollte dieser **nicht zustimmen**, so kann diese (also die Zustimmung des Betriebsrats) allerdings **ersetzt** werden **durch ein arbeitsgerichtliches Urteil**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Ein **Betriebsrat** hat unterschiedliche **Aufgaben und Rechte**:
 - allgemeine Aufgaben
 - Informationsanspruch
 - Beratungsanspruch
 - Recht auf Anhörung
 - Recht auf Mitwirkung
 - Recht auf Mitbestimmung (echt, unecht)



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Zu den **allgemeinen Aufgaben** des Betriebsrates gehört, sich der **Belange der Arbeitnehmer anzunehmen** und **darüber zu wachen**, dass jene **Normen eingehalten** werden, welche zugunsten der Arbeitnehmer gelten.
- Weiterhin hat er darauf zu achten, dass **Maßnahmen des Arbeitsschutzes** und des **betrieblichen Umweltschutzes eingehalten** werden, er hat Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes **zu fördern**.
- Darüber hinaus hat er die **Eingliederung schwerbehinderter, älterer** als auch **ausländischer** Arbeitnehmer zu fördern.
- Und die **Vorbereitung der Wahl einer Jugend- und Auszubildendenvertretung**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Zum **Informationsanspruch** des Betriebsrates ist zu sagen, dass dieser durch den Arbeitgeber über sämtliche Umstände **informiert werden muss**, deren Kenntnis für die **Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben** des Betriebsrats **erforderlich** ist.
- Dies umfasst **insbesondere** Informationen über die **Personalplanung**.
- Er ist hierbei über **technische und organisatorische Veränderungen**, allerdings auch über gewisse personelle Einzelmaßnahmen wie **Einstellung und Kündigung** rechtzeitig zu **unterrichten**.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Der **Beratungsanspruch** des Betriebsrats geht über einen reinen Informationsanspruch hinaus, hierbei muss der Betriebsrat zum Beispiel beim **Bau technischer Einrichtungen** oder bei der **Änderung von Arbeitsabläufen** in eine Beratung einbezogen werden.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- **Anhörung** bedeutet, dass der Betriebsrat **vor jeder Kündigung anzuhören** ist (§ 102 BetrVG), er **kann** einer Kündigung bei den in § 102 III BetrVG genannten Gründen **widersprechen**.
- Dies bedeutet allerdings nicht, dass der Arbeitgeber daran gehindert wäre, die Kündigung auszusprechen.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Bezüglich der **Mitwirkung** ist zu sagen, dass bei **personellen Einzelmaßnahmen** wie **Einstellung, Versetzung oder Umgruppierung** von Mitarbeitern der Betriebsrat die **Zustimmung verweigern kann**.
- Der Arbeitgeber darf dann die vorgesehene Maßnahme nicht durchführen, kann allerdings beim **Arbeitsgericht die fehlende Zustimmung** des Betriebsrats **durch ein Urteil ersetzen** lassen



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Bei der **echten Mitbestimmung** steht dem Betriebsrat ein **Zustimmungsverweigerungsrecht** zu (bei der **unechten Mitbestimmung hingegen nicht**, hier hat er lediglich das **Recht auf Anhörung**).
- Maßnahmen werden (bei der echten Mitbestimmung) dann erst durch seine Zustimmung wirksam.



▶ 3. Personaleinsatzplanung

- Dies umfasst zum Beispiel nachfolgende soziale Angelegenheiten:
 - Mehrarbeit
 - Ausgestaltung des Arbeitsschutzes
 - Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit inklusive Pausen
 - Ausgestaltung des Arbeitsschutzes
 - Sozialeinrichtungen wie Kantinen etc.
 - betriebliche Weiterbildung.



▶ 4. Führungsmethoden

- Eine **Führungskraft** muss **bestimmte Anforderungen** erfüllen, genauer gesagt, diese durch konkrete Maßnahmen umsetzen.
- Hierzu gehören zum Beispiel:
 - Kommunikationsfähigkeit,
 - Empathie,
 - Überzeugungskraft und
 - Kreativität.



▶ 4. Führungsmethoden

- **Kommunikationsfähigkeit** ließe sich durch **Gruppendiskussionen und Rollenspiele** umsetzen,
- **Empathie** durch simulierte **Verkaufsgespräche und Planspiele**,
- **Überzeugungskraft** ebenfalls durch **Gruppendiskussionen und Rollenspiele**.
- **Kreativität** ließe sich durch **Brainstorming** und die Lösung eines konkreten Verkaufsproblems fördern und verbessern.



▶ 4. Führungsmethoden

- **Führungsverhalten** lässt sich anhand **unterschiedlicher Dimensionen** charakterisieren:
 - Beschreibungsdimensionen
 - Mitarbeiterorientierung
 - Aufgabenorientierung
 - Beurteilung



▶ 4. Führungsmethoden

- Bei der **Mitarbeiterorientierung** geht es darum, ob der **Mitarbeiter wertgeschätzt** wird oder nicht.
- Bei der **Aufgabenorientierung** ist es wichtig zu erwähnen, ob **Ziele präzisiert** und ihre **Erfüllung kontrolliert** wird.
- Eine **hohe Mitarbeiterorientierung** kann hierbei den **Vorteil** haben, dass ein hoher **Leistungsdruck zwar als belastend** empfunden wird, **allerdings durch** die hohe **Mitarbeiterorientierung eher abgefedert** wird.



▶ 4. Führungsmethoden

- Beim **kooperativen Führungsstil** werden die **Ziele mit den Mitarbeitern gemeinsam** gesetzt.
- **Entscheidungen**, welche zu treffen sind, werden **erst nach Beratung** mit den betroffenen Mitarbeitern getroffen.
- Die **Arbeitnehmer** werden dazu **ermutigt**, auch **Entscheidungen anzuzweifeln** und ihre **Einwände vorzubringen**.
- Ebenfalls muss es möglich sein, dass **Entscheidungen geändert** werden, wenn Mitarbeiter triftige Gründe hierfür vorbringen.



▶ 4. Führungsmethoden

- Weiterhin werden in einem kooperativen Führungsstil Kompetenzen als auch **Entscheidungsbefugnisse an Arbeitnehmer übertragen**.
- Diesen wird im Großen und Ganzen vertraut, so dass **Kontrollen lediglich stichprobenartig** erfolgen.
- Wichtig ist außerdem, dass das **Ergebnis kontrolliert** wird, **nicht hingegen die Art der Ausführung**.
- Soziale und psychische **Bedürfnisse der Mitarbeiter werden befriedigt** (siehe hierzu auch die Maßlowsche Bedürfnispyramide).
- Kommunikation der **Mitarbeiter untereinander ist erwünscht** und wird auch **gefördert**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Beim **autoritären Führungsstil** werden die Ziele als auch die **Entscheidungen** ausschließlich **durch die Vorgesetzten** vorgegeben bzw. getroffen.
- In einem **laissez-faire Führungsstil** greift der **Vorgesetzte** hingegen **nicht in die Arbeitsabläufe** ein.
- Seine **Anweisungen sind oftmals unklar**, er pflegt mit den Mitarbeitern keinen persönlichen Umgang.
- Im **patriarchalischen Führungsstil** setzt der Vorgesetzte **seine Interessen** durch Überzeugung durch.



▶ 4. Führungsmethoden

- Die **Theorie X** geht davon aus, dass **Menschen** grundsätzlich **nicht gewillt sind zu arbeiten**.
- Sie sind charakterisiert durch einen **geringen Ehrgeiz** und **leisten** ausschließlich, **wenn sie kontrolliert und sanktioniert werden**.
- Die **Theorie Y** hingegen hat ein vollkommen anderes Menschenbild und geht von **grundsätzlich ehrgeizigen und leistungswilligen Menschen** aus.
- Folglich **streben** diese **nach Selbstverwirklichung und Selbstkontrolle**. Sie haben **kreative Initiativen** und zeigen **Eigenverantwortung**.
- Sie **identifizieren sich mit ihrem Betrieb**, wenn dieser sie hinreichend würdigt.



▶ 4. Führungsmethoden

- **Theorie Z** wiederum geht davon aus, dass **Menschen danach streben, im Management mitzuwirken.**
- Man **motiviert sie** deshalb mit **Teamarbeit** und der Übernahme von **Verantwortung**



▶ 4. Führungsmethoden

- Im **Verhaltensgitter (= Managerial Grid)** unterscheidet man **neun unterschiedliche Arten** der **Aufgabenorientierung** (niedrig bis hoch) und **neun unterschiedliche Mitarbeiterorientierungen** (wiederum niedrig bis hoch),
- so dass man **insgesamt auf $9 \cdot 9 = 81$** unterschiedliche **Führungsstile im Verhaltensgitter** kommt.



▶ 4. Führungsmethoden

- Das **Reifegradmodell** soll den Führungsstil am sog. Reifegrad messen.
- Der **Reifegrad** wiederum **beschreibt die Motivation der Mitarbeiter** in Bezug auf die **Realisierung der ihr übertragenen Aufgaben**, insbesondere des **Fachwissens**, der **Fertigkeiten** als auch der **Erfahrung**.
- Wenn die **Fähigkeiten und die Motivation gering sind**, so soll ein **anderer Führungsstil** angewendet werden.
- Je **mehr Kompetenzen der Mitarbeiter** erhält, **umso mehr Verantwortung** und Entscheidungscompetenz wird ihm eingeräumt und der **Führungsstil muss entsprechend angepasst** werden.



▶ 4. Führungsmethoden

- In Abhängigkeit vom Reifegrad des Mitarbeiters können die unterschiedlichen Führungsstile dargestellt werden:
 - **Delegationsstil** sollte angewendet werden, wenn Mitarbeiterorientierung sehr niedrig, Aufgabenorientierung sehr niedrig
 - **partizipativer Führungsstil** sollte angewendet werden, wenn Mitarbeiterorientierung hoch, Aufgabenorientierung niedrig, aber nicht sehr niedrig



▶ 4. Führungsmethoden

- In Abhängigkeit vom Reifegrad des Mitarbeiters können die unterschiedlichen Führungsstile dargestellt werden:
 - **integrierender Führungsstil** sollte angewendet werden, wenn Mitarbeiterorientierung hoch, Aufgabenorientierung hoch, aber nicht sehr hoch
 - **autoritärer Führungsstil** sollte angewendet werden, wenn Mitarbeiterorientierung niedrig, Aufgabenorientierung hoch



▶ 4. Führungsmethoden

- **Führungsaufgaben** sind zum Beispiel die **Planung von Aufgaben**, das **Treffen von Entscheidungen**, das **Gestalten und Kontrollieren** von Prozessen als auch die **Motivation** von Mitarbeitern.
- Um Führung zu **gestalten** und **in die Tat umzusetzen**, sind hingegen **Führungstechniken** einzusetzen.



▶ 4. Führungsmethoden

- **Regelmäßig** soll eine **Ziel-Ergebnis-Analyse** durchgeführt werden.
- Bei unsachgemäßer Anwendung eines Management by Objectives-Konzept kann es zur **Gefahr eines überhöhten Leistungsdrucks** kommen, eine **Zielidentifikation ist nicht ohne weiteres** erreichbar.
- Man **fokussiert sich auf messbare Ziele** und vergisst, dass qualitative Ziele unter Umständen deutlich wichtiger sein könnten.
- Zielabhängigkeiten **über Abteilungsgrenzen hinweg**, ein so genanntes **Zielpooling**, sind **schwer lösbar**.



▶ 4. Führungsmethoden

- **Management by System** wiederum bedeutet, dass mit **Delegation** und auf Grundlage **computergestützter Informations- und Steuerungssysteme** geführt werden soll.
- Es erfolgt eine quasiautomatische **Steuerung der Routine-Management-Prozesse** durch den **Einsatz von Computern**.
- **Managementprozesse** werden insofern **beschleunigt**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Als **Kritik am Management by System-Konzept** lässt sich anmerken, dass es **bisher schwer realisierbar** ist und mit **hohen Kosten** der Entwicklung und der Einführung sowie einer **großen Störanfälligkeit** verbunden ist.
- Darüber hinaus lassen sich unter Umständen **negative Effekte auf das Arbeitsverhalten** der Mitarbeiter und auf **zwischenmenschliche Beziehungen** feststellen.
- Klarerweise sind **psychologische Widerstände** der Menschen zu erwarten.



▶ 4. Führungsmethoden

- Unter einem **Führungsinstrumente** :
 - direkte,
 - indirekte



▶ 4. Führungsmethoden

- Unter den **direkten Führungsinstrumenten** können wir zum Beispiel
 - das Mitarbeitergespräch,
 - die Vereinbarung von Zielen,
 - die Partizipation bei Entscheidungen und
 - Lob und Anerkennungsubsumieren



▶ 4. Führungsmethoden

- Zu den **indirekten Führungsinstrumenten** zählen beispielsweise,
 - das Entlohnungsschema,
 - die Stellenbeschreibung,
 - Weiterbildung,
 - Kontroll- und Anreizsysteme als auch
 - die Personalauswahl.



▶ 4. Führungsmethoden

- Motivationsförderung der Mitarbeiter:.
 - Bedürfnistheorien
 - Maßlowsche Bedürfnispyramide, ◦ Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg
 - Theorie nach McClland
 - weitere Theorien
 - Erwartungstheorie, ◦ Zielsetzungstheorie,
 - Reaktionstheorie, ◦ Gleichheitstheorie



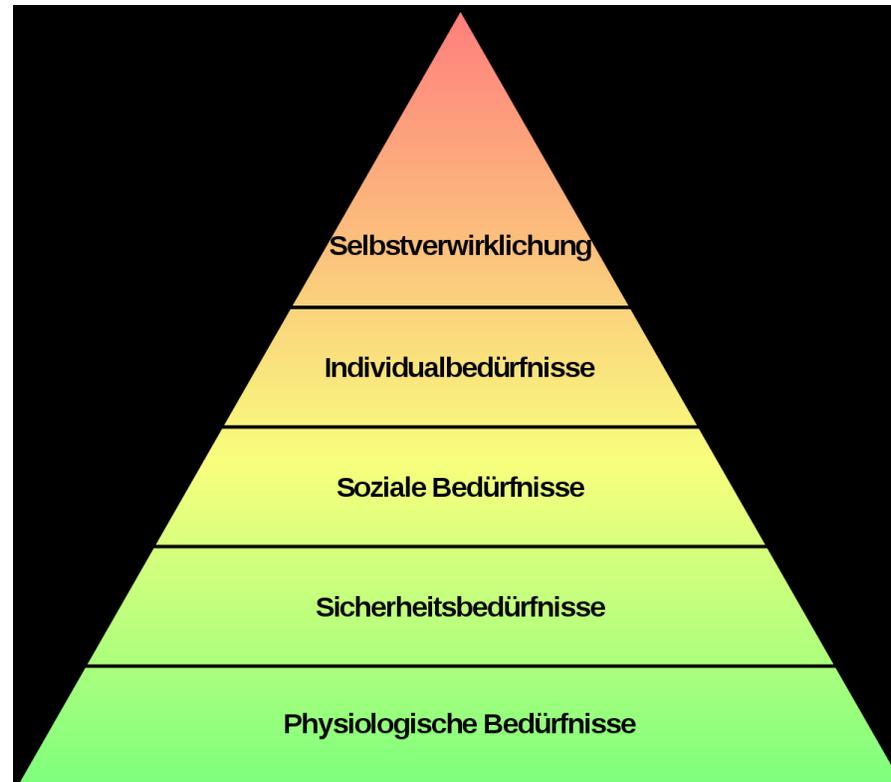
▶ 4. Führungsmethoden

- Maslowsche Bedürfnispyramide
- Die menschlichen Bedürfnisse werden hierbei in einer Pyramide dargestellt und in
 - Defizitbedürfnisse
 - physiologische Bedürfnisse, ◦ Sicherheitsbedürfnisse
 - soziale Bedürfnisse
 - Wachstumsbedürfnisse
 - Wertschätzung, ◦ Selbstverwirklichungeingeteilt.



▶ 4. Führungsmethoden

- Maßlowsche Bedürfnispyramide





▶ 4. Führungsmethoden

- Bei den **Defizitbedürfnissen** ist es ein gemeinsames Merkmal, dass diese **stets verwirklicht werden müssen, bevor** man auf die **nächsthöhere Stufe** der Bedürfnisbefriedigung geht.
- **Sicherheitsbedürfnisse** können also **erst dann befriedigt** werden, **wenn die physiologischen Bedürfnisse gestillt** sind.
- Genauso können die **sozialen Bedürfnisse erst dann** angegangen werden, **wenn die Sicherheitsbedürfnisse gestillt** sind.
- Man spricht insgesamt von einer sog. **Dringlichkeitsordnung**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Die **Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg** unterscheidet sog.
 - Hygienefaktoren
 - die Unzufriedenheit vermeiden
 - die aber nicht zu Zufriedenheit führen
 - Motivatoren
 - die zu Zufriedenheit führen können
 - deren Fehlen aber nicht notwendig zu Unzufriedenheit führt.



▶ 4. Führungsmethoden

- Wenn **Hygienefaktoren vom Arbeitgeber beachtet** werden, so kann dadurch bei **Mitarbeitern Unzufriedenheit vermieden** werden.
- Der **Mitarbeiter nimmt** allerdings oftmals **gar nicht wahr, dass Hygienefaktoren existieren**, weil er sie **als selbstverständlich erachtet**.
- Sie machen ihn weder glücklich noch unglücklich.



▶ 4. Führungsmethoden

- Die sog. **Motivatoren** postulieren eine **Motivation** des Mitarbeiters zur Arbeitsleistung **aus dem Inhalt der Arbeit**.
- Sollten sie **nicht vorhanden** sein, so **bedeutet das nicht unbedingt**, dass **Unzufriedenheit** bei den Mitarbeitern Platz greift.



▶ 4. Führungsmethoden

- Menschen mit **hoher Leistungsmotivation** streben **nach Erfolg** im Unternehmen.
- Sie **streben** deswegen Tätigkeiten mit einer **hohen Eigenverantwortung an**, ihnen ist ein **persönlicher Einfluss** auf das erzielbare Arbeitsergebnis **wichtig**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Wenn man eine **hohe Machtmotivation** anstrebt, so ist einem hingegen der erreichbare **Status und das Prestige** in einem Unternehmen viel **wichtiger als das Arbeitsergebnis**.
- Menschen mit hoher Machtmotivation **möchten in der Hierarchie** des Unternehmens **vorankommen** und **Einfluss auf andere gewinnen**



▶ 4. Führungsmethoden

- Wer eine hohe **Zugehörigkeit anstrebt**, wünscht sich ein **gutes Betriebsklima** und **enge soziale Bindungen** zu den Mitarbeitern.
- Ihm ist dann eine **Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen wichtiger** als ein möglichst sehr gutes Arbeitsergebnis (im Gegensatz zu Menschen mit hoher Leistungsmotivation) und auch wichtiger als eine hohe Hierarchieebene auf der Karriereleiter (im Gegensatz zu Menschen mit einer hohen Machtmotivation).



▶ 4. Führungsmethoden

- Nach der **Erwartungstheorie** muss zwischen der **eigenen Leistung** des Mitarbeiters **und dem Ergebnis**, das sich möglicherweise hieraus ergibt, eine **eindeutige Beziehung** bestehen (**Erwartungstheorie nach Vroom**).
- Die Einschätzung des Mitarbeiters ergibt sich hierbei aus **Erfahrungen der Vergangenheit**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Bei der **Zielsetzungstheorie** spielt die **extrinsische** (= die von außen kommende) Arbeitsmotivation eine Rolle, **nicht etwa die intrinsische** (= von innerhalb der Person kommend).
- Das Verhalten einer Person ist in der Zielsetzungstheorie **darauf gerichtet, einen Zweck zu erfüllen**.
- Das **Verhalten** ist dabei **von den jeweiligen Zielen** der jeweiligen Person **abhängig**.
- Deshalb **hängt** innerhalb der Zielsetzungstheorie die Motivation **von der Art der Ziele ab**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Die **Zielbindungen** (= Commitment) beschreiben dabei die **Entschlossenheit, das individuelle Ziel** auch gegen Widerstände **zu verfolgen**.
- Bei einer Person mit einer **hohen Zielbindung** wird deshalb eine **hohe Leistung** zu erwarten sein.
- Wenn eine Rückmeldung über das **Ausmaß der Zielerreichung** dem Mitarbeiter vorliegt, so kann dieser sein Commitment, also **seine Zielbindung, zusätzlich erhöhen**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Die **Gleichheitstheorie** (= Equity-Theorie) unterstellt, dass **Mitarbeiter** eines Unternehmens sich stets mit anderen Mitarbeitern, also **mit ihren Kollegen, vergleichen**.
- Sie unterstellt dabei, dass der Mitarbeiter für ihn stets das vergleicht, was er für die Unternehmung **leistet** mit dem, was er von dieser **als Gegenleistung empfängt** (erhaltene Gegenleistungen wie Gehalt, Status und Sozialleistungen).
- Nun ist hierbei für die persönliche Zufriedenheit **keinesfalls erforderlich**, dass **alle Mitarbeiter gleichbehandelt** werden.



▶ 4. Führungsmethoden

- Der Mitarbeiter **wird** allerdings **seine Leistung nach unten anpassen**, wenn er dauerhafte der **Meinung** ist, **dass es Ungleichheiten** in der Behandlung anderer Mitarbeiter **gibt** und dass andere Mitarbeiter für dieselbe Leistung, wie er sie bietet, eine höhere Gegenleistung des Unternehmens empfangen





▶ 4. Führungsmethoden

- Bei der **Reaktionstheorie nach Brehm** ist es wichtig, dass man berücksichtigt, dass **Mitarbeiter ihr Umfeld beeinflussen**, um eine **maximale Bedürfnisbefriedigung** zu erreichen.
- Wenn also ein Teil des Entgelts (zum Beispiel der Status) erhöht wird und aber **kein Zusammenhang** gegeben ist **zwischen der Arbeitsleistung** und den **persönlichen Zielen** des Mitarbeiters, so wird diese **Maßnahme wirkungslos verpuffen**.
- Fakt ist also, dass die Unternehmung die Ziele, die **Persönlichkeitsmerkmale** und die **Fähigkeiten** des Mitarbeiters möglichst **genau kennen** muss.



▶ 4. Führungsmethoden

- **Coaching** bezeichnet einen **Sammelbegriff für unterschiedliche Beratungsmethoden** wie z.B. das Einzel-, Team- und Projektcoaching.
- Der große **Unterschied zur klassischen Beratung** besteht darin, dass im Coaching **keine direkten Lösungsvorschläge** geliefert werden, sondern **vielmehr die Entwicklung eigener Lösungen** durch den Beratenen durch den Coach **begleitet wird**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Beim **Mentoring** sind junge bzw. **neue Organisationsmitglieder** und auch **Führungskräfte die Zielgruppe**.
- Der **Mentor** ist **nicht unternehmensextern** (wie es beim Coach durchaus sein kann und oft auch ist), sondern ein **sehr erfahrener Mitarbeiter** des Unternehmens.
- Der **Mentor** verfügt im Gegensatz zum beratenen Kunden (= Mentee) über **einen erheblichen Erfahrungsvorsprung**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Es werden **Probleme bezüglich der Organisation thematisiert** (und also anders als beim Coaching nicht Probleme, die auch in den privaten Bereich des Beratenen einfließen).
- Im **Vergleich zum Coaching** sind die **Kosten niedriger**.
- Die **langfristige Bindung des Mentees** (also des Mitarbeiters) an die Unternehmung ist das Ziel, ebenso die **langfristige Betreuung** des Mentees.



▶ 4. Führungsmethoden

- Man kann den Begriff **Erwachsenenbildung** (Weiterbildung) definieren als Fortsetzung bzw. auch als Wiederaufnahme eines organisierten Lernens.
- U. a. wird hierbei unterstellt, dass eine **erste Bildungsphase** (Ausbildung, Studium) hierbei **schon durchlaufen** worden sein soll.
- Eine andere Definition sieht Weiterbildung an als **all jene Aktivitäten**, die der **Vertiefung oder Erweiterung**, aber **auch Erneuerung** neuen Wissens, **neuer Fähig- und Fertigkeiten** dienen.



▶ 4. Führungsmethoden

- Worin ist der **Unterschied** zwischen **Weiterbildung** und **Fortbildung** zu sehen?
- Bei der **Fortbildung** geht es darum, **im erlernten Beruf zusätzlich** etwas zu erlernen bzw. seine Qualifikation zu erhöhen.
- **Fortbildung** führt insofern die **Bildung im eigenen Fach** fort.
- **Weiterbildung** hingegen geht **über das eigene Fach hinaus** und bildet insofern weiter.



▶ 4. Führungsmethoden

- Nach den **Formen der Weiterbildung** unterscheiden wir
- **training on the job** (Weiterbildung am angestammten Arbeitsplatz im angestammten Unternehmen),
- **training near the job** (bildet weiter im angestammten Unternehmen, aber nicht am bisherigen Arbeitsplatz),
- und **training off the job** (findet außerhalb des bisherigen Unternehmens statt)



▶ 4. Führungsmethoden

- Nach **eingesetzten Medien** wiederum differenzieren wir in
- E-Learning,
- computergestütztes Lernen
- und blended learning.



▶ 4. Führungsmethoden

- Nach dem **Grad der Formalisierung** wiederum kennt man
 - formales Lernen,
 - nonformales Lernen und
 - informelles Lernen.
- **Formales Lernen** erfolgt auf eine **abschlussbezogene Weiterbildung** hin, nonformales Lernen nicht
- **Informelles Lernen** schließlich ist freies, **nicht institutionalisiertes Lernen**.



▶ 4. Führungsmethoden

- Ein **Mitarbeitergespräch** existiert in unterschiedlichen Formen:
 - Anerkennungsgespräch
 - Kritikgespräch
 - Entwicklungsgespräch
 - Feedbackgespräch
 - Gehaltsgespräch
 - Zielvereinbarungsgespräch.





▶ 4. Führungsmethoden

- Beim **Anerkennungsgespräch vermittelt** der Vorgesetzte seine **Wertschätzung** und **bestätigt den Mitarbeiter** darin, seine Stärken weiterhin für das Unternehmen einzusetzen.
- Ein Mitarbeitergespräch kann zu einem **Kritikgespräch** werden, wenn der Untergebene seine eigene Leistung besser einschätzt als der Vorgesetzte dies tut. Untergebener und Vorgesetzter nutzen dann das Kritikgespräch, um die **Situation gemeinsam zu verbessern**.
- Ein **Kritikgespräch** ist **nicht frei von Konflikten** und **negativen Emotionen**, sondern vielmehr voll davon.
- Dies ist ein **Grund, warum Vorgesetzte oftmals diesem Kritikgespräch ausweichen**.



▶ 4. Führungsmethoden

- In einem **Entwicklungsgespräch** werden dem Mitarbeiter **Entwicklungsmöglichkeiten im vorhandenen Unternehmen aufgezeigt**.
- Ihm soll dargestellt werden, dass er **für das weitere Bestehen** und die Weiterentwicklung des Betriebs **wichtig** ist.
- In einem **Feedbackgespräch** geht es um **konstruktive Kritik**, die **sachlich** vorgetragen und begründet sein sollte



▶ 4. Führungsmethoden

- Das **Gehaltsgespräch** soll dafür sorgen, dass **Frustrationen** bei den Mitarbeitern **vermieden werden**.
 - Das Ergebnis ist idealerweise einvernehmlich insofern, als dass beide Parteien das Gehaltsgespräch als fair einschätzen.
 - Schließlich geht es im **Zielvereinbarungsgespräch** darum, dass der Vorgesetzte motivierende als auch **ergebnisorientierte Ziele** mit dem jeweiligen Mitarbeiter festlegt.
 - Zu diesen Zielen können **Verhaltensziele** aber auch **persönliche Ziele** gehören.
- Zielvereinbarungsgespräche tauchen unter anderem wieder bei **Management by Objectives** auf



▶ 4. Führungsmethoden

- Das Ablaufschema eines Mitarbeitergesprächs sieht wie folgt aus:
 - Analyse und Feedback
 - Planung und Ziele
 - Perspektive und Entwicklung.



▶ 4. Führungsmethoden

- Bei der **Analyse und dem Feedback** sollten die **aktuellen Arbeitsergebnisse** und die bisherigen **Erfolge** zum Thema kommen.
- Weiterhin sollten die **Arbeitszufriedenheit thematisiert** werden und die **Zielerreichung**.
- **Planung und Ziele** erfassen mögliche **Veränderungen, Planung** der Aufgaben als auch die **Zielformulierung**.
- Bei der **Perspektive und Entwicklung** geht es um die **beruflichen Perspektiven**, die **persönlichen Wünsche**, Weiterbildung und Planung der möglichen Förderung.



▶ 5. Berufsausbildung

- Die Berufsausbildung wird im sog. **Dualen System durchgeführt**, d.h. konkret an zwei unterschiedlichen Lernorten, nämlich
 - der Berufsschule und
 - dem Arbeitsplatz.



▶ 5. Berufsausbildung

- Durch das **Berufsbildungsgesetz** werden die **Kompetenzen in der Ausbildung verteilt, Rechte und Pflichten der Auszubildenden aber auch der Ausbilder** geregelt, **Kündigungsmöglichkeiten** geklärt als auch das **Prüfungswesen** festgelegt.
- Die **Prüfung** wird hierbei **durchgeführt** und die **Ausbildung überwacht** durch eine sog. zuständige Stelle, welche in der Regel die für den Auszubildenden **maßgebliche Kammer** ist, also die IHK, Handwerkskammer oder Ärzte- oder Landwirtschaftskammer.



▶ 5. Berufsausbildung

- Funktionen der **Ausbildungsordnung** sind, eine **rechtsverbindliche** als auch eine **didaktische Grundlage** und außerdem die **Grundlage der betrieblichen Ausbildungsplanung** zu schaffen.
- Weiterhin sollen **bundeseinheitliche Ausbildungsstandards** und **Prüfungsanforderung** geschaffen sowie eine **Kontrolle der betrieblichen Berufsausbildung** sichergestellt werden.



▶ 5. Berufsausbildung

- Wir unterscheiden im dualen Berufsausbildungssystem einen
 - vorrangig privatrechtlichen Teil und
 - einen vorrangig öffentlich-rechtlichen Bereich.



▶ 5. Berufsausbildung

- Mehrere Personengruppen sind an der Ausbildung beteiligt:
 - für den praktischen Teil
 - der Auszubildende
 - der Auszubildende
 - der Ausbilder und
 - der Ausbildungsbeauftragte
 - für den theoretischen Teil
 - die Berufsschule.



▶ 5. Berufsausbildung

- Jeder **Auszubildende erhält** mit Aufnahme der Ausbildung ein **Exemplar der Ausbildungsordnung** als auch des zugehörigen **Ausbildungsrahmenplans**.
- **Regelmäßig** sollte er sich **während der Ausbildung** mit den **Fertigkeiten**, den **Kenntnissen** als auch den **Fähigkeiten**, welche im **Berufsbild genannt** werden, **vertraut machen**.
- Die **Ausbildungsordnung** enthält die besonderen **Rechtsregeln für die Ausbildung** der einzelnen Berufe. Außerdem sind dort auch die Prüfungsanforderungen enthalten.
- Im **Rahmenlehrplan** werden die unterschiedlichen Prüfungsanordnungen, **Prüfungsfächer und deren Inhalte konkretisiert**.



▶ 5. Berufsausbildung

- Wir unterscheiden bei den Ausbildungsmethoden unterschiedliche Unterweisungstechniken
 - Vormachen
 - Vorführen,
 - Vorzeigen
 - Abbilden
 - Besichtigen.





▶ 5. Berufsausbildung

- Beim **Vormachen** wird bis zur Vollendung der Arbeit gezeigt, **wie eine Arbeit zu vollziehen ist**.
- Beim **Vorführen** wird dem Auszubildenden ein **konkreter Arbeitsvorgang gezeigt und erklärt**.
- **Vorzeigen** bedeutet, dass **geeignete Werkzeuge** bzw. Maschinen bzw. Rohstoffe **gezeigt** werden
- **Besichtigung** bedeutet, dass ein Vorzeigen bzw. ein Vorführen nicht in der nötigen Umgebung möglich ist. Deshalb ist eine **Exkursion** vonnöten



▶ 5. Berufsausbildung

- Als Ausbildungsnachweis muss ein Auszubildender **ein Berichtsheft** über die Berufsausbildung führen.
Dabei ist folgendes zu beachten:
 - der formale Hintergrund,
 - der pädagogische Hintergrund,
 - der Inhalt und
 - Bedeutung für die Prüfung.



▶ 5. Berufsausbildung

- Bei der Prüfungsvorbereitung und –teilnahme ist folgendes zu beachten:
 - Anmeldung
 - Freistellung
 - Abschluss und Verlängerung der Ausbildung



▶ 5. Berufsausbildung

- Das Ausbildungsverhältnis wird in unterschiedlichen Fällen beendet:
 - bei Bestehen der Abschlussprüfung,
 - Ablauf des Vertrags,
 - vorzeitige Beendigung
 - durch rechtswirksame schriftliche Kündigung und
 - durch Auflösung im beiderseitigen Einvernehmen
 - Aufhebungsvertrag.



▶ 5. Berufsausbildung

- Die vorzeitige Beendigung des Ausbildungsverhältnisses lässt sich wiederum einteilen in jene
 - während der Probezeit und
 - nach der Probezeit
 - in beiderseitigem Einvernehmen
 - fristlos
 - durch Aufgabe der Berufsausbildung oder ein Berufswechsel



▶ 5. Berufsausbildung

- Kündigungsgründe des Auszubildenden:
 - unvollständige Ausbildung
 - Nichtzahlung der Ausbildungsvergütung
 - ihm wurden Tätigkeiten aufgegeben, welche nicht den Ausbildungszwecken dienen oder auch
 - Tötlichkeiten im Rahmen der Ausbildung



▶ 5. Berufsausbildung

- Der Ausbilder, also der Arbeitgeber, kann als Kündigungsgründe zum Beispiel folgendes aufführen:
 - dauernde Unpünktlichkeit des Auszubildenden
 - fortgesetztes und unentschuldigtes Fehlen
 - im Betrieb
 - oder in der Berufsschule
 - eigenmächtiger Urlaubsantritt
 - Verstoß des Auszubildenden gegen die Schweigepflicht,
 - Tötlichkeiten gegen den Ausbilder oder gegen Mitarbeiter.



▶ 6. Berufliche Entwicklung und Weiterbildung

- Ziele der Personalentwicklung
 - aus Unternehmenssicht und
 - aus Mitarbeitersicht



▶ 6. Berufliche Entwicklung und Weiterbildung

- Im Rahmen der Potenzialanalyse sind folgende Instrumente und Methoden üblich:
 - Interviews
 - Tests
 - Assessment-Center
 - 360° Feedback (Rückmeldungen von Kunden, aber auch von Kollegen, insb. des eigenen Vorgesetzten und insb. aber auch einer Selbsteinschätzung)
 - Einzelassessment
 - Management-Audit.



▶ 6. Berufliche Entwicklung und Weiterbildung

- Berufliche Entwicklung und Weiterbildung durch:
 - personelle und betriebliche Maßnahmen
 - Förderprogramme
 - Training along the job
 - job rotation
 - job enlargement
 - job enrichment
 - Beratung und Unterstützung der Mitarbeiter





▶ 6. Berufliche Entwicklung und Weiterbildung

- Berufliche Entwicklung und Weiterbildung durch:
 - personelle und betriebliche Maßnahmen
 - interne und externe Weiterbildung
 - arbeitsplatzbegleitende Maßnahmen
 - Training into the job
 - Training on the job
 - Jobsharing
 - Training off the job
 - Training out of the job.



▶ 6. Berufliche Entwicklung und Weiterbildung

- Berufliche Entwicklung und Weiterbildung durch:
 - Erfolgskontrolle und Anpassung
 - Evaluierungsinstrumente,
 - Feedback und
 - Qualitätsmanagement.



▶ 6. Berufliche Entwicklung und Weiterbildung

- Durch **Qualitätsmanagement** als Teilbereich des funktionalen Managements sollen **Effektivität und Effizienz einer Arbeit** oder eines Geschäftsprozesses **erhöht werden**.
- Es sind hierbei **materielle Vorgaben** als auch **zeitliche zu berücksichtigen**, insbesondere ist aber auch die **Qualität des verkauften Produkts** bzw. der verkauften Dienstleistung zu sichern bzw. weiterzuentwickeln



▶ 6. Berufliche Entwicklung und Weiterbildung

- Inhalt des Qualitätsmanagements sind beispielsweise:
 - Steigerung der Kundenzufriedenheit
 - Motivation der Belegschaft
 - Normenentwicklung für Produkt oder Leistungen,
 - optimierte Kommunikationsstrukturen und
 - Gestaltung von Arbeitsräumen.



▶ 7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Die **Entwicklung von Arbeitsschutzgesetzen** begann in **Preußen im Jahre 1839** durch das preußische Regulator.
- Weiterhin wurde die **preußische Gewerbeordnung** zum Vorbild für Arbeitsschutzregelungen, denn **Arbeitgeber wurden verpflichtet**, Maßnahmen zum **Schutz der Belegschaft vor Arbeitsunfällen** und **Berufskrankheiten** zu schaffen.
- Durch die immer weitere **Entwicklung der Gewerkschaften** kam es zu einem zusätzlichen Druck auf Arbeitgeber, Arbeitsschutzmaßnahmen zu schaffen.



▶ 7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Das von **Bismarck** im Jahre **1884** geschaffene **Unfallversicherungsgesetz** und die hiermit verbundene **Schaffung von Berufsgenossenschaften** waren ein weiterer Schritt zum Arbeitsschutz.
- Der Arbeitsschutz hat den
 - Betriebs- und Gefahrenschutz als auch den
 - sozialen Arbeitsschutzim Blick.



▶ 7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Der Betriebs- und Gefahrenschutz hat technischen und gesundheitlichen Schutz am Arbeitsplatz zur Aufgabe und hat folgenden Umfang:
 - Arbeitsstättenverordnung
 - Arbeitsschutzgesetz
 - Arbeitssicherheitsgesetz
 - Gewerbeordnung
 - Vorschriften der Berufsgenossenschaften (z.B. zur Unfallverhütung).



▶ 7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Im Rahmen einer Gefährdungsanalyse ist es Aufgabe des Arbeitgebers, folgende Dinge zu beachten (§ 5 ArbSchG):
 - Gestaltung und Einsatz von Arbeitsmitteln
 - Einwirkungen physikalischer, biologischer als auch chemischer Art
 - Gestaltung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes
 - Unterweisung der Beschäftigten.



▶ 7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Die **Sicherheitsvorschriften** sind für die Arbeitnehmer zwingend anzuwenden und können **nicht** etwa **durch den Arbeitsvertrag ausgeschlossen** werden.
- Im **Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)** ist geregelt, dass der Arbeitgeber (und zwar unabhängig von der Anzahl der Arbeitnehmer) eine Fachkraft für **Arbeitssicherheit zu bestellen** bzw. zu verpflichten hat (§§ 2, 5 ASiG).



▶ 7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Durch den sozialen Arbeitsschutz soll die Stellung des Arbeitnehmers gestärkt werden, um ihm u. a. soziale Sicherheit und Gesundheitsschutz zu ermöglichen. Folgende Gesetz haben dies zum Ziel:
 - Arbeitszeitgesetz
 - Jugendarbeitsschutzgesetz
 - Mutterschutzgesetz
 - Schwerbehindertengesetz



▶ 7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Durch den sozialen Arbeitsschutz soll die Stellung des Arbeitnehmers gestärkt werden, um ihm u. a. soziale Sicherheit und Gesundheitsschutz zu ermöglichen. Folgende Gesetz haben dies zum Ziel:
 - Kündigungsschutzgesetz
 - Bundesurlaubsgesetz
 - Bundeserziehungsgeldgesetz
 - Entgeltfortzahlungsgesetz



▶ 7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Beim Gesundheitsschutz lassen sich Fragen des
 - aktiven und passiven Gesundheitsschutzes
 - der Kooperation
 - mit Krankenkassen oder
 - Berufsgenossenschaften und
 - des betrieblichen Gesundheitsmanagements beantworten.

