



Lehrbrief

Personal- und Teammanager/in

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wegweiser durch den Lehrbrief.....	8
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs	11
1 Unternehmensorganisation	13
1.1 Der Organisationsbegriff	13
1.2 Aufbauorganisation	14
1.2.1 Organisationsstrukturen	15
1.2.1.1 Einliniensystem	16
1.2.1.2 Mehrliniensystem	17
1.2.1.3 Stablinienorganisation	18
1.2.1.4 Matrixorganisation.....	19
1.2.2 Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	20
1.2.3 Gruppen- und Abteilungsbildung	22
1.3 Ablauforganisation	23
1.3.1 Arbeitssteuerung in Betrieben	24
1.3.1.1 Dienstanweisungen	24
1.3.1.2 Dienstpläne	24
1.3.1.3 Urlaubspläne.....	24
1.3.2 Organisationsanalyse.....	24
2 Grundlagen des Personalmanagements: Personalmanagementfelder.....	28
2.1.1 Personalbedarfsbestimmung.....	29
2.1.2 Personalbestandsanalyse	30
2.1.3 Personalveränderung	30
3 Arbeitsrecht.....	32
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts	32
3.1.1 Individualarbeitsrecht.....	33
3.1.2 Kollektivarbeitsrecht.....	33
3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis	34
3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts.....	34
3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses	37
3.4.1 Arbeitnehmer.....	37
3.4.2 Arbeitnehmerähnliche Personen	39
3.4.3 Besondere Arbeitsverhältnisse.....	39
3.4.3.1 Befristete Arbeitsverhältnisse	40
3.4.3.2 Teilzeitarbeitsverhältnisse	40
3.4.3.3 Probearbeitsverhältnisse	41
3.4.3.4 Berufsausbildungsverhältnisse	41
3.4.3.5 Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit)	42
3.4.4 Arbeitgeber	42
3.5 Begründung des Arbeitsverhältnisses	43
3.5.1 Anbahnung des Arbeitsvertrags	43
3.5.1.1 Ausschreibung der Stelle	43
3.5.1.2 Informationsrechte des Arbeitgebers	44
3.5.1.3 Sonstige Pflichten des Arbeitgebers bei Einstellungsverhandlungen	48

3.5.2 Abschluss des Arbeitsvertrags.....	49
3.5.3 Abschlussfreiheit und ihre Grenzen	50
3.5.4 Fehlerhaftes Arbeitsverhältnis	51
3.6 Inhalt des Arbeitsverhältnisses	52
3.6.1 Pflichten des Arbeitnehmers.....	52
3.6.1.1 Arbeitspflicht als Hauptleistungspflicht	52
3.6.1.2 Ausschluss der Arbeitspflicht	54
3.6.1.3 Weitere Pflichten des Arbeitnehmers (Nebenpflichten)	59
3.6.2 Pflichten des Arbeitgebers	61
3.6.2.1 Lohnzahlungspflicht als Hauptleistungspflicht.....	61
3.6.2.2 Weitere Pflichten des Arbeitgebers (Nebenpflichten).....	64
3.7 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	66
3.7.1 Ordentliche Kündigung.....	66
3.7.1.1 Allgemeiner Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz (KSchG).....	67
3.7.1.2 Kündigungsfristen	73
3.7.1.3 Besonderer Kündigungsschutz	75
3.7.2 Außerordentliche Kündigung	76
3.7.3 Sonstige Beendigungsgründe	79
3.7.3.1 Aufhebungsvertrag	79
3.7.3.2 Anfechtung	80
3.7.3.3 Befristung	80
3.7.3.4 Tod des Arbeitnehmers	82
3.7.3.5 Altersgrenzen.....	82
3.7.4 Keine Beendigungsgründe.....	83
3.7.4.1 Tod des Arbeitgebers	83
3.7.4.2 Rechtsgeschäftlicher Betriebsübergang.....	83
3.7.4.3 Betriebsstilllegung, Insolvenz des Arbeitgebers	83
3.8 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	83
3.9 Arbeitsschutzrecht	85
3.9.1 Arbeitszeitschutz	85
3.9.2 Besonderer Arbeitsschutz für bestimmte Arbeitnehmergruppen	86
4 Personalbeschaffung und -entwicklung.....	90
4.1 Personalbeschaffung.....	90
4.2 Personalentwicklung.....	97
5 Personaleinsatz	101
6 Personalkostenmanagement und Vergütungssystem	105
6.1.1.1 Entgeltformen.....	107
6.1.1.2 Beschäftigungsformen.....	110
7 Personal- und Mitarbeiterführung.....	116
7.1 Zielsetzung der Personalführung	116
7.2 Akteure im Rahmen der Personalführung	117
7.2.1 Führungskräfte	118
7.2.2 Mitarbeiter	119
7.3 Motivationstheorien	121
7.4 Grundelemente der Personalführung.....	126
7.4.1 Grundsätze wirksamer Führung.....	127
7.4.2 Aufgaben wirksamer Führung.....	128

7.4.3	Werkzeuge wirksamer Führung.....	131
7.5	Personalführung: eine umfassende Betrachtung.....	132
7.5.1	Führungsinstrumente (Führungsmittel).....	132
7.5.1.1	Prozessbezogene Führungsmittel	133
7.5.1.2	Informationsbezogene Führungsmittel.....	134
7.5.1.3	Aufgabenbezogene Führungsmittel	144
7.5.1.4	Personenbezogene Führungsmittel	144
7.5.2	Führungstechniken	146
7.5.2.1	Management by Exception.....	146
7.5.2.2	Management by Delegation	146
7.5.2.3	Management by Objectives.....	147
7.5.3	Führungsstile und Führungsstilmodelle	147
7.5.3.1	Eindimensionale Führungsmodelle	148
7.5.3.2	Zweidimensionale Führungsmodelle.....	149
7.5.3.3	Transformationale Führung.....	151
7.5.3.4	Führung in der gegenwärtigen Arbeitswelt.....	153
8	Teamführung und Zusammenarbeit.....	159
8.1.1	Merkmale des Teams.....	160
8.1.2	Die innere Struktur des Teams	161
8.1.3	Teamprozesse	164
8.1.4	Phasen der Teamentwicklung	166
8.1.5	Teamführung	168
8.1.6	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation.....	170
8.1.7	Konfliktmanagement	171
	Nachwort.....	181
	Anhang	183
	Lösungen und Kommentare zu den Übungen.....	183
	Tabellenverzeichnis.....	189
	Abbildungsverzeichnis.....	189
	Literaturverzeichnis.....	190



Tab. 4: Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung

	Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
(ökonomi- sche) Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Informationskosten • geringe Verhandlungskosten • geringe Einarbeitungskosten • schnelle Bedarfsdeckung • geringeres Risiko • Einhaltung des internen Entgelt-niveaus • Betriebskenntnis 	<ul style="list-style-type: none"> • größere Auswahlmöglichkeiten • geringere Personalentwicklungskosten, da die Bewerber die notwendige Qualifikation bereits mitbringen • direkte Deckung des Bedarfs • keine Betriebsblindheit
Motivations- und Qualifika- tionswirkung	<p>Motivationswirkung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringere Frustrationsgefahr wegen bekannter Anforderungen • freie Stellen für Nachwuchskräfte • transparente Personalpolitik • Anreiz zur Profilierung, um Aufstiegschancen zu erhalten <p>Qualifikationswirkung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation unmittelbar betriebsspezifisch nutzbar • Erhaltung und Steigerung interner Qualifikation • Mitarbeiterpotenziale bekannt • Unabhängigkeit von der Qualifikation Externer 	<p>Motivationswirkung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • höhere Leistungsbereitschaft, da die Arbeitsplatzsicherheit geringer eingeschätzt wird • Verhinderung von Beförderungsaufstiegen und Cliquenbildung • Aufbrechen bestehender Denk- und Wertmuster • schnellere Anerkennung eines von außen kommenden Vorgesetzten seitens der Mitarbeiter <p>Qualifikationswirkung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-how-Zufluss • Informationen über Konkurrenzverhalten und mögliche Kooperationspartner
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • geringere Auswahlmöglichkeiten • Rückgang der Leistungsbereitschaft wegen fehlender externer Konkurrenz • Gefahr der Qualifikationsveralterung wegen geringem Anreiz zur Weiterbildung • Betriebsblindheit • kostenintensive Weiterbildung • Spannungen und Rivalitäten wegen eines aufgestiegenen Kollegen • Sachentscheidungen werden „verkumpelt“, da der neue Vorgesetzte früher ein Kollege war • indirekte Bedarfsdeckung, da oft neue Vakanzen entstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Demotivierung der Mitarbeiter wegen mangelnder Aufstiegschancen • höhere Beschaffungskosten • längere Einarbeitungszeit • höhere Gehaltsvorstellungen bei externen Stellenwechsel • mangelnde Betriebskenntnis • höhere Fluktuation und damit Qualifikationsverluste wegen geringer Aufstiegschancen

Ziel der Personalbeschaffung bezüglich der Personalauswahl ist es, denjenigen Bewerber zu ermitteln, der am besten für die zu besetzende Stelle geeignet ist. Dabei werden folgende zentrale Anforderungen der zukünftigen Mitarbeiter vom Personalmanagement beachtet:

7.5.1.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel

Mit Hilfe aufgabenbezogener Führungsmittel lassen sich die Arbeitsbedingungen gestalten. Sie umfassen

- die Kooperation,
- die Delegation sowie
- die Partizipation.

Die *Kooperation* zielt auf die möglichst reibungslose Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bzw. zwischen Mitarbeitern untereinander. Für den erfolgreichen Einsatz der Kooperation als Führungsmittel bedarf es eines partnerschaftlichen, von Vertrauen geprägten Verhältnisses (Olfert, 2015, S. 286).

Die *Delegation* bezeichnet die Übertragung klar umrissener Aufgaben, die Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortung durch den Vorgesetzten auf die Mitarbeiter.

Partizipation bezeichnet ein Führungsmittel, das es dem Mitarbeiter erlaubt, an den Entscheidungen der Führungskraft teilzuhaben, indem der Mitarbeiter seine Sachkenntnisse einbringen kann. Der Partizipation kommt damit eine erhebliche motivatorische Wirkung zu. Man unterscheidet unter anderem

- die „alltägliche Partizipation“, bei der die Mitarbeiter zu Partnern des Vorgesetzten werden, der Sie „mit ins Boot holt“ und
- das betriebliche Vorschlagswesen, worunter eine organisierte Bewertung und Belohnung von Verbesserungsvorschlägen zu verstehen ist. Mitarbeiter äußern Ideen, denken mit, handeln verantwortlich. Dies dient dem Ziel, die Leistungen des Unternehmens permanent verbessern zu können.

7.5.1.4 Personenbezogene Führungsmittel

Als Personenbezogene Führungsmittel werden solche Führungsmittel bezeichnet, die unmittelbar auf den Mitarbeiter gerichtet sind. Diese umfassen insbesondere (Olfert, 2015, S. 294 ff.)

- die Personalbeurteilung,
- die Kritik,
- die Personalentlohnung
- die Personalentwicklung und
- der Status.

Die *Personalbeurteilung* bezeichnet die Bewertung der persönlichen Leistung des Mitarbeiters. Sie dient dem Mitarbeiter dazu einzuordnen, wo er – bezogen auf seine Leistung – steht. Sie kann dem Mitarbeiter als Motivation dienen, (noch) besser zu werden. Dazu muss es der Führungskraft aber gelingen, die Leistung des Mitarbeiters richtig zu beurteilen. Die Personalbeurteilung kann regelmäßig (z. B. Jahresgespräche) o-

der anlassbedingt (z. B. Ende der Probezeit, Beförderung) stattfinden, sich auf quantitative (z. B. die Zahl abgeschlossener Mitgliedsverträge durch den Mitarbeiter) oder qualitative (z. B. Zuverlässigkeit, Auffassungsgabe, Führungsverhalten) Kriterien stützen und summarisch (d. h. Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters als Gesamtleistung) oder analytisch (d. h. Beurteilung anhand einzelner Kritikern) erfolgen.

Die *Kritik* dient der sachbezogenen Auseinandersetzung der Führungskraft mit der Leistung des Mitarbeiters. Von *positiver Kritik* spricht man dann, wenn sie die Anerkennung guter Leistungen des Mitarbeiters zum Ausdruck bringt und ihn zu weiteren solcher Leistungen ermutigt. Beispiele für positive Kritik sind Anerkennung oder Lob. Damit sollte jedoch sparsam umgegangen werden. Dies bedeutet nicht, dass gute Leistungen des Mitarbeiters nicht zu würdigen sind. Zu häufige, insbesondere übertriebene oder unehrliche positive Kritik ist vielmehr schädlich als förderlich. Auch Belohnungen, wie z. B. Prämien oder Sachgeschenke, gelten als Formen positiver Kritik. *Negative Kritik* hingegen verfolgt den Zweck, den betroffenen Mitarbeiter zu besseren Leistungen zu bewegen. Sie ist eher sach- als personenbezogen. Negative Kritik bezieht sich in der Regel auf die Ergebnisse der Arbeit und stellt die Mängel heraus. Häufig geht negative Kritik mit der Androhung von Sanktionen wie beispielsweise einer Abmahnung oder der Androhung einer Kündigung einher. Personenbezogene Kritik wird als Tadel bezeichnet und ist dann angebracht, wenn der Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen könnte, wenn er wöllte. Ist der Mitarbeiter, beispielsweise aufgrund fehlender Kenntnisse, dazu aber gar nicht in der Lage, sollte von einem Tadel abgesehen werden.

Auch die *Personalentlohnung* stellt ein Führungsmittel dar. Insbesondere soll sie den Mitarbeitern als Anreiz dienen, gute oder (noch) bessere Leistungen zu erbringen.

Die *Personalentwicklung* zielt auf die Erhaltung oder Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter. Hierunter fallen beispielsweise Aus- und Fortbildungen, aber auch Umschulungen oder Coachings.

Der Status eines Mitarbeiters spiegelt seine Position im Rahmen des Unternehmens wider. So kann jemand beispielsweise Teamleiter, Abteilungsleiter, Projektleiter oder Geschäftsführer sein. Mitarbeiter streben meist nach einem hohen Status, den sie auch nach außen deutlich und sichtbar machen wollen. Begründet liegt dieses in einem Streben nach Macht und Prestige, dem Wunsch nach einem hohen Einkommen oder nach finanzieller Unabhängigkeit.



Merke

Diese umfassende Betrachtungsweise der zur Verfügung stehenden Führungsmittel vereint Aspekte aus den „Aufgaben“ sowie den „Werkzeugen“ der Führung nach Malik (2019). Ein Gleichsetzen von Führungsmitteln, wie hier dargestellt, und Werkzeugen nach Malik (2019) würde damit zu kurz greifen.



Merke

Führungsstile beziehen sich auf die von einem Vorgesetzten – innerhalb eines gesetzlich geregelten Rahmens – praktizierte Art der Personalführung. In Abgrenzung dazu charakterisieren Führungstechniken das gesamte Führungssystem eines Unternehmens, das für alle Mitarbeiter verbindlich ist (Olfert, 2015, S. 260).

Die unterschiedlichen Führungsstile sind auf der Basis der verschiedenen Menschenbilder entstanden, das heißt, hinter jedem Führungsstil steckt ein gewisses Menschenbild. Als Basis für den Umgang mit Mitarbeitern in entsprechenden Führungssituationen können Führungsstilmodelle herangezogen werden. Zur Unterscheidung der Führungsstile kann eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterien herangezogen werden. Führungsstile lassen sich zum Beispiel dahingehend unterscheiden, ob mehr die Aufgaben oder mehr die Personen im Vordergrund stehen (Olfert, 2015, S. 315 f.)

Bei einem aufgabenorientierten Führungsstil steht die Erledigung der Aufgaben absolut im Vordergrund. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern besteht ein sachliches, berufliches Verhältnis. Es herrschen klare Regeln und dem Vorgesetzten kommt es auf einen maximalen Arbeitseinsatz der Mitarbeiter und eine hohe Arbeitsqualität an.

Der personenorientierte oder beziehungsorientierte Führungsstil ist sehr viel persönlicher. Neben der Aufgabenerfüllung sind insbesondere die Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter für den Vorgesetzten von Interesse. Der Vorgesetzte setzt sich für seine Mitarbeiter ein und unterstützt sie bei ihrer Aufgabenerfüllung, er achtet auf ihr Wohlergehen und bemüht sich um eine gute zwischenmenschliche Beziehung.

Tab. 6: Aufgaben- und personenorientierter Führungsstil (© BSA/DHfPG)

Aufgabenorientierter Führungsstil	Dem Vorgesetzten kommt es vorrangig auf eine hohe Qualität der Arbeit sowie darauf an, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitskraft maximal einsetzen.
Personenorientierter Führungsstil	Der Vorgesetzte berücksichtigt die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter, behandelt sie gleichberechtigt und unterstützt sie bei ihrer Aufgabenerfüllung

7.5.3.1 Eindimensionale Führungsmodelle

Eine differenziertere Unterteilung der Führungsstile bietet die folgende Übersicht, die zwischen fünf verschiedenen Führungsstilen unterscheidet, die durch eindimensionale Führungsmodelle abgebildet werden. Eindimensional bedeutet, dass ein einzelnes Beurteilungskriterium betrachtet wird (Olfert, 2015, S. 317 ff.).

Tab. 7: Wesentliche Führungsstile und ihre Merkmale (© BSA/DHfPG)

Autoritärer Führungsstil	<p>Die betrieblichen Aktivitäten werden seitens des Vorgesetzten gestaltet, ohne dass die Untergebenen beteiligt werden. Der Vorgesetzte trifft Entscheidungen ohne Begründung und erwartet Gehorsam und Durchführung seiner Anweisungen (Befehl und Gehorsam, starke Kontrolle durch den Vorgesetzten). Das Verhältnis ist distanziert. Es fließen wenige Informationen.</p> <p>Vorteile: - einfach - hohe Entscheidungsgeschwindigkeit</p> <p>Nachteile: - Entscheidungsqualität abhängig vom Know-how des Chefs - Mitarbeiterpotenzial bleibt ungenutzt - intensive Mitarbeiterkontrolle</p>
Kooperativer Führungsstil	<p>Dabei werden die betrieblichen Aktivitäten im Zusammenwirken des Vorgesetzten und der Mitarbeiter entschieden. Der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess ein und erwartet sachliche Unterstützung.</p> <p>Vorteile: - hohe Entscheidungsqualität - hohe Motivation der Mitarbeiter</p> <p>Nachteil: - geringe Entscheidungsgeschwindigkeit</p>
Bürokratischer Führungsstil	<p>Die Mitarbeiter werden als „anonyme Faktoren“ gesehen und ihre Motivation durch (meist schriftliche) Anordnungen und Vorschriften bewirkt. Informationen fließen auf sehr stark formellen Wegen (Formulare, Listen, Anweisungen, Rundschreiben usw.). Es besteht kein (oder nur ein geringes) persönliches Verhältnis. Die Kontrolle erfolgt durch Berichte und Überprüfungen.</p> <p>Vorteil: - gute Kontrolle (alles schriftlich)</p> <p>Nachteil: - unpersönlich (geringe Motivation)</p>
Patriarchalischer Führungsstil	<p>Dabei werden die Mitarbeiter als „Kinder“ angesehen und ihre Motivation durch Abhängigkeit bewirkt. Informationen fließen „wohlwollend“ von oben. Der Vorgesetzte fühlt sich als Beschützer seiner Mitarbeiter und sucht eine vertrauliche Nähe, die allerdings nur teilweise kooperativ ist.</p> <p>Vorteil: - „schützende Hand“ des Vorgesetzten</p> <p>Nachteil: - pseudokooperativ und daher eventuell demotivierend, da Mitarbeiter nicht als vollwertige und entscheidungsfähige Personen behandelt werden</p>
Laissez-faire-Führungsstil	<p>Dabei werden Mitarbeiter als isolierte Individuen betrachtet und ihre Motivation durch ein hohes Maß an Freiheit bewirkt. Die Informationen fließen zufällig. Die Mitarbeiter haben großen Handlungsspielraum („können fast machen, was sie wollen“).</p> <p>Vorteil: - motivierte Mitarbeiter, da großer Freiraum</p> <p>Nachteile: - nur bei vorheriger Zielvereinbarung sinnvoll (sonst wenig zielführend) - nur bei kreativen Berufen denkbar</p>

7.5.3.2 Zweidimensionale Führungsmodelle

Anders als eindimensionale Führungsmodelle, die den Führungsstil als ein Kontinuum betrachten (z. B. partizipativ vs. autoritär oder mitarbeiterorientiert vs. aufgabenorientiert) (Scholz und Scholz 2019, S. 306), bilden zweidimensionale Führungsmodelle zwei Beurteilungskriterien ab, und zwar in der Form, dass für jedes Beurteilungskriterium eine Dimension vorhanden ist, auf der das jeweilige Kriterium unabhängig von dem anderen betrachteten Kriterium variiert (Olfert, 2015, S. 321).