

Personalpolitik und -organisation

Grundlagen

Eigenschaften der Personalarbeit

- Täter / Opfer (Verantwortliche / Betroffene)
- Richterrecht (aktuelle Rechtsprechung auf Basis geltenden Rechts)
- Eigenschaften des Produktionsfaktors Arbeit
 - Leistungsträger
 - Kostenfaktor
 - eigenständiges Individuum
 - Entscheidungsträger
 - Koalitionspartner (informell, formell)

Probleme im Personalmanagement

- demographischer Wandel / demographische Entwicklung
- Fachkräftemangel
- zeitliche und örtliche Flexibilität
- höherer Ansprüche mit steigender Qualifizierung
- Work-Life-Balance (Arbeit-Freizeit)
- Enthumanisierung der Arbeit-Freizeit
 - technisch immer mehr Bereiche ohne Personal
 - Dienstleistungsbereich z.B. durch selbst. Kassen
- Führungsdefizite (Softskills)
- verstärkte Internationalisierung (Globalisierung)
 - interkulturelle und sprachliche Kompetenzen wichtig
- mangelnde Bildung
- Verhaltensdefizite
- rechtliche Vorgaben
- vermehrte Zeitarbeit
- vermehrte Werkverträge
 - (Anweisungen vom Entsendebetrieb nicht vom ausleihenden Betrieb)
 - Werkverträge als Ersatz für Arbeitnehmerüberlassung

Interdisziplinäre Personalarbeit

- Betriebswirtschaft
- Arbeitswissenschaften
- Sozialwissenschaften (Psychologie, Soziologie)
- Pädagogik (Stichwort: Überzeugungsarbeit)
- Informatik
- Rechtswissenschaft
- Arbeitsmedizin

Managementmethoden und Werkzeuge

Träger der Personalarbeit

- *Unternehmensleitung*: → setzt Rahmendaten (Budge)
-->trifft Grundsatzentscheidungen (Quote)
- *Personalabteilung*:
→ Beratung, Entlastung
→ Erarbeitung von Konzepten
→ administrative Aufgaben

- *Vorgesetzte*:
 - trifft wesentliche Personalentscheidungen
 - Betreuung und Führung der MA's

- *Betriebsrat*:
 - Beteiligung im Rahmen rechtlicher Regelungen

- *externe Personaldienstleistung*:
 - Beispiele:
 - Outsourcing von Leistungen
 - Personalabrechnung durch Steuerberater oder Büros
 - Berufsschule im Rahmen der Ausbildung
 - Personalbeschaffung (Zeitarbeit)
 - private Arbeitsvermittlung
 - Arbeitsrecht
 - Arbeitsmedizin
 - Qualifizierung durch Akademien, Schulen, Bildungsträger

 - Nutzen:
 - keine Kapazitäten (quantitativ und qualitativ)
 - bessere Qualität
 - Kostenersparnis
 - größere Flexibilität
 - Neutralität

 - Grenzen:
 - geringere Kontinuität
 - Vertraulichkeit
 - Identifikation
 - Teilbetriebsübergang (Outsourcing)

Managementmethoden und Werkzeuge

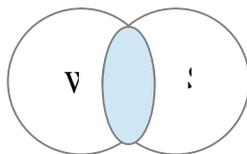
Ziele der Personalarbeit

- die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens

Shareholdervalue (Eigentümerinteressen)

Customervalue (Kundenorientierung) Stakeholdervalue (Beteiligteninteressen)

- besondere Ziele der Personalarbeit
 - **wirtschaftliche Ziele (Arbeitgeber)**
 - minimale Personalkosten
 - effizienter Personaleinsatz (Input / Output)
 - effektiv: gemessen an Zielerreichung
 - maximale Personalnutzung
 - optimale Personalauswahl
 - **soziale Ziele (Arbeitnehmer)**
 - mehr Lohn
 - sichererer Arbeitsplatz
 - mitarbeiterorientierte Führung
 - eigenständige (Mit) Gestaltung der Arbeit
 - angenehmes Betriebsklima
 - individuelle Förderung
 - Gestaltung der Arbeitszeit
- Zielbeziehung
 - Zielkonflikt
 - Zielharmonie



Managementmethoden und Werkzeuge

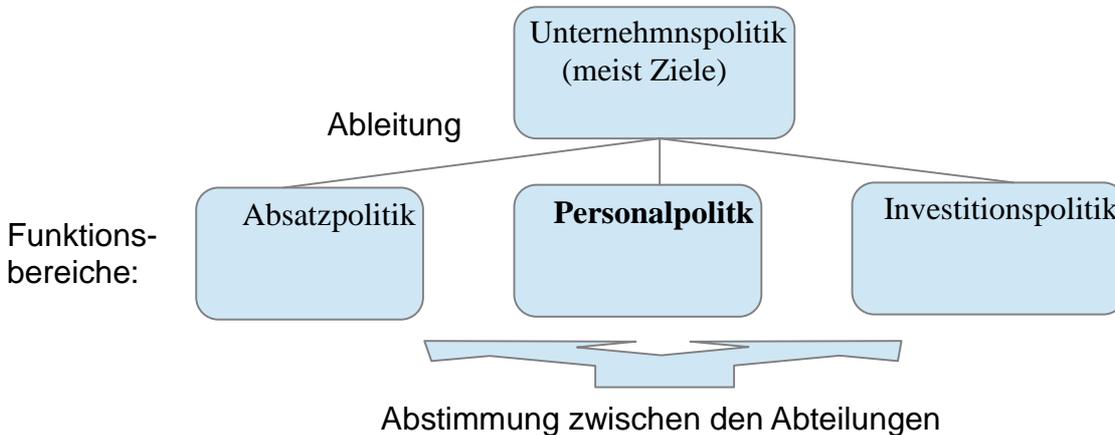
24.10.2014

Dozent: Günther Albert

Personalpolitik

Grundsatzentscheidungen der Unternehmensleitung zum Produktionsfaktor Arbeit-Freizeit

Einordnung der Personalpolitik



Bestandteile der Personalpolitik

--> **Regelung der Fachaufgaben** (durch Richtlinien, Anweisungen, Formulare, Checklisten, DV-Systeme)

- Regelung der Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Regelung der Personalakte

→ **personalpolitische Grundsätze**

- *Aufstieg vor Einstieg*
 - innerbetriebliche Stellenausschreibung
 - MA-Potentialanalyse und Fortbildungen
- *systematische individuelle Entwicklung*
- *kooperative Führung (Vorgesetzter und MA gemeinsam)*
- *Zeitautonomie*
 - *Vertrauensarbeitszeit* (keine Zeiterfassung)
 - motivierte Mitarbeiter
 - Arbeit muss gleichmäßig verteilbar sein
 - Gleitzeit (Jahresarbeitszeit, Lebensarbeitszeitmodell)
 - z.B. Sabbatjahr
 - Grenzen des Arbeitsrechts sind zu beachten
- *Vergütung*
 - *ergebnisorientierte Vergütung*
 - Orientierung am Gewinn des Unternehmens
 - *leistungsorientierte Vergütung*
 - persönliche Leistung zähle
 - *zeitorientierte Vergütung*
 - Cafeteria – Prinzip

Managementmethoden und Werkzeuge

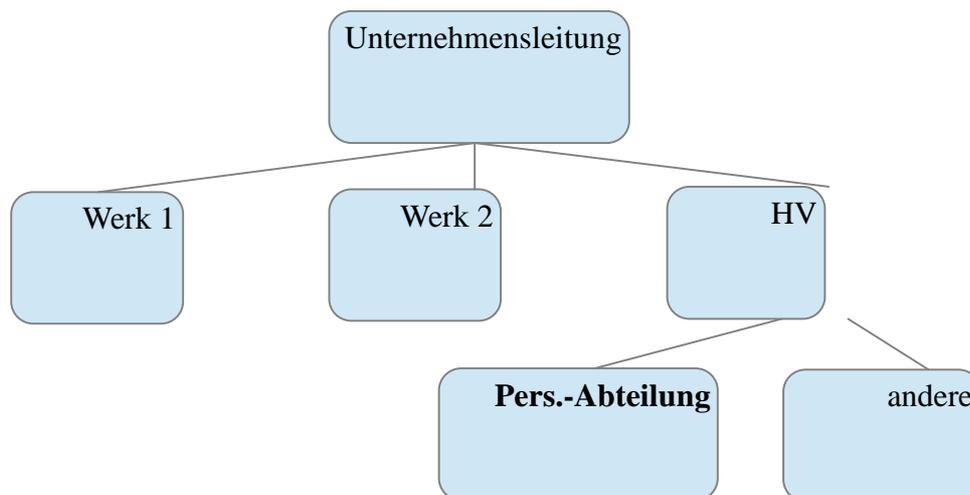
- wahlweise Firmenwagen oder z.G. Gesundheitsuntersuchung als *geldwerter Vorteil*
- aus einem Katalog von Leistungen können bestimmte Bestandteile vertraglich als Vergütungsbestandteil gewählt werden
- Erhaltung und Förderung der Gesundheit
 - ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
 - Gesundheitskurse

Zwecke der Personalpolitik

- einheitliche Ausrichtung der Personalarbeit
- Leitlinien für Vorgesetzte und Mitarbeiter
- Schulungsunterlage
- Imagebildung

Organisation der Personalarbeit

Zentralisierungsmodell



Vorteile:

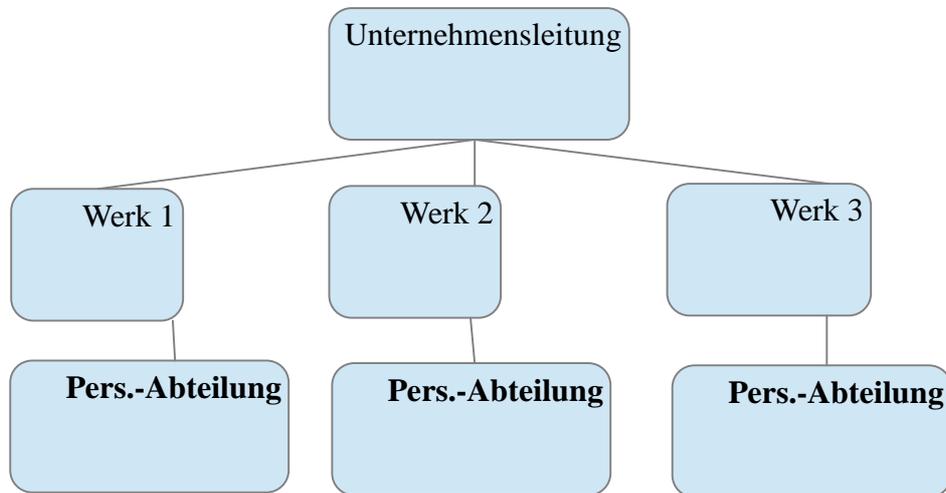
- bessere Auslastung
- kurze Kommunikationswege zur Hauptverwaltung
- Einsatz von Spezialisten möglich

Nachteile:

- nicht vor Ort
- längere Kommunikationswege
- fehlende Nähe zur Belegschaft

Managementmethoden und Werkzeuge

Dezentralisierung



Vorteile:

- direkter Kontakt zu MA vor Ort
- Nähe zur Belegschaft
- kurze Kommunikationswege

Nachteile

- kaum Einsatz von Spezialisten (Generalisten)
- geringere Auslastung
- Einheitlichkeit der Personalarbeit nicht gewährleistet

Mischformen (möglich):

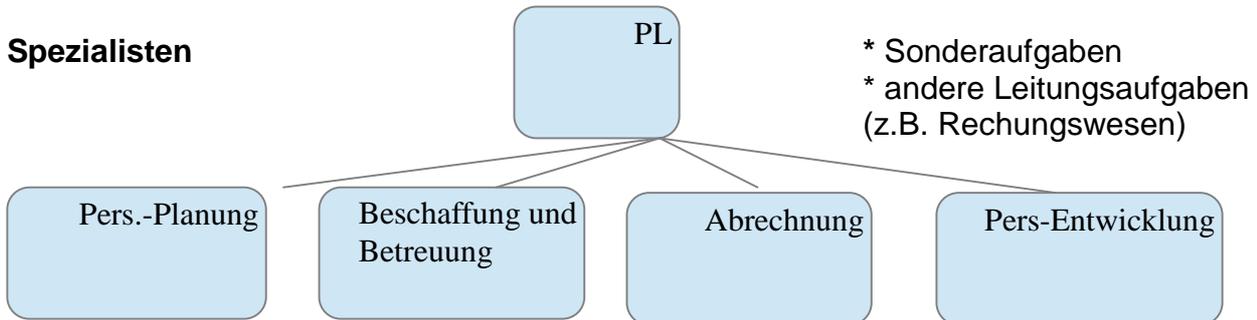
- zentrale Personalarbeit, aber Mitarbeiter der PA im Werk
- zu klären: Welche Aufgabensstellung vor Ort, welche Aufgaben zentral?
 - zentral:
 - Abrechnung,
 - Personalplanung zentral (Führungskräfte)
 - dezentral:
 - Betreuung,
 - Personalbeschaffung,
 - Personalplanung vor Ort (Produktion)

Managementmethoden und Werkzeuge

Untergliederung der Personalarbeit

- klassisches Sachbearbeitermodell (Verrichtung, Aufgabe)

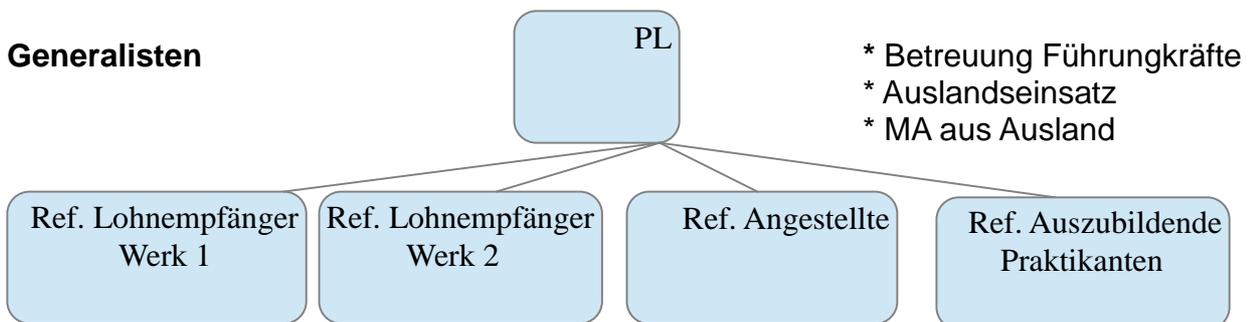
Spezialisten



- Vorteil:* - Einsatz von Spezialisten möglich
Nachteil: - Ersatzbeschaffung bei Ausfall schwierig
 - Schnittstellenprobleme
 Regel: pro ca. 250 MA 1 Personalsachbearbeiter

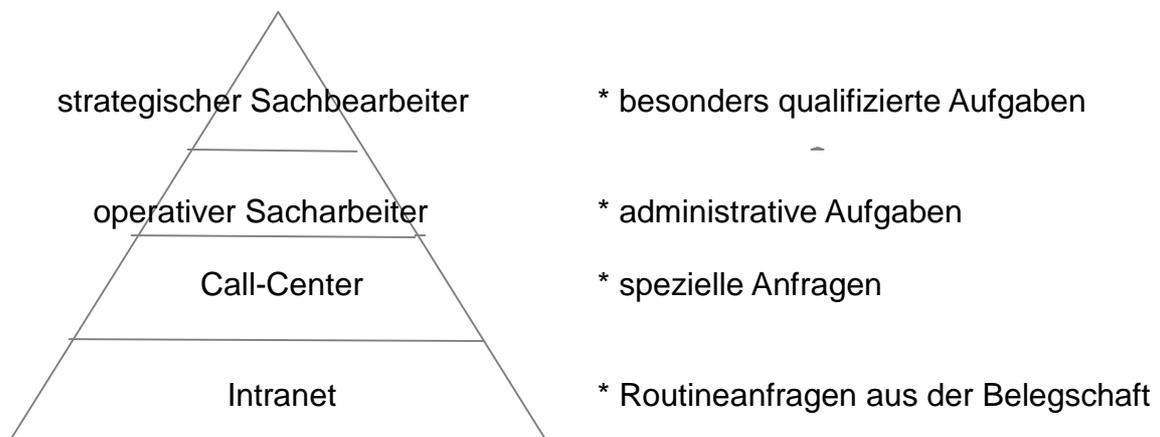
- Referentenmodell (Objektorientierung)

Generalisten



- Vorteil:* - nahe am Mitarbeiter
 - Abrechnung erfolgt meist außerhalb des Referentenmodells oder separat durch Sachbearbeiter innerhalb des Modells
Nachteil: - Referenten wechseln häufig aus Aufstiegsgründen (kleiner Personalleiter)

- Schwierigkeitesgrad



- fern vom Mitarbeiter (eher im Dienstleistungsbereich, z.B. IT-Betriebe)

Managementmethoden und Werkzeuge

Personalplanung (ist Folgeplanung)

Ziele:

- Vermeidung von Engpässen und Überkapazität
- Abkopplung vom externen Arbeitsmarkt (bei Qualifizierung von Fachkräften)
- verbessertes Personalimage
- Arbeitsplatz sicherer gestalten
- verbesserte individuelle Chancen
- Entlastung des externen Arbeitsmarktes (bei Querschnittsqualifikationen)

Einflußgrößen

- **externe:**
 - gesamtgesellschaftliche Entwicklung
 - demographische Entwicklung
 - gesamtwirtschaftliche Entwicklung
 - technische Entwicklung
 - rechtliche Regelungen
 - Situation am externen Arbeitsmarkt
- **interne:**
 - *Planung anderer Bereiche*
 - *Personalkosten*
 - *Strukturdaten*
 - Alterstruktur
 - berufliche Qualifikation (Angelernte, Fortbildung, Ausbildung)
 - Dauer der Belegschaftszugehörigkeit
 - *Fehlzeiten* (Abwesenheit, die nicht im Rahmen der Aufgabenstellung erfolgt)
 - unmittelbar beeinflussbar
 - Urlaub
 - Qualifizierung
 - Bildungsurlaub
 - Erhaltungskuren
 - nicht unmittelbar beeinflussbar
 - Reha-Kuren
 - Krankheit
 - Unfall
 - Sonderurlaub
 - Mutterschutz (6 Wochen vor, 8 Wochen nach der Geburt)

Managementmethoden und Werkzeuge

- *Fluktuation (Personalabgänge)*
 - **Gesamtfluktuation**
 - alle Abgänge durch:
 - Kündigung
 - Pensionierung
 - Dauerkrankheit
 - Elternurlaub
 - langfristige Qualifizierungen
 - Auslandsentsendungen

$$\frac{\text{alle Abgänge} * 100}{\text{Gesamtbelegschaft}}$$

- *Teilfluktuation*

$$\frac{\text{zu ersetzende Abgänge} * 100}{\text{Gesamtbelegschaft}}$$

- *arbeitnehmerseitige Fluktuation*

$$\frac{\text{arbeitnehmerseitige Abgänge} * 100}{\text{Gesamtbelegschaft}}$$

- *Abgangsinterview*
 - *sollte von Personalabteilung geführt werden*
 - *möglichst zum Ende der Kündigungsfrist*

Hilfsmittel der Personalplanung

Stellenpläne

- Auflistung aller Stellen
 - besetzte
 - unbesetzte
- * Geburtsjahr
- * Eintrittsdatum

Stellenbeschreibung

Stellenbesetzungsplan

- * Stellenplan mit Angaben zur Person
- * Name
- * Personalnummer

Personalakte

- Bewerbungsunterlagen
 - Auswahlunterlagen
 - Verträge
 - Abmahnungen (disziplinarische Maßnahmen, rechtliche Grundlage entfällt nach 2 Jahren)
 - Inhalt: rechtliche Grundlage der Abmahnung, die Verfehlung, Aufforderung zur Änderung, Androhung der Kündigung)
 - Belobigungen
 - Qualifikationen
- Gegensatz: Sachakte:**
- nach Fach Gesichtspunkten gegliedert
 - alle Mitarbeiter gemeinsam erfaßt
 - auch zeitlich gegliedert

* bei gleichartigen Aufgaben horizontale Vergleichbarkeit (z.B. bei Kündigungen)

Beurteilungen

Profilvergleich

- Anforderungsprofil – Qualifikationsprofil

Nachfolgeplan

- Vakanz der Stellen
 - mittel und langfristige
 - Nachfolgeplanung

Laufbahnplan

- * Potential des MA
- * langfristige Planung
 - * stufenweise Überprüfung (hochqualifizierter fachlicher Bereich, Führungskräfte)

Managementmethoden und Werkzeuge

Personalstatistik

- Sturkturstatistik (Ergebnisse der Strukturdaten)
- Bewegungsstatistik (Fluktuation)
- An- und Abwesenheitsstatistik (Fehlzeiten)
- Entgeltstatistik (Belohnung)
 - Lohnstückkosten
 - Arbeitsstundenkosten
- Sozialstatistik
 - auf freiwilliger Basis

Stellenbeschreibung (unabhängig vom Inhaber der Stelle)

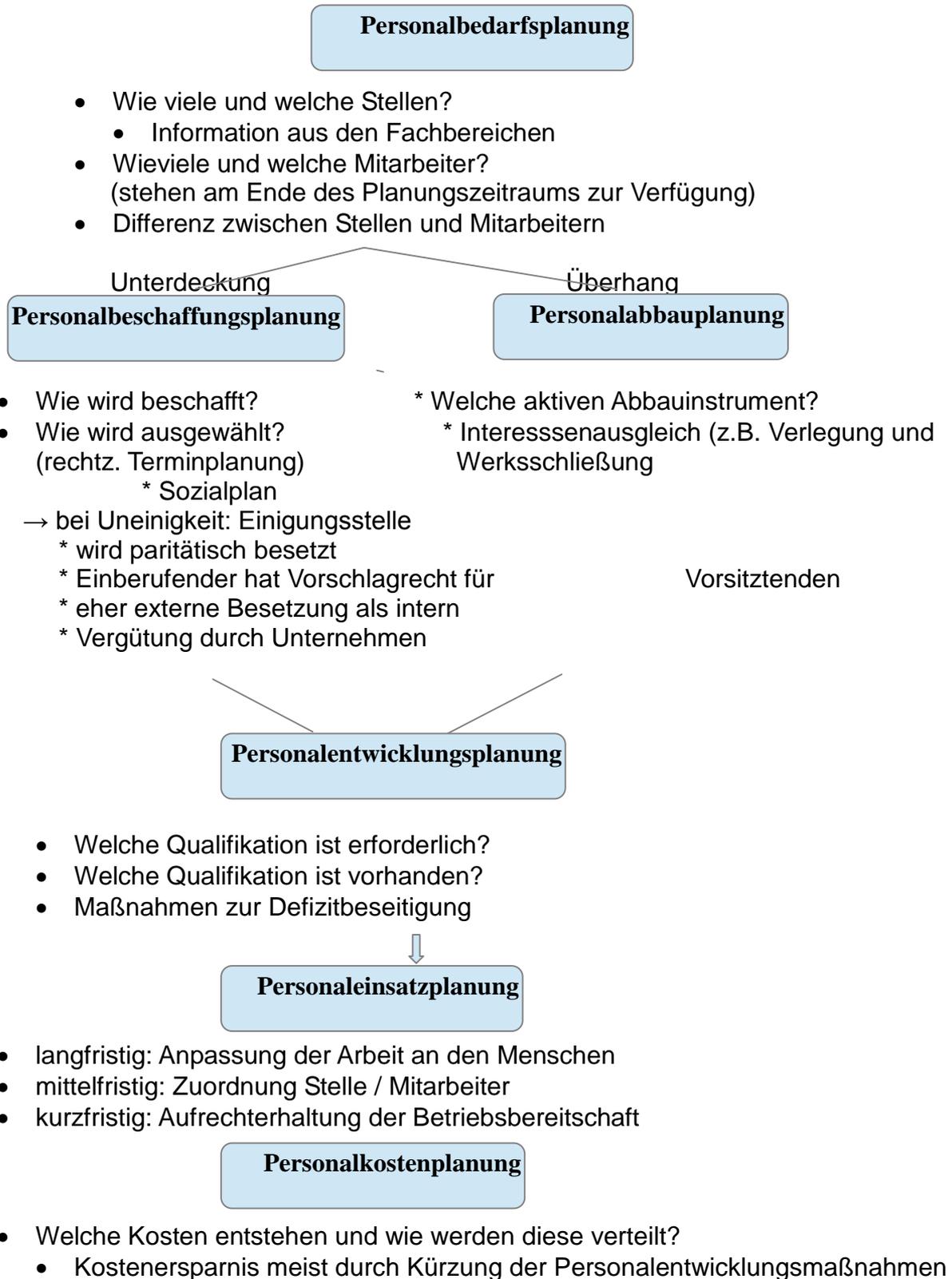
- **Inhalt**
 - **organisatorisch:**
 - Bezeichnung der Stelle
 - Bezeichnung der Position
 - organisatorische Einordnung (Bereich, Abteilung, Vorgesetzter)
 - aktive und passive Stellvertretung
 - aktiv: Wen vertritt der Stelleninhaber?
 - Passiv: Durch wen wird der Stelleninhaber vertreten?
 - Vollmachten / Befugnisse
 - Stellenumfang (Vollzeit, Teilzeit)
 - Einstufung
 - **Ziele:**
 - Stellenziele
 - **Aufgaben**
 - Hauptaufgaben
 - Sonderaufgaben
 - **sonstiges**
 - besondere Anforderungen (z.B. Staplerschein, Ausbildereignungsschein)
- **Anwendung**
 - Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzen
 - Grundlage für Zertifizierung
 - Grundlage für Personalbeschaffung
 - Grundlage für Personalentwicklung
 - Grundlage für Einstufung

Exkurs Betriebsrat: rechtzeitige und umfassende Information

- personelle Beteiligung
- soziale Beteiligung
- wirtschaftliche Beteiligung
- hat Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte

Managementmethoden und Werkzeuge

Bereiche der Personalplanung



Managementmethoden und Werkzeuge

Personalbedarfsplanung

- **Bedarfsarten**
 - **Neubedarf:** neue Stelle **mit** Kapazitätserweiterung (z.B. neue Filiale)
 - **Mehrbedarf:** neue Stelle **ohne** Kapazitätserweiterung (Vollzeit in Teilzeit)
 - **Ersatzbedarf:** vakante Stelle wird wieder besetzt (Kündigung)
 - **Zusatzbedarf:** vorübergehende Stellenbesetzung (Elternzeit)
 - Ersatzreserve: Mehrbedarf für Unternehmen, Zusatzbedarf für den Betrieb
 - **Nachholbedarf:** nicht gedeckter Bedarf früherer Perioden (1/2 Grenze)
 - **Minderbedarf:** Personalüberhang

- **Methoden der Personalbedarfsplanung**

- **Bedarfsplanungsschema (quantitativer Ansatz)**

(1) Zahl der Stellen	31.12.2014	100
(2) - entfallende Stellen bis	31.12.2015	18
(3) + hinzukommende Stellen bis	31.12.2015	10
(4) = Bruttonpersonalbedarf	31.12.2015	92
(5) Zahl der Mitarbeiter	31.12.2014	95
(6) - feststehende Abgänge	31.12.2015	5
(7) - voraussichtliche Abgänge	31.12.2015	10
(8) + feststehende Zugänge	31.12.2015	11
(9) = fortgeschriebener Personalbestand 31.12.2015		91
Bruttonpersonalbedarf	31.12.2015	92
- fortgeschriebener Personalbestand 31.12.2015		91
= Nettopersonalbedarf	31.12.2015	1

Unterdeckung

→ Anwendung bei gleichartigen Qualifikationen der MA und Austauschbarkeit der MA
Z.B. bei Monteuren, Schlossern, Buchhaltern

- **Stellenplanmethode (qualitativer Ansatz)**

- Überarbeitung des Stellenplans
 - Welche Stelle fällt weg, welche Stelle kommt neu hinzu
- Feststellen der personellen Veränderungen
 - Welche MA scheiden aus, welche MA kommen neu hinzu
- Erstellung des neuen Stellenbesetzungsplans

Festgestellt werden unbesetzte Stellen bzw. nicht eingesetzte Mitarbeiter. Voraussetzung ist, dass die angewandten Hilfsmittel regelmäßig für die Zukunft fortgeschrieben werden.

→ Anwendung z.B. im Verwaltungsbereich (nur bekannte Daten)

Managementmethoden und Werkzeuge

- **Kennzahlenmethode**

Für die Anwendung der Kennzahlenmethode müssen die Arbeitsstrukturen gleichbleibende Merkmale aufweisen, die sich in Kennzahlen ausdrücken lassen. Das Gesamtvolumen der Arbeit muß bekannt sein und auch der durchschnittliche Arbeitsanfall pro Mitarbeiter muß messbar sein (gewerb. Bereich). Daraus läßt sich der Bedarf ermitteln.

Merkmale:

- Arbeitsproduktivität (Produktion)
- Jahresumsatz (Verkauf)
- Kundenzahlen (Verkauf außen und Innendienst)
- Geschäftsvorfälle (Buchhalter, Rechnungsprüfer)
- Anzahl von Telefonaten (Call-Center)

Weiterentwicklung der Kennzahlenmethode: Frequenzstudie

Bei der Frequenzstudie wird der Bedarf möglichst genau an kurzfristige Beschäftigungsschwankungen angepaßt, z.B. bei wechselnder Kundenfrequenz über den Tag oder die Woche im Einzelhandel. Die Schwankungen sind regelmäßig und eindeutig erfaßbar, z.B. durch ein Warenwirtschaftssystem.

Personalbeschaffung, -auswahl

- Aufgabe
- Arbeits- und Hilfsmittel
- Personalmarketing
- inner- und außerbetriebliche Beschaffung
- Auswahlverfahren
- Beteiligung des Betriebsrates
- Arbeitsvertrag

Rechte des Betriebsrates

– Mitwirkungsrechte

* Informationsrecht

(Unternehmen muß Betriebsrat bei Personalplanung informieren)
Einstellungen)

* Anhörungs- und Beratungsrecht

(z.B. bei Kündigungen)

– bei Abmahnungen wenn darüber eine Betriebsvereinbarung existiert
im engeren Sinn

* Initiativrecht

(z.B. Vorschlagsrecht bei Aus- und Weiterbildung)

- Mitbestimmungsrechte

* Vetorecht (z.B. Einstellungen)

- * nicht bei leitenden Angestellten
- * nicht bei zeitl. Befristeten

Vetorecht: bei **Nicht-Einigung**

gilt Spruch des Arbeitsgerichts

* Mitbestimmungsrecht

(bei **Nicht-Einigung** gilt der Spruch der Einigungsstelle)

Aufgabe der Personalbeschaffung

Bereitstellung von Personal

- in der richtigen **Menge**
- in der benötigten **Qualifikation**
- rechtzeitig bzw. zum richtigen **Zeitpunkt**
- am jeweiligen **Einsatzort**
- **kostenminimal**, -optional

Managementmethoden und Werkzeuge

Arbeitsmittel der Personalbeschaffung

- **genehmigte Personalanforderung**
(mit Aufgaben- und Qualifikationsbeschreibung)
 - **aussagefähige Stellenbeschreibung**
 - **realistisches Anforderungsprofil**
(fachliche u.persönliche Muß- und Kannkriterien des Bewerbers)
- **Stellenbeschreibung:** bei Personalplanung
bei Personalbeschaffung
 - Bezeichnung
 - Ziele der Stellenausschreibung
 - Umfang der Aufgabe / Hauptaufgaben / Tätigkeiten
 - Einordnung der Stelle / Über- / Gleich- / Unterstellung
 - Stellenvertretungsregelung
 - Einstufung / Eingruppierung
 - Kompetenzen und Befugnisse
 - Anforderungen
 - Voll-; Teilzeittätigkeit; befristet / unbefristet; Ort des Einsatzes
- **Anforderungsprofil** entweder als Bestandteil der Stellenbeschreibung oder separat als eigenes Anforderungsprofil definiert
 - rechtlicher Hintergrund dafür: Mitwirkungsrechte des Betriebsrates

Gliederung der Anforderungen

- **fachliche Anforderungen**
 - **methodische Anforderungen**
 - Zielorientierung
 - Planungsfähigkeit
 - zielgerichteter Einsatz von geeigneten Arbeitsmitteln
 - **persönliche, individuelle Anforderungen**
 - Belastbarkeit
 - Flexibilität
 - Motivation
 - Lernbereitschaft, -fähigkeit
 - **soziale Anforderungen**
 - Kommunikationsfähigkeit
 - Teamfähigkeit
 - Empathie
 - Durchsetzungsfähigkeit / Konfliktfähigkeit
- **unterschieden** nach:
- **Muss-Anforderungen** („unverzichtbar“)
 - **Kann-Anforderungen** („wünschenswert“, idealer Weise“)

Managementmethoden und Werkzeuge

28.10.2014

Dozent: Heinz Beckers

Personalbeschaffung

interne Stellenausschreibung

- schriftliche Bekanntmachung einer freien Stelle an geeigneter Stelle bzw. Intranet
 - Zweck: Verwirklichung interner Chancengleichheit
- § 93 BetrVG: Betriebsrat kann verlangen, dass eine interne Ausschreibung generell oder für bestimmte Stellen zu erfolgen hat; diesem Verlangen muss der Arbeitgeber entsprechen
- bei Intranetausschreibung muß jeder Arbeitnehmer Zugriff auf das Intranet haben
 - Zeitfrist Ausschreibung: mindestens 2 Wochen
- unterbleibt diese, kann der Betriebsrat seine Zustimmung zu einer Versetzung versagen (§ 99 II 5 BetrVG)

Inhalte interne Stellenausschreibung (Beispiel Chemielaborant)

- Bezeichnung
- Bezeichnung der ausgeschriebenen Stelle (Kenn-Nr.)
- Aufgabenbeschreibung (kurz und knapp)
- Einstufung / Eingruppierung / Entlohnung
- Anforderungen
- formale Kontaktaufnahme
- spätester Bewerbungstermin
- Voll-, Teilzeit; befristet, unbefristet; Ort

Schalten von Stellenanzeigen

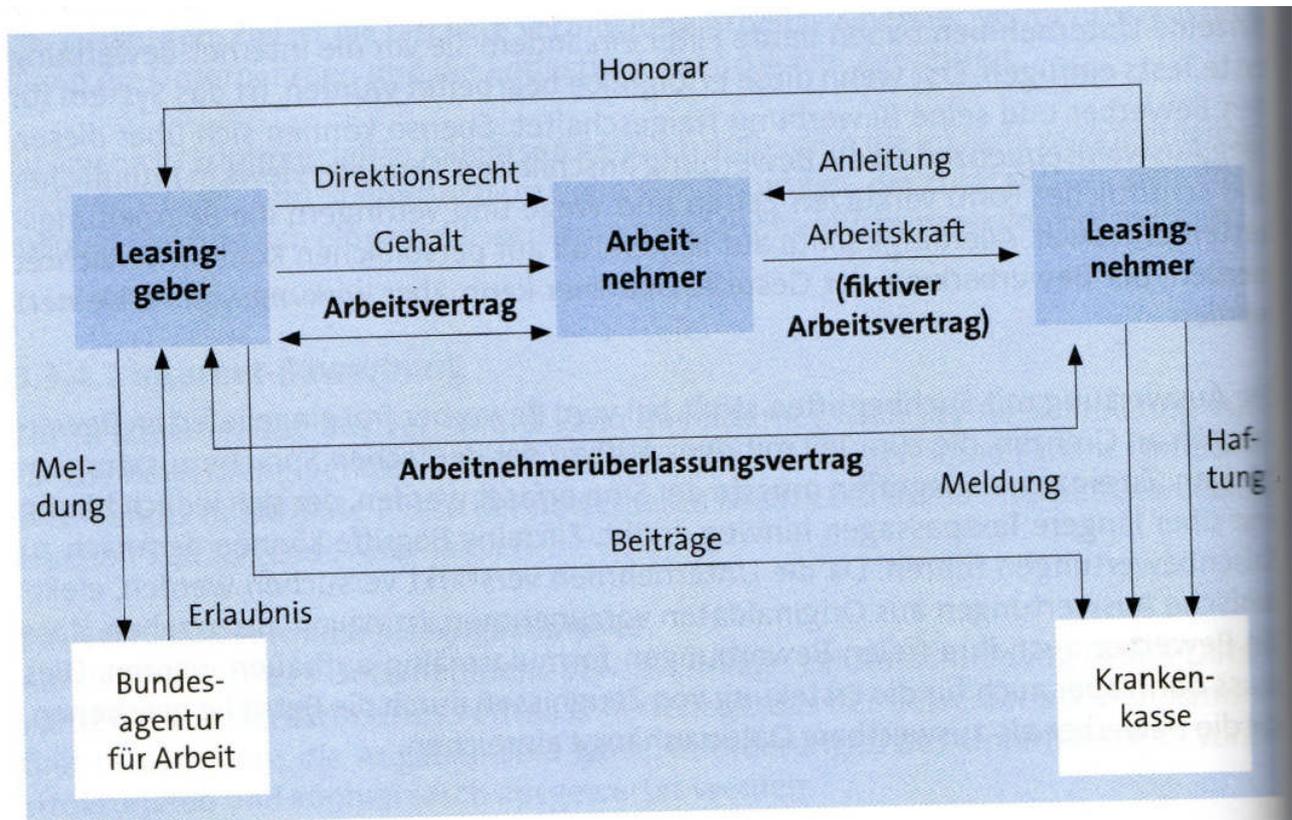
A	attention	→	Aufmerksamkeit erzeugen
I	interest	→	Interesse verstärken
D	desire	→	Wunsch wecken dazu zu gehören
A	action	→	Handlungsaufforderung

Einschalten von Personalleasing- Unternehmen

- Basis: Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)
- gewerbliche Überlasser benötigen eine Erlaubnis, die auf Antrag zunächst auf 1 Jahr ausgestellt wird (nicht möglich im Baugewerbe für Arbeiter)
- sinnvoll, sofern kurzfristiges Handeln notwendig wird
- Betriebsrat ist wie bei einer regulären Einstellung voll zu beteiligen
- keine Begrenzung der Entleihdauer (zuletzt 2 Jahre)

Managementmethoden und Werkzeuge

Rechtsverhältnisse Personalleasing



Sicht des Leasingnehmers:

Vorteile AUG:

- geringe Personalbeschaffungs- und -verwaltungskosten
- geringes Risiko der Fehleinschätzung
- keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- kurzfristige Verfügbarkeit bei Leistungsspitzen
- keine langfristige Bindung, schnelle Trennung
- Flexibilität

Nachteile:

- keine Kontinuität
- wenig Motivation, kaum Identifikation
- keine eingearbeiteten Mitarbeiter
- höherer Kosten als bei eigenen MA, so lange keine Ausfallzeiten vorliegen
- häufiger Unruhe im Betrieb, weil Stammarbeitnehmer Konkurrenz fürchten

Aus Sicht des Arbeitnehmers

- besondere Zeitwünsche
- kennenlernen unterschiedlicher Unternehmen
- Klebeffekt oder Überbrückung

Managementmethoden und Werkzeuge

29.10.2014

Dozent: Heinz Beckers

Auswahlverfahren

- **Schriftbildanalyse**
 - Aussage: Aus der Handschrift eines Menschen ist ein differenziertes, zutreffendes Persönlichkeitsprofil ableitbar, und diesses determiniert den Berufserfolg / die Eignung.
 - Sowohl sachlich als auch rechtlich nach wie vor umstritten
 - **Personalbogen**
 - persönliche Angaben
 - Angaben zum Lebenslauf, zur Qualifikation
 - Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei Änderungen (§ 94 BetrVG) der Fragen im Personalbogen (Änderung und Einführung)
 - bestehender Bogen wird weiter verwendet (Umgehung Betriebsrat)
 - **Biographischer / demografischer Fragebogen**
 - enthalten Daten der persönlichen Entwicklung
 - Abhängigkeit des Inhalt der Daten und Erfolgsprognose soll abgelesen werden
 - viele problematische Fragen
 - *Befragung einer Gruppe*
 - erfolgreicher (Führungskräfte, Jahresgehalt)
 - weniger erfolgreich
 - MA / Führungskräfte eines Unternehmens
 - *Eliminierung der Fragen*, die erfolgreiche und weniger erfolgreiche Mitarbeiter gleich oder ähnlich beantwortet haben (Trennschärfe)
 - *Bestimmung der entgeltigen Version* mit der Annahme:
 - Je ähnlicher befragte Bewerber um eine Anstellung wie erfolgreiche Mitarbeiter antworten, je wahrscheinlicher ist in diesem Unternehmen der Berufserfolg.
 - ... und umgekehrt:
 - **Testverfahren**
 - sind nach wissenschaftliche Kriterien entwickelte Verfahren zur Eignungsfeststellung, die routinemäßig durchgeführt werden.
 - **Arten von Tests**
 - Intelligenztests
 - Problemerkennung und problemlösendes Verhalten
 - Persönlichkeitstests
 - Leistungstests
 - **Anforderungen an Tests**
 - **Objektivität**
 - Ergebnis ist unabhängig vom Testleiter
 - **Reliabilität**
- Testwiederholung führt zu gleichen Ergebnissen
- **Validität**
- Gültigkeit, d.h. Der Test muss das, was er vorgibt messen

Bewerbungsunterlagen

Managementmethoden und Werkzeuge

- Bestandteile einer schriftlichen Bewerbung

→ entweder als **Komplettbewerbung**

- Anschreiben
- Lebenslauf
- Lichtbild
- ggf. „3. Seite“
- Zeugniskopien
 - Arbeitszeugnisse (5-10 Jahre)
 - Qualifikationsnachweise

→ **oder als Kurzbewerbung**

- Anschreiben (und Hinweis auf weitere Unterlagen)
- Lebenslauf
- bei Fleyer: nach Branche, Stelle, Ort zugeschnitten

- Analyse von eingereichten Unterlagen

- **Kriterien:**

- Branchen-, Firmenanalyse
- Entwicklungsanalyse
- Zeitfolgeanalyse

- **Formen des Lebenslaufs /Werdegangs**

- ausformuliert / tabellarisch

- **Arten des (tabellarischen Lebenslaufs):**

- deutsche Variante
- amerikanische Variante
- europäische Variante

- **Arbeitszeugnisse:**

- Zwischen- bzw. Abschlußzeugnisse
- einfaches bzw. qualifiziertes Zeugnis
- Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse
 - Frist: 5-9 Monate nach Ausscheiden (nur Arbeitsgerichtsurteile)
- **Anforderungen an Arbeitszeugnisse**
 - Wahrheit
 - Klarheit (der Formulierungen)
 - von verständigem Wohlwollen des AG geprägt
 - AG-Zeugnisse dürfen dem Arbeitnehmer nicht am beruflichen Fortkommen hindern
- **Schlußformulierung (kein Rechtsanspruch)**
 - Bedauern des Ausscheidens bzw. der Nicht-Übernahme (evtl. mit Begründung des Ausscheidens)
 - Dank für die geleistete Arbeit
 - Wunsch nach „alles Gute“ (beruflich, privat)
 - auch weiterhin viel Erfolg

Ziele von Auswahlgesprächen

- Gewinnen eines persönlichen Eindrucks (für beide Seiten)

Managementmethoden und Werkzeuge

- Kompletieren fehlender Informationen
- Ausräumen von Unklarheiten bzw. Widersprüchen
- Konkretisieren von gegenseitigen Erwartungen
- Erhalten von weiteren Informationen über Unternehmen / Umfeld usw.

Gruppenarbeit Vorstellungsgespräch

Im Rahmen der Bewerberauswahl kommt dem Einstellungsgespräch ein hoher Stellenwert zu.

Diskutieren Sie in Ihrer Gruppe, wie Sie ein solches Gespräch als Führungskraft

- vorbereiten (Gruppe 1)
- durchführen (Gruppe 2)
- nachbereiten (Gruppe 3)

und präsentieren Sie Ihre Ergebnisse im Plenum anhand eines Visualisaps, z.B. Folie

Zeit für die Vorbereitung: 30 Minuten

Zeit für die Präsentation: 10 Minuten

Managementmethoden und Werkzeuge

30.10.2014

Dozent: Heinz Beckers

- **AC : Assessment-Center**
 - ein oder mehrtätiges Gruppenauswahlverfahren mit
 - Beobachtung der Gruppe und der einzelnen Mitglieder
 - durch zuvor geschulte Führungskräfte (intern / extern), Assessoren)
 - nach für die Position wichtigen Kriterien, vor allem im Verhaltensbereich
 - Steuerung und Organisation durch Moderatoren

Auswahl von AC-Übungen

- Vorstellungsrunde
- Konzentrationsübungen
- Präsentationen
- Gruppendiskussionen
- Postkorbübungen
- Rollenspiele

Beteiligung des Betriebsrates bei Einstellungen

- in Betrieben mit mehr als 20 Mitarbeitern
 - rechtzeitig vor der Einstellungen
 - auf Verlangen die Unterlagen aller Bewerber vorlegen
 - die Zustimmung des Betriebsrates einholen (§99 BetrVG)

Der Betriebsrat kann nur in den folgenden im Gesetz ausdrücklich geregelten Fällen der Einstellung widersprechen (§ 99 Abs. 2 BetrVG):

- Verstoß gegen Gesetze, Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen
- Verstoß gegen eine Auswahlrichtlinie
- Befürchtung, dass Nachteile für die beschäftigten Arbeitnehmer oder den Neueingestellten entstehen
- Unterlaufen einer internen Stellenausschreibung
- Befürchtung der Störung des Betriebsfriedens.

Schweigt der Betriebsrat, so gilt dies als Zustimmung. Die Ablehnung muss innerhalb einer Woche unter Angabe der Gründe erfolgen. Der AG hat die Möglichkeit eine fehlende Zustimmung des Betriebsrates durch eine Entscheidung des Arbeitsgerichtes zu ersetzen.

Eine Beschäftigung als vorläufige personelle Maßnahme nach § 100 Abs.1 BetrVG während der Zeit des Arbeitsgerichtsverfahrens (ca. 4-8 Wochen) ist möglich jedoch risikoreich. Der AN muß vorab über die Risiken informiert werden.

Arbeitsgericht prüft:

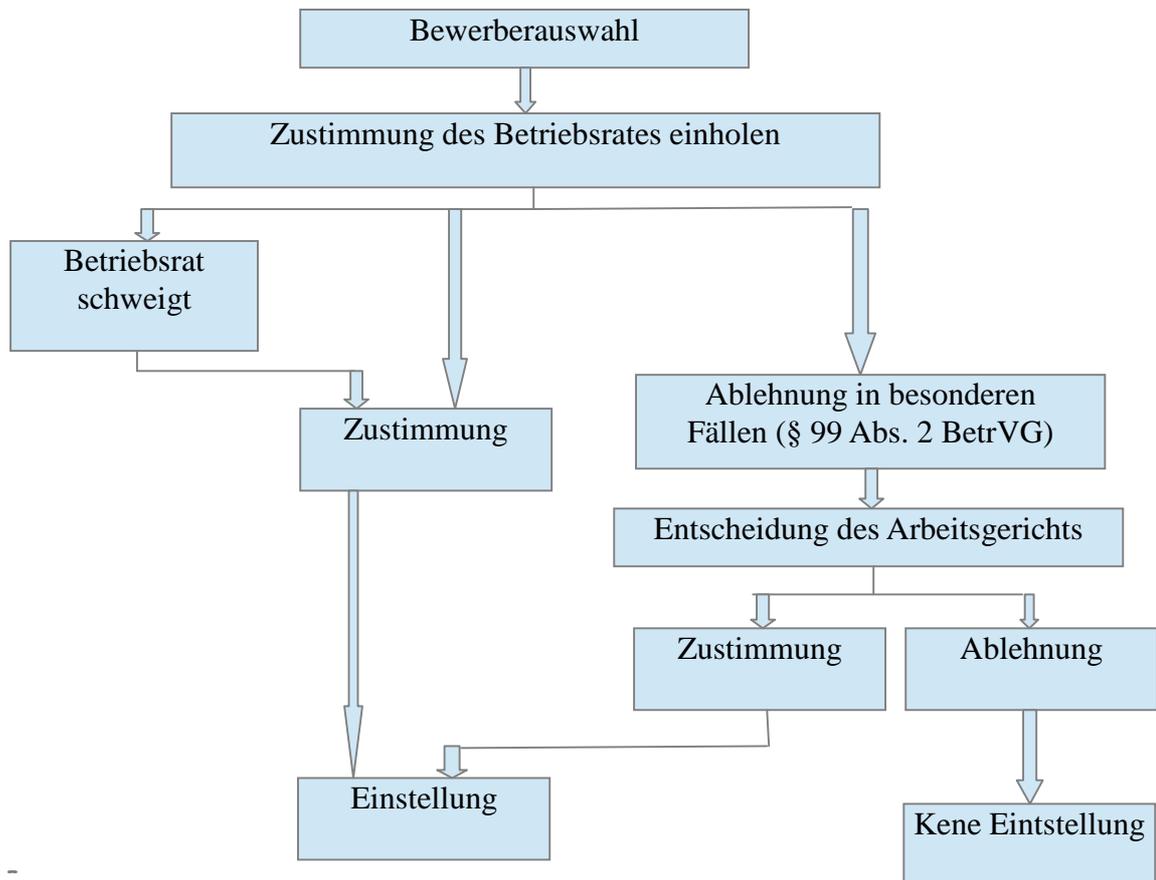
- ob der Widerspruch (formal und inhaltlich) rechters ist
- ob betriebliche Notwendigkeit für die vorläufige Einstellung vorliegt.

Lehnt das Arbeitsgericht die Einstellung ab, wird nach 2 Wochen ein Beschäftigungsverbot wirksam. Dem AN muß dann bei Nichteinstellungsentscheidung das Unternehmen wieder

Managementmethoden und Werkzeuge

verlassen, ihm wird gekündigt.

Über die Einstellung Leiternder Angestellter muss der Betriebsrat lediglich *informiert* werden.



Managementmethoden und Werkzeuge

Arbeitsvertrag (S. 126)

Form (keine bestimmte Form)

- Schriftform (zu empfehlen)
- kongruentes Verhalten (schlüssiges Verhalten)
- mündliche beiderseitige Willenserklärung

Inhalte (S. 128/129)

- Bezeichnung der Vertragsparteien (AG, AN)
- genaue Bezeichnung / Beschreibung der Tätigkeit
- Kompetenzen und Befugnisse
- Ort der Arbeitserbringung
- Beginn / Dauer der Tätigkeit
- Arbeitszeit (Tag / Schicht; Woche; Jahr), Vollzeit / Teilzeit
- 5, 6, 7 Tageweche (Werktage, Arbeitstage)
- Mehrarbeit / evtl. Vergütung
- Vergütung (Tag / Schicht; Stunde, Woche, Monat, Jahr)
 - Fälligkeit der Vergütung
- Probezeit (kann / bis zu 6 Monate)
- Urlaubsansprüche
 - 20 Arbeitstage
 - 24 Werktage (Bundesurlaubsgesetz)
 - Tarifvertrag
- Kündigung
 - Fristen: Grundkündigungsfrist BGB § 622 (vier Wochen zum Monatsende)
 - schriftlich
- Verweise auf Tarifverträge, Betriebs-, Dienstvereinbarung
 - z.B. Urlaub (es gilt Günstigkeitsprinzip)
- salvatorische Klausel
 - bei Nichtgültigkeit einer Passage behält der Rest seine Gültigkeit
- Verhalten bei Abwesenheit (z.B. Erkrankung)
- soziale Leistungen (Nutzen von sozialen Einrichtungen, Bonis, Provisionen, Urlaubs- u. Weihnachtsgeld)
- Wettbewerbsverbot (bei Eigenkündigung)
- Geheimhaltungsfrist (Regelung durch HGB)
- evt. Regelung von Zusatzversicherung
- betriebliche Altersvorsorge
- z.B. auch Nichtantritt, Kündigung vor Dienstantritt

Managementmethoden und Werkzeuge

Personalmarketing (S. 82)

Definition: Personal- und bewerberorientiertes Denken und Handeln

Ziele

- besseres Image
- höherer Bekanntheitsgrad
- langfristige Bindung
- Wettbewerbsvorteile

Funktionen / Felder

- präzise Ansprache definierter Ziel- (Berwerber-) gruppen durch das Unternehmen (externes Personalmarketing)
- Veranlassen des Personals, dauerhaft, motiviert und qualifiziert im Unternehmen zu verbleiben (internes Personalmarketing)
- positive Besetzung eines Unternehmens im Arbeitsmarkt durch geeignete Maßnahmen (Imageporfilierung)
 - z.B. Wahrnehmung öffentlicher Ämter
 - Sponsoring
 - Tag der offenen Tür
 - Patenschaften
 - Motto: „Tue Gutes und sprich darüber“
- Marketingmix; Zielorientierte Abstimmung der Felder untereinander

Instrument des Personalmarketings

- Pressearbeit
- Imageanzeigen
- Stellenanzeigen
- Website
- Tag der offenen Tür, Betriebsbesichtigungen
- Mund-zu-Mund-Propaganda
- Anschlagtafel mit Stellen vor dem Unternehmen
- Messen und Fachmessen
- Absolventenkongresse
- Plakate in Hochschulen
- Angebot von Praktikumsplätzen
- Schnuppertage für gezielte Personankreise
- Werkstudenten
- Vergabe von Diplomarbeiten mit betrieblichem Thema
- Kontakt zu allgemeinbildenden Schulen, Berufskollegs, Hochschulen
- Praktika für Lehrer
- Kontakt zu privaten Arbeitsvermittlern, Personalberatern, Arbeitsverwaltung, Bildungsträgern, anderen Unternehmen, Verbänden

Managementmethoden und Werkzeuge

Inhalte eines Personalmarketingkonzepts

- Situationsanalyse
- Festlegung konkreter Maßnahmen gemäß der Zielgruppe
- Planung der Maßnahmen, passend zum CI-Konzept des Unternehmens
- Festlegung des Budgets
- Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen

Managementmethoden und Werkzeuge

Personaleinsatzplanung

- mögliche Problemgruppen
- Einführung / Einarbeitung
- Arbeits(zeit)flexibilisierung
 - Lage (Wann wird gearbeitet?)
 - Dauer (Wie lange wird gearbeitet? , Vollzeit / Teilzeit)
 - Ort (Wo wird gearbeitet ?)
- **Probleme des Personaleinsatzes**
 - Einsatz leistungsgeminderter Mitarbeiter
 - Einsatz von Spätaussiedlern / Migranten
 - Wiedereingliederung von Personal
 - Z.B. nach Elternzeit (Angebot vergleichbaren Arbeitsplatzes)
 - Berufsrückkehrer
 - Rekonvaleszenzzeiten
 - Rückkehr aus dem Krankenstand
 - Straffentlassene
 - Rückkehr nach Auslandseinsätzen
 - 5 Jahre kritische Grenze (Auslandsmentalität)
 - z.B. auch unterschiedliche tarifliche Bezahlung in einer Abteilung

- **Arbeitszeitflexibilisierung**

... ist jede Veränderung der üblichen Lage oder Dauer der Arbeitszeit bzw. des Arbeitsortes (Stellschrauben: Lage, Dauer, Ort)

... mit dem Ziel, Arbeitszeiten an Schwankungen der Kapazitätsauslastung anzupassen
... bei gleichzeitiger, weitgehender Berücksichtigung individueller Bedürfnisse des Arbeitnehmers.

- **Arbeitszeitmodelle**

- Job sharing (Arbeitsplatzteilung bei 100 % Volumen, Vertretungsregelung)
- Teilzeitarbeit (Produktivitätsfortschritt bedingt Arbeitszeitverkürzung)
- Jahresarbeit (Jahreskonten, Probleme sind Überstunden und Bezahlung)
- Vertrauensarbeit (Ziel definiert, meist höherer Arbeitszeit notwendig)
- Schichtarbeit (Ein-, Zwei-, Drei-, Kontschicht)
- **Telearbeit**
 - Arbeit, die teilweise oder vollständig nicht im Unternehmen geleistet wird (jedoch online mit dem Unternehmen verbunden)
 - **Arten**

.. alternierende Telearbeit (Ortswechsel)

.. home office

- **MA:** Leben und Arbeit abstimmen, Fahrtkostensparnisse, mehr Freizeit, weniger soziale Kontakte, hohe Selbstmotivation, wenig informelle Firmeninfos, Aufstiegsprobleme
- **AG:** sinkende Arbeitsplatzkosten, Führung schwieriger, Interessenwahrnehmung schwieriger

Managementmethoden und Werkzeuge

Gruppenarbeit: Thema Einarbeitung

Die Einarbeitung von Personal kommt im Rahmen der Mitarbeiterbetreuung ein hoher Stellenwert zu.

Bitte besprechen Sie in Ihrer Gruppe, was Sie in diesem Zusammenhang bedenken sollten:

- vor dem 1. Arbeitstag,
- am ersten Arbeitstag,
- in der Probezeit

und präsentieren Sie Ihre Ergebnisse anschließend in geeigneter Form, z.B. durch eine Folie.

Zeit für die Gruppenarbeit: 45 Minuten
Zeit für die Präsentation: 5-10 Minuten

Wichtig:

Verhalten im Zusammenhang mit Arbeitssicherheit und Unfallverhütung

- Unterweisung von Mitarbeitern:
 - vor Aufnahmen der Tätigkeit
 - mindestens jährlich wiederholend
 - schriftlich dokumentiert
 - Sonderfälle:
 - .. minderjährige: Wiederholung $\frac{1}{2}$ jährlich (Jugendarbeitsschutzgesetz § 29)
 - .. gefahrgeneigte Arbeiten: Unterweisung $\frac{1}{2}$ jährlich
- eigenes vorbildliches Verhalten
- sachgerechtes Einschreiten bei beobachteten Verfehlungen des Personals
- sicherstellen einer sicherheitsgerechten Infrastruktur

Managementmethoden und Werkzeuge

Personalentwicklung

- **Einführung**
- **Bildungsmaßnahmen**
- **Förderungsmaßnahmen**
- **Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung**

Einführung

- **Begriff**
- **Ziele / Begründung**
- **Einbindung in die Unternehmensplanung**
- **Felder / Bereiche**
- **Elemente / Phasen**
- **Verfahren der Bedarfsermittlung**

- **Begriff Personal (im engeren Sinn)**
 - Arbeitnehmer („gewerbliche Mitarbeiter“)
 - Angestellte
 - tarifliche Angestellte
 - Außertarif-Angestellte (AT)
 - leitende Angestellten (§ 5 Abs. 3 BetrVG)
 - Einstellung / Entlassung
 - Generalvollmacht / Prokura
 - frei von Weisungen
 - durch Wahl / gerichtliche Entscheidung
 - auf Leitungsebene
 - dreif. Jahresentgelt § 18 SGB IV
 - Auszubildende (im Handwerk: „Lehrling“)
 - Aushilfen
 - Praktikanten
 - Vorstand / Geschäftsführer
 - Beamte
 - Soldaten
- **(im weiteren Sinne)**
 - Berater (Steuerberater, Unternehmensberater)
 - Handelsvertreter
 - Heimarbeiter
 - Leasingpersonal

- **Begriff Personalentwicklung (PE)**
 - alle Maßnahmen zur Qualifizierung des Personals, sofern diese Maßnahmen vom Unternehmen angestoßen werden (selbst durchgeführt, Kosten getragen)

Managementmethoden und Werkzeuge

- **Ziele /Begründung (PE) des Unternehmens**
 - Beseitigung von Qualifizierungslücken gegenwärtiger, vor allem auch zukünftiger Anforderungen
 - Verbesserung der Einsetzbarkeit der Mitarbeiter
 - Steigerung der Motivation
 - Verringerung der Fluktuation
- **Ziele der Mitarbeiter**
 - Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit
 - Verbesserung des Einkommens
 - Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- **Ziele des Staates**
 - Hebung des Bildungsniveaus der Gesellschaft
 - Vermeidung von Arbeitslosigkeit bzw. Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt

Exkurs Fluktuation:

- **Begriff:** alle Personalbewegungen in einem Unternehmen in einer Periode (Zugänge, Abgänge, interne Versetzungen)
- Fluktuation **im engeren Sinn:** nur die Abgänge in einer Periode
- **Fluktuationsquote:** $\frac{\text{Abgänge}}{\text{durchschnittl. Personalbestand}} \times 100$

durchschnittl. Personalbestand

Managementmethoden und Werkzeuge

Verfahren der Bedarfsermittlung

Befragung von Mitarbeitern

- Interviews / Fragebögen
- Rollenanalyse
- Critical-Incident-Methode (kritische Methoden)
- Gruppengespräche usw.

Dokumentenanalyse, z.B.

- Stellenbeschreibung
- Anforderungsprofil
- Eignungs-, Fähigkeitsprofile (nach Einarbeitung)

Beurteilungen

Potentialschätzungen

Managementmethoden und Werkzeuge

Bildungsmaßnahmen

- Ausbildung
- Fort- und Weiterbildung
- Umschulung / Sonderformen

Fort- und Weiterbildung

- .. begriffliche Abgrenzung
- .. betriebliches Bildungskonzept
- .. Methoden

Umschulung / Sonderformen

- .. Umschulung
- .. Sonderformen

begriffliche Abgrenzung:

- **Fortbildung**
 - auch: „Aufstiegsfortbildung“
 - Ziel: beruflicher Aufstieg
 - Maßnahmen: längerfristig (Zeit)
 - Möglichkeit der Teilnahme an einer offiziellen, staatlichen Prüfung (Abschluß)
- **Weiterbildung**
 - auch: „Anpassungsfortbildung“
 - Ziel: Vorbereitung bzw. Vertiefung de beruflichen Wissens / Könnens
 - Maßnahmen: eher kurzfristig
 - Möglichkeit der Teilnahme an einer bildungsträgerinternen Prüfung

Umschulung

Begriff:

- systematischer Neuerwerb beruflicher Kenntnisse und Fertigkeiten

Anlässe:

- gesundheitliche Gründe
- arbeitsmarktpolitische Gründe
 - von Arbeitslosigkeit bedroht
 - arbeitslos
- betriebliche bzw. betriebsorganisatorische Gründe
- eigene motivrationale Gründe

Managementmethoden und Werkzeuge

sonstige Sonderformen

- **Praktikum**
 - Schülerbetriebspraktikum (3-4 Wochen)
 - vor bzw. während des Hochschulstudiums (3 – 6 Monate)
 - im Rahmen einer Umschulung oder sonstiger Maßnahmen (max 1 1/2 Jahre)
- **Volontariat**
 - Form des Praktikums, um ohne Ausbildung grundlegende berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben
 - im Buchhandel und als Einstieg in eine Redaktion einer Zeitung gebräuchlich

Fördermaßnahmen

- Laufbahn-, Karriere-, Nachfolgeplanung
 - Qualifizierungsprogramme
 - Projek-, Taskforce-Einsätze
 - Coaching / Mentoring
 - Multiple Führung
 - Mediation
 - Auslandseinsätze
-
- PE im **engeren** Sinne
 - nur Bildungsmaßnahmen
 - PE im **erweiterten** Sinn
 - Bildungsmaßnahmen + Förderungsmaßnahmen
 - PE im **weitesten** Sinn
 - Bildungsmaßnahmen + Förderungsmaßnahmen + arbeitsstrukturierende Maßnahmen

Abgrenzung

- Laufbahnplanung
 - gibt allgemeine Entwicklungsrichtung vor
 - Entwicklung für Hierarchieebene / Bereich
- Karriereplanung
 - ähnlich wie „Laufbahnplanung“
 - unter Berücksichtigung individueller Wünsche (Work-Life-Balance)
- Nachfolgeplanung
 - (stufenweise Hineinentwicklung in eine im vornhinein festgelegte Stelle /Position)

→ sämtliche Planungsansätze setzen eine strategische, langfristige Personalplanung voraus! Merkmale von Projekten

- zeitlich begrenzt
- neu, wichtige, komplexe Aufgabe
- hoher Erfolgs- und Erwartungsdruck

Managementmethoden und Werkzeuge

- Hierarchie- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- in Voll- bzw Teilzeitform
- mit klarem, eindeutigen Ziel

Task-Force-Einsätze

Begriff:

spezielle Form des projektbezogenen, zeitlich begrenzten Einsatzes besonders qualifizierten Personals („Sonder-Einsatz-Kommando“)

Coaching

Begriff:

personenbezogene Beratung, die i.d.R. Von Führungs- und Führungsnachwuchskräften durch sog. Coaches (Mitarbeiter / Führungskräfte, externe Berater) durchgeführt wird, zumeist in Form einer Einzelberatung und gegen Entgelt.

Ablauf:

Coach begleitet Coachee über einen längeren Zeitraum, gibt Ratschläge über Verhalten, entwickelt gemeinsam mit Coachee Problemlösungsstrategien und übt geeignete Verhaltensweisen ein.

Mentoring

bei interner Versetzung oder beim Hineinwachsen ins Unternehmen gezielte Unterstützung des MA als Ratgeber, Ausbilder und Betreuer.
Besondere Form des Coaching

Multiple Führung (Junior – Board)

Begriff:

Gruppenfortbildung, in der eine Führungsgruppe (z.B. Junioren) parallel zu den „echten“ Führungskräften an Problemen allgemeiner oder funktionspezifischer Unternehmensführung arbeitet.

Die Ergebnisse / Entscheidungen des „Schattenkabinetts“ werden mit den der echten Führungskräfte verglichen

- strategisches Denken soll geschult werden

sonstiges:

- Idee hat v.a. Eingang gefunden im Rahmen der beruflichen Ausbildung durchführen
- Übungsfirmen (= simulierter Geschäftsbetrieb)
- Juniorenfirmen (= realer Geschäftsbetrieb, ca. 130 in Deutschland)
 - relativ schmales Zeitfenster für Azubis (ab.2. Lehrjahr)

Managementmethoden und Werkzeuge

Stellvertreter -Einsätze

- **Kompetenzbereiche**
 - fachliche Kompetenz
 - soziale Kompetenz (in Verbindung mit anderen)
 - methodische Kompetenz
 - persönlich / individuelle Kompetenz (selbst)

Mediation („Ombutsmann , Schiedsmann“)

- Versuch der Vermittlung, des Ausgleichs und der Versöhnung
- von streitenden Parteien
- auf freiwilliger Basis
- durch neutralen Dritten (in- oder extern)
- der hilft, eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten,
- dabei direktiv vorgeht und
- auch Einzelverhandlungen mit den Konfliktbeteiligten einplant,
- aber keine Entscheidungsbefugnis hat.

Auslands-Einsätze

- **Dauer:** einige Wochen / mehrere Jahre bzw. dauerhaft
- **Arten:** * Gründungs- bzw. Aufbauarbeit
- * Unterstützung der Leitung
 - **Zweck:** * abhängig von der Art des Einsatzes
- * individuell
 - Training der Sprachfertigkeiten
 - Verbesserung der Sozialkompetenz (interkulturelle Kompetenz)
- **wichtig:** * Re-Integration (Problem: ab 5 Jahre)
- * Verhalten bei möglichem scheitern
- * SV-Regelungen / Absicherung
 - Infos: * Zentralstelle gesetzlicher Krankenversicherung
- * IHK (Auslands-Entsendung)
- * Arbeitgeberverbände

Managementmethoden und Werkzeuge

Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung

- job enlargement / job enrichment / job rotation
- Gruppen- und Teamarbeit
- Qualitätszirkel
- Telearbeit

Abgrenzung:

- **job enlargement**
 - (mengenmäßige) Arbeits- bzw. Aufgabenerweiterung
 - dadurch erhöhte Arbeitsproduktivität
- **job enrichment**
 - (qualitative) Aufgaben – bzw. Arbeitsanreicherung
 - durch Rückdelegation von Planungs- bzw Kontrolltätigkeiten auf den Stelleninhaber vom Vorgesetzten
- **job rotation**
 - (geplanter) systematischer Arbeitsplatzwechsel
 - Ziel: Reduzierung der Monotonie bei grundlegenden Tätigkeiten
 - dadurch mehr Abwechslung, eventuell höhere Motivation

Gruppen- und Teamarbeit

Begriff:

- Mehrzahl von Personen
- gemeinsames Ziel
- dauerhaft
- Kommunikation / Interaktion
- Ausprägung von Rollen
- Ausprägung von Normen

durch Gruppenarbeit verbessert:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- persönliche / Individualkompetenz
- Sozialkompetenz

Arten von Gruppen / Teams

- Kleinst (2), Klein- (3-25), Großgruppen (>25) (**Anzahl**)
- **formale / formelle Gruppe** (bewußt vom Unternehmen zusammengestellt) und **informale / informelle Gruppe** (nach sonstigen Kriterien gebildet, z.B. Sympathie)

Managementmethoden und Werkzeuge

Qualitätszirkel (KVP)

- auf Dauer angelegte Gesprächsgruppen,
- in denen sich eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern
- eines Arbeitsbereiches
- der unteren Hierarchieebene
- auf freiwilliger Basis trifft um,
- selbstgewähltes Problem des eigenen Bereichs zu diskutieren und
- unter Anleitung eines in- oder externen Moderators
- Verbesserungs- und Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Telearbeit

- Arbeit, die teilweise oder vollständig von einem Ort außerhalb des Unternehmens geleistet wird und unter Nutzung von elektronischen Kommunikationsmedien
- alternierende Telearbeit: Wechsel von Arbeit im Betrieb und von einem anderen Ort aus
- home office: Arbeit nur zu Hause („Büro zu Haus“)

Managementmethoden und Werkzeuge

Entlohnung / Entgeltpolitik

- **Lohngerechtigkeit** (immer nur relative Lohngerechtigkeit möglich)
 - **Anforderungsgerechtigkeit**
 - Grundlage: **Schwierigkeitsgrad der Arbeit** → **Arbeitsbewertung**
 - Ausprägung: Einstufung der Stelle in Entgeltgruppen
 - **Leistungsgerechtigkeit**
 - Grundlage: **persönliche Leistung des Mitarbeiters**
 - Leistungszulage → gemäß Leistungsbeurteilung
 - Leistungslohn → z.B. Akkordlohn, Prämienlohn
 - **Bedingungsgerechtigkeit**
 - Grundlage: **erschwerte Arbeitsbedingungen** (Kühlhaus, Kanalarbeiten)
 - Ausprägung: Zulagen
 - **Sozialgerechtigkeit**
 - Grundlagen: **Alter, Familienstand, Betriebszugehörigkeit**
 - Ausprägung: Zulagen (z.B. Dienstwagen)
 - Problem: Gleichbehandlungsgrundsatz der MA

Regelung der Entgeltpolitik

Gesetze: Greifen indirekt, das Grundgesetz (Gleichbehandlungsgrundsatz) und die Mindestlohnregelung einzelner Branchen, bzw. Entsendegesetz

Tarifverträge: ausgehandelt zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften

Manteltarifverträge/Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen, die über mehrerer Jahre **allgemeine Entlohnungsbestimmungen** enthalten (z.B. Beschreibung von Lohnformen, Lohnstufen, Zuschlägen)

Lohn- und Gehaltstarifverträge, die meist jährlich die **Lohn- und Gehaltshöhe** festlegen

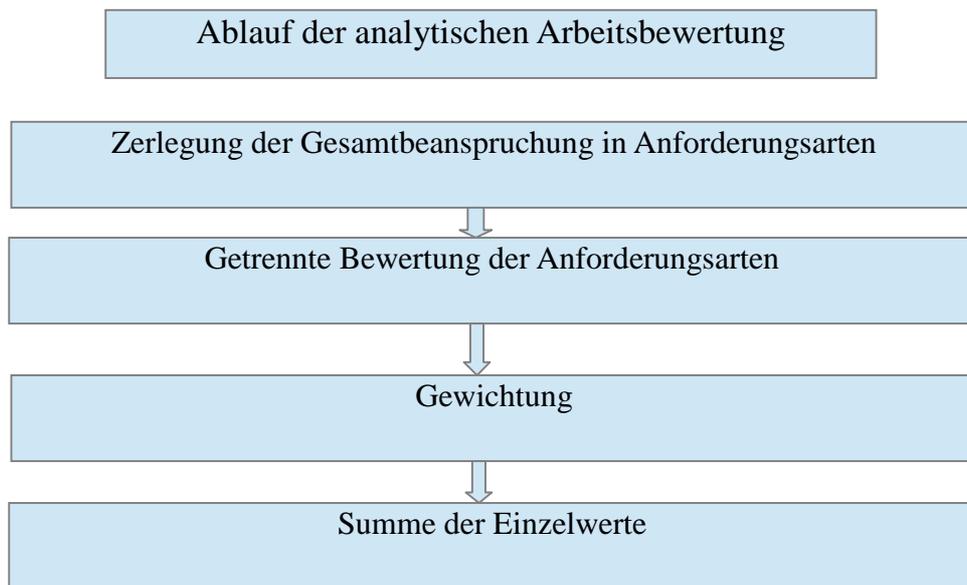
Betriebsvereinbarungen, in denen AG und Betriebsrat u.a. die **Entgeltberechnungsregeln** regeln

Einzelarbeitsverträge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wenn keine Tarifverträge gelten, Tarifverträge keine Regelungen enthalten oder Regelungen besser sind als in Tarifverträgen (Günstigkeitsprinzip)

Managementmethoden und Werkzeuge

Arbeitsbewertung

- die qualitative Arbeitsanalyse des Arbeitsplatz und seiner Anforderung stehen im Mittelpunkt der Arbeitsbewertung
- Messung der Anforderungen
 - summarische Arbeitsbewertung (Tätigkeit insgesamt, Eingruppierung)
 - u.a. Lohngruppenverfahren
 - analytische Arbeitsbewertung
 - Genfer Schema



Genfer Schema

Anforderungsarten	Können	Belastung
Geistige Anforderungen	x	x
Körperliche Anforderungen	x	x
Verantwortung	-	x
Arbeitsbedingungen	-	x

Refa hat das Genfer Schema erweitert und **sechs Anforderungsarten** abgeleitet:

- Kenntnisse
- Geschicklichkeit
- Verantwortung
- geistige Belastung
- muskelmäßige Belastung
- Umwelteinflüsse

Managementmethoden und Werkzeuge

Verwaltungsarbeiten lassen sich weder durch das Genfer Schema noch nach Refa hinreichend erfassen. Es müssen weiter spezifische Anforderungsarten hinzugefügt werden, z.B.

- Ausdrucksvermögen
- Dispositionsvermögen
- Verhandlungsgeschick

Für die Einordnung der Anforderungsarten gibt es **zwei** verschiedene Vorgehensweisen. Bei der **Reihung** wird für jede Anforderungsart eine separate Rangreihe gebildet, in die alle Stellen ihrer Schwierigkeit gemäß, bezogen auf die untersuchte Anforderungsart, eingeordnet sind.

Bei der **Stufung** werden für alle Anforderungsarten Stufen definiert (z.B. 1-5) und mit Beispielen belegt, wonach die Einordnung für jede Anforderungsart separat nach Stufen geschieht.

Anforderungsarten werden anschließend gewichtet und mit ihrem definierten Rang (Punktwert) multipliziert:

Beispiel Anrechnungswerte:

Anforderungsart	Rangplatznummer	Gewichtungsfaktor	Anforderungswert
Kenntnisse	60	0,4	24
Fertigkeiten	40	0,4	16
Verantwortung	50	0,2	10
Gesamtarbeitswert	--	--	50

Der Gesamtarbeitswert der untersuchten Stelle wird entweder mit Geldwerten multipliziert oder es erfolgt eine Einteilung in Entgeltgruppen.

Managementmethoden und Werkzeuge

Entgeltformen

- **Zeitlohn**
 - Zeit ist Berechnungsgrundlage bei geforderter Leistung
- Arten:**
- reiner Zeitlohn
 - Zeitlohn + Leistungszulage (Basis: Leistungsbewertung)

Problem:

- Bezugszeitraum ist immer die Vergangenheit
- unter Motivationsgesichtspunkten deshalb schwach

Anwendung:

- besondere Sorgfalt
- Arbeit schwer messbar

- **Akkordlohn** (Form des Leistungslohns)

Voraussetzungen:

- Arbeitgeschwindigkeit wird durch MA bestimmt
- Akkordfähigkeit (Vorgang muß sich ständig wiederholen)
- Akkordreife (Vorgang muß organisatorisch bestgestaltet sein)

Arten:

- **Stückakkord** (Geldakkord)

Beim Stückakkord wird für jedes Arbeitsstück ein bestimmter Geldbetrag vorgegeben

Berechnung:
$$\frac{\text{Akkordrichtsatz (tariflicher Mindestlohn + Akkordzuschlag)}}{\text{Leistung pro Stunde (Anzahl Arbeitsstücke)}} \times \text{Geldbetrag (Stk)}$$

- **Zeitakkord**

Beim Zeitakkord wird die Leistung durch Vorgabe einer bestimmten Zeit für die Herstellung eines Arbeitsstücks berechnet, die ein geübter Mitarbeiter über längerer Zeit hinweg normalerweise benötigt (Normalzeit, Normalminuten)

Berechnung: Normalminuten x Minutenfaktor (=Akkordrichtsatz : 60) x Leistungsmenge

Problem: Die meisten Tätigkeiten sind für eine Akkordbezahlung nicht geeignet.

Managementmethoden und Werkzeuge

- **Prämienlohn**

Definition: Grundlohn + Prämie (wird aktuell berechnet)

- Zeitlohn
- Akkordlohn

Prämienarten:

- **Güteprämie:** Qualität der Arbeit wird vergütet
- **Mengenprämie:** Quantität und damit Geschwindigkeit der Arbeit wird vergütet
- **Umsatz-/Abschlußprämie:** Punktesystem mit Geldbewertung
 - Gegensatz: Provision, die % vom Umsatz entspricht
- **Innovationsprämie**
 - z.B. regelmäßige Verbesserung durch Gruppe nach KVP
- **Ersparnisprämie**
 - z.B. Energieeinsparung, Spritzeinsparung (Material, Energie)
- **Qualifizierungsprämie** (bei Abschlüssen)
 - berufsbegleitende Abschlüsse erworben
 - stellen für den Betrieb Zusatzqualifikation dar
 - bewertet mit Punktesystem, das mit der Zeit abgestuft wird

Bewertung

- **Verbundprämie** (stellt Kombination aus verschiedenen Prämienarten dar)
 - Belohnung sorgfältiger Arbeit
 - aufwendig in der Berechnung

Managementmethoden und Werkzeuge

Aufteilung der Personalkosten

- **direkte Personalkosten**
 - Lohn / Gehalt
 - Prämien
 - Provisionen
- **indirekte Personalkosten**
 - **gesetzlich**
 - Fortzahlungsansprüche (Krankheit, Urlaub, Feiertage)
 - AG-Anteile zur Sozialversicherung
 - Krankenkasse
 - Arbeitslosenversicherung
 - Pflegeversicherung
 - Rentenversicherung
 - → werden an Krankenkasse gezahlt, die die Beiträge dann an die Träger weiterverteilt
 - **tariflich** (mit Gesetzeskraft)
 - z.B. Weihnachtsgeld
 - Urlaubsgeld (Problem: Gleichbehandlungsgrundsatz)
 - **freiwillige soziale Leistungen**
 - z.B. Dienstwagen
 - Verpflegungsgeld
 - Fahrtkostenzuschuß
 - **Kosten der Personalabteilung**
 - Kosten für den Verwaltungsapparat
 - Beschaffungskosten
 - Qualifizierungskosten
 - → entfällt bei Einsatz von Zeitarbeit

Managementmethoden und Werkzeuge

Personalführung

- Einleitung
- Führungsaufgaben
- Führungsstile
- Führungskonzeptionen / Management – by – Techniken
- Führungsmodelle
- Führungsgrundsätze
- Mitarbeitergespräche
- Konflikte

Einleitung

- **Begriffsabgrenzung** (Schaubild)
 - **Personalführung** (leadership)
 - *Mitarbeiterführung* (Führung des Individuums)
 - *Gruppenführung* (Führung von Gruppen)
 - **Unternehmensführung** (management)
 - Bereichsführung (Führung von Organisationsseinheiten)
 - Unternehmensführung (Führung eines Systems)
- **Ziele**
 - Leistung *erzeugen*
 - Betriebsklima, Arbeitsbedingungen, Arbeitsmittel, Qualifikationen
 - Leistung *erhalten*
 - permanente Fort- und Weiterbildung, Vergütung
 - Leistung *steigern*
 - Arbeitsstrukturierung

Führungsbereiche

- **Sachführung** (**Aufgabenziele und Aufgaben** stehen im Vordergrund)
- **personelle Führung** (zielt auf das **Verhalten** der Mitarbeiter ab, mit dem Ziel Leistung zu erzeugen, zu steigern und zu erhalten; dabei sollen die MA-Erwartungen miteinbezogen werden)

Führungsverhalten wird bestimmt durch:

- Betriebsstruktur
- Struktur und Einstellung von Mitarbeitern
- konkrete Aufgabenstellung
- Entscheidungssituation
- Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten

Rollen von Führungskräften

Managementmethoden und Werkzeuge

- Vorgesetzter
- Koordinator
- Coach
- Mentor

Merkmale (Erwartungen) an Führungskräfte

- Identifikation mit und Loyalität zum Unternehmen
- vorbildliches Verhalten
- Autorität verkörpern
- Verantwortung delegieren
- Präsenz
- Gerechtigkeit
- angemessene Rhetorik
- Empathie
- Erfahrung zugänglich machen
- Kompetenz (eigentlich aller K-Bereiche)
- Verlässlichkeit, Konstanz, Berechenbarkeit
- Transparenz
- Menschlichkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Organisationsvermögen
- Entscheidungsfähigkeit
- Belastbarkeit
- Selbstbewußtsein
- Kommunikationsstärke

Regeln im Führungsprozess:

- Verbot der Benachteiligung
- Prinzip der Gleichbehandlung
- Anti-Diskriminierungs-Regelung (EU)

Managementmethoden und Werkzeuge

Führungsaufgaben (S. 180)

- informieren / kommunizieren
- Ziele setzen / vereinbaren
- delegieren
- kontrollieren
- beurteilen
- anerkennen / kritisieren
- motivieren

Aufgaben	Methoden	Ziel
<i>Information</i>	Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> * einführen * unterrichten * auf Veränderungen einstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - optimale Integration - Mitwissen/Mitsprache - Flexibilität / Mobilität
<i>Leitung</i>	Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> * sorgfältig auswählen * zweckvoll einsetzen * voll und gerecht auslasten * anerkennen und gerecht entlohnen * mit Kompetenzen belegen 	<ul style="list-style-type: none"> - qualitativ entsprechender Mitarbeiterstamm - Rationalisierung - Personalkostensenkung / Vermeidung von Doppelfunktionen - relative Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit / Konfliktminderung - Leistungsanreiz / interne Führungskräfteauslese
<i>Kontrolle</i>	Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> * gerecht beurteilen * kritisieren, loben * verantwortlich machen * beaufsichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsbewertung / Förderungsgrundlage - Verhaltenssteuerung - Mitarbeiterverantwortung - notwendige Disziplin erhalten
<i>Menschenführung</i>	Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> * motivieren * weiterbilden * fördern 	<ul style="list-style-type: none"> - Einsatzbereitschaft - Qualitätssteigerung - berufliche Mobilität
<i>Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen</i>	Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> * zum Mitdenken anregen * im Gemeinschaftsgefühl fördern * zur Mitwirkung anregen 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilität / Sinn für Zusammenhänge - Solidarität / Teamwork - Kooperation

Managementmethoden und Werkzeuge

Was erleichtert Kommunikation?

- nachfragen, Fragen stellen
- sachgerechter Medieneinsatz
- angemessene Gestik und Mimik
- „gleiche Sprache“ sprechen
- zuhören
- ausreden lassen
- Blickkontakt suchen und halten
- gedanklicher „roter Faden“
- aktives Aufnehmen und Verarbeiten des Gesagten
- Verständigung wirklich wollen
- kurze prägnante Sätze
- deutliche Aussprache
- deutliche Schrift
- passende Rahmenbedingungen / Ausschluß bzw Reduzierung von Störungen
- „Spannungsbogen“
- angemessene Betonung
- Wichtiges zusammenfassen bzw. wiederholen
- angemessene „Sprachgeschwindigkeit“, auch Pausen machen
- vermeiden von kommunikativen „Sperrern“

Ziele

Zustände, die in der Zukunft erreicht werden sollen, an denen ich mein Verhalten ausrichten will

SMART – Regel zur Zielformulierung

- S** → **spezifisch** (auf Sachverhalt bezogen)
M → **messbar** (nach *Inhalt* / was; *Ausmaß* / wieviel; *Zeit* / bis wann)
A → **attraktiv / erreichbar** („attainable“)
R → **realisierbar / realistisch**
T → **terminiert** -----
- 

Managementmethoden und Werkzeuge

deligieren

- ist (ständige) Übertragung von Zuständigkeiten

zur Delegation gehören:

- genaue Festlegung der übertragenen Aufgaben
- Klärung der Kompetenzen (Befugnisse)
- Übertragung von Verantwortung

Grundvoraussetzungen der Delegation beim MA

- Vertrauenswürdigkeit
- Verlässlichkeit
- Qualifikationen („können“)
- Motivation („wollen“)

kontrollieren

- **Umschreibung**
 - Soll – Ist – Vergleich am Ende des Führungsprozesses durch den Vorgesetzten / Mitarbeiter
- **Gegenstand**
 - Verfahrens (= Prozess) kontrolle
 - Ergebnisskontrolle
- **Umfang**
 - Stichprobenkontrolle
 - 100% - Kontrolle

OSKAR – Regel der Kontrolle

- O** → offen
- S** → sachlich
- K** → klar
- A** → abgesprochen
- R** → , rücksichtsvoll

Managementmethoden und Werkzeuge

beurteilen

- Grundproblem
- Anlässe
- Arten der Beurteilung
- Formen
- Kriterien
- Fehler

Grundproblem

- Subjektivität
- Blickwinkel

..> bedingen sich gegenseitig

Anlässe

- gemäß Zielvereinbarung
- Ablauf / Probezeit
- gemäß Tarifvertrag
- Vorgesetzten- oder Tätigkeitswechsel
- Fehlleistungen bzw. Beschwerden
- Wunsch nach Beförderung
- Wunsch nach Zeugnis

Arten der Beurteilung

- Abwärtsbeurteilung (Vorgesetzter → Mitarbeiter (Personalakte))
- Aufwärtsbeurteilung (Mitarbeiter → Vorgesetzter (in Ausnahme PA))
- Selbstbeurteilung
- Beurteilung durch Kollegen („Seitwärtsbeurteilung“)
- Beurteilung durch Externe (z.B. Kunden)

→ 360⁰- Grad – Beurteilungen („Rundum – Beurteilung“)

Formen der Beurteilung

- freie Beurteilung (ohne vorgegebene Beurteilungskriterien)
- gebundene Beurteilung (an feststehenden Beurteilungskriterien gebunden)
- „Mischformen“

Managementmethoden und Werkzeuge

Kriterien, z.B.

- **fachbezogene Kriterien, z.B.**
 - Arbeitsmenge
 - Güte, Qualität
 - Anwendung von Fachkenntnissen
- **methodische Beurteilungskriterien, z.B.**
 - Planungsfähigkeit
 - Zeitmanagement
 - Einsatz von Arbeitsmitteln
- **persönliche / individuelle Kriterien, z.B.**
 - Motivation
 - Belastbarkeit
 - Flexibilität
- **soziale Kriterien, z.B.**
 - Führungsfähigkeit
 - Teamfähigkeit
 - Durchsetzungsstärke

Fehler, z.B.

- 1. Eindruck, letzter Eindruck
- Sympathie, Antipathie
- Milde-, Strengefehler, Tendenz zur Mitte
- Nikolauseffekt (eher negativ gefärbter Eindruck)
- Klebereffekt (einmal gut, immer gut)
- Lorbeereffekt (einmal gut, kann nicht schlechter sein)
- Hierarchieeffekt (wer weit gekommen ist, kann nicht schlecht sein)
- Selektinseffekt (selektive Wahrnehmung)
- Vorurteile (alle ... sind)
- Überstrahlungseffekt (Hall-, Hof-, Mondeffekt) (ein kräftiger positiver Strahl färbt auf alle anderen ab)

Zweck von beurteilen

- Standortbestimmung
- Orientierungshilfe
- Sicherheit
- Verbesserung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem

Managementmethoden und Werkzeuge

motivieren

- **Begriff**
 - antreiben
 - ausrichten
 - in Bewegung setzen

- **Motiv + Impuls = Motivation**

Beweggrund + Gelegenheit = Bereitschaft zu zielgerichtetem Verhalten

Einflußgrößen des Verhaltens

Mitarbeiter	Umfeld
* Eigenschaften * Fertigkeiten * Kenntnisse * Einstellungen * Bereitschaft * Erfahrung (aktuelle und frühere) * persönliche Disposition	* Art und Struktur der Aufgabe * Arbeitsbedingungen * Arbeitsgruppe * Erwartungen anderer * Verhalten anderer * technisch – organisatorischer Wandel

Motivation

Primärmotivation	Sekundärmotivation
* Arbeit um der Sache willen (z.B. Interesse an der Arbeit)	Arbeit um * andere Ziele verfolgen zu können * Lob zu erhalten * Tadel zu vermeiden

- **Ansätze zur Erklärung der Motivation / der Steigerung von Motivation**
 - **Maslowsche** Bedürfnisspyramide
 - 2 – Faktoren – Ansatz der Motivation (**Herzberg**)

wichtig: Grundannahmen, Eckfeiler, Prämissen

Managementmethoden und Werkzeuge

Gruppenstruktur und Merkmale

Determinanten:

- Regeln (= **Normen**), die von den Gruppenmitgliedern
- bestimmte Verhaltensweisen (= **Rollen**)

Arten von Gruppen

- **formale Gruppen** (zusammengesetzt auf Basis von Aufgaben, Struktur)
- **informale Gruppen** (zusammengesetzt per Sympathie)

Gruppenmerkmale

- Überschaubarkeit
- persönliche Bindungen der Mitarbeiter muß grundsätzlich möglich sein
- über längeren Zeitraum Bestand haben
- Zusammengehörigkeit
- Ausdifferenzierung von Rollen durch Zuweisung bestimmter Aufgaben an einzelnen Mitglieder der Gruppe

Rollen in Gruppen:

- A** = Aktivist, der sich an allem aktiv beteiligt
- B** = Beliebter, von allen gleichermaßen geachtet
- F** = Führer
- M** = Mitläufer ohne eigene Vorstellungen und Initiative
- O** = Opponent, der gegen die ganze Linie eingestellt ist
- S** = Sündenbock, der für negative Ereignisse verantwortlich gemacht wird, obwohl er sie nicht beeinflusst hat
- X** = Außenseiter, der
 - nicht in die Gruppe integriert wird bzw.
 - nicht integriert werden will

Gruppenentwicklungsphasen

- **Formierungsphase**
 - Es erfolgen Kontaktaufnahme, es bestehen Unsicherheiten, das Kennenlernen muß gefördert werden
- **Sturmphase**
 - Machtkämpfe und Egoismen treten auf, Frustrationen und Konflikte sind anzutreffen, Ursachen und Hintergründe werden bewusst gemacht, die Konsensbildung wird gefördert
- **Regelungsphase**
 - Spielregeln werden aufgestellt, Vertrauen und Offenheit entstehen, der Vorgesetzte motiviert, hilft bei der Erarbeitung von Regeln
- **Zusammenarbeitsphase**
 - Entwicklung zu einem leistungsfähigen Team, die Gruppe braucht Freiräume zur Selbststeuerung

Managementmethoden und Werkzeuge

Führungsstile

- autoritärer Stil
- kooperativer Stil (MA muß qualifiziert sein)
- laissez – fair – Stil

Stile werden bestimmt durch Führungserwartungen:

- Erwartungen des Vorgesetzten
- Erwartungen der Mitarbeiter

Erwartungen von Vorgesetzten

McGregor: Menschenbild auf Basis der XY-Theorie

Theorie X	Theorie Y
Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht, sie so weit, wie möglich zu vermeiden.	Der Mensch hat keine angeborene Abneigung zur Arbeit, im Gegenteil, Arbeit kann ein wichtiger Quell der Zufriedenheit sein.
Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafanordnungen gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
Der Mensch möchte gern geführt werden, erm möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht sich Sicherheit über alles.	Die wichtigsten Anreizsysteme und die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung. Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weitverbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung, sie werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert.

Erwartungen der Mitarbeiter:

- Freiraum
- interessante Aufgaben
- Mitsprache in übergeordneten Fragen
- Anerkennung
- Zukunftsperspektiven
- soziale Verantwortung
- Information

Managementmethoden und Werkzeuge

Führungskonzepte / Management – by – Techniken

- Management – by – Objectives („MbO“)
 - Führen durch Zielvereinbarung
 - Management – by – Delegation („MbD“)
 - Führen durch Delegation einzelner Aufgaben
 - Management – by – Exception („MbE“)
 - Führen nach dem Ausnahmeprinzip
-
- Management – by:
 - systems (das System entscheidet)
 - motivation (Führen durch Motivation)
 - wandering around (Netzwerke, Tipps, zielgerichtetes Herumlaufen)

Führungsmodelle

- Führungsverhaltensgitter („Grid“)
- situatives Führen