

# Vorwort

Das Personalwesen – auch als Personalwirtschaft, Personalmanagement oder Human Resource Management bezeichnet – nimmt in der Unternehmensorganisation eine Schlüsselstellung ein. Dem heutigen Verständnis entsprechend erfüllt es neben verwaltenden und planerischen Aufgaben die Funktion einer Personaldienstleistung und steht sowohl der Unternehmensführung als auch den Mitarbeitern und der Personalvertretung beratend, gestaltend und vermittelnd zur Seite.

Menschen, die im Personalwesen tätig sind, benötigen ein hohes Maß an betriebswirtschaftlichem, juristischem und personalwirtschaftlichem Wissen, aber auch Einfühlung, Verständnis und Verhandlungsgeschick – Kenntnisse und Fähigkeiten, die in der Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer nachzuweisen sind, um die Berufsbezeichnung »Geprüfter Personalfachkaufmann/Geprüfte Personalfachkauffrau« zu erwerben.

Das seit mehr als zwei Jahrzehnten bewährte und anerkannte Standardwerk »Personalfachkauffrau/Personalfachkaufmann« befasst sich ausführlich und umfassend mit allen Themen, die nach dem Rahmenplan des DIHK und der bundeseinheitlichen Prüfungsverordnung als Prüfungsstoff in Frage kommen.

Begründet wurde das Werk von Helmut Stein und Horst Lase. Später hat ein Team anerkannter, engagierter und erfahrener Fachfrauen und Fachmänner die Aufgabe übernommen, die erfolgreiche und verdienstvolle Arbeit der Gründer fortzusetzen und weiterzuentwickeln.

Dr. Jan Glockauer, Wolfram Küper, Ute Lampert, Dr. Elke-H. Schmidt-Wessel, Martina Zink, Karin Beck-Sprotte und Claudia Eichler haben, jeweils in ihrem Fachgebiet, den gesamten Inhalt sehr gründlich bearbeitet und auf den neuesten Stand gebracht. Die vorliegende 15. Auflage wurde erneut sorgfältig durchgesehen und aktualisiert.

Die bewährte Gliederung nach dem Rahmenplan und der Prüfungsverordnung wurde beibehalten. Durch deren handlungsorientierten Aufbau kommt es gelegentlich zu thematischen Überschneidungen. Die gesetzlichen Grundlagen der Sozialversicherung beispielsweise werden in Abschnitt 2 »Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen« beschrieben, während ihre praktische Anwendung bei der Entgeltabrechnung in Abschnitt 2.7 »Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten« dargestellt wird. In derartigen Fällen werden beide Teile durch Verweise (→) miteinander verknüpft.

Der Prüfungsteil umfasst neben einer ausführlichen Darstellung des Prüfungsablaufs mit nützlichen Tipps zur Vorbereitung und der erfolgreichen Teilnahme ein vollständiges, der Praxis entstammendes Beispiel für die Präsentation im Rahmen der mündlichen Prüfung sowie eine Liste der Prüfungsthemen aller schriftlichen Prüfungen der letzten Jahre.

Die Autoren haben sich von dem Ziel leiten lassen, nicht alleine »nacktes« Prüfungswissen zu vermitteln, sondern auch zum Verständnis notwenige Hintergrundkenntnisse sowie Grundlagen und nützliche Erfahrungen für die praktische Tätigkeit im Unternehmen darzustellen.

Wir wünschen Ihnen eine gelungene Prüfung und als künftige Personalfachkauffrau/-mann viel Erfolg in der Praxis. Denken Sie immer daran, ein guter Personaler kann immer noch besser werden!

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personbezeichnungen – wie Ausbilder oder Auszubildende – und personenbezogenen Hauptwörtern im Buch meist die männliche Form verwendet. Die verkürzte Sprachform hat allein redaktionelle Gründe – selbstverständlich sind alle geschlechtlichen Identitäten gemeint und mögen sich bitte angesprochen fühlen.

## 1.2.2 Strategieentwicklung für Dienstleister

Strategien sind grundsätzliche Wege zum Erreichen eines Ziels. Sie sind gekennzeichnet durch zwei charakteristische Merkmale:

- Proaktivität (vorausschauendes und zukunftsorientiertes Handeln)
- Berücksichtigung von Handlungen bzw. Erwartungen anderer (die wiederum auf das eigene Handeln reagieren)

Ursachen für die Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung im Personalmanagement sind:

- Wunsch nach mehr Kundenservice
- Produktveränderungen
- Technische Entwicklungen
- Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt
- Entwicklung der Personalkosten
- Wertewandel
- Veränderungen in der Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter
- Neue Märkte
- Gesetzliche und tarifliche Veränderungen
- Organisatorische Veränderungen
- Branchenentwicklung
- Entwicklungen auf dem Bildungsmarkt
- Professionelle Personal- und Organisationsentwicklung

In der Literatur gibt es derzeit kein geschlossenes Konzept über »Strategisches Personalmanagement« und keine sinnvollen allgemeingültigen Empfehlungen hierzu. Folgende Thesen sind allerdings hilfreich auf dem Weg zu einem strategischen Personalmanagement:

1. Die strategischen Entscheidungen im Personalmanagement müssen den Charakter einer Erfolgssteuerung haben. Hierzu gehört die Sicherstellung folgender Voraussetzungen:

Leitfragen, die geklärt werden müssen:

- Ist das Personalmanagement in die strategische Unternehmensplanung integriert?
  - Werden strategische Erfolgspositionen ermittelt?
  - Wird Abschied von traditionellen Denkansätzen genommen?
  - Ist das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter ausreichend für die Bewältigung künftiger Aufgaben und Anforderungen?
  - Ist die Organisation des Personalmanagements flexibel auf die Bedürfnisse der internen und externen Kunden ausgerichtet?
  - Steht ein ausreichendes Informations- und Controllingsystem zur Verfügung?
2. Strategisch-orientiertes Personalmanagement muss auftretende Probleme erkennen und rechtzeitig angemessen darauf reagieren (Zielorientierung).
  3. Die operativen Entscheidungen und Maßnahmen im Personalmanagement lassen sich nicht immer direkt mithilfe der kurzfristigen Kenngrößen, wie Erfolg und Liquidität, steuern. Man muss deshalb die Arbeit und den Erfolg des Personalmanagements mittel- und langfristig mit passenden Kennziffern indirekt verfolgen.
  4. Strategisches Personalmanagement muss klaren, transparenten und längerfristig gültigen Handlungsmaximen folgen. Zu diesen zählen:

- |                        |                       |                               |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| • Kundenorientierung   | • Individualisierung  | • Flexibilisierung            |
| • Professionalität     | • Akzeptanzsicherung  | • Verbindlichkeit             |
| • Ansprechbarkeit      | • Kommunikation       | • Erreichbarkeit              |
| • Zuverlässigkeit      | • Entgegenkommen      | • Zuvorkommenheit             |
| • Vertrauenswürdigkeit | • Image und Auftreten | • Qualifikation und Kompetenz |

Strategisches Personalmanagement kann den Unternehmenserfolg nur nachhaltig positiv beeinflussen, wenn folgende Leitfragen angemessen beantwortet werden:

- Welche Dienstleistungen erwarten die Kunden vom Personalmanagement?
- Was sind aus Sicht der Kunden die Stärken und Schwächen des Personalmanagements?
- Was sollte besser gemacht werden?
- Wie zufrieden sind die Kunden mit den Dienstleistungen?
- Wie schätzen die Kunden den Nutzen der Dienstleistungen ein?
- Welche Veränderungen sind am Markt zu erwarten?
- Gibt es Dienstleistungen, die künftig zu erbringen sind?
- Wie müssten diese beschaffen sein, welche Anforderungen sind damit verbunden?
- Welche Anforderungen insbesondere an die Schlüsselqualifikationen werden künftig verlangt?
- Sind die personalwirtschaftlichen Leistungen den (potenziellen) Kunden bekannt?
- Ist die personalwirtschaftliche Dienstleistung kostenpflichtig (interne oder externe Verrechnung)? Ist der Preis angemessen?
- Darf auch externe Beratung angeboten werden?
- Liegt die Verantwortung bei der Personalabteilung oder beim Management?

Für ein solches strategisches Personalmanagement gelten folgende Merkmale:



Merkmale des strategischen Personalmanagements

Als Grundlage für die Strategieentwicklung ist zu klären, welche personalwirtschaftlichen Dienstleistungen das Personalmanagement derzeit erbringt (Ist-Situation).

Leitfragen, die geklärt werden müssen:

- Hat man einen Überblick über alle personalwirtschaftlichen Dienstleistungen?
- Kann man diese Dienstleistungen bewerten?

Selten liegt ein Dienstleistungskatalog vor. Unter solchen Umständen macht es Sinn, eine Liste aller Leistungen (Bestandsaufnahme) zu erstellen. Anschließend beurteilt man, welche Aktivitäten tatsächlich zum Bereich des Personalmanagements gehören, welche ausgelagert werden können, welche überflüssig sind und welche fehlen.

Das strategische Personalmanagement orientiert sich an den Prinzipien des **Lean Managements** (→ 1.1.4).

Hierzu einige Beispiele für das Personalmanagement:

Bereich:	Traditionell:	Lean Management:
Unternehmensziel	Wettbewerber überholen	Kunden gewinnen
Mitarbeiter	Kostenfaktor	Potenzial
Führung	Boss	Partner
Anweisungen	Unveränderbar	Dynamisch
Problemansatz	Wer?	Wie?
Fehler	Ausfall/Verlust	Lernquelle
Betriebsrat	Nur toleriert	Konstruktiver Partner

### 1.2.2.1 Zielsetzungen für Dienstleistungen

Die Ziele der Personaldienstleistungen ergeben sich aus der Fülle der konkreten **Ansprüche** an das Personalmanagement:

- Förderung und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Sicherung der Produktqualität und Innovationsfähigkeit
- Senkung der Mitarbeiterfluktuation
- Sicherung von Konkurrenzvorteilen auf dem Arbeitsmarkt
- Anpassung an neue oder veränderte Anforderungen (insbesondere rechtliche Aspekte)
- Nachwuchssicherung
- Verbesserung der Qualifikation zur kompetenten Aufgabenerfüllung / Erhöhung des Qualifikationspotenzials
- Erhöhung der Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter  
Dies kann erreicht werden durch flexible Organisationseinheiten, Teamarbeit und Projektmanagement, Erweiterung der Innovationsfähigkeit (BVW/Ideenmanagement) und Erhöhung der Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter durch Mehrfachqualifikationen (Job-enlargement).
- Erhöhung der Zufriedenheit der Kunden (intern oder extern)  
Dies kann geschehen durch Verbesserung der Arbeitsmotivation, der Zufriedenheit und des Organisationsklimas.
- Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen und der Integration der Mitarbeiter in die Unternehmung
- Berücksichtigung des individuellen und sozialen Wertewandels  
Dies kann z. durch Befriedigung des Selbstverwirklichungspotenzials, bessere/angemessene Bezahlung, Vermeidung von Über- und Unterforderung erreicht werden.
- Erhöhung der sozialen Sicherheit, Realisierung von Chancengleichheit

- Transparenz (z. B. der Unternehmensgrundsätze, der gemeinsamen Ziele und Orientierungen)
- Erkennung von Konsequenzen, die personalwirtschaftliche Entscheidungen mit sich bringen
- Erkennung und Abwägung von Interessen
- Konfliktfähigkeit (Aufgrund unterschiedlicher Positionen haben verschiedene Beschäftigte unterschiedliche Interessen)
- Horizonte: Die Einkommens-, Aufstiegs- und Entfaltungsbedürfnisse der Mitarbeiter müssen mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden.

**Aufgabe und Zielsetzung** personalwirtschaftlicher Dienstleistungen ist es, die Ansprüche und Bedürfnisse der Mitarbeiter/Kunden und sonstigen Partnern zu erkennen, sie entsprechend betrieblicher Ziele abzustimmen, ihnen durch Maßnahmen entsprechend den betrieblichen Belangen und Möglichkeiten angemessen zu entsprechen und Ergebnisse bzw. Veränderungen später zu evaluieren.

Dabei sollen sich Personaldienstleister und Mitarbeiter gegenseitig als Partner betrachten und behandeln. Ein gemeinsames Erarbeiten von Lösungsansätzen hilft dem Personalmanagement zu vermehrter Akzeptanz und gestattet einen Transfer von Wissen, Arbeitstechniken und Methoden von der Personalabteilung zum Mitarbeiter.

Personalwirtschaftliche Dienstleistungen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie

- Formal- und Sachziele formulieren,
- diese innerhalb der Abteilung/des Unternehmens verwirklichen,
- deren Fortschritte/Auswirkungen überwachen.

Die Ziele personalwirtschaftlicher Dienstleistungen sind im Hinblick auf folgende Aspekte zu konkretisieren:

- Inhalt (Veränderungen/Maßnahmen)
- Ausmaß
- Zeithorizont
- Konsequenzen
- Kosten
- Rahmenbedingungen

Nur mit diesen Konkretisierungen sind Ziele operabel und kontrollierbar.

Ein Beispiel: Die Personalabteilung soll im nächsten Jahr die gesamten Personalkosten höchstens um 2 % erhöhen und dabei steigende Fluktuation vermeiden.

Darüber hinaus gilt für Ziele und deren Erreichbarkeit generell die **SMART**-Formel:

<b>S</b>	= situationsbezogen, spezifisch
<b>M</b>	= messbar, machbar, motivierend
<b>A</b>	= actionsbezogen, angemessen, akzeptiert, attraktiv
<b>R</b>	= realisierbar, realistisch
<b>T</b>	= terminiert, transparent

Ziele werden nach unterschiedlichen Kriterien differenziert. Einerseits nach dem Zielinhalt (Sachziele und Formalziele), andererseits nach der Fristigkeit (operative und strategische Ziele).

## 1.7.2 Gruppenarbeitstechniken

Man unterscheidet Such-, Aufbereitungs-, Prognose- und Bewertungstechniken.

### 1.7.2.1 Suchtechniken

Suchtechniken sind Brainstorming, Kartenabfrage, Umkehrmethode und die Methode 6–3–5.

#### Brainstorming

Beim Brainstorming (Ideensturm, Gedankenwirbel, Denkrunde) handelt sich um eine lernaktive Methode zur Gewinnung von Ideen und Lösungsvorschlägen in Form eines gemeinsamen »lauten Denkens«. Die Teilnehmer sollen motiviert werden, frei, ungehemmt und assoziativ eine möglichst große Anzahl von Ideen und Lösungsvorschlägen zu produzieren. Der Moderator notiert und strukturiert diese. In einem nächsten Schritt werden gemeinsam Ordnungsstrukturen erarbeitet und diskutiert. Im Privatleben wenden wir das Brainstorming oftmals bewusst oder unbewusst an, wenn es bspw. um Weihnachtsgeschenke oder den Namen für ein Kind geht.



#### Anwendungsmöglichkeiten/Rahmenbedingungen/Einsatzgebiete

- Die Methode lässt sich leicht erklären.
- Die Teilnehmer werden aktiviert.
- Probleme lösen wird geübt.
- Kreativität wird gefördert.
- Eine große Ausbeute an Ideen wird in kurzer Zeit erreicht.
- Die Methode kann helfen, unbewusstes Wissen »hervorzulocken«.
- Die Konzentration wird auf ein Thema oder Problem gebündelt.
- Ideen und Gedanken aller Teilnehmer können aufgegriffen und weiterentwickelt werden.
- Ergebnisse können als Gruppenleistung erlebt werden.
- Es werden keine Materialien benötigt.



#### Problembereiche/Nachteile

- Auswertung, Ordnung und Strukturierung sind nicht immer einfach.
- Unpassende Beiträge können vom eigentlichen Problem ablenken.
- Nicht wortgewandte und schüchterne Teilnehmer werden nicht aktiviert.
- Dominanz oder Passivität einzelner Teilnehmer.

#### Spielregeln/Idealtypischer Ablauf

- Der Gruppenleiter nimmt i. d. R. bei dieser Methode die Rolle des Moderators ein.
- Der Moderator fordert die Beiträge der Teilnehmer ein.
- Ideen und Gedanken werden zunächst weder von den Teilnehmern noch vom Moderator kommentiert und bewertet.
- »Kreatives Spinnen« ist erwünscht.
- Es wird keine Kritik geübt.
- Quantität geht vor Qualität.
- Fantasie und Originalität gehen vor Vernunft und Logik.
- Alle Ideen und Gedanken werden dokumentiert. Es sind auch Ideen erlaubt, die unter den gegebenen betrieblichen Möglichkeiten nicht realisierbar sind.
- Abschließende Besprechung bzw. Auswertung der Ideen mit der Gesamtgruppe.

## Gliederung

Gliedert man den Ablauf eines Brainstormings, spricht man von folgenden Phasen:

- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| 1. Äußerungsphase  | 4. Vertiefungsphase |
| 2. Ordnungsphase   | 5. Schlussphase     |
| 3. Bewertungsphase |                     |

## Rolle des Moderators

Der Moderator:

- Stellt das Problem oder die Aufgabe vor.
- Erläutert den Ablauf und die Spielregeln.
- Legt einen Zeitrahmen fest und überwacht diesen.
- Fordert die Teilnehmer auf, spontan Ideen zur Lösung der Aufgabe oder des Problems zu äußern.
- Hilft beim Dokumentieren, Ordnen, Gliedern und Bewerten der Gedanken und Ideen.
- Stellt Fragen und stellt Verbindungen her.
- Überwacht die Regeleinhaltung.
- Schützt Teilnehmer mit weniger überzeugenden Ideen vor Kommentaren anderer.

## Aufgabe der Teilnehmer

- Sie äußern ihre Gedanken und Ideen umgehend, ungehemmt und kreativ.

## Kartenabfrage

Die Kartenabfrage ist eine Erweiterung des Brainstormings. Der Grundgedanke ist der gleiche. Die Methode ermöglicht den Teilnehmern einer Moderation, Themen, Fragen, Ideen, Lösungsansätze und Gedanken (auch anonym) auf Karten niederzuschreiben, die anschließend an der Pinnwand (Meta-Plan) strukturiert und gemeinsam ausgewertet werden (Meta-Plan-Technik). Es handelt sich bei der Kartenabfrage um eine strukturierte Stoffsammlung mit anschließender Besprechung bzw. Auswertung.

Die Kartenabfrage erfolgt hauptsächlich in der fortgeschrittenen Phase einer Moderation, kann aber auch in anderen Zusammenhängen (Erwartungsabfrage oder Feedback) stattfinden.

## Es werden vier Formen des Strukturierens unterschieden

- Offen: Jeder pinnt seine Moderationskarten selber an.
- Anonym: Der Moderator sammelt die Karten verdeckt ein und pinnt sie an.
- Vorstrukturiert: Der Moderator gibt Ordnungskriterien vor, die Karten werden entsprechend zugeordnet (geclustert).
- Assoziativ: Erst werden die Karten unstrukturiert gesammelt, dann ordnet die Gruppe oder der Moderator diese nach (selbst)gewählten Kriterien.

## Anwendungsmöglichkeiten/Rahmenbedingungen/Einsatzgebiete

- Die Methode ist einfach zu erklären.
- Die Konzentration bündelt sich auf ein Thema oder Problem.
- Die Gedanken und Ideen können jederzeit neu geordnet werden.
- Mit dieser Methode lassen sich aufgrund der damit verbundenen Anonymität heikle Themen besser als beim Brainstorming abhandeln.
- Alle Beteiligten werden gleich behandelt.
- Redeschwachen und schüchternen Teilnehmern wird eine Chance zur aktiven Mitarbeit gegeben.
- Es findet ein sanfter »Zwang« zur Teilnahme über die ausgeteilten Karten statt.
- Das Ergebnis kann als Gruppenleistung erlebt werden.





### Problembereiche/Nachteile

- Unprofessionelle Moderation
- Fehlende Materialien

### Spielregeln/Idealtypischer Ablauf

- Alle Ideen und Gedanken werden visualisiert.
- Hilfsmittel sind i. d. R. Moderationskoffer, Pinnwand (Meta-Plan) und Moderationskarten (Meta-Plan-Karten).
- Alle Karten haben die gleiche Form.
- Alle Stifte sind gleich, möglichst halb dicke Filzstifte benutzen.
- Maximal ein Gedanke/Schlüsselwort pro Karte, keinesfalls mehr als zwei Zeilen pro Karte.
- Entweder werden Oberbegriffe zuvor festgelegt, denen die Karten zugeordnet werden, oder die Oberbegriffe werden beim Anpinnen festgelegt.

### Rolle des Moderators

Der Moderator:

- Stellt das Problem oder die Aufgabe vor.
- Erläutert den Ablauf und die Spielregeln.
- Legt den Zeitrahmen fest und überwacht diesen.
- Reicht den Teilnehmern Karten und Stifte.
- Sammelt die Karten ein und verdeckt sie.
- Liest die Karten vor und stellt Verständnisfragen dazu.
- Heftet die Karten an die Pinnwand.

### Rolle der Teilnehmer

Die Teilnehmer:

- Machen sich Gedanken, sind kreativ.
- Schreiben ihre Gedanken (anonym) auf die Moderationskarten (in Druckschrift).
- Helfen ggf. bei der Strukturierung der Karten.

### Umkehrmethode

Eine interessante Variante des Brainstormings ist die Umkehrmethode. Dabei werden die Sachverhalte »auf den Kopf gestellt«, um zu einer besseren Lösung zu gelangen. Man macht sich hierbei die Tatsache zunutze, dass der Verstand, wenn er negativ denkt, sehr produktive Ergebnisse liefern kann. In einem Umkehrschritt wandelt man die negativen Erkenntnisse in positive Ideen um. Kombiniert man beide Varianten, erhält man i. d. R. die erfolgreichsten Ergebnisse.

Führt man das Brainstorming oder die Kartenabfrage als Umkehrmethode in zwei Gruppen durch, kann zudem ein produktiver Wettbewerb entstehen.

### Methode 6–3–5

Bei dieser Methode entwickeln sechs Teammitglieder jeweils drei Lösungsvorschläge innerhalb einer vorgegebenen Zeit von fünf Minuten. Jeder Teilnehmer schreibt seine drei Ideen auf Moderationskarten und reicht diese anschließend an das nächste Teammitglied weiter, welches anknüpfend an die Ideen des Vorgängers eigene neue Ideen entwickelt und an den nächsten Teilnehmer weitergibt. Am Ende der Runde haben alle Teilnehmer die Vorgaben ihrer Vorgänger durch ihre eigenen Ideen weiterentwickelt. Nach 30 Minuten kommt man auf diese Weise zu 18 Lösungsvarianten. Es gilt die am besten geeigneten Ideen anschließend gemeinsam herauszufiltern.

### 1.7.2.2 Aufbereitungstechniken

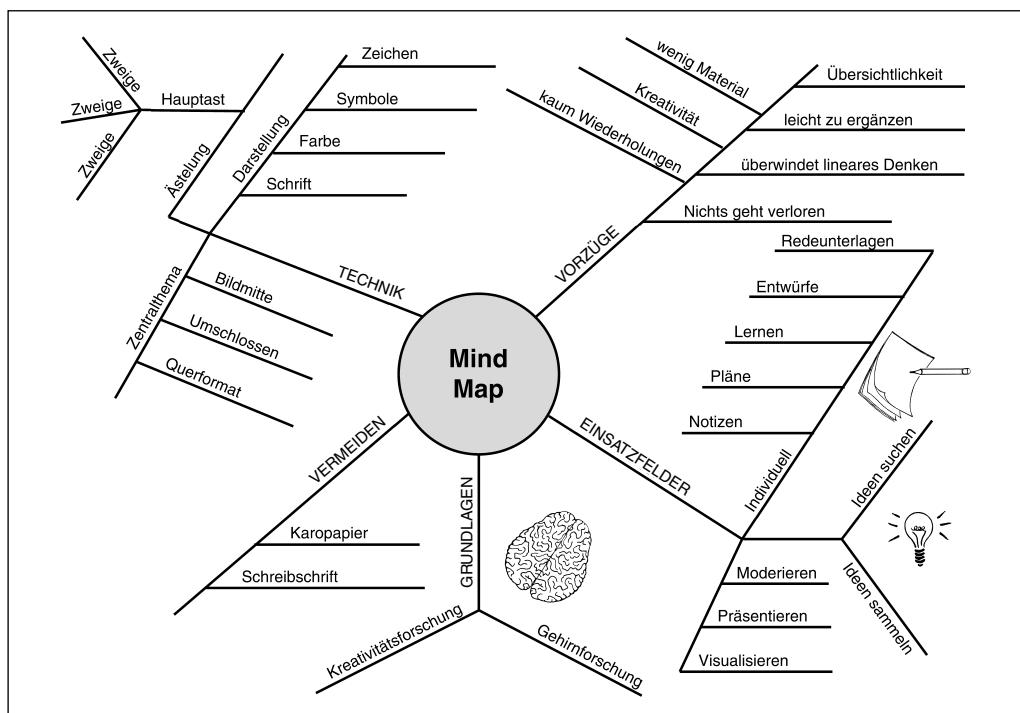
Aufbereitungstechniken sollen die Ergebnisse der Gruppenarbeit verdeutlichen, insbesondere durch eine strukturierte Visualisierung. Zu diesen Techniken zählen Mind-Map, Flussdiagramm und andere Diagramme.

#### Mind-Map

Mind-Mapping ist eine Technik mit nahezu unbegrenzten Möglichkeiten. Diese reichen von der Problemlösung, der Denkorganisation, dem Lernen, dem Speichern, dem Präsentieren, der Strukturierung, der kreativen Ideenfindung, der Projektplanung, der Gliederung von schriftlichen Arbeiten, den Zusammenfassungen von Texten bis zur Planung von Reden und Vorträgen. Damit verbunden ist die Möglichkeit, einen Sachverhalt zu entwickeln und sichtbar zu machen. Man kann von einem strukturierten Brainstorming sprechen. Das Mind-Map ist somit sowohl eine Such- als auch Aufbereitungstechnik.

Das Resultat des Mind-Mappings ist eine bildhafte Darstellung der Zusammenhänge oder Gedanken; eine Gedankenlandkarte in Form von Schlüsselwörtern. Ausgehend von einem Thema, einem Problem oder einer Fragestellung werden die damit verbundenen Aspekte und Assoziationen logisch strukturiert und auf Haupt- und Nebenästen visualisiert. Jedes Mind-Map ist einzigartig.

Das Gliederungsprinzip besteht darin, das Mind-Map vom Allgemeinen (innen) zum Speziellen (außen), von Oberbegriffen zu Unterbegriffen zu entwickeln. Aus einem kreativen Chaos der Gedanken entsteht eine sinnvolle Verknüpfung. Die Methode kann sowohl von den Teilnehmern selbst angewandt werden (Einzel-Mind-Map) oder eine andere Person tritt als Moderator auf, die die Aufgabe des Zeichnens und Strukturierens übernimmt (moderiertes Mind-Map).



Mind-Map zum Thema Mind-Mapping

## 2.4 Sozialversicherungsrecht anwenden

### 2.4.1 Grundlagen der Sozialversicherung

Reichskanzler Bismarck schuf mit seiner Sozialgesetzgebung eine erste soziale Absicherung. Er setzte im Kaiserreich eine sozialpolitische Entwicklung in Gang, die sich in der Weimarer Republik fortsetzte und an die mit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland angeknüpft wurde. Das Sozialstaatgebot ist im Art. 20 Abs. 1 Grundgesetz festgeschrieben.

Während zu Beginn der Sozialgesetzgebung nur 10 % der Bevölkerung von den Sicherungssystemen erfasst wurden, sind es heute nahezu 90 %.

**Folgende Prinzipien** der Sozialversicherung haben die Entwicklung geprägt:

- Prinzip der Versicherung: Die Versicherten zahlen Beiträge und erhalten im Gegenzug Anspruch auf Leistungen. Daraus ergibt sich das Prinzip der Solidarität, an der auch die Arbeitgeber durch einen Beitragsanteil beteiligt sind.
- Prinzip der Vielfalt: Es gibt keine Einheitsversicherung, sondern viele Versicherungszweige und Versicherungsträger, die ihre Aufgaben eigenverantwortlich durchführen.
- Prinzip der Verknüpfung von staatlicher Rahmengesetzgebung und sozialer Selbstverwaltung: Der Staat schafft die gesetzlichen Rahmenbedingungen und übt Aufsicht aus. In diesem Rahmen verwalten sich die Versicherten und Arbeitgeber in den Sozialversicherungsträgern über Vertreterversammlungen und Vorstände selbst.
- Prinzip der Versicherungspflicht, die innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen alle Arbeitnehmer und Arbeitgeber betrifft.
- Prinzip der Freizügigkeit innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten (mit bestimmten Einschränkungen)

**Gesetzliche Grundlagen** für die verschiedenen Zweige der Sozialversicherung sind im Sozialgesetzbuch zusammengefasst:

- Krankenversicherung SGB V
- Pflegeversicherung SGB XI
- Rentenversicherung SGB VI
- Arbeitsförderung SGB III
- Unfallversicherung SGB VII
- Sozialversicherung – gemeinsame Vorschriften SGB IV

#### 2.4.1.1 Versicherungszweige und -träger der gesetzlichen Sozialversicherung

Die Träger der Sozialversicherung sind Selbstverwaltungskörperschaften des öffentlichen Rechts, die sich in fünf Zweige mit unterschiedlichen Aufgaben gliedern:

- **Krankenversicherung**, organisiert in Ortskrankenkassen, Betriebskrankenkassen, Innungs-krankenkassen, landwirtschaftliche Krankenkassen, Ersatzkassen, der See-Krankenkasse und der Bundesknappschaft
- **Pflegeversicherung**, durchgeführt von den Krankenkassen, unter deren Dach die Pflegekassen als rechtlich selbstständige Einheiten geführt werden

- **Rentenversicherung**, seit der Reform 2005 in der Organisationsform Deutsche Rentenversicherung Bund mit einer Sonderanstalt (Knappschaft-Bahn-See), den landwirtschaftlichen Alterskassen und den bisherigen Landesversicherungsanstalten als Regionalträger
- **Arbeitslosenversicherung**, durchgeführt von der Bundesagentur für Arbeit, den Regionaldirektionen und den nachgeordneten Agenturen für Arbeit
- **Unfallversicherung** in Form der nach Branchen organisierten gewerblichen und landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaften, der See-Berufsgenossenschaft sowie den Unfallversicherungsträgern der öffentlichen Hand

### 2.4.1.2 Aufgaben und Organe der Selbstverwaltung

Wesentliches Prinzip der Sozialversicherung ist die Mitwirkung und Beteiligung der Betroffenen durch gewählte Selbstverwaltungsorgane der Träger, die an der Durchführung der Verwaltung beteiligt sind. Sie setzen sich aus ehrenamtlichen Vertretern der Betroffenen, (Versicherte und Arbeitgeber) zusammen.

Bei der Rentenversicherung und der Unfallversicherung bestehen die Organe der Selbstverwaltung aus der Vertreterversammlung und dem Vorstand, beide paritätisch besetzt. Die Vertreterversammlungen werden in Sozialwahlen bestimmt.

Bei den Krankenkassen wird ein Verwaltungsrat gewählt, der ebenfalls paritätisch besetzt ist. Bei den Ersatzkassen besteht der Verwaltungsrat ausschließlich aus Arbeitnehmern.

Bei der Bundesagentur für Arbeit wird ebenfalls ein Verwaltungsrat gewählt. Hier herrscht eine Drittelparität: Neben den Vertretern der Versicherten und der Arbeitgeber gibt es Vertreter der öffentlichen Körperschaften.

Die Vertreterversammlung oder der Verwaltungsrat bilden das oberste Organ jedes Versicherungsträgers. Deren höchste Aufgabe ist die Rechtsetzung. Diese Befugnis gehört zum Kern der Selbstverwaltung; sie wird jedoch durch die Gesetzgebung des Bundes in zunehmenden Maße eingeschränkt. Zu den Aufgaben der Selbstverwaltungsorgane gehören weiter die Wahl des Vorstandes, die Billigung des Haushaltsplans und die Bestätigung der Geschäftsführung.

### 2.4.1.3 Aufsicht über die Versicherungsträger

Um eine ordnungsgemäße, Recht und Gesetz entsprechende Erledigung der Aufgaben sicherzustellen, unterliegen die selbstständigen Träger der Sozialversicherung staatlicher Aufsicht, die je nach Versicherungszweig unterschiedlich organisiert ist.

So wird die Aufsicht über die Träger, deren Zuständigkeit ein Bundesland überschreitet, vom **Bundesversicherungsamt** in Berlin ausgeübt. Die Aufsicht über die Unfallversicherung wird vom Bundesminister für Gesundheit wahrgenommen. Die meisten anderen Versicherungsträger werden von den für die Sozialversicherung zuständigen obersten Verwaltungsbehörden der Länder oder den von diesen bestimmten Behörden beaufsichtigt, z. B. Landesversicherungsämter oder Versicherungsämter.

## 2.4.2 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung

Aufgabe und Ziel der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) ist es, dem Versicherten durch die Bereitstellung von notwendigen sachlichen und finanziellen Unterstützungen angemessenen **Schutz bei Krankheit und Mutterschaft** zu bieten.

Hinzu treten Maßnahmen zur **Gesundheitsförderung** und zur **Verhütung von Krankheiten** sowie zur besonderen **Betreuung chronisch Kranker** (Disease-Management-Programme).

### Träger der Krankenversicherung

Träger der gesetzlichen Krankenversicherung sind die Krankenkassen. Folgende Krankenkassen sind zu unterscheiden:

**Allgemeine Ortskrankenkassen** (AOK) für bestimmte abgegrenzte Regionen

**Betriebskrankenkassen** (BKK) können von einem Arbeitgeber für einen oder mehrere Betriebe mit in der Regel mindestens 5 000 Versicherungspflichtigen errichtet werden, wenn ihre Leistungsfähigkeit auf Dauer gesichert ist.

**Ersatzkrankenkassen**, ursprünglich als »Ersatz« für die AOK gebildet, für alle Arten von Versicherungsnehmern offen.

**Innungskrankenkassen**, die für den Bereich einer oder mehrerer Innungen errichtet werden können, wenn in den Mitgliedsbetrieben der Innung(en) regelmäßig mindestens 1 000 Versicherungspflichtige beschäftigt werden und ihre Leistungsfähigkeit auf Dauer gesichert ist.

### Die Wahlrechte der Mitglieder

**Versicherungspflichtige** und **versicherungsberechtigte** Personen (siehe unten) können grundsätzlich zwischen folgenden Krankenkassen wählen:

- AOK des Beschäftigungs- oder Wohnortes
- Ersatzkasse, deren Zuständigkeit sich nach der Satzung auf den Beschäftigungs- oder Wohnort erstreckt
- Betriebs- oder Innungskrankenkasse, wenn sie in dem Betrieb beschäftigt sind, für den die Betriebs- oder Innungskasse besteht
- Betriebs- oder Innungskrankenkasse, deren Satzung eine allgemeine Öffnung für abgegrenzte Regionen vorsieht
- Krankenkasse, bei der zuletzt eine Mitgliedschaft oder eine Familienversicherung bestanden hat
- Krankenkasse, bei der ihr Ehepartner versichert ist

Das **Krankenkassenwahlrecht** hat zur Folge, dass die Mitgliedschaft bei einer Krankenkasse grundsätzlich nur noch durch Ausübung des Wahlrechts gegenüber der Krankenkasse zustande kommt, die eine Aufnahme nicht ablehnen darf.

Der Austausch über die Mitgliedschaft läuft ab 2021 zwischen Arbeitgeber und Krankenkasse auf elektronischem Weg.

### 3.1.2 Einflüsse auf Personalplanung und Personalmarketing

Die konjunkturelle Entwicklung, soweit voraussehbar, ist naturgemäß ein wichtiger Einflussfaktor auf die Personalplanung, ebenso die Beschäftigung im Sinne einer Verfügbarkeit von Arbeitskräften am Arbeitsmarkt. Das trifft vor allem auf Bereiche zu, die sich mit Produktion und Dienstleistung bzw. mit Absatz und Vertrieb befassen. Die Personalplanung reagiert durch rechtzeitige Personalbeschaffungsmaßnahmen bzw. mit einer Verringerung des Personalbestandes.

Jedoch sind die Möglichkeiten, ausgebildete Fachkräfte nach Bedarf vom Arbeitsmarkt zu beschaffen begrenzt, manchmal unmöglich, und die Qualifizierung vorhandener Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen, wie auch die betriebliche Berufsausbildung (Erstausbildung) nur längerfristig durchführbar.

Ein auf lange Sicht besonders schwerwiegendes Problem für die Personalplanung stellt die demographische Entwicklung dar. Der deutsche Arbeitsmarkt steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Bei einem weiterhin hohen Bedarf an Erwerbstägigen wird das Angebot an Erwerbspersonen in den kommenden Jahren deutlich sinken und den Bedarf nicht mehr decken können.

Aus den Hochrechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesagentur für Arbeit geht hervor, dass der Arbeitskräftemangel sehr stark von der Qualifikationsstufe abhängig ist. Je nach Angebotsmodell geht die Zahl der Erwerbspersonen unterschiedlich stark zurück. Es kann abgeleitet werden, dass sich bei einem moderat steigenden Bedarf an Erwerbstägigen ab 2024 ein flächendeckender Fachkräftemangel einstellen wird. Diese Entwicklung ist demografisch bedingt durch den starken Rückgang der Geburtenzahlen und wird sich bei höherer Zuwanderung zeitlich verzögern, aber nicht aufhalten lassen. Der Mangel an Fachkräften wurde in einzelnen Bereichen schon früher sichtbar.

Doch während es bereits heute in manchen Branchen an qualifiziertem Nachwuchs mangelt, gibt es zugleich viele Erwerbslose, die über die nachgefragten Qualifikationen nicht verfügen. Es muss eine der zentralen Aufgaben der Arbeitsmarktpolitik sein, diese Diskrepanz durch Qualifizierung aufzuheben und den Fachkräftebedarf zu sichern.

### 3.1.3 Personalplanung

Planung soll helfen, Sicherheit und Stabilität eines Unternehmens zu verbessern. In diesem Sinne ist die Personalplanung eingebettet in die gesamte **Unternehmensplanung**. Alle Teilbereiche der Unternehmensplanung können eine unmittelbare Auswirkung auf die Personalplanung haben:

- Produktionsplanung
- Absatzplanung
- Investitionsplanung
- Finanzplanung
- Gewinnplanung
- Kostenplanung
- Beschaffungsplanung

Zwischen diesen Teilbereichen bestehen Beziehungen und Abhängigkeiten.

Die Personalplanung befasst sich mit Entscheidungen zum künftigen Bedarf an Humankapital im Unternehmen sowie der Kontrolle dieser Entscheidungen innerhalb eines bestimmten Planungszeitraums. Personalplanung sichert den Personalbestand zur Erfüllung unternehmerischer

Aufgaben. Dabei sind grundsätzlich gesetzliche und tarifliche Vorschriften sowie das Recht des Betriebsrates auf rechtzeitige, umfassende Information zu beachten.

Im Wesentlichen werden sechs Personalplanungsarten unterschieden:

<b>Personalbedarfsplanung</b>	Wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen werden wann und wo benötigt bzw. sind derzeit verfügbar?
<b>Personalbeschaffungsplanung (Personalauswahlplanung)</b>	Wie kann das erforderliche Mitarbeiterpotenzial beschafft und ausgewählt werden? Extern: Woher, wie und wann können die benötigten Mitarbeiter beschafft und ausgewählt werden? Intern: Welche Mitarbeiter sollen/können wann, wie lange, wohin versetzt oder befördert werden?
<b>Personaleinsatzplanung</b>	Wie kann das im Unternehmen vorhandene Mitarbeiterpotenzial optimal eingesetzt werden (der richtige Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz)?
<b>Personalanpassungsplanung (Personalabbauplanung)</b>	Wie kann überzähliges Mitarbeiterpotenzial mit möglichst geringen sozialen Härten (sozialverträglich) abgebaut werden? Welche Maßnahmen sind zu ergreifen?
<b>Personalentwicklungsplanung</b>	Wie kann vorhandenes Mitarbeiterpotenzial für veränderte oder neue Aufgaben durch Weiterbildung oder andere Maßnahmen systematisch qualifiziert werden? Wie sind solche Maßnahmen zu planen?
<b>Personalkostenplanung</b>	Welche Kosten ergeben sich aus den geplanten personellen Maßnahmen?

#### 3.1.3.1 Ziele der Personalplanung

Ziel der Personalplanung ist, zur Erfüllung jetziger und künftiger Aufgaben eines Unternehmens,

- **das erforderliche Personal,**
- **mit den erforderlichen Qualifikationen,**
- **in der erforderlichen Anzahl,**
- **zum richtigen Zeitpunkt und,**
- **am richtigen Ort,**
- **zu angemessenen Kosten.**

zur Verfügung zu stellen und zu halten.

Darüber hinaus ergeben sich für das Unternehmen aus der Personalplanung folgende Erkenntnisse und Nutzanwendungen:

- Rechtzeitiges Erkennen von künftigem Personalbedarf oder Personalüberhang
- Frühzeitige Einleitung von Personalentwicklungs- und Personalbeschaffungsmaßnahmen
- Rechtzeitige Maßnahmen zur Begrenzung der Personalbeschaffungskosten und der allgemeinen Personalkosten
- Planmäßige Verbesserung des Qualifikationsniveaus, des Potenzials und der Motivation der Mitarbeiter

Schließlich bestehen auch von Seiten der **Mitarbeiter** sowie des **Staates** und der **Gesellschaft** Vorstellungen und Forderungen, die mehr oder weniger von der Personalplanung zu berücksichtigen sind.

**Mitarbeiter:**

- Sicherung des Arbeitsplatzes
- Leistungsgerechte Vergütung
- Bestehen von Aufstiegschancen
- Vermeidung von Über/Unterforderung
- Transparenz und Planbarkeit
- Aus- und Weiterbildung als Chance

**Staat und Gesellschaft:**

- Vermeidung gesellschaftlicher Belastungen
- Rechtzeitige Information
- Sachliche Auseinandersetzung
- Beachtung der gesetzlichen Vorgaben

Diese teilweise gegensätzlichen Ziele drücken sich nicht nur in der Personalplanung aus, sondern auch in anderen Bereichen der Personalarbeit, z. B. im Zusammenwirken von Arbeitgeber und Betriebsrat, bei Entscheidungen in Unternehmen sowie bei Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften.

## Planungszeiträume

Die Personalplanung unterliegt einem bestimmten Rhythmus und lässt sich nach dem Planungszeitraum wie folgt unterscheiden:

- **kurzfristiger Planungszeitraum** (bis 1 Jahr)

Die kurzfristige Personalplanung (Personaleinsatzplanung) sorgt für einen optimalen Einsatz der vorhandenen Mitarbeiter.

- **mittelfristiger Planungszeitraum** (bis 3 Jahre)

Bei der mittelfristigen Personalplanung (Personalbedarfsplanung) werden Brutto- und Nettopersonalbedarf ermittelt, um bei Personalunterdeckung eine Personalbeschaffung oder bei Personalüberdeckung eine Personalfreisetzung zu veranlassen.

- **langfristiger Planungszeitraum** (mehr als 3 Jahre)

Die langfristige Personalplanung (Personalentwicklungsplanung) beschäftigt sich mit Laufbahnplanung und Nachfolgeplanung im Unternehmen.

Diese Einteilung ist jedoch relativ grob und abhängig von unternehmens- und branchenspezifischen Besonderheiten sowie von der Größe eines Unternehmens. Ein multinational operierendes Unternehmen wird in der Personalplanung mit Planungszeiträumen bis zu 10 Jahren rechnen. Kleine Unternehmen dagegen werden sich eher im mittelfristigen Bereich bewegen. Je länger der Planungshorizont ist, desto größer wird der Unsicherheitsfaktor.

## Datengrundlagen

Die Ziele der Personalplanung können nur realisiert werden, wenn die dafür erforderlichen Daten (Informationen) als Planungsgrundlagen zur Verfügung stehen.

Diese Informationen können aus dem internen oder aus dem externen Bereich eines Unternehmens kommen. Nachfolgend ist eine Übersicht über Datenstrukturen dargestellt.

Bei der Ermittlung interner Daten müssen die einzelnen Bereiche des Unternehmens mit vergleichbaren Informationen arbeiten. Planungsmethoden und Verfahren sind aufeinander abzustimmen. Hilfsmittel sind sowohl die im Personalbereich eingesetzten Organisationsmittel als auch statistisch aufbereitete Unterlagen mit wichtigen Personaldaten.

## 4.5 Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten

Mitarbeiterführung ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Die Führungskräfte sind der verlängerte Arm der Unternehmensleitung, indem sie die Mitarbeiter und deren Arbeitsprozesse im Sinne des Unternehmens steuern. Sie spielen somit eine wesentliche Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Es gibt zahlreiche Definitionen von Führung. Eine treffende Formulierung lautet:

*»Führung ist die bewusste, absichtliche und zielgerichtete Einflussnahme auf das Verhalten der Mitarbeiter zur Erfüllung einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe in einer strukturierten Arbeitsumgebung.«*

Man kann Führung in die Bereiche »Steuerung« (Management) und in »echte« Führung im Sinne von persönlicher Einflussnahme auf die Mitarbeiter einteilen. Bei vielen Unternehmen unterliegt die (strategische) Steuerung dem Management und findet i. d. R. über Zahlen, Daten, Fakten sowie Regelwerke statt. Führungskräfte dagegen erfüllen ihre Führungsaufgaben überwiegend im sozialen Kontakt und durch Kommunikation mit Mitarbeitern.

Eine rein fachliche Führung reicht schon lange nicht mehr. Der Ausspruch »Nicht gemeckert ist gelobt genug« passt nicht mehr in die heutige Zeit. In der modernen Arbeitswelt und insbesondere vor dem Hintergrund des vorherrschenden Fachkräftemangels rückt Mitarbeiterzufriedenheit immer stärker in den Fokus. Auf dem Arbeitsmarkt herrschen gute Wechselmöglichkeiten und es winken attraktive Angebote der Konkurrenz, so dass Unternehmen ständig dem Risiko ausgesetzt sind, qualifizierte Mitarbeiter zu verlieren. Eine Vielzahl wechselbereiter Mitarbeiter nennt ihren Vorgesetzten als Hauptgrund für die Wechselmotivation. Eine gute Führung im Unternehmen ist daher ein wichtiger Faktor, um Fluktuation vorzubeugen.

Schlecht geführte Mitarbeiter arbeiten weniger motiviert und sind weniger loyal. Der Anspruch an die Führungskräfte im Hinblick auf Methoden- und Sozialkompetenz nimmt daher stetig zu. Einige Persönlichkeitsmerkmale sind für eine erfolgreiche Ausübung der Führungsaufgabe von Bedeutung, z. B. Entscheidungsfähigkeit, emotionale Stabilität, Delegationsfähigkeit, Kommunikationsstärke, Konfliktfähigkeit – um nur einige zu nennen. Eine unsichere, kontakt scheue oder cholische Person wird sicher Schwierigkeiten bei der Führung von Mitarbeitern haben.

### Fehler im Führungsverhalten

- Unpassender Führungsstil
- Unangemessener Tonfall (laut, grob, verletzend, überheblich)
- Mangelhafte Informationen (fehlende, unpassende, unvollständige, unklare, falsche, zu wenig)
- Ungleichbehandlung
- Falsche Adressaten
- Ungünstige Aufgabenverteilung/mangelhaftes Delegieren
- Unrealistische Ziele und Aufgabenstellungen
- Fehlender Hinweis auf mögliche Konsequenzen
- Unnötiges, zu frühes oder zu spätes Eingreifen der Führungskraft
- Keine oder zu wenig Wertschätzung und Anerkennung

## 4.5.1 Führungsmodelle

In der Fachliteratur werden verschiedene Führungsmodelle (»Management by ...«) definiert. Diese Konzepte wurden in den USA entwickelt und beschreiben Art und Weise der Führungsaktivitäten im Unternehmen, wobei Mischformen häufig in der Praxis vorkommen. Unter der Vielzahl verschiedener Modelle sind die folgenden am weitesten verbreitet.

### Management by Delegation (MbD)

Dies ist die »klassische« Führung. Die Führungskraft delegiert Aufgaben sowie Kompetenzen und bestimmte Entscheidungsbefugnisse an die ihr zugeordneten Mitarbeiter. Diesen wird ein möglichst großer Handlungs- und Gestaltungsspielraum eingeräumt, was ihre Motivation steigert und gleichzeitig Genehmigungswege und Durchlaufzeiten von Prozessen verkürzt. Voraussetzung hierfür ist neben qualifizierten Mitarbeitern eine hierarchische Unternehmensstruktur mit klarer fachlicher und disziplinarischer Zuordnung.

Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Delegieren spielen bei Führungskräften eine wichtige Rolle, ebenso wie Führungsleitlinien des Unternehmens, an denen sie sich orientieren können.

Seitens Mitarbeiter sind Eigeninitiative und Proaktivität sowie die Bereitschaft, die übertragenen Kompetenzen wahrzunehmen, ausschlaggebend, ebenso wie die richtige Wahl der Arbeitsmethoden und die Strukturierung der Arbeit.

Wichtige Instrumente beim »Management by Delegation« Modell sind Stellenbeschreibungen, Aufgabenbeschreibungen sowie das Organigramm des Unternehmens.

### Management by Objectives (MbO)

Bei diesem Führungsmodell legen Führungskraft und Mitarbeiter (meist gemeinsam) Ziele (»objectives«) fest. Diese Ziele werden von den Unternehmenszielen abgeleitet, während die Strukturierung der Arbeit sowie die Wahl der Arbeitsmethoden zur Erreichung der Ziele dem Mitarbeiter obliegt. Fortschritte werden regelmäßig überprüft und gemessen, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden.

### Management by Exceptions (MbE)

Ähnlich wie beim »Management by Objectives« Modell überträgt die Führungskraft dem Mitarbeiter komplexe Aufgaben, greift jedoch nur in Ausnahmefällen ein. Es gibt für den Mitarbeiter also einen fest gelegten Rahmen, innerhalb dessen er arbeitet und entscheidet. Da er hierbei überwiegend auf sich allein gestellt ist, spielen Eigenmotivation und Initiative eine wichtige Rolle. Daher ist eine klare Regelung des Entscheidungsspielraums von großer Bedeutung.

### Management by Motivation (MbM)

Dieses Modell geht davon aus, dass durch weitgehende Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse deren Leistungsbereitschaft gesteigert und erhalten werden kann – wirkungsvoller als Anweisungen, Verbote oder monetäre Anreize. Auf diese Weise ergeben sich Möglichkeiten, Mitarbeiter anzuregen, motiviert und im Sinne des Unternehmens zu handeln. Motivierend in diesem Sinne erweisen sich z. B. Teilhabe an Entscheidungen und Verantwortung, Erweiterung des Aufgabenbereichs, Anerkennung der Leistung, Spielraum für eigene Arbeitsgestaltung. (→ 4.5.2.3).

### 4.5.1.1 Ziele und Aufgaben von Führungskräften

Eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften ist die Organisation der Arbeit und Aufgaben innerhalb der ihr zugeordneten Organisationseinheit (Abteilung/Bereich). Kriterien wie Effizienz, Produktivität und Kostenreduzierung sind zu beachten, um dem Unternehmen durch die Führung der unterstellten Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele zu verhelfen. Nur wenige Führungskräfte beschäftigen sich jedoch ausschließlich mit der Führung von Mitarbeitern und der Steuerung ihres Bereichs. Je nach Anzahl der ihnen zugeordneten Mitarbeiter variiert der Anteil von Führungsaufgaben; oft haben Führungskräfte auch eigene operative Aufgaben. Insbesondere wenn sie vorher im selben Bereich tätig waren und somit die Führungsposition und die neue Rolle des Vorgesetzten erst kurze Zeit innehaben, können Führungskräfte manchmal die gewohnten operativen Aufgaben nur schwer an die ihnen unterstellten Mitarbeiter delegieren.

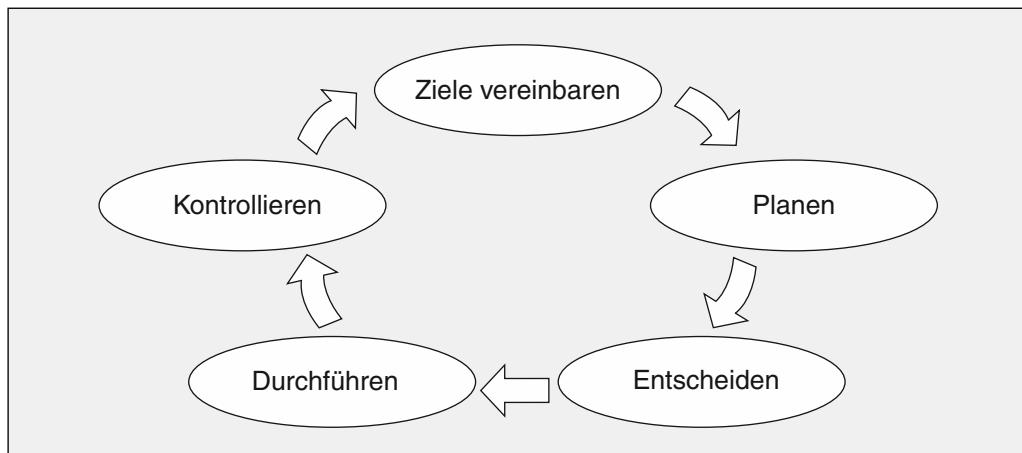
In Übereinstimmung mit der Entwicklung des Unternehmens – und damit einhergehend der notwendigen Entwicklung der Belegschaft – hat die Führungskraft viele wichtige Aufgaben:

- Mitarbeiter informieren
- Aufgaben und Verantwortungen delegieren
- Zusammenarbeit ermöglichen (auch in Teams und Gruppen)
- Ziele vereinbaren und deren Erreichung kontrollieren
- Qualifizierung der Mitarbeiter fördern
- Impulse geben
- Regelmäßige Gespräche führen
- Beurteilen und Feedback geben
- Erhalt und Steigerung der Mitarbeitermotivation
- Coaching

Ein wichtiges Ziel von Führungsarbeiten ist es, qualifizierte Mitarbeiter und Leistungsträger an das Unternehmen zu binden, um so die Fluktuation gering zu halten und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Dazu gehört Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter, z. B. durch Entwicklungsgespräche, Trainings und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Führungskraft ist also weitaus mehr als nur der »Anführer« eines bestimmten Mitarbeiterkreises. Sie ist Organisator, Koordinator, Gestalter, Potenzial- und Persönlichkeitsentwickler, Ideengeber, Motivator, Entscheider, Macher, Prozessbegleiter und vieles mehr.

Die Grundfunktionen von Führung lassen sich im sogenannten Managementkreislauf darstellen.



# Ablauf der Prüfung vor der IHK

## Die schriftliche Prüfung

Die Prüfung wird bundeseinheitlich im Herbst und Frühjahr durchgeführt und dauert zwei Tage. Die schriftliche Prüfung erstreckt sich auf die in § 3 der Prüfungsverordnung bestimmten Handlungsbereiche:

Am ersten Prüfungstag:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. <b>Personalarbeit organisieren und durchführen</b>                       | Bearbeitungszeit 120 min |
| 2. <b>Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen</b> | 150 min                  |

Am zweiten Prüfungstag:

- |   |         |
|---|---------|
| 3. <b>Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen</b> | 150 min |
| 4. <b>Personal- und Organisationsentwicklung steuern</b>                      | 150 min |

Zu jedem der Handlungsfelder werden etwa fünf bis acht komplexe Situationsaufgaben gestellt, die in der vorgesehenen Zeit zu bearbeiten sind.

Die Prüfungsunterlagen enthalten die Beschreibung eines fiktiven Unternehmens in besonderen Situationen, die einen bestimmten Handlungsbedarf hervorrufen, von den die Prüfungsfragen abgeleitet werden. Die Kenntnis der fachlichen Grundlagen und die Fähigkeit der praktischen Anwendung sollen auf diese Weise nachgewiesen werden.

Als Hilfsmittel sind in der Regel ein netzunabhängiger, nicht kommunikationsfähiger Taschenrechner sowie für den zweiten Handlungsbereich bestimmte Gesetzestexte zugelassen, insbesondere Sozialgesetze und Arbeitsgesetze in unkommentierter Form auch als Bestandteil von Gesetzes-sammlungen. Sie werden in einer Hilfsmittelliste genannt, die den Prüfungsunterlagen vorange stellt ist.

In jedem Handlungsbereich sind bis zu 100 Punkte erreichbar.

## Prüfungsthemen der schriftlichen Prüfung

Die Bereiche des personalwirtschaftlichen Fachwissens, die die Grundlagen zur Beantwortung der Prüfungsfragen in den vergangenen Jahren bildeten, sind in einer Liste zusammengestellt, die einige Seiten weiter, hinter den Ausführungen zur Präsentation, zu finden ist.

## Die mündliche Prüfung

Die mündliche Prüfung findet nach Abschluss der schriftlichen Prüfung statt und besteht aus einem **Beratungsauftrag**, den der Prüfling der Geschäftsleitung eines fiktiven Unternehmens – hier dem Prüfungsausschuss – vortragen und präsentieren muss. Davon ausgehend erfolgt im Anschluss ein **situationsbezogenes Fachgespräch**.

Für die mündliche Prüfung mit **Präsentation** und **Fachgespräch** gelten besondere Kriterien, die über das reine Fachwissen hinausgehen. Deshalb sind diesem Prüfungsteil auf den folgenden Seiten Hinweise, Tipps und ein komplettes Präsentationsbeispiel gewidmet. Zur Form der Einreihung der Themenvorschläge wird ebenfalls auf das nächste Kapitel verwiesen.