



LernSKRIPT

kurz.knapp.präzise

**GEPRÜFTE BETRIEBSWIRTE &
GEPRÜFTE TECHNISCHE
BETRIEBSWIRTE &
FACHWIRTE**

PERSONALMANAGEMENT

Inhaltsverzeichnis

1. **FÜHRUNG**

- 1.1 Unternehmensführung
- 1.2 Führungsaufgaben
- 1.3 Führungsverhalten und Führungsstil
- 1.4 Führungsverhalten
- 1.5 Führungsinstrumente

2. **GRUNDLAGEN PERSONALENTWICKLUNG**

- 2.1 Personalentwicklung im Allgemeinen
- 2.2 Zielsetzungen der Personalentwicklung
- 2.3 Bedeutungen der Personalentwicklung
- 2.4 Phasen der Teamentwicklung

3. **PERSONALPLANUNG**

- 3.1 Ziele und Aufgaben Personalplanung
- 3.2 Personalbedarfsplanung

4. **MITARBEITERFÖRDERUNG**

- 4.1 Ziele der Mitarbeiterförderung
- 4.2 Instrumente der Mitarbeiterförderung

5. **BETEILIGUNGSRECHTE BETRIEBSRAT**

- 5.1 Aufgaben Betriebsrat
- 5.2 Beteiligungsrechte Betriebsrat

6. **BETRIEBLICHE AUS- UND WEITERBILDUNG**

- 6.1 Betriebliche Ausbildungen
- 6.2 Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

6.3 Weiterbildungsmöglichkeiten

6.4 Bildungscontrolling

Die Bücher der Reihe **LernSKRIPT®** eignen sich hervorragend als begleitende Basisliteratur zum IHK-Unterricht sowie als Lernunterstützung zur direkten Prüfungsvorbereitung im Selbststudium oder in der Lerngruppe.

Allerdings sei noch einmal darauf hingewiesen, dass ein Besuch der jeweiligen IHK-Präsenzveranstaltungen sowie das Lesen der Ihnen bereitgestellten IHK-Materialien und ständiges Lernen unentbehrlich ist.

...und nun viel Spaß beim Lernen und viel Erfolg wünscht Ihnen

OREOS Bildung & Beratung®

In der Buchreihe **LernSKRIPT®** ist häufig von Fachwirten, Geprüften Betriebswirten und Geprüften Technischen Betriebswirten sowie unter anderem Mitarbeitern, Arbeitnehmern, Kunden, Prüfern usw. die Rede.

Selbstverständlich bezieht sich dies selbstredend auch auf Fachwirtinnen, Geprüfte Betriebswirtinnen und Geprüfte Technische Betriebswirtinnen sowie Mitarbeiterinnen, Arbeitnehmerinnen, Kundinnen, Prüferinnen usw.

Der Autor geht davon aus, dass die Verwendung der männlichen Geschlechtsform nicht als Benachteiligung empfunden wird und hofft, dass die Leser und Leserinnen diese Formulierungsweise zu Gunsten der besseren Lesbarkeit akzeptieren.

Hinweis: Der Autor hat alle Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt geprüft. Gleichwohl sind Fehler nicht vollständig auszuschließen. Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr. Über konstruktive Rückmeldungen zum Buch und über Verbesserungsvorschläge freut sich der Autor.

Bitte schreiben Sie einfach an: info@oreos.de

1. FÜHRUNG

1. FÜHRUNG

Der Begriff „**Management**“ kann wie in nachfolgendem Hinweis offiziell definiert werden:



Das **Management** ist eine Gruppe von Personen in einem Unternehmen, welche Entscheidungen treffen oder anderen Personen Weisungen erteilen

Management heißt also im Allgemeinen, dafür zu sorgen, **dass etwas Geplantes** innerhalb eines gewissen Rahmens mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Mittel **erledigt wird** - oder ganz einfach gesagt:

Andere dazu zu bringen, etwas zu erledigen!

Zum Management eines Unternehmens zählen alle Personen, welche mit Weisungsbefugnis ausgestattet sind.

Dabei ist es jedoch unerheblich, ob sie dem **Top-Management**, dem **Middle-Management** oder dem **Lower-Management** angehören.

Dieser Gruppe von **Führungskräften** stehen die übrigen Mitarbeiter als ausführende Kräfte gegenüber.

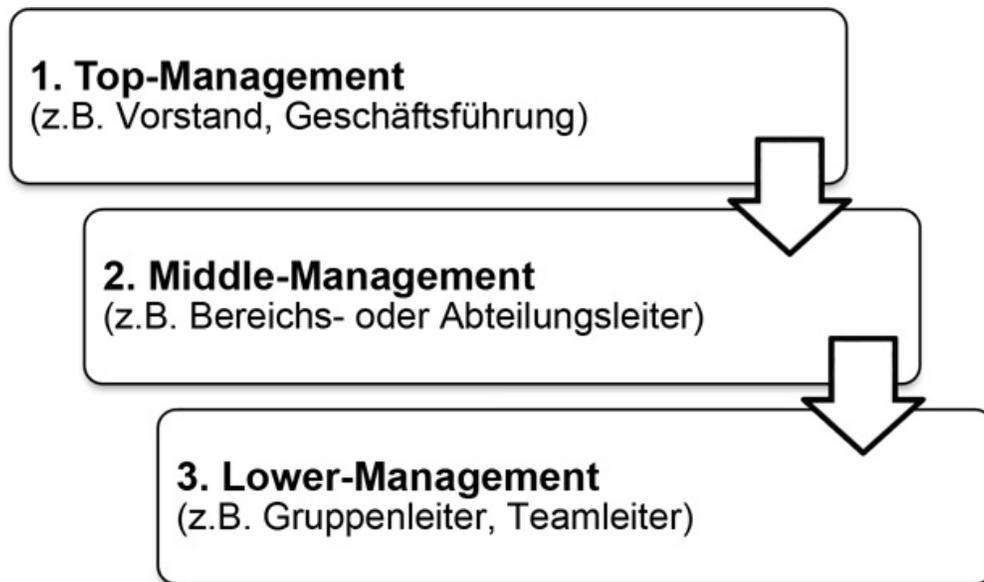


Abbildung 1 - Hierarchie von Unternehmen

Der Begriff „(Mitarbeiter) **Führung**“ kann wie in nachfolgendem Hinweis offiziell definiert werden:



Die **Mitarbeiterführung** ist die situationsbezogene Beeinflussung der Mitarbeiter, die unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielendem Erfolg hin ausgerichtet ist

nach H.-J. Rahn, Unternehmensführung, 2002

Führung heißt also **einfach** gesagt, **Mitarbeiter so zu beeinflussen** (= einbeziehen beziehungsweise mitnehmen), das **alle** an „**einem Strang ziehen**“.

Die Führungskraft hat im Allgemeinen zwei unterschiedliche Hauptaufgaben:

- **Sachbezogene Führung**
- **Personal- und Mitarbeiterführung**

Sachbezogene Führung

Die Sachbezogene Führung ergibt sich direkt aus der Unternehmensaufgabe und kann mit Hilfe des **Management-Regelkreises** sehr gut dargestellt werden.



Abbildung 2 - Der Management-Regelkreis

Dabei bedeuten diese **Aufgaben der Führungskraft** im Einzelnen:

Ziele setzen

- Beschreibung von konkreten und messbaren Zielen **nach vorheriger Analyse des IST-Zustandes**

Planen

- Gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Handelns
- zeigt auf welchen Wegen die Ziele zu erreichen sind

Organisieren

- Planung und Durchführung eines Vorhabens
- **Realisieren**
- Umsetzung des geplanten in die betriebliche Wirklichkeit

Kontrollieren (im Sinne von **Erfolgskontrolle**)

- SOLL / IST Vergleich
- dieser SOLL / IST Vergleich zeigt an, ob es gelungen ist, die Pläne in die Realität umzusetzen

Personal- und Mitarbeiterführung

Personal- und Mitarbeiterführung ist die zweite wichtigste Hauptaufgabe einer Führungskraft. Detaillierte Informationen dazu sind ab dem Kapitel „**1.2 Führung**“ beschrieben.

1.1 Unternehmensführung

Die Unternehmensvision

Die **Unternehmensvision** ist das Zukunftsbild eines Unternehmens. Die oberste Führungsebene gibt als Modell vor, wie sie sich das zukünftige Unternehmen vorstellt. Bildlich erfüllt die Unternehmens**vision** durch die Vorgabe einer bestimmten Richtung eine „**Polarsternfunktion**“ für das Unternehmen.

Die **Vision** beantwortet die Fragen, wo das Unternehmen hinmöchte, wie es sich dazu weiterentwickeln muss und wovon es „träumt“. Im Bezug zur Unternehmensvision stehen die Strategien und Unternehmensziele.



Unternehmens**vision** = das Zukunftsbild „Wo steht das Unternehmen jetzt und wo genau will es hin?“



Die Unternehmens**vision** ist die **Ausgangsbasis** zur Ableitung der Unternehmens**mission**, sowie der Unternehmens**philosophie** und Unternehmens**kultur**

Die Unternehmensmission

Die **Unternehmensmission** gibt dem Unternehmen sowohl einen bestimmten Handlungsrahmen als auch eine Handlungsrichtung vor. Die Mission hat eine sinngebende Funktion für das Unternehmen und beantwortet die Fragen, was das Unternehmen ist, was es macht und wofür das Unternehmen steht.

Die Unternehmens**mission** richtet sich aber nicht an die Mitarbeiter, sondern an die Kunden. Diese sollen ebenfalls wissen, wofür das Unternehmen - nach seinen eigenen Ansprüchen - steht und was es für die Kunden sein will.

Die Mission drückt aus: **Wie wollen wir von unseren Kunden gesehen werden?**



Unternehmens**mission** = beschreibt den wesentlichen Zweck oder den Auftrag eines Unternehmens

Die Unternehmensphilosophie



Die Unternehmens**philosophie** beinhaltet das **Gesellschafts-** und **Menschenbild** eines Unternehmens

Die Unternehmenskultur

Eine **Unternehmenskultur** beinhaltet gemeinsame Wertvorstellungen, d.h. die **Normen, Werte** und die **Denkhaltung der Mitarbeiter**, zum Beispiel Verhaltensweisen und Umgangsformen von...

- ...Mitarbeiter zu Mitarbeiter
- ...der Geschäftsführung zum Mitarbeiter und Umgekehrt
- ...der Führungskraft zum Mitarbeiter und umgekehrt

Diese Wertvorstellungen sollen (vor-) gelebt werden, das bedeutet stark verkürzt:

„So machen wir das hier!“

Warum ist dies für ein Unternehmen so wichtig?

- Identifikation von Mitarbeitern, Kunden und Führungskräften mit dem Unternehmen (siehe auch nachfolgend **Commitment**)
- Image gegenüber potenziellen Bewerbern und Kunden
- Abgrenzung zur direkten Konkurrenz beziehungsweise zu Mitbewerbern innerhalb der Branche

Sichtbares Merkmal einer Unternehmenskultur ist zum Beispiel das **Logo** des Unternehmens (= Corporate Design)

Unsichtbares Merkmal einer Unternehmenskultur ist zum Beispiel das **Betriebsklima** (gut oder schlecht).



Die Unternehmens**kultur** ist der Humus, der die Ziele gedeihen lässt

Commitment

Die Begrifflichkeit **Commitment** bedeutet, sich den **Zielen** und **Werten** des Unternehmens verpflichtet zu fühlen. Es bezeichnet das **Ausmaß**, in dem sich eine **Person mit der gesamten Organisation identifiziert** - das bedeutet stark verkürzt:

„Mein Unternehmen und ich!“



Commitment ist als **innere Einstellung** des jeweiligen Mitarbeiters gegenüber (s)eines Unternehmens zu sehen

Vorteile

- die Fluktuation der Mitarbeiter im Unternehmen nimmt ab
- mehr Engagement der Mitarbeiter