Unternehmensführung · Kapitel 2

Personalführung und Personalplanung



Wirtschaftsbezogene Qualifikationen für Geprüfte Wirtschafts-, Industrie- und Technische Fachwirte (IHK)

fachwirt24.de **Wolfgang Möckel** · ohne Gewähr

Vorlesungsfolien · kostenloser Download auf
www.fachwirt24.de
UF0011 · Stand November 2026

Die Prüfung im Überblick

90
Minuten laut Prüfungsverordnung

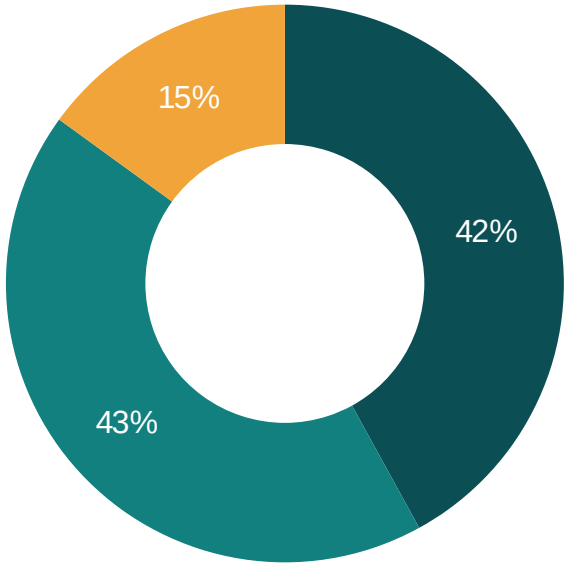
ca. 5
situationsbezogene Aufgaben*

100
Punkte maximal*

Was Sie erwartet

- Die Aufgaben beziehen sich auf eine beschriebene Unternehmenssituation (Situation lesen!)
- Gefragt ist angewandtes Wissen – Fallbezug bringt die Punkte
- Der Punktwert jeder Teilaufgabe zeigt, wie ausführlich Sie antworten sollen

Punkteanteil je Kapitel



** So in den ausgewerteten Prüfungen; Aufgaben und Punkte können je Termin abweichen. Eigene Auswertung der letzten 23 IHK-Prüfungen von 2015 bis 2026, kaufmännische Fassung, Punkte je Teilaufgabe nach Schwerpunkt zugeordnet. Keine Prognose.*

Fahrplan durch Kapitel 2

2.1 Ziele, Leitbild & Personalpolitik
Begriffe, Führungsgrundsätze, Organisation

2.2 Arten der Führung
Motivation, MbO, Delegation, Prioritäten

2.3 Führungsstile
Lewin, Managerial Grid, situatives Führen

2.4 Führen von Gruppen
Teamphasen, Rollen, Konflikte, Autorität

2.5 Personalplanung
Bedarfsarten, Brutto-/Nettobedarf, Kosten

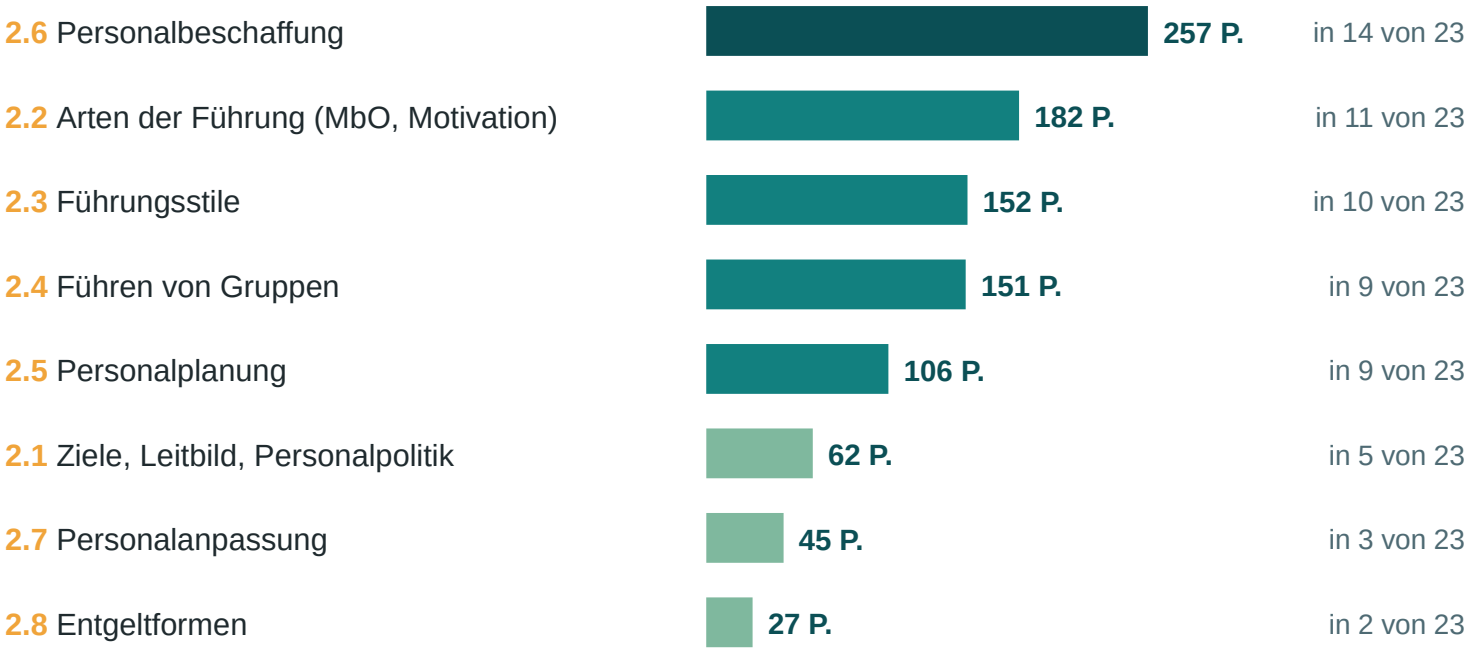
2.6 Personalbeschaffung
intern/extern, AGG, Auswahl, Onboarding

2.7 Personalanpassung
zeitweise/dauerhafte Maßnahmen, Kündigung

2.8 Entgeltformen
Zeit-, Akkord-, Prämienlohn, Sozialleistungen

Kapitel 2 im Prüfungskontext

Punkte je Abschnitt in 23 IHK-Prüfungen (F 2015 – F 2026)



Eigene Auswertung (Methodik s. Folie 2), nur kaufmännische Fassung – keine Prognose

Spitzenreiter: Personalbeschaffung kam in 14 von 23 Prüfungen vor und bringt gut ein Viertel der Punkte. Entgeltformen gab es nur zweimal, zuletzt 2018.

Dauerbrenner in Kapitel 2

Personalauswahl und Unterlagen	8×
Rollen und Kohäsion in Gruppen	7×
Interne vs. externe Beschaffung	6×
Management by Objectives	6×
Motivation und Demotivation	6×
Autoritär vs. kooperativ	5×
Externe Beschaffungswege	5×
Onboarding und Einarbeitung	4×

Häufiger seit 2024

- Personalpolitik und Führungsleitbild (2.1)
- Kurzarbeit und Alternativen (2.7)
- Kaum noch: Rechenaufgaben zur Personalplanung

Unser Fallunternehmen: TransKontor Logistik GmbH

TransKontor

Logistik GmbH, Hamburg

neu in Kapitel 2

Standorte	**Hamburg-Billbrook (Zentrale)** **Hannover-Lehrte (Lager)**
Beschäftigte	**650 · Betriebsrat · Tarif**
Umsatz	**95 Mio. €**
Fuhrpark	**120 Lkw**

„Wir bewegen Waren – mit Menschen, die gern bei uns arbeiten.“

Drei Geschäftsfelder

Kontraktlogistik

Lagern, Kommissionieren, Versand für Onlinehändler

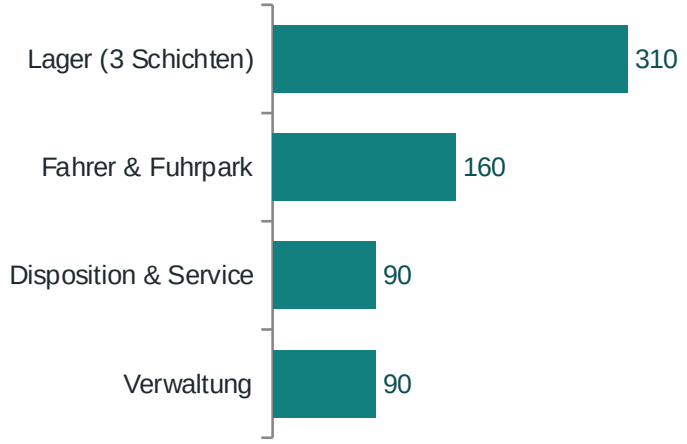
Transport & Distribution

Stückgut und Nahverkehr in Norddeutschland

Value-Added Services

Retouren, Konfektionierung, Verpackung

650 Beschäftigte nach Bereich



Wer ist wer?

Katrin Albers	Geschäftsführerin
Ole Petersen	Personalleiter
Sevda Yıldız	Lagerleiterin Hamburg
Jens Kowalski	Fuhrparkleiter
Lukas Meinke	Teamleiter Kommissionierung
Anja Wiese	Betriebsratsvorsitzende
Marie Hoffmann	Disponentin

2.1

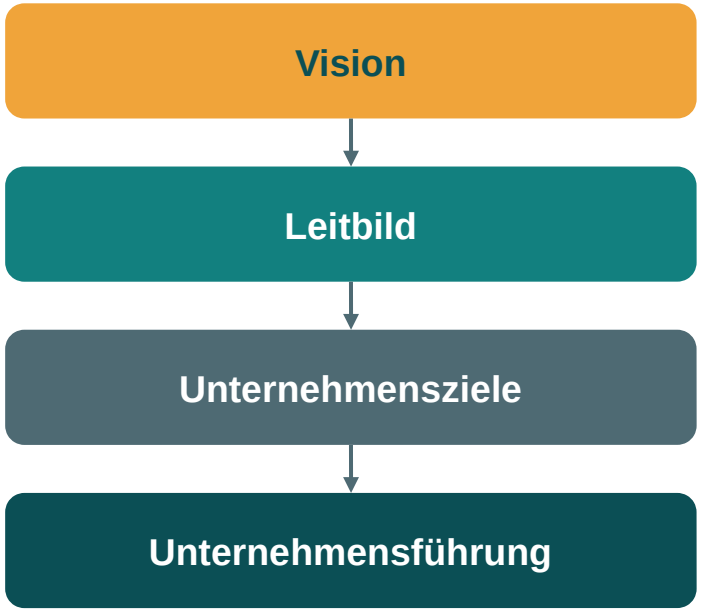
Ziele, Führungsleitbild & Personalpolitik

Wie aus Unternehmenszielen eine Personalpolitik wird – und wer sie im Unternehmen umsetzt



Drei Begriffe sauber abgrenzen

2.1



Die Unternehmensführung braucht dafür Organisation, Personalführung und Personalentwicklung.

Prüfungstipp: In diesem Kapitel verwenden wir diese Abgrenzung – Begriffe trennen und mit dem Fall belegen.

Personalpolitik legt Personalziele und die Instrumente zu ihrer Verwirklichung fest (das „Was“)

Personalmanagement setzt die Vorgaben um (das „Wie“)

- **Personalplanung**
- **Personalbeschaffung**
- **Personalentwicklung**
- **Personalentlohnung**

Personalführung Mitarbeitende effizient und effektiv führen

- **Management-by-Techniken** → 2.2
- **Führungsstile** → 2.3
- **Führen von Gruppen** → 2.4

TransKontor: Ziel „Fahrerfluktuation senken“ (Politik) → Recruiting-Kampagne und neue Schichtmodelle (Management) → Teamleitungen führen mit Zielvereinbarungen (Führung).

Was die Personalpolitik prägt – und bewirkt

2.1



Imageschaden durch Fehler: Mobbing, Diskriminierung, Streit um Führungspositionen oder offene Konflikte in der Leitung landen schnell in der Presse – bei KMU in der Lokalzeitung.

TransKontor: Faire Schichtpläne und gute Bewertungen auf Arbeitgeberportalen helfen, knappe Berufskraftfahrer zu gewinnen – ein Mobbingfall im Lager würde das Gegenteil bewirken.

Führungsgrundsätze: Moral, Ethik, Legitimation

2.1

Führung = koordinierende, zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens anderer. **Personalführung** = Führung der Mitarbeitenden im Sinne der Unternehmensziele – geplant, methodisch, kontrolliert.

Moral
Werte und Normen, die in einer Gesellschaft als verbindlich gelten

wird reflektiert durch

Ethik
Wissenschaft vom moralischen Handeln: Motive, Grundsätze, Folgen

Gesinnungsethik

Handeln ist richtig, wenn es festen Prinzipien treu bleibt.

„Sicherheit geht vor" gilt ausnahmslos – auch wenn eine Tour dadurch später ankommt.

Verantwortungsethik

Handeln ist richtig, wenn die Folgen bedacht und verantwortet werden.

Vor einer Standortverlagerung werden Folgen für Beschäftigte, Kunden und Umwelt abgewogen.

Führungsentscheidungen sind legitimiert durch …

1. Einhaltung des rechtlichen Rahmens
2. übergeordnetes Unternehmensinteresse
3. faires, korrektes Verfahren
4. Wohl der einzelnen Mitarbeitenden
5. eigene Prinzipien und Gewissen

Verhaltenskodex: schriftlich festgelegte Regeln für das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden auf Basis der Unternehmenswerte – bei TransKontor: **Verlässlichkeit · Respekt · Sicherheit.**

Aufgaben des Personalmanagements

2.1

Ziel: Personal bereitstellen in der richtigen …

Anzahl	Qualifikation	Zeit	Ort
Personalplanung	**Personalmarketing**	**Personalbeschaffung**	**Personalauswahl**
Personaleinsatz	**12 Aufgabenbereiche** übergreifende Aufgabe von Geschäftsleitung, Führungskräften und Personalabteilung **TransKontor, Weihnachtsgeschäft:** 60 zusätzliche Kommissionierkräfte (Anzahl), am Scanner geschult (Qualifikation), ab Mitte Oktober (Zeit), in Billbrook und Lehrte (Ort).		**Personalentwicklung**
Personalführung			**Personalentlohnung**
Personalverwaltung	**Personalorganisation**	**Personalcontrolling**	**Personalfreisetzung**

Wo ist das Personalmanagement angesiedelt?

2.1

1

In der Geschäftsführung

Inhaber oder Geschäftsführung entscheidet selbst; Verwaltung erledigt Administratives nebenbei.

Kleinbetriebe – Gefahr von Ad-hoc-Entscheidungen

2

Eigene Personalabteilung

eigener Leitungsbereich mit Personalfachkräften und formalen Entscheidungswegen

mittlere und große Unternehmen

3

In den Fachabteilungen

Fachvorgesetzte tragen hohe Personalverantwortung; nur Administratives zentral

Unternehmen mit starken Bereichen

4

Outsourcing

Teile wie die Lohnabrechnung gehen per Rahmenvertrag an Dienstleister.

+ Spezialisierung, Kernkompetenz – Abhängigkeit, Datenschutz

Zentral oder dezentral organisiert?

Zentral – Vorteile

- Fachkompetenz gebündelt
- Ressourcen und Daten zentral
- einheitliche Regelungen

Zentral – Nachteile

- weniger flexibel, Auslastungsprobleme
- Fachbereiche zu wenig gehört
- Entscheidungen fern vom Ort

Beste Lösung: Kombination

Dezentral gilt spiegelbildlich.

TransKontor: Entgeltabrechnung und Arbeitsrecht zentral in Hamburg, Schichtplanung und Aushilfeneinsatz vor Ort in den Lagern.

Fallbeispiel: Drei Werte, drei Ebenen

2.1

Wert	Unternehmenspolitik Ziel	Personalpolitik Grundsatz	Personalplanung Zahl, Termin, Kapazität
Verlässlichkeit	Termintreue gegenüber den Kunden: mindestens 98 % pünktliche Lieferungen	Schichtpläne stehen vier Wochen im Voraus fest; Zusagen zu Übernahme und Entwicklung gelten.	Schichtplan Januar steht am 1. Dezember; ein Springerpool mit 12 Lagerkräften fängt Ausfälle auf.
Respekt	Arbeitgeber erster Wahl im Norden: Bewertung im Arbeitgeberportal mindestens 4,0 von 5	Stellen werden allein nach Eignung besetzt; Diskriminierung und Mobbing werden nicht geduldet.	Anforderungsprofile für alle Stellenarten bis 30.06.; AGG-Schulung für alle 42 Führungskräfte
Sicherheit	Meldepflichtige Arbeitsunfälle halbieren: von 14 (2025) auf höchstens 7 (2027)	Arbeitsschutz hat Vorrang vor Tempo; jede neue Kraft wird vor dem ersten Einsatz unterwiesen.	60 Saisonkräfte × 2 h Unterweisung = 120 h, eingeplant in der Woche vor dem Saisonstart

Ergebnis: Die Unternehmenspolitik setzt das Ziel, die Personalpolitik übersetzt den Wert in einen verbindlichen Grundsatz, die Personalplanung macht daraus Zahl, Termin und Kapazität. Jede Ebene ist Mittel für die darüberliegende – genau diese durchgehende Kette wird in der Prüfung verlangt.

2.2

Arten der Führung



Motivation, Zielvereinbarung und Delegation – mit welchen Techniken Führungskräfte steuern

Management-by-Techniken im Überblick

2.2

Deutsch	Englisch	Kernidee
Führen durch Zielvereinbarung	Management by Objectives (MbO)	Ziele gemeinsam vereinbaren
Aufgabenbezogenes Führen	Management by Delegation (MbD)	Aufgaben samt Kompetenz übertragen
Führen nach dem Ausnahmeprinzip	Management by Exception (MbE)	eingreifen nur bei Abweichungen
Führen nach Entscheidungsregeln	Management by Decision Rules	entscheiden nach festen Regeln
Führen durch Ergebnisvorgabe	Management by Results (MbR)	Ziele werden einseitig vorgegeben

Techniken ≠ Führungsstile: Management-by-Techniken sind Verfahren zur konkreten Führung. Führungsstile beschreiben das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden (→ 2.3).

5 Gemeinsamkeiten

- ✓ Führungskräfte werden von Routine entlastet
- ✓ Aufgaben und Verantwortung wandern nach unten
- ✓ Motivation der Mitarbeitenden soll steigen
- ⚠ Problem: Überforderung möglich
- ⚠ Problem: Kontrolle

Motivation: Arten, Warnsignale, Betriebsklima

2.2

Motivation = zielorientierte Bereitschaft zu handeln. Sie entsteht aus Bedürfnissen, die Beweggründe (Motive) für das Verhalten erzeugen.

intrinsisch

von innen: Interesse, Freude an der Aufgabe – gefördert durch Autonomie, Erfolgserleben, Verantwortung

z. B. Lukas Meinke arbeitet neue Aushilfen ein.

extrinsisch

von außen: Entgelt, Prämien, Aufstieg, gute Arbeitsbedingungen, gutes Führungsverhalten

z. B. Saisonprämie im Weihnachtsgeschäft

positiv

Annäherung an erwünschte Folgen wie Anerkennung, Erfolg oder Lob

z. B. Team will die Fehlerquote halbieren und dafür Anerkennung erhalten.

negativ

Vermeidung unerwünschter Folgen wie Kritik, Sanktionen, Versetzung oder Jobverlust

z. B. „Wer Fehler macht, fliegt raus.“

Warnsignale geringer Motivation

- mehr Fehlzeiten
- Dienst nach Vorschrift
- Leistung sinkt ohne erkennbaren Grund
- keine Beteiligung an Diskussionen
- Kollegen beschweren sich

Betriebsklima hängt ab von

- Arbeitsbelastung
- Entgeltniveau und -verteilung
- Kollegen und Umgangston
- Führungsstil
- organisatorischen Regelungen

Bedürfnispyramide nach Maslow

2.2



	Arbeitswelt	Beispiel TransKontor
5 Selbstverwirklichung	Entfaltung der Persönlichkeit	*Weiterbildung zur Fachkraft Lagerlogistik*
4 Wertschätzung	Anerkennung, verantwortungsvolle Aufgabe	*Lob im Team, Vertretung der Schichtleitung*
3 Soziale Bedürfnisse	Arbeit im Team, Kontakte	*feste Schichtteams, Sommerfest*
2 Sicherheit	sicherer Arbeitsplatz, soziale Leistungen	*Übernahme nach der Saison, Arbeitsschutz*
1 Physiologische Bedürfnisse	gerechtes, existenzsicherndes Entgelt	*Tariflohn, Pausenraum, Kantine*

Prinzip: Nach dem Modell gewinnt eine höhere Stufe an Bedeutung, wenn die untere weitgehend erfüllt ist. **Kritik:** strenge Rangfolge ist realitätsfern.

Herzberg: die Zwei-Faktoren-Theorie

2.2

Hygienefaktoren verhindern Unzufriedenheit (extrinsisch)

Unzufriedenheit ⟷ *neutral* ⟷ **keine Unzufriedenheit**

Entgelt	Arbeitsbedingungen	sicherer Arbeitsplatz	Kompetenz der Vorgesetzten	Firmenwagen, Titel

Motivatoren schaffen Zufriedenheit (intrinsisch)

keine Zufriedenheit ⟷ *neutral* ⟷ **Zufriedenheit**

Erfolgserlebnisse	Anerkennung	anspruchsvolle Arbeit	Verantwortung	Entwicklung, Aufstieg

Folgerung

Fehlende Hygienefaktoren vorrangig beheben; Motivatoren können zugleich wirken. Mehr Hygiene erzeugt keine Zufriedenheit: Eine Lohnerhöhung beseitigt Unzufriedenheit nur kurzfristig.

Vergleich mit Maslow

Gemeinsam: Grundbedürfnisse nicht vernachlässigen. Hygienefaktoren ≈ untere Stufen, Motivatoren ≈ obere Stufen (Modellannahme).

Kritik

Ob es diese strikte Zweiteilung wirklich gibt, ist umstritten.

Fallbeispiel: Maslow und Herzberg im Lager

2.2

Saisonaushilfe Dana K.
23 Jahre, befristet bis 31.12.



offene Stufe 2
Sicherheit

Hygienefaktor fehlt: Arbeitsplatzsicherheit

wirkt: Zusage: „Wer gut arbeitet, wird im Januar übernommen."

verpufft: Weiterbildungsangebot

Fahrer Milan Novak
seit April im Haus, fährt allein



offene Stufe 3
soziale Bedürfnisse

Hygienefaktor fehlt: Kontakt im Team

wirkt: Pate, fester Tourpartner, Fahrerstammtisch

verpufft: Titel „Tourexperte"

Kommissionierer Ralf T.
51 Jahre, 18 Jahre im Lager



offene Stufe 4
Wertschätzung

Motivator fehlt: Anerkennung

wirkt: Key User im neuen System, Lob im Team

verpufft: 50 € mehr im Monat

Disponentin Marie Hoffmann
kompetent, will sich entwickeln



offene Stufe 5
Selbstverwirklichung

Motivator gesucht: Entwicklung, Verantwortung

wirkt: Weiterbildung zur Fachwirtin, Projekt Tourenplanung

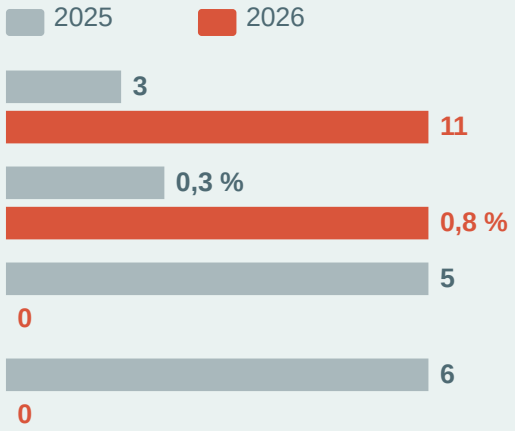
verpufft: neuer Firmenwagen

Ergebnis: Dasselbe Angebot wirkt je nach Person ganz unterschiedlich. Erst fragen: Welche Stufe ist offen? Fehlt ein Hygienefaktor (Dana, Milan), wird er vorrangig bearbeitet – ein Motivator allein ginge am Mangel vorbei. Ist die Basis erfüllt (Ralf, Marie), motivieren Anerkennung, Verantwortung und Entwicklung; mehr Geld oder Statussymbole beseitigen dann nur kurz Unzufriedenheit.

Fallbeispiel: Innere Kündigung erkennen

2.2

Warnsignale bei Kommissionierer Ralf T. (Jan.–Juni)



Ursachen in vier Feldern prüfen

Ursache

Führung
nie nach seiner Erfahrung gefragt, kein Feedback

Ursache

Aufgabe
System gibt Lagerplätze vor – Spielraum weg

unauffällig

Rahmen
Entgelt und Arbeitszeit unverändert

unauffällig

Team
kein Konflikt erkennbar

1 Gespräch: Beobachtungen ansprechen, nach Gründen fragen – nicht urteilen → **2 Maßnahme:** Key User im System, Vorschläge zur Lagerplatzvergabe erarbeiten → **3 Kontrolle nach 3 Monaten:** Fehlerquote 0,3 %, 1 Fehltag, 3 Vorschläge

Ergebnis: Ein einzelnes Signal kann Zufall sein – vier gleichzeitig sind ein Muster. Die Ursache lag bei Führung und Aufgabe, nicht beim Geld: Ralf T. fühlte sich bei der Systemeinführung übergangen. Gespräch und echte Beteiligung kosten wenig; die Kündigung einer erfahrenen Fachkraft (Wiederbesetzung, Einarbeitung) ein Vielfaches.

Management by Objectives – Führen mit Zielen

2.2

Zielkaskade TransKontor

Unternehmen · Katrin Albers
Kundenzufriedenheit Kontraktlogistik steigern

↓

Lager Hamburg · Sevda Yıldız
Kommissionierfehler deutlich senken

↓

Team · Lukas Meinke
Fehlerquote von 0,6 % auf 0,3 %

↓

Mitarbeitende
Scanner-Schulung bis 31.03.

Übergeordnete Ziele werden heruntergebrochen und mit den Mitarbeitenden vereinbart – bewertet wird das Ergebnis.

Ablauf in fünf Schritten

1. **Ziele der Führung** →
2. **Ziele der Mitarbeitenden** →
3. **Abgleich** →
4. **Wege der Umsetzung** →
5. **Kontrollsystem**

„Die Kommissionierfehlerquote im Lager Hamburg sinkt bis 31.12.2027 von 0,6 % auf 0,3 % (Auswertung im Lagerverwaltungssystem).“

S	**spezifisch**	konkret: Kommissionierfehler, Lager Hamburg
M	**messbar**	Fehlerquote in % laut Lagerverwaltungssystem
A	**akzeptiert**	mit dem Team vereinbart, anspruchsvoll
R	**realistisch**	mit neuen Scannern und Schulung erreichbar
T	**terminiert**	Stichtag 31.12.2027, Zwischencheck 30.06.

MbO: Chancen, Grenzen, Voraussetzungen

Vorteile

- Teilziele aus Unternehmenszielen ableitbar
- Beteiligung motiviert und stärkt Identifikation
- Vorgesetzte werden entlastet
- transparente Beurteilung – Basis für leistungsgerechte Vergütung
- Feedback und Eigenverantwortung

Nachteile

- hoher Zeit- und Verwaltungsaufwand
- Gefahr: nur leicht messbare Kennzahlenziele
- Fehlentwicklungen werden spät erkannt
- unrealistische Ziele überfordern und demotivieren
- Ziele werden doch top-down vorgegeben

Voraussetzungen

- Ziele sind messbar bzw. überprüfbar
- Ergebnisse lassen sich den Mitarbeitenden eindeutig zurechnen

Prüfungstipp: In unserer Auswertung kam MbO in 6 von 23 Prüfungen vor (Voraussetzungen, Kritik, Vor- und Nachteile, Abgrenzung zu MbR und MbD).

MbO und MbR (vereinfacht)

MbO	MbR
Ziele werden gemeinsam vereinbart	Ziele werden einseitig vorgegeben
Management by Objectives	*Management by Results*

Fallbeispiel: Zielkaskade gegen Fahrerfluktuation

2.2

Unternehmen · Katrin Albers
Fluktuation der Berufskraftfahrer von 15 % auf 10 % senken – bis 31.12.2027
Messung: Eigenkündigungen ÷ Ø Fahrerbestand (2025: 22 ÷ 144 ≈ 15 %)

Fuhrpark · Jens Kowalski
90 % der Touren 14 Tage im Voraus fest – bis 30.06.2027 (heute 60 %)
Messung: Dispositionssystem

Personal · Ole Petersen
Abgänge in der Probezeit von 6 (2025) auf höchstens 2 im Jahr 2027
Messung: Austritte in den ersten 6 Monaten

Disposition · Marie Hoffmann
Region Hannover: ab 01.04.2027 werden 95 % der Touren 14 Tage vorher veröffentlicht

Fahrerteam · Paten
Ab 01.01.2027 hat jeder neue Fahrer ab dem ersten Tag einen geschulten Paten

SMART-Check: Ziel von Marie Hoffmann

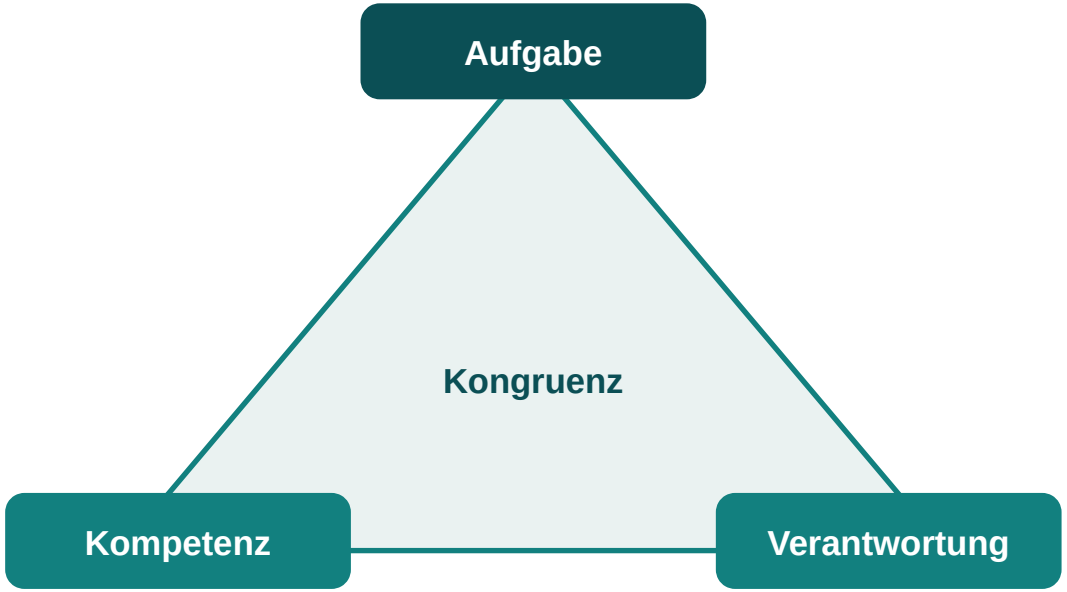
S	Touren der Region Hannover, Veröffentlichung des Plans
M	Anteil in % laut Dispositionssystem
A	mit Fahrern und Fuhrparkleitung vereinbart
R	mit Planungstool und Meldefrist für Kunden erreichbar
T	ab 01.04.2027, Zwischencheck 30.06.2027

× *„Wir planen künftig früher." – weder messbar noch terminiert*

Ergebnis: Jedes Teilziel ist Mittel für das darüberliegende: Planbare Touren und Paten senken die Eigenkündigungen. 10 % Fluktuation heißt bei Ø 144 Fahrern höchstens 14 Eigenkündigungen statt 22 – acht Stellen weniger, die TransKontor in einem leergefegten Arbeitsmarkt neu besetzen muss.

Management by Delegation – das Prinzip

2.2



Mit der Aufgabe die nötigen Befugnisse und die Handlungsverantwortung übertragen.

Handlungsverantwortung
geht auf Mitarbeitende über: Aufgabe sachgerecht erledigen

Führungsverantwortung
bleibt bei der Führungskraft: richtige Auswahl, Information, Kontrolle

5 Grundsätze der Delegation

1. Mit der Aufgabe Befugnisse und Handlungsverantwortung übertragen
2. Alle relevanten Informationen weitergeben
3. Über- und Unterforderung vermeiden
4. Inhalt und Befugnisse schriftlich festhalten
5. Aufgaben dauerhaft übertragen, nicht nur im Einzelfall

TransKontor: Sevda Yıldız überträgt Lukas Meinke die Einsatzplanung der Spätschicht – samt Befugnis, Schichten zu tauschen und Aushilfen anzufordern.

Delegation: Chancen, Risiken, Rückdelegation

2.2

Vorteile

- Entlastung: Führungskraft konzentriert sich auf Kernaufgaben
- Förderung des Nachwuchses
- höhere Motivation durch Verantwortung
- Entscheidungen näher am Geschehen
- neue Blickwinkel und Ideen

Nachteile

- Überforderung – Motivation sinkt, keine Entlastung
- Koordinations- und Kontrollaufwand
- Führungskraft gibt Einfluss ab
- Fehler fallen auf die Führungskraft zurück
- Gefahr der Rückdelegation

Abwägen aus vier Sichten

- **Mitarbeitende**
- **Führungskraft**
- **Unternehmen**
- **Kunden**

Rückdelegation

Mitarbeitende geben eine übertragene Aufgabe an die Führungskraft zurück – oft unbemerkt.

„Frau Yıldız, können Sie das mit dem Kunden nicht kurz selbst klären?“

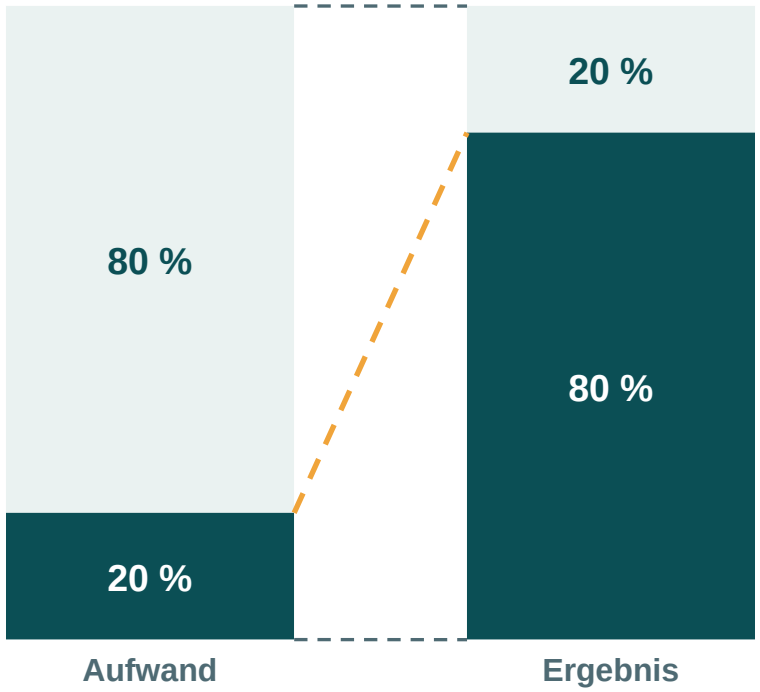
Gegenmittel

- Befugnisse klar und schriftlich regeln
- beraten, aber Aufgabe nicht zurücknehmen
- Lösungsvorschlag einfordern

Merke: Im Vergleich zum MbO ist Delegation ein einfaches, unvollständiges Prinzip.

Prioritäten setzen: Pareto und Eisenhower

Pareto-Prinzip (80/20-Regel)



Die wichtigsten 20 % der Aufgaben bringen 80 % des Ergebnisses – dafür störungsfreie Zeitblöcke reservieren. Faustregel, kein Naturgesetz.

Eisenhower-Matrix



2.3

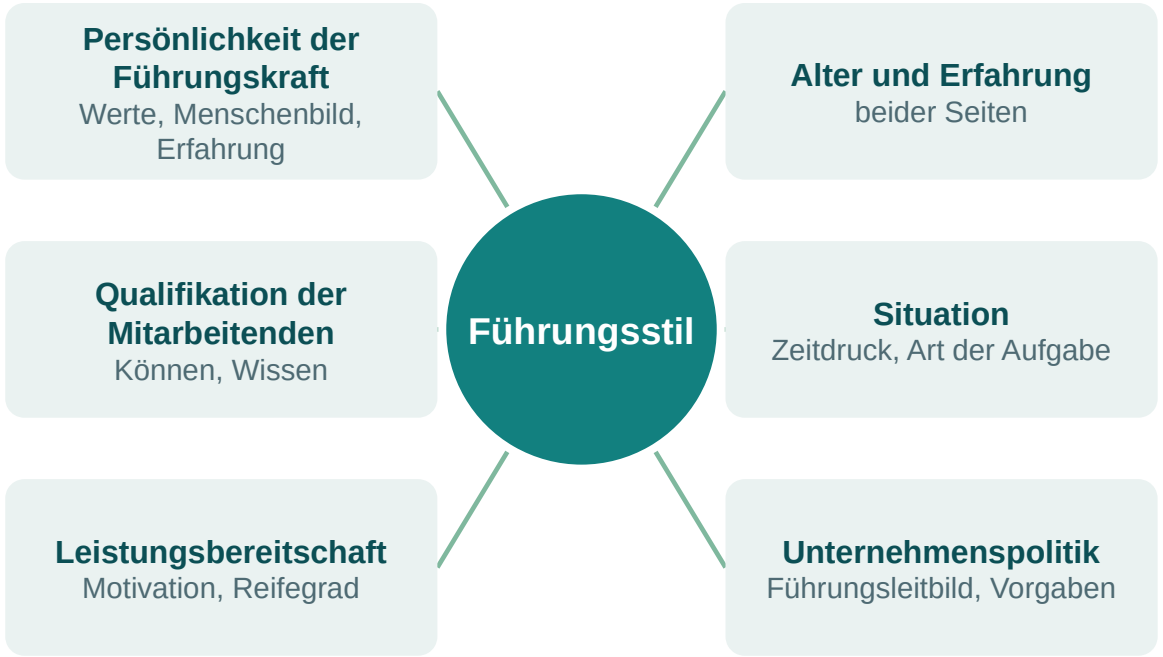
Führungsstile



Wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden umgehen – von Lewin über das Managerial Grid bis zum situativen Führen.

Führungsstil – Begriff und Einflussfaktoren

Führungsstil (hier verwendete Abgrenzung): das typische, wiederkehrende Verhalten einer Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden. Er ist nicht immer frei wählbar.



Einteilung nach der Zahl der Dimensionen

eindimensional → *Lewin*

ein Kriterium: Wie stark werden Mitarbeitende an Entscheidungen beteiligt?

zweidimensional → *Blake/Mouton*

Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung

mehrdimensional → *Reddin, Hersey/Blanchard*

zusätzlich Effektivität bzw. Situation und Reifegrad

Führungskultur

Ein Führungsstil wird im ganzen Unternehmen einheitlich gepflegt – nicht nur von einzelnen Führungskräften oder in einer Abteilung.

Führungsstile nach Lewin – das Kontinuum

Kriterium nach Kurt Lewin: Wie stark beteiligt die Führungskraft die Mitarbeitenden an Entscheidungen?



Autoritär	Kooperativ	Laissez-faire
Die Führungskraft entscheidet allein und erwartet, dass Anweisungen ohne Widerspruch umgesetzt werden.	Mitarbeitende werden aktiv einbezogen, Ideen und Einwände zählen; Verantwortung wird mit übertragen.	Nur Ziele sind vorgegeben; die Mitarbeitenden gestalten die Arbeit weitgehend selbst, die Führungskraft greift wenig ein.
Beispiel: *Teamleitung legt Urlaubsplan und Urlaubssperre im Weihnachtsgeschäft allein fest und hängt ihn aus.*	***Beispiel:*** *Teamleitung nennt die Mindestbesetzung, das Team macht einen Vorschlag, gemeinsam wird entschieden.*	***Beispiel:*** *Team regelt den Urlaub untereinander, die Teamleitung greift nicht ein – das Ergebnis ist offen.*

Prüfungstipp: In unserer Auswertung kam autoritär vs. kooperativ in 5 von 23 Prüfungen mit bis zu 22 Punkten vor – Merkmale, Vor- und Nachteile, Eignung im Fall.

Autoritär – kooperativ – laissez-faire im Vergleich

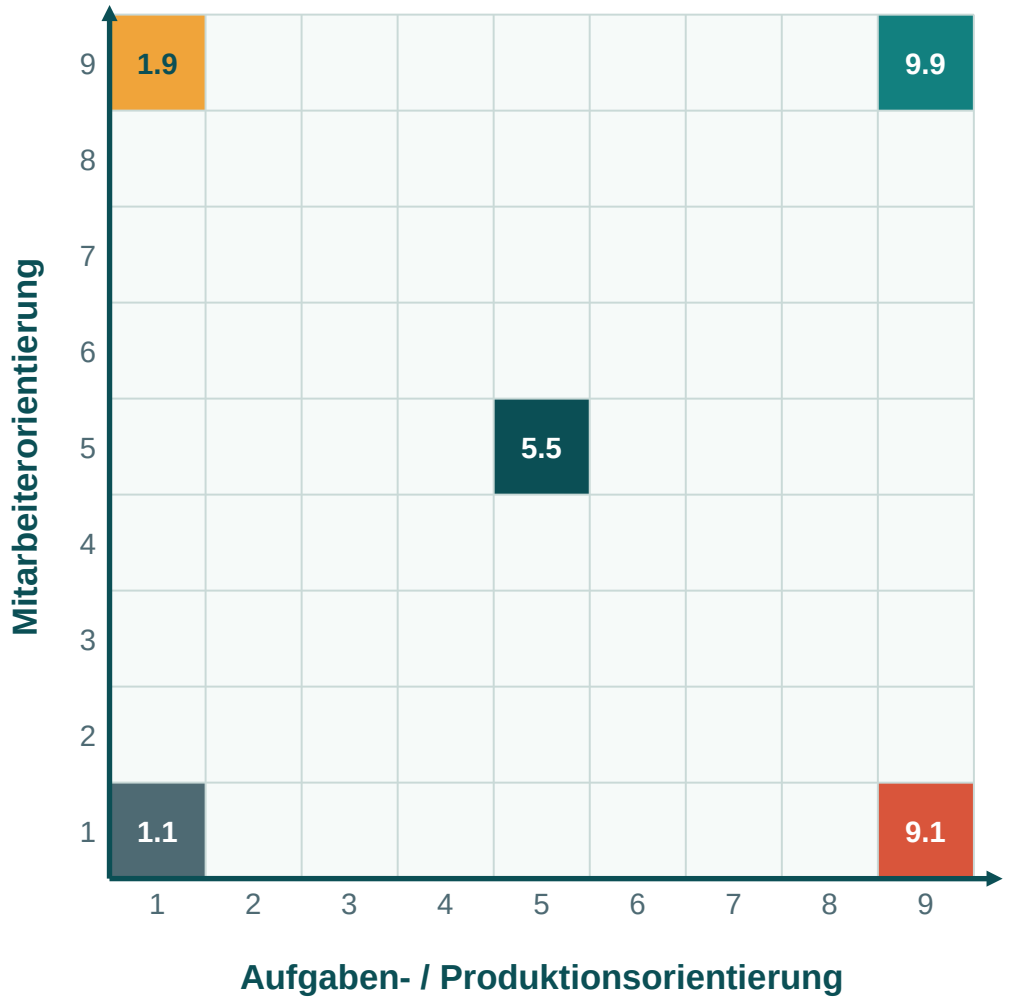
2.3

Merkmal	Autoritär	Kooperativ	Laissez-faire
Entscheidung	Führungskraft allein	gemeinsam, Führungskraft trägt die Verantwortung	Mitarbeitende selbst, nur Ziele vorgegeben
Information	von oben nach unten, nur das Nötigste	offen, in beide Richtungen, Moderation	kaum gesteuert, untereinander
Kontrolle	eng, durch die Führungskraft	Ergebnis- und Selbstkontrolle	kaum oder gar nicht
Vorteile	• schnelle, klare Entscheidungen • klare Zuständigkeiten • gute Kontrolle	• hohe Motivation • Wissen und Kreativität genutzt • ausgewogenere Entscheidungen • Führungskraft wird entlastet	• großer Freiraum • Kreativität und Eigeninitiative motivierter Fachleute
Nachteile	• Motivation sinkt, Ideen gehen verloren • Fehlentscheidungen Einzelner • Machtvakuum bei Ausfall der Führungskraft	• lange Entscheidungswege • hohe Anforderungen an beide Seiten • Diskussionen als lästig empfunden	• Disziplinmangel, Chaos • Kompetenzstreit, offene Konflikte • Schwächere werden benachteiligt
Geeignet, wenn …	Gefahr oder Zeitdruck herrscht (z. B. Unfall im Lager)	Mitarbeitende qualifiziert und motiviert sind, Aufgaben komplex	selbstständige Expertenteams arbeiten

Merkhilfe: Beim Machtvakuum fragen Sie immer – was passiert, wenn die autoritäre Führungskraft krank wird? Niemand traut sich zu entscheiden.

Managerial Grid nach Blake/Mouton

2.3



9.9 **Teammanagement** *„team management“*
hohe Leistung und hohes Engagement – im Modell angestrebter Stil, Eignung situationsabhängig

9.1 **Befehl-Gehorsam-Management** *„produce or perish“*
nur das Ergebnis zählt; Folge: Dienst nach Vorschrift

1.9 **Glacéhandschuh-Management** *„country club management“*
angenehmes Klima, Leistung und Qualität leiden

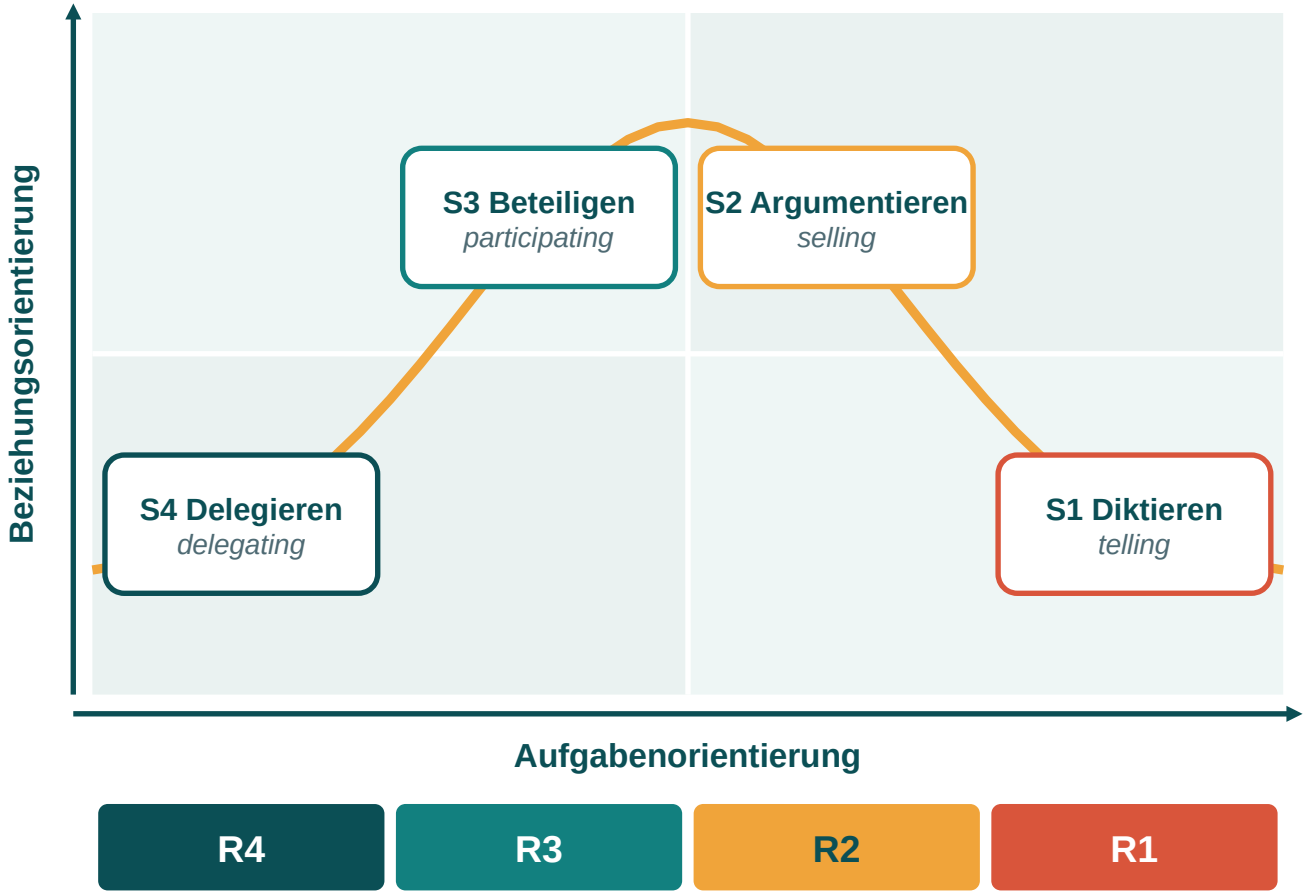
5.5 **Kompromiss-Management** *„middle of the road“*
ausgewogener Mittelweg, Reserven bleiben ungenutzt

1.1 **Überlebens-/Minimalmanagement** *„impoverished management“*
Verzicht auf Führung, nur minimaler Einsatz

Notation: erste Zahl = Aufgabenorientierung (x-Achse), zweite Zahl = Mitarbeiterorientierung (y-Achse).

Situatives Führen nach Hersey/Blanchard

2.3



Reifegrad = Können (Fähigkeit) + Wollen (Motivation) – immer bezogen auf die konkrete Aufgabe

R1 — **kann nicht · will nicht**
→ **S1 Diktieren:** klare Anweisungen, enge Kontrolle

R2 — **kann nicht · will**
→ **S2 Argumentieren:** erklären, überzeugen, Fragen zulassen

R3 — **kann · will nicht**
→ **S3 Beteiligen:** einbeziehen, mitentscheiden lassen

R4 — **kann · will**
→ **S4 Delegieren:** Verantwortung übertragen, selten kontrollieren

Achtung: R2 = will, kann aber nicht. R3 = kann, will aber nicht.

Fallbeispiel: Ein Fahrer, vier Reifegrade

2.3

Situation: Milan Novak (29) fährt seit fünf Jahren Lkw und ist seit April bei TransKontor. Fuhrparkleiter Jens Kowalski fragt sich: Wie führe ich ihn – bei welcher Aufgabe?

Aufgabe	Können	Wollen	Reife	Stil	Verhalten von Jens Kowalski
Gefahrgut fahren (ADR) – Schulung und Prüfung stehen noch aus	✗	✗	**R1**	**S1 Diktieren**	Schulung und Prüfung terminieren; bis zur gültigen ADR-Bescheinigung kein Einsatz als Gefahrgutfahrer
Neue Telematik-App für Ablieferbelege	✗	✓	**R2**	**S2 Argumentieren**	Nutzen erklären, Fragen beantworten, in der ersten Woche täglich nachfragen
Nachttour nach Hannover übernehmen	✓	✗	**R3**	**S3 Beteiligen**	Gründe anhören, Lösung gemeinsam finden (Tausch, Ausgleichstag)
Nahverkehrstour Hamburg mit Kundenkontakt	✓	✓	**R4**	**S4 Delegieren**	Tour eigenverantwortlich, Kontrolle nur über Kennzahlen

Ergebnis: Der Reifegrad hängt an der Aufgabe, nicht an der Person: Novak ist gleichzeitig R1 (Gefahrgut) und R4 (Stammtour). Kowalski wechselt deshalb je Aufgabe den Stil. Beim Gefahrgut gilt: erst Schulung, Prüfung und ADR-Bescheinigung. Danach richtet er Anleitung und Unterstützung am tatsächlichen Können und Wollen aus – ein motivierter Fahrer kann von R2 direkt zu R4 gelangen.

2.4

Führen von Gruppen



Teams entwickeln, Rollen erkennen, Konflikte lösen – und die eigene Rolle als Führungskraft verstehen.

Gruppe, Team und Gruppenkohäsion

2.4

Gruppe / Team: nach außen abgegrenzte Einheit aus geeigneten Mitarbeitenden, die gemeinsam eine bestimmte Aufgabe erfüllen. Ein Team tritt als Leistungseinheit auf und trägt gemeinsam Verantwortung.

Formelle Gruppe

vom Unternehmen bewusst gebildet, fest in die Aufbauorganisation eingebunden

TransKontor:
· Frühschicht Kommissionierung
· Projektteam Lagerverwaltungssystem

Informelle Gruppe

entsteht ungeplant aus Sympathie oder gemeinsamen Interessen

TransKontor:
· Fahrgemeinschaft nach Lehrte
· Kickerrunde in der Pause

Cliquen (Teilgruppen, die andere ausschließen) gefährden den Zusammenhalt. Die Führungskraft bezieht alle ein, z. B. durch gemischte Arbeitspaare.

Gruppenkohäsion

= innerer Zusammenhalt einer Gruppe



Hohe Kohäsion kann die Leistung fördern, wenn die Gruppennormen leistungsförderlich sind – bei ungünstigen Normen auch Negatives verstärken.

Teamentwicklung nach Tuckman

2.4

1 Forming Orientierung	2 Storming Konflikt	3 Norming Konsolidierung	4 Performing Leistung	5 Adjourning Auflösung
Was passiert?				
Kennenlernen, Unsicherheit, vorsichtige Höflichkeit; Rollen und Regeln sind offen	Machtkämpfe um Rollen, Status und Ressourcen; Grabenkämpfe; Team kann scheitern	Regeln und Normen werden vereinbart und akzeptiert; Vertrauen, Wir-Gefühl entsteht	Energie fließt in die Aufgabe; Konflikte werden produktiv genutzt; höchste Effizienz	Erweiterung des Modells, nur bei befristeten Teams: Abschluss, Beziehungen lockern sich
Aufgabe der Führung				
Ziele und Aufgaben klären, Orientierung geben, Kennenlernen ermöglichen	Konflikte offen ansprechen, moderieren, fair bleiben, Spielregeln durchsetzen	Vereinbarungen festhalten, Verantwortung schrittweise übertragen	delegieren, Freiraum lassen, Ergebnisse anerkennen	Ergebnisse und Erfahrungen sichern, würdigen, guten Abschluss gestalten

Beispiel TransKontor: Für einen neuen Kunden (Retourenmanagement) entsteht in Hannover-Lehrte ein Team aus 14 Beschäftigten – 6 aus Hamburg, 8 neu eingestellt. Nach drei Wochen Streit um die beliebte Frühschicht: typisch Storming.

Rollen in der Gruppe – und wie Sie reagieren

2.4

Rollen nach Integrationsgrad



Informelle Führungspersonen („Leitwolf“) einbinden und als Fürsprecher gewinnen.

fördern	**Stars, Organisatoren, Leistungsstarke** → anspruchsvolle Aufgaben delegieren, Entwicklung anbieten
anspornen	**Mitläufer, Drückeberger, Leistungsschwache** → Ziele vereinbaren, Fortschritte anerkennen
bremsen	**Intriganten, übertrieben Ehrgeizige, Clowns** → Grenzen setzen, Regeln konsequent einfordern
integrieren	**Außenseiter, Sündenböcke, Neue** → Patenschaft, gemeinsame Aufgaben, Ausgrenzung stoppen
ermutigen	**Schüchterne, Problembeladene** → Zutrauen zeigen, Erfolge ermöglichen, Gespräch anbieten

Teamarbeit: Chancen, Risiken, Teamleitung

Vorteile

- Synergieeffekte
- Austausch von Wissen und Erfahrung
- bessere Abstimmung, keine Doppelarbeit
- Anerkennung und Zugehörigkeit
- Führungsaufgaben verlagern sich ins Team

Nachteile

- Machtkämpfe binden Energie
- ungeliebte Rollen, Überforderung
- unliebsame Arbeit wird abgeschoben
- Neid und Missgunst
- Konflikte zwischen Teams

Rotationsprinzip bei TransKontor: Im Retourenteam Lehrte wechseln die Beschäftigten wöchentlich zwischen Annahme, Prüfung und Wiedereinlagerung – weniger Monotonie, flexibler Einsatz bei Krankheit.

Rollen der Teamleitung

Chef und zugleich …

Berater
Organisation, Abläufe, persönliche Anliegen

Koordinator
Zusammenarbeit mit anderen Teams, Ressourcen

Moderator
Ziele finden, Ideen sammeln, Konflikte lösen

Führungsstil: mitarbeiterorientiert

Konflikte: Begriff, Ursachen und Folgen

2.4

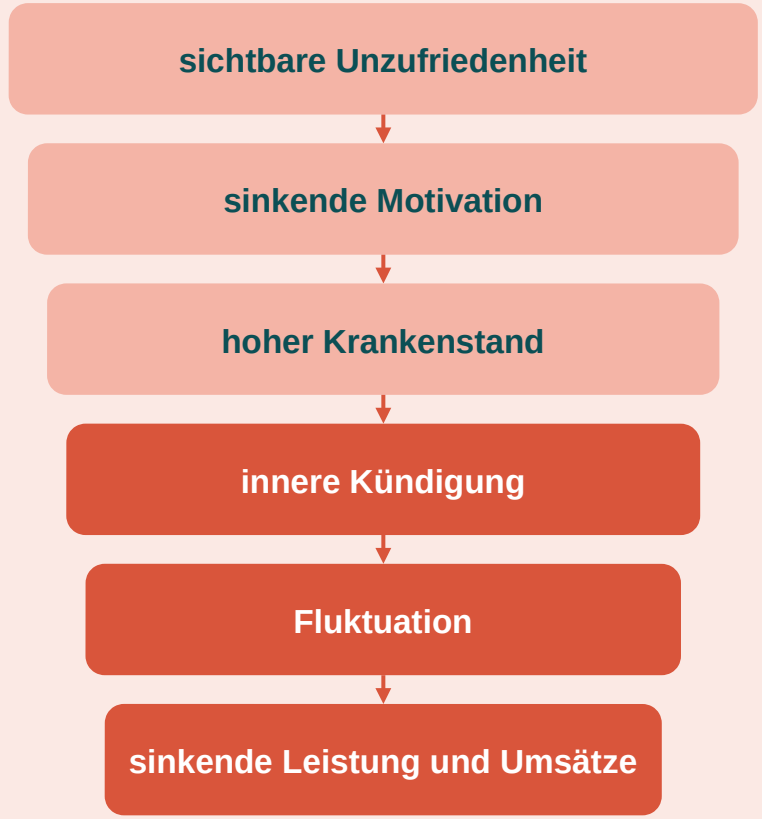
Konflikt (lat. confligere = zusammenstoßen): Spannungssituation zwischen mindestens zwei Personen oder Gruppen – den Konfliktparteien –, die jeweils ihre eigenen Interessen durchsetzen wollen.

Typische Ursachen

- Konkurrenz, Leistungsunterschiede
- unterschiedliche Meinungen und Werte
- unklare Kompetenzen und Verantwortung
- Abneigung, Rivalität, Eifersucht
- Angst vor Veränderungen (Fusion, neue Leitung)
- zu hohe Ziele, Zeitdruck, Unsicherheit

Gar keine Konflikte? Oft ein Hinweis auf unterdrückte Spannungen.

Folgen ungelöster Konflikte



Konfliktarten

2.4

Beurteilungskonflikt

unterschiedlicher Informationsstand, verschiedene Wege zum Ziel

Schichtleitungen streiten, ob Zonen- oder Auftragskommissionierung schneller ist

Vorbeugen: Transparenz, Daten offenlegen

Zielkonflikt

unvereinbare Ziele, oft zu Projektbeginn

Vertrieb verspricht Neukunden Same-Day-Versand, das Lager will planbare Schichten

Vorbeugen: Ziele klar formulieren und priorisieren

Verteilungskonflikt

knappe Ressourcen: Budget, Personal, Geräte

Hamburg und Lehrte wollen in der Saison dieselben Zeitarbeitskräfte

Vorbeugen: transparente, faire Verteilungsregeln

Beziehungskonflikt

Antipathie, Misstrauen, Vorurteile – oft aus Kompetenzstreit

zwei Vorarbeiter reden nur noch über die Teamleitung miteinander

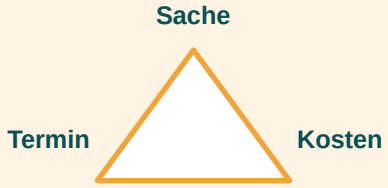
Vorbeugen: respektvoller Umgang, früh ansprechen

Werte- und Normenkonflikt

unterschiedliche Weltanschauung, Moral, Normen

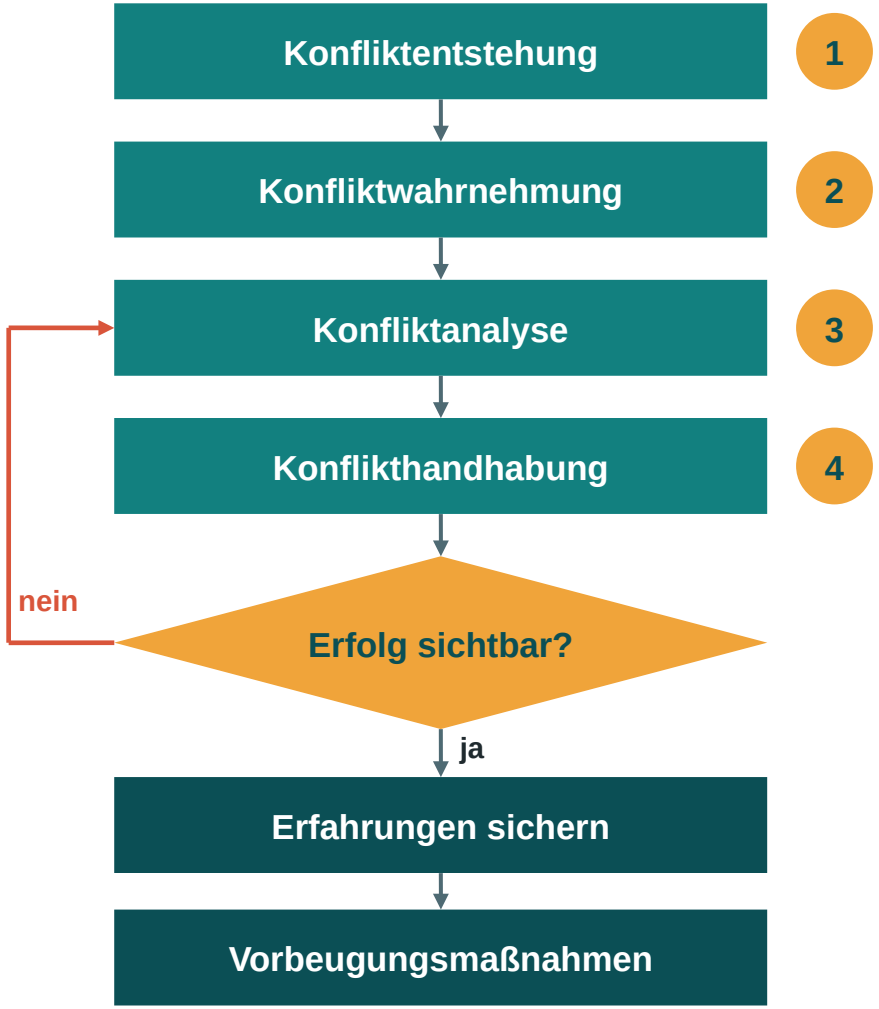
Streit, ob Sicherheitsregeln bei Zeitdruck „großzügig“ ausgelegt werden dürfen

Vorbeugen: verbindliche Werte im Leitbild verankern



Magisches Dreieck im Projekt: Sach-, Termin- und Kostenziel konkurrieren. Beispiel: neues Lagerverwaltungssystem in Lehrte – voller Funktionsumfang, Start vor dem Weihnachtsgeschäft, Budget 400.000 €. Wird ein Ziel verschärft, leidet mindestens ein anderes.

Ablauf eines Konflikts



1 **Entstehung:** auf der Sach- oder Beziehungsebene, oft beides vermischt; meist verdeckt, bricht später offen aus.

Typische Auslöser: Leistungsdruck, Fehler, Zielsetzung und Planung, Endphase eines Projekts

2 **Wahrnehmung** ist subjektiv. Konfliktsignale erkennen:

aggressiver Ton	Verweigerung, Boykott	Mobbing
Unpünktlichkeit	Abwesenheit	hoher Krankenstand

3 **Analyse – Leitfragen:**

Wer ist beteiligt? Worum geht es? Welche Konfliktart liegt vor? Welche Gemeinsamkeiten gibt es noch?

4 **Handhabung:** passende Strategie wählen – Durchsetzung, Kompromiss, Vermeidung oder Konsens (nächste Folie)

Konflikte handhaben: Strategien und Eskalation

2.4

Fall TransKontor: Disponentin Marie Hoffmann plant kurzfristig Zusatztouren für einen Großkunden. Fuhrparkleiter Jens Kowalski lehnt ab – Lenk- und Ruhezeiten, Wartungstermine. Der Streit schaukelt sich hoch.

Durchsetzung (Kampf)

Die Geschäftsführung ordnet alle Touren an – Kowalski verliert, Streit schwelt weiter.

win-lose

Kompromiss (Verhandlung)

Zwei statt vier Zusatztouren – beide geben nach, keiner ist ganz zufrieden.

teilweise

Vermeidung (Rückzug)

Das Thema wird vertagt, niemand entscheidet – der nächste Streit ist programmiert.

lose-lose

Konsens (Kooperation)

Gemeinsam neu: Subunternehmer für Spitzen, feste Meldefrist bis 14 Uhr.

win-win

Ergebnisstufen

win-win
beide können noch gewinnen

win-lose
nur eine Partei gewinnt

lose-lose
beide verlieren

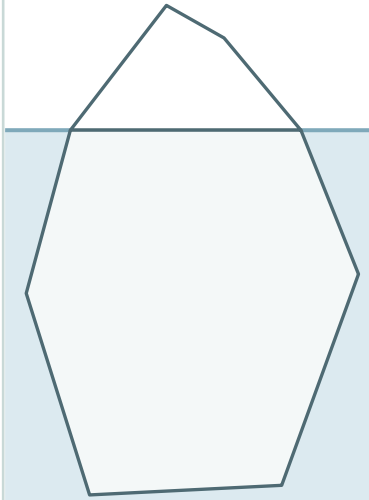
zunehmende Eskalation

Prüfungstipp: Vermeidung kann kurzfristig oder situationsabhängig sinnvoll sein; als dauerhafte Lösung eines wichtigen Konflikts ist sie meist ungeeignet. Ziel: möglichst win-win.

Fallbeispiel: Streit um den Weihnachtsurlaub

2.4

Situation: Lagerfachkraft Jana S. beantragt vom 22. bis 31.12. Urlaub. Teamleiter Lukas Meinke lehnt ab – Urlaubssperre im Weihnachtsgeschäft. Jana wirft ihm vor, Kollegen mit Kindern zu bevorzugen; seitdem reden beide nur das Nötigste.



Sachebene – sichtbar
Urlaub 22.–31.12. abgelehnt
→ **Verteilungskonflikt**

Beziehungsebene – verdeckt
„Wer Kinder hat, wird bevorzugt." Jana fühlt sich ungerecht behandelt und nicht gehört.
→ **Beziehungskonflikt**

Durchsetzung — win-lose

„Sperre ist Sperre" – Antrag bleibt abgelehnt
Folge: Jana zieht sich zurück

Vermeidung — lose-lose

Thema wird totgeschwiegen
Folge: Konflikt schwelt weiter

Kompromiss — teilweise

Jana bekommt 3 statt 8 Tage frei
Folge: Vorwurf bleibt im Raum

Konsens — win-win

Vier-Augen-Gespräch und eine Weihnachtsregel für das ganze Team
Folge: Sach- und Beziehungsebene gelöst

Ergebnis: Erst die Ebenen trennen: über Wasser ein Verteilungskonflikt um knappe Urlaubstage, darunter ein Beziehungskonflikt. Der Konsens löst beides: Meinke hört zu, das Team vereinbart mit dem Betriebsrat eine rollierende Weihnachtsregel (§ 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG). Jana hat 27.–31.12. frei, ein Kollege tauscht freiwillig.

Autorität und berufliche Handlungskompetenz

2.4

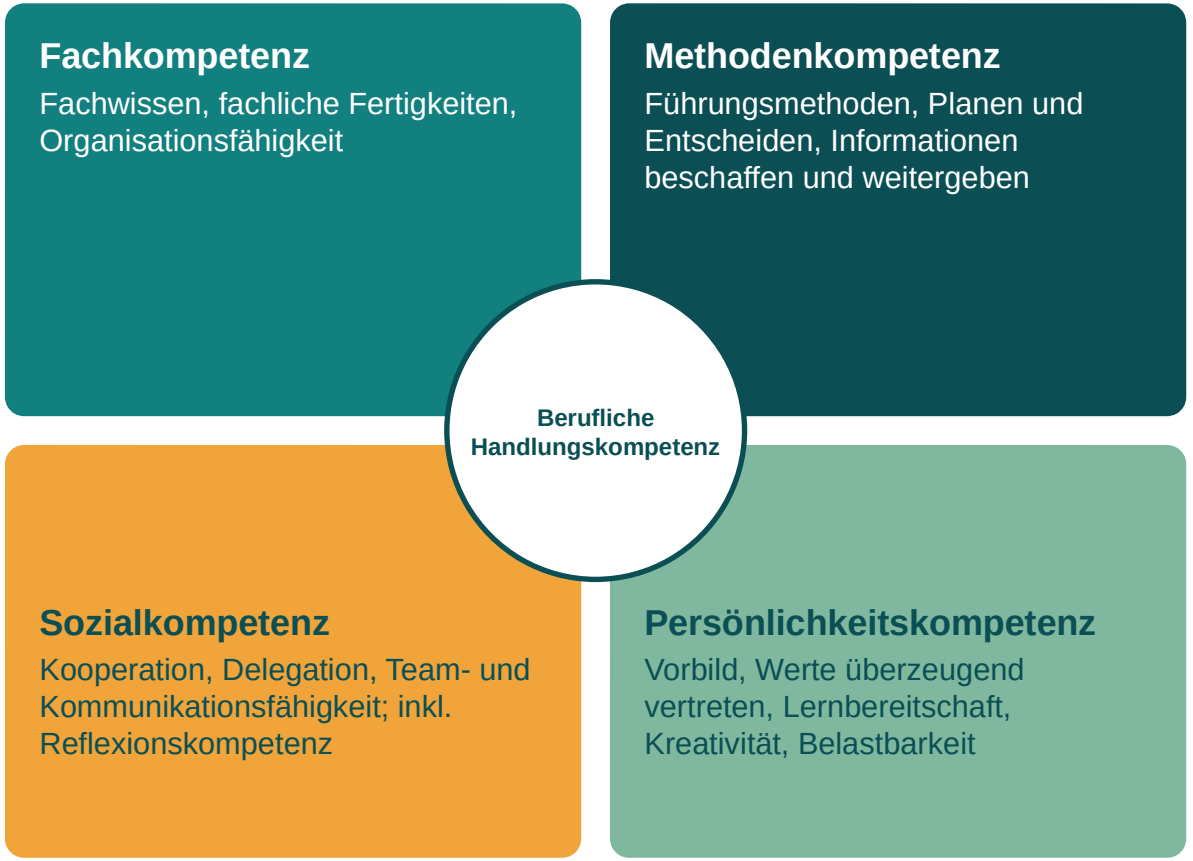
Autorität (lat. auctoritas = Ansehen, Geltung)

Verliehene Autorität (Amtsautorität)
an Funktion oder Amt gebunden, nicht an die Person. Allein reicht sie nicht: Gute Leute gehen, andere werden passiv.

+

Erworbene Autorität
= fachliche Autorität (Wissen, Können) + persönliche Autorität (Vorbild, Glaubwürdigkeit); entsteht in einem langen Prozess.

Wer nur auf sein Amt pocht, stellt sich über das Team. Wer überzeugt, stellt sich vor das Team.



Reflexionskompetenz: das eigene Führungsverhalten situativ analysieren und möglichst objektiv bewerten.

2.5

Personalplanung



Wie viele Beschäftigte mit welcher Qualifikation brauchen wir – wann und wo?

Quantitative und qualitative Personalplanung

2.5

Quantitative Personalplanung

Wie viele Beschäftigte brauchen wir – wann und wo?

- Anzahl der Beschäftigten zum richtigen Zeitpunkt
- Grundlage für Personalaufbau oder Personalabbau
- Ergebnis: Nettopersonalbedarf (Unter- oder Überdeckung)

Qualitative Personalplanung

Welche Qualifikationen werden gebraucht?

- Anforderungen der Stellen und Fähigkeiten der Beschäftigten vergleichen
- steuert Personalbeschaffung und Personalentwicklung
- Beispiel: Kommissionierkräfte mit Staplerschein

Ziel der Personalplanung: die richtigen Beschäftigten …

- **in der richtigen Anzahl**
- **mit der richtigen Qualifikation**
- **zum richtigen Zeitpunkt**
- **am richtigen Ort**

Arten des Personalbedarfs

2.5



Ersatzbedarf

Beschäftigte scheiden planmäßig oder unerwartet aus – die Stelle wird wieder besetzt.

TransKontor: *Ein Fahrer geht in Rente, eine Nachfolge wird gesucht.*



Neubedarf

Neue Stellen entstehen durch neue Aufgaben, Projekte oder Wachstum.

TransKontor: *Neukunde aus dem Onlinehandel: 24 neue Stellen in der Kommissionierung.*



Mehr-, Zusatz- oder Überbrückungsbedarf

Vorübergehender Bedarf, z. B. saisonal oder durch kürzere Arbeitszeit.

TransKontor: *Weihnachtsgeschäft Oktober bis Dezember: 60 Zeitarbeitskräfte.*



Reservebedarf

Hier verwendete Definition: Puffer für Ausfälle, die nicht in der Nettoarbeitszeit stecken (v. a. Krankheit).

TransKontor: *Springerpool mit 12 Lagerkräften für kurzfristige Ausfälle.*



Nachholbedarf

Stellen, die mangels geeigneter Bewerbungen bisher unbesetzt blieben.

TransKontor: *4 Kommissionierstellen in Hamburg sind seit Monaten frei.*



Begriffe: Mehrbedarf heißt auch Zusatz- oder Überbrückungsbedarf; Reservebedarf wird unterschiedlich abgegrenzt. Urlaub ist kein zusätzlicher Reservebedarf, wenn er schon in der Arbeitszeitplanung steckt.

Instrumente der Personalplanung

2.5

Stellenbeschreibung

beschreibt eine Stelle schriftlich: Ziele, Aufgaben, Befugnisse, Anforderungen

Stellenplan

zeigt alle Stellen eines Bereichs – besetzt und unbesetzt

Stellenbesetzungsplan

ergänzt die tatsächliche Besetzung mit Namen; freie Stellen als unbesetzt

Schichtteam Wareneingang (Stellenplan: 8 Stellen)

Lukas M.	Aylin K.	Piotr W.	Jana S.
Murat D.	Kai L.	frei	frei

Stellenbesetzungsplan: grün = besetzt · gestrichelt = unbesetzt

Laufbahnplanung

Mitarbeitende im Mittelpunkt

Welche Stationen durchläuft eine Nachwuchskraft auf dem Weg zur Führungsaufgabe?

Lukas Meinke: Teamleiter → Schichtleiter → stv. Lagerleitung

Nachfolgeplanung

Stelle im Mittelpunkt

Wer kann eine künftig frei werdende Stelle übernehmen? Kandidaten gezielt vorbereiten.

Lagerleitung Lehrte wird 2028 frei – zwei interne Kandidaten

Prüfungsfalle: Laufbahnplanung geht vom Menschen aus, Nachfolgeplanung von der Stelle. Und: Der Stellenbesetzungsplan zeigt, wer die Stellen tatsächlich besetzt.

Methoden der Personalbedarfsermittlung

2.5

intuitiv, erfahrungsbasiert → rechnerisch, datenbasiert

Schätzverfahren

Führungskräfte schätzen den Bedarf aus Erfahrung.

einfach, schnell – aber subjektiv

Delphi-Methode

Standardisierte, mehrstufige Befragung: Ergebnisse gehen zurück, es wird erneut geschätzt.

objektiver als Einzelschätzung

Kennzahlenmethode

Bezugsgröße aus Erfahrung, z. B. Umsatz je Beschäftigten, Sendungen je Stunde.

setzt stabile Produktivität voraus

Stellenplanmethode

Vorhandene Stellen plus neue minus entfallende Stellen.

ermittelt den quantitativen Bedarf

Trendextrapolation

Vergangenheitswerte werden als Trend fortgeschrieben.

nur bei stabilem Trend brauchbar

Prüfungsliebling: Rechenschema auf den nächsten Folien

Globale Verfahren: rechnen mit Gesamtgrößen des Unternehmens
TransKontor: Umsatz je Beschäftigten: 95 Mio. € ÷ 650 ≈ 146.000 €

Differenzierte Verfahren: rechnen getrennt nach Bereichen, Aufträgen oder Arbeitsplätzen – genauer
TransKontor: Lager, Fuhrpark und Disposition je mit eigener Kennzahl

Rechenschema Brutto- und Nettopersonalbedarf

2.5

	1 Bruttopersonalbedarf (Stellen = Soll)
	bisheriger Soll-Stellenbestand
+	neu geplante Stellen
−	entfallende Stellen
=	**Bruttopersonalbedarf**

	2 Fortgeschriebener Personalbestand (Köpfe = Ist)
	Personalbestand (Ist, heute)
−	geplante Abgänge
+	geplante Zugänge
=	**fortgeschriebener Personalbestand**

3 Nettopersonalbedarf
Bruttopersonalbedarf (1) − fortgeschriebener Personalbestand (2)

Kurzform: Netto = Brutto − Ist + Abgänge − Zugänge

geplante Zugänge (+)

- Neueinstellungen mit unterschriebenem Vertrag
- Übernahme von Auszubildenden
- Versetzungen in den Bereich
- Rückkehr aus Elternzeit oder Wehrdienst

geplante Abgänge (−)

- Ruhestand, Kündigungen
- auslaufende befristete Verträge
- Versetzungen aus dem Bereich
- Beginn von Studium oder Elternzeit

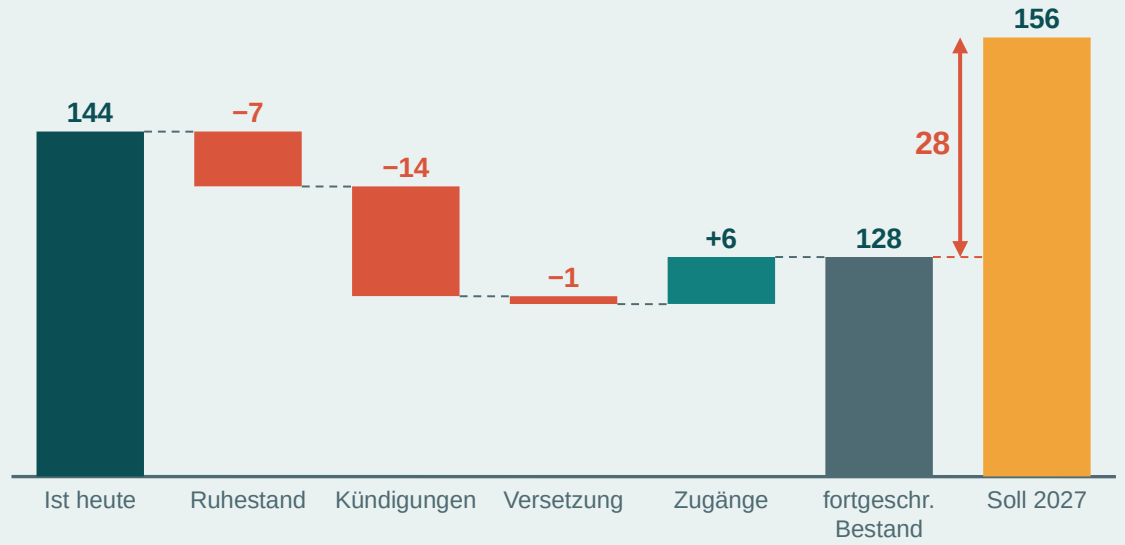
Netto > 0	**Unterdeckung → Personal beschaffen (2.6)**
Netto < 0	**Überdeckung → Personal anpassen (2.7)**

Fallbeispiel: Nettobedarf Berufskraftfahrer 2027

2.5

	Position	Anzahl
	Fahrerstellen heute (Soll)	150
+	neue Stellen: 8 Lkw × 1,25 Fahrer	10
−	entfallend: Linie an Partner vergeben	4
=	**Bruttopersonalbedarf**	156
	Fahrerinnen und Fahrer heute (Ist)	144
−	Abgänge: 7 Ruhestand + 14 Kündigungen + 1 Versetzung	22
+	Zugänge: 3 Azubis + 2 Verträge + 1 Elternzeit	6
=	**fortgeschriebener Personalbestand**	128
	Nettopersonalbedarf (156 − 128)	28

Vom Ist zum Soll (Köpfe; Achse ab 100)



Ergebnis: Unterdeckung: 2027 fehlen 28 Fahrerinnen und Fahrer – fast jede fünfte Stelle (28 ÷ 156 ≈ 18 %); die 6 heute offenen Stellen sind enthalten. Über den Markt allein ist das kaum zu schaffen: Ole Petersen kombiniert Ausbildung, Führerscheinfinanzierung für Lagerkräfte und Maßnahmen gegen Fluktuation (Zielkaskade, 2.2).

Soll-Personal aus Arbeitszeit und Kennzahlen

2.5

Arbeitszeitbedarf

Beispiel: Lager Hannover-Lehrte

Nettoarbeitszeit je MA = Bruttoarbeitszeit − Abwesenheit
Soll-MA = benötigte Stunden ÷ Nettoarbeitszeit je MA

Bruttoarbeitszeit: 250 Tage × 8 h	**2.000 h**
Abwesenheit: 30 Urlaub + 12 Krankheit + 3 Schulung	**45 Tage**
− Abwesenheit: 45 Tage × 8 h	**360 h**
= Nettoarbeitszeit je MA	**1.640 h**
benötigte Arbeitsstunden 2027	**82.000 h**

Soll-MA = 82.000 h ÷ 1.640 h = 50 Mitarbeitende

Kennzahlenmethode

Beispiel: Value-Added Services

Umsatz je MA = Umsatz ÷ Beschäftigte
Zusatzbedarf = zusätzlicher Umsatz ÷ Umsatz je MA

Umsatz heute	**12,0 Mio. €**
Beschäftigte heute	**80**
= Umsatz je MA (12.000.000 ÷ 80)	**150.000 €**
zusätzlicher Umsatz (Retourenauftrag)	**1,8 Mio. €**
geplanter Umsatz 2027 (12,0 + 1,8)	**13,8 Mio. €**

Zusatzbedarf = 1.800.000 € ÷ 150.000 € = 12 zusätzliche MA

Prüfungstipps: Ergebnisse mit Nachkommastellen immer auf ganze Personen aufrunden. Die Kennzahlenmethode setzt voraus, dass die Produktivität je Beschäftigten gleich bleibt.

Personalkostenplanung: Kostenarten

2.5

Lohnkosten

Zeit-, Akkord- und Prämienlöhne

TransKontor: *Lagerkräfte, Fahrer*

Gehaltskosten

tarifliche und außertarifliche Gehälter

TransKontor: *Disposition, Verwaltung*

Lohnzusatzkosten

gesetzlich, tariflich, betrieblich: AG-Anteile SV, BG, Entgeltfortzahlung, Urlaub, Ausgleichsabgabe

Personalbeschaffungskosten

Anzeigen, Personalmarketing, Vermittler, Auswahl

TransKontor: *Kampagne für Fahrer*

Personalverwaltungskosten

Entgeltabrechnung, Lohnbuchhaltung, Administration

TransKontor: *HR-Software*

Personalentwicklungskosten

Bedarfsanalyse, interne und externe Schulungen

TransKontor: *Weiterbildung der Fahrer (BKrFQG)*

Weitere Personalkosten

Ausbildungs- und Praktikantenvergütung, Ausbildungsverwaltung

TransKontor: *18 Azubis Lagerlogistik*

Warum unterscheiden?

Die Kostenarten entwickeln sich unterschiedlich: Tarifrunde, neue SV-Beitragssätze oder eine Einstellungswelle wirken auf verschiedene Posten.

Personalcontrolling erfasst Entstehung, Art und Entwicklung der Kosten und steuert per Soll-Ist-Vergleich. Kosten je Arbeitsstunde → 2.8

Personaleinsatzplanung nach Zeithorizont

2.5

Anforderungsprofil der Stelle ⟷ *abgleichen und zuordnen* ⟷ **Qualifikation und Potenzial der Beschäftigten**

Personaldisposition	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Stunden bis Tage	**Wochen**	**Monate bis 1 Jahr**	**über 1 Jahr**
kurzfristigste Steuerung des Einsatzes	Zuordnung zum Arbeitsplatz, noch nicht dauerhaft	grundsätzliche Zuordnung zum Arbeitsplatz	Stellen weiterentwickeln, Personalentwicklung planen
Schichtbeginn: Lukas Meinke zieht 4 Kräfte vom Wareneingang in den Versand ab.	*Schichtplan Früh/Spät/Nacht für die nächsten 4 Wochen, Urlaubsvertretung*	*feste Schichtteams; ab Oktober Zeitarbeit für das Weihnachtsgeschäft*	*Bedienpersonal für das automatische Lager qualifizieren*

2.6

Personalbeschaffung



Die richtigen Menschen finden, auswählen und gut ankommen lassen – vom Personalmarketing bis zum Onboarding.

Personalmarketing und Employer Branding

2.6

Internes Personalmarketing
Beschäftigte binden

- angemessene Vergütung, Leistungsanreize
- Fortbildung und Aufstieg
- neue Verantwortung übertragen

Employer Branding
Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke

Externes Personalmarketing
Bewerbende gewinnen

- Stellenanzeigen, Website, soziale Netzwerke
- Messen, Kontakte zu Schulen und Hochschulen
- jeder Bewerberkontakt wirkt als Werbung

TransKontor gegen den Mangel an Berufskraftfahrern

- Führerschein CE und Grundqualifikation werden finanziert
- planbare Nahverkehrstouren – abends zu Hause
- moderne Lkw mit Assistenzsystemen
- Prämie „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“

Alles muss zum Leitbild passen: *„Wir bewegen Waren – mit Menschen, die gern bei uns arbeiten.“*

Die 7 Schritte der Personalbeschaffung

Beispiel: TransKontor sucht drei Berufskraftfahrer/innen für neue Nahverkehrstouren



Ausgangspunkt: Neubedarf, Ersatzbedarf oder Überbrückungsbedarf aus der Personalplanung

Prüfungstipp: Die Reihenfolge wird oft abgefragt. Merken Sie sich die Logik: Bedarf → Stelle → Ausschreibung → Auswahl → Entscheidung → Dokumentation.

Interne Personalbeschaffung

2.6

Wege

- interne Stellenausschreibung
- Übernahme von Azubis und Werkstudierenden
- Übernahme von Zeitarbeitskräften
- Versetzung
- Teilzeit in Vollzeit umwandeln
- Personalentwicklung

Vorteile

- günstig und schnell (außer bei Personalentwicklung)
- geringeres Risiko – Person ist bekannt
- kurze Einarbeitung
- Aufstiegschancen motivieren die Belegschaft

Nachteile

- alte Stelle muss nachbesetzt werden
- abgelehnte Kollegen sind enttäuscht
- als neue Vorgesetzte evtl. wenig akzeptiert
- Betriebsblindheit, wenig neue Impulse

Feedback an abgelehnte interne Bewerbende

Motivation erhalten · Alternativen aufzeigen · Personalentwicklung besprechen · Laufbahn planen

§ 93 BetrVG

Der Betriebsrat kann verlangen, dass Stellen vor der Besetzung intern ausgeschrieben werden. Fehlt die Ausschreibung, darf er die Zustimmung verweigern (§ 99 BetrVG).

Externe Personalbeschaffung

Wege

- Stellenanzeigen in Print und Internet
- Zeitarbeitsfirmen
- Bundesagentur für Arbeit
- private Arbeitsvermittler
- Headhunter (Abwerbung)
- Empfehlungen von Beschäftigten
- Messen, Hochschulkontakte

Vorteile

- keine Lücke an anderer Stelle
- als Vorgesetzte oft besser akzeptiert
- neues Wissen, weniger Betriebsblindheit
- wirkt Verkrustung entgegen

Nachteile

- höhere Kosten, mehr Zeitaufwand
- größeres Risiko einer Fehlbesetzung
- längere Einarbeitung
- demotiviert, wenn Aufstiegsstellen extern besetzt werden

Welcher Weg passt? – TransKontor

Berufskraftfahrer
Agentur für Arbeit, Empfehlungen

Aushilfen Weihnachten
Zeitarbeitsfirma

Leitung IT
Headhunter

Nachwuchs Disposition
Hochschulmesse, duales Studium

Diskriminierungsfreie Ausschreibung (AGG)

2.6

§ 1 AGG – sechs geschützte Merkmale

- **Rasse, ethnische Herkunft**
- **Geschlecht**
- **Religion, Weltanschauung**
- **Behinderung**
- **Alter**
- **sexuelle Identität**

§ 11	Stellen dürfen nicht unter Verstoß gegen § 7 (Benachteiligungsverbot) ausgeschrieben werden.
§ 15	Entschädigung und Schadensersatz – bei Nichteinstellung bis 3 Monatsgehälter, wenn die Person auch sonst nicht genommen worden wäre.
2 Monate	grundsätzlich: Ansprüche schriftlich geltend machen (§ 15 Abs. 4); Klage binnen 3 Monaten danach (§ 61b ArbGG).
§ 22	Indizien für eine Benachteiligung verlagern die Beweislast auf den AG → jeden Schritt dokumentieren.

Ausschreibungs-Check: Stelle Berufskraftfahrer (m/w/d)

✗ „junger, belastbarer Fahrer gesucht“ → ✓ „Berufskraftfahrer (m/w/d) mit Führerschein CE“

✗ „Deutsch als Muttersprache“ → ✓ „gute Deutschkenntnisse für den Kundenkontakt“

Instrumente der Personalauswahl

Bewerbungsunterlagen

Anschreiben, Lebenslauf, Arbeits- und Schulzeugnisse, Zertifikate (Foto freiwillig)

Prüfkriterien

1. Vollständigkeit
2. Lücken im Lebenslauf
3. Sprache, Stil, Rechtschreibung
4. äußerer Eindruck
5. Zeugnisse: Leistung und Verhalten
6. Bezug zur ausgeschriebenen Stelle

Personalfragebogen

vollständige, vergleichbare Daten, Dokumentation

Inhalt mitbestimmt: § 94 BetrVG

Vorstellungsgespräch

Eindruck von Person, Motivation und Kommunikation

strukturiert mit Leitfaden; unzulässige Fragen meiden

Eignungstests

Leistungs-, Fach- und Persönlichkeitstests

z. B. Fachfragen zu Lenk- und Ruhezeiten

Assessment-Center

mehrere Bewerbende, mehrere Beobachter, simulierte Situationen

v. a. für Führungs- und Schlüsselstellen

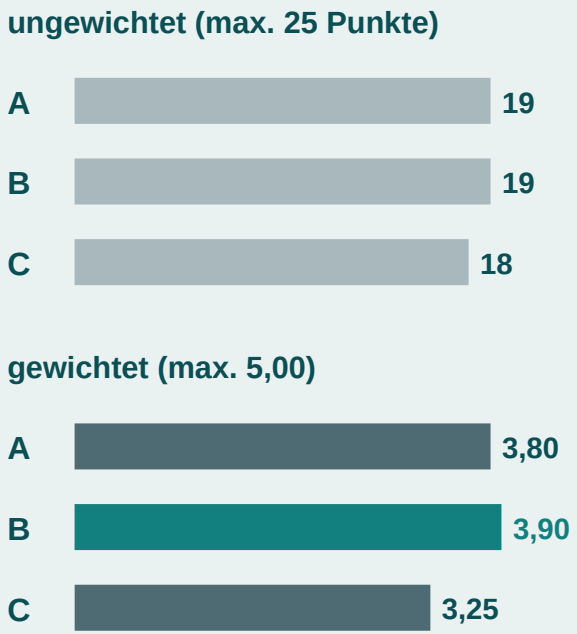
Praxisnah prüfen: Probearbeit, Praktikum, Referenzen

Bei TransKontor fährt jede Bewerberin und jeder Bewerber eine Probetour mit Fuhrparkleiter Jens Kowalski – Fahrstil und Ladungssicherung zeigen sich nur in der Praxis.

Fallbeispiel: Gewichtete Bewertungsmatrix

Situation: Schichtleitung Nachtschicht Billbrook – drei Bewerbungen nach Interview und Rollenspiel; Punkte 1 (schwach) bis 5 (sehr gut)

Kriterium	Gewicht	A Piotr W. (intern)		B Svenja L. (extern)		C Can D. (extern)	
		P.	gew.	P.	gew.	P.	gew.
Führungserfahrung	30 %	3	0,90	5	1,50	2	0,60
Fachwissen Lager und System	25 %	5	1,25	3	0,75	3	0,75
Kommunikation, Konflikte	20 %	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Belastbarkeit Nachtschicht	15 %	5	0,75	3	0,45	4	0,60
Entwicklungspotenzial	10 %	3	0,30	4	0,40	5	0,50
Summe	**100 %**	**19**	**3,80**	**19**	**3,90**	**18**	**3,25**



Ergebnis: Ungewichtet liegen A und B gleichauf (je 19 Punkte) – erst die Gewichtung aus dem Anforderungsprofil entscheidet: B 3,90 vor A 3,80. Empfehlung: Svenja L. einstellen (Betriebsrat nach § 99 BetrVG beteiligen). Piotr W. erhält ein Feedbackgespräch und ein Führungstraining und wird als Nachfolger aufgebaut.

Onboarding in drei Phasen

Vereinfachtes Modell · Beispiel: Milan Novak beginnt am 1. April als Berufskraftfahrer im Nahverkehr

Vorbereitungsphase
Vertragsunterschrift bis 1. Arbeitstag



- Willkommensmail mit Ablaufplan
- Kleidung, Zugänge vorbereiten, Fahrerkarte prüfen
- Einarbeitungsplan erstellen, Pate benennen
- Organigramm aktualisieren

Eintrittsphase
1. Arbeitstag bis max. 3 Monate



- Begrüßung durch Jens Kowalski, Rundgang
- Unterweisung Arbeitssicherheit und Ladungssicherung
- Mitfahrten mit dem Paten, Tourenkunde
- Schulung Scanner und Telematik

Integrationsphase
bis max. 12 Monate



- eigene Touren, volle Verantwortung
- Feedbackgespräche nach 3 und 6 Monaten
- Probezeit (hier 6 Monate) endet
- Weiterbildung planen (BKrFQG-Module)



Warum der Aufwand? Gutes Onboarding verhindert Frühfluktuation – bei Fahrermangel kostet jeder Abgang in der Probezeit Monate und viel Geld.

2.7

Personalanpassungsmaßnahmen



Wenn Arbeit wegfällt: Personal vorübergehend oder dauerhaft anpassen – fair, rechtssicher und mit Blick auf die Fachkräfte.

Personalanpassung: Ursachen und zwei Wege

2.7

Ursachen

- Auftragsrückgang
- Fusion / Übernahme
- Outsourcing
- Standortverlagerung
- Insolvenz

Problem vorübergehend oder dauerhaft?

Zeitweise wirksam = indirekt

Stammbelegschaft halten, Kapazität senken

- Überstunden abbauen
- Kurzarbeit
- Zeitarbeit reduzieren
- Befristungen auslaufen
- Urlaub, Betriebsruhe
- Fortbildung, Versetzung

Dauerhaft wirksam = direkt

Zahl der Stellen sinkt auf Dauer

- Einstellungsstopp
- vorzeitiger Ruhestand
- Altersteilzeit
- Aufhebungsvertrag
- Outplacement, Transfer
- betriebsbedingte Kündigung

Prüfungstipp: Erst die Situation einordnen (vorübergehend oder dauerhaft?), dann Maßnahmen wählen und mit Annahmen begründen. Knappe Fachkräfte möglichst halten.

Fallsituation TransKontor: Großkunde springt ab

2.7

Lager Hannover-Lehrte

Ein großer Onlinehändler kündigt den Kontraktlogistik-Vertrag zum Jahresende. In Lehrte fallen rund 60 % der Kommissioniermenge weg. Der Vertrieb rechnet in 9 bis 12 Monaten mit Ersatzkunden.

Belegschaft in Lehrte

45 Fachkräfte für Lagerlogistik

55 angelernte Kommissionierkräfte

20 Zeitarbeitskräfte

1 **Einordnen:** Lücke voraussichtlich vorübergehend, Weihnachtsgeschäft in Hamburg braucht Personal → zeitweise Maßnahmen zuerst.

2 **Je Beschäftigtengruppe auswählen und begründen**

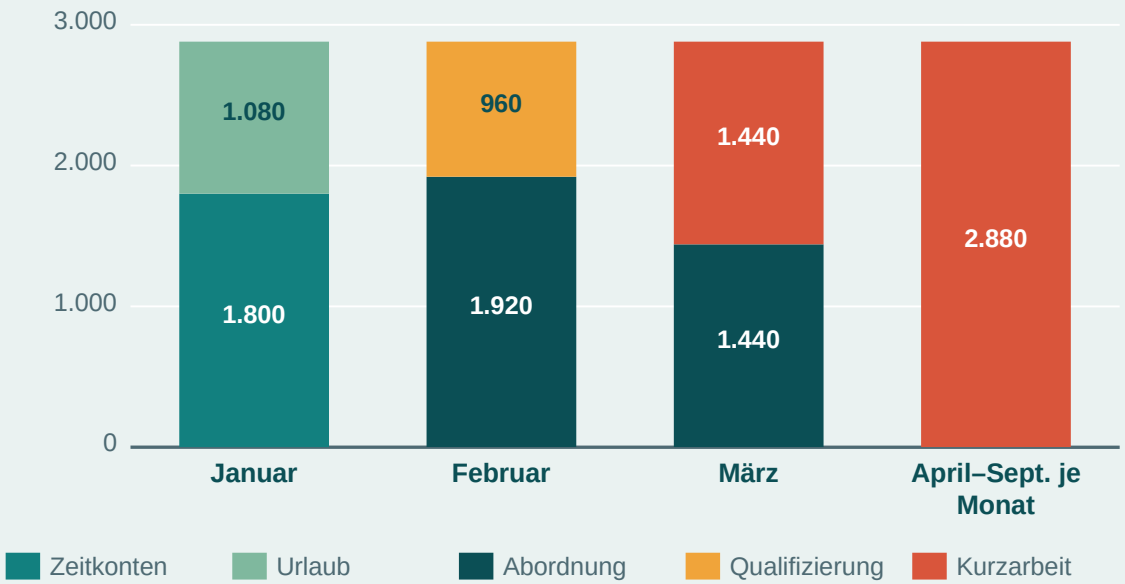
Gruppe	Maßnahmen	Begründung
Zeitarbeit (20)	Einsatz beenden	sofort wirksam, keine Kündigung von Stammkräften
Fachkräfte (45)	Arbeitszeitkonten abbauen, Abordnung nach Billbrook, WMS-Schulung, ggf. Kurzarbeit	Fachkräftemangel: Wiederbeschaffung teuer und langwierig
Angelernte (55)	Befristungen auslaufen lassen, freiwillige Aufhebungsverträge, Altersteilzeit	sozialverträglicher Abbau, falls der Neukunde ausbleibt

Fazit: Betriebsrat (Anja Wiese) früh einbinden – Kurzarbeit ist mitbestimmungspflichtig. Kündigungen nur als letztes Mittel.

Fallbeispiel: Erst Alternativen, dann Kurzarbeit

2.7

Lehrte ab Januar: 45 Fachkräfte × 160 h × 40 % Ausfall = 2.880 h je Monat



Fachkraft ab April (pauschalierte Nettos als Annahme)

Netto aus Soll-Brutto 3.200 €	**2.300,00 €**
Netto aus Ist-Brutto 1.920 € (60 %)	**1.500,00 €**
Nettoentgeltdifferenz	**800,00 €**
Kurzarbeitergeld 67 % (erhöhter Satz)	**536,00 €**
= Netto mit Kurzarbeit (≈ 88,5 %)	**2.036,00 €**

Voraussetzungen geprüft

- ✓ je Monat ≥ ⅓ mit > 10 % Ausfall: März 36, ab April 45 von 100
- ✓ vorübergehend; Urlaub, ungeschützte Zeitguthaben zuerst genutzt
- ✓ Betriebsrat stimmt zu (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG), Anzeige bei der Agentur

Ergebnis: Kurzarbeit kommt erst als letzte Stufe: Januar und Februar decken Alternativen vollständig, ab März ergänzt Kurzarbeit. Die Drittelschwelle gilt je Monat – mit 12 Abordnungen wären im März nur 33 von 100 betroffen. TransKontor zahlt das Kurzarbeitergeld mit dem Entgelt aus und lässt es sich erstatten; die Fachkraft verliert netto rund 11,5 % statt 40 %.

Sozialverträglicher Personalabbau

Transfergesellschaft – bei Abbau vieler Stellen, meist Teil eines Transfersozialplans

Aufhebungsvertrag mit TransKontor → befristeter Vertrag mit der Transfergesellschaft → Transferkurzarbeitergeld (längstens 12 Monate), oft aufgestockt → Qualifizierung, Bewerbungstraining, Vermittlung → neue Beschäftigung (extern oder intern)

Wechsel freiwillig · nicht arbeitslos, Rentenbeiträge laufen weiter · Bewerbung auf interne Stellen möglich

Auffanggesellschaft

bei (drohender) Insolvenz: übernimmt Betriebsmittel und führt den Betrieb fort; als Beschäftigungsgesellschaft auch Teil eines Sozialplans

Outplacement

externe Beratung für ausgewählte Fach- und Führungskräfte: Profil, Stärken, Bewerbungsstrategie, Weiterbildung

Altersteilzeit

gleitender Übergang in die Rente; Erfahrungswissen wird an Jüngere weitergegeben

Aufhebungsvertrag

einvernehmliches Ausscheiden zu einem vereinbarten Termin, meist gegen Abfindung

Wann endet ein Arbeitsverhältnis – und wann nicht?

2.7

Beendigungsgründe (§§ 620–630 BGB, KSchG)

- **Aufhebungsvertrag**
- **Kündigung (ordentlich oder fristlos)**
- **Änderungskündigung (bei Ablehnung)**
- **Zeitablauf (Befristung)**
- **Zweckerreichung**
- **Eintritt einer auflösenden Bedingung**
- **Anfechtung (§§ 119, 123 BGB)**
- **Gerichtsurteil (Auflösungsantrag)**
- **Tod des Arbeitnehmers**

Keine Beendigung bei …

Insolvenz des Arbeitgebers
Insolvenzverwalter übernimmt die Arbeitgeberrolle

Betriebsübergang (§ 613a BGB)
neuer Inhaber tritt in alle Rechte und Pflichten ein

Tod des Arbeitgebers
fortbestehender Betrieb: keine automatische Beendigung

Klassiker: Der Tod des Arbeitnehmers beendet das Arbeitsverhältnis, weil die Arbeit persönlich geschuldet ist – der Tod des Arbeitgebers bei fortbestehendem Betrieb grundsätzlich nicht. Auch die Insolvenz beendet nichts von selbst: Der Insolvenzverwalter muss ggf. kündigen.

Betriebsbedingte Kündigung: Auswahl und Fristen

2.7

Sozialauswahl (§ 1 Abs. 3 KSchG) – vier Kriterien

- **Dauer der Betriebszugehörigkeit**
- **Lebensalter**
- **Unterhaltspflichten**
- **Schwerbehinderung**

Sonderkündigungsschutz

§ 15 KSchG: besonderer Kündigungsschutz für bestimmte Amtsträger (z. B. Betriebsrat) und Wahlbeteiligte; Gruppen und Schutzzeiträume unterscheiden.

Ablauf und Fristen



Anhörung des Betriebsrats
§ 102 BetrVG – sonst ist die Kündigung unwirksam

Zugang der Kündigung
schriftlich; Gründe der Sozialauswahl auf Verlangen

Einspruch beim Betriebsrat
§ 3 KSchG – BR versucht Verständigung mit AG

Kündigungsschutzklage
§ 4 KSchG, Arbeitsgericht – danach gilt die Kündigung als wirksam

Arbeitsverhältnis endet
nach Ablauf der Kündigungsfrist (§ 622 BGB)

2.8

Entgeltformen

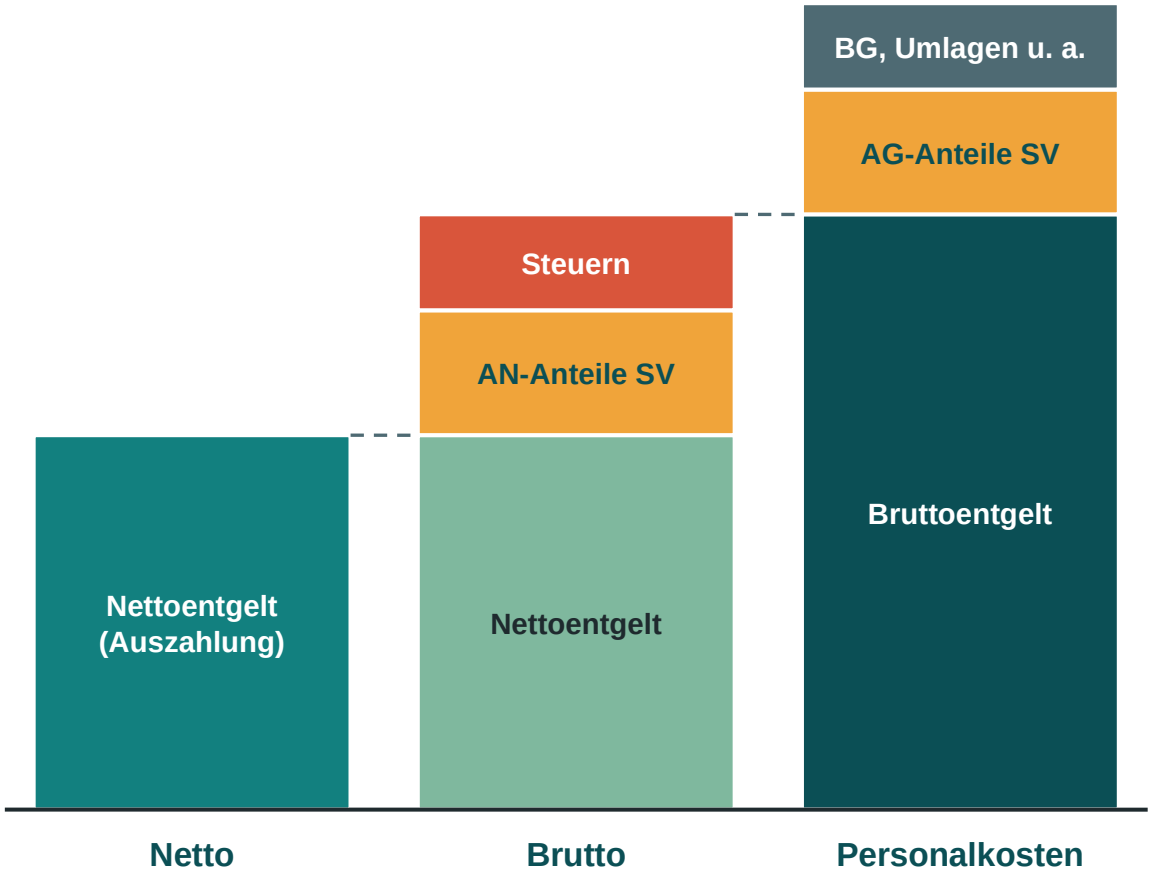


Was bestimmt die Höhe des Entgelts – und welche Lohnform passt zu welcher Tätigkeit?

Vom Brutto zum Netto – und zu den Personalkosten

2.8

Schema (vereinfacht, nicht maßstäblich)



Bruttoentgelt
– Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag, ggf. Kirchensteuer
– AN-Anteile Renten-, Kranken-, Pflege-, Arbeitslosenvers.
= Nettoentgelt

Besondere Entgeltbestandteile

Urlaubs- und Weihnachtsgeld · Provisionen · Schicht-, Nacht- und Sonntagszuschläge · Sachleistungen · Erfolgsbeteiligung – regelmäßig oder einmalig

Betriebliche Übung: Eine wiederholt vorbehaltlos gewährte Leistung kann einen Anspruch begründen; eine starre Dreimal-Regel gibt es nicht.

Lohngerechtigkeit und Entgeltgruppen

2.8

anforderungsgerecht

schwierige, belastende Arbeit wird höher bezahlt

qualifikationsgerecht

Ausbildung und Zusatzqualifikationen zählen

leistungsgerecht

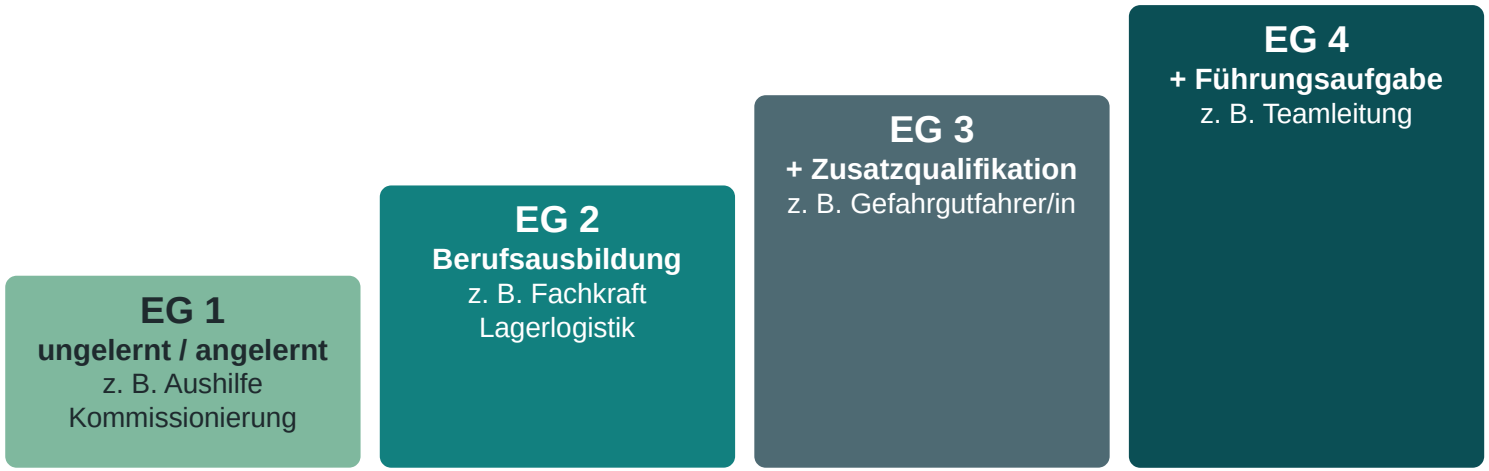
mehr Leistung führt zu mehr Entgelt

sozialgerecht

Lebenslage wird berücksichtigt, z. B. Familie, Alter

Die Kriterien stehen im Zielkonflikt → absolute Lohngerechtigkeit ist unmöglich, erreichbar ist nur relative Gerechtigkeit.

Beispiel: Entgeltgruppen bei TransKontor (vereinfacht)



Entgeltgruppen

- Einstufung nach Anforderungen oder Qualifikation
- Gruppen und Sätze legt meist der Tarifvertrag fest
- Unterschiede auch durch Standort, Betriebsgröße, Konkurrenz

Arbeitsbewertung: summarisch oder analytisch?

2.8

	summarisch	analytisch
Reihung Stellen in eine Rangfolge bringen	**Rangfolgeverfahren** Stellen als Ganzes paarweise vergleichen und nach Schwierigkeit ordnen	**Rangreihenverfahren** je Anforderungsart eine eigene Rangreihe, gewichtet zusammengeführt
Stufung Stellen in feste Stufen einordnen	**Lohngruppenverfahren** Stelle anhand von Beispielen einer Lohngruppe zuordnen – typisch im Tarifvertrag	**Stufenwertzahlverfahren** je Anforderungsart Punkte nach Stufen; die Summe ergibt den Arbeitswert

Summarisch: Stellen werden als Ganzes verglichen und Entgeltgruppen bzw. Rangfolgen zugeordnet; einfach, aber grob.

Analytisch: Anforderungsarten werden einzeln bewertet – differenzierter, aber aufwendiger.

Genfer Schema

Anforderungsarten der analytischen Bewertung

Können
Fachkenntnisse, Geschicklichkeit

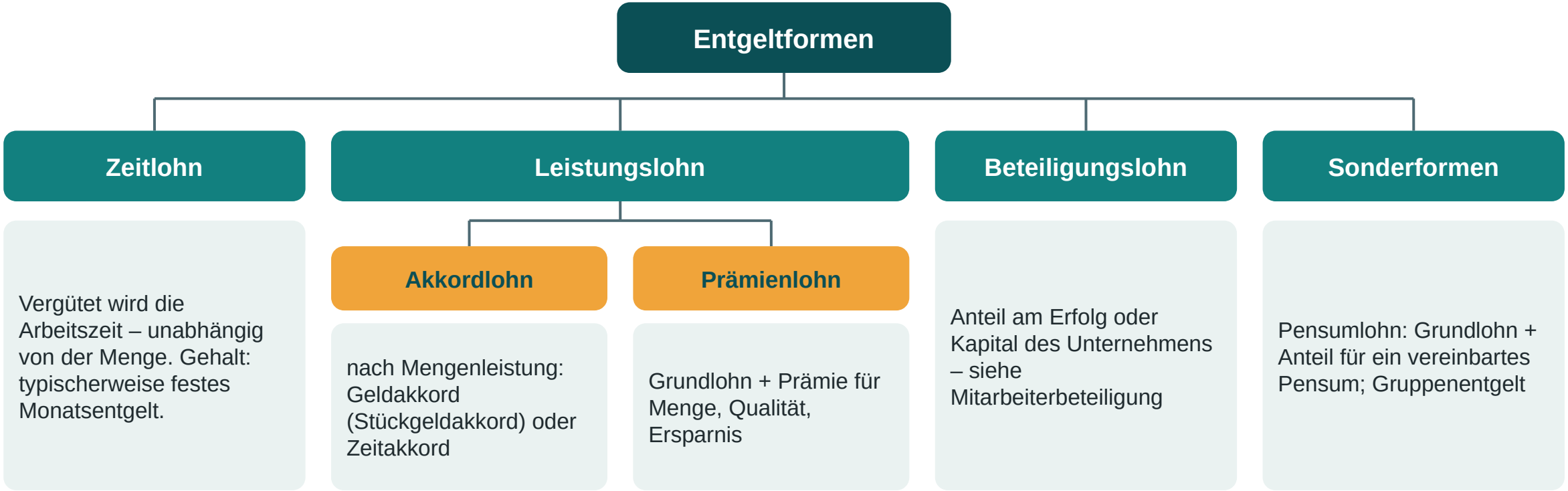
Verantwortung
für Menschen, Ware, Fahrzeuge

Belastung
geistig und körperlich, z. B. Heben

Umgebungseinflüsse
Kälte an der Rampe, Lärm, Nachtschicht

Entgeltformen im Überblick

2.8



Leistungsbezug – pro
motiviert stark, leistungsgerecht, ökonomische Ziele werden besser erreicht

Leistungsbezug – contra
Übermotivation (z. B. Qualität oder Beratung leidet), Neid im Team, widerspricht der Verteilungsgerechtigkeit

Zeitlohn: bezahlt wird die Zeit

Rechenweg

Lohn = Stundenlohn × bezahlte Stunden

Beispiel Berufskraftfahrer:
16,80 €/h × 168 h
= 2.822,40 € brutto im Monat

- Gehalt: fester Monatsbetrag nach Entgeltgruppe, z. B. in der Disposition
- Geschuldet ist die „normale“ Leistung laut Arbeitsvertrag

Vorteile

- einfache Abrechnung
- kein Zeitdruck → Qualität, Sicherheit
- festes, planbares Einkommen
- keine Leistungsmessung nötig

Nachteile

- kein direkter Leistungsanreiz
- Leistungskontrolle nötig
- Lohnkosten je Stück schwanken
- Leistungsstarke fühlen sich unterbezahlt

Sinnvoll bei TransKontor, wenn …

Leistung kaum messbar

Disposition, Kundenservice, Verwaltung – das Ergebnis hängt von vielen Faktoren ab

Sicherheit vorgeht

Berufskraftfahrer: kein Anreiz, zu rasen oder Lenk- und Ruhezeiten zu brechen

Qualität vor Menge

Gefahrgut, Prüfung von Retouren – Sorgfalt geht vor Tempo

Akkordlohn: Voraussetzungen und Bewertung

1 Akkordfähigkeit

gleichartige, wiederkehrende und messbare Tätigkeit

+

2 Akkordreife

Ablauf eingeübt und beherrscht – keine Anlernphase mehr

+

3 Beeinflussbarkeit

Menge hängt vom Menschen ab, nicht vom Takt der Fördertechnik

Vorteile

- starker Leistungsanreiz
- konstante Lohnkosten je Stück – gute Kalkulation
- leistungsgerechte Bezahlung
- Mehrleistung ohne zusätzliche Kontrolle

Nachteile

- Vorgabezeiten aufwendig zu ermitteln
- Qualität leidet, Fehlerquote steigt
- Überlastung, höhere Unfallgefahr
- Material und Geräte werden weniger geschont

Qualitätsrisiko: Akkord nur mit Qualitätskontrolle – fehlerhafte Sets zählen nicht oder werden nachgearbeitet.

Rechenbeispiel Akkordlohn: Konfektionierung

2.8

TransKontor, Value-Added Services in Billbrook: Aktionssets für einen Drogeriemarkt konfektionieren

tariflicher Grundlohn	Akkordzuschlag	Normalleistung	Ist-Leistung
15,00 €/h	**20 %**	**40 Sets/h**	**50 Sets/h**

1 **Akkordrichtsatz** = Grundlohn + Akkordzuschlag = 15,00 €/h + 3,00 €/h (20 %) = **18,00 €/h**

2 Geldakkord (Stückgeldakkord)

Stückgeld = Akkordrichtsatz ÷ Normalleistung
= 18,00 € ÷ 40 = 0,45 € je Set
Stundenlohn = Stückgeld × Ist-Leistung
= 0,45 € × 50 = 22,50 €

3 Zeitakkord (Stückzeitakkord)

Minutenfaktor = 18,00 € ÷ 60 = 0,30 €/min
Vorgabezeit = 60 min ÷ 40 = 1,5 min je Set
Stundenlohn = Minutenfaktor × Vorgabezeit × Ist
= 0,30 € × 1,5 × 50 = 22,50 €

Leistungsgrad
50 ÷ 40 × 100 = 125 %

Probe
0,30 € × 1,5 × 40 = 18,00 € ✓

Lohn je Schicht (8 h)
8 × 22,50 € = 180,00 €

Prämienlohn: Grundlohn plus Prämie

2.8

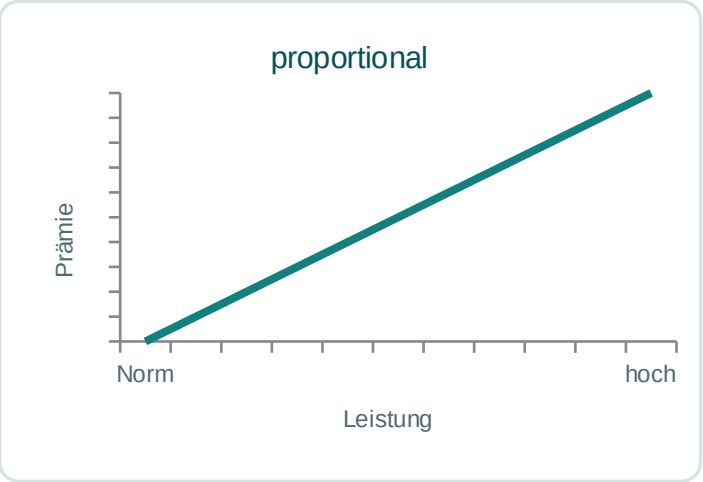
Prämienarten

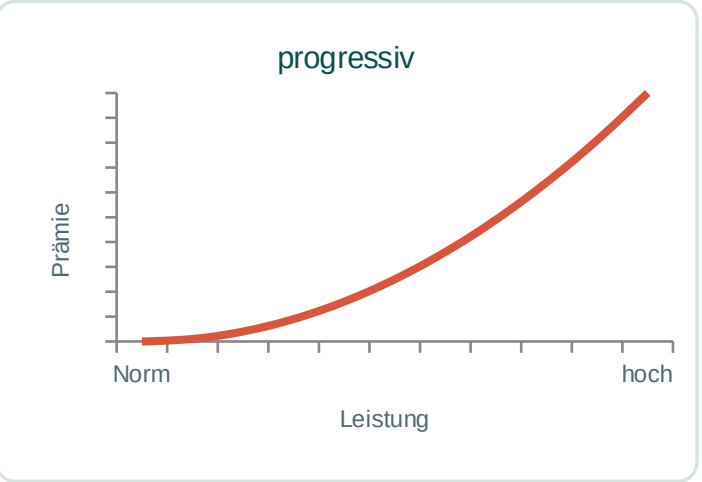
- Mengenprämie
- Qualitätsprämie (Fehlerquote)
- Ersparnisprämie (Kraftstoff, Material)
- Termin- und Pünktlichkeitsprämie
- Nutzungsgradprämie (Lkw-Auslastung)
- Prämie für Verbesserungsvorschläge

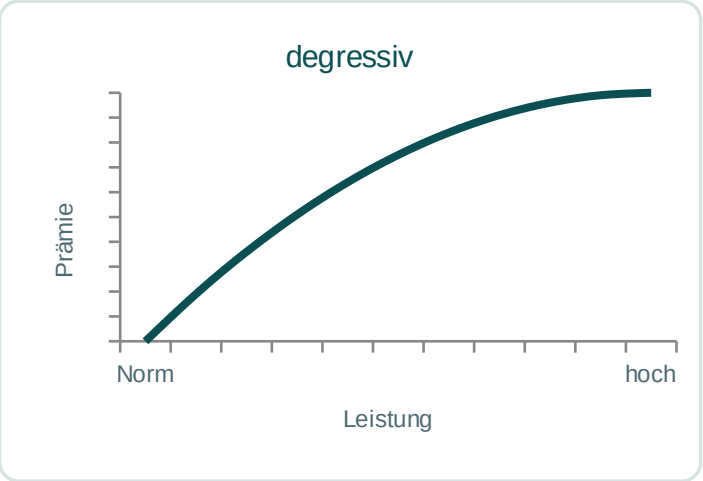
TransKontor: Fahrerprämie für Kraftstoffersparnis und unfallfreies Fahren

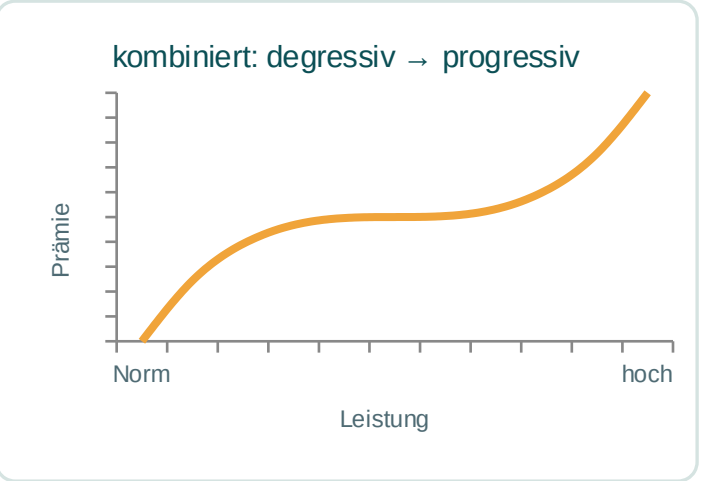
Im Vergleich zum Akkord

+ auch für anspruchsvolle Tätigkeiten
+ wirkt auf Qualität und Kosten, nachhaltiger
– Prämiengrundlage schwer festzulegen, Berechnung aufwendig









Betriebliche Sozialpolitik: Leistungen

2.8

gesetzlich verpflichtend	tariflich per Tarifvertrag	freiwillig direkt an die Person gebunden	freiwillig indirekt für alle nutzbar
• Entgeltfortzahlung bei Krankheit • AG-Anteile RV, KV, PV, AV • Unfallversicherung (BG) – AG allein • Arbeits-, Gesundheits- und Brandschutz	• Urlaub über das BUrlG hinaus • Urlaubs- und Weihnachtsgeld • vermögenswirksame Leistungen	• betriebliche Altersversorgung • Fahrtkostenzuschuss • Gratifikationen, Jubiläumsgeld • Beihilfen, Darlehen	• Kantine • Kita-Plätze • Sportangebote • Sozialberatung

Gesundheitsvorsorge

Ergonomie: Arbeit an den Menschen anpassen – Hebehilfen und höhenverstellbare Packtische, Beleuchtung, Lärmschutz, Vorsorgeuntersuchungen. Ziel: Gesundheit erhalten, Ausfälle vermeiden.

bAV (BetrAVG): fünf Durchführungswege

- Direktzusage
- Unterstützungskasse
- Direktversicherung
- Pensionskasse
- Pensionsfonds

Cafeteriamodell: Sozialleistungen zur Wahl

2.8

Budget: 1.200 € pro Jahr – jede und jeder wählt selbst aus dem Angebot

A Zuschuss bAV	**B** Deutschlandticket	**C** Fitnesszuschuss
D Kita-Zuschuss	**E** Zusatzurlaub	**F** Weiterbildung

Auszubildende, 19

wählt B + C

Fahrer, 42, zwei Kinder

wählt D + A

Lagerfachkraft, 58

wählt A + E

Gleiches Budget, unterschiedliche Lebenslagen: Das Angebot passt zu Alter, Familie und Bedürfnissen – attraktiver als ein starres System.

Vier Erfolgsbedingungen

1. **Beteiligung**
   Beschäftigte und Betriebsrat gestalten mit
2. **Auswahl**
   Angebote für verschiedene Lebenslagen
3. **Flexibilität**
   Wechsel regelmäßig möglich, z. B. jährlich
4. **Effizienz**
   Aufwand und Nutzen stehen im Verhältnis

Steuer: Manche Bausteine sind als geldwerter Vorteil zu versteuern (§ 8 EStG). Steuerbegünstigte Leistungen machen das Budget wertvoller.

Typische Prüfungsfragen zu Kapitel 2

Nennen	Nennen Sie vier Maßnahmen, mit denen TransKontor Personal vorübergehend anpassen kann.	**4 P.**
Erläutern	Erläutern Sie zwei Vorteile der Zielvereinbarung für die Disposition.	**6 P.**
Unterscheiden	Unterscheiden Sie die summarische von der analytischen Arbeitsbewertung.	**6 P.**
Beurteilen	Beurteilen Sie, ob Akkordlohn für die Berufskraftfahrer geeignet ist.	**8 P.**
Berechnen	Berechnen Sie die Personalkosten je Arbeitsstunde einer Lagerfachkraft.	**8 P.**

Rechenaufgaben sicher lösen

1. Schema oder Formel zuerst hinschreiben
2. Werte mit Einheiten einsetzen (€, h, Stück)
3. Zwischenergebnisse beschriften, erst am Ende runden
4. Plausibilität prüfen – Probe rechnen
5. Ergebnis mit Einheit und Antwortsatz

Das Wichtigste aus Kapitel 2

2.1	Unternehmensziele → Führungsleitbild → Personalpolitik; Führungsgrundsätze; Personalmanagement zentral oder dezentral.
2.2	Führen über Motivation (Maslow, Herzberg), durch Zielvereinbarung (MbO, SMART) und Delegation; Eisenhower, Pareto.
2.3	Autoritär, kooperativ, laissez-faire; Verhaltensgitter nach Blake/Mouton; situatives Führen nach Hersey/Blanchard.
2.4	Teamphasen nach Tuckman, Rollen und Mitarbeitertypen, Konflikte und Mediation, Mobbing, Autorität, Kompetenzen.
2.5	Bedarfsarten, Brutto- und Nettopersonalbedarf (Stellenplanmethode), Personalkostenplanung, qualitative Planung.
2.6	Internes und externes Personalmarketing, diskriminierungsfreie Ausschreibung (AGG), Auswahlprozess, Onboarding.
2.7	Zeitweise vs. dauerhafte Anpassung, Transfergesellschaft, Beendigung, Sozialauswahl, Fristen 1 und 3 Wochen, § 1a KSchG.
2.8	Lohngerechtigkeit, Arbeitsbewertung, Zeit-, Akkord- und Prämienlohn, Beteiligung, Sozialleistungen, Kosten je Stunde.

Weiter geht’s

Kapitel 3: Personalentwicklung

Üben Sie Kapitel 2 mit den Lernerfolgskontrollen – und bis zur nächsten Vorlesung!



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos herunterladen



Multiple-Choice-Training