Mindmap Kapitel 2: Personalführung und Personalplanung

Unternehmensführung · Grundlage: Kompaktbuch (KB), Arbeits- und Übungsbuch (AB) und Gesamtbuch (GB) · Fallunternehmen TransKontor Logistik GmbH

UM0011
Stand November 2026

Bitte A3 ausdrucken
Querformat · 100 % Größe

2.1 Ziele, Führungsleitbild, Personalpolitik

KB S. 57 · AB S. 126 · GB S. 490

- **2.1.1 Politik, Management, Führung** ★☆☆ — Personalpolitik: das Was · Personalmanagement: das Wie · Führung richtet Verhalten auf Ziele aus (↔ 1.1.2) — KB 57 · AB 127 · GB 490
- **2.1.2 Einflüsse und Grundsätze** ★★☆ — Demografie und Fachkräftemangel · Digitalisierung · Wertewandel · Vielfalt — KB 58 · AB 128 · GB 490
- **2.1.3 Führungsleitbild** ★☆☆ — Gesinnungs- und Verantwortungsethik · Führungspersönlichkeit · Personalabteilung — KB 58 · AB 130 · GB 491

Unternehmensziele → Personalpolitik → Personalführung

2.2 Arten der Führung

KB S. 58 · AB S. 134 · GB S. 492

- **2.2.1 Führungstechniken** ★★☆ — Management by Objectives, Delegation, Exception, Results · Harzburger Modell — KB 59 · AB 134 · GB 492
- **2.2.2 Motivation, Maslow, Herzberg** ★★★ — intrinsisch/extrinsisch · 5 Bedürfnisstufen · Hygienefaktoren vs. Motivatoren · Theorie X/Y — KB 59 · AB 135 · GB 492
- **2.2.3 Anreize und Demotivation** ★★☆ — materiell/immateriell · Signale, Ursachen, Gegenmaßnahmen · innere Kündigung — KB 61 · AB 139 · GB 494
- **2.2.4 Management by Objectives** ★★★ — Ziele herunterbrechen und vereinbaren · Zielhierarchie · Zielvereinbarungsgespräch (↔ 1.2.2) — KB 62 · AB 142 · GB 495
- **2.2.5 Delegation und Prioritäten** ★☆☆ — Kongruenzprinzip · Handlungs- vs. Führungsverantwortung · Pareto · Eisenhower (↔ 1.3.3) — KB 65 · AB 146 · GB 497

Bedürfnispyramide nach Maslow



2.3 Führungsstile

KB S. 67 · AB S. 148 · GB S. 497

- **2.3.1 Begriff und Einflüsse** ★☆☆ — typisches Führungsverhalten · Person, Mitarbeitende, Situation · ein- vs. zweidimensional — KB 67 · AB 149 · GB 497
- **2.3.2 Autoritär, kooperativ, laissez-faire** ★★★ — Kontinuum · kooperativ: beteiligen · laissez-faire: wenig Eingriff, Gefahr Machtvakuum — KB 67 · AB 150 · GB 498
- **2.3.3 Managerial Grid und 3-D** ★★☆ — Aufgaben- × Mitarbeiterorientierung · 1.1, 9.1, 1.9, 5.5, 9.9 · Reddin: plus Effektivität — KB 69 · AB 153 · GB 500
- **2.3.4 Situatives Führen** ★★☆ — Hersey/Blanchard: Reifegrad R1–R4 je Aufgabe bestimmt Stil S1–S4 — KB 70 · AB 154 · GB 500
- **2.3.5 Stile in der Praxis** ★☆☆ — Umgang mit Fehlern zeigt den Stil · Führungsgrundsätze als gemeinsamer Rahmen — KB 71 · AB 157 · GB 502

Situatives Führen (Hersey/Blanchard)

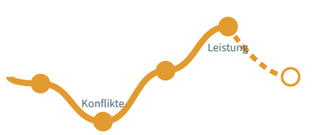
R1	R2	R3	R4
kann nicht, will nicht	kann nicht, will	kann, will nicht	kann, will
↓	↓	↓	↓
S1 Diktieren	S2 Argumentieren	S3 Beteiligen	S4 Delegieren

2.4 Führen von Gruppen

KB S. 72 · AB S. 159 · GB S. 503

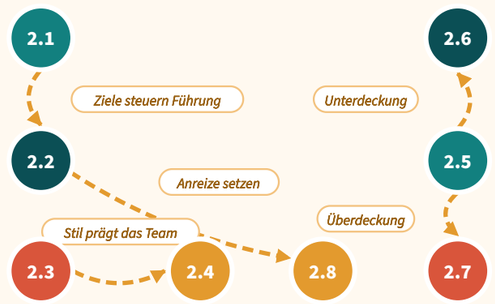
- **2.4.1 Formelle und informelle Gruppen** ★★☆ — Gruppe vs. Team · formell nach Organigramm · informell nach Sympathie und Interessen — KB 72 · AB 159 · GB 503
- **2.4.2 Kohäsion und Rollen** ★★★ — Zusammenhalt wirkt je nach Normen · Groupthink · Cliquen · informelle Führung · Sündenbock — KB 72 · AB 160 · GB 503
- **2.4.3 Teamentwicklung** ★☆☆ — Tuckman: Forming, Storming, Norming, Performing · Adjourning im erweiterten Modell — KB 74 · AB 161 · GB 505
- **2.4.4 Teamarbeit und Teamleitung** ★★★ — Synergien und Risiken · Teamleitung als Berater, Koordinator, Moderator — KB 76 · AB 164 · GB 506
- **2.4.5 Konflikte** ★☆☆ — Ziel-, Verteilungs-, Beurteilungs-, Beziehungskonflikt · Konsens (win-win) · Mobbing · Mediation — KB 76 · AB 165 · GB 506
- **2.4.6 Führungskraft im Spannungsfeld** ★☆☆ — Erwartungen von oben und unten · Autorität · berufliche Handlungskompetenz (↔ 3.2.2) — KB 77 · AB 168 · GB 507

Teamentwicklung nach Tuckman



klassisch 4 Phasen · Adjourning = Erweiterung

So hängen die Teilgebiete zusammen



KAPITEL 2

Personalführung und Personalplanung

Fallunternehmen TransKontor Logistik GmbH

Vernetzungen – so hängt der Stoff zusammen

2.2.4 ⇄ 1.2.2 MbO arbeitet mit SMART-Zielen aus der Planung.

2.2.2 → 2.8 Motivation: Entgelt wirkt eher als Hygienefaktor, Anerkennung und Verantwortung als Motivator.

2.3.4 ⇄ 2.4.3 Reifegrad und Teamphase entscheiden mit, wie eng geführt wird.

2.5.3 → 2.6 / 2.7 Unterdeckung → Beschaffung, Überdeckung → Anpassung.

2.6.1 ← 1.3.5 Das Anforderungsprofil leitet sich aus der Stellenbeschreibung ab.

2.6.5 ⇄ 3.2.3 Assessment-Center dient der Auswahl und der Potenzialanalyse.

★ Prüfungs-Hotspots dieses Kapitels

2.2.2 Motivation, Maslow, Herzberg · **2.2.4** Management by Objectives · **2.3.2** Autoritär, kooperativ, laissez-faire · **2.4.2** Kohäsion und Rollen · **2.4.4** Teamarbeit und Teamleitung · **2.6.2** Interne Beschaffung · **2.6.3** Externe Beschaffung · **2.6.5** Personalauswahl

Prüfungstipps

- ✓ Technik = Verfahren (MbO), Stil = Verhalten (kooperativ): bei Empfehlungen beides getrennt begründen.
- ✓ Maslow: alle fünf Stufen in der richtigen Reihenfolge, je Stufe eine Maßnahme aus der Situation.
- ✓ Personalbedarf: zuerst das Schema mit Vorzeichen aufschreiben; Bedarf und Bestand in derselben Einheit rechnen (z. B. Vollzeitäquivalente).

★★★ in mindestens 5 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen · ★★☆ in 3–4 · ★☆☆ in 1–2 · ☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft

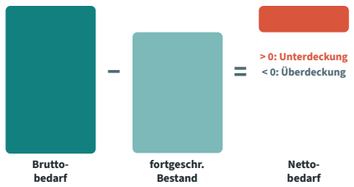
KB = Kompaktbuch · AB = Arbeits- und Übungsbuch · GB = Gesamtbuch Wirtschaftsbezogene Qualifikationen (Seitenzahlen) · (↔ 2.2.4) = Querverbindung zu diesem Abschnitt · gestrichelte Pfeile = Zusammenhänge zwischen den Teilgebieten

2.5 Personalplanung

KB S. 77 · AB S. 170 · GB S. 508

- **2.5.1 Aufgaben und Bedarfsarten** ★☆☆ — quantitativ/qualitativ · Ersatz-, Neu-, Mehr-, Reserve-, Nachholbedarf — KB 77 · AB 170 · GB 508
- **2.5.2 Instrumente** ★☆☆ — Stellenplan · Stellenbesetzungsplan · Personalstatistik (↔ 1.3.5) — KB 78 · AB 172 · GB 508
- **2.5.3 Brutto- und Nettobedarf** ★★☆ — Schätz-, Kennzahlen-, Stellenplanmethode · Brutto – fortgeschriebener Bestand = Netto — KB 78 · AB 173 · GB 508
- **2.5.4 Soll-Personal über Arbeitszeit** ★☆☆ — benötigte Stunden ÷ Nettoarbeitszeit je Person · auf ganze Personen aufrunden — KB 80 · AB 176 · GB 510
- **2.5.5 Fachkräftemangel, Demografie** ★★☆ — Beschäftigte binden, qualifizieren, Ältere halten, neue Zielgruppen (↔ 3.1.2) — KB 81 · AB 180 · GB 511

Nettopersonalbedarf



2.6 Personalbeschaffung

KB S. 82 · AB S. 181 · GB S. 512

- **2.6.1 Marketing und Anforderungsprofil** ★☆☆ — Employer Branding · Ablauf der Beschaffung · Muss- und Kann-Anforderungen (↔ 1.3.5) — KB 82 · AB 182 · GB 512
- **2.6.2 Interne Beschaffung** ★★★ — Ausschreibung, Versetzung · schnell, motivierend, bekannt · Betriebsblindheit — KB 83 · AB 184 · GB 513
- **2.6.3 Externe Beschaffung** ★★★ — Portale, Agentur für Arbeit, Active Sourcing, Headhunter, Arbeitnehmerüberlassung — KB 84 · AB 186 · GB 514
- **2.6.4 Stellenanzeige und AGG** ★☆☆ — Unternehmen, Stelle, Anforderungen, Angebot · diskriminierungsfrei formulieren — KB 85 · AB 189 · GB 515
- **2.6.5 Personalauswahl** ★★★ — Eignungstest · Arbeitsprobe · Assessment-Center · Bewertungsmatrix (↔ 3.2.3) — KB 85 · AB 190 · GB 515
- **2.6.6 Bewerbungsunterlagen** ★★☆ — Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse · Lücken · Zeugnissprache — KB 87 · AB 192 · GB 517
- **2.6.7 Personalfragebogen** ★★☆ — Vollständigkeit · Vergleichbarkeit · Dokumentation · Fragerecht — KB 88 · AB 193 · GB 518
- **2.6.8 Vorstellungsgespräch** ★☆☆ — strukturiertes Interview · Phasen · Halo-Effekt vermeiden — KB 88 · AB 194 · GB 518
- **2.6.9 Onboarding** ★★☆ — Vorbereitung · erster Arbeitstag · Integration mit Pate — KB 89 · AB 195 · GB 518
- **2.6.10 Engpässe überbrücken** ★★☆ — Mehrarbeit (§ 3 ArbZG) · Zeitarbeit · befristete Aushilfen · Springerpool — KB 91 · AB 196 · GB 519

Ablauf der Personalauswahl



Intern oder extern?

intern	extern
+ schnell, günstig	+ neue Ideen
+ bekannt, motiviert	+ große Auswahl
– Betriebsblindheit	– teurer, langsamer
– Lücke an alter Stelle	– Einarbeitung, Risiko

2.7 Personalanpassung

KB S. 91 · AB S. 198 · GB S. 520

- **2.7.1 Ursachen, Grundentscheidung** ★★☆ — vorübergehend oder dauerhaft? · zeitweise oder dauerhaft wirksame Maßnahmen · Fluktuation — KB 91 · AB 198 · GB 520
- **2.7.2 Kurzarbeit und Alternativen** ★☆☆ — Kurzarbeitergeld 60 %, erhöhter Satz 67 % · Remanenzkosten · Alternativen — KB 93 · AB 199 · GB 521
- **2.7.3 Abbau und Aufbau** ★☆☆ — Altersteilzeit · Aufhebungsvertrag · Outplacement · Kündigung, Sozialauswahl — KB 94 · AB 203 · GB 522

Bestand > Bedarf → zeitweise: Zeitkonten, Kurzarbeit; dauerhaft: Altersteilzeit, Aufhebung

2.8 Entgeltformen

KB S. 95 · AB S. 206 · GB S. 523

- **2.8.1 Zeit-, Akkord-, Prämienlohn** ☆☆☆ — Akkordfähigkeit und Akkordreife · Geldakkord (Stückgeldakkord) · Grundlohn + Prämie — KB 95 · AB 206 · GB 523
- **2.8.2 Kosten je Arbeitsstunde** ★☆☆ — Entgelt + Personalzusatzkosten ÷ tatsächliche Arbeitsstunden — KB 96 · AB 214 · GB 524
- **2.8.3 Cafeteria-System** ★☆☆ — Budget · Beschäftigte wählen aus Zusatzleistungen — KB 96 · AB 215 · GB 525

Zeitlohn — Std. × Satz
Akkordlohn — Menge × Satz
Prämienlohn — Grund + Prämie

© 2026 Wolfgang Möckel · fachwirt24.de · ohne Gewähr