



Personal

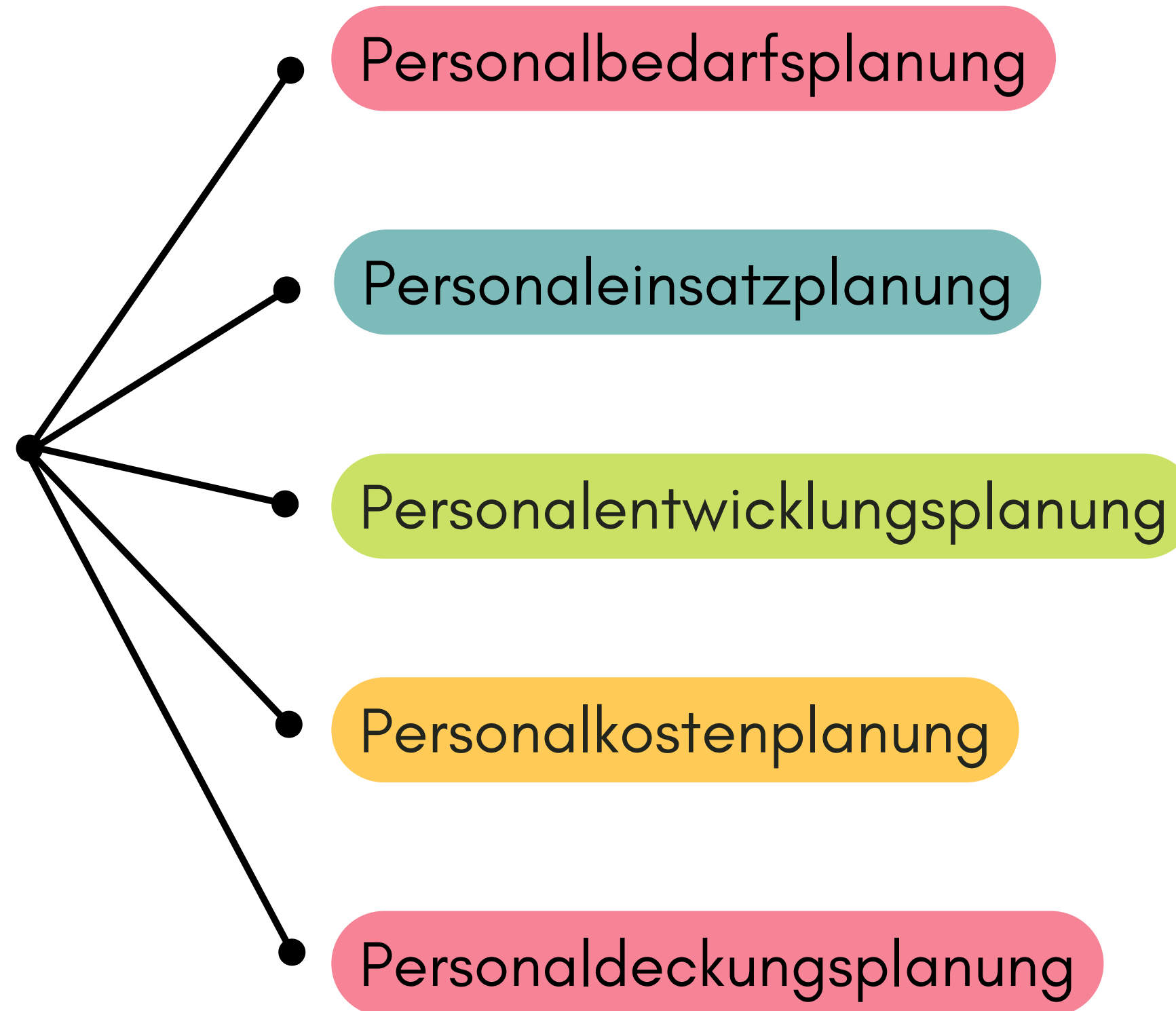
FWBP



Kapitel Personalplanung



Personalplanung



Landers Training

www.landere-training.de

Art der Planung	Ziel	Beispiel
Personalbedarfsplanung	Wie viele MA werden benötigt?	Neue Abteilung erfordert 5 zusätzliche MA
Personaleinsatzplanung	Wie werden MA optimal eingesetzt?	Schichtpläne, Urlaubsplanung
Personalentwicklungsplanung	Welche Qualifikationen werden benötigt?	Fortbildungsplan für Führungskräfte
Personalkostenplanung	Was kostet das Personal?	Kalkulation von Löhnen, Gehältern, Sozialabgaben
Personalbedeckungsplanung	Woher kommt das Personal?	Interne Versetzung oder externe Stellenbesetzung



Arten des Personalbedarfs

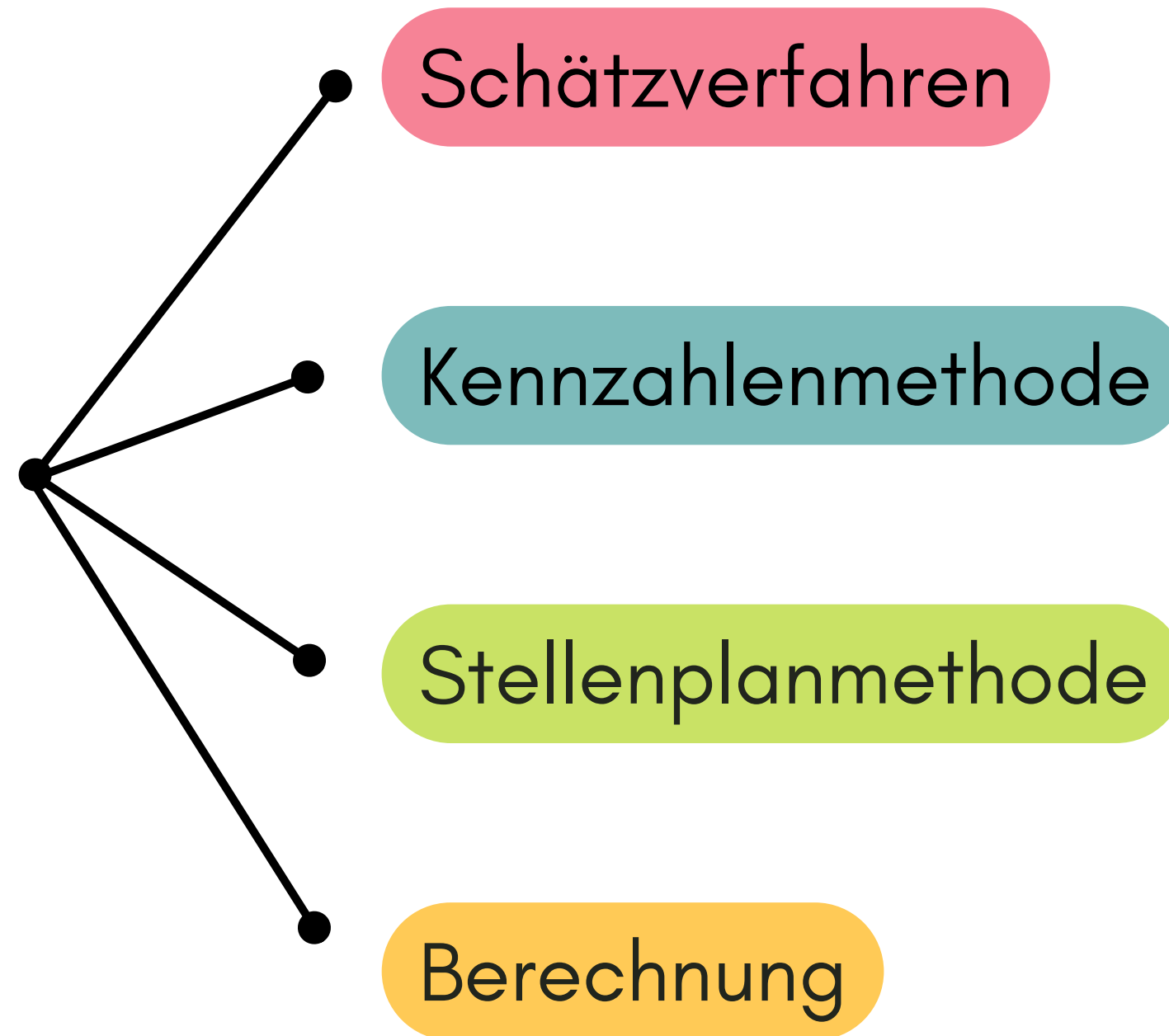
Art	Bedeutung
Ersatzbedarf	Ersatz für ausscheidende MA (Rente, Kündigung, Mutterschutz etc.)
Neubedarf	zusätzlicher Bedarf durch Expansion, neue Technologien oder Abteilungen
Reservebedarf	Puffer für Krankheitsausfälle, Urlaub, Weiterbildung
Freisetzungsbedarf	Personal, das voraussichtlich nicht mehr benötigt wird
Überbrückungsbedarf	Zeitlich befristeter Bedarf, z. B. bei Projektarbeit



Landers Training

www.landern-training.de

Personal bedarfs ermittlung



Landers Training

www.landere-training.de

Erklärung

Schätzverfahren

Das Schätzverfahren basiert auf der Erfahrung von Führungskräften oder Personalverantwortlichen. Sie schätzen, wie viele Mitarbeitende nötig sind – ohne mathematische Berechnung.

Vorteile: Schnell, einfach, keine großen Daten nötig; Besonders in kleinen Unternehmen praktikabel

Nachteile: Subjektiv und ungenau; Kaum überprüfbar, nicht für langfristige Planung geeignet

Beispiel: Die Teamleitung schätzt auf Basis der bisherigen Jahre, dass in der Urlaubszeit 2 zusätzliche Aushilfen benötigt werden.

Kennzahlenmethode

Hier wird der Personalbedarf mithilfe betrieblicher Kennzahlen ermittelt. Grundlage ist die Beziehung zwischen Leistungsmenge und Mitarbeitendenzahl.

Formel: $\text{Personalbedarf} = \text{geplante Leistung} / \text{Leistung pro MA}$

Vorteile: Schnell und einfach berechenbar; Ideal bei wiederkehrenden, standardisierten Tätigkeiten

Nachteile: Nur sinnvoll bei stabilen Prozessen und Aufgaben; Vergangenheitsbezogen, keine Berücksichtigung von Änderungen

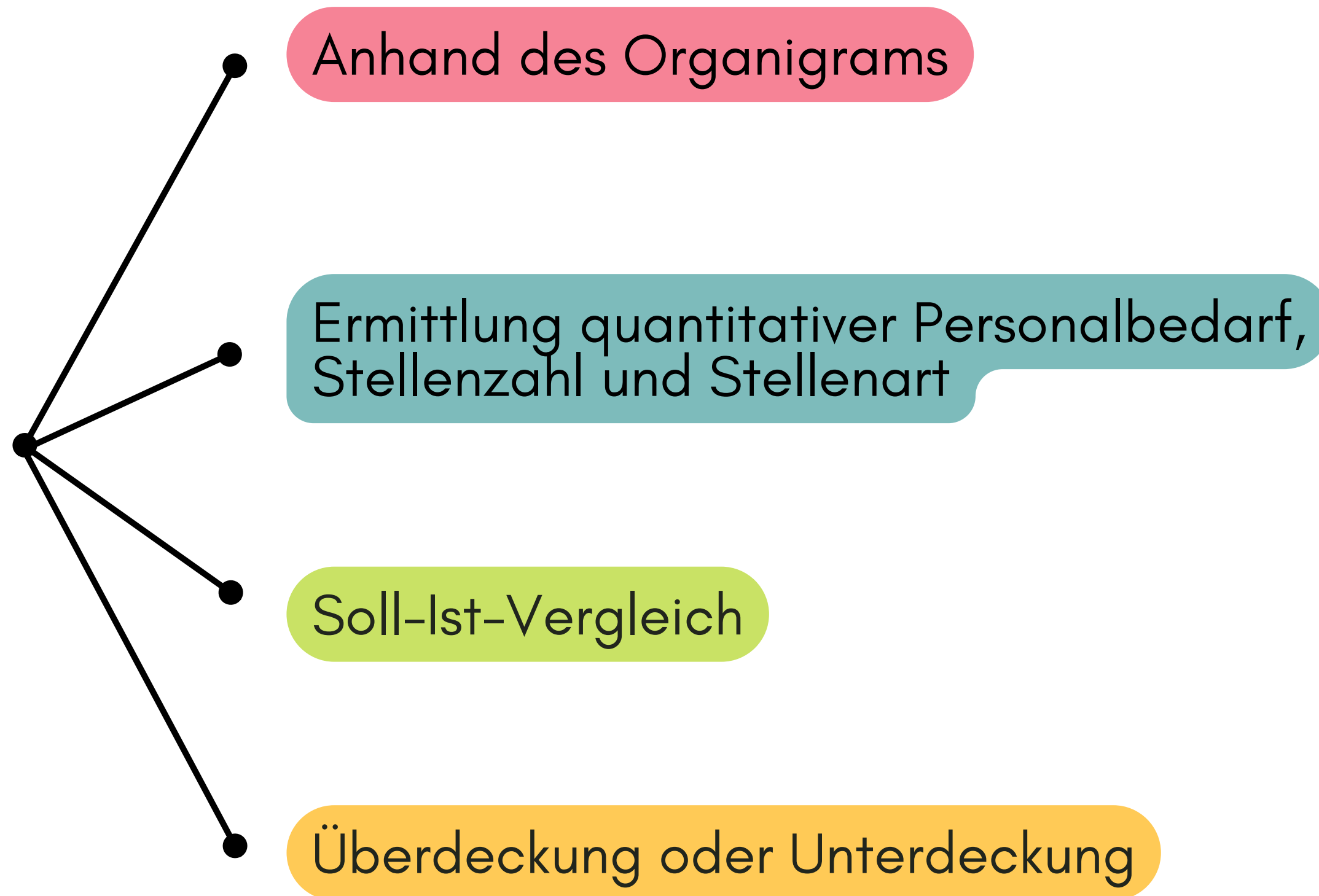
Beispiel: Ein Mitarbeiter schafft 100 Aufträge im Monat. Für das nächste Jahr sind 1.200 Aufträge/Monat geplant. $1.200 / 100 = 12$ Mitarbeitende erforderlich



Landers Training

www.landere-training.de

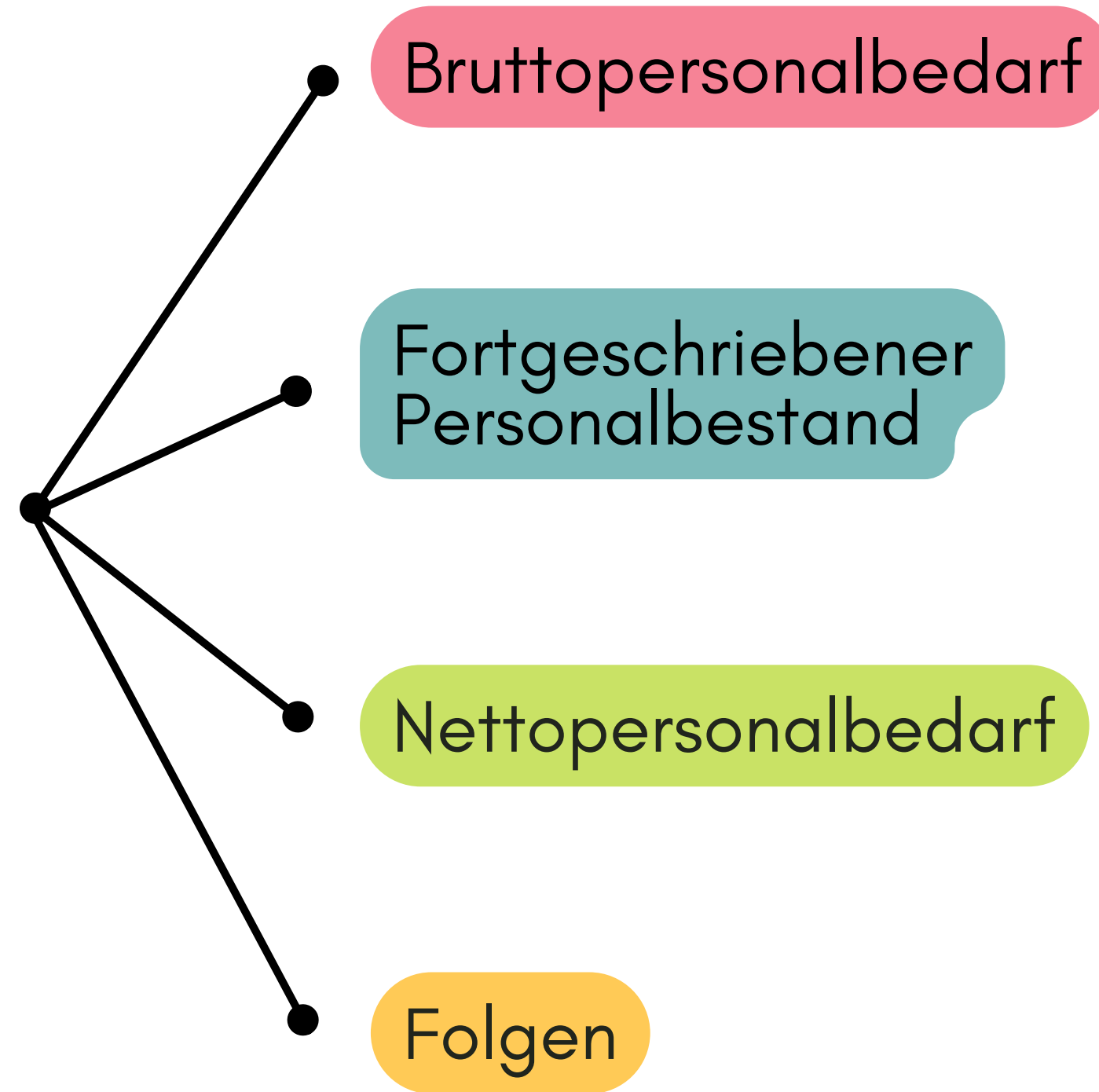
Stellenplan methode



Landers Training

www.landere-training.de

Berechnung



Landers Training

www.landert-training.de

Berechnung/ Folgen

Abbau der Stellen

- Negativer Nettopersonalbedarf – wenn Überdeckung vorliegt:
 - Versetzungen oder interne Umbesetzungen
 - Arbeitszeitverkürzung, Teilzeitangebote
 - Altersteilzeit, Vorruhestand
 - ggf. Trennungsmanagement (sozialverträglicher Personalabbau)

Aufbau der Stellen

- + Positiver Nettopersonalbedarf – wenn Unterdeckung vorliegt:
 - Rekrutierung neuer Mitarbeitender
 - Ausbildung/Qualifizierung
 - Arbeitgeberattraktivität steigern (Employer Branding)
 - ggf. Einsatz von Zeitarbeit, Digitalisierung zur Entlastung



Erklärung

Stellenplanmethode

Hier wird der Personalbedarf aus dem Soll-Stellenplan (zukünftige Organisation) abgeleitet und mit dem Ist-Personalbestand verglichen. Statt auf Produktivität oder Arbeitszeit zu setzen (wie bei der Kennzahlen- oder Arbeitszeitmethode), schaut man hier auf die geplante Aufbauorganisation des Unternehmens.

Das Ziel ist es, durch einen Soll-Ist-Vergleich zu erkennen:

- Wie viele Stellen in Zukunft besetzt sein sollen (Bruttopersonalbedarf / Soll-Zustand)
- Wie viele Mitarbeitende voraussichtlich zur Verfügung stehen (fortgeschriebener Personalbestand / Ist-Zustand)
- Welche personelle Lücke daraus entsteht (Nettopersonalbedarf, → Über- oder Unterdeckung)

Vorgehen:

1. Bruttopersonalbedarf (SOLL) → Wie viele Stellen sind laut künftiger Organisationsstruktur geplant?
2. Fortgeschriebener Personalbestand (IST) → Wie viele Mitarbeitende stehen unter Berücksichtigung von Abgängen/Zugängen voraussichtlich zur Verfügung?
3. Nettopersonalbedarf = SOLL - IST
4. Maßnahme: → Ergibt sich eine Unterdeckung, muss Personal beschafft werden
→ Überdeckung: Versetzungen, Teilzeitmodelle oder ggf. Personalabbau



Erklärung

Vorteile:

- Sehr anschauliches, strukturiertes Verfahren
- Planungssicherheit, insbesondere bei organisatorischen Veränderungen
- Grundlage für gezielte Personalmaßnahmen

Nachteile:

- Nur sinnvoll, wenn ein aktueller und geplanter Stellenplan vorhanden ist
- Qualitative Anforderungen (z. B. Kompetenzen, Fachwissen) werden nicht automatisch berücksichtigt

Beispiel:

In einer neuen Abteilung sollen 10 Stellen besetzt werden. Derzeit sind nur 6 MA verfügbar.

$10 \text{ (SOLL)} - 6 \text{ (IST)} = 4 \text{ MA Personalbedarf}$

Typische Einsatzbereiche:

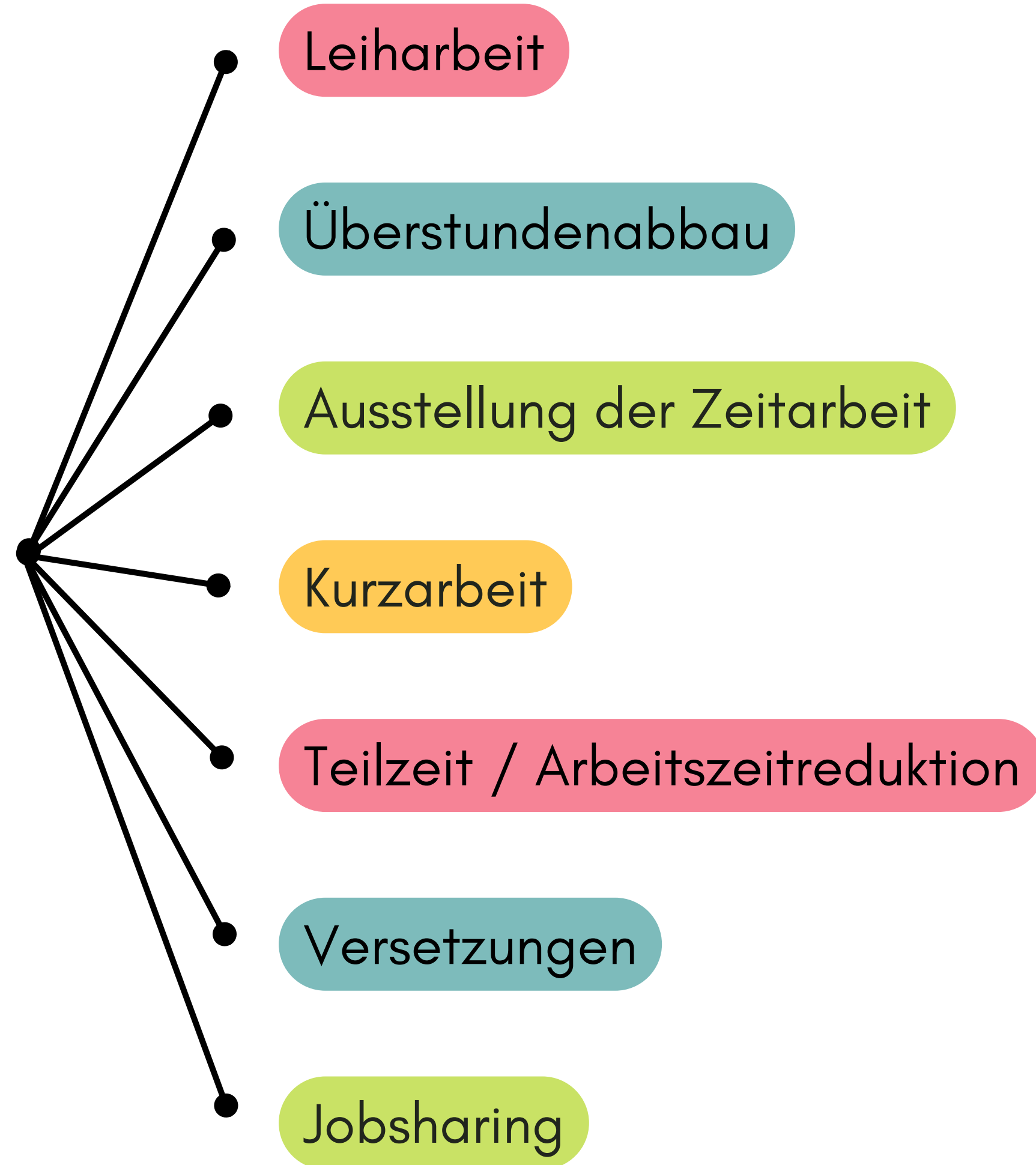
- Bei Reorganisationen oder neuen Abteilungen
- In der mittel- und langfristigen Personalplanung
- Wenn ein Unternehmen einen klaren Organigramm-/Stellenstrukturplan verfolgt
- Als Grundlage für interne und externe Stellenausschreibungen



Landers Training

www.landert-training.de

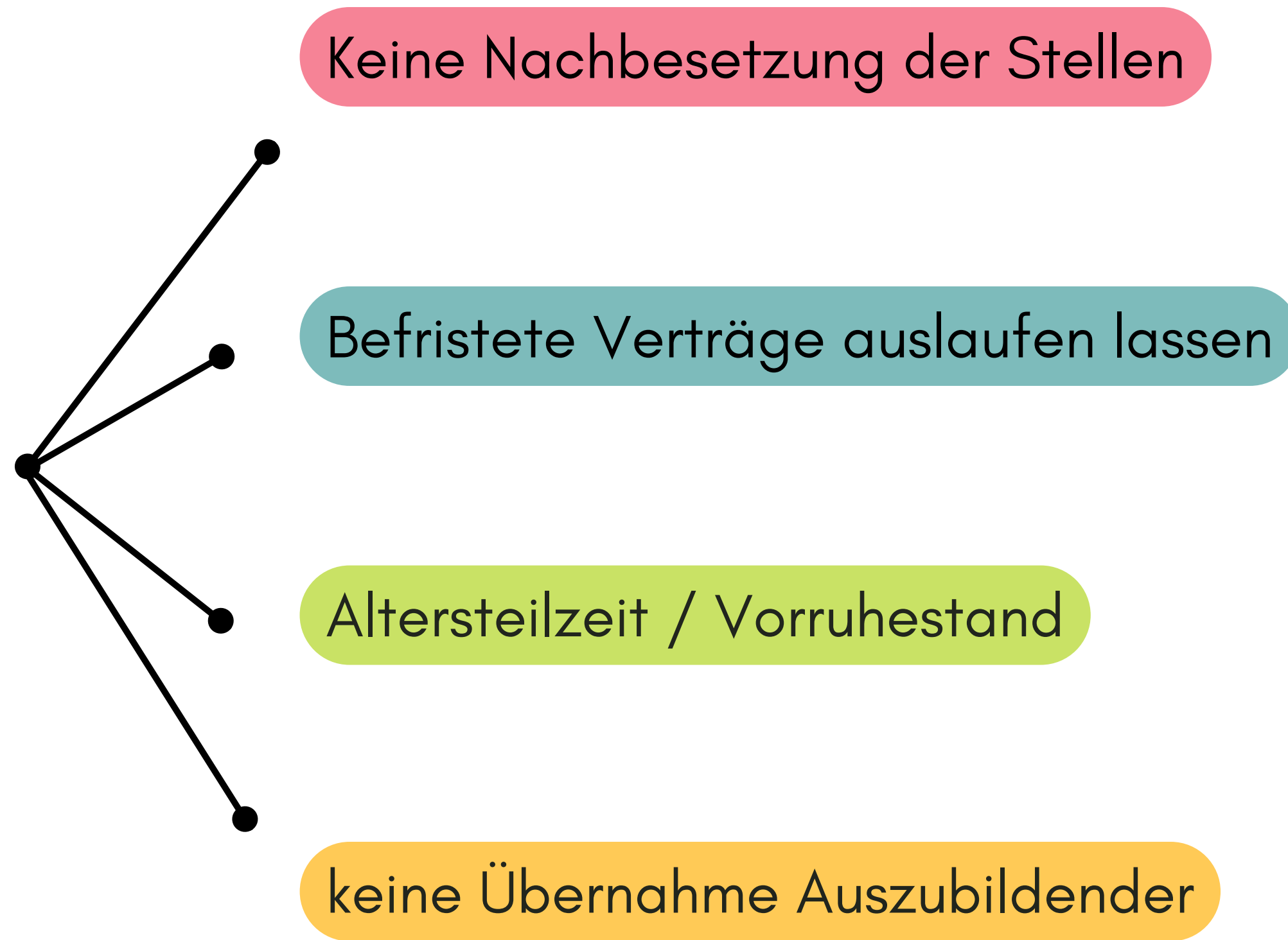
Abbau



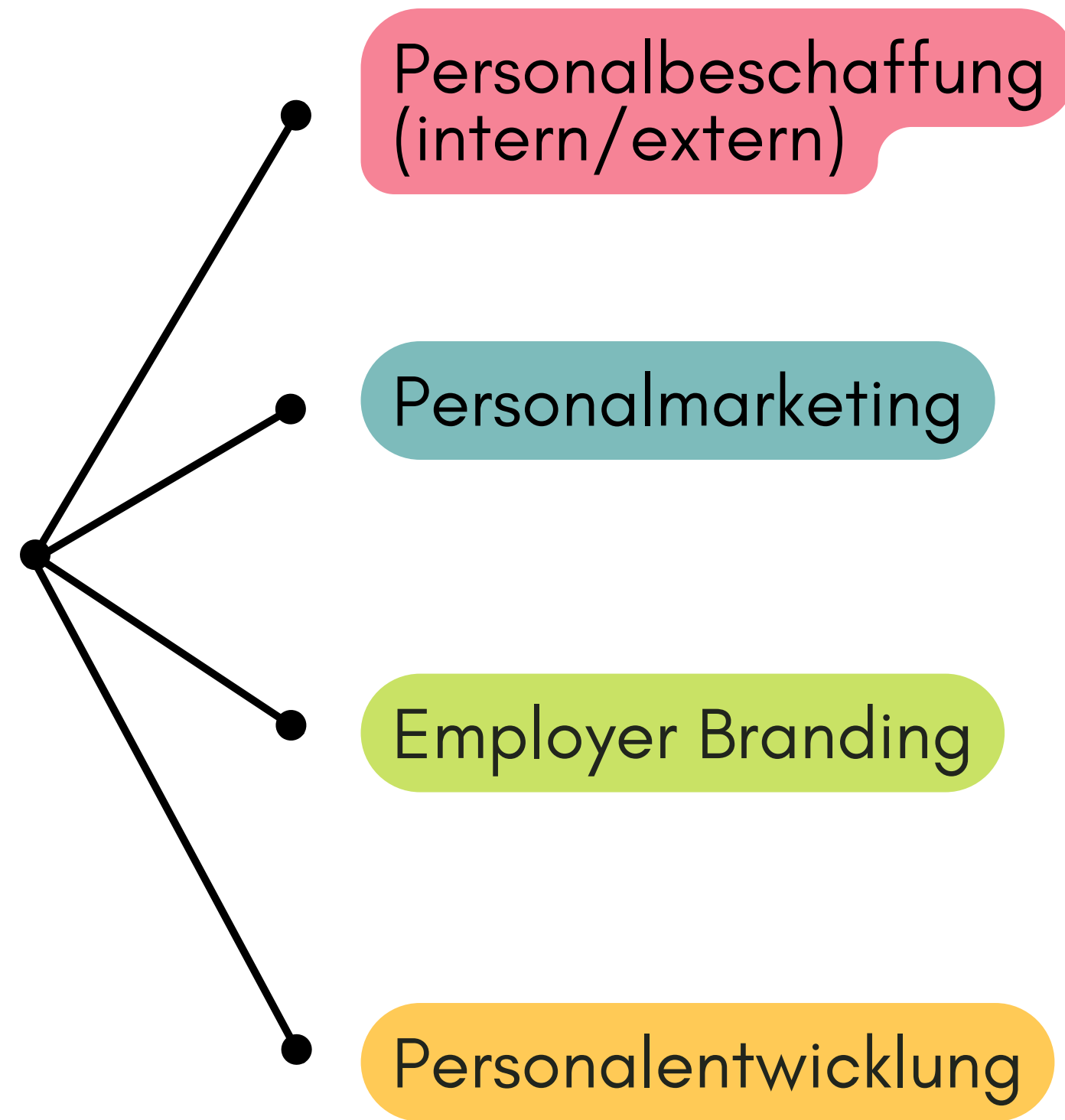
Landers Training

www.landern-training.de

Abbau



Aufbau der Stellen



Landers Training

www.landern-training.de

Aufgabe

Ausgangssituation:

Ihr Unternehmen plant im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung zweierlei Veränderungen:

- In der Logistikabteilung liegt ein Personalüberhang von 10 Mitarbeitenden vor.
- Zeitgleich wird im Bereich Digitalisierung ein Personalaufbau von 8 Stellen angestrebt.
- Zusätzlich soll innerhalb der nächsten 12 Monate eine neue Produktlinie eingeführt werden, deren Umsetzung weiteren Personalbedarf mit sich bringt.

a) Nennen Sie vier sozialverträgliche Maßnahmen, um den Personalüberhang in der Logistikabteilung zu reduzieren.

b) Erläutern Sie drei geeignete Maßnahmen, um den geplanten Personalaufbau im Bereich Digitalisierung umzusetzen.

c) Beschreiben Sie, welche Schritte der Personalplanung im Hinblick auf die Einführung der neuen Produktlinie notwendig sind.

d) Nennen Sie drei mögliche Maßnahmen, wie das Unternehmen auf eine festgestellte Personalunterdeckung reagieren kann.



Landers Training

www.landert-training.de

Lösung

- a) Sozialverträglicher Stellenabbau z.B.:
 - 1. Altersteilzeit / Vorruhestand
 - 2. Aufhebungsverträge mit Abfindung
 - 3. Versetzungen in andere Bereiche
 - 4. Nichtverlängerung befristeter Verträge

- b) Stellenaufbau im Digitalbereich
 - 1. Personalmarketing & Employer Branding → Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke zur Gewinnung digitaler Fachkräfte.
 - 2. Active Sourcing / Social Recruiting → Direkte Ansprache potenzieller Kandidat:innen über soziale Netzwerke.
 - 3. Interne Weiterbildung / Qualifizierung → Entwicklung eigener Mitarbeitender zu digitalen Fachkräften.



Lösung

c) Personalplanung für neue Produktlinie

1. Ermittlung des Personalbedarfs → Welche Qualifikationen und wie viele Mitarbeitende werden für die neue Produktlinie benötigt?
2. Abgleich mit dem aktuellen (fortgeschriebenen) Personalbestand → Gibt es intern bereits geeignete Mitarbeitende?
3. Analyse der Lücke zwischen Bedarf und Bestand:
 - → Ergibt sich eine Personalunterdeckung = Nettopersonalbedarf
 - → Formel: $\text{Bruttopersonalbedarf} - \text{fortgeschriebener Personalbestand} = \text{Nettopersonalbedarf}$

d) Reaktion auf Personalunterdeckung

1. Interne Stellenausschreibungen / Qualifizierung
2. Externe Rekrutierung (z. B. über Jobportale, Personalvermittler)
3. Stellenausschreibungen & Talent Pools aktivieren

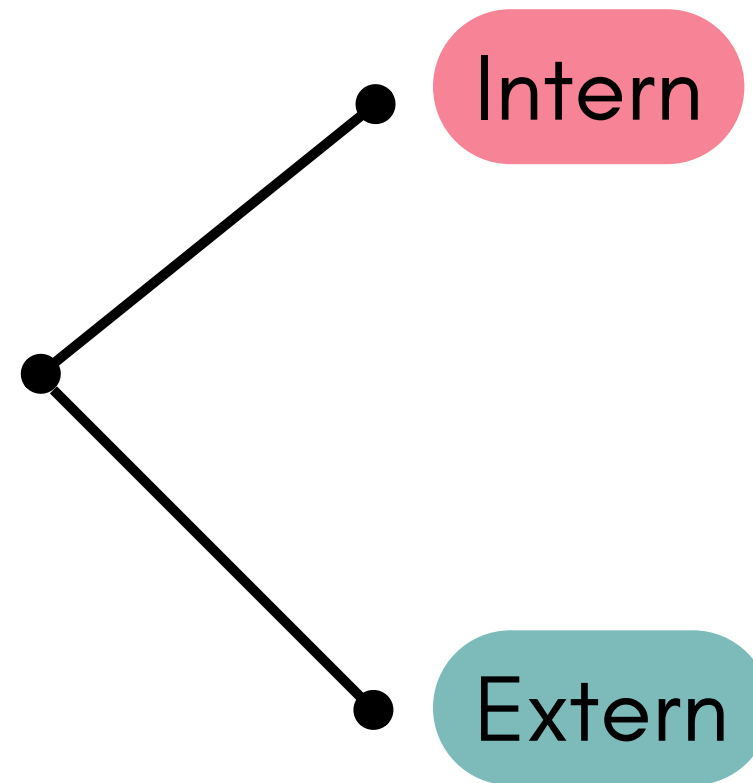




Kapitel Personalbeschaffung



Personalbeschaffung



Personal- beschaffung



Landers Training

www.landern-training.de

Intern



Die interne Personalbeschaffung bezieht sich auf die Praxis der Rekrutierung von Mitarbeitern aus dem bestehenden Personalpool des Unternehmens, anstatt neue Mitarbeiter von außen einzustellen. Wie jede Personalbeschaffungsstrategie hat auch die interne Personalbeschaffung Vor- und Nachteile.

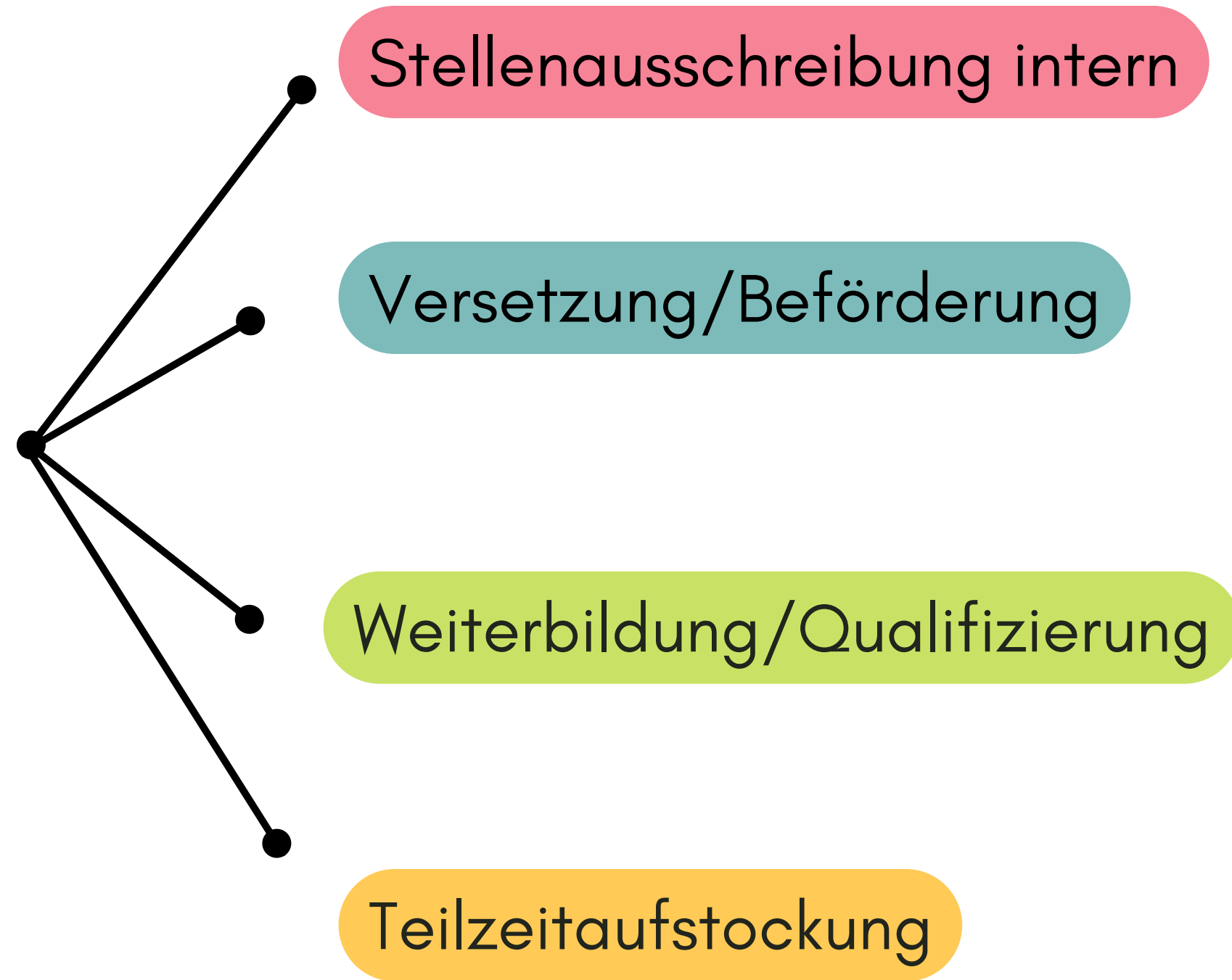
Vorteile

1. Geringere Einstellungskosten: Die interne Personalbeschaffung ist oft kostengünstiger als die Einstellung von neuen externen Mitarbeitern, da Kosten für die Werbung von Stellenangeboten, das Durchführen von Vorstellungsgesprächen und die Überprüfung von Bewerbungen eingespart werden.
2. Kürzere Einarbeitungszeit: Mitarbeiter, die intern befördert werden, sind bereits mit den Geschäftsprozessen und Kulturen des Unternehmens vertraut. Dadurch kann die Einarbeitungszeit verkürzt und die Produktivität schneller gesteigert werden.
3. Motivation und Mitarbeiterbindung: Die interne Personalbeschaffung signalisiert den Mitarbeitern, dass das Unternehmen ihre Leistung und ihr Potenzial anerkennt und fördert. Dadurch kann die Motivation der Mitarbeiter und ihre Bindung an das Unternehmen gestärkt werden.
4. Geringeres Risiko: Das Unternehmen kennt die Stärken und Schwächen der internen Mitarbeiter und kann daher besser beurteilen, ob sie in eine bestimmte Position passen oder nicht. Dadurch sinkt das Risiko einer Fehlanstellung.

Nachteile

1. Mangel an Vielfalt: Die interne Personalbeschaffung kann zu einem Mangel an Vielfalt und neuen Ideen führen, da das Unternehmen möglicherweise nicht in der Lage ist, die Fähigkeiten und Kenntnisse von Mitarbeitern von außerhalb des Unternehmens zu nutzen.
2. Begrenzte Anzahl an Kandidaten: Das Unternehmen kann möglicherweise nicht genügend interne Kandidaten finden, die die notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen für die Position haben. Dies kann die Suche nach qualifizierten Kandidaten erschweren und dazu führen, dass das Unternehmen in der Positionierung und dem Wachstum eingeschränkt wird.
3. Möglicher Konflikt: Die Beförderung eines Mitarbeiters kann zu Spannungen und Konflikten innerhalb des Unternehmens führen, wenn andere Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie benachteiligt werden oder wenn sie der Meinung sind, dass die Beförderung nicht gerechtfertigt ist.
4. Fehlende externen Perspektiven: Durch die interne Personalbeschaffung können externe Perspektiven und Erfahrungen in das Unternehmen fehlen, die für das Wachstum und die Entwicklung des Unternehmens notwendig sind.

Intern



Personal- beschaffung



Landers Training

www.landere-training.de

Extern



Externe Personalbeschaffung bezieht sich auf die Praxis der Einstellung von Kandidaten von außerhalb des Unternehmens, um vakante Positionen zu besetzen. Die externe Personalbeschaffung hat Vor- und Nachteile.

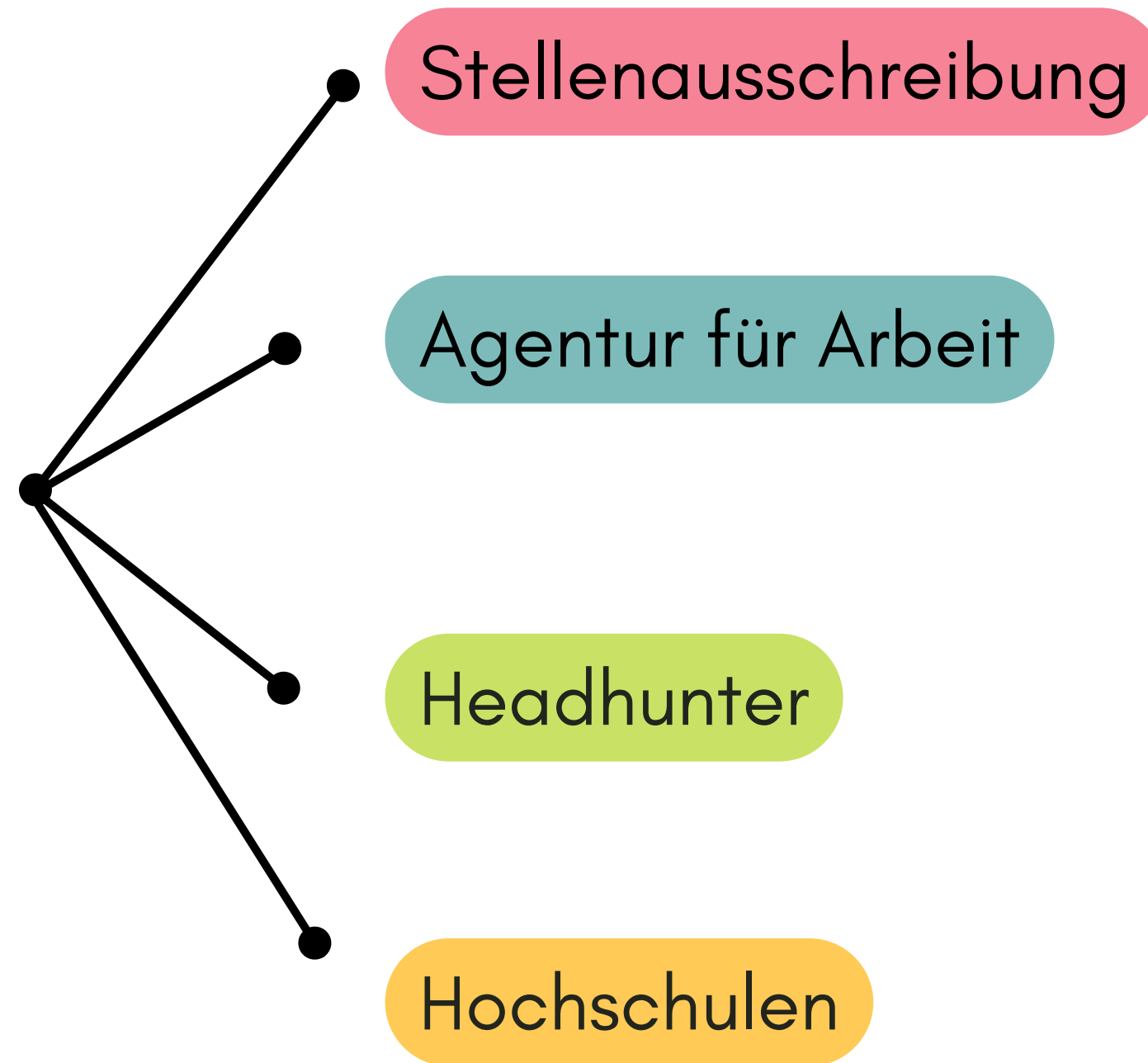
Vorteile

1. Zugang zu breiteren Talentpools: Die externe Personalbeschaffung gibt dem Unternehmen Zugang zu einem breiteren Pool an Talenten, Fähigkeiten und Erfahrungen, als es mit internen Einstellungen möglich wäre.
2. Neue Perspektiven und Ideen: Die Einstellung von Mitarbeitern von außen kann das Unternehmen mit neuen Perspektiven, Ideen und Methoden bereichern, die sonst möglicherweise nicht vorhanden wären.
3. Förderung der Unternehmenskultur: Die Einstellung von Mitarbeitern von außen kann dazu beitragen, die Unternehmenskultur zu fördern, indem neue Mitarbeiter in die Vision und Werte des Unternehmens eingeführt werden.
4. Erhöhung der Diversität: Die externe Personalbeschaffung kann dazu beitragen, eine vielfältigere Belegschaft aufzubauen, die den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden besser gerecht wird.

Nachteile

1. Höhere Einstellungskosten: Die externe Personalbeschaffung kann teurer sein als die interne Personalbeschaffung, da das Unternehmen möglicherweise mehr Ressourcen in die Suche, Auswahl und Einarbeitung neuer Mitarbeiter investieren muss.
2. Längere Einarbeitungszeit: Neue Mitarbeiter müssen sich in die Geschäftsprozesse, Arbeitsabläufe und Kultur des Unternehmens einarbeiten, was zu längeren Einarbeitungszeiten führen kann.
3. Geringere Mitarbeiterbindung: Neue Mitarbeiter von außen haben möglicherweise nicht die gleiche Bindung an das Unternehmen wie interne Mitarbeiter. Dies kann dazu führen, dass sie schneller kündigen oder das Unternehmen verlassen, was zu einem höheren Personalwechsel führen kann.
4. Risiken bei der Einstellung: Es gibt immer das Risiko, dass ein neuer Mitarbeiter nicht in das Unternehmen und seine Arbeitsabläufe passt oder dass er/sie nicht die notwendigen Fähigkeiten oder Qualifikationen für die Position hat. Dies kann negative Auswirkungen auf die Produktivität und das Arbeitsklima haben.

Extern



Landers Training

www.landern-training.de

Aufgabe

Prüfungsaufgabe: Strategien der Personalbeschaffung

Situationsbeschreibung:

Die FreshPro GmbH, ein Unternehmen in der Lebensmittelindustrie, sucht nach effektiven Strategien zur Rekrutierung und Bindung qualifizierter Fachkräfte. Die Geschäftsleitung möchte interne und externe Personalbeschaffungsmethoden prüfen, um den Fachkräftebedarf zu decken und eine langfristige Perspektive für Mitarbeitende zu schaffen. Dabei sollen auch alternative Wege berücksichtigt werden, um eine größere Bandbreite an Bewerbenden anzusprechen.

Teilaufgabe a) (6 Punkte)

Nennen Sie je zwei Vor- und Nachteile der internen und externen Personalbeschaffung und gehen Sie auf Herausforderungen und Potenziale ein.

Teilaufgabe b) (6 Punkte)

Beschreiben Sie drei interne Maßnahmen, die die FreshPro GmbH nutzen könnte, um Fachkräfte aus den eigenen Reihen zu entwickeln. Geben Sie für jede Maßnahme ein Beispiel und erklären Sie, wie sie den Fachkräftebedarf langfristig unterstützt.

Teilaufgabe c) (3 Punkte)

Schlagen Sie zwei alternative Wege zur externen Personalgewinnung vor, die über klassische Stellenausschreibungen hinausgehen, und begründen Sie, warum diese Ansätze sinnvoll für die FreshPro GmbH sein könnten.



Landers Training

www.landere-training.de

Lösung

a) Vor- und Nachteile der internen und externen Personalbeschaffung

Interne Personalbeschaffung

- Vorteile:

1. Mitarbeiter kennen bereits die Unternehmenskultur und Abläufe, was die Einarbeitungszeit reduziert.
2. Kosteneffizienter als die externe Beschaffung, da keine teuren Rekrutierungsprozesse notwendig sind.

- Nachteile:

1. Potenzielles Konfliktpotenzial unter Mitarbeitenden bei Beförderungen.
2. Die Auswahl ist auf die bestehenden Mitarbeitenden beschränkt, was die Innovationskraft einschränken könnte.

Externe Personalbeschaffung

- Vorteile:

1. Frische Ideen und neue Perspektiven können ins Unternehmen gebracht werden.
2. Größere Auswahl an qualifizierten Bewerbenden, die spezifische Anforderungen erfüllen können.

- Nachteile:

1. Höhere Kosten für Rekrutierung und Onboarding.
2. Risiko der Fehlbesetzung, da externe Kandidaten das Unternehmen nicht kennen.

Herausforderungen und Potenziale:

Die FreshPro GmbH sollte abwägen, ob sie kurzfristig Positionen besetzen oder langfristig die Entwicklung von Mitarbeitenden fördern möchte. Eine gute Kombination beider Strategien erhöht Flexibilität und Attraktivität als Arbeitgeber.



Landers Training

www.landert-training.de

Lösung

b) Interne Maßnahmen zur Entwicklung von Fachkräften

1. Fort- und Weiterbildungsprogramme:

- Beispiel: Einführung eines Schulungsprogramms zur Qualifikation in Produktionsmanagement.
- Langfristige Unterstützung: Ermöglicht Mitarbeitenden, sich beruflich weiterzuentwickeln und qualifizierte Positionen intern zu besetzen.

2. Mentoring-Programme:

- Beispiel: Erfahrene Führungskräfte begleiten Nachwuchskräfte und teilen ihr Wissen.
- Langfristige Unterstützung: Fördert gezielte Entwicklung und Bindung von Talenten durch individuelle Betreuung.

3. Job-Rotation:

- Beispiel: Mitarbeitende wechseln temporär in andere Abteilungen, um neue Kompetenzen zu erwerben.
- Langfristige Unterstützung: Stärkt die Vielseitigkeit der Mitarbeitenden und erhöht deren Flexibilität.

c) Alternative Wege zur externen Personalgewinnung

1. Active Sourcing:

- Begründung: Durch direkte Ansprache auf Plattformen wie LinkedIn kann FreshPro gezielt Fachkräfte finden, die den Anforderungen entsprechen. Dies spart Zeit und erhöht die Erfolgsquote.

2. Employer Branding durch Social Media:

- Begründung: Mit einem authentischen Arbeitgeberauftritt auf Plattformen wie Instagram und TikTok spricht FreshPro eine jüngere Zielgruppe an, die sonst möglicherweise nicht erreicht wird. Dies stärkt die Attraktivität des Unternehmens.



Landers Training

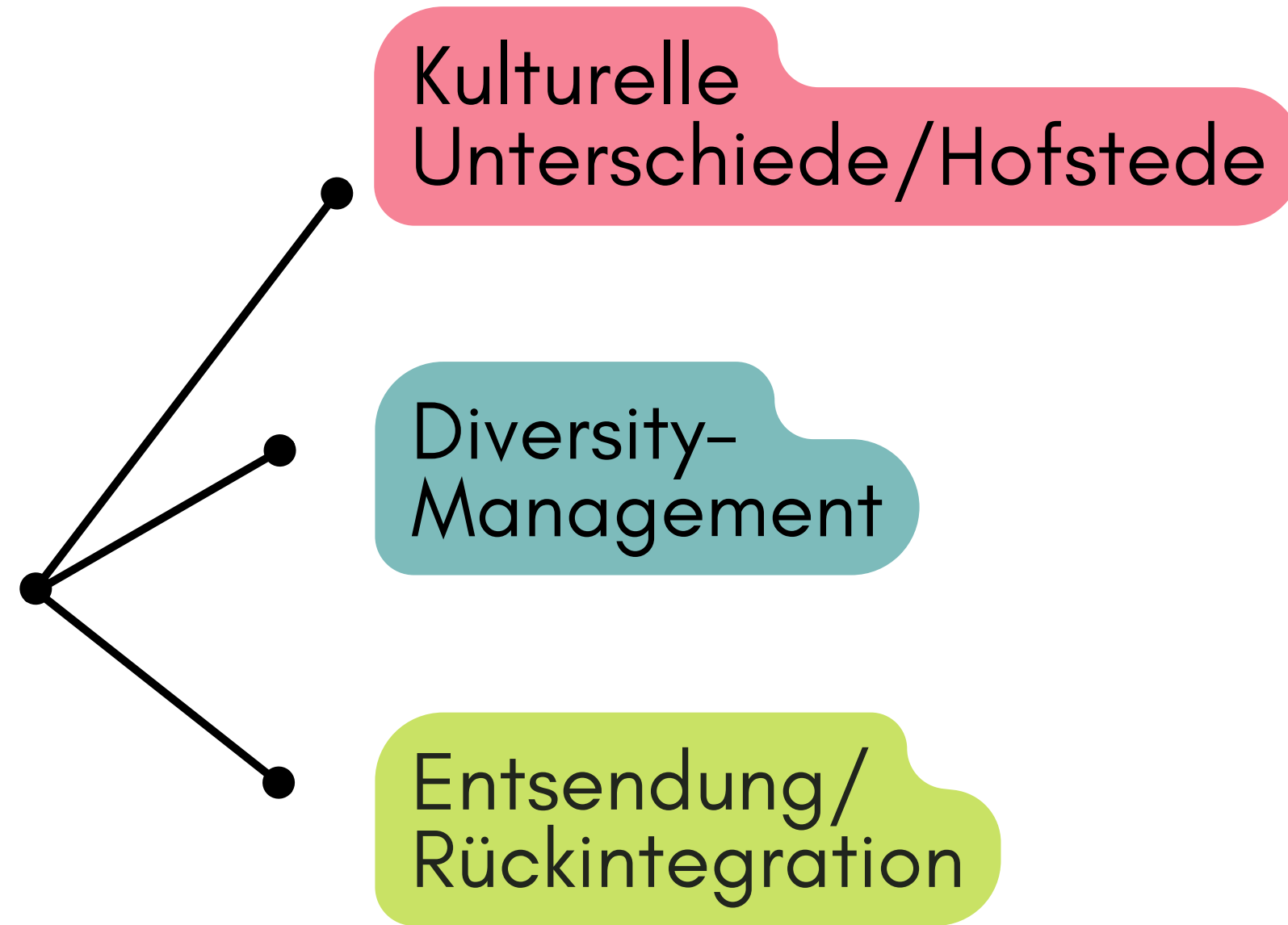
www.landert-training.de



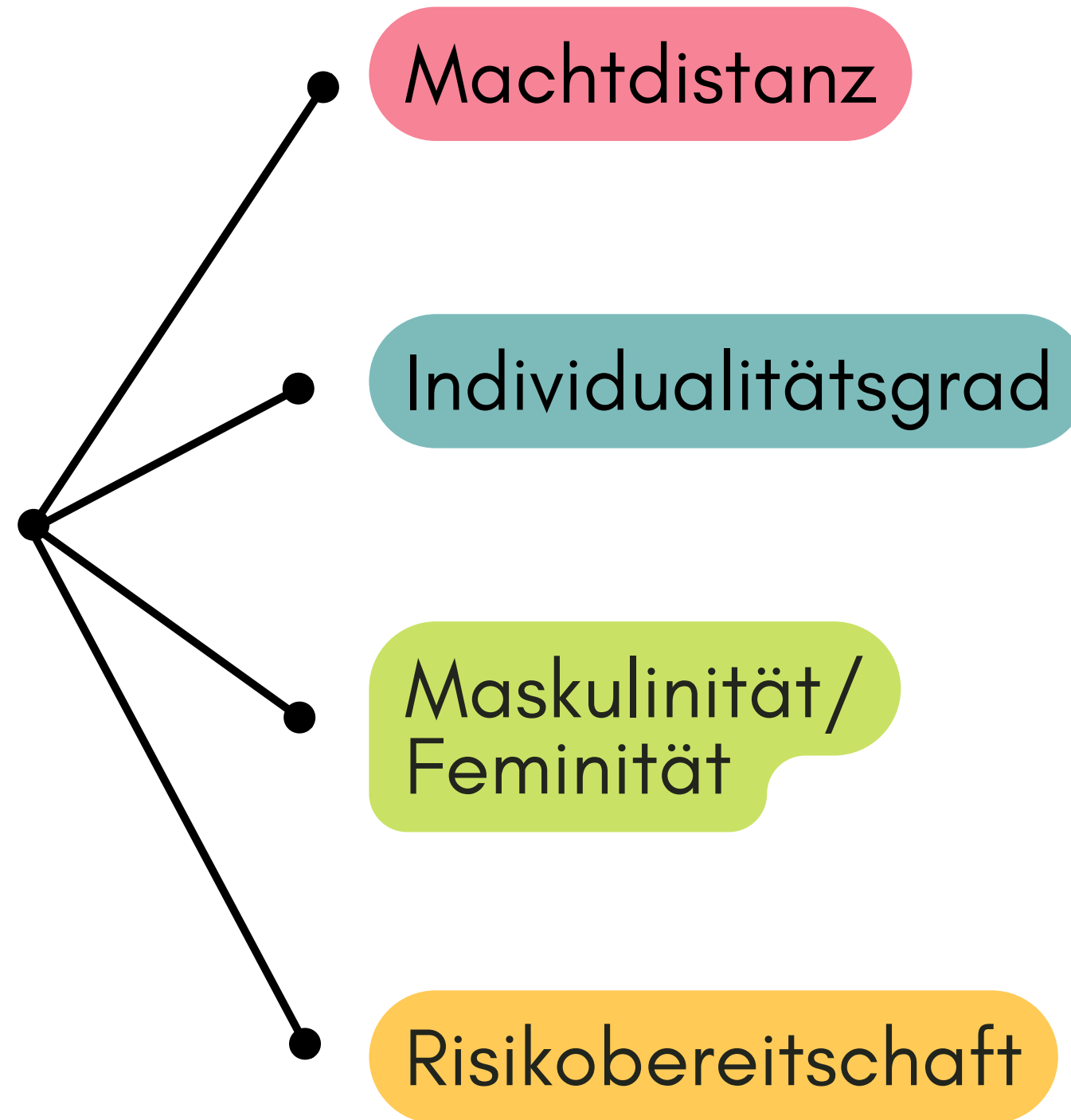
Kapitel Interkulturelles Management



International



Kulturelle Unterschiede/ Hofstede



Landers Training

www.landere-training.de

Erklärung

Hofstede entwickelte ein Modell mit sechs Kulturdimensionen, um kulturelle Unterschiede zwischen Ländern vergleichbar zu machen. Diese beeinflussen maßgeblich Zusammenarbeit, Führung, Kommunikation und Motivation in internationalen Teams.

Die sechs Kulturdimensionen nach Hofstede:

1. Machtdistanz (Power Distance)

→ Wie stark wird Hierarchie akzeptiert?

Hohe Machtdistanz = autoritärer Führungsstil; niedrige = flache Hierarchien, Mitbestimmung

2. Individualismus vs. Kollektivismus

→ Zählt eher das Individuum oder die Gruppe?

Individualistisch: Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung

Kollektivistisch: Gruppendenken, Loyalität, Harmonie

3. Maskulinität vs. Femininität

→ Welche Werte dominieren?

Maskulin: Leistung, Wettbewerb, Erfolg

Feminin: Zusammenarbeit, Fürsorge, Lebensqualität



Landers Training

www.landere-training.de

Erklärung

4. Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance)

→ Wie gehen Menschen mit Unsicherheit und Veränderungen um?

Hohe Unsicherheitsvermeidung: Regeln, Sicherheit, klare Strukturen

Niedrige: Offenheit für Neues, Flexibilität

5. Langfrist- vs. Kurzfristorientierung

→ Denken und handeln Menschen eher langfristig oder kurzfristig?

Langfristig: Ausdauer, Sparsamkeit, Zukunftsplanung

Kurzfristig: Tradition, sofortige Ergebnisse, Gegenwartsorientierung

6. Nachgiebigkeit vs. Beherrschung (Indulgence vs. Restraint)

→ Dürfen Menschen ihren Bedürfnissen nachgehen?

Nachgiebig: Lebensfreude, Genuss, Freiräume

Beherrscht: Disziplin, Pflichtgefühl, Zurückhaltung

Wer mit internationalen Teams arbeitet oder im Ausland führt, muss kulturelle Unterschiede verstehen und respektieren. Das Modell hilft, Missverständnisse zu vermeiden, den richtigen Führungsstil zu wählen und die Zusammenarbeit gezielter zu gestalten.



Landers Training

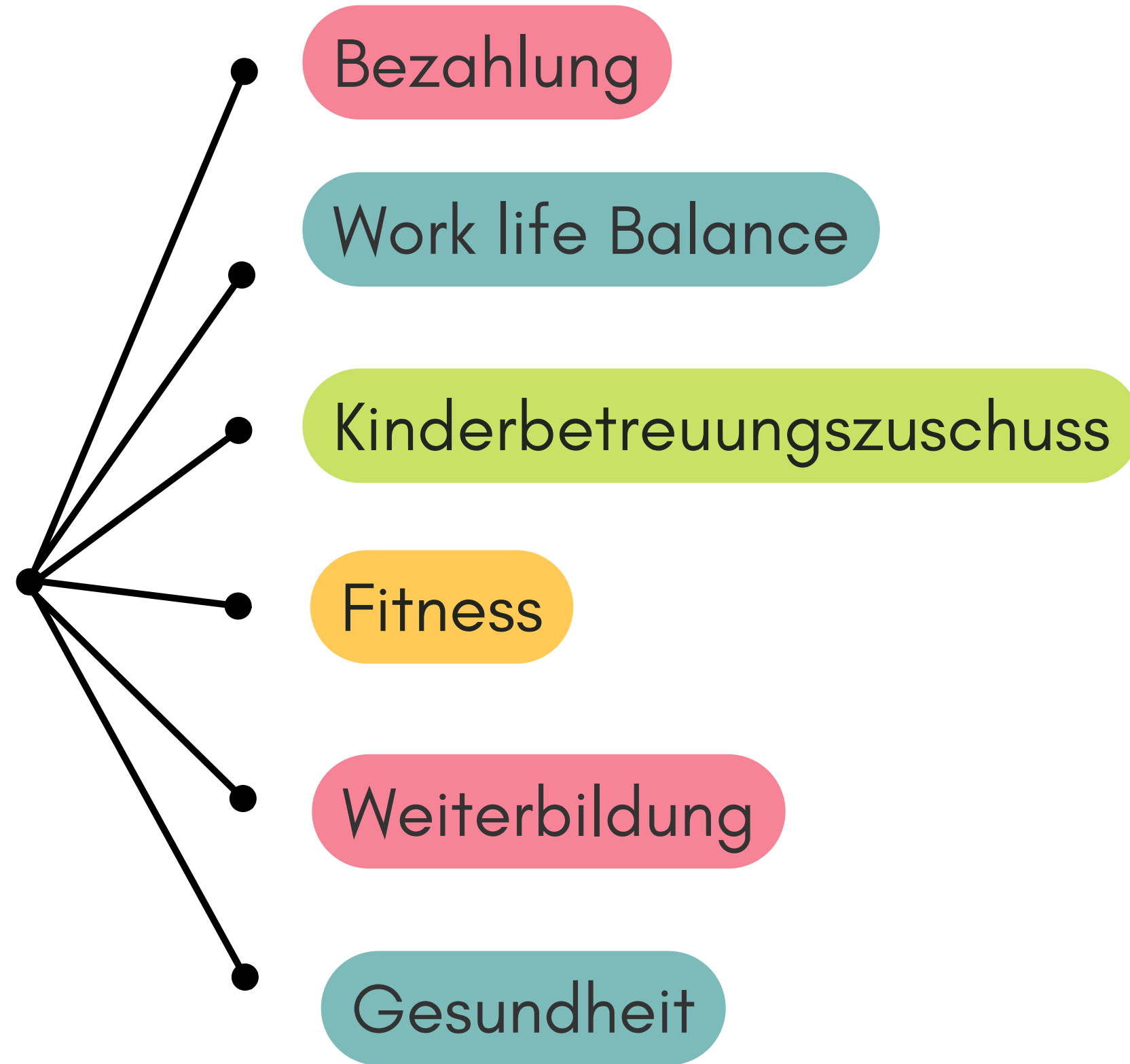
www.landere-training.de



Kapitel Cafeteria System



Cafeteria System



Landers Training

www.landert-training.de

Cafeteria System

Das Cafeteria-System – Flexible Benefits für Mitarbeiter

Das Cafeteria-System ist ein moderner Ansatz im Employer Branding, bei dem Mitarbeiter aus einem Angebot individueller Benefits wählen können. Es sorgt für Flexibilität, steigert die Zufriedenheit und stärkt die Arbeitgebermarke.

Die Mitarbeiter können Leistungen auswählen, die zu ihrer Lebenssituation passen – daher der Name, inspiriert von einer Speisekarte.

Typische Benefits:

- Finanzielles: Zuschüsse zur Altersvorsorge, Boni, Essensgutscheine
- Gesundheit: Fitnessangebote, Gesundheitsprogramme, Wellness
- Work-Life-Balance: Flexible Arbeitszeiten, zusätzliche Urlaubstage
- Weiterbildung: Fachkurse, Seminare, Sprachkurse

Warum ist das Cafeteria-System so wichtig?

- Es bietet Individualität, indem es auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht.
- Es fördert die Mitarbeiterbindung und senkt die Fluktuation.
- Es stärkt das Employer Branding, da es die Attraktivität des Unternehmens erhöht.



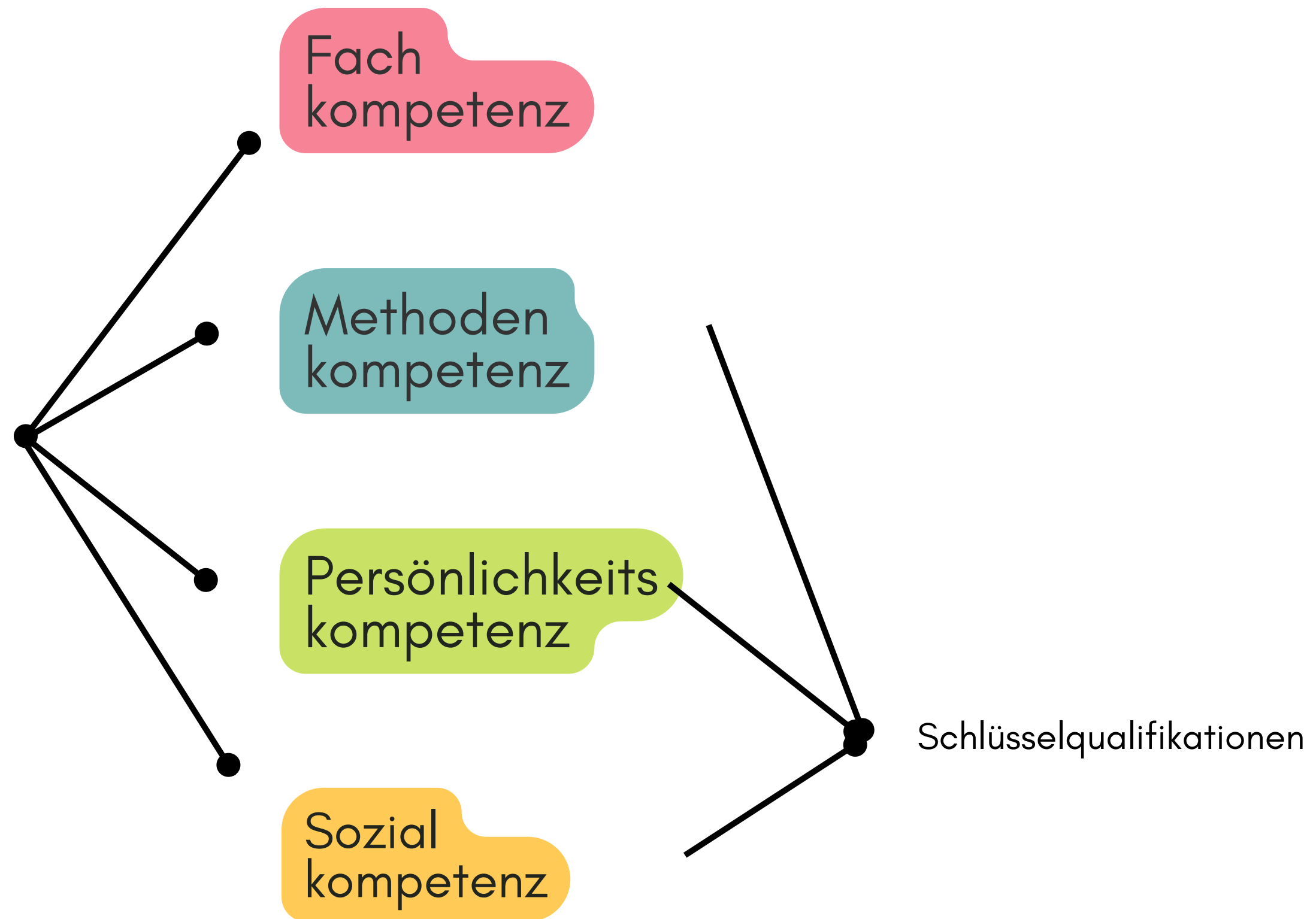
Landers Training

www.landern-training.de



Kapitel Kompetenzen

Kompetenzen



Landers Training

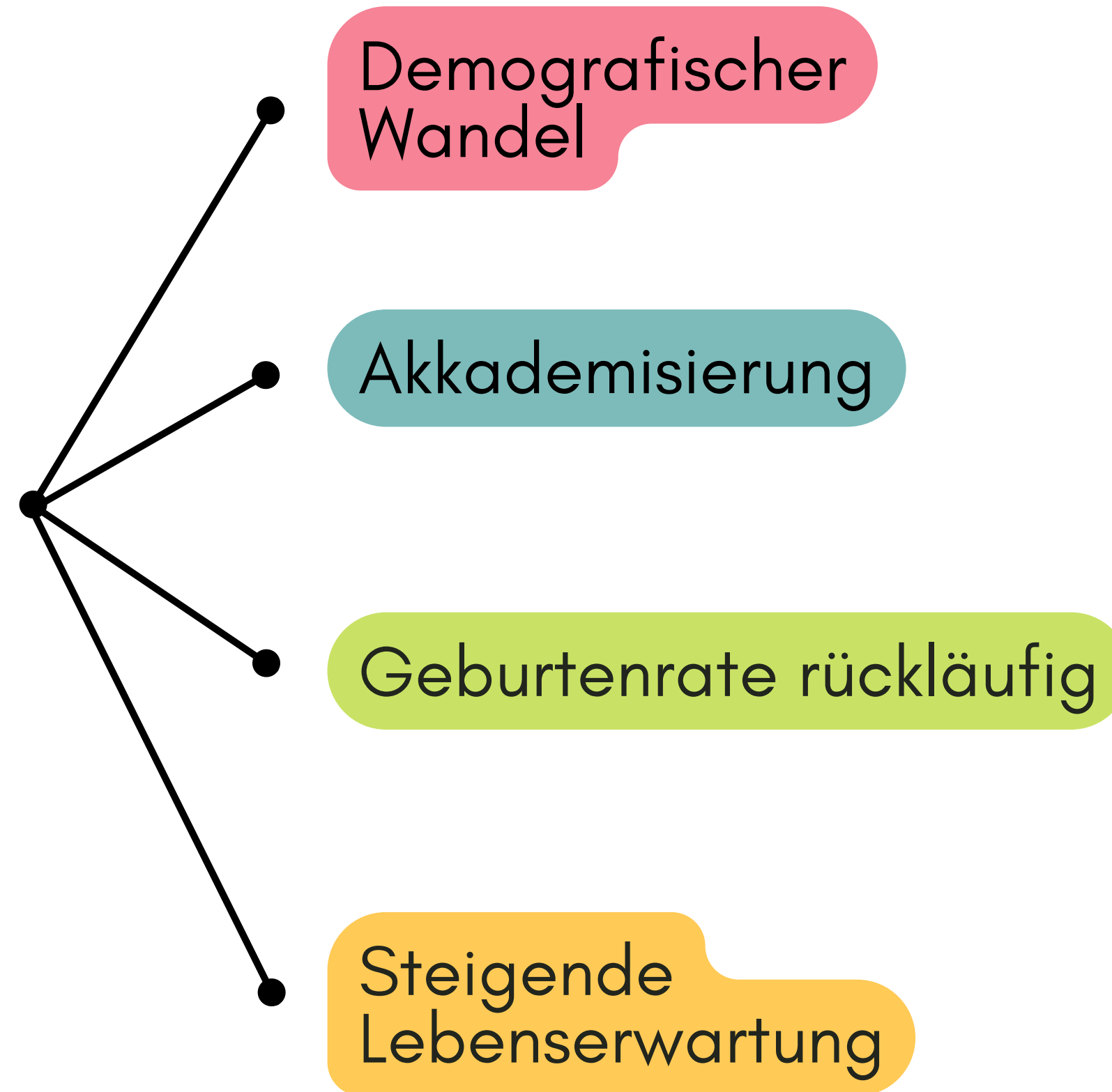
www.landern-training.de



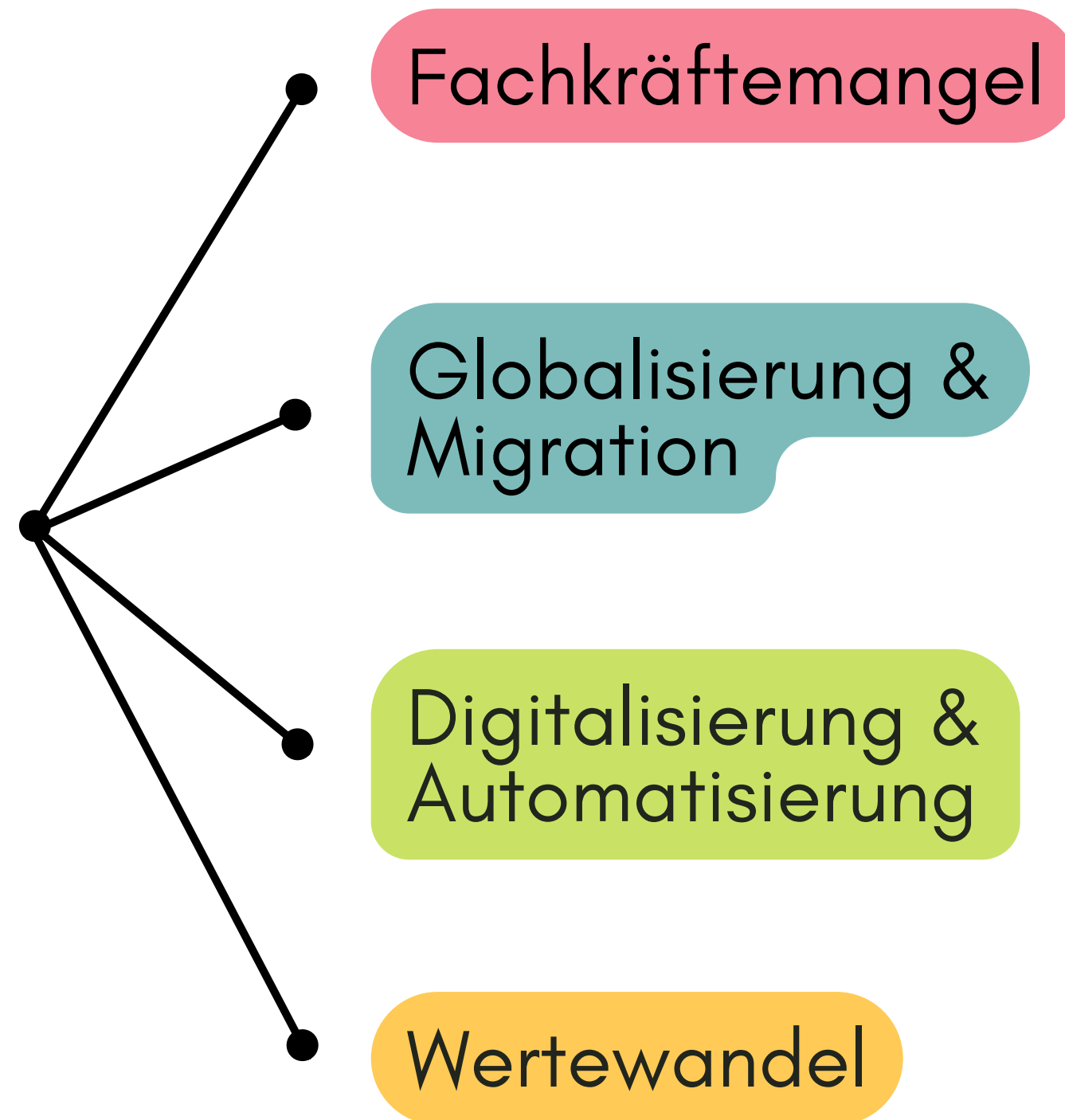
Kapitel
Herausforderungen am
Arbeitsmarkt



Arbeitsmarkt



Arbeitsmarkt



Landers Training

www.landere-training.de

Erklärung

Der Arbeitsmarkt steht vor strukturellen Veränderungen, die langfristige Auswirkungen auf Unternehmen und deren Personalplanung haben. Wichtige Herausforderungen dabei sind:

Demografischer Wandel

Die Bevölkerung altert, die geburtenstarken Jahrgänge gehen in Rente, während weniger junge Menschen nachkommen.

Folge: Fachkräftemangel, Wissensverlust durch ausscheidende Mitarbeitende, verstärkter Wettbewerb um junge Talente.

Zunahme von Studierenden

Immer mehr junge Menschen entscheiden sich für ein Studium statt für eine duale Ausbildung.

Folge: Weniger Bewerber für Ausbildungsberufe, Engpässe in handwerklichen und gewerblich-technischen Bereichen.

Sinkende Geburtenrate

Seit Jahrzehnten werden weniger Kinder geboren.

Folge: Die Zahl der Schulabgänger nimmt ab, was langfristig zu weniger Arbeitskräften führt.

Steigende Lebenserwartung

Die Menschen leben immer länger und bleiben auch länger im Erwerbsleben.

Folge: Unternehmen müssen altersgerechte Arbeitsplätze schaffen, Gesundheitsmanagement fördern und den Wissenstransfer sichern.



Landers Training

www.landert-training.de

Erklärung

Fachkräftemangel

- Besonders in Handwerk, Pflege, IT und technischen Berufen
- Ursache: Kombination aus demografischem Wandel und rückläufigem Ausbildungsinteresse
- Unternehmen müssen verstärkt ausbilden, qualifizieren und Fachkräfte halten

Globalisierung & Migration

- Chancen durch internationale Fachkräfte
- Gleichzeitig Herausforderungen bei Integration, Sprache und kultureller Vielfalt
- Notwendig: interkulturelle Kompetenz, klare Einarbeitungskonzepte

Digitalisierung & Automatisierung

- Wegfall einfacher Tätigkeiten, gleichzeitig Bedarf an digitalen Kompetenzen
- Arbeitsplätze wandeln sich – neue Berufsbilder entstehen
- Weiterbildung & lebenslanges Lernen werden entscheidend

Wertewandel und neue Ansprüche

- Jüngere Generationen legen mehr Wert auf Work-Life-Balance, Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Mitgestaltung
- Arbeitgeberattraktivität wird wichtiger (Stichwort: Employer Branding)

Diese Entwicklungen erfordern eine vorausschauende Personalpolitik: gezielte Ausbildung, lebenslanges Lernen, flexible Arbeitsmodelle und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung werden immer wichtiger.



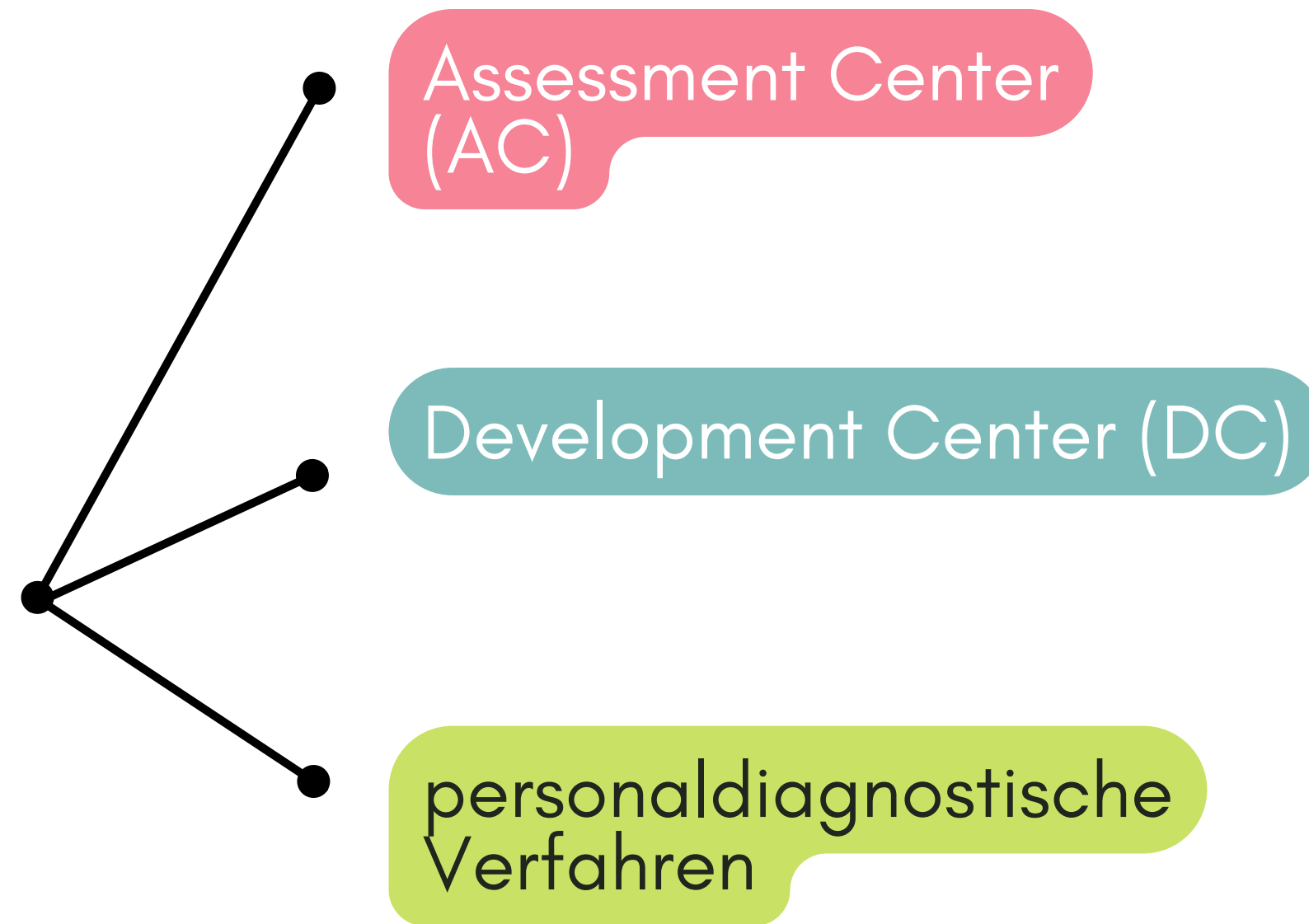
Landers Training

www.landert-training.de



Kapitel
Center Verfahren

Center Verfahren



Landers Training

www.landere-training.de

Assessment Center

Ein Assessment Center (AC) ist ein strukturiertes Auswahlverfahren, das von Unternehmen eingesetzt wird, um Bewerber oder interne Kandidaten hinsichtlich ihrer fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen zu beurteilen.

Ziel ist es, das Verhalten der Teilnehmenden in möglichst realitätsnahen Situationen zu beobachten und daraus Rückschlüsse auf die Eignung für eine bestimmte Position zu ziehen.

Assessment Center werden unter anderem bei der Auswahl von Führungskräften, Auszubildenden, Fachkräften oder im Rahmen interner Beförderungsentscheidungen eingesetzt.

Ziele eines Assessment Centers:

- vergleichbare und möglichst objektive Bewertung mehrerer Kandidaten
- Analyse von Soft Skills wie Teamfähigkeit, Konfliktverhalten, Kommunikationsfähigkeit und Stressresistenz
- Erkennen von Potenzial für spätere Führungs- oder Projektverantwortung



Landers Training

www.landert-training.de

Assessment Center



Landers Training

www.landere-training.de

Typische Übungen im Assessment Center:

- Selbstpräsentation: Ziel ist die Beurteilung von Kommunikationsfähigkeit, Selbstreflexion und Auftreten. Die Teilnehmenden stellen sich strukturiert vor und erläutern Motivation sowie Eignung für die Position.
- Gruppendiskussion (mit oder ohne Leitung): Beobachtet werden Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Argumentationsfähigkeit und der Umgang mit unterschiedlichen Meinungen innerhalb der Gruppe.
- Rollenspiel: Dient der Einschätzung von Empathie, Konfliktverhalten und Problemlösungskompetenz, häufig in Gesprächssituationen mit Mitarbeitenden oder Kunden.
- Postkorb-Übung: Hier stehen Zeitmanagement, Priorisierungsfähigkeit und Entscheidungsverhalten im Vordergrund. Die Teilnehmenden müssen mehrere Aufgaben innerhalb eines begrenzten Zeitraums bearbeiten.
- Präsentationsaufgabe: Bewertet werden Struktur, Ausdrucksfähigkeit, Überzeugungskraft und der Umgang mit begrenzter Vorbereitungszeit.
- Interview oder Einzelgespräch: Zielt auf ein vertieftes Kennenlernen der Persönlichkeit, der Motivation und der bisherigen Erfahrungen ab.

Development Center

Ein Development Center (DC) ist ein strukturiertes Instrument der Personalentwicklung, das im Ablauf dem Assessment Center ähnelt, jedoch eine andere Zielsetzung verfolgt. Es dient nicht der Auswahl von Mitarbeitenden, sondern der gezielten Förderung und Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen und Potenziale.

Im Vordergrund stehen die Analyse individueller Stärken und Entwicklungsfelder sowie die Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben, zum Beispiel Führungs- oder Projektverantwortung.

Ziele eines Development Centers:

- Sichtbarmachung persönlicher Stärken und Entwicklungsbedarfe
- Identifikation von Potenzialen für zukünftige Aufgaben
- Ableitung gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen wie Schulungen oder Coaching
- Nutzung von Feedback als Grundlage für Karriere- und Entwicklungsgespräche



Landers Training

www.landert-training.de

Development Center



Landers Training

www.landern-training.de

Typische Übungen im Development Center:

- Selbst- und Fremdbild-Vergleich (z. B. 360-Grad-Feedback)
 - Dient dem Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit der Einschätzung durch Führungskräfte oder Kollegen und fördert die Selbstreflexion.
 - Beispiel: Der Mitarbeitende schätzt seine Führungs- und Kommunikationskompetenz selbst ein. Parallel geben Führungskraft und Team eine Fremdeinschätzung ab. Abweichungen werden in einem Feedbackgespräch reflektiert und in Entwicklungsziele überführt.
- Simulation von Führungs- oder Arbeitssituationen
 - Hier wird beobachtet, wie Teilnehmende mit Führungsaufgaben, Entscheidungsprozessen und Konfliktsituationen umgehen.
 - Beispiel: Der Teilnehmende übernimmt die Rolle einer Führungskraft und führt ein Mitarbeitergespräch mit einer simulierten Konfliktsituation, etwa bei Leistungsproblemen oder Zielabweichungen.
- Postkorb-Übung (Inbox Simulation)
 - Ziel ist die Analyse von Zeitmanagement, Priorisierungsfähigkeit sowie Delegations- und Entscheidungsverhalten unter Zeitdruck.
 - Beispiel: Es liegen mehrere Aufgaben in Form von E-Mails, Notizen oder Telefonvermerken vor. Innerhalb eines festgelegten Zeitraums müssen Prioritäten gesetzt, Entscheidungen getroffen und Maßnahmen dokumentiert werden.

Development Center

- Gruppenübung mit Feedbackrunde
 - Dient der Beobachtung von Teamfähigkeit, Kommunikationsverhalten sowie Rollen- und Konfliktverhalten innerhalb einer Gruppe.
- Präsentationsaufgabe mit Feedback
 - Ziel ist die Beurteilung von Auftreten, Überzeugungskraft und der Fähigkeit, Inhalte strukturiert darzustellen.
- Entwicklungsgespräch mit Führungskraft oder Coach
 - Dient der Auswertung der Ergebnisse des Development Centers sowie der Planung konkreter Entwicklungsmaßnahmen.

→ Das Development Center dient der systematischen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden und bildet die Grundlage für gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen.




Landers Training

www.landere-training.de

Unterschiede

Unterschiede der beiden

Assessment Center	Development Center
 Fokus: Auswahl und Bewertung	 Fokus: Entwicklung und Förderung
 Vergleich mit Mitbewerbern	 Analyse individueller Potenziale
 Einmaliger Charakter	 Teil eines kontinuierlichen Prozesses
 Ziel: Einstellung / Beförderung	 Ziel: Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung

Während das Assessment Center eine Entscheidungsgrundlage für Auswahl- und Besetzungsprozesse liefert, unterstützt das Development Center die systematische Weiterentwicklung von Kompetenzen und Potenzialen.

Merke: Assessment Center dienen der Auswahl, Development Center der gezielten Entwicklung von Mitarbeitenden.



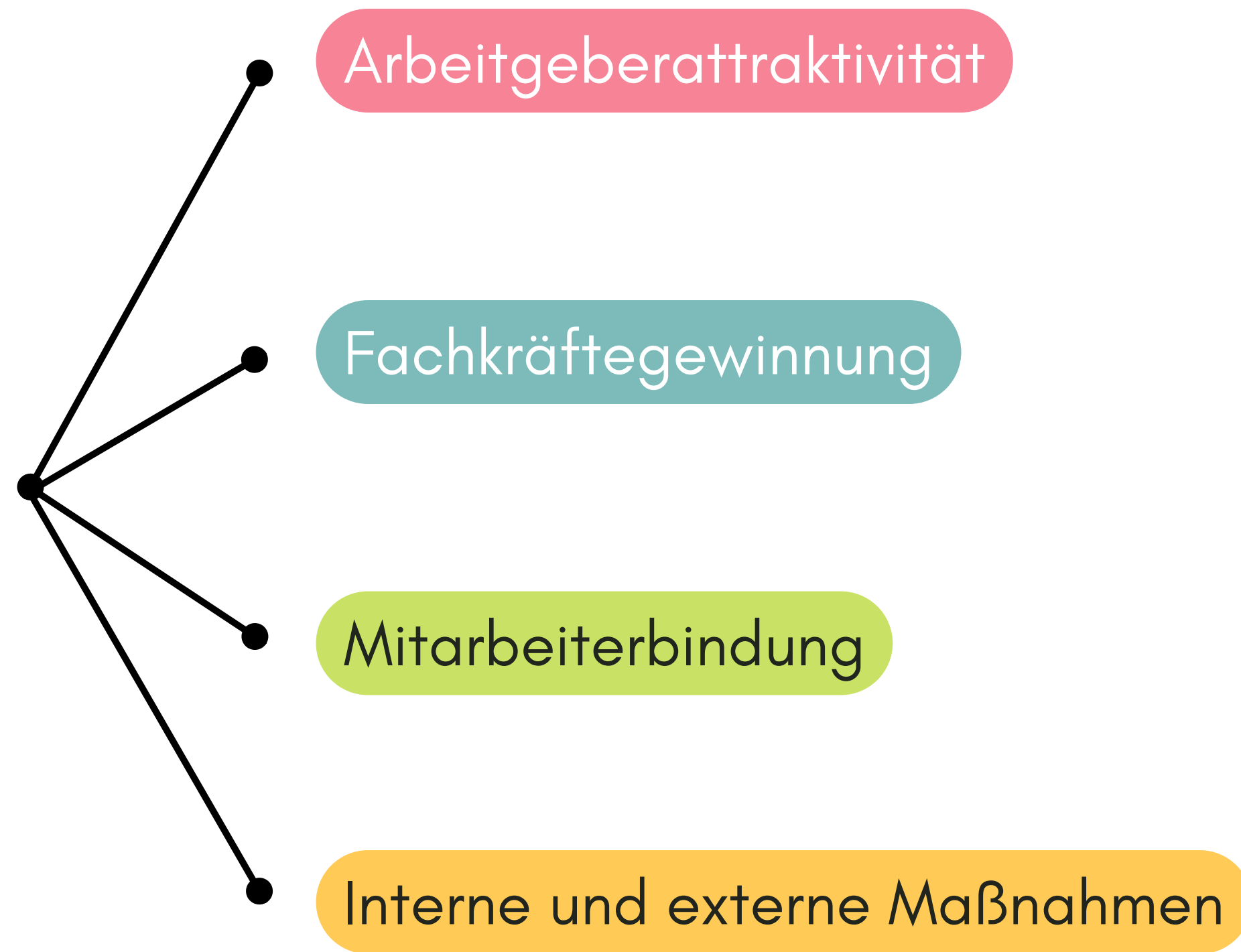
Landers Training

www.landert-training.de



Kapitel
Employer Branding

Employer Branding



Landers Training

www.landere-training.de

Employer Branding



Landers Training

www.landern-training.de

Employer Branding – Arbeitgeberattraktivität strategisch gestalten

Employer Branding bezeichnet den strategischen Aufbau und die Pflege einer attraktiven Arbeitgebermarke über den gesamten Employee Lifecycle (Mitarbeiterlebenszyklus) hinweg, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und Mitarbeitende langfristig zu binden.

Ziel ist die klare Abgrenzung von anderen Arbeitgebern durch Werte, Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen. Unternehmenskultur und Werte prägen maßgeblich die Employee Experience, also die Gesamtheit der Erfahrungen, die Mitarbeitende im Unternehmen machen.

Ziele des Employer Brandings

- Gewinnung und Ansprache qualifizierter Fachkräfte
- Langfristige Mitarbeiterbindung
- Senkung der Fluktuation
- Verbesserung des Arbeitgeberimages (intern und extern)
- Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen

→ Steigende Motivation und Produktivität sind Folgewirkungen erfolgreichen Employer Brandings.

Employer Branding



Landers Training

www.landere-training.de

Bausteine des Employer Brandings:

Unternehmenskultur und Werte

- Offenheit, Teamgeist, Nachhaltigkeit, Diversity
- Wertschätzender Umgang

Arbeitsbedingungen

- Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice
- Moderne Technik und Gesundheitsangebote

Entwicklungsmöglichkeiten

- Weiterbildung und Qualifizierung
- Klare Entwicklungs- und Karrierepfade

Vergütung und Zusatzleistungen

- Marktgerechte Vergütung
- Fringe Benefits (z. B. Jobrad, Altersvorsorge)

Kommunikation und Auftritt

- Einheitlicher Arbeitgeberauftritt
- Authentische und glaubwürdige Kommunikation

Employer Branding

Maßnahmen des Employer Brandings

Interne Maßnahmen

- Interne Maßnahmen wirken entlang des gesamten Employee Lifecycles, von der Einarbeitung über Entwicklung bis zur langfristigen Bindung.
- Führungskultur und regelmäßiges Feedback
- Mitarbeiterereinbindung und Wertschätzung
- Maßnahmen zur Motivation und zum Betriebsklima

Externe Maßnahmen

- Karriereseite mit authentischen Einblicken
- Social-Media-Auftritt (z. B. LinkedIn, Instagram)
- Hochschulmarketing und Jobmessen
- Pflege von Arbeitgeberbewertungen (z. B. Kununu)

Praxisbeispiel:

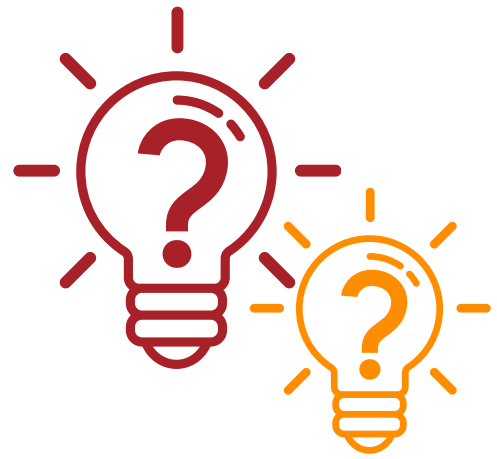
Ein Unternehmen verbessert seine Arbeitgeberattraktivität durch flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und eine authentische Karriereseite. Zusätzlich werden Mitarbeitende in Social Media vorgestellt.

Ergebnis: Mehr Bewerbungen, höhere Mitarbeiterzufriedenheit und stärkeres Arbeitgeberimage.



Landers Training

www.landern-training.de



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

Ein Unternehmen hat steigende Fluktuation und erhält nur wenige qualifizierte Bewerbungen. Die Geschäftsführung möchte die Arbeitgeberattraktivität gezielt verbessern.

Aufgabenstellung:

- a) Erklären Sie den Begriff Employer Branding und grenzen Sie ihn kurz von kurzfristigen Recruiting-Maßnahmen ab.
- b) Nennen Sie drei konkrete Maßnahmen, mit denen das Unternehmen seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern kann (mindestens eine interne und eine externe Maßnahme).
- c) Begründen Sie zu jeder Maßnahme kurz den erwarteten Nutzen.
- d) Nennen Sie zwei Kennzahlen/Indikatoren, mit denen der Erfolg des Employer Brandings überprüft werden kann.



Landers Training

www.landere-training.de



Lösung



Landers Training

www.landern-training.de

a) Definition & Abgrenzung

- Employer Branding = strategischer Aufbau und Pflege einer Arbeitgebermarke, um Fachkräfte zu gewinnen und Mitarbeitende zu binden.
- Abgrenzung: Recruiting ist eher kurzfristig/stellenbezogen (z. B. Stellenanzeigen), Employer Branding wirkt langfristig/marken- und kulturbezogen.

b) Maßnahmen

Interne Maßnahmen (Bindung):

- Aufbau einer Feedback- und Führungskultur (z. B. regelmäßige Mitarbeitergespräche)
- Personalentwicklung (Weiterbildung, Karrierepfade, Coaching)
- Flexible Arbeitsmodelle (Arbeitszeit, Homeoffice)
- Attraktive Vergütung & Fringe Benefits (z. B. Jobrad, Altersvorsorge)

Externe Maßnahmen (Gewinnung):

- Überarbeitung der Karriereseite mit authentischen Einblicken
- Social-Media-Recruiting / Arbeitgeberauftritt (z. B. LinkedIn, Instagram)
- Hochschulmarketing / Jobmessen / Kooperationen
- Pflege von Arbeitgeberbewertungen (z. B. Kununu)



Lösung

c) Nutzen (Beispielbegründungen)

- Feedback-/Führungskultur → höhere Zufriedenheit, geringere Fluktuation
- Weiterbildung/Karrierepfade → Bindung von Leistungsträgern, höhere Motivation
- Karriereseite/Social Media → mehr Reichweite und passende Bewerbungen

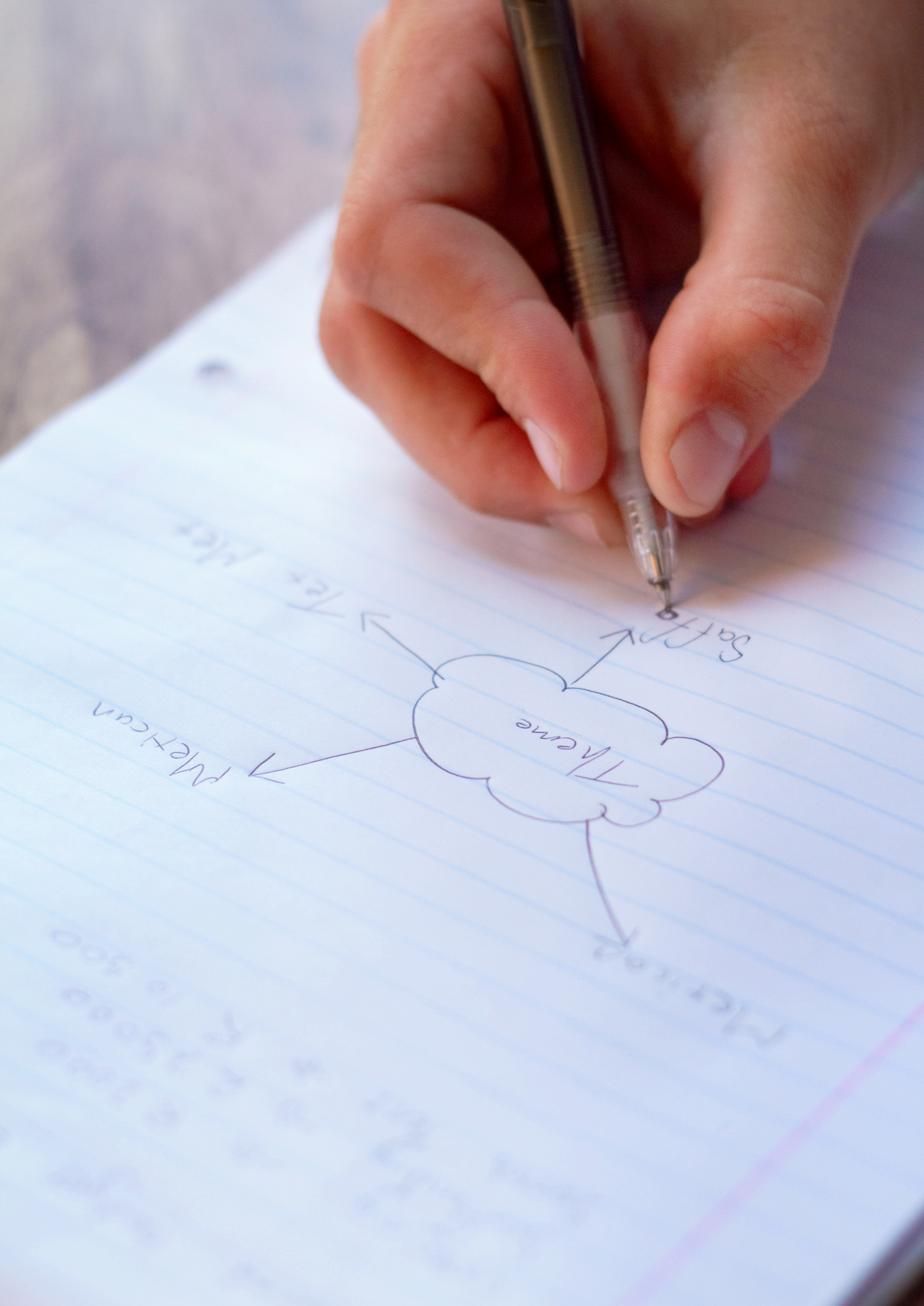
d) Kennzahlen/Indikatoren

- Fluktuationsquote
- Anzahl und Qualität der Bewerbungen / Time-to-Hire
- Krankenstand / Fehlzeitenquote
- Mitarbeiterzufriedenheit (z. B. Befragungen, eNPS)
- Bewertungen auf Arbeitgeberportalen



Landers Training

www.landere-training.de



Kapitel MA Gespräche



Arten von Gesprächen

Beurteilungsgespräch

Das Beurteilungsgespräch bewertet die Leistung und Entwicklung eines Mitarbeiters. Ziel ist es, Feedback zu geben, Potenziale aufzuzeigen und Ziele für die Zukunft zu definieren.

Ziele: Transparenz, Entwicklungsmöglichkeiten, Motivation.

Inhalte: Rückblick auf Leistungen, Zielerreichung, neue Ziele.

Kritikgespräch

Ein Kritikgespräch weist auf Probleme in Verhalten oder Leistung hin. Es wird lösungsorientiert geführt, um Verbesserungen zu erzielen.

Ziele: Problem aufzeigen, Ursachen klären, Verbesserungen vereinbaren.

Inhalte: Konkrete Beispiele, Auswirkungen, Lösungsansätze.

Konfliktgespräch

Das Konfliktgespräch dient der Klärung von Spannungen oder Missverständnissen, um eine Lösung zu finden und Zusammenarbeit wiederherzustellen.

Ziele: Konflikt klären, Lösungen erarbeiten, Miteinander stärken.

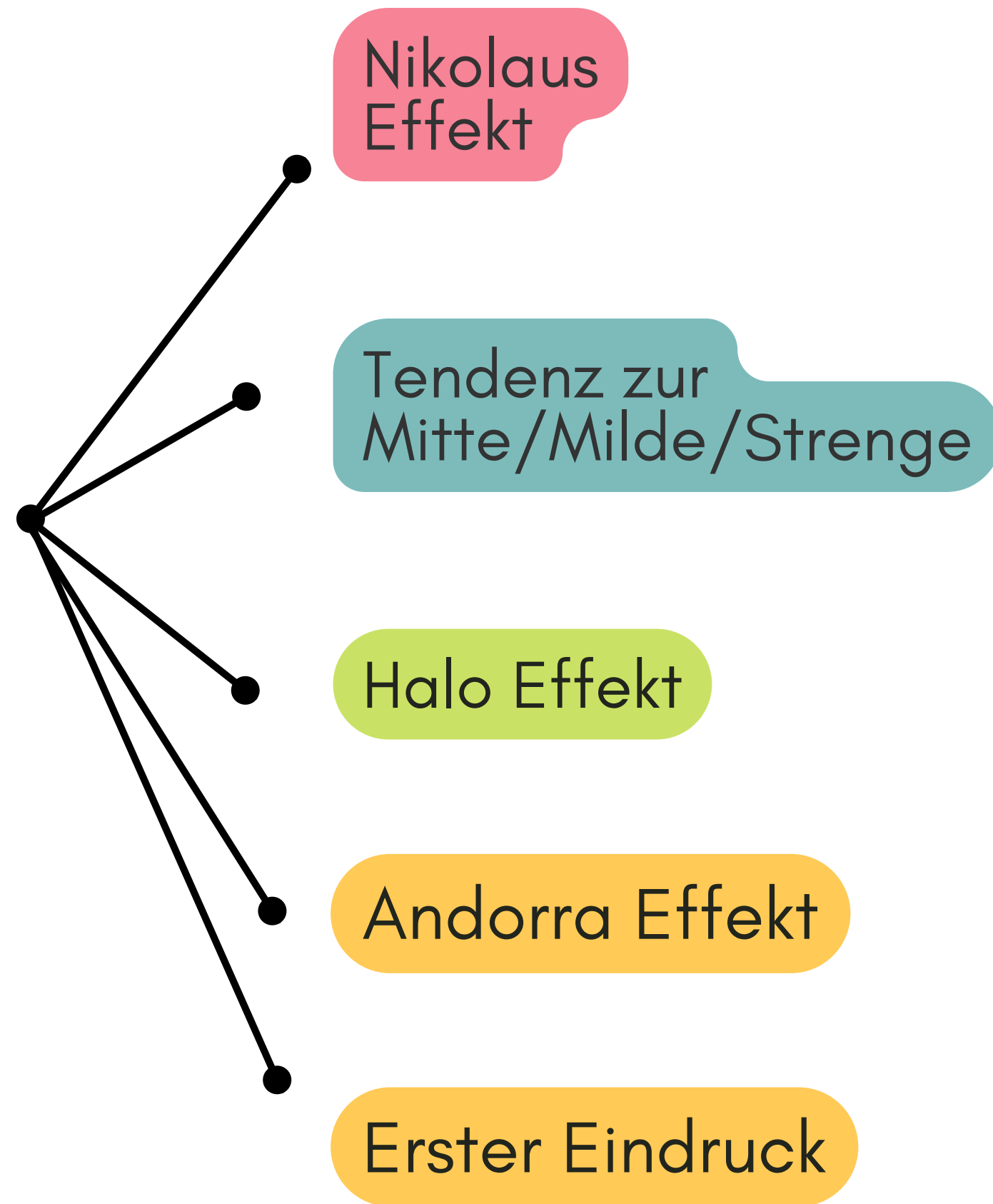
Inhalte: Beschreibung des Konflikts, Perspektiven beider Seiten, Lösungsweg.



Landers Training

www.landere-training.de

Beurteilungsfehler



Erklärung Beurteilungs- fehler



Landers Training

www.landern-training.de

1. Nikolaus-Effekt: Der Beurteiler achtet vor allem auf die Leistungen, die kurz vor der Bewertung gezeigt wurden, und vergisst dabei frühere Erfolge oder Fehler. Dadurch basiert die Beurteilung oft nur auf den letzten Eindrücken.

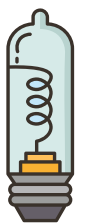


2. Tendenz zur Mitte, Milde, Strenge: Hier wird die Bewertung durch eine persönliche Vorliebe beeinflusst:

- Tendenz zur Mitte: Der Beurteiler vermeidet extreme Bewertungen und wählt oft Durchschnittswerte.
- Milde-Tendenz: Die Bewertungen sind allgemein zu positiv, der Beurteiler ist eher „zu nett“.
- Strenge-Tendenz: Der Beurteiler ist besonders kritisch und vergibt eher schlechtere Noten.



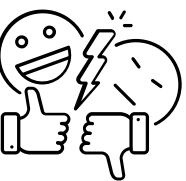
3. Halo-Effekt: Eine einzelne, auffällige Eigenschaft (z. B. Freundlichkeit) beeinflusst die gesamte Bewertung. Ein freundlicher Mitarbeiter könnte so in allen Bereichen besser beurteilt werden, selbst wenn seine Arbeitsleistung nur durchschnittlich ist.



4. Andorra-Effekt: Die Person wird so beurteilt, wie sie sich selbst oder wie sie andere sie sehen. Erwartungen anderer oder das Selbstbild beeinflussen hier die Beurteilung, oft unbewusst.



5. Erster Eindruck: Der erste Eindruck, den der Beurteiler von jemandem bekommt, wirkt oft stark auf die gesamte Beurteilung, auch wenn spätere Beobachtungen diesen Eindruck nicht unbedingt bestätigen.



Arten von Gesprächen

Laufbahnanalyse

- Die Laufbahnanalyse bezieht sich auf die Bewertung der Karriereentwicklungsmöglichkeiten eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens. Hierbei werden die Ziele, Ambitionen und Interessen des Mitarbeiters berücksichtigt sowie die Anforderungen und Möglichkeiten, die das Unternehmen bietet. Ziel ist es, eine langfristige Perspektive für den Mitarbeiter und das Unternehmen zu schaffen, indem ein Plan für die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters erstellt wird.



Potentialanalyse

- Die Potentialanalyse bezieht sich auf die Bewertung der Fähigkeiten, Kenntnisse und Talente eines Mitarbeiters, die noch nicht vollständig ausgeschöpft wurden. Es geht darum, das Potenzial eines Mitarbeiters für zukünftige Aufgaben und Positionen im Unternehmen zu identifizieren und zu entwickeln. Hierbei können verschiedene Methoden wie Assessments, Interviews und Feedbackgespräche eingesetzt werden.

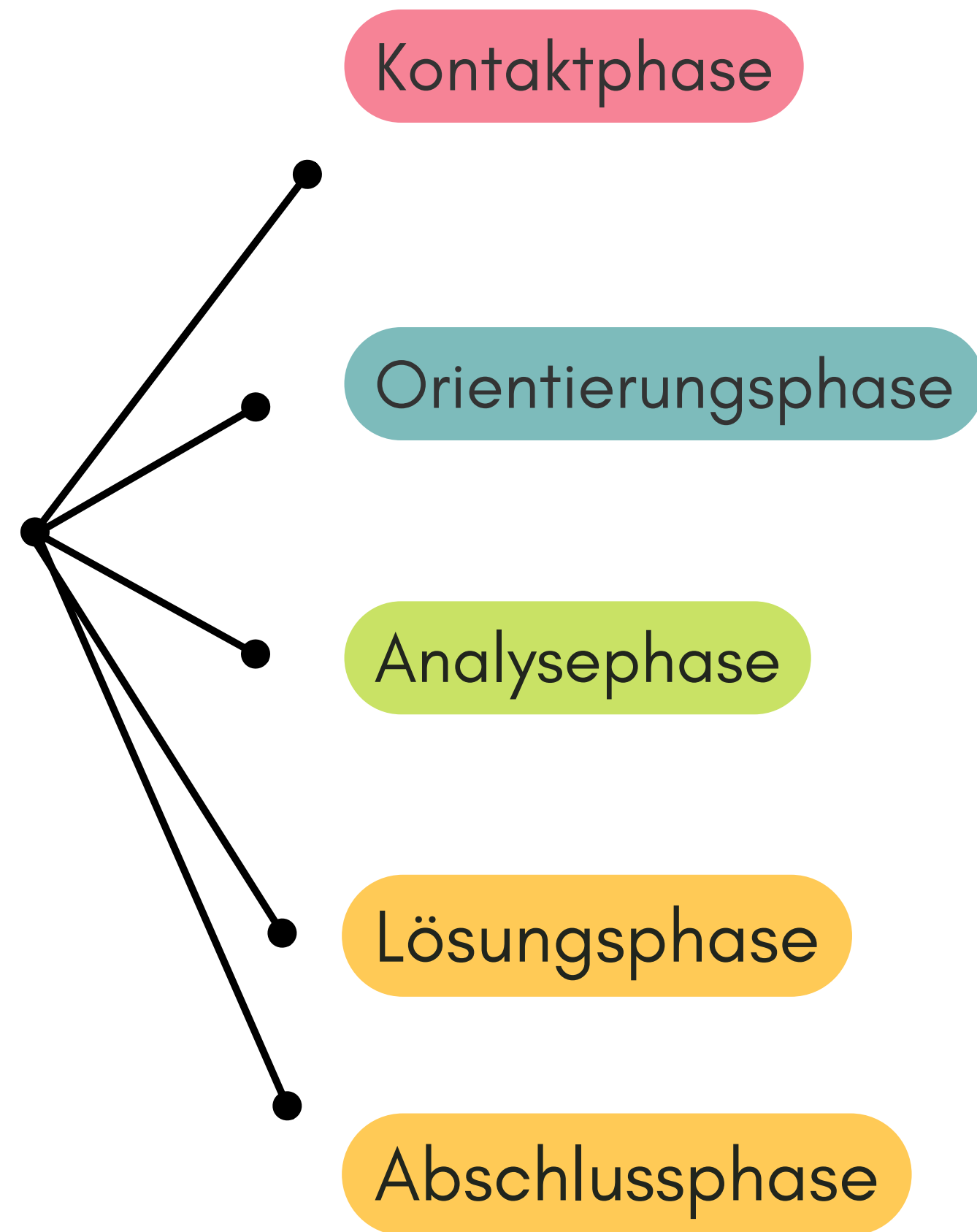


Landers Training

www.landert-training.de



KOALA Prinzip



Landers Training

www.landern-training.de



Landers Training

www.landern-training.de

Das **KOALA-Prinzip** ist ein strukturiertes Modell, das in fünf Phasen unterteilt ist und häufig in der Beratung, im Coaching oder in der Projektarbeit eingesetzt wird. Es hilft, systematisch und zielgerichtet vorzugehen, um Probleme zu analysieren und Lösungen zu entwickeln. Hier sind die fünf Phasen des KOALA-Prinzips:

- 1. Kontaktphase:** In dieser ersten Phase wird der erste Kontakt mit dem Klienten oder dem Team hergestellt. Hier geht es darum, eine vertrauensvolle Basis zu schaffen und erste Informationen auszutauschen. Diese Phase ist wichtig, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Beteiligten zu klären.
- 2. Orientierungsphase:** In dieser Phase werden Ziele definiert und der Rahmen des Projekts oder der Beratung abgesteckt. Die Beteiligten orientieren sich, klären offene Fragen und schaffen einen Überblick über die zu bearbeitenden Themen.
- 3. Analysephase:** Hier wird das Problem oder die Situation detailliert analysiert. Es werden Ursachen, Zusammenhänge und bestehende Ressourcen identifiziert, um ein genaues Bild der Ausgangslage zu erhalten. Die Analysephase legt die Basis für die Entwicklung von Lösungsansätzen.
- 4. Lösungsphase:** Basierend auf der Analyse werden konkrete Lösungen entwickelt und bewertet. Diese Phase konzentriert sich darauf, realistische und umsetzbare Strategien zu finden, die das Problem effektiv angehen und die definierten Ziele erreichen.
- 5. Abschlussphase:** In der letzten Phase wird der Prozess reflektiert und die Ergebnisse gesichert. Es erfolgt eine Zusammenfassung der erreichten Ergebnisse, und es werden eventuell notwendige nächste Schritte geplant. Diese Phase stellt sicher, dass die Ziele erreicht wurden und alle Beteiligten zufrieden sind.

Das KOALA-Prinzip sorgt durch diese klar strukturierten Phasen dafür, dass ein Problem systematisch und effizient gelöst werden kann, und hilft dabei, den Überblick zu behalten und strukturiert vorzugehen.

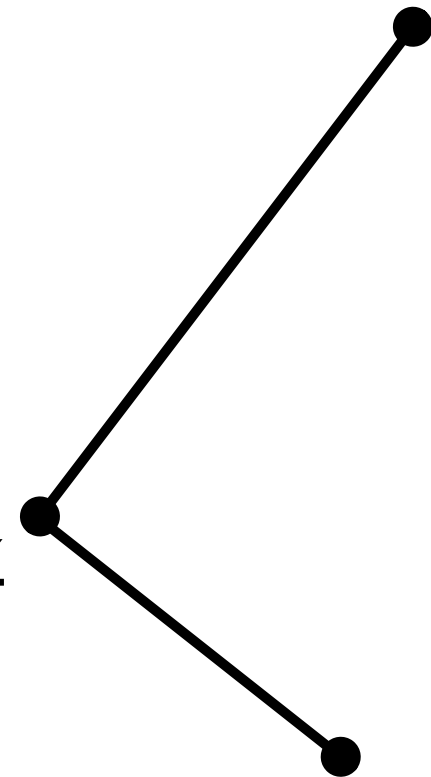


Kapitel Betriebsverfassungsgesetz



Landers Training

Betriebs
verfassungsgesetz



Mitbestimmungsrechte

Zustimmungsverweigerung

Schlichterausschuss

Mitwirkungsrecht



Landers Training

www.landern-training.de

Mitwirkungs- rechte VABl

Vorschlägen

1. **Arbeitszeitregelungen:** Der Betriebsrat hat ein Vorschlagsrecht bei der Festlegung von Arbeitszeitregelungen, wie z.B. Arbeitszeitmodellen oder Schichtplänen.
2. **Personalangelegenheiten:** Der Betriebsrat hat ein Vorschlagsrecht bei der Einstellung, Versetzung oder Kündigung von Arbeitnehmern, insbesondere bei der Ausgestaltung von Sozialplänen.
3. **Betriebliche Umstrukturierungen:** Bei größeren betrieblichen Umstrukturierungen, wie z.B. bei Fusionen, Übernahmen oder Betriebsstillegungen, hat der Betriebsrat ein Vorschlagsrecht bei der Auswahl der betroffenen Mitarbeiter und der Ausgestaltung von Sozialplänen.
4. **Arbeitsschutz:** Der Betriebsrat hat ein Vorschlagsrecht bei der Einführung von Maßnahmen zum Arbeitsschutz, wie z.B. beim Einsatz von Schutzkleidung oder bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen.
5. **Weiterbildung:** Der Betriebsrat hat ein Vorschlagsrecht bei der Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Arbeitnehmer.



Landers Training

www.landert-training.de

Mitwirkungs- rechte VABl

Anhören

1. **Personalangelegenheiten:** Der Betriebsrat hat ein Anhörungsrecht bei der Einstellung, Versetzung oder Kündigung von Arbeitnehmern.
2. **Betriebliche Umstrukturierungen:** Bei größeren betrieblichen Umstrukturierungen, wie z.B. bei Fusionen, Übernahmen oder Betriebsstillegungen, hat der Betriebsrat ein Anhörungsrecht bei der Auswahl der betroffenen Mitarbeiter und der Ausgestaltung von Sozialplänen.
3. **Arbeitszeitregelungen:** Der Betriebsrat hat ein Anhörungsrecht bei der Festlegung von Arbeitszeitregelungen, wie z.B. Arbeitszeitmodellen oder Schichtplänen.
4. **Arbeitsschutz:** Der Betriebsrat hat ein Anhörungsrecht bei der Einführung von Maßnahmen zum Arbeitsschutz, wie z.B. beim Einsatz von Schutzkleidung oder bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen.
5. **Weiterbildung:** Der Betriebsrat hat ein Anhörungsrecht bei der Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Arbeitnehmer.



Landers Training

www.landere-training.de

Mitwirkungs- rechte VABl

Beraten

1. **Personalplanung:** Der Betriebsrat hat ein Beratungsrecht bei der Personalplanung und -entwicklung im Unternehmen.
2. **Betriebliche Umstrukturierungen:** Bei größeren betrieblichen Umstrukturierungen, wie z.B. bei Fusionen, Übernahmen oder Betriebsstillegungen, hat der Betriebsrat ein Beratungsrecht bei der Auswahl der betroffenen Mitarbeiter und der Ausgestaltung von Sozialplänen.
3. **Arbeitsorganisation:** Der Betriebsrat hat ein Beratungsrecht bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen, Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen.
4. **Arbeitsschutz:** Der Betriebsrat hat ein Beratungsrecht bei der Einführung von Maßnahmen zum Arbeitsschutz, wie z.B. beim Einsatz von Schutzkleidung oder bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen.
5. **Weiterbildung:** Der Betriebsrat hat ein Beratungsrecht bei der Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Arbeitnehmer.



Landers Training

www.landert-training.de

Mitwirkungs- rechte VABl

Informieren

1. **Personalangelegenheiten:** Der Betriebsrat hat ein Informationsrecht über die Personalplanung, Einstellung, Versetzung, Entlassung und Weiterbildung der Arbeitnehmer.
2. **Betriebliche Umstrukturierungen:** Der Betriebsrat hat ein Informationsrecht bei größeren betrieblichen Umstrukturierungen, wie z.B. bei Fusionen, Übernahmen oder Betriebsstilllegungen.
3. **Arbeitszeitregelungen:** Der Betriebsrat hat ein Informationsrecht über die Arbeitszeitregelungen, wie z.B. Arbeitszeitmodelle und Schichtpläne.
4. **Arbeitsschutz:** Der Betriebsrat hat ein Informationsrecht über die Arbeitsschutzmaßnahmen im Unternehmen, wie z.B. Gefährdungsbeurteilungen oder Schutzkleidung.
5. **Wirtschaftliche Lage:** Der Betriebsrat hat ein Informationsrecht über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, wie z.B. den Jahresabschluss und den Geschäftsbericht.



Landers Training

www.landert-training.de



Kapitel Lohn- und Gehaltsmodelle

Lohn- und Gehaltsmodelle



Landers Training

www.landert-training.de

Lohn- und Gehaltsmodelle



Landers Training

www.landern-training.de

Unterschied zwischen Lohn und Gehalt

- Lohn: Variable Vergütung, abhängig von der tatsächlich geleisteten Arbeit (z. B. Stundenlohn, Akkordlohn)
- Gehalt: Fester, monatlich gleichbleibender Betrag, unabhängig von der tatsächlichen Arbeitszeit

Lohn- und Vergütungsformen

- Zeitlohn
 - Vergütung nach Arbeitszeit (Stunden, Tage, Monate)
 - Keine direkte Leistungsabhängigkeit
 - Einsatz bei gleichbleibender oder schwer messbarer Leistung
 - Vorteile: einfache Abrechnung, Einkommenssicherheit
 - Nachteile: geringe Leistungsanreize
 - Beispiele: Verwaltung, Büro, Verkauf mit festen Arbeitszeiten
- Akkordlohn
 - Vergütung nach Leistungsmenge (z. B. Stückzahl)
 - Höherer Output → höheres Entgelt
 - Formen: Stückakkord, Zeitakkord
 - Vorteile: hoher Leistungsanreiz
 - Nachteile: Qualitätsrisiken, gesundheitliche Belastung
 - Beispiele: Fertigung, Fließbandarbeit

Lohn- und Gehaltsmodelle

- Prämienlohn
 - Kombination aus Zeitlohn und zusätzlicher Leistungsprämie
 - Prämien z. B. für Qualität, Termintreue oder Kosteneinsparung
 - Vorteile: gezielte Leistungsanreize
 - Nachteile: höhere Komplexität
 - Beispiele: Produktion, technische Bereiche
- Gehalt (Fixgehalt)
 - Monatlich gleichbleibende Vergütung
 - Unabhängig von Arbeitszeit oder Leistungsmenge
 - Vorteile: Planungssicherheit
 - Nachteile: geringe direkte Leistungssteuerung
 - Beispiele: Kaufmännische Tätigkeiten, Fach- und Führungskräfte
- Variable Vergütung / erfolgsabhängiges Gehalt
 - Kombination aus Fixgehalt und variablen Bestandteilen
 - Abhängig von Zielerreichung oder Unternehmenserfolg
 - Vorteile: starker Leistungsanreiz
 - Nachteile: Einkommensunsicherheit
 - Beispiele: Vertrieb, Management



Landers Training

www.landere-training.de

Lohn- und Gehaltsmodelle

- Sonderformen und Mischmodelle
 - Provision: Vergütung pro Verkauf
 - Tantieme: Gewinnbeteiligung
 - Naturallohn: Sachleistungen (z. B. Dienstwagen)
 - Mitarbeiterbeteiligung: Beteiligung am Unternehmenserfolg

Bedeutung der Vergütungsmodelle

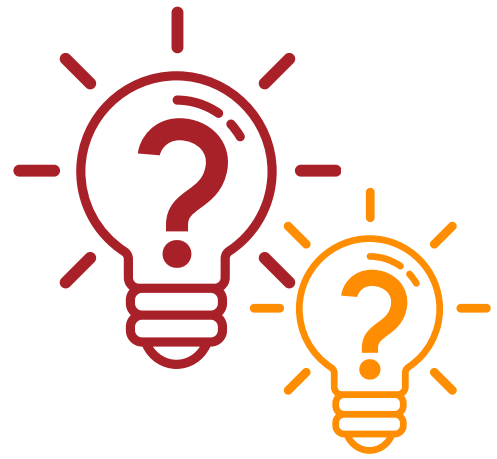
- Steuerung von Leistung und Motivation
- Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
- Relevanz für Personalkosten und Wettbewerbsfähigkeit
- Anpassung an Tätigkeiten und Unternehmensziele erforderlich

→ Zeitlohn vergütet die Arbeitszeit, Akkordlohn die Menge, Prämienlohn besondere Leistungen, Gehalt schafft Sicherheit und variable Vergütung setzt Leistungsanreize.



Landers Training

www.landert-training.de



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

Die XYZ GmbH möchte ihre Arbeitgeberattraktivität steigern und geeignete Fachkräfte dauerhaft binden. Dafür sollen moderne, motivierende Vergütungsmodelle entwickelt werden, die auch neue Arbeitsanforderungen und flexible Strukturen berücksichtigen.

a) Schlagen Sie zwei unterschiedliche Vergütungsmodelle vor.

Gehen Sie dabei jeweils ein auf:

- die charakteristischen Merkmale des Modells,
- die zugrunde liegenden Vergütungskriterien sowie
- den Aufbau der Vergütung (z. B. Fixgehalt, variable Anteile).

b) Nennen Sie zwei zusätzliche Maßnahmen, die zur Attraktivitätssteigerung der Vergütung beitragen können, etwa im Rahmen der betrieblichen Gehaltsgestaltung.



Landers Training

www.landern-training.de



Lösung

a) 1. Zeitlohn mit Leistungsprämie (Prämienlohn)

Merkmale:

Zeitlohn basiert auf der Arbeitszeit (z. B. Stunde oder Monat). Ergänzend wird beim Prämienlohn eine variable Vergütung gezahlt, wenn zuvor definierte qualitative oder quantitative Ziele erreicht werden.

Vergütungskriterien:

Mögliche Kriterien sind z. B. geringe Fehlerquoten, Termintreue, Teamleistung, Verbesserungsvorschläge oder Ressourcenschonung. Die Kriterien sind vorab festgelegt und messbar.

Zusammensetzung der Vergütung:

- Fester Grundlohn (Fixgehalt)
- Variable Prämienanteile (z. B. monatlich oder quartalsweise)

Beispiel: 2.800 € Fixgehalt + 300 € Leistungsprämie bei Zielerreichung

Einordnung:

Das Modell eignet sich besonders bei Tätigkeiten, bei denen Qualität wichtig ist, aber Leistung nicht ausschließlich mengenmäßig gemessen werden kann. Es setzt gezielte Anreize, ohne starken Leistungsdruck zu erzeugen.



Landers Training

www.landern-training.de



Lösung

a) 2. Provisionsmodell mit Fixum (Mischvergütung)

Merkmale:

Hier erhalten Mitarbeitende ein kleines Fixgehalt sowie eine leistungsbezogene Provision – typischerweise im Vertrieb oder in beratungsintensiven Tätigkeiten.

Vergütungskriterien:

Die Provision basiert meist auf dem erzielten Umsatz, abgeschlossenen Verträgen oder Neukundengewinnung. Auch Teamziele können in die Berechnung einfließen.

Zusammensetzung der Vergütung:

- Fixum, z. B. 1.800 € Grundgehalt
- Variable Provision, z. B. 5 % des Monatsumsatzes oder Boni ab bestimmten Schwellen

→ Beispiel: 1.800 € + 700 € Provision = 2.500 € Gesamtvergütung

Erklärung:

Dieses Modell eignet sich besonders in leistungsorientierten Bereichen. Es bietet Mitarbeitenden finanzielle Anreize für den eigenen Erfolg und kann die Unternehmensziele direkt fördern.



Landers Training

www.landern-training.de



Lösung

b)

1. Einführung von Gehaltsumwandlung / Entgeltoptimierung:

Teile des Bruttogehalts werden in steuer- und sozialabgabenfreie Sachleistungen umgewandelt. Beispiele sind Tankgutscheine, Essenszuschüsse, Jobrad-Leasing oder Zuschüsse zur Altersvorsorge.

Das steigert den Nettolohn ohne hohe Mehrkosten für das Unternehmen und erhöht die Arbeitgeberattraktivität.

2. Flexible Arbeitszeitmodelle mit Ergebnisbeteiligung:

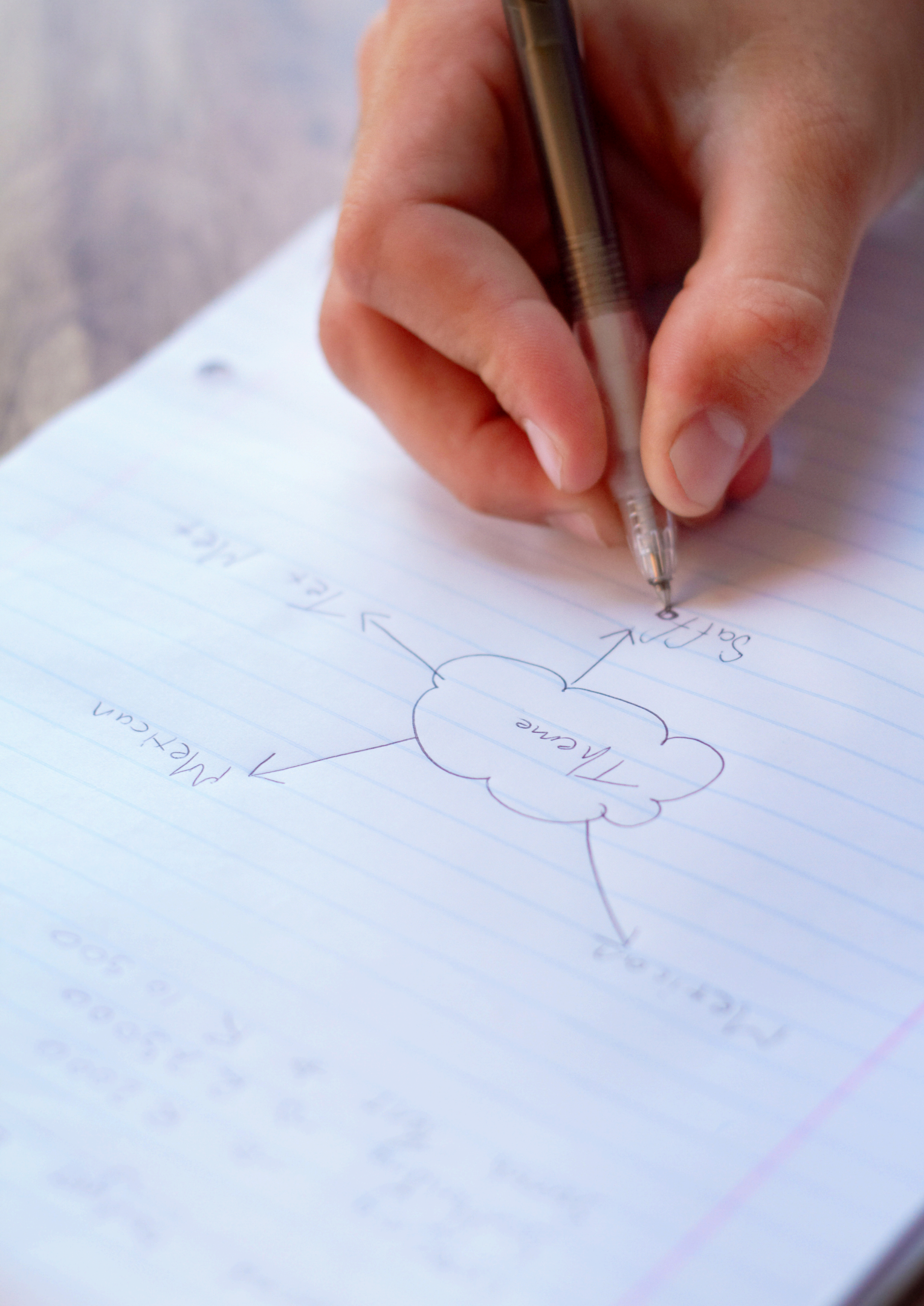
Die Vergütung wird ergänzt durch eine freiwillige Ergebnisbeteiligung (z. B. Gewinnbeteiligung am Jahresende), kombiniert mit flexiblen Arbeitszeiten oder Gleitzeitkonten. Mitarbeitende können eigenverantwortlich arbeiten und werden am Unternehmenserfolg beteiligt.

Das stärkt die Motivation und verbessert die Work-Life-Balance – ein zunehmend wichtiges Argument für Fachkräfte.



Landers Training

www.landern-training.de



Kapitel Onboardingprozess



Onboarding Prozess

Vorbereitungsphase

Orientierungsphase

Integrationsphase



Warum wird der Onboarding Prozess für Unternehmen immer wichtiger?



1. **Reduzierung von Fluktuation:** Ein strukturierter Onboarding-Prozess kann dazu beitragen, dass sich neue Mitarbeiter schneller zurechtfinden und sich besser in das Unternehmen integrieren. Dies kann dazu beitragen, dass sie sich wohler fühlen und länger im Unternehmen bleiben.
2. **Produktivität und Leistung:** Eine gute Einarbeitung kann dazu beitragen, dass neue Mitarbeiter schneller produktiv sind und ihre Leistung schneller steigern. Sie lernen die Arbeitsabläufe, Prozesse und Systeme des Unternehmens schneller kennen und können sich auf ihre Aufgaben konzentrieren.
3. **Mitarbeiterbindung:** Eine gute Einarbeitung zeigt neuen Mitarbeitern, dass das Unternehmen an ihnen interessiert ist und sich um sie kümmert. Dadurch können sie eine stärkere Bindung zum Unternehmen aufbauen und sich eher mit dessen Werten und Zielen identifizieren.
4. **Image und Reputation:** Ein strukturierter Onboarding-Prozess kann dazu beitragen, dass das Unternehmen als professionell und organisiert wahrgenommen wird. Das kann wiederum dazu führen, dass es als attraktiver Arbeitgeber gilt und mehr Bewerber anzieht.
5. **Reduktion von Fehlern:** Eine gute Einarbeitung kann dazu beitragen, dass neue Mitarbeiter schneller und effizienter arbeiten, Fehler reduzieren und weniger aufwändige Korrekturen notwendig sind.



Landers Training

www.landert-training.de

Beispiel

Beispiel: Onboarding-Prozess für Auszubildende

Ein strukturierter Onboarding-Prozess erleichtert Auszubildenden den Einstieg, fördert Motivation und langfristige Bindung.

1. Vorbereitung (Vorbereitungsphase)

Ziel: Positiver erster Eindruck und organisatorische Basis schaffen.

Maßnahmen:

- Ausbildungsplan erstellen und Arbeitsplatz vorbereiten.
- Willkommensbrief mit Infos zum ersten Tag versenden.
- „Buddy-System“ / Tutor / Pate einrichten (erfahrener Mitarbeiter als Ansprechpartner).

2. Orientierung (Orientierungsphase)

Ziel: Überblick über das Unternehmen und die Ausbildung geben.

Maßnahmen:

- Begrüßung und Vorstellung der Unternehmenskultur.
- Einführungstage mit Betriebsrundgang, Ansprechpartnern und Schulungen (z. B. Arbeitssicherheit).
- Ausgabe eines „Welcome-Kits“ mit Leitfaden und nützlichen Infos.

3. Integration (Integrationsphase)

Ziel: Vertrauen aufbauen und langfristige Einbindung fördern.

Maßnahmen:

- Regelmäßige Feedbackgespräche zum Lernfortschritt.
- Einbindung in Projekte und Teambuilding-Aktivitäten.
- Aufbau einer Azubi-Community zum Austausch.

Vorteile:

- Motivation: Strukturierter Einstieg zeigt Wertschätzung.
- Langfristige Bindung: Gut integrierte Azubis bleiben dem Unternehmen treu.
- Effizienz: Schnelle Eingewöhnung reduziert Unsicherheiten und Fehler.



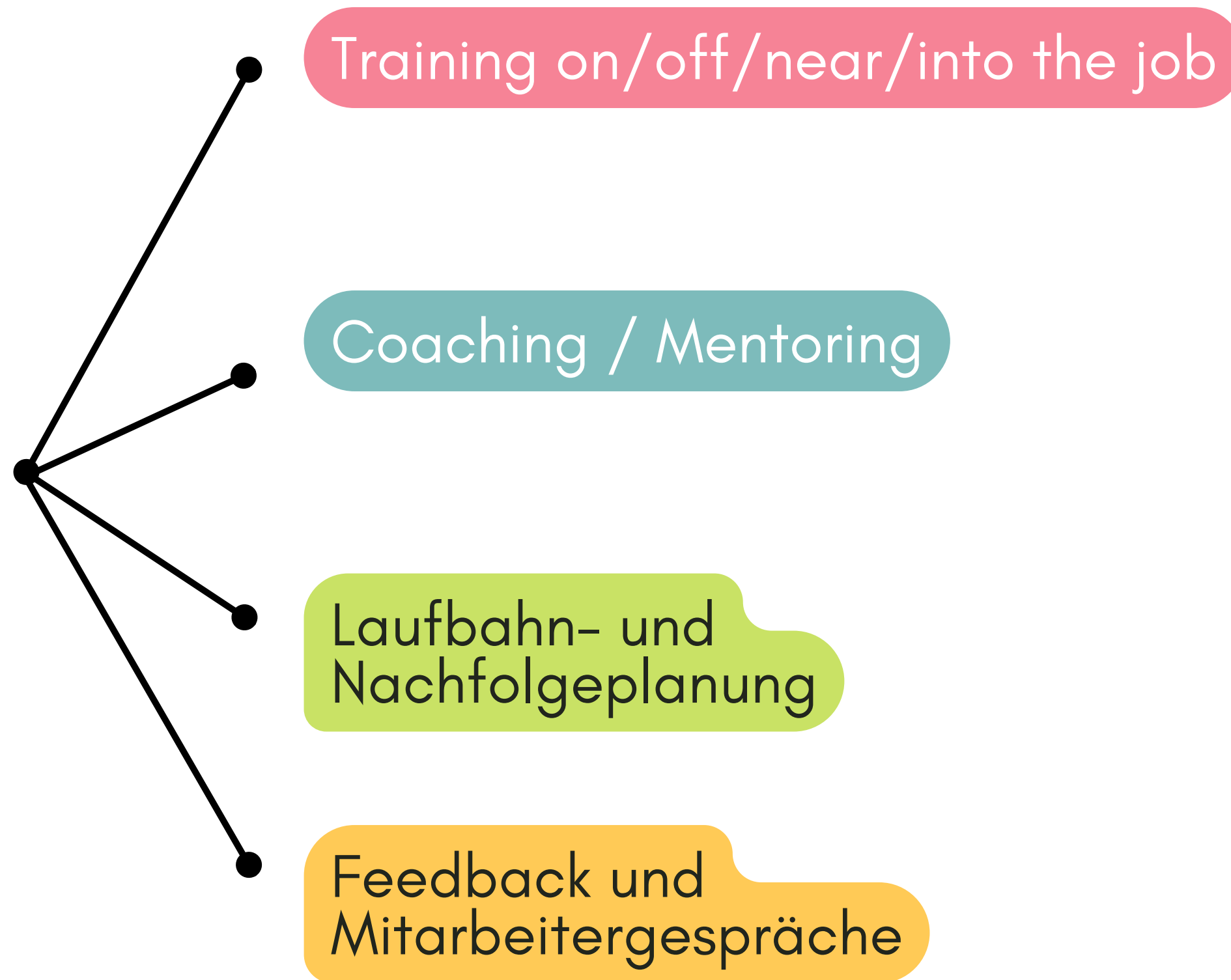
Landers Training

www.landert-training.de



Kapitel
Personalentwicklung

Personal- entwicklung



Landers Training

www.landern-training.de

Personal- entwicklung

Personalentwicklung umfasst alle systematischen Maßnahmen zur Förderung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit, Motivation und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden langfristig zu sichern und weiterzuentwickeln – im Interesse des Unternehmens und der Mitarbeitenden.

Bedeutung der Personalentwicklung:

- Ausgleich des Fachkräftemangels
 - → Sicherung qualifizierter Mitarbeitender durch gezielte Weiterbildung
- Steigerung von Motivation und Mitarbeiterbindung
 - → Entwicklungsmöglichkeiten erhöhen Zufriedenheit und Loyalität
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
 - → Qualifizierte Mitarbeitende fördern Qualität, Produktivität und Innovation
- Unterstützung der Karriere- und Laufbahnplanung
 - → Vorbereitung auf neue Aufgaben und Führungspositionen
- Anpassung an Veränderungen
 - → Reaktion auf Digitalisierung, neue Technologien und gesetzliche Anforderungen



Landers Training

www.landern-training.de

Personal- entwicklung



Landers Training

www.landere-training.de

Methoden der Personalentwicklung:

Training on the Job

→ Lernen am Arbeitsplatz, z. B. durch:

- Job Rotation - Wechsel des Aufgabenbereichs
- Job Enlargement - Erweiterung der Aufgabenmenge
- Job Enrichment - Übertragung anspruchsvollerer Aufgaben
- Einarbeitung durch Kolleginnen und Kollegen

Training off the Job

→ Lernen außerhalb des Arbeitsplatzes, z. B.:

- Seminare und Schulungen
- Webinare und E-Learning
- Fachliteratur und Workshops

Training near the Job

→ Lernen arbeitsplatznah, aber nicht direkt am eigenen Arbeitsplatz, Kombination aus Praxis und Lernen, z.B

- Projektarbeit, Lernwerkstätten
- Planspiele, Qualitätszirkel

Personal- entwicklung

Training into the Job

→ Qualifizierung vor oder zum Einstieg in eine neue Aufgabe oder Position

→ Ziel: schnelle und strukturierte Einarbeitung

- z.B.: Traineeprogramme, strukturierte Einarbeitungskonzepte, Nachwuchs- und Förderprogramme

Coaching und Mentoring

- Individuelle Unterstützung durch erfahrene Personen
- Förderung persönlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen
- Entwicklung von Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten

Laufbahn- und Nachfolgeplanung

- Systematische Planung von Karrierewegen
- Vorbereitung von Mitarbeitenden auf zukünftige Fach- und Führungsaufgaben

Feedback und Mitarbeitergespräche

- Regelmäßige Gespräche zur Leistungsbeurteilung
- Zielvereinbarung, Entwicklung und Förderung
- Grundlage für individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen



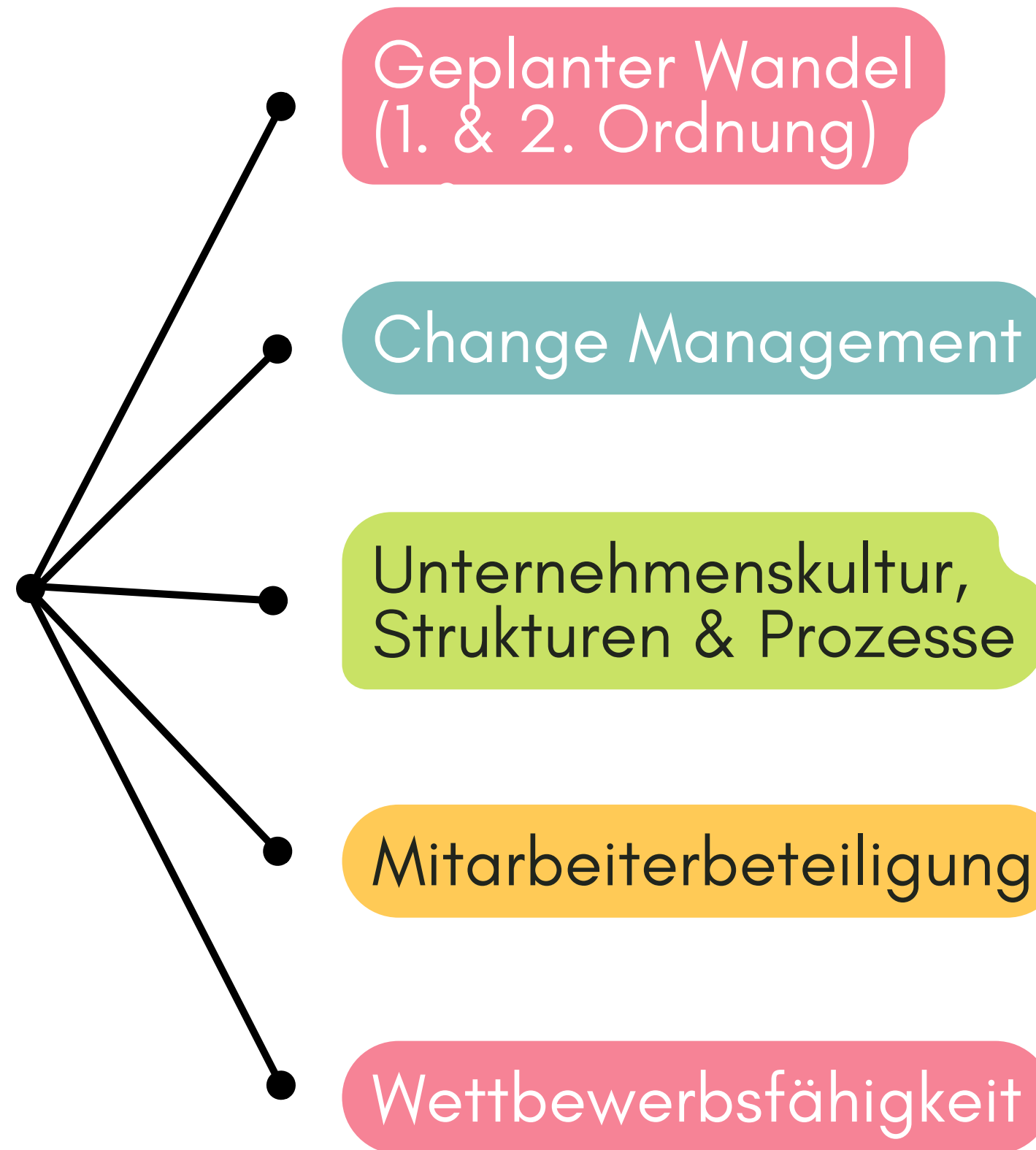
Landers Training

www.landert-training.de



Kapitel
Organisationsentwicklung

Organisations- entwicklung



Landers Training

www.landert-training.de

Organisations Entwicklung

Organisationsentwicklung beschäftigt sich mit der geplanten, systematischen Weiterentwicklung von Unternehmen, um deren Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Organisatorische Veränderungen sind dabei ein zentrales Instrument des Change Managements.

Die Ursachen organisatorischer Veränderungen lassen sich in interne und externe Faktoren unterteilen.

Interne Ursachen

Interne Ursachen entstehen innerhalb des Unternehmens und können gezielt beeinflusst werden:

- Steigerung der Effizienz durch Prozessoptimierung
- Einführung neuer Technologien und digitaler Systeme
- Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur (z. B. Fachkräftemangel)
- Veränderung der Unternehmenskultur oder Führungsphilosophie
- Kosten-, Qualitäts- oder Produktivitätsprobleme



Landers Training

www.landern-training.de

Organisations Entwicklung



Landers Training

www.landere-training.de

Externe Ursachen

Externe Ursachen resultieren aus dem Unternehmensumfeld und sind häufig nicht direkt beeinflussbar:

- Gesetzliche oder regulatorische Vorgaben
- Globalisierung und zunehmende Marktdynamik
- Steigender Wettbewerbsdruck
- Veränderte Kundenanforderungen
- Technologischer Fortschritt und digitale Transformation

Herausforderungen bei organisatorischen Veränderungen

Organisatorische Veränderungen sind häufig mit Widerständen und Risiken verbunden.

Typische Herausforderungen sind:

- Widerstände der Mitarbeitenden
- Angst vor Arbeitsplatzverlust, Veränderung der Aufgaben oder Unsicherheit gegenüber Neuem
- Unklare oder unzureichende Kommunikation
- Fehlende Transparenz über Ziele, Ablauf und Auswirkungen der Veränderung
- Mangelnde Führung und Unterstützung
- Fehlendes Commitment des Top-Managements und mangelnde Vorbildfunktion

Organisations Entwicklung

- Unzureichende Ressourcen
- Mangel an Zeit, Budget oder erforderlichem Know-how
- Fehlende oder unklare Strategie
- Kein klar definiertes Ziel oder unzureichende Umsetzungsplanung

→ Diese Herausforderungen zeigen die Notwendigkeit eines systematischen Change Managements.

Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungen (Change Management)

Damit organisatorische Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können, sind bestimmte Erfolgsfaktoren entscheidend:

- Klare Zieldefinition und nachvollziehbare Vision
- Offene, transparente und kontinuierliche Kommunikation
- Aktive Einbindung der Mitarbeitenden (Partizipation)
- Unterstützung und Vorbildfunktion des Top-Managements
- Ausreichende Ressourcen (Zeit, Budget, Qualifikation)
- Qualifizierung und Schulung der Mitarbeitenden

→ Erfolgreiche organisatorische Veränderungen erfordern klare Ziele, aktive Führung, Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeitenden.



Landers Training

www.landert-training.de

Organisations Entwicklung

Arten organisatorischer Veränderungen

- Strukturelle Veränderungen:
 - Veränderungen der Aufbauorganisation eines Unternehmens.
 - z.B. Einführung einer neuen Abteilungsstruktur, Zusammenlegung oder Auflösung von Bereichen, Veränderung von Hierarchieebenen
- Prozessuale Veränderungen:
 - Anpassungen oder Neugestaltung von Arbeits- und Geschäftsprozessen.
 - z.B. Einführung von Lean-Management-Prozessen, Optimierung von Durchlaufzeiten, Standardisierung oder Automatisierung von Abläufen
- Technologische Veränderungen
 - Einsatz neuer Technologien zur Unterstützung von Geschäftsprozessen.
 - z.B. Einführung eines ERP-Systems, Nutzung von KI oder Automatisierung, Digitalisierung papierbasierter Prozesse
- Kulturelle Veränderungen
 - Veränderungen von Werten, Normen und Verhaltensweisen innerhalb des Unternehmens.
 - z.B. Förderung einer offenen Feedbackkultur, Veränderung des Führungsstils, Etablierung einer Fehler- und Lernkultur



Landers Training

www.landere-training.de

Organisations Entwicklung

- Strategische Veränderungen
 - Grundlegende Neuausrichtung der langfristigen Unternehmensziele.
 - z.B. Eintritt in neue Märkte, Fokus auf neue Kundensegmente Umstellung auf digitale Geschäftsmodelle, Diversifikation oder Spezialisierung
- Personelle Veränderungen
 - Veränderungen im Bereich der Mitarbeitenden und der Personalstruktur.
 - z.B Personalauf- oder -abbau, Einführung neuer Qualifikationsprofile

→ Organisatorische Veränderungen können strukturell, prozessual, technologisch, kulturell, strategisch oder personell sein und treten häufig in Kombination auf.



Landers Training

www.landert-training.de

Wandel

Wandel 1. und 2. Ordnung

Organisatorischer Wandel unterscheidet sich danach, wie tiefgreifend und nachhaltig Veränderungen in eine Organisation eingreifen. Zur systematischen Einordnung wird zwischen Wandel 1. Ordnung (inkrementell) und Wandel 2. Ordnung (radikal) unterschieden.

Wandel 1. Ordnung (inkrementeller Wandel):

Wandel 1. Ordnung bezeichnet schrittweise, kontinuierliche Veränderungen, die innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen stattfinden.

Die grundlegende Ausrichtung, Kultur und Identität des Unternehmens bleiben erhalten.

- → Evolutionär und kontinuierlich
- → Anpassung bestehender Prozesse und Strukturen
- → Geringes Risiko und geringe Unsicherheit
- → Bestehende Denk- und Verhaltensmuster bleiben überwiegend bestehen

Ziele:

- Effizienzsteigerung
- Qualitätsverbesserung
- Anpassung an moderate Veränderungen im Umfeld



Landers Training

www.landert-training.de

Wandel

Beispiele:

- Einführung oder Aktualisierung von Software zur Prozessoptimierung
- Schulungen zur Verbesserung von Fach- oder Sozialkompetenzen
- Optimierung von Arbeitsabläufen oder Schnittstellen
- Anpassung von Arbeitszeiten oder Regelungen

→ Wandel 1. Ordnung ist vor allem geeignet, wenn keine grundlegende Krise vorliegt und das bestehende Geschäftsmodell weiterhin tragfähig ist.

Wandel 2. Ordnung (radikaler Wandel):

Wandel 2. Ordnung beschreibt tiefgreifende, grundlegende Veränderungen, die bestehende Strukturen, Prozesse, Strategien und die Unternehmenskultur nachhaltig verändern. Alte Muster werden bewusst verlassen und durch neue ersetzt.

- → Revolutionär und diskontinuierlich
- → Hoher Veränderungsgrad
- → Bruch mit bisherigen Denkweisen und Routinen
- → Hoher Widerstand möglich, da Unsicherheit entsteht



Landers Training

www.landern-training.de

Wandel

Ziele:

- Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit
- Reaktion auf gravierende externe oder interne Veränderungen
- Neuausrichtung des Unternehmens

Beispiele:

- Umstellung von einer funktionalen Hierarchie auf eine agile Organisation
- Einführung eines vollständig digitalen Geschäftsmodells
- Strategische Neupositionierung des Unternehmens
- Fusionen, Übernahmen oder umfassende Reorganisationen

→ Wandel 2. Ordnung ist häufig notwendig, wenn inkrementelle Anpassungen nicht mehr ausreichen, um auf Marktveränderungen oder Krisen zu reagieren.

Praxisbeispiel:

Die Einführung einer neuen Software zur Optimierung bestehender Abläufe stellt einen Wandel 1. Ordnung dar, da Strukturen und Geschäftsmodell erhalten bleiben. Die vollständige Umstellung eines stationären Handelsunternehmens auf ein digitales Geschäftsmodell mit neuer Strategie und Organisationsstruktur ist hingegen ein Wandel 2. Ordnung, da ein grundlegender Struktur- und Kulturwandel erfolgt.



Landers Training

www.landert-training.de

Change Management



Landers Training

www.landern-training.de

Change Management bezeichnet die systematische Planung, Umsetzung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen.

Ziel ist es, organisatorische Veränderungen erfolgreich umzusetzen, Widerstände zu reduzieren und die Akzeptanz der Mitarbeitenden sicherzustellen.

Zentrale Elemente des Change Managements sind Kommunikation, Führung, Mitarbeiterbeteiligung und Qualifizierung.

Ziele:

- Nachhaltige Verankerung von Veränderungen
- Sicherung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit
- Vermeidung von Reibungsverlusten

Rolle der Führungskräfte:

- Vorbildfunktion im Veränderungsprozess
- Kommunikation von Ziel, Nutzen und Sinn
- Unterstützung der Mitarbeitenden

Widerstände:

- Entstehen durch Angst, Unsicherheit und Gewohnheiten
- Können individuell, sozial, organisatorisch oder sachlich sein

Instrumente des Change Managements:

- Transparente Kommunikation
- Mitarbeiterbeteiligung
- Qualifizierung und Schulung

Widerstände

Widerstände im Change Management

Organisatorische Veränderungen führen häufig zu Widerständen, da Mitarbeitende Veränderungen als Unsicherheit oder Bedrohung wahrnehmen. Diese Widerstände können unterschiedliche Ursachen haben und erfordern gezielte Maßnahmen im Change Management.

Arten von Widerständen:

- Individuelle Widerstände (z. B. Angst vor Arbeitsplatz- oder Statusverlust, Gewohnheiten)
- Soziale Widerstände (z. B. Gruppendruck, informelle Machtstrukturen)
- Organisationale Widerstände (z. B. starre Strukturen, bürokratische Prozesse)
- Sachliche Widerstände (z. B. Zweifel am Nutzen, unklare Ziele)

Umgang mit Widerständen (Change Management):

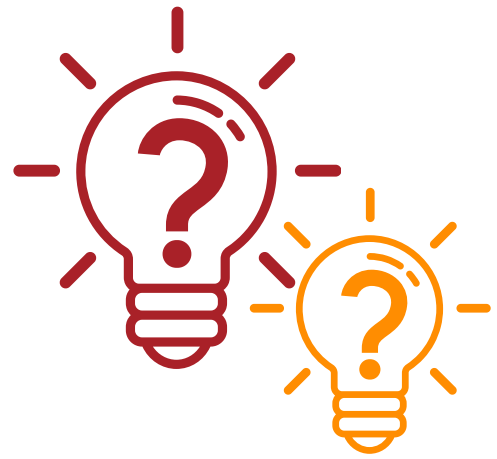
- Transparente und kontinuierliche Kommunikation
- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden
- Unterstützung und Vorbildfunktion der Führungskräfte
- Qualifizierung und Schulung
- Bereitstellung ausreichender Ressourcen

→ Widerstände sind ein natürlicher Bestandteil von Veränderungsprozessen und müssen aktiv durch Change Management gesteuert werden.



Landers Training

www.landert-training.de



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

Ein Unternehmen führt agile Arbeitsmethoden ein und verändert gleichzeitig seine Führungsstruktur von einer klassischen Hierarchie hin zu selbstorganisierten Teams.

Aufgabenstellung:

- a) Welche Art(en) der organisatorischen Veränderung liegen vor?
- b) Handelt es sich um einen Wandel 1. oder 2. Ordnung?
- c) Welche drei typischen Widerstände könnten in diesem Veränderungsprozess auftreten?
- d) Welche drei Maßnahmen des Change Managements sind geeignet, um diese Widerstände zu reduzieren?



Landers Training

www.landern-training.de



Lösung

a) Arten der Veränderung:

- Strukturelle Veränderung, da Hierarchieebenen reduziert und neue Teamstrukturen eingeführt werden.
- Kulturelle Veränderung, da sich Führungsstil, Verantwortungsübernahme und Zusammenarbeit grundlegend ändern.
- Strategische Veränderung, da die Organisation langfristig auf Agilität und Flexibilität ausgerichtet wird.

b) Einordnung des Wandels:

→ Wandel 2. Ordnung, weil bestehende Strukturen, Denkweisen und Verhaltensmuster bewusst aufgegeben und durch neue ersetzt werden.

→ Begründung: Die Veränderung geht über eine reine Optimierung hinaus und greift tief in Struktur, Kultur und Strategie ein. Dadurch entsteht ein grundlegender Organisationswandel mit hohem Change-Management-Bedarf.



Landers Training

www.landert-training.de



Lösung

c) Typische Widerstände:

- Angst vor Status- oder Machtverlust (v. a. mittleres Management)
- Unsicherheit durch neue Rollen/Verantwortlichkeiten
- Skepsis gegenüber agilen Methoden („funktioniert das bei uns?“)
- Überforderung durch neue Arbeitsweisen/Tempo
- Gruppendruck oder informelle Ablehnung im Team

d) Change-Management-Maßnahmen:

- Transparente Kommunikation (Ziele, Nutzen, Vorgehen, Auswirkungen)
- Beteiligung/Partizipation (Mitarbeitende in Gestaltung einbinden)
- Qualifizierung/Coaching (Scrum/Kanban, Rollenklärung, Führungskräfteentwicklung)
- Pilotprojekte & Quick Wins (Erfolge sichtbar machen)
- Top-Management-Commitment und Vorbildfunktion der Führungskräfte



Landers Training

www.landern-training.de

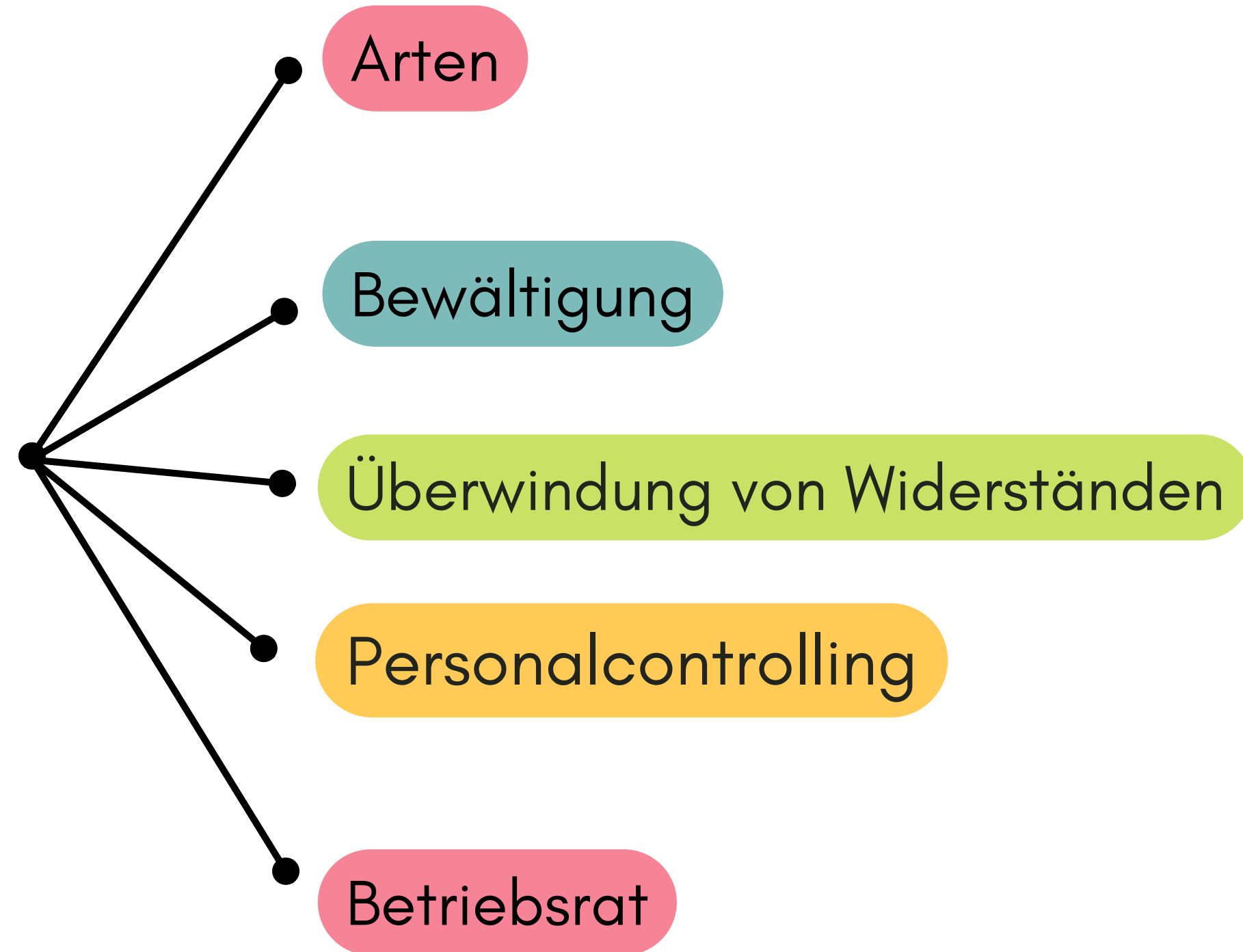


Kapitel Konflikte



Landers Training

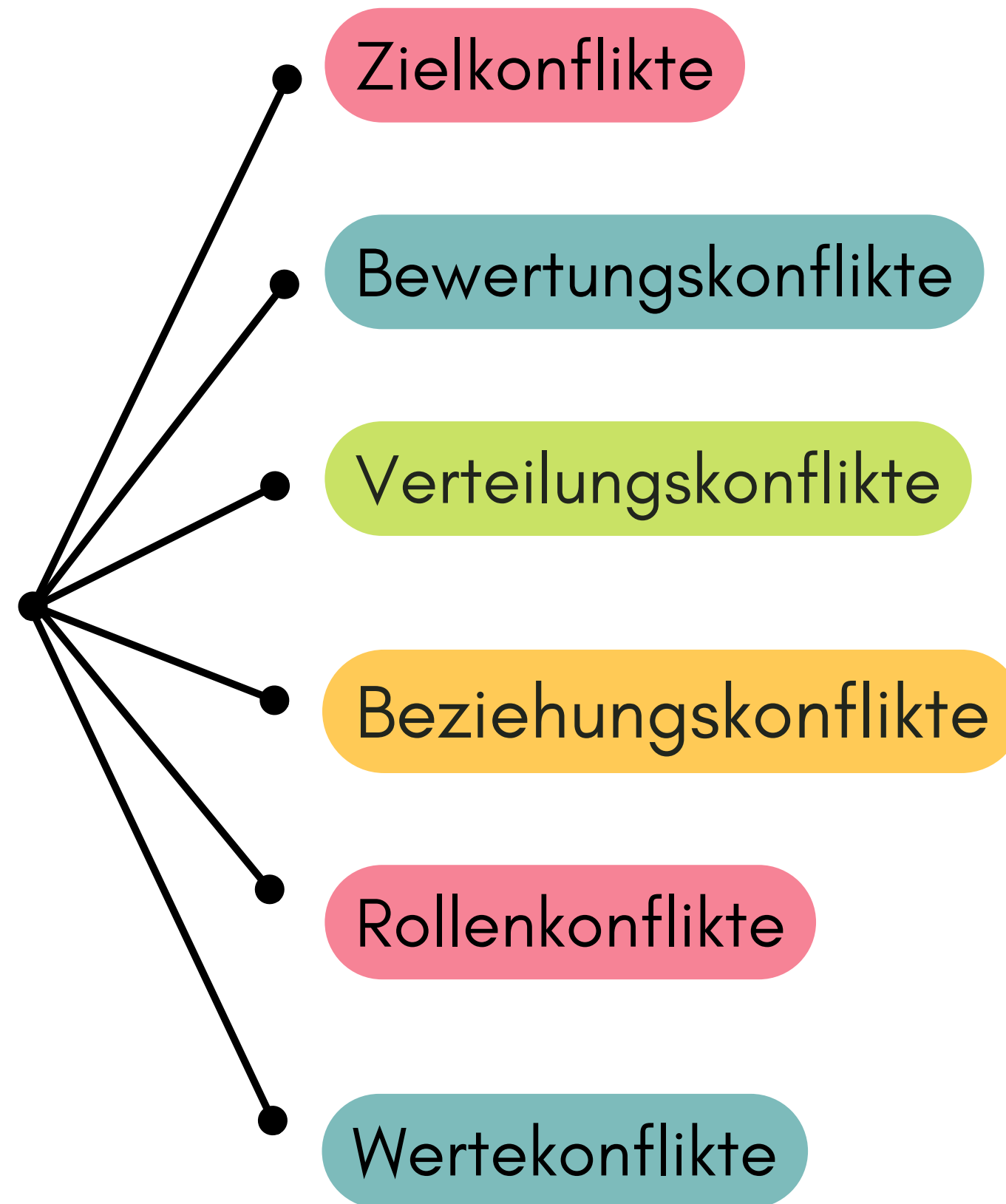
Konflikt



Landers Training

www.landert-training.de

Arten



Landers Training

www.landere-training.de

Erklärung

1. Zielkonflikt

Ein Zielkonflikt liegt vor, wenn zwei oder mehrere Beteiligte unterschiedliche oder widersprüchliche Ziele verfolgen. Diese Ziele schließen sich meist gegenseitig aus oder behindern sich.

Beispiel: Ein Mitarbeiter möchte mehr Zeit für Qualitätssicherung einplanen, während der Vorgesetzte schnellen Output fordert.

Merkmal: Unterschiedliche Was-Fragen („Was soll erreicht werden?“)

2. Bewertungskonflikt

Hier liegt der Konflikt in der unterschiedlichen Beurteilung eines Sachverhalts, einer Idee oder einer Entscheidung. Beide Parteien können dasselbe Ziel verfolgen, aber sie unterscheiden sich in der Einschätzung, wie dieses Ziel am besten erreicht wird.

Beispiel: Zwei Kollegen sind sich uneinig, ob eine Maßnahme effektiv oder ineffizient ist – einer verlässt sich auf Erfahrung, der andere auf Daten.

Merkmal: Unterschiedliche Wie gut-Fragen („Wie wirksam/angemessen ist etwas?“)

3. Verteilungskonflikt

Ein Verteilungskonflikt entsteht, wenn mehrere Parteien um begrenzte Ressourcen konkurrieren – z. B. Geld, Zeit, Personal oder Ausstattung. Jeder möchte mehr vom „Kuchen“, aber es ist nicht genug für alle da.

Beispiel: Zwei Abteilungen streiten um das Budget für neue Software-Lizenzen.

Merkmal: Verteilung von knappen Gütern steht im Vordergrund.



Landers Training

www.landern-training.de

Erklärung

4. Beziehungskonflikt

Ein Beziehungskonflikt entsteht durch zwischenmenschliche Spannungen, z. B. durch Antipathie, Missverständnisse, verletzendes Kommunikation oder unterschiedliche Wertevorstellungen.

Beispiel: Zwei Kollegen arbeiten schlecht zusammen, weil sie sich persönlich nicht leiden können oder ein vergangener Streit nie geklärt wurde.

Merkmal: Emotionale Ebene, persönliche Spannungen und verletztes Vertrauen.

5. Rollenkonflikt

Ein Rollenkonflikt tritt auf, wenn eine Person widersprüchliche Erwartungen an ihre Rolle erlebt oder verschiedene Rollen nicht miteinander vereinbaren kann.

Beispiel: Ein Teamleiter soll einerseits kollegial sein, andererseits Entscheidungen des Managements strikt durchsetzen.

Merkmal: Konflikt zwischen verschiedenen Rollenbildern oder Rollenerwartungen.

6. Wertekonflikt

Ein Wertekonflikt entsteht, wenn unterschiedliche persönliche, kulturelle oder gesellschaftliche Werte aufeinandertreffen. Es geht dabei nicht um konkrete Ziele oder Handlungen, sondern um Grundhaltungen oder Überzeugungen, die schwer veränderbar sind.

Beispiel: Ein Mitarbeiter legt großen Wert auf Nachhaltigkeit, während das Unternehmen primär gewinnorientiert handelt – das führt zu Spannungen im Arbeitsalltag.

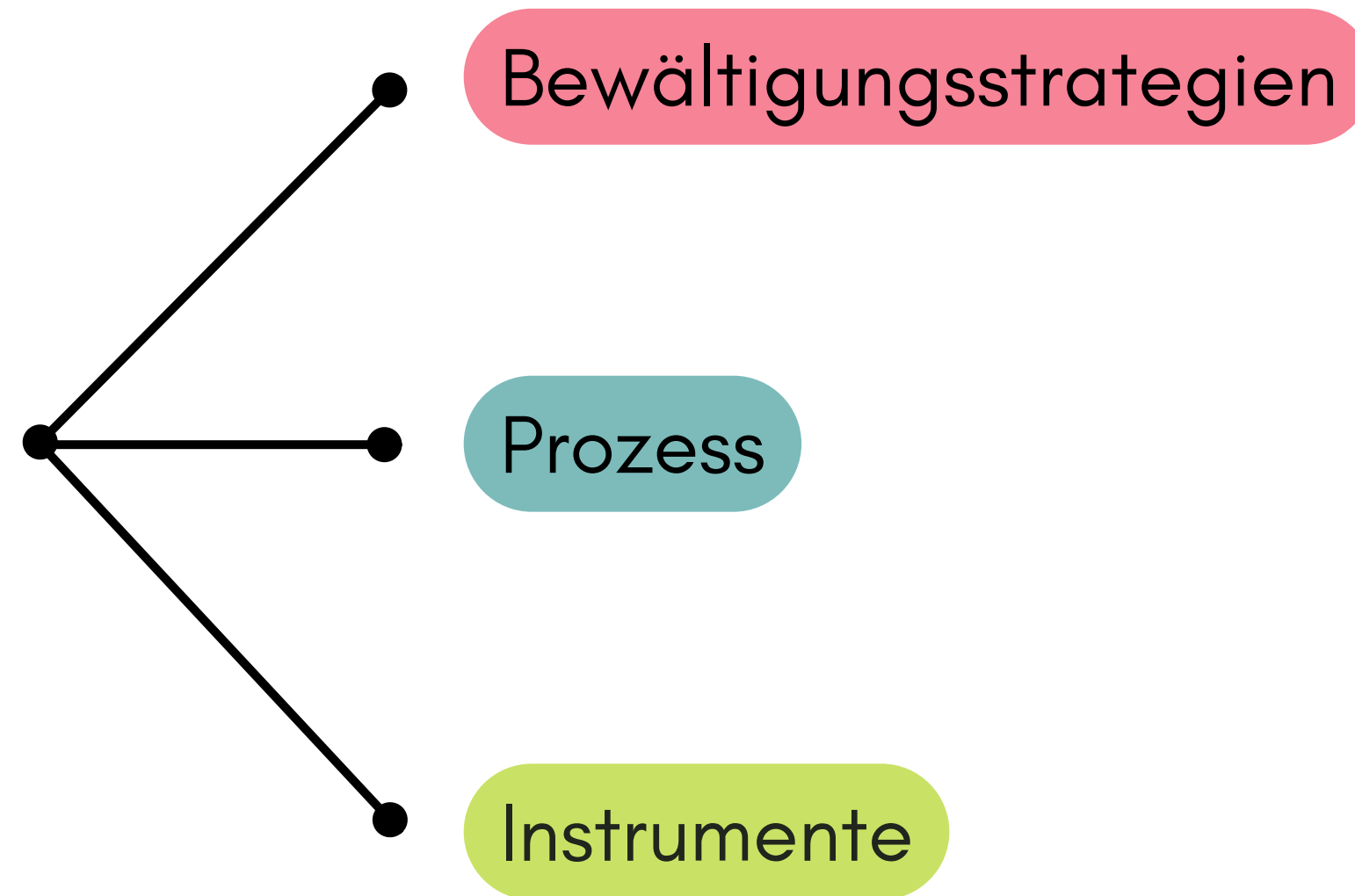
Merkmal: Tief verwurzelte Vorstellungen von „richtig“ oder „falsch“, z. B. in Bezug auf Ethik, Religion, Arbeitsmoral oder Gerechtigkeit.



Landers Training

www.landern-training.de

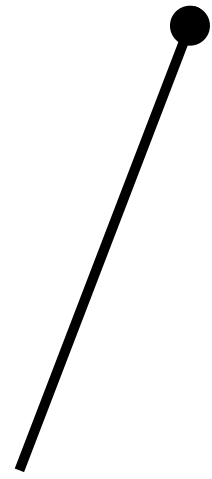
Konflikt Bewältigung



Landers Training

www.landere-training.de

Strategien



Konfliktbewältigung



Landers Training

www.landern-training.de

Anpassung

Eine Partei gibt nach, um den Konflikt zu beenden – oft aus Harmoniebedürfnis oder Unterordnung.

→ Vorteil: schneller Friede

→ Nachteil: Unzufriedenheit kann langfristig bleiben

Vermeidung

Der Konflikt wird ignoriert oder verdrängt, in der Hoffnung, dass er sich „von selbst löst“.

→ Vorteil: kurzfristige Ruhe

→ Nachteil: Konflikt schwelt weiter oder eskaliert verdeckt

Kompromiss

Beide Seiten machen Zugeständnisse – eine Lösung in der Mitte.

→ Vorteil: schnelle Einigung, beide Seiten gewinnen teilweise

→ Nachteil: oft keine optimale Lösung, beide müssen verzichten

Konfrontation (Durchsetzung)

Eine Partei versucht, ihre Position durchzusetzen – z. B. bei klaren Regeln oder Machtgefälle.

→ Vorteil: klare Entscheidung möglich

→ Nachteil: Risiko der Eskalation oder Frustration

Kooperation (Win-win)

Beide Seiten suchen gemeinsam nach einer Lösung, bei der möglichst alle Interessen berücksichtigt werden.

→ Vorteil: nachhaltige Lösung, hohe Akzeptanz

→ Nachteil: benötigt Zeit, Kommunikationsbereitschaft und Offenheit

Bewältigung

Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Das Stufenmodell zeigt, wie sich Konflikte schrittweise verschärfen, wenn sie nicht bearbeitet werden. Es hilft Führungskräften, den Ernst eines Konflikts einzuschätzen und passende Maßnahmen zur Deeskalation zu wählen.

Stufe	Phase	Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Lösungsansatz
1	Win-Win	Verhärtung	Erste Meinungsverschiedenheiten, Spannungen	Klärendes Gespräch, aktives Zuhören
2	Win-Win	Debatte / Polemik	Standpunkte verhärten sich, Diskussion wird hitziger	Moderation durch Führungskraft
3	Win-Win	Taten statt Worte	Kommunikation bricht ab, Handlungen ersetzen Worte	Klare Kommunikation wiederherstellen
4	Win-Lose	Koalitionen bilden	Parteien suchen Verbündete, Lagerbildung beginnt	Neutrale Vermittlung, Gesprächsrahmen schaffen
5	Win-Lose	Gesichtsverlust	Persönliche Angriffe, Ansehen des anderen wird infrage gestellt	Vermittlung durch externe Moderation
6	Win-Lose	Drohstrategien	Macht und Drohungen, Eskalation bewusst vorangetrieben	Professionelle Konfliktmoderation
7	Lose-Lose	Begrenzte Vernichtungsschläge	Ziel ist es, dem anderen zu schaden – auch auf eigene Kosten	Externe Mediation, ggf. Trennung
8	Lose-Lose	Zersplitterung	Der Gegner soll systematisch zerstört werden	Juristische Schritte, externe Intervention
9	Lose-Lose	Gemeinsam in den Abgrund	Totale Eskalation, keine Rücksicht mehr – alle verlieren	Nur noch durch externe Profis lösbar



Landers Training

www.landert-training.de

Konflikt Bewältigung



Landers Training

www.landere-training.de

Prozess

Phasen eines Konfliktlösungsprozesses:

1. Früherkennung

Frühzeitiges Wahrnehmen von Warnsignalen wie Rückzug, Spannungen oder indirekten Aussagen verhindert Eskalation.

→ Konflikte rechtzeitig erkennen

2. Problembewusstsein schaffen

Nicht jeder sieht den Konflikt. Durch offene Gespräche wird ein gemeinsames Verständnis entwickelt – ohne Schuldzuweisung.

→ Konflikt als gemeinsames Thema anerkennen

3. Analyse und Problemlösung

Ursachen werden gemeinsam analysiert, Lösungen entwickelt z. B. mit Moderation oder Coaching.

→ Zielorientierte Lösungsfindung

4. Veränderungsbereitschaft fördern

Lösungen erfordern oft Verhaltens- oder Einstellungsänderungen. Führungskräfte begleiten aktiv.

→ Veränderung ermöglichen

5. Persönlichkeitsentwicklung nutzen

Konstruktive Konfliktlösung fördert Selbstreflexion und soziale Kompetenz.

→ Individuelles und gemeinsames Lernen stärken

6. Umsetzung & Nachverfolgung

Lösungen werden umgesetzt und später reflektiert – um Rückfälle zu vermeiden.

→ Langfristige Konfliktklärung sichern

Konflikt Bewältigung



Landers Training

www.landern-training.de

Instrumente

Führungskräfte und Teams können auf verschiedene Werkzeuge zur Konfliktbewältigung zurückgreifen:

Konfliktgespräch (Ziel- oder Klärungsgespräch): Ein strukturiertes Gespräch zwischen den Konfliktparteien – moderiert durch eine Führungskraft oder neutrale Person. Es dient dazu, Standpunkte offen darzustellen, Hintergründe zu klären und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Wichtig ist eine wertschätzende Gesprächsführung mit klaren Gesprächsregeln.

Moderation: Eine neutrale dritte Person (z. B. Führungskraft, Teamleiter oder externer Moderator) unterstützt den Austausch zwischen den Beteiligten, sorgt für Struktur und achtet auf faire Redeanteile. Besonders hilfreich bei Gruppenkonflikten.

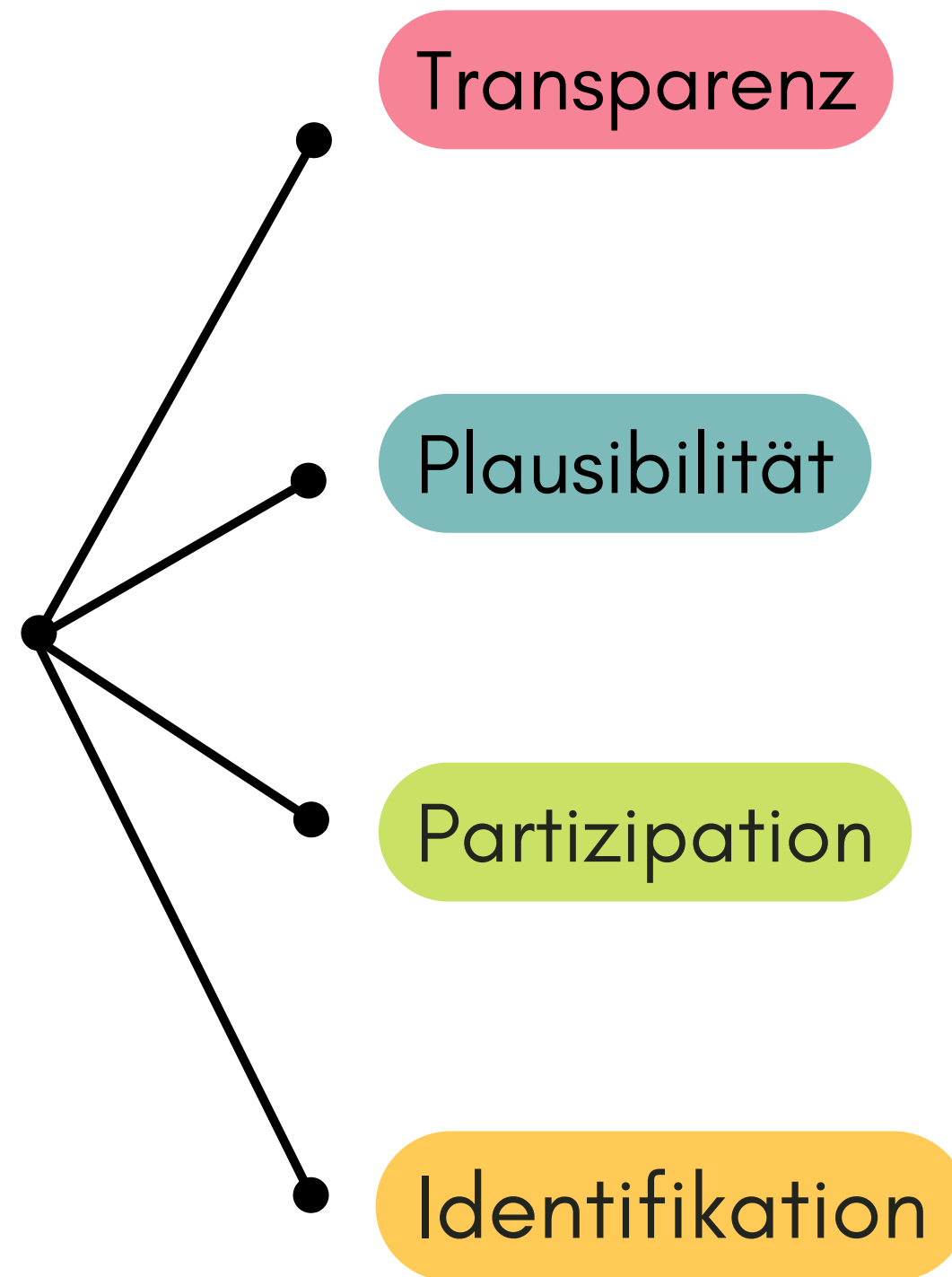
Mediation: Ein professionell ausgebildeter Mediator begleitet die Konfliktparteien durch einen klaren Prozess, bei dem selbst erarbeitete Lösungen im Vordergrund stehen. Mediation wird vor allem bei tieferliegenden oder eskalierten Konflikten eingesetzt.

Feedback-Instrumente: z. B. regelmäßige Feedbackgespräche, 360-Grad-Feedback oder strukturierte Rückmeldemethoden im Team. Diese fördern frühzeitige Klärung von Unstimmigkeiten und stärken die Konfliktkultur.

Supervision oder Coaching: Externe Begleitung durch Supervisoren oder Coaches kann helfen, festgefahrene Dynamiken zu reflektieren und alternative Lösungswege zu entwickeln – besonders in Führungs- oder Teamkonflikten.

Einführung Konfliktmanagementsystem:

Überwindung von Widerständen



Landers Training

www.landere-training.de

Erklärung

Widerstände entstehen häufig in Konflikten und Veränderungsprozessen – sie zeigen Unsicherheit oder Eigeninteressen und bieten Chancen für konstruktive Entwicklung.

Zentrale Hebel zur Überwindung von Widerständen:

1. Transparenz

Mitarbeitende akzeptieren Veränderungen und Entscheidungen eher, wenn sie nachvollziehen können, was passiert, warum es passiert und wer betroffen ist.

→ Offene Kommunikation ist die Grundlage für Vertrauen.

2. Plausibilität

Maßnahmen und Entscheidungen müssen logisch und sachlich begründbar sein. Nur wenn sie als sinnvoll und nachvollziehbar erlebt werden, entsteht Akzeptanz.

→ Die Veränderung muss im Alltag greifbar und verständlich sein.

3. Partizipation

Widerstand nimmt deutlich ab, wenn Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Wer mitgestalten darf, zeigt höhere Bereitschaft zur Umsetzung.

→ Beteiligung schafft Mitverantwortung.

4. Identifikation

Veränderungen werden besser angenommen, wenn Mitarbeitende sich mit dem Ziel, der Maßnahme oder dem Unternehmen persönlich verbunden fühlen.

→ Das "Warum" muss emotional wie sachlich überzeugen.



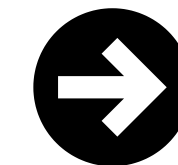
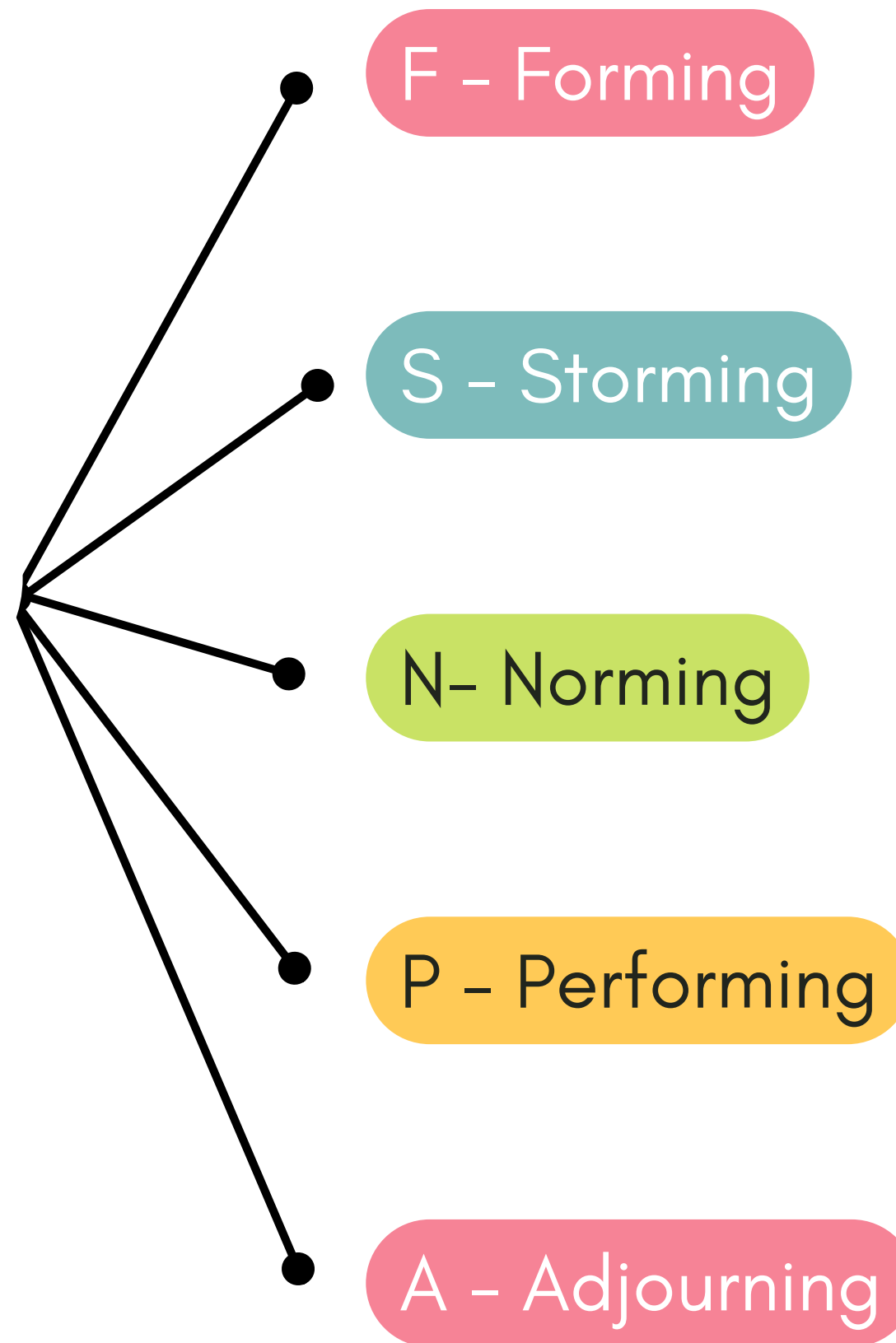
Landers Training

www.landern-training.de



Kapitel Gruppenphasen

Gruppenphasen



Frauen **S**chauen
Nie **P**ornos **A**n!



Gruppen- phasen

Der amerikanische Psychologe Bruce W. Tuckman entwickelte 1965 ein Modell zur Entwicklung von Gruppen. Es beschreibt, wie sich Teams typischerweise vom ersten Kennenlernen über die Zusammenarbeit bis hin zur Auflösung entwickeln. Ursprünglich umfasste das Modell vier Phasen, später wurde es um eine fünfte Phase ergänzt.

Die fünf Phasen der Gruppenentwicklung:

1. Forming - Orientierungsphase („Höflichkeitsphase“)

- Erste Kontakte entstehen, die Gruppe findet sich
- Mitglieder sind unsicher, abwartend und höflich
- Rollen, Ziele und Erwartungen noch unklar

Typische Fragen:

- Wer sind die anderen?
- Was wird von mir erwartet?

Typisches Verhalten:

- Vorsichtig, abtastend, freundlich

Rolle der Führung:

- Orientierung geben
- Ziele, Aufgaben und Strukturen klären



Landers Training

www.landert-training.de

Gruppen- phasen



Landers Training

www.landern-training.de

2. Storming – Konfliktphase („Machtkampfphase“)

- Erste Spannungen und Konflikte treten auf
- Unterschiedliche Meinungen, Werte und Arbeitsstile werden sichtbar
- Konflikte um Rollen, Zuständigkeiten und Einfluss

Risiken:

- Cliquenbildung
- Rückzug einzelner Teammitglieder

Rolle der Führung:

- Konflikte moderieren
- Klärung fördern
- Konflikte zulassen und konstruktiv bearbeiten

3. Norming – Organisationsphase („Regelbildungsphase“)

- Entwicklung gemeinsamer Regeln, Werte und Umgangsformen
- Vertrauen innerhalb der Gruppe wächst

Merkmale:

- Klare Rollenverteilung
- Verbesserte Kommunikation
- Entstehendes Teamgefühl

Rolle der Führung: Unterstützen, Selbstorganisation fördern

Gruppen- phasen



Landers Training

www.landere-training.de

4. Performing – Leistungsphase („Arbeitsphase“)

- Effiziente, zielgerichtete und kooperative Zusammenarbeit
- Stärken der Teammitglieder werden genutzt
- Synergieeffekte entstehen

Merkmale:

- Hohe Produktivität und Motivation
- Konstruktiver Umgang mit Problemen
- Weitgehend selbstständiges Arbeiten

Rolle der Führung: Zurückhaltend und coachend, Fokus auf Zielerreichung und Ergebnissicherung

5. Adjourning – Auflösungsphase („Trennungsphase“)

- Aufgabe ist erfüllt, Projekt endet oder Team wird aufgelöst

Merkmale:

- Emotionen wie Stolz, Wehmut oder Unsicherheit
- Reflexion der Zusammenarbeit

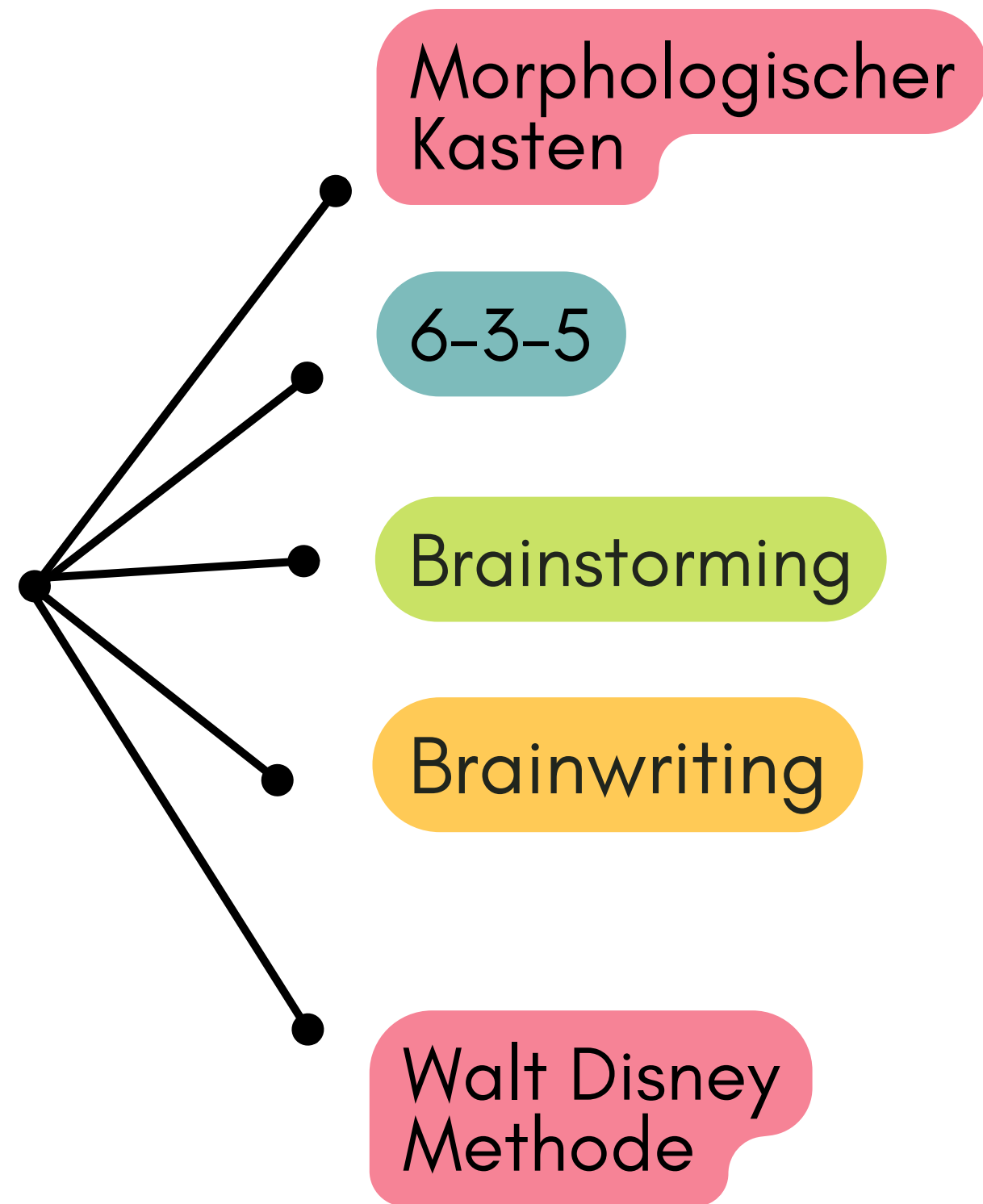
Rolle der Führung: Leistungen würdigen, Abschlussgespräche führen, Übergänge gestalten

→ Teams durchlaufen typische Entwicklungsphasen, erfolgreiche Führung passt sich jeder Phase an.



Kapitel Kreativitätstechniken

Kreativitäts Techniken



Landers Training

www.landere-training.de

1. Morphologischer Kasten:

Der morphologische Kasten ist eine systematische Technik zur Kombination von Lösungsansätzen. Alle möglichen Lösungsparameter werden tabellarisch dargestellt und kombiniert.

- Anwendung: Komplexe technische oder strategische Fragestellungen.
- Vorteil: Strukturiert, klar visualisiert.

Kreativitäts Techniken

Unsere nächste Reise

Wie	Bus	Auto	Flug
Wohin	EU	Mexiko	Deutschland
Unterkunft	Zelt	Hotel	Airbnb



Landers Training

www.landere-training.de

Kreativitäts Techniken



Landers Training

www.landere-training.de

2. 6-3-5 Methode:

Bei dieser Methode entwickeln 6 Personen jeweils 3 Ideen und geben sie 5-mal weiter. Jeder Teilnehmer baut auf den Vorschlägen der anderen auf.

- Anwendung: Gruppenarbeit zur Ideenfindung.
- Vorteil: Fördert Teamarbeit und Vielfalt an Ideen.

3. Brainstorming:

Diese bekannte Methode dient dazu, möglichst viele Ideen in kurzer Zeit zu sammeln. Teilnehmer äußern frei ihre Gedanken, ohne dass diese sofort bewertet werden.

- Anwendung: Erste Ideensammlung für Projekte oder Probleme.
- Vorteil: Schnelle Generierung von Ideen.

4. Brainwriting:

Eine Alternative zum Brainstorming, bei der Ideen schriftlich festgehalten werden. Teilnehmer arbeiten parallel, was leise und fokussiertes Arbeiten ermöglicht.

- Anwendung: Situationen, in denen Einzelarbeit bevorzugt wird.
- Vorteil: Mehr Fokus und gleichmäßige Teilnahme.

Kreativitäts Techniken



Landers Training

www.landere-training.de

Die drei Rollen der **Walt-Disney-Methode**

1. Der Träumer (Dreamer)

Diese Rolle denkt frei, ohne Grenzen oder Einschränkungen. Alles ist möglich.

→ Ziel: Viele neue und kreative Ideen entwickeln, ohne sie direkt zu bewerten.

Beispielhafte Fragen:

- Was wäre das Beste, was wir erreichen könnten?
- Was wäre, wenn alles möglich wäre?
- Welche verrückten Ideen fallen uns ein?

2. Der Realist (Realist)

Der Realist prüft, wie die Ideen umsetzbar sind. Er denkt lösungsorientiert und praktisch.

→ Ziel: Konkrete Pläne entwickeln, wie eine Idee in der Realität umgesetzt werden kann.

Fragen könnten sein:

- Wie können wir das tatsächlich umsetzen?
- Was brauchen wir dafür (Ressourcen, Zeit, Team)?
- Welche Schritte sind notwendig?

3. Der Kritiker (Kritiker)

Der Kritiker analysiert die Ideen sachlich und konstruktiv, um Schwächen zu erkennen.

→ Ziel: Risiken und Probleme identifizieren, um die Idee zu verbessern.

Mögliche Fragen:

- Wo liegen die Schwachstellen?
- Was könnte schiefgehen?
- Was müssen wir bedenken, bevor wir starten?