

# Inhalt

Vorwort — V

„Fallstudie KaffeeLeben GmbH“: Szenariobeschreibung — 1

## 1 Personalmanagement — 3

### 1.1 Grundlagen des Personalmanagements — 3

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F1 — 3*

Aufgabe 1: Definition und Gegenstand des Personalmanagements — 5

Aufgabe 2: Ziele des Personalmanagements — 7

### 1.2 Grundlagen der Mitbestimmung und des Arbeitsrechts — 9

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F2 — 9*

Aufgabe 1: Funktion und Gründung des Betriebsrats — 13

Aufgabe 2: Rechte des Betriebsrats — 17

Aufgabe 3: Vermischtes Single Choice — 21

### 1.3 Personalplanung — 25

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F3 — 25*

Aufgabe 1: Grundlagen der Personalplanung — 28

Aufgabe 2: Betriebsverfassungsrechtliche Aspekte im Rahmen  
der Personalbedarfsplanung — 32

Aufgabe 3: Quantitative und qualitative Ziele der Personalplanung  
zur Sicherstellung wirtschaftlicher und sozialer Ziele — 34

Aufgabe 4: Kennzahlenmethode zur Personalbedarfsermittlung — 37

Aufgabe 5: Personalbemessungsverfahren — 38

Aufgabe 6: Vermischtes Single Choice — 40

### 1.4 Personalbeschaffung — 42

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F4 — 42*

Aufgabe 1: Rechtliche Aspekte im Rahmen der Personalbeschaffung — 45

Aufgabe 2: Interne und externe Personalbeschaffung — 47

Aufgabe 3: Die Rechte des Betriebsrats im Rahmen der Personalbeschaffung — 54

### 1.5 Personalauswahl — 56

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F5 — 56*

Aufgabe 1: Konzeptionelle Grundlagen — 57

Aufgabe 2: Rechtliche Aspekte im Rahmen der Personalauswahl — 63

Aufgabe 3: Die Rechte des Betriebsrats im Rahmen der Personalauswahl — 66

Aufgabe 4: Single-Choice-Aufgaben zur Personalauswahl — 68

**1.6 Personalbeurteilung — 72**

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F6 — 72*

**Aufgabe 1: Beurteilungsfehler — 75**

**Aufgabe 2: 360-Grad-Feedback — 78**

**Aufgabe 3: Personalbeurteilung und Arbeitsrecht — 80**

**Aufgabe 4: Betriebsrat und Personalbeurteilung — 81**

**1.7 Personalvergütung und Anreizsysteme — 84**

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F7 — 84*

**1.8 Personalentwicklung — 85**

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F8 — 85*

**Aufgabe 1: Konzeption einer Nachfolgeplanung — 86**

**Aufgabe 2: Single-Choice-Aufgaben zur Personalentwicklung — 89**

**Aufgabe 3: Rechte des Betriebsrats im Rahmen der Personalentwicklung — 92**

**1.9 Personalfreisetzung — 94**

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F9 — 94*

**Aufgabe 1: Kündigungsgründe und Kündigungsarten — 96**

**Aufgabe 2: Grundlagen der indirekten Personalfreisetzung — 100**

**Aufgabe 3: Betriebsbedingte Personalfreisetzung und Massenentlassung — 103**

**Aufgabe 4: Single Choice — 105**

**Aufgabe 5: Aufhebungsverträge und Abfindungen — 108**

**Aufgabe 6: Management des Personalabbaus — 109**

**1.10 Personalcontrolling — 112**

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F10 — 112*

**Aufgabe 1: Aufgaben und Funktionen des Personalcontrollings — 113**

**2 Führung — 116**

**2.1 Grundlagen der Führung von Mitarbeitern — 116**

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F11 — 116*

**Aufgabe 1: Zum Begriffsverständnis von Führung — 117**

**Aufgabe 2: Hauptfunktionen der Führung — 119**

**Aufgabe 3: Unmittelbarkeit und Mittelbarkeit: Personelle und strukturelle Führung — 120**

**2.2 Grundlagen der Motivation — 122**

*Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F12 — 122*

**Aufgabe 1: Begriffliche Abgrenzungen: Motiv, Anreiz, Motivation — 124**

**Aufgabe 2: Motivation nach Herzberg: die Zwei-Faktoren-Theorie — 125**

**Aufgabe 3: Erwartungen als Bestimmungsgröße im Motivationsprozess: Gerechtigkeitstheorie nach Adams — 127**

- 2.3 Führungskonzeptionen und -theorien — **130**
- 2.3.1 Grundlagen und Überblick über Führungstheorien — **130**
- Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F13 — 130*
- Aufgabe 1: Eigenschafts-, Verhaltens- und Situationsansätze  
in den Führungstheorien — **131**
- 2.3.2 Personenorientierte Führungstheorien — **133**
- Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F14 — 133*
- Aufgabe 2: Empirisch ermittelte Führungseigenschaften — **135**
- Aufgabe 3: Charismatische Führung — **136**
- Aufgabe 4: Persönlichkeitspsychologie: Das OCEAN-Modell — **138**
- 2.3.3 Positionorientierte Führungstheorien — **139**
- Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F15 — 139*
- Aufgabe 5: Typische Rollenkonflikte der Führungskraft — **141**
- Aufgabe 6: Machtbasen im Führungsprozess — **143**
- Aufgabe 7: Führungsökonomik — **145**
- 2.3.4 Interaktionsorientierte Führungstheorien — **146**
- Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F16 — 146*
- Aufgabe 8: Gegenstand interaktionsorientierter Führungstheorien — **148**
- 2.3.5 Situationsorientierte Führungstheorien — **149**
- Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F17 — 149*
- Aufgabe 9: Reifegradtheorie der Führung — **151**
- Aufgabe 10: Substitution direkter Führung — **152**
- 2.4 Führungsstile — **154**
- 2.4.1 Grundlagen und Überblick über Führungsstile — **154**
- Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F18 — 154*
- Aufgabe 1: Führungsstil — **155**
- Aufgabe 2: Empirische Führungsstilforschung: Autoritär und demokratisch geführte  
Gruppe — **156**
- Aufgabe 3: Führungsstilmodelle — **157**
- 2.4.2 Einfaktorielle Führungsstilmodelle — **158**
- Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F19 — 158*
- Aufgabe 4: Das Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt — **161**
- Aufgabe 5: Grenzen des einfaktoriellen Modells und erweiterte  
Führungskompetenzen — **163**
- 2.4.3 Mehrfaktorielle Führungsstilmodelle — **166**
- Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F20 — 166*
- Aufgabe 6: Ein zweidimensionales Konzept: Das Verhaltensgitter nach  
Blake/Mouton — **168**
- Aufgabe 7: Das Reifegradmodell von Hersey/Blanchard — **170**
- Aufgabe 8: Der optimale Führungsstil — **172**

2.5	Führung durch Zielvereinbarungen —	<b>173</b>
	<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F21</i> —	<b>173</b>
	Aufgabe 1: Die Zielvereinbarung —	<b>175</b>
	Aufgabe 2: Voraussetzungen für Zielvereinbarungen —	<b>176</b>
	Aufgabe 3: Möglichkeiten, Grenzen und Probleme von Zielvereinbarungen —	<b>177</b>
2.6	Führung von Teams und Zusammenarbeit in Teams —	<b>178</b>
	<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F22</i> —	<b>178</b>
	Aufgabe 1: Gruppe und Team —	<b>181</b>
	Aufgabe 2: Teamführung —	<b>183</b>
	Aufgabe 3: Führung virtueller Teams —	<b>184</b>
2.7	Instrumente der Mitarbeiterführung —	<b>186</b>
2.7.1	Grundlagen der Gesprächsführung —	<b>186</b>
	<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F23</i> —	<b>186</b>
	Aufgabe 1: Das Mitarbeitergespräch —	<b>188</b>
2.7.2	Feedbackgespräche —	<b>189</b>
	<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F24</i> —	<b>189</b>
	Aufgabe 2: Feedbackgespräche —	<b>191</b>
2.7.3	Teamsitzungen —	<b>192</b>
	<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F25</i> —	<b>192</b>
	Aufgabe 3: Teambesprechungen —	<b>195</b>
2.7.4	Das Mitarbeiterjahresgespräch —	<b>196</b>
	<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F26</i> —	<b>196</b>
	Aufgabe 4: Das Mitarbeiterjahresgespräch —	<b>198</b>
<b>3</b>	<b>Change-Management —</b>	<b>200</b>
3.1	Grundlagen des Change-Managements —	<b>200</b>
	<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F27</i> —	<b>200</b>
	Aufgabe 1: Begriffliche Grundlagen —	<b>202</b>
	Aufgabe 2: Wertvolle Informationen am Anfang von Change-Management —	<b>207</b>
	Aufgabe 3: Unternehmensumfeldanalyse im Rahmen von Change-Management —	<b>208</b>
3.2	Change-Management-Modelle —	<b>210</b>
	<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F28</i> —	<b>210</b>
	Aufgabe 1: Arten von Change-Management —	<b>213</b>
3.3	Hemmnisse von Veränderungen —	<b>214</b>
	<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F29</i> —	<b>214</b>
	Aufgabe 1: Gründe für Misserfolge von Change-Management —	<b>216</b>
	Aufgabe 2: Typische Fragen/Einwände am Anfang von Change-Management —	<b>222</b>

Aufgabe 3: Phasen von Change-Management	223
3.4 Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen	224
<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F30</i>	224
3.5 Vision des Wandels als Zielsetzung	227
<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F31</i>	227
Aufgabe 1: Die Veränderungsfähigkeit von Menschen als Voraussetzung von Change-Management	228
Aufgabe 2: Megatrends als Impulsgeber von Change-Management	231
3.6 Instrumente der Kommunikation	233
<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F32</i>	233
Aufgabe 1: Thesen zum Change-Management	236
3.7 Instrumente der Beteiligung	238
<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F33</i>	238
Aufgabe 1: Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung von Change-Management	240
Aufgabe 2: Change-Management-Transfer	245
3.8 Instrumente der Qualifikation	250
<i>Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F34</i>	250
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>253</b>
<b>Literatur</b>	<b>257</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>263</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>265</b>
<b>Über die Autoren</b>	<b>267</b>