



# PERSONALFÜHRUNG UND - ENTWICKLUNG \_ KOMPAKT

LEITFADEN ZUM KURS

# Inhaltsverzeichnis

## **Personalführung und -entwicklung - kompakt**

---

Herzlich willkommen	2
Personalführung und Personalentwicklung	3
So einfach starten Sie	4
So erreichen Sie uns	4
Der Online-Campus	5

## **Lehrgangskonzeption**

---

1 Ihr Lehrgang im Überblick	7
2 Inhalte des Lehrgangs	8
3 Lernen mit den Lernheften	9

# Herzlich willkommen!

Liebe Teilnehmerin,  
lieber Teilnehmer,

über Ihr Interesse an unserem Fernlehrgang **Personalführung und -entwicklung - kompakt**, freue ich mich sehr.

Gutes Führungsverhalten hat einen großen Einfluss auf Leistung und Motivation sowie auf die Stimmung im Team. Deswegen darf Führung nicht zufällig oder rein intuitiv „passieren“, sondern bedarf einer aktiven Auseinandersetzung mit den verschiedenen Führungsstilen, -grundsätzen und -maßnahmen. Dadurch werden Sie als Führungskraft einen wichtigen Beitrag zum Erfolg in einem Unternehmen leisten können.

Die Fähigkeit zur Führung wird längst nicht mehr als naturgegebene Eigenschaft bestimmter Personen angesehen, sondern als lehr- und lernbares Verhalten begriffen. Personalführung und der Führungserfolg werden als maßgebliche Einflussgröße für den Unternehmenserfolg gesehen. Nach diesem Lehrgang tragen Sie einen wichtigen Teil zu diesem Erfolg bei, denn Sie kennen die Voraussetzungen und Anforderungen erfolgreichen Führens – in der Theorie und in der Praxis.

Für Fragen rund um die Lehrgangsinhalte können Sie jederzeit Ihre Tutorin oder Ihren Tutor kontaktieren.

So haben Sie immer passende Ansprechpartnerinnen und -partner.

Die gesamte Lehrgangsdauer hindurch steht Ihnen auch unser KundInnenservice für alle organisatorischen Belange zur Seite.



Ich wünsche Ihnen viel Freude am Fernlehrgang und schon jetzt viel Erfolg!

*Christine Ehrenreich-Exel*

Mag<sup>a</sup>. Christine Ehrenreich-Exel  
Head of Knowledge Management

# Personalführung und -entwicklung

Führungsfragen haben in der Betriebswirtschaftslehre und in anderen sozialwissenschaftlichen Fachgebieten in den letzten Jahrzehnten zunehmend Beachtung gefunden: Soziologie, Psychologie, Politologie und Philosophie beschäftigen sich jeweils aus ihrem Blickwinkel mit dem Thema Führung.

## Welche Gründe gibt es für die Bedeutung des Themas Führung?

- Die Demokratisierung als allgemeine gesellschaftliche Entwicklung bringt es mit sich, dass traditionelle Autoritätsansprüche infrage gestellt werden.
- Die Fähigkeit zur Menschenführung wird nicht mehr als naturgegebene Eigenschaft bestimmter Personen angesehen, sondern als lehr- und lernbares Verhalten.
- Traditionelle Führungsformen können nicht mehr flexibel genug auf den Werte- und Normenwandel der modernen Gesellschaft reagieren.

Vielfalt und Komplexität der Beweggründe lassen auf eine ebensolche Vielfalt an Auffassungen schließen, die in der Führungsforschung gleichberechtigt nebeneinander stehen. Wer sich deshalb heute ohne unterstützende Anleitung in die Fachliteratur einlesen und seine Kenntnisse vertiefen will, wird von der Fülle theoretischer und empirischer Arbeiten überrascht und unter Umständen auch entmutigt sein.

Wir wollen in diesem Lehrgang eine übersichtliche Karte des Gebietes „Personalführung“ entwerfen und Ihnen so das Grundwissen vermitteln, das den mühelosen Anschluss an

die weiterführende Fachliteratur erlaubt. Indem wir theoretisches Modelldenken und praktische Anwendbarkeit verbinden, führen wir Sie in die Thematik ein, vertiefen die Inhalte an den wesentlichen Stellen und zeigen Verbindungen zu anderen Fachgebieten auf.

Wir wollen uns beim Zeichnen unserer „Personalführungskarte“ von folgenden Grundfragen leiten lassen:

- Welchen Beitrag leisten die verschiedenen Personalführungsansätze und -theorien zur Erklärung des Führungserfolgs in der Unternehmung?
- Welche Einsichten vermitteln sie dem Vorgesetzten, wenn er gleichzeitig Arbeitsleistung (ökonomische Effizienz) und Arbeitszufriedenheit (soziale Effizienz) optimieren will?

Weitere Inhalte des Lehrgangs sind:

- ⇒ Motivation und Arbeitszufriedenheit
- ⇒ Führen von Teams und Strategien der Konfliktbewältigung
- ⇒ Gesprächsführung
- ⇒ Personalentwicklung

Praxisbeispiele und Anwendungsmöglichkeiten für Ihre Lernergebnisse runden diesen Lehrgang ab.

Sie werden einen guten Überblick sowohl im theoretischen Hintergrundwissen als auch in praktischen Umsetzungsmöglichkeiten erlangen.

# So einfach starten Sie

Schritt für Schritt möchten wir Sie nun auf dem Weg durch Ihren Lehrgang begleiten. Die Fertigstellung der ersten Einsendeaufgabe bestätigt Ihren gelungenen Lehrgangstart und ist daher von ganz besonderer Bedeutung. Auf den kommenden Seiten werden wir Sie systematisch zu diesem ersten entscheidenden Meilenstein führen.

## Ihr erstes Lernheft

Im Abschnitt „Lehrgangskonzeption“ finden Sie eine Liste Ihrer Lernhefte in der empfohlenen Reihenfolge der Bearbeitung.

Blättern Sie Ihr erstes Lernheft in Ruhe durch und verschaffen Sie sich zunächst einen allgemeinen Überblick. In der Einleitung bekommen Sie wichtige Hinweise zur Bearbeitung. Am Online-Campus finden Sie in die jeweilige Einsendeaufgabe, die Sie, nachdem Sie das Heft vollständig durchgearbeitet haben, bearbeiten und zur Korrektur hochladen.

**Ihre Lernhefte gibt es auch zum Download im Online-Campus, z.B. als Lektüre für unterwegs**

Bei der Lektüre eines Lernheftes gelangen Sie nach einigen Abschnitten zu Übungsaufgaben oder Aufgaben zur Selbstüberprüfung. Nutzen Sie diese als Möglichkeit, Ihr Wissen zu testen und Gelerntes zu festigen. Vergleichen Sie dafür Ihre eigenen Lösungen mit den entsprechenden Lösungshinweisen im Lernheft.

## Ihr persönlicher Lernstil

Das Lernen im Fernunterricht unterscheidet sich deutlich von dem, was Sie aus dem Präsenzunterricht – zum Beispiel Ihrer Schulzeit kennen; so lassen sich beispielsweise Lernzeiten und Lernpensum flexibel Ihrem Lebensalltag anpassen.

Mit der Zeit entwickeln Sie so Ihren eigenen Lernstil – individuell und genau zu Ihnen passend.

## Kontakt

- **Für alle organisatorischen Fragen**

Von A wie Adressänderung bis Z wie Zwischenzeugnis – unser KundInnenservice kümmert sich um alles Organisatorische in Ihrem Lehrgang.

**+43 664 6464088**

[office@comeniusakademie.at](mailto:office@comeniusakademie.at)

- **Für alle fachlichen Fragen**

Für Fragen rund um die Lehrgangsinhalte können Sie jederzeit Ihre Tutorin oder Ihren Tutor kontaktieren.

Ihr Lehrgang wird betreut von:

**Norbert Halmer, MA**



Er steht für Fragen im Chat während der Sprechstunde oder über die Nachrichtenfunktion im Online-Campus zur Seite.

Von Lerntipps bis hin zu einer Online Lernberatung – zu jedem Zeitpunkt im Lehrgang können Sie vielfältige Lernhilfen in Anspruch nehmen.

# Der Online-Campus

## Wie komme ich zum Online-Campus?

Über die Adresse <https://learn.comeniusakademie.at> oder über den Link auf der Homepage [comeniusakademie.at](https://www.comeniusakademie.at).

## Wie logge ich mich ein?

Mit dem Benutzeraccount (Anmeldename und Passwort) den Sie per Mail bei Lehrgangsbeginn erhalten haben.

Bitte überprüfen Sie Ihren Posteingang inkl. Spamordner!

## Passwort vergessen?

Sie können ein neues Kennwort beim Login unter „Kennwort vergessen“ per Mail anfordern.

## Wie finde ich meinen Lehrgang?

Sie werden mit Ihrer Anmeldung automatisch in den gebuchten Lehrgang eingeschrieben. Haben Sie mehrere Kurse belegt, sind alle Kurse für Sie sichtbar.

## Gibt es eine Kursübersicht?

Wenn Sie eingeloggt sind, finden Sie eine Übersicht Ihrer Kurse, in die Sie sich eingeschrieben haben, mit direkten Links unter dem Block „Navigation“ -> „Meine Kurse“.

## Wie kann ich Kursunterlagen herunterladen?

Im jeweiligen Lernmodul sind die Materialien (meist als PDF-Datei) verfügbar. Klicken Sie auf die Datei, öffnet sie sich oder sie wird direkt heruntergeladen.

## Warum erhalte ich keine E-Mails?

Die Nachrichten aus dem Online-Campus gehen an Ihre angegebene E-Mail-Adresse. Überprüfen Sie, ob Sie eine Weiterleitung eingerichtet haben, ob Ihr Postfach voll ist oder ob die Mails eventuell im Spam-Ordner landen.

## Wie kann ich mein Profil anpassen?

Gehen Sie auf „Startseite“. Hier finden Sie unter „Einstellungen“ -> „Mein Profil bearbeiten“. Hier können Sie Ihre persönlichen Angaben erweitern. Schön wäre es auch, wenn Sie ein Profilbild hochladen würden.

## Wie erstelle ich meine Einsendeaufgaben?

Im Lernmodul, das Sie bearbeitet haben, finden Sie eine Vorlage zur Erstellung Ihrer Einsendeaufgabe. Laden das Dokument herunter und bearbeiten Sie das Dokument indem Sie die Fragen zur Einsendeaufgabe beantworten. Speichern Sie diese auf Ihrem Rechner.

## Wie lade ich meine Einsendeaufgaben hoch?

Bei jedem Lernmodul finden Sie eine Einsendeaufgabe. Hier laden Sie Ihre bearbeitete Datei hoch.

## Wer hilft mit bei technischen Problemen?

Tutorials am Online-Campus stehen Ihnen als Online-Hilfe zur Verfügung.

Sollte Sie darüber hinaus Fragen haben, wenden Sie sich an [office@comeniusakademie.at](mailto:office@comeniusakademie.at).

### **Ihre Lern-Community freut sich auf Sie**

Wir laden Sie ein, sich einer großen Gemeinschaft anzuschließen, in der alle das gleiche Ziel verfolgen wie Sie: den erfolgreichen Abschluss ihrer Weiterbildung! Sie haben

die Möglichkeit Informationen aus den Foren zum jeweiligen Lernmodul zu erhalten und sich mit Mitlernenden.

**Nutzen Sie die Möglichkeit  
Informationen aus den Foren zum  
jeweiligen Lernmodul zu erhalten.**

### **Den Online-Campus gibt es auch mobil**

Die Darstellung ist speziell auf die kleinen Screens von Smartphones angepasst, sodass Sie das Wichtigste ganz bequem auf einen Blick erfassen können – die ideale Lösung für unterwegs!

### **Sie bewerten unseren Service**

Im Rahmen unseres Qualitätsmanagement-Systems stellen wir im Online-Campus einen Fragebogen für Sie bereit, den Sie am Ende des Lehrganges beantworten können. Zielsetzung ist, die Qualität der Lernmaterialien und unserer pädagogischen Dienstleistungen weiter zu verbessern



# Lehrgangskonzeption

## 1 Ihr Fernlehrgang im Überblick

<b>Lehrgangsziel</b>	Sie erhalten einen theoretischen und praktischen Überblick über die Aufgabenstellungen in der Personalführung. Sie lernen die wichtigsten Theorien rund um Personalentwicklung kennen und können nach Abschluss des Lehrgangs auf fundiertes Wissen rund um das Thema Führung und Führungsstile zurückgreifen.
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	<p>Berufliche Erfahrung oder Tätigkeit ist von Vorteil, aber nicht Bedingung; Interesse an Personalführung und Personalentwicklung.</p> <p>Voraussetzungen zur Nutzung des Online-Campus:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Standard-Multimedia-PC</li><li>• Internet-Anschluss</li></ul>
<b>Beginn und Dauer</b>	<p>Sie können jederzeit mit dem Lehrgang beginnen. Die Studiendauer beträgt im Regelfall 4 Monate bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von ca. 10-12 Stunden.</p> <p>Sie können aber auch schneller vorgehen. Sie bestimmen Ihr individuelles Lerntempo.</p>
<b>Lernmaterial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begleitheft zum Lehrgang</li><li>• 5 Lernhefte</li></ul>
<b>Abschluss</b>	Der erfolgreiche Abschluss des Lehrgangs wird mit einem TeilnehmerInnen-Zertifikat bestätigt.



## 2 Inhalte des Lehrgangs

Sie können sich auf folgende Lerninhalte freuen:

---

**Heft 1: Grundlagen der Personalführung**

Personalführung als Teil der Unternehmensführung – Führungsfunktionen, Situationen im Führungsprozess – Führungsaufgaben – Führungsstile und situatives Führungsverhalten – Der autoritäre und der kooperative Führungsstil, zwei Möglichkeiten, wie Vorgesetzte Führungsfunktionen wahrnehmen können – Führungsmodelle – Theorien über die Führung

---

**Heft 2: Motivation und Arbeitszufriedenheit**

Motivation, MitarbeiterInnenhandeln und die Möglichkeiten und Grenzen der zielorientierten Verhaltensbeeinflussung bei MitarbeiterInnen – Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung-die Kriterien erfolgreicher Führung – Führungstechniken, Gestaltungsregeln für Führungsaufgaben

---

**Heft 3: Führen von Teams und Strategien der Konfliktbewältigung**

Führen von Teams – Konfliktbewältigung im Team – Konfliktbewältigung bei ausgewählten Führungsproblemen

---

**Heft 4: Gesprächsführung**

Gesprächsführung: Führen durch Gespräche – Voraussetzungen für konstruktive Gespräche – Arten von Mitarbeitergesprächen – Das Gruppen- oder Teamgespräch

---

**Heft 5: Personalentwicklung**

Personalentwicklung in der betrieblichen Praxis – Der Personalentwicklungsprozess – Zielgruppen- und lösungsorientierte Diskussionsfelder – Unterschiede der Personalentwicklung zwischen großen und mittelständischen Unternehmen - Organisationsentwicklung

Wir empfehlen Ihnen, die Lernhefte in dieser Reihenfolge zu bearbeiten. So stellen Sie sicher, dass Sie den optimalen Lernfortschritt erreichen.

### **3 Lernen mit den Lernheften**

Der Lehrgang enthält insgesamt 5 Lernhefte mit Übungen und Aufgaben. Diese helfen Ihnen, sich das, was Sie gelesen haben, einzuprägen. Die Lösungen zu diesen Aufgaben finden Sie im Anhang des Lernheftes.

Laden Sie Ihre Einsendeaufgaben bitte über den Online-Campus hoch. Eine Anleitung dazu finden Sie direkt bei Ihrem Kurs am Online-Campus.

Senden Sie uns bitte nur vollständige Lösungen. Es gibt prinzipiell keine vorgegebenen Termine für die Einreichung Ihrer Arbeiten. Sie sollten in Ihrer Planung nur darauf achten, dass die Aufgaben innerhalb Ihrer vereinbarten Kurslaufzeit eingereicht werden und auch eine Benotung noch in dieser Zeit möglich ist.

Wir empfehlen Ihnen aber, die Einsendeaufgaben nach Durcharbeiten des Lernheftes zeitnah zu bearbeiten. Eine Rückmeldung wird Ihnen Ihre weitere Lernzeit erleichtern und Sie motivieren, Ihre Fertigkeiten gezielt zu vervollkommen.

Bitte senden Sie nicht mehrere Einsendeaufgaben gleichzeitig ein, denn die Lernhefte bzw. Lernmodule bauen in der Regel aufeinander auf. Deshalb ist es sinnvoll, erst die Rückmeldung Ihrer Tutorin bzw. Ihres Tutors zu einer Arbeit abzuwarten, bevor Sie die nächste einsenden.

**Interessante Inputs zum Thema Lernen  
finden Sie in unserem Lernheft „Lernen lernen“.**

**Wir freuen uns auf Ihre Einsendungen und wünschen Ihnen schon jetzt viel Erfolg!**