



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für informationstechnische
und kommunikationstechnische
Berufe

IT-Tabellenbuch

- B** Der Betrieb und sein Umfeld, Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation, Arbeitsmethoden und Informationsquellen
- G** Mathematische Grundlagen, Digitaltechnik, physikalische Grundlagen, elektrotechnische Grundlagen
- I** PC-Baugruppen, Bussysteme und Anschlusstechnik, Datenträger, Karten und Geräte, Ergonomie, Betriebssysteme
- A** Projektmanagement, Programm-Entwicklung, Programm-Anwendungen
- N** Grundlagen der Netze, Netz-Praxis, Übertragungstechnik, weitere Netze
- M** Marktbeziehungen und Kundenbeziehungen
- Ö** Netze, Leitungen, Internet, Service an IT-Systemen
- R** Rechnungswesen und Controlling

3. Auflage

Bearbeitet von Lehrern und Ingenieuren an beruflichen Schulen, berufspädagogischen Seminaren, Fachhochschulen und in Betrieben (siehe Rückseite)

Ihre Meinung interessiert uns!

Teilen Sie uns bitte Ihre Verbesserungsvorschläge, Ihre Kritik aber auch Ihre Zustimmung zum Buch mit.

Schreiben Sie uns an die E-Mail-Adresse: lektorat@europa-lehrmittel.de

Die Autoren und der Verlag Europa-Lehrmittel
Sommer 2011

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 37019

Autoren des IT-Tabellenbuchs:

Elmar Dehler	Studiendirektor	Ulm
Bernhard Grimm	Oberstudienrat	Sindelfingen, Leonberg
Hermann Münch	Studiendirektor	Stuttgart
Bernd Schiemann	Dipl.-Ing.	Stuttgart
Hubert Troßmann	Studiendirektor	Ulm
Heike Vogler	Dipl.-Ing., Oberstudienrätin	Leutkirch

Leitung des Arbeitskreises und Lektorat:

Bernd Schiemann, Stuttgart

Bildbearbeitung:

Zeichenbüro des Verlags Europa-Lehrmittel, Ostfildern

Das vorliegende Buch wurde auf der **Grundlage der aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln** erstellt.

Diesem Buch wurden die neuesten Ausgaben der DIN-Blätter und der VDE-Bestimmungen zugrunde gelegt. Verbindlich sind jedoch nur die DIN-Blätter und VDE-Bestimmungen selbst.

Die DIN-Blätter können von der Beuth-Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin, bezogen werden. Die VDE-Bestimmungen sind bei der VDE-Verlag GmbH, Bismarckstraße 33, 10625 Berlin, erhältlich.

3. Auflage 2011

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert.

ISBN 978-3-8085-3703-9

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Umschlaggestaltung: Idee Bernd Schiemann; Ausführung: Michael M. Kappenstein, Frankfurt/Main

© 2011 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, D 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Satz: Tutte Druckerei GmbH, Salzweg
Druck: B.O.S.S. Druck und Medien GmbH, 47574 Goch

Vorwort zur 3. Auflage

Das IT-Tabellenbuch ergänzt mit den Büchern

- IT-Fachkunde,
- IT- und Kommunikationstechnik
- Informatik und Kommunikationstechnik und
- Mathematik für Elektroniker, Schwerpunkt IT- und Elektronikberufe

die IT-Fachbuchreihe des Europa-Verlags.

Aufbau:

Die Inhalte werden klar strukturiert und übersichtlich in Tabellenform dargestellt. Besonderer Wert wurde auch auf eine kompakte und übersichtliche Darstellung gelegt.

Das Buch enthält die Hauptabschnitte:

- B** Der Betrieb und sein Umfeld, Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation, Arbeitsmethoden und Informationsquellen
- G** Mathematische Grundlagen, Digitaltechnik, physikalische Grundlagen, elektrotechnische Grundlagen
- I** PC-Baugruppen, Bussysteme und Anschlusstechnik, Datenträger, Karten und Geräte, Ergonomie, Betriebssysteme
- A** Projektmanagement, Programm-Entwicklung, Programm-Anwendungen
- N** Grundlagen der Netze, Netz-Praxis, Übertragungstechnik, weitere Netze
- M** Marktbeziehungen und Kundenbeziehungen
- Ö** Netze, Leitungen, Internet, Service an IT-Systemen
- R** Rechnungswesen und Controlling

Neu in den Abschnitten B, A, R:

Betriebliche Kommunikation und Führung, Intralogistik und Materialflussplan, Balanced Scorecard BSC, Modernisieren, Unfallverhütung, Sicherheitszeichen, Produktkennzeichen, Durchführung einer Projektarbeit, Unterschriftenberechtigungen, Unterschrift, Betriebswirtschaftliche Auswertung BWA, Bilanz, Mehrstufiger BAB, Prozesskostenrechnung, Kostenrechnungsarten.

Neu in den Abschnitten G, I, N, Ö:

DA-Umsetzer, Vorsätze für binäre Vielfache, elektrische Schaltungen, PCIe, PC-Bus-Systeme, Blu-ray-Disc, Spracherweiterungen C#, CSS, Erweiterungen Datenbanksprache SQL, Praxis mit Datenbanken, PDF und PostScript, WLAN-Empfang, -Sicherheit und -Fehlersuche, RFID, VPN, VLAN, SSH, Routing, Messwerterfassung mit PC, Fourier-Analyse, Passwörter.

Eine Vielzahl von Seiten wurde völlig neu gestaltet oder überarbeitet.

Wer setzt das IT-Tabellenbuch ein?

Ausbildende in den Berufen:

- Fachinformatiker/in, ● Informatikauffrau/mann, ● Systeminformatiker/in,
- Elektroniker/in Fachrichtung Informationstechnik und Telekommunikationstechnik.

Schüler der Bildungsgänge:

- Informationstechnische Gymnasien, Fachgymnasien, Fachoberschulen, IT-Berufskollegs, Berufsoberschulen.

Studierende als solide, grundlegende Einführung an:

- Fachschulen für Elektrotechnik, Berufsakademien, Fachhochschulen und an Technischen Universitäten,
- Meisterschulen, Industriemeister, Betriebswirte.

Wie hilft das IT-Tabellenbuch für die Prüfung?

Es unterstützt Auszubildende und auch externe Prüflinge bei der

- selbstständigen Prüfungsvorbereitung und
- als zugelassenes Hilfsmittel bei Abschlussprüfungen.

Teil B: Der Betrieb und sein Umfeld, Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation, Arbeitsmethoden und Informationsquellen	9		
1 Der Betrieb und sein Umfeld			
Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeiten 1	10	Informationsbeschaffung	55
Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeiten 2	11	Suchen im Internet	56
Unternehmensziele 1	12	Präsentationsmethoden	57
Unternehmensziele 2	13	Diagramme 1	58
Qualitätsmanagement	14	Diagramme 2	59
Qualität, Qualitätswerzeuge 1	15	Moderieren	60
Qualität, Qualitätswerzeuge 2	16		
Unternehmensleitlinien und Planung	17		
Betriebliche Kommunikation und Führung 1	18		
Betriebliche Kommunikation und Führung 2	19		
Betriebliche Kommunikation und Führung 3	20		
Betriebliche Kommunikation und Führung 4	21		
Wirtschaftliche Strukturen 1	22		
Wirtschaftliche Strukturen 2	23		
Wirtschaftliche Strukturen 3	24		
Unternehmensgründung	25		
Marktmechanismen, Marktbedingungen 1	26		
Marktmechanismen, Marktbedingungen 2	27		
2 Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation			
Systemmerkmale von Unternehmen	28		
Unternehmensorganisation 1	29		
Unternehmensorganisation 2	30		
Intralogistik und Materialflussplan	31		
Aufbauorganisation 1	32		
Aufbauorganisation 2	33		
Kundenorientierte Organisationsformen	34		
Qualitätsverbesserungsmodelle	35		
Methoden der Prozessoptimierung	36		
Balanced Scorecard BSC	37		
Geschäftsprozessanalyse	38		
Gestaltung von Geschäftsprozessen	39		
Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen	40		
Geschäftsprozessdarstellung 1	41		
Geschäftsprozessdarstellung 2	42		
Monitoring und Controlling von Geschäftsprozessen	43		
3 Arbeitsmethoden und Informationsquellen			
Organisation der eigenen Arbeit 1	44	Wichtige elektrische Grundgrößen	82
Organisation der eigenen Arbeit 2	45	Elektrische Schaltungen	83
Umgang mit Stress	46	Elektromechanische Grundgrößen	84
Arbeiten mit Texten	47	Stromart, Spannung, Phasenverschiebung	85
Zitierregeln	48	Elektrisches Feld und Kondensator	86
Kommunikation	49	Elektromagnetisches Feld, Spule und Transformator	87
Gesprächsführung	50	R-, L-, C-Bauelemente und Anwendungen	88
Konfliktbewältigung	51	Halbleiterbauelemente und Baugruppen	89
Kreativitätstechniken 1	52	Operationsverstärker OPV	90
Kreativitätstechniken 2	53	Widerstände und Kondensatoren	91
Teamarbeit	54	Kennzeichnungen von Widerständen und Kondensatoren	92
		Abhängige Widerstände (PTC, NTC, VDR, LDR)	93
		Halbleiterbauelemente und Halbleiterkennzeichnungen	94
Teil G: Mathematische Grundlagen, Digitaltechnik, physikalische Grundlagen, elektrotechnische Grundlagen			63
1 Mathematische Grundlagen			
Algebraische Rechenregeln	62		
Winkel und Winkelfunktionen	63		
Algebraische Funktionen	64		
Zahlensysteme	65		
Schaltalgebra	66		
2 Digitaltechnik			
AD-Umsetzer	67		
DA-Umsetzer	68		
Grundlagen der Codierung 1	69		
Grundlagen der Codierung 2	70		
Zeichensätze	71		
Binärcodes	72		
Barcodes	73		
Leitungscodes 1	74		
Leitungscodes 2	75		
Leitungscodes 3	76		
Verschlüsselungstechniken	77		
Fehlererkennung und Fehlerkorrektur	78		
3 Physikalische Grundlagen			
Größen und Einheiten	79		
Mathematische Begriffe und Basiseinheiten	80		
Vorsätze, Größen und Einheiten der IT-Technik	81		
4 Elektrotechnische Grundlagen			
Wichtige elektrische Grundgrößen	82		
Elektrische Schaltungen	83		
Elektromechanische Grundgrößen	84		
Stromart, Spannung, Phasenverschiebung	85		
Elektrisches Feld und Kondensator	86		
Elektromagnetisches Feld, Spule und Transformator	87		
R-, L-, C-Bauelemente und Anwendungen	88		
Halbleiterbauelemente und Baugruppen	89		
Operationsverstärker OPV	90		
Widerstände und Kondensatoren	91		
Kennzeichnungen von Widerständen und Kondensatoren	92		
Abhängige Widerstände (PTC, NTC, VDR, LDR)	93		
Halbleiterbauelemente und Halbleiterkennzeichnungen	94		

Inhaltsverzeichnis

Teil I: PC-Baugruppen, Bussysteme und Anschlüsse, Datenträger, Karten und Geräte, Ergonomie, Betriebssysteme	95	5 Ergonomie	141
1 PC-Baugruppen		Ergonomie 1	141
ATX- und BTX-Spezifikationen	96	Ergonomie 2	142
Rechnerarchitekturen	97	Unfallverhütung 1	143
Prozessorbegriffe	98	Unfallverhütung 2	144
Prozessortypen	99	Sicherheitskennzeichen 1	145
Prozessorsockel	100	Sicherheitskennzeichen 2	146
Speichermodule	101	Produktkennzeichen 1	147
Flüchtige Speicher RAM	102	Produktkennzeichen 2	148
Festwertspeicher ROM	103	Verpflichtende Produktkennzeichen	149
Anwenderspezifische integrierte Schaltkreise			
ASICs	104		
2 Bussysteme und Anschlusstechnik		6 Betriebssysteme	
PCI-Bus	105	Betriebssysteme	150
PCIe	106	DOS	151
PC-Bussysteme	107	BIOS 1	152
Seriele Schnittstellen	108	BIOS 2	153
Parallele Schnittstelle (Centronics, IBM)	109	PC booten und Fehler beim Booten	154
USB Universal Serieller Bus	110	Scheduling	155
Firewire IEEE 1394	111	Dateisystem	156
PC-Netzteilstecker 1	112	Deadlock	157
PC-Netzteilstecker 2	113	Speicherverwaltung	158
PC-Steckverbinder	114	Programme von Windows 7	159
3 Datenträger		Bedienung von Windows 7	160
Magnetspeicher	115	Dateisysteme von Windows	161
Festplattenlaufwerke HDD	116	Windows Registry	162
Partitionieren von Festplatten	117	Arbeiten mit Windows-Systemprogrammen	163
Chipkarten	118	Windows-Tasten-Kürzel	164
Speicherkarten	119	Linux 1	165
PCMCIA	120	Linux 2	166
CD-Dateisysteme / CD-Leseverfahren	121		
Aufbau von CD-ROM	122		
CD-Formate 1	123		
CD-Formate 2	124		
Brennen von CD	125		
Einfach beschreibbare DVD	126		
Mehrfach beschreibbare DVD	127		
Blu-ray-DVD	128		
Brennverfahren bei CD, DVD und Blu-ray	129		
Diskette und Speicherstift	130		
4 Karten und Geräte			
PC-Grafikkarte	131		
Modi und Anschlüsse von Grafikkarten	132		
HDMI	133		
Netzwerkarten	134		
Scanner	135		
Biometrische Identifizierungssysteme	136		
Bildschirme	137		
Beamer	138		
Akustische Wandler	139		
Soundsysteme	140		
		Teil A: Projektmanagement, Programmierung, Programm-Anwendungen	167
		1 Projektmanagement	
		Grundlagen Projektmanagement 1	168
		Grundlagen Projektmanagement 2	169
		Projektplanungsschritte	170
		Projektplanung 1	171
		Projektplanung 2	172
		Projektstruktur	173
		Arbeitspakete	174
		Projektablaufdarstellung 1	175
		Projektablaufdarstellung 2	176
		Projektablaufdarstellung 3	177
		Projektdokumentation 1	178
		Projektdokumentation 2	179
		Projektorganisation	180
		Lastenheft	181
		Pflichtenheft	182
		Grundlagen IT-Projektmanagement	183
		Entwicklungsmodelle für IT-Systeme 1	184
		Entwicklungsmodelle für IT-Systeme 2	185
		Entwicklungsmodelle für IT-Systeme 3	186
		Projectcontrolling 1	187
		Projectcontrolling 2	188
		Durchführung einer Projektarbeit 1	189

Durchführung einer Projektarbeit 2	190	Datenflussdiagramm	240
2 Programmierung		VISIO ERM 1	241
Objektorientierter Softwareentwicklungsprozess	191	VISIO ERM 2	242
Schichttrennung	192	Bildbearbeitung mit PaintShopPro	243
Kontrollstrukturen	193	Web-Design	244
UML-Spracheinheiten	194	Autorensoftware	245
Klassendiagramm in UML	195	Arbeiten mit einer Autorensoftware	246
Objekte und Objektdiagramm in UML	196	Office-Paket	247
UML-Klassen- und Objektdiagramm 1	197	PDF und PostScript	248
UML-Klassen- und Objektdiagramm 2	198	Teil N: Grundlagen der Netze, Netzwerk-Praxis, Übertragungstechnik, weitere Netzwerke	249
UML-Klassen- und Objektdiagramm 3	199		
UML-Anwendungsfall	200	1 Grundlagen der Netze	
UML-Sequenzdiagramm	201	Begriffe der Netzwerktechnik	250
UML-konkret, COM-Objekte des Windows Betriebssystems	202	OSI-7-Schichtenmodell mit englischen Erklärungen	251
Zeichen, Datentypen und Operatoren von C, C++, C#, Java	203	Physikalische Topologien	252
C-Schlüsselworte 1	204	Logische Topologien	253
C-Schlüsselworte 2 und Präprozessordirektiven	205	Kapselung von Daten mit OSI-7-Schichtenmodell	254
Spracherweiterungen für C++ 1	206	Aktive Netzwerkkomponenten 1	255
Spracherweiterungen für C++ 2	207	Aktive Netzwerkkomponenten 2	256
Spracherweiterungen für C#	208	IEEE-Normen	257
Sortierverfahren	209	Ethernet Standards	258
Java-Begriffe	210	IPv4	259
Anwendungen mit Java	211	IPv6	260
Java-Designphase 1:1-Assoziation	212	TCP	261
Java-Implementierung 1:1-Assoziation	213	TCP/IP-Protokollstapel	262
Java-Designphase 1:*-Assoziation	214	IP-Adressierung	263
Java-Implementierung 1:*-Assoziation	215	Bildung von Subnetzen	264
Entwicklungsumgebung Eclipse 1	216	Bildung von Subnetzen nach RFC 950	265
Entwicklungsumgebung Eclipse 2	217	Klasse A Subnetztabellen 1	266
Makro-Erstellung in Excel	218	Klasse A Subnetztabellen 2	267
Beispiele für Makros in Excel	219	Klasse B Subnetztabellen 1	268
HTML 1	220	Klasse B Subnetztabellen 2	269
HTML 2	221	Klasse C Subnetztabellen	270
CSS Stufenförmiger Silentwurf	222	Voice over IP VoIP	271
Skriptsprache PHP 1	223	IP-Telefonie einrichten	272
Skriptsprache PHP 2	224	Drahtlose LAN, WLAN	273
3 Programm-Anwendungen		WLAN-Empfang	274
Content-Management-Systeme CMS 1	225	WLAN-Sicherheit	275
Content-Management-Systeme CMS 2	226	WLAN-Fehlersuche	276
Datenbanken 1	227	Frequenzbänder in der Kommunikationstechnik	277
Datenbanken 2	228	RFID Radio Frequency Identification	278
Entity-Relationship-Modell	229	Spezialisierte Netzwerke im LAN	279
Beziehungen in Datenbanken	230	Domain Name System DNS	280
Normalisierung einer Datenbank	231	2 Netzwerk-Praxis	
Datenbanksprache SQL 1	232	LAN-Verkabelungstechnik 1	281
Datenbanksprache SQL 2	233	LAN-Verkabelungstechnik 2	282
Datenbanksprache SQL 3	234	LAN-Messtechnik 1	283
Datenbanksprache SQL 4	235	LAN-Messtechnik 2	284
Datenbanksprache SQL 5	236	VPN	285
Datenbanksprache SQL 6	237	Virtual Local Area Network VLAN	286
Praxis mit Datenbanken 1	238	SSH Secure Shell	287
Praxis mit Datenbanken 2	239		

Inhaltsverzeichnis

Routing	288	Teil Ö und Teil S: Netze, Leitungen, Internet, Service an IT-Systemen	331
Netzwerk-Tools 1	289		
Netzwerk-Tools 2	290		
Oszilloskop	291		
Messen mit dem Oszilloskop	292		
Messwerterfassung mit dem PC	293		
3 Übertragungstechnik			
Multiplex-Verfahren	294		
Pulscodemodulation PCM	295		
Digitale Modulationsverfahren	296		
DSL-Technik	297		
ATM-Netze	298		
4 Weitere Netzwerke			
DECT	299		
Bluetooth	300		
UMTS	301		
Global Positioning System GPS	302		
Richtfunksysteme	303		
ITU-Empfehlungen	304		
Teil M: Marktbeziehungen und Kundenbeziehungen	305		
1 Marketing			
Marketing	306		
Marktanalyse und Marktforschung	307		
Marktsegmente	308		
Strategische Marktsegmente	309		
Business Intelligence	310		
Lebensstile und Wertehaltungen von Kundengruppen	311		
Werbebotschaften	312		
Marktsegmentierung	313		
Marketingmix	314		
Kaufprozess und Produktlebenszyklus	315		
Preispolitik und Kontrahierungspolitik	316		
Produktpolitik	317		
Distributionspolitik	318		
Kommunikationspolitik	319		
Geschäftsbrief	320		
Unterschriftenberechtigungen, Rechnung	321		
2 Beschaffung			
Beschaffungsstrategie	322		
Lieferantenauswahl	323		
Beschaffungsgutanalyse	324		
Mengenplanung und Make-or-buy-Entscheidung	325		
Lagerkenngrößen und Lagerkennzahlen 1	326		
Lagerkenngrößen und Lagerkennzahlen 2	327		
Lagerkenngrößen und Lagerkennzahlen 3	328		
Rechtliche Aspekte der Beschaffung	329		
Begriffe zu E-Commerce	330		
1 Festnetze			
Festnetztechniken	332		
Festnetzarten	333		
Analoge Telefonotechnik	334		
Anschluss an das Telefonnetz	335		
Telekommunikation mit ISDN	336		
ISDN-Begriffe 1	337		
ISDN-Begriffe 2	338		
ISDN-Anschlüsse	339		
Netzabschlussgerät für ISDN-Basisanschluss NTBA	340		
Programmieren einer Tk-Anlage	341		
2 Mobile Netze			
Frequenz, Wellenlänge, Impuls	342		
Fourier-Analyse	343		
Wellenausbreitung	344		
Frequenzbereiche und Wellenlängenbereiche für Funktechnik und Kabelnetze	345		
Mobile Kommunikation	346		
Mobilfunksystem nach GSM	347		
Sprachübertragung in GSM-Netzen	348		
Funkübertragung in GSM-Netzen	349		
Modulationsverfahren für Modems	350		
3 Leitungen			
Kabelarten	351		
Datenkabel	352		
Stecker und Steckerbelegung in Datennetzen	353		
Lichtwellenleiter LWL	354		
LWL-Bezeichnungen nach DIN VDE 0888	355		
Leitungen zum Anschluss ortsveränderlicher Betriebsmittel	356		
4 Internet			
Web-Dienste	357		
E-Mail-Sendeprotokolle	358		
E-Mail empfangen	359		
5 Service an IT-Systemen			
Datenkompression	360		
Partitionieren von Festplatten mit Acronis	361		
Backup-Verfahren	362		
RAID-Systeme 1	363		
RAID-Systeme 2	364		
Unterbrechungsfreie Stromversorgungssysteme (USV)	365		
IT-Sicherheit	366		
Computerviren 1	367		
Computerviren 2	368		
Antivirenprogramme	369		
IT-Schutzprogramme	370		
Passwörter	371		
Firewallsysteme 1	372		
Firewallsysteme 2	373		

EMV	374	Kostenverlauf und Zurechenbarkeit von Kosten	400
Elektrischer Schlag	375	Kostenzusammensetzung, Kostenträger und Kostenstellen	401
Schutzmaßnahmen	376	Kostenträgerrechnungsarten 1	402
Verteilungssysteme	377	Kostenträgerrechnungsarten 2	403
Netzunabhängiger Fehlerschutz	378	Betriebsabrechnungsbogen BAB	404
Netzabhängiger Fehlerschutz 1	379	Mehrstufiger BAB	405
Netzabhängiger Fehlerschutz 2	380	Kostenträgerrechnung	406
Prüfen von elektrischen Geräten 1	381	Deckungsbeitragsrechnung 1	407
Prüfen von elektrischen Geräten 2	382	Deckungsbeitragsrechnung 2	408
Teil R: Rechnungswesen und Controlling	383	Handelskalkulation, Verkaufspreiskalkulation	409
1 Rechnungswesen		Prozesskostenrechnung	410
Betriebliches Rechnungswesen	384	Investitionsrechnung	411
Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung 1	385	Anhang	413
Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung 2	386	Kaufmännische Formelzeichen, Einheiten und Abkürzungen 1	414
Betriebswirtschaftliche Auswertung BWA	387	Kaufmännische Formelzeichen, Einheiten und Abkürzungen 2	415
Inventur - Inventar	388	Kennzeichnung der Betriebsmittel in Schaltplänen	416
Bilanz	389	Kennbuchstaben der Objekte (Betriebsmittel)	417
Bilanzanalyse, Bilanzkennzahlen	390	Organisationen und Normungsbegriffe	418
Wertveränderungen in der Bilanz	391	Wichtige Normen 1	419
Gewinn- und Verlustrechnung GuV	392	Wichtige Normen 2	420
Kontenrahmen 1	393	Wichtige DIN-VDE-Vorschriften	421
Kontenrahmen 2	394	Literaturverzeichnis	422
Buchung von Geschäftsfällen 1	395	Literaturverzeichnis, Firmen und Dienststellen	423
Buchung von Geschäftsfällen 2	396	Firmen und Dienststellen	424
Abschreibung	397	Sachwortverzeichnis	425
2 Kostenrechnung			
Grundbegriffe der Kostenrechnung und Leistungsrechnung	398		
Kostenrechnung und Leistungsrechnung	399		

Der Betrieb und sein Umfeld, Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation, Arbeitsmethoden und Informationsquellen

1 Der Betrieb und sein Umfeld

Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeiten 1	10
Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeiten 2	11
Unternehmensziele 1	12
Unternehmensziele 2	13
Qualitätsmanagement	14
Qualität, Qualitätswerkzeuge 1	15
Qualität, Qualitätswerkzeuge 2	16
Unternehmensleitlinien und Planung	17
Betriebliche Kommunikation und Führung 1	18
Betriebliche Kommunikation und Führung 2	19
Betriebliche Kommunikation und Führung 3	20
Betriebliche Kommunikation und Führung 4	21
Wirtschaftliche Strukturen 1	22
Wirtschaftliche Strukturen 2	23
Wirtschaftliche Strukturen 3	24
Unternehmensgründung	25
Marktmechanismen, Marktbedingungen 1	26
Marktmechanismen, Marktbedingungen 2	27

2 Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation

Systemmerkmale von Unternehmen	28
Unternehmensorganisation 1	29
Unternehmensorganisation 2	30
Intralogistik und Materialflussplan	31
Aufbauorganisation 1	32
Aufbauorganisation 2	33
Kundenorientierte Organisationsformen	34
Qualitätsverbesserungsmodelle	35
Methoden der Prozessoptimierung	36
Balanced Scorecard BSC	37
Geschäftsprozessanalyse	38
Gestaltung von Geschäftsprozessen	39
Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen	40
Geschäftsprozessdarstellung 1	41
Geschäftsprozessdarstellung 2	42
Monitoring und Controlling von Geschäftsprozessen	43

3 Arbeitsmethoden und Informationsquellen

Organisation der eigenen Arbeit 1	44
Organisation der eigenen Arbeit 2	45
Umgang mit Stress	46
Arbeiten mit Texten	47
Zitierregeln	48
Kommunikation	49
Gesprächsführung	50
Konfliktbewältigung	51
Kreativitätstechniken 1	52
Kreativitätstechniken 2	53
Teamarbeit	54
Informationsbeschaffung	55
Suchen im Internet	56
Präsentationsmethoden	57
Diagramme 1	58
Diagramme 2	59
Moderieren	60

Begriff	Darstellung	Erklärung
Wirtschaften	<p style="text-align: center;">Ökonomisches Prinzip</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc;"> Minimalprinzip Ein festgelegtes Ziel mit minimalem Aufwand erreichen. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2e0;"> Maximalprinzip Mit festgelegtem Aufwand ein Maximum an Nutzen erreichen. </div> </div> <p>Beispiel: Ein Produkt möglichst günstig vom Hersteller an den Verwendungsort transportieren.</p> <p>Beispiel: Mit festgelegtem Budget einer Abteilung größtmöglichen Nutzen erreichen.</p>	<p>Wirtschaften ist notwendig, weil die menschlichen Bedürfnisse unbegrenzt und die Mittel zur Bedürfnisbefriedigung begrenzt sind.</p> <p>Wirtschaften bedeutet, rational zu handeln, d.h. Entscheidungen so zu treffen und Handlungen so durchzuführen, dass mit den begrenzten Mitteln eine möglichst große Bedürfnisbefriedigung erreicht wird. Prinzipiell gibt es dazu zwei Handlungsgrundsätze, die man auch als ökonomisches Prinzip bezeichnet: das Minimalprinzip und das Maximalprinzip.</p>
Wirtschaftswissenschaften	<p style="text-align: center;">Wirtschaftswissenschaften</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc;"> Volkswirtschaftslehre VWL </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2e0;"> Betriebswirtschaftslehre BWL </div> </div> <p>Beschäftigt sich mit wirtschaftlichen Abläufen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionen • Ländern • Wirtschaftsräumen, z.B. EU <p>Beschäftigt sich mit dem wirtschaftl. Handeln von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrieben • Unternehmen • Organisationen • Haushalten 	<p>Die Wirtschaftswissenschaften untersuchen den Teil der menschlichen Tätigkeiten, der sich mit der Bedürfnisbefriedigung beschäftigt. Die Ziele der Wirtschaftswissenschaften sind die systematische Darstellung von Erkenntnissen über Abläufe und Zusammenhänge bei der Bereitstellung von Gütern und Leistungen zur Bedürfnisbefriedigung und die Erarbeitung von Methoden und Verfahren zur Zielerreichung.</p>
Bedürfnisse	<p>In der Psychologie spricht man von Bedürfnissen, wenn der Mensch ein Mänglempfinden hat und bestrebt ist, dieses zu beseitigen. Nach der Motivationstheorie von Maslow gewinnen Bedürfnisse einer höheren Ebene für ein Individuum erst an Bedeutung, wenn die Bedürfnisse der niedrigeren Ebenen weitgehend befriedigt sind.</p> <p>Bedürfnispyramide nach Maslow¹</p>	<p>Bedürfnisse kann man z. B. einteilen nach</p> <p>der Dringlichkeit: Existenzbedürfnisse, Kulturbedürfnisse und Luxusbedürfnisse.</p> <p>der Art der möglichen Befriedigung: Individualbedürfnisse und Kollektivbedürfnisse. Kollektivbedürfnisse z. B. Krankenhäuser und Verkehrswegen lassen sich im Gegensatz zu Individualbedürfnissen, meist nur gemeinsam (kollektiv) sinnvoll befriedigen.</p> <p>psychologischen Kriterien: Menschen legen eine individuelle Reihenfolge fest, in welcher Reihenfolge sie Bedürfnisse befriedigen (Bild).</p>
Güter	<p style="text-align: center;">Wirtschaftliche Güter</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc;"> Sachen </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc;"> Wissen </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc;"> Rechte </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc;"> Dienstleistungen </div> </div>	<p>Güter sind alle Mittel, die zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse beitragen können. Je höher die Bedürfnisbefriedigung eines Gutes für ein Individuum ist, desto mehr Nutzen bringt ihm das Gut.</p>

¹ Maslow, Abraham, amerikanischer Sozialpsychologe, 1908–1970

Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeiten 2 Basics of economic activities 2

Begriff	Darstellung	Erklärung
Grundelemente sozialstaatlicher Wirtschaftspolitik	<p style="text-align: center;">Soziale Marktwirtschaft</p> <p>Wirtschaftspolitische Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoher Beschäftigungsgrad, stabiles Preisniveau • außenwirtschaftliches Gleichgewicht • stetiges und angemessenes Wachstum • gerechte Einkommens- Vermögensverteilung • lebenswerte Umwelt <p>Eigentumsrecht mit sozialer Verpflichtung Grundrechte z.B. freie Arbeitsplatzwahl privatwirtschaftliche Unternehmen Marktregulierung, z.B. durch Konjunkturpolitik Mitbestimmungsrecht Internationale Wirtschaftsabkommen EU Demokratie Rechtsstaat Marktsicherung, z.B. durch Kartellgesetz Sozialstaatsprinzip Staat als Unternehmer</p> <p>Europäische Zentralbank </p>	<p>Die Wirtschaftspolitik ist ein wichtiger Bestandteil der Gesellschaftspolitik. Wirtschaftspolitische Ziele findet man deshalb oft in den Verfassungen und Gesetzes- texten der Länder.</p> <p>In der Bundesrepublik Deutschland sind solche Ziele z. B. im „Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft“ genannt.</p> <p>Die Grundlage für eine funktionierende Wirtschaft ist eine unabhängige Währungsbank. Sie hat die Aufgabe, für die Wirtschaft eine vertrauenswürdige und stabile Recheneinheit und Werteinheit bereitzustellen. In der EU nimmt diese Aufgabe die Europäische Zentralbank (EZB) war.</p>
Volks- wirtschaftliche Aufgaben und Ziele von Betrieben	<p>wirtschaftliche Ziele, z.B. Umsatzrendite, Marktanteil, Image</p> <p>soziale Ziele, z.B. Förderung von Familien mit Kindern</p> <p>ökologische Ziele, z.B. Erhaltung einer lebenswerten Umwelt</p> <p>gesellschaftliche Ziele, z.B. Vermögensverteilung</p>	<p>Die volkswirtschaftliche Aufgabe von Betrieben ist die Erzeugung und Bereitstellung von Sachgütern und Dienstleistungen zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Volkswirtschaftlich sollen dabei wirtschaftliche, soziale, ökologische und gesellschaftliche Ziele berücksichtigt werden (Bild).</p> <p>Die privatwirtschaftlichen Ziele stehen oft im Widerspruch zu ökologischen, gesellschaftlichen und sozialen Zielen.</p>
Betrieb und Unternehmung	<p>Unternehmens IT-Connection Betrieb IT-Connection</p> <p>Unternehmens Infotec AG Betrieb Berlin Betrieb Stuttgart Betrieb Dresden</p>	<p>Unternehmen sind rechtlich und finanziell selbständige Wirtschaftseinheiten. Ihr Hauptziel ist die langfristige Gewinnmaximierung für die Eigentümer.</p> <p>Betriebe sind die Orte der Leistungserstellung. Ein Unternehmen kann aus mehreren Betrieben bestehen (Bild).</p>
Rechtsformen von Unternehmen	<p style="text-align: center;">Rechtsformen von Unternehmen</p> <p>regeln das Außenverhältnis z.B. die Haftung gegenüber Kunden und Lieferanten</p> <p>regeln das Innenverhältnis z.B. die Rechte von Anteilseignern und Mitarbeitern</p> <p>bestimmen die Firmierung z.B. welche Informationen der Firmename enthalten muss</p> <p>bestimmen die Besteuerung z.B. ob und wie Gewinne versteuert werden müssen</p>	<p>Unternehmen haben eine bestimmte Rechtsform. Für jede Rechtsform gibt es gesetzliche Regelungen, die z. B. das Außenverhältnis, das Innenverhältnis, die Firmierung und die Besteuerung des Unternehmens betreffen.</p> <p>Die Wahl einer bestimmten Rechtsform ist immer an bestimmte Voraussetzungen, z. B. eine bestimmte Personenzahl oder ein Mindestkapital gebunden.</p>

B

Begriff	Darstellung	Erklärung
Unternehmensziele	<p>strategische Ziele z.B. innerhalb von 3 Jahren Marktführer im Marktsegment X für das Produkt Y.</p> <pre> graph TD A[Strategische Ziele] --> B[operative Ziele] B --> C[ablauf-orientierte Ziele] B --> D[kunden-orientierte Ziele] B --> E[mitarbeiter-orientierte Ziele] </pre> <p>operative Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ablauf-orientierte Ziele z.B. Antwortzeit für eine Kundenanfrage auf einen Tag reduzieren kunden-orientierte Ziele z.B. im Kerngeschäft 80% Umsatz als A-Lieferant mitarbeiter-orientierte Ziele z.B. je Servicemitarbeiter jährlich mind. fünf Fortbildungstage <p>Strategische und operative Unternehmensziele</p> <p>The diagram illustrates the relationship between primary and secondary corporate objectives. It features a central circle labeled "primäre Ziele Kosten" (primary goals costs) surrounded by four quadrants: "Qualität" (Quality), "Arbeitsklima" (Work climate), "positiver Eindruck bei Kunden" (Positive impression on customers), and "Geschäftsprozessorientierung" (Process orientation). An outer octagon lists secondary goals: "Entwickeln wiederverwendbarer Verfahren, Techniken, Methoden" (Developing reusable methods, techniques, processes), "Methoden der Kundenorientierung" (Methods of customer orientation), "Lernfähigkeit" (Learning ability), "Teambildung" (Team building), "Entwickeln effektiver und effizienter Arbeitstechniken" (Developing effective and efficient work techniques), and "Qualität" (Quality).</p> <p>Primäre und sekundäre Unternehmensziele</p>	<p>Die strategischen Ziele eines Unternehmens betreffen die wichtigsten mittelfristigen und langfristigen Absichten eines Unternehmens, z. B. die Positionierung am Markt, und werden durch die Unternehmensführung festgelegt (Bild).</p> <p>Um die strategischen Ziele zu erreichen, sind verschiedene konkrete und überprüfbare Handlungen in Richtung auf das Gesamtziel und für den täglichen Betriebsablauf notwendig. Diese werden in den operativen Zielen festgelegt.</p> <p>Über den kurzfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheidet insbesondere das Erreichen primärer Unternehmensziele. Diese Ziele sind die Einhaltung von Terminen, Kosten, Qualitätsanforderungen bei einer Mindestzahl von Aufträgen (Bild).</p> <p>Für den mittelfristigen und langfristigen Erfolg ist zusätzlich das Erreichen der sekundären Unternehmensziele, z. B. Entwickeln wiederverwendbarer Verfahren, Kundenorientierung und Lernfähigkeit, wichtig.</p> <p>A-Lieferant = bevorzugter Lieferant (siehe Kapitel Lieferantenauswahl)</p>
Gesellschaftlicher Einfluss auf Unternehmensziele	<p>The diagram shows a central shaded area labeled "Unternehmung Betrieb" (Enterprise Operation) with double-headed arrows connecting it to seven surrounding environmental areas: "ökonomische Umwelt" (Economic environment), "rechtliche Umwelt" (Legal environment), "gesellschaftliche Umwelt" (Societal environment), "ökologische Umwelt" (Ecological environment), "religiöse Umwelt" (Religious environment), "kulturelle Umwelt" (Cultural environment), and "technische Umwelt" (Technical environment).</p>	<p>Unternehmungen und Betriebe und deren Umwelt beeinflussen sich gegenseitig.</p> <p>Die Stärke und Wirkung des gegenseitigen Einflusses hängt von den Machtverhältnissen, z. B. dem politischen Einfluss von Privatunternehmen auf die Politik und der wirtschaftlichen Lage ab.</p> <p>Unternehmerische Entscheidungen werden wesentlich von betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten bestimmt.</p> <p>Staatliche Wirtschaftspolitik in sozial-marktwirtschaftlich orientierten Systemen versucht volkswirtschaftlichen und sozialpolitischen Faktoren gerecht zu werden. Sie zielt insbesondere auf eine Beeinflussung der rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen.</p>

Unternehmensziele 2 Enterprise objectives 2

Begriff	Darstellung	Erklärung
Ansprüche einzelner Gruppen an Unternehmen	<p>The diagram illustrates the interests of different stakeholder groups:</p> <ul style="list-style-type: none"> Teilhaber, Eigentümer: Vermögenssicherung, Vermögensmehrung, Macht, Prestige. Kunden: bedarfsgerechte Angebote, faire Preise, zuvorkommende Behandlung. Kreditgeber: hohe Rendite, Sicherheit, Mitsprache. Mitarbeiter: Arbeitsplatzsicherheit, angemessenes Einkommen, gute Arbeitsbedingungen. Geschäftsführer: Einkommen, Karriere, Macht, Prestige. Mitbewerber: fairer Wettbewerb, Kooperation, Miteinander. Lieferer: sichere Zahlung, fristgerechte Zahlung, Vertrauensverhältnis. Öffentlichkeit: Wahrnehmung der sozialen Verantwortung, Wahrnehmung der ökologischen Verantwortung. AG-Organisationen: Kooperation. AN-Organisationen: Arbeitsmöglichkeiten für AN-Vertretungen. 	<p>Verkäufermarkt Wenn in einem Markt einer großen Käufernachfrage ein geringes Angebot gegenüber steht, liegt ein Verkäufermarkt vor. Entsprechend können die Anbieter der Waren und Dienstleistungen ihre Interessen besser durchsetzen.</p> <p>Käufermarkt Bei vielen Waren und Dienstleistungen ist heute die Situation, dass einer begrenzten Nachfrage ein Überangebot gegenüber steht. Die Verkäufer müssen sich im Wettbewerb um Käufer bemühen und die Kundenerwartungen in den Mittelpunkt ihrer Planungen und Handlungen stellen.</p> <p>Kundenansprüche sind individuell und gruppenspezifisch unterschiedlich (Bild). Da der Grundnutzen bei nahezu allen Produkten und Leistungen erfüllt wird, beziehen sich Kundenerwartungen zunehmend auf Zusatznutzen. Die Erfüllung der Kundenerwartungen bestimmt über den Erfolg eines Unternehmens.</p> <p>AG: Arbeitgeber AN: Arbeitnehmer</p>
Shareholder-ansatz und Stakeholder-ansatz	<p>The diagram shows the Stakeholder Approach model. At the center is the Unternehmung Betrieb. Surrounding it are ten stakeholder groups, each represented by a colored circle and connected to the central node by double-headed green arrows, indicating mutual influence:</p> <ul style="list-style-type: none"> Shareholder (pink) Teilhaber, Eigentümer (pink) Kreditgeber (yellow) Geschäftsführer (red) Öffentlichkeit (green) AN-Organisationen (light green) Mitarbeiter (light green) Lieferer (orange) Mitbewerber (red) AG-Organisationen (purple) 	<p>Unternehmensleitungen versuchen den wirtschaftlichen Erfolg durch eine gewichtete Berücksichtigung der verschiedenen Anspruchsgruppeninteressen zu optimieren.</p> <p>Shareholder Ansatz Für Unternehmen, die den Shareholder-Value-Ansatz (Shareholder = Anteilseigner, Value = Wert) verfolgen, stehen die Interessen der Eigentümer, Teilhaber und Kreditgeber im Vordergrund.</p> <p>Stakeholder Ansatz Unternehmen, die den Stakeholder-Ansatz (Stakeholder = Unparteiischer) verfolgen, sehen ihren zukünftigen Markterfolg durch die Berücksichtigung aller Gruppeninteressen gesichert. Wie groß der Einfluss der Stakeholder auf die Geschäftspolitik ist, wird durch die Macht der Stakeholdergruppen bestimmt. Wissenschaftliche Erklärungsansätze zu diesen Machteneinflüssen liefert z. B. der Ressourcenabhängigkeitsansatz (resource dependence theory).</p>

Begriff	Darstellung	Erklärung				
Qualität		<p>Qualität ist eines der zentralen und erfolgsentscheidenden Ziele eines Unternehmens. Was Qualität ist, bestimmt der Kunde (Bild). Über die Fähigkeit zur Qualität eines Unternehmens entscheiden z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Kundenorientierung, • die Mitarbeiterqualität, • die Rohstoffqualität, • das Know-how, • die Prozessqualität, • das Wissensmanagement, • die Ablauforganisation, • die Aufbauorganisation, • die Führungsqualität, • die Unternehmensstrategie und • die Innovationsfähigkeit. <p>Informationen zum Qualitätsmanagement findet man z. B. in DIN 55350, DIN ISO 8402 und DIN EN ISO 9001ff.</p>				
Stufen						
Kosten		<p>Das Qualitätswesen wird zunehmend zu einer zentralen Führungsaufgabe. Die Qualitätssicherungsmaßnahmen kann sich ein Unternehmen durch zugelassene Zertifizierungsgesellschaften bestätigen lassen. Häufig erfolgt die Überprüfung nach dem Normensystem DIN EN ISO 9000. Sie besteht aus 12 Einzelnormen, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DIN ISO 9001 Qualitätsmanagement in den Bereichen Design, Entwicklung, Produktion und Wartung, • DIN ISO 9002 Qualitätsmanagement bei Produktion, Montage und Wartung und • DIN ISO 9003 Qualitätsmanagement bei der Endkontrolle. 				
Methoden	<table border="1"> <tr> <td>• Endkontrolle</td> <td>• FMEA • IPC • SPC</td> <td>• FMEA • IPC • SPC unter Einbeziehung der Mitarbeiter</td> <td>• Kaizen, • Lean Management • Benchmarking • Poka Yoke</td> </tr> </table>	• Endkontrolle	• FMEA • IPC • SPC	• FMEA • IPC • SPC unter Einbeziehung der Mitarbeiter	• Kaizen, • Lean Management • Benchmarking • Poka Yoke	<p>Für den Bereich der Systementwicklung sind z. B. im V-Modell (Vorgangsmodell) Qualitätssicherungsmaßnahmen zwingend vorgeschrieben. International werden Qualitätsstandards von IT-Unternehmen z. B. nach dem Capacity Maturity-Modell (Reifemodell der Fähigkeiten) bewertet. Qualitätssertifikate sind wichtig für das Marketing und werden oft auch von Kunden als Qualitätsnachweis verlangt.</p>
• Endkontrolle	• FMEA • IPC • SPC	• FMEA • IPC • SPC unter Einbeziehung der Mitarbeiter	• Kaizen, • Lean Management • Benchmarking • Poka Yoke			

Qualität, Qualitätswerkzeuge 1 Quality, quality tools 1

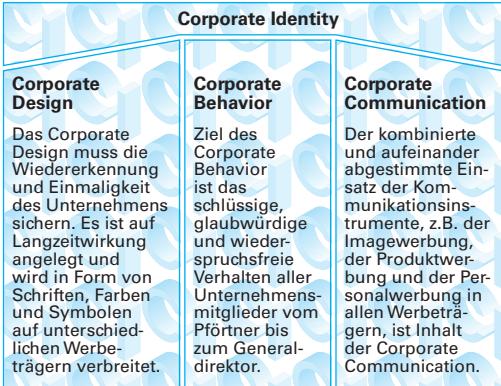
Begriff	Darstellung	Erklärung														
Einsatzbereiche elementarer Qualitätswerkzeuge	<p>1. Problem-ermittlung</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>Flussdiagramm</td></tr> <tr><td>Histogramm</td></tr> <tr><td>Fehlersammelkarte</td></tr> </table> <p>2. Problem-analyse</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>Pareto-Analyse¹</td></tr> <tr><td>Ishikawa-Diagramm²</td></tr> <tr><td>Brainstorming, Brainwriting</td></tr> </table> <p>3. Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>Verwandtschaftsdiagramm</td></tr> </table> <p>4. Umsetzung beschlossener Verbesserungsmaßnahmen</p> <p>5. Überprüfung der Wirksamkeit</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>Histogramm</td></tr> <tr><td>Datensammelkarte</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Verbesserungsprozess →</p> <p style="text-align: center;">Einsatz elementarer Qualitätswerkzeuge</p>	Flussdiagramm	Histogramm	Fehlersammelkarte	Pareto-Analyse ¹	Ishikawa-Diagramm ²	Brainstorming, Brainwriting	Verwandtschaftsdiagramm	Histogramm	Datensammelkarte	<p>Charakteristisch für elementare Qualitätsverbesserungswerkzeuge (Bild) ist, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> • sie einfach anzuwenden sind, • die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Arbeitsphasen intensiviert wird, • Zusammenhänge und Probleme visualisiert werden und • kreative Lösungsansätze gefördert werden. <p>Qualitätsverbesserungswerkzeuge werden wiederholt oder, wie im KVP (von kontinuierlicher Verbesserungsprozess), permanent eingesetzt.</p>					
Flussdiagramm																
Histogramm																
Fehlersammelkarte																
Pareto-Analyse ¹																
Ishikawa-Diagramm ²																
Brainstorming, Brainwriting																
Verwandtschaftsdiagramm																
Histogramm																
Datensammelkarte																
Fehlersammelkarte, Datensammelkarte	<p>Fehlersammelkarte Inbetriebnahme</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Fehlerart</th> <th>Häufigkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>fehlende Informationen</td><td> </td></tr> <tr><td>fehlende Teile</td><td> </td></tr> <tr><td>Probleme in der Ablauforganisation</td><td> </td></tr> <tr><td>beschädigte Teile</td><td> </td></tr> <tr><td>Montagefehler</td><td> </td></tr> <tr><td>sonstige Fehler</td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Fehlerart	Häufigkeit	fehlende Informationen		fehlende Teile		Probleme in der Ablauforganisation		beschädigte Teile		Montagefehler		sonstige Fehler		<p>Fehlersammelkarten und Datensammelkarten dienen der übersichtlichen Erfassung von Daten. Im Bild sind z. B. Qualitätsprobleme bei einer Inbetriebnahme nach Fehlerart und Häufigkeit des Auftretens erfasst. Die erfassten Daten können z. B. in einer Pareto-Analyse weiterverarbeitet werden.</p>
Fehlerart	Häufigkeit															
fehlende Informationen																
fehlende Teile																
Probleme in der Ablauforganisation																
beschädigte Teile																
Montagefehler																
sonstige Fehler																
Pareto-Analyse	<p>Ergebnisdarstellung einer Pareto-Analyse</p>	<p>Die Pareto-Analyse ist eine Anwendung der ABC-Analyse im Bereich Qualitätsmanagement. Es lässt sich empirisch nachweisen, dass ca. 60% bis 80% der Qualitätsprobleme und deren Kosten in einer Produktion auf 20% bis 30% Fehlerarten zurückführbar sind. Mit der Pareto-Analyse versucht man, diese entscheidenden Fehler zu ermitteln.</p>														
Ursachen-Wirkungs-Diagramm, Ishikawa- oder Fischgrät-Diagramm		<p>Es dient zur Identifizierung, wie stark eine Ursache zu einem Problem beiträgt. Je bedeutender eine Ursache eingeschätzt wird, desto näher wird sie dem Kopf bzw. Hauptgräten eingezeichnet. Erstellen des Ursachen-Wirkungsdiagramms nach den 8 Hauptursachen (8 M's) Mensch, Maschine, Material, Mittelt, Methode, Management, Messbarkeit und Money.</p>														

¹ Vilfredo Pareto, italienischer Soziologe und Ingenieur 1848 bis 1923

² Dr. Kaoru Ishikawa, japanischer Chemiker 1915–1989

Begriff	Darstellung	Erklärung
Fehlerfolgekosten	<p>Fehlerfolgekostendiagramm</p>	<p>Je früher ein Fehler in den Produktlebensphasen eintritt, desto höher sind die Folgekosten. Man geht z. B. davon aus, dass sich die Fehlerfolgekosten pro Produktlebensphase um eine Zehnerpotenz erhöhen. Ein Fehler, dessen Beseitigung in der Konzeption 10 € gekostet hätte, muss in der Entwicklung mit einem Aufwand von 100 € beseitigt werden. Er würde sonst in der Fertigung Mehrkosten von 1.000 € verursachen oder im Betrieb einen Mehraufwand von 10.000 € verursachen.</p>
FMEA	<p>Vorbereitung: Abteilungs- und fachübergreifendes FMEA-Team bilden: <ul style="list-style-type: none"> Funktions- und Anforderungsanalyse mögliche Fehlerarten und Eintrittswahrscheinlichkeit ermitteln Beschreibung der Fehlerauswirkungen Ermitteln möglicher Fehlerursachen Beschreibung der vorgesehenen Maßnahmen zur Fehlerdeckung und Fehlervermeidung Bewerten des aktuellen Zustandes Festlegung von Maßnahmen zur Fehler- und Risikominimierung mit Qualitätsverantwortlichen </p> <p>Ablauf einer FMEA</p>	<p>FMEA (Fehlermöglichkeits- und Fehlereinflussanalyse) ist eine Methode, Fehler in einem möglichst frühen Stadium eines Produkt- bzw. Entwicklungszyklus zu erkennen und zu vermeiden. Dazu ermitteln Expertenteams aus verschiedenen Abteilungen systematisch mögliche Fehlerquellen. Sie bewerten die daraus entstehenden Risiken und die Eintrittswahrscheinlichkeit und legen Gegenmaßnahmen fest.</p>
QFD	<p>House of Quality</p>	<p>Ziel von QFD (von Quality Function Deployment = Qualitätsfunktions-Entwicklung) ist die wirtschaftliche Entwicklung und Herstellung von Produkten, die genau dem Kundenwunsch entsprechen und damit höchste Qualität bieten. QFD betreibt in allen Planungs- und Entwicklungsphasen eine konsequente Orientierung an den Kundenwünschen. Die Zusammenhänge zwischen dem „Was will der Kunde“ und „Wie können wir seine Wünsche optimal erfüllen“ wird in einer Matrix, dem House of Quality (HoQ) dargestellt. Die QFD-Methode wird von Expertenteams aus verschiedenen Unternehmensbereichen betrieben und in verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus angewendet. Es ist üblich, das Verfahren durch zusätzliche Qualitäts sicherungsmethoden und Verbesserungsmethoden zu unterstützen.</p>

Unternehmensleitlinien und Planung Company guidelines and planning

Begriff	Darstellung	Erklärung															
Corporate Identity	<p style="text-align: center;">Corporate Identity</p>  <p>Corporate Design Das Corporate Design muss die Wiedererkennung und Einmaligkeit des Unternehmens sichern. Es ist auf Langzeitwirkung angelegt und wird in Form von Schriften, Farben und Symbolen auf unterschiedlichen Werbeträgern verbreitet.</p> <p>Corporate Behavior Ziel des Corporate Behavior ist das schlüssige, glaubwürdige und widerspruchsfreie Verhalten aller Unternehmensmitglieder vom Pächter bis zum Generaldirektor.</p> <p>Corporate Communication Der kombinierte und aufeinander abgestimmte Einsatz der Kommunikationsinstrumente, z.B. der Imagewerbung, der Produktwerbung und der Personalwerbung in allen Werbeträgern, ist Inhalt der Corporate Communication.</p>	<p>Wer mit Anderen in Beziehung tritt, erzielt Wirkungen, und wird gewollt oder ungewollt beurteilt.</p> <p>Die Absicht der Unternehmensleitlinien ist es, diese Beziehung und das Urteil gezielt zu beeinflussen, zu festigen und zu nutzen.</p> <p>Unternehmen formulieren dazu Grundsätze, die für das gesamte Unternehmen verbindlich sind.</p> <p>Unternehmensleitlinien betreffen die Bereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Corporate Design, ● Corporate Behavior und ● Corporate Communication. <p>Sie beziehen sich z. B. auf die Gesichtspunkte (Aspekte)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sinn und Zweck des Unternehmens, ● Kundenbeziehung, ● Mitarbeiterbeziehung, ● Umweltbeziehung und ● Angebotsanstrengungen. 															
Unternehmensleitlinien	<p style="text-align: center;">Unternehmensleitlinien</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Aspekt</th> <th>Beispiel</th> <th>Erklärungsabsicht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kundenbeziehung</td> <td>... hohe Kundenzufriedenheit ...</td> <td>langfristiger Gewinn durch Kundentreue</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiterbeziehung</td> <td>... unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital ...</td> <td>zufriedene und motivierte Mitarbeiter</td> </tr> <tr> <td>Umweltbeziehung</td> <td>... achten wir auf geschlossene Wertstoffkreisläufe ...</td> <td>Image, Markenwert</td> </tr> <tr> <td>Angebot</td> <td>... innovativ und flexibel ...</td> <td>hoher individueller Kundennutzen</td> </tr> </tbody> </table>	Aspekt	Beispiel	Erklärungsabsicht	Kundenbeziehung	... hohe Kundenzufriedenheit ...	langfristiger Gewinn durch Kundentreue	Mitarbeiterbeziehung	... unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital ...	zufriedene und motivierte Mitarbeiter	Umweltbeziehung	... achten wir auf geschlossene Wertstoffkreisläufe ...	Image, Markenwert	Angebot	... innovativ und flexibel ...	hoher individueller Kundennutzen	<p>Corporate Design = gemeinsames Design</p> <p>Corporate Behavior = gemeinsames Benehmen</p> <p>Corporate Communication = gemeinsame Kommunikation</p> <p>Corporate Identity = gemeinsame Identität</p>
Aspekt	Beispiel	Erklärungsabsicht															
Kundenbeziehung	... hohe Kundenzufriedenheit ...	langfristiger Gewinn durch Kundentreue															
Mitarbeiterbeziehung	... unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital ...	zufriedene und motivierte Mitarbeiter															
Umweltbeziehung	... achten wir auf geschlossene Wertstoffkreisläufe ...	Image, Markenwert															
Angebot	... innovativ und flexibel ...	hoher individueller Kundennutzen															
Planungsebenen, Planungszeiträume	 <p>Geschäfts-führung Visionen langfristige bis mittelfristige Zielvisionen</p> <p>Strategisches Management Unternehmensgrundsätze Selbstverständnis mittelfristige strategische Ziele</p> <p>Operatives Management Prozessziele Kundenziele Marktziele Mitarbeiterziele Finanzziele Leistungsziele mittelfristige bis kurzfristige operative Ziele</p> <p>Ausführungs-ebene Markenwert Marktbekanntheit Marktanteil Rentabilität Produktivität Wirtschaftlichkeit Imagebewertung Liquidität messbare Teilziele</p>	<p>Kreative Visionen sind wichtige Wegbereiter und Startpunkte für neue Entwicklungen und Märkte.</p> <p>In der strategischen Planung werden aufgrund von Marktanalysen, Wettbewerbsvergleichen, Chancenabwägungen und Risikobetrachtungen grundsätzliche Zielrichtungen vorgegeben.</p> <p>Das operative Management legt konkrete Maßnahmen fest und verteilt Budgets, mit denen die strategischen Ziele erreicht werden sollen.</p> <p>In der Ausführungsebene (operativen Ebene) findet die Wertschöpfung statt. Anhand konkreter Zielwerte werden die Teilziele überprüft und Rückmeldungen für weitere Entscheidungen des Managements gegeben.</p>															

Begriff	Darstellung	Bemerkung						
Mitarbeiterbeurteilung	<p>Die Mitarbeiterbeurteilung oder Mitarbeiterbewertung ist eine Komponente der Personalführung, der innerbetrieblichen Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung. In der Praxis haben sich jährliche und halbjährliche Beurteilungen bewährt. Diese Zeiträume bis zur nächsten Beurteilung sind überschaubar und bieten dem Arbeitnehmer genügend Zeit, sich nachhaltig zu verbessern. Der Arbeitgeber kann für diese Zeiträume konstante Rahmenbedingungen bieten, die getroffenen Zielvereinbarungen umzusetzen.</p>	Gehaltsverhandlungen und Beurteilungsgespräche sollten zeitlich und sachlich voneinander getrennt stattfinden. Andernfalls wecken guten Beurteilungen automatisch die Erwartung einer Gehaltserhöhung.						
Beurteilungsbogen und Beurteilung	<p>Entwerfen eines Beurteilungsbogens: Bevor ein Beurteilungsverfahren durchgeführt wird ist zu klären, welche ausgewählten Eigenschaften und Fertigkeiten für den Erfolg des Mitarbeiters, des Unternehmens und der Abteilung ausschlaggebend sind (Bild). Daraus ergibt sich, welche Kriterien in einem Beurteilungsbogen zu bewerten sind.</p>	Eine Beurteilung enthält immer objektive und subjektive Komponenten. Objektiv zu beurteilen sind z. B. ausgeführte Arbeiten (hohe Produktivität, alle Aufgaben effizient und mit hoher Qualität erledigt). Weitgehend subjektiv bewertet man z. B., ob der Mitarbeiter mit seinen Kollegen gut zusammenarbeitet oder in Teams Sozialkompetenz beweist.						
Kompetenzbereiche	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fachkompetenz</th> <th>Methodenkompetenz</th> <th>Selbstkompetenz (Personalkompetenz, Sozialkompetenz)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Fachkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgabenstellungen selbstständig, fachlich richtig, methodengleitet zu bearbeiten und die Ergebnisse zu beurteilen.</p> <p>Hierzu gehören z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die Beherrschung neuer Methoden, Technologien und Verfahren, ● die Fähigkeit, Fachwissen auf eine neue Situation übertragen zu können, ● das Erkennen von System- und Prozesszusammenhängen, ● das Denken und Handeln in Gesamtzusammenhängen. ● Grundlagenwissen anderer Disziplinen, z. B. Mathematik, betriebswirtschaftliches Grundwissen für Techniker und technisches Grundwissen für Betriebswirte anzuwenden. </td> <td> <p>Sie ist die Kenntnis, Auswahl, Planung und Umsetzung erfolgreicher Lösungsstrategien.</p> <p>Dazu gehört z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● logisches, analytisches, strukturiertes, systemisches Denken und Handeln, ● die Fähigkeiten, sich Informationen zu beschaffen, sie zu strukturieren, aufzubewahren und sie zu einem späteren Zeitpunkt zur Problemlösung anzuwenden, ● Ergebnisse und Erkenntnisse von Prozessen richtig zu interpretieren und gewinnbringend einzusetzen, ● Entscheidungsfähigkeit, ● selbstständiges Lernen, ● Begründungs- und Bewertungsfähigkeit, ● logisches, analytisches, abstrahierendes und integrierendes Denken. </td> <td> <p>Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die dazu befähigen, in verschiedenen Situationen mit sich selbst und anderen situationsangepasst zu handeln.</p> <p>Dazu gehört z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Toleranz und Fairness gegenüber Ideen, Einstellungen, Verhalten anderer, ● die Bereitschaft, Kompromisse zu schließen und zu akzeptieren, ● die Fähigkeit und Bereitschaft zur konstruktiven Konfliktbewältigung, ● Selbstkritik, ● die Bereitschaft zur Kooperation, ● die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, ● Einsatzbereitschaft zu zeigen, ● Durchhaltevermögen und Willensstärke zu zeigen, ● Selbstständigkeit, ● Mitgefühl und Verständnis, ● ein ethisch geprägtes Wertesystem. </td> </tr> </tbody> </table>	Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Selbstkompetenz (Personalkompetenz, Sozialkompetenz)	<p>Fachkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgabenstellungen selbstständig, fachlich richtig, methodengleitet zu bearbeiten und die Ergebnisse zu beurteilen.</p> <p>Hierzu gehören z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die Beherrschung neuer Methoden, Technologien und Verfahren, ● die Fähigkeit, Fachwissen auf eine neue Situation übertragen zu können, ● das Erkennen von System- und Prozesszusammenhängen, ● das Denken und Handeln in Gesamtzusammenhängen. ● Grundlagenwissen anderer Disziplinen, z. B. Mathematik, betriebswirtschaftliches Grundwissen für Techniker und technisches Grundwissen für Betriebswirte anzuwenden. 	<p>Sie ist die Kenntnis, Auswahl, Planung und Umsetzung erfolgreicher Lösungsstrategien.</p> <p>Dazu gehört z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● logisches, analytisches, strukturiertes, systemisches Denken und Handeln, ● die Fähigkeiten, sich Informationen zu beschaffen, sie zu strukturieren, aufzubewahren und sie zu einem späteren Zeitpunkt zur Problemlösung anzuwenden, ● Ergebnisse und Erkenntnisse von Prozessen richtig zu interpretieren und gewinnbringend einzusetzen, ● Entscheidungsfähigkeit, ● selbstständiges Lernen, ● Begründungs- und Bewertungsfähigkeit, ● logisches, analytisches, abstrahierendes und integrierendes Denken. 	<p>Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die dazu befähigen, in verschiedenen Situationen mit sich selbst und anderen situationsangepasst zu handeln.</p> <p>Dazu gehört z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Toleranz und Fairness gegenüber Ideen, Einstellungen, Verhalten anderer, ● die Bereitschaft, Kompromisse zu schließen und zu akzeptieren, ● die Fähigkeit und Bereitschaft zur konstruktiven Konfliktbewältigung, ● Selbstkritik, ● die Bereitschaft zur Kooperation, ● die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, ● Einsatzbereitschaft zu zeigen, ● Durchhaltevermögen und Willensstärke zu zeigen, ● Selbstständigkeit, ● Mitgefühl und Verständnis, ● ein ethisch geprägtes Wertesystem. 	<p>Jede Beurteilung einer Kompetenz ist möglichst stichhaltig zu begründen, z. B.</p> <p>„Sie sind sehr flexibel, weil Sie bisher immer bereit waren, an verschiedenen Maschinen und Aufgabenbereichen tätig zu sein und dabei viel Erfahrung gesammelt haben.“</p> <p>Positive Aussagen sind genau so sorgfältig zu begründen wie weniger positive. Daraum erkennt der Mitarbeiter, dass sich der Vorgesetzte zu jedem Kriterium wirklich Gedanken gemacht hat. Er wertet ausgesprochenes Lob entsprechend höher bzw. akzeptiert auch, dass er in manchen Bereichen noch „Entwicklungspotenzial“ und „Verbesserungsmöglichkeiten“ hat.</p> <p>Gibt es Widersprüche im Gesamtbild, wenn z. B. hohe Fachkompetenz und Methodenkompetenz und gleichzeitig aber schlechte Arbeitsergebnisse festgestellt werden, ist im Gespräch mit dem Mitarbeiter nach Ursachen zu forschen.</p>
Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Selbstkompetenz (Personalkompetenz, Sozialkompetenz)						
<p>Fachkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgabenstellungen selbstständig, fachlich richtig, methodengleitet zu bearbeiten und die Ergebnisse zu beurteilen.</p> <p>Hierzu gehören z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die Beherrschung neuer Methoden, Technologien und Verfahren, ● die Fähigkeit, Fachwissen auf eine neue Situation übertragen zu können, ● das Erkennen von System- und Prozesszusammenhängen, ● das Denken und Handeln in Gesamtzusammenhängen. ● Grundlagenwissen anderer Disziplinen, z. B. Mathematik, betriebswirtschaftliches Grundwissen für Techniker und technisches Grundwissen für Betriebswirte anzuwenden. 	<p>Sie ist die Kenntnis, Auswahl, Planung und Umsetzung erfolgreicher Lösungsstrategien.</p> <p>Dazu gehört z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● logisches, analytisches, strukturiertes, systemisches Denken und Handeln, ● die Fähigkeiten, sich Informationen zu beschaffen, sie zu strukturieren, aufzubewahren und sie zu einem späteren Zeitpunkt zur Problemlösung anzuwenden, ● Ergebnisse und Erkenntnisse von Prozessen richtig zu interpretieren und gewinnbringend einzusetzen, ● Entscheidungsfähigkeit, ● selbstständiges Lernen, ● Begründungs- und Bewertungsfähigkeit, ● logisches, analytisches, abstrahierendes und integrierendes Denken. 	<p>Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die dazu befähigen, in verschiedenen Situationen mit sich selbst und anderen situationsangepasst zu handeln.</p> <p>Dazu gehört z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Toleranz und Fairness gegenüber Ideen, Einstellungen, Verhalten anderer, ● die Bereitschaft, Kompromisse zu schließen und zu akzeptieren, ● die Fähigkeit und Bereitschaft zur konstruktiven Konfliktbewältigung, ● Selbstkritik, ● die Bereitschaft zur Kooperation, ● die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, ● Einsatzbereitschaft zu zeigen, ● Durchhaltevermögen und Willensstärke zu zeigen, ● Selbstständigkeit, ● Mitgefühl und Verständnis, ● ein ethisch geprägtes Wertesystem. 						

Betriebliche Kommunikation und Führung 2

Company communication and management 2

B

Begriff	Darstellung	Bemerkung																																																
Mitarbeitergespräche (MAG) und Zielvereinbarungen	<p>Anlässe für Mitarbeitergespräche (MAG)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige MAG zur Förderung und Potenzialentwicklung im Rahmen der Personalentwicklung. • Ende der Probezeit oder Ende eines befristeten Arbeitsvertrages. • Lob und Kritik von Kunden, Geschäftspartnern. • Wiederaufnahme der Arbeit nach längerer Freistellung, Arbeitsunfähigkeit bzw. Krankheit. • Planung eines Aufstiegs, Änderung der Aufgaben und Karriereplanung. • Konfliktanalyse, Konfliktmoderation. <p>Durchführungsregeln für Mitarbeitergespräche</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche werden regelmäßig, z. B. einmal pro Halbjahr durchgeführt. • Die Mitarbeiter kennen den Sinn, Zweck, Termin und die Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen. • Für die Gespräche wird ein Ort mit ungestrahlter und ruhiger Atmosphäre organisiert und genügend Zeit einkalkuliert. Es ist keine unfaire Sitzordnung zu wählen (Bild). • Dem Mitarbeiter ist angemessen Wertschätzung entgegen zu bringen. • Das Gespräch wird freundlich, aber bestimmt und zielgerichtet geführt. • Dem Mitarbeiter wird die Gelegenheit gegeben, eigene Positionen und Ansichten darzustellen, Freude, Frust und Ärger zu artikulieren. • Erfolge und Probleme frühere Lösungsansätze und Zielvereinbarungen werden besprochen. • Neue Lösungsansätze und Zielvereinbarungen werden gemeinsam erarbeitet und schriftlich festgehalten. • Notwendige Förderungsmaßnahmen und Veränderungen zur Lösungsumsetzung werden mit dem Mitarbeiter zusammen festgelegt. • Das Protokoll des Mitarbeitergesprächs und der Zielvereinbarung erhalten alle Gesprächsteilnehmer als Kopie. Durch die Schriftform der Zielvereinbarungen erhält die Maßnahme bindenden Charakter. 	<p>Positive Wirkungen von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter lernen die Unternehmensziele kennen, • Feedback für Mitarbeiter und die Vorgesetzte, • Potenzial der Mitarbeiter wird entdeckt und erschlossen, • persönliche und fachliche Leistung der Mitarbeiter wird besser ausgeschöpft, • Leistung der Mitarbeiter im Unternehmen wird transparenter, • die Mitarbeiter können ihre eigene Leistung im Unternehmen und ihre Perspektiven besser einschätzen, • die Mitarbeiter lernen ihr Potenzial, ihre aktuelle Position und die erwartete Leistung, besser kennen, • Leistung fördernde und Leistung behindernde Umstände werden besprochen und Lösungen können ermittelt werden und • gute Mitarbeitergespräche sind ein Spiegelbild der Unternehmenskultur. 																																																
Beurteilungsbogen	<p>Beispiel für einen gemeinsamen Beurteilungsbogen mit Bewertungen des Vorgesetzten (VG) und des Mitarbeiter (MA) selbst. Die Bewertung erfolgt z. B. mit Schulnoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungegängig).</p> <p>Zur Vorbereitung des Gesprächs können VG und AN den Bewertungsbogen unabhängig von einander ausfüllen. Bewertungsziel des Gesprächs ist es, möglichst viel übereinstimmende Bewertungen zu erzielen.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Kriterium</th> <th>Bewertung</th> <th>VG ---</th> <th>MA ---</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>allgemeine Zufriedenheit</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fachwissen</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Initiative, Aktivität</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ausdauer, Belastbarkeit</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fleiß</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sorgfalt</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Arbeitsorganisation</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kostenbewusstsein</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kundenorientierung</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Konfliktmanagement</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Selbständigkeit</td> <td></td> <td>1 2 3 4 5 6</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Kriterium	Bewertung	VG ---	MA ---	allgemeine Zufriedenheit		1 2 3 4 5 6		Fachwissen		1 2 3 4 5 6		Initiative, Aktivität		1 2 3 4 5 6		Ausdauer, Belastbarkeit		1 2 3 4 5 6		Fleiß		1 2 3 4 5 6		Sorgfalt		1 2 3 4 5 6		Arbeitsorganisation		1 2 3 4 5 6		Kostenbewusstsein		1 2 3 4 5 6		Kundenorientierung		1 2 3 4 5 6		Konfliktmanagement		1 2 3 4 5 6		Selbständigkeit		1 2 3 4 5 6		<p>Gibt es Widersprüche in der Bewertung einzelner Kriterien, so ist im Gespräch mit dem Mitarbeiter nach den Ursachen zu forschen. Die endgültige Beurteilung wird erst im Gespräch festgelegt, da die Argumente des Mitarbeiters berücksichtigt werden sollten. Nicht beseitigbare starke Abweichungen bei der Einschätzung von Bewertungskriterien zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten werden schriftlich festgehalten.</p>
Kriterium	Bewertung	VG ---	MA ---																																															
allgemeine Zufriedenheit		1 2 3 4 5 6																																																
Fachwissen		1 2 3 4 5 6																																																
Initiative, Aktivität		1 2 3 4 5 6																																																
Ausdauer, Belastbarkeit		1 2 3 4 5 6																																																
Fleiß		1 2 3 4 5 6																																																
Sorgfalt		1 2 3 4 5 6																																																
Arbeitsorganisation		1 2 3 4 5 6																																																
Kostenbewusstsein		1 2 3 4 5 6																																																
Kundenorientierung		1 2 3 4 5 6																																																
Konfliktmanagement		1 2 3 4 5 6																																																
Selbständigkeit		1 2 3 4 5 6																																																

Begriff	Darstellung		Bemerkung											
Führung	<pre> graph TD F[Führung] --> SF[Strukturelle Führung] F --> PF[Personale Führung] </pre> <p>The diagram shows 'Führung' at the top level, which branches down into 'Strukturelle Führung' (Structural Leadership) and 'Personale Führung' (Personal Leadership).</p> <ul style="list-style-type: none"> Strukturelle Führung: <ul style="list-style-type: none"> Aufbauorganisation Ablauforganisation Führungsgrundsätze Stellenbeschreibungen Arbeitsplatzgestaltung IT-Einsatz Personale Führung: <ul style="list-style-type: none"> Ziele verdeutlichen Ziele vorleben Mitarbeiter motivieren Ergebnisse bewerten Leistungen beurteilen Mitarbeiter fördern <p>Führungsaufgaben sind in Organisationen dauerhaft nur unvollkommen gelöst, da sie unabhängig von aktuellen konkreten Situationen, Aufgaben und Personen entstanden sind und laufend an neue Rahmenbedingungen angepasst werden müssen.</p>		<p>Führen ist die direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung von Menschen zur Realisierung von Zielen, die bei Organisationen aus den Erwartungen der Stakeholder abgeleitet werden.</p> <p>Die Aufgaben der Führung lassen sich in zwei strategische Zielbereiche fassen (Bild):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strukturen zu schaffen, die die optimale Zielerfüllung unterstützt → strukturelle Führung. 2. Die Einstellungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder so zu beeinflussen, dass die Ziele der Organisation optimal erreicht werden → personale Führung. 											
Einfluss des Menschenbildes auf die Führung	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mitarbeiterbild</th> <th>Theorie X</th> <th>Theorie Y</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Annahmen über das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter</td><td> <ul style="list-style-type: none"> angeborene Scheu vor Arbeit und Verantwortung, kein Ehrgeiz, Sicherheitsstreben </td><td> <ul style="list-style-type: none"> Arbeit als Voraussetzung für Zufriedenheit, Verantwortungsbewusstsein und Kreativität </td></tr> <tr> <td>logische Maßnahmen für die Führung</td><td> <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter muss gezwungen, gelehrt, geführt werden, Arbeiter muss mit Strafen bedroht werden, Arbeiter muss ständig streng kontrolliert werden. </td><td> <ul style="list-style-type: none"> Durchschnittsmensch lernt unter motivierenden Bedingungen Verantwortung zu übernehmen, Menschen suchen Herausforderungen, Menschen haben einen relativmäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Problemlösungskompetenz. </td></tr> <tr> <td>Führungsprinzip</td><td> <ul style="list-style-type: none"> Lenkung und Kontrolle, Autorität, nur begrenzte Information. </td><td> <ul style="list-style-type: none"> Integration, Teilnahme an Führungsaufgaben, Delegation von Pflichten und Rechten, intrinsische Motivation fördern und nutzen. </td></tr> </tbody> </table>	Mitarbeiterbild	Theorie X	Theorie Y	Annahmen über das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> angeborene Scheu vor Arbeit und Verantwortung, kein Ehrgeiz, Sicherheitsstreben 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeit als Voraussetzung für Zufriedenheit, Verantwortungsbewusstsein und Kreativität 	logische Maßnahmen für die Führung	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter muss gezwungen, gelehrt, geführt werden, Arbeiter muss mit Strafen bedroht werden, Arbeiter muss ständig streng kontrolliert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittsmensch lernt unter motivierenden Bedingungen Verantwortung zu übernehmen, Menschen suchen Herausforderungen, Menschen haben einen relativmäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Problemlösungskompetenz. 	Führungsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> Lenkung und Kontrolle, Autorität, nur begrenzte Information. 	<ul style="list-style-type: none"> Integration, Teilnahme an Führungsaufgaben, Delegation von Pflichten und Rechten, intrinsische Motivation fördern und nutzen. 	<p>Der Einfluss des Menschenbildes auf die Führung ist z. B. an der Theorie X und Theorie Y (nach Douglas M. Mc-Gregor, 1906 bis 1964) deutlich erkennbar:</p> <p>McGregor beschreibt in seiner Theorie wie zwei unterschiedliche Mitarbeiterbilder und Annahmen über die Verhaltensweisen und Einstellung der Mitarbeiter das Denken und Verhalten der Manager beeinflussen (Tabelle).</p> <p>Die theoretische Bandbreite möglicher Führungsstile liegt damit zwischen einem autoritären (totalitären) Führungsstil und der absoluten Selbstbestimmung der Mitarbeiter, der Laissez-faire-Führung.</p> <p>Schränkt man die Betrachtung auf Führungsstile ein, die sich innerhalb rechtsstaatlicher Grundsätze und Tarifverträge bewegen und sich erfolgreich am Markt bewährt haben, so kommen nur noch Führungsstile in Betracht, die deutlich zwischen diesen Extremen liegen.</p>
Mitarbeiterbild	Theorie X	Theorie Y												
Annahmen über das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> angeborene Scheu vor Arbeit und Verantwortung, kein Ehrgeiz, Sicherheitsstreben 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeit als Voraussetzung für Zufriedenheit, Verantwortungsbewusstsein und Kreativität 												
logische Maßnahmen für die Führung	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter muss gezwungen, gelehrt, geführt werden, Arbeiter muss mit Strafen bedroht werden, Arbeiter muss ständig streng kontrolliert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittsmensch lernt unter motivierenden Bedingungen Verantwortung zu übernehmen, Menschen suchen Herausforderungen, Menschen haben einen relativmäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Problemlösungskompetenz. 												
Führungsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> Lenkung und Kontrolle, Autorität, nur begrenzte Information. 	<ul style="list-style-type: none"> Integration, Teilnahme an Führungsaufgaben, Delegation von Pflichten und Rechten, intrinsische Motivation fördern und nutzen. 												
Führungsethik	<pre> graph TD AF[Auswirkungen der Führungsethik] --> SFH[schlechte Führungsethik] AF --> EHU[ethisch handelnde Unternehmen] </pre> <p>The diagram shows 'Auswirkungen der Führungsethik' at the top level, which branches down into 'schlechte Führungsethik' (bad leadership ethics) and 'ethisch handelnde Unternehmen' (ethically acting companies).</p> <ul style="list-style-type: none"> schlechte Führungsethik: <ul style="list-style-type: none"> Verlust von Mitarbeitern und Kunden. dem Unternehmen wird nicht vertraut, Menschen wollen Geschäftsbeziehung vermeiden, Imageschaden. ethisch handelnde Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> ethisch handelnde Unternehmen werden positiv wahrgenommen, Mitarbeiter sind deutlich loyaler und stärker motiviert, Kunden fühlen sich stärker an ein bestimmtes Unternehmen gebunden und empfehlen es weiter. 		<p>Führungsethik ist die Lehre vom „sittlichen, guten oder auch rechten“ Führungsverhalten. Morale Werte werden auf die Mitarbeiter und die Unternehmensumwelt bezogen: Verhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> – des Unternehmens am Markt, – der Geschäftsleitung gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft, – der Mitarbeiter untereinander. 											