

# Inhaltsverzeichnis

Klausurentraining .....	5
Vorwort .....	7
Inhaltsverzeichnis .....	9

## Aufgaben

<b>1 Kommunikation und Kooperation .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Kommunikation .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.1 Grundlagen der Kommunikation .....</b>	<b>21</b>
01. Begriff Kommunikation .....	21
02. Ziele und Merkmale der Kommunikation .....	21
03. Sender-Empfänger-Modell .....	21
04. Aspekte einer Nachricht im Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun .....	21
05. Bedeutung der Beziehungsebene .....	22
06. Symmetrische Kommunikation, Einweg- und Zweiweg-Kommunikation, Feedback .....	22
07. Verbale und nonverbale Kommunikation .....	22
08. Übereinstimmung von verbaler und nonverbaler Kommunikation .....	22
09. Übereinstimmung von Reden und Handeln des Senders .....	22
10. Direktive und nondirektiven Gesprächsführung .....	22
11. Auswirkungen einer unzureichenden Kommunikation .....	23
<b>1.1.2 Mitarbeitergespräche .....</b>	<b>23</b>
01. Allgemeine Bewertungskriterien von erfolgreichen Mitarbeitergesprächen .....	23
02. Vorbereitung und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Gespräche .....	23
03. Phasen des Gesprächsablaufs .....	23
04. BAR-Regel .....	23
05. Fragetechniken .....	23
06. Aktives Zuhören .....	24
07. Reflexionstechnik .....	24
08. Lob, Anerkennung .....	24
09. Beschwerden und Kritik .....	24
10. Mitarbeiterbeschwerde .....	24
11. Beschwerde und Konflikt .....	24
12. Kritikgespräch „Im Versand“ .....	25
13. Beurteilungsgespräch, Vorbereitung und Phasen .....	25
14. Gesprächsführung im Rahmen der Beurteilung .....	26
15. Beurteilungsgespräch .....	26
16. Mitarbeiterbeurteilung, Ziele und Aufgaben .....	27
17. Mitarbeiterbeurteilung (Vermischte Aufgabe) .....	27
18. Probezeitbeurteilung .....	27
19. Rückkehrgespräch .....	28
20. Vorbereitung einer Besprechung .....	28

21. Konferenz- und Besprechungsregeln .....	28
22. Besprechung, Praxisfall „Keine Wortmeldung“ .....	29
23. Besprechung (Analyse, Reflexion).....	29
24. Protokoll .....	29
<b>1.2 Zusammenarbeit (Kooperation).....</b>	<b>30</b>
<b>1.2.1 Grundlagen der Psychologie und Soziologie .....</b>	<b>30</b>
01. Begriff Kooperation .....	30
02. Zusammenhang von Lebenslauf, beruflicher Entwicklung und Persönlichkeit eines Menschen .....	30
03. Dimensionen der Persönlichkeit .....	30
04. Persönlichkeit und berufliche Entwicklung.....	30
05. Bereiche und Phasen menschlicher Entwicklung .....	30
06. Anlagen und Umwelteinflüsse.....	30
07. Begriffe „Lernen und soziales Lernen“ .....	31
08. Sozialisation und Instinkt .....	31
09. Anlagen und Umwelteinflüsse.....	31
10. Verhaltensänderung (1) .....	31
11. Verhaltensänderung (2) .....	31
12. Verhaltensänderung (3) .....	31
13. Habitualisierung .....	32
14. Selbstwertgefühl und Abwehrmechanismen .....	32
15. Sozialisation und imitatives Lernen.....	32
16. Lernen im Sinne von Konditionieren .....	32
17. Gewohnheitsmäßiges Verhalten .....	32
<b>1.2.2 Gruppensoziologie und gruppendifnamische Prozesse .....</b>	<b>32</b>
01. Soziale Gruppe (Definition).....	32
02. Soziale Gruppe (Gruppenarten).....	33
03. Begriff Team .....	33
04. Teamarbeit .....	33
05. Auswahl von Teammitgliedern .....	33
06. Bedeutung der Arbeitsgruppe für die betriebliche Leistungserstellung ..	33
07. Gruppenarbeit (Chancen und Risiken) .....	34
08. Integration einer Gruppe, Rollen in der Gruppe .....	34
09. Informelle Gruppe und Clique .....	34
<b>1.2.3 Grundsätze der Zusammenarbeit .....</b>	<b>34</b>
01. Verhaltensregeln im Betrieb.....	34
02. Zusammenarbeit (Vermischte Aufgaben).....	35
<b>1.2.4 Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen .....</b>	<b>35</b>
01. Einsatz älterer Mitarbeiter und Jugendlicher.....	35
02. Führung älterer Mitarbeiter .....	35
03. Führung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund .....	36
04. Führung behinderter Menschen .....	36
05. Entwicklungsfördernde und -hemmende Faktoren .....	36
06. Handlungsempfehlungen zur Führung jugendlicher Mitarbeiter .....	36
07. Zusammenarbeit von Frauen und Männern.....	36

<b>1.2.5 Konfliktmanagement</b>	37
01. Konfliktmanagement (Vermischte Aufgaben)	37
02. Harvard-Konzept	38
03. Sachkonflikt	38
04. Schwelende Konflikte, Folgen	38
05. Empfehlungen im Umgang mit Konflikten	38
06. Konfliktmanagement (1)	38
07. Konfliktmanagement (2)	39
08. Konflikte in der Kargen GmbH	39
09. Konfliktsignale	40
10. Überwindung von Widerständen der Mitarbeiter	41
11. Strategieansätze des Veränderungsmanagements	41
12. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (1)	41
13. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (2)	41
14. Lernende Organisation	41
<b>2 Zielorientiertes Führen</b>	43
01. Aufgaben der Personalführung und der Personalentwicklung	43
02. Delegation	43
03. Urlaubsplanung	43
04. Arbeitszeugnis	43
05. Führungsstil (Einflussfaktoren)	43
06. Fall Familienunternehmen	44
07. Führungsgrundsätze, Führungsrichtlinien	44
08. Grid-Konzept	44
09. Rückdelegation	45
10. Führungsstile (1)	45
11. Führungsstile (2)	45
12. Führungsstile (3)	46
13. Situatives Führen	46
14. Führungsmittel	47
15. Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe	47
16. Zielvereinbarung	47
17. Delegationsbereiche	48
18. Motivationsprobleme und Handlungsempfehlungen	48
19. Motivatoren, Hygienefaktoren (Herzberg)	48
20. Motivation (Maslow)	49
21. Betriebsklima (1)	49
22. Betriebsklima (2)	49
23. Arbeitszufriedenheit	50
24. Stress	50
<b>3 Mitarbeiterförderung</b>	51
01. Personalentwicklung (Vermischte Aufgaben)	51
02. Förder- und Entwicklungsgespräche	51
03. Bildungsbedarfserhebung und -analyse (Qualifizierungsbedarf)	51
04. Umsetzung von Qualifizierungsergebnissen	51
05. Umsetzung von Potenzialeinschätzungen	52
06. Mitarbeiterförderung	52
07. Potenzialbeurteilung	53

08. Arbeitsstrukturierung .....	53
09. Job-Rotation .....	53
10. Personalentwicklungsmethoden .....	53
11. Förderung von Nachwuchskräften .....	54
12. Nachfolgeplanung .....	54
13. Abteilungsübergreifende Qualifizierung .....	54
14. Auswahlkriterien .....	55
<b>4 Ausbildung .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>57</b>
01. Ausbildung, Rahmenbedingungen (Vermischte Aufgaben) .....	57
02. Jugendarbeitsschutzgesetz .....	57
03. Ausbildungsvertrag und Formvorschriften .....	57
<b>4.2 Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) .....</b>	<b>57</b>
01. Struktur der AEVO .....	57
02. Gliederung der Ausbilder-Eignungsprüfung .....	58
03. Novellierung der AEVO .....	58
<b>4.3 Anforderungen an die Eignung der Ausbilder und Ausbilderinnen .....</b>	<b>58</b>
01. Voraussetzungen der betrieblichen Ausbildung .....	58
02. Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung und der Förderung des Lernerfolgs .....	58
03. Aufgaben des Ausbilders, Delegation .....	58
<b>4.4 Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung .....</b>	<b>58</b>
01. Personen und Einrichtungen .....	58
02. Kooperation im Rahmen der Ausbildung .....	59
<b>4.5 Ablauf der betrieblichen Ausbildung .....</b>	<b>59</b>
01. Planung der betrieblichen Ausbildung .....	59
02. Ablaufdarstellung der betrieblichen Ausbildung .....	59
03. Individueller Ausbildungsplan .....	59
04. Einstellungsgespräche mit Ausbildungsplatzbewerbern .....	59
05. Beurteilungen für Auszubildende .....	59
06. Erfolgskontrollen in der Ausbildung .....	60
07. Beurteilungssysteme für Auszubildende .....	60
08. Ergänzende Bildungsmaßnahmen .....	60
09. Verbundausbildung .....	60
<b>4.6 Prüfungsdurchführung .....</b>	<b>60</b>
01. Prüfungsvorbereitung .....	60
02. Zulassung zur Abschlussprüfung .....	61
<b>4.7 Unterweisung .....</b>	<b>61</b>
01. Unterweisung und 4-Stufen-Methode .....	61

---

<b>5 Moderation von Projektgruppen</b>	63
01. Moderation (1) .....	63
02. Moderation (2) .....	63
03. Moderation (3) .....	63
04. Beteiligung der Mitarbeiter .....	63
05. Teilautonome Gruppe .....	64
06. Zusammensetzung einer Projektgruppe .....	64
07. Entscheidungsfähigkeit von Gruppen .....	64
08. Förderung des Gruppenbildungsprozesses .....	65
09. Besondere Rollen in Gruppen und ihre Bedeutung für die Führungsarbeit .....	65
10. Projektteam: Zusammensetzung, Konflikte, Information .....	65
11. Formelle/informelle Gruppe, soziale Rolle, Normen, Teamsprecher .....	66
12. Informeller Führer, Gruppenstörungen, Regeln des Verhaltens sozialer Gruppen .....	66
13. Rollenverhalten in einer Gruppe .....	67
14. Projektgruppen: Auswahl der Teammitglieder, Kommunikationstechniken .....	67
15. Kickoff-Meeting, Ablauf .....	67
16. Ergonomische Arbeitsgestaltung .....	68
17. Kreativitätstechniken: Brainstorming, Methode 6-3-5 .....	68
18. Kreativitätstechniken: Morphologischer Kasten .....	68
<b>6 Präsentationstechniken einsetzen</b>	69
<b>    6.1 Ziel und Gegenstand der Präsentation</b>	69
01. Ziele der Präsentation .....	69
02. Präsentation: Ziele, Visualisierung, Diagrammformen .....	69
03. Gestaltungsregeln der Präsentation .....	69
04. Grafische Darstellung statistischer Ergebnisse .....	69
05. Präsentation: Visualisierung (1) .....	70
06. Präsentation: Visualisierung (2) .....	70
<b>    6.2 Voraussetzungen einer erfolgreichen Präsentation</b>	71
01. Voraussetzungen .....	71
02. Sprech- und Redetechnik .....	71
<b>    6.3 Vorbereitung der Präsentation</b>	71
01. Präsentation (Vermischte Aufgaben) .....	71
02. Präsentation: Vorbereitung (1) .....	72
03. Präsentation: Vorbereitung (2) .....	72
<b>    6.4 Umsetzen der Präsentation</b>	72
01. Improvisierte Präsentation .....	72
02. Präsentation und Kritikgespräch (Datenschutz) .....	73

## Lösungen

<b>1 Kommunikation und Kooperation</b> .....	77
<b>1.1 Kommunikation</b> .....	77
<b>1.1.1 Grundlagen der Kommunikation</b> .....	77
01. Begriff Kommunikation .....	77
02. Ziele und Merkmale der Kommunikation .....	77
03. Sender-Empfänger-Modell .....	78
04. Aspekte einer Nachricht im Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun .....	78
05. Bedeutung der Beziehungsebene .....	79
06. Symmetrische Kommunikation, Einweg- und Zweiweg-Kommunikation, Feedback .....	80
07. Verbale und nonverbale Kommunikation .....	81
08. Übereinstimmung von verbaler und nonverbaler Kommunikation .....	82
09. Übereinstimmung von Reden und Handeln des Senders .....	84
10. Direktive und nondirektive Gesprächsführung .....	85
11. Auswirkungen einer unzureichenden Kommunikation .....	85
<b>1.1.2 Mitarbeitergespräche</b> .....	86
01. Allgemeine Bewertungskriterien von erfolgreichen Mitarbeitergesprächen .....	86
02. Vorbereitung und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Gespräche .....	87
03. Phasen des Gesprächsablaufs .....	87
04. BAR-Regel .....	88
05. Fragetechniken .....	88
06. Aktives Zuhören .....	89
07. Reflexionstechnik .....	89
08. Lob, Anerkennung .....	90
09. Beschwerden und Kritik .....	91
10. Mitarbeiterbeschwerde .....	92
11. Beschwerde und Konflikt .....	92
12. Kritikgespräch „Im Versand“ .....	93
13. Beurteilungsgespräch, Vorbereitung und Phasen .....	94
14. Gesprächsführung im Rahmen der Beurteilung .....	95
15. Beurteilungsgespräch .....	97
16. Mitarbeiterbeurteilung, Ziele und Aufgaben .....	98
17. Mitarbeiterbeurteilung (Vermischte Aufgabe) .....	99
18. Probezeitbeurteilung .....	105
19. Rückkehrgespräch .....	106
20. Vorbereitung einer Besprechung .....	106
21. Konferenz- und Besprechungsregeln .....	106
22. Besprechung, Praxisfall „Keine Wortmeldung“ .....	107
23. Besprechung (Analyse, Reflexion) .....	107
24. Protokoll .....	109

<b>1.2 Zusammenarbeit (Kooperation) .....</b>	111
<b>    1.2.1 Grundlagen der Psychologie und Soziologie .....</b>	111
01. Begriff Kooperation .....	111
02. Zusammenhang von Lebenslauf, beruflicher Entwicklung und Persönlichkeit eines Menschen .....	111
03. Dimensionen der Persönlichkeit .....	112
04. Persönlichkeit und berufliche Entwicklung .....	113
05. Bereiche und Phasen menschlicher Entwicklung .....	113
06. Anlagen und Umwelteinflüsse .....	115
07. Begriffe „Lernen und soziales Lernen“ .....	117
08. Sozialisation und Instinkt .....	117
09. Anlagen und Umwelteinflüsse .....	118
10. Verhaltensänderung (1) .....	118
11. Verhaltensänderung (2) .....	119
12. Verhaltensänderung (3) .....	120
13. Habitualisierung .....	120
14. Selbstwertgefühl und Abwehrmechanismen .....	120
15. Sozialisation und imitatives Lernen .....	121
16. Lernen im Sinne von Konditionieren .....	121
17. Gewohnheitsmäßiges Verhalten .....	121
<b>    1.2.2 Gruppensoziologie und gruppendifnamische Prozesse .....</b>	122
01. Soziale Gruppe (Definition) .....	122
02. Soziale Gruppe (Gruppenarten) .....	123
03. Begriff Team .....	124
04. Teamarbeit .....	125
05. Auswahl von Teammitgliedern .....	125
06. Bedeutung der Arbeitsgruppe für die betriebliche Leistungserstellung .....	125
07. Gruppenarbeit (Chancen und Risiken) .....	126
08. Integration einer Gruppe, Rollen in der Gruppe .....	127
09. Informelle Gruppe und Clique .....	128
<b>    1.2.3 Grundsätze der Zusammenarbeit .....</b>	128
01. Verhaltensregeln im Betrieb .....	128
02. Zusammenarbeit (Vermischte Aufgaben) .....	129
<b>    1.2.4 Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen .....</b>	130
01. Einsatz älterer Mitarbeiter und Jugendlicher .....	130
02. Führung älterer Mitarbeiter .....	132
03. Führung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund .....	133
04. Führung behinderter Menschen .....	134
05. Entwicklungsfördernde und -hemmende Faktoren .....	134
06. Handlungsempfehlungen zur Führung jugendlicher Mitarbeiter .....	135
07. Zusammenarbeit von Frauen und Männern .....	135
<b>    1.2.5 Konfliktmanagement .....</b>	136
01. Konfliktmanagement (Vermischte Aufgaben) .....	136
02. Havard-Konzept .....	140
03. Sachkonflikt .....	141

04. Schwelende Konflikte, Folgen .....	142
05. Empfehlungen im Umgang mit Konflikten .....	142
06. Konfliktmanagement (1) .....	143
07. Konfliktmanagement (2) .....	143
08. Konflikte in der Kargen GmbH .....	144
09. Konfliktsignale .....	146
10. Überwindung von Widerständen der Mitarbeiter .....	146
11. Strategieansätze des Veränderungsmanagements .....	147
12. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (1) ..	147
13. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (2) ..	148
14. Lernende Organisation .....	148
<b>2 Zielorientiertes Führen .....</b>	<b>151</b>
01. Aufgaben der Personalführung und der Personalentwicklung .....	151
02. Delegation .....	151
03. Urlaubsplanung .....	152
04. Arbeitszeugnis .....	152
05. Führungsstil (Einflussfaktoren) .....	153
06. Fall Familienunternehmen .....	153
07. Führungsgrundsätze, Führungsrichtlinien .....	153
08. Grid-Konzept (Fallbeispiel) .....	154
09. Rückdelegation .....	155
10. Führungsstile (1) .....	155
11. Führungsstile (2) .....	157
12. Führungsstile (3) .....	157
13. Situatives Führen .....	157
14. Führungsmittel .....	158
15. Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe .....	159
16. Zielvereinbarung .....	159
17. Delegationsbereiche .....	160
18. Motivationsprobleme und Handlungsempfehlungen .....	160
19. Motivatoren, Hygienefaktoren (Herzberg) .....	160
20. Motivation (Maslow) .....	161
21. Betriebsklima (1) .....	163
22. Betriebsklima (2) .....	163
23. Arbeitszufriedenheit .....	163
24. Stress .....	164
<b>3 Mitarbeiterförderung .....</b>	<b>169</b>
01. Personalentwicklung (Vermischte Aufgaben) .....	169
02. Förder- und Entwicklungsgespräche .....	174
03. Bildungsbedarfserhebung und -analyse (Qualifizierungsbedarf) .....	175
04. Umsetzung von Qualifizierungsergebnissen .....	175
05. Umsetzung von Potenzialeinschätzungen .....	176
06. Mitarbeiterförderung .....	178
07. Potenzialbeurteilung .....	178
08. Arbeitsstrukturierung .....	179
09. Job-Rotation .....	179
10. Personalentwicklungsmethoden .....	180
11. Förderung von Nachwuchskräften .....	180

12. Nachfolgeplanung.....	181
13. Abteilungsübergreifende Qualifizierung.....	182
14. Auswahlkriterien .....	182
<b>4 Ausbildung .....</b>	<b>183</b>
<b>4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>183</b>
01. Ausbildung, Rahmenbedingungen (Vermischte Aufgaben).....	183
02. Jugendarbeitsschutzgesetz.....	185
03. Ausbildungsvertrag und Formvorschriften .....	185
<b>4.2 Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO).....</b>	<b>186</b>
01. Struktur der AEVO.....	186
02. Gliederung der Ausbilder-Eignungsprüfung .....	186
03. Novellierung der AEVO .....	188
<b>4.3 Anforderungen an die Eignung der Ausbilder und Ausbilderinnen.....</b>	<b>189</b>
01. Voraussetzungen der betrieblichen Ausbildung .....	189
02. Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung und der Förderung des Lernerfolgs .....	190
03. Aufgaben des Ausbilders, Delegation .....	190
<b>4.4 Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung .....</b>	<b>190</b>
01. Personen und Einrichtungen.....	190
02. Kooperation im Rahmen der Ausbildung.....	191
<b>4.5 Ablauf der betrieblichen Ausbildung .....</b>	<b>192</b>
01. Planung der betrieblichen Ausbildung .....	192
02. Ablaufdarstellung der betrieblichen Ausbildung .....	193
03. Individueller Ausbildungsplan .....	194
04. Einstellungsgespräche mit Ausbildungsplatzbewerbern .....	195
05. Beurteilungen für Auszubildende .....	196
06. Erfolgskontrollen in der Ausbildung .....	197
07. Beurteilungssysteme für Auszubildende .....	197
08. Ergänzende Bildungsmaßnahmen.....	199
09. Verbundausbildung .....	199
<b>4.6 Prüfungsdurchführung .....</b>	<b>200</b>
01. Prüfungsvorbereitung .....	200
02. Zulassung zur Abschlussprüfung .....	201
<b>4.7 Unterweisung .....</b>	<b>202</b>
01. Unterweisung und 4-Stufen-Methode .....	202
<b>5 Moderation von Projektgruppen .....</b>	<b>205</b>
01. Moderation (1) .....	205
02. Moderation (2) .....	207
03. Moderation (3) .....	207
04. Beteiligung der Mitarbeiter.....	207

05. Teilautonome Gruppe .....	208
06. Zusammensetzung einer Projektgruppe .....	208
07. Entscheidungsfähigkeit von Gruppen .....	210
08. Förderung des Gruppenbildungsprozesses .....	212
09. Besondere Rollen in Gruppen und ihre Bedeutung für die Führungsarbeit .....	212
10. Projektteam: Zusammensetzung, Konflikte, Information .....	213
11. Formelle/informelle Gruppe, soziale Rolle, Normen, Teamsprecher .....	213
12. Informeller Führer, Gruppenstörungen, Regeln des Verhaltens sozialer Gruppen .....	215
13. Rollenverhalten in einer Gruppe .....	215
14. Projektgruppen: Auswahl der Teammitglieder, Kommunikationstechniken .....	216
15. Kickoff-Meeting, Ablauf .....	217
16. Ergonomische Arbeitsgestaltung .....	218
17. Kreativitätstechniken: Brainstorming, Methode 6-3-5 .....	218
18. Kreativitätstechniken: Morphologischer Kasten .....	219
<b>6 Präsentationstechniken einsetzen .....</b>	<b>221</b>
<b>6.1 Ziel und Gegenstand der Präsentation .....</b>	<b>221</b>
01. Ziele der Präsentation .....	221
02. Präsentation: Ziele, Visualisierung, Diagrammformen .....	221
03. Gestaltungsregeln der Präsentation .....	222
04. Grafische Darstellung statistischer Ergebnisse .....	224
05. Präsentation: Visualisierung (1) .....	227
06. Präsentation: Visualisierung (2) .....	228
<b>6.2 Voraussetzungen einer erfolgreichen Präsentation .....</b>	<b>229</b>
01. Voraussetzungen .....	229
02. Sprech- und Redetechnik .....	230
<b>6.3 Vorbereitung der Präsentation .....</b>	<b>232</b>
01. Präsentation (Vermischte Aufgaben) .....	232
02. Präsentation: Vorbereitung (1) .....	235
03. Präsentation: Vorbereitung (2) .....	236
<b>6.4 Umsetzen der Präsentation .....</b>	<b>238</b>
01. Improvisierte Präsentation .....	238
02. Präsentation und Kritikgespräch (Datenschutz) .....	239
<b>Glossar .....</b>	<b>241</b>
<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>255</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>257</b>