

# Inhaltsverzeichnis

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

## Aufgaben

<b>1 Zielsysteme .....</b>	21
01. Funktion von Zielen .....	21
02. Zielarten .....	21
03. Messbarkeit von Zielen .....	21
04. Strategische/operative Ziele, Umweltanalyse .....	21
05. Zielformulierung .....	22
06. Prozess der Unternehmensführung, Entscheidungsprozess in der betrieblichen Planung .....	22
07. Zielbeziehungen .....	22
08. Zielkonflikt: Shareholder Value und Stakeholder Value .....	23
09. Prozess der Unternehmenszielfindung (1)*** .....	24
10. Prozess der Unternehmenszielfindung (2) .....	24
<b>2 Planung .....</b>	25
<b>2.1 Grundlagen .....</b>	25
01. Planung (Begriff, Chancen/Risiken, Einordnung, Ebenen) .....	25
02. Arten der Planung .....	25
03. Planungsprinzipien hinsichtlich des Integrationsgrades .....	26
04. Verfahren der Planungsanpassung .....	26
05. Soziökonomisches System .....	26
06. Begriffe: Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur und Corporate Identity .....	26
07. Unternehmensleitbild .....	27
08. Wirtschaftlichkeit der Planungsinstrumente .....	27
09. Planung als Abfolge von Entscheidungsprozessen .....	27
10. Entscheidungsprozess in der betrieblichen Personalplanung .....	27
11. Strategische Erfolgsfaktoren .....	28
<b>2.2 Techniken der Planung und Analyse .....</b>	28
01. Techniken (Überblick) .....	28
02. Techniken (Detaildarstellung)*** .....	28
03. Portfolioanalyse der Metallbau AG .....	28
04. Produktlebenszyklus .....	30
05. Benchmarking .....	30
06. Zeitvergleich (Soll-Ist-Vergleich, Ist-Ist-Vergleich) .....	30
07. Operative Planung (Planung der Stromkosten) .....	31
08. Fragebogen, Online (Ist-Analyse) .....	31
09. Kundenbefragung, Polaritätsprofil (Ist-Analyse) .....	31

10. Arbeitsplan und Systematik der Wertanalyse, Schlüsselfragen, Funktionsarten...	32
11. Statistik (1): Personalpolitische Kennzahlen.....	32
12. Statistik (2): Leistungsmessziffern .....	32
13. Statistik (3): Personalstatistik, Darstellungsformen und Personalkennzahlen.....	33
14. Statistik (4): Krankenstand.....	34
<b>2.3 Strategisches Denken, Strategieentwicklung, strategische Geschäftsfelder .....</b>	<b>35</b>
01. Strategie (Begriff), Strategieentwicklung .....	35
02. Entscheidungsfindung für strategische Geschäftseinheiten*** .....	35
<b>3 Organisation .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Grundlagen .....</b>	<b>37</b>
01. Organisation (Begriff, Wandel, Prinzipien).....	37
02. Aufbau- und Ablauforganisation (Abgrenzung), Aufgaben, Substitutionsgesetz, Gliederungsprinzipien .....	37
03. Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf die Organisation.....	38
<b>3.2 Aufbauorganisation .....</b>	<b>38</b>
01. Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese .....	38
02. Weisungssysteme, Organisationssysteme, Organisationshandbuch .....	38
03. Vor- und Nachteile einheitlicher Arbeitsanweisungen .....	39
04. Stab-Linienorganisation .....	39
05. Mehrlinien-Organisation.....	40
06. Formelle, informelle Organisation.....	40
07. Organisationsstrukturen (Vergleich) .....	40
08. Zentralisierung, Dezentralisierung .....	41
09. Linien-, Sparten-, Matrixorganisation .....	41
10. Organigramm der Metall AG .....	41
11. Ergebnisorientierte Organisationseinheiten .....	42
12. Stellenbeschreibung (Einkaufsleiter) .....	42
<b>3.3 Ablauforganisation (Prozessorganisation) .....</b>	<b>43</b>
01. Ziele der Ablauforganisation .....	43
02. Techniken der Ablauforganisation .....	43
03. Flussdiagramm .....	43
04. Raumorientierte Ablaufplanung .....	43
05. Arbeitsablaufdiagramm .....	44
06. Kommunikationsdiagramm .....	44
07. Netzplan für ein Projekt .....	45
<b>3.4 Phasenmodelle zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationen .....</b>	<b>45</b>
01. Phasenmodelle*** .....	45

<b>4 Personalführung</b>	47
<b>4.1 Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik</b>	47
01. Handlungsmaxime des Personalmanagements	47
02. Personalpolitische Ziele	47
03. Messkriterien der Personalpolitik	48
<b>4.2 Grundlagen der Personalführung</b>	48
01. Persönlichkeit eines Menschen	48
02. Führung, XY-Theorie, Macht und Autorität, strategisches Handeln, Werte	49
03. Sozialisation und Instinkt	49
04. Gewohnheitsmäßiges Verhalten	50
05. Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf Arbeitsmotivation und -leistung	50
06. Einflussfaktoren der Führung	50
07. Anlagen und Umwelteinflüsse	50
08. Verhaltensänderung	51
09. Lernen im Sinne von Konditionieren	51
10. Motivatoren, Hygienefaktoren (Herzberg)	51
11. Motivation, Maslow	51
12. Motivationsprobleme und Handlungsempfehlungen	52
13. Grundsätze zielorientierter Führung	52
14. Beurteilung des Führungsverhaltens	52
<b>4.3 Führungstechniken, Führungsinstrumente (Führungsmittel)</b>	53
01. Führungstechnik	53
02. Zielvereinbarung (MbO)	53
03. Delegation	53
04. Rückdelegation	54
05. Delegationsbereiche	54
06. Führungsmittel	54
07. Führungsgrundsätze, Führungsrichtlinien	55
08. Lob, Anerkennung	55
09. Beschwerden und Kritik	55
10. Kritikgespräch „Im Versand“	55
11. Mitarbeiterbeurteilung, Beurteilungs- und Fördergespräch	56
12. Gesprächsführung im Rahmen der Beurteilung	56
13. Beurteilungsgespräch, Vorbereitung und Phasen	57
14. Mitarbeitergespräche, Reflexionstechnik	57
15. Kontrolle als Managementaufgabe	57
<b>4.4 Führungsstile</b>	58
01. Führungsstile (1)	58
02. Führungsstile (2)	58
03. Führungsstile (3)	59
04. Führungsstile (4)	59
05. Situatives Führen	59

<b>4.5 Führen von Gruppen</b>	60
01. Gruppensoziologie (1) .....	60
02. Gruppensoziologie (2) .....	61
03. Arbeitsergebnis der Gruppe und Einflussfaktoren .....	61
04. Arbeitsstrukturierung .....	62
05. Formelle, informelle Gruppe .....	62
06. Informeller Führer .....	62
07. Soziale Rolle, Normen .....	62
08. Rollen und Aufgaben des Teamsprechers .....	62
09. Gruppenstörungen .....	63
10. Regeln des Verhaltens sozialer Gruppen .....	63
11. Rollenverhalten, Delegation .....	63
12. Risiken teilautonomer Gruppen .....	63
13. Konferenz-/Besprechungsregeln .....	64
14. Mitarbeitergespräche, Praxisfall „Keine Wortmeldung“ .....	64
<b>4.6 Besonderheiten der Führung ausgewählter Adressatengruppen</b>	64
01. Ältere Mitarbeiter .....	64
02. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund .....	65
03. Behinderte Menschen .....	65
04. Jugendliche Mitarbeiter .....	65
05. Zusammenarbeit von Frauen und Männern .....	66
<b>4.7 Konfliktmanagement</b>	66
01. Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun .....	66
02. Schwelende Konflikte, Folgen .....	66
03. Konfliktbearbeitung, Gesprächsverlauf .....	66
04. Empfehlungen im Umgang mit Konflikten .....	67
05. Konfliktmanagement (1) .....	67
06. Konfliktmanagement (2) .....	67
07. Konflikte in der Kargen GmbH*** .....	67
<b>5 Organisationsentwicklung</b>	69
01. Konzepte der Organisationsentwicklung .....	69
02. Klassische Organisationslehre und Organisationsentwicklung (OE) im Vergleich .....	69
03. Interne/externe Berater .....	69
04. Phasen des OE-Prozesses nach K. Lewin .....	70
05. Managen von Veränderungsprozessen .....	70
06. Überwindung von Widerständen der Mitarbeiter .....	70
07. Strategieansätze des Veränderungsmanagements .....	70
08. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (1) .....	71
09. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (2) .....	71
10. Lernende Organisation .....	71
<b>6 Personalentwicklung</b>	73
01. Personalentwicklungskonzeption .....	73
02. Förder- und Entwicklungsgespräche .....	73

03. Potenzialbeurteilung .....	73
04. PE-Methoden.....	74
05. Förderung von Nachwuchskräften.....	74

## Lösungen

<b>1 Zielsysteme .....</b>	<b>77</b>
01. Funktion von Zielen .....	77
02. Zielarten .....	77
03. Messbarkeit von Zielen .....	78
04. Strategische und operative Ziele, Umweltanalyse.....	78
05. Zielformulierung .....	79
06. Prozess der Unternehmensführung, Entscheidungsprozess in der betrieblichen Planung .....	79
07. Zielbeziehungen .....	80
08. Zielkonflikt: Shareholder Value und Stakeholder Value .....	81
09. Prozess der Unternehmenszielfindung (1)*** .....	82
10. Prozess der Unternehmenszielfindung (2) .....	83
<b>2 Planung .....</b>	<b>85</b>
<b>2.1 Grundlagen.....</b>	<b>85</b>
01. Planung (Begriff, Chancen/Risiken, Einordnung, Ebenen).....	85
02. Arten der Planung.....	89
03. Planungsprinzipien hinsichtlich des Integrationsgrades .....	89
04. Verfahren der Planungsanpassung .....	91
05. Sozioökonomisches System.....	92
06. Begriffe: Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur und Corporate Identity.....	93
07. Unternehmensleitbild .....	97
08. Wirtschaftlichkeit der Planungsinstrumente.....	97
09. Planung als Abfolge von Entscheidungsprozessen .....	97
10. Entscheidungsprozess in der betrieblichen Personalplanung .....	99
11. Strategische Erfolgsfaktoren.....	99
<b>2.2 Techniken der Planung und Analyse .....</b>	<b>100</b>
01. Techniken (Überblick) .....	100
02. Techniken (Detaildarstellung)*** .....	102
03. Portfolioanalyse der Metallbau AG .....	105
04. Produktlebenszyklus.....	107
05. Benchmarking .....	108
06. Zeitvergleich (Soll-Ist-Vergleich, Ist-Ist-Vergleich).....	109
07. Operative Planung (Planung der Stromkosten).....	110
08. Fragebogen, Online (Ist-Analyse).....	111
09. Kundenbefragung, Polaritätsprofil (Ist-Analyse) .....	111
10. Arbeitsplan und Systematik der Wertanalyse, Schlüsselfragen, Funktionsarten .....	112
11. Statistik (1): Personalpolitische Kennzahlen.....	113
12. Statistik (2): Leistungsmessziffern .....	114

13. Statistik (3): Personalstatistik, Darstellungsformen und Personalkennzahlen .....	115
14. Statistik (4): Krankenstand.....	117
<b>2.3 Strategisches Denken, Strategieentwicklung, strategische Geschäftsfelder .....</b>	<b>118</b>
01. Strategie (Begriff), Strategieentwicklung .....	118
02. Entscheidungsfindung für strategische Geschäftseinheiten*** .....	121
<b>3 Organisation .....</b>	<b>127</b>
<b>3.1 Grundlagen.....</b>	<b>127</b>
01. Organisation (Begriff, Wandel, Prinzipien).....	127
02. Aufbau- und Ablauforganisation (Abgrenzung), Aufgaben, Substitutionsgesetz, Gliederungsprinzipien .....	128
03. Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf die Organisation.....	131
<b>3.2 Aufbauorganisation .....</b>	<b>132</b>
01. Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese .....	132
02. Weisungssysteme, Organisationssysteme, Organisationshandbuch .....	133
03. Vor- und Nachteile einheitlicher Arbeitsanweisungen.....	140
04. Stab-Linienorganisation .....	141
05. Mehrlinien-Organisation.....	142
06. Formelle, informelle Organisation.....	142
07. Organisationsstrukturen (Vergleich) .....	143
08. Zentralisierung, Dezentralisierung .....	144
09. Linien-, Sparten-, Matrixorganisation.....	145
10. Organigramm der Metall AG .....	146
11. Ergebnisorientierte Organisationseinheiten.....	147
12. Stellenbeschreibung (Einkaufsleiter) .....	148
<b>3.3 Ablauforganisation (Prozessorganisation).....</b>	<b>149</b>
01. Ziele der Ablauforganisation .....	149
02. Techniken der Ablauforganisation.....	149
03. Flussdiagramm .....	155
04. Raumorientierte Ablaufplanung .....	155
05. Arbeitsablaufdiagramm .....	157
06. Kommunikationsdiagramm .....	157
07. Netzplan für ein Projekt .....	158
<b>3.4 Phasenmodelle zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationen .....</b>	<b>159</b>
01. Phasenmodelle*** .....	159

<b>4 Personalführung</b> .....	163
<b>4.1 Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik</b> .....	163
01. Handlungsmaxime des Personalmanagements .....	163
02. Personalpolitische Ziele .....	164
03. Messkriterien der Personalpolitik .....	165
<b>4.2 Grundlagen der Personalführung</b> .....	166
01. Persönlichkeit eines Menschen .....	166
02. Führung, XY-Theorie, Macht und Autorität, strategisches Handeln, Werte .....	169
03. Sozialisation und Instinkt .....	174
04. Gewohnheitsmäßiges Verhalten .....	174
05. Auswirkungen von Arbeitsbedingungen und -leistung .....	175
06. Einflussfaktoren der Führung .....	176
07. Anlagen und Umwelteinflüsse .....	176
08. Verhaltensänderung .....	177
09. Lernen im Sinne von Konditionieren .....	177
10. Motivatoren, Hygienefaktoren (Herzberg) .....	178
11. Motivation, Maslow .....	178
12. Motivationsprobleme und Handlungsempfehlungen .....	180
13. Grundsätze zielorientierter Führung .....	180
14. Beurteilung des Führungsverhaltens .....	182
<b>4.3 Führungstechniken, Führungsinstrumente (Führungsmittel)</b> .....	183
01. Führungstechnik .....	183
02. Zielvereinbarung (MbO) .....	183
03. Delegation .....	186
04. Rückdelegation .....	187
05. Delegationsbereiche .....	188
06. Führungsmittel .....	188
07. Führungsgrundsätze, Führungsrichtlinien .....	189
08. Lob, Anerkennung .....	189
09. Beschwerden und Kritik .....	190
10. Kritikgespräch „Im Versand“ .....	190
11. Mitarbeiterbeurteilung, Beurteilungs- und Fördergespräch .....	191
12. Gesprächsführung im Rahmen der Beurteilung .....	192
13. Beurteilungsgespräch, Vorbereitung und Phasen .....	194
14. Mitarbeitergespräche, Reflexionstechnik .....	195
15. Kontrolle als Managementaufgabe .....	196
<b>4.4 Führungsstile</b> .....	197
01. Führungsstile (1) .....	197
02. Führungsstile (2) .....	199
03. Führungsstile (3) .....	201
04. Führungsstile (4) .....	201
05. Situatives Führen .....	201

<b>4.5 Führen von Gruppen</b>	202
01. Gruppensoziologie (1) .....	202
02. Gruppensoziologie (2) .....	210
03. Arbeitsergebnis der Gruppe und Einflussfaktoren .....	210
04. Arbeitstrukturierung .....	211
05. Formelle, informelle Gruppe .....	211
06. Informeller Führer .....	212
07. Soziale Rolle, Normen .....	212
08. Rollen und Aufgaben des Teamsprechers .....	213
09. Gruppenstörungen .....	213
10. Regeln des Verhaltens sozialer Gruppen .....	213
11. Rollenverhalten, Delegation .....	214
12. Risiken teilautonomer Gruppen .....	214
13. Konferenz-/Besprechungsregeln .....	215
14. Mitarbeitergespräche, Praxisfall „Keine Wortmeldung“ .....	215
<b>4.6 Besonderheiten der Führung ausgewählter Adressatengruppen</b>	216
01. Ältere Mitarbeiter .....	216
02. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund .....	217
03. Behinderte Menschen .....	218
04. Jugendliche Mitarbeiter .....	218
05. Zusammenarbeit von Frauen und Männern .....	219
<b>4.7 Konfliktmanagement</b>	220
01. Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun .....	220
02. Schwelende Konflikte, Folgen .....	221
03. Konfliktbearbeitung, Gesprächsverlauf .....	221
04. Empfehlungen im Umgang mit Konflikten .....	222
05. Konfliktmanagement (1) .....	222
06. Konfliktmanagement (2) .....	223
07. Konflikte in der Kargen GmbH .....	224
<b>5 Organisationsentwicklung</b>	227
01. Konzepte der Organisationsentwicklung .....	227
02. Klassische Organisationslehre und Organisationsentwicklung im Vergleich .....	228
03. Interne/externe Berater .....	230
04. Phasen des OE-Prozesses nach K. Lewin .....	230
05. Managen von Veränderungsprozessen .....	231
06. Überwindung von Widerständen der Mitarbeiter .....	231
07. Strategieansätze des Veränderungsmanagements .....	232
08. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (1) .....	232
09. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (2) .....	233
10. Lernende Organisation .....	234
<b>6 Personalentwicklung</b>	235
01. Personalentwicklungskonzeption .....	235

---

02. Förder- und Entwicklungsgespräche .....	235
03. Potenzialbeurteilung .....	236
04. PE-Methoden .....	237
05. Förderung von Nachwuchskräften .....	237
<b>Formeln und Begriffe .....</b>	<b>239</b>
<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>271</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>273</b>