

Inhaltsverzeichnis

Klausurentaining Weiterbildung.....	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9

Aufgaben

1 Zielsysteme	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
2 Planung	25
2.1 Grundlagen	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. Sozioökonomisches 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
2.2 Techniken der Planung und Analyse	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

2.3 Strategisches Denken, Strategieentwicklung, strategische Geschäftsfelder

01. Strategie (Begriff), Strategieentwicklung	35
02. Entscheidungsfindung für strategische Geschäftseinheiten***	35

3 Organisation

3.1 Grundlagen.....

01. Organisation (Begriff, Wandel, Prinzipien)	37
02. Aufbau- und Ablauforganisation (Abgrenzung), Aufgaben, Substitutionsgesetz, Gliederungsprinzipien	37
03. Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf die Organisation	38

3.2 Aufbauorganisation.....

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

3.3 Ablauforganisation (Prozessorganisation).....

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

3.4 Phasenmodelle zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationen.....

01. Phasenmodelle***	45
----------------------------	----

4	Personalführung	47
4.1	Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	47
01.	Handlungsmaxime des Personalmanagements	47
02.	Personalpolitische Ziele	47
03.	Messkriterien der Personalpolitik	48
4.2	Grundlagen der Personalführung	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
4.3	Führungstechniken, Führungsinstrumente (Führungsmittel)	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
4.4	Führungsstile	58
01.	Führungsstile (1)	58
02.	Führungsstile (2)	58
03.	Führungsstile (3)	59
04.	Führungsstile (4)	59
05.	Situatives Führen	59

4.5 Führen von Gruppen	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
4.6 Besonderheiten der Führung ausgewählter Adressatengruppen	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
4.7 Konfliktmanagement	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
5 Organisationsentwicklung	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 Misserfolgss faktoren des organisatorischen Wandels (1)	71
09. Erfolgs- und Misserfolgss faktoren des organisatorischen Wandels (2)	71
10. Lernende Organisation	71
6 Personalentwicklung	73
01. Personalentwicklungskonzeption	73
02. Förder- und Entwicklungsgespräche	73

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

Lösungen

1 Zielsysteme	77
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
2 Planung	85
2.1 Grundlagen	85
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
2.2 Techniken der Planung und Analyse	100
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

2.3 Strategisches Denken, Strategieentwicklung, strategische Geschäftsfelder

01. Strategie (Begriff), Strategieentwicklung	118
02. Entscheidungsfindung für strategische Geschäftseinheiten***	121

3 Organisation

3.1 Grundlagen

01. Organisation (Begriff, Wandel, Prinzipien)	127
02. Aufbau- und Ablauforganisation (Abgrenzung), Aufgaben, Substitutionsgesetz, Gliederungsprinzipien	128
03. Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf die Organisation	131

3.2 Aufbauorganisation

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

3.3 Ablauforganisation (Prozessorganisation)

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

3.4 Phasenmodelle zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationen

01. Phasenmodelle***	159
----------------------------	-----

4 Personalführung	163
4.1 Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	163
01. Handlungsmaxime des Personalmanagements	163
02. Personalpolitische Ziele	164
03. Messkriterien der Personalpolitik	165
4.2 Grundlagen der Personalführung	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
4.3 Führungstechniken, Führungsinstrumente (Führungsmittel)	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
4.4 Führungsstile	197
01. Führungsstile (1)	197
02. Führungsstile (2)	199
03. Führungsstile (3)	201
04. Führungsstile (4)	201
05. Situatives Führen	201

4.5 Führen von Gruppen	202
01. Gruppensoziologie (1)	202
02. Gruppensoziologie (2)	210
03. Arbeitsergebnis der Gruppe und Einflussfaktoren	210
04. Arbeitsstrukturierung	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
4.6 Besonderheiten der Führung ausgewählter Adressatengruppen	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
4.7 Konfliktmanagement	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
5 Organisationsentwicklung	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 Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels (1)	232
09. Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels (2)	233
10. Lernende Organisation	234
6 Personalentwicklung	235
01. Personalentwicklungskonzeption	235

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