

A. Logistikprozesse

1. Logistikkonzepte	21
1.1 Darstellen des Einflusses logistischer Abläufe auf die Wertschöpfungskette	21
1.1.1 Wertschöpfungskette	21
1.1.1.1 Grundlagen der Logistik	21
1.1.1.2 Supply Chain	22
1.1.2 Strategische Ziele der Logistik	26
1.1.2.1 Materialversorgung unter ökologischen und ökonomischen Aspekten	28
1.1.2.2 Beschaffungs-, Produktions- und Absatzziele	29
1.2 Mitwirken bei der Entwicklung von logistischen Gesamtprozessen unter Einbeziehung von Teilprozessen sowie Erkennen von Zielkonflikten	50
1.2.1 Zusammenhänge zwischen Beschaffung, Produktion, Distribution und Entsorgung	50
1.2.1.1 Bedeutung von Teilprozessen für den Gesamtprozess	52
1.2.1.2 Ableitung von Zielen für die Teilprozesse im Unternehmen	57
1.2.2 Prozesspartner als Beteiligte	59
1.2.2.1 Interne Partner	59
1.2.2.2 Externe Partner	62
1.2.2.3 Zusammenwirken der Prozesspartner im Wertschöpfungsprozess	64
1.3 Berücksichtigen von Unternehmenszielen, Marktbedingungen und Kundenbedürfnissen	65
1.3.1 Operative Ziele der Logistik	65
1.3.1.1 Anpassung der Logistik an Marktbedingungen und Kundenanforderungen	66
1.3.1.2 Anpassung an betriebliche Vorgaben	69
1.4 Erarbeiten, Analysieren und Präsentieren von Ablaufkonzepten und des Informationsflusses für den eigenen Verantwortungsbereich	74
1.4.1 Rahmenbedingungen	74
1.4.2 Entwicklung von alternativen Lösungskonzepten	76
1.4.2.1 Methoden der Ideenfindung	76
1.4.2.2 Darstellungsformen	79
1.4.3 Beurteilung der Lösungskonzepte	81
1.4.4 Präsentation der Ergebnisse	82

INHALTSVERZEICHNIS

1.5 Mitwirken bei Kapazitätsplanungen	83
1.5.1 Planung technischer Kapazitäten	83
1.5.1.1 Anforderungen der eigenen Leistungserstellung	86
1.5.1.2 Voraussetzungen für den Einsatz technischer Anlagen und Geräte	86
1.5.2 Planung der Personalkapazitäten	89
1.5.2.1 Einsatz von vorhandenem Personal und Fremdpersonal	89
1.5.2.2 Qualifikation der Mitarbeiter	91
1.6 Mitwirken bei der Erarbeitung von Leistungsvorgaben für und der Auswahl von Geräten, Anlagen und Dienstleistungen	91
1.6.1 Technische Anlagen und Geräte	91
1.6.2 Dienstleistungen	93
2. Leistungserstellung	95
2.1 Organisieren des Wareneingangs und Veranlassung der Reklamationsbearbeitung	95
2.1.1 Organisation des Wareneingangs	95
2.1.1.1 Planung des Wareneingangs	96
2.1.1.2 Arbeitsmittel	98
2.1.1.3 Informations- und Warenfluss	99
2.1.2 Warenannahme	106
2.1.2.1 Anlieferung	106
2.1.2.2 Bearbeitung der Begleitpapiere	108
2.1.2.3 Lieferant/Überbringer	111
2.1.2.4 Entladung	112
2.1.2.5 Empfangsbestätigung	112
2.1.2.6 Dokumentation von Transportschäden	112
2.1.3 Warenkontrolle	114
2.1.3.1 Prüfverfahren	114
2.1.3.2 Umfang der Kontrolle	117
2.1.3.3 Dokumentierung	118
2.1.4 Reklamationsprozess	119
2.2 Steuern und Überwachen der Einlagerung und der Warenpflege	122
2.2.1 Einlagerung	122
2.2.1.1 Grundlagen	122
2.2.1.2 Organisation der Lagerung	126
2.2.1.3 Lagerstrategien	129
2.2.1.4 Arbeiten bei der Einlagerung	131
2.2.2 Lagerhaltung	133
2.2.2.1 Lagerarten	133
2.2.2.2 Lagertechnik	140
2.2.2.3 Lagergeräte	147

2.2.3 Warenpflege	148
2.2.3.1 Einflüsse auf die Güter	148
2.2.3.2 Inventur	149
2.2.4 Lagerung besonderer Güter	152
2.3 Organisieren der Kommissionierung und auftragsbezogener Leistungen	154
2.3.1 Kommissioniersysteme	154
2.3.1.1 Informationsflusssystem	154
2.3.1.2 Materialflusssystem	155
2.3.1.3 Organisationssystem	158
2.3.2 Kommissionierzeiten	164
2.3.2.1 Elemente	164
2.3.2.2 Optimierungsmöglichkeiten	166
2.3.3 Produktivitätskennzahlen	167
2.3.3.1 Kommissionierleistung	168
2.3.3.2 Fehlerquote	169
2.3.3.3 Kommissionierkosten	170
2.3.3.4 Weitere Kennzahlen	172
2.4 Auswählen der Versandart und Festlegung der Verpackung	173
2.4.1 Vorgaben und Rahmenbedingungen	173
2.4.1.1 Vorgaben	173
2.4.1.2 Fachbegriffe der Verkehrswirtschaft	176
2.4.2 Versandart	178
2.4.2.1 Transportweg/Verkehrsweg	178
2.4.2.2 Wahl des Verkehrsträgers	179
2.4.3 Verpackung	180
2.4.3.1 Funktionen der Verpackung	181
2.4.3.2 Beanspruchung der Verpackung	182
2.4.3.3 Arten und Eigenschaften von Packstoffen	185
2.4.3.4 Arten und Eigenschaften von Packmitteln	188
2.4.3.5 Arten und Eigenschaften von Packhilfsmitteln	193
2.4.3.6 Auswahl der Verpackung	194
2.5 Organisieren des innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Transports einschließlich der Dokumente	197
2.5.1 Organisation des innerbetrieblichen Transports	197
2.5.1.1 Materialflussplanung	198
2.5.1.2 Durchführung des innerbetrieblichen Transports	200
2.5.1.3 Gefahren beim innerbetrieblichen Transport	207
2.5.2 Organisation des außerbetrieblichen Transports	209
2.5.2.1 Regelungen für den Transport besonderer Güter	209
2.5.2.2 Auswahl der Verkehrsträger	211
2.5.2.3 Bildung von Lade- und Transporteinheiten	212

INHALTSVERZEICHNIS

2.5.2.4 Bereitstellung von Ladeeinheiten	213
2.5.2.5 Tourenplanung	214
2.6 Organisieren des Güterumschlages	221
2.6.1 Varianten des Umschlages	222
2.6.1.1 Güterumschlag direkt von einem Verkehrsmittel auf ein anderes	225
2.6.1.2 Güterumschlag mit Unterbringung in Zwischenlagern	227
2.6.1.3 Besonderheiten der verschiedenen Verkehrsträger beim Umschlag	227
2.6.2 Umschlagleistung	237
2.6.2.1 Leistungs- und Qualitätskennzahlen	237
2.6.2.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität und Qualität von Umschlagprozessen	239
2.7 Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen	240
2.7.1 Wareneingang und Reklamationsbearbeitung	240
2.7.1.1 Wareneingang	240
2.7.1.2 Reklamation	242
2.7.1.3 Mess-, Wiege-, Förder- und Umschlageinrichtungen	244
2.7.2 Einlagerung und Warenpflege	244
2.7.2.1 Vorschriften und Empfehlungen bei der Lagerung	244
2.7.2.2 Vorschriften für besondere Güterarten und die Warenpflege	247
2.7.2.3 Gesetzliche Regelungen zur Bestandserfassung und -bewertung	251
2.7.3 Vertragliche Bedingungen bei Kommissionierung und auftragsbezogener Leistungserstellung	253
2.7.4 Versandart und Verpackung	254
2.7.4.1 Rechtliche Grundlagen für den Versand	254
2.7.4.2 Rechtliche und fachliche Vorgaben zur Verpackung	266
2.7.5 Transport	268
2.7.5.1 Rechtliche und fachliche Vorgaben für den innerbetrieblichen Transport	268
2.7.5.2 Rechtliche und technische Vorschriften für den außerbetrieblichen Transport	271
2.7.5.3 Bestimmungen für das Laden, Stauen und Sichern	273
2.7.6 Rahmenbedingungen für den Güterumschlag	274
2.7.6.1 Güterumschlag von Hand	274
2.7.6.2 Technische Vorgaben für Umschlageinrichtungen	275

2.7.7 Grundlegende Bestimmungen aus Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien und Regeln	278
2.7.7.1 Gesetzliche Rechte und Pflichten aus verschiedenen Verträgen	281
2.7.7.2 Vertragliche Regelungen	289
2.7.7.3 Vorschriften beim Gefahrguttransport	291
2.7.7.4 Zollvorschriften	295
2.7.7.5 Rechtliche Bedingungen für die Entsorgung	301
3. Prozesssteuerung und -optimierung	305
3.1 Umsetzen von geplanten logistischen Prozessen	305
3.1.1 Grundlagen	305
3.1.2 Hauptprozesse	308
3.1.3 Übergreifende Prozesse	310
3.1.4 Primärprozesse	311
3.1.5 Sekundärprozesse	312
3.1.6 Umsetzung	315
3.1.6.1 Strategieentwicklung	315
3.1.6.2 PDCA-Zyklus	322
3.1.6.3 Prozesslebenszyklus	323
3.1.6.4 Abweichungsmanagement	324
3.1.6.5 Änderungsmanagement	325
3.2 Ermitteln und Überwachen von Prozessdaten und Ableiten von Maßnahmen	327
3.2.1 Ermittlung	327
3.2.1.1 Datenarten	327
3.2.1.2 Sammlung anfallender Daten	329
3.2.1.3 Generieren von Kennzahlen	329
3.2.2 Überwachung	330
3.2.3 Ableitung von Maßnahmen	332
3.2.3.1 Bedarfsermittlung	332
3.2.3.2 Verbrauchsermittlung	345
3.2.3.3 Bestandsstrategien	346
3.2.3.4 Bestandserfassung	349
3.2.3.5 Bestandsbewertung	350
3.2.3.6 Bestellmenge	353
3.2.3.7 Bestellstrategien	356
3.2.3.8 Produktionsplanung	358
3.2.3.9 Produktionssteuerung	361

INHALTSVERZEICHNIS

3.3 Sicherstellen der Verfügbarkeit von Anlagen, Betriebs- und Hilfsmitteln	365
3.3.1 Betriebsmitteleinsatzplanung	366
3.3.1.1 Verkettung und Zusammenspiel von Anlagen und Betriebsmitteln	366
3.3.1.2 Gebrauchs- und Verbrauchsmaterialplanung und -verwaltung	368
3.3.1.3 Festlegung von Notfallstrategien	368
3.3.2 Sicherung der technischen Einsatzbereitschaft	369
3.3.2.1 Zusammenarbeit mit Herstellern und Lieferanten	369
3.3.2.2 Zusammenarbeit mit Aufsichtseinrichtungen	370
3.3.2.3 Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen	372
3.4 Erhalten der Betriebsbereitschaft von Anlagen und Geräten und Überwachen von Wartungs- und Prüfintervallen	374
3.4.1 Maßnahmen zur Erhaltung der Betriebsbereitschaft	374
3.4.1.1 Betriebsbegehungen	374
3.4.1.2 Regelmäßige Wartungsarbeiten	378
3.4.1.3 Inspektion von Betriebsanlagen	380
3.4.1.4 Instandsetzung und Verbesserung	381
3.4.1.5 Instandhaltungsstrategien	381
3.4.2 Auswirkung von Störungen auf den Betriebsablauf	383
3.4.3 Überwachung von Wartungs- und Prüfintervallen	385
3.4.4 Zusammenarbeit mit Berufsgenossenschaften, Aufsichtsbehörden und Überwachungsvereinen	387
3.5 Sicherstellen von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen	387
3.5.1 Kommunikation und Abstimmung innerhalb des Unternehmens	387
3.5.1.1 Unternehmensführung	388
3.5.1.2 Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen	390
3.5.2 Unternehmensübergreifende Kommunikation und Abstimmung	392
3.6 Nutzen von Informations- und Kommunikationssystemen	395
3.6.1 Betriebliche Informations- und Übertragungssysteme	395
3.6.1.1 Datenorganisation	395
3.6.1.2 Nutzung von Datawarehousesystemen	396
3.6.1.3 Vernetzungstechnik	398
3.6.1.4 Besonderheiten und Definition von Anforderungen im Lagerbereich	400
3.6.1.5 Möglichkeiten zur Integration von Anwendungssystemen	401
3.6.2 Anforderungen an die Softwareergonomie	402
3.6.3 Anwendungssysteme	403
3.6.3.1 Integration	404
3.6.3.2 Anforderungen aus Logistiksicht	406

3.6.4 IT-Sicherheitsmanagement	406
3.6.4.1 Datenschutz	407
3.6.4.2 Gefahren für IT-Systeme	408
3.6.4.3 Datensicherheit	408
3.6.5 E-Commerce	409

B. Betriebliche Organisation und Kostenwesen

4. Betriebliches Kostenwesen und Logistikcontrolling	411
4.1 Planen, Erfassen, Analysieren und Bewerten der arbeitsbereichsbezogenen Kosten	411
4.1.1 Plankostenrechnung als Teil der kostenbezogenen Unternehmensplanung	414
4.1.1.1 Ziele und Aufgaben der Plankostenrechnung	414
4.1.1.2 Planung der arbeitsbereichsbezogenen Kosten der Leistungserstellung	417
4.1.2 Methoden der Kostenerfassung	419
4.1.2.1 Erfassung nach Einsatzfaktoren	419
4.1.2.2 Erfassung nach betrieblicher Funktion	424
4.1.2.3 Erfassung nach der Menge	425
4.1.2.4 Erfassung nach Art der Verrechnung	426
4.1.2.5 Erfassung nach der Beschäftigung	427
4.1.2.6 Erfassung nach dem Zeitpunkt der Entstehung	429
4.1.3 Ablauf der Kostenrechnung	430
4.1.3.1 Kostenarten	430
4.1.3.2 Kostenstellenrechnung	431
4.1.4 Kalkulationsverfahren und ihre Anwendungsbereiche	437
4.1.4.1 Zuschlagskalkulation	438
4.1.4.2 Kalkulation mit Äquivalenzziffern	441
4.1.4.3 Divisionskalkulation	442
4.1.4.4 Deckungsbeitragsrechnung	442
4.1.5 Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)	445
4.2 Übernahme und Einhalten zugeteilter Budgets	446
4.2.1 Strategische und operative Budgetierung	447
4.2.2 Arten der Budgetierung	448
4.2.3 Permanente Budgetkontrolle	450
4.2.3.1 Ermittlung von Abweichungen	450
4.2.3.2 Ergebnisfeststellung und Abweichungsanalyse	452
4.2.4 Maßnahmen zur Budgeteinhaltung	453

INHALTSVERZEICHNIS

4.3 Beeinflussen der Kosten insbesondere unter Berücksichtigung der Prozessoptimierung	455
4.3.1 Prozessmanagement	455
4.3.1.1 Prozessanalyse	457
4.3.1.2 Prozessverbesserung	458
4.3.2 Prozesskostenrechnung	459
4.3.2.1 Zerlegung der Kostenstellen in Teilprozesse	461
4.3.2.2 Ermittlung der Prozessgrößen	462
4.3.2.3 Ermittlung der Prozesskosten	463
4.3.2.4 Verdichtung der Prozesse	463
4.3.2.5 Prozessorientierte Kalkulation	464
4.3.3 Vorgabe von Zielkosten für Prozesse	464
4.4 Hinwirken auf kostenbewusstes Handeln der Mitarbeiter	465
4.4.1 Kostenbeeinflussende Faktoren	465
4.4.2 Einbeziehung der Mitarbeiter in die Kostenbewertung und Kostenverantwortung	468
4.4.2.1 Information der Mitarbeiter über die Kostenstruktur	468
4.4.2.2 Problemanalyse und Benchmarking	469
4.4.2.3 Gemeinsame Erarbeitung von Lösungsvorschlägen	470
4.5 Mitarbeit bei der Erarbeitung relevanter Kennzahlen für das Logistik-controlling und deren Nutzung zur Bewertung und Optimierung logistischer Prozesse unter Einbeziehung der Kosten- und Leistungsrechnung	471
4.5.1 Logistikkennzahlen	471
4.5.1.1 Basiskennzahlen	474
4.5.1.2 Produktivitätskennzahlen	477
4.5.1.3 Wirtschaftlichkeitskennzahlen	480
4.5.1.4 Qualitätskennzahlen	483
4.5.2 Auswahl und Berechnung von Logistikkennzahlen zur Prozessoptimierung	487
4.5.2.1 Anwendungsbereiche und Auswahlkriterien von Logistik-kennzahlen	487
4.5.2.2 Festlegung und Berechnung der relevanten Logistikkenn-zahlen	488
4.6 Vorbereiten arbeitsbereichsbezogener kostenrelevanter Entscheidungen	491
4.6.1 Analysen	491
4.6.2 Ableitung von Handlungsalternativen für die Leistungserstellung	493
4.6.3 Entscheidungsvorlagen und Konzepte	495
4.6.4 Präsentation von Vorschlägen und Dokumentation von Entschei-dungen	496

5. Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz	499
5.1 Überprüfen und Gewährleisten der Arbeitssicherheit, des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes im Betrieb	499
5.1.1 Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz	499
5.1.1.1 Funktionen und Aufgaben	503
5.1.1.2 Gefährdungsermittlung	510
5.1.2 Gesundheitsschutz	514
5.1.2.1 Berufskrankheiten	514
5.1.2.2 Funktionen und Aufgaben	516
5.1.2.3 Arbeitsmedizinische Vorsorge	519
5.1.3 Umweltschutz	520
5.1.3.1 Funktionen und Aufgaben	521
5.1.3.2 Umweltbelastungen	523
5.2 Fördern des Bewusstseins der Mitarbeiter bezüglich der Arbeitssicherheit und des betrieblichen Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes	528
5.2.1 Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz	528
5.2.1.1 Volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung	528
5.2.1.2 Gefahrenpotenziale im betrieblichen Ablauf	529
5.2.2 Maßnahmen und Hilfsmittel zur Förderung des Mitarbeiter- bewusstseins	530
5.3 Planen und Durchführen von Unterweisungen in der Arbeitssicherheit sowie im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz	537
5.3.1 Konzepte für Unterweisungen	538
5.3.2 Durchführung der Unterweisung	539
5.3.3 Dokumentation	541
5.4 Überwachen der Lagerung von und des Umgangs mit umweltbelastenden und gesundheitsgefährdenden Stoffen	541
5.4.1 Eigenschaften von Gefahrstoffen und Gefahrstoffkataster	542
5.4.2 Kontrolle der baulichen, technischen und persönlichen Schutzmaß- nahmen	549
5.4.3 Gesetze und Vorschriften	550
5.4.4 Besondere Hinweise für die Entsorgung von Gefahrstoffen	553
5.5 Planen, Vorschlagen, Einleiten und Überprüfen von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit sowie zur Reduzierung und Vermei- dung von Unfällen und von Umwelt- und Gesundheitsbelastungen	555
5.5.1 Arbeitsspezifische Maßnahmen aufgrund erkennbarer Unfall- ursachen sowie Umwelt- und Gesundheitsbelastungen	555
5.5.2 Maßnahmen im Bereich des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes	556

INHALTSVERZEICHNIS

5.5.3 Persönliche Schutzausrüstung	558
5.5.4 Medizinische Vorsorgeuntersuchungen	560
5.5.5 Brand- und Explosionsschutz	562
5.5.5.1 Vorbeugende Maßnahmen	563
5.5.5.2 Verhalten im Brandfall	565
6. Qualitätsmanagement	567
6.1 Berücksichtigen des Einflusses des Qualitätsmanagementsystems auf das Unternehmen	567
6.1.1 Bedeutung, Funktion und Aufgaben von Qualitätsmanagementsystemen	570
6.1.1.1 Entwicklung der Qualitätsmanagementsysteme	570
6.1.1.2 Qualitätsmanagement als betriebliche Notwendigkeit	578
6.1.1.3 Entwicklungsstand im Qualitätsmanagement	581
6.1.1.4 Missverständnisse beim Qualitätsmanagement	583
6.1.2 Arten von Audits im Qualitätsmanagement	584
6.1.2.1 Unterschiede zwischen externen und internen Audits	585
6.1.2.2 Audits als Hilfe zur Leistungsverbesserung	586
6.1.2.3 Zertifizierung	587
6.1.3 Steuerung und Lenkung der Prozesse durch das Qualitätsmanagementsystem	588
6.2 Fördern des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter	591
6.2.1 Förderung des Qualitätsbewusstseins	591
6.2.1.1 Merkmale qualitätsbewussten Handelns	593
6.2.1.2 Anreizsysteme	593
6.2.2 Formen der Mitarbeiterbeteiligung als Maßnahme der Qualitätsverbesserung	595
6.3 Anwendung von Methoden zur Sicherung und Verbesserung der Qualität	598
6.3.1 Werkzeuge und Methoden im Qualitätsmanagement	599
6.3.2 Statistische Methoden im Qualitätsmanagement	608
6.3.2.1 Vorteile und Grenzen	610
6.3.2.2 Beschreibende und beurteilende Statistik	611
6.3.2.3 Elemente zur Prozesslenkung und Produktüberwachung	611
6.3.3 Verteilungen und Verteilungsfunktionen qualitativer und quantitativer Merkmale	613
6.4 Kontinuierliches Umsetzen der Qualitätsmanagementziele durch Planen, Sichern und Lenken von qualitätswirksamen Maßnahmen	616
6.4.1 Erhebung und Verarbeitung qualitätsbezogener Daten	618
6.4.2 Lenkung qualitätswirksamer Maßnahmen	621

6.4.3 Sicherung der Qualitätsmanagementziele durch Qualifizierungen	623
6.4.3.1 Ermittlung des Qualifikationsbedarfs	623
6.4.3.2 Planung, Durchführung und Evaluierung von Qualifizierungsmaßnahmen	624
6.4.3.3 Dokumentation	626

C. Führung und Personal

7. Personalführung	627
7.1 Ermitteln und Bestimmen des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs unter Berücksichtigung technischer und organisatorischer Veränderungen	627
7.1.1 Quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung	627
7.1.1.1 Bestimmungsfaktoren für den Personalbedarf	627
7.1.1.2 Personalstruktur	628
7.1.2 Methoden der Bedarfsermittlung	630
7.2 Auswahl und Einsatz der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer persönlichen und fachlichen Eignung sowie der betrieblichen Anforderungen	639
7.2.1 Verfahren und Instrumente der Bewerberauswahl	639
7.2.1.1 Grundlagen	639
7.2.1.2 Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	645
7.2.1.3 Testverfahren	649
7.2.1.4 Vorstellungsgespräch	650
7.2.1.5 Assessment-Center	653
7.2.1.6 Sonstige Auswahlinstrumente	654
7.2.2 Einsatz der Mitarbeiter	656
7.2.2.1 Betriebliche Anforderungen und Mitarbeiterinteressen	656
7.2.2.2 Lösungsmöglichkeiten von Interessenkonflikten	657
7.2.2.3 Vorbereitung und Einführung	658
7.3 Erstellen von Anforderungsprofilen, Stellenplanungen und -beschreibungen sowie von Funktionsbeschreibungen	660
7.3.1 Anforderungsprofile	660
7.3.2 Stellenplanung und -beschreibung	665
7.3.3 Funktionsbeschreibung	669
7.3.4 Bedeutung von Stellen- und Funktionsbeschreibungen	670
7.4 Delegieren von Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung	672
7.4.1 Delegation als Führungsaufgabe und als Entwicklungsmöglichkeit des Mitarbeiters	672
7.4.2 Prozess- und Ergebniskontrolle	677

INHALTSVERZEICHNIS

7.5 Fördern der Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft	678
7.5.1 Bedingungen der Kommunikation und Kooperation im Betrieb	678
7.5.1.1 Grundlagen	678
7.5.1.2 Verbale und nonverbale Kommunikation	681
7.5.1.3 Fördernde und hemmende Betriebsstrukturen	682
7.5.1.4 Störungen im Kommunikationsprozess	683
7.5.2 Optimierung der Kommunikation und Kooperation im Betrieb	683
7.5.2.1 Maßnahmen	683
7.5.2.2 Gesprächsführung als Mittel zur Förderung der Kooperation und Kommunikation	685
7.6 Anwendung von Führungsmethoden und -mitteln zur Bewältigung betrieblicher Aufgaben und zum Lösen von Problemen und Konflikten	689
7.6.1 Führungsmethoden und -mittel	692
7.6.1.1 Motivation	693
7.6.1.2 Führungsstil	696
7.6.1.3 Führungskonzepte	701
7.6.1.4 Partizipation	705
7.6.1.5 Probleme im Führungsverhalten und deren Verbesserung	706
7.6.2 Konfliktmanagement	706
7.7 Beteiligung der Mitarbeiter am kontinuierlichen Verbesserungsprozess	710
7.7.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	710
7.7.2 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen	713
7.8 Einrichten, Moderieren und Steuern von Arbeits- und Projektgruppen	714
7.8.1 Einrichtung von Arbeits- und Projektgruppen	714
7.8.1.1 Gruppen	714
7.8.1.2 Projekte	718
7.8.2 Moderation von Arbeits- und Projektgruppen	719
7.8.2.1 Moderation als Methode	719
7.8.2.2 Vorbereitung der Moderation	720
7.8.2.3 Nachbereitung einer Moderation	723
7.8.3 Phasen der Steuerung von Arbeits- und Projektgruppen	723
7.8.3.1 Strukturierung	724
7.8.3.2 Durchführung	727
7.8.3.3 Überprüfung	727
7.9 Berücksichtigen der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen beim Einsatz von Fremdpersonal und Fremdfirmen	728
7.9.1 Rechte und Pflichten beider Vertragspartner	728
7.9.1.1 Vertragsarten	728
7.9.1.2 Anweisungsbefugnisse	732
7.9.2 Einbindung in den Einsatzbetrieb	733
7.9.3 Leistungserstellung	734

8. Personalentwicklung	737
8.1 Festlegung von Personalentwicklungszielen	737
8.1.1 Ziele der Personalentwicklung	737
8.1.2 Personalentwicklungsbedarf	737
8.1.3 Kategorien für den Qualifizierungserfolg	742
8.1.4 Bewertungskriterien	749
8.2 Durchführung von Potenzialeinschätzungen nach vorgegebenen Kriterien und unter Anwendung entsprechender Instrumente und Methoden	750
8.2.1 Potenzialeinschätzung als Baustein des Personalentwicklungs-konzepts	750
8.2.2 Instrumente und Methoden	752
8.3 Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs und Veranlassen von Umsetzungsmaßnahmen	757
8.3.1 Bedarfsermittlung im Hinblick auf die Unternehmensziele	757
8.3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung	759
8.3.2.1 Interne oder externe Durchführung	759
8.3.2.2 Individuelle oder standardisierte Durchführung	761
8.3.2.3 Einzelne Maßnahmen	762
8.3.2.4 Unterstützende interne Maßnahmen	770
8.3.2.5 Priorisieren der Qualifizierungsmaßnahmen	771
8.3.3 Entwicklungsmaßnahmen nach Vereinbarung	773
8.4 Überprüfen und Bewerten der Ergebnisse aus Maßnahmen der Personal-entwicklung	774
8.4.1 Instrumente der Evaluierung	774
8.4.2 Förderung betrieblicher Umsetzungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Nachhaltigkeit	778
8.5 Beraten, Fördern und Unterstützen von Mitarbeitern hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung	778
8.5.1 Faktoren der beruflichen Entwicklung	778
8.5.2 Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung	780
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	783
Lösungen	797
Literaturverzeichnis	819
Stichwortverzeichnis	825