

Klausurentraining Weiterbildung	5
Vorwort	7
Benutzungshinweise	8

1. Zielsysteme	15
Aufgabe 1: Funktion von Zielen	15
Aufgabe 2: Zielarten	15
Aufgabe 3: Messbarkeit von Zielen	15
Aufgabe 4: Strategische/operative Ziele, Umweltanalyse	15
Aufgabe 5: Zielformulierung	16
Aufgabe 6: Prozess der Unternehmensführung, Entscheidungsprozess in der betrieblichen Planung	16
Aufgabe 7: Zielbeziehungen	17
Aufgabe 8: Zielkonflikt: Shareholder Value und Stakeholder Value	17
Aufgabe 9: Prozess der Unternehmenszielfindung (1)***	18
Aufgabe 10: Prozess der Unternehmenszielfindung (2)	18
2. Planung	19
2.1 Grundlagen	19
Aufgabe 1: Planung (Begriff, Chancen/Risiken, Einordnung, Ebenen)	19
Aufgabe 2: Arten der Planung	19
Aufgabe 3: Planungsprinzipien hinsichtlich des Integrationsgrades	20
Aufgabe 4: Verfahren der Planungsanpassung	20
Aufgabe 5: Sozioökonomisches System	20
Aufgabe 6: Begriffe: Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur und Corporate Identity	21
Aufgabe 7: Unternehmensleitbild	21
Aufgabe 8: Wirtschaftlichkeit der Planungsinstrumente	21
Aufgabe 9: Planung als Abfolge von Entscheidungsprozessen	22
Aufgabe 10: Entscheidungsprozess in der betrieblichen Personalplanung	22
Aufgabe 11: Strategische Erfolgsfaktoren	22
Aufgabe 12: Personalplanung	22
2.2 Techniken der Planung und Analyse	23
Aufgabe 1: Techniken (Überblick)	23
Aufgabe 2: Techniken (Detaildarstellung)***	23
Aufgabe 3: Portfolioanalyse der Metallbau AG	23
Aufgabe 4: Produktlebenszyklus	24
Aufgabe 5: Benchmarking	25
Aufgabe 6: Zeitvergleich (Soll-Ist-Vergleich, Ist-Ist-Vergleich)	25

INHALTSVERZEICHNIS

Aufgabe 7: Operative Planung (Planung der Stromkosten)	26
Aufgabe 8: Fragebogen, Online (Ist-Analyse)	26
Aufgabe 9: Kundenbefragung, Polaritätsprofil (Ist-Analyse)	26
Aufgabe 10: Arbeitsplan und Systematik der Wertanalyse, Schlüsselfragen, Funktionsarten	26
Aufgabe 11: Statistik (1): Personalpolitische Kennzahlen	27
Aufgabe 12: Statistik (2): Leistungsmessziffern	27
Aufgabe 13: Statistik (3): Personalstatistik, Darstellungsformen und Personal-kennzahlen	28
Aufgabe 14: Statistik (4): Krankenstand	29
2.3 Strategisches Denken, Strategieentwicklung, strategische Geschäftsfelder	29
Aufgabe 1: Strategie (Begriff), Strategieentwicklung	29
Aufgabe 2: Entscheidungsfindung für strategische Geschäftseinheiten***	29
Aufgabe 3: Umweltmanagement, Kooperationsprinzip, Betriebsbeauftragte	30
3. Organisation	31
3.1 Grundlagen	31
Aufgabe 1: Organisation (Begriff, Wandel, Prinzipien)	31
Aufgabe 2: Aufbau- und Ablauforganisation (Abgrenzung), Aufgaben, Substi-tutionsgesetz, Gliederungsprinzipien	31
Aufgabe 3: Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf die Organisation	32
3.2 Aufbauorganisation	32
Aufgabe 1: Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese	32
Aufgabe 2: Weisungssysteme, Organisationssysteme, Organisationshandbuch	32
Aufgabe 3: Vor- und Nachteile einheitlicher Arbeitsanweisungen	33
Aufgabe 4: Stablinienorganisation	33
Aufgabe 5: Mehrlinienorganisation	34
Aufgabe 6: Formelle, informelle Organisation	34
Aufgabe 7: Organisationsstrukturen (Vergleich)	34
Aufgabe 8: Zentralisierung, Dezentralisierung	34
Aufgabe 9: Linien-, Sparten-, Matrixorganisation	35
Aufgabe 10: Organigramm der Metall AG	35
Aufgabe 11: Ergebnisorientierte Organisationseinheiten	36
Aufgabe 12: Stellenbeschreibung (Einkaufsleiter)	36
3.3 Ablauforganisation (Prozessorganisation)	36
Aufgabe 1: Ziele der Ablauforganisation	36
Aufgabe 2: Techniken der Ablauforganisation	36

Aufgabe 3: Flussdiagramm	37
Aufgabe 4: Raumorientierte Ablaufplanung	37
Aufgabe 5: Arbeitsablaufdiagramm	38
Aufgabe 6: Kommunikationsdiagramm	38
Aufgabe 7: Netzplan für ein Projekt	39
3.4 Phasenmodelle zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationen	39
Aufgabe 1: Phasenmodelle***	39
4. Personalführung	41
4.1 Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	41
Aufgabe 1: Handlungsmaxime des Personalmanagements	41
Aufgabe 2: Personalpolitische Ziele	41
Aufgabe 3: Messkriterien der Personalpolitik	42
4.2 Grundlagen der Personalführung	42
Aufgabe 1: Persönlichkeit eines Menschen	42
Aufgabe 2: Führung, XY-Theorie, Macht und Autorität, strategisches Handeln, Werte	43
Aufgabe 3: Sozialisation und Instinkt	43
Aufgabe 4: Gewohnheitsmäßiges Verhalten	44
Aufgabe 5: Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf Arbeitsmotivation und -leistung	44
Aufgabe 6: Einflussfaktoren der Führung	44
Aufgabe 7: Anlagen und Umwelteinflüsse	44
Aufgabe 8: Verhaltensänderung	45
Aufgabe 9: Lernen im Sinne von Konditionieren	45
Aufgabe 10: Motivatoren, Hygienefaktoren (Herzberg)	45
Aufgabe 11: Motivation, Maslow	45
Aufgabe 12: Motivationsprobleme und Handlungsempfehlungen	46
Aufgabe 13: Grundsätze zielorientierter Führung	46
Aufgabe 14: Beurteilung des Führungsverhaltens	46
4.3 Führungstechniken, Führungsinstrumente (Führungsmitte)	47
Aufgabe 1: Führungstechnik	47
Aufgabe 2: Zielvereinbarung (MbO)	47
Aufgabe 3: Delegation	47
Aufgabe 4: Rückdelegation	48
Aufgabe 5: Delegationsbereiche	48
Aufgabe 6: Führungsmitte	48

INHALTSVERZEICHNIS

Aufgabe 7: Führungsgrundsätze, Führungsrichtlinien	49
Aufgabe 8: Lob, Anerkennung	49
Aufgabe 9: Beschwerden und Kritik	49
Aufgabe 10: Kritikgespräch „Im Versand“	49
Aufgabe 11: Mitarbeiterbeurteilung, Beurteilungs- und Fördergespräch	50
Aufgabe 12: Gesprächsführung im Rahmen der Beurteilung	50
Aufgabe 13: Beurteilungsgespräch, Vorbereitung und Phasen	51
Aufgabe 14: Mitarbeitergespräche, Reflexionstechnik	51
Aufgabe 15: Kontrolle als Managementaufgabe	51
4.4 Führungsstile	52
Aufgabe 1: Führungsstile (1)	52
Aufgabe 2: Führungsstile (2)	52
Aufgabe 3: Führungsstile (3)	53
Aufgabe 4: Führungsstile (4)	53
Aufgabe 5: Situatives Führen	53
4.5 Führen von Gruppen	54
Aufgabe 1: Gruppensoziologie (1)	54
Aufgabe 2: Gruppensoziologie (2)	55
Aufgabe 3: Arbeitsergebnis der Gruppe und Einflussfaktoren	55
Aufgabe 4: Arbeitsstrukturierung	56
Aufgabe 5: Formelle, informelle Gruppe	56
Aufgabe 6: Informeller Führer	56
Aufgabe 7: Soziale Rolle, Normen	56
Aufgabe 8: Rollen und Aufgaben des Teamsprechers	56
Aufgabe 9: Gruppenstörungen	57
Aufgabe 10: Regeln des Verhaltens sozialer Gruppen	57
Aufgabe 11: Rollenverhalten, Delegation	57
Aufgabe 12: Risiken teilautonomer Gruppen	57
Aufgabe 13: Team, Vor- und Nachteile	58
Aufgabe 14: Konferenz-/Besprechungsregeln	58
Aufgabe 15: Mitarbeitergespräche, Praxisfall „Keine Wortmeldung“	58
Aufgabe 16: Mediation, Moderation	59
4.6 Besonderheiten der Führung ausgewählter Adressatengruppen	59
Aufgabe 1: Ältere Mitarbeiter	59
Aufgabe 2: Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	59
Aufgabe 3: Behinderte Menschen	59
Aufgabe 4: Jugendliche Mitarbeiter	60
Aufgabe 5: Zusammenarbeit von Frauen und Männern	60

4.7 Konfliktmanagement	60
Aufgabe 1: Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	60
Aufgabe 2: Schwelende Konflikte, Folgen	60
Aufgabe 3: Konfliktbearbeitung, Gesprächsverlauf	61
Aufgabe 4: Empfehlungen im Umgang mit Konflikten	61
Aufgabe 5: Konfliktmanagement (1)	61
Aufgabe 6: Konfliktmanagement (2)	61
Aufgabe 7: Konflikte in der Kargen GmbH***	62
5. Organisationsentwicklung	65
Aufgabe 1: Konzepte der Organisationsentwicklung***	65
Aufgabe 2: Klassische Organisationslehre und Organisationsentwicklung (OE) im Vergleich	65
Aufgabe 3: Interne/externe Berater	65
Aufgabe 4: Phasen des OE-Prozesses nach K. Lewin	65
Aufgabe 5: Managen von Veränderungsprozessen	66
Aufgabe 6: Überwindung von Widerständen der Mitarbeiter	66
Aufgabe 7: Strategieansätze des Veränderungsmanagements	66
Aufgabe 8: Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (1)	67
Aufgabe 9: Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (2)	67
Aufgabe 10: Lernende Organisation	67
6. Personalentwicklung	69
Aufgabe 1: Personalentwicklungskonzeption	69
Aufgabe 2: Förder- und Entwicklungsgespräche	69
Aufgabe 3: Potenzialbeurteilung	69
Aufgabe 4: PE-Methoden	70
Aufgabe 5: Förderung von Nachwuchskräften	70
Aufgabe 6: Methoden der Personalentwicklung (nach der Nähe zum Arbeitsplatz)	70
Aufgabe 7: Assessment-Center	71
Lösungen	73
Formeln und Begriffe	253
Literaturhinweise	287
Stichwortverzeichnis	289