

Klausurentraining Weiterbildung	5
Vorwort	7
Benutzungshinweise	8

## **1. Kommunikation und Kooperation** 17

### **1.1 Kommunikation** 17

#### **1.1.1 Grundlagen der Kommunikation** 17

Aufgabe 1: Begriff Kommunikation 17

Aufgabe 2: Ziele und Merkmale der Kommunikation 17

Aufgabe 3: Sender-Empfänger-Modell 17

Aufgabe 4: Aspekte einer Nachricht im Kommunikationsmodell  
nach Schulz von Thun 17

Aufgabe 5: Bedeutung der Beziehungsebene 18

Aufgabe 6: Symmetrische Kommunikation, Einweg- und  
Zweiwegkommunikation, Feedback 18

Aufgabe 7: Verbale und nonverbale Kommunikation 18

Aufgabe 8: Übereinstimmung von verbaler und nonverbaler  
Kommunikation 18

Aufgabe 9: Übereinstimmung von Reden und Handeln des Senders 18

Aufgabe 10: Direktive und nondirektive Gesprächsführung 18

Aufgabe 11: Auswirkungen einer unzureichenden Kommunikation 19

#### **1.1.2 Mitarbeitergespräche** 19

Aufgabe 1: Allgemeine Bewertungskriterien für erfolgreiche  
Mitarbeitergespräche 19

Aufgabe 2: Vorbereitung und Rahmenbedingungen für  
erfolgreiche Gespräche 19

Aufgabe 3: Phasen des Gesprächsablaufs 19

Aufgabe 4: BAR-Regel 19

Aufgabe 5: Fragetechniken 19

Aufgabe 6: Aktives Zuhören 20

Aufgabe 7: Reflexionstechnik 20

Aufgabe 8: Lob, Anerkennung 20

Aufgabe 9: Beschwerden und Kritik 20

Aufgabe 10: Mitarbeiterbeschwerde 20

Aufgabe 11: Beschwerde und Konflikt 20

Aufgabe 12: Kritikgespräch „Im Versand“ 21

Aufgabe 13: Beurteilungsgespräch, Vorbereitung und Phasen 21

Aufgabe 14: Gesprächsführung im Rahmen der Beurteilung 22

Aufgabe 15: Beurteilungsgespräch 22

Aufgabe 16: Mitarbeiterbeurteilung, Ziele und Aufgaben	23
Aufgabe 17: Mitarbeiterbeurteilung (Vermischte Aufgaben)	23
Aufgabe 18: Probezeitbeurteilung	24
Aufgabe 19: Rückkehrgespräch	24
Aufgabe 20: Vorbereitung einer Besprechung	24
Aufgabe 21: Kontaktbrücke	24
Aufgabe 22: Konferenz- und Besprechungsregeln	25
Aufgabe 23: Besprechung, Praxisfall „Keine Wortmeldung“	25
Aufgabe 24: Besprechung (Analyse, Reflexion)	25
Aufgabe 25: Protokoll	26
<b>1.2 Zusammenarbeit (Kooperation)</b>	26
1.2.1 Grundlagen der Psychologie und Soziologie	26
Aufgabe 1: Begriff Kooperation	26
Aufgabe 2: Zusammenhang von Lebenslauf, beruflicher Entwicklung und Persönlichkeit eines Menschen	26
Aufgabe 3: Dimensionen der Persönlichkeit	26
Aufgabe 4: Persönlichkeit und berufliche Entwicklung	26
Aufgabe 5: Bereiche und Phasen menschlicher Entwicklung	27
Aufgabe 6: Anlagen und Umwelteinflüsse	27
Aufgabe 7: Begriffe „Lernen und soziales Lernen“	27
Aufgabe 8: Sozialisation und Instinkt	27
Aufgabe 9: Anlagen und Umwelteinflüsse	27
Aufgabe 10: Verhaltensänderung (1)	27
Aufgabe 11: Verhaltensänderung (2)	28
Aufgabe 12: Verhaltensänderung (3)	28
Aufgabe 13: Habitualisierung	28
Aufgabe 14: Selbstwertgefühl und Abwehrmechanismen	28
Aufgabe 15: Sozialisation und imitatives Lernen	28
Aufgabe 16: Lernen im Sinne von Konditionieren	29
Aufgabe 17: Gewohnheitsmäßiges Verhalten	29
1.2.2 Gruppensoziologie und gruppendynamische Prozesse	29
Aufgabe 1: Soziale Gruppe (Definition)	29
Aufgabe 2: Soziale Gruppe (Gruppenarten)	29
Aufgabe 3: Begriff Team	29
Aufgabe 4: Teamarbeit	30
Aufgabe 5: Auswahl von Teammitgliedern	30
Aufgabe 6: Bedeutung der Arbeitsgruppe für die betriebliche Leistungserstellung	30
Aufgabe 7: Gruppenarbeit (Chancen und Risiken)	30

Aufgabe 8: Integration einer Gruppe, Rollen in der Gruppe	30
Aufgabe 9: Informelle Gruppe und Clique	31
1.2.3 Grundsätze der Zusammenarbeit	31
Aufgabe 1: Verhaltensregeln im Betrieb	31
Aufgabe 2: Zusammenarbeit (Vermischte Aufgaben)	31
1.2.4 Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen	32
Aufgabe 1: Einsatz älterer Mitarbeiter und Jugendlicher	32
Aufgabe 2: Führung älterer Mitarbeiter	32
Aufgabe 3: Führung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	33
Aufgabe 4: Führung behinderter Menschen	33
Aufgabe 5: Entwicklungsfördernde und -hemmende Faktoren	33
Aufgabe 6: Handlungsempfehlungen zur Führung jugendlicher Mitarbeiter	33
Aufgabe 7: Zusammenarbeit von Frauen und Männern	33
1.2.5 Konfliktmanagement	35
Aufgabe 1: Konfliktmanagement (Vermischte Aufgaben)	35
Aufgabe 2: Havard-Konzept	35
Aufgabe 3: Sachkonflikt	35
Aufgabe 4: Schwelende Konflikte, Folgen	35
Aufgabe 5: Empfehlungen im Umgang mit Konflikten	36
Aufgabe 6: Konfliktmanagement (1)	36
Aufgabe 7: Konfliktmanagement (2)	36
Aufgabe 8: Konflikte in der Kargen GmbH	36
Aufgabe 9: Konfliktsignale	38
Aufgabe 10: Überwindung von Widerständen der Mitarbeiter	39
Aufgabe 11: Strategieansätze des Veränderungsmanagements	39
Aufgabe 12: Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (1)	39
Aufgabe 13: Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels (2)	39
Aufgabe 14: Lernende Organisation	40
<b>1.3 Information</b>	40
Aufgabe 1: Fragebogen	40
Aufgabe 2: Schriftform	40
Aufgabe 3: Arbeitsauftrag	40
Aufgabe 4: Aktennotiz	41
Aufgabe 5: Phasen des Informationsflusses	41

Aufgabe 6: Kommunikationsmedien	41
Aufgabe 7: Formulare	42
<b>2. Zielorientiertes Führen</b>	43
Aufgabe 1: Aufgaben der Personalführung und der Personalentwicklung	43
Aufgabe 2: Erwartungen an den Vorgesetzten	43
Aufgabe 3: Führung – Multiple Choice	44
Aufgabe 4: Delegation	44
Aufgabe 5: Urlaubsplanung	44
Aufgabe 6: Arbeitszeugnis	45
Aufgabe 7: Führungsstil (Einflussfaktoren)	45
Aufgabe 8: Fall Familienunternehmen	45
Aufgabe 9: Führungsgrundsätze, Führungsrichtlinien	45
Aufgabe 10: Grid-Konzept (Fallbeispiel)	46
Aufgabe 11: Rückdelegation	46
Aufgabe 12: Führungsstile (1)	46
Aufgabe 13: Führungsstile (2)	47
Aufgabe 14: Führungsstile (3)	47
Aufgabe 15: Führungsstile (4)	48
Aufgabe 16: Führungsstile (5)	48
Aufgabe 17: Situatives Führen	48
Aufgabe 18: Führungsmittel	49
Aufgabe 19: Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe	49
Aufgabe 20: Zielvereinbarung	49
Aufgabe 21: Delegationsbereiche	50
Aufgabe 22: Motivationsprobleme und Handlungsempfehlungen	50
Aufgabe 23: Motivatoren, Hygienefaktoren (Herzberg)	50
Aufgabe 24: Motivation (Maslow)	51
Aufgabe 25: Betriebsklima (1)	51
Aufgabe 26: Betriebsklima (2)	51
Aufgabe 27: Arbeitszufriedenheit	52
Aufgabe 28: Stress	52
Aufgabe 29: Innere Kündigung	52
<b>3. Mitarbeiterförderung</b>	53
Aufgabe 1: Personalentwicklung (Vermischte Aufgaben)	53
Aufgabe 2: Förder- und Entwicklungsgespräche	53
Aufgabe 3: Bildungsbedarfserhebung und -analyse (Qualifizierungsbedarf)	53

Aufgabe 4: Umsetzung von Qualifizierungsergebnissen	53
Aufgabe 5: Umsetzung von Potenzialeinschätzungen	54
Aufgabe 6: Mitarbeiterförderung	54
Aufgabe 7: Potenzialbeurteilung	55
Aufgabe 8: Arbeitsstrukturierung	55
Aufgabe 9: Job Rotation	55
Aufgabe 10: Personalentwicklungsmethoden	55
Aufgabe 11: Förderung von Nachwuchskräften	56
Aufgabe 12: Nachfolgeplanung	56
Aufgabe 13: Abteilungsübergreifende Qualifizierung	56
Aufgabe 14: Auswahlkriterien	57
<b>4. Ausbildung</b>	<b>58</b>
<b>4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen</b>	<b>58</b>
Aufgabe 1: Ausbildung, Rahmenbedingungen (Vermischte Aufgaben)	58
Aufgabe 2: Jugendarbeitsschutzgesetz	58
Aufgabe 3: Ausbildungsvertrag und Formvorschriften	58
<b>4.2 Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)</b>	<b>58</b>
Aufgabe 1: Struktur der AEVO	58
Aufgabe 2: Gliederung der Ausbilder-Eignungsprüfung	58
Aufgabe 3: Novellierung der AEVO	59
<b>4.3 Anforderungen an die Eignung der Ausbilder und Ausbilderinnen</b>	<b>59</b>
Aufgabe 1: Voraussetzungen der betrieblichen Ausbildung	59
Aufgabe 2: Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung und der Förderung des Lernerfolgs	59
Aufgabe 3: Aufgaben des Ausbilders, Delegation	59
<b>4.4 Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung</b>	<b>59</b>
Aufgabe 1: Personen und Einrichtungen	59
Aufgabe 2: Kooperation im Rahmen der Ausbildung	59
<b>4.5 Ablauf der betrieblichen Ausbildung</b>	<b>60</b>
Aufgabe 1: Planung der betrieblichen Ausbildung	60
Aufgabe 2: Ablaufdarstellung der betrieblichen Ausbildung	60
Aufgabe 3: Individueller Ausbildungsplan	60
Aufgabe 4: Einstellungsgespräche mit Ausbildungsplatzbewerbern	60
Aufgabe 5: Beurteilungen für Auszubildende	60
Aufgabe 6: Erfolgskontrollen in der Ausbildung	60
Aufgabe 7: Beurteilungssysteme für Auszubildende	61

Aufgabe 8: Ergänzende Bildungsmaßnahmen	61
Aufgabe 9: Verbundausbildung	61
<b>4.6 Prüfungsdurchführung</b>	61
Aufgabe 1: Prüfungsvorbereitung	61
Aufgabe 2: Zulassung zur Abschlussprüfung	61
<b>4.7 Unterweisung</b>	62
Aufgabe 1: Unterweisung und Vier-Stufen-Methode	62
 <b>5. Moderation von Projektgruppen</b>	 63
Aufgabe 1: Moderation (1)	63
Aufgabe 2: Moderation (2)	63
Aufgabe 3: Moderation (3)	63
Aufgabe 4: Störungen bei der Moderation	63
Aufgabe 5: Beteiligung der Mitarbeiter	64
Aufgabe 6: Teilautonome Gruppe	64
Aufgabe 7: Zusammensetzung einer Projektgruppe	64
Aufgabe 8: Entscheidungsfähigkeit von Gruppen	65
Aufgabe 9: Förderung des Gruppenbildungsprozesses	65
Aufgabe 10: Besondere Rollen in Gruppen und ihre Bedeutung für die Führungsarbeit	65
Aufgabe 11: Projektteam: Zusammensetzung, Konflikte, Information	66
Aufgabe 12: Formelle/informelle Gruppe, soziale Rolle, Normen, Teamsprecher	66
Aufgabe 13: Informeller Führer, Gruppenstörungen, Regeln des Verhaltens sozialer Gruppen	67
Aufgabe 14: Rollenverhalten in einer Gruppe	67
Aufgabe 15: Projektgruppen: Auswahl der Teammitglieder, Kommunikationstechniken	67
Aufgabe 16: Kickoff-Meeting, Ablauf	68
Aufgabe 17: Ergonomische Arbeitsgestaltung	68
Aufgabe 18: Kreativitätstechniken: Brainstorming, Methode 6-3-5	69
Aufgabe 19: Kreativitätstechniken: Morphologischer Kasten	69

<b>6. Präsentationstechniken einsetzen</b>	70
<b>6.1 Ziel und Gegenstand der Präsentation</b>	70
Aufgabe 1: Ziele der Präsentation	70
Aufgabe 2: Präsentation: Ziele, Visualisierung, Diagrammformen	70
Aufgabe 3: Gestaltungsregeln der Präsentation	70
Aufgabe 4: Grafische Darstellung statistischer Ergebnisse	70
Aufgabe 5: Präsentation: Visualisierung (1)	71
Aufgabe 6: Präsentation: Visualisierung (2)	71
<b>6.2 Voraussetzungen einer erfolgreichen Präsentation</b>	72
Aufgabe 1: Voraussetzungen	72
Aufgabe 2: Sprech- und Redetechnik	72
<b>6.3 Vorbereitung der Präsentation</b>	72
Aufgabe 1: Präsentation (Vermischte Aufgaben)	72
Aufgabe 2: Präsentation: Vorbereitung (1)	73
Aufgabe 3: Präsentation: Vorbereitung (2)	73
<b>6.4 Umsetzen der Präsentation</b>	74
Aufgabe 1: Improvisierte Präsentation	74
Aufgabe 2: Präsentation und Kritikgespräch (Datenschutz)	74
<b>Lösungen</b>	75
<b>Glossar</b>	271
<b>Literaturverzeichnis</b>	289
<b>Stichwortverzeichnis</b>	291