

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	51
1.2.1 Zusammenhänge zwischen Beschaffung, Produktion, Distribution und Entsorgung	51
1.2.1.1 Bedeutung von Teilprozessen für den Gesamtprozess	53
1.2.1.2 Ableitung von Zielen für die Teilprozesse im Unternehmen	58
1.2.2 Prozesspartner als Beteiligte	60
1.2.2.1 Interne Partner	60
1.2.2.2 Externe Partner	63
1.2.2.3 Zusammenwirken der Prozesspartner im Wertschöpfungsprozess	65
1.3 Berücksichtigen von Unternehmenszielen, Marktbedingungen und Kundenbedürfnissen	66
1.3.1 Operative Ziele der Logistik	66
1.3.1.1 Anpassung der Logistik an Marktbedingungen und Kundenanforderungen	67
1.3.1.2 Anpassung an betriebliche Vorgaben	70
1.4 Erarbeiten, Analysieren und Präsentieren von Ablaufkonzepten und des Informationsflusses für den eigenen Verantwortungsbereich	76
1.4.1 Rahmenbedingungen	76
1.4.2 Entwicklung von alternativen Lösungskonzepten	78
1.4.2.1 Methoden der Ideenfindung	78
1.4.2.2 Darstellungsformen	81
1.4.3 Beurteilung der Lösungskonzepte	83
1.4.4 Präsentation der Ergebnisse	84

1.5 Mitwirken bei Kapazitätsplanungen	85
1.5.1 Planung technischer Kapazitäten	85
1.5.1.1 Anforderungen der eigenen Leistungserstellung	88
1.5.1.2 Voraussetzungen für den Einsatz technischer Anlagen und Geräte	88
1.5.2 Planung der Personalkapazitäten	91
1.5.2.1 Einsatz von vorhandenem Personal und Fremdpersonal	91
1.5.2.2 Qualifikation der Mitarbeiter	93
1.6 Mitwirken bei der Erarbeitung von Leistungsvorgaben für und der Auswahl von Geräten, Anlagen und Dienstleistungen	93
1.6.1 Technische Anlagen und Geräte	93
1.6.2 Dienstleistungen	95
2. Leistungserstellung	97
2.1 Organisieren des Wareneingangs und Veranlassung der Reklamationsbearbeitung	97
2.1.1 Organisation des Wareneingangs	97
2.1.1.1 Planung des Wareneingangs	98
2.1.1.2 Arbeitsmittel	101
2.1.1.3 Informations- und Warenfluss	102
2.1.2 Warenannahme	109
2.1.2.1 Anlieferung	109
2.1.2.2 Bearbeitung der Begleitpapiere	111
2.1.2.3 Lieferant/Überbringer	114
2.1.2.4 Entladung	115
2.1.2.5 Empfangsbestätigung	115
2.1.2.6 Dokumentation von Transportschäden	115
2.1.3 Warenkontrolle	117
2.1.3.1 Prüfverfahren	117
2.1.3.2 Umfang der Kontrolle	120
2.1.3.3 Dokumentierung	121
2.1.4 Reklamationsprozess	122
2.2 Steuern und Überwachen der Einlagerung und der Warenpflege	125
2.2.1 Einlagerung	125
2.2.1.1 Grundlagen	125
2.2.1.2 Organisation der Lagerung	130
2.2.1.3 Lagerstrategien	133
2.2.1.4 Arbeiten bei der Einlagerung	135
2.2.2 Lagerhaltung	137
2.2.2.1 Lagerarten	137
2.2.2.2 Lagertechnik	144
2.2.2.3 Lagergeräte	152

2.2.3	Warenpflege	153
2.2.3.1	Einflüsse auf die Güter	153
2.2.3.2	Inventur	154
2.2.4	Lagerung besonderer Güter	157
2.3	Organisieren der Kommissionierung und auftragsbezogener Leistungen	158
2.3.1	Kommissioniersysteme	158
2.3.1.1	Informationsflusssystem	158
2.3.1.2	Materialflusssystem	163
2.3.1.3	Organisationssystem	166
2.3.2	Kommissionierzeiten	171
2.3.2.1	Elemente	171
2.3.2.2	Optimierungsmöglichkeiten	173
2.3.3	Produktivitätskennzahlen	174
2.3.3.1	Kommissionierleistung	175
2.3.3.2	Fehlerquote	176
2.3.3.3	Kommissionierkosten	177
2.3.3.4	Weitere Kennzahlen	179
2.4	Auswählen der Versandart und Festlegung der Verpackung	180
2.4.1	Vorgaben und Rahmenbedingungen	180
2.4.1.1	Vorgaben	180
2.4.1.2	Fachbegriffe der Verkehrswirtschaft	183
2.4.2	Versandart	185
2.4.2.1	Transportweg/Verkehrsweg	185
2.4.2.2	Wahl des Verkehrsträgers	186
2.4.3	Verpackung	187
2.4.3.1	Funktionen der Verpackung	188
2.4.3.2	Beanspruchung der Verpackung	189
2.4.3.3	Arten und Eigenschaften von Packstoffen	192
2.4.3.4	Arten und Eigenschaften von Packmitteln (Ladehilfsmitteln)	195
2.4.3.5	Arten und Eigenschaften von Packhilfsmitteln	204
2.4.3.6	Auswahl der Verpackung	206
2.5	Organisieren des innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Transports einschließlich der Dokumente	209
2.5.1	Organisation des innerbetrieblichen Transports	209
2.5.1.1	Materialflussplanung	209
2.5.1.2	Durchführung des innerbetrieblichen Transports	212
2.5.1.3	Gefahren beim innerbetrieblichen Transport	221
2.5.2	Organisation des außerbetrieblichen Transports	222
2.5.2.1	Regelungen für den Transport besonderer Güter	223
2.5.2.2	Auswahl der Verkehrsträger	225
2.5.2.3	Bildung von Lade- und Transporteinheiten	225

2.5.2.4	Bereitstellung von Ladeeinheiten	226
2.5.2.5	Tourenplanung	228
2.6	Organisieren des Güterumschlags	238
2.6.1	Varianten des Umschlags	238
2.6.1.1	Güterumschlag direkt von einem Verkehrsmittel auf ein anderes	241
2.6.1.2	Güterumschlag mit Unterbringung in Zwischenlagern	243
2.6.1.3	Besonderheiten der verschiedenen Verkehrsträger beim Umschlag	243
2.6.2	Umschlagleistung	256
2.6.2.1	Leistungs- und Qualitätskennzahlen	256
2.6.2.2	Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität und Qualität von Umschlagprozessen	257
2.7	Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen	258
2.7.1	Wareneingang und Reklamationsbearbeitung	258
2.7.1.1	Wareneingang	258
2.7.1.2	Reklamation	261
2.7.1.3	Mess-, Wiege-, Förder- und Umschlageinrichtungen	262
2.7.2	Einlagerung und Warenpflege	263
2.7.2.1	Vorschriften und Empfehlungen bei der Lagerung	263
2.7.2.2	Vorschriften für besondere Güterarten und die Waren- pflege	266
2.7.2.3	Gesetzliche Regelungen zur Bestandserfassung und -bewertung	270
2.7.3	Vertragliche Bedingungen bei Kommissionierung und auftragsbezogener Leistungserstellung	272
2.7.4	Versandart und Verpackung	273
2.7.4.1	Rechtliche Grundlagen für den Versand	273
2.7.4.2	Rechtliche und fachliche Vorgaben zur Verpackung	286
2.7.5	Transport	287
2.7.5.1	Rechtliche und fachliche Vorgaben für den innerbetrieb- lichen Transport	287
2.7.5.2	Rechtliche und technische Vorschriften für den außer- betrieblichen Transport	291
2.7.5.3	Bestimmungen für das Laden, Stauen und Sichern	293
2.7.6	Rahmenbedingungen für den Güterumschlag	294
2.7.6.1	Güterumschlag von Hand	294
2.7.6.2	Technische Vorgaben für Umschlageinrichtungen	298

2.7.7	Grundlegende Bestimmungen aus Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien und Regeln	301
2.7.7.1	Gesetzliche Rechte und Pflichten aus verschiedenen Verträgen	304
2.7.7.2	Vertragliche Regelungen	312
2.7.7.3	Vorschriften beim Gefahrguttransport	314
2.7.7.4	Zollvorschriften	318
2.7.7.5	Rechtliche Bedingungen für die Entsorgung	324
3.	Prozesssteuerung und -optimierung	327
3.1	Umsetzen von geplanten logistischen Prozessen	327
3.1.1	Grundlagen	327
3.1.2	Hauptprozesse	330
3.1.3	Übergreifende Prozesse	332
3.1.4	Primärprozesse	333
3.1.5	Sekundärprozesse	334
3.1.6	Umsetzung	337
3.1.6.1	Strategieentwicklung	337
3.1.6.2	PDCA-Zyklus	344
3.1.6.3	Prozesslebenszyklus	345
3.1.6.4	Abweichungsmanagement	346
3.1.6.5	Änderungsmanagement	347
3.2	Ermitteln und Überwachen von Prozessdaten und Ableiten von Maßnahmen	349
3.2.1	Ermittlung	349
3.2.1.1	Datenarten	349
3.2.1.2	Sammlung anfallender Daten	351
3.2.1.3	Generieren von Kennzahlen	351
3.2.2	Überwachung	352
3.2.3	Ableitung von Maßnahmen	354
3.2.3.1	Bedarfsermittlung	354
3.2.3.2	Verbrauchsermittlung	367
3.2.3.3	Bestandsstrategien	368
3.2.3.4	Bestandserfassung	371
3.2.3.5	Bestandsbewertung	372
3.2.3.6	Bestellmenge	375
3.2.3.7	Bestellstrategien	378
3.2.3.8	Produktionsplanung	380
3.2.3.9	Produktionssteuerung	383

3.3	Sicherstellen der Verfügbarkeit von Anlagen, Betriebs- und Hilfsmitteln	387
3.3.1	Betriebsmitteleinsatzplanung	388
3.3.1.1	Verkettung und Zusammenspiel von Anlagen und Betriebsmitteln	388
3.3.1.2	Gebrauchs- und Verbrauchsmaterialplanung und -verwaltung	390
3.3.1.3	Festlegung von Notfallstrategien	390
3.3.2	Sicherung der technischen Einsatzbereitschaft	391
3.3.2.1	Zusammenarbeit mit Herstellern und Lieferanten	391
3.3.2.2	Zusammenarbeit mit Aufsichtseinrichtungen	392
3.3.2.3	Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen	394
3.4	Erhalten der Betriebsbereitschaft von Anlagen und Geräten und Überwachen von Wartungs- und Prüfintervallen	396
3.4.1	Maßnahmen zur Erhaltung der Betriebsbereitschaft	396
3.4.1.1	Betriebsbegehungen	396
3.4.1.2	Regelmäßige Wartungsarbeiten	400
3.4.1.3	Inspektion von Betriebsanlagen	402
3.4.1.4	Instandsetzung und Verbesserung	403
3.4.1.5	Instandhaltungsstrategien	403
3.4.2	Auswirkung von Störungen auf den Betriebsablauf	405
3.4.3	Überwachung von Wartungs- und Prüfintervallen	407
3.4.4	Zusammenarbeit mit Berufsgenossenschaften, Aufsichtsbehörden und Überwachungsvereinen	409
3.5	Sicherstellen von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen	409
3.5.1	Kommunikation und Abstimmung innerhalb des Unternehmens	409
3.5.1.1	Unternehmensführung	410
3.5.1.2	Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen	412
3.5.2	Unternehmensübergreifende Kommunikation und Abstimmung	414
3.6	Nutzen von Informations- und Kommunikationssystemen	417
3.6.1	Betriebliche Informations- und Übertragungssysteme	417
3.6.1.1	Datenorganisation	417
3.6.1.2	Nutzung von Datawarehousesystemen	418
3.6.1.3	Vernetzungstechnik	420
3.6.1.4	Besonderheiten und Definition von Anforderungen im Lagerbereich	422
3.6.1.5	Möglichkeiten zur Integration von Anwendungssystemen	423
3.6.2	Anforderungen an die Softwareergonomie	424
3.6.3	Anwendungssysteme	425
3.6.3.1	Integration	426
3.6.3.2	Anforderungen aus Logistiksicht	428

3.6.4 IT-Sicherheitsmanagement	428
3.6.4.1 Datenschutz	429
3.6.4.2 Gefahren für IT-Systeme	430
3.6.4.3 Datensicherheit	430
3.6.5 E-Commerce	431

B. Betriebliche Organisation und Kostenwesen

4. Betriebliches Kostenwesen und Logistikcontrolling	433
4.1 Planen, Erfassen, Analysieren und Bewerten der arbeitsbereichs- bezogenen Kosten	433
4.1.1 Plankostenrechnung als Teil der kostenbezogenen Unterneh- mensplanung	436
4.1.1.1 Ziele und Aufgaben der Plankostenrechnung	436
4.1.1.2 Planung der arbeitsbereichsbezogenen Kosten der Leistungserstellung	439
4.1.2 Methoden der Kostenerfassung	441
4.1.2.1 Erfassung nach Einsatzfaktoren	441
4.1.2.2 Erfassung nach betrieblicher Funktion	446
4.1.2.3 Erfassung nach der Menge	447
4.1.2.4 Erfassung nach Art der Verrechnung	448
4.1.2.5 Erfassung nach der Beschäftigung	449
4.1.2.6 Erfassung nach dem Zeitpunkt der Entstehung	451
4.1.3 Ablauf der Kostenrechnung	452
4.1.3.1 Kostenarten	452
4.1.3.2 Kostenstellenrechnung	453
4.1.4 Kalkulationsverfahren und ihre Anwendungsbereiche	459
4.1.4.1 Zuschlagskalkulation	460
4.1.4.2 Kalkulation mit Äquivalenzziffern	463
4.1.4.3 Divisionskalkulation	464
4.1.4.4 Deckungsbeitragsrechnung	464
4.1.5 Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)	467
4.2 Übernahme und Einhalten zugeteilter Budgets	468
4.2.1 Strategische und operative Budgetierung	469
4.2.2 Arten der Budgetierung	470
4.2.3 Permanente Budgetkontrolle	472
4.2.3.1 Ermittlung von Abweichungen	472
4.2.3.2 Ergebnisfeststellung und Abweichungsanalyse	474
4.2.4 Maßnahmen zur Budgeteinhaltung	475

4.3	Beeinflussen der Kosten insbesondere unter Berücksichtigung der Prozessoptimierung	477
4.3.1	Prozessmanagement	477
4.3.1.1	Prozessanalyse	479
4.3.1.2	Prozessverbesserung	480
4.3.2	Prozesskostenrechnung	481
4.3.2.1	Zerlegung der Kostenstellen in Teilprozesse	483
4.3.2.2	Ermittlung der Prozessgrößen	484
4.3.2.3	Ermittlung der Prozesskosten	485
4.3.2.4	Verdichtung der Prozesse	485
4.3.2.5	Prozessorientierte Kalkulation	486
4.3.3	Vorgabe von Zielkosten für Prozesse	486
4.4	Hinwirken auf kostenbewusstes Handeln der Mitarbeiter	487
4.4.1	Kostenbeeinflussende Faktoren	487
4.4.2	Einbeziehung der Mitarbeiter in die Kostenbewertung und Kostenverantwortung	490
4.4.2.1	Information der Mitarbeiter über die Kostenstruktur	490
4.4.2.2	Problemanalyse und Benchmarking	491
4.4.2.3	Gemeinsame Erarbeitung von Lösungsvorschlägen	492
4.5	Mitarbeit bei der Erarbeitung relevanter Kennzahlen für das Logistikcontrolling und deren Nutzung zur Bewertung und Optimierung logistischer Prozesse unter Einbeziehung der Kosten- und Leistungsrechnung	493
4.5.1	Logistikkennzahlen	493
4.5.1.1	Basiskennzahlen	496
4.5.1.2	Produktivitätskennzahlen	499
4.5.1.3	Wirtschaftlichkeitskennzahlen	502
4.5.1.4	Qualitätskennzahlen	506
4.5.2	Auswahl und Berechnung von Logistikkennzahlen zur Prozessoptimierung	510
4.5.2.1	Anwendungsbereiche und Auswahlkriterien von Logistikkennzahlen	510
4.5.2.2	Festlegung und Berechnung der relevanten Logistikkennzahlen	510
4.6	Vorbereiten arbeitsbereichsbezogener kostenrelevanter Entscheidungen	513
4.6.1	Analysen	513
4.6.2	Ableitung von Handlungsalternativen für die Leistungserstellung	515
4.6.3	Entscheidungsvorlagen und Konzepte	517
4.6.4	Präsentation von Vorschlägen und Dokumentation von Entscheidungen	518

5. Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz	521
5.1 Überprüfen und Gewährleisten der Arbeitssicherheit, des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes im Betrieb	521
5.1.1 Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz	521
5.1.1.1 Funktionen und Aufgaben	525
5.1.1.2 Gefährdungsermittlung	532
5.1.2 Gesundheitsschutz	536
5.1.2.1 Berufskrankheiten	536
5.1.2.2 Funktionen und Aufgaben	538
5.1.2.3 Arbeitsmedizinische Vorsorge	541
5.1.3 Umweltschutz	542
5.1.3.1 Funktionen und Aufgaben	543
5.1.3.2 Umweltbelastungen	545
5.2 Fördern des Bewusstseins der Mitarbeiter bezüglich der Arbeitssicherheit und des betrieblichen Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes	550
5.2.1 Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz	550
5.2.1.1 Volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung	550
5.2.1.2 Gefahrenpotenziale im betrieblichen Ablauf	551
5.2.2 Maßnahmen und Hilfsmittel zur Förderung des Mitarbeiter- bewusstseins	552
5.3 Planen und Durchführen von Unterweisungen in der Arbeitssicherheit sowie im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz	559
5.3.1 Konzepte für Unterweisungen	560
5.3.2 Durchführung der Unterweisung	561
5.3.3 Dokumentation	563
5.4 Überwachen der Lagerung von und des Umgangs mit umwelt- belastenden und gesundheitsgefährdenden Stoffen	563
5.4.1 Eigenschaften von Gefahrstoffen und Gefahrstoffkataster	564
5.4.2 Kontrolle der baulichen, technischen und persönlichen Schutz- maßnahmen	571
5.4.3 Gesetze und Vorschriften	572
5.4.4 Besondere Hinweise für die Entsorgung von Gefahrstoffen	575
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	577
5.5.1 Arbeitsspezifische Maßnahmen aufgrund erkennbarer Unfall- ursachen sowie Umwelt- und Gesundheitsbelastungen	577
5.5.2 Maßnahmen im Bereich des Arbeits-, Gesundheits- und Umwelt- schutzes	578

5.5.3 Persönliche Schutzausrüstung	580
5.5.4 Medizinische Vorsorgeuntersuchungen	582
5.5.5 Brand- und Explosionsschutz	584
5.5.5.1 Vorbeugende Maßnahmen	585
5.5.5.2 Verhalten im Brandfall	587
6. Qualitätsmanagement	589
6.1 Berücksichtigen des Einflusses des Qualitätsmanagementsystems auf das Unternehmen	589
6.1.1 Bedeutung, Funktion und Aufgaben von Qualitätsmanagementsystemen	592
6.1.1.1 Entwicklung der Qualitätsmanagementsysteme	592
6.1.1.2 Qualitätsmanagement als betriebliche Notwendigkeit	600
6.1.1.3 Entwicklungsstand im Qualitätsmanagement	603
6.1.1.4 Missverständnisse beim Qualitätsmanagement	605
6.1.2 Arten von Audits im Qualitätsmanagement	606
6.1.2.1 Unterschiede zwischen externen und internen Audits	607
6.1.2.2 Audits als Hilfe zur Leistungsverbesserung	608
6.1.2.3 Zertifizierung	609
6.1.3 Steuerung und Lenkung der Prozesse durch das Qualitätsmanagementsystem	610
6.2 Fördern des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter	613
6.2.1 Förderung des Qualitätsbewusstseins	613
6.2.1.1 Merkmale qualitätsbewussten Handelns	615
6.2.1.2 Anreizsysteme	615
6.2.2 Formen der Mitarbeiterbeteiligung als Maßnahme der Qualitätsverbesserung	617
6.3 Anwendung von Methoden zur Sicherung und Verbesserung der Qualität	620
6.3.1 Werkzeuge und Methoden im Qualitätsmanagement	621
6.3.2 Statistische Methoden im Qualitätsmanagement	630
6.3.2.1 Vorteile und Grenzen	632
6.3.2.2 Beschreibende und beurteilende Statistik	633
6.3.2.3 Elemente zur Prozesslenkung und Produktüberwachung	633
6.3.3 Verteilungen und Verteilungsfunktionen qualitativer und quantitativer Merkmale	635
6.4 Kontinuierliches Umsetzen der Qualitätsmanagementziele durch Planen, Sichern und Lenken von qualitätswirksamen Maßnahmen	638
6.4.1 Erhebung und Verarbeitung qualitätsbezogener Daten	640
6.4.2 Lenkung qualitätswirksamer Maßnahmen	643

6.4.3	Sicherung der Qualitätsmanagementziele durch Qualifizierungen	645
6.4.3.1	Ermittlung des Qualifikationsbedarfs	645
6.4.3.2	Planung, Durchführung und Evaluierung von Qualifizierungsmaßnahmen	646
6.4.3.3	Dokumentation	648

C. Führung und Personal

7. Personalführung	649
7.1 Ermitteln und Bestimmen des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs unter Berücksichtigung technischer und organisatorischer Veränderungen	649
7.1.1 Quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung	649
7.1.1.1 Bestimmungsfaktoren für den Personalbedarf	649
7.1.1.2 Personalstruktur	650
7.1.2 Methoden der Bedarfsermittlung	652
7.2 Auswahl und Einsatz der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer persönlichen und fachlichen Eignung sowie der betrieblichen Anforderungen	661
7.2.1 Verfahren und Instrumente der Bewerberauswahl	661
7.2.1.1 Grundlagen	661
7.2.1.2 Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	667
7.2.1.3 Testverfahren	671
7.2.1.4 Vorstellungsgespräch	672
7.2.1.5 Assessment-Center	675
7.2.1.6 Sonstige Auswahlinstrumente	676
7.2.2 Einsatz der Mitarbeiter	678
7.2.2.1 Betriebliche Anforderungen und Mitarbeiterinteressen	678
7.2.2.2 Lösungsmöglichkeiten von Interessenkonflikten	679
7.2.2.3 Vorbereitung und Einführung	680
7.3 Erstellen von Anforderungsprofilen, Stellenplanungen und -beschreibungen sowie von Funktionsbeschreibungen	682
7.3.1 Anforderungsprofile	682
7.3.2 Stellenplanung und -beschreibung	687
7.3.3 Funktionsbeschreibung	691
7.3.4 Bedeutung von Stellen- und Funktionsbeschreibungen	692
7.4 Delegieren von Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung	694
7.4.1 Delegation als Führungsaufgabe und als Entwicklungsmöglichkeit des Mitarbeiters	694
7.4.2 Prozess- und Ergebniskontrolle	699

7.5 Fördern der Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft	700
7.5.1 Bedingungen der Kommunikation und Kooperation im Betrieb	700
7.5.1.1 Grundlagen	700
7.5.1.2 Verbale und nonverbale Kommunikation	703
7.5.1.3 Fördernde und hemmende Betriebsstrukturen	704
7.5.1.4 Störungen im Kommunikationsprozess	705
7.5.2 Optimierung der Kommunikation und Kooperation im Betrieb	705
7.5.2.1 Maßnahmen	705
7.5.2.2 Gesprächsführung als Mittel zur Förderung der Kooperation und Kommunikation	707
7.6 Anwendung von Führungsmethoden und -mitteln zur Bewältigung betrieblicher Aufgaben und zum Lösen von Problemen und Konflikten	711
7.6.1 Führungsmethoden und -mittel	714
7.6.1.1 Motivation	715
7.6.1.2 Führungsstil	718
7.6.1.3 Führungskonzepte	723
7.6.1.4 Partizipation	727
7.6.1.5 Probleme im Führungsverhalten und deren Verbesserung	728
7.6.2 Konfliktmanagement	728
7.7 Beteiligung der Mitarbeiter am kontinuierlichen Verbesserungsprozess	732
7.7.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	732
7.7.2 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen	735
7.8 Einrichten, Moderieren und Steuern von Arbeits- und Projektgruppen	736
7.8.1 Einrichtung von Arbeits- und Projektgruppen	736
7.8.1.1 Gruppen	736
7.8.1.2 Projekte	740
7.8.2 Moderation von Arbeits- und Projektgruppen	741
7.8.2.1 Moderation als Methode	741
7.8.2.2 Vorbereitung der Moderation	742
7.8.2.3 Nachbereitung einer Moderation	745
7.8.3 Phasen der Steuerung von Arbeits- und Projektgruppen	745
7.8.3.1 Strukturierung	746
7.8.3.2 Durchführung	749
7.8.3.3 Überprüfung	749
7.9 Berücksichtigen der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen beim Einsatz von Fremdpersonal und Fremdfirmen	750
7.9.1 Rechte und Pflichten beider Vertragspartner	750
7.9.1.1 Vertragsarten	750
7.9.1.2 Anweisungsbefugnisse	754
7.9.2 Einbindung in den Einsatzbetrieb	755
7.9.3 Leistungserstellung	756

8. Personalentwicklung	759
8.1 Festlegung von Personalentwicklungszielen	759
8.1.1 Ziele der Personalentwicklung	759
8.1.2 Personalentwicklungsbedarf	759
8.1.3 Kategorien für den Qualifizierungserfolg	764
8.1.4 Bewertungskriterien	771
8.2 Durchführung von Potenzialeinschätzungen nach vorgegebenen Kriterien und unter Anwendung entsprechender Instrumente und Methoden	772
8.2.1 Potenzialeinschätzung als Baustein des Personalentwicklungskonzepts	772
8.2.2 Instrumente und Methoden	774
8.3 Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs und Veranlassen von Umsetzungsmaßnahmen	779
8.3.1 Bedarfsermittlung im Hinblick auf die Unternehmensziele	779
8.3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung	781
8.3.2.1 Interne oder externe Durchführung	781
8.3.2.2 Individuelle oder standardisierte Durchführung	783
8.3.2.3 Einzelne Maßnahmen	784
8.3.2.4 Unterstützende interne Maßnahmen	792
8.3.2.5 Priorisieren der Qualifizierungsmaßnahmen	793
8.3.3 Entwicklungsmaßnahmen nach Vereinbarung	795
8.4 Überprüfen und Bewerten der Ergebnisse aus Maßnahmen der Personalentwicklung	796
8.4.1 Instrumente der Evaluierung	796
8.4.2 Förderung betrieblicher Umsetzungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Nachhaltigkeit	800
8.5 Beraten, Fördern und Unterstützen von Mitarbeitern hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung	800
8.5.1 Faktoren der beruflichen Entwicklung	800
8.5.2 Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung	802
 Übungsteil	 805
Lösungen	819
Literaturverzeichnis	841
Stichwortverzeichnis	847