

Vorwort	5
Benutzungshinweise	6

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	23
1.1.2 Strategische Ziele der Logistik	27
1.1.2.1 Materialversorgung unter ökologischen und ökonomischen Aspekten	28
1.1.2.2 Beschaffungs-, Produktions- und Absatzziele	30
1.2 Mitwirken bei der Entwicklung von logistischen Gesamtprozessen unter Einbeziehung von Teilprozessen sowie Erkennen von Zielkonflikten	56
1.2.1 Zusammenhänge zwischen Beschaffung, Produktion, Distribution und Entsorgung	56
1.2.1.1 Bedeutung von Teilprozessen für den Gesamtprozess	59
1.2.1.2 Ableitung von Zielen für die Teilprozesse im Unternehmen	64
1.2.2 Prozesspartner als Beteiligte	65
1.2.2.1 Interne Partner	65
1.2.2.2 Externe Partner	68
1.2.2.3 Zusammenwirken der Prozesspartner im Wertschöpfungsprozess	71
1.3 Berücksichtigen von Unternehmenszielen, Marktbedingungen und Kundenbedürfnissen	72
1.3.1 Operative Ziele der Logistik	72
1.3.1.1 Anpassung der Logistik an Marktbedingungen und Kundenanforderungen	73
1.3.1.2 Anpassung an betriebliche Vorgaben	76
1.4 Erarbeiten, Analysieren und Präsentieren von Ablaufkonzepten und des Informationsflusses für den eigenen Verantwortungsbereich	82
1.4.1 Rahmenbedingungen	82
1.4.2 Entwicklung von alternativen Lösungskonzepten	84
1.4.2.1 Methoden der Ideenfindung	84
1.4.2.2 Darstellungsformen	87
1.4.3 Beurteilung der Lösungskonzepte	91

1.4.4 Präsentation der Ergebnisse	96
1.5 Mitwirken bei Kapazitätsplanungen	97
1.5.1 Planung technischer Kapazitäten	97
1.5.1.1 Anforderungen der eigenen Leistungserstellung	99
1.5.1.2 Voraussetzungen für den Einsatz technischer Anlagen und Geräte	100
1.5.2 Planung der Personalkapazitäten	102
1.5.2.1 Einsatz von vorhandenem Personal und Fremdpersonal	102
1.5.2.2 Qualifikation der Mitarbeiter	104
1.6 Mitwirken bei der Erarbeitung von Leistungsvorgaben und der Auswahl von Geräten, Anlagen und Dienstleistungen	105
1.6.1 Technische Anlagen und Geräte	105
1.6.2 Dienstleistungen	107
2. Leistungserstellung	111
2.1 Organisieren des Wareneingangs und Veranlassung der Reklamationsbearbeitung	111
2.1.1 Organisation des Wareneingangs	111
2.1.1.1 Planung des Wareneingangs	112
2.1.1.2 Arbeitsmittel	116
2.1.1.3 Informations- und Warenfluss	117
2.1.2 Warenannahme	126
2.1.2.1 Anlieferung	127
2.1.2.2 Bearbeitung der Begleitpapiere	128
2.1.2.3 Lieferant/Überbringer	132
2.1.2.4 Entladung	132
2.1.2.5 Empfangsbestätigung	133
2.1.2.6 Dokumentation von Transportschäden	133
2.1.3 Warenkontrolle	135
2.1.3.1 Prüfverfahren	136
2.1.3.2 Umfang der Kontrolle	138
2.1.3.3 Dokumentierung	139
2.1.4 Reklamationsprozess	140
2.1.5 Kennzahlen im Wareneingang	147
2.2 Steuern und Überwachen der Einlagerung und der Warenpflege	148
2.2.1 Einlagerung	148
2.2.1.1 Grundlagen	148
2.2.1.2 Organisation der Lagerung	155
2.2.1.3 Lagerstrategien	159
2.2.1.4 Arbeiten bei der Einlagerung	161

2.2.2 Lagerhaltung	163
2.2.2.1 Lagerarten	163
2.2.2.2 Lagertechnik	172
2.2.2.3 Lagergeräte	184
2.2.3 Warenpflege	185
2.2.3.1 Einflüsse auf die Güter	185
2.2.3.2 Inventur	186
2.2.4 Lagerung besonderer Güter	190
2.3 Organisieren der Kommissionierung und auftragsbezogener Leistungen	192
2.3.1 Kommissioniersysteme	192
2.3.1.1 Informationsflusssystem	192
2.3.1.2 Materialflusssystem	198
2.3.1.3 Organisationssystem	201
2.3.2 Kommissionierzeiten	206
2.3.2.1 Elemente	206
2.3.2.2 Optimierungsmöglichkeiten	209
2.3.3 Produktivitätskennzahlen	210
2.3.3.1 Kommissionierleistung	211
2.3.3.2 Fehlerquote	212
2.3.3.3 Kommissionierkosten	213
2.3.3.4 Weitere Kennzahlen	215
2.4 Auswählen der Versandart und Festlegung der Verpackung	216
2.4.1 Vorgaben und Rahmenbedingungen	216
2.4.1.1 Vorgaben	216
2.4.1.2 Fachbegriffe der Verkehrswirtschaft	220
2.4.2 Versandart	223
2.4.2.1 Transportweg/Verkehrsweg	223
2.4.2.2 Wahl des Verkehrsträgers	224
2.4.3 Verpackung	225
2.4.3.1 Funktionen der Verpackung	226
2.4.3.2 Beanspruchung der Verpackung	227
2.4.3.3 Arten und Eigenschaften von Packstoffen	230
2.4.3.4 Arten und Eigenschaften von Packmitteln (Ladehilfsmitteln)	232
2.4.3.5 Arten und Eigenschaften von Packhilfsmitteln	244
2.4.3.6 Auswahl der Verpackung	245
2.5 Organisieren des innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Transports einschließlich der Dokumente	250
2.5.1 Organisation des innerbetrieblichen Transports	250
2.5.1.1 Materialflussplanung	251
2.5.1.2 Durchführung des innerbetrieblichen Transports	254

2.5.1.3 Gefahren beim innerbetrieblichen Transport	263
2.5.2 Organisation des außerbetrieblichen Transports	267
2.5.2.1 Regelungen für den Transport besonderer Güter	268
2.5.2.2 Auswahl der Verkehrsträger	269
2.5.2.3 Bildung von Lade- und Transporteinheiten	270
2.5.2.4 Bereitstellung von Ladeeinheiten	271
2.5.2.5 Tourenplanung	273
2.6 Organisieren des Güterumschlages	288
2.6.1 Varianten des Umschlags	288
2.6.1.1 Güterumschlag direkt von einem Verkehrsmittel auf ein anderes	291
2.6.1.2 Güterumschlag mit Unterbringung in Zwischenlagern	293
2.6.1.3 Besonderheiten der verschiedenen Verkehrsträger beim Umschlag	293
2.6.2 Umschlagleistung	308
2.6.2.1 Leistungs- und Qualitätskennzahlen	308
2.6.2.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität und Qualität von Umschlagprozessen	309
2.7 Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen	311
2.7.1 Wareneingang und Reklamationsbearbeitung	311
2.7.1.1 Wareneingang	311
2.7.1.2 Reklamation	314
2.7.1.3 Mess-, Wiege-, Förder- und Umschlageinrichtungen	316
2.7.2 Einlagerung und Warenpflege	316
2.7.2.1 Vorschriften und Empfehlungen bei der Lagerung	316
2.7.2.2 Vorschriften für besondere Güterarten und die Warenpflege	321
2.7.2.3 Gesetzliche Regelungen zur Bestandserfassung und -bewertung	325
2.7.3 Vertragliche Bedingungen bei Kommissionierung und auftragsbezogener Leistungserstellung	327
2.7.4 Versandart und Verpackung	328
2.7.4.1 Rechtliche Grundlagen für den Versand	328
2.7.4.2 Rechtliche und fachliche Vorgaben zur Verpackung	341
2.7.5 Transport	343
2.7.5.1 Rechtliche und fachliche Vorgaben für den innerbetrieblichen Transport	343
2.7.5.2 Rechtliche und technische Vorschriften für den außerbetrieblichen Transport	346
2.7.5.3 Bestimmungen für das Laden, Stauen und Sichern	349

2.7.6 Rahmenbedingungen für den Güterumschlag	351
2.7.6.1 Güterumschlag von Hand	351
2.7.6.2 Technische Vorgaben für Umschlageinrichtungen	355
2.7.7 Grundlegende Bestimmungen aus Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien und Regeln	358
2.7.7.1 Gesetzliche Rechte und Pflichten aus verschiedenen Verträgen	361
2.7.7.2 Vertragliche Regelungen	370
2.7.7.3 Vorschriften beim Gefahrguttransport	372
2.7.7.4 Zollvorschriften	381
2.7.7.5 Rechtliche Bedingungen für die Entsorgung	391
3. Prozesssteuerung und -optimierung	394
3.1 Umsetzen von geplanten logistischen Prozessen	394
3.1.1 Grundlagen	394
3.1.2 Hauptprozesse	397
3.1.3 Übergreifende Prozesse	399
3.1.4 Primärprozesse	400
3.1.5 Sekundärprozesse	401
3.1.6 Umsetzung	404
3.1.6.1 Strategieentwicklung	404
3.1.6.2 PDCA-Zyklus	416
3.1.6.3 Prozesslebenszyklus	417
3.1.6.4 Abweichungsmanagement	418
3.1.6.5 Änderungsmanagement	418
3.2 Ermitteln und Überwachen von Prozessdaten und Ableiten von Maßnahmen	421
3.2.1 Ermittlung	421
3.2.1.1 Datenarten	422
3.2.1.2 Sammlung anfallender Daten	424
3.2.1.3 Generieren von Kennzahlen	424
3.2.2 Überwachung	425
3.2.3 Ableitung von Maßnahmen	426
3.2.3.1 Bedarfsermittlung	427
3.2.3.2 Verbrauchsermittlung	440
3.2.3.3 Bestandsstrategien	442
3.2.3.4 Bestandserfassung	447
3.2.3.5 Bestandsbewertung	448
3.2.3.6 Bestellmenge	451
3.2.3.7 Bestellstrategien	455
3.2.3.8 Produktionsplanung	456
3.2.3.9 Produktionssteuerung	463

3.3 Sicherstellen der Verfügbarkeit von Anlagen, Betriebs- und Hilfsmitteln	468
3.3.1 Betriebsmitteleinsatzplanung	469
3.3.1.1 Verkettung und Zusammenspiel von Anlagen und Betriebsmitteln	469
3.3.1.2 Gebrauchs- und Verbrauchsmaterialplanung und -verwaltung	471
3.3.1.3 Festlegung von Notfallstrategien	471
3.3.2 Sicherung der technischen Einsatzbereitschaft	472
3.3.2.1 Zusammenarbeit mit Herstellern und Lieferanten	472
3.3.2.2 Zusammenarbeit mit Aufsichtseinrichtungen	473
3.3.2.3 Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen	475
3.4 Erhalten der Betriebsbereitschaft von Anlagen und Geräten und Überwachen von Wartungs- und Prüfintervallen	477
3.4.1 Maßnahmen zur Erhaltung der Betriebsbereitschaft	477
3.4.1.1 Betriebsbegehung	477
3.4.1.2 Regelmäßige Wartungsarbeiten	481
3.4.1.3 Inspektion von Betriebsanlagen	483
3.4.1.4 Instandsetzung und Verbesserung	484
3.4.1.5 Instandhaltungsstrategien	484
3.4.2 Auswirkung von Störungen auf den Betriebsablauf	486
3.4.3 Überwachung von Wartungs- und Prüfintervallen	488
3.4.4 Zusammenarbeit mit Berufsgenossenschaften, Aufsichtsbehörden und Überwachungsvereinen	490
3.5 Sicherstellen von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen	490
3.5.1 Kommunikation und Abstimmung innerhalb des Unternehmens	490
3.5.1.1 Unternehmensführung	491
3.5.1.2 Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen	493
3.5.2 Unternehmensübergreifende Kommunikation und Abstimmung	495
3.6 Nutzen von Informations- und Kommunikationssystemen	498
3.6.1 Betriebliche Informations- und Übertragungssysteme	498
3.6.1.1 Datenorganisation	498
3.6.1.2 Nutzung von Datawarehousesystemen	500
3.6.1.3 Vernetzungstechnik	502
3.6.1.4 Besonderheiten und Definition von Anforderungen im Lagerbereich	503
3.6.1.5 Möglichkeiten zur Integration von Anwendungssystemen	505
3.6.2 Anforderungen an die Softwareergonomie	506
3.6.3 Anwendungssysteme	507
3.6.3.1 Integration	508
3.6.3.2 Anforderungen aus Logistiksicht	509

3.6.4 IT-Sicherheitsmanagement	517
3.6.4.1 Datenschutz	517
3.6.4.2 Gefahren für IT-Systeme	518
3.6.4.3 Datensicherheit	519
3.6.5 E-Commerce	520

B. Betriebliche Organisation und Kostenwesen

4. Betriebliches Kostenwesen und Logistikcontrolling	523
4.1 Planen, Erfassen, Analysieren und Bewerten der arbeitsbereichsbezogenen Kosten	523
4.1.1 Plankostenrechnung als Teil der kostenbezogenen Unternehmensplanung	526
4.1.1.1 Ziele und Aufgaben der Plankostenrechnung	526
4.1.1.2 Planung der arbeitsbereichsbezogenen Kosten der Leistungserstellung	529
4.1.2 Methoden der Kostenerfassung	531
4.1.2.1 Erfassung nach Einsatzfaktoren	531
4.1.2.2 Erfassung nach betrieblicher Funktion	537
4.1.2.3 Erfassung nach der Menge	537
4.1.2.4 Erfassung nach Art der Verrechnung	538
4.1.2.5 Erfassung nach der Beschäftigung	539
4.1.2.6 Erfassung nach dem Zeitpunkt der Entstehung	542
4.1.3 Ablauf der Kostenrechnung	543
4.1.3.1 Kostenarten	543
4.1.3.2 Kostenstellenrechnung	544
4.1.3.3 Maschinenstundensatzrechnung	553
4.1.4 Kalkulationsverfahren und ihre Anwendungsbereiche	555
4.1.4.1 Zuschlagskalkulation	556
4.1.4.2 Kalkulation mit Äquivalenzziffern	560
4.1.4.3 Divisionskalkulation	562
4.1.4.4 Deckungsbeitragsrechnung	563
4.1.5 Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)	569
4.2 Überwachen und Einhalten zugeteilter Budgets	569
4.2.1 Strategische und operative Budgetierung	571
4.2.2 Arten der Budgetierung	572
4.2.3 Permanente Budgetkontrolle	574
4.2.3.1 Ermittlung von Abweichungen	574
4.2.3.2 Ergebnisfeststellung und Abweichungsanalyse	576
4.2.4 Maßnahmen zur Budgeteinhaltung	577

4.3 Beeinflussen der Kosten insbesondere unter Berücksichtigung der Prozessoptimierung	578
4.3.1 Prozessmanagement	578
4.3.1.1 Prozessanalyse	580
4.3.1.2 Prozessverbesserung	582
4.3.2 Prozesskostenrechnung	583
4.3.2.1 Zerlegung der Kostenstellen in Teilprozesse	585
4.3.2.2 Ermittlung der Prozessgrößen	586
4.3.2.3 Ermittlung der Prozesskosten	587
4.3.2.4 Verdichtung der Prozesse	588
4.3.2.5 Prozessorientierte Kalkulation	589
4.3.3 Vorgabe von Zielkosten für Prozesse	589
4.4 Hinwirken auf kostenbewusstes Handeln der Mitarbeiter	590
4.4.1 Kostenbeeinflussende Faktoren	590
4.4.2 Einbeziehung der Mitarbeiter in die Kostenbewertung und Kostenverantwortung	593
4.4.2.1 Information der Mitarbeiter über die Kostenstruktur	593
4.4.2.2 Problemanalyse und Benchmarking	594
4.4.2.3 Gemeinsame Erarbeitung von Lösungsvorschlägen	595
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 Leistungs-rechnung	596
4.5.1 Logistikkennzahlen	596
4.5.1.1 Basiskennzahlen	599
4.5.1.2 Produktivitätskennzahlen	602
4.5.1.3 Wirtschaftlichkeitskennzahlen	605
4.5.1.4 Qualitätskennzahlen	609
4.5.2 Auswahl und Berechnung von Logistikkennzahlen zur Prozess-optimierung	613
4.5.2.1 Anwendungsbereiche und Auswahlkriterien von Logistik-kennzahlen	613
4.5.2.2 Festlegung und Berechnung der relevanten Logistik-kennzahlen	613
4.6 Vorbereiten arbeitsbereichsbezogener kostenrelevanter Entscheidun-gen	616
4.6.1 Analysen	616
4.6.2 Ableitung von Handlungsalternativen für die Leistungserstellung	618
4.6.3 Entscheidungsvorlagen und Konzepte	620
4.6.4 Präsentation von Vorschlägen und Dokumentation von Entschei-dungen	621

5. Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz	625
5.1 Überprüfen und Gewährleisten der Arbeitssicherheit, des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes im Betrieb	625
5.1.1 Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz	625
5.1.1.1 Funktionen und Aufgaben	629
5.1.1.2 Gefährdungsermittlung	637
5.1.2 Gesundheitsschutz	641
5.1.2.1 Berufskrankheiten	642
5.1.2.2 Funktionen und Aufgaben	643
5.1.2.3 Arbeitsmedizinische Vorsorge	646
5.1.3 Umweltschutz	648
5.1.3.1 Funktionen und Aufgaben	648
5.1.3.2 Umweltbelastungen	650
5.2 Fördern des Bewusstseins der Mitarbeiter bezüglich der Arbeitssicherheit und des betrieblichen Arbeits-, Umwelt- und Gesund- heitsschutzes	655
5.2.1 Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz	655
5.2.1.1 Volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung	655
5.2.1.2 Gefahrenpotenziale im betrieblichen Ablauf	656
5.2.2 Maßnahmen und Hilfsmittel zur Förderung des Mitarbeiter- bewusstseins	657
5.3 Planen und Durchführen von Unterweisungen in der Arbeitssicherheit sowie im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz	665
5.3.1 Konzepte für Unterweisungen	665
5.3.2 Durchführung der Unterweisung	667
5.3.3 Dokumentation	668
5.4 Überwachen der Lagerung von und des Umgangs mit umweltbelastenden und gesundheitsgefährdenden Stoffen	669
5.4.1 Eigenschaften von Gefahrstoffen und Gefahrstoffkataster	669
5.4.2 Kontrolle der baulichen, technischen und persönlichen Schutz- maßnahmen	676
5.4.3 Gesetze und Vorschriften	677
5.4.4 Besondere Hinweise für die Entsorgung von Gefahrstoffen	680
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	682
5.5.1 Arbeitsspezifische Maßnahmen aufgrund erkennbarer Unfall- ursachen sowie Umwelt- und Gesundheitsbelastungen	682
5.5.2 Maßnahmen im Bereich des Arbeits-, Gesundheits- und Umwelt- schutzes	683
5.5.3 Persönliche Schutzausrüstung	685

5.5.4 Medizinische Vorsorgeuntersuchungen	687
5.5.5 Brand- und Explosionsschutz	689
5.5.5.1 Vorbeugende Maßnahmen	690
5.5.5.2 Verhalten im Brandfall	692
6. Qualitätsmanagement	693
6.1 Berücksichtigen des Einflusses des Qualitätsmanagementsystems auf das Unternehmen	693
6.1.1 Bedeutung, Funktion und Aufgaben von Qualitätsmanagementsystemen	696
6.1.1.1 Entwicklung der Qualitätsmanagementsysteme	696
6.1.1.2 Qualitätsmanagement als betriebliche Notwendigkeit	704
6.1.1.3 Entwicklungsstand im Qualitätsmanagement	707
6.1.1.4 Missverständnisse beim Qualitätsmanagement	709
6.1.2 Arten von Audits im Qualitätsmanagement	710
6.1.2.1 Unterschiede zwischen externen und internen Audits	711
6.1.2.2 Audits als Hilfe zur Leistungsverbesserung	712
6.1.2.3 Zertifizierung	713
6.1.3 Steuerung und Lenkung der Prozesse durch das Qualitätsmanagementsystem	714
6.2 Fördern des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter	717
6.2.1 Förderung des Qualitätsbewusstseins	717
6.2.1.1 Merkmale qualitätsbewussten Handelns	719
6.2.1.2 Anreizsysteme	719
6.2.2 Formen der Mitarbeiterbeteiligung als Maßnahme der Qualitätsverbesserung	721
6.3 Anwendung von Methoden zur Sicherung und Verbesserung der Qualität	724
6.3.1 Werkzeuge und Methoden im Qualitätsmanagement	725
6.3.2 Statistische Methoden im Qualitätsmanagement	734
6.3.2.1 Vorteile und Grenzen	736
6.3.2.2 Beschreibende und beurteilende Statistik	737
6.3.2.3 Elemente zur Prozesslenkung und Produktüberwachung	737
6.3.3 Verteilungen und Verteilungsfunktionen qualitativer und quantitativer Merkmale	739
6.4 Kontinuierliches Umsetzen der Qualitätsmanagementziele durch Planen, Sichern und Lenken von qualitätswirksamen Maßnahmen	742
6.4.1 Erhebung und Verarbeitung qualitätsbezogener Daten	744
6.4.2 Lenkung qualitätswirksamer Maßnahmen	747

6.4.3 Sicherung der Qualitätsmanagementziele durch Qualifizierungen	749
6.4.3.1 Ermittlung des Qualifikationsbedarfs	749
6.4.3.2 Planung, Durchführung und Evaluierung von Qualifizierungsmaßnahmen	750
6.4.3.3 Dokumentation	752

C. Führung und Personal

7. Personalführung	753
7.1 Ermitteln und Bestimmen des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs unter Berücksichtigung technischer und organisatorischer Veränderungen	753
7.1.1 Quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung	753
7.1.1.1 Bestimmungsfaktoren für den Personalbedarf	753
7.1.1.2 Personalstruktur	754
7.1.2 Methoden der Bedarfsermittlung	756
7.2 Auswahl und Einsatz der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer persönlichen und fachlichen Eignung sowie der betrieblichen Anforderungen	765
7.2.1 Verfahren und Instrumente der Bewerberauswahl	765
7.2.1.1 Grundlagen	765
7.2.1.2 Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	773
7.2.1.3 Testverfahren	777
7.2.1.4 Vorstellungsgespräch	778
7.2.1.5 Assessment-Center	782
7.2.1.6 Sonstige Auswahlinstrumente	783
7.2.2 Einsatz der Mitarbeiter	786
7.2.2.1 Betriebliche Anforderungen und Mitarbeiterinteressen	786
7.2.2.2 Lösungsmöglichkeiten von Interessenkonflikten	790
7.2.2.3 Vorbereitung und Einführung	791
7.3 Erstellen von Anforderungsprofilen, Stellenplanungen und -beschreibungen sowie von Funktionsbeschreibungen	794
7.3.1 Anforderungsprofile	794
7.3.2 Stellenplanung und -beschreibung	799
7.3.3 Funktionsbeschreibung	803
7.3.4 Bedeutung von Stellen- und Funktionsbeschreibungen	804
7.4 Delegieren von Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung	806
7.4.1 Delegation als Führungsaufgabe und als Entwicklungsmöglichkeit des Mitarbeiters	806
7.4.2 Prozess- und Ergebniskontrolle	811

7.5 Fördern der Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft	812
7.5.1 Bedingungen der Kommunikation und Kooperation im Betrieb	812
7.5.1.1 Grundlagen	812
7.5.1.2 Verbale und nonverbale Kommunikation	815
7.5.1.3 Fördernde und hemmende Betriebsstrukturen	816
7.5.1.4 Störungen im Kommunikationsprozess	817
7.5.2 Optimierung der Kommunikation und Kooperation im Betrieb	817
7.5.2.1 Maßnahmen	817
7.5.2.2 Gesprächsführung als Mittel zur Förderung der Kooperation und Kommunikation	819
7.6 Anwendung von Führungsmethoden und -mitteln zur Bewältigung betrieblicher Aufgaben und zum Lösen von Problemen und Konflikten	823
7.6.1 Führungsmethoden und -mittel	826
7.6.1.1 Motivation	827
7.6.1.2 Führungsstil	830
7.6.1.3 Führungskonzepte	835
7.6.1.4 Partizipation	839
7.6.1.5 Probleme im Führungsverhalten und deren Verbesserung	840
7.6.2 Konfliktmanagement	840
7.7 Beteiligung der Mitarbeiter am kontinuierlichen Verbesserungsprozess	844
7.7.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	844
7.7.2 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen	847
7.8 Einrichten, Moderieren und Steuern von Arbeits- und Projektgruppen	848
7.8.1 Einrichtung von Arbeits- und Projektgruppen	848
7.8.1.1 Gruppen	848
7.8.1.2 Projekte	852
7.8.2 Moderation von Arbeits- und Projektgruppen	853
7.8.2.1 Moderation als Methode	853
7.8.2.2 Vorbereitung der Moderation	854
7.8.2.3 Nachbereitung einer Moderation	857
7.8.3 Phasen der Steuerung von Arbeits- und Projektgruppen	857
7.8.3.1 Strukturierung	858
7.8.3.2 Durchführung	861
7.8.3.3 Überprüfung	861
7.9 Berücksichtigen der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen beim Einsatz von Fremdpersonal und Fremdfirmen	862
7.9.1 Rechte und Pflichten beider Vertragspartner	862
7.9.1.1 Vertragsarten	862
7.9.1.2 Anweisungsbefugnisse	866

7.9.2 Einbindung in den Einsatzbetrieb	867
7.9.3 Leistungserstellung	868
8. Personalentwicklung	871
8.1 Festlegung von Personalentwicklungszielen	871
8.1.1 Ziele der Personalentwicklung	871
8.1.2 Personalentwicklungsbedarf	871
8.1.3 Kategorien für den Qualifizierungserfolg	876
8.1.4 Bewertungskriterien	883
8.2 Durchführung von Potenzialeinschätzungen nach vorgegebenen Kriterien und unter Anwendung entsprechender Instrumente und Methoden	884
8.2.1 Potenzialeinschätzung als Baustein des Personalentwicklungs-konzepts	884
8.2.2 Instrumente und Methoden	886
8.3 Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs und Veranlassen von Umsetzungsmaßnahmen	891
8.3.1 Bedarfsermittlung im Hinblick auf die Unternehmensziele	891
8.3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung	893
8.3.2.1 Interne oder externe Durchführung	893
8.3.2.2 Individuelle oder standardisierte Durchführung	895
8.3.2.3 Einzelne Maßnahmen	896
8.3.2.4 Unterstützende interne Maßnahmen	904
8.3.2.5 Priorisieren der Qualifizierungsmaßnahmen	905
8.3.3 Entwicklungsmaßnahmen nach Vereinbarung	907
8.4 Überprüfen und Bewerten der Ergebnisse aus Maßnahmen der Personalentwicklung	908
8.4.1 Instrumente der Evaluierung	908
8.4.2 Förderung betrieblicher Umsetzungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Nachhaltigkeit	912
8.5 Beraten, Fördern und Unterstützen von Mitarbeitern hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung	912
8.5.1 Faktoren der beruflichen Entwicklung	912
8.5.2 Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung	914
Übungsteil	917
Lösungen	931
Literaturverzeichnis	953
Stichwortverzeichnis	959