

Inhaltsverzeichnis

Klausurentraining.....	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis.....	9

Aufgaben

1 Kommunikation und Kooperation	21
1.1 Kommunikation	21
1.1.1 Grundlagen der Kommunikation	21
01. Begriff Kommunikation	21
02. Ziele und Merkmale der Kommunikation	21
03. Sender-Empfänger-Modell	21
04. Aspekte einer Nachricht im Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun.....	21
05. Bedeutung der Beziehungsebene.....	22
06. Symmetrische Kommunikation, Einweg- und Zweipeg-Kommunikation, Feedback	22
07. Verbale und nonverbale Kommunikation	22
08. Übereinstimmung von verbaler und nonverbaler Kommunikation	22
09. Übereinstimmung von Reden und Handeln des Senders.....	22
10. Direktive und nondirektiven Gesprächsführung	22
11. Auswirkungen einer unzureichenden Kommunikation	23
1.1.2 Mitarbeitergespräche	23
01. Allgemeine Bewertungskriterien von erfolgreichen Mitarbeitergesprächen	23
02. Vorbereitung und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Gespräche.....	23
03. Phasen des Gesprächsablaufs	23
04. BAR-Regel	23
05. Fragetechniken	23
06. Aktives Zuhören	24
07. Reflexionstechnik.....	24
08. Lob, Anerkennung.....	24
09. Beschwerden und Kritik	24
10. Mitarbeiterbeschwerde.....	24
11. Beschwerde und Konflikt	24
12. Kritikgespräch „Im Versand“	25
13. Beurteilungsgespräch, Vorbereitung und Phasen.....	25
14. Gesprächsführung im Rahmen der Beurteilung.....	26
15. Beurteilungsgespräch	26
16. Mitarbeiterbeurteilung, Ziele und Aufgaben	27
17. Mitarbeiterbeurteilung (Vermischte Aufgabe).....	27
18. Probezeitbeurteilung	27
19. Rückkehrgespräch	28
20. Vorbereitung einer Besprechung	28

21. Konferenz- und Besprechungsregeln	28
22. Besprechung, Praxisfall „Keine Wortmeldung“	29
23. Besprechung (Analyse, Reflexion).....	29
24. Protokoll	29
1.2 Zusammenarbeit (Kooperation).....	30
1.2.1 Grundlagen der Psychologie und Soziologie	30
01. Begriff Kooperation	30
02. Zusammenhang von Lebenslauf, beruflicher Entwicklung und Persönlichkeit eines Menschen	30
03. Dimensionen der Persönlichkeit	30
04. Persönlichkeit und berufliche Entwicklung.....	30
05. Bereiche und Phasen menschlicher Entwicklung	30
06. Anlagen und Umwelteinflüsse.....	30
07. Begriffe „Lernen und soziales Lernen“	31
08. Sozialisation und Instinkt	31
09. Anlagen und Umwelteinflüsse.....	31
10. Verhaltensänderung (1)	31
11. Verhaltensänderung (2)	31
12. Verhaltensänderung (3)	31
13. Habitualisierung	32
14. Selbstwertgefühl und Abwehrmechanismen	32
15. Sozialisation und imitatives Lernen.....	32
16. Lernen im Sinne von Konditionieren	32
17. Gewohnheitsmäßiges Verhalten	32
1.2.2 Gruppensoziologie und gruppendynamische Prozesse	32
01. Soziale Gruppe (Definition).....	32
02. Soziale Gruppe (Gruppenarten).....	33
03. Begriff Team	33
04. Teamarbeit	33
05. Auswahl von Teammitgliedern	33
06. Bedeutung der Arbeitsgruppe für die betriebliche Leistungserstellung..	33
07. Gruppenarbeit (Chancen und Risiken)	34
08. Integration einer Gruppe, Rollen in der Gruppe.....	34
09. Informelle Gruppe und Clique	34
1.2.3 Grundsätze der Zusammenarbeit	34
01. Verhaltensregeln im Betrieb.....	34
02. Zusammenarbeit (Vermischte Aufgaben).....	35
1.2.4 Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen	35
01. Einsatz älterer Mitarbeiter und Jugendlicher.....	35
02. Führung älterer Mitarbeiter	35
03. Führung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	36
04. Führung behinderter Menschen.....	36
05. Entwicklungsfördernde und -hemmende Faktoren	36
06. Handlungsempfehlungen zur Führung jugendlicher Mitarbeiter	36
07. Zusammenarbeit von Frauen und Männern.....	36

1.2.5 Konfliktmanagement	37
01. Konfliktmanagement (Vermischte Aufgaben).....	37
02. Havard-Konzept	38
03. Sachkonflikt.....	38
04. Schwelende Konflikte, Folgen.....	38
05. Empfehlungen im Umgang mit Konflikten	38
06. Konfliktmanagement (1).....	38
07. Konfliktmanagement (2).....	39
08. Konflikte in der Kargen GmbH	39
09. Konfliktsignale	40
10. Überwindung von Widerständen der Mitarbeiter.....	41
11. Strategieansätze des Veränderungsmanagements	41
12. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des organisatorischen Wandels (1).....	41
13. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des organisatorischen Wandels (2).....	41
14. Lernende Organisation	41
2 Zielorientiertes Führen	43
01. Aufgaben der Personalführung und der Personalentwicklung	43
02. Delegation	43
03. Urlaubsplanung	43
04. Arbeitszeugnis	43
05. Führungsstil (Einflussfaktoren).....	43
06. Fall Familienunternehmen.....	44
07. Führungsgrundsätze, Führungsrichtlinien	44
08. Grid-Konzept	44
09. Rückdelegation.....	45
10. Führungsstile (1).....	45
11. Führungsstile (2).....	45
12. Führungsstile (3).....	46
13. Situatives Führen.....	46
14. Führungsmittel.....	47
15. Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe	47
16. Zielvereinbarung.....	47
17. Delegationsbereiche.....	48
18. Motivationsprobleme und Handlungsempfehlungen	48
19. Motivatoren, Hygienefaktoren (Herzberg)	48
20. Motivation (Maslow).....	49
21. Betriebsklima (1).....	49
22. Betriebsklima (2).....	49
23. Arbeitszufriedenheit.....	50
24. Stress	50
3 Mitarbeiterförderung	51
01. Personalentwicklung (Vermischte Aufgaben)	51
02. Förder- und Entwicklungsgespräche	51
03. Bildungsbedarfserhebung und -analyse (Qualifizierungsbedarf).....	51
04. Umsetzung von Qualifizierungsergebnissen	51
05. Umsetzung von Potenzialeinschätzungen.....	52
06. Mitarbeiterförderung	52
07. Potenzialbeurteilung	53

08. Arbeitsstrukturierung	53
09. Job-Rotation	53
10. Personalentwicklungsmethoden	53
11. Förderung von Nachwuchskräften.....	54
12. Nachfolgeplanung.....	54
13. Abteilungsübergreifende Qualifizierung.....	54
14. Auswahlkriterien	55
4 Ausbildung	57
4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	57
01. Ausbildung, Rahmenbedingungen (Vermischte Aufgaben).....	57
02. Jugendarbeitsschutzgesetz.....	57
03. Ausbildungsvertrag und Formvorschriften	57
4.2 Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)	57
01. Struktur der AEVO.....	57
02. Gliederung der Ausbilder-Eignungsprüfung	58
03. Novellierung der AEVO	58
4.3 Anforderungen an die Eignung der Ausbilder und Ausbilderinnen	58
01. Voraussetzungen der betrieblichen Ausbildung	58
02. Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung und der Förderung des Lernerfolgs	58
03. Aufgaben des Ausbilders, Delegation	58
4.4 Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung	58
01. Personen und Einrichtungen.....	58
02. Kooperation im Rahmen der Ausbildung.....	59
4.5 Ablauf der betrieblichen Ausbildung	59
01. Planung der betrieblichen Ausbildung.....	59
02. Ablaufdarstellung der betrieblichen Ausbildung	59
03. Individueller Ausbildungsplan.....	59
04. Einstellungsgespräche mit Ausbildungsplatzbewerbern	59
05. Beurteilungen für Auszubildende	59
06. Erfolgskontrollen in der Ausbildung.....	60
07. Beurteilungssysteme für Auszubildende	60
08. Ergänzende Bildungsmaßnahmen	60
09. Verbundausbildung	60
4.6 Prüfungsdurchführung	60
01. Prüfungsvorbereitung.....	60
02. Zulassung zur Abschlussprüfung	61
4.7 Unterweisung	61
01. Unterweisung und 4-Stufen-Methode	61

5 Moderation von Projektgruppen	63
01. Moderation (1).....	63
02. Moderation (2).....	63
03. Moderation (3).....	63
04. Beteiligung der Mitarbeiter.....	63
05. Teilautonome Gruppe.....	64
06. Zusammensetzung einer Projektgruppe.....	64
07. Entscheidungsfähigkeit von Gruppen.....	64
08. Förderung des Gruppenbildungsprozesses.....	65
09. Besondere Rollen in Gruppen und ihre Bedeutung für die Führungsarbeit.....	65
10. Projektteam: Zusammensetzung, Konflikte, Information.....	65
11. Formelle/informelle Gruppe, soziale Rolle, Normen, Teamsprecher.....	66
12. Informeller Führer, Gruppenstörungen, Regeln des Verhaltens sozialer Gruppen.....	66
13. Rollenverhalten in einer Gruppe.....	67
14. Projektgruppen: Auswahl der Teammitglieder, Kommunikationstechniken.....	67
15. Kickoff-Meeting, Ablauf.....	67
16. Ergonomische Arbeitsgestaltung.....	68
17. Kreativitätstechniken: Brainstorming, Methode 6-3-5.....	68
18. Kreativitätstechniken: Morphologischer Kasten.....	68
6 Präsentationstechniken einsetzen	69
6.1 Ziel und Gegenstand der Präsentation	69
01. Ziele der Präsentation.....	69
02. Präsentation: Ziele, Visualisierung, Diagrammformen.....	69
03. Gestaltungsregeln der Präsentation.....	69
04. Grafische Darstellung statistischer Ergebnisse.....	69
05. Präsentation: Visualisierung (1).....	70
06. Präsentation: Visualisierung (2).....	70
6.2 Voraussetzungen einer erfolgreichen Präsentation	71
01. Voraussetzungen.....	71
02. Sprech- und Redetechnik.....	71
6.3 Vorbereitung der Präsentation	71
01. Präsentation (Vermischte Aufgaben).....	71
02. Präsentation: Vorbereitung (1).....	72
03. Präsentation: Vorbereitung (2).....	72
6.4 Umsetzen der Präsentation	72
01. Improvisierte Präsentation.....	72
02. Präsentation und Kritikgespräch (Datenschutz).....	73

Lösungen

1 Kommunikation und Kooperation	77
1.1 Kommunikation	77
1.1.1 Grundlagen der Kommunikation	77
01. Begriff Kommunikation	77
02. Ziele und Merkmale der Kommunikation	77
03. Sender-Empfänger-Modell	78
04. Aspekte einer Nachricht im Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	78
05. Bedeutung der Beziehungsebene	79
06. Symmetrische Kommunikation, Einweg- und Zweiweg-Kommunikation, Feedback	80
07. Verbale und nonverbale Kommunikation	81
08. Übereinstimmung von verbaler und nonverbaler Kommunikation	82
09. Übereinstimmung von Reden und Handeln des Senders	84
10. Direktive und nondirektive Gesprächsführung	85
11. Auswirkungen einer unzureichenden Kommunikation	85
1.1.2 Mitarbeitergespräche	86
01. Allgemeine Bewertungskriterien von erfolgreichen Mitarbeitergesprächen	86
02. Vorbereitung und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Gespräche	87
03. Phasen des Gesprächsablaufs	87
04. BAR-Regel	88
05. Fragetechniken	88
06. Aktives Zuhören	89
07. Reflexionstechnik	89
08. Lob, Anerkennung	90
09. Beschwerden und Kritik	91
10. Mitarbeiterbeschwerde	92
11. Beschwerde und Konflikt	92
12. Kritikgespräch „Im Versand“	93
13. Beurteilungsgespräch, Vorbereitung und Phasen	94
14. Gesprächsführung im Rahmen der Beurteilung	95
15. Beurteilungsgespräch	97
16. Mitarbeiterbeurteilung, Ziele und Aufgaben	98
17. Mitarbeiterbeurteilung (Vermischte Aufgabe)	99
18. Probezeitbeurteilung	105
19. Rückkehrgespräch	106
20. Vorbereitung einer Besprechung	106
21. Konferenz- und Besprechungsregeln	106
22. Besprechung, Praxisfall „Keine Wortmeldung“	107
23. Besprechung (Analyse, Reflexion)	107
24. Protokoll	109

1.2 Zusammenarbeit (Kooperation)	111
1.2.1 Grundlagen der Psychologie und Soziologie	111
01. Begriff Kooperation	111
02. Zusammenhang von Lebenslauf, beruflicher Entwicklung und Persönlichkeit eines Menschen	111
03. Dimensionen der Persönlichkeit	112
04. Persönlichkeit und berufliche Entwicklung.....	113
05. Bereiche und Phasen menschlicher Entwicklung	113
06. Anlagen und Umwelteinflüsse.....	115
07. Begriffe „Lernen und soziales Lernen“	117
08. Sozialisation und Instinkt	117
09. Anlagen und Umwelteinflüsse.....	118
10. Verhaltensänderung (1)	118
11. Verhaltensänderung (2)	119
12. Verhaltensänderung (3)	120
13. Habitualisierung	120
14. Selbstwertgefühl und Abwehrmechanismen	120
15. Sozialisation und imitatives Lernen.....	121
16. Lernen im Sinne von Konditionieren	121
17. Gewohnheitsmäßiges Verhalten	121
1.2.2 Gruppensoziologie und gruppendynamische Prozesse	122
01. Soziale Gruppe (Definition).....	122
02. Soziale Gruppe (Gruppenarten).....	123
03. Begriff Team	124
04. Teamarbeit	125
05. Auswahl von Teammitgliedern	125
06. Bedeutung der Arbeitsgruppe für die betriebliche Leistungserstellung	125
07. Gruppenarbeit (Chancen und Risiken)	126
08. Integration einer Gruppe, Rollen in der Gruppe.....	127
09. Informelle Gruppe und Clique	128
1.2.3 Grundsätze der Zusammenarbeit	128
01. Verhaltensregeln im Betrieb.....	128
02. Zusammenarbeit (Vermischte Aufgaben).....	129
1.2.4 Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen	130
01. Einsatz älterer Mitarbeiter und Jugendlicher.....	130
02. Führung älterer Mitarbeiter	132
03. Führung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	133
04. Führung behinderter Menschen	134
05. Entwicklungsfördernde und -hemmende Faktoren	134
06. Handlungsempfehlungen zur Führung jugendlicher Mitarbeiter	135
07. Zusammenarbeit von Frauen und Männern.....	135
1.2.5 Konfliktmanagement	136
01. Konfliktmanagement (Vermischte Aufgaben).....	136
02. Havard-Konzept	140
03. Sachkonflikt.....	141

04. Schwelende Konflikte, Folgen.....	142
05. Empfehlungen im Umgang mit Konflikten.....	142
06. Konfliktmanagement (1).....	143
07. Konfliktmanagement (2).....	143
08. Konflikte in der Kargen GmbH.....	144
09. Konfliktsignale.....	146
10. Überwindung von Widerständen der Mitarbeiter.....	146
11. Strategieansätze des Veränderungsmanagements.....	147
12. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des organisatorischen Wandels (1).....	147
13. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des organisatorischen Wandels (2).....	148
14. Lernende Organisation.....	148
2 Zielorientiertes Führen.....	151
01. Aufgaben der Personalführung und der Personalentwicklung.....	151
02. Delegation.....	151
03. Urlaubsplanung.....	152
04. Arbeitszeugnis.....	152
05. Führungsstil (Einflussfaktoren).....	153
06. Fall Familienunternehmen.....	153
07. Führungsgrundsätze, Führungsrichtlinien.....	153
08. Grid-Konzept (Fallbeispiel).....	154
09. Rückdelegation.....	155
10. Führungsstile (1).....	155
11. Führungsstile (2).....	157
12. Führungsstile (3).....	157
13. Situatives Führen.....	157
14. Führungsmittel.....	158
15. Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe.....	159
16. Zielvereinbarung.....	159
17. Delegationsbereiche.....	160
18. Motivationsprobleme und Handlungsempfehlungen.....	160
19. Motivatoren, Hygienefaktoren (Herzberg).....	160
20. Motivation (Maslow).....	161
21. Betriebsklima (1).....	163
22. Betriebsklima (2).....	163
23. Arbeitszufriedenheit.....	163
24. Stress.....	164
3 Mitarbeiterförderung.....	169
01. Personalentwicklung (Vermischte Aufgaben).....	169
02. Förder- und Entwicklungsgespräche.....	174
03. Bildungsbedarfserhebung und -analyse (Qualifizierungsbedarf).....	175
04. Umsetzung von Qualifizierungsergebnissen.....	175
05. Umsetzung von Potenzialeinschätzungen.....	176
06. Mitarbeiterförderung.....	178
07. Potenzialbeurteilung.....	178
08. Arbeitsstrukturierung.....	179
09. Job-Rotation.....	179
10. Personalentwicklungsmethoden.....	180
11. Förderung von Nachwuchskräften.....	180

12. Nachfolgeplanung.....	181
13. Abteilungsübergreifende Qualifizierung.....	182
14. Auswahlkriterien	182
4 Ausbildung.....	183
4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	183
01. Ausbildung, Rahmenbedingungen (Vermischte Aufgaben).....	183
02. Jugendarbeitsschutzgesetz.....	185
03. Ausbildungsvertrag und Formvorschriften	185
4.2 Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO).....	186
01. Struktur der AEVO.....	186
02. Gliederung der Ausbilder-Eignungsprüfung	186
03. Novellierung der AEVO	188
4.3 Anforderungen an die Eignung der Ausbilder und Ausbilderinnen.....	189
01. Voraussetzungen der betrieblichen Ausbildung	189
02. Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung und der Förderung des Lernerfolgs	190
03. Aufgaben des Ausbilders, Delegation	190
4.4 Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung	190
01. Personen und Einrichtungen.....	190
02. Kooperation im Rahmen der Ausbildung.....	191
4.5 Ablauf der betrieblichen Ausbildung	192
01. Planung der betrieblichen Ausbildung.....	192
02. Ablaufdarstellung der betrieblichen Ausbildung	193
03. Individueller Ausbildungsplan.....	194
04. Einstellungsgespräche mit Ausbildungsplatzbewerbern	195
05. Beurteilungen für Auszubildende	196
06. Erfolgskontrollen in der Ausbildung.....	197
07. Beurteilungssysteme für Auszubildende	197
08. Ergänzende Bildungsmaßnahmen	199
09. Verbundausbildung	199
4.6 Prüfungsdurchführung	200
01. Prüfungsvorbereitung.....	200
02. Zulassung zur Abschlussprüfung	201
4.7 Unterweisung	202
01. Unterweisung und 4-Stufen-Methode	202
5 Moderation von Projektgruppen.....	205
01. Moderation (1).....	205
02. Moderation (2).....	207
03. Moderation (3).....	207
04. Beteiligung der Mitarbeiter.....	207

05. Teilautonome Gruppe	208
06. Zusammensetzung einer Projektgruppe.....	208
07. Entscheidungsfähigkeit von Gruppen.....	210
08. Förderung des Gruppenbildungsprozesses	212
09. Besondere Rollen in Gruppen und ihre Bedeutung für die Führungsarbeit	212
10. Projektteam: Zusammensetzung, Konflikte, Information	213
11. Formelle/informelle Gruppe, soziale Rolle, Normen, Teamsprecher	213
12. Informeller Führer, Gruppenstörungen, Regeln des Verhaltens sozialer Gruppen	215
13. Rollenverhalten in einer Gruppe.....	215
14. Projektgruppen: Auswahl der Teammitglieder, Kommunikationstechniken	216
15. Kickoff-Meeting, Ablauf.....	217
16. Ergonomische Arbeitsgestaltung.....	218
17. Kreativitätstechniken: Brainstorming, Methode 6-3-5.....	218
18. Kreativitätstechniken: Morphologischer Kasten.....	219
6 Präsentationstechniken einsetzen.....	221
6.1 Ziel und Gegenstand der Präsentation.....	221
01. Ziele der Präsentation	221
02. Präsentation: Ziele, Visualisierung, Diagrammformen	221
03. Gestaltungsregeln der Präsentation.....	222
04. Grafische Darstellung statistischer Ergebnisse.....	224
05. Präsentation: Visualisierung (1)	227
06. Präsentation: Visualisierung (2)	228
6.2 Voraussetzungen einer erfolgreichen Präsentation.....	229
01. Voraussetzungen	229
02. Sprech- und Redetechnik.....	230
6.3 Vorbereitung der Präsentation.....	232
01. Präsentation (Vermischte Aufgaben).....	232
02. Präsentation: Vorbereitung (1)	235
03. Präsentation: Vorbereitung (2)	236
6.4 Umsetzen der Präsentation.....	238
01. Improvisierte Präsentation	238
02. Präsentation und Kritikgespräch (Datenschutz).....	239
Glossar	241
Literaturhinweise	255
Stichwortverzeichnis	257