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 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 54
1.2.1 Zusammenhänge zwischen Beschaffung, Produktion, Distribution und Entsorgung 54
1.2.1.1 Bedeutung von Teilprozessen für den Gesamtprozess 56
1.2.1.2 Ableitung von Zielen für die Teilprozesse im Unternehmen 62
1.2.2 Prozesspartner als Beteiligte 63
1.2.2.1 Interne Partner 63
1.2.2.2 Externe Partner 66
1.2.2.3 Zusammenwirken der Prozesspartner im Wertschöpfungsprozess 69
1.3 Berücksichtigen von Unternehmenszielen, Marktbedingungen und Kundenbedürfnissen 70
1.3.1 Operative Ziele der Logistik 70
1.3.1.1 Anpassung der Logistik an Marktbedingungen und Kundenanforderungen 70
1.3.1.2 Anpassung an betriebliche Vorgaben 74
1.4 Erarbeiten, Analysieren und Präsentieren von Ablaufkonzepten und des Informationsflusses für den eigenen Verantwortungsbereich 80
1.4.1 Rahmenbedingungen 80
1.4.2 Entwicklung von alternativen Lösungskonzepten 82
1.4.2.1 Methoden der Ideenfindung 82
1.4.2.2 Darstellungsformen 85
1.4.3 Beurteilung der Lösungskonzepte 89
1.4.4 Präsentation der Ergebnisse 94

Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/1240415087

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

1.5 Mitwirken bei Kapazitätsplanungen 95
1.5.1 Planung technischer Kapazitäten 95
1.5.1.1 Anforderungen der eigenen Leistungserstellung 97
1.5.1.2 Voraussetzungen für den Einsatz technischer Anlagen und Geräte 98
1.5.2 Planung der Personalkapazitäten 100
1.5.2.1 Einsatz von vorhandenem Personal und Fremdpersonal 100
1.5.2.2 Qualifikation der Mitarbeiter 102
1.6 Mitwirken bei der Erarbeitung von Leistungsvorgaben für und der Auswahl von Geräten, Anlagen und Dienstleistungen 103
1.6.1 Technische Anlagen und Geräte 103
1.6.2 Dienstleistungen 104

2. Leistungserstellung 109
2.1 Organisieren des Wareneingangs und Veranlassung der Reklamationsbearbeitung 109
2.1.1 Organisation des Wareneingangs 109
2.1.1.1 Planung des Wareneingangs 110
2.1.1.2 Arbeitsmittel 114
2.1.1.3 Informations- und Warenfluss 115
2.1.2 Warenannahme 124
2.1.2.1 Anlieferung 125
2.1.2.2 Bearbeitung der Begleitpapiere 126
2.1.2.3 Lieferant/Überbringer 130
2.1.2.4 Entladung 130
2.1.2.5 Empfangsbestätigung 131
2.1.2.6 Dokumentation von Transportschäden 131
2.1.3 Warenkontrolle 133
2.1.3.1 Prüfverfahren 133
2.1.3.2 Umfang der Kontrolle 136
2.1.3.3 Dokumentierung 137
2.1.4 Reklamationsprozess 138
2.1.5 Kennzahlen im Wareneingang 143
2.2 Steuern und Überwachen der Einlagerung und der Warenpflege 144
2.2.1 Einlagerung 144
2.2.1.1 Grundlagen 144
2.2.1.2 Organisation der Lagerung 151
2.2.1.3 Lagerstrategien 155
2.2.1.4 Arbeiten bei der Einlagerung 157
2.2.2 Lagerhaltung 159
2.2.2.1 Lagerarten 159
2.2.2.2 Lagertechnik 167

2.2.2.3 Lagergeräte 176
2.2.3 Warenpflege 177
2.2.3.1 Einflüsse auf die Güter 177
2.2.3.2 Inventur 178
2.2.4 Lagerung besonderer Güter 182
2.3 Organisieren der Kommissionierung und auftragsbezogener Leistungen 184
2.3.1 Kommissioniersysteme 184
2.3.1.1 Informationsflusssystem 184
2.3.1.2 Materialflusssystem 189
2.3.1.3 Organisationssystem 193
2.3.2 Kommissionierzeiten 198
2.3.2.1 Elemente 198
2.3.2.2 Optimierungsmöglichkeiten 201
2.3.3 Produktivitätskennzahlen 202
2.3.3.1 Kommissionierleistung 203
2.3.3.2 Fehlerquote 204
2.3.3.3 Kommissionierkosten 205
2.3.3.4 Weitere Kennzahlen 207
2.4 Auswählen der Versandart und Festlegung der Verpackung 208
2.4.1 Vorgaben und Rahmenbedingungen 208
2.4.1.1 Vorgaben 208
2.4.1.2 Fachbegriffe der Verkehrswirtschaft 212
2.4.2 Versandart 214
2.4.2.1 Transportweg/Verkehrsweg 214
2.4.2.2 Wahl des Verkehrsträgers 215
2.4.3 Verpackung 217
2.4.3.1 Funktionen der Verpackung 217
2.4.3.2 Beanspruchung der Verpackung 219
2.4.3.3 Arten und Eigenschaften von Packstoffen 222
2.4.3.4 Arten und Eigenschaften von Packmitteln (Ladehilfsmitteln) 224
2.4.3.5 Arten und Eigenschaften von Packhilfsmitteln 235
2.4.3.6 Auswahl der Verpackung 236
2.5 Organisieren des innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Transports einschließlich der Dokumente 241
2.5.1 Organisation des innerbetrieblichen Transports 241
2.5.1.1 Materialflussplanung 242
2.5.1.2 Durchführung des innerbetrieblichen Transports 245
2.5.1.3 Gefahren beim innerbetrieblichen Transport 254
2.5.2 Organisation des außerbetrieblichen Transports 257
2.5.2.1 Regelungen für den Transport besonderer Güter 258

2.5.2.2 Auswahl der Verkehrsträger 260
2.5.2.3 Bildung von Lade- und Transporteinheiten 261
2.5.2.4 Bereitstellung von Ladeeinheiten 262
2.5.2.5 Tourenplanung 263
2.6 Organisieren des Güterumschlags 277
2.6.1 Varianten des Umschlags 277
2.6.1.1 Güterumschlag direkt von einem Verkehrsmittel auf ein anderes 280
2.6.1.2 Güterumschlag mit Unterbringung in Zwischenlagern 282
2.6.1.3 Besonderheiten der verschiedenen Verkehrsträger beim Umschlag 282
2.6.2 Umschlagleistung 297
2.6.2.1 Leistungs- und Qualitätskennzahlen 297
2.6.2.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität und Qualität von Umschlagprozessen 298
2.7 Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen 300
2.7.1 Wareneingang und Reklamationsbearbeitung 300
2.7.1.1 Wareneingang 300
2.7.1.2 Reklamation 302
2.7.1.3 Mess-, Wiege-, Förder- und Umschlageinrichtungen 304
2.7.2 Einlagerung und Warenpflege 304
2.7.2.1 Vorschriften und Empfehlungen bei der Lagerung 304
2.7.2.2 Vorschriften für besondere Güterarten und die Warenpflege 309
2.7.2.3 Gesetzliche Regelungen zur Bestandserfassung und -bewertung 313
2.7.3 Vertragliche Bedingungen bei Kommissionierung und auftragsbezogener Leistungserstellung 315
2.7.4 Versandart und Verpackung 316
2.7.4.1 Rechtliche Grundlagen für den Versand 316
2.7.4.2 Rechtliche und fachliche Vorgaben zur Verpackung 329
2.7.5 Transport 331
2.7.5.1 Rechtliche und fachliche Vorgaben für den innerbetrieblichen Transport 331
2.7.5.2 Rechtliche und technische Vorschriften für den außerbetrieblichen Transport 335
2.7.5.3 Bestimmungen für das Laden, Stauen und Sichern 337
2.7.6 Rahmenbedingungen für den Güterumschlag 339
2.7.6.1 Güterumschlag von Hand 339
2.7.6.2 Technische Vorgaben für Umschlageinrichtungen 343

2.7.7 Grundlegende Bestimmungen aus Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien und Regeln 346
2.7.7.1 Gesetzliche Rechte und Pflichten aus verschiedenen Verträgen 349
2.7.7.2 Vertragliche Regelungen 357
2.7.7.3 Vorschriften beim Gefahrguttransport 359
2.7.7.4 Zollvorschriften 368
2.7.7.5 Rechtliche Bedingungen für die Entsorgung 377

3. Prozesssteuerung und -optimierung 381
3.1 Umsetzen von geplanten logistischen Prozessen 381
3.1.1 Grundlagen 381
3.1.2 Hauptprozesse 384
3.1.3 Übergreifende Prozesse 386
3.1.4 Primärprozesse 387
3.1.5 Sekundärprozesse 388
3.1.6 Umsetzung 391
3.1.6.1 Strategieentwicklung 391
3.1.6.2 PDCA-Zyklus 402
3.1.6.3 Prozesslebenszyklus 403
3.1.6.4 Abweichungsmanagement 404
3.1.6.5 Änderungsmanagement 405
3.2 Ermitteln und Überwachen von Prozessdaten und Ableiten von Maßnahmen 407
3.2.1 Ermittlung 407
3.2.1.1 Datenarten 408
3.2.1.2 Sammlung anfallender Daten 410
3.2.1.3 Generieren von Kennzahlen 410
3.2.2 Überwachung 411
3.2.3 Ableitung von Maßnahmen 412
3.2.3.1 Bedarfsermittlung 413
3.2.3.2 Verbrauchsermittlung 426
3.2.3.3 Bestandsstrategien 428
3.2.3.4 Bestandserfassung 432
3.2.3.5 Bestandsbewertung 433
3.2.3.6 Bestellmenge 436
3.2.3.7 Bestellstrategien 440
3.2.3.8 Produktionsplanung 441
3.2.3.9 Produktionssteuerung 447

3.3 Sicherstellen der Verfügbarkeit von Anlagen, Betriebs- und Hilfsmitteln 452
3.3.1 Betriebsmitteleinsatzplanung 453
3.3.1.1 Verkettung und Zusammenspiel von Anlagen und Betriebsmitteln 453
3.3.1.2 Gebrauchs- und Verbrauchsmaterialplanung und -verwaltung 455
3.3.1.3 Festlegung von Notfallstrategien 455
3.3.2 Sicherung der technischen Einsatzbereitschaft 456
3.3.2.1 Zusammenarbeit mit Herstellern und Lieferanten 456
3.3.2.2 Zusammenarbeit mit Aufsichtseinrichtungen 457
3.3.2.3 Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen 459
3.4 Erhalten der Betriebsbereitschaft von Anlagen und Geräten und Überwachen von Wartungs- und Prüfintervallen 461
3.4.1 Maßnahmen zur Erhaltung der Betriebsbereitschaft 461
3.4.1.1 Betriebsbegehungen 461
3.4.1.2 Regelmäßige Wartungsarbeiten 465
3.4.1.3 Inspektion von Betriebsanlagen 467
3.4.1.4 Instandsetzung und Verbesserung 468
3.4.1.5 Instandhaltungsstrategien 468
3.4.2 Auswirkung von Störungen auf den Betriebsablauf 470
3.4.3 Überwachung von Wartungs- und Prüfintervallen 472
3.4.4 Zusammenarbeit mit Berufsgenossenschaften, Aufsichtsbehörden und Überwachungsvereinen 474
3.5 Sicherstellen von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen 474
3.5.1 Kommunikation und Abstimmung innerhalb des Unternehmens 474
3.5.1.1 Unternehmensführung 475
3.5.1.2 Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen 477
3.5.2 Unternehmensübergreifende Kommunikation und Abstimmung 479
3.6 Nutzen von Informations- und Kommunikationssystemen 482
3.6.1 Betriebliche Informations- und Übertragungssysteme 482
3.6.1.1 Datenorganisation 482
3.6.1.2 Nutzung von Datawarehousesystemen 484
3.6.1.3 Vernetzungstechnik 486
3.6.1.4 Besonderheiten und Definition von Anforderungen im Lagerbereich 487
3.6.1.5 Möglichkeiten zur Integration von Anwendungssystemen 489
3.6.2 Anforderungen an die Softwareergonomie 489
3.6.3 Anwendungssysteme 491
3.6.3.1 Integration 491
3.6.3.2 Anforderungen aus Logistiksicht 493

3.6.4 IT-Sicherheitsmanagement 500
3.6.4.1 Datenschutz 500
3.6.4.2 Gefahren für IT-Systeme 501
3.6.4.3 Datensicherheit 501
3.6.5 E-Commerce 503

B. Betriebliche Organisation und Kostenwesen

4. Betriebliches Kostenwesen und Logistikcontrolling 505
4.1 Planen, Erfassen, Analysieren und Bewerten der arbeitsbereichsbezogenen Kosten 505
4.1.1 Plankostenrechnung als Teil der kostenbezogenen Unternehmensplanung 508
4.1.1.1 Ziele und Aufgaben der Plankostenrechnung 508
4.1.1.2 Planung der arbeitsbereichsbezogenen Kosten der Leistungserstellung 511
4.1.2 Methoden der Kostenerfassung 513
4.1.2.1 Erfassung nach Einsatzfaktoren 513
4.1.2.2 Erfassung nach betrieblicher Funktion 519
4.1.2.3 Erfassung nach der Menge 519
4.1.2.4 Erfassung nach Art der Verrechnung 520
4.1.2.5 Erfassung nach der Beschäftigung 521
4.1.2.6 Erfassung nach dem Zeitpunkt der Entstehung 524
4.1.3 Ablauf der Kostenrechnung 525
4.1.3.1 Kostenarten 525
4.1.3.2 Kostenstellenrechnung 526
4.1.3.3 Maschinenstundensatzrechnung 535
4.1.4 Kalkulationsverfahren und ihre Anwendungsbereiche 537
4.1.4.1 Zuschlagskalkulation 538
4.1.4.2 Kalkulation mit Äquivalenzziffern 542
4.1.4.3 Divisionskalkulation 544
4.1.4.4 Deckungsbeitragsrechnung 545
4.1.5 Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer) 551
4.2 Übernahme und Einhalten zugeteilter Budgets 551
4.2.1 Strategische und operative Budgetierung 553
4.2.2 Arten der Budgetierung 554
4.2.3 Permanente Budgetkontrolle 556
4.2.3.1 Ermittlung von Abweichungen 556
4.2.3.2 Ergebnisfeststellung und Abweichungsanalyse 558
4.2.4 Maßnahmen zur Budgeteinhaltung 559

4.3 Beeinflussen der Kosten insbesondere unter Berücksichtigung der Prozessoptimierung 560
4.3.1 Prozessmanagement 560
4.3.1.1 Prozessanalyse 562
4.3.1.2 Prozessverbesserung 564
4.3.2 Prozesskostenrechnung 565
4.3.2.1 Zerlegung der Kostenstellen in Teilprozesse 567
4.3.2.2 Ermittlung der Prozessgrößen 568
4.3.2.3 Ermittlung der Prozesskosten 569
4.3.2.4 Verdichtung der Prozesse 570
4.3.2.5 Prozessorientierte Kalkulation 571
4.3.3 Vorgabe von Zielkosten für Prozesse 571
4.4 Hinwirken auf kostenbewusstes Handeln der Mitarbeiter 572
4.4.1 Kostenbeeinflussende Faktoren 572
4.4.2 Einbeziehung der Mitarbeiter in die Kostenbewertung und Kostenverantwortung 575
4.4.2.1 Information der Mitarbeiter über die Kostenstruktur 575
4.4.2.2 Problemanalyse und Benchmarking 576
4.4.2.3 Gemeinsame Erarbeitung von Lösungsvorschlägen 577
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 578
4.5.1 Logistikkennzahlen 578
4.5.1.1 Basiskennzahlen 581
4.5.1.2 Produktivitätskennzahlen 584
4.5.1.3 Wirtschaftlichkeitskennzahlen 587
4.5.1.4 Qualitätskennzahlen 591
4.5.2 Auswahl und Berechnung von Logistikkennzahlen zur Prozessoptimierung 595
4.5.2.1 Anwendungsbereiche und Auswahlkriterien von Logistikkennzahlen 595
4.5.2.2 Festlegung und Berechnung der relevanten Logistikkennzahlen 595
4.6 Vorbereiten arbeitsbereichsbezogener kostenrelevanter Entscheidungen 598
4.6.1 Analysen 598
4.6.2 Ableitung von Handlungsalternativen für die Leistungserstellung 600
4.6.3 Entscheidungsvorlagen und Konzepte 602
4.6.4 Präsentation von Vorschlägen und Dokumentation von Entscheidungen 603

5. Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz 607
5.1 Überprüfen und Gewährleisten der Arbeitssicherheit, des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes im Betrieb 607
5.1.1 Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz 607
5.1.1.1 Funktionen und Aufgaben 611
5.1.1.2 Gefährdungsermittlung 618
5.1.2 Gesundheitsschutz 622
5.1.2.1 Berufskrankheiten 622
5.1.2.2 Funktionen und Aufgaben 624
5.1.2.3 Arbeitsmedizinische Vorsorge 627
5.1.3 Umweltschutz 628
5.1.3.1 Funktionen und Aufgaben 629
5.1.3.2 Umweltbelastungen 631
5.2 Fördern des Bewusstseins der Mitarbeiter bezüglich der Arbeitssicherheit und des betrieblichen Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes 636
5.2.1 Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz 636
5.2.1.1 Volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung 636
5.2.1.2 Gefahrenpotenziale im betrieblichen Ablauf 637
5.2.2 Maßnahmen und Hilfsmittel zur Förderung des Mitarbeiterbewusstseins 638
5.3 Planen und Durchführen von Unterweisungen in der Arbeitssicherheit sowie im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz 645
5.3.1 Konzepte für Unterweisungen 646
5.3.2 Durchführung der Unterweisung 647
5.3.3 Dokumentation 649
5.4 Überwachen der Lagerung von und des Umgangs mit umweltbelastenden und gesundheitsgefährdenden Stoffen 649
5.4.1 Eigenschaften von Gefahrstoffen und Gefahrstoffkataster 650
5.4.2 Kontrolle der baulichen, technischen und persönlichen Schutzmaßnahmen 657
5.4.3 Gesetze und Vorschriften 658
5.4.4 Besondere Hinweise für die Entsorgung von Gefahrstoffen 661
5.5 Planen, Vorschlagen, Einleiten und Überprüfen von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit sowie zur Reduzierung und Vermeidung von Unfällen und von Umwelt- und Gesundheitsbelastungen 663
5.5.1 Arbeitsspezifische Maßnahmen aufgrund erkennbarer Unfallursachen sowie Umwelt- und Gesundheitsbelastungen 663
5.5.2 Maßnahmen im Bereich des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes 664
5.5.3 Persönliche Schutzausrüstung 666
5.5.4 Medizinische Vorsorgeuntersuchungen 668

5.5.5 Brand- und Explosionsschutz 670
5.5.5.1 Vorbeugende Maßnahmen 671
5.5.5.2 Verhalten im Brandfall 673

6. Qualitätsmanagement 675
6.1 Berücksichtigen des Einflusses des Qualitätsmanagementsystems auf das Unternehmen 675
6.1.1 Bedeutung, Funktion und Aufgaben von Qualitätsmanagementsystemen 678
6.1.1.1 Entwicklung der Qualitätsmanagementsysteme 678
6.1.1.2 Qualitätsmanagement als betriebliche Notwendigkeit 686
6.1.1.3 Entwicklungsstand im Qualitätsmanagement 689
6.1.1.4 Missverständnisse beim Qualitätsmanagement 691
6.1.2 Arten von Audits im Qualitätsmanagement 692
6.1.2.1 Unterschiede zwischen externen und internen Audits 693
6.1.2.2 Audits als Hilfe zur Leistungsverbesserung 694
6.1.2.3 Zertifizierung 695
6.1.3 Steuerung und Lenkung der Prozesse durch das Qualitätsmanagementsystem 696
6.2 Fördern des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter 699
6.2.1 Förderung des Qualitätsbewusstseins 699
6.2.1.1 Merkmale qualitätsbewussten Handelns 701
6.2.1.2 Anreizsysteme 701
6.2.2 Formen der Mitarbeiterbeteiligung als Maßnahme der Qualitätsverbesserung 703
6.3 Anwendung von Methoden zur Sicherung und Verbesserung der Qualität 706
6.3.1 Werkzeuge und Methoden im Qualitätsmanagement 707
6.3.2 Statistische Methoden im Qualitätsmanagement 716
6.3.2.1 Vorteile und Grenzen 718
6.3.2.2 Beschreibende und beurteilende Statistik 719
6.3.2.3 Elemente zur Prozesslenkung und Produktüberwachung 719
6.3.3 Verteilungen und Verteilungsfunktionen qualitativer und quantitativer Merkmale 721
6.4 Kontinuierliches Umsetzen der Qualitätsmanagementziele durch Planen, Sichern und Lenken von qualitätswirksamen Maßnahmen 724
6.4.1 Erhebung und Verarbeitung qualitätsbezogener Daten 726
6.4.2 Lenkung qualitätswirksamer Maßnahmen 729
6.4.3 Sicherung der Qualitätsmanagementziele durch Qualifizierungen 731
6.4.3.1 Ermittlung des Qualifikationsbedarfs 731
6.4.3.2 Planung, Durchführung und Evaluierung von Qualifizierungsmaßnahmen 732
6.4.3.3 Dokumentation 734

C. Führung und Personal

7. Personalführung 735

7.1 Ermitteln und Bestimmen des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs unter Berücksichtigung technischer und organisatorischer Veränderungen 735

7.1.1 Quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung 735

7.1.1.1 Bestimmungsfaktoren für den Personalbedarf 735

7.1.1.2 Personalstruktur 736

7.1.2 Methoden der Bedarfsermittlung 738

7.2 Auswahl und Einsatz der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer persönlichen und fachlichen Eignung sowie der betrieblichen Anforderungen 747

7.2.1 Verfahren und Instrumente der Bewerberauswahl 747

7.2.1.1 Grundlagen 747

7.2.1.2 Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen 753

7.2.1.3 Testverfahren 757

7.2.1.4 Vorstellungsgespräch 758

7.2.1.5 Assessment-Center 761

7.2.1.6 Sonstige Auswahlinstrumente 762

7.2.2 Einsatz der Mitarbeiter 764

7.2.2.1 Betriebliche Anforderungen und Mitarbeiterinteressen 764

7.2.2.2 Lösungsmöglichkeiten von Interessenkonflikten 765

7.2.2.3 Vorbereitung und Einführung 766

7.3 Erstellen von Anforderungsprofilen, Stellenplanungen und -beschreibungen sowie von Funktionsbeschreibungen 768

7.3.1 Anforderungsprofile 768

7.3.2 Stellenplanung und -beschreibung 773

7.3.3 Funktionsbeschreibung 777

7.3.4 Bedeutung von Stellen- und Funktionsbeschreibungen 778

7.4 Delegieren von Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung 780

7.4.1 Delegation als Führungsaufgabe und als Entwicklungsmöglichkeit des Mitarbeiters 780

7.4.2 Prozess- und Ergebniskontrolle 785

7.5 Fördern der Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft 786

7.5.1 Bedingungen der Kommunikation und Kooperation im Betrieb 786

7.5.1.1 Grundlagen 786

7.5.1.2 Verbale und nonverbale Kommunikation 789

7.5.1.3 Fördernde und hemmende Betriebsstrukturen 790

7.5.1.4 Störungen im Kommunikationsprozess 791

7.5.2 Optimierung der Kommunikation und Kooperation im Betrieb 791
7.5.2.1 Maßnahmen 791
7.5.2.2 Gesprächsführung als Mittel zur Förderung der Kooperation und Kommunikation 793
7.6 Anwendung von Führungsmethoden und -mitteln zur Bewältigung betrieblicher Aufgaben und zum Lösen von Problemen und Konflikten 797
7.6.1 Führungsmethoden und -mittel 800
7.6.1.1 Motivation 801
7.6.1.2 Führungsstil 804
7.6.1.3 Führungskonzepte 809
7.6.1.4 Partizipation 813
7.6.1.5 Probleme im Führungsverhalten und deren Verbesserung 814
7.6.2 Konfliktmanagement 814
7.7 Beteiligung der Mitarbeiter am kontinuierlichen Verbesserungsprozess 818
7.7.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 818
7.7.2 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen 821
7.8 Einrichten, Moderieren und Steuern von Arbeits- und Projektgruppen 822
7.8.1 Einrichtung von Arbeits- und Projektgruppen 822
7.8.1.1 Gruppen 822
7.8.1.2 Projekte 826
7.8.2 Moderation von Arbeits- und Projektgruppen 827
7.8.2.1 Moderation als Methode 827
7.8.2.2 Vorbereitung der Moderation 828
7.8.2.3 Nachbereitung einer Moderation 831
7.8.3 Phasen der Steuerung von Arbeits- und Projektgruppen 831
7.8.3.1 Strukturierung 832
7.8.3.2 Durchführung 835
7.8.3.3 Überprüfung 835
7.9 Berücksichtigen der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen beim Einsatz von Fremdpersonal und Fremdfirmen 836
7.9.1 Rechte und Pflichten beider Vertragspartner 836
7.9.1.1 Vertragsarten 836
7.9.1.2 Anweisungsbefugnisse 840
7.9.2 Einbindung in den Einsatzbetrieb 841
7.9.3 Leistungserstellung 842

8. Personalentwicklung 845
8.1 Festlegung von Personalentwicklungszielen 845
8.1.1 Ziele der Personalentwicklung 845
8.1.2 Personalentwicklungsbedarf 845
8.1.3 Kategorien für den Qualifizierungserfolg 850
8.1.4 Bewertungskriterien 857

8.2 Durchführung von Potenzialeinschätzungen nach vorgegebenen Kriterien und unter Anwendung entsprechender Instrumente und Methoden 858
8.2.1 Potenzialeinschätzung als Baustein des Personalentwicklungskonzepts 858
8.2.2 Instrumente und Methoden 860
8.3 Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs und Veranlassen von Umsetzungsmaßnahmen 865
8.3.1 Bedarfsermittlung im Hinblick auf die Unternehmensziele 865
8.3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung 867
8.3.2.1 Interne oder externe Durchführung 867
8.3.2.2 Individuelle oder standardisierte Durchführung 869
8.3.2.3 Einzelne Maßnahmen 870
8.3.2.4 Unterstützende interne Maßnahmen 878
8.3.2.5 Priorisieren der Qualifizierungsmaßnahmen 879
8.3.3 Entwicklungsmaßnahmen nach Vereinbarung 881
8.4 Überprüfen und Bewerten der Ergebnisse aus Maßnahmen der Personalentwicklung 882
8.4.1 Instrumente der Evaluierung 882
8.4.2 Förderung betrieblicher Umsetzungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Nachhaltigkeit 886
8.5 Beraten, Fördern und Unterstützen von Mitarbeitern hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung 886
8.5.1 Faktoren der beruflichen Entwicklung 886
8.5.2 Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung 888

Übungsteil 891
Lösungen 905
Literaturverzeichnis 927
Stichwortverzeichnis 933