

Kontrollfragen zu Kapitel 1 (Einstieg)

1. Skizzieren Sie in wenigen Sätzen den marktwirtschaftlichen Hintergrund menschlicher Arbeit.

- Idee des Tauschens: menschliche Arbeit gegen eine Gegenleistung (z.B. Lohn)
- Arbeitsmarkt mit Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage
- Voraussetzung: wechselseitige Akzeptanz von Leistung und Gegenleistung
- Folie 7 + 8

2. Von älteren Menschen hört man bisweilen Aussagen wie „Die Jugend von heute ist das Arbeiten nicht mehr gewohnt“. Was führt ältere Menschen zu dieser Aussage? Welche Rolle spielt der Wertewandel dabei?

- Von früher meist schwerer körperlicher Arbeit zur heutigen geistigen Arbeit
- Früher: Selbstzwang u. -kontrolle Heute: Selbstentfaltung
- Folie 12

3. Beschreiben Sie mit Worten die wichtigsten demografischen Tendenzen in Deutschland. Welche Konsequenzen sind für den Arbeitsmarkt der Zukunft zu erwarten?

- Menschen werden immer älter, Geburten werden weniger
- Immer mehr alte Menschen stehen dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung
- Konsequenz: Fachkräftemangel
- Lange Personalsuche (hemmt wirtschaftliche Tätigkeiten)
- Grund: Lücke zwischen Qualifikation und Ansprüchen
- Weiterbildung gewinnt an Bedeutung
- Folie 14, 19, 20

4. Stellen Sie sich vor, ein Personalsachbearbeiter, der in den 50er Jahren lebt, macht einen Zeitsprung ins Heute und besucht eine Personalabteilung in einem modernen Unternehmen. Wie hat sich das Aufgabenspektrum dieser Personalabteilung im Vergleich zu den 50er Jahren wohl verändert?

- 50er Jahre: reine Personalverwaltung - heute: Personalmanagement
- 50er Jahre: Bürokratisierung - heute: Virtualisierung
- Folie 21

5. Welche Anforderungen stehen Personalbereiche eines Unternehmens heute gegenüber?

- Kundenorientierung: Präsenz, dezentral, wenig Ansprechpartner
- Effizienz: einfach u. wirkungsvoll organisieren, möglichst wenig „Struktur“
- Flexibilität: an Veränderungen leicht anpassen, keine starre Struktur
- Reaktionsschnelligkeit: eng an betreuten Bereich angebunden, unmittelbarer Informationsfluss
- Folie 23

Kontrollfragen zu Kapitel 2 (Personalplanung)

1. Übungsaufgabe:

Für die Ermittlung von Personalbedarf findet in der Praxis oft die sog. Stellenplanmethode Anwendung. Dabei wird der Bruttobedarf direkt aus den für die Zukunft fortschreibenden Stellenplänen und Stellenbeschreibungen abgeleitet.

Wesentliches Hilfsmittel hier zu sind die Organisations- und Stellenpläne als schaubildliche Darstellung der bestehenden oder geplanten betrieblichen Organisationen mit sämtlichen Stellen einer Abteilung und deren Bezeichnungen bis in die untersten Hierarchieebenen. Wesentliche Merkmale wie z.B. Aufgaben, Kompetenzen, Über- u. Unterstellungsverhältnisse, Anforderungen werden ebenso festgehalten.

Welche Schritte sollte eine praktische Ermittlung des Personalbedarfs nach der Stellenmethode umfassen?

1. Überprüfung bzw. Aufstellung des gegenwärtigen Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungsplans
2. Schätzung qualitativer und quantitativer Veränderungen der Stellen anhand des aktuellen Stellenplans durch Vorgesetzte
3. Aufstellung des künftigen Organisations- und Stellenplans
4. Mit Hilfe der Prognose der Entwicklung des Personalbestandes wird der künftige Stellenplan aufgestellt

In welchen Bereichen erscheint ihre Anwendung sinnvoll?

- Anwendung in den Bereichen, in denen die Beschäftigung von Arbeitskräften unabhängig von der Ausbringungsmenge ist

Welche Voraussetzung für den Einsatz einer Methode gibt es?

- regelmäßige Erstellung, Überprüfung und Fortentwicklung von Stellenbeschreibungen

⇒ Exkurs Stellenplanmethode

2. Erläutern Sie anhand von Beispielen die Notwendigkeit von Personalplanung.

-

3. Erläutern Sie die Begriffe qualitative und quantitative Personalplanung.

- qualitativ: Analyse von vorhandenen und benötigten Mitarbeiterpotentialen, ihre derzeitige und künftige erforderliche Verteilung und die gezielte Entwicklung der vorhandenen personellen Ressourcen
- quantitativ: Personalbedarf
 - Rosenkranzformel (Exkurs)

$\text{Personalbedarf} = \frac{\sum x_n t_n}{T} * \text{NVZ} + \frac{T^*}{T} x \frac{\text{NVZ}}{\text{TVZ}}$	<p>T: Arbeitszeit t_n: Zeitdauer Geschäftsfall T*: Abteilungsarbeitszeit für Nebentätigkeiten x_n: Anzahl Geschäftsfälle NVZ: notwendiger Verteilzeitfaktor TVZ: tatsächlicher Verteilzeitfaktor N: Zahl der Arbeitnehmer</p>
$\text{NVZ} = \frac{(1 + \text{Erholungszuschlag}) \times (1 + \text{Nebenarbeitszuschlag})}{(1 - \text{Fehlzeitenabschlag})}$	
$\text{TVZ} = \frac{N \times T - T^*}{\sum x_n t_n}$	

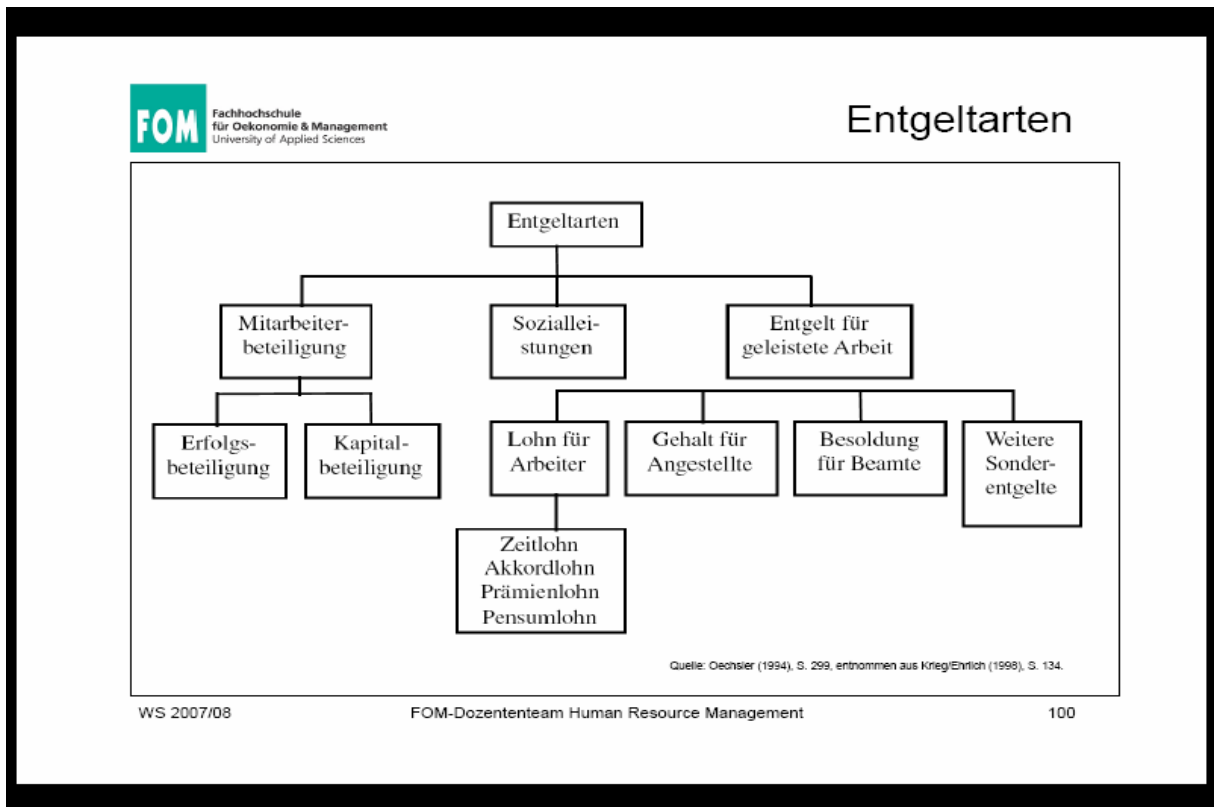
4. Erläutern sie anhand von Beispielen, inwiefern Personalplanung ein wichtiger Teil der strategischen Unternehmensplanung darstellt.

- Strategische Fragen:
 - Organisation noch zeitgemäß???
 - Rüstung für künftige Anforderungen???
 - Innovation und Flexibilität???
 - Instrumente und Arbeitsmethoden zur Unterstützung???

- Beispiele:
 - Veränderung Führungskultur / Einführung neuer Führungsprinzipien
 - Erhöhung von Marktanteilen oder Flächenproduktivität
- Folien 36+37
- 5. Auf welche Betrachtungsfelder bezieht sich Personal-Controlling?**
 - Produktionsstätten: Organisation und Personal des Personalbereichs
 - Produkte: Qualität und Kosten der Leistung des Personalbereichs
 - Kosten/Nutzen
 - Produktionsverfahren: Arbeitsweise, Instrumente der Personalarbeit, Innovationen
 - Kundenbeziehungen: Kundenbedarf, Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung, Marketing
 - Folie 50+51
- 6. „Menschen kann man nicht in Zahlen fassen.“ Diskutieren Sie aus Sicht eines Personalcontrollers diese Aussage.**

Kontrollfragen zu Kapitel 3 (Personalentlohnung)

1. Welche Entgeltarten gibt es?



2. Akkordlohnsysteme werden heute nur noch in speziellen Wirtschafts- und Produktionsbereichen eingesetzt. Nennen Sie Beispiele, wo Akkordlohnsysteme sinnvoll erscheinen! Mit welchen Nachteilen ist zu rechnen?

- Akkordlohn kann für Tätigkeiten gezahlt werden, bei denen
 - die Arbeitsleistung mengenmäßig messbar ist und von einem einzelnen Arbeitnehmer (Einzelakkord) oder einer Gruppe von Arbeitnehmern (Gruppenakkord) direkt zugerechnet werden kann
 - der Arbeitsablauf genau festliegt
 - der Arbeitnehmer das Arbeitstempo beeinflussen kann.
- Nachteile:
 - Gefahr der Überbeanspruchung von Mensch und Maschine
 - umfangreiche Vorarbeiten zur Ermittlung der Vorgabezeiten
 - Gefahr von Qualitätsminderung
 - Höherer Krankenstand
 - Einkommenschwankungen
 - Eine höhere Akkordleistung zieht anschließend Lohnsenkungen pro Stück nach sich
- Quelle Wikipedia.de

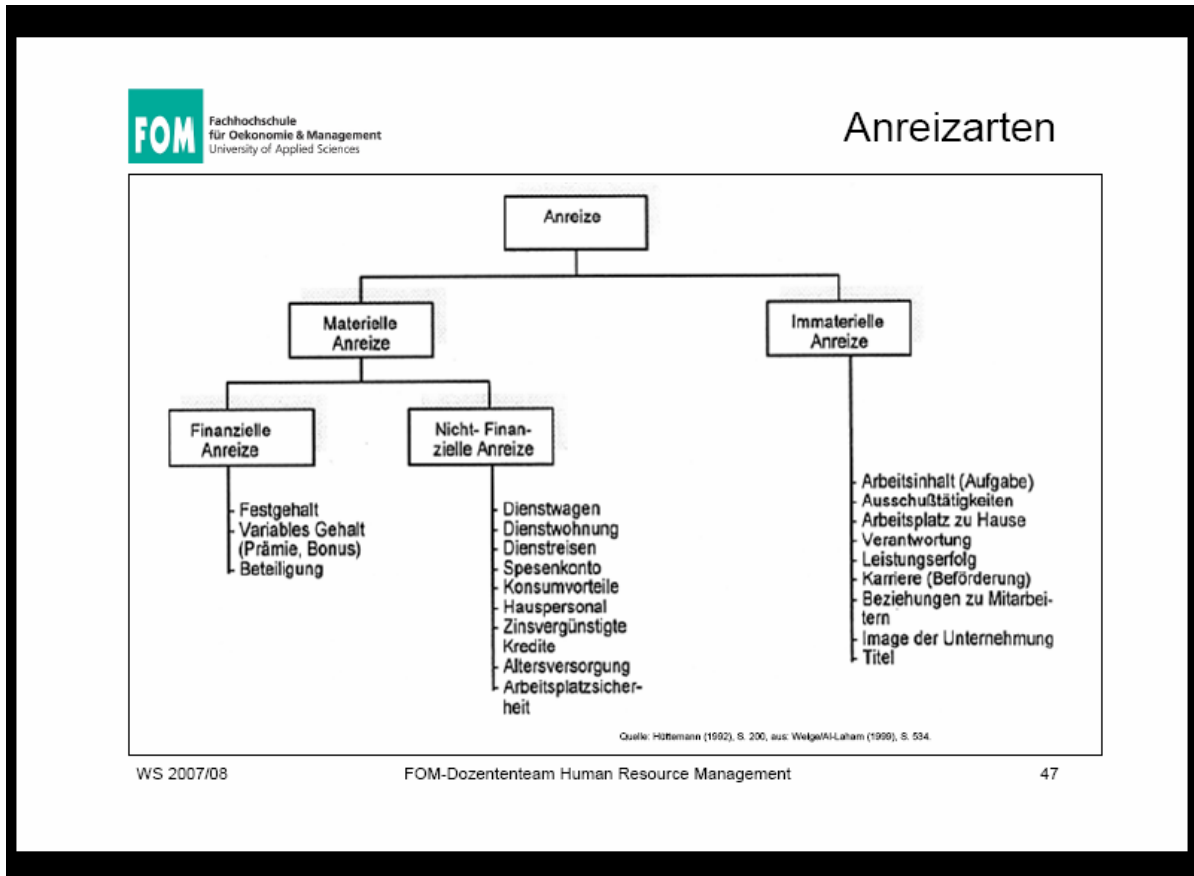
3. Skizzieren Sie die Grundidee und Gestaltungselemente von Cafeteria-Systemen! Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit deren Einsatz?

- Hierbei erhält der Mitarbeiter je nach Position eine gewisse Summe zur Verfügung, die er für Sozialleistungen innerhalb des Cafeteria-Systems frei ausgeben kann. Das Angebot wird dabei durch das Unternehmen bestimmt. Dazu können Direkte Leistungen gehören wie Unfallversicherung, Direktversicherung, Pensionsplan, Arbeitgeberdarlehen, Sachleistungen wie Kinderbetreuung, Sportprogramme, Weiterbildung.
- Vorteil des Systems ist die individuelle Anpassungsmöglichkeit an persönliche Bedürfnisse für den Arbeitnehmer
- Nachteil sind Einschränkungen aus der Steuergesetzgebung (geldwerter Vorteil).
- Ziel: Attraktive Anreize ohne Vergütungserhöhung
 - Folie 9 + Wikipedia.de

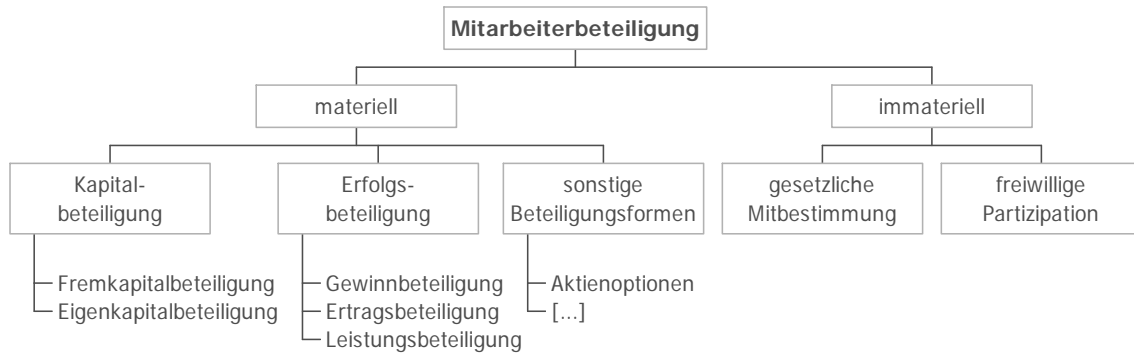
4. Was meint Herzberg damit, wenn er Geld als Hygienefaktor bezeichnet? Welche Konsequenzen hat dies für den Einsatz von Lohnanreizen als Motivation?

- Unter Hygienefaktoren versteht Herzberg Faktoren, die die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen. Häufig werden diese Faktoren gar nicht bemerkt bzw. als selbstverständlich betrachtet. Sind sie aber nicht vorhanden, empfindet man dies als Mangel. Zu den Hygienefaktoren zählen insbesondere Entlohnung und Gehalt.
- d.h. dass eine Motivation nur mit Lohnanreizen nicht wirkt, die Mitarbeiter zwar keine Beschwerden haben, aber sich auch schlecht motivieren lassen (Söldner-Mentalität)
 - Folie 13, 15, 16 Wikipedia.de

5. Welche Art der materiellen Mitarbeiterbeteiligungen gibt es? Nennen Sie auch den jeweils damit verbundenen Effekt.



6. Ein neu gegründetes Unternehmen benötigt dringend Eigenkapital. Der Geschäftsführer überlegt, ob er Kapitalbeteiligungen für seine Mitarbeiter einführen soll und fragt Sie um Rat. Zeigen Sie ihm Möglichkeiten, Vor- und Nachteile auf!



- Vorteile:
 - Eigenkapitalbeteiligung: Stärkung des Eigenkapitalbasis, Liquidität; Stärker Position gegenüber Fremdkapitalgebern
 - Fremdkapitalbeteiligung: Stärkung des Eigenkapitalbasis, Liquidität
 - Erfolgsbeteiligung: Flexibilisierung der Personalkosten
- Nachteile:
 - Eigenkapitalbeteiligung: Mitentscheidungsrecht; Kontroll- und Informationsrecht
 - Fremdkapitalbeteiligung: Abhängigkeit von Mitarbeitern bei Kündigung des Darlehns
 - Erfolgsbeteiligung: Reichweite der Flexibilisierung ist begrenzt; Aufteilung Gewinn vs. Gesellschafteranteil
- Folie 23-38

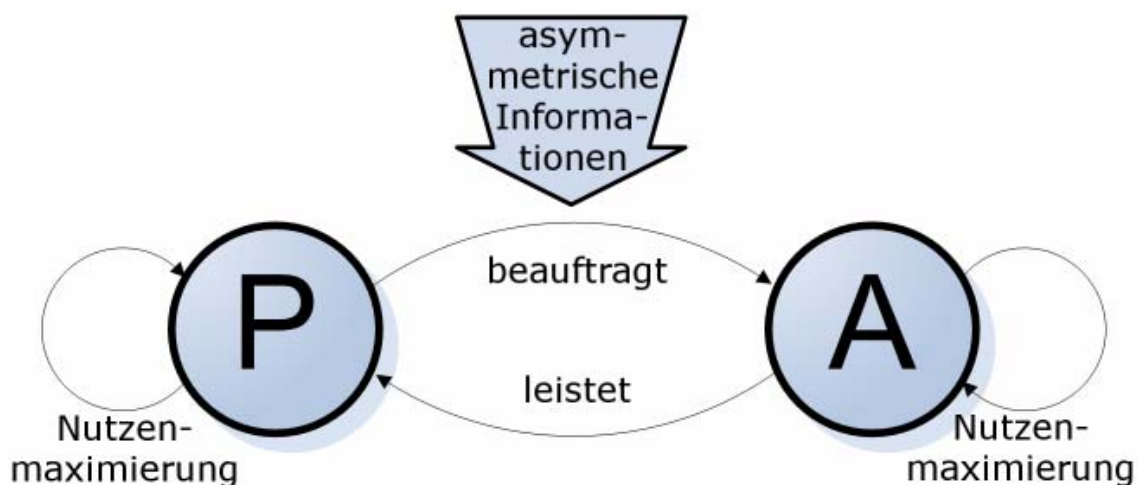
Kontrollfragen zu Kapitel 4 (Personalbeschaffung)

1. Skizzieren Sie Akerlof Modell des „market of lemons“ und den Prozess der adversen Selektion. Inwieweit sind diese Überlegungen auf den Arbeitsmarkt übertragbar?

- Auf einem Markt für Gebrauchtwagen werden sowohl gute ("Plums") als auch schlechte Autos ("Lemons") angeboten. Die Information über die Qualität der Fahrzeuge ist allerdings asymmetrisch verteilt. Nur der Verkäufer kann gute Autos von "Lemons" unterscheiden. Da der Käufer also keinen Unterschied zwischen guten und schlechten Modellen feststellen kann, wird er einen Erwartungswert für die Qualität bilden, der zwischen guter und schlechter Qualität liegt. Er ist nur bereit, einen Preis zu bezahlen, der zwischen dem für gute und dem für schlechte Qualität liegt (wir gehen vom Mittelwert aus). Die Käufer sind damit nur einen niedrigeren Preis zu zahlen bereit, als sie für einen guten Wagen zahlen würden. Allerdings haben Anbieter guter Autos (also von Autos, deren Qualität bzw. Preis über dem Mittelwert liegt) unter diesen Voraussetzungen wenig Anreiz, ihre Fahrzeuge zu verkaufen. Für Verkäufer von "Lemons" ist der Verkauf jedoch attraktiv, da die Qualität bzw. der Preis der von ihnen angebotenen Autos unterhalb des Mittelwertes des Käufers liegt. Damit werden systematisch die Anbieter guter Gebrauchtwagen aus dem Markt gedrängt, so dass am Ende nur noch schlechte Gebrauchtwagen angeboten werden.
- Auf dem Arbeitsmarkt kann es passieren, dass es auch hier einen Mittelwert gibt. Der Arbeitnehmer ist dann nur bereit einen gewissen Lohn zu zahlen. Somit sind Arbeitnehmer, deren Lohnvorstellungen über dem Mittelwert liegen, nicht mehr bereit für den Lohn zu arbeiten und verschwinden von dem Markt und es tritt der gleiche Effekt wie auf dem Gebrauchtwagenmarkt auf. Am Ende sind nur noch schlecht qualifizierte Arbeitskräfte auf dem Markt
- Wikipedia.de

2. Was versteht man unter Signaling? Geben Sie Beispiele an.

- Signaling, oder auch Prinzipal-Agent-Theorie bietet ein Modell, um das Handeln von Menschen in einer Hierarchie zu erklären, aber trifft auch generelle Aussagen zur Gestaltung von Verträgen (explizit und implizit).
- Ein Beispiel ist das Arbeitsverhältnis, in dem der Arbeitnehmer (*Agent*) besser weiß, mit welchem Einsatz er für seinen Arbeitgeber (*Prinzipal*) arbeitet. Die Prinzipal-Agent-Theorie versucht Auswege aus diesen Konflikten zu finden, um den wirtschaftlichen Gesamtnutzen aller Beteiligten zu maximieren. Im Beispiel des Arbeitnehmers kann der Arbeitgeber also entweder die Arbeit des Angestellten überwachen oder ihn erfolgsabhängig entlohnen, um den Interessenkonflikt der Vertragspartner zu entschärfen (*interest alignment*). Eine weitere Alternative wäre, bei Vertragsverletzung mit dem Verlust der Arbeit zu drohen. Bauunternehmer werden oft über eine Schuldverschreibung an die vertraglichen Vereinbarungen gebunden.
- Wikipedia.de + Exkurs Informationsasymmetrie



3. Welche Funktion hat die Stellenbeschreibung und welche Inhalte sollten sie haben?

- Dient der Information des Stelleninhabers über seine Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, organisatorische Einordnung, Kommunikationsbeziehung, Stellvertretung
- Angaben für den Personalplaner über Anforderungsarten und Anforderungshöhen der Stelle
- Folie 42+43

4. Schildern Sie Vor- und Nachteile einer internen Personalbeschaffung!

- Vorteile:
 - Mitarbeiter ist bekannt (z.B. Verhalten, Fähigkeiten, Leistungsvermögen)
 - Mitarbeiter verfügt über Betriebswissen
 - Freie Stelle kann schnell besetzt werden
 - Motivation der Mitarbeiter durch Aufstiegschancen
 - Nachteile:
 - Begrenzte Auswahlmöglichkeiten
 - Gefahr der Betriebsblindheit
 - Kollegiale Bindung erschweren häufig strukturelle Änderungen
 - Problem des Neubedarfs wird nicht gelöst.
- Buch: Sicher zum Industriekaufmann

5. Was versteht man unter Personalmarketing? Welche Ziele werden damit verfolgt?

- Unter Personalmarketing versteht man die Marktorientierung in der Personalwirtschaft
- Zum Personalmarketing zählen vor allen Personalmarktforschung und Personalbeschaffung
- Ziele: Langfristige Sicherung der Versorgung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern
- Folie 48-63 + Sicher zum Industriekaufmann

6. Welche Funktionen hat ein Vorstellungsgespräch im Personalbeschaffungsprozess?

- Persönlicher Eindruck vom Bewerber erhalten
- Ermittlung fehlender Informationen zum Leistungsstand und zur Einsatzfähigkeit
- Vergleich schriftlicher und mündlicher Aussage
- Integrations-/Kommunikationsfähigkeit
- Erwartungen und Ziele des Bewerbers herausfinden
- Korrektur unrealistischer Erwartungen
- Folie 66

7. Welche Gründe führen Unternehmen zur Durchführung von Personalfreisetzungsmaßnahmen? Wann ist eine Personalfreisetzung aufgrund konjunktureller Schwankungen ökonomisch sinnvoll?

- Reduzierung einer Personalüberdeckung
- Gründe: Konjunkturell, Strukturell, Saisonal, Technologisch, Managementfehler, Strategische Neuorientierung, Stilllegung, Standortverlagerung, Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation
- Kostenreduzierung auf mittel- und langfristiger Sicht umstritten
- Alternative 1: Reduktion freiwilliger Leistungen, Einfrieren oder Kürzen von Vergütungsbestandteilen
- Alternative 2: Aufbau von Flexibilitätspotenzial
- Folie 72-80

Kontrollaufgaben zu Kapitel 5 (Personalausbildung und -entwicklung)

1. Skizzieren Sie aus einer ökonomischen Perspektive das Verhältnis zwischen Auszubildenden und ausbildendem Unternehmen!

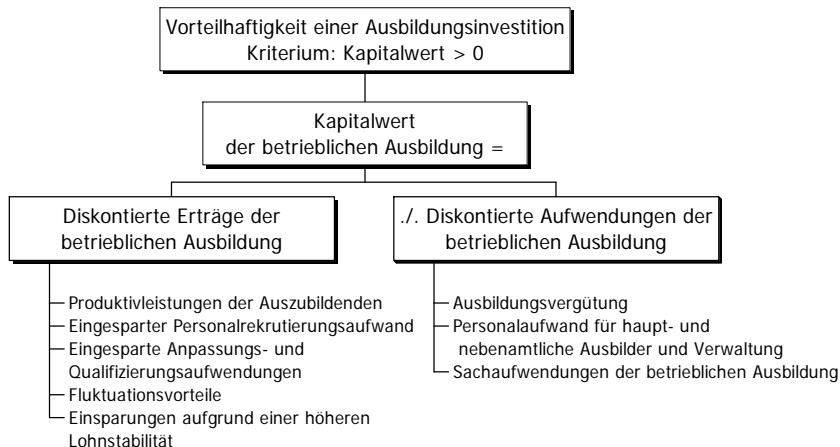
- Betriebliche Ausbildung als Humankapitalinvestition
- Grundlage der betrieblichen Personalentwicklung
- Folie 2

2. Was bedeutet duales Ausbildungssystem?

- Zwei Lehrorte: Berufsschule (theoretisches Wissen) + Betrieb (praktisches Wissen und Anwenden)
- Folie 4

3. Welche Gründe bewegen Unternehmen, sich an der betrieblichen Ausbildung zu beteiligen?

- Deckung des Arbeitsbedarfs im Unternehmen
- Personalrekrutierung
- „billige“ Arbeitskräfte
- Verbesserung des Betriebsklimas durch junge Mitarbeiter
- Kapazitätspuffer



- Folie 5-8

4. Was versteht man unter Personalentwicklung und was sind ihre Ziele?

- Umfasst alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsleistung und Qualifikation von Mitarbeitern
- Dazu zählt:
 - Ständige berufliche Weiterbildung der Mitarbeiter
 - Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
 - Laufbahnplanung
 - Planung des betrieblichen Nachwuch
 - Durchführung von Trainee-Programmen
- Unternehmensziele:
 - Leistungsverbesserung
 - Sicherung des Mitarbeiterbestandes
 - Befriedigung des Bildungsbedürfnisses
 - Ausgleich konträrer Interessen
 - Erfüllung individueller Mitarbeiterwünsche
- Mitarbeiterziele:
 - Eignungs- und neigungsgerechte Aufgabenzuweisung
 - Verbesserte Selbstverwirklichungschancen
 - Persönlichkeitsentfaltung
 - Neue Aufgaben, aber Vermeidung von Überforderung
 - Erhöhung Prestige, Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen
- Folie 12-14 + Sicher zum Industriekaufmann

5. Warum ist eine kontinuierliche Personalentwicklung für ein Unternehmen so wichtig?

- Zukünftige Qualifikationsbedarf wird rechtzeitig erkannt
- Frühzeitige Einleitung von Qualifikationsmaßnahmen
- Engpassvermeidung aufgrund mangelhafter Qualifizierung
- Bessere Bedarfsabstimmung des Qualifikationsangebotes
- Erkennung bestehender Qualifikationsdefizite
- Steigerung der Produktivität
- Folie 17

6. Nennen Sie Kompetenzen und Qualifikationselemente als Objekte der Personalentwicklung und Beispiele für diese!

- Kompetenzen:
 - o Fachkompetenzen: Breiten- u. Tiefenwissen für die fachliche Bewältigung der Arbeitsaufgaben
 - o Methodenkompetenzen: Fähigkeiten, zu analysieren, Konzepte zu entwickeln, zu entscheiden und zu steuern
 - o Sozialkompetenzen: Fähigkeit, in Gruppen unterschiedlicher Sozialstruktur (Alter, Herkunft, Hierarchie) effektiv zu agieren, sach- und personen-bezogene Konflikte zu lösen
- Qualifikationselemente:
 - o Sensomotorisch: Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Koordination zwischen Sinnesorganen und Motorik
 - o Kognitive: Verstehen von Zusammenhängen und Regeln, analytisches und systematisches Denken und Bewerten
 - o Affektiv-motivationale: Motive, Einstellungen, Werte
- Folie 21+22

7. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sollten aufeinander abgestimmt sein, so die (fast) einstimmige Lehrbuchmeinung. Nennen Sie praktische Beispiele, die für die Richtigkeit dieser Meinung sprechen!

- Organisationsentwicklung:
 - o Erfolgreiche Unternehmen müssen sich auf die ständig sich verändernden Marktgegebenheiten einstellen. Dies hat Auswirkungen auf Organisationsstrukturen, Wertschöpfungsprozesse, Kommunikation und das Verhalten jedes Einzelnen.
- Personalentwicklung
 - o Personalentwicklung ist eng verzahnt mit Organisationsentwicklung, in untrennbarem Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung. Personalentwicklung umfasst die Verbesserung der Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie der Motivation der Mitarbeiter, und zwar durch vorausschauende und systematische Förderung und Qualifizierung.
- lme.ag

Kontrollfragen zu Kapitel 6 und 7 (Personalbeurteilung / -führung / -kooperation)

1. Warum neigen Menschen dazu andere Menschen zu typisieren?

- Es ist normal, Menschen, die uns begegnen, in eine Kategorie einzusortieren. Das geschieht unbewusst, um für uns klarzumachen, was das wohl für einer/eine ist.
- Unsicherheit, da Informationsasymmetrie
- Exkurs Persönlichkeitsmodelle

2. Welchen Nutzen haben Persönlichkeitstests in der Führungskräfteentwicklung?

- Betriebswirtschaftlicher/unternehmerischer Erfolg
- Effektive/effiziente Führungsarbeit; geschickte Personalauswahl....
- Bewusstsein für andere Menschen im Umfeld
- Bewusstsein der eigenen Persönlichkeit
 - Führen durch Persönlichkeit
- Exkurs Persönlichkeitsmodelle

3. Versuchen Sie den Begriff der Führung zu definieren. Warum fällt es schwer eine allgemeingültige Definition zu finden?

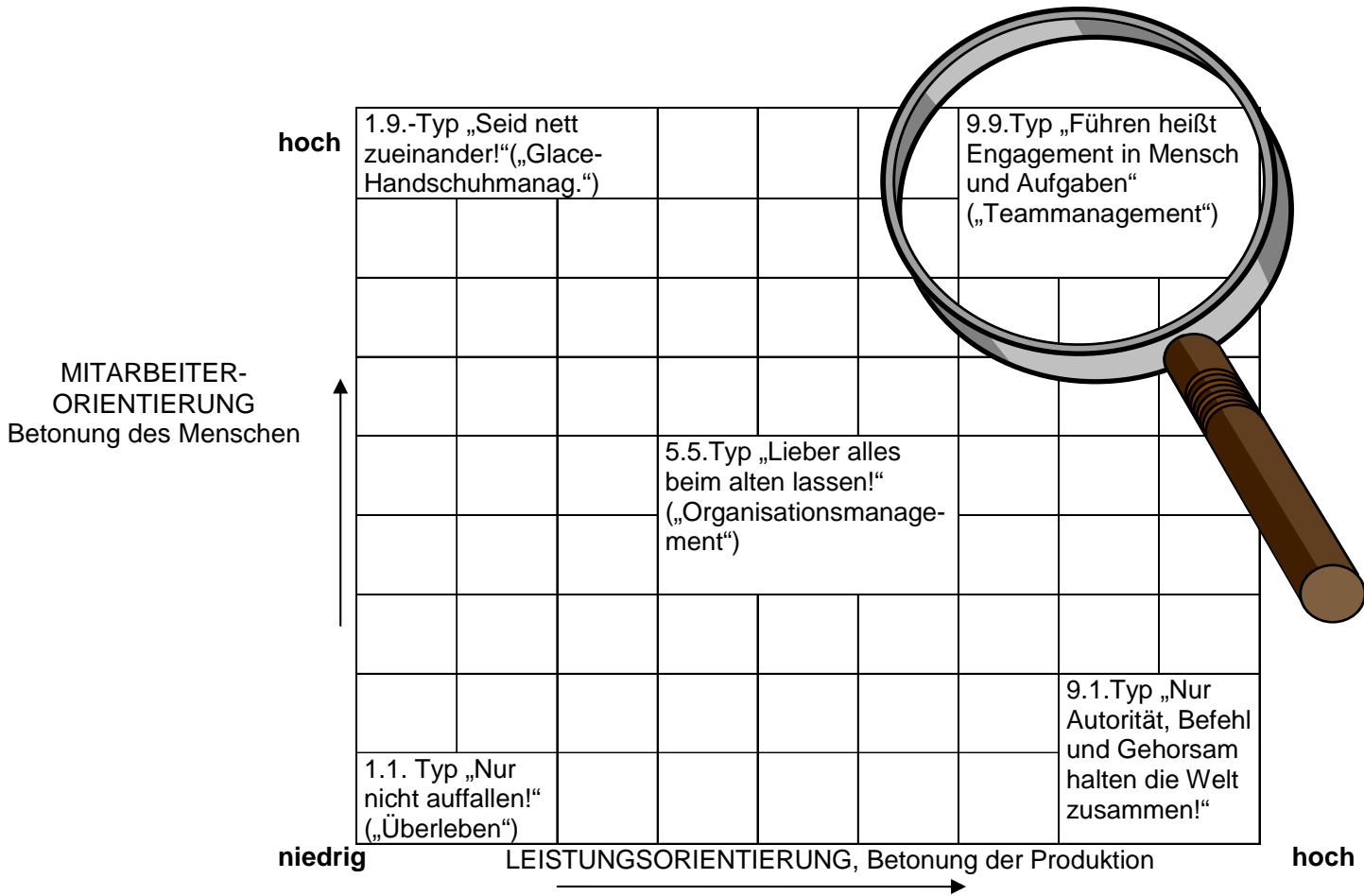
- Personalführung ist die Beeinflussung von Personen und deren Verhalten.
- Personalführung wird verstanden als zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Arbeitssituation.
- Personalführung ist der Versuch, steuernd und richtungweisend auf das Verhalten von sich selbst und von andern Menschen einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.
- Personalführung ist die Gestaltung des Zusammenwirkens von Führungskräften und Mitarbeitern, um Ziele in gemeinsamer Arbeit zu erreichen und Aufgaben zu bewältigen.
- Eine allgemeine Definition zu finden ist schwer, da es verschiedene Ansichten über Führung gibt

4. Was zeichnet „gute“ Führung aus?

- Leistung und Wachstum der Gruppe oder Organisation
- Bereitschaft, Herausforderungen und Krise anzugehen
- Zufriedenheit mit Führer
- Mitarbeitereinsatz für Gruppenziele
- Psychologisches Wohlbefinden und Entwicklung der Mitarbeiter
- Stuserhalt des Führers
- Aufstiegsmöglichkeiten des Führers
- Folie 99

5. Beschreiben Sie das Managerial Grid-Modell von Black und Moutn.

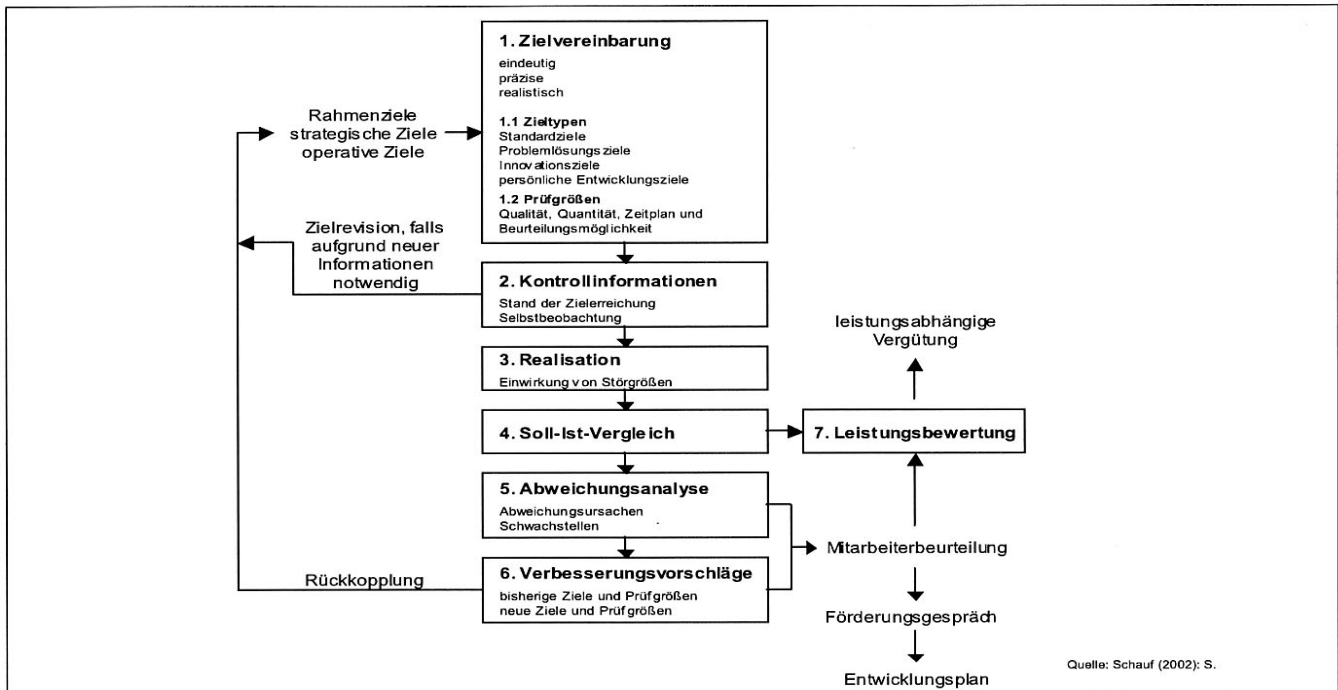
- Das Grid-Modell wurde von Robert Blake und Jane Mouton entwickelt und stellt ein sechsstufiges Modell zur Entwicklung von Organisationen dar. Das Programm startet mit einer Verbesserung von individuellen Führungsfähigkeiten. Dann werden Gruppenprozesse einbezogen und verbessert bevor auch die Interaktionen zwischen den Gruppen fokussiert werden sollen. Letztlich schließt sich eine Phase mit Bezug auf unternehmensweite Verbesserungsstrategien an bevor eine Evaluationsphase startet, die eine Bilanz zu ziehen erlaubt und Perspektiven für die Zukunft aufzeigt. Der Gesamtprozess kann 3-6 Jahre lang dauern.



6. Was versteht man unter Zielvereinbarungen? Können sie als Führungsinstrument eingesetzt werden?

- Als Zielvereinbarung werden Ziele bezeichnet, die zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern bzw. zwischen Vorgesetztem und Teams vereinbart werden

Management-by-Objectives



7. Skizzieren Sie die Phasen der Entstehung eines funktionierenden Teames!

- Voraussetzungen :
 - Klare Regeln bzgl. Kompetenzen
 - Eindeutige, nachvollziehbare und realistische Zielsetzungen und ein Weg, wie dieses Ziel erreicht werden soll. (Änderungen möglich!)
 - Führung wird durch Führungspersonen aktiv betrieben (kein Verstecken hinter dem Team)
 - Sinnvolle und akzeptierte Hierarchien
 - Vertrauen in die fachliche Qualifikation anderer Teamkollegen
- Kennen lernen / Orientierung
 - Die Mitglieder finden in ihrer eigenen Wahrnehmung die eigene Position und die der anderen Teammitglieder im „Spiegel der Gruppe“
- Nahkampfphase / Festlegen der Rollen
 - Die Mitglieder setzen sich auseinander und verteilen unbewusst Rollen. (Auch die Rolle des/der Führers/Führerin!)
- Organisierungsphase
 - Erste Erfahrungen mit der Leistungsfähigkeit der Gruppenmitglieder führen zur Aufgabenverteilung und Respekt vor den Fähigkeiten der Einzelnen.
- Verschmelzungsphase
 - Weitere Erfahrungen führen zur Manifestation der prinzipiellen Aufgabenverteilung in der Gruppe