



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für informationstechnische
und kommunikationstechnische
Berufe

IT-Tabellenbuch

- B** Der Betrieb und sein Umfeld, Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation, Arbeitsmethoden und Informationsquellen
- G** Mathematische Grundlagen, Digitaltechnik, physikalische Grundlagen, elektrotechnische Grundlagen
- I** PC-Baugruppen, Bussysteme und Anschlusstechnik, Datenträger, Karten und Geräte, Ergonomie, Betriebssysteme
- A** Projektmanagement, Programm-Entwicklung, Programm-Anwendungen
- N** Grundlagen der Netze, Netz-Praxis, Übertragungstechnik, weitere Netze
- M** Marktbeziehungen und Kundenbeziehungen
- Ö** Netze, Leitungen, Internet, Service an IT-Systemen
- R** Rechnungswesen und Controlling

3. Auflage

Bearbeitet von Lehrern und Ingenieuren an beruflichen Schulen, berufspädagogischen Seminaren, Fachhochschulen und in Betrieben (siehe Rückseite)

Ihre Meinung interessiert uns!

Teilen Sie uns bitte Ihre Verbesserungsvorschläge, Ihre Kritik aber auch Ihre Zustimmung zum Buch mit.

Schreiben Sie uns an die E-Mail-Adresse: lektorat@europa-lehrmittel.de

Die Autoren und der Verlag Europa-Lehrmittel
Sommer 2011

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 37019

Autoren des IT-Tabellenbuchs:

Elmar Dehler	Studiendirektor	Ulm
Bernhard Grimm	Oberstudienrat	Sindelfingen, Leonberg
Hermann Münch	Studiendirektor	Stuttgart
Bernd Schiemann	Dipl.-Ing.	Stuttgart
Hubert Troßmann	Studiendirektor	Ulm
Heike Vogler	Dipl.-Ing., Oberstudienrätin	Leutkirch

Leitung des Arbeitskreises und Lektorat:

Bernd Schiemann, Stuttgart

Bildbearbeitung:

Zeichenbüro des Verlags Europa-Lehrmittel, Ostfildern

Das vorliegende Buch wurde auf der **Grundlage der aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln** erstellt.

Diesem Buch wurden die neuesten Ausgaben der DIN-Blätter und der VDE-Bestimmungen zugrunde gelegt. Verbindlich sind jedoch nur die DIN-Blätter und VDE-Bestimmungen selbst.

Die DIN-Blätter können von der Beuth-Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin, bezogen werden. Die VDE-Bestimmungen sind bei der VDE-Verlag GmbH, Bismarckstraße 33, 10625 Berlin, erhältlich.

3. Auflage 2011

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert.

ISBN 978-3-8085-3703-9

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Umschlaggestaltung: Idee Bernd Schiemann; Ausführung: Michael M. Kappenstein, Frankfurt/Main

© 2011 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, D 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Satz: Tutte Druckerei GmbH, Salzweg

Druck: B.O.S.S. Druck und Medien GmbH, 47574 Goch

Vorwort zur 3. Auflage

Das IT-Tabellenbuch ergänzt mit den Büchern

- IT-Fachkunde,
- IT- und Kommunikationstechnik
- Informatik und Kommunikationstechnik und
- Mathematik für Elektroniker, Schwerpunkt IT- und Elektronikberufe

die IT-Fachbuchreihe des Europa-Verlags.

Aufbau:

Die Inhalte werden klar strukturiert und übersichtlich in Tabellenform dargestellt. Besonderer Wert wurde auch auf eine kompakte und übersichtliche Darstellung gelegt.

Das Buch enthält die Hauptabschnitte:

- B** Der Betrieb und sein Umfeld, Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation, Arbeitsmethoden und Informationsquellen
- G** Mathematische Grundlagen, Digitaltechnik, physikalische Grundlagen, elektrotechnische Grundlagen
- I** PC-Baugruppen, Bussysteme und Anschlussstechnik, Datenträger, Karten und Geräte, Ergonomie, Betriebssysteme
- A** Projektmanagement, Programm-Entwicklung, Programm-Anwendungen
- N** Grundlagen der Netze, Netz-Praxis, Übertragungstechnik, weitere Netze
- M** Marktbeziehungen und Kundenbeziehungen
- Ö** Netze, Leitungen, Internet, Service an IT-Systemen
- R** Rechnungswesen und Controlling

Neu in den Abschnitten B, A, R:

Betriebliche Kommunikation und Führung, Intralogistik und Materialflussplan, Balanced Scorecard BSC, Moderieren, Unfallverhütung, Sicherheitszeichen, Produktkennzeichen, Durchführung einer Projektarbeit, Unterschriftsberechtigungen, Unterschrift, Betriebswirtschaftliche Auswertung BWA, Bilanz, Mehrstufiger BAB, Prozesskostenrechnung, Kostenrechnungsarten.

Neu in den Abschnitten G, I, N, Ö:

DA-Umsetzer, Vorsätze für binäre Vielfache, elektrische Schaltungen, PCIe, PC-Bus-Systeme, Blu-ray-Disc, Spracherweiterungen C#, CSS, Erweiterungen Datenbanksprache SQL, Praxis mit Datenbanken, PDF und Post-Script, WLAN-Empfang, -Sicherheit und -Fehlersuche, RFID, VPN, VLAN, SSH, Routing, Messwerterfassung mit PC, Fourier-Analyse, Passwörter.

Eine Vielzahl von Seiten wurde völlig neu gestaltet oder überarbeitet.

Wer setzt das IT-Tabellenbuch ein?

Auszubildende in den Berufen:

- Fachinformatiker/in, ● Informatikkauffrau/mann, ● Systeminformatiker/in,
- Elektroniker/in Fachrichtung Informationstechnik und Telekommunikationstechnik.

Schüler der Bildungsgänge:

- Informationstechnische Gymnasien, Fachgymnasien, Fachoberschulen, IT-Berufskollegs, Berufsoberschulen.

Studierende als solide, grundlegende Einführung an:

- Fachschulen für Elektrotechnik, Berufsakademien, Fachhochschulen und an Technischen Universitäten,
- Meisterschulen, Industriemeister, Betriebswirte.

Wie hilft das IT-Tabellenbuch für die Prüfung?

Es unterstützt Auszubildende und auch externe Prüflinge bei der

- selbstständigen Prüfungsvorbereitung und
- als zugelassenes Hilfsmittel bei Abschlussprüfungen.

Teil B: Der Betrieb und sein Umfeld, Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation, Arbeitsmethoden und Informationsquellen	9	Informationsbeschaffung	55
1 Der Betrieb und sein Umfeld		Suchen im Internet	56
Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeiten 1	10	Präsentationsmethoden	57
Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeiten 2	11	Diagramme 1	58
Unternehmensziele 1	12	Diagramme 2	59
Unternehmensziele 2	13	Moderieren	60
Qualitätsmanagement	14	Teil G: Mathematische Grundlagen, Digitaltechnik, physikalische Grundlagen, elektrotechnische Grundlagen	63
Qualität, Qualitätswerkzeuge 1	15	1 Mathematische Grundlagen	
Qualität, Qualitätswerkzeuge 2	16	Algebraische Rechenregeln	62
Unternehmensleitlinien und Planung	17	Winkel und Winkelfunktionen	63
Betriebliche Kommunikation und Führung 1	18	Algebraische Funktionen	64
Betriebliche Kommunikation und Führung 2	19	Zahlensysteme	65
Betriebliche Kommunikation und Führung 3	20	Schaltalgebra	66
Betriebliche Kommunikation und Führung 4	21	2 Digitaltechnik	
Wirtschaftliche Strukturen 1	22	AD-Umsetzer	67
Wirtschaftliche Strukturen 2	23	DA-Umsetzer	68
Wirtschaftliche Strukturen 3	24	Grundlagen der Codierung 1	69
Unternehmensgründung	25	Grundlagen der Codierung 2	70
Marktmechanismen, Marktbedingungen 1	26	Zeichensätze	71
Marktmechanismen, Marktbedingungen 2	27	Binärcodes	72
2 Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation		Barcodes	73
Systemmerkmale von Unternehmen	28	Leitungscode 1	74
Unternehmensorganisation 1	29	Leitungscode 2	75
Unternehmensorganisation 2	30	Leitungscode 3	76
Intralogistik und Materialflussplan	31	Verschlüsselungstechniken	77
Aufbauorganisation 1	32	Fehlererkennung und Fehlerkorrektur	78
Aufbauorganisation 2	33	3 Physikalische Grundlagen	
Kundenorientierte Organisationsformen	34	Größen und Einheiten	79
Qualitätsverbesserungsmodelle	35	Mathematische Begriffe und Basiseinheiten	80
Methoden der Prozessoptimierung	36	Vorsätze, Größen und Einheiten der IT-Technik	81
Balanced Scorecard BSC	37	4 Elektrotechnische Grundlagen	
Geschäftsprozessanalyse	38	Wichtige elektrische Grundgrößen	82
Gestaltung von Geschäftsprozessen	39	Elektrische Schaltungen	83
Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen	40	Elektromechanische Grundgrößen	84
Geschäftsprozessdarstellung 1	41	Stromart, Spannung, Phasenverschiebung	85
Geschäftsprozessdarstellung 2	42	Elektrisches Feld und Kondensator	86
Monitoring und Controlling von Geschäftsprozessen	43	Elektromagnetisches Feld, Spule und Transformator	87
3 Arbeitsmethoden und Informationsquellen		R-, L-, C-Bauelemente und Anwendungen	88
Organisation der eigenen Arbeit 1	44	Halbleiterbauelemente und Baugruppen	89
Organisation der eigenen Arbeit 2	45	Operationsverstärker OPV	90
Umgang mit Stress	46	Widerstände und Kondensatoren	91
Arbeiten mit Texten	47	Kennzeichnungen von Widerständen und Kondensatoren	92
Zitierregeln	48	Abhängige Widerstände (PTC, NTC, VDR, LDR)	93
Kommunikation	49	Halbleiterbauelemente und Halbleiterkennzeichnungen	94
Gesprächsführung	50		
Konfliktbewältigung	51		
Kreativitätstechniken 1	52		
Kreativitätstechniken 2	53		
Teamarbeit	54		

Teil I: PC-Baugruppen, Bussysteme und Anslusstechnik, Datenträger, Karten und Geräte, Ergonomie, Betriebssysteme 95

1 PC-Baugruppen

ATX- und BTX-Spezifikationen 96

Rechnerarchitekturen 97

Prozessorbegriffe 98

Prozessortypen 99

Prozessorsockel 100

Speichermodule 101

Flüchtige Speicher RAM 102

Festwertspeicher ROM 103

Anwenderspezifische integrierte Schaltkreise
ASICs 104

2 Bussysteme und Anslusstechnik

PCI-Bus 105

PCIe 106

PC-Bussysteme 107

Serielle Schnittstellen 108

Parallele Schnittstelle (Centronics, IBM) 109

USB Universal Serieller Bus 110

Firewire IEEE 1394 111

PC-Netzteilstecker 1 112

PC-Netzteilstecker 2 113

PC-Steckverbinder 114

3 Datenträger

Magnetspeicher 115

Festplattenlaufwerke HDD 116

Partitionieren von Festplatten 117

Chipkarten 118

Speicherkarten 119

PCMCIA 120

CD-Dateisysteme / CD-Leseverfahren 121

Aufbau von CD-ROM 122

CD-Formate 1 123

CD-Formate 2 124

Brennen von CD 125

Einfach beschreibbare DVD 126

Mehrfach beschreibbare DVD 127

Blu-ray-DVD 128

Brennverfahren bei CD, DVD und Blu-ray 129

Diskette und Speicherstift 130

4 Karten und Geräte

PC-Grafikkarte 131

Modi und Anschlüsse von Grafikkarten 132

HDMI 133

Netzwerkkarten 134

Scanner 135

Biometrische Identifizierungssysteme 136

Bildschirme 137

Beamer 138

Akustische Wandler 139

Soundsysteme 140

5 Ergonomie

Ergonomie 1 141

Ergonomie 2 142

Unfallverhütung 1 143

Unfallverhütung 2 144

Sicherheitskennzeichen 1 145

Sicherheitskennzeichen 2 146

Produktkennzeichen 1 147

Produktkennzeichen 2 148

Verpflichtende Produktkennzeichen 149

6 Betriebssysteme

Betriebssysteme 150

DOS 151

BIOS 1 152

BIOS 2 153

PC booten und Fehler beim Booten 154

Scheduling 155

Dateisystem 156

Deadlock 157

Speicherverwaltung 158

Programme von Windows 7 159

Bedienung von Windows 7 160

Dateisysteme von Windows 161

Windows Registry 162

Arbeiten mit Windows-Systemprogrammen 163

Windows-Tasten-Kürzel 164

Linux 1 165

Linux 2 166

Teil A: Projektmanagement, Programmentwicklung, Programm-Anwendungen 167

1 Projektmanagement

Grundlagen Projektmanagement 1 168

Grundlagen Projektmanagement 2 169

Projektplanungsschritte 170

Projektplanung 1 171

Projektplanung 2 172

Projektstruktur 173

Arbeitspakete 174

Projekttablaufdarstellung 1 175

Projekttablaufdarstellung 2 176

Projekttablaufdarstellung 3 177

Projektdokumentation 1 178

Projektdokumentation 2 179

Projektorganisation 180

Lastenheft 181

Pflichtenheft 182

Grundlagen IT-Projektmanagement 183

Entwicklungsmodelle für IT-Systeme 1 184

Entwicklungsmodelle für IT-Systeme 2 185

Entwicklungsmodelle für IT-Systeme 3 186

Projectcontrolling 1 187

Projectcontrolling 2 188

Durchführung einer Projektarbeit 1 189

Durchführung einer Projektarbeit 2	190	Datenflussdiagramm	240
2 Programmentwicklung		VISIO ERM 1	241
Objektorientierter Softwareentwicklungsprozess	191	VISIO ERM 2	242
Schichttrennung	192	Bildbearbeitung mit PaintShopPro	243
Kontrollstrukturen	193	Web-Design	244
UML-Spracheinheiten	194	Autorensoftware	245
Klassendiagramm in UML	195	Arbeiten mit einer Autorensoftware	246
Objekte und Objektdiagramm in UML	196	Office-Paket	247
UML-Klassen- und Objektdiagramm 1	197	PDF und PostScript	248
UML-Klassen- und Objektdiagramm 2	198		
UML-Klassen- und Objektdiagramm 3	199		
UML-Anwendungsfall	200	Teil N: Grundlagen der Netze, Netzwerk-Praxis, Übertragungstechnik, weitere Netzwerke	249
UML-Sequenzdiagramm	201	1 Grundlagen der Netze	
UML-konkret, COM-Objekte des Windows Betriebssystems	202	Begriffe der Netzwerktechnik	250
Zeichen, Datentypen und Operatoren von C, C++, C#, Java	203	OSI-7-Schichtenmodell mit englischen Erklärungen	251
C-Schlüsselworte 1	204	Physikalische Topologien	252
C-Schlüsselworte 2 und Präprozessordirektiven	205	Logische Topologien	253
Spracherweiterungen für C++ 1	206	Kapselung von Daten mit OSI-7-Schichtenmodell	254
Spracherweiterungen für C++ 2	207	Aktive Netzwerkkomponenten 1	255
Spracherweiterungen für C#	208	Aktive Netzwerkkomponenten 2	256
Sortierverfahren	209	IEEE-Normen	257
Java-Begriffe	210	Ethernet Standards	258
Anwendungen mit Java	211	IPv4	259
Java-Designphase 1:1-Assoziation	212	IPv6	260
Java-Implementierung 1:1-Assoziation	213	TCP	261
Java-Designphase 1:*-Assoziation	214	TCP/IP-Protokollstapel	262
Java-Implementierung 1:*-Assoziation	215	IP-Adressierung	263
Entwicklungsumgebung Eclipse 1	216	Bildung von Subnetzen	264
Entwicklungsumgebung Eclipse 2	217	Bildung von Subnetzen nach RFC 950	265
Makro-Erstellung in Excel	218	Klasse A Subnetztabellen 1	266
Beispiele für Makros in Excel	219	Klasse A Subnetztabellen 2	267
HTML 1	220	Klasse B Subnetztabellen 1	268
HTML 2	221	Klasse B Subnetztabellen 2	269
CSS Stufenförmiger Stilentwurf	222	Klasse C Subnetztabellen	270
Skriptsprache PHP 1	223	Voice over IP VoIP	271
Skriptsprache PHP 2	224	IP-Telefonie einrichten	272
3 Programm-Anwendungen		Drahtlose LAN, WLAN	273
Content-Management-Systeme CMS 1	225	WLAN-Empfang	274
Content-Management-Systeme CMS 2	226	WLAN-Sicherheit	275
Datenbanken 1	227	WLAN-Fehlersuche	276
Datenbanken 2	228	Frequenzbänder in der Kommunikationstechnik	277
Entity-Relationship-Modell	229	RFID Radio Frequency Identification	278
Beziehungen in Datenbanken	230	Spezialisierte Netzwerke im LAN	279
Normalisierung einer Datenbank	231	Domain Name System DNS	280
Datenbanksprache SQL 1	232	2 Netzwerk-Praxis	
Datenbanksprache SQL 2	233	LAN-Verkabelungstechnik 1	281
Datenbanksprache SQL 3	234	LAN-Verkabelungstechnik 2	282
Datenbanksprache SQL 4	235	LAN-Messtechnik 1	283
Datenbanksprache SQL 5	236	LAN-Messtechnik 2	284
Datenbanksprache SQL 6	237	VPN	285
Praxis mit Datenbanken 1	238	Virtual Local Area Network VLAN	286
Praxis mit Datenbanken 2	239	SSH Secure Shell	287

Routing 288
 Netzwerk-Tools 1 289
 Netzwerk-Tools 2 290
 Oszilloskop 291
 Messen mit dem Oszilloskop 292
 Messwerterfassung mit dem PC 293

3 Übertragungstechnik

Multiplex-Verfahren 294
 Pulsmodulation PCM 295
 Digitale Modulationsverfahren 296
 DSL-Technik 297
 ATM-Netze 298

4 Weitere Netzwerke

DECT 299
 Bluetooth 300
 UMTS 301
 Global Positioning System GPS 302
 Richtfunkssysteme 303
 ITU-Empfehlungen 304

Teil M: Marktbeziehungen und Kundenbeziehungen 305

1 Marketing

Marketing 306
 Marktanalyse und Marktforschung 307
 Marktsegmente 308
 Strategische Marktsegmente 309
 Business Intelligence 310
 Lebensstile und Werthaltungen von Kundengruppen 311
 Werbebotschaften 312
 Marktsegmentierung 313
 Marketingmix 314
 Kaufprozess und Produktlebenszyklus 315
 Preispolitik und Kontrahierungspolitik 316
 Produktpolitik 317
 Distributionspolitik 318
 Kommunikationspolitik 319
 Geschäftsbrief 320
 Unterschriftsberechtigungen, Rechnung 321

2 Beschaffung

Beschaffungsstrategie 322
 Lieferantenauswahl 323
 Beschaffungsgutanalyse 324
 Mengenplanung und Make-or-buy-Entscheidung 325
 Lagerkenngrößen und Lagerkennzahlen 1 326
 Lagerkenngrößen und Lagerkennzahlen 2 327
 Lagerkenngrößen und Lagerkennzahlen 3 328
 Rechtliche Aspekte der Beschaffung 329
 Begriffe zu E-Commerce 330

Teil Ö und Teil S: Netze, Leitungen, Internet, Service an IT-Systemen 331

1 Festnetze

Festnetztechniken 332
 Festnetzarten 333
 Analoge Telefontechnik 334
 Anschluss an das Telefonnetz 335
 Telekommunikation mit ISDN 336
 ISDN-Begriffe 1 337
 ISDN-Begriffe 2 338
 ISDN-Anschlüsse 339
 Netzabschlussgerät für ISDN-Basisanschluss NTBA 340
 Programmieren einer Tk-Anlage 341

2 Mobile Netze

Frequenz, Wellenlänge, Impuls 342
 Fourier-Analyse 343
 Wellenausbreitung 344
 Frequenzbereiche und Wellenlängenbereiche für Funktechnik und Kabelnetze 345
 Mobile Kommunikation 346
 Mobilfunksystem nach GSM 347
 Sprachübertragung in GSM-Netzen 348
 Funkübertragung in GSM-Netzen 349
 Modulationsverfahren für Modems 350

3 Leitungen

Kabelarten 351
 Datenkabel 352
 Stecker und Steckerbelegung in Datennetzen 353
 Lichtwellenleiter LWL 354
 LWL-Bezeichnungen nach DIN VDE 0888 355
 Leitungen zum Anschluss ortsveränderlicher Betriebsmittel 356

4 Internet

Web-Dienste 357
 E-Mail-Sendeprotokolle 358
 E-Mail empfangen 359

5 Service an IT-Systemen

Datenkompression 360
 Partitionieren von Festplatten mit Acronis 361
 Backup-Verfahren 362
 RAID-Systeme 1 363
 RAID-Systeme 2 364
 Unterbrechungsfreie Stromversorgungssysteme (USV) 365
 IT-Sicherheit 366
 Computerviren 1 367
 Computerviren 2 368
 Antivirenprogramme 369
 IT-Schutzprogramme 370
 Passwörter 371
 Firewallsysteme 1 372
 Firewallsysteme 2 373

EMV	374	Kostenverlauf und Zurechenbarkeit von Kosten	400
Elektrischer Schlag	375	Kostenzusammensetzung, Kostenträger und Kostenstellen	401
Schutzmaßnahmen	376	Kostenträgerrechnungsarten 1	402
Verteilungssysteme	377	Kostenträgerrechnungsarten 2	403
Netzunabhängiger Fehlerschutz	378	Betriebsabrechnungsbogen BAB	404
Netzabhängiger Fehlerschutz 1	379	Mehrstufiger BAB	405
Netzabhängiger Fehlerschutz 2	380	Kostenträgerrechnung	406
Prüfen von elektrischen Geräten 1	381	Deckungsbeitragsrechnung 1	407
Prüfen von elektrischen Geräten 2	382	Deckungsbeitragsrechnung 2	408
Teil R: Rechnungswesen und Controlling	383	Handelskalkulation, Verkaufspreiskalkulation	409
1 Rechnungswesen		Prozesskostenrechnung	410
Betriebliches Rechnungswesen	384	Investitionsrechnung	411
Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung 1	385	Anhang	413
Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung 2	386	Kaufmännische Formelzeichen, Einheiten und Abkürzungen 1	414
Betriebswirtschaftliche Auswertung BWA	387	Kaufmännische Formelzeichen, Einheiten und Abkürzungen 2	415
Inventur - Inventar	388	Kennzeichnung der Betriebsmittel in Schaltplänen	416
Bilanz	389	Kennbuchstaben der Objekte (Betriebsmittel)	417
Bilanzanalyse, Bilanzkennzahlen	390	Organisationen und Normungsbegriffe	418
Wertveränderungen in der Bilanz	391	Wichtige Normen 1	419
Gewinn- und Verlustrechnung GuV	392	Wichtige Normen 2	420
Kontenrahmen 1	393	Wichtige DIN-VDE-Vorschriften	421
Kontenrahmen 2	394	Literaturverzeichnis	422
Buchung von Geschäftsfällen 1	395	Literaturverzeichnis, Firmen und Dienststellen	423
Buchung von Geschäftsfällen 2	396	Firmen und Dienststellen	424
Abschreibung	397	Sachwortverzeichnis	425
2 Kostenrechnung			
Grundbegriffe der Kostenrechnung und Leistungsrechnung	398		
Kostenrechnung und Leistungsrechnung	399		

Der Betrieb und sein Umfeld, Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation, Arbeitsmethoden und Informationsquellen

1 Der Betrieb und sein Umfeld

Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeiten 1	10
Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeiten 2	11
Unternehmensziele 1	12
Unternehmensziele 2	13
Qualitätsmanagement	14
Qualität, Qualitätswerkzeuge 1	15
Qualität, Qualitätswerkzeuge 2	16
Unternehmensleitlinien und Planung	17
Betriebliche Kommunikation und Führung 1	18
Betriebliche Kommunikation und Führung 2	19
Betriebliche Kommunikation und Führung 3	20
Betriebliche Kommunikation und Führung 4	21
Wirtschaftliche Strukturen 1	22
Wirtschaftliche Strukturen 2	23
Wirtschaftliche Strukturen 3	24
Unternehmensgründung	25
Marktmechanismen, Marktbedingungen 1	26
Marktmechanismen, Marktbedingungen 2	27

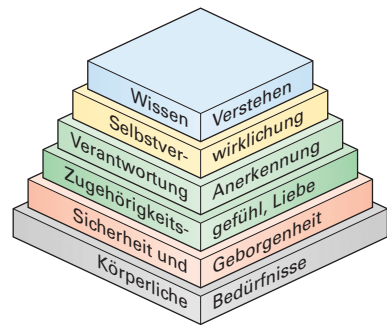
2 Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation

Systemmerkmale von Unternehmen	28
Unternehmensorganisation 1	29
Unternehmensorganisation 2	30
Intralogistik und Materialflussplan	31
Aufbauorganisation 1	32
Aufbauorganisation 2	33
Kundenorientierte Organisationsformen	34
Qualitätsverbesserungsmodelle	35
Methoden der Prozessoptimierung	36
Balanced Scorecard BSC	37
Geschäftsprozessanalyse	38
Gestaltung von Geschäftsprozessen	39
Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen	40
Geschäftsprozessdarstellung 1	41
Geschäftsprozessdarstellung 2	42
Monitoring und Controlling von Geschäftsprozessen	43

3 Arbeitsmethoden und Informationsquellen

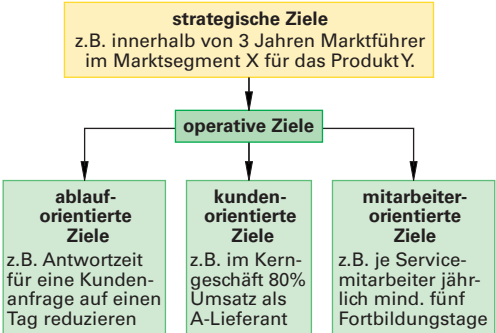
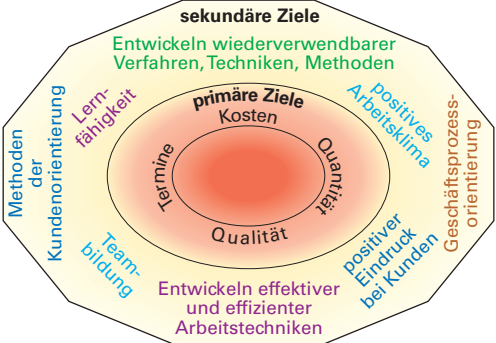
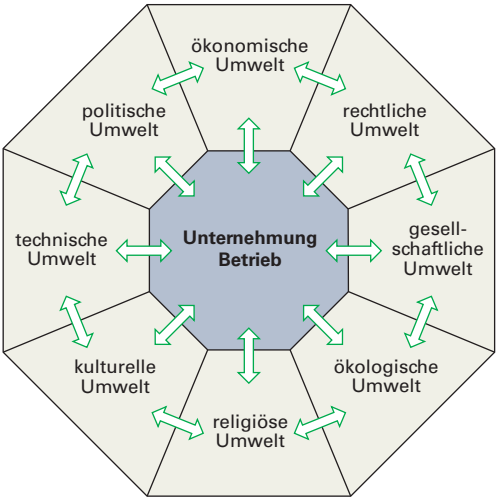
Organisation der eigenen Arbeit 1	44
Organisation der eigenen Arbeit 2	45
Umgang mit Stress	46
Arbeiten mit Texten	47
Zitierregeln	48
Kommunikation	49
Gesprächsführung	50
Konfliktbewältigung	51
Kreativitätstechniken 1	52
Kreativitätstechniken 2	53
Teamarbeit	54
Informationsbeschaffung	55
Suchen im Internet	56
Präsentationsmethoden	57
Diagramme 1	58
Diagramme 2	59
Moderieren	60

B

Begriff	Darstellung	Erklärung
Wirt-schaften	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Ökonomisches Prinzip </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Minimalprinzip</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Ein festgelegtes Ziel mit minimalem Aufwand erreichen.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Maximalprinzip</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Mit festgelegtem Aufwand ein Maximum an Nutzen erreichen.</p> </div> </div> <p>Beispiel: Ein Produkt möglichst günstig vom Hersteller an den Verwendungsort transportieren.</p> <p>Beispiel: Mit festgelegtem Budget einer Abteilung größt-möglichen Nutzen erreichen.</p>	<p>Wirtschaften ist notwendig, weil die menschlichen Bedürfnisse unbegrenzt und die Mittel zur Bedürfnisbefriedigung begrenzt sind. Wirtschaften bedeutet, rational zu handeln, d. h. Entscheidungen so zu treffen und Handlungen so durchzuführen, dass mit den begrenzten Mitteln eine möglichst große Bedürfnisbefriedigung erreicht wird. Prinzipiell gibt es dazu zwei Handlungsgrundsätze, die man auch als ökonomisches Prinzip bezeichnet: das Minimalprinzip und das Maximalprinzip.</p>
Wirt-schafts-wissen-schaften	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Wirtschaftswissenschaften </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Volkswirtschaftslehre VWL</p> <p>Beschäftigt sich mit wirtschaftlichen Abläufen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionen • Ländern • Wirtschaftsräumen, z.B. EU </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Betriebswirtschaftslehre BWL</p> <p>Beschäftigt sich mit dem wirtschaftl. Handeln von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrieben • Unternehmen • Organisationen • Haushalten </div> </div>	<p>Die Wirtschaftswissenschaften untersuchen den Teil der menschlichen Tätigkeiten, der sich mit der Bedürfnisbefriedigung beschäftigt. Die Ziele der Wirtschaftswissenschaften sind die systematische Darstellung von Erkenntnissen über Abläufe und Zusammenhänge bei der Bereitstellung von Gütern und Leistungen zur Bedürfnisbefriedigung und die Erarbeitung von Methoden und Verfahren zur Zielerreichung.</p>
Bedürfnisse	 <p>In der Psychologie spricht man von Bedürfnissen, wenn der Mensch ein Mangelempfinden hat und bestrebt ist, dieses zu beseitigen. Nach der Motivationstheorie von Maslow gewinnen Bedürfnisse einer höheren Ebene für ein Individuum erst an Bedeutung, wenn die Bedürfnisse der niedrigeren Ebenen weitgehend befriedigt sind.</p> <p style="text-align: center;">Bedürfnispyramide nach Maslow¹</p>	<p>Bedürfnisse kann man z. B. einteilen nach</p> <p>der Dringlichkeit: Existenzbedürfnisse, Kulturbedürfnisse und Luxusbedürfnisse.</p> <p>der Art der möglichen Befriedigung: Individualbedürfnisse und Kollektivbedürfnisse. Kollektivbedürfnisse z. B. Krankenhäuser und Verkehrswege lassen sich im Gegensatz zu Individualbedürfnissen, meist nur gemeinsam (kollektiv) sinnvoll befriedigen.</p> <p>psychologischen Kriterien: Menschen legen eine individuelle Reihenfolge fest, in welcher Reihenfolge sie Bedürfnisse befriedigen (Bild).</p>
Güter	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Wirtschaftliche Güter </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">Sachen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">Wissen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">Rechte</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">Dienstleistungen</div> </div>	<p>Güter sind alle Mittel, die zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse beitragen können. Je höher die Bedürfnisbefriedigung eines Gutes für ein Individuum ist, desto mehr Nutzen bringt ihm das Gut.</p>

¹ Maslow, Abraham, amerikanischer Sozialpsychologe, 1908–1970

Begriff	Darstellung	Erklärung																
<p>Grundelemente sozial-staatlicher Wirtschaftspolitik</p>	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;"> Soziale Marktwirtschaft </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Eigentumsrecht mit sozialer Verpflichtung</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Grundrechte z.B. freie Arbeitsplatzwahl</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">privatwirtschaftliche Unternehmen</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Marktregulierung, z.B. durch Konjunkturpolitik</td> </tr> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Mitbestimmungsrecht</td> <td colspan="2" style="padding: 5px;"> Wirtschaftspolitische Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • hoher Beschäftigungsgrad, stabiles Preisniveau • außenwirtschaftliches Gleichgewicht • stetiges und angemessenes Wachstum • gerechte Einkommens-Vermögensverteilung • lebenswerte Umwelt </td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Marktsicherung, z.B. durch Kartellgesetz</td> </tr> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Internationale Wirtschaftsabkommen</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">EU</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Demokratie</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Rechtsstaat</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">Europäische Zentralbank</td> <td colspan="2" style="padding: 5px;">Staat als Unternehmer</td> </tr> </table> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>	Eigentumsrecht mit sozialer Verpflichtung	Grundrechte z.B. freie Arbeitsplatzwahl	privatwirtschaftliche Unternehmen	Marktregulierung, z.B. durch Konjunkturpolitik	Mitbestimmungsrecht	Wirtschaftspolitische Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • hoher Beschäftigungsgrad, stabiles Preisniveau • außenwirtschaftliches Gleichgewicht • stetiges und angemessenes Wachstum • gerechte Einkommens-Vermögensverteilung • lebenswerte Umwelt 		Marktsicherung, z.B. durch Kartellgesetz	Internationale Wirtschaftsabkommen	EU	Demokratie	Rechtsstaat	Europäische Zentralbank		Staat als Unternehmer		<p>Die Wirtschaftspolitik ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesellschaftspolitik. Wirtschaftspolitische Ziele findet man deshalb oft in den Verfassungen und Gesetzestexten der Länder.</p> <p>In der Bundesrepublik Deutschland sind solche Ziele z. B. im „Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft“ genannt.</p> <p>Die Grundlage für eine funktionierende Wirtschaft ist eine unabhängige Währungsbank. Sie hat die Aufgabe, für die Wirtschaft eine vertrauenswürdige und stabile Recheninheit und Werteeinheit bereitzustellen. In der EU nimmt diese Aufgabe die Europäische Zentralbank (EZB) war.</p>
Eigentumsrecht mit sozialer Verpflichtung	Grundrechte z.B. freie Arbeitsplatzwahl	privatwirtschaftliche Unternehmen	Marktregulierung, z.B. durch Konjunkturpolitik															
Mitbestimmungsrecht	Wirtschaftspolitische Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • hoher Beschäftigungsgrad, stabiles Preisniveau • außenwirtschaftliches Gleichgewicht • stetiges und angemessenes Wachstum • gerechte Einkommens-Vermögensverteilung • lebenswerte Umwelt 		Marktsicherung, z.B. durch Kartellgesetz															
Internationale Wirtschaftsabkommen	EU	Demokratie	Rechtsstaat															
Europäische Zentralbank		Staat als Unternehmer																
<p>Volkswirtschaftliche Aufgaben und Ziele von Betrieben</p>		<p>Die volkswirtschaftliche Aufgabe von Betrieben ist die Erzeugung und Bereitstellung von Sachgütern und Dienstleistungen zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Volkswirtschaftlich sollen dabei wirtschaftliche, soziale, ökologische und gesellschaftliche Ziele berücksichtigt werden (Bild).</p> <p>Die privatwirtschaftlichen Ziele stehen oft im Widerspruch zu ökologischen, gesellschaftlichen und sozialen Zielen.</p>																
<p>Betrieb und Unternehmung</p>		<p>Unternehmen sind rechtlich und finanziell selbständige Wirtschaftseinheiten. Ihr Hauptziel ist die langfristige Gewinnmaximierung für die Eigentümer.</p> <p>Betriebe sind die Orte der Leistungserstellung. Ein Unternehmen kann aus mehreren Betrieben bestehen (Bild).</p>																
<p>Rechtsformen von Unternehmen</p>	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #bbdefb; margin-bottom: 10px;"> Rechtsformen von Unternehmen </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px; background-color: #fff9c4;">regeln das Außenverhältnis</td> <td style="width: 25%; padding: 5px; background-color: #fff9c4;">regeln das Innenverhältnis</td> <td style="width: 25%; padding: 5px; background-color: #fff9c4;">bestimmen die Firmierung</td> <td style="width: 25%; padding: 5px; background-color: #fff9c4;">bestimmen die Besteuerung</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;">z.B. die Haftung gegenüber Kunden und Lieferanten</td> <td style="width: 25%; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;">z.B. die Rechte von Anteilseignern und Mitarbeitern</td> <td style="width: 25%; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;">z.B. welche Informationen der Firmenname enthalten muss</td> <td style="width: 25%; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;">z.B. ob und wie Gewinne versteuert werden müssen</td> </tr> </table>	regeln das Außenverhältnis	regeln das Innenverhältnis	bestimmen die Firmierung	bestimmen die Besteuerung	z.B. die Haftung gegenüber Kunden und Lieferanten	z.B. die Rechte von Anteilseignern und Mitarbeitern	z.B. welche Informationen der Firmenname enthalten muss	z.B. ob und wie Gewinne versteuert werden müssen	<p>Unternehmen haben eine bestimmte Rechtsform. Für jede Rechtsform gibt es gesetzliche Regelungen, die z. B. das Außenverhältnis, das Innenverhältnis, die Firmierung und die Besteuerung des Unternehmens betreffen.</p> <p>Die Wahl einer bestimmten Rechtsform ist immer an bestimmte Voraussetzungen, z. B. eine bestimmte Personenzahl oder ein Mindestkapital gebunden.</p>								
regeln das Außenverhältnis	regeln das Innenverhältnis	bestimmen die Firmierung	bestimmen die Besteuerung															
z.B. die Haftung gegenüber Kunden und Lieferanten	z.B. die Rechte von Anteilseignern und Mitarbeitern	z.B. welche Informationen der Firmenname enthalten muss	z.B. ob und wie Gewinne versteuert werden müssen															

Begriff	Darstellung	Erklärung
<p>Unternehmensziele</p>	 <p>strategische Ziele z.B. innerhalb von 3 Jahren Marktführer im Marktsegment X für das Produkt Y.</p> <p>operative Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ablauforientierte Ziele z.B. Antwortzeit für eine Kundenanfrage auf einen Tag reduzieren kundenorientierte Ziele z.B. im Kerngeschäft 80% Umsatz als A-Lieferant mitarbeiterorientierte Ziele z.B. je Servicemitarbeiter jährlich mind. fünf Fortbildungstage <p>Strategische und operative Unternehmensziele</p>  <p>sekundäre Ziele Entwickeln wiederverwendbarer Verfahren, Techniken, Methoden</p> <p>primäre Ziele Termine, Kosten, Qualität, Quantität</p> <p>Methoden der Kundenorientierung, Lernfähigkeit, Teambildung, positives Arbeitsklima, Geschäftsprozessorientierung, positiver Eindruck bei Kunden, Entwickeln effektiver und effizienter Arbeitstechniken</p> <p>Primäre und sekundäre Unternehmensziele</p>	<p>Die strategischen Ziele eines Unternehmens betreffen die wichtigsten mittelfristigen und langfristigen Absichten eines Unternehmens, z. B. die Positionierung am Markt, und werden durch die Unternehmensführung festgelegt (Bild).</p> <p>Um die strategischen Ziele zu erreichen, sind verschiedene konkrete und überprüfbare Handlungen in Richtung auf das Gesamtziel und für den täglichen Betriebsablauf notwendig. Diese werden in den operativen Zielen festgelegt.</p> <p>Über den kurzfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheidet insbesondere das Erreichen primärer Unternehmensziele. Diese Ziele sind die Einhaltung von Terminen, Kosten, Qualitätsanforderungen bei einer Mindestzahl von Aufträgen (Bild).</p> <p>Für den mittelfristigen und langfristigen Erfolg ist zusätzlich das Erreichen der sekundären Unternehmensziele, z. B. Entwickeln wiederverwendbarer Verfahren, Kundenorientierung und Lernfähigkeit, wichtig.</p> <p>A-Lieferant = bevorzugter Lieferant (siehe Kapitel Lieferantenauswahl)</p>
<p>Gesellschaftlicher Einfluss auf Unternehmensziele</p>	 <p>Unternehmung/Betrieb</p> <p>ökonomische Umwelt, politische Umwelt, rechtliche Umwelt, gesellschaftliche Umwelt, ökologische Umwelt, religiöse Umwelt, kulturelle Umwelt, technische Umwelt</p>	<p>Unternehmungen und Betriebe und deren Umwelt beeinflussen sich gegenseitig.</p> <p>Die Stärke und Wirkung des gegenseitigen Einflusses hängt von den Machtverhältnissen, z. B. dem politischen Einfluss von Privatunternehmen auf die Politik und der wirtschaftlichen Lage ab.</p> <p>Unternehmerische Entscheidungen werden wesentlich von betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten bestimmt.</p> <p>Staatliche Wirtschaftspolitik in sozial-marktwirtschaftlich orientierten Systemen versucht volkswirtschaftlichen und sozialpolitischen Faktoren gerecht zu werden. Sie zielt insbesondere auf eine Beeinflussung der rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen.</p>

Begriff	Darstellung	Erklärung
Ansprüche einzelner Gruppen an Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Teilhaber, Eigentümer <ul style="list-style-type: none"> Vermögenssicherung Vermögensmehrung Macht, Prestige Kunden <ul style="list-style-type: none"> bedarfs-gerechte Angebote faire Preise zuvorkommen-de Behandlung Kreditgeber <ul style="list-style-type: none"> hohe Rendite Sicherheit Mitsprache Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatz-sicherheit angemessenes Einkommen gute Arbeits-bedingungen Geschäftsführer <ul style="list-style-type: none"> Einkommen Karriere Macht Prestige Mitwettbewerb <ul style="list-style-type: none"> fairer Wettbewerb Kooperation Miteinander Lieferer <ul style="list-style-type: none"> sichere Zahlung fristgerechte Zahlung Vertrauens-verhältnis Öffentlichkeit <ul style="list-style-type: none"> Wahrnehmung der sozialen Verantwortung Wahrnehmung der ökologi-schen Verant-wortung AG-Organisationen <ul style="list-style-type: none"> Kooperation AN-Organisationen <ul style="list-style-type: none"> Arbeits-möglichkeiten für AN-Vertretungen 	<p>Verkäufermarkt Wenn in einem Markt einer großen Käufernachfrage ein geringes Angebot gegenüber steht, liegt ein Verkäufermarkt vor. Entsprechend können die Anbieter der Waren und Dienstleistungen ihre Interessen besser durchsetzen.</p> <p>Käufermarkt Bei vielen Waren und Dienstleistungen ist heute die Situation, dass einer begrenzten Nachfrage ein Überangebot gegenüber steht. Die Verkäufer müssen sich im Wettbewerb um Käufer bemühen und die Kundenerwartungen in den Mittelpunkt ihrer Planungen und Handlungen stellen.</p> <p>Kundenansprüche sind individuell und gruppenspezifisch unterschiedlich (Bild). Da der Grundnutzen bei nahezu allen Produkten und Leistungen erfüllt wird, beziehen sich Kundenerwartungen zunehmend auf Zusatznutzen. Die Erfüllung der Kundenerwartungen bestimmt über den Erfolg eines Unternehmens.</p> <p>AG: Arbeitgeber AN: Arbeitnehmer</p>

Shareholderansatz und Stakeholderansatz		<p>Unternehmensleitungen versuchen den wirtschaftlichen Erfolg durch eine gewichtete Berücksichtigung der verschiedenen Anspruchsgruppeninteressen zu optimieren.</p> <p>Shareholder Ansatz Für Unternehmen, die den Shareholder-Value-Ansatz (Shareholder = Anteilseigner, Value = Wert) verfolgen, stehen die Interessen der Eigentümer, Teilhaber und Kreditgeber im Vordergrund.</p> <p>Stakeholder Ansatz Unternehmen, die den Stakeholder-Ansatz (Stakeholder = Unparteiischer) verfolgen, sehen ihren zukünftigen Markterfolg durch die Berücksichtigung aller Gruppeninteressen gesichert. Wie groß der Einfluss der Stakeholder auf die Geschäftspolitik ist, wird durch die Macht der Stakeholdergruppen bestimmt. Wissenschaftliche Erklärungsansätze zu diesen Machteinflüssen liefert z. B. der Ressourcenabhängigkeitsansatz (resource dependence theorie).</p>
---	--	---

Begriff	Darstellung	Erklärung
<p>Qualität</p>		<p>Qualität ist eines der zentralen und erfolgsentscheidenden Ziele eines Unternehmens. Was Qualität ist, bestimmt der Kunde (Bild). Über die Fähigkeit zur Qualität eines Unternehmens entscheiden z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Kundenorientierung, • die Mitarbeiterqualität, • die Rohstoffqualität, • das Know-how, • die Prozessqualität, • das Wissensmanagement, • die Ablauforganisation, • die Aufbauorganisation, • die Führungsqualität, • die Unternehmensstrategie und • die Innovationsfähigkeit. <p>Informationen zum Qualitätsmanagement findet man z. B. in DIN 55350, DIN ISO 8402 und DIN EN ISO 9001 ff.</p>

Stufen	<table border="1"> <tr> <th data-bbox="223 771 361 1055"> Qualitätskontrolle: • Endkontrolle • Qualitätsprüfung als Spezialistentätigkeit • reine Produktorientierung </th> <th data-bbox="361 771 499 1055"> Qualitätssicherung: • beginnende Prozessorientierung • Qualitätssicherungsmaßnahmen betreffen auch Prozess </th> <th data-bbox="499 771 637 1055"> Qualitätsmanagement: • Qualität als Führungsaufgabe der Prozessverantwortlichen • Qualitätsmaßnahmen in allen Stufen wertschöpfender Prozesse </th> <th data-bbox="637 771 763 1055"> Total Quality Management TQM: • Qualität als Führungsaufgabe für alle Prozesse • absolute Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung </th> </tr> </table>				Qualitätskontrolle: • Endkontrolle • Qualitätsprüfung als Spezialistentätigkeit • reine Produktorientierung	Qualitätssicherung: • beginnende Prozessorientierung • Qualitätssicherungsmaßnahmen betreffen auch Prozess	Qualitätsmanagement: • Qualität als Führungsaufgabe der Prozessverantwortlichen • Qualitätsmaßnahmen in allen Stufen wertschöpfender Prozesse	Total Quality Management TQM: • Qualität als Führungsaufgabe für alle Prozesse • absolute Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung	<p>Das Qualitätswesen wird zunehmend zu einer zentralen Führungsaufgabe. Die Qualitätssicherungsmaßnahmen kann sich ein Unternehmen durch zugelassene Zertifizierungsgesellschaften bestätigen lassen. Häufig erfolgt die Überprüfung nach dem Normensystem DIN EN ISO 9000. Sie besteht aus 12 Einzelnormen, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DIN ISO 9001 Qualitätsmanagement in den Bereichen Design, Entwicklung, Produktion und Wartung, • DIN ISO 9002 Qualitätsmanagement bei Produktion, Montage und Wartung und • DIN ISO 9003 Qualitätsmanagement bei der Endkontrolle.
Qualitätskontrolle: • Endkontrolle • Qualitätsprüfung als Spezialistentätigkeit • reine Produktorientierung	Qualitätssicherung: • beginnende Prozessorientierung • Qualitätssicherungsmaßnahmen betreffen auch Prozess	Qualitätsmanagement: • Qualität als Führungsaufgabe der Prozessverantwortlichen • Qualitätsmaßnahmen in allen Stufen wertschöpfender Prozesse	Total Quality Management TQM: • Qualität als Führungsaufgabe für alle Prozesse • absolute Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung						
<p>Kosten</p>					<p>Für den Bereich der Systementwicklung sind z. B. im V-Modell (Vorgangmodell) Qualitätssicherungsmaßnahmen zwingend vorgeschrieben. International werden Qualitätsstandards von IT-Unternehmen z. B. nach dem Capacity Maturity-Modell (Reifemodell der Fähigkeiten) bewertet. Qualitätzertifikate sind wichtig für das Marketing und werden oft auch von Kunden als Qualitätsnachweis verlangt.</p>				
<p>Methoden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Endkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • FMEA • IPC • SPC 	<ul style="list-style-type: none"> • FMEA • IPC • SPC unter Einbeziehung der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaizen, • Lean Management • Benchmarking • Poka Yoke 					

Begriff	Darstellung	Erklärung
Einsatzbereiche elementarer Qualitätswerkzeuge	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;"> <p>1. Problem-ermittlung</p> <p>Flussdiagramm</p> <p>Histogramm</p> <p>Fehlersammelkarte</p> </div> <div style="width: 15%;"> <p>2. Problem-analyse</p> <p>Pareto-Analyse¹</p> <p>Ishikawa-Diagramm²</p> <p>Brainstorming, Brainwriting</p> </div> <div style="width: 15%;"> <p>3. Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen</p> <p>Verwandtschaftsdiagramm</p> </div> <div style="width: 15%;"> <p>4. Umsetzung beschlossener Verbesserungsmaßnahmen</p> </div> <div style="width: 15%;"> <p>5. Überprüfung der Wirksamkeit</p> <p>Histogramm</p> <p>Datensammelkarte</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">Verbesserungsprozess →</p> <p style="text-align: center;">Einsatz elementarer Qualitätswerkzeuge</p>	<p>Charakteristisch für elementare Qualitätsverbesserungswerkzeuge (Bild) ist, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> ● sie einfach anzuwenden sind, ● die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Arbeitsphasen intensiviert wird, ● Zusammenhänge und Probleme visualisiert werden und ● kreative Lösungsansätze gefördert werden. <p>Qualitätsverbesserungswerkzeuge werden wiederholt oder, wie im KVP (von kontinuierlicher Verbesserungsprozess), permanent eingesetzt.</p>

Fehlersammelkarte, Datensammelkarte	Fehlersammelkarte Inbetriebnahme	
	Fehlerart	Häufigkeit
	fehlende Informationen	⌘
	fehlende Teile	
	Probleme in der Ablauforganisation	
	beschädigte Teile	⌘
	Montagefehler	
	sonstige Fehler	

Fehlersammelkarten und Datensammelkarten dienen der übersichtlichen Erfassung von Daten. Im Bild sind z. B. Qualitätsprobleme bei einer Inbetriebnahme nach Fehlerart und Häufigkeit des Auftretens erfasst. Die erfassten Daten können z. B. in einer Pareto-Analyse weiterverarbeitet werden.

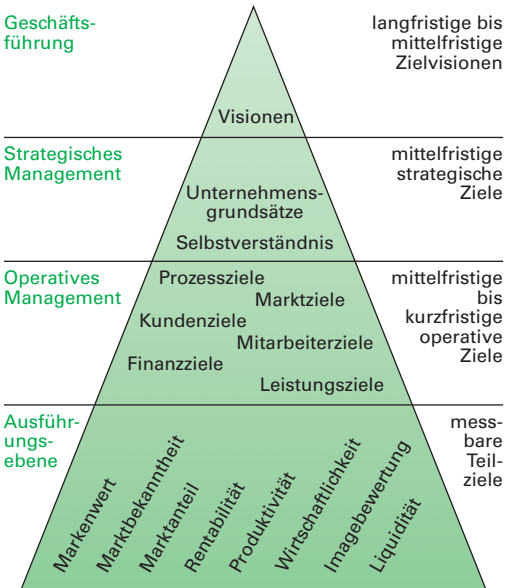
Pareto-Analyse	Ergebnisdarstellung einer Pareto-Analyse	
		<p>Die Pareto-Analyse ist eine Anwendung der ABC-Analyse im Bereich Qualitätsmanagement. Es lässt sich empirisch nachweisen, dass ca. 60% bis 80% der Qualitätsprobleme und deren Kosten in einer Produktion auf 20% bis 30% Fehlerarten zurückführbar sind. Mit der Pareto-Analyse versucht man, diese entscheidenden Fehler zu ermitteln.</p>

Ursachen-Wirkungs-Diagramm, Ishikawa- oder Fischgrät-Diagramm	Ursachen-Wirkungs-Diagramm	
		<p>Es dient zur Identifizierung, wie stark eine Ursache zu einem Problem beiträgt. Je bedeutender eine Ursache eingeschätzt wird, desto näher wird sie dem Kopf bzw. Hauptgräten eingezeichnet. Erstellen des Ursachen-Wirkungsdiagramms nach den 8 Hauptursachen (8 M's) Mensch, Maschine, Material, Mitwelt, Methode, Management, Messbarkeit und Money.</p>

¹ Vilfredo Pareto, italienischer Soziologe und Ingenieur 1848 bis 1923
² Dr. Kaoru Ishikawa, japanischer Chemiker 1915–1989

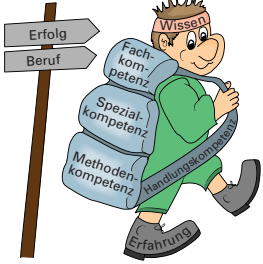
B


Begriff	Darstellung	Erklärung
Fehlerfolgekosten	<p>Fehlerfolgekostendiagramm</p>	<p>Je früher ein Fehler in den Produktlebensphasen eintritt, desto höher sind die Folgekosten. Man geht z. B. davon aus, dass sich die Fehlerfolgekosten pro Produktlebensphase um eine Zehnerpotenz erhöhen. Ein Fehler, dessen Beseitigung in der Konzeption 10 € gekostet hätte, muss in der Entwicklung mit einem Aufwand von 100 € beseitigt werden. Er würde sonst in der Fertigung Mehrkosten von 1.000 € verursachen oder im Betrieb einen Mehraufwand von 10.000 € verursachen.</p>
FMEA	<p>Abteilungs- und fachübergreifendes FMEA- Team bilden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funktions- und Anforderungsanalyse • mögliche Fehlerarten und Eintrittswahrscheinlichkeit ermitteln • Beschreibung der Fehlerauswirkungen • Ermitteln möglicher Fehlerursachen • Beschreibung der vorgesehenen Maßnahmen zur Fehlerentdeckung und Fehlervermeidung • Bewerten des aktuellen Zustandes • Festlegung von Maßnahmen zur Fehler- und Risikominimierung mit Qualitätsverantwortlichen <p>Ablauf einer FMEA</p>	<p>FMEA (Fehlermöglichkeits- und Fehlereinflussanalyse) ist eine Methode, Fehler in einem möglichst frühen Stadium eines Produkt- bzw. Entwicklungszyklus zu erkennen und zu vermeiden. Dazu ermitteln Expertenteams aus verschiedenen Abteilungen systematisch mögliche Fehlerquellen. Sie bewerten die daraus entstehenden Risiken und die Eintrittswahrscheinlichkeit und legen Gegenmaßnahmen fest.</p>
QFD	<p>House of Quality</p>	<p>Ziel von QFD (von Quality Function Deployment = Qualitätsfunktions-Entwicklung) ist die wirtschaftliche Entwicklung und Herstellung von Produkten, die genau dem Kundenwunsch entsprechen und damit höchste Qualität bieten. QFD betreibt in allen Planungs- und Entwicklungsphasen eine konsequente Orientierung an den Kundenwünschen. Die Zusammenhänge zwischen dem „Was will der Kunde“ und „Wie können wir seine Wünsche optimal erfüllen“ wird in einer Matrix, dem House of Quality (HoQ) dargestellt. Die QFD-Methode wird von Expertenteams aus verschiedenen Unternehmensbereichen betrieben und in verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus angewendet. Es ist üblich, das Verfahren durch zusätzliche Qualitätssicherungsmethoden und Verbesserungsmethoden zu unterstützen.</p>

Begriff	Darstellung	Erklärung																		
<p>Corporate Identity</p> <p>Unternehmensleitlinien</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Corporate Identity</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p>Corporate Design</p> <p>Das Corporate Design muss die Wiedererkennung und Einmaligkeit des Unternehmens sichern. Es ist auf Langzeitwirkung angelegt und wird in Form von Schriften, Farben und Symbolen auf unterschiedlichen Werbeträgern verbreitet.</p> </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p>Corporate Behavior</p> <p>Ziel des Corporate Behavior ist das schlüssige, glaubwürdige und widerspruchsfreie Verhalten aller Unternehmensmitglieder vom Pfortner bis zum Generaldirektor.</p> </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p>Corporate Communication</p> <p>Der kombinierte und aufeinander abgestimmte Einsatz der Kommunikationsinstrumente, z.B. der Imagewerbung, der Produktwerbung und der Personalwerbung in allen Werbeträgern, ist Inhalt der Corporate Communication.</p> </td> </tr> </table> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Unternehmensleitlinien</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Aspekt</th> <th style="width: 45%;">Beispiel</th> <th style="width: 30%;">Erklärungsabsicht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kundenbeziehung</td> <td>... hohe Kundenzufriedenheit ...</td> <td>langfristiger Gewinn durch Kundentreue</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiterbeziehung</td> <td>... unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital ...</td> <td>zufriedene und motivierte Mitarbeiter</td> </tr> <tr> <td>Umweltbeziehung</td> <td>... achten wir auf geschlossene Wertstoffkreisläufe ...</td> <td>Image, Markenwert</td> </tr> <tr> <td>Angebot</td> <td>... innovativ und flexibel ...</td> <td>hoher individueller Kundennutzen</td> </tr> </tbody> </table> </div>	<p>Corporate Design</p> <p>Das Corporate Design muss die Wiedererkennung und Einmaligkeit des Unternehmens sichern. Es ist auf Langzeitwirkung angelegt und wird in Form von Schriften, Farben und Symbolen auf unterschiedlichen Werbeträgern verbreitet.</p>	<p>Corporate Behavior</p> <p>Ziel des Corporate Behavior ist das schlüssige, glaubwürdige und widerspruchsfreie Verhalten aller Unternehmensmitglieder vom Pfortner bis zum Generaldirektor.</p>	<p>Corporate Communication</p> <p>Der kombinierte und aufeinander abgestimmte Einsatz der Kommunikationsinstrumente, z.B. der Imagewerbung, der Produktwerbung und der Personalwerbung in allen Werbeträgern, ist Inhalt der Corporate Communication.</p>	Aspekt	Beispiel	Erklärungsabsicht	Kundenbeziehung	... hohe Kundenzufriedenheit ...	langfristiger Gewinn durch Kundentreue	Mitarbeiterbeziehung	... unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital ...	zufriedene und motivierte Mitarbeiter	Umweltbeziehung	... achten wir auf geschlossene Wertstoffkreisläufe ...	Image, Markenwert	Angebot	... innovativ und flexibel ...	hoher individueller Kundennutzen	<p>Wer mit Anderen in Beziehung tritt, erzielt Wirkungen, und wird gewollt oder ungewollt beurteilt. Die Absicht der Unternehmensleitlinien ist es, diese Beziehung und das Urteil gezielt zu beeinflussen, zu festigen und zu nutzen. Unternehmen formulieren dazu Grundsätze, die für das gesamte Unternehmen verbindlich sind. Unternehmensleitlinien betreffen die Bereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Corporate Design, ● Corporate Behavior und ● Corporate Communication. <p>Sie beziehen sich z. B. auf die Gesichtspunkte (Aspekte)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sinn und Zweck des Unternehmens, ● Kundenbeziehung, ● Mitarbeiterbeziehung, ● Umweltbeziehung und ● Angebotsanstrengungen. <p>Corporate Design = gemeinsames Design Corporate Behavior = gemeinsames Benehmen Corporate Communication = gemeinsame Kommunikation Corporate Identity = gemeinsame Identität</p>
<p>Corporate Design</p> <p>Das Corporate Design muss die Wiedererkennung und Einmaligkeit des Unternehmens sichern. Es ist auf Langzeitwirkung angelegt und wird in Form von Schriften, Farben und Symbolen auf unterschiedlichen Werbeträgern verbreitet.</p>	<p>Corporate Behavior</p> <p>Ziel des Corporate Behavior ist das schlüssige, glaubwürdige und widerspruchsfreie Verhalten aller Unternehmensmitglieder vom Pfortner bis zum Generaldirektor.</p>	<p>Corporate Communication</p> <p>Der kombinierte und aufeinander abgestimmte Einsatz der Kommunikationsinstrumente, z.B. der Imagewerbung, der Produktwerbung und der Personalwerbung in allen Werbeträgern, ist Inhalt der Corporate Communication.</p>																		
Aspekt	Beispiel	Erklärungsabsicht																		
Kundenbeziehung	... hohe Kundenzufriedenheit ...	langfristiger Gewinn durch Kundentreue																		
Mitarbeiterbeziehung	... unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital ...	zufriedene und motivierte Mitarbeiter																		
Umweltbeziehung	... achten wir auf geschlossene Wertstoffkreisläufe ...	Image, Markenwert																		
Angebot	... innovativ und flexibel ...	hoher individueller Kundennutzen																		
<p>Planungsebenen, Planungszeiträume</p>	 <p>Das Diagramm zeigt eine Pyramide, die in vier horizontale Ebenen unterteilt ist. Von oben nach unten sind dies: Visionen, Unternehmensgrundsätze/Selbstverständnis, Prozessziele/Marktziele/Kundenziele/Mitarbeiterziele/Finanzziele/Leistungsziele, und die Ausführungsebene mit den Zielen Markenwert, Marktkenntnis, Marktanteil, Rentabilität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Imagebewertung und Liquidität. Rechts neben der Pyramide sind die zugehörigen Planungszeiträume angegeben: langfristige bis mittelfristige Zielvisionen, mittelfristige strategische Ziele, mittelfristige bis kurzfristige operative Ziele, und messbare Teilziele.</p>	<p>Kreative Visionen sind wichtige Wegbereiter und Startpunkte für neue Entwicklungen und Märkte.</p> <p>In der strategischen Planung werden aufgrund von Marktanalysen, Wettbewerbsvergleichen, Chancenabwägungen und Risikobetrachtungen grundsätzliche Zielrichtungen vorgegeben.</p> <p>Das operative Management legt konkrete Maßnahmen fest und verteilt Budgets, mit denen die strategischen Ziele erreicht werden sollen.</p> <p>In der Ausführungsebene (operativen Ebene) findet die Wertschöpfung statt. Anhand konkreter Zielwerte werden die Teilziele überprüft und Rückmeldungen für weitere Entscheidungen des Managements gegeben.</p>																		

Betriebliche Kommunikation und Führung 1 Company communication and management 1

B

Begriff	Darstellung			Bemerkung	
Mitarbeiterbeurteilung	<p>Die Mitarbeiterbeurteilung oder Mitarbeiterbewertung ist eine Komponente der Personalführung, der innerbetrieblichen Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung. In der Praxis haben sich jährliche und halbjährliche Beurteilungen bewährt. Diese Zeiträume bis zur nächsten Beurteilung sind überschaubar und bieten dem Arbeitnehmer genügend Zeit, sich nachhaltig zu verbessern. Der Arbeitgeber kann für diese Zeiträume konstante Rahmenbedingungen bieten, die getroffenen Zielvereinbarungen umzusetzen.</p>			<p>Gehaltsverhandlungen und Beurteilungsgespräche sollten zeitlich und sachlich voneinander getrennt stattfinden. Anderenfalls wecken guten Beurteilungen automatisch die Erwartung einer Gehaltserhöhung.</p>	
Beurteilungsbogen und Beurteilung	<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>Entwerfen eines Beurteilungsbogens: Bevor ein Beurteilungsverfahren durchgeführt wird ist zu klären, welche ausgewählten Eigenschaften und Fertigkeiten für den Erfolg des Mitarbeiters, des Unternehmens und der Abteilung ausschlaggebend sind (Bild). Daraus ergibt sich, welche Kriterien in einem Beurteilungsbogen zu bewerten sind.</p> </div> </div>			<p>Eine Beurteilung enthält immer objektive und subjektive Komponenten. Objektiv zu beurteilen sind z. B. ausgeführte Arbeiten (hohe Produktivität, alle Aufgaben effizient und mit hoher Qualität erledigt). Weitgehend subjektiv bewertet man z. B., ob der Mitarbeiter mit seinen Kollegen gut zusammenarbeitet oder in Teams Sozialkompetenz beweist.</p>	
Kompetenzbereiche	<p>Fachkompetenz</p>	<p>Methodenkompetenz</p>	<p>Selbstkompetenz (Personalkompetenz, Sozialkompetenz)</p>	<p>Jede Beurteilung einer Kompetenz ist möglichst stichhaltig zu begründen, z. B.</p> <p>„Sie sind sehr flexibel, weil Sie bisher immer bereit waren, an verschiedenen Maschinen und Aufgabenbereichen tätig zu sein und dabei viel Erfahrung gesammelt haben.“</p> <p>Positive Aussagen sind genau so sorgfältig zu begründen wie weniger positive. Daran erkennt der Mitarbeiter, dass sich der Vorgesetzte zu jedem Kriterium wirklich Gedanken gemacht hat. Er wertet ausgesprochenes Lob entsprechend höher bzw. akzeptiert auch, dass er in manchen Bereichen noch „Entwicklungspotenzial“ und „Verbesserungsmöglichkeiten“ hat. Gibt es Widersprüche im Gesamtbild, wenn z. B. hohe Fachkompetenz und Methodenkompetenz und gleichzeitig aber schlechte Arbeitsergebnisse festgestellt werden, ist im Gespräch mit dem Mitarbeiter nach Ursachen zu forschen.</p>	
<p>Fachkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgabenstellungen selbstständig, fachlich richtig, methodengeleitet zu bearbeiten und die Ergebnisse zu beurteilen.</p> <p>Hierzu gehören z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die Beherrschung neuer Methoden, Technologien und Verfahren, ● die Fähigkeit, Fachwissen auf eine neue Situation übertragen zu können, ● das Erkennen von System- und Prozesszusammenhängen, ● das Denken und Handeln in Gesamtzusammenhängen. ● Grundlagenwissen anderer Disziplinen, z. B. Mathematik, betriebswirtschaftliches Grundwissen für Techniker und technisches Grundwissen für Betriebswirte anzuwenden. 		<p>Sie ist die Kenntnis, Auswahl, Planung und Umsetzung erfolgreicher Lösungsstrategien.</p> <p>Dazu gehört z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● logisches, analytisches, strukturiertes, systemisches Denken und Handeln, ● die Fähigkeiten, sich Informationen zu beschaffen, sie zu strukturieren, aufzubewahren und sie zu einem späteren Zeitpunkt zur Problemlösung anzuwenden, ● Ergebnisse und Erkenntnisse von Prozessen richtig zu interpretieren und gewinnbringend einzusetzen, ● Entscheidungsfähigkeit, ● selbstständiges Lernen, ● Begründungs- und Bewertungsfähigkeit, ● logisches, analytisches, abstrahierendes und integrierendes Denken. 		<p>Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die dazu befähigen, in verschiedenen Situationen mit sich selbst und anderen situationsangepasst zu handeln.</p> <p>Dazu gehört z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Toleranz und Fairness gegenüber Ideen, Einstellungen, Verhalten anderer, ● die Bereitschaft, Kompromisse zu schließen und zu akzeptieren, ● die Fähigkeit und Bereitschaft zur konstruktiven Konfliktbewältigung, ● Selbstkritik, ● die Bereitschaft zur Kooperation, ● die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, ● Einsatzbereitschaft zu zeigen, ● Durchhaltevermögen und Willensstärke zu zeigen, ● Selbstständigkeit, ● Mitgefühl und Verständnis, ● ein ethisch geprägtes Wertesystem. 	

Begriff	Darstellung	Bemerkung																																																																																				
<p>Mitarbeitergespräche (MAG) und Zielvereinbarungen</p>	<p>Anlässe für Mitarbeitergespräche (MAG)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Regelmäßige MAG zur Förderung und Potenzialentwicklung im Rahmen der Personalentwicklung. ● Ende der Probezeit oder Ende eines befristeten Arbeitsvertrages. ● Lob und Kritik von Kunden, Geschäftspartnern. ● Wiederaufnahme der Arbeit nach längerer Freistellung, Arbeitsunfähigkeit bzw. Krankheit. ● Planung eines Aufstiegs, Änderung der Aufgaben und Karriereplanung. ● Konfliktanalyse, Konfliktmoderation. <p>Durchführungsregeln für Mitarbeitergespräche</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ● Mitarbeitergespräche werden regelmäßig, z. B. einmal pro Halbjahr durchgeführt. ● Die Mitarbeiter kennen den Sinn, Zweck, Termin und die Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen. ● Für die Gespräche wird ein Ort mit ungezwungener und ruhiger Atmosphäre organisiert und genügend Zeit einkalkuliert. Es ist keine unfaire Sitzordnung zu wählen (Bild). </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> ● Dem Mitarbeiter ist angemessen Wertschätzung entgegen zu bringen. ● Das Gespräch wird freundlich, aber bestimmt und zielgerichtet geführt. ● Dem Mitarbeiter wird die Gelegenheit gegeben, eigene Positionen und Ansichten darzustellen, Freude, Fruste und Arger zu artikulieren. ● Erfolge und Probleme frühere Lösungsansätze und Zielvereinbarungen werden besprochen. ● Neue Lösungsansätze und Zielvereinbarungen werden gemeinsam erarbeitet und schriftlich festgehalten. ● Notwendige Förderungsmaßnahmen und Veränderungen zur Lösungsumsetzung werden mit dem Mitarbeiter zusammen festgelegt. ● Das Protokoll des Mitarbeitergesprächs und der Zielvereinbarung erhalten alle Gesprächsteilnehmer als Kopie. Durch die Schriftform der Zielvereinbarungen erhält die Maßnahme bindenden Charakter. 	<p>Positive Wirkungen von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mitarbeiter lernen die Unternehmensziele kennen, ● Feedback für Mitarbeiter und die Vorgesetzte, ● Potenzial der Mitarbeiter wird entdeckt und erschlossen, ● persönliche und fachliche Leistung der Mitarbeiter wird besser ausgeschöpft, ● Leistung der Mitarbeiter im Unternehmen wird transparenter, ● die Mitarbeiter können ihre eigene Leistung im Unternehmen und ihre Perspektiven besser einschätzen, ● die Mitarbeiter lernen ihr Potenzial, ihre aktuelle Position und die erwartete Leistung, besser kennen, ● Leistung fördernde und Leistung behindernde Umstände werden besprochen und Lösungen können ermittelt werden und ● gute Mitarbeitergespräche sind ein Spiegelbild der Unternehmenskultur. 																																																																																				
<p>Beurteilungsbogen</p>	<p>Beispiel für einen gemeinsamen Beurteilungsbogen mit Bewertungen des Vorgesetzten (VG) und des Mitarbeiter (MA) selbst. Die Bewertung erfolgt z. B. mit Schulnoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend).</p> <p>Zur Vorbereitung des Gesprächs können VG und AN den Bewertungsbogen unabhängig von einander ausfüllen. Bewertungsziel des Gesprächs ist es, möglichst viel übereinstimmende Bewertungen zu erzielen.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #fff9c4;"> <th style="width: 30%;">Kriterium</th> <th colspan="6">Bewertung VG --- MA ---</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>allgemeine Zufriedenheit</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Fachwissen</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Initiative, Aktivität</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Ausdauer, Belastbarkeit</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Fleiß</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Sorgfalt</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Arbeitsorganisation</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Kostenbewusstsein</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Kundenorientierung</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Konfliktmanagement</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Selbständigkeit</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> </tbody> </table>	Kriterium	Bewertung VG --- MA ---						allgemeine Zufriedenheit	1	2	3	4	5	6	Fachwissen	1	2	3	4	5	6	Initiative, Aktivität	1	2	3	4	5	6	Ausdauer, Belastbarkeit	1	2	3	4	5	6	Fleiß	1	2	3	4	5	6	Sorgfalt	1	2	3	4	5	6	Arbeitsorganisation	1	2	3	4	5	6	Kostenbewusstsein	1	2	3	4	5	6	Kundenorientierung	1	2	3	4	5	6	Konfliktmanagement	1	2	3	4	5	6	Selbständigkeit	1	2	3	4	5	6	<p>Gibt es Widersprüche in der Bewertung einzelner Kriterien, so ist im Gespräch mit dem Mitarbeiter nach den Ursachen zu forschen. Die endgültige Beurteilung wird erst im Gespräch festgelegt, da die Argumente des Mitarbeiters berücksichtigt werden sollten. Nicht beseitigbare starke Abweichungen bei der Einschätzung von Bewertungskriterien zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten werden schriftlich festgehalten.</p>
Kriterium	Bewertung VG --- MA ---																																																																																					
allgemeine Zufriedenheit	1	2	3	4	5	6																																																																																
Fachwissen	1	2	3	4	5	6																																																																																
Initiative, Aktivität	1	2	3	4	5	6																																																																																
Ausdauer, Belastbarkeit	1	2	3	4	5	6																																																																																
Fleiß	1	2	3	4	5	6																																																																																
Sorgfalt	1	2	3	4	5	6																																																																																
Arbeitsorganisation	1	2	3	4	5	6																																																																																
Kostenbewusstsein	1	2	3	4	5	6																																																																																
Kundenorientierung	1	2	3	4	5	6																																																																																
Konfliktmanagement	1	2	3	4	5	6																																																																																
Selbständigkeit	1	2	3	4	5	6																																																																																

Betriebliche Kommunikation und Führung 3
Company communication and management 3

B

Begriff	Darstellung	Bemerkung												
Führung	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Führung </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; text-align: center; width: 45%;"> Strukturelle Führung </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: 45%;"> Personale Führung </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbauorganisation • Ablauforganisation • Führungsgrundsätze • Stellenbeschreibungen • Arbeitsplatzgestaltung • ITEinsatz <ul style="list-style-type: none"> • Ziele verdeutlichen • Ziele vorleben • Mitarbeiter motivieren • Ergebnisse bewerten • Leistungen beurteilen • Mitarbeiter fördern <p>Führungsaufgaben sind in Organisationen dauerhaft nur unvollkommen gelöst, da sie unabhängig von aktuellen konkreten Situationen, Aufgaben und Personen entstanden sind und laufend an neue Rahmenbedingungen angepasst werden müssen.</p>	<p>Führen ist die direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung von Menschen zur Realisierung von Zielen, die bei Organisationen aus den Erwartungen der Stakeholder abgeleitet werden.</p> <p>Die Aufgaben der Führung lassen sich in zwei strategische Zielbereiche fassen (Bild):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strukturen zu schaffen, die die optimale Zielerfüllung unterstützt → strukturelle Führung. 2. Die Einstellungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder so zu beeinflussen, dass die Ziele der Organisation optimal erreicht werden → personale Führung. 												
Einfluss des Menschenbildes auf die Führung	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Mitarbeiterbild</th> <th style="width: 30%;">Theorie X</th> <th style="width: 30%;">Theorie Y</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #ffffcc;">Annahmen über das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • angeborene Scheu vor Arbeit und Verantwortung, • kein Ehrgeiz, • Sicherheitsstreben </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit als Voraussetzung für Zufriedenheit, • Verantwortungsbewusstsein und • Kreativität </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ffffcc;">logische Maßnahmen für die Führung</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter muss gezwungen, gelenkt, geführt werden, • Arbeiter muss mit Strafen bedroht werden, • Arbeiter muss ständig streng kontrolliert werden. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittsmensch lernt unter motivierenden Bedingungen Verantwortung zu übernehmen, • Menschen suchen Herausforderungen, • Menschen haben einen verhältnismäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Problemlösungskompetenz. </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ffffcc;">Führungsprinzip</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Lenkung und Kontrolle, • Autorität, • nur begrenzte Information. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Integration, Teilhabe an Führungsaufgaben, • Delegation von Pflichten und Rechten, • intrinsische Motivation fördern und nutzen. </td> </tr> </tbody> </table>	Mitarbeiterbild	Theorie X	Theorie Y	Annahmen über das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • angeborene Scheu vor Arbeit und Verantwortung, • kein Ehrgeiz, • Sicherheitsstreben 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit als Voraussetzung für Zufriedenheit, • Verantwortungsbewusstsein und • Kreativität 	logische Maßnahmen für die Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter muss gezwungen, gelenkt, geführt werden, • Arbeiter muss mit Strafen bedroht werden, • Arbeiter muss ständig streng kontrolliert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittsmensch lernt unter motivierenden Bedingungen Verantwortung zu übernehmen, • Menschen suchen Herausforderungen, • Menschen haben einen verhältnismäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Problemlösungskompetenz. 	Führungsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> • Lenkung und Kontrolle, • Autorität, • nur begrenzte Information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration, Teilhabe an Führungsaufgaben, • Delegation von Pflichten und Rechten, • intrinsische Motivation fördern und nutzen. 	<p>Der Einfluss des Menschenbildes auf die Führung ist z. B. an der Theorie X und Theorie Y (nach Douglas M. Mc-Gregor, 1906 bis 1964) deutlich erkennbar:</p> <p>McGregor beschreibt in seiner Theorie wie zwei unterschiedliche Mitarbeiterbilder und Annahmen über die Verhaltensweisen und Einstellung der Mitarbeiter das Denken und Verhalten der Manager beeinflussen (Tabelle).</p> <p>Die theoretische Bandbreite möglicher Führungsstile liegt damit zwischen einem autoritären (totalitären) Führungsstil und der absoluten Selbstbestimmung der Mitarbeiter, der Laissez-faire-Führung.</p> <p>Schränkt man die Betrachtung auf Führungsstile ein, die sich innerhalb rechtsstaatlicher Grundsätze und Tarifverträge bewegen und sich erfolgreich am Markt bewährt haben, so kommen nur noch Führungsstile in betracht, die deutlich zwischen diesen Extremen liegen.</p>
Mitarbeiterbild	Theorie X	Theorie Y												
Annahmen über das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • angeborene Scheu vor Arbeit und Verantwortung, • kein Ehrgeiz, • Sicherheitsstreben 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit als Voraussetzung für Zufriedenheit, • Verantwortungsbewusstsein und • Kreativität 												
logische Maßnahmen für die Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter muss gezwungen, gelenkt, geführt werden, • Arbeiter muss mit Strafen bedroht werden, • Arbeiter muss ständig streng kontrolliert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittsmensch lernt unter motivierenden Bedingungen Verantwortung zu übernehmen, • Menschen suchen Herausforderungen, • Menschen haben einen verhältnismäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Problemlösungskompetenz. 												
Führungsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> • Lenkung und Kontrolle, • Autorität, • nur begrenzte Information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration, Teilhabe an Führungsaufgaben, • Delegation von Pflichten und Rechten, • intrinsische Motivation fördern und nutzen. 												
Führungsethik	<div style="text-align: center; border: 1px solid purple; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Auswirkungen der Führungsethik </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; text-align: center; width: 45%;"> schlechte Führungsethik </div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; text-align: center; width: 45%;"> ethisch handelnde Unternehmen </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Mitarbeitern und Kunden. • dem Unternehmen wird nicht vertraut, Menschen wollen Geschäftsbeziehung vermeiden, Imageschaden. <ul style="list-style-type: none"> • ethisch handelnde Unternehmen werden positiv wahrgenommen, • Mitarbeiter sind deutlich loyaler und stärker motiviert, • Kunden fühlen sich stärker an ein bestimmtes Unternehmen gebunden und empfehlen es weiter. 	<p>Führungsethik ist die Lehre vom „sittlichen, guten oder auch rechten“ Führungsverhalten. Moralische Werte werden auf die Mitarbeiter und die Unternehmensumwelt bezogen: Verhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> – des Unternehmen am Markt, – der Geschäftsleitung gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft, – der Mitarbeiter untereinander. 												