Birgit Dickemann-Weber

Prüfung für Industriemeister (IHK)

Basisqualifikation

ZUSAMMENARBEIT IM BETRIEB (ZIB)

DICKEMANN-WEBER
VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Die Werke des Verlags sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Jede Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Zugänglichmachung und öffentliche Wiedergabe in sonstiger Weise zu kommerziellen Zwecken (wie dies nach derzeitiger Rechtsauffassung bei gebührenfinanzierten Zertifikatskursen und sonstigen Weiterbildungsangeboten vorliegt) stellt eine Verletzung des Urheberrechts (UrhG) dar. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.

Quellenangaben sind für alle Nutzungen im Rahmen des § 60a UrhG verbindlich!

Der Text enthält in der Regel Gruppenbezeichnungen, Berufsbezeichnungen etc. nur in der männlichen Form. Dies dient der sprachlichen Vereinfachung, um sperrige Doppelformulierungen wie Industriemeister/Industriemeisterin zu vermeiden und so den Text lesbarer zu gestalten. Selbstverständlich werden Industriemeisterinnen in unserem Buch völlig gleichberechtigt angesprochen.

Keine Publikation ist perfekt und fehlerfrei. Anregungen, konstruktive Kritik und sonstige Verbesserungsvorschläge unserer Leser sind daher willkommen und werden gerne aufgenommen. Kontaktieren Sie uns bei Bedarf unter der unten genannten E-Mail-Adresse.

© Dickemann-Weber GmbH & Co.KG, Erlenbach b. Kandel

10. Auflage 2023

ISBN 978-3-943772-00-5

Autor: Birgit Dickemann-Weber

Satz: Dickemann-Weber GmbH & Co.KG

Foto Umschlag: © Dmitry Goygel-Sokol - Fotolia.com

Webseite: http://dickemann-weber.com

E-Mail: info@dickemann-weber.com

Inhalt

1	**Beurteilen und Fördern der beruflichen Entwicklung**	**13**
1.1	**Zusammenhang Persönlichkeitsentwicklung und beruflicher Entwicklung**	**15**
1.1.1	Entwicklung von Orientierung und Verhalten	15
1.1.2	Entwicklung von Kompetenzen	19
1.2	**Entwicklung des Sozialverhaltens des Menschen**	**25**
1.2.1	Einfluss von „Anlage“ und „Umwelt“	25
1.2.2	Reifungs- und Lernprozesse	27
1.2.3	Entwicklungsfördernde und –hemmende Umwelteinflüsse	38
1.2.4	Einflussmöglichkeiten des Industriemeisters auf Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter	39
1.3	**Kooperation und Integration im Betrieb**	**40**
2	**Beurteilen und Berücksichtigen des Einflusses von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf Sozialverhalten und Betriebsklima**	**51**
2.1	**Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur**	**52**
2.2	**Wechselwirkungen zwischen industrieller Arbeit und Verhalten des Menschen**	**63**
2.2.1	Arbeitsleistung	63
2.2.2	Aspekte ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung	64
2.2.3	Arbeitsgestaltung	66
2.2.4	Anforderungen des Arbeitsplatzes an den Mitarbeiter	68
2.3	**Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen**	**69**
2.3.1	Klassische und neue Formen der Arbeitsorganisation	69
2.3.1.1	Jobenrichment, Jobenlargement, Jobrotation	70
2.3.1.2	Problemlösegruppen, Werkstattgruppen, Lernstattgruppen, Qualitätszirkel, Projektgruppen	73
2.3.1.3	Lean Management, Lean Produktion	75
2.3.1.4	Teilautonome Arbeitsgruppen TAG	76
2.3.2	Maßnahmen der Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen zur Förderung der Arbeitsproduktivität und Humanisierung der Arbeit	79
2.3.3	Auswirkungen auf das Sozialverhalten	83

3 Beurteilen von Einflüssen der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten 87

3.1 Wirkungen von Gruppen und Beziehungen in Gruppen 88
3.1.1 Entstehen formeller und informeller Gruppen im Betrieb und deren Beziehungen 88
3.1.2 Gruppenbildung 90
3.1.3 Autonomie von Arbeitsgruppen und deren Selbstregulierung 97
3.1.4 Ursachen und Folgen von Konflikten in Gruppen 99

3.2 Veränderung von Gruppenstruktur und -verhalten 102
3.2.1 Aufgabenverteilung Industriemeister und Gruppensprecher bei der Gruppenarbeit 104
3.2.2 Human-Resource-Ansatz 105

4 Führungsverhalten, Umsetzen von Führungsgrundsätzen 107

4.1 Rolle des Industriemeisters 108

4.2 Führung im Verantwortungsbereich des Industriemeisters 114
4.2.1 Maßnahmen zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und des Führungsverhaltens 115
4.2.2 Grundlagen der Autorität und Möglichkeiten zu ihrer Entwicklung 116
4.2.3 Führungsstile 117
4.2.4 Zeitgemäßes und zielorientiertes Führen/ Dreidimensionale Führungsstile 124
4.2.5 Führungsmodelle 130
4.2.6 Führen im Management-Regelkreis 133
4.2.7 Zielorientiertes Führungsverhalten, Zielvereinbarungen und Ziele 135
4.2.8 Führungsgrundsätze 143

5 Anwenden von Führungsmethoden und -techniken 147

5.1 Motivation 148
5.1.1 Motivationstheorien 150
5.1.2 Innovation/Kreativität 155

5.2 Mitarbeitereinsatz, Delegation von Aufgaben und Kontrolle 161
5.2.1 Ziele und Grundsätze des Mitarbeitereinsatzes 161
5.2.2 Ziele und Grundsätze der Aufgabendelegation 163
5.2.3 Ziele und Arbeitsanweisungen 168
5.2.4 Formen effektiver Arbeitskontrolle 170

5.3 Qualifizierungsbedarf und Qualifizierungsmaßnahmen 173
5.3.1 Berufliche Weiterbildung 173
5.3.2 Rechtsgrundlagen der beruflichen Weiterbildung 180
5.3.3 Qualifizierungsgespräch 181

5.4 Mitarbeiterbeurteilung und Arbeitszeugnis 183
5.4.1 Notwendigkeit und Ziele von Mitarbeiterbeurteilungen 183
5.4.2 Beurteilungsgespräch 187
5.4.3 Notwendigkeit und Ziele von Arbeitszeugnissen 192

5.5 Einführung und Unterweisung von Mitarbeitern 197
5.5.1 Notwendigkeit und Ziele der methodischen Mitarbeitereinführung 197
5.5.2 Grundsätze und Methoden von Arbeitsunterweisungen 199

6 Förderung der Kommunikation und Kooperation 203

6.1 Betriebliche Probleme und soziale Konflikte 204
6.1.1 Arten, Formen und Ursachen von Konflikten 205
6.1.2 Strategien zur Konfliktlösung/ Einflussmöglichkeiten des Industriemeisters 208
6.1.3 Kommunikation 210
6.1.4 Information 216

6.2 Mitarbeitergespräche und betriebliche Besprechungen 218
6.2.1 Arten und Anlässe von Mitarbeitergesprächen 218
6.2.2 Vorbereitung und Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf 219
6.2.3 Ziel- und adressatengerechte Gesprächsführung 220
6.2.4 Mitarbeitergespräche 225
6.2.4.1 Anerkennungsgespräch 225
6.2.4.2 Kritikgespräch 226
6.2.4.3 Rückkehrgespräche/Fehlzeitengespräche 228
6.2.4.4 Beschwerden 231
6.2.4.5 Fehlzeiten, Fluktuation und innere Kündigung 232
6.2.5 Betriebliche Besprechungen 236
6.2.6 Moderation 238

Anhang 249

Literaturhinweise 250

Abkürzungsverzeichnis 252

Stichwortverzeichnis 253