

Birgit Dickemann-Weber

Prüfung für Industriemeister (IHK)

Basisqualifikation

ZUSAMMENARBEIT IM BETRIEB (ZIB)

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.

Industriemeister - Lehrbuch: Zusammenarbeit im Betrieb - Tabellenbuch ZIB

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

12. Auflage 2026

ISBN 978-3-943772-00-5

Autor: Birgit Dickemann-Weber

Satz: Dickemann-Weber GmbH & Co.KG

Foto Umschlag: © AndreyPopov (iStockPhoto)

Webseite: <http://dickemann-weber.com>

E-Mail: info@dickemann-weber.com

Angaben zur Produktsicherheitsverordnung (GPSR)

Hersteller

Dickemann-Weber GmbH & Co. KG

Friedhofsweg 1

76872 Erlenbach

E-Mail: produktsicherheit@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	115
4.2.1	Maßnahmen zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und des Führungsverhaltens	116
4.2.2	Grundlagen der Autorität und Möglichkeiten zu ihrer Entwicklung	117
4.2.3	Führungsstile	118
4.2.4	Zeitgemäßes und zielorientiertes Führen/ Dreidimensionale Führungsstile	125
4.2.5	Führungsmodelle	131
4.2.6	Führen im Management-Regelkreis	134
4.2.7	Zielorientiertes Führungsverhalten, Zielvereinbarungen und Ziele	136
4.2.8	Führungsgrundsätze	144
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 Mitarbeiterführung	197
5.5.2	Grundsätze und Methoden von Arbeitsunterweisungen	200
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