

SITUATION:

Herr Semmler ist Meister in der mechanischen Fertigung. Er ist Mitglied im Planungsteam für eine neue Transferstraße in seinem Bereich. Der Projektleiter, Herr Lehmann informiert das Team über die Entscheidung der Geschäftsleitung, die Investition einer neuen Anlage mit modernster Technik ist genehmigt. Herr Semmler erhält den Auftrag, für diese neue Fertigung den Personalbedarf zu ermitteln. Der anwesende Controller, Herr Maier, gibt zu bedenken, dass die neue Anlage auch unter dem Gesichtspunkt beschafft wurde, die Personalkosten so gering wie möglich zu halten. Anhand der geplanten Produktionszahlen ist eine sowohl quantitative als auch qualitative Personalbedarfsermittlung notwendig.

Herr Semmler ist sich bewusst, was auf ihn zukommt. Eine umfassende Arbeitsplatzanalyse und die daraus resultierende Tätigkeitsbeschreibung werden die Daten für die Festlegung des Personalbedarfs liefern. Zunächst sind folgende Fragen zu beantworten:

Situationsaufgabe 1

Was ist Aufgabe der Personalbedarfsermittlung, und wie werden die Ergebnisse definiert?

Situationsaufgabe 2

Wie erstellt Herr Semmler eine qualitative Personalbedarfsermittlung?

Situationsaufgabe 3

Welche Bedarfsfälle werden bei der quantitativen Personalbedarfsermittlung unterschieden?

Situationsaufgabe 4

Welche Faktoren sollte Herr Semmler bei der Personalbedarfsermittlung aus qualitativer und quantitativer Sicht beachten?

Situationsaufgabe 5

Die Ermittlung des notwendigen Personals ist eine knifflige Aufgabe für Herrn Semmler. Qualifikation und Anzahl der Mitarbeiter sind eng miteinander vernetzt. Welche Methoden der Bedarfsermittlung kennen Sie, und welche würden Sie ihm empfehlen?

7.1

Ermitteln und Bestimmen des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs

7.1.1

Personalbedarfsermittlung

7.1.1.1

Qualitative Personalbedarfsermittlung

7.1.1.2

Quantitative Personalbedarfsermittlung

7.1.1.3

Bestimmungsfaktoren

7.1.2

Methoden der Bedarfsermittlung

SITUATION:

Herr Semmler ist Meister in der mechanischen Fertigung. Er ist Mitglied im Planungsteam für eine neue Transferstraße in seinem Bereich. Die Anzahl der erforderlichen Mitarbeiter für die Anlage ist ermittelt worden. Im nächsten Schritt geht es darum, geeignete Leute auszuwählen. Die Stellenanzeigen in der regionalen Presse haben reges Interesse gefunden, viele haben sich beworben.

Bei der Personalauswahl und dem anschließenden Einsatz der Mitarbeiter arbeiten Herr Semmler und sein Kollege im Personalwesen eng zusammen. Wichtige Elemente müssen berücksichtigt werden.

Situationsaufgabe 1

Wie definieren Sie die Eignung eines Bewerbers?

Situationsaufgabe 2

Welche Angaben gehören zu einer vollständigen Bewerbung?

Situationsaufgabe 3

Welche Zeugnistypen gibt es, und welche Informationen kann Herr Semmler den jeweiligen Arbeitszeugnissen entnehmen?

Situationsaufgabe 4

Welche Möglichkeiten der Personalauswahl kennen Sie?

7.2

Auswahl und Einsatz der Mitarbeiter

7.2.1.2
Merkmale

7.2.1.3
Instrumente der Personalauswahl

7.2.1.3
Instrumente der Personalauswahl

7.2.1.3
Instrumente der Personalauswahl

SITUATION:

Herr Semmler ist Meister in der mechanischen Fertigung. In seinem Arbeitsbereich wurde die Fertigung um eine neue Transferstraße erweitert. Von den einst 35 Mitarbeitern ist die Anzahl auf mittlerweile 65 gestiegen. Es wird immer schwieriger für Herrn Semmler, den Überblick zu bewahren. Dazu kommen noch jede Menge Sonderaufgaben in Projekten, Kundenbesuche und Besprechungen.

Zu seiner Unterstützung soll ein neuer Vorarbeiter eingestellt werden. Herr Frey von der Personalabteilung hat die Aufgabe, den neuen Mann herbeizuschaffen. Er vereinbart mit Herrn Semmler ein Gespräch, um die wesentlichen Anforderungen für diese Stelle festzulegen.

Herr Semmler will, dass sein neuer Vorarbeiter auch wirklich eine Unterstützung wird. Er überlegt, was alles zu beachten ist, dass auch der richtige Mann kommt. Also erstellt er zunächst eine Stellenbeschreibung.

Situationsaufgabe 1

Welche Qualitätskriterien erfüllt die Stellenbeschreibung?

Situationsaufgabe 2

Welche Inhalte werden im Anforderungsprofil aufgenommen, das Meister Semmler für seinen Vorarbeiter erstellt?

Situationsaufgabe 3

Welche Arten von Stellenbeschreibungen sind möglich?

Situationsaufgabe 4

Welche wesentlichen Inhalte enthält die Stellenbeschreibung?

7.3

**Erstellen von
Anforderungsprofilen**

7.3.1.1

Qualitätskriterien

7.3.1.2.3

Anforderungsprofil

7.3.2.1

Stellenbeschreibungen

7.3.2.1

Stellenbeschreibungen

SITUATION:

Herr Frey ist Meister in der mechanischen Fertigung bei der Metall AG. Eine neue Transferstraße für die Fußhebelfertigung wird in den nächsten Wochen montiert. In diesem Zusammenhang wird gleichzeitig der Fußhebel geändert. Für die Änderung des Fußhebels sind etliche Gespräche in der Entwicklungsabteilung des Kunden, einem Automobilhersteller, der weltweit produziert, notwendig. Da Herr Frey als Teilprojektleiter in diese Änderung mit eingebunden ist, wird deutlich, dass er nicht immer vor Ort bei seiner Mannschaft sein kann. „Ich kann mich nicht um alles kümmern!“

In einer Besprechung mit seinen Mitarbeitern gibt Herr Frey diese Informationen weiter, mit dem Ziel, dass auch seine Mannschaft sich auf diese Situation einstellen kann, und der Delegation von Aufgaben, die von seinen Mitarbeitern selbständig erledigt werden können.

Situationsaufgabe 1

Was sind die grundlegenden Voraussetzungen für das Delegieren von Aufgaben?

Situationsaufgabe 2

Welche Aufgaben können Sie als Führungskraft nicht delegieren?

Situationsaufgabe 3

Welche Vorteile ergeben sich durch Delegieren von Aufgaben

- a) für den Mitarbeiter?
- b) für den Vorgesetzten?

Situationsaufgabe 4

Welche Voraussetzungen müssen Sie als Führungskraft erfüllen, um zu delegieren?

Situationsaufgabe 5

Wie entwickeln Sie ein Schema zur Delegation von Aufgaben?

Situationsaufgabe 6

Was müssen Sie bei der Auswahl der Mitarbeiter bei Delegation von Aufgaben beachten?

Situationsaufgabe 7

In Einzel- und Gruppengesprächen mit den Mitarbeitern übertragen Sie Aufgaben. Auf welche Punkte müssen Sie besonders achten?

Situationsaufgabe 8

Welche Probleme können beim Delegieren von Aufgaben entstehen?

7.4

Delegieren von Aufgaben

7.4.1.1

Übertragen von Verantwortung

7.4.1.2

Effektive Delegation

7.4.1.3

Auswirkungen der Delegation

7.4.2

Stufen der Delegation

7.4.2

Stufen der Delegation

7.4.2.2

Grundsätze für die Delegation von Aufgaben

7.4.2.2

Grundsätze für die Delegation von Aufgaben

7.4.2.2

Grundsätze für die Delegation von Aufgaben

Situation

Nach einer Produktionssitzung unterhält sich Meister Semmler mit seinen Kollegen Frei und Lehmann noch ein wenig über das Thema Mitarbeiter. Herr Semmler schildert seinen Kollegen, dass es noch allerlei Konflikte in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu beheben gibt. Es sei gar nicht so einfach, neue und „eingeborene“ Kollegen zu integrieren.

Er erzählt, dass er diese Woche noch etliche Mitarbeitergespräche geplant hat. „Das wird eine lange Woche,“ meint er abschließend.

„In meinem Laden herrscht Ruhe, Die Kollegen kriegen täglich gesagt, wo es langgeht. Bei Streitigkeiten gibt’s was auf den Hut, und zwar für alle Beteiligten, ansonsten mache ich von der Arbeitsordnung Gebrauch. Ich sage Dir, so ein- bis zweimal im Jahr eine Disziplinarmaßnahme, dann spuren sie! Wem es bei mir nicht gefällt, kann ja woanders hingehen!“ So managt Herr Frei sein Personal.

„Zieh Dir nicht jedes Problem an, manche Dinge erledigen sich von selbst!“ so klärt Herr Lehmann den Kollegen Semmler über das Thema Führung auf. „Die Kollegen regen sich immer über irgendetwas auf, lass sie doch einfach, ein paar Tage später haben die sich schon wieder vertragen. Wenn die mich Problemen belästigen, dann muss ich auf eine Besprechung. Bei mir kriegt jeder recht, dann hab ich meine Ruhe.“

Geholfen haben die zwei Kollegen mit ihren Ratschlägen Meister Semmler nicht.

Situationsaufgabe 1

Welche Führungsstile erkennen Sie hinter den Aussagen von Herrn Frei und Herrn Lehmann?

Situationsaufgabe 2

Wie laufen Konflikte ab, und wie erkennen Sie, dass Konflikte bei Mitarbeitern vorhanden sind

Situationsaufgabe 3

Was sind die Ursachen von Konflikten?

Situationsaufgabe 4

Welche Strategien kennen Sie zur Lösung von Konflikten?

Situationsaufgabe 5

Herr Müller ist nun vier Wochen neuer Mitarbeiter in der mechanischen Fertigung. Fachlich hat er sich schon gut eingearbeitet, sein Arbeitsplatz sieht jedoch immer ein wenig chaotisch aus. Kollegen beklagen sich, dass sie ihr Werkzeug immer beim Kollegen suchen müssen.

Welche Punkte sollte Herr Semmler bei den anstehenden Mitarbeitergespräch beachten?

7.6

Anwenden von Führungsmethoden und -mitteln

6.1
Führungsmethoden

6.2
Konfliktmanagement

6.2.2
Ursachen von Konflikten

6.2.3
Konfliktvermeidung und Umgang mit Konflikten

6.3.2
Feedback durch Anerkennungs- und Kritikgespräche

Situation

Herr Neumann, Mitarbeiter in der Montage der Metall AG, hat mit etlichen seiner Kollegen nach dem Betriebsurlaub seinen Arbeitsplatz an der neuen Montagelinie für die Fußhebelwerkmontage eingenommen.

Irgendwie fühlt sich Herr Neumann an der neuen Anlage nicht wohl. Nach der Arbeit ist er ausgelaugt und müde. Sein Kollege von der Gegenschicht hat die gleichen Probleme. Der Arbeitsumfang der zu montierenden Teile ist in diesem Bereich nicht verändert worden. Und trotzdem tun beiden am Feierabend die Füße weh, wie nach einem Gewaltmarsch.

Sie erzählen Herrn Mey, ihrem Vorarbeiter von ihren Problemen. Herr Mey fragt nach dem Standardarbeitsblatt für den Arbeitsgang, bietet Hilfe an und schlägt einen KVP vor.

Situationsaufgabe 1

Was ist KVP und welche Ziele verfolgt diese Methode?

Situationsaufgabe 2

Welche Rolle hat der Mitarbeiter bei dieser Organisationsform, und welche Vorteile bietet sie für die Unternehmen?

Situationsaufgabe 3

Bei der Anlieferung der Pedale für das Fußhebelwerk fällt Herrn Neumann auf, daß das Füllmaterial zum Schutz der Pedale in den Abfall befördert wird. Vom Vertrieb weiß er, daß dort das gleiche Material für den Transport der fertigen Hebelwerke benutzt wird. „Da schreibe ich einen VV“, denkt er sich und überlegt, wie er das anstellen soll

Beschreiben Sie den Ablauf eines Verbesserungsvorschlags

Situationsaufgabe 4

Welche Ziele verfolgt das betriebliche Vorschlagswesen?

7.7

Beteiligen der Mitarbeiter am KVP

7.7.1.1

Einbeziehung der Mitarbeiter

7.7.1.2

Die neue Rolle des Mitarbeiters

7.7.2

Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

7.7.2

Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

Situation

Herr Semmler diskutiert mit dem Personalreferenten über die Form der Teamarbeit in seinem Bereich. Aus den verschiedenen Möglichkeiten wird die geeignete Organisationsform ausgewählt.

Er bereitet einen Workshop für seine Mannschaft vor. Ziel des Workshop soll die Einführung von TPM im Rahmen der Gruppenarbeit in der neuen Fertigung sein. Um nichts zu vergessen, erstellt er sich eine Checkliste.

Welche Punkte muss sich Herr Semmler auf der Checkliste für die Durchführung des Workshops eintragen?

Situationsaufgabe 1

Welche Formen haben Arbeitsgruppen in Unternehmen?

Situationsaufgabe 2

Das Ziel des ersten Workshops ist die Integration der Instandhaltung an der neuen Anlage. Welche Punkte muss Herr Semmler bei der Vorbereitung eines Workshops bedenken?

Situationsaufgabe 3

Wie sieht der Beginn des Workshops aus?

Situationsaufgabe 4

Welche Schritte müssen Sie im Moderationsprozess einhalten, um zu optimalen Lösungen zu kommen?

Situationsaufgabe 5

Bei der Vorbereitung des Workshops ist Meister Semmler bewusst, dass es in diesem Workshop „heiß“ hergehen könnte. Die alten und die neuen Mitarbeiter, der neue Vorarbeiter, der Mitarbeiter aus der Instandhaltung. Konflikte sind vorprogrammiert. Welche Ursachen können Konflikte haben?

Situationsaufgabe 6

Herrn Semmler ist klar, dass eine gut funktionierende Gruppenarbeit nicht anzuordnen geht, und auch nicht von heute auf morgen funktioniert. Prozesse dieser Art brauchen Zeit und Unterstützung. Welche Phasen durchlaufen Gruppen, bis sie zu Teams geformt sind?

7.8.
Einrichten, Moderieren und Steuern von Arbeits- und Projektgruppen

7.8.1
Arbeitsgruppen in Unternehmen

7.8.2
Einrichten, Moderieren und Steuern von Arbeits- und Projektgruppen

7.8.2.2
Planung von Workshops

7.8.2.3
Moderieren von Arbeits- und Projektgruppen

7.8.3.2
Konflikte und ihre Ursachen

7.8.3.4
Konflikte in Gruppen