



Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber 3

Vorwort des Autors 5

**I. Aufgaben zur handlungsorientierten
Prüfungsvorbereitung..... 13**

1. Motivieren – Grundlage der Führung 13

1.1 Situationsbezogene Aufgabe „Individuell motivieren“ 13
 1.2 Situationsbezogene Aufgabe „Fairness“ 14
 1.3 Situationsbezogene Aufgabe „Unzufriedene Mitarbeiter“ 15
 1.4 Übung zur Selbstreflexion 15
 1.5 Übung zur Selbstreflexion „Motivation“ 16

**2. Eckpfeiler der Führung: Positives Menschenbild
und Vertrauenskultur..... 18**

2.1 Situationsbezogene Aufgabe „Das moderne Menschenbild
umsetzen I“ 18
 2.2 Situationsbezogene Aufgabe „Das moderne Menschenbild
umsetzen II“ 19
 2.3 Situationsbezogene Aufgabe „Vertrauen gewinnen“ 19
 2.4 Übung zur Selbstreflexion 20

3. Mitarbeiter verstehen – die psychologischen Typen..... 21

3.1 Situationsbezogene Aufgabe
„Die introvertierte Mitarbeiterin“ 21
 3.2 Situationsbezogene Aufgabe
„Die extravertierte Mitarbeiterin“ 22
 3.3 Situationsbezogene Aufgabe „Der Mitarbeiter mit der
Wahrnehmungspräferenz ‚Intuition‘ “ 22
 3.4 Situationsbezogene Aufgabe „Der Mitarbeiter mit dem
Entscheidungsstil ‚Denken‘ “ 22
 3.5 Situationsbezogene Aufgabe „Der Mitarbeiter mit dem
Arbeitsstil ‚Wahrnehmen‘ “ 23



3.6 Übung zur Selbstreflexion 24

4. Selbstreflexion – emotional kompetenter werden 30

4.1 Situationsbezogene Aufgabe „Den blinden Fleck am Arbeitsplatz verringern“ 30

4.2 Situationsbezogene Aufgabe „Kundenbetreuung – wo bleibt die Zeit?“ 30

4.3 Situationsbezogene Aufgabe „Vorurteilsfreie Fehleranalyse“ 32

4.4 Situationsbezogene Aufgabe „Stress abbauen“ 32

4.5 Übung zur Selbstreflexion 33

5. Führen 34

5.1 Situationsbezogene Aufgabe „Der neue Filialleiter“ 34

5.2 Situationsbezogene Aufgabe „Transformationale Führung“ 35

5.3 Situationsbezogene Aufgabe „Führungsstile bestimmen“ 35

5.4 Situationsbezogene Aufgabe „Der neue Führungsstil“ 36

5.5 Situationsbezogene Aufgabe „Situativ führen I: Der gut eingearbeitete Mitarbeiter“ 36

5.6 Situationsbezogene Aufgabe „Situativ führen II: Die neue Sonnenschutzanlage“ 37

5.7 Situationsbezogene Aufgabe „Situativ führen III: Das neue Softwareprogramm“ 38

5.8 Übung zur Selbstreflexion 39

6. Management – Managementaufgaben bewältigen 40

6.1 Situationsbezogene Aufgabe „Smarte Ziele I“ 40

6.2 Situationsbezogene Aufgabe „Smarte Ziele II“ 41

6.3 Situationsbezogene Aufgabe „Smarte Ziele III“ 41

6.4 Situationsbezogene Aufgabe „Schwachstellen im Vorhinein erkennen“ 41

6.5 Situationsbezogene Aufgabe „Welche Aufgaben können delegiert werden?“ 42

6.6 Situationsbezogene Aufgabe „Wie soll kontrolliert werden?“ 43

6.7 Situationsbezogene Aufgabe „Konstruktiv kritisieren“ 43



6.8	Situationsbezogene Aufgabe „Unerwünschtes Verhalten löschen“	44
6.9	Situationsbezogene Aufgabe „Anerkennen“	44
6.10	Übung zur Selbstreflexion	44
6.11	Übung zur Selbstreflexion	45
6.12	Übung zur Selbstreflexion	46
7.	Konflikte im Unternehmen bewältigen	47
7.1	Situationsbezogene Aufgabe „Dysfunktionale Konflikte“	47
7.2	Situationsbezogene Aufgabe „Der Brückentag“	48
7.3	Situationsbezogene Aufgabe „Alt und jung“	48
7.4	Übung zur Selbstreflexion	49
8.	Betriebliche Kommunikation gestalten	51
8.1	Situationsbezogene Aufgabe „Die Formel zur Ermittlung der Ungewissheit nutzen“	51
8.2	Situationsbezogene Aufgabe „Wer hat das Problem?“	51
8.3	Situationsbezogene Aufgabe „Ich-Botschaften“	52
8.4	Situationsbezogene Aufgabe „Aktiv Zuhören“	52
8.5	Situationsbezogene Aufgabe „Korrekte Wiedergabe von Informationen“	53
8.6	Situationsbezogene Aufgabe „Die vier Seiten einer Aussage“ ...	53
9.	Betriebliche Arbeits- und Entgeltsysteme entwickeln	54
9.1	Situationsbezogene Aufgabe „Das Motivationspotenzial einer Tätigkeit bestimmen“	54
9.2	Situationsbezogene Aufgabe „Empowerment“	55
9.3	Situationsbezogene Aufgabe „Ideenmanagement einführen“ ...	55
9.4	Situationsbezogene Aufgabe „Arbeitszeit flexibel gestalten“	56
9.5	Situationsbezogene Aufgabe „Monetäre und nichtmonetäre Anreize situationsgerecht einsetzen“	56
9.6	Situationsbezogene Aufgabe „Das Äquivalenzprinzip anwenden“	57
10.	Personal nachhaltig entwickeln	58
10.1	Situationsbezogene Aufgabe „Die Schlüsselqualifikationen fördern“	58



10.2 Situationsbezogene Aufgabe „Kompetenz-Check“ 58
 10.3 Situationsbezogene Aufgabe „Brainstorming“ 59
 10.4 Situationsbezogene Aufgabe „Maßnahmen zur Sicherung
 des Fachkräftebedarfs“ 59

**II. Lösungshinweise zu den
 situationsbezogenen Aufgaben 61**

1. Motivieren – Grundlage der Führung 61
 1.1 Individuell motivieren 61
 1.2 Fairness 62
 1.3 Unzufriedene Mitarbeiter 64
2. Eckpfeiler der Führung 67
 2.1 Das moderne Menschenbild umsetzen I 67
 2.2 Das moderne Menschenbild umsetzen II 68
 2.3 Vertrauen gewinnen 69
3. Mitarbeiter verstehen – die psychologischen Typen 71
 3.1 Die introvertierte Mitarbeiterin 71
 3.2 Die extravertierte Mitarbeiterin 72
 3.3 Der Mitarbeiter mit der Wahrnehmungspräferenz „Intuition“ 72
 3.4 Der Mitarbeiter mit dem Entscheidungsstil „Denken“ 73
 3.5 Der Mitarbeiter mit dem bevorzugten Arbeitsstil
 „Wahrnehmen“ 74
4. Selbstreflexion – emotional kompetenter werden 75
 4.1 Den blinden Fleck am Arbeitsplatz verringern 75
 4.2 Kundenbetreuung – wo bleibt die Zeit? 75
 4.3 Vorurteilsfreie Fehleranalyse 76
 4.4 Situationsbezogene Maßnahme: „Stress“ 77
5. Führen 78
 5.1 Führungseigenschaften: Der neue Filialleiter 78
 5.2 Transformationale Führung 79
 5.3 Führungsstile bestimmen 79
 5.4 Führungsstile: Der neue Führungsstil 80
 5.5 Situativ führen I: Der gut eingearbeitete Mitarbeiter 80



5.6 Situativ führen II: Die neue Sonnenschutzanlage81

5.7 Situativ führen III: Das neue Softwareprogramm81

6. Management – Managementaufgaben bewältigen83

6.1 Ziele setzen: Smarte Ziele I83

6.2 Ziele setzen: Smarte Ziele II83

6.3 Ziele setzen: Smarte Ziel III84

6.4 Aufgaben planen: Schwachstellen im Vorhinein erkennen84

6.5 Welche Aufgaben können delegiert werden?.....85

6.6 Wie soll kontrolliert werden?85

6.7 Konstruktiv kritisieren86

6.8 Unerwünschtes Verhalten löschen87

6.9 Anerkennen87

7. Konflikte im Unternehmen bewältigen88

7.1 Dysfunktionale Konflikte88

7.2 Kooperative Konfliktregelung: Der Brückentag88

7.3 Kooperative Konfliktregelung: Alt und jung89

8. Betriebliche Kommunikation gestalten91

8.1 Die Formel zur Ermittlung der Ungewissheit nutzen91

8.2 Wer hat das Problem?91

8.3 Kommunikationsfertigkeiten: Ich-Botschaften92

8.4 Kommunikationsfertigkeiten: Aktiv Zuhören.....93

8.5 Korrekte Wiedergabe von Informationen.....93

8.6 Die vier Seiten einer Aussage94

9. Betriebliche Arbeits- und Entgeltsysteme entwickeln95

9.1 Das Motivationspotenzial einer Tätigkeit bestimmen95

9.2 Empowerment96

9.3 Ideenmanagement einführen.....97

9.4 Arbeitszeit flexibel gestalten können98

9.5 Monetäre und nicht monetäre Anreize situationsgerecht einsetzen können.....99

9.6 Das Äquivalenzprinzip anwenden.....99



10.	Personal nachhaltig entwickeln	100
10.1	Die Schlüsselqualifikationen fördern.....	100
10.2	Kompetenz-Check.....	100
10.3	Brainstorming.....	101
10.4	Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs	101
III.	Musterprüfungsaufgaben mit Lösungsvorschlägen	103