

bühnenwerk

Jenfelder Allee 80 – 22045 Hamburg

LZK PERSONALORGANISATION / 4.1- 4.6 / 180 MINUTEN

Datum	Dozent	Revision
03.04.2024	Stephan Hasdorf	1.0

Ausgangssituation / Personalorganisation / Geprüfter / Geprüfte Meiter*in Veranstaltungstechnik



Rügen Media Group

Die Rügen Media Group, ist eine kommerzielle Tochtergesellschaft des Norddeutschen Rundfunks.

Als innovativer Dienstleister rund um Mediacontent bietet die Rügen Media Group einen 360-Grad-Service für hochwertige Programminhalte und Content Produktion für unterschiedlichste Kunden und Formate.

 Auf der flächengrößten deutschen Insel hat das Unternehmen sich an vier Standorten saisonal etabliert:

- Bergen auf Rügen
- Hafenstadt Sassnitz
- Fürstenresidenz Putbus
- Ostseebad Binz



 An diesen vier Standorten sind folgende vier Mitarbeiter befristet beschäftigt:

- Meister*in Veranstaltungstechnik
- Veranstaltungstechniker
- Aufnahmeleiter*in
- Content Producer*in
- Mediengestalter*in Bild und Ton

Als personelle Unterstützung stehen projektbezogen angelehrte und ungelernete technische Hilfskräfte aus unterschiedlichen Nationen während der Saison zur Verfügung.

 An diesen Standorten wird saisonal produziert, eine notwendige Infrastruktur ist teilweise vorhanden.

Folgende Hauptschwerpunkte im Herstellungsprozess zeichnen sich ab:

- Coporate Communications
- Nationale und regionale Zulieferung für den NDR und die ARD
- Trimediale Content Produktion für den NDR
- Eventorganisation und Durchführung

 Auf folgenden Events liegt ein besonderes Augenmerk für die Rügen Media Group:

- Binzer Osterfeuermeile
- Rügen Sommer Camp
- 25. Heringsfest in Altefährl
- 18. Rügenclassics / Oldtimerrally
- Blue Wave Festival auf Rügen
- Fest zur Sommersonnenwende
- Störtebecker Festspiele
- 25. Rügenger Hafentage
- Beach Polo Cup Sellin
- Cap Arkona Lauf
- Internationales Vilmschwimmen
- Vollmondfest in Alt-Sassnitz
- Seebrückenfest in Sellin
- Chantychortreffen in Putbus
- Beachsoccer Tour in Binz

Außendarstellung der Rügen Media Group GmbH:

Die Rügen Media Group produziert hochwertigen Content und Veranstaltungen für unterschiedlichste Distributionswege.

Über uns:

Nette Menschen, Besondere Charaktere, Super Fischköpfe

Sechs gute Gründe für die Zusammenarbeit mit der Rügen Media Group:

1. Wir sind **Begleiter** – Für uns sind offene Kommunikation und ehrliche Beratung die Basis einer langfristigen Zusammenarbeit.
2. Wir sind **Zeitsparer** – Alles aus einer Hand heißt unkomplizierte Kommunikationswege und verbindliche Zeitpläne.
3. Wir sind **erfahren** – Wir haben regionale Herausforderungen gemeistert, aus Fehlern gelernt, Abenteuer bestanden und in vielen Jahren über 300 Kunden glücklich gemacht.
4. Wir sind **innovativ** – Wir interessieren uns schon heute für die Trends von morgen und nehmen Sie mit auf die Reise in die Zukunft.
5. Wir sind **Impulsgeber** – Wir begleiten Sie von der ersten Idee bis in die sozialen Netzwerke und ermutigen Sie zu ungewöhnlichen und mutigen Lösungen.
6. Wir sind **Preis-Leistungs-Sieger** – Wir realisieren hohe Qualität je nach Budget mit mehr oder weniger Karat.

Leistungsportfolio der Rügen Media Group:

▪ **Filmproduktion**

Mit unserem kleinen Team aus erfahrenen Producern, Redakteuren, Cuttern und Kameraleuten produzieren wir Bewegtbild in den Bereichen Image, Sport und Natur. Wir filmen regional, auch an den entlegensten Orten auf Rügen, mit modernster Technik und immer den Herausforderungen der jeweiligen Produktion angepasst.

▪ **Postproduktion**

Modernste Schnittplätze, Motion-Design, 3-D Animation, Tonstudio und ein kleines TV-Studio inklusive Live-Regie. Unsere Standorte auf Rügen lassen in Sachen Postproduktion keine Wünsche offen. Auch mobil sind wir damit unterwegs und produzieren flexibel vor Ort.

- **Virtual Reality und 360 Grad Videos**

Bei der Rügen Media Group GmbH sind wir vom Stellenwert von 360°-Videos und Virtual Reality überzeugt. Wir verfügen über modernste, State-of-the-Art 360°-Kameras, umfassendes Know-how und die gehörige Portion Leidenschaft für diese neue Form der Videoproduktion. So garantieren wir Ihnen erstklassige Bilder für Ihr eigenes 360°-Projekt.

- **Storytelling / Content Producing / Event Planung**

Unser Kreativteam besteht aus einem erfahrenen Autor und Journalisten. Wir erzählen echte Geschichten mit echten Bildern, zugeschnitten auf Online und Mobile. Authentisch und am Puls der Zeit – das ist Storytelling auf höchstem Niveau.

- **Social Media / Streaming**

Bewegtbild maßgeschneidert! Egal ob Facebook, Instagram, Twitter oder Snapchat – wir kennen die Spielregeln auf allen Social Media Plattformen und wissen, wie Ihre Clips im jeweiligen Kanal am besten zur Geltung kommen. Gerne beraten wir Sie bei der Verwaltung Ihrer bestehenden Social Media Kanäle und bei der Auswahl neuer Verbreitungswege. Social Media Monitoring und das Content Management Ihrer Kanäle gehören ebenso zu unserem Portfolio, wie die Beratung in Form von Workshops und Trainings.

- **Distribution**

Bewegtbild ist das Medium das Erfolg verspricht. Wir setzen Ihre Videos für Ihren Vertrieb dort ein, wo sie die meiste Wirkung erzeugen. Durch Video-Seeding auf reichweitenstarken Portalen und Einbindung der Filme in Business-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn sorgen wir dafür, dass Ihre Videos bei Ihrer Zielgruppe ankommen.

1. Aufgabe**5 Punkte**

Nachdem Sie sich als Meister*in Veranstaltungstechnik in Ihrem neuen Verantwortungsbereich bei der Rügen Media Group als Abteilungsleiter*in teilweise eingearbeitet haben, merken Sie sehr schnell, dass das Betriebsklima unter den Mitarbeitern nicht gut ist und suchen nach den Gründen für diese Situation.

Dazu suchen Sie das Gespräch mit den Mitarbeitern des Standortes, um die Ursachen für das schlechte Betriebsklima herauszufinden.

Erläutern Sie in drei Schritten, wie Sie bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Personalgespräche mit den einzelnen Mitarbeitern vorgehen.

Lösungshinweise Aufgabe 1 / Lösungszeit: 10 Minuten**Schritt 1:**

- Die Mitarbeiter sollten zu einem Mitarbeitergespräch eingeladen werden.
- Das Gespräch sollte in einer entspannten positiven Atmosphäre stattfinden (äußere Bedingungen, die Wahl des Ortes, des Zeitpunktes, der Gesprächsdauer usw.).
- Dank für bisherige Mitarbeit, Anerkennung bisheriger Leistungen

Schritt 2:

- Das schlechte Betriebsklima wird angesprochen und mögliche Ursachen diskutiert.

Schritt 3:

- Die Mitarbeiter erhalten die Aufgabe, innerhalb der nächsten zwei Wochen in einer „Beobachtungsphase“ mögliche Ursachen zu erkunden. Folgeaktivitäten werden vereinbart.

2. Aufgabe**10 Punkte**

Zielvereinbarungen gewinnen als Führungsinstrument auch am Standort auf Rügen immer mehr an Bedeutung bei der Personalführung des kurzen saisonalen Geschäftes an der Ostsee.

- a) Erläutern Sie anhand von fünf Punkten, warum Zielvereinbarungen als Führungsinstrument gut genutzt werden können. (5 Punkte)
- b) Beschreiben Sie an einem Beispiel aus Ihrer beruflichen Praxis die Entwicklung von Zielvereinbarungen. (3 Punkte)
- c) Formulieren Sie drei konkrete Zielvereinbarungen, die Sie als Führungsinstrument in Ihrer Abteilung einsetzen können. (2 Punkte)

Lösungshinweise Aufgabe 2 / Lösungszeit: 18 Minuten

- a) Führung durch Zielvereinbarungen ist Bestandteil der indirekten, ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung.

Mit Zielvereinbarungen sollen Spielräume erweitert, Motivation gesteigert und Kreativität gefördert werden. Man verspricht sich davon mehr Produktivität.

Zielvereinbarungen beschreiben das Ergebnis einer zu leistenden Arbeit. Sie werden oft mit Leistungsbeurteilung und Entgeltfindung verknüpft.

Arbeiten mit Zielvereinbarungen heißt steigende Selbstverantwortung für das Ergebnis unter direkten Marktbedingungen.

Führung mit Zielvereinbarungen verlangt eine neue Führungsrolle.

Zielvereinbarungen verändern Arbeitsbedingungen und bestimmen so auch die Arbeitseinstellung und den Einsatz am Arbeitsplatz.

Sie müssen realistisch sein, damit gesundheitliche Überforderung und Misserfolg nicht vorprogrammiert sind.

- b) Ausgangslage für eine Zielvereinbarung ist immer das Unternehmensziel als Zielvorgabe. Daraus werden die Ziele für die organisatorische Einheit und für den einzelnen Mitarbeiter abgeleitet und im Prozess immer wieder nach folgendem Schema betrachtet:

- Zielvorgabe
- Zielvereinbarung
- Zielerreichung

c) Beispiel für konkrete Zielvereinbarungen:

Gesundheitsschutz eigenverantwortlich entwickeln – Das Dilemma der Gesundheitsschützer im Betrieb ist, dass Beschäftigte in offenen ergebnisorientierten Führungsstrukturen Schutzregelungen als „störend“ und bürokratisch empfinden.

Im Zielvereinbarungsgespräch geht es vor allem darum, mit dem Mitarbeiter Ziele zu vereinbaren, die einen Beitrag zur Erreichung der Einrichtungsziele enthalten und mit der Vision oder dem Leitbild konform gehen.

Es kann auch darum gehen, Ziele zu vereinbaren, um den Mitarbeiter besser auf seine Aufgabenerfüllung vorzubereiten.

Auch andere Beispiele sind möglich: Arbeitszeit, Qualität

3. Aufgabe**8 Punkte**

Für die Mitarbeiter der Rügen Media Group sollen Sie im Rahmen der langfristigen saisonalen Personalentwicklung langzeitorientierte Beurteilungen erstellen.

Zeigen Sie vier Beurteilungskriterien auf und nennen Sie hierzu jeweils zwei Beispiele.

Lösungshinweise Aufgabe 3 / Lösungszeit: 12 Minuten**Arbeitsqualität/Arbeitsquantität:**

- Genauigkeit der Arbeitsausführung
- Gleichmäßigkeit der Arbeitsqualität und Arbeitsquantität
- Dispositionsvermögen der Arbeitsabläufe
- Umfang von Beanstandungen
- Anfall von Nacharbeit

Arbeitseinsatz:

- Initiative
- Belastbarkeit
- Pünktlichkeit
- Vielseitigkeit
- Ausdauer

Arbeitssorgfalt:

- Zuverlässigkeit
- kostenbewusstes Handeln
- sparsamer Verbrauch von Betriebsmitteln
- pfleglicher Umgang mit Werkzeugen und Geräten
- arbeitssicheres Verhalten

betriebliches Zusammenwirken:

- Teamfähigkeit
- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen
- Einfügen in eine Arbeitsorganisation
- Hilfsbereitschaft
- allgemeines Sozialverhalten
- Umgang mit Konflikten

4. Aufgabe**3 Punkte**

Ihr persönlicher Führungsstil ist für die Leistung des Standortes auf Rügen von besonderer Wichtigkeit. Nennen Sie sechs Faktoren, die für die Umsetzung Ihres Führungsstiles von Bedeutung sind.

Lösungshinweis Aufgabe 4 / Lösungszeit: 5 Minuten

- Mitarbeiter (Selbstbewusstsein, Selbstdisziplin, Qualifikation)
- Rahmenbedingungen des Betriebes
- persönliche Autorität/erworbene Autorität
- Betriebsphilosophie
- Vorgaben durch Unternehmen
- eigene Fach- und Sozialkompetenz
- Fähigkeit, zu delegieren

5. Aufgabe**3 Punkte**

In absehbarer Zeit werden zwei Mitarbeiter des Standortes in Mecklenburg-Vorpommern aus Altersgründen ausscheiden. Beide Mitarbeiter stehen für Spitzen in der Produktion als Teilzeitkraft weiter begrenzt zur Verfügung.

Nennen Sie sechs Maßnahmen zur Nachfolgeplanung für die nächste Saison auf Rügen.

Lösungshinweis Aufgabe 5 / Lösungszeit: 5 Minuten

- Anforderungsprofil erstellen
- Stellenbeschreibung überprüfen
- Mitarbeiterauswahl nach Profilvergleichsanalyse, Anforderungsprofil, Eignungsprofil
- Mitarbeiterauswahl im Personalauswahlgespräch
- Erstellen von Einarbeitungs- und Nachfolgeplänen mit 1. und 2. Nachfolger
- Umsetzung, Kontrolle der Einarbeitungsphase (Wissensweitergabe sicherstellen)

6. Aufgabe**4 Punkte**

Für die zwei ausscheidenden Mitarbeiter soll ein Zeugnisentwurf erstellt werden.

a) Nennen Sie vier formelle Bestandteile eines einfachen Arbeitszeugnisses.
(2 Punkte)

b) Bei der Erstellung eines qualifizierten Arbeitszeugnisses müssen zusätzliche Punkte berücksichtigt werden. (2 Punkte)

Nennen Sie vier Punkte.

Lösungshinweis Aufgabe 6 / Lösungszeit: 6 Minuten

a)

- Name des Arbeitgebers
- Name des Arbeitnehmers
- Art der Beschäftigung
- Dauer der Beschäftigung
- Unterschrift des Arbeitgebers

b)

- Das Zeugnis muss klar formuliert sein.
- Das Zeugnis muss verständlich formuliert sein.
- Die Formulierung muss wohlwollend sein.
- Das qualifizierte Zeugnis muss sich sowohl auf Führung als auch auf Leistung sowie auf Sozialverhalten erstrecken.
- Die elektronische Form ist ausgeschlossen.
- Es ist nur auf Verlangen zu erstellen.

7. Aufgabe**4 Punkte**

Einen Grund für die schlechte wirtschaftliche momentane Lage der Rügen Median Group wird in Zusammenhang mit einem hohen Krankenstand am Standort auf Rügen gesehen.

- a) Nennen Sie vier mögliche Gründe, die zu einem hohen Krankenstand führen. (2 Punkte)
- b) Erläutern Sie vier verschiedene Kosten, die dem Arbeitgeber durch den hohen Krankenstand entstehen können. (2 Punkte)

Lösungshinweis Aufgabe 7 / Lösungszeit: 13 Minuten

a)

- Arbeitsbedingungen
- Führungsstil des Vorgesetzten
- schlechtes Betriebsklima
- Überlastung
- geringes Arbeitsentgelt
- familiäre und persönliche Belastungen
- Altersstruktur der Belegschaft

b)

- Überstundenzuschläge
- Kosten für Lieferungsverzug
- Entgeltfortzahlung
- Kosten für Vertretungen
- Kosten für Produktionsstörungen

8. Aufgabe**8 Punkte**

Für einen ausgeschiedenen Mitarbeiter wird mitten in der Saison ein neuer Mitarbeiter eingestellt. Der neue Mitarbeiter hat langjährige Produktionserfahrung und auch die Insel Rügen ist ihm nicht fremd.

Erläutern Sie vier Maßnahmen, die bei der Arbeitsaufnahme des neuen Mitarbeiters berücksichtigt werden müssen.

Lösungshinweis Aufgabe 8 / Lösungszeit: 16 Minuten**Empfang des Mitarbeiters:**

- freundlich und persönlich begrüßen
- über das Unternehmen und die Abteilung informieren
- lockere und unverkrampfte Atmosphäre schaffen usw.

Bekanntmachung mit Kollegen und Räumlichkeiten:

- durch die Abteilung führen und den anderen Kollegen vorstellen
- den Vorgesetzten vorstellen, ggf. auch nahe liegende Abteilungen
- die wichtigsten Betriebseinrichtungen zeigen (Umkleideräume, Kantine, Toiletten, Materialräume, Lager für benötigte Betriebsmittel usw.)

Informationen zu Betrieb und Arbeitsabläufen:

- Aufbau des Betriebes darstellen
- auf Regeln zur Unfallverhütung hinweisen
- über Unfall- und Gesundheitsgefahren sowie über Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren belehren

Einarbeitung:

- den Arbeitsplatz zeigen und erklären
- Einweisung in die Arbeit (Vierstufenmethode: vorbereiten, vormachen, nachmachen und überlassen)
- Fortschritt und Sicherheit des Mitarbeiters hinsichtlich der Beherrschung der Arbeitsgänge kontrollieren
- das Hineinwachsen in die Abteilung fördern (Wir-Gefühl erzeugen, Unterstützung und Zusammenarbeit anregen und fördern)

9. Aufgabe**10 Punkte**

Sie haben sich als Meister*in Veranstaltungstechnik entschlossen, die ihnen bekannten Führungsstile je nach vorliegender Situation im medialen Herstellungsprozess einzusetzen.

- a) Nennen Sie drei eindimensionale (traditionelle) Führungsstile und geben Sie jeweils ein Beispiel für ihren sinnvollen Einsatz in der Praxis. (6 Punkte)
- b) Welchen anderen Führungsstil könnten Sie im aktuellen Tagesgeschäft einsetzen? (1 Punkt)
- c) Nennen Sie drei Führungstechniken und weisen Sie auf jeweils ein Risiko hin, das sich bei deren Anwendung ergeben könnte. (3 Punkte)

Lösungshinweis Aufgabe 9 / Lösungszeit: 18 Minuten

a)

- autoritärer Führungsstil: z. B. Bundeswehr oder andere Noteinsätze, Durchsetzung von Sicherheitsvorschriften, wichtige Terminarbeiten
- kooperativer Führungsstil: z. B. Organisation, Marketing, Arbeitsgemeinschaften, überall, wo Zusammenarbeit und „Wir-Gefühl“ von Bedeutung sind
- Laisser-faire: z. B. Kreativabteilungen in Mode- und Werbebranche, Forschung oder auch oft in der Endphase bei Geschäfts- oder Abteilungsaufösungen

b) situativer Führungsstil

c)

Management by Objectives (Führen durch Zielvereinbarung):

- Ziel ist ungenau formuliert oder nicht realisierbar.
- Es wurden falsche bzw. zwischenzeitlich überholte Ziele festgelegt.
- Konzeption ist fehlerhaft, die daraus entstehenden Schwierigkeiten werden aber den Mitarbeitern angelastet.
- Vorgesetzter reagiert in den Entscheidungsbereich des Mitarbeiters hinein.

Management by Delegation (Führen durch Delegation von Verantwortung):

- Der Vorgesetzte kontrolliert zu viel oder zu wenig, Gefahr formalistisch-starrer Verantwortungsbereiche.
- Einfluss informeller Informationswege und informeller Gruppen wird oft nicht genügend berücksichtigt.

Management by Exception:

- Mitarbeiter fehlt positive Bestärkung, da er sich nur bei Misserfolg oder Gefahr mit dem Vorgesetzten in Verbindung setzt.
- Der Mitarbeiter wendet sich zu spät an den Vorgesetzten.
- Positive Neuerungen werden erschwert, da Hauptziel der reibungslose Ablauf ist.

10. Aufgabe**12 Punkte**

Als Meister*in Veranstaltungstechnik führen sie nun seit einigen Wochen das Saisongeschäft der Rügen Media Group auf der Ostseeinsel an den verschiedenen Standorten.

Sie haben zahlreiche Führungs- und Organisationsfehler und Probleme verursacht. Fehlerhaftes Management führt zunehmend zu Zeitproblemen. Sie sehen sich selbst nicht als Verantwortlichen, delegiert keine Aufgaben, nehmen den Mitarbeitern die Selbstentfaltung, nur ihre autoritäre Meinung zählt.

In dem Monatsmeeting der Führungskräfte machen Sie sich zum ersten Mal Luft und äußern sich kritisch über die Situation. „Ich muss mich um alles kümmern. Meine Mitarbeiter brauchen ständig detaillierte Anweisungen, was sicher auch am hohen Ausländeranteil in meinem Bereich liegt. Für Mitarbeiterbeurteilungen und Personalentwicklung habe ich gar keine Zeit.“

a)

Einige der Kollegen im Meeting vermuten, dass die Probleme im Führungsverhalten von Ihnen liegt.

Beschreiben Sie sechs Verbesserungsvorschläge. (6 Punkte)

b)

Sie sind sich bewusst, dass er Verantwortung für die Integration der ausländischen Mitarbeiter tragen.

Schildern Sie anhand von sechs Verhaltensweisen, wie dieses Ziel erreicht werden kann. (6 Punkte)

Lösungshinweis Aufgabe 10 / Lösungszeit: 20 Minuten

a)

- delegieren, wenn möglich
- kooperativ führen, wenn angebracht
- regelmäßige Mitarbeitergespräche durchführen
- Beurteilungs- und Personalentwicklungsgespräche nach sechs Phasen der Gesprächsführung
- Mitarbeiter durch Lob motivieren
- Anerkennung von Leistungen
- Angebot von Weiterbildung

b)

- Geduld zeigen
- Paten benennen
- kooperativ führen
- Sitten und Gebräuche kennenlernen und respektieren
- keine politischen Diskussionen fördern
- keine Nation bevorzugen
- klare Weisungen erteilen
- wenn nötig Dolmetscher hinzuziehen
- anfangs mehr Zeit nehmen und das Gespräch suchen

11. Aufgabe**10 Punkte**

Sie wollen am Standort auf Rügen Teamarbeit einführen.

a)

Nennen Sie die Teamentwicklungsphasen und beschreiben Sie das Verhalten der Mitarbeiter während dieser Phasen. (8 Punkte)

b)

Eine große Rolle im betrieblichen Alltag spielen auch „informelle Gruppen“. Definieren Sie diesen Begriff und nennen Sie drei Beispiele dafür. (2 Punkte)

Lösungshinweis Aufgabe 11 / Lösungszeit: 18 Minuten

a)

Teamentwicklungsphasen Verhalten der Mitarbeiter

Teambildung – Forming :

- zurückhaltend
- orientieren sich am Vorgesetzten

Auseinandersetzung Storming :

- Rollenverteilung findet statt.
- zeigen Sympathie und Antipathie
- Bildung von informellen Gruppen
- Konkurrenzkämpfe, zwischenmenschliche
- Konflikte
- Regeln werden aufgestellt, Grenzen gesetzt.
- Zusammenschluss

Norming:

- erstmalig Gruppengefühl
- gemeinsames Lösen von Konflikten
- Austausch von Informationen
- öffnen sich allmählich
- genießen das Team usw.

Vernetzung – Performing:

- stark personenbezogene Zusammenarbeit
- funktionaler Wettbewerb
- Engagement
- gegenseitige Unterstützung
- stark aufgabenbezogen

b)

Definition:

- Informelle Gruppen entstehen spontan, häufig innerhalb bzw. parallel zu formalen Gruppen.
- Ziele, Normen, Rollen, Status werden von der Gruppe selbst definiert.
- Hier stehen soziale Bedürfnisse im Vordergrund.

Z. B.:

- Fahrgemeinschaften
- Pausengemeinschaften
- Lerngruppen

12. Aufgabe**10 Punkte**

Sie wissen, dass in Ihrer Firma sehr großen Wert auf motivierte und qualifizierte Mitarbeiter gelegt wird. Deshalb wird die fachliche wie persönliche Weiterqualifizierung (Potenzialausschöpfung) geplant und kontrolliert durchgeführt.

- a) Welche Ziele verfolgt die Mitarbeiterförderung (Qualifizierung) aus der Sicht des Betriebes und des Mitarbeiters? Nennen Sie jeweils vier Ziele. (4 Punkte)
- b) Erklären Sie, wie der Qualifizierungsbedarf eines Mitarbeiters festgestellt wird. (2 Punkte)
- c) Bezogen auf den Lernort wird bei der betrieblichen Qualifizierung in „Lernen am Arbeitsplatz“ (Training-on-the-Job) und „Lernen außerhalb des Arbeitsplatzes“ (Training-off-the-Job) unterschieden.
Nennen Sie jeweils vier Vorteile der beiden Formen. (4 Punkte)

Lösungshinweis Aufgabe 12 / Lösungszeit: 15 Minuten**a) Ziele für den Betrieb:**

- Produktivitätssteigerung durch Qualifizierung
- Identifikation mit Betrieb und Aufgaben erhöhen
- Fluktuation vermeiden
- personelle Potenziale besser ausschöpfen
- bessere Aufgabenerledigung

Ziele für Mitarbeiter:

- eigene Aufstiegsmöglichkeiten erkennen
- Arbeitszufriedenheit erhöhen
- Selbstbestätigung, Status und Prestigesteigerung
- Anerkennung der Leistungen

- b) Qualifizierungsbedarf ergibt sich aus den Unterschieden beim Abgleich von (Soll- Anforderung des Arbeitsplatzes (Was wird auf der jeweiligen Stelle erwartet?) mit der (Ist-)Eignung des Mitarbeiters (Welche Fähigkeiten und Neigungen bringt der Mitarbeiter mit?).

c)

Qualifizierung am Arbeitsplatz

- Lernen findet in bekanntem Umfeld statt.
- Bei Unsicherheiten/Fragen steht Know-how vom Kollegen/Vorgesetzten zur Verfügung.
- Lernen findet in konkreter Praxissituation statt.
- besserer Transfer in die Praxis
- kostengünstig

Qualifizierung außerhalb des Arbeitsplatzes

- ungestörtes Lernen
- Lernen mit Gleichinteressierten motiviert.
- Möglichkeiten des Übens ohne Konsequenzen bei Fehlern
- Möglichkeit, Lernpartnerschaften zu gründen
- Alle Lernzielbereiche können ausgewogener behandelt werden.
- Diskussion und Erfahrungsaustausch über das eigene betriebliche Umfeld hinaus

13. Aufgabe	5 Punkte
<p>Sie müssen kurzfristig im saisonalen Geschäft aus betrieblichen Gründen eine Änderung des Urlaubsplanes durchführen.</p> <p>Wie gehen Sie vor und welche Instrumente stehen Ihnen zur Verfügung Mitarbeiter für die Änderung zu gewinnen? Nennen Sie fünf Möglichkeiten, um die Änderung durchzuführen. (5 Punkte)</p>	
Lösungshinweis Aufgabe 13 / Lösungszeit: 8 Minuten	
<ul style="list-style-type: none">○ offene Diskussion mit den Betroffenen○ Berücksichtigung aller freiwilligen Meldungen○ Anreiz zum Urlaubswechsel (Prämien, Rücksprache mit der Geschäftsleitung)○ Überzeugung Unentschlossener für die Meinungsbildung○ einzelne Gespräche, Integrationsgespräche und Dringlichkeit○ Vermeidung von Druck und Drohungen, eigenes Vorbild	

14. Aufgabe**6 Punkte**

In einem Gespräch mit einer Mitarbeiterin erfahren Sie, dass Intrigen und Mobbing in der Abteilung seit einiger Zeit im Spiel sind.

- a) Nennen Sie vier Gründe, die Intrigen und Mobbing verursachen können.
(4 Punkte)
- b) Wie können Sie Intrigen und Mobbing in Ihrer Abteilung entgegenwirken? (2 Punkte)

Lösungshinweis Aufgabe 14 / Lösungszeit: 10 Minuten

- a) – Überbelastung und Stress
– Konkurrenzdenken
– Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes
– Langeweile
– Mängel im Führungsstil des Unternehmens
– persönliche Antipathien
- b) – erste Anzeichen von Intrigen ernst
– nehmen auf Attacken sofort reagieren
– Vorgesetzte, Betriebsräte und Personalverantwortliche rechtzeitig

15. Aufgabe**8 Punkte**

Die Mitarbeiter an den unterschiedlichen Standorten beschwerten sich über zunehmende Kontrollmechanismen.

- a) Welche vier unternehmerischen Ziele können mit dem Instrument der Kontrolle verfolgt werden? (4 Punkte)
- b) Unter welchen Umständen kann Kontrolle auch motivierend wirken? Nennen Sie vier Möglichkeiten die Motivation zu steigern. (4 Punkte)

Lösungshinweis Aufgabe 15 / Lösungszeit: 7 Minuten

- a) – Sicherstellung von Qualität und Quantität
– Leistungsverhalten stetiger machen
– Festlegung der Verantwortlichkeit für Fehler
– Förderung der Arbeitsmotivation
– Feststellen, ob vereinbarte Ziele erreicht wurden/werden
– Grundlage für Bestätigung, Anerkennung und Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters
- b) – wenn die Mitarbeiter den Sinn von Kontrollen einsehen
– wenn Gründe für Abweichungen sofort besprochen werden und mögliche Maßnahmen mit den Mitarbeitern gemeinsam festgelegt
– wenn positives Kontrollergebnis mit Anerkennung bedacht wird
– wenn bei einem negativen Ergebnis mit späterer konstruktiver Kritik
– wenn die Kontrolle als Selbstkontrolle praktiziert wird