

# Vorwort

Vor über 30 Jahren wurde der Weiterbildungsabschluss »Technischer Betriebswirt«<sup>1)</sup> aus der Taufe gehoben – damals noch mit dem Zusatz »IHK« und auf Basis »Besonderer Rechtsvorschriften« einzelner Kammern. Ende der 1990er Jahre wurden einheitliche Prüfungen eingeführt und in 2004 trat eine bundesweite Rechtsverordnung in Kraft, die zuletzt 2019 geändert wurde. Es wird erwartet, dass die nächste Änderung entsprechend der Einordnung dieses Abschlusses auf Niveaustufe 7 im Deutschen Qualifikationsrahmen, der der Masterebene entspricht, auch die neue zusätzliche Bezeichnung »Master Professional of Technical Management (CCI)« enthalten wird. Bereits heute stellen die Industrie- und Handelskammern auf Wunsch ein englischsprachiges Zeugnis unter Verwendung dieser Bezeichnung aus.

Unsere drei Lehrbücher orientieren sich an den Strukturen der Rechtsverordnung und des Rahmenplans des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) in der aktuellen Druckausgabe von Juli 2023. Nur in wenigen Fällen sind die Autoren aus didaktischen Gründen davon abgewichen oder haben durch zusätzliche Themen die Stoffsammlung ergänzt.

Mehr denn je verbindet der Technische Betriebswirt in idealer Weise die bei dieser Zielgruppe vorhandene technische Vorbildung mit fundiertem betriebswirtschaftlichem Wissen, das zur Übernahme von Führungsaufgaben besonders an den Schnittstellen von technischen zu kaufmännischen Bereichen befähigt. Mehr als 30.000 Menschen haben sich der Prüfung bereits erfolgreich unterzogen, was man als eindrucksvollen Beweis für den Stellenwert dieser Weiterbildung werten kann.

Die Autoren der – sorgfältig koordinierten<sup>2)</sup> – Lehrbuchbeiträge sind sowohl durch ihre Unterrichtserfahrung in der Erwachsenenbildung als auch durch ihre tägliche berufliche Praxis ausgewiesen. Das Ergebnis ihrer Zusammenarbeit ist ein Lehrwerk, das sich besonders für den unterrichtsbegleitenden Einsatz eignet: Es behandelt den gesamten prüfungsrelevanten Stoff in der von der DIHK-Lernzieltaxonomie jeweils geforderten Intensität.

Die siebzehnte Auflage wurde gründlich durchgesehen und überarbeitet. Umfangreiche Aktualisierungen erfolgten insbesondere in den Kapiteln zum Rechnungswesen und zur Steuerlehre – hier haben sich vor allem infolge der Corona-Pandemie zahlreiche Änderungen ergeben, die teils über das Jahresende 2021 hinaus Gültigkeit behalten haben. Soweit möglich, sind auch Änderungen infolge des Regierungswechsels im Frühjahr 2025 berücksichtigt (Stand: Ende April 2025). Da weitere Änderungen zu erwarten sind, sei an dieser Stelle auf die Notwendigkeit hingewiesen, aktuelle Entwicklungen in den für die Wirtschaft relevanten Bereichen anhand der einschlägigen Medien zu verfolgen. Wie bisher wird im ersten Quartal eines jeden neuen Jahres sowie nach Bedarf auf der Homepage des Verlags eine Datei mit Aktualisierungen bereitgestellt werden<sup>3)</sup>. Im Handlungsbereich »Informations- und Kommunikationstechniken« wurden die notwendigen EDV-Grundbegriffe, denen in den Voraufgaben ein eigenes Kapitel gewidmet war, in die Qualifikationsschwerpunkte 16 bis 19 eingearbeitet und auf das Wesentliche beschränkt.

Herausgeberin, Autoren und Verlag wünschen Ihnen viel Erfolg beim beruflichen Aufstieg mit diesem Lehrwerk!

Dr. Elke Schmidt-Wessel  
Herausgeberin

- 1) Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Buch die männliche Form verwendet. Sie umfasst selbstverständlich alle Geschlechter – Frauen, Männer sowie Personen mit diverser Geschlechtsidentität. Dies gilt für alle Berufsbezeichnungen und Funktionen gleichermaßen.
- 2) Kritik und Anregungen sind willkommen und können auch direkt an die Herausgeberin gerichtet werden: mail@elkeschmidt.de
- 3) feldhaus-verlag.de, unter der Rubrik »Weiterbildung«.

## 5.3 Sicherstellungsmaßnahmen zur strategischen Zielerreichung

### 5.3.1 Das interne Kontroll- und (Früh-)Warnsystem

Ziele zu sichern bedeutet, Vorkehrungen zu treffen, die dafür sorgen, dass die Ziele nicht aus dem Blick geraten, der Grad der Zielerreichung regelmäßig festgestellt wird und zielführende Prozesse verstetigt werden. Dies erfordert eine gute Übersicht über das Betriebsgeschehen und eine permanente Aufbereitung und Auswertung relevanter betrieblicher Daten.

Allerdings nimmt mit zunehmender Betriebsgröße die Übersichtlichkeit des Betriebsgeschehens ab. Dennoch bleibt die Geschäftsleitung für die Erreichung der Unternehmensziele, für die Erhaltung des Betriebsvermögens und die Richtigkeit des Rechnungswesens verantwortlich. Die persönliche Überwachung durch die Geschäftsführung muss mit zunehmender Betriebsgröße auf andere Stellen delegiert werden. Die Übertragung dieser Leitungs- und Überwachungsaufgaben macht Kontrollen erforderlich, die die persönliche Überwachung ersetzen. Alle Maßnahmen und Methoden, die in einem Unternehmen mit dem Ziel angewendet werden, die Einhaltung der Geschäftspolitik, den Schutz des Vermögens und die Verlässlichkeit des Rechnungswesens zu fördern, sind aufeinander abzustimmen und in einem Organisationsplan zu erfassen. Dieser Plan und die darauf abgestimmten Methoden und Maßnahmen bilden das innerbetriebliche Kontrollgefüge, das als internes **Kontrollsystem** bezeichnet wird.

Das interne Kontrollsystem ist ein in sich geschlossenes Ganzes und besteht aus dem »**internal check**« (interne Kontrolle) und dem »**internal auditing**« (interne Revision). Die interne Kontrolle als ein Glied des internen Kontrollsystems zielt auf die Kontrollen, die die täglichen Geschäftsabläufe begleiten. So wird die Arbeit einer Stelle durch eine andere mit dem Ziel kontrolliert, Fehler zu vermeiden oder aufzudecken. Dazu gehören auch vorbeugend bereits die Verteilung von Vollmachten, die Funktionstrennung und ggf. Kontierungsanweisungen zur zutreffenden Verbuchung von Geschäftsfällen.

Wesentliches Element ist die **Funktionstrennung**. Vollziehende, verbuchende und verwaltende Funktionen sind zusammen unvereinbar und daher zu trennen. So darf der Lagerverwalter keinen Zugang zur Lagerbuchführung haben, der Lohnbuchhalter darf keine Löhne auszahlen. Damit erfordert die Funktionstrennung grundsätzlich, dass niemand alle Phasen eines Geschäftsfalls allein durchführen darf, ohne dass ein anderer ihn kontrolliert. Danach meldet z. B. der Lagerverwalter bei der Einkaufsabteilung, dass ein Lagerartikel benötigt wird. Der Einkauf wird daraufhin diesen Artikel preisgünstig und termingerecht bestellen. Die eingegangene Ware wird nach Prüfung eingelagert und der Vorgang an die Buchhaltungsabteilung zur Verbuchung und Bezahlung weitergegeben.

Für eine wirksame Funktionstrennung benötigt das interne Kontrollsystem Instrumente wie z. B. **Organisationspläne**, Arbeitsanweisungen, Kontenpläne und Kontierungsrichtlinien, aber auch Kontrolleinrichtungen und Kontrollvorrichtungen. Organisationspläne sollen die Trennung der einzelnen Funktionen eindeutig festlegen, Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen sollen in **Dienstanweisungen** festgelegt sein. Zur geldmäßigen Abbildung des Produktionsprozesses bedarf es einer aussagefähigen Buchführung. Hier haben **Kontierungsrichtlinien** für eine einheitliche Verbuchung zu sorgen.

Das interne Kontrollsystem zieht damit ein engmaschiges Netz von Kontrollmaßnahmen über das gesamte Unternehmen, um alle Arbeitsabläufe und ihre Darstellung in der Buchhaltung zu überwachen mit dem Ziel, Fehler zu verhindern oder jedenfalls rechtzeitig erkennen zu können. Dabei kann man die Überwachungsmaßnahmen zeitlich in eine Vorprüfung und eine Nachprüfung unterscheiden. Die **Vorprüfung** hat vorbeugenden Charakter

und soll mögliche Fehler verhüten. Die **Nachprüfung** soll etwaige Fehler und Unregelmäßigkeiten aufdecken. Gewissermaßen hat auch sie eine vorbeugende Funktion, wenn der ausführenden Person bekannt ist, dass ihre Tätigkeit einer Nachprüfung unterzogen wird.

### Interne Revision

In kleineren Betrieben wird die Überwachung meist von der Geschäftsführung selbst wahrgenommen werden können. Bei größeren Unternehmen ist die Überwachung auf untere Stufen zu delegieren, z. B. auf einen Abteilungsleiter. Seine Überwachung auf höherer Stufe behält sich dann die Geschäftsleitung vor. Bei noch größeren Unternehmen wird auch dieses nicht mehr ausreichen: Es muss eine Stelle geschaffen werden, deren alleinige Aufgabe es ist, das interne Kontrollsystem zu überwachen. Hierzu dient die **interne Revision**. Sie hat die Aufgabe, die Geschäftsleitung zu unterstützen. Nach der Definition des »Institute of Internal Auditors« besteht das Wesen der internen Revision in einer unabhängigen und bewertenden Tätigkeit in einer Organisation zur Unterstützung der Geschäftsleitung, deren Aufgabe es ist, das Rechnungs- und Finanzwesen und die anderen Vorgänge zu überwachen. Sie übt auch eine Überwachungsfunktion der Geschäftsleitung aus, indem sie die Wirksamkeit anderer Kontrollen abwägt und bewertet. Das erfolgt durch Untersuchungen, Bewertungen und Empfehlungen.

Die interne Revision muss sich von der zutreffenden Erfassung der Geschäftsfälle und der Verlässlichkeit der Buchhaltungsdaten überzeugen. Sie muss das Unternehmen vor Vermögensverlusten schützen, Unterschlagungen aufdecken bzw. verhindern und insbesondere über die Einhaltung der Funktionstrennung wachen. Die Erfüllung der Aufgaben der internen Revision ist aber nur dann gewährleistet, wenn Art und Umfang der Überwachung, Berichterstattung und Empfehlung ausreichend gründlich und vollständig festgelegt werden. Natürlich muss die interne Revision unabhängig sein.

### Externe Revision

Je nach Prüfungsumfang, Prüfungsziel und Größe des Unternehmens lassen sich die Aufgaben einer internen Revision auch auf externe Stellen verlagern. Man spricht dann von **externer Revision**. So können z. B. Prüfungen der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und des Jahresabschlusses auch auf Wirtschaftsprüfer, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, vereidigte Buchprüfer und Buchprüfungsgesellschaften übertragen werden. Für bestimmte Gewerbezweige übernehmen Prüfungsverbände diese Aufgaben. Teilweise werden diese Prüfungsziele auch durch gesetzliche Prüfungspflichten mit abgedeckt.

Gerade in Zeiten einer stürmischen Entwicklung, also instabiler oder unbekannter Einflüsse aus der Unternehmensumwelt, reicht eine einfache Fortschreibung der Unternehmenssteuerung nicht aus: Trendveränderungen, Strukturwandel und sich abzeichnende Entwicklungen müssen möglichst frühzeitig erkannt und darauf abgestimmte Maßnahmen umgehend ergriffen werden. Mit diesem Problem gewinnt **Controlling** seine Bedeutung. Unter Controlling versteht man nach einer Definition der Unternehmensberatung KIEN-BAUM die Koordination von Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung eines Unternehmens. Damit ist Controlling weit mehr als nur Kontrolle.

Controlling ist die Bereitstellung von Methoden und Informationen zur Verbesserung der ablaufenden Managementprozesse im Hinblick auf Zielsetzung und Zielerreichung. Controlling umfasst damit **alle** Funktionen, die die Informationsversorgung von Führungsinstanzen verbessert. Dazu gehören das Erkennen von Informationsbedarf, das Bereitstellen der notwendigen Informationen, die praktische Anwendung von Analyse- und Bewertungsmethoden und die zukunftsorientierte Informationsauswertung von Planung und Ergebniskontrolle. Controlling beschränkt sich dabei auf die Unterstützung der Führung, greift selbst nicht direkt in die Führung ein. In Werbeanzeigen für Controllingliteratur

## 7.3 Einsetzen von betrieblichen und persönlichen Planungsmethoden

### 7.3.1 Planungs- und Analysemethoden zur Lösung betrieblicher Fragestellungen

In der einschlägigen Literatur wird eine Fülle von Planungs- und Analyseinstrumenten beschrieben. Dabei wird zwischen »Techniken« und »Methoden« im Allgemeinen kein Unterschied deutlich; daher soll auch hier eine solche Differenzierung nicht erfolgen.

Die Methoden und Techniken der Planung und Analyse können sich auf die verschiedensten Felder erstrecken, die in Zusammenhang mit der Planung und Durchführung eines Projektes von Interesse sein können und dabei

- vorhandene oder eigens erhobene Zahlen, Daten und Fakten **auswerten**, z. B.
  - Potenzial- und Lückenanalyse,
  - Kennzahlensysteme,
  - ABC-Analyse;
- durch Fortschreibung von Vergangenheitswerten auf die Zukunft schließen (**prognostizieren**), z. B. durch Trendextrapolation;
- durch **Bewertung** zu einer **Entscheidung** führen, z. B.
  - Nutzwertanalyse,
  - Methoden der Investitionsrechnung wie Kosten-/Gewinnvergleichsrechnung, Amortisationsrechnung, Rentabilitätsberechnung, Kapitalwertmethode usw.,
  - ABC-Analyse;
- **Kreativitätspotenziale** nutzen, z. B. Brainstorming;
- **Modellrechnungen** durchführen, z. B. Operations Research;
- **messen** und **schätzen**, z. B.
  - Korrelationsanalyse,
  - Wahrscheinlichkeitsrechnung;
- **heuristisch** (auf das Auffinden akzeptabler, nicht notwendigerweise optimaler Lösungen ausgerichtet) angelegt sein, z. B.
  - Savingsmethode,
  - morphologischer Kasten;
- **Fehlerursachen** identifizieren und bewerten, z. B. Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse.

Zahlreiche weitere Unterscheidungskriterien sind vorstellbar, wobei sich die meisten Methoden mehreren Merkmalen zuordnen lassen.

Welches Planungsinstrument für welchen Zweck in Betracht kommt, hängt von der Natur des zu planenden Sachverhaltes ab. Wie auch bei der Auswahl statistischer Methoden, so gilt auch bei der Auswahl von Planungstechniken, dass ihre Eignung für den angestrebten Zweck sorgfältig erwogen werden muss: Die Beantwortung etwa der Frage, welche Stückzahl eines Produktes im nächsten Quartal hergestellt werden soll, kann kaum aufgrund einer Produktlebenszykluskurve erfolgen, und die Auswahl zwischen drei Investitionsalternativen sollte nicht einer Brainstorming-Runde überlassen werden. Diese Negativbeispiele sind natürlich überzogen, sollen aber verdeutlichen, dass, genau wie in der Statistik, unbefriedigende Ergebnisse meist nicht der Unzulänglichkeit der Methode, sondern schlichtweg der falschen Methodenwahl des Planenden anzulasten sind.

Einige Methoden eignen sich ausschließlich für die strategische Planung, etwa die bereits behandelte Portfolio-Technik und das ebenfalls bereits erwähnte und behandelte Produktlebenszyklus-Konzept. Andere Verfahren, z. B. aus dem Bereich des Operations Research, sind sowohl für strategische als auch operative Planungen anwendbar.

Im Folgenden soll eine Auswahl von Methoden zur Lösung betrieblicher Fragestellungen vorgestellt werden, die für die Praxis Bedeutung erlangt haben. Aufgrund der Vielfalt der Methoden und Techniken kann die vorgestellte Auswahl im Unterricht oder im Selbststudium der einschlägigen Literatur erheblich erweitert werden. Der Rahmenstoffplan für den Weiterbildungsabschluss »Geprüfte/r Technische/r Betriebswirt/in« sieht die Behandlung der Nutzwert-, Kosten- Wert-, Ursachen- sowie der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse vor.

### 7.3.1.1 Nutzwertanalyse

Mit der (in Lehrbuch 1, Abschnitt 3.3 ausführlich vorgestellten) Nutzwertanalyse können mehrere, auch qualitative, Kriterien in die Betrachtung einbezogen werden. Diese werden durch **Verschmelzung** (Amalgamation) gewissermaßen »gleichnamig« gemacht, sodass jede der zur Auswahl stehenden Alternativen nur noch durch einen einzigen Wert repräsentiert wird.

Beispielhaft betrachtet werden zwei Alternativen eines Soll-Vorschlages, in deren Beurteilung folgende Kriterien mit der angegebenen Gewichtung und dem daraus resultierenden Multiplikationsfaktor einfließen sollen:

Kriterium	Gewichtung	Multiplikator
Kosten	30%	3
Produktqualität	30%	3
Umweltschutz	20%	2
Herstellzeit pro Einheit	20%	2

Jeder Alternative ist hinsichtlich jeden Kriteriums mit einer Benotung zu versehen. Hierbei werden entweder »Schulnoten« von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) oder stärker differenzierende Noten, etwa von 1 bis 20, vergeben. Soll im Endergebnis größere Vorteilhaftigkeit durch höheren Nutzwert ausgedrückt werden, muss die Benotung jedoch in der Weise erfolgen, dass nicht die kleinste, sondern die größte Zahl die bessere Note repräsentiert.

Eine andere Möglichkeit der Bewertung, die sich beim Vergleich vieler Alternativen anbietet, ist die Rangreihung (Note 1 für die hinsichtlich des betrachteten Kriteriums vorteilhafteste, Note 2 für die zweitbeste Alternative usw.).

Im gegebenen Beispiel erfolgt die Bewertung nach Schulnoten:

Kriterium	Bewertung	
	Alternative A	Alternative B
Kosten	2	3
Produktqualität	4	1
Umweltschutz	1	3
Herstellzeit	3	2

Der »Nutzwert« für jede Alternative errechnet sich durch die Multiplikation jeder Note mit dem dazugehörigen Faktor und die Addition der so gefundenen Einzelergebnisse:

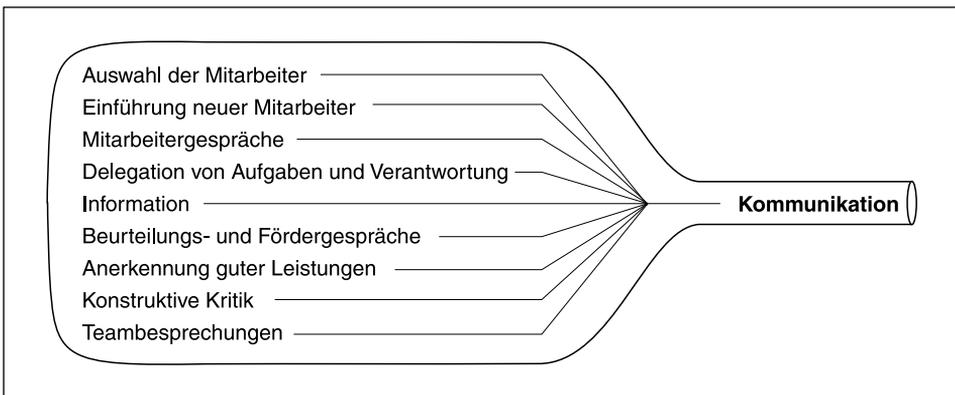
# 9 Moderations- und Präsentationstechniken

## 9.1 Professionelles Führen und Moderieren von Gesprächen mit Einzelpersonen oder Gruppen

Wo immer Menschen aufeinandertreffen, kommunizieren sie miteinander; denn zur Kommunikation gehören

- Sprechen,
- Zuhören,
- Mimik,
- Gestik und
- körpersprachliche Signale.

Dies sind die Elemente, mit denen in der Kommunikation Botschaften ausgetauscht werden. Für Führungskräfte heißt dies, dass fast alle Führungsinstrumente über die Kommunikation laufen, was im Umkehrschluss bedeutet, dass die Qualifikation der Führungskraft stark von ihrer Kommunikationsfähigkeit abhängt.



Bedeutung der Kommunikation als Führungsinstrument

Viele Führungskräfte verkennen die Bedeutung der Kommunikation und wenden sich im Rahmen ihrer Entwicklung ausschließlich der fachlichen Weiterbildung zu; damit führen sie »an der Sache vorbei«.

Gefragt und gefordert ist von ihnen vielmehr in starkem Maße die **Methodenkompetenz**, d. h.

- zur richtigen Zeit,
- in angemessener Art und Weise,
- das passende Wort

zu finden.

### 9.1.1 Gesprächsführung

Mit dem Thema Kommunikation haben sich verschiedene Wissenschaftler auseinandergesetzt und damit diverse Modelle entwickelt, um die Vielschichtigkeit der Gesprächsführung deutlich zu machen.

Grundsätzlich gehören zur Kommunikation mindestens zwei Personen: Ein »Sender«, der einen Reiz sendet, und ein »Empfänger«, der auf diesen Reiz reagiert. In Anlehnung an technische Vorgänge wird dieser Vorgang mit dem **Sender-/Empfänger-Modell** dargestellt.



Sender-Empfänger-Modell

Beide wechseln im Verlauf einer beidseitigen Kommunikation laufend ihre Rolle. Der Sender wird im Falle einer Antwort zum Empfänger und umgekehrt. Aufgrund dieses Ablaufs wird das Modell auch als **Konversationsmodell** bezeichnet.

Dabei wird die Kommunikation von vielen Faktoren beeinflusst. Diese können zum einen an der Person des Senders oder Empfängers festgemacht werden, zum anderen von außen auf die Kommunikation wirken.

Persönliche Faktoren	Rahmenbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Einstellung zum Thema</li> <li>→ persönliche Ereignisse</li> <li>→ geistiges und sprachliches Niveau</li> <li>→ Fachwissen</li> <li>→ sonstiger Druck</li> <li>→ Interesse am Thema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Beschaffenheit des Raumes</li> <li>→ Störungen durch Besucher oder Telefon</li> <li>→ Temperatur, Licht und Luft</li> <li>→ mangelnde Zeit</li> </ul>

Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Ein nächstes, sehr bekanntes Modell im Rahmen der Kommunikation setzt sich mit dem Inhalt einer Nachricht auseinander.

Der Begriff der »**Vier Seiten einer Nachricht**« wurde von dem in Hamburg arbeitenden Hochschullehrer Friedemann SCHULZ VON THUN geprägt.

Dieses Erklärungsmodell ist bei der Analyse von Gesprächen sehr hilfreich. Es geht davon aus, dass in einer Botschaft grundsätzlich vier Seiten beteiligt sind.

Es handelt sich hierbei um

- Sachinhalt,
- Beziehung,
- Selbstoffenbarung,
- Appell.

Dazu folgt ein Beispiel.

# 10 Personalplanung und -beschaffung

## 10.1 Anwenden der Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung

Den Menschen, dem Personal in den Betrieben, kommt in der heutigen Zeit eine immer größere Bedeutung zu. Es sind die Menschen, die hohe Qualitätsstandards gewährleisten, die innovative Wege beschreiten und damit für den betrieblichen Erfolg sorgen. Wie und mit welchem Engagement sie dies tun, wird stark vom Personalmanagement beeinflusst. Ein Mensch wird nur in dem Maße bereit sein, eine hohe Leistung zu erbringen, wie auch das Unternehmen bereit ist, ihn in seiner Persönlichkeit anzunehmen, zu stärken und ihm Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Das Personalmanagement bietet die Möglichkeit, den arbeitenden Menschen ihren Stellenwert im Betrieb zu verdeutlichen.

Zunächst ist es wichtig, die Vielzahl der »Personal...«-Begriffe in einen Zusammenhang zu stellen, ihre Grenzen aufzuzeigen sowie Ziele und Aufgaben zu erläutern.

Die Begriffe **Personalmanagement** und **Personalwirtschaft** stehen für alle Aktivitäten und Gegebenheiten eines Unternehmens, einzelner Personen oder Gruppen, die das Personal berühren.

**Personalpolitik** ist als Teil der Unternehmenspolitik der Bereich, in dem das Unternehmen ausdrückt, wie es grundsätzlich mit den Mitarbeitern umgehen will. Die Personalpolitik äußert sich in personalpolitischen Maßnahmen wie Arbeitszeitregelungen, Gehaltspolitik, Urlaubsgrundsätze usw. Diese Maßnahmen werden von der Personalabteilung oder dem betrieblichen Personalwesen umgesetzt. Sie sind somit diejenigen, die diese Maßnahmen konzipieren, umsetzen und/oder über deren Umsetzung im Unternehmen wachen. Ferner arbeiten sie kreativ an der Weiterentwicklung eingeführter Maßnahmen.

Die **Personalverwaltung** ist, wie auch viele weitere Bereiche des Personalwesens, Aufgabe der Personalabteilung. Sie ist hier explizit aufgeführt, weil sich viele Personalabteilungen auf diesen Bereich beschränken, was aber nach obiger Definition nicht richtig sein kann.

Eine Sonderstellung nimmt in dieser Reihe die **Personalführung** ein. Sie ist Teil der Personalpolitik, betrifft aber alle Führungskräfte des Unternehmens unabhängig von ihrer hierarchischen Einbindung und regelt die Art und Weise, wie Führungskräfte mit den unterstellten Mitarbeitern umgehen. Häufig ist dies in Führungsleitlinien fixiert.

### 10.1.1 Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung äußert sich in Absichtserklärungen der Unternehmensleitung, in denen sie darlegt, wie sie in den verschiedenen Planungsbereichen strategisch vorgehen will. Die Personalplanung ist Bestandteil der Unternehmensplanung und steht gleichrangig neben anderen Bereichen, etwa der Finanz- und der Absatzplanung. Diese Bereiche sind ineinander verzahnt: Wenn es auf einem Feld Veränderungen oder Erweiterungen gibt, sind stets weitere Planungsbereiche betroffen.

**Beispiel:**

*Wenn sich ein Hersteller von Sicherheitsgurten im Rahmen seiner Produktionsplanung entscheidet, zukünftig auch Airbags zu produzieren, so wird sich das in vielfacher Weise auswirken: Die Finanzplanung muss vorlegen, wie die Finanzierung der notwendigen technischen Anlagen gestaltet werden soll; die Absatzplanung muss Aussagen darüber treffen, welche Vertriebswege beschritten werden sollen, und im Rahmen der Personalplanung wird festgelegt, ob für die neue Produktionslinie Mitarbeiter eingestellt werden müssen oder ob durch Personalentwicklungsmaßnahmen, also Schulungen, der Bedarf gedeckt werden kann.*

Unternehmensplanung				
Finanzplanung	Produktionsplanung	<b>Personalplanung</b>	Absatzplanung	Entwicklungsplanung

Die Personalplanung steht gleichrangig neben anderen Planungsbereichen.

### 10.1.1.1 Ziele und Bedeutung der Personalplanung

Die Absichtserklärungen der Unternehmensleitung werden umformuliert in Ziele. Dabei entstehen auch die personalpolitischen Ziele. In der Hauptsache handelt es sich dabei um zwei grundsätzliche Zielgruppen: Die wirtschaftlichen und die sozialen oder humanitären Ziele.

**Wirtschaftliche Ziele** sind:

- Optimale Arbeitsleistung,
- Personalengpässe rechtzeitig erkennen und entsprechend gegensteuern,
- Minimierung der Personalbeschaffungs- und -einsatzkosten,
- Nutzung der Kreativität der Mitarbeiter in Bezug auf Innovationen,
- effektive Personalbeschaffung.

**Soziale Ziele** sind:

- Zufriedenheit der Mitarbeiter,
- Identifikation der Mitarbeiter mit der Aufgabe und dem Unternehmen,
- Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter,
- humane und sichere Arbeitsplatzgestaltung,
- Versorgung der Mitarbeiter.

Diese Ziele sind verständlicherweise nicht immer zur Deckung zu bringen und abhängig von unterschiedlichen Faktoren, etwa der generellen Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und der wirtschaftlichen Lage, die eine entscheidende Rolle spielen wird. Es kommt möglicherweise zu Zielkonflikten. In diesem Spannungsfeld bewegen sich auch die Verhandlungen zwischen dem Betriebsrat und den Arbeitgebervertretern.

Ziel des Unternehmens muss es im Sinne des Erfolgs sein, eine relative Ausgewogenheit zwischen den wirtschaftlichen und den sozialen Zielen zu erreichen.

Personal ist gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und des demografischen Wandels (Überalterung der Gesellschaft) eine knappe **ökonomische Ressource**. Von daher ist es geboten, mit ihr weder verschwenderisch noch ausbeuterisch umzugehen.

Die Personalplanung ist – neben anderen Planungsbereichen wie Produktions-, Finanz-, Absatzplanung – ein entscheidender Bereich im **ganzheitlichen Unternehmensansatz**. Zwischen den einzelnen hier aufgezählten Planungsbereichen bestehen, wie schon aufgezeigt wurde, direkte Abhängigkeiten.

# 20 Projektarbeit und Fachgespräch

## 20.1 Die Projektarbeit im Rahmen des Lehrgangs

### 20.1.1 Die Bedeutung der Projektarbeit

Im Laufe eines Lehrgangs zur Vorbereitung auf die Prüfung »Technischer Betriebswirt/Technische Betriebswirtin« müssen sich die Kandidatinnen und Kandidaten mehrfach mit dem Projektbegriff, mit Projektphasen und Projektorganisation auseinandersetzen. Ausdrücklich vorgesehen ist dies im Prüfungsteil »Management und Führung« und dort insbesondere im Rahmen der Organisationslehre und der Informations- und Kommunikationstechniken. Darüber hinaus können viele weitere Inhalte – etwa die Erweiterung der Produktpalette von der strategischen Portfolio-Überlegung über die produktionstechnischen Erwägungen bis zur Finanzierungs- und Investitionsentscheidung – als Projekte aufgefasst und in entsprechende Fallbeispiele gekleidet werden.

Letzteres Beispiel verdeutlicht, dass Technische Betriebswirte dank ihrer im Lehrgang erworbenen Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Instrumente und Methoden in der Lage sein sollen, betriebliche Probleme **ganzheitlich** zu beurteilen. Diese Fähigkeit soll zum Abschluss des Prüfungsverfahrens durch die Fertigung einer Projektarbeit nachgewiesen werden, die als Kernstück dieser Prüfung angesehen wird.

Maßgeblich für Durchführung und Inhalt des »Fachübergreifenden technikbezogenen Prüfungsteils«, bestehend aus der Projektarbeit und dem projektarbeitsbezogenen Fachgespräch, ist die aktuelle »Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Technischer Betriebswirt/Geprüfte Technische Betriebswirtin« (bei Drucklegung dieses Buches in der Fassung vom 22.11.2004, zuletzt geändert durch Art. 27 V v. 9.12.2019 I 2153) und hier insbesondere § 6.

*Hinweis: In den Rechtsquellenangaben der folgenden Abschnitte wird diese Verordnung kurz als VO bezeichnet.*

Der IHK-»Rahmenplan mit Lernzielen« für die Weiterbildung der »Geprüften Technischen Betriebswirte/Betriebswirtinnen« enthält Hinweise zur Projektarbeit einschließlich der formalen Vorgaben sowie zum Fachgespräch. Diese sind unbedingt zu beachten, ebenso wie diejenigen Vorgaben, die im Rahmen des Prüfungsverfahrens von den zuständigen Kammern und Prüfungsausschüssen ergehen!

Die nachfolgenden Empfehlungen zu Rahmenbedingungen, Themenwahl und Durchführung fußen auf den Vorgaben des aktuellen Rahmenplans (Erstauflage von 2006/Nachdruck Juli 2023), der direkt und online über den Deutschen Industrie- und Handelskammertag ([www.dihk.de](http://www.dihk.de)) bezogen werden kann und sind ergänzt um bekannte Vorgaben einiger prüfender Kammern sowie Erkenntnisse aus der langjährigen Prüfungserfahrung der Autorin.

# Stichwortverzeichnis

10Base-2, -5, -T; 100Base, 1000Base	589	Arbeitsanalyse	94
3 Mu	272	Arbeitsbewertungsverfahren	362 ff, 361
3-D-Modell nach REDDIN	123 f, 372	Arbeitsförderung	426 ff
5 S - Bewegung	272	Arbeitsganganalyse	103
6-Stufen-Methode nach REFA	174 ff	Arbeitsgerichtsbarkeit, Instanzen, Zuständigkeit	403 f
7-M-Checkliste	187	Arbeitsgesundheit	238 ff
7-S-Modell	26	Arbeitskampfrecht	441 ff
80/20-Regel	186	Arbeitsleistung, menschliche	129 ff
ABC-Methode (Aufgabenpriorisierung)	214	Arbeitslosengeld	427
Abfallbeseitigung, -recycling, -vermeidung, -verwendung, -verwertung	232 ff	Arbeitslosenversicherung	426
Ablauforganisation	25, 68, 94 ff	Arbeitsmarkt, interner, externer	325
Ablauforganisation, Darstellungstechniken	102 ff	Arbeitsmedizinische Vorsorge	241
Ablaufplanung (Projekt)	161	Arbeitspädagogik, -physiologie, -psychologie	129
Abmahnung	401	Arbeitspakete	118
Abschlussbericht, -präsentation (Projekt)	171	Arbeitsplatz	176
Adaptationsproblematik	37	Arbeitsplatzgestaltung	130 f, 408
Administrator	589	Arbeitsrecht, Grundstrukturen, Quellen	385 ff
Advanced Process Control (APC)	271	Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	239 f
AET (arbeitswiss. Erhebung zur Tätigkeitsanalyse)	95	Arbeitsschutzmanagementsysteme (AMS)	242
AEUV (Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union)	497	Arbeitssicherheit	238 ff
Agenturbriefing	565	Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagementsystem	225 ff
Agile Methoden	221, 574	Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)	241
Agiles Projektmanagement	181 f	Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)	240 f, 408
Akkordlohn, -richtsatz	362 f	Arbeitsstil, persönlicher	211
Akkreditierungsstelle (QM-Zertifizierung)	262	Arbeitsstudien	132 ff
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	341, 389	Arbeitssynthese	94, 96
A-L-P-E-N-Methode	215	Arbeitssysteme	174 ff
Alternativenauswahl, -beurteilung	117 f	Arbeitsteilung	27
Altersaufbau, -pyramide	37	Arbeitsunfall	431
Altersteilzeit	393	Arbeitsverhältnis, Beendigung	397 ff
Altersversorgung, betriebliche	406 ff	Arbeitsverhältnisse, Arten	393 ff
AMS (Asset Management System)	556	Arbeitsvermittlung	326
Amtsgeheimnis	487	Arbeitsvertrag, befristeter	341
Analogieschluss-Methode	322	Arbeitsvertrag	390 ff
Analyse-Synthese-Konzept	65 ff	Arbeitsweg, Aufwandserstattung	405
Anerkennungsgespräche	347 f	Arbeitswertstudien	135
ANN siehe KNN		Arbeitswirtschaft	129 ff
Anpassungsfortbildung	355	Arbeitswissenschaft	129 ff, 323, 567 ff
ANSOFF-Matrix	58	Archivierung	509
Anstellungsvertrag	340	Argumentationstechnik	301 f
Anwender-, Anwendungssoftware, Auswahl, Einführung	525 ff, 571 ff	Arithmetisches Mittel	201 f, 270
Anwendungsentwicklung	531 ff	Arteilung	27
Application Level Gateway	480	Assembler, -sprachen	537
AQL (Acceptable Quality Level)	193	Assessment-Center (AC)	336 f
Arbeitgeber	390	Attributprüfung	264
Arbeitgeberverbände	439	Audit-Arten, -durchführung, -planung	253 ff
Arbeitnehmer	390	Aufbauorganisation	25, 68, 83 ff
Arbeitnehmerhaftung	395 ff	Aufbereitung, Daten (Statistik)	193 f
Arbeitnehmerüberlassung	326 f, 395	Aufgabenanalyse, -synthese	66 ff
Arbeitsablaufdiagramm	104 f	Aufgabenbezogene Führung	124
Arbeitsabläufe, Erfassungsmethoden	95	Aufgabenzergliederung	103
Arbeitsabläufe, menschen-, gegenstandsbezogen	134	Aufstiegsfortbildung	355
Arbeitsabläufe, Organisationsformen	96 ff	Auftragseingangsquote	62
		Augmented Reality (AR)	592
		Aussperrung, -arten, Rechtmäßigkeit	442
		Authentifizierung, biometrische	471