

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einführung | 1 |
| 1.1 | Personenbezogene Management-Aufgaben | 1 |
| 1.2 | Sachbezogene Management-Aufgaben | 1 |
| 2 | Selbstmanagement | 3 |
| 2.1 | Aufgaben- und Zielformulierung | 3 |
| 2.1.1 | Situationsanalyse | 3 |
| 2.1.2 | Arbeitsentlastungsanalyse | 4 |
| 2.1.3 | Zielformulierung | 4 |
| 2.2 | Aufgabenplanung | 5 |
| 2.2.1 | Allgemeines | 5 |
| 2.2.2 | Schnellplantechnik | 6 |
| 2.2.3 | Planung komplexer Aufgaben | 8 |
| 2.3 | Persönliche Zeitplanung | 8 |
| 2.3.1 | Das Problem | 8 |
| 2.3.2 | Arbeit vorbereiten | 9 |
| 2.3.3 | Arbeit delegieren | 12 |
| 2.3.4 | Arbeit rationeller durchführen | 12 |
| 2.4 | Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern | 13 |
| 2.4.1 | Die Beauftragung | 13 |
| 2.4.2 | Die Anweisung | 13 |
| 3 | Arbeit in Gruppen | 14 |
| 3.1 | Grundregeln der Gruppenarbeit | 14 |
| 3.2 | Moderationstechnik | 15 |
| 3.2.1 | Bewußte Visualisierung | 15 |
| 3.2.2 | Gezielte Anregung der Teilnehmer | 15 |
| 3.2.3 | Das Instrumentarium | 15 |
| 3.2.4 | Das Vorgehen | 16 |
| 3.2.5 | Gruppenarbeit mit „gelerntem“ Moderator | 16 |
| 3.3 | Qualitätszirkel (QZ) | 16 |
| 3.4 | Hierarchiefreie, selbststeuernde Gruppen | 17 |
| 4 | Technische/Betriebswirtschaftliche Planungsmethoden | 18 |
| 4.1 | Produktplanung = Suche nach neuen Produkten | 18 |
| 4.1.1 | Analyse des Unternehmenspotentials | 18 |
| 4.1.2 | Ermittlung aussichtsreicher Suchfelder | 22 |

VII

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.1.3 | Ideenfindung | 24 |
| 4.1.4 | Bewertung der gefundenen Ideen | 24 |
| 4.1.5 | Produktplanungsverfolgung | 25 |
| 4.1.6 | Organisation der Produktplanung | 26 |
| 4.1.7 | Innovationsmanagement | 26 |
| 4.2 | Fabrikplanung | 26 |
| 4.2.1 | Standortanalyse und -bestimmung | 27 |
| 4.2.2 | Strukturplanung der Betriebsstätte selbst | 27 |
| 4.2.3 | Materialfluß | 28 |
| 4.2.4 | Rechnergestützte Fabrikplanung | 29 |
| 4.3 | Fertigungsplanung | 31 |
| 4.3.1 | Arbeitsablaufplanung | 31 |
| 4.3.2 | Betriebsmittelplanung | 31 |
| 4.3.3 | Zeitplanung | 32 |
| 4.3.4 | Der Arbeitsplan | 33 |
| 4.3.5 | Fertigungsfreigabe | 33 |
| 4.3.6 | Organisatorische Eingliederung der Fertigungsplanung | 33 |
| 4.3.7 | Industrial Engineering (IE) | 35 |
| 4.4 | Produktionsplanung und -steuerung (PPS); Fertigungssteuerung | 36 |
| 4.4.1 | Produktionsplanung | 37 |
| 4.4.2 | Produktionssteuerung | 37 |
| 4.4.3 | Manuelle Verfahren der Fertigungssteuerung; Leitstand | 38 |
| 4.4.4 | Einsatz von PPS-Systemen | 39 |
| 4.4.5 | Weitere Entwicklung der PPS-Anwendung | 41 |
| 4.4.6 | Eingliederung PPS in Computer Integrated Manufacturing (CIM) | 41 |
| 4.5 | Projektorganisation, Projektmanagement | 42 |
| 4.5.1 | Probleme der klassischen Aufbauorganisation | 42 |
| 4.5.2 | Projektleiter | 43 |
| 4.5.3 | Projektmanagement | 43 |
| 4.5.4 | EDV und Projektmanagement | 46 |
| 4.6 | Netzplantechnik | 47 |
| 4.6.1 | Probleme bei der Abwicklung großer Projekte | 47 |
| 4.6.2 | Konventionelle Zeitplanungssysteme | 47 |
| 4.6.3 | Charakteristik und Aufbau eines Netzplans | 48 |
| 4.6.4 | Vorgehen beim Aufbau eines Netzplans | 50 |
| 4.6.5 | Die Analyse des Netzplans | 51 |
| 4.6.6 | Netzplantechnik-Methoden | 52 |
| 4.6.7 | Anwendungshinweise | 52 |
| 4.7 | ABC-Analyse | 53 |
| 5 | Methoden zur Lösung komplexer Aufgaben und Probleme | 58 |
| 5.1 | ZBB (Zero Base Budgeting) | 58 |
| 5.1.1 | Grundidee/Zielsetzung | 58 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.1.2 | Konzept | 58 |
| 5.1.3 | Vorgehensweise | 59 |
| 5.1.4 | Projektorganisation | 61 |
| 5.1.5 | Besondere Vorzüge | 62 |
| 5.1.6 | Besondere Probleme | 62 |
| 5.1.7 | Weiterentwicklungen | 62 |
| 5.2 | GWA (Gemeinkostenwertanalyse) | 63 |
| 5.2.1 | Grundidee/Zielsetzung | 63 |
| 5.2.2 | Konzept | 63 |
| 5.2.3 | Vorgehensweise | 63 |
| 5.2.4 | Projektorganisation | 66 |
| 5.2.5 | Besondere Vorzüge | 67 |
| 5.2.6 | Besondere Probleme | 67 |
| 5.2.7 | Weiterentwicklungen | 67 |
| 5.3 | Wertanalyse nach DIN | 68 |
| 5.3.1 | Grundidee/Zielsetzung | 68 |
| 5.3.2 | Konzept | 68 |
| 5.3.3 | Vorgehensweise | 68 |
| 5.3.4 | Projektorganisation | 70 |
| 5.3.5 | Besondere Vorzüge | 71 |
| 5.3.6 | Besondere Probleme | 71 |
| 5.3.7 | Weiterentwicklungen | 71 |
| 5.4 | Kepner-Tregoe-Methode | 72 |
| 5.4.1 | Grundidee/Zielsetzung | 72 |
| 5.4.2 | Konzept | 72 |
| 5.4.3 | Vorgehensweise | 73 |
| 5.4.4 | Zusammenfassung | 75 |
| 5.5 | Problemlösung in Kleingruppen | 75 |
| 5.5.1 | Warum Gruppenarbeit? | 75 |
| 5.5.2 | Problemlösung in Gruppen mit der Moderationsmethode | 76 |
| 5.6 | Sechs-Stufen-Methode nach REFA | 78 |
| 5.7 | Methoden der Ideenfindung | 79 |
| 5.7.1 | Grundlagen | 79 |
| 5.7.2 | Intuitiv-kreative Methoden | 82 |
| 5.7.3 | Systematisch-analytisch-kreative Methoden | 85 |
| 5.7.4 | Synektik | 91 |
| 5.7.5 | Anwendungsüberlegungen | 92 |
| 5.7.6 | Beurteilung von Lösungen | 93 |
| 5.8 | Bewertung von Alternativen | 94 |
| 5.8.1 | Prozeß eines Entscheidungsablaufs | 94 |
| 5.8.2 | Allgemeine Entscheidungshilfen | 95 |
| 5.8.3 | Bewertung von Alternativen mit meßbaren Kriterien | 96 |
| 5.8.4 | Bewertung von Alternativen mit qualitativen Kriterien | 105 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6 | Ermittlung von Daten als Basis für unternehmerische Entscheidungen | 111 |
| 6.1 | Zeitschätzungen | 111 |
| 6.2 | Vorgabezeitermittlung nach REFA | 113 |
| 6.2.1 | Ist- und Sollzeiten | 113 |
| 6.2.2 | Normalleistung und menschlicher Leistungsgrad | 114 |
| 6.2.3 | Zeitaufnahme | 114 |
| 6.3 | Systeme vorbestimmter Zeiten (SvZ) | 115 |
| 6.3.1 | Kennzeichnung der Verfahren | 115 |
| 6.3.2 | Anwendungsmöglichkeiten | 115 |
| 6.3.3 | Bekannte Verfahren | 116 |
| 6.4 | Multimoment-Verfahren | 117 |
| 6.4.1 | Kennzeichnung des Verfahrens | 117 |
| 6.4.2 | Anwendungsgebiete | 117 |
| 6.4.3 | Durchführung einer Multimoment-Studie | 117 |
| 6.4.4 | Multimoment-Zeitmeßverfahren | 119 |
| 6.4.5 | Vor- und Nachteile der Multimoment-Verfahren | 119 |
| 6.5 | Aufgaben- und Tätigkeitenlisten | 120 |
| 6.5.1 | Aufgabenlisten | 120 |
| 6.5.2 | Tätigkeitenlisten | 122 |
| 6.6 | Selbstaufschreibung | 122 |
| 6.6.1 | Grundsätzliche Problematik | 122 |
| 6.6.2 | Die Methode | 122 |
| 6.7 | Kommunikationsbeziehungen | 124 |
| 6.7.1 | Qualitative Darstellungen | 124 |
| 6.7.2 | Quantitative Darstellungen | 127 |
| 7 | Literatur | 129 |
| 8 | Sachwortverzeichnis | 132 |