

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Personenbezogene Management-Aufgaben .....	1
1.2	Sachbezogene Management-Aufgaben .....	1
<b>2</b>	<b>Selbstmanagement</b> .....	<b>3</b>
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
<b>3</b>	<b>Arbeit in Gruppen</b> .....	<b>14</b>
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
<b>4</b>	<b>Technische/Betriebswirtschaftliche Planungsmethoden</b> .....	<b>18</b>
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
<b>5</b>	<b>Methoden zur Lösung komplexer Aufgaben und Probleme .....</b>	<b>58</b>
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

<b>6</b>	<b>Ermittlung von Daten als Basis für unternehmerische Entscheidungen</b>	<b>111</b>
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
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>129</b>
<b>8</b>	<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	<b>132</b>