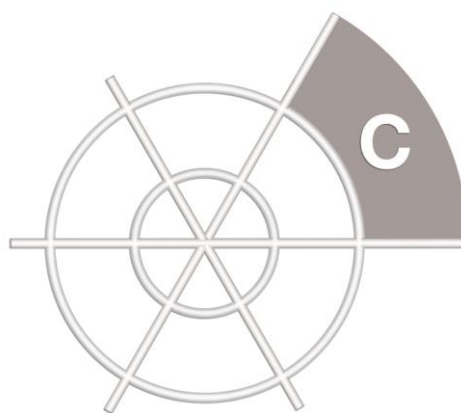




EBC*L STUFE C

Lernzielkatalog

2014/01



International Centre of EBC*L

Aichholzgasse 6
A-1120 Wien
Fon: +43-1-813 997 745
office@ebcl.eu
www.ebcl.eu

Approbiert vom Kuratorium Wirtschaftskompetenz für Europa e.V.

Rathenaustraße 16
D 33102 Paderborn
Fon: +49-52 52-132 99 0
kuratorium@wirtschaftskompetenz.org
www.wirtschaftskompetenz.org

AUFBAU DES LERNZIELKATALOGS

Der Lernzielkatalog EBC*L Stufe C umfasst folgende Themenbereiche:

- Grundlagen der Führung
- Personalmanagement und Arbeitsrecht
- Leadership
- Praxisfälle der Führung

In den Lernzielen wird zumeist das Ziel „erläutern können“ verwendet.

Unter „**erläutern**“ ist zu verstehen, dass

- ✓ relevante Begriffsdefinitionen einschließlich deren Faktoren bzw. Elemente wiedergegeben werden können,
- ✓ das eigene Begriffsverständnis anhand von vorgegebenen oder selbst gewählten Beispielen deutlich gemacht werden kann,
- ✓ die Anwendung der Kenntnisse sowie die Fähigkeit zum Transfer der erworbenen Kenntnisse in die eigene Praxis nachgewiesen werden kann.

Letzterem wird – auch bei der EBC*L Prüfung – besonderer Wert beigemessen. Deshalb nehmen die entsprechenden Prüfungsfragen in vielen Fällen darauf Bezug.

Beispiel:

Erläutern Sie das Paretoprinzip und geben Sie ein Beispiel, wie dieses in der Führungsarbeit in ihrem Unternehmen Anwendung finden kann.

THEMENBEREICH

GRUNDLAGEN DER FÜHRUNG

Groblernziele

- Den Unterschied zwischen Führungsaufgaben und Managementaufgaben erläutern können.
- Die Einflussfaktoren auf die Führungsarbeit erläutern können.
- Die verschiedenen Rollen und Aufgaben einer Führungskraft erläutern können.
- Grundlegende Kompetenzen einer Führungspersönlichkeit erläutern können
- Den ganzheitlichen Führungs-/Managementprozess erläutern können

Feinlernziele

THEMA	LERNZIEL
1. Grundlegendes zum Thema Führung	
	1.1. Den Begriff „Führung“ und „Führungskraft“ erläutern können.
	1.2. Die Bedeutung von „ guter Führungsarbeit “ erläutern können bzw. die Folgen „ schlechter Führungsarbeit “ erläutern können.
	1.3. Den Unterschied zwischen Führungsaufgaben und Managementaufgaben erläutern können.
2. Einflussfaktoren auf die Führungsarbeit	
	2.1. Erläutern können, welche Faktoren des Unternehmensumfelds - inklusive der aktuellen Entwicklungen und Trends - die Führungsarbeit beeinflussen können.
	2.2. Erläutern können wie die Vision , die Mission , das Leitbild , die Corporate Identity , die Kultur des Unternehmens die Führungsarbeit beeinflussen können.
	2.3. Den Einfluss der Führungsgrundsätze (des Führungsverständnisses) sowie der Führungskultur des Unternehmens auf die Führungsarbeit erläutern können.

THEMA	LERNZIEL
	2.4. Die Bedeutung von Ethikmanagement und Corporate Social Responsibility für die Führungsarbeit erläutern können.
	2.5. Erläutern können wie die Ziele der Shareholder , die finanziellen und strategischen Ziele des Unternehmens die Führungsarbeit beeinflussen können.
	2.6. Erläutern können wie die Ziele der Stakeholder - insbesondere der MitarbeiterInnen und KundInnen -, die Führungsarbeit beeinflussen können.
	2.7. Erläutern können, welche innerbetrieblichen Faktoren Einfluss auf die Führungsarbeit haben können.
3. Rollen und Aufgaben der Führungskraft	
	3.1. Die verschiedenen Erwartungshaltungen an eine Führungskraft erläutern können.
	3.2. Die Rolle Intrapreneur (Unternehmer im Unternehmen) und die damit verbundenen Aufgaben erläutern können.
	3.3. Die Rolle Manager und die damit verbundenen Aufgaben erläutern können.
	3.4. Die Rolle Leader und die damit verbundenen Aufgaben erläutern können.
	3.5. Die Rolle Coach und die damit verbundenen Aufgaben erläutern können.
	3.6. Rollen und Aufgaben, die eine Führungskraft nicht einnehmen bzw. übernehmen sollte, erläutern können.
4. Die Führungspersönlichkeit	
	4.1. Die notwendigen Kompetenzen einer Führungskraft erläutern können.
	4.2. Die Notwendigkeit und Komponenten der Selbstanalyse (Selbstreflexion) erläutern können.
	4.3. Die 360 Grad Feedback -Methode erläutern können.
5. Selbstmanagementkompetenz	
	5.1. Den Begriff Selbstmanagementkompetenz erläutern können.

THEMA	LERNZIEL
	5.2. Die Notwendigkeit der Zielorientierung und Prioritätensetzung erläutern können.
	5.3. Das Pareto-Prinzip erläutern können.
	5.4. Die ABC-Analyse erläutern können.
	5.5. Die Grundlagen des Zeitmanagements erläutern können.
	5.6. Den Begriff Biorhythmus (Leistungskurve) erläutern können.
6. Der ganzheitliche Führungs/Managementprozess	
	6.1. Das Regelkreisprinzip (Kybernetik) der Führung / des Managements erläutern können.
	6.2. Die Vorgangsweise und Regeln bei der Zielsetzung erläutern können.
	6.3. Die Vorgangsweise und Regeln bei der Planung erläutern können.
	6.4. Die Vorgangsweise und Regeln bei der Entscheidung erläutern können.
	6.5. Die Vorgangsweise und Regeln bei der Realisierung und Organisation erläutern können.
	6.6. Die Vorgangsweise und Regeln bei der Kontrolle / Überprüfung der Zielerreichung erläutern können.

THEMENBEREICH

PERSONALMANAGEMENT UND ARBEITSRECHT

Groblernziele

- Den Personalmanagementprozess erläutern können
- Grundlagen der Aufbau- und Ablauforganisation erläutern können
- Grundlagen der Personalplanung, -suche, -auswahl erläutern können
- Grundlagen der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung erläutern können
- Kennzahlen im Personalwesen erläutern können
- Arbeitsrechtliche Grundlagen erläutern können

Feinlernziele

THEMA	LERNZIEL
1. Personalmanagementprozess	
	1.1. Den Personalmanagementprozess erläutern können.
2. Organisation	
	2.1. Grundlagen der Aufbauorganisation erläutern können.
	2.2. Die wichtigsten Aufbau-Organisationsformen – Einlinien-, Mehrlinien-, Stablinien-, Matrix-, Projektorientierte-Organisation – erläutern können.
	2.3. Grundlagen der Ablauforganisation erläutern können
3. Personalplanung	
	3.1. Ziele und Instrumente der Personalplanung erläutern können.
	3.2. Personalkostenfaktoren und deren Entwicklung erläutern können.
	3.3. Ziele und Aufbau der Stellenbeschreibung erläutern können.

THEMA	LERNZIEL
	3.4. Ziele und Aufbau des Anforderungsprofils erläutern können.
4. Personalsuche	
	4.1. Instrumente der Personalsuche erläutern können.
	4.2. Ziele und Instrumente des Personalmarketings erläutern können.
5. Personalauswahl	
	5.1. Instrumente der Personalauswahl erläutern können.
	5.2. Grundlagen der Analyse von Bewerbungsunterlagen erläutern können.
	5.3. Grundlagen eines effizienten Bewerbungsgesprächs erläutern können.
	5.4. Bewertungsfehler beim Bewerbungsgespräch erläutern können.
	5.5. Verschiedene Arten von Testverfahren erläutern können.
	5.6. Die Begriffe Validität, Reliabilität und Objektivität im Rahmen von Testverfahren erläutern können.
	5.7. Ziele und Aufbau eines Assessmentcenters erläutern können.
6. Integration neuer Mitarbeiter/innen	
	6.1. Die Vorgangsweise bei der Integration neuer Mitarbeiter/innen erläutern können.
7. Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung	
	7.1. Ziele und Methoden zur Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung erläutern können.
8. Beendigung von Arbeitsverhältnissen	
	8.1. Psychologische Aspekte der Beendigung von Arbeitsverhältnissen erläutern können.

THEMA	LERNZIEL
9. Kennzahlen im Personalwesen	
	9.1. Die Ursachen, Probleme und Kosten einer hohen Fluktuation sowie die Kennzahl "Fluktuationsquote" erläutern können.
	9.2. Wichtige Kennzahlen im Personalbereich erläutern können: Personalkosten je Mitarbeiter, Umsatz je Mitarbeiter, Fehlzeitenquote, Führungsspanne, Beschäftigtenstrukturkennzahlen.
10. Arbeitsrechtliche Grundlagen	
	10.1. Die Grundzüge des Arbeitsrechts sowie ihre Bedeutung für die Führungsarbeit erläutern können.
	10.2. Die wichtigsten gesetzlichen und vertragsrechtlichen Rahmenbedingungen des Arbeitsrechts nennen können.
	10.3. Die Inhalte eines Dienstvertrags erläutern können.
	10.4. Grundlegende Pflichten des Unternehmens (Arbeitgebers) erläutern können.
	10.5. Grundlegende Pflichten der MitarbeiterInnen (ArbeitnehmerInnen) erläutern können.
	10.6. Die Gleichbehandlungspflicht erläutern können.
	10.7. Die wesentlichen Regelungen für die Arbeitszeit erläutern können.
	10.8. Die wesentlichen Regelungen für den Beginn des Arbeitsverhältnisses erläutern können.
	10.9. Die wesentlichen Urlaubsregelungen erläutern können.
	10.10. Die wesentlichen Regelungen für Krankstände und sonstige Dienstverhinderungen erläutern können.
	10.11. Die wesentlichen Regelungen für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen erläutern können.
	10.12. Die wesentlichen Rechte des Betriebsrats erläutern können.

THEMENBEREICH

LEADERSHIP

Groblernziele

- Verschiedene **Führungsstile** erläutern können
- Grundlagen und Faktoren der **Motivation** in der Führungsarbeit erläutern können
- Grundlagen und Faktoren der **Kommunikation** in der Führungsarbeit erläutern können
- Grundlagen und Faktoren des **Trainings und Coachings** in der Führungsarbeit erläutern können
- Grundlagen und Faktoren der **Delegation** erläutern können
- Grundlagen und Faktoren der **Teambildung und Teamentwicklung** in der Führungsarbeit erläutern können
- Grundlagen und Faktoren der **Konfliktlösung** in der Führungsarbeit erläutern können

Feinlernziele

THEMA	LERNZIEL
1. Führungsstile	
	1.1. Erläutern können, was unter autoritärem-, partizipativem- (kooperativem-, demokratischem-) und laissez-faire-Führungsstil zu verstehen ist.
	1.2. Erläutern können, was unter aufgabenbezogenem/sachbezogenem versus mitarbeiterbezogenem Führungsstil zu verstehen ist.
	1.3. Erläutern können, was unter Management by Delegation zu verstehen ist.
	1.4. Erläutern können, was unter Management by Objectives zu verstehen ist.
	1.5. Erläutern können, was unter situativem Führen zu verstehen ist.
	1.6. Erläutern können, was unter Reifegrad der MitarbeiterInnen verstanden wird.

2. Motivation Grundlagen	
	2.1. Die Begriffe Motiv und Motivation erläutern können.
	2.2. Die Begriffe intrinsische und extrinsische Motivation erläutern können.
	2.3. Die Bedürfnispyramide nach Maslow erläutern können.
	2.4. Die Begriffe „ Hygienefaktoren “ und „ Motivatoren “ (Herzberg) erläutern können.
	2.5. Die Balancetheorie nach Adams erläutern können.
3. Motivation in der Führungsarbeit	
	3.1. Regeln und Vorgangsweisen zur Motivation von MitarbeiterInnen erläutern können.
	3.2. Regeln und Vorgangsweisen zur Vermeidung von Demotivation von MitarbeiterInnen erläutern können.
4. Kommunikation Grundlagen	
	4.1. Den Begriff Kommunikation erläutern können.
	4.2. Die ersten zwei Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick erläutern können.
	4.3. Das Johari-Fenster erläutern können.
	4.4. Die 4 Seiten der Nachricht nach Schulz von Thun erläutern können.
	4.5. Die wesentlichen Haltungen und Techniken konstruktiver Gesprächsführung erläutern können.
	4.6. Erläutern können, was unter aktivem Zuhören und wirkungsvoller Fragetechnik zu verstehen ist.
5. Kommunikationsinstrumente der Führung	
	5.1. Regeln und Vorgangsweisen beim anlassbezogenem Gespräch erläutern können.
	5.2. Regeln und Vorgangsweisen bei Anerkennungsgesprächen erläutern können.

	5.3. Regeln und Vorgangsweisen bei Kritikgesprächen erläutern können.
	5.4. Regeln und Vorgangsweisen beim Feedback-Gespräch erläutern können.
	5.5. Ziele, Aufbau und Regeln beim strukturierten (standardisierten) Mitarbeitergespräch erläutern können.
	5.6. Regeln und Vorgangsweisen bei Besprechungen / Meetings erläutern können.
6. Delegation	
	6.1. Erläutern können warum Delegieren für Führungskräfte entscheidend ist.
	6.2. Regeln und Vorgangsweisen bei der Delegation erläutern können.
	6.3. Die Fehler, die bei der Delegation gemacht werden und wie diese zu vermeiden sind, erläutern können.
7. Training von Mitarbeiter/innen	
	7.1. Die möglichen Ziele von Trainings erläutern können.
	7.2. Die Begriffe Training off the job und Training on the job erläutern können.
	7.3. Regeln und Vorgangsweise bei der Vorbereitung von Trainings erläutern können.
	7.4. Regeln und Vorgangsweisen bei der inhaltlichen Gestaltung von Trainings erläutern können.
	7.5. Regeln und Vorgangsweisen bei der methodischen Gestaltung von Trainings erläutern können.
	7.6. Regeln und Vorgangsweisen beim Training on the job erläutern können.
8. Coaching von Mitarbeiter/innen und Teams	
	8.1. Ziele des Coachings erläutern können.
	8.2. Notwendige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für effizientes Coaching erläutern können.
	8.3. Notwendige Kompetenzen und Fähigkeiten eines Coach erläutern können.

	8.4. Die Phasen eines Coachingprozesses erläutern können.
	8.5. Methoden und Techniken des Coaching erläutern können.
9. Teambildung und Teamentwicklung	
	9.1. Den Begriff Team erläutern und von Arbeitsgruppe abgrenzen können.
	9.2. Anforderungen an Teammitglieder erläutern können.
	9.3. Entwicklungsphasen eines Teams erläutern können.
	9.4. Kriterien zur Beurteilung eines Teams erläutern können.
	9.5. Maßnahmen, die Führungskräfte zur Förderung der Teamentwicklung treffen können, erläutern können.
10. Konfliktmanagement	
	10.1. Den Begriff Konflikt erläutern können.
	10.2. Die verschiedenen Konfliktarten erläutern können
	10.3. Verschiedene Konfliktparteien in Unternehmen erläutern können.
	10.4. Verschiedene Konfliktursachen erläutern können.
	10.5. Den Begriff Konfliktdiagnose erläutern können.
	10.6. Möglichkeiten der Konfliktbewältigung erläutern können.
	10.7. Die Begriffe „ Win-Win “- , „ Win-Lose “- und „ Lose-Lose “- Strategie erläutern können.
	10.8. Warnsignale für Konflikte erläutern können.
	10.9. Möglichkeiten zur Konfliktvermeidung erläutern können.
	10.10. Das Harvard-Modell der Konfliktbewältigung erläutern können.

THEMENBEREICH

PRAXISFÄLLE DER FÜHRUNGSARBEIT

Groblernziele

- Praxisfälle der Führungsarbeit unter Anwendung der in den Lernzielen der Stufe C genannten Instrumente und Methoden erläutern können

Feinlernziele

THEMA	LERNZIEL
1. Übernahme einer (neuen) Führungsaufgabe	
	1.1. Die wesentlichen Aspekte sowie die Vorgangsweise bei Übernahme einer (neuen) Führungsaufgabe erläutern können.
2. Akzeptanzprobleme	
	2.1. Die Vorgangsweise bei mangelnder Akzeptanz bei den Mitarbeiter/innen erläutern können.
	2.2. Die Vorgangsweise bei mangelndem Rückhalt beim eigenen Vorgesetzten erläutern können.
3. Widerstand gegen Veränderungen (Changemanagement)	
	3.1. Ursachen für Widerstände gegen Veränderungen erläutern können.
	3.2. Erfolgsfaktoren, To Do's und Not to do's bei der Umsetzung von Veränderungen erläutern können.
	3.3. Verschiedene Phasen des Veränderungsprozesses erläutern können.
4. Probleme innerhalb des Teams	
	4.1. Die Vorgangsweise bei Erkennen von Problemen innerhalb des Teams erläutern können.
5. Beschwerden	

	5.1. Die Vorgangsweise beim Umgang mit Beschwerden erläutern können.
6. Mobbing	
	6.1. Den Begriff Mobbing erläutern können.
	6.2. Die Vorgangsweise bei Mobbing erläutern können.
7. Unzufriedenheit mit dem Gehalt	
	7.1. Die Vorgangsweise bei Unzufriedenheit mit dem vereinbarten Gehalt erläutern können.
8. Innere Kündigung	
	8.1. Die Vorgangsweise bei Erkennen der inneren Kündigung eines Mitarbeiters erläutern können.
9. Burnout	
	9.1. Den Begriff Burnout erläutern können.
	9.2. Die Vorgangsweise bei Burnout von Mitarbeitern erläutern können.
	9.3. Die Vorgangsweise bei Unzufriedenheit mit dem vereinbarten Gehalt erläutern können.
10. Diversity Management	
	10.1. Den Begriff Diversity Management erläutern können.
	10.2. Die Vorgangsweise beim Umgang mit älteren Mitarbeiter/innen erläutern können.
	10.3. Vorgangsweise bei Vorfall von Diskriminierung erläutern können.
11. Verstoß gegen Verhaltensregeln	
	11.1. Die Vorgangsweise bei Verstoß gegen allgemein gültige Verhaltensregeln (z. B. Unpünktlichkeit, unangemessene Bekleidung, Unhöflichkeit) erläutern können.

12. Sexuelle Belästigung	
	12.1. Die Vorgangsweise bei Vorliegen des Verdachts sexueller Belästigung erläutern können.
13. Alkoholprobleme	
	13.1. Die Vorgangsweise bei Anzeichen von Alkoholproblemen am Arbeitsplatz erläutern können.