

# Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Lern- und Arbeitsmethodik</b>	<b>17</b>
<b>0.1</b>	<b>Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«</b>	<b>19</b>
<b>0.2</b>	<b>Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen</b>	<b>21</b>
0.2.1	(Lern)-Motivation	21
0.2.2	Lerntypen, Lernstile und Lernrhythmus	22
0.2.3	Lernintensität und Lernrhythmus	24
0.2.4	Lernumgebung	25
<b>0.3</b>	<b>Lerntechniken anwenden</b>	<b>26</b>
0.3.1	Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel	26
0.3.2	Erfassen des Lernstoffs: Mindmapping und Protokolltechnik	28
0.3.3	Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken	30
0.3.4	Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen	31
<b>0.4</b>	<b>Zeit- und Themenplanung</b>	<b>32</b>
0.4.1	Zeitmanagement	32
0.4.2	Themenplanung	35
<b>0.5</b>	<b>Lernmethoden und Lernmedien</b>	<b>36</b>
0.5.1	Lehr- und Lernmethoden	36
0.5.2	Lernmedien und Hilfsmittel	37
<b>0.6</b>	<b>Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren</b>	<b>40</b>
0.6.1	Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht	41
0.6.2	Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten	41
<b>0.7</b>	<b>Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik</b>	<b>43</b>
0.7.1	Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation	43
0.7.2	Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation	44
0.7.3	Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags	46
0.7.4	Diskussion und Moderation	48
<b>1</b>	<b>Personalarbeit organisieren und durchführen</b>	<b>53</b>
<b>1.1</b>	<b>Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden</b>	<b>55</b>
1.1.1	Begriff und Wesen der Unternehmensorganisation	55
1.1.1.1	Die Elemente des Systems »Unternehmensorganisation«	58
1.1.1.2	Die Beziehungen im System »Unternehmensorganisation«	60
1.1.2	Aufbauorganisation	61
1.1.2.1	Gliederungsprinzipien	64
1.1.2.2	Organisationsformen	65

1.1.3	Ablauforganisation	70
1.1.3.1	Leitsätze der Ablauforganisation	70
1.1.3.2	Organisationsformen der Arbeitsabläufe	70
1.1.3.3	Arbeitsabläufe und ihre Darstellung	70
1.1.4	Entwicklung von der Tayloristischen Organisation zur Lean Organisation	73
1.1.5	Die Personalabteilung in der Gesamtorganisation des Unternehmens	75
1.1.5.1	Zentrale Organisation	75
1.1.5.2	Dezentrale Organisation	76
1.1.5.3	Integration in Geschäftsbereiche	77
1.1.5.4	Personalarbeit durch den direkten Vorgesetzten in der Fachabteilung	77
1.1.5.5	Outsourcing	79
1.1.6	Die Aufgaben und die Organisation der Personalabteilung	81
<b>1.2</b>	<b>Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten</b>	<b>86</b>
1.2.1	Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung	86
1.2.1.1	Funktion und Produkt im Mittelpunkt	86
1.2.1.2	Kundenorientierung als Managementkonzept	90
1.2.1.3	Kollegen als Kunden	91
1.2.2	Strategieentwicklung für Dienstleister	96
1.2.2.1	Zielsetzungen für Dienstleistungen	98
1.2.2.2	Strategie und Taktik im Dienstleistungsmanagement	103
1.2.3	Die Ist-Situation als Grundlage für personalwirtschaftliche Dienstleistungen	105
1.2.3.1	Das Informationsproblem	108
1.2.3.2	Ist-Analyse: Kundenmeinung	108
1.2.3.3	Strategische Kompetenzanalyse	109
1.2.4	Prognose und Potenzialanalyse	113
1.2.4.1	Prognoseverfahren	114
1.2.4.2	Strategische Frühwarnung	116
1.2.5	Innovationsmanagement in der Dienstleistung	117
1.2.5.1	Notwendigkeit der Innovationsfähigkeit	117
1.2.5.2	Vorgehensweise im Zuge der Innovation	120
1.2.6	Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess	121
1.2.6.1	Bewertungskriterien	122
1.2.6.2	Gewichtungsfaktoren	122
1.2.6.3	Dienstleistungsspezifische Risiken	122
1.2.6.4	Entscheidung	123
1.2.6.5	Informationspolitik	123
1.2.6.6	Unternehmenskultur und Wertesystem als mögliches Umsetzungshindernis	125
<b>1.3</b>	<b>Prozesse im Personalwesen gestalten</b>	<b>126</b>
1.3.1	Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz	126
1.3.2	Grundlagen der Prozessgestaltung	129
1.3.2.1	Gestaltungsgrundsätze	130
1.3.2.2	Modelle der Prozessgestaltung	130
1.3.2.3	Transparenz in den Abläufen	135
1.3.2.4	Schnittstellenanalyse und -gestaltung	137
1.3.2.5	Potenzialanalyse	138
1.3.3	Systematische Prozessverbesserung und -veränderung	139
1.3.3.1	Management von Veränderungsprozessen	141
1.3.3.2	Aufbau integrierter Managementsysteme	141
1.3.3.3	Prozessaudits	142
1.3.3.4	Prozessmessung und -controlling	143
1.3.3.5	Prozessselbstbewertung (EFQM-Kriterien)	144

<b>1.4</b>	<b>Projekte planen und durchführen</b>	<b>149</b>
1.4.1	Begriffliche Grundlagen	149
1.4.1.1	Projekt	149
1.4.1.2	Projektmanagement	150
1.4.2	Projektorganisation	153
1.4.3	Projektleitung	158
1.4.4	Projektteam	160
1.4.5	Projektplanung	161
1.4.5.1	Projektaufgabe	166
1.4.5.2	Anordnungsbeziehungen	167
1.4.6	Projektinformationssysteme	167
1.4.7	Projektsteuerung	167
1.4.8	Projektkontrolle	168
1.4.9	Ressourcenmanagement	169
1.4.9.1	Menschliche Arbeit	171
1.4.9.2	Technische Mittel	171
1.4.9.3	Finanzmittel	171
<b>1.5</b>	<b>Informationstechnologie im Personalbereich nutzen</b>	<b>172</b>
1.5.1	IT-Einsatz	172
1.5.1.1	Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebots	172
1.5.1.2	Schnittstellen zu anderen Unternehmensaufgabenbereichen mit IT-Unterstützung	175
1.5.2	Personalinformations- und Managementsysteme	176
1.5.3	Datenschutz und Datensicherheit	179
1.5.4	Auswahlkriterien für Standardsoftware und deren Einführung	192
1.5.4.1	Marktübersicht	193
1.5.4.2	Phasen der Auswahl und Einführung	193
1.5.4.3	Mitbestimmung des Betriebsrates und des Datenschutzbeauftragten	195
<b>1.6</b>	<b>Beraten und Fachgespräche führen</b>	<b>199</b>
1.6.1	Grundlagen der Beratungsmethodik	200
1.6.1.1	Der Beratene als Kunde	202
1.6.1.2	Systemtechnik	203
1.6.2	Konfliktmanagement	204
1.6.3	Gesprächsführungstechnik	214
1.6.3.1	Phasen der Gesprächsführung	215
1.6.3.2	Frageverhalten	217
1.6.3.3	Aktives Zuhören	219
1.6.4	Regeln der Feedbacktechnik	221
1.6.5	Einsatz der Reflexionstechnik	225
1.6.5.1	Reflexion durch Thematisierung der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft	226
1.6.5.2	Reflexion mithilfe anderer Verfahren	226
1.6.5.3	Veränderungen des Bezugsrahmens mithilfe von Metaphern	228
<b>1.7</b>	<b>Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen</b>	<b>229</b>
1.7.1	Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog	229
1.7.1.1	Die (Denk-)Werkstatt	229
1.7.1.2	Die Rolle des Moderators	229
1.7.1.3	Die Rolle der Teammitglieder	233
1.7.1.4	Vorgehensweise bei Problemlösungen	233
1.7.2	Gruppenarbeitstechniken	234
1.7.2.1	Suchtechniken	234

1.7.2.2	Aufbereitungstechniken	237
1.7.2.3	Prognosetechniken	240
1.7.2.4	Bewertungstechniken	241
1.7.3	Umgang mit Präsentationsmedien	243
<b>1.8</b>	<b>Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden</b>	<b>252</b>
1.8.1	Hilfen für das »Lernen zu lernen«	252
1.8.1.1	Subjektive Rahmenbedingungen	252
1.8.1.2	Objektive Rahmenbedingungen	254
1.8.2	Allgemeines Zeitmanagement (Sammeln, Verarbeiten und Vermitteln von Informationen)	254
1.8.2.1	Protokollierung	254
1.8.2.2	Berichtstechniken	256
1.8.2.3	Darstellungs- und Gliederungstechniken	256
1.8.3	Gruppenarbeit	257
1.8.3.1	Rollen der Gruppenmitglieder	261
1.8.3.2	Kommunikationsregeln	263
1.8.3.3	Gruppendynamische Prozesse	269
1.8.4	Persönliches Zeitmanagement	274
1.8.4.1	Der individuelle Arbeitsstil	277
1.8.4.2	Techniken des persönlichen Zeitmanagements	278
1.8.4.3	Zeiteinteilung und Einflussfaktoren	278
	<b>Kontrollfragen</b>	<b>287</b>
 <b>2</b>	 <b>Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen</b>	 <b>289</b>
	<b>Grundlagen des Arbeitsrechts</b>	<b>291</b>
<b>2.1</b>	<b>Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden</b>	<b>295</b>
2.1.1	Die Anbahnung von Arbeitsverhältnissen	295
2.1.1.1	Stellenausschreibungen	295
2.1.1.2	Auswahlverfahren	296
2.1.1.3	Beteiligungsrechte des Betriebsrats	304
2.1.1.4	Vorvertragliches Vertragsverhältnis	307
2.1.2	Die Begründung des Arbeitsverhältnisses	308
2.1.2.1	Abgrenzung zu anderen Verträgen	308
2.1.2.2	Vertragsarten	309
2.1.2.3	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	311
2.1.2.4	Form und Inhalt von Arbeitsverträgen	312
2.1.2.5	Rechtsmängel in Verträgen und ihre Folgen	313
2.1.3	Entgeltfortzahlung ohne Arbeitsleistung	313
2.1.4	Störungen im Arbeitsverhältnis	314
2.1.4.1	Verletzung der Haupt- und Nebenpflichten	314
2.1.4.2	Abmahnung	314
2.1.4.3	Weitere arbeitsrechtliche Instrumente	315
2.1.4.4	Beteiligung des Betriebsrats	315
2.1.5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	315
2.1.5.1	Aufhebungsverträge	316
2.1.5.2	Kündigung von Arbeitsverhältnissen	316

2.1.5.3	Nachvertragliche Rechte und Pflichten	322
2.1.6	Die Personalaktenführung	322
2.1.7	Weitere für das Personalgeschäft wesentliche gesetzliche Grundlagen des Arbeitsrechts	323
2.1.7.1	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	323
2.1.7.2	Arbeitsschutzgesetz	326
2.1.7.3	Arbeitssicherheitsgesetz	328
2.1.7.4	Arbeitsstättenverordnung	328
2.1.7.5	Aufenthaltsgesetz	329
2.1.7.6	Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz	329
2.1.7.7	Jugendarbeitsschutzgesetz	330
2.1.7.8	Mindestlohngesetz	330
2.1.7.9	Mutterschutzgesetz	331
2.1.7.10	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz	331
2.1.7.11	Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz	332
2.1.7.12	Schwerbehindertenschutz	332
2.1.7.13	Arbeitszeitgesetz	333
2.1.7.14	Bundesurlaubsgesetz	334
2.1.7.15	Berufsbildungsgesetz	336
2.1.7.16	Fachkräfteeinwanderungsgesetz	337
2.1.8	Unternehmensverfassung	338
2.1.9	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	340
2.1.9.1	Die Allgemeinen Bestimmungen des BetrVG	340
2.1.9.2	Der Betriebsrat im BetrVG	341
2.1.9.3	Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	342
2.1.9.4	Allgemeine Regeln zur Mitwirkung/Mitbestimmung	342
2.1.9.5	Arbeitnehmerrechte aus dem BetrVG	343
2.1.9.6	Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten	344
2.1.9.7	Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	344
2.1.9.8	Beteiligung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten	345
2.1.9.9	Beteiligung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten	346
2.1.9.10	Einigungsstelle	347
2.1.10	Tarifvertragsrecht	347
2.1.11	Arbeitskampfrecht	349
2.1.12	Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts	352
2.1.12.1	Betriebliche Übung	352
2.1.12.2	Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts	353
2.1.12.3	Einwirkungen des EU-Rechts	353
<b>2.2</b>	<b>Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen</b>	<b>354</b>
2.2.1	Arbeitsgerichtsbarkeit	354
2.2.1.1	Aufbau der Arbeitsgerichte	354
2.2.1.2	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	355
2.2.1.3	Besetzung der Arbeitsgerichte	355
2.2.1.4	Klageverfahren	356
2.2.1.5	Klagearten	357
2.2.1.6	Rechtsmittel	358
2.2.2	Sozialgerichtsbarkeit	359
2.2.2.1	Aufbau der Sozialgerichte	359
2.2.2.2	Zuständigkeit der Sozialgerichte	360
2.2.2.3	Besetzung der Sozialgerichte	360
2.2.2.4	Klagearten	361
2.2.2.5	Rechtsmittel	362

<b>2.3</b>	<b>Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen</b>	<b>363</b>
2.3.1	Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	363
2.3.2	Wertschöpfung im Unternehmen	363
2.3.3	Wertschöpfungsrechnung im Unternehmen	364
2.3.3.1	Entstehungsrechnung	365
2.3.3.2	Verteilungsrechnungen	365
2.3.4	Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	366
2.3.5	Prinzipien der Entgeltfestsetzung	368
2.3.5.1	Leistungsabhängige Entgeltfindung	369
2.3.5.2	Soziale Entgeltfindung	369
2.3.5.3	Erfolgsabhängige Entgeltfindung	370
2.3.6	Festlegung der Entgelthöhe	370
2.3.6.1	Markteinflüsse	370
2.3.6.2	Verhandlungsgeschick	370
2.3.7	Formen der Beteiligung am Unternehmenserfolg	371
2.3.7.1	Leistungsbeteiligung	371
2.3.7.2	Ertragsbeteiligung	372
2.3.8	Leistungsabhängige Entgeltformen	373
2.3.8.1	Zeitentgelt	373
2.3.8.2	Pensumentgelt	374
2.3.8.3	Akkordentgelt und Prämienentgelt	374
2.3.8.4	Anforderungsabhängige Entgeltformen	378
2.3.8.5	Sonstige Prämien	381
2.3.8.6	Formen des Gruppenentgelts	382
2.3.9	Kriterien für die Wahl der Entgeltform	382
2.3.10	Personalzusatzkosten	383
<b>2.4</b>	<b>Sozialversicherungsrecht anwenden</b>	<b>385</b>
2.4.1	Grundlagen der Sozialversicherung	385
2.4.1.1	Versicherungszweige und -träger der gesetzlichen Sozialversicherung	385
2.4.1.2	Aufgaben und Organe der Selbstverwaltung	386
2.4.1.3	Aufsicht über die Versicherungsträger	386
2.4.2	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung	387
2.4.2.1	Versicherter Personenkreis	388
2.4.2.2	Finanzierung	389
2.4.2.3	Leistungen	390
2.4.2.4	Die Entgeltfortzahlung und ihre Bedeutung	392
2.4.2.5	Die Bedeutung des Aufwendungsausgleichsgesetzes	392
2.4.3	Ziele und Aufgaben der Pflegeversicherung	393
2.4.3.1	Versicherter Personenkreis	393
2.4.3.2	Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung	394
2.4.4	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung	395
2.4.4.1	Versicherter Personenkreis	395
2.4.4.2	Versicherungsträger der gesetzlichen Rentenversicherung	397
2.4.4.3	Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung	397
2.4.4.4	Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung	398
2.4.5	Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung	401
2.4.5.1	Versicherter Personenkreis	401
2.4.5.2	Versicherungsträger	401
2.4.5.3	Finanzierung	402
2.4.5.4	Leistungen	402
2.4.6	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung	405
2.4.6.1	Versicherter Personenkreis	405
2.4.6.2	Träger der gesetzlichen Unfallversicherung	406

2.4.6.3	Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung	406
2.4.6.4	Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung	406
2.4.7	Grundzüge der Sozialgerichtsbarkeit	408
<b>2.5</b>	<b>Sozialleistungen des Betriebs gestalten</b>	<b>410</b>
2.5.1	Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik	410
2.5.1.1	Interne Einflüsse	411
2.5.1.2	Externe Einflüsse	412
2.5.2	Betriebliche Sozialleistungen	412
2.5.2.1	Direkte Zuwendungen	413
2.5.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen	416
2.5.3	Cafeteria-Angebote	433
2.5.4	Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen	438
2.5.4.1	Interne Informationsmöglichkeiten	438
2.5.4.2	Externe Informationsmöglichkeiten	439
<b>2.6</b>	<b>Personalbeschaffung durchführen</b>	<b>442</b>
2.6.1	Hilfsmittel der Personalbeschaffung	442
2.6.1.1	Stellen-/Funktionsbeschreibung	442
2.6.1.2	Stellenplan	444
2.6.1.3	Anforderungsprofil	444
2.6.1.4	Qualifikationsprofil	444
2.6.2	Interne Beschaffung	445
2.6.2.1	Interne Stellenausschreibung	446
2.6.2.2	Vorschlag von Vorgesetzten	447
2.6.2.3	Intranet	447
2.6.2.4	Nachfolgeplanung	447
2.6.2.5	Laufbahnplanung	448
2.6.3	Externe Beschaffung	449
2.6.3.1	Stellenanzeigen	449
2.6.3.2	Personalmarketing	451
2.6.3.3	Personalberater	451
2.6.3.4	Private Arbeitsvermittler	452
2.6.3.5	Arbeitsvermittlung mithilfe des Internets	452
2.6.4	Andere externe Möglichkeiten	453
2.6.4.1	Dienstvertrag	453
2.6.4.2	Werkvertrag	454
2.6.4.3	Arbeitnehmerüberlassung	454
<b>2.7</b>	<b>Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten</b>	<b>458</b>
2.7.1	Aufgaben der Personalverwaltung	458
2.7.1.1	Beschaffungsbezogene Aufgaben	458
2.7.1.2	Einsatzbezogene Aufgaben	458
2.7.1.3	Entlohnungsbezogene Aufgaben	459
2.7.1.4	Freistellungsbezogene Aufgaben	459
2.7.2	Instrumente der Personalverwaltung	460
2.7.2.1	Das Führen der Personalakte im Betrieb	460
2.7.2.2	Personalhandbuch	461
2.7.2.3	Personalrechnungswesen	464
2.7.2.4	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung (Sozialbilanz)	491
2.7.3	Datensicherheit und betrieblicher Datenschutz	492
	<b>Kontrollfragen</b>	<b>493</b>

<b>3</b>	<b>Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen</b>	<b>495</b>
<b>3.1</b>	<b>Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei Personalplanung und Personalmarketing berücksichtigen</b>	<b>497</b>
3.1.1	Konjunktur und Beschäftigung	498
3.1.1.1	Konjunkturphasen	499
3.1.1.2	Bestimmungsfaktoren der Beschäftigung	502
3.1.1.3	Beschäftigungspolitik	507
3.1.2	Einflüsse auf Personalplanung und Personalmarketing	511
3.1.3	Personalplanung	511
3.1.3.1	Ziele der Personalplanung	512
3.1.3.2	Instrumente der Personalplanung	514
3.1.4	Personalmarketing	516
3.1.4.1	Ziele des Personalmarketings	516
3.1.4.2	Instrumente des Personalmarketings	517
3.1.4.3	Internationale Aspekte des Personalmarketings	518
<b>3.2</b>	<b>Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten</b>	<b>520</b>
3.2.1	Strategische Unternehmensplanung	520
3.2.1.1	Ziele	521
3.2.1.2	Instrumente	522
3.2.2	Einfluss auf personalwirtschaftliche Ziele	524
3.2.3	Personalwirtschaftliche Ziele	525
<b>3.3</b>	<b>Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln</b>	<b>528</b>
3.3.1	Die Arbeitsleistung im Unternehmen	528
3.3.1.1	Arten der Arbeit	528
3.3.1.2	Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung	529
3.3.2	Instrumente der Personalbedarfsbestimmung	530
3.3.2.1	Qualitativ	530
3.3.2.2	Quantitativ	531
3.3.2.3	Räumlich	531
3.3.2.4	Temporär	531
<b>3.4</b>	<b>Personalbedarfsplanung und Personalentwicklungsplanung durchführen</b>	<b>532</b>
3.4.1	Methoden der Personalbedarfsberechnung	533
3.4.1.1	Vergangenheitsorientierte Methoden (Globale Methoden)	533
3.4.1.2	Schätzmethoden (Schätzverfahren)	534
3.4.1.3	Arbeitswissenschaftliche Methoden und Berechnungsformeln	534
3.4.2	Methoden zur Ermittlung des Personalbestands	536
3.4.3	Profile durch Arbeits(platz)bewertung	538
3.4.3.1	Fähigkeitsprofil (mitarbeiterbezogen)	538
3.4.3.2	Eignungsprofil (mitarbeiterbezogen)	538
3.4.4	Anpassung des Personalbedarfs	540
3.4.5	Personalentwicklungsplanung	542
3.4.5.1	Zusammenhang zwischen Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung	546
3.4.5.2	Karriere- und Laufbahnplanung als Element der Personalentwicklungsplanung	547



<b>3.5</b>	<b>Personalcontrolling gestalten und umsetzen</b>	<b>549</b>
3.5.1	Ziele des Personalcontrollings	549
3.5.1.1	Grundlage für Entscheidungen	549
3.5.1.2	Chancen und Risiken	549
3.5.2	Aufgaben des Personalcontrollings	550
3.5.2.1	Zielcontrolling	550
3.5.2.2	Planungscontrolling	550
3.5.2.3	Aktivitätscontrolling	550
3.5.2.4	Erfolgscontrolling	550
3.5.3	Personalinformationssystem (PIS)	555
3.5.4	Elemente des Personalcontrollings	556
3.5.4.1	Zustandsanalysen	557
3.5.4.2	Nutzenanalysen	557
3.5.4.3	Vorgangsanalysen	557
	<b>Kontrollfragen</b>	<b>558</b>
<b>4</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung steuern</b>	<b>561</b>
<b>4.1</b>	<b>Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern</b>	<b>563</b>
4.1.1	Mitarbeiterbeurteilung	563
4.1.1.1	Mitarbeiter-/Personalgespräche	565
4.1.1.2	Beurteilungssysteme	568
4.1.1.3	Methoden der Leistungsmessung	573
4.1.2	Potenzialanalyse	573
4.1.2.1	Qualifikationsstand	575
4.1.2.2	Qualifizierungsgespräche	576
4.1.2.3	Stärken/Schwächen	577
<b>4.2</b>	<b>Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen</b>	<b>580</b>
4.2.1	Stellenwert der Kompetenzentwicklung	580
4.2.1.1	Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff	581
4.2.1.2	Schlüsselqualifikationen	582
4.2.1.3	Zusammenhang Kompetenz-, Qualifikations- und Unternehmensentwicklung	583
4.2.2	Lernen	583
4.2.2.1	Lernfähigkeit und Lernbereitschaft	584
4.2.2.2	Formales und informelles Lernen	585
4.2.2.3	Learning on the job, near the job, off the job	585
4.2.2.4	E-Learning	587
4.2.2.5	Qualifizierungsprogramme	588
4.2.3	Betriebliche Weiterbildung	589
4.2.3.1	Fachlicher und persönlicher Weiterbildungsbedarf	590
4.2.3.2	Qualifikationsanalysen	591
4.2.3.3	Weiterbildungsmaßnahmen und Abschlüsse	591
4.2.3.4	Externe Bildungsdienstleistungen	597
4.2.3.5	Modelle lebenslangen Lernens	598
<b>4.3</b>	<b>Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen</b>	<b>599</b>
4.3.1	Zielgruppen für Förderprogramme	599
4.3.2	Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme	600

4.3.2.1	Betriebliche Förderprogramme	600
4.3.2.2	Staatliche Förderprogramme	603
<b>4.4</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen</b>	<b>606</b>
4.4.1	Qualitätsstrategien	606
4.4.2	Qualitätsnormen/Zertifizierung	607
4.4.3	Kosten-Nutzen-Analyse	609
4.4.4	Qualitätssichernde Maßnahmen in der Personalentwicklung	610
<b>4.5</b>	<b>Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten</b>	<b>613</b>
4.5.1	Führungsmodelle	614
4.5.1.1	Ziele und Aufgaben von Führungskräften	615
4.5.1.2	Führungsstile	617
4.5.1.3	Zusammenhang zwischen Führungsmodell und Organisationsentwicklung	619
4.5.2	Führungsinstrumente	621
4.5.2.1	Zielvereinbarungsprozesse	623
4.5.2.2	Informations- und Kommunikationsprozesse	623
4.5.2.3	Motivation	624
4.5.2.4	Teamprozesse	627
4.5.2.5	Innovationsprozesse	629
4.5.3	Beraten der Führungskräfte	630
4.5.3.1	Berater-/Coachrolle	631
4.5.3.2	Beratungskonzepte und -prozesse	631
<b>4.6</b>	<b>Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen</b>	<b>633</b>
4.6.1	Moderne Arbeitsorganisation	634
4.6.1.1	Gruppen-/Teamarbeit, Inselkonzepte	635
4.6.1.2	Remote Working	636
4.6.1.3	Agile Arbeitsformen	638
4.6.2	Lernförderliche Arbeitsgestaltung	639
4.6.2.1	Arbeits- und Lernbedürfnisse der Beschäftigten	640
4.6.2.2	Lernchancen am Arbeitsplatz	640
4.6.3	Moderne Lernorganisation	641
4.6.3.1	Lernprozesse	641
4.6.3.2	Zentrales und dezentrales Lernen	642
4.6.3.3	Überbetriebliches und betriebliches Lernen	642
4.6.3.4	Möglichkeiten des Wissensmanagements	644
4.6.3.5	Möglichkeiten von Internet/Intranet	646
	<b>Kontrollfragen</b>	<b>647</b>
	<b>Antworten zu den Kontrollfragen</b>	<b>649</b>
	Zu 1 Personalarbeit organisieren und durchführen	649
	Zu 2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	654
	Zu 3 Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen	665
	Zu 4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern	673

<b>Die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer</b>	<b>683</b>
<b>Prüfungsverordnung Personalfachkaufmann/Personalfachkauffrau</b>	<b>684</b>
<b>Ablauf der Prüfung</b>	<b>688</b>
Die schriftliche Prüfung	688
Die mündliche Prüfung	688
<b>Situationsbezogenes Fachgespräch und Präsentation</b>	<b>689</b>
Einreichung eines Themenvorschlags	690
Ablauf der Präsentation	691
Visualisierung der Präsentation	692
Beispiel für ein gelungenes Präsentationskonzept	696
Das Fachgespräch im Anschluss an die Präsentation	704
Prüfungsfragen im Rahmen des Fachgesprächs	704
Tipps zur Prüfungssituation	705
<b>Prüfungsthemen der schriftlichen Prüfung</b>	<b>706</b>
Zu 1 Personalarbeit organisieren und durchführen	706
Zu 2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	708
Zu 3 Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen	710
Zu 4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern	712
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>714</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>726</b>
<b>Über die Autoren</b>	<b>729</b>