

# Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Lern- und Arbeitsmethodik</b>	
<b>0.1</b>	<b>Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen« erkennen</b>	<b>17</b>
<b>0.2</b>	<b>Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen</b>	<b>19</b>
0.2.1	(Lern)-Motivation	19
0.2.2	Lerntypen, Lernstile und Lernrhythmus	20
0.2.3	Lernintensität und Lernrhythmus	22
0.2.4	Lernumgebung	23
<b>0.3</b>	<b>Lerntechniken anwenden</b>	<b>24</b>
0.3.1	Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel	24
0.3.2	Erfassen des Lernstoffs: Protokolltechnik	26
0.3.3	Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken	27
0.3.4	Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen	28
<b>0.4</b>	<b>Zeit- und Themenplanung</b>	<b>29</b>
0.4.1	Zeitmanagement	29
0.4.2	Themenplanung	32
<b>0.5</b>	<b>Lernmethoden und Lernmedien</b>	<b>33</b>
0.5.1	Lehr- und Lernmethoden	33
<b>0.6</b>	<b>Lernen in der Gruppe Gruppenarbeit praktizieren</b>	<b>37</b>
0.6.1	Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht	38
0.6.2	Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten	38
<b>0.7</b>	<b>Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik</b>	<b>40</b>
0.7.1	Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation	40
0.7.2	Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation	41
0.7.3	Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags	43
0.7.4	Diskussion und Moderation	45
<b>1</b>	<b>Personalarbeit organisieren und durchführen</b>	
<b>1.1</b>	<b>Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden</b>	<b>53</b>
1.1.1	Begriff und Wesen der Unternehmensorganisation	53
1.1.1.1	Die Elemente des Systems »Unternehmensorganisation«	56
1.1.1.2	Die Beziehungen im System »Unternehmensorganisation«	58
1.1.2	Aufbauorganisation	59
1.1.2.1	Gliederungsprinzipien	62
1.1.2.2	Organisationsformen	63
1.1.3	Ablauforganisation	68
1.1.3.1	Leitsätze der Ablauforganisation	68
1.1.3.2	Organisationsformen der Arbeitsabläufe	68

1.1.3.3	Arbeitsabläufe und ihre Darstellung	68
1.1.4	Entwicklung von der Tayloristischen Organisation zur Lean Organisation	71
1.1.5	Die Personalabteilung in der Gesamtorganisation des Unternehmens	73
1.1.5.1	Zentrale Organisation	73
1.1.5.2	Dezentrale Organisation	74
1.1.5.3	Integration in Geschäftsbereiche	74
1.1.5.4	Personalarbeit durch den direkten Vorgesetzten in der Fachabteilung	75
1.1.5.5	Outsourcing	77
1.1.6	Die Aufgaben und die Organisation der Personalabteilung	78
<b>1.2</b>	<b>Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten</b>	<b>83</b>
1.2.1	Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung	83
1.2.1.1	Funktion und Produkt im Mittelpunkt	83
1.2.1.2	Kundenorientierung als Managementkonzept	87
1.2.1.3	Kollegen als Kunden	88
1.2.2	Strategieentwicklung für Dienstleister	93
1.2.2.1	Zielsetzungen für Dienstleistungen	95
1.2.2.2	Strategie und Taktik im Dienstleistungsmanagement	100
1.2.3	Die Ist-Situation als Grundlage für personalwirtschaftliche Dienstleistungen	102
1.2.3.1	Das Informationsproblem	105
1.2.3.2	Ist-Analyse: Kundenmeinung	105
1.2.3.3	Strategische Kompetenzanalyse	106
1.2.4	Prognose und Potenzialanalyse	110
1.2.4.1	Prognoseverfahren	111
1.2.4.2	Strategische Frühwarnung	113
1.2.5	Innovationsmanagement in der Dienstleistung	114
1.2.5.1	Notwendigkeit der innovationsfähigkeit	114
1.2.5.2	Vorgehensweise im Zuge der Innovation	117
1.2.6	Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess	118
1.2.6.1	Bewertungskriterien	119
1.2.6.2	Gewichtungsfaktoren	119
1.2.6.3	Dienstleistungsspezifische Risiken	119
1.2.6.4	Entscheidung	120
1.2.6.5	Informationspolitik	120
1.2.6.6	Unternehmenskultur und Wertesystem als mögliches Umsetzungshindernis	121
<b>1.3</b>	<b>Prozesse im Personalwesen gestalten</b>	<b>124</b>
1.3.1	Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz	124
1.3.2	Grundlagen der Prozessgestaltung	127
1.3.2.1	Gestaltungsgrundsätze	128
1.3.2.2	Modelle der Prozessgestaltung	128
1.3.2.3	Transparenz in den Abläufen	133
1.3.2.4	Schnittstellenanalyse und -gestaltung	135
1.3.2.5	Potenzialanalyse	136
1.3.3	Systematische Prozessverbesserung und -veränderung	137
1.3.3.1	Management von Veränderungsprozessen	139
1.3.3.2	Aufbau integrierter Managementsysteme	139
1.3.3.3	Prozessaudits	140
1.3.3.4	Prozessmessung und -controlling	141
1.3.3.5	Prozessselbstbewertung (EFQM-Kriterien)	143
<b>1.4</b>	<b>Projekte planen und durchführen</b>	<b>147</b>
1.4.1	Begriffliche Grundlagen	147
1.4.1.1	Projekt	147

1.4.1.2	Projektmanagement	148
1.4.2	Projektorganisation	151
1.4.3	Projektleitung	156
1.4.4	Projektteam	158
1.4.5	Projektplanung	159
1.4.5.1	Projektaufgabe	164
1.4.5.2	Anordnungsbeziehungen	165
1.4.6	Projektinformationssysteme	165
1.4.7	Projektsteuerung	165
1.4.8	Projektkontrolle	166
1.4.9	Ressourcenmanagement	169
1.4.9.1	Menschliche Arbeit	169
1.4.9.2	Technische Mittel	169
1.4.9.3	Finanzmittel	170
<b>1.5</b>	<b>Informationstechnologie im Personalbereich nutzen</b>	<b>171</b>
1.5.1	IT-Einsatz	171
1.5.1.1	Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebots	171
1.5.1.2	Schnittstellen zu anderen Unternehmensaufgabenbereichen mit IT-Unterstützung	174
1.5.2	Personalinformations- und -managementsysteme	175
1.5.3	Datenschutz und Datensicherheit	178
1.5.4	Auswahlkriterien für Standardsoftware und deren Einführung	193
1.5.4.1	Marktübersicht	193
1.5.4.2	Phasen der Auswahl und Einführung	194
1.5.4.3	Mitbestimmung des Betriebsrates und des Datenschutzbeauftragten	196
<b>1.6</b>	<b>Beraten und Fachgespräche führen</b>	<b>200</b>
1.6.1	Grundlagen der Beratungsmethodik	201
1.6.1.1	Der Beratene als Kunde	203
1.6.1.2	Systemtechnik	204
1.6.2	Konfliktmanagement	205
1.6.3	Gesprächsführungstechnik	215
1.6.3.1	Phasen der Gesprächsführung	216
1.6.3.2	Frageverhalten	218
1.6.3.3	Aktives Zuhören	220
1.6.4	Regeln der Feedbacktechnik	222
1.6.5	Einsatz der Reflexionstechnik	227
1.6.5.1	Reflexion durch Thematisierung der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft	227
1.6.5.2	Reflexion mithilfe anderer Verfahren	228
1.6.5.3	Veränderungen des Bezugsrahmens mithilfe von Metaphern	229
<b>1.7</b>	<b>Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen</b>	<b>231</b>
1.7.1	Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog	231
1.7.1.1	Die (Denk-)Werkstatt	231
1.7.1.2	Die Rolle des Moderators	231
1.7.1.3	Die Rolle der Teammitglieder	234
1.7.1.4	Vorgehensweise bei Problemlösungen	235
1.7.2	Gruppenarbeitstechniken	236
1.7.2.1	Suchtechniken	236
1.7.2.2	Aufbereitungstechniken	239
1.7.2.3	Prognosetechniken	243
1.7.2.4	Bewertungstechniken	244
1.7.3	Umgang mit Präsentationsmedien	246

<b>1.8</b>	<b>Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden</b>	<b>254</b>
1.8.1	Hilfen für das »Lernen zu lernen«	254
1.8.1.1	Subjektive Rahmenbedingungen	254
1.8.1.2	Objektive Rahmenbedingungen	255
1.8.2	Allgemeines Zeitmanagement (Sammeln, Verarbeiten und Vermitteln von Informationen)	256
1.8.2.1	Protokollierung	256
1.8.2.2	Berichtstechniken	257
1.8.2.3	Darstellungs- und Gliederungstechniken	258
1.8.3	Gruppenarbeit	259
1.8.3.1	Rollen der Gruppenmitglieder	262
1.8.3.2	Kommunikationsregeln	265
1.8.3.3	Gruppendynamische Prozesse	270
1.8.4	Persönliches Zeitmanagement	275
1.8.4.1	Der individuelle Arbeitsstil	278
1.8.4.2	Techniken des persönlichen Zeitmanagements	279
1.8.4.3	Zeiteinteilung und Einflussfaktoren	279

## **2      Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen**

### **Grundlagen des Arbeitsrechts**

**291**

<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	Jugendarbeitsschutzgesetz	329
2.1.7.6	Mutterschutzgesetz	329

2.1.7.7	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz	330
2.1.7.8	Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz	330
2.1.7.9	Schwerbehindertenschutz	331
2.1.7.10	Arbeitszeitgesetz	331
2.1.7.11	Bundesurlaubsgesetz	332
2.1.8	Unternehmensverfassung	335
2.1.9	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	337
2.1.9.1	Die Allgemeinen Bestimmungen des BetrVG	337
2.1.9.2	Der Betriebsrat im BetrVG	338
2.1.9.3	Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	339
2.1.9.4	Allgemeine Regeln zur Mitwirkung/Mitbestimmung	339
2.1.9.5	Arbeitnehmerrechte aus dem BetrVG	340
2.1.9.6	Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten	341
2.1.9.7	Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	342
2.1.9.8	Beteiligung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten	342
2.1.9.9	Beteiligung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten	343
2.1.9.10	Einigungsstelle	344
2.1.10	Tarifvertragsrecht	344
2.1.11	Arbeitskampfrecht	347
2.1.12	Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts	349
2.1.12.1	Betriebliche Übung	349
2.1.12.2	Rechtsprechung des BAG	350
2.1.12.3	Einwirkungen des EU-Rechts	350
<b>2.2</b>	<b>Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen</b>	<b>351</b>
2.2.1	Arbeitsgerichtsbarkeit	351
2.2.1.1	Aufbau der Arbeitsgerichte	351
2.2.1.2	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	352
2.2.1.3	Besetzung der Arbeitsgerichte	353
2.2.1.4	Klageverfahren	353
2.2.1.5	Klagearten	354
2.2.1.6	Rechtsmittel	355
2.2.2	Sozialgerichtsbarkeit	356
2.2.2.1	Aufbau der Sozialgerichte	356
2.2.2.2	Zuständigkeit der Sozialgerichte	357
2.2.2.3	Besetzung der Sozialgerichte	358
2.2.2.4	Klagearten	358
2.2.2.5	Rechtsmittel	359
<b>2.3</b>	<b>Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen</b>	<b>360</b>
2.3.1	Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	360
2.3.2	Wertschöpfung im Unternehmen	360
2.3.3	Wertschöpfungsrechnung im Unternehmen	361
2.3.3.1	Entstehungsrechnung	362
2.3.3.2	Verteilungsrechnungen	362
2.3.4	Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	363
2.3.5	Prinzipien der Entgeltfestsetzung	366
2.3.5.1	Leistungsabhängige Entgeltfindung	366
2.3.5.2	Soziale Entgeltfindung	367
2.3.5.3	Erfolgsabhängige Entgeltfindung	367
2.3.6	Festlegung der Entgelthöhe	367
2.3.6.1	Markteinflüsse	367
2.3.6.2	Verhandlungsgeschick	367
2.3.7	Formen der Beteiligung am Unternehmenserfolg	368
2.3.7.1	Leistungsbeteiligung	368
2.3.7.2	Ertragsbeteiligung	369
2.3.8	Leistungsabhängige Entgeltformen	369
2.3.8.1	Zeitentgelt	370

2.3.8.2	Pensumentgelt	370
2.3.8.3	Akkordentgelt und Prämientgelt	371
2.3.8.4	Anforderungsabhängige Entgeltformen	374
2.3.8.5	Sonstige Prämien	378
2.3.8.6	Formen des Gruppenentgelts	378
2.3.9	Kriterien für die Wahl der Entgeltform	379
2.3.10	Personalzusatzkosten	379
<b>2.4</b>	<b>Sozialversicherungsrecht anwenden</b>	<b>381</b>
2.4.1	Grundlagen der Sozialversicherung	381
2.4.1.1	Versicherungszweige und -träger der gesetzlichen Sozialversicherung	381
2.4.1.2	Aufgaben und Organe der Selbstverwaltung	382
2.4.1.3	Aufsicht über die Versicherungsträger	382
2.4.2	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung	382
2.4.2.1	Versicherter Personenkreis	384
2.4.2.2	Finanzierung	385
2.4.2.3	Leistungen	386
2.4.2.4	Die Entgeltfortzahlung und ihre Bedeutung	388
2.4.2.5	Die Bedeutung des Aufwendungsausgleichsgesetzes (AAG)	388
2.4.3	Ziele und Aufgaben der Pflegeversicherung	388
2.4.3.1	Versicherter Personenkreis	389
2.4.3.2	Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung	389
2.4.4	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung	390
2.4.4.1	Versicherter Personenkreis	390
2.4.4.2	Versicherungsträger der gesetzlichen Rentenversicherung	392
2.4.4.3	Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung	392
2.4.4.4	Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung	393
	Zusätzliche private Altersvorsorge	395
2.4.5	Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung	396
2.4.5.1	Versicherter Personenkreis	396
2.4.5.2	Versicherungsträger	397
2.4.5.3	Finanzierung	397
2.4.5.4	Leistungen	397
2.4.6	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung	401
2.4.6.1	Versicherter Personenkreis	401
2.4.6.2	Träger der gesetzlichen Unfallversicherung	401
2.4.6.3	Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung	401
2.4.6.4	Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung	402
2.4.7	Grundzüge der Sozialgerichtsbarkeit	404
	Staatliche Sozialleistungen	405
<b>2.5</b>	<b>Sozialleistungen des Betriebs gestalten</b>	<b>406</b>
2.5.1	Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik	406
2.5.1.1	Interne Einflüsse	407
2.5.1.2	Externe Einflüsse	407
2.5.2	Betriebliche Sozialleistungen	408
2.5.2.1	Direkte Zuwendungen	409
2.5.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen	412
2.5.3	Cafeteria-Angebote	425
2.5.4	Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen	426
2.5.4.1	Interne Informationsmöglichkeiten	426
2.5.4.2	Externe Informationsmöglichkeiten	427
<b>2.6</b>	<b>Personalbeschaffung durchführen</b>	<b>429</b>
2.6.1	Hilfsmittel der Personalbeschaffung	429
2.6.1.1	Stellen-/Funktionsbeschreibung	429
2.6.1.2	Stellenplan	431

2.6.1.3	Anforderungsprofil	431
2.6.1.4	Qualifikationsprofil	431
2.6.2	Interne Beschaffung	432
2.6.2.1	Interne Stellenausschreibung	433
2.6.2.2	Vorschlag von Vorgesetzten	434
2.6.2.3	Intranet	434
2.6.2.4	Nachfolgeplanung	434
2.6.2.5	Laufbahnplanung	434
2.6.3	Externe Beschaffung	436
2.6.3.1	Stellenanzeigen	436
2.6.3.2	Personalmarketing	438
2.6.3.3	Personalberater	439
2.6.3.4	Private Arbeitsvermittler	439
2.6.3.5	Arbeitsvermittlung mithilfe des Internets	440
2.6.4	Andere externe Möglichkeiten	441
2.6.4.1	Dienstvertrag	441
2.6.4.2	Werkvertrag	441
2.6.4.3	Arbeitnehmerüberlassung	441
<b>2.7</b>	<b>Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten</b>	<b>442</b>
2.7.1	Aufgaben der Personalverwaltung	442
2.7.1.1	Beschaffungsbezogene Aufgaben	442
2.7.1.2	Einsatzbezogene Aufgaben	442
2.7.1.3	Entlohnungsbezogene Aufgaben	443
2.7.1.4	Freistellungsbezogene Aufgaben	443
2.7.2	Instrumente der Personalverwaltung	444
2.7.2.1	Das Führen der Personalakte im Betrieb	444
2.7.2.2	Personalhandbuch	445
2.7.2.3	Personalrechnungswesen	447
2.7.2.4	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung (Sozialbilanz)	474
2.7.3	Datensicherheit und betrieblicher Datenschutz	474
<b>3</b>	<b>Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen</b>	
<b>3.1</b>	<b>Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei Personalplanung und Personalmarketing berücksichtigen</b>	<b>479</b>
3.1.1	Konjunktur und Beschäftigung	481
3.1.1.1	Konjunkturphasen	482
3.1.1.2	Bestimmungsfaktoren der Beschäftigung	484
3.1.1.3	Beschäftigungspolitik	489
3.1.2	Einfluss von Konjunktur und Beschäftigung auf Personalplanung und Personalmarketing	492
3.1.3	Personalplanung	493
3.1.3.1	Ziele der Personalplanung	494
3.1.3.2	Instrumente der Personalplanung	496
3.1.4	Personalmarketing	498
3.1.4.1	Ziele des Personalmarketings	498
3.1.4.2	Instrumente	499
3.1.4.3	Internationale Aspekte	500
<b>3.2</b>	<b>Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten</b>	<b>502</b>
3.2.1	Strategische Unternehmensplanung	502

3.2.1.1	Ziele	502
3.2.1.2	Instrumente	504
3.2.2	Einfluss auf personalwirtschaftliche Ziele	506
3.2.3	Personalwirtschaftliche Ziele	507
<b>3.3</b>	<b>Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln</b>	<b>510</b>
3.3.1	Die Arbeitsleistung im Unternehmen	510
3.3.1.1	Arten der Arbeit	510
3.3.1.2	Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung	511
3.3.2	Instrumente der Personalbedarfsbestimmung	512
3.3.2.1	Qualitativ	512
3.3.2.2	Quantitativ	513
3.3.2.3	Räumlich	513
3.3.2.4	Temporär	513
<b>3.4</b>	<b>Personalbedarfsplanung und Personalentwicklungsplanung durchführen</b>	<b>514</b>
3.4.1	Methoden der Personalbedarfsberechnung	515
3.4.1.1	Vergangenheitsorientierte Methoden (Globale Methoden)	515
3.4.1.2	Schätzmethoden (Schätzverfahren)	516
3.4.1.3	Arbeitswissenschaftliche Methoden und Berechnungsformeln	516
3.4.2	Methoden zur Ermittlung des Personalbestands	518
3.4.3	Profile durch Arbeits(platz)bewertung	521
3.4.3.1	Fähigkeitsprofil (mitarbeiterbezogen)	521
3.4.3.2	Eignungsprofil (mitarbeiterbezogen)	521
3.4.4	Maßnahmen zur Anpassung des Personalbedarfs	524
3.4.5	Ziele, Inhalte und Notwendigkeit der Personalentwicklungsplanung	526
3.4.5.1	Zusammenhang zwischen Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung	530
3.4.5.2	Karriere- und Laufbahnplanung als Element der Personalentwicklungsplanung	531
<b>3.5</b>	<b>Personalcontrolling gestalten und umsetzen</b>	<b>533</b>
3.5.1	Ziele des Personalcontrollings	533
3.5.1.1	Grundlage für Entscheidungen	533
3.5.1.2	Chancen und Risiken	533
3.5.2	Aufgaben des Personalcontrollings	534
3.5.2.1	Zielcontrolling	534
3.5.2.2	Planungscontrolling	534
3.5.2.3	Aktivitätscontrolling	534
3.5.2.4	Erfolgscontrolling	534
3.5.3	Personalinformationssystem (PIS) als Hilfsmittel	539
3.5.4	Elemente des Personalcontrollings	540
3.5.4.1	Zustandsanalysen	541
3.5.4.2	Nutzenanalysen	541
3.5.4.3	Vorgangsanalysen	541
<b>4</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung steuern</b>	
<b>4.1</b>	<b>Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern</b>	<b>547</b>
4.1.1	Mitarbeiterbeurteilung	548
4.1.1.1	Personalgespräche	549
4.1.1.2	Beurteilungssysteme	549



4.1.1.3	Methoden der Leistungsmessung	552
4.1.2	Auswertung der Potenzialanalyse	552
4.1.2.1	Qualifikationsstand	556
4.1.2.2	Qualifizierungsgespräche	556
4.1.2.3	Stärken/Schwächen	556
4.1.2.4	Qualifizierungspläne	557
<b>4.2</b>	<b>Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen</b>	<b>558</b>
4.2.1	Stellenwert der Kompetenzentwicklung	558
4.2.1.1	Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff	558
4.2.1.2	Schlüsselqualifikationen	558
4.2.1.3	Zusammenhang Kompetenz-, Qualifikations- und Unternehmensentwicklung	559
4.2.2	Lernen	559
4.2.2.1	Lernfähigkeit und Lernbereitschaft	559
4.2.2.2	Formales und informelles Lernen	560
4.2.2.3	Learning on the job, near the job, off the job	560
4.2.2.4	Möglichkeiten des E-Learning	561
4.2.2.5	Qualifizierungsprogramme	562
4.2.3	Betriebliche Weiterbildung	562
4.2.3.1	Fachlicher und persönlicher Weiterbildungsbedarf	563
4.2.3.2	Qualifikationsanalysen	564
4.2.3.3	Weiterbildungsmaßnahmen	564
4.2.3.4	Externe Bildungsdienstleistungen	566
4.2.3.5	Modelle lebensbegleitenden Lernens	567
<b>4.3</b>	<b>Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen</b>	<b>569</b>
4.3.1	Zielgruppen für Förderprogramme	569
4.3.2	Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme	569
4.3.2.1	Betriebliche Förderprogramme	571
4.3.2.2	Staatliche Förderprogramme	571
<b>4.4</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen</b>	<b>573</b>
4.4.1	Qualitätsstrategien	573
4.4.2	Qualitätsnormen / Zertifizierung	573
4.4.3	Kosten-Nutzen-Analyse	575
4.4.4	Qualitätssichernde Maßnahmen in der Personalentwicklung	575
<b>4.5</b>	<b>Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten</b>	<b>578</b>
4.5.1	Führungsmodelle	579
4.5.1.1	Ziele und Aufgaben von Führungskräften	580
4.5.1.2	Führungsstile	582
4.5.1.3	Zusammenhang Führungsmodell und Organisationsentwicklung	584
4.5.2	Führungsinstrumente	585
4.5.2.1	Zielvereinbarungsprozesse	586
4.5.2.2	Informations- und Kommunikationsprozesse	588
4.5.2.3	Motivation	589
4.5.2.4	Teamprozesse	592
4.5.2.5	Innovationsprozesse	593
4.5.3	Beraten der Führungskräfte	594
4.5.3.1	Berater-/Coachrolle	594
4.5.3.2	Beratungskonzepte und -prozesse	594

<b>4.6</b>	<b>Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen</b>	<b>596</b>
4.6.1	Moderne Arbeitsorganisation	597
4.6.1.1	Gruppen-/Teamarbeit/Inselkonzepte	597
4.6.1.2	Konzepte der Telearbeit	597
4.6.2	Lernförderliche Arbeitsgestaltung	598
4.6.2.1	Arbeits- und Lernbedürfnisse der Beschäftigten	599
4.6.2.2	Lernchancen am Arbeitsplatz	599
4.6.3	Moderne Lernorganisation	599
4.6.3.1	Lernprozesse	599
4.6.3.2	Zentrales und dezentrales Lernen (örtlich)	601
4.6.3.3	Überbetriebliches und betriebliches Lernen	601
4.6.3.4	Möglichkeiten des Wissensmanagements	602
4.6.3.5	Möglichkeiten von Internet/Intranet	603

## **Anhang**

<b>Die Prüfungsverordnung vom 11. Februar 2002</b>	<b>607</b>
<b>Die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer</b>	<b>611</b>
Die schriftliche Prüfung	611
Das situationsbezogene Fachgespräch	619
Themenvorschlag	619
Präsentationsvorschlag	619
<b>Antworten zu den Kontrollfragen</b>	<b>625</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>655</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>659</b>
<b>Über die Autoren</b>	<b>667</b>