

Vorwort	5
Benutzungshinweise	6
Abkürzungsverzeichnis	15

## **1. Personalmanagement – Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle** 17

### **1.1 Personalmanagement in der Aufbau- und Ablauforganisation** 18

1.1.1 Was bedeutet Unternehmensorganisation?	18
1.1.2 Aufbauorganisation	24
1.1.3 Ablauforganisation	37
1.1.4 Entwicklung von der tayloristischen Organisation zur Lean Organisation	41
1.1.5 Die Personalabteilung in die Gesamtorganisation des Unternehmens einordnen	44
1.1.6 Die Aufgaben und die Organisation der Personalabteilung	48

### **1.2 Gestaltung des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebots** 53

1.2.1 Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung	53
1.2.2 Strategieentwicklung für Dienstleister	56
1.2.3 Ist-Situation	61
1.2.4 Prognosen und Potenzialanalyse	62
1.2.5 Innovationsmanagement in der Dienstleistung	63
1.2.6 Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess	64

### **1.3 Prozesse im Personalmanagement gestalten** 67

1.3.1 Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz	67
1.3.2 Grundlagen der Prozessgestaltung	68
1.3.3 Systematische Prozessverbesserung und -veränderung	72

### **1.4 Projektmanagement im Personalwesen** 75

1.4.1 Begriffsbestimmungen	75
1.4.2 Projektorganisation	76
1.4.3 Projektleitung	84
1.4.4 Projektteam	84
1.4.5 Projektplanung	85
1.4.6 Projektinformationssysteme	87
1.4.7 Projektsteuerung	88
1.4.8 Projektkontrolle	88
1.4.9 Ressourcenmanagement	89

<b>1.5 IT-Werkzeuge ermöglichen wirtschaftliches Handeln</b>	93
1.5.1 IT-Einsatz	93
1.5.2 Personalinformations- und -managementsysteme	99
1.5.3 Datenschutz und Datensicherheit	109
1.5.4 Auswahlkriterien für Standardsoftware und deren Einführung	132
<b>1.6 Kommunikationstechniken im Personalmanagement</b>	137
1.6.1 Grundlagen der Beratungsmethodik	137
1.6.2 Konfliktmanagement	139
1.6.3 Gesprächsführungstechnik	143
1.6.4 Regeln der Feedbacktechnik	145
1.6.5 Einsatz der Reflexionstechnik	145
<b>1.7 Wirkungsvolle Präsentations- und Moderationstechniken</b>	147
1.7.1 Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog	147
1.7.2 Gruppenarbeitstechniken	152
1.7.3 Umgang mit Präsentationsmedien	162
<b>1.8 Arbeitstechniken und Zeitmanagement</b>	166
1.8.1 Hilfen für das „Lernen zu lernen“	166
1.8.2 Allgemeines Zeitmanagement	168
1.8.3 Gruppenarbeit	176
1.8.4 Persönliches Zeitmanagement	178
 <b>2. Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen</b>	 189
<b>2.1 Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden</b>	190
2.1.1 Anbahnung von Arbeitsverhältnissen	190
2.1.2 Begründung des Arbeitsverhältnisses	203
2.1.3 Entgeltfortzahlung ohne Arbeitsleistung	216
2.1.4 Störungen im Arbeitsverhältnis	219
2.1.5 Beendigung von Arbeitsverhältnissen	221
2.1.6 Personalaktenführung	230
2.1.7 Weitere für das Personalgeschäft wesentliche gesetzliche Grundlagen des Arbeitsrechts	232
2.1.8 Unternehmensverfassung	238
2.1.9 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	240
2.1.10 Tarifvertragsrecht	256
2.1.11 Arbeitskampfrecht	261
2.1.12 Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts	263

<b>2.2 Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen</b>	264
2.2.1 Arbeitsgerichtsbarkeit	264
2.2.2 Sozialgerichtsbarkeit	269
<b>2.3 Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen</b>	271
2.3.1 Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	271
2.3.2 Wertschöpfung im Unternehmen	273
2.3.3 Wertschöpfungsrechnung	273
2.3.4 Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	275
2.3.5 Prinzipien der Entgeltfestsetzung	275
2.3.6 Festlegung der Entgelthöhe	277
2.3.7 Formen der Beteiligung am Unternehmenserfolg	278
2.3.8 Leistungsabhängige Entgeltformen	278
2.3.9 Kriterien für die Wahl der Entgeltform	293
2.3.10 Personalzusatzkosten	294
<b>2.4 Sozialversicherung anwenden</b>	296
2.4.1 Grundlagen der Sozialversicherung	296
2.4.2 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung	297
2.4.3 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Pflegeversicherung	301
2.4.4 Ziele und Aufgaben der Rentenversicherung	303
2.4.5 Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung	305
2.4.6 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung	308
<b>2.5 Sozialleistungen des Betriebs gestalten</b>	309
2.5.1 Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik	309
2.5.2 Betriebliche Sozialleistungen	314
2.5.3 Cafeteria-Angebote	323
2.5.4 Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen	324
<b>2.6 Personalbeschaffung durchführen</b>	326
2.6.1 Hilfsmittel der Personalbeschaffung	326
2.6.2 Interne Beschaffung	327
2.6.3 Externe Beschaffung	329
2.6.4 Weitere externe Möglichkeiten der Personalbeschaffung	332
<b>2.7 Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten</b>	333
2.7.1 Aufgaben der Personalverwaltung	333
2.7.2 Instrumente der Personalverwaltung	335
1. Exkurs: Ermittlung der Bruttoentgelte	337
2. Exkurs: Ermittlung der Nettoentgelte	339

<b>3. Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen</b>	359
<b>3.1 Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei der Personalplanung und beim Personalmarketing berücksichtigen</b>	360
3.1.1 Konjunktur und Beschäftigung	360
3.1.2 Einfluss von Konjunktur und Beschäftigung auf die Personalplanung und das Personalmarketing	372
3.1.3 Personalplanung	375
3.1.4 Personalmarketing	381
<b>3.2 Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten</b>	382
3.2.1 Strategische Unternehmensplanung	382
3.2.2 Einfluss der strategischen Unternehmensplanung auf personalwirtschaftliche Ziele	385
3.2.3 Personalwirtschaftliche Ziele	387
<b>3.3 Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln</b>	389
3.3.1 Menschliche Arbeitsleistung im Unternehmen	389
3.3.2 Instrumente der Personalbedarfsbestimmung	392
<b>3.4 Personalbedarfs- und Entwicklungsplanung durchführen</b>	393
3.4.1 Methoden der Personalbedarfsrechnung	393
3.4.2 Methoden zur Ermittlung des Personalbestandes	401
3.4.3 Profile durch Arbeits(platz)bewertung	404
3.4.4 Maßnahmen zur Anpassung des Personalbedarfs	407
3.4.5 Ziele, Inhalte und Notwendigkeit der Personalentwicklungsplanung	417
<b>3.5 Personalcontrolling gestalten und umsetzen</b>	418
3.5.1 Ziele des Personalcontrolling	418
3.5.2 Aufgaben des Personalcontrolling	419
3.5.3 Personalinformationssystem als Hilfsmittel	420
<b>4. Personal- und Organisationsentwicklung steuern</b>	429
<b>4.1 Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern</b>	430
4.1.1 Mitarbeiterbeurteilung	430
4.1.2 Auswertung der Potenzialanalyse	440

<b>4.2 Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen</b>	460
4.2.1 Stellenwert der Kompetenzentwicklung	460
4.2.2 Lernen	463
4.2.3 Betriebliche Weiterbildung	474
<b>4.3 Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen</b>	485
4.3.1 Zielgruppen für Förderprogramme	485
4.3.2 Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme	488
<b>4.4 Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen</b>	490
4.4.1 Qualitätsstrategien	490
4.4.2 Qualitätsnormen/Zertifizierung	495
4.4.3 Kosten-Nutzen-Analyse	497
4.4.4 Qualitätssichernde Maßnahmen in der Personalentwicklung	501
<b>4.5 Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten</b>	512
4.5.1 Führungsmodelle	512
4.5.2 Führungsinstrumente	528
4.5.3 Beraten der Führungskräfte	565
<b>4.6 Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen</b>	567
4.6.1 Moderne Arbeitsorganisation	567
4.6.2 Lernförderliche Arbeitsgestaltung	576
4.6.3 Moderne Lernorganisation	581
<b>5. Situationsbezogenes Fachgespräch</b>	589
<b>Übungsteil (Aufgaben und Fälle)</b>	597
<b>Klausurtypische Aufgaben</b>	597
<b>1. Prüfungsfach: Personalarbeit organisieren und durchführen</b>	598
1.1 Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden	598
1.2 Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten	602
1.3 Prozesse im Personalwesen gestalten	604
1.4 Projekte planen und durchführen	606

1.5	Informationstechnologie im Personalbereich nutzen	608
1.6	Beraten und Fachgespräche führen	611
1.7	Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen	613
1.8	Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden	615
<b>2.</b>	<b>Prüfungsfach: Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen</b>	<b>618</b>
2.1	Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden	618
2.2	Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen	639
2.3	Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen	640
2.4	Sozialversicherungsrecht anwenden	643
2.5	Sozialleistungen des Betriebs gestalten	646
2.6	Personalbeschaffung durchführen	646
2.7	Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten	649
<b>3.</b>	<b>Prüfungsfach: Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen</b>	<b>651</b>
3.1	Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei der Personalplanung und beim Personalmarketing berücksichtigen	651
3.2	Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten	654
3.3	Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln	656
3.4	Personalbedarfs- und Entwicklungsplanung durchführen	657
3.5	Personalcontrolling gestalten und umsetzen	663
<b>4.</b>	<b>Prüfungsfach: Personal- und Organisationsentwicklung steuern</b>	<b>667</b>
4.1	Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern	667
4.2	Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen	668
4.3	Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen	673
4.4	Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen	674
4.5	Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten	674
4.6	Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen	683

<b>Musterprüfung</b>	689
<b>Musterklausur: 1. Personalarbeit organisieren und durchführen</b>	694
<b>Musterklausur: 2. Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen</b>	698
<b>Musterklausur: 3. Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen</b>	702
<b>Musterklausur: 4. Personal- und Organisationsentwicklung steuern</b>	705
<b>5. Situationsbezogenes Fachgespräch</b>	709
<b>Lösungen</b>	711
<b>Anhang Berufsausbildung von A - Z</b>	955
<b>MiniLex</b>	963
<b>Literaturverzeichnis</b>	979
<b>Stichwortverzeichnis</b>	983