

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	5
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	7
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	13
<b>1. Personalarbeit organisieren und durchführen .....</b>	17
1.1 Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden.....	18
1.1.1 Begriff und Wesen der Unternehmensorganisation .....	18
1.1.2 Aufbauorganisation.....	21
1.1.3 Ablauforganisation.....	31
1.1.4 Entwicklung von der tayloristischen Organisation zur Lean Organisation .....	34
1.1.5 Die Personalabteilung in die Gesamtorganisation des Unternehmens einordnen .....	36
1.1.6 Die Aufgaben und die Organisation der Personalabteilung.....	40
1.2 Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten .....	45
1.2.1 Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung .....	45
1.2.2 Strategieentwicklung für Dienstleister .....	47
1.2.3 Ist-Situation.....	52
1.2.4 Prognosen und Potenzialanalyse.....	52
1.2.5 Innovationsmanagement in der Dienstleistung.....	53
1.2.6 Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess.....	54
1.3 Prozesse im Personalwesen gestalten .....	56
1.3.1 Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz.....	56
1.3.2 Grundlagen der Prozessgestaltung.....	57
1.3.3 Systematische Prozessverbesserung und -veränderung.....	60
1.4 Projekte planen und durchführen .....	62
1.4.1 Begriffliche Grundlagen .....	62
1.4.2 Projektorganisation .....	63
1.4.3 Projektleitung.....	70
1.4.4 Projektteam .....	71
1.4.5 Projektplanung .....	71
1.4.6 Projektinformationssysteme .....	73
1.4.7 Projektsteuerung .....	74
1.4.8 Projektkontrolle .....	75
1.4.9 Ressourcenmanagement .....	75
1.5 Informationstechnologie im Personalbereich nutzen .....	79
1.5.1 IT-Einsatz .....	79
1.5.2 Personalinformations- und managementsysteme .....	85
1.5.3 Datenschutz und Datensicherheit .....	96
1.5.4 Auswahlkriterien für Standardsoftware und deren Einführung.....	114
1.6 Beraten und Fachgespräche führen .....	118
1.6.1 Grundlagen der Beratungsmethodik .....	118
1.6.2 Konfliktmanagement .....	120
1.6.3 Gesprächsführungstechnik .....	123
1.6.4 Regeln der Feedbacktechnik .....	125
1.6.5 Einsatz der Reflexionstechnik .....	126
1.7 Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen .....	127
1.7.1 Moderierte Teamarbeit - Denken im Dialog .....	127
1.7.2 Gruppenarbeitstechniken .....	131
1.7.3 Umgang mit Präsentationsmedien .....	142

1.8	Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden .....	145
1.8.1	Hilfen für das „Lernen zu lernen“ .....	145
1.8.2	Allgemeines Zeitmanagement .....	147
1.8.3	Gruppenarbeit .....	154
1.8.4	Persönliches Zeitmanagement .....	159
<b>2.</b>	<b>Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen .....</b>	<b>165</b>
2.1	Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden .....	166
2.1.1	Anbahnung von Arbeitsverhältnissen .....	166
2.1.2	Begründung des Arbeitsverhältnisses .....	175
2.1.3	Entgeltfortzahlung ohne Arbeitsleistung .....	188
2.1.4	Störungen im Arbeitsverhältnis .....	190
2.1.5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen .....	192
2.1.6	Personalaktenführung .....	200
2.1.7	Weitere für das Personalgeschäft wesentliche gesetzliche Grundlagen des Arbeitsrechts .....	201
2.1.8	Unternehmensverfassung .....	206
2.1.9	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) .....	208
2.1.10	Tarifvertragsrecht .....	221
2.1.11	Arbeitskampfrecht .....	225
2.1.12	Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts .....	227
2.2	Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen .....	228
2.2.1	Arbeitsgerichtsbarkeit .....	228
2.2.2	Sozialgerichtsbarkeit .....	233
2.3	Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen .....	235
2.3.1	Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme .....	235
2.3.2	Wertschöpfung im Unternehmen .....	236
2.3.3	Wertschöpfungsrechnung .....	236
2.3.4	Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme .....	238
2.3.5	Prinzipien der Entgeltfestsetzung .....	238
2.3.6	Festlegung der Entgelthöhe .....	240
2.3.7	Formen der Beteiligung am Unternehmenerfolg .....	241
2.3.8	Leistungsabhängige Entgeltformen .....	242
2.3.9	Kriterien für die Wahl der Entgeltform .....	254
2.3.10	Personalzusatzkosten .....	255
2.4	Sozialversicherung anwenden .....	256
2.4.1	Grundlagen der Sozialversicherung .....	256
2.4.2	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung .....	257
2.4.3	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Pflegeversicherung .....	259
2.4.4	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung .....	261
2.4.5	Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung .....	262
2.4.6	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung .....	265
2.4.7	Grundzüge der Sozialgerichtsbarkeit .....	266
2.5	Sozialleistungen des Betriebs gestalten .....	266
2.5.1	Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik .....	266
2.5.2	Betriebliche Sozialleistungen .....	270
2.5.3	Cafeteria-Angebote .....	280
2.5.4	Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen .....	281
2.6	Personalbeschaffung durchführen .....	282
2.6.1	Hilfsmittel der Personalbeschaffung .....	282
2.6.2	Interne Beschaffung .....	283
2.6.3	Externe Beschaffung .....	285

2.6.4	Andere externe Möglichkeiten .....	288
2.7	Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten .....	288
2.7.1	Aufgaben der Personalverwaltung .....	288
2.7.2	Instrumente der Personalverwaltung .....	291
1.	Exkurs: Ermittlung der Bruttoentgelte .....	293
2.	Exkurs: Ermittlung der Nettoentgelte .....	296
<b>3.</b>	<b>Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen .....</b>	<b>313</b>
3.1	Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei der Personalplanung und beim Personalmarketing berücksichtigen .....	314
3.1.1	Konjunktur und Beschäftigung .....	314
3.1.2	Einfluss von Konjunktur und Beschäftigung auf die Personalplanung und Personalmarketing .....	327
3.1.3	Personalplanung .....	329
3.1.4	Personalmarketing .....	334
3.2	Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten .....	336
3.2.1	Strategische Unternehmensplanung .....	336
3.2.2	Einfluss der strategischen Unternehmensplanung auf personalwirtschaftliche Ziele .....	338
3.2.3	Personalwirtschaftliche Ziele .....	341
3.3	Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln .....	343
3.3.1	Menschliche Arbeitsleistung im Unternehmen .....	343
3.3.2	Instrumente der Personalbedarfsbestimmung .....	345
3.4	Personalbedarfs- und Entwicklungsplanung durchführen .....	346
3.4.1	Methoden der Personalbedarfsrechnung .....	346
3.4.2	Methoden zur Ermittlung des Personalbestandes .....	355
3.4.3	Profile durch Arbeits(platz)bewertung .....	359
3.4.4	Maßnahmen zur Anpassung des Personalbedarfs .....	361
3.4.5	Ziele, Inhalte und Notwendigkeit der Personalentwicklungsplanung .....	370
3.5	Personalcontrolling gestalten und umsetzen .....	371
3.5.1	Ziele des Personalcontrolling .....	371
3.5.2	Aufgaben des Personalcontrolling .....	372
3.5.3	Personalinformationssystem als Hilfsmittel .....	373
<b>4.</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung steuern .....</b>	<b>379</b>
4.1	Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern .....	380
4.1.1	Mitarbeiterbeurteilung .....	380
4.1.2	Auswertung der Potenzialanalyse .....	388
4.2	Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen .....	406
4.2.1	Stellenwert der Kompetenzentwicklung .....	406
4.2.2	Lernen .....	409
4.2.3	Betriebliche Weiterbildung .....	418
4.3	Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen .....	428
4.3.1	Zielgruppen für Förderprogramme .....	428
4.3.2	Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme .....	430
4.4	Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen .....	433
4.4.1	Qualitätstrategien .....	433
4.4.2	Qualitätsnormen/Zertifizierung .....	434
4.4.3	Kosten-Nutzen-Analyse .....	437
4.4.4	Qualitätsichernde Maßnahmen in der Personalentwicklung .....	439
4.5	Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten .....	450

4.5.1 Führungsmodelle .....	450
4.5.2 Führungsinstrumente .....	465
4.5.3 Beraten der Führungskräfte .....	499
4.6 Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen .....	501
4.6.1 Moderne Arbeitsorganisation.....	501
4.6.2 Lernförderliche Arbeitsgestaltung .....	509
4.6.3 Moderne Lernorganisation.....	514
<b>5. Situationsbezogenes Fachgespräch .....</b>	<b>521</b>
<b>Klausurtypischer Teil (Aufgaben) .....</b>	<b>527</b>
<b>1. Prüfungsfach: Personalarbeit organisieren und durchführen .....</b>	<b>531</b>
1.1 Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden.....	531
1.2 Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten .....	535
1.3 Prozesse im Personalwesen gestalten .....	536
1.4 Projekte planen und durchführen .....	538
1.5 Informationstechnologie im Personalbereich nutzen .....	539
1.6 Beraten und Fachgespräche führen .....	543
1.7 Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen .....	545
1.8 Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden .....	546
<b>2. Prüfungsfach: Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen .....</b>	<b>549</b>
2.1 Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden .....	549
2.2 Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen .....	567
2.3 Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen .....	568
2.4 Sozialversicherungsrecht anwenden .....	570
2.5 Sozialleistungen des Betriebs gestalten .....	573
2.6 Personalbeschaffung durchführen .....	573
2.7 Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten .....	575
<b>3. Prüfungsfach: Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen .....</b>	<b>577</b>
3.1 Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei der Personalplanung und beim Personalmarketing berücksichtigen .....	577
3.2 Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten.....	581
3.3 Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln.....	582
3.4 Personalbedarfs- und Entwicklungsplanung durchführen .....	583
3.5 Personalcontrolling gestalten und umsetzen .....	589
<b>4. Prüfungsfach: Personal- und Organisationsentwicklung steuern .....</b>	<b>593</b>
4.1 Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern.....	593
4.2 Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen .....	594
4.3 Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen .....	598
4.4 Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen.....	599
4.5 Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten .....	599
4.6 Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen .....	606
<b>5. Situationsbezogenes Fachgespräch .....</b>	<b>611</b>

<b>Klausurtypischer Teil (Lösungen) .....</b>	613
<b>1. Prüfungsfach: Personalarbeit organisieren und durchführen .....</b>	615
1.1 Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden.....	615
1.2 Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten .....	624
1.3 Prozesse im Personalwesen gestalten .....	630
1.4 Projekte planen und durchführen .....	633
1.5 Informationstechnologie im Personalbereich nutzen .....	634
1.6 Beraten und Fachgespräche führen .....	644
1.7 Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen .....	647
1.8 Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden .....	653
<b>2. Prüfungsfach: Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen .....</b>	659
2.1 Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden .....	659
2.2 Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen .....	703
2.3 Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen .....	705
2.4 Sozialversicherungsrecht anwenden .....	712
2.5 Sozialleistungen des Betriebs gestalten .....	716
2.6 Personalbeschaffung durchführen .....	719
2.7 Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten .....	726
<b>3. Prüfungsfach: Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen .....</b>	729
3.1 Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei der Personalplanung und beim Personalmarketing berücksichtigen .....	729
3.2 Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten.....	740
3.3 Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungs- prozesse analysieren und ermitteln .....	743
3.4 Personalbedarfs- und Entwicklungsplanung durchführen .....	745
3.5 Personalcontrolling gestalten und umsetzen .....	759
<b>4. Prüfungsfach: Personal- und Organisationsentwicklung steuern .....</b>	767
4.1 Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern.....	767
4.2 Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen .....	771
4.3 Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen .....	784
4.4 Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen.....	785
4.5 Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten .....	787
4.6 Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen .....	806
<b>5. Situationsbezogenes Fachgespräch .....</b>	817
<b>Musterprüfung .....</b>	825
<b>Prüfungsanforderungen der Personalfachkaufleute .....</b>	827
<b>Aufgaben .....</b>	831
<b>Lösungen .....</b>	845
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	865
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	869