

Inhaltsverzeichnis

0	Lern- und Arbeitsmethodik	17
0.1	Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«	19
0.2	Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen	21
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
0.3	Lerntechniken anwenden	26
0.3.1	Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel	26
0.3.2	Erfassen des Lernstoffs: Protokolltechnik	28
0.3.3	Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken	29
0.3.4	Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen	30
0.4	Zeit- und Themenplanung	31
0.4.1	Zeitmanagement	31
0.4.2	Themenplanung	34
0.5	Lernmethoden und Lernmedien	35
0.5.1	Lehr- und Lernmethoden	35
0.6	Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren	39
0.6.1	Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht	40
0.6.2	Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten	40
0.7	Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik	42
0.7.1	Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation	42
0.7.2	Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation	43
0.7.3	Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags	45
0.7.4	Diskussion und Moderation	47
1	Personalarbeit organisieren und durchführen	53
1.1	Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden	55
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	76
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	80
1.2	Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten	85
1.2.1	Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung	85
1.2.1.1	Funktion und Produkt im Mittelpunkt	85
1.2.1.2	Kundenorientierung als Managementkonzept	89
1.2.1.3	Kollegen als Kunden	90
1.2.2	Strategieentwicklung für Dienstleister	95
1.2.2.1	Zielsetzungen für Dienstleistungen	97
1.2.2.2	Strategie und Taktik im Dienstleistungsmanagement	102
1.2.3	Die Ist-Situation als Grundlage für personalwirtschaftliche Dienstleistungen	104
	Benchmarking	105
1.2.3.1	Das Informationsproblem	107
1.2.3.2	Ist-Analyse: Kundenmeinung	107
1.2.3.3	Strategische Kompetenzanalyse	108
1.2.4	Prognose und Potenzialanalyse	112
1.2.4.1	Prognoseverfahren	113
1.2.4.2	Strategische Frühwarnung	115
1.2.5	Innovationsmanagement in der Dienstleistung	116
1.2.5.1	Notwendigkeit der Innovationsfähigkeit	116
1.2.5.2	Vorgehensweise im Zuge der Innovation	119
1.2.6	Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess	120
1.2.6.1	Bewertungskriterien	121
1.2.6.2	Gewichtungsfaktoren	121
1.2.6.3	Dienstleistungsspezifische Risiken	121
1.2.6.4	Entscheidung	122
1.2.6.5	Informationspolitik	122
1.2.6.6	Unternehmenskultur und Wertesystem als mögliches Umsetzungshindernis	123
1.3	Prozesse im Personalwesen gestalten	125
1.3.1	Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz	125
1.3.2	Grundlagen der Prozessgestaltung	128
1.3.2.1	Gestaltungsgrundsätze	129
1.3.2.2	Modelle der Prozessgestaltung	129
1.3.2.3	Transparenz in den Abläufen	134
1.3.2.4	Schnittstellenanalyse und -gestaltung	136
1.3.2.5	Potenzialanalyse	137
1.3.3	Systematische Prozessverbesserung und -veränderung	138
1.3.3.1	Management von Veränderungsprozessen	140
1.3.3.2	Aufbau integrierter Managementsysteme	140
1.3.3.3	Prozessaudits	141
1.3.3.4	Prozessmessung und -controlling	142
1.3.3.5	Prozessselbstbewertung (EFQM-Kriterien)	143
1.4	Projekte planen und durchführen	148
1.4.1	Begriffliche Grundlagen	148
1.4.1.1	Projekt	148

1.4.1.2	Projektmanagement	149
1.4.2	Projektorganisation	152
1.4.3	Projektleitung	157
1.4.4	Projektteam	159
1.4.5	Projektplanung	160
1.4.5.1	Projektaufgabe	165
1.4.5.2	Anordnungsbeziehungen	166
1.4.6	Projektinformationssysteme	166
1.4.7	Projektsteuerung	166
1.4.8	Projektkontrolle	167
1.4.9	Ressourcenmanagement	168
1.4.9.1	Menschliche Arbeit	170
1.4.9.2	Technische Mittel	170
1.4.9.3	Finanzmittel	170
1.5	Informationstechnologie im Personalbereich nutzen	171
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	191
1.5.4.1	Marktübersicht	192
1.5.4.2	Phasen der Auswahl und Einführung	192
1.5.4.3	Mitbestimmung des Betriebsrates und des Datenschutzbeauftragten	194
1.6	Beraten und Fachgespräche führen	198
1.6.1	Grundlagen der Beratungsmethodik	199
1.6.1.1	Der Beratene als Kunde	201
1.6.1.2	Systemtechnik	202
1.6.2	Konfliktmanagement	203
1.6.3	Gesprächsführungstechnik	213
1.6.3.1	Phasen der Gesprächsführung	214
1.6.3.2	Frageverhalten	216
1.6.3.3	Aktives Zuhören	218
1.6.4	Regeln der Feedbacktechnik	220
1.6.5	Einsatz der Reflexionstechnik	224
1.6.5.1	Reflexion durch Thematisierung der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft	225
1.6.5.2	Reflexion mithilfe anderer Verfahren	225
1.6.5.3	Veränderungen des Bezugsrahmens mithilfe von Metaphern	227
1.7	Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen	228
1.7.1	Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog	228
1.7.1.1	Die (Denk-)Werkstatt	228
1.7.1.2	Die Rolle des Moderators	228
1.7.1.3	Die Rolle der Teammitglieder	232
1.7.1.4	Vorgehensweise bei Problemlösungen	232
1.7.2	Gruppenarbeitstechniken	233
1.7.2.1	Suchtechniken	233
1.7.2.2	Aufbereitungstechniken	236
1.7.2.3	Prognosetechniken	239
1.7.2.4	Bewertungstechniken	240
1.7.3	Umgang mit Präsentationsmedien	242

1.8	Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden	250
1.8.1	Hilfen für das »Lernen zu lernen«	250
1.8.1.1	Subjektive Rahmenbedingungen	250
1.8.1.2	Objektive Rahmenbedingungen	251
1.8.2	Allgemeines Zeitmanagement (Sammeln, Verarbeiten und Vermitteln von Informationen)	252
1.8.2.1	Protokollierung	252
1.8.2.2	Berichtstechniken	253
1.8.2.3	Darstellungs- und Gliederungstechniken	254
1.8.3	Gruppenarbeit	255
	Gruppenarten	257
1.8.3.1	Rollen der Gruppenmitglieder	258
1.8.3.2	Kommunikationsregeln	261
1.8.3.3	Gruppendynamische Prozesse	267
1.8.4	Persönliches Zeitmanagement	272
1.8.4.1	Der individuelle Arbeitsstil	275
1.8.4.2	Techniken des persönlichen Zeitmanagements	276
1.8.4.3	Zeiteinteilung und Einflussfaktoren	276
	Kontrollfragen	285
2	Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	287
	Grundlagen des Arbeitsrechts	289
2.1	Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden	293
2.1.1	Die Anbahnung von Arbeitsverhältnissen	293
2.1.1.1	Stellenausschreibungen	293
2.1.1.2	Auswahlverfahren	294
2.1.1.3	Beteiligungsrechte des Betriebsrats	302
2.1.1.4	Vorvertragliches Vertragsverhältnis	305
2.1.2	Die Begründung des Arbeitsverhältnisses	306
2.1.2.1	Abgrenzung zu anderen Verträgen	306
2.1.2.2	Vertragsarten	307
2.1.2.3	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	309
2.1.2.4	Form und Inhalt von Arbeitsverträgen	310
2.1.2.5	Rechtsmängel in Verträgen und ihre Folgen	311
2.1.3	Entgeltfortzahlung ohne Arbeitsleistung	311
2.1.4	Störungen im Arbeitsverhältnis	312
2.1.4.1	Verletzung der Haupt- und Nebenpflichten	312
2.1.4.2	Abmahnung	312
2.1.4.3	Weitere arbeitsrechtliche Instrumente	313
2.1.4.4	Beteiligung des Betriebsrats	313
2.1.5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	313
2.1.5.1	Aufhebungsverträge	314
2.1.5.2	Kündigung von Arbeitsverhältnissen	314
2.1.5.3	Nachvertragliche Rechte und Pflichten	320
2.1.6	Die Personalaktenführung	320
2.1.7	Weitere für das Personalgeschäft wesentliche gesetzliche Grundlagen	321
2.1.7.1	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	321
2.1.7.2	Arbeitsschutzgesetz	324
2.1.7.3	Arbeitssicherheitsgesetz	326

2.1.7.4	Arbeitsstättenverordnung	326
2.1.7.5	Aufenthaltsgesetz	327
2.1.7.6	Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz	327
2.1.7.7	Jugendarbeitsschutzgesetz	328
2.1.7.8	Mindestlohngegesetz	328
2.1.7.9	Mutterschutzgesetz	329
2.1.7.10	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz	329
2.1.7.11	Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz	330
2.1.7.12	Schwerbehindertenschutz	330
2.1.7.13	Arbeitszeitgesetz	331
2.1.7.14	Bundesurlaubsgesetz	332
2.1.7.15	Berufsbildungsgesetz	334
2.1.7.16	Fachkräfteeinwanderungsgesetz	335
2.1.8	Unternehmensverfassung	336
2.1.9	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	338
2.1.9.1	Die Allgemeinen Bestimmungen des BetrVG	338
2.1.9.2	Der Betriebsrat im BetrVG	339
2.1.9.3	Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	340
2.1.9.4	Allgemeine Regeln zur Mitwirkung/Mitbestimmung	340
2.1.9.5	Arbeitnehmerrechte aus dem BetrVG	341
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	343
2.1.9.9	Beteiligung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten	343
2.1.9.10	Einigungsstelle	344
2.1.10	Tarifvertragsrecht	345
2.1.11	Arbeitskampfrecht	347
2.1.12	Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts	350
2.1.12.1	Betriebliche Übung	350
2.1.12.2	Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts	350
2.1.12.3	Einwirkungen des EU-Rechts	350
2.2	Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen	351
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	352
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	357
2.2.2.4	Klagearten	358
2.2.2.5	Rechtsmittel	359
2.3	Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen	360
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	365

2.3.5.1	Leistungsabhängige Entgeltfindung	366
2.3.5.2	Soziale Entgeltfindung	366
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 Prämienentgelt	371
2.3.8.4	Anforderungsabhängige Entgeltformen	374
	Arbeitszeitkonten und Arbeitszeitwertkonten	377
2.3.8.5	Sonstige Prämien	378
2.3.8.6	Formen des Gruppenentgelts	379
2.3.9	Kriterien für die Wahl der Entgeltform	379
2.3.10	Personalzusatzkosten	380
2.4	Sozialversicherungsrecht anwenden	381
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	383
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 Aufwendungsausgleichgesetzes	388
	Betriebliches Eingliederungsmanagement	389
2.4.3	Ziele und Aufgaben der Pflegeversicherung	389
2.4.3.1	Versicherter Personenkreis	389
2.4.3.2	Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung	390
2.4.4	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung	391
2.4.4.1	Versicherter Personenkreis	391
	Freiwillige Versicherung	392
2.4.4.2	Versicherungsträger der gesetzlichen Rentenversicherung	393
2.4.4.3	Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung	393
2.4.4.4	Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung	393
	Zusätzliche private Altersvorsorge	396
2.4.5	Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung	397
2.4.5.1	Versicherter Personenkreis	397
2.4.5.2	Versicherungsträger	397
2.4.5.3	Finanzierung	397
2.4.5.4	Leistungen	398
2.4.6	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung	401
2.4.6.1	Versicherter Personenkreis	402
2.4.6.2	Träger der gesetzlichen Unfallversicherung	402
2.4.6.3	Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung	402
2.4.6.4	Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung	402
2.4.7	Grundzüge der Sozialgerichtsbarkeit	404
	Staatliche Sozialleistungen	405

2.5	Sozialleistungen des Betriebs gestalten	406
2.5.1	Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik	406
2.5.1.1	Interne Einflüsse	407
2.5.1.2	Externe Einflüsse	408
2.5.2	Betriebliche Sozialleistungen	408
2.5.2.1	Direkte Zuwendungen	409
2.5.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen Arbeitszeitmodelle Betriebliche Altersversorgung Betriebsrentengesetz Riester-Förderung der betrieblichen Altersvorsorge Betriebsrentenstärkungsgesetz	412 415 416 417 425 426
2.5.3	Cafeteria-Angebote	427
2.5.4	Betriebliches Gesundheitsmanagement	428
2.5.4.1	Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen	429
2.5.4.2	Interne Informationsmöglichkeiten Externe Informationsmöglichkeiten	429 430
2.6	Personalbeschaffung durchführen	433
2.6.1	Hilfsmittel der Personalbeschaffung	433
2.6.1.1	Stellen-/Funktionsbeschreibung	433
2.6.1.2	Stellenplan	435
2.6.1.3	Anforderungsprofil	435
2.6.1.4	Qualifikationsprofil	435
2.6.2	Interne Beschaffung	436
2.6.2.1	Interne Stellenausschreibung	437
2.6.2.2	Vorschlag von Vorgesetzten	438
2.6.2.3	Intranet	438
2.6.2.4	Nachfolgeplanung	438
2.6.2.5	Laufbahnplanung	439
2.6.3	Externe Beschaffung	440
2.6.3.1	Stellenanzeigen	440
2.6.3.2	Personalmarketing	442
2.6.3.3	Personalberater	442
2.6.3.4	Private Arbeitsvermittler	443
2.6.3.5	Arbeitsvermittlung mithilfe des Internets	443
2.6.4	Andere externe Möglichkeiten	444
2.6.4.1	Dienstvertrag	444
2.6.4.2	Werkvertrag	445
2.6.4.3	Arbeitnehmerüberlassung Weitere Möglichkeiten der Personalbeschaffung	445 446
2.7	Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten	448
2.7.1	Aufgaben der Personalverwaltung	448
2.7.1.1	Beschaffungsbezogene Aufgaben	448
2.7.1.2	Einsatzbezogene Aufgaben	448
2.7.1.3	Entlohnungsbezogene Aufgaben	449
2.7.1.4	Freistellungsbezogene Aufgaben	449
2.7.2	Instrumente der Personalverwaltung	450
2.7.2.1	Das Führen der Personalakte im Betrieb	450
2.7.2.2	Personalhandbuch Betriebsordnung Führungsgrundsätze, Unternehmensleitlinien	451 452 453
2.7.2.3	Personalrechnungswesen Besondere Aufgaben des Personalrechnungswesens	454 475

2.7.2.4	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung (Sozialbilanz)	480
2.7.3	Datensicherheit und betrieblicher Datenschutz	480
Kontrollfragen		481
3	Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen	483
3.1	Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei Personalplanung und Personalmarketing berücksichtigen	485
3.1.1	Konjunktur und Beschäftigung	486
3.1.1.1	Konjunkturphasen	487
3.1.1.2	Bestimmungsfaktoren der Beschäftigung	490
3.1.1.3	Beschäftigungspolitik	495
3.1.2	Einfluss auf Personalplanung und Personalmarketing	499
3.1.3	Personalplanung	499
3.1.3.1	Ziele der Personalplanung	500
3.1.3.2	Instrumente der Personalplanung	502
3.1.4	Personalmarketing	504
3.1.4.1	Ziele des Personalmarketings	504
3.1.4.2	Instrumente des Personalmarketings	505
3.1.4.3	Internationale Aspekte des Personalmarketings	506
3.2	Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten	508
3.2.1	Strategische Unternehmensplanung	508
3.2.1.1	Ziele	509
3.2.1.2	Instrumente	510
3.2.2	Einfluss auf personalwirtschaftliche Ziele	512
3.2.3	Personalwirtschaftliche Ziele	513
3.3	Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln	516
3.3.1	Die Arbeitsleistung im Unternehmen	516
3.3.1.1	Arten der Arbeit	516
3.3.1.2	Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung	517
3.3.2	Instrumente der Personalbedarfsbestimmung	518
3.3.2.1	Qualitativ	518
3.3.2.2	Quantitativ	519
3.3.2.3	Räumlich	519
3.3.2.4	Temporär	519
3.4	Personalbedarfsplanung und Personalentwicklungsplanung durchführen	520
3.4.1	Methoden der Personalbedarfsberechnung	521
3.4.1.1	Vergangenheitsorientierte Methoden (Globale Methoden)	521
3.4.1.2	Schätzmethoden (Schätzverfahren)	522
3.4.1.3	Arbeitswissenschaftliche Methoden und Berechnungsformeln	522
3.4.2	Methoden zur Ermittlung des Personalbestands	524
3.4.3	Profile durch Arbeits(platz)bewertung	526
3.4.3.1	Fähigkeitsprofil (mitarbeiterbezogen)	526
3.4.3.2	Eignungsprofil (mitarbeiterbezogen)	526

3.4.4	Anpassung des Personalbedarfs	528
3.4.5	Personalentwicklungsplanung	530
	Bildungscontrolling	533
3.4.5.1	Zusammenhang zwischen Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung	534
3.4.5.2	Karriere- und Laufbahnplanung als Element der Personalentwicklungsplanung	535
3.5	Personalcontrolling gestalten und umsetzen	537
3.5.1	Ziele des Personalcontrollings	537
3.5.1.1	Grundlage für Entscheidungen	537
3.5.1.2	Chancen und Risiken	537
3.5.2	Aufgaben des Personalcontrollings	538
3.5.2.1	Zielcontrolling	538
3.5.2.2	Planungscontrolling	538
3.5.2.3	Aktivitätscontrolling	538
3.5.2.4	Erfolgscontrolling	538
3.5.3	Personalinformationssystem (PIS) als Hilfsmittel	543
3.5.4	Elemente des Personalcontrollings	544
3.5.4.1	Zustandsanalysen	545
3.5.4.2	Nutzenanalysen	545
3.5.4.3	Vorgangsanalysen	545
	Kontrollfragen	546
4	Personal- und Organisationsentwicklung steuern	549
4.1	Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern	551
4.1.1	Mitarbeiterbeurteilung	551
4.1.1.1	Personalgespräche	552
4.1.1.2	Beurteilungssysteme	555
4.1.1.3	Methoden der Leistungsmessung	560
4.1.2	Auswertung der Potenzialanalyse	561
4.1.2.1	Qualifikationsstand	563
4.1.2.2	Qualifizierungsgespräche	564
4.1.2.3	Stärken/Schwächen	565
4.1.2.4	Qualifizierungspläne	565
4.2	Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen	567
4.2.1	Stellenwert der Kompetenzentwicklung	567
4.2.1.1	Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff	568
4.2.1.2	Schlüsselqualifikationen	569
4.2.1.3	Zusammenhang Kompetenz-, Qualifikations- und Unternehmensentwicklung	569
4.2.2	Lernen	570
4.2.2.1	Lernfähigkeit und Lernbereitschaft	570
4.2.2.2	Formales und informelles Lernen	571
4.2.2.3	Learning on the job, near the job, off the job	572
4.2.2.4	Möglichkeiten des E-Learning	573
4.2.2.5	Qualifizierungsprogramme	575
4.2.3	Betriebliche Weiterbildung	575
4.2.3.1	Fachlicher und persönlicher Weiterbildungsbedarf	576

4.2.3.2	Qualifikationsanalysen	578
4.2.3.3	Weiterbildungsmaßnahmen und Abschlüsse	578
4.2.3.4	Externe Bildungsdienstleistungen	583
4.2.3.5	Modelle lebenslangen Lernens	584
4.3	Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen	585
4.3.1	Zielgruppen für Förderprogramme	585
4.3.2	Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme	586
4.3.2.1	Betriebliche Förderprogramme	586
4.3.2.2	Staatliche Förderprogramme	589
4.4	Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen	592
4.4.1	Qualitätsstrategien	592
4.4.2	Qualitätsnormen / Zertifizierung	593
4.4.3	Kosten-Nutzen-Analyse	595
4.4.4	Qualitätssichernde Maßnahmen in der Personalentwicklung	595
4.5	Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten	599
4.5.1	Führungsmodelle	600
4.5.1.1	Ziele und Aufgaben von Führungskräften	601
4.5.1.2	Führungsstile	603
4.5.1.3	Zusammenhang zwischen Führungsmodell und Organisationsentwicklung	605
4.5.2	Führungsinstrumente	607
4.5.2.1	Zielvereinbarungsprozesse	608
4.5.2.2	Informations- und Kommunikationsprozesse	609
4.5.2.3	Motivation	610
4.5.2.4	Teamprozesse	613
4.5.2.5	Innovationsprozesse	615
4.5.3	Beraten der Führungskräfte	616
4.5.3.1	Berater-/Coachrolle	616
4.5.3.2	Beratungskonzepte und -prozesse	617
4.6	Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen	618
4.6.1	Moderne Arbeitsorganisation	619
4.6.1.1	Gruppen-/Teamarbeit/Inselkonzepte	619
4.6.1.2	Konzepte der Telearbeit	620
4.6.1.3	Agile Arbeitsformen	621
4.6.2	Lernförderliche Arbeitsgestaltung	622
4.6.2.1	Arbeits- und Lernbedürfnisse der Beschäftigten	623
4.6.2.2	Lernchancen am Arbeitsplatz	623
4.6.3	Moderne Lernorganisation	623
4.6.3.1	Lernprozesse	624
4.6.3.2	Zentrales und dezentrales Lernen (örtlich)	625
4.6.3.3	Überbetriebliches und betriebliches Lernen	625
4.6.3.4	Möglichkeiten des Wissensmanagements	626
	Talentmanagement	628
4.6.3.5	Möglichkeiten von Internet/Intranet	629
	Kontrollfragen	630

Antworten zu den Kontrollfragen	633
Zu 1 Personalarbeit organisieren und durchführen	633
Zu 2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	638
Zu 3 Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen	649
Zu 4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern	657
Die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer	663
Prüfungsverordnung Personalfachkaufmann/Personalfachkauffrau	664
Ablauf der Prüfung	667
Die schriftliche Prüfung	667
Die mündliche Prüfung	667
Situationsbezogenes Fachgespräch und Präsentation	668
Einreichung eines Themenvorschlags	669
Ablauf der Präsentation	670
Visualisierung der Präsentation	671
Beispiel für ein gelungenes Präsentationskonzept	675
Das Fachgespräch im Anschluss an die Präsentation	683
Prüfungsfragen im Rahmen des Fachgespräches	683
Tipps zur Prüfungssituation	684
Prüfungsthemen der schriftlichen Prüfung	685
Zu 1 Personalarbeit organisieren und durchführen	685
Zu 2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	689
Zu 3 Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen	693
Zu 4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern	696
Stichwortverzeichnis	701
Literaturverzeichnis	713
Über die Autoren	716