

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	147
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	167
1.4.9.1	Menschliche Arbeit	169
1.4.9.2	Technische Mittel	169
1.4.9.3	Finanzmittel	169
1.5	Informationstechnologie im Personalbereich nutzen	170
1.5.1	IT-Einsatz	170
1.5.1.1	Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebots	170
1.5.1.2	Schnittstellen zu anderen Unternehmensaufgabenbereichen mit IT-Unterstützung	173
1.5.2	Personalinformations- und -managementsysteme	174
1.5.3	Datenschutz und Datensicherheit	177
1.5.4	Auswahlkriterien für Standardsoftware und deren Einführung	190
1.5.4.1	Marktübersicht	191
1.5.4.2	Phasen der Auswahl und Einführung	191
1.5.4.3	Mitbestimmung des Betriebsrates und des Datenschutzbeauftragten	193
1.6	Beraten und Fachgespräche führen	197
1.6.1	Grundlagen der Beratungsmethodik	198
1.6.1.1	Der Beratene als Kunde	200
1.6.1.2	Systemtechnik	201
1.6.2	Konfliktmanagement	202
1.6.3	Gesprächsführungstechnik	212
1.6.3.1	Phasen der Gesprächsführung	213
1.6.3.2	Frageverhalten	215
1.6.3.3	Aktives Zuhören	217
1.6.4	Regeln der Feedbacktechnik	219
1.6.5	Einsatz der Reflexionstechnik	223
1.6.5.1	Reflexion durch Thematisierung der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft	224
1.6.5.2	Reflexion mithilfe anderer Verfahren	224
1.6.5.3	Veränderungen des Bezugsrahmens mithilfe von Metaphern	226
1.7	Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen	227
1.7.1	Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog	227
1.7.1.1	Die (Denk-)Werkstatt	227
1.7.1.2	Die Rolle des Moderators	227
1.7.1.3	Die Rolle der Teammitglieder	231

1.7.1.4	Vorgehensweise bei Problemlösungen	231
1.7.2	Gruppenarbeitstechniken	232
1.7.2.1	Suchtechniken	232
1.7.2.2	Aufbereitungstechniken	235
1.7.2.3	Prognosetechniken	238
1.7.2.4	Bewertungstechniken	239
1.7.3	Umgang mit Präsentationsmedien	241
1.8	Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden	249
1.8.1	Hilfen für das »Lernen zu lernen«	249
1.8.1.1	Subjektive Rahmenbedingungen	249
1.8.1.2	Objektive Rahmenbedingungen	250
1.8.2	Allgemeines Zeitmanagement (Sammeln, Verarbeiten und Vermitteln von Informationen)	251
1.8.2.1	Protokollierung	251
1.8.2.2	Berichtstechniken	252
1.8.2.3	Darstellungs- und Gliederungstechniken	253
1.8.3	Gruppenarbeit	254
	Gruppenarten	256
1.8.3.1	Rollen der Gruppenmitglieder	257
	Gruppenstruktur	259
1.8.3.2	Kommunikationsregeln	260
1.8.3.3	Gruppendynamische Prozesse	265
1.8.4	Persönliches Zeitmanagement	270
1.8.4.1	Der individuelle Arbeitsstil	273
1.8.4.2	Techniken des persönlichen Zeitmanagements	274
1.8.4.3	Zeiteinteilung und Einflussfaktoren	274
	Kontrollfragen	283

2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen

	Grundlagen des Arbeitsrechts	287
2.1	Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden	291
2.1.1	Die Anbahnung von Arbeitsverhältnissen	291
2.1.1.1	Stellenausschreibungen	291
2.1.1.2	Auswahlverfahren	292
	Schriftgutachten/Schriftbildanalyse	299
2.1.1.3	Beteiligungsrechte des Betriebsrats	300
2.1.1.4	Vorvertragliches Vertragsverhältnis	303
2.1.2	Die Begründung des Arbeitsverhältnisses	304
2.1.2.1	Abgrenzung zu anderen Verträgen	304
2.1.2.2	Vertragsarten	305
2.1.2.3	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	307
2.1.2.4	Form und Inhalt von Arbeitsverträgen	308
2.1.2.5	Rechtsmängel in Verträgen und ihre Folgen	309
2.1.3	Entgeltfortzahlung ohne Arbeitsleistung	309
2.1.4	Störungen im Arbeitsverhältnis	310
2.1.4.1	Verletzung der Haupt- und Nebenpflichten	310

2.1.4.2	Abmahnung	310
2.1.4.3	Weitere arbeitsrechtliche Instrumente	311
2.1.4.4	Beteiligung des Betriebsrats	311
2.1.5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	311
2.1.5.1	Aufhebungsverträge	312
2.1.5.2	Kündigung von Arbeitsverhältnissen	312
2.1.5.3	Nachvertragliche Rechte und Pflichten	318
2.1.6	Die Personalaktenführung	318
2.1.7	Weitere für das Personalgeschäft wesentliche gesetzliche Grundlagen	319
2.1.7.1	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	319
2.1.7.2	Arbeitsschutzgesetz	322
2.1.7.3	Arbeitssicherheitsgesetz	324
2.1.7.4	Arbeitsstättenverordnung	324
2.1.7.5	Aufenthaltsgesetz	325
2.1.7.6	Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz	325
2.1.7.7	Jugendarbeitsschutzgesetz	326
2.1.7.8	Mindestlohngesetz	326
2.1.7.9	Mutterschutzgesetz	327
2.1.7.10	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz	327
2.1.7.11	Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz	328
2.1.7.12	Schwerbehindertenschutz	328
2.1.7.13	Arbeitszeitgesetz	329
2.1.7.14	Bundesurlaubsgesetz	330
2.1.8	Unternehmensverfassung	332
2.1.9	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	334
2.1.9.1	Die Allgemeinen Bestimmungen des BetrVG	334
2.1.9.2	Der Betriebsrat im BetrVG	335
2.1.9.3	Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	336
2.1.9.4	Allgemeine Regeln zur Mitwirkung/Mitbestimmung	336
2.1.9.5	Arbeitnehmerrechte aus dem BetrVG	337
2.1.9.6	Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten	338
2.1.9.7	Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	338
2.1.9.8	Beteiligung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten	339
2.1.9.9	Beteiligung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten	340
2.1.9.10	Einigungsstelle	341
2.1.10	Tarifvertragsrecht	341
2.1.11	Arbeitskampfrecht	344
2.1.12	Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts	346
2.1.12.1	Betriebliche Übung	346
2.1.12.2	Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts	347
2.1.12.3	Einwirkungen des EU-Rechts	347
2.2	Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen	348
2.2.1	Arbeitsgerichtsbarkeit	348
2.2.1.1	Aufbau der Arbeitsgerichte	348
	Gerichts- und Anwaltskosten	348
2.2.1.2	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	349
2.2.1.3	Besetzung der Arbeitsgerichte	349
2.2.1.4	Klageverfahren	350
2.2.1.5	Klagearten	351
2.2.1.6	Rechtsmittel	352
2.2.2	Sozialgerichtsbarkeit	353
2.2.2.1	Aufbau der Sozialgerichte	353

2.2.2.2	Zuständigkeit der Sozialgerichte	354
2.2.2.3	Besetzung der Sozialgerichte	354
2.2.2.4	Klagearten	355
2.2.2.5	Rechtsmittel	356
2.3	Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen	357
2.3.1	Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	357
2.3.2	Wertschöpfung im Unternehmen	357
2.3.3	Wertschöpfungsrechnung im Unternehmen	358
2.3.3.1	Entstehungsrechnung	359
2.3.3.2	Verteilungsrechnungen	359
2.3.4	Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	360
2.3.5	Prinzipien der Entgeltfestsetzung	362
2.3.5.1	Leistungsabhängige Entgeltfindung	363
2.3.5.2	Soziale Entgeltfindung	363
2.3.5.3	Erfolgsabhängige Entgeltfindung	364
2.3.6	Festlegung der Entgelthöhe	364
2.3.6.1	Markteinflüsse	364
2.3.6.2	Verhandlungsgeschick	364
2.3.7	Formen der Beteiligung am Unternehmenserfolg	365
2.3.7.1	Leistungsbeteiligung	365
2.3.7.2	Ertragsbeteiligung	366
2.3.8	Leistungsabhängige Entgeltformen	366
2.3.8.1	Zeitentgelt	367
2.3.8.2	Pensumentgelt	367
2.3.8.3	Akkordentgelt und Prämienentgelt	368
2.3.8.4	Anforderungsabhängige Entgeltformen	371
	Arbeitszeitkonten und Arbeitszeitwertkonten	374
2.3.8.5	Sonstige Prämien	375
2.3.8.6	Formen des Gruppenentgelts	376
2.3.9	Kriterien für die Wahl der Entgeltform	376
2.3.10	Personalzusatzkosten	377
2.4	Sozialversicherungsrecht anwenden	378
2.4.1	Grundlagen der Sozialversicherung	378
2.4.1.1	Versicherungszweige und -träger der gesetzlichen Sozialversicherung	378
2.4.1.2	Aufgaben und Organe der Selbstverwaltung	379
2.4.1.3	Aufsicht über die Versicherungsträger	379
2.4.2	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung	380
2.4.2.1	Versicherter Personenkreis	381
2.4.2.2	Finanzierung	382
2.4.2.3	Leistungen	383
2.4.2.4	Die Entgeltfortzahlung und ihre Bedeutung	385
2.4.2.5	Die Bedeutung des Aufwendungsausgleichgesetzes (AAG)	385
	Betriebliches Eingliederungsmanagement	386
2.4.3	Ziele und Aufgaben der Pflegeversicherung	386
2.4.3.1	Versicherter Personenkreis	386
2.4.3.2	Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung	387
2.4.4	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung	388
2.4.4.1	Versicherter Personenkreis	388
	Freiwillige Versicherung	389
2.4.4.2	Versicherungsträger der gesetzlichen Rentenversicherung	390
2.4.4.3	Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung	390

2.4.4.4	Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung	391
	Zusätzliche private Altersvorsorge	393
2.4.5	Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung	394
2.4.5.1	Versicherter Personenkreis	394
2.4.5.2	Versicherungsträger	394
2.4.5.3	Finanzierung	394
2.4.5.4	Leistungen	395
2.4.6	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung	398
2.4.6.1	Versicherter Personenkreis	399
2.4.6.2	Träger der gesetzlichen Unfallversicherung	399
2.4.6.3	Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung	399
2.4.6.4	Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung	399
2.4.7	Grundzüge der Sozialgerichtsbarkeit	401
	Staatliche Sozialleistungen	402
2.5	Sozialleistungen des Betriebs gestalten	403
2.5.1	Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik	403
2.5.1.1	Interne Einflüsse	404
2.5.1.2	Externe Einflüsse	405
2.5.2	Betriebliche Sozialleistungen	405
2.5.2.1	Direkte Zuwendungen	406
2.5.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen	409
	Arbeitszeitmodelle	412
	Betriebliche Altersversorgung	413
	Riester-Förderung der betrieblichen Altersvorsorge	422
2.5.3	Cafeteria-Angebote	424
	Betriebliches Gesundheitsmanagement	425
2.5.4	Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen	426
2.5.4.1	Interne Informationsmöglichkeiten	426
2.5.4.2	Externe Informationsmöglichkeiten	427
2.6	Personalbeschaffung durchführen	430
2.6.1	Hilfsmittel der Personalbeschaffung	430
2.6.1.1	Stellen-/Funktionsbeschreibung	430
2.6.1.2	Stellenplan	432
2.6.1.3	Anforderungsprofil	432
2.6.1.4	Qualifikationsprofil	432
2.6.2	Interne Beschaffung	433
2.6.2.1	Interne Stellenausschreibung	434
2.6.2.2	Vorschlag von Vorgesetzten	435
2.6.2.3	Intranet	435
2.6.2.4	Nachfolgeplanung	435
2.6.2.5	Laufbahnplanung	436
2.6.3	Externe Beschaffung	437
2.6.3.1	Stellenanzeigen	437
2.6.3.2	Personalmarketing	439
2.6.3.3	Personalberater	439
2.6.3.4	Private Arbeitsvermittler	440
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	442
2.6.4.3	Arbeitnehmerüberlassung	442
	Weitere Möglichkeiten der Personalbeschaffung	443

2.7	Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten	445
2.7.1	Aufgaben der Personalverwaltung	445
2.7.1.1	Beschaffungsbezogene Aufgaben	445
2.7.1.2	Einsatzbezogene Aufgaben	445
2.7.1.3	Entlohnungsbezogene Aufgaben	446
2.7.1.4	Freistellungsbezogene Aufgaben	446
2.7.2	Instrumente der Personalverwaltung	447
2.7.2.1	Das Führen der Personalakte im Betrieb	447
2.7.2.2	Personalhandbuch	448
	Betriebsordnung	449
	Führungsgrundsätze, Unternehmensleitlinien	450
2.7.2.3	Personalrechnungswesen	451
	Besondere Aufgaben des Personalrechnungswesens	472
2.7.2.4	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung (Sozialbilanz)	477
2.7.3	Datensicherheit und betrieblicher Datenschutz	477
	Kontrollfragen	478

3	Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen	481
3.1	Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei Personalplanung und Personalmarketing berücksichtigen	483
3.1.1	Konjunktur und Beschäftigung	484
3.1.1.1	Konjunkturphasen	485
3.1.1.2	Bestimmungsfaktoren der Beschäftigung	488
3.1.1.3	Beschäftigungspolitik	493
3.1.2	Einfluss auf Personalplanung und Personalmarketing	497
3.1.3	Personalplanung	497
3.1.3.1	Ziele der Personalplanung	498
3.1.3.2	Instrumente der Personalplanung	500
3.1.4	Personalmarketing	502
3.1.4.1	Ziele des Personalmarketings	502
3.1.4.2	Instrumente des Personalmarketings	503
3.1.4.3	Internationale Aspekte des Personalmarketings	504
3.2	Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten	506
3.2.1	Strategische Unternehmensplanung	506
3.2.1.1	Ziele	507
3.2.1.2	Instrumente	508
3.2.2	Einfluss auf personalwirtschaftliche Ziele	510
3.2.3	Personalwirtschaftliche Ziele	511
3.3	Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln	514
3.3.1	Die Arbeitsleistung im Unternehmen	514
3.3.1.1	Arten der Arbeit	514

3.3.1.2	Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung	515
3.3.2	Instrumente der Personalbedarfsbestimmung	516
3.3.2.1	Qualitativ	516
3.3.2.2	Quantitativ	517
3.3.2.3	Räumlich	517
3.3.2.4	Temporär	517
3.4	Personalbedarfsplanung und Personalentwicklungsplanung durchführen	518
3.4.1	Methoden der Personalbedarfsberechnung	519
3.4.1.1	Vergangenheitsorientierte Methoden (Globale Methoden)	519
3.4.1.2	Schätzmethoden (Schätzverfahren)	520
3.4.1.3	Arbeitswissenschaftliche Methoden und Berechnungsformeln	520
3.4.2	Methoden zur Ermittlung des Personalbestands	522
3.4.3	Profile durch Arbeits(platz)bewertung	524
3.4.3.1	Fähigkeitsprofil (mitarbeiterbezogen)	524
3.4.3.2	Eignungsprofil (mitarbeiterbezogen)	524
3.4.4	Anpassung des Personalbedarfs	526
3.4.5	Personalentwicklungsplanung	528
	Bildungscontrolling	531
3.4.5.1	Zusammenhang zwischen Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung	532
3.4.5.2	Karriere- und Laufbahnplanung als Element der Personalentwicklungsplanung	533
3.5	Personalcontrolling gestalten und umsetzen	535
3.5.1	Ziele des Personalcontrollings	535
3.5.1.1	Grundlage für Entscheidungen	535
3.5.1.2	Chancen und Risiken	535
3.5.2	Aufgaben des Personalcontrollings	536
3.5.2.1	Zielcontrolling	536
3.5.2.2	Planungscontrolling	536
3.5.2.3	Aktivitätscontrolling	536
3.5.2.4	Erfolgscontrolling	536
3.5.3	Personalinformationssystem (PIS) als Hilfsmittel	541
3.5.4	Elemente des Personalcontrollings	542
3.5.4.1	Zustandsanalysen	543
3.5.4.2	Nutzenanalysen	543
3.5.4.3	Vorgangsanalysen	543
	Kontrollfragen	544

4	Personal- und Organisationsentwicklung steuern	547
4.1	Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern	549
4.1.1	Mitarbeiterbeurteilung	550
4.1.1.1	Personalgespräche	550
4.1.1.2	Beurteilungssysteme	552
4.1.1.3	Methoden der Leistungsmessung	555
4.1.2	Auswertung der Potenzialanalyse	556
4.1.2.1	Qualifikationsstand	559

4.1.2.2	Qualifizierungsgespräche	559
4.1.2.3	Stärken/Schwächen	560
4.1.2.4	Qualifizierungspläne	560
4.2	Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen	561
4.2.1	Stellenwert der Kompetenzentwicklung	561
4.2.1.1	Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff	562
4.2.1.2	Schlüsselqualifikationen	563
4.2.1.3	Zusammenhang Kompetenz-, Qualifikations- und Unternehmensentwicklung	563
4.2.2	Lernen	563
4.2.2.1	Lernfähigkeit und Lernbereitschaft	564
4.2.2.2	Formales und informelles Lernen	564
4.2.2.3	Learning on the job, near the job, off the job	564
4.2.2.4	Möglichkeiten des E-Learning	567
4.2.2.5	Qualifizierungsprogramme	568
4.2.3	Betriebliche Weiterbildung	568
4.2.3.1	Fachlicher und persönlicher Weiterbildungsbedarf	569
4.2.3.2	Qualifikationsanalysen	570
4.2.3.3	Weiterbildungsmaßnahmen	570
4.2.3.4	Externe Bildungsdienstleistungen	572
4.2.3.5	Modelle lebensbegleitenden Lernens	574
4.3	Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen	575
4.3.1	Zielgruppen für Förderprogramme	575
4.3.2	Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme	575
4.3.2.1	Betriebliche Förderprogramme	577
4.3.2.2	Staatliche Förderprogramme	577
4.4	Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen	579
4.4.1	Qualitätsstrategien	579
4.4.2	Qualitätsnormen / Zertifizierung	579
4.4.3	Kosten-Nutzen-Analyse	581
4.4.4	Qualitätssichernde Maßnahmen in der Personalentwicklung	582
4.5	Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten	584
4.5.1	Führungsmodelle	585
4.5.1.1	Ziele und Aufgaben von Führungskräften	586
4.5.1.2	Führungsstile	588
4.5.1.3	Zusammenhang Führungsmodell und Organisationsentwicklung	591
4.5.2	Führungsinstrumente	592
4.5.2.1	Zielvereinbarungsprozesse	593
4.5.2.2	Informations- und Kommunikationsprozesse	595
4.5.2.3	Motivation	595
4.5.2.4	Teamprozesse	598
4.5.2.5	Innovationsprozesse	601
4.5.3	Beraten der Führungskräfte	601
4.5.3.1	Berater-/Coachrolle	602
4.5.3.2	Beratungskonzepte und -prozesse	602

4.6	Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen	604
4.6.1	Moderne Arbeitsorganisation	605
4.6.1.1	Gruppen-/Teamarbeit/Inselkonzepte	605
4.6.1.2	Konzepte der Telearbeit	605
4.6.1.3	Agile Arbeitsformen	606
4.6.2	Lernförderliche Arbeitsgestaltung	607
4.6.2.1	Arbeits- und Lernbedürfnisse der Beschäftigten	607
4.6.2.2	Lernchancen am Arbeitsplatz	607
4.6.3	Moderne Lernorganisation	607
4.6.3.1	Lernprozesse	608
4.6.3.2	Zentrales und dezentrales Lernen (örtlich)	609
4.6.3.3	Überbetriebliches und betriebliches Lernen	610
4.6.3.4	Möglichkeiten des Wissensmanagements	611
4.6.3.5	Möglichkeiten von Internet/Intranet	611
	Kontrollfragen	613
	Antworten zu den Kontrollfragen	615
Zu 1	Personalarbeit organisieren und durchführen	615
Zu 2	Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	620
Zu 3	Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen	631
Zu 4	Personal- und Organisationsentwicklung steuern	639
	Die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer	644
	Prüfungsverordnung Personalfachkaufmann/Personalfachkauffrau	644
	Ablauf der Prüfung	647
	Die schriftliche Prüfung	647
	Die mündliche Prüfung	647
	Situationsbezogenes Fachgespräch und Präsentation	648
	Einreichung eines Themenvorschlags	649
	Ablauf der Präsentation	650
	Visualisierung der Präsentation	651
	Beispiel für ein gelungenes Präsentationskonzept	655
	Das Fachgespräch im Anschluss an die Präsentation	663
	Prüfungsfragen im Rahmen des Fachgespräches	663
	Tipps zur Prüfungssituation	664
	Prüfungsthemen der schriftlichen Prüfung	665
Zu 1	Personalarbeit organisieren und durchführen	665
Zu 2	Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	668
Zu 3	Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen	671
Zu 4	Personal- und Organisationsentwicklung steuern	674