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: Mindmapping und Protokolltechnik	28
0.3.3	Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken	30
0.3.4	Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen	31
0.4	**Zeit- und Themenplanung**	32
0.4.1	Zeitmanagement	32
0.4.2	Themenplanung	35
0.5	**Lernmethoden und Lernmedien**	36
0.5.1	Lehr- und Lernmethoden	36
0.5.2	Lernmedien und Hilfsmittel	37
0.6	**Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren**	40
0.6.1	Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht	41
0.6.2	Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten	41
0.7	**Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik**	43
0.7.1	Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation	43
0.7.2	Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation	44
0.7.3	Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags	46
0.7.4	Diskussion und Moderation	48
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	77
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	81
1.2	**Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten**	86
1.2.1	Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung	86
1.2.1.1	Funktion und Produkt im Mittelpunkt	86
1.2.1.2	Kundenorientierung als Managementkonzept	90
1.2.1.3	Kollegen als Kunden	92
1.2.2	Strategieentwicklung für Dienstleister	97
1.2.2.1	Zielsetzungen für Dienstleistungen	99
1.2.2.2	Strategie und Taktik im Dienstleistungsmanagement	104
1.2.3	Die Ist-Situation als Grundlage für personalwirtschaftliche Dienstleistungen	106
1.2.3.1	Das Informationsproblem	109
1.2.3.2	Ist-Analyse: Kundenmeinung	109
1.2.3.3	Strategische Kompetenzanalyse	110
1.2.4	Prognose und Potenzialanalyse	114
1.2.4.1	Prognoseverfahren	115
1.2.4.2	Strategische Frühwarnung	117
1.2.5	Innovationsmanagement in der Dienstleistung	118
1.2.5.1	Notwendigkeit der Innovationsfähigkeit	118
1.2.5.2	Vorgehensweise im Zuge der Innovation	121
1.2.6	Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess	122
1.2.6.1	Bewertungskriterien	123
1.2.6.2	Gewichtungsfaktoren	123
1.2.6.3	Dienstleistungsspezifische Risiken	123
1.2.6.4	Entscheidung	124
1.2.6.5	Informationspolitik	124
1.2.6.6	Unternehmenskultur und Wertesystem als mögliches Umsetzungshindernis	126
1.3	**Prozesse im Personalwesen gestalten**	127
1.3.1	Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz	127
1.3.2	Grundlagen der Prozessgestaltung	130
1.3.2.1	Gestaltungsgrundsätze	131
1.3.2.2	Modelle der Prozessgestaltung	131
1.3.2.3	Transparenz in den Abläufen	136
1.3.2.4	Schnittstellenanalyse und -gestaltung	138
1.3.2.5	Potenzialanalyse	139
1.3.3	Systematische Prozessverbesserung und -veränderung	140
1.3.3.1	Management von Veränderungsprozessen	142
1.3.3.2	Aufbau integrierter Managementsysteme	142
1.3.3.3	Prozessaudits	143
1.3.3.4	Prozessmessung und -controlling	144
1.3.3.5	Prozessselbstbewertung (EFQM-Kriterien)	145

1.4 Projekte planen und durchführen 151

1.4.1 Begriffliche Grundlagen 151
1.4.1.1 Projekt 151
1.4.1.2 Projektmanagement 152
1.4.2 Projektorganisation 155
1.4.3 Projektleitung 160
1.4.4 Projektteam 162
1.4.5 Projektplanung 163
1.4.5.1 Projektaufgabe 168
1.4.5.2 Anordnungsbeziehungen 169
1.4.6 Projektinformationssysteme 169
1.4.7 Projektsteuerung 169
1.4.8 Projektkontrolle 170
1.4.9 Ressourcenmanagement 171
1.4.9.1 Menschliche Arbeit 173
1.4.9.2 Technische Mittel 173
1.4.9.3 Finanzmittel 173

1.5 Informationstechnologie im Personalbereich nutzen 174

1.5.1 IT-Einsatz 174
1.5.1.1 Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebots 174
1.5.1.2 Schnittstellen zu anderen Unternehmensaufgabenbereichen mit IT-Unterstützung 177
1.5.2 Personalinformations- und Managementsysteme 178
1.5.3 Datenschutz und Datensicherheit 181
1.5.4 Auswahlkriterien für Standardsoftware und deren Einführung 195
1.5.4.1 Marktübersicht 195
1.5.4.2 Phasen der Auswahl und Einführung 196
1.5.4.3 Mitbestimmung des Betriebsrates und des Datenschutzbeauftragten 198

1.6 Beraten und Fachgespräche führen 201

1.6.1 Grundlagen der Beratungsmethodik 202
1.6.1.1 Der Beratene als Kunde 204
1.6.1.2 Systemtechnik 205
1.6.2 Konfliktmanagement 206
1.6.3 Gesprächsführungstechnik 216
1.6.3.1 Phasen der Gesprächsführung 217
1.6.3.2 Frageverhalten 219
1.6.3.3 Aktives Zuhören 221
1.6.4 Regeln der Feedbacktechnik 223
1.6.5 Einsatz der Reflexionstechnik 227
1.6.5.1 Reflexion durch Thematisierung der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft 228
1.6.5.2 Reflexion mithilfe anderer Verfahren 228
1.6.5.3 Veränderungen des Bezugsrahmens mithilfe von Metaphern 230

1.7 Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen 231

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 235
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 242
1.7.2.4 Bewertungstechniken 243
1.7.3 Umgang mit Präsentationsmedien 245

1.8 Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden 254

1.8.1 Hilfen für das »Lernen zu lernen« 254
1.8.1.1 Subjektive Rahmenbedingungen 254
1.8.1.2 Objektive Rahmenbedingungen 256
1.8.2 Allgemeines Zeitmanagement (Sammeln, Verarbeiten und Vermitteln von Informationen) 256
1.8.2.1 Protokollierung 256
1.8.2.2 Berichtstechniken 258
1.8.2.3 Darstellungs- und Gliederungstechniken 258
1.8.3 Gruppenarbeit 259
1.8.3.1 Rollen der Gruppenmitglieder 263
1.8.3.2 Kommunikationsregeln 265
1.8.3.3 Gruppendynamische Prozesse 271
1.8.4 Persönliches Zeitmanagement 276
1.8.4.1 Der individuelle Arbeitsstil 279
1.8.4.2 Techniken des persönlichen Zeitmanagements 280
1.8.4.3 Zeiteinteilung und Einflussfaktoren 280

Kontrollfragen 289

2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen 291

Grundlagen des Arbeitsrechts 293

2.1 Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden 297

2.1.1 Die Anbahnung von Arbeitsverhältnissen 297
2.1.1.1 Stellenausschreibungen 297
2.1.1.2 Auswahlverfahren 298
2.1.1.3 Beteiligungsrechte des Betriebsrats 306
2.1.1.4 Vorvertragliches Vertragsverhältnis 309
2.1.2 Die Begründung des Arbeitsverhältnisses 310
2.1.2.1 Abgrenzung zu anderen Verträgen 310
2.1.2.2 Vertragsarten 311
2.1.2.3 Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag 313
2.1.2.4 Form und Inhalt von Arbeitsverträgen 314
2.1.2.5 Rechtsmängel in Verträgen und ihre Folgen 315
2.1.3 Entgeltfortzahlung ohne Arbeitsleistung 315
2.1.4 Störungen im Arbeitsverhältnis 316
2.1.4.1 Verletzung der Haupt- und Nebenpflichten 316
2.1.4.2 Abmahnung 316
2.1.4.3 Weitere arbeitsrechtliche Instrumente 317
2.1.4.4 Beteiligung des Betriebsrats 317
2.1.5 Beendigung von Arbeitsverhältnissen 317
2.1.5.1 Aufhebungsverträge 318
2.1.5.2 Kündigung von Arbeitsverhältnissen 318

2.1.5.3	Nachvertragliche Rechte und Pflichten	324
2.1.6	Die Personalaktenführung	324
2.1.7	Weitere für das Personalgeschäft wesentliche gesetzliche Grundlagen des Arbeitsrechts	325
2.1.7.1	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	325
2.1.7.2	Arbeitsschutzgesetz	328
2.1.7.3	Arbeitssicherheitsgesetz	330
2.1.7.4	Arbeitsstättenverordnung	330
2.1.7.5	Aufenthaltsgesetz	331
2.1.7.6	Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz	331
2.1.7.7	Jugendarbeitsschutzgesetz	332
2.1.7.8	Mindestlohngesetz	332
2.1.7.9	Mutterschutzgesetz	333
2.1.7.10	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz	333
2.1.7.11	Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz	334
2.1.7.12	Schwerbehindertenschutz	334
2.1.7.13	Arbeitszeitgesetz	335
2.1.7.14	Bundesurlaubsgesetz	336
2.1.7.15	Berufsbildungsgesetz	338
2.1.7.16	Fachkräfteeinwanderungsgesetz	339
2.1.8	Unternehmensverfassung	340
2.1.9	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	342
2.1.9.1	Die Allgemeinen Bestimmungen des BetrVG	342
2.1.9.2	Der Betriebsrat im BetrVG	343
2.1.9.3	Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	344
2.1.9.4	Allgemeine Regeln zur Mitwirkung/Mitbestimmung	344
2.1.9.5	Arbeitnehmerrechte aus dem BetrVG	345
2.1.9.6	Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten	346
2.1.9.7	Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	346
2.1.9.8	Beteiligung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten	347
2.1.9.9	Beteiligung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten	348
2.1.9.10	Einigungsstelle	349
2.1.10	Tarifvertragsrecht	349
2.1.11	Arbeitskampfrecht	351
2.1.12	Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts	354
2.1.12.1	Betriebliche Übung	354
2.1.12.2	Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts	355
2.1.12.3	Einwirkungen des EU-Rechts	355
2.2	**Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen**	356
2.2.1	Arbeitsgerichtsbarkeit	356
2.2.1.1	Aufbau der Arbeitsgerichte	356
2.2.1.2	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	357
2.2.1.3	Besetzung der Arbeitsgerichte	357
2.2.1.4	Klageverfahren	358
2.2.1.5	Klagearten	359
2.2.1.6	Rechtsmittel	360
2.2.2	Sozialgerichtsbarkeit	361
2.2.2.1	Aufbau der Sozialgerichte	361
2.2.2.2	Zuständigkeit der Sozialgerichte	362
2.2.2.3	Besetzung der Sozialgerichte	362
2.2.2.4	Klagearten	363
2.2.2.5	Rechtsmittel	364

2.3 Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen 365
2.3.1 Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme 365
2.3.2 Wertschöpfung im Unternehmen 365
2.3.3 Wertschöpfungsrechnung im Unternehmen 366
2.3.3.1 Entstehungsrechnung 367
2.3.3.2 Verteilungsrechnungen 367
2.3.4 Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme 368
2.3.5 Prinzipien der Entgeltfestsetzung 370
2.3.5.1 Leistungsabhängige Entgeltfindung 371
2.3.5.2 Soziale Entgeltfindung 371
2.3.5.3 Erfolgsabhängige Entgeltfindung 372
2.3.6 Festlegung der Entgelthöhe 372
2.3.6.1 Markteinflüsse 372
2.3.6.2 Verhandlungsgeschick 372
2.3.7 Formen der Beteiligung am Unternehmenserfolg 373
2.3.7.1 Leistungsbeteiligung 373
2.3.7.2 Ertragsbeteiligung 374
2.3.8 Leistungsabhängige Entgeltformen 375
2.3.8.1 Zeitentgelt 375
2.3.8.2 Pensumentgelt 376
2.3.8.3 Akkordentgelt und Prämienentgelt 376
2.3.8.4 Anforderungsabhängige Entgeltformen 380
2.3.8.5 Sonstige Prämien 383
2.3.8.6 Formen des Gruppenentgelts 384
2.3.9 Kriterien für die Wahl der Entgeltform 384
2.3.10 Personalzusatzkosten 385

2.4 Sozialversicherungsrecht anwenden 387
2.4.1 Grundlagen der Sozialversicherung 387
2.4.1.1 Versicherungszweige und -träger der gesetzlichen Sozialversicherung 387
2.4.1.2 Aufgaben und Organe der Selbstverwaltung 388
2.4.1.3 Aufsicht über die Versicherungsträger 388
2.4.2 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung 389
2.4.2.1 Versicherter Personenkreis 390
2.4.2.2 Finanzierung 391
2.4.2.3 Leistungen 392
2.4.2.4 Die Entgeltfortzahlung und ihre Bedeutung 394
2.4.2.5 Die Bedeutung des Aufwendungsausgleichgesetzes 394
2.4.3 Ziele und Aufgaben der Pflegeversicherung 395
2.4.3.1 Versicherter Personenkreis 395
2.4.3.2 Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung 396
2.4.4 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung 398
2.4.4.1 Versicherter Personenkreis 398
2.4.4.2 Versicherungsträger der gesetzlichen Rentenversicherung 399
2.4.4.3 Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung 399
2.4.4.4 Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung 400
2.4.5 Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung 403
2.4.5.1 Versicherter Personenkreis 403
2.4.5.2 Versicherungsträger 403
2.4.5.3 Finanzierung 404
2.4.5.4 Leistungen 404
2.4.6 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung 407
2.4.6.1 Versicherter Personenkreis 407
2.4.6.2 Träger der gesetzlichen Unfallversicherung 408

2.4.6.3	Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung	408
2.4.6.4	Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung	408
2.4.7	Grundzüge der Sozialgerichtsbarkeit	410
2.5	**Sozialleistungen des Betriebes gestalten**	412
2.5.1	Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik	412
2.5.1.1	Interne Einflüsse	413
2.5.1.2	Externe Einflüsse	414
2.5.2	Betriebliche Sozialleistungen	414
2.5.2.1	Direkte Zuwendungen	415
2.5.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen	419
2.5.3	Cafeteria-Angebote	434
2.5.4	Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen	440
2.5.4.1	Interne Informationsmöglichkeiten	440
2.5.4.2	Externe Informationsmöglichkeiten	441
2.6	**Personalbeschaffung durchführen**	444
2.6.1	Hilfsmittel der Personalbeschaffung	444
2.6.1.1	Stellen-/Funktionsbeschreibung	444
2.6.1.2	Stellenplan	446
2.6.1.3	Anforderungsprofil	446
2.6.1.4	Qualifikationsprofil	446
2.6.2	Interne Beschaffung	447
2.6.2.1	Interne Stellenausschreibung	448
2.6.2.2	Vorschlag von Vorgesetzten	449
2.6.2.3	Intranet	449
2.6.2.4	Nachfolgeplanung	449
2.6.2.5	Laufbahnplanung	450
2.6.3	Externe Beschaffung	451
2.6.3.1	Stellenanzeigen	452
2.6.3.2	Personalmarketing	453
2.6.3.3	Personalberater	454
2.6.3.4	Private Arbeitsvermittler	454
2.6.3.5	Arbeitsvermittlung mithilfe des Internets	455
2.6.4	Andere externe Möglichkeiten	456
2.6.4.1	Dienstvertrag	456
2.6.4.2	Werkvertrag	456
2.6.4.3	Arbeitnehmerüberlassung	457
2.7	**Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten**	461
2.7.1	Aufgaben der Personalverwaltung	461
2.7.1.1	Beschaffungsbezogene Aufgaben	461
2.7.1.2	Einsatzbezogene Aufgaben	461
2.7.1.3	Entlohnungsbezogene Aufgaben	462
2.7.1.4	Freistellungsbezogene Aufgaben	462
2.7.2	Instrumente der Personalverwaltung	463
2.7.2.1	Das Führen der Personalakte im Betrieb	463
2.7.2.2	Personalhandbuch	464
2.7.2.3	Personalrechnungswesen	467
2.7.2.4	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung (Sozialbilanz)	495
2.7.3	Datensicherheit und betrieblicher Datenschutz	495
	Kontrollfragen	496

3 Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen 499

3.1 Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei Personalplanung und Personalmarketing berücksichtigen 501

3.1.1 Konjunktur und Beschäftigung 502
3.1.1.1 Konjunkturphasen 503
3.1.1.2 Bestimmungsfaktoren der Beschäftigung 506
3.1.1.3 Beschäftigungspolitik 511
3.1.2 Einflüsse auf Personalplanung und Personalmarketing 515
3.1.3 Personalplanung 515
3.1.3.1 Ziele der Personalplanung 516
3.1.3.2 Instrumente der Personalplanung 518
3.1.4 Personalmarketing 520
3.1.4.1 Ziele des Personalmarketings 520
3.1.4.2 Instrumente des Personalmarketings 521
3.1.4.3 Internationale Aspekte des Personalmarketings 522

3.2 Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten 524

3.2.1 Strategische Unternehmensplanung 524
3.2.1.1 Ziele 525
3.2.1.2 Instrumente 526
3.2.2 Einfluss auf personalwirtschaftliche Ziele 528
3.2.3 Personalwirtschaftliche Ziele 529

3.3 Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln 532

3.3.1 Arbeitsleistung im Unternehmen 532
3.3.1.1 Arten der Arbeit 532
3.3.1.2 Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung 533
3.3.2 Instrumente der Personalbedarfsbestimmung 534
3.3.2.1 Qualitativ 534
3.3.2.2 Quantitativ 535
3.3.2.3 Räumlich 535
3.3.2.4 Temporär 535

3.4 Personalbedarfsplanung und Personalentwicklungsplanung durchführen 536

3.4.1 Methoden der Personalbedarfsberechnung 537
3.4.1.1 Vergangenheitsorientierte Methoden (Globale Methoden) 537
3.4.1.2 Schätzmethoden (Schätzverfahren) 538
3.4.1.3 Arbeitswissenschaftliche Methoden und Berechnungsformeln 538
3.4.2 Methoden zur Ermittlung des Personalbestandes 540
3.4.3 Profile durch Arbeits(platz)bewertung 542
3.4.3.1 Fähigkeitsprofil (mitarbeiterbezogen) 542
3.4.3.2 Eignungsprofil (mitarbeiterbezogen) 542
3.4.4 Anpassung des Personalbedarfs 544
3.4.5 Personalentwicklungsplanung 546
3.4.5.1 Zusammenhang zwischen Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung 550
3.4.5.2 Karriere- und Laufbahnplanung als Element der Personalentwicklungsplanung 551

3.5 Personalcontrolling gestalten und umsetzen 553

3.5.1 Ziele des Personalcontrollings 553
3.5.1.1 Grundlage für Entscheidungen 553
3.5.1.2 Chancen und Risiken 553
3.5.2 Aufgaben des Personalcontrollings 554
3.5.2.1 Zielcontrolling 554
3.5.2.2 Planungscontrolling 554
3.5.2.3 Aktivitätscontrolling 554
3.5.2.4 Erfolgscontrolling 554
3.5.3 Personalinformationssystem (PIS) 559
3.5.4 Elemente des Personalcontrollings 560
3.5.4.1 Zustandsanalysen 561
3.5.4.2 Nutzenanalysen 561
3.5.4.3 Vorgangsanalysen 561

Kontrollfragen 562

4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern 565

4.1 Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern 567

4.1.1 Mitarbeiterbeurteilung 568
4.1.1.1 Mitarbeiter-/Personalgespräche 569
4.1.1.2 Beurteilungssysteme 573
4.1.1.3 Methoden der Leistungsmessung 578
4.1.2 Potenzialanalyse 578
4.1.2.1 Qualifikationsstand 580
4.1.2.2 Qualifizierungsgespräche 581
4.1.2.3 Stärken/Schwächen 582

4.2 Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen 585

4.2.1 Stellenwert der Kompetenzentwicklung 585
4.2.1.1 Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff 586
4.2.1.2 Schlüsselqualifikationen 587
4.2.1.3 Zusammenhang Kompetenz-, Qualifikations- und Unternehmensentwicklung 588
4.2.2 Lernen 588
4.2.2.1 Lernfähigkeit und Lernbereitschaft 589
4.2.2.2 Formales und informelles Lernen 590
4.2.2.3 Learning on the job, near the job, off the job 590
4.2.2.4 E-Learning 592
4.2.2.5 Qualifizierungsprogramme 593
4.2.3 Betriebliche Weiterbildung 594
4.2.3.1 Fachlicher und persönlicher Weiterbildungsbedarf 595
4.2.3.2 Qualifikationsanalysen 596
4.2.3.3 Weiterbildungsmaßnahmen und Abschlüsse 596
4.2.3.4 Externe Bildungsdienstleistungen 602
4.2.3.5 Modelle lebenslangen Lernens 603

4.3 Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen 604

4.3.1 Zielgruppen für Förderprogramme 604
4.3.2 Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme 605

4.3.2.1 Betriebliche Förderprogramme 605
4.3.2.2 Staatliche Förderprogramme 608

4.4 Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen 611

4.4.1 Qualitätsstrategien 611
4.4.2 Qualitätsnormen/Zertifizierung 612
4.4.3 Kosten-Nutzen-Analyse 614
4.4.4 Qualitätssichernde Maßnahmen in der Personalentwicklung 615

4.5 Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten 618

4.5.1 Führungsmodelle 619
4.5.1.1 Ziele und Aufgaben von Führungskräften 620
4.5.1.2 Führungsstile 622
4.5.1.3 Zusammenhang zwischen Führungsmodell und Organisationsentwicklung 624
4.5.2 Führungsinstrumente 626
4.5.2.1 Zielvereinbarungsprozesse 628
4.5.2.2 Informations- und Kommunikationsprozesse 628
4.5.2.3 Motivation 629
4.5.2.4 Teamprozesse 632
4.5.2.5 Innovationsprozesse 634
4.5.3 Beraten der Führungskräfte 635
4.5.3.1 Berater-/Coachrolle 636
4.5.3.2 Beratungskonzepte und -prozesse 636

4.6 Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen 638

4.6.1 Moderne Arbeitsorganisation 639
4.6.1.1 Gruppen-/Teamarbeit, Inselkonzepte 640
4.6.1.2 Remote Working 641
4.6.1.3 Agile Arbeitsformen 643
4.6.2 Lernförderliche Arbeitsgestaltung 644
4.6.2.1 Arbeits- und Lernbedürfnisse der Beschäftigten 645
4.6.2.2 Lernchancen am Arbeitsplatz 645
4.6.3 Moderne Lernorganisation 646
4.6.3.1 Lernprozesse 646
4.6.3.2 Zentrales und dezentrales Lernen 647
4.6.3.3 Überbetriebliches und betriebliches Lernen 647
4.6.3.4 Möglichkeiten des Wissensmanagements 649
4.6.3.5 Möglichkeiten von Internet/Intranet 651

Kontrollfragen 652

Antworten zu den Kontrollfragen 655

Zu 1 Personalarbeit organisieren und durchführen 655
Zu 2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen 660
Zu 3 Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen 671
Zu 4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern 679

Die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer 691

Prüfungsverordnung Personalfachkaufmann/Personalfachkauffrau 692

Ablauf der Prüfung 696
Die schriftliche Prüfung 696
Die mündliche Prüfung 696

Situationsbezogenes Fachgespräch und Präsentation 697
Einreichung eines Themenvorschlags 698
Ablauf der Präsentation 699
Visualisierung der Präsentation 700
Beispiel für ein gelungenes Präsentationskonzept 704
Das Fachgespräch im Anschluss an die Präsentation 712
Prüfungsfragen im Rahmen des Fachgespräches 712
Tipps zur Prüfungssituation 713

Prüfungsthemen der schriftlichen Prüfung 714
Zu 1 Personalarbeit organisieren und durchführen 714
Zu 2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen 716
Zu 3 Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen 718
Zu 4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern 720

Stichwortverzeichnis 722

Literaturverzeichnis 734

Über die Autoren 737