

# Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Lern- und Arbeitsmethodik</b>	15
<b>0.1</b>	<b>Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen« erkennen</b>	15
<b>0.2</b>	<b>Subjektive und objektive Rahmenbedingungen erkennen und deren Einfluss auf das Lernen berücksichtigen</b>	17
0.2.1	Motivation	17
0.2.2	Lerntypen	17
0.2.3	Lernrhythmus	18
0.2.4	Lernumgebung	19
<b>0.3</b>	<b>Lerntechniken anwenden</b>	20
0.3.1	Lernstoff erfassen	20
0.3.2	Lernstoff strukturieren und ordnen	21
0.3.3	Lernstoff reduzieren und zusammenfassen	24
0.3.4	Lernstoff lernen und wiederholen	24
<b>0.4</b>	<b>Zeit- und Themenplanung anwenden</b>	25
0.4.1	Zeitmanagementmethoden überblicken	25
0.4.2	Möglichkeiten der Themenplanung kennen	26
<b>0.5</b>	<b>Lernmethoden und eingesetzte Lernmedien überblicken</b>	27
0.5.1	Lehrgespräche, Rollenspiel, Planspiel, Fallstudie, Computer based Training	27
0.5.2	Lernmedien	29
<b>0.6</b>	<b>Gruppenarbeit praktizieren</b>	30
0.6.1	Organisationsformen und Einsatzmöglichkeiten kennen	30
0.6.2	Probleme wahrnehmen und Lösungsmöglichkeiten beurteilen	32
<b>0.7</b>	<b>Grundlagen der Rede- und Präsentationstechniken anwenden</b>	33
0.7.1	Sprechtechniken und Artikulation	33
0.7.2	Statements und/oder Präsentationen vorbereiten	34
0.7.3	Manuskripte unter Berücksichtigung der Zielgruppe erarbeiten	37
0.7.4	Vortrags- und Berichtstechniken	37
0.7.5	Diskussionstechniken	38
<b>1</b>	<b>Personalarbeit organisieren und durchführen</b>	39
<b>1.1</b>	<b>Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden</b>	39
1.1.1	Begriff und Wesen der Unternehmensorganisation	39
1.1.1.1	Die Elemente des Systems »Unternehmensorganisation«	43
1.1.1.2	Die Beziehungen im System »Unternehmensorganisation«	45
1.1.2	Aufbauorganisation	46
1.1.2.1	Gliederungsprinzipien	47
1.1.2.2	Organisationsformen	48

1.1.3	Ablauforganisation	55
1.1.3.1	Leitsätze der Ablauforganisation	55
1.1.3.2	Organisationsformen der Arbeitsabläufe	55
1.1.3.3	Arbeitsabläufe und ihre Darstellung	55
1.1.4	Die Entwicklung von der tayloristischen Organisation zur Lean Organization	60
1.1.5	Die Personalabteilung in der Gesamtorganisation des Unternehmens	61
1.1.5.1	Zentrale Organisation	62
1.1.5.2	Dezentrale Organisation	62
1.1.5.3	Integration in Geschäftsbereiche	63
1.1.5.4	Personalarbeit durch den direkten Vorgesetzten in der Fachabteilung	63
1.1.5.5	Outsourcing	63
1.1.6	Die Aufgaben und die Organisation der Personalabteilung	64
<b>1.2</b>	<b>Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten</b>	<b>68</b>
1.2.1	Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung	68
1.2.1.1	Funktion und Produkt im Mittelpunkt	68
1.2.1.2	Kundenorientierung als Managementkonzept	72
1.2.1.3	Kollegen als Kunden	74
1.2.2	Strategieentwicklung für Dienstleister	79
1.2.2.1	Zielsetzung für Dienstleistungen	80
1.2.2.2	Strategie und Taktik im Dienstleistungsmanagement	81
1.2.3	Ist-Situation	82
1.2.3.1	Das Informationsproblem	85
1.2.3.2	Ist-Analyse	85
1.2.3.3	Strategische Kompetenzanalyse	85
1.2.4	Prognose und Potenzialanalyse	86
1.2.4.1	Prognoseverfahren	86
1.2.4.2	Strategische Frühwarnung	114
1.2.5	Innovationsmanagement in der Dienstleistung	114
1.2.5.1	Notwendigkeit der Innovationsfähigkeit	114
1.2.5.2	Vorgehensweise im Zuge der Innovation	115
1.2.6	Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess	116
1.2.6.1	Bewertungskriterien	121
1.2.6.2	Gewichtungsfaktoren	121
1.2.6.3	Dienstleistungsspezifische Risiken	121
1.2.6.4	Entscheidung	121
1.2.6.5	Informationspolitik	121
1.2.6.6	Unternehmenskultur und Wertesystem als mögliches Umsetzungshindernis	121
<b>1.3</b>	<b>Prozesse im Personalwesen gestalten</b>	<b>123</b>
1.3.1	Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz	124
1.3.2	Grundlagen der Prozessgestaltung	124
1.3.2.1	Gestaltungsgrundsätze	124
1.3.2.2	Modelle der Prozessgestaltung	124
1.3.2.3	Transparenz in den Abläufen	126
1.3.2.4	Schnittstellenanalyse und -gestaltung	126
1.3.2.5	Potenzialanalyse	133
1.3.3	Systematische Prozessverbesserung und -veränderung	134
1.3.3.1	Management von Veränderungsprozessen	134
1.3.3.2	Aufbau integrierter Managementsysteme	134
1.3.3.3	Prozessaudits	135
1.3.3.4	Prozessmessung und -controlling	136
1.3.3.5	Prozessselbstbewertung (EFQM-Kriterien)	136

<b>1.4</b>	<b>Projekte planen und durchführen</b>	140
1.4.1	Begriffliche Grundlagen	140
1.4.1.1	Projekt	141
1.4.1.2	Projektmanagement	141
1.4.2	Projektorganisation	142
1.4.3	Projektleitung	143
1.4.4	Projektteam	144
1.4.5	Projektplanung	144
1.4.5.1	Projektaufgabe	146
1.4.5.2	Anordnungsbeziehungen	147
1.4.6	Projektinformationssysteme	147
1.4.7	Projektsteuerung	148
1.4.8	Projektkontrolle	150
1.4.9	Ressourcenmanagement	150
1.4.9.1	Menschliche Arbeit	150
1.4.9.2	Technische Mittel	151
1.4.9.3	Finanzmittel	151
<b>1.5</b>	<b>Informationstechnologie im Personalbereich nutzen</b>	152
1.5.1	IT-Einsatz	152
1.5.1.1	Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebots	152
1.5.1.2	Schnittstellen zu anderen Unternehmensaufgabenbereichen mit IT-Unterstützung	155
1.5.2	Personalinformations- und -managementsysteme	156
1.5.3	Datenschutz und Datensicherheit	157
1.5.4	Auswahlkriterien für Standardsoftware und deren Einführung	163
1.5.4.1	Marktübersicht	163
1.5.4.2	Phasen der Auswahl und Einführung	163
1.5.4.3	Mitbestimmung des Betriebsrates	164
1.5.4.4	Datenschutzbeauftragter	165
<b>1.6</b>	<b>Beraten und Fachgespräche führen</b>	166
1.6.1	Grundlagen der Beratungsmethodik	166
1.6.1.1	Der Beratene als Kunde	166
1.6.1.2	Systemtechnik	167
1.6.2	Konfliktmanagement	167
1.6.3	Gesprächsführungstechnik	168
1.6.3.1	Phasen der Gesprächsführung	168
1.6.3.2	Frageverhalten	169
1.6.3.3	Aktives Zuhören	169
1.6.4	Regeln der Feedbacktechnik	170
1.6.5	Einsatz der Reflexionstechnik	175
1.6.5.1	Reflexion durch Thematisieren der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft	175
1.6.5.2	Reflexion mit Hilfe anderer Verfahren	175
1.6.5.3	Veränderung des Bezugsrahmens mit Hilfe von Metaphern	175
<b>1.7</b>	<b>Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen</b>	176
1.7.1	Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog	176
1.7.1.1	Die (Denk-)Werkstatt	176
1.7.1.2	Die Rolle des Moderators	177
1.7.1.3	Die Rolle der Teammitglieder	182
1.7.1.4	Vorhergehensweise bei Problemlösungen	185
1.7.2	Gruppenarbeitstechniken	186
1.7.2.1	Suchtechniken	186
1.7.2.2	Aufbereitungstechniken	186

1.7.2.3	Prognosetechniken	187
1.7.2.4	Bewertungstechniken	187
1.7.3	Umgang mit Präsentationsmedien	188
<b>1.8</b>	<b>Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden</b>	<b>191</b>
1.8.1	Hilfen für das »Lernen zu lernen«	191
1.8.1.1	Subjektive Rahmenbedingungen	191
1.8.1.2	Objektive Rahmenbedingungen	191
1.8.2	Allgemeines Zeitmanagement	191
1.8.2.1	Protokollierung	192
1.8.2.2	Berichtstechniken	192
1.8.2.3	Darstellungs- und Gliederungstechniken	192
1.8.3	Gruppenarbeit	192
1.8.3.1	Rollen	193
1.8.3.2	Kommunikationsregeln	193
1.8.3.3	Gruppendynamische Prozesse	199
1.8.4	Persönliches Zeitmanagement	200
1.8.4.1	Der individuelle Arbeitsstil	200
1.8.4.2	Techniken des persönlichen Zeitmanagements	200
1.8.4.3	Zeiteinteilung und Einflussfaktoren	202
	Fragen zur Kontrolle	203
<b>2</b>	<b>Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen</b>	<b>205</b>
<b>2.1</b>	<b>Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden</b>	<b>208</b>
2.1.1	Die Anbahnung von Arbeitsverhältnissen	208
2.1.1.1	Stellenausschreibungen	209
2.1.1.2	Auswahlverfahren	209
2.1.1.3	Beteiligungsrechte des Betriebsrats	217
2.1.1.4	Vorvertragliches Vertragsverhältnis	221
2.1.2	Die Begründung des Arbeitsverhältnisses	221
2.1.2.1	Abgrenzung zu anderen Verträgen	222
2.1.2.2	Vertragsarten	222
2.1.2.3	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	223
2.1.2.4	Form und Inhalt von Arbeitsverträgen	224
2.1.2.5	Rechtsmängel in Verträgen und ihre Folgen	225
2.1.3	Entgeltfortzahlung ohne Arbeitsleistung	225
2.1.4	Störungen im Arbeitsverhältnis	226
2.1.4.1	Verletzung der Haupt- und Nebenpflichten	226
2.1.4.2	Abmahnung	226
2.1.4.3	Weitere arbeitsrechtliche Instrumente	226
2.1.4.4	Beteiligung des Betriebsrates	226
2.1.5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	227
2.1.5.1	Aufhebungsverträge	227
2.1.5.2	Kündigung von Arbeitsverhältnissen	227
2.1.5.3	Nachvertragliche Rechte und Pflichten	231
2.1.6	Die Personalaktenführung	231
2.1.7	Weitere für das Personalgeschäft wesentliche gesetzliche Grundlagen des Arbeitsrechts	232
2.1.8	Unternehmensverfassung	238
2.1.9	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	242
2.1.9.1	Die Allgemeinen Bestimmungen des BetrVG	242
2.1.9.2	Der Betriebsrat im BetrVG	242

2.1.9.3	Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	243
2.1.9.4	Allgemeine Regeln zur Mitwirkung/Mitbestimmung	243
2.1.9.5	Arbeitnehmerrechte aus dem BetrVG	244
2.1.9.6	Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten	245
2.1.9.7	Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	245
2.1.9.8	Beteiligung des Betriebsrates in personellen Angelegenheiten	246
2.1.9.9	Beteiligung des Betriebsrates in wirtschaftlichen Angelegenheiten	247
2.1.10	Tarifvertragsrecht	248
2.1.11	Arbeitskampfrecht	251
2.1.12	Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts	254
2.1.12.1	Betriebliche Übung	254
2.1.12.2	Rechtsprechung des BAG	255
2.1.12.3	Einwirkungen des EU-Rechts	255
<b>2.2</b>	<b>Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen</b>	<b>257</b>
2.2.1	Arbeitsgerichtbarkeit	257
2.2.1.1	Aufbau der Arbeitsgerichte	257
2.2.1.2	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	258
2.2.1.3	Besetzung der Arbeitsgerichte	259
2.2.1.4	Klageverfahren	259
2.2.1.5	Klagearten	260
2.2.1.6	Rechtsmittel	261
2.2.2	Sozialgerichtsbarkeit	262
2.2.2.1	Aufbau der Sozialgerichte	262
2.2.2.2	Zuständigkeit der Sozialgerichte	263
2.2.2.3	Besetzung der Sozialgerichte	263
2.2.2.4	Klagearten	264
2.2.2.5	Rechtsmittel	265
<b>2.3</b>	<b>Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen</b>	<b>266</b>
2.3.1	Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	266
2.3.2	Wertschöpfung im Unternehmen	269
2.3.3	Wertschöpfungsrechnung im Unternehmen	272
2.3.3.1	Entstehungsrechnung	272
2.3.3.2	Verteilungsrechnungen	273
2.3.3.3	Verwendungsrechnung	274
2.3.4	Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	275
2.3.5	Prinzipien der Entgeltfestsetzung	277
2.3.5.1	Leistungsabhängige Entgeltfindung	277
2.3.5.2	Soziale Entgeltfindung	277
2.3.5.3	Erfolgsabhängige Entgeltfindung	278
2.3.6	Festlegung der Entgelthöhe	278
2.3.6.1	Markteinflüsse	278
2.3.6.2	Verhandlungsgeschick	278
2.3.7	Formen der Beteiligung am Unternehmenserfolg	279
2.3.7.1	Leistungsbeteiligung	279
2.3.7.2	Ertragsbeteiligung	280
2.3.8	Leistungsabhängige Entgeltformen	280
2.3.8.1	Zeitentgelt	280
2.3.8.2	Pensumentgelt	281
2.3.8.3	Akkordentgelt und Prämienentgelt	282
2.3.8.4	Anforderungsabhängige Entgeltformen	285
2.3.8.5	Sonstige Prämien	289
2.3.8.6	Formen des Gruppenentgelts	289
2.3.9	Kriterien für die Wahl der Entgeltform	290
2.3.10	Personalzusatzkosten	290

<b>2.4</b>	<b>Sozialversicherungsrecht anwenden</b>	292
2.4.1	Grundlagen der Sozialversicherung	292
2.4.1.1	Versicherungszweige und -träger der gesetzlichen Sozialversicherung	292
2.4.1.2	Aufgaben und Organe der Selbstverwaltung	293
2.4.1.3	Aufsicht über die Versicherungsträger	293
2.4.2	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung	293
2.4.2.1	Versicherter Personenkreis	294
2.4.2.2	Finanzierung	295
2.4.2.3	Leistungen	296
2.4.2.4	Die Entgeltfortzahlung und ihre Bedeutung	297
2.4.2.5	Die Bedeutung des Aufwendungsausgleichsgesetzes (AAG)	298
2.4.3	Ziele und Aufgaben der Pflegeversicherung	298
2.4.3.1	Versicherter Personenkreis	298
2.4.3.2	Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung	299
2.4.4	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung	299
2.4.4.1	Versicherter Personenkreis	300
2.4.4.2	Versicherungsträger der gesetzlichen Rentenversicherung	300
2.4.4.3	Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung	300
2.4.4.4	Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung	301
2.4.5	Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung	303
2.4.5.1	Versicherter Personenkreis	303
2.4.5.2	Versicherungsträger	304
2.4.5.3	Finanzierung	304
2.4.5.4	Leistungen	304
2.4.6	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung	305
2.4.6.1	Versicherter Personenkreis	305
2.4.6.2	Versicherungsträger der gesetzlichen Unfallversicherung	305
2.4.6.3	Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung	306
2.4.6.4	Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung	306
2.4.7	Grundzüge der Sozialgerichtsbarkeit	306
<b>2.5</b>	<b>Sozialleistungen des Betriebs gestalten</b>	307
2.5.1	Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik	307
2.5.1.1	Interne Einflüsse	308
2.5.1.2	Externe Einflüsse	309
2.5.2	Betriebliche Sozialleistungen	309
2.5.2.1	Direkte Zuwendungen	311
2.5.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen	314
2.5.3	Cafeteria-Angebote	329
2.5.4	Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen	330
2.5.4.1	Interne Informationsmöglichkeiten	331
2.5.4.2	Externe Informationsmöglichkeiten	332
<b>2.6</b>	<b>Personalbeschaffung durchführen</b>	334
2.6.1	Hilfsmittel der Personalbeschaffung	334
2.6.1.1	Stellen-/Funktionsbeschreibung	334
2.6.1.2	Stellenplan	336
2.6.1.3	Anforderungsprofil	336
2.6.1.4	Qualifikationsprofil	336
2.6.2	Interne Beschaffung	337
2.6.2.1	Interne Stellenausschreibung	338
2.6.2.2	Vorschlag von Vorgesetzten	338
2.6.2.3	Intranet	339
2.6.2.4	Nachfolgeplanung	339
2.6.2.5	Laufbahnplanung	339

2.6.3	Externe Beschaffung	340
2.6.3.1	Stellenanzeigen	342
2.6.3.2	Personalmarketing	344
2.6.3.3	Personalberater	344
2.6.3.4	Private Arbeitsvermittler	345
2.6.3.5	Arbeitsvermittlung mit Hilfe des Internet	345
2.6.4	Andere externe Möglichkeiten	346
2.6.4.1	Dienstvertrag	346
2.6.4.2	Werkvertrag	346
2.6.4.3	Arbeitnehmerüberlassung	346
<b>2.7</b>	<b>Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten</b>	347
2.7.1	Aufgaben der Personalverwaltung	347
2.7.1.1	Beschaffungsbezogene Aufgaben	347
2.7.1.2	Einsatzbezogene Aufgaben	348
2.7.1.3	Entlohnungsbezogene Aufgaben	348
2.7.1.4	Freistellungsbezogene Aufgaben	348
2.7.2	Instrumente der Personalverwaltung	349
2.7.2.1	Das Führen der Personalakte im Betrieb	349
2.7.2.2	Personalhandbuch	350
2.7.2.3	Personalrechnungswesen	352
2.7.2.4	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung (Sozialbilanz)	391
2.7.3	Datensicherheit und betrieblicher Datenschutz	391
	Fragen zur Kontrolle	392
<b>3</b>	<b>Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen</b>	395
<b>3.1</b>	<b>Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei der Personalplanung und beim Personalmarketing berücksichtigen</b>	395
3.1.1	Konjunktur und Beschäftigung	395
3.1.1.1	Konjunkturphasen	396
3.1.1.2	Träger und Ziele der Konjunkturpolitik	400
3.1.1.3	Beschäftigungspolitik	403
3.1.2	Einfluss von Konjunktur und Beschäftigung auf die Personalplanung und das Personalmarketing	405
3.1.3	Personalplanung	406
3.1.3.1	Ziele	406
3.1.3.2	Instrumente	409
3.1.4	Personalmarketing	411
3.1.4.1	Ziele	411
3.1.4.2	Instrumente	411
3.1.4.3	Internationale Aspekte	416
<b>3.2</b>	<b>Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten</b>	418
3.2.1	Strategische Unternehmensplanung	418
3.2.1.1	Ziele	418
3.2.1.2	Instrumente	418
3.2.2	Einfluss der strategischen Unternehmensplanung auf personalwirtschaftliche Ziele	419
3.2.3	Personalwirtschaftliche Ziele	419

<b>3.3</b>	<b>Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln</b>	420
3.3.1	Die menschliche Arbeitsleistung im Unternehmen	420
3.3.1.1	Arten der Arbeit	420
3.3.1.2	Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung	420
3.3.2	Instrumente der Personalbedarfsbestimmung	421
3.3.2.1	Qualitativ	421
3.3.2.2	Quantitativ	421
3.3.2.3	Räumlich	421
3.3.2.4	Temporär	421
<b>3.4</b>	<b>Personalbedarfs- und Entwicklungsplanung durchführen</b>	422
3.4.1	Grundlagen der Personalbedarfsberechnung	422
3.4.1.1	Methoden der Personalbedarfsberechnung	423
3.4.1.2	Schätzmethode	425
3.4.1.3	Arbeitswissenschaftliche Methoden und Berechnungsformeln	426
3.4.2	Methoden zur Ermittlung des Personalbestandes	426
3.4.3	Profile durch Arbeits(platz)bewertung	429
3.4.3.1	Fähigkeitsprofil durch Personalbeurteilung	430
3.4.3.2	Eignungsprofil	430
3.4.4	Maßnahmen zur Anpassung des Personalbedarfs	430
3.4.5	Ziele, Inhalte und Notwendigkeit der Personalentwicklungsplanung	433
3.4.5.1	Zusammenhang zwischen Personalbedarfs- und Entwicklungsplanung	437
3.4.5.2	Karriere- und Laufbahnplanung als Element der Personalentwicklungsplanung	437
3.4.5.3	Personalentwicklungscontrolling	438
<b>3.5</b>	<b>Personalcontrolling gestalten und umsetzen</b>	439
3.5.1	Ziele des Personalcontrollings	439
3.5.1.1	Grundlage für Entscheidungen	439
3.5.1.2	Chancen und Risiken	439
3.5.2	Aufgaben des Personalcontrollings	440
3.5.2.1	Zielcontrolling	440
3.5.2.2	Planungscontrolling	440
3.5.2.3	Aktivitätscontrolling	440
3.5.2.4	Erfolgscontrolling	441
3.5.3	Das Personalinformationssystem als Hilfsmittel	441
3.5.4	Elemente des Personalcontrollings	441
3.5.4.1	Zustandsanalysen	442
3.5.4.2	Nutzenanalysen	443
3.5.4.3	Vorgangsanalysen	443
	Fragen zur Kontrolle	445
<b>4</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung steuern</b>	447
<b>4.1</b>	<b>Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern</b>	447
4.1.1	Mitarbeiterbeurteilung	447
4.1.1.1	Personalgespräche	448
4.1.1.2	Beurteilungssystem	448
4.1.1.3	Methoden der Leistungsmessung	448
4.1.2	Auswertung der Potenzialanalyse	449

4.1.2.1	Qualifikationsstand	449
4.1.2.2	Qualifizierungsgespräche	453
4.1.2.3	Stärken/Schwächen	454
4.1.2.4	Qualifizierungspläne	454
<b>4.2</b>	<b>Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen</b>	456
4.2.1	Stellenwert der Kompetenzentwicklung	456
4.2.1.1	Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff	456
4.2.1.2	Schlüsselqualifikationen	456
4.2.1.3	Zusammenhang Kompetenz, Qualifikations- und Unternehmensentwicklung	457
4.2.2	Lernen	458
4.2.2.1	Lernfähigkeit und Lernbereitschaft	458
4.2.2.2	Formales und informelles Lernen	458
4.2.2.3	Learning on the job, near the job, off the job	458
4.2.2.4	Möglichkeiten des E-Learning	460
4.2.2.5	Qualifizierungsprogramme	461
4.2.3	Betriebliche Weiterbildung	461
4.2.3.1	Fachlicher und persönlicher Weiterbildungsbedarf	465
4.2.3.2	Qualifikationsanalysen	467
4.2.3.3	Weiterbildungsmaßnahmen und Abschlüsse	467
4.2.3.4	Externe Bildungsdienstleistungen	469
4.2.3.5	Modelle lebensbegleitenden Lernens	470
<b>4.3</b>	<b>Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen</b>	471
4.3.1	Zielgruppen für Förderprogramme	471
4.3.2	Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme	474
4.3.2.1	Betriebliche Förderprogramme	474
4.3.2.2	Staatliche Programme	474
<b>4.4</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen</b>	475
4.4.1	Qualitätsstrategien	475
4.4.2	Qualitätsnormen/Zertifizierung	475
4.4.3	Kosten-Nutzen-Analyse	476
4.4.4	Qualitätssichernde Maßnahmen in der Personalentwicklung	477
<b>4.5</b>	<b>Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten</b>	478
4.5.1	Führungsmodelle	478
4.5.1.1	Ziele und Aufgaben von Führungskräften	483
4.5.1.2	Führungsstile	484
4.5.1.3	Zusammenhang von Führungsmodell und Organisationsentwicklung	492
4.5.2	Führungsinstrumente	495
4.5.2.1	Zielvereinbarungsprozesse	500
4.5.2.2	Informationsprozesse	500
4.5.2.3	Kommunikationsprozesse	501
4.5.2.4	Motivation	501
4.5.2.5	Teamprozesse	501
4.5.2.6	Innovationsprozesse	502
4.5.3	Beraten der Führungskräfte	502
4.5.3.1	Berater-/Coachrolle	502
4.5.3.2	Beratungskonzepte	503
4.5.3.3	Beratungsprozesse	503

<b>4.6</b>	<b>Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen</b>	504
4.6.1	Moderne Arbeitsorganisation	504
4.6.1.1	Gruppen-/Teamarbeit/Inselkonzepte	505
4.6.1.2	Konzepte der Telearbeit	505
4.6.2	Lernförderliche Arbeitsgestaltung	505
4.6.2.1	Arbeits- und Lernbedürfnisse der Beschäftigten	505
4.6.2.2	Lernchancen am Arbeitsplatz	506
4.6.2.3	Handlungsspielräume am Arbeitsplatz	506
4.6.3	Moderne Lernorganisation	506
4.6.3.1	Lernprozesse	507
4.6.3.2	Zentrales und dezentrales Lernen (örtlich)	507
4.6.3.3	Überbetriebliches und betriebliches Lernen	507
4.6.3.4	Möglichkeiten des Wissensmanagements	521
4.6.3.5	Möglichkeiten von Internet/Intranet	521
	Fragen zur Kontrolle	522
<b>5</b>	<b>Die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer</b>	523
<b>5.1</b>	<b>Die Prüfungsverordnung vom 11. Februar 2002</b>	523
<b>5.2</b>	<b>Die schriftliche Prüfung</b>	526
<b>5.3</b>	<b>Das situationsbezogene Fachgespräch</b>	534
5.3.1	Themenvorschlag	534
5.3.2	Präsentationsvorschlag	535
	<b>Lösungen zu den Kontrollfragen</b>	541
	<b>Literaturhinweise</b>	569
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	573