



Personalfachkauffrau Personalfachkaufmann



Lehrbuch für die Weiterbildung

Dr. Jan Glockauer
Wolfram Küper
Ute Lampert
Dr. Elke-H. Schmidt-Wessel
Frank Schmidt
Karin Beck-Sprotte
Claudia Eichler

Personalfachkauffrau Personalfachkaufmann

Lehrbuch für die Weiterbildung
14. Auflage

■ FELDHAUS

eISBN 978-3-88264-698-6

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2021

FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG

Postfach 73 02 40

22122 Hamburg

Telefon +49 40 679430-0

Fax +49 40 67943030

post@feldhaus-verlag.de

www.feldhaus-verlag.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg Ausgewählte Grafiken:

Amaya Mendizàbal, Wolfram Küper Umschlaggestaltung: Reinhardt

Kommunikation, Hamburg

Druck und Verarbeitung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Das Personalwesen - auch als Personalwirtschaft, Personalmanagement oder Human Resource Management bezeichnet - nimmt in der Unternehmensorganisation eine Schlüsselstellung ein. Dem heutigen Verständnis entsprechend erfüllt es neben verwaltenden und planerischen Aufgaben die Funktion einer Personaldienstleistung und steht sowohl der Unternehmensführung als auch den Mitarbeitern und der Personalvertretung beratend, gestaltend und vermittelnd zur Seite.

Menschen, die im Personalwesen tätig sind, benötigen ein hohes Maß an betriebswirtschaftlichem, juristischem und personalwirtschaftlichem Wissen, aber auch Einfühlsamkeit, Verständnis und Verhandlungsgeschick - Kenntnisse und Fähigkeiten, die in der Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer nachzuweisen sind, um die Berufsbezeichnung »Geprüfter Personalfachkaufmann/Geprüfte Personalfachkauffrau« zu erwerben.

Das seit mehr als zwei Jahrzehnten bewährte und anerkannte Standardwerk »Personalfachkauffrau/Personalfachkaufmann« befasst sich ausführlich und umfassend mit allen Themen, die nach dem Rahmenplan des DIHK und der bundeseinheitlichen Prüfungsverordnung als Prüfungsstoff infrage kommen.

Begründet wurde das Werk von Helmut Stein und Horst Lase. Später hat ein Team anerkannter, engagierter und erfahrener Fachfrauen und Fachmänner die Aufgabe übernommen, die erfolgreiche und verdienstvolle Arbeit der Gründer fortzusetzen und weiterzuentwickeln.

Dr. Jan Glockauer, Wolfram Küper, Ute Lampert, Dr. Elke-H. Schmidt, Frank Schmidt, Karin Beck-Sprotte und Claudia Eichler haben, jeweils in ihrem Fachgebiet, den gesamten Inhalt sehr gründlich bearbeitet und auf den neuesten Stand gebracht. Die vorliegende 14. Auflage wurde erneut sorgfältig überarbeitet, verbessert, aktualisiert und erweitert.

Die bewährte Gliederung nach dem Rahmenplan und der Prüfungsverordnung wurde beibehalten. Durch deren handlungsorientierten Aufbau kommt es gelegentlich zu thematischen Überschneidungen. Die gesetzlichen Grundlagen der Sozialversicherung beispielsweise werden in Abschnitt 2 »Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen« beschrieben, während ihre praktische Anwendung bei der Entgeltabrechnung in [Abschnitt 2.7 »Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten«](#) dargestellt wird. In derartigen Fällen werden beide Teile durch Verweise (→) miteinander verknüpft.

Der Prüfungsteil umfasst neben einer ausführlichen Darstellung des Prüfungsablaufs mit nützlichen Tipps zur Vorbereitung und der erfolgreichen Teilnahme ein vollständiges, der Praxis entstammendes Beispiel für die Präsentation im Rahmen der mündlichen Prüfung sowie eine Liste der Prüfungsthemen aller schriftlichen Prüfungen der letzten Jahre.

Die Autoren haben sich von dem Ziel leiten lassen, nicht allein »nacktes« Prüfungswissen zu vermitteln, sondern auch zum Verständnis notwendige Hintergrundkenntnisse sowie Grundlagen und nützliche Erfahrungen für die praktische Tätigkeit im Unternehmen darzustellen.

Wir, die Autoren und der Verlag, freuen uns, wenn dieses Ziel auch in den Augen der Leserinnen und Leser erreicht worden ist; wir nehmen Hinweise und Anregungen gerne und dankbar entgegen.

Inhaltsverzeichnis

0 Lern- und Arbeitsmethodik

0.1 Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«

0.2 Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen

0.2.1 (Lern)-Motivation

0.2.2 Lerntypen, Lernstile und Lernrhythmus

0.2.3 Lernintensität und Lernrhythmus

0.2.4 Lernumgebung

0.3 Lerntechniken anwenden

0.3.1 Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel

0.3.2 Erfassen des Lernstoffs: Protokolltechnik

0.3.3 Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken

0.3.4 Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen

0.4 Zeit- und Themenplanung

0.4.1 Zeitmanagement

0.4.2 Themenplanung

0.5 Lernmethoden und Lernmedien

0.5.1 Lehr- und Lernmethoden

0.6 Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren

0.6.1 Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht

0.6.2 Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten

0.7 Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik

0.7.1 Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation

0.7.2 Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation

0.7.3 Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags

0.7.4 Diskussion und Moderation

1 Personalarbeit organisieren und durchführen

1.1 Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

1.1.1 Begriff und Wesen der Unternehmensorganisation

1.1.1.1 Die Elemente des Systems

»Unternehmensorganisation«

1.1.1.2 Die Beziehungen im System

»Unternehmensorganisation«

1.1.2 Aufbauorganisation

1.1.2.1 Gliederungsprinzipien

1.1.2.2 Organisationsformen

1.1.3 Ablauforganisation

1.1.3.1 Leitsätze der Ablauforganisation

1.1.3.2 Organisationsformen der Arbeitsabläufe

1.1.3.3 Arbeitsabläufe und ihre Darstellung

1.1.4 Entwicklung von der Tayloristischen Organisation zur Lean Organisation

1.1.5 Die Personalabteilung in der Gesamtorganisation des Unternehmens

1.1.5.1 Zentrale Organisation

1.1.5.2 Dezentrale Organisation

- 1.1.5.3 Integration in Geschäftsbereiche
- 1.1.5.4 Personalarbeit durch den direkten Vorgesetzten in der Fachabteilung
- 1.1.5.5 Outsourcing
- 1.1.6 Die Aufgaben und die Organisation der Personalabteilung

1.2 Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

- 1.2.1 Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung
 - 1.2.1.1 Funktion und Produkt im Mittelpunkt
 - 1.2.1.2 Kundenorientierung als Managementkonzept
 - 1.2.1.3 Kollegen als Kunden
- 1.2.2 Strategieentwicklung für Dienstleister
 - 1.2.2.1 Zielsetzungen für Dienstleistungen
 - 1.2.2.2 Strategie und Taktik im Dienstleistungsmanagement
- 1.2.3 Die Ist-Situation als Grundlage für personalwirtschaftliche Dienstleistungen
 - Benchmarking
 - 1.2.3.1 Das Informationsproblem
 - 1.2.3.2 Ist-Analyse: Kundenmeinung
 - 1.2.3.3 Strategische Kompetenzanalyse
 - 1.2.4 Prognose und Potenzialanalyse
 - 1.2.4.1 Prognoseverfahren
 - 1.2.4.2 Strategische Frühwarnung
 - 1.2.5 Innovationsmanagement in der Dienstleistung
 - 1.2.5.1 Notwendigkeit der Innovationsfähigkeit
 - 1.2.5.2 Vorgehensweise im Zuge der Innovation
- 1.2.6 Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess
 - 1.2.6.1 Bewertungskriterien
 - 1.2.6.2 Gewichtungsfaktoren
 - 1.2.6.3 Dienstleistungsspezifische Risiken
 - 1.2.6.4 Entscheidung
 - 1.2.6.5 Informationspolitik

1.2.6.6 Unternehmenskultur und Wertesystem als mögliches Umsetzungshindernis

1.3 Prozesse im Personalwesen gestalten

1.3.1 Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz

1.3.2 Grundlagen der Prozessgestaltung

1.3.2.1 Gestaltungsgrundsätze

1.3.2.2 Modelle der Prozessgestaltung

1.3.2.3 Transparenz in den Abläufen

1.3.2.4 Schnittstellenanalyse und -gestaltung

1.3.2.5 Potenzialanalyse

1.3.3 Systematische Prozessverbesserung und -veränderung

1.3.3.1 Management von Veränderungsprozessen

1.3.3.2 Aufbau integrierter Managementsysteme

1.3.3.3 Prozessaudits

1.3.3.4 Prozessmessung und -controlling

1.3.3.5 Prozessselbstbewertung (EFQM-Kriterien)

1.4 Projekte planen und durchführen

1.4.1 Begriffliche Grundlagen

1.4.1.1 Projekt

1.4.1.2 Projektmanagement

1.4.2 Projektorganisation

1.4.3 Projektleitung

1.4.4 Projektteam

1.4.5 Projektplanung

1.4.5.1 Projektaufgabe

1.4.5.2 Anordnungsbeziehungen

1.4.6 Projektinformationssysteme

1.4.7 Projektsteuerung

1.4.8 Projektkontrolle

1.4.9 Ressourcenmanagement

1.4.9.1 Menschliche Arbeit

1.4.9.2 Technische Mittel

1.4.9.3 Finanzmittel

1.5 Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

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

1.6 Beraten und Fachgespräche führen

- 1.6.1 Grundlagen der Beratungsmethodik
 - 1.6.1.1 Der Beratene als Kunde
 - 1.6.1.2 Systemtechnik
- 1.6.2 Konfliktmanagement
- 1.6.3 Gesprächsführungstechnik
 - 1.6.3.1 Phasen der Gesprächsführung
 - 1.6.3.2 Frageverhalten
 - 1.6.3.3 Aktives Zuhören
- 1.6.4 Regeln der Feedbacktechnik
- 1.6.5 Einsatz der Reflexionstechnik
 - 1.6.5.1 Reflexion durch Thematisierung der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft
 - 1.6.5.2 Reflexion mithilfe anderer Verfahren
 - 1.6.5.3 Veränderungen des Bezugsrahmens mithilfe von Metaphern

1.7 Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen

- 1.7.1 Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog
 - 1.7.1.1 Die (Denk-)Werkstatt
 - 1.7.1.2 Die Rolle des Moderators
 - 1.7.1.3 Die Rolle der Teammitglieder
 - 1.7.1.4 Vorgehensweise bei Problemlösungen
- 1.7.2 Gruppenarbeitstechniken
 - 1.7.2.1 Suchtechniken
 - 1.7.2.2 Aufbereitungstechniken
 - 1.7.2.3 Prognosetechniken
 - 1.7.2.4 Bewertungstechniken
- 1.7.3 Umgang mit Präsentationsmedien

1.8 Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

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

Kontrollfragen

2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen

Grundlagen des Arbeitsrechts

2.1 Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden

- 2.1.1 Die Anbahnung von Arbeitsverhältnissen
 - 2.1.1.1 Stellenausschreibungen
 - 2.1.1.2 Auswahlverfahren
 - 2.1.1.3 Beteiligungsrechte des Betriebsrats
 - 2.1.1.4 Vorvertragliches Vertragsverhältnis
- 2.1.2 Die Begründung des Arbeitsverhältnisses
 - 2.1.2.1 Abgrenzung zu anderen Verträgen
 - 2.1.2.2 Vertragsarten
 - 2.1.2.3 Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag
 - 2.1.2.4 Form und Inhalt von Arbeitsverträgen
 - 2.1.2.5 Rechtsmängel in Verträgen und ihre Folgen
- 2.1.3 Entgeltfortzahlung ohne Arbeitsleistung
- 2.1.4 Störungen im Arbeitsverhältnis
 - 2.1.4.1 Verletzung der Haupt- und Nebenpflichten
 - 2.1.4.2 Abmahnung
 - 2.1.4.3 Weitere arbeitsrechtliche Instrumente
 - 2.1.4.4 Beteiligung des Betriebsrats
- 2.1.5 Beendigung von Arbeitsverhältnissen
 - 2.1.5.1 Aufhebungsverträge
 - 2.1.5.2 Kündigung von Arbeitsverhältnissen
 - 2.1.5.3 Nachvertragliche Rechte und Pflichten
- 2.1.6 Die Personalaktenführung
- 2.1.7 Weitere für das Personalgeschäft wesentliche gesetzliche Grundlagen
 - 2.1.7.1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
 - 2.1.7.2 Arbeitsschutzgesetz
 - 2.1.7.3 Arbeitssicherheitsgesetz
 - 2.1.7.4 Arbeitsstättenverordnung
 - 2.1.7.5 Aufenthaltsgesetz

- 2.1.7.6 Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz
- 2.1.7.7 Jugendarbeitsschutzgesetz
- 2.1.7.8 Mindestlohngesetz
- 2.1.7.9 Mutterschutzgesetz
- 2.1.7.10 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
- 2.1.7.11 Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz
- 2.1.7.12 Schwerbehindertenschutz
- 2.1.7.13 Arbeitszeitgesetz
- 2.1.7.14 Bundesurlaubsgesetz
- 2.1.7.15 Berufsbildungsgesetz
- 2.1.7.16 Fachkräfteeinwanderungsgesetz
- 2.1.8 Unternehmensverfassung
- 2.1.9 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
 - 2.1.9.1 Die Allgemeinen Bestimmungen des BetrVG
 - 2.1.9.2 Der Betriebsrat im BetrVG
 - 2.1.9.3 Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)
 - 2.1.9.4 Allgemeine Regeln zur Mitwirkung/Mitbestimmung
 - 2.1.9.5 Arbeitnehmerrechte aus dem BetrVG
 - 2.1.9.6 Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten
 - 2.1.9.7 Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung
 - 2.1.9.8 Beteiligung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten
 - 2.1.9.9 Beteiligung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten
 - 2.1.9.10 Einigungsstelle
- 2.1.10 Tarifvertragsrecht
- 2.1.11 Arbeitskampfrecht
- 2.1.12 Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts
 - 2.1.12.1 Betriebliche Übung
 - 2.1.12.2 Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts
 - 2.1.12.3 Einwirkungen des EU-Rechts

2.2 Rechtswege kennen und das Prozessrisiko einschätzen

- 2.2.1 Arbeitsgerichtsbarkeit

- 2.2.1.1 Aufbau der Arbeitsgerichte
- 2.2.1.2 Zuständigkeit der Arbeitsgerichte
- 2.2.1.3 Besetzung der Arbeitsgerichte
- 2.2.1.4 Klageverfahren
- 2.2.1.5 Klagearten
- 2.2.1.6 Rechtsmittel
- 2.2.2 Sozialgerichtsbarkeit
 - 2.2.2.1 Aufbau der Sozialgerichte
 - 2.2.2.2 Zuständigkeit der Sozialgerichte
 - 2.2.2.3 Besetzung der Sozialgerichte
 - 2.2.2.4 Klagearten
 - 2.2.2.5 Rechtsmittel

2.3 Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen

- 2.3.1 Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme
- 2.3.2 Wertschöpfung im Unternehmen
- 2.3.3 Wertschöpfungsrechnung im Unternehmen
 - 2.3.3.1 Entstehungsrechnung
 - 2.3.3.2 Verteilungsrechnungen
- 2.3.4 Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme
- 2.3.5 Prinzipien der Entgeltfestsetzung
 - 2.3.5.1 Leistungsabhängige Entgeltfindung
 - 2.3.5.2 Soziale Entgeltfindung
 - 2.3.5.3 Erfolgsabhängige Entgeltfindung
- 2.3.6 Festlegung der Entgelthöhe
 - 2.3.6.1 Markteinflüsse
 - 2.3.6.2 Verhandlungsgeschick
- 2.3.7 Formen der Beteiligung am Unternehmenserfolg
 - 2.3.7.1 Leistungsbeteiligung
 - 2.3.7.2 Ertragsbeteiligung
- 2.3.8 Leistungsabhängige Entgeltformen
 - 2.3.8.1 Zeitentgelt
 - 2.3.8.2 Pensumentgelt

- 2.3.8.3 Akkordentgelt und Prämienentgelt
- 2.3.8.4 Anforderungsabhängige Entgeltformen
Arbeitszeitkonten und Arbeitszeitwertkonten
- 2.3.8.5 Sonstige Prämien
- 2.3.8.6 Formen des Gruppenentgelts
- 2.3.9 Kriterien für die Wahl der Entgeltform
- 2.3.10 Personalzusatzkosten

2.4 Sozialversicherungsrecht anwenden

- 2.4.1 Grundlagen der Sozialversicherung
 - 2.4.1.1 Versicherungszweige und -träger der gesetzlichen Sozialversicherung
 - 2.4.1.2 Aufgaben und Organe der Selbstverwaltung
 - 2.4.1.3 Aufsicht über die Versicherungsträger
- 2.4.2 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung
 - 2.4.2.1 Versicherter Personenkreis
 - 2.4.2.2 Finanzierung
 - 2.4.2.3 Leistungen
 - 2.4.2.4 Die Entgeltfortzahlung und ihre Bedeutung
 - 2.4.2.5 Die Bedeutung des Aufwendungsausgleichgesetzes
- 2.4.3 Ziele und Aufgaben der Pflegeversicherung
 - 2.4.3.1 Versicherter Personenkreis
 - 2.4.3.2 Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung
- 2.4.4 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung
 - 2.4.4.1 Versicherter Personenkreis
 - Freiwillige Versicherung
 - 2.4.4.2 Versicherungsträger der gesetzlichen Rentenversicherung
 - 2.4.4.3 Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung
 - 2.4.4.4 Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung
 - Zusätzliche private Altersvorsorge

- 2.4.5 Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung
 - 2.4.5.1 Versicherter Personenkreis
 - 2.4.5.2 Versicherungsträger
 - 2.4.5.3 Finanzierung
 - 2.4.5.4 Leistungen
- 2.4.6 Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung
 - 2.4.6.1 Versicherter Personenkreis
 - 2.4.6.2 Träger der gesetzlichen Unfallversicherung
 - 2.4.6.3 Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung
 - 2.4.6.4 Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung
- 2.4.7 Grundzüge der Sozialgerichtsbarkeit
Staatliche Sozialleistungen

2.5 Sozialeleistungen des Betriebs gestalten

- 2.5.1 Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik
 - 2.5.1.1 Interne Einflüsse
 - 2.5.1.2 Externe Einflüsse
- 2.5.2 Betriebliche Sozialleistungen
 - 2.5.2.1 Direkte Zuwendungen
 - 2.5.2.2 Betriebliche Sozialeinrichtungen
 - Arbeitszeitmodelle
 - Betriebliche Altersversorgung
 - Betriebsrentengesetz
 - Riester-Förderung der betrieblichen Altersvorsorge
 - Betriebsrentenstärkungsgesetz
- 2.5.3 Cafeteria-Angebote
Betriebliches Gesundheitsmanagement
- 2.5.4 Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen
 - 2.5.4.1 Interne Informationsmöglichkeiten
 - 2.5.4.2 Externe Informationsmöglichkeiten

2.6 Personalbeschaffung durchführen

- 2.6.1 Hilfsmittel der Personalbeschaffung
 - 2.6.1.1 Stellen-/Funktionsbeschreibung
 - 2.6.1.2 Stellenplan
 - 2.6.1.3 Anforderungsprofil
 - 2.6.1.4 Qualifikationsprofil
- 2.6.2 Interne Beschaffung
 - 2.6.2.1 Interne Stellenausschreibung
 - 2.6.2.2 Vorschlag von Vorgesetzten
 - 2.6.2.3 Intranet
 - 2.6.2.4 Nachfolgeplanung
 - 2.6.2.5 Laufbahnplanung
- 2.6.3 Externe Beschaffung
 - 2.6.3.1 Stellenanzeigen
 - 2.6.3.2 Personalmarketing
 - 2.6.3.3 Personalberater
 - 2.6.3.4 Private Arbeitsvermittler
 - 2.6.3.5 Arbeitsvermittlung mithilfe des Internets
- 2.6.4 Andere externe Möglichkeiten
 - 2.6.4.1 Dienstvertrag
 - 2.6.4.2 Werkvertrag
 - 2.6.4.3 Arbeitnehmerüberlassung
- Weitere Möglichkeiten der Personalbeschaffung

2.7 Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten

- 2.7.1 Aufgaben der Personalverwaltung
 - 2.7.1.1 Beschaffungsbezogene Aufgaben
 - 2.7.1.2 Einsatzbezogene Aufgaben
 - 2.7.1.3 Entlohnungsbezogene Aufgaben
 - 2.7.1.4 Freistellungsbezogene Aufgaben
- 2.7.2 Instrumente der Personalverwaltung
 - 2.7.2.1 Das Führen der Personalakte im Betrieb
 - 2.7.2.2 Personalhandbuch
 - Betriebsordnung
 - Führungsgrundsätze, Unternehmensleitlinien
 - 2.7.2.3 Personalrechnungswesen

- 2.7.2.4 Besondere Aufgaben des Personalrechnungswesens
Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung
(Sozialbilanz)
- 2.7.3 Datensicherheit und betrieblicher Datenschutz

Kontrollfragen

3 Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen

3.1 Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei Personalplanung und Personalmarketing berücksichtigen

- 3.1.1 Konjunktur und Beschäftigung
 - 3.1.1.1 Konjunkturphasen
 - 3.1.1.2 Bestimmungsfaktoren der Beschäftigung
 - 3.1.1.3 Beschäftigungspolitik
- 3.1.2 Einfluss auf Personalplanung und Personalmarketing
- 3.1.3 Personalplanung
 - 3.1.3.1 Ziele der Personalplanung
 - 3.1.3.2 Instrumente der Personalplanung
- 3.1.4 Personalmarketing
 - 3.1.4.1 Ziele des Personalmarketings
 - 3.1.4.2 Instrumente des Personalmarketings
 - 3.1.4.3 Internationale Aspekte des Personalmarketings

3.2 Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten

- 3.2.1 Strategische Unternehmensplanung
 - 3.2.1.1 Ziele
 - 3.2.1.2 Instrumente
- 3.2.2 Einfluss auf personalwirtschaftliche Ziele
- 3.2.3 Personalwirtschaftliche Ziele

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

- 3.3.1 Die Arbeitsleistung im Unternehmen
 - 3.3.1.1 Arten der Arbeit
 - 3.3.1.2 Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung
- 3.3.2 Instrumente der Personalbedarfsbestimmung
 - 3.3.2.1 Qualitativ
 - 3.3.2.2 Quantitativ
 - 3.3.2.3 Räumlich
 - 3.3.2.4 Temporär

3.4 Personalbedarfsplanung und Personalentwicklungsplanung durchführen

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

3.5 Personalcontrolling gestalten und umsetzen

- 3.5.1 Ziele des Personalcontrollings
 - 3.5.1.1 Grundlage für Entscheidungen

- 3.5.1.2 Chancen und Risiken
- 3.5.2 Aufgaben des Personalcontrollings
 - 3.5.2.1 Zielcontrolling
 - 3.5.2.2 Planungscontrolling
 - 3.5.2.3 Aktivitätscontrolling
 - 3.5.2.4 Erfolgscontrolling
- 3.5.3 Personalinformationssystem (PIS) als Hilfsmittel
- 3.5.4 Elemente des Personalcontrollings
 - 3.5.4.1 Zustandsanalysen
 - 3.5.4.2 Nutzenanalysen
 - 3.5.4.3 Vorgangsanalysen

Kontrollfragen

4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern

4.1 Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern

- 4.1.1 Mitarbeiterbeurteilung
 - 4.1.1.1 Personalgespräche
 - 4.1.1.2 Beurteilungssysteme
 - 4.1.1.3 Methoden der Leistungsmessung
- 4.1.2 Auswertung der Potenzialanalyse
 - 4.1.2.1 Qualifikationsstand
 - 4.1.2.2 Qualifizierungsgespräche
 - 4.1.2.3 Stärken/Schwächen
 - 4.1.2.4 Qualifizierungspläne

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

- 4.2.1 Stellenwert der Kompetenzentwicklung
 - 4.2.1.1 Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff

- 4.2.1.2 Schlüsselqualifikationen
- 4.2.1.3 Zusammenhang Kompetenz-, Qualifikations- und Unternehmensentwicklung
- 4.2.2 Lernen
 - 4.2.2.1 Lernfähigkeit und Lernbereitschaft
 - 4.2.2.2 Formales und informelles Lernen
 - 4.2.2.3 Learning on the job, near the job, off the job
 - 4.2.2.4 Möglichkeiten des E-Learning
 - 4.2.2.5 Qualifizierungsprogramme
- 4.2.3 Betriebliche Weiterbildung
 - 4.2.3.1 Fachlicher und persönlicher Weiterbildungsbedarf
 - 4.2.3.2 Qualifikationsanalysen
 - 4.2.3.3 Weiterbildungsmaßnahmen und Abschlüsse
 - 4.2.3.4 Externe Bildungsdienstleistungen
 - 4.2.3.5 Modelle lebenslangen Lernens

4.3 Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen

- 4.3.1 Zielgruppen für Förderprogramme
- 4.3.2 Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme
 - 4.3.2.1 Betriebliche Förderprogramme
 - 4.3.2.2 Staatliche Förderprogramme

4.4 Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen

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

4.5 Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten

- 4.5.1 Führungsmodelle
 - 4.5.1.1 Ziele und Aufgaben von Führungskräften

- 4.5.1.2 Führungsstile
- 4.5.1.3 Zusammenhang zwischen Führungsmodell und Organisationsentwicklung
- 4.5.2 Führungsinstrumente
 - 4.5.2.1 Zielvereinbarungsprozesse
 - 4.5.2.2 Informations- und Kommunikationsprozesse
 - 4.5.2.3 Motivation
 - 4.5.2.4 Teamprozesse
 - 4.5.2.5 Innovationsprozesse
- 4.5.3 Beraten der Führungskräfte
 - 4.5.3.1 Berater-/Coachrolle
 - 4.5.3.2 Beratungskonzepte und -prozesse

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

- 4.6.1 Moderne Arbeitsorganisation
 - 4.6.1.1 Gruppen-/Teamarbeit/Inselkonzepte
 - 4.6.1.2 Konzepte der Telearbeit
 - 4.6.1.3 Agile Arbeitsformen
- 4.6.2 Lernförderliche Arbeitsgestaltung
 - 4.6.2.1 Arbeits- und Lernbedürfnisse der Beschäftigten
 - 4.6.2.2 Lernchancen am Arbeitsplatz
- 4.6.3 Moderne Lernorganisation
 - 4.6.3.1 Lernprozesse
 - 4.6.3.2 Zentrales und dezentrales Lernen (örtlich)
 - 4.6.3.3 Überbetriebliches und betriebliches Lernen
 - 4.6.3.4 Möglichkeiten des Wissensmanagements
- Talentmanagement
 - 4.6.3.5 Möglichkeiten von Internet/Intranet

Kontrollfragen

Antworten zu den Kontrollfragen

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

Die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer

Prüfungsverordnung Personalfachkaufmann/Personalfachkauffrau

Ablauf der Prüfung

- Die schriftliche Prüfung
- Die mündliche Prüfung

Situationsbezogenes Fachgespräch und Präsentation

- Einreichung eines Themenvorschlags
- Ablauf der Präsentation
- Visualisierung der Präsentation
- Beispiel für ein gelungenes Präsentationskonzept
- Das Fachgespräch im Anschluss an die Präsentation
- Prüfungsfragen im Rahmen des Fachgespräches
- Tipps zur Prüfungssituation

Prüfungsthemen der schriftlichen Prüfung

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

Stichwortverzeichnis

Literaturverzeichnis

Über die Autoren

Der einführende Abschnitt »Lern- und Arbeitsmethodik« vermittelt praktische Hilfen für die Organisation und eine zielgerechte Planung des Lernens. Auf der Grundlage individueller Lernvoraussetzungen werden Strategien und Methoden vorgestellt, den Lernprozess zweckmäßig und erfolgreich zu gestalten.

Die »Lern- und Arbeitsmethodik«, wie hier beschrieben, ist nicht Gegenstand der Prüfung, allerdings überschneiden sich die Inhalte teilweise mit dem Prüfungsbereich [1.8 »Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden«](#).

0.1 Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«

0.2 Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen

- 0.2.1 (Lern)-Motivation
- 0.2.2 Lerntypen, Lernstile und Lernrhythmus
- 0.2.3 Lernintensität und Lernrhythmus
- 0.2.4 Lernumgebung

0.3 Lerntechniken anwenden

- 0.3.1 Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel
- 0.3.2 Erfassen des Lernstoffs: Protokolltechnik

0.3.3 Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken

0.3.4 Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen

0.4 Zeit- und Themenplanung

0.4.1 Zeitmanagement

0.4.2 Themenplanung

0.5 Lernmethoden und Lernmedien

0.5.1 Lehr- und Lernmethoden

0.6 Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren

0.6.1 Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht

0.6.2 Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten

0.7 Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik

0.7.1 Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation

0.7.2 Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation

0.7.3 Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags

0.7.4 Diskussion und Moderation

0.1 Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«

Was ist Lernen - und wie kann Lernen gelingen?

Die Lernpsychologie, die »Lehre vom Lernen«, definierte das Lernen lange Zeit als »Aneignung von Kenntnissen« und damit als reine Kopfarbeit. Lernen galt als Gedächtnisleistung, und der Lernprozess bestand in der bloßen Übernahme verbal dargebotener Informationen. Aus dieser Anschauung erklärt sich die traditionelle Form des Unterrichts als Vortragsveranstaltung, in der ein »Wissender« den (noch) Unwissenden, die sich bewusst und gezielt (wenn auch nicht unbedingt freiwillig) zum Zwecke des Lernens eingefunden haben, sein Wissen darbietet, auf dass es sich in den Köpfen seines Auditoriums dauerhaft festsetzen möge. Wir wissen aber, dass dies leider nicht funktioniert: Anderenfalls wäre der »Nürnberger Trichter« nicht weit. Dieses Gerät steht seit dem 17. Jahrhundert scherzhaft für die Idee, dem Schüler einen Trichter aufzusetzen und sein Hirn mit Wissen zu befüllen – das Wort »eintrichtern« hat hier vermutlich seinen Ursprung.



Lernen kann man nicht erzeugen - oder doch? Das berühmte Experiment des russischen Physiologen PAWLOW, in dem ein Hund so lange sein Futter unter gleichzeitigem Läuten einer Glocke dargeboten bekommt, bis er auf das alleinige Anschlagen der Glocke mit Speichelfluss reagiert, scheint das Gegenteil zu belegen. Ein gewichtiger Unterschied zur Vorlesung oder zum »Trichter« besteht hier allerdings darin, dass der Hund keine Ahnung hat, dass er