

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>I. BESONDERHEITEN IN DER PRÜFUNG</b>	<b>1</b>
<b>II. SITUATIONSGERECHTES KOMMUNIZIEREN</b>	<b>3</b>
1. Kommunikation	3
1.1 Im Team und zwischen Abteilungen	4
1.1.1 Organisation im Unternehmen	4
1.1.2 Motivation der Mitarbeiter	4
1.1.3 Feedbackkultur	5
1.1.4 Kommunikationsverhalten	5
1.1.5 Moderation	6
1.2 Mit externen Partnern	6
1.2.1 Organisation im Unternehmen	6
1.2.2 Mitarbeitermotivation über Handlungsspielräume	7
1.3 Interkulturelle Anforderungen	8
1.3.1 Umgang mit Zeit	8
1.3.2 Verbale und nonverbale Sprachbarrieren	9
1.3.3 Sitten und Gebräuche unterschiedlicher Kulturen	10
1.3.4 Umgang mit unterschiedlichen Kulturstandards im Geschäftsleben	10
1.4 Konfliktsituationen	11
1.4.1 Konfliktarten	12
1.4.2 Konfliktursachen	12
1.4.3 Vermeidung von Konflikten	14
1.4.4 Umgang mit Konflikten	14
1.4.5 Mediation	16
1.5 Stresssituationen	17
1.5.1 Stressursachen	17
1.5.2 Stressvermeidung	18
2. Präsentation	18
2.1 Zielgruppe	18
2.2 Vorbereitung	18
2.2.1 Organisatorische Vorbereitung	19
2.2.2 Inhaltliche Vorbereitung	19
2.2.3 Methodische Vorbereitung	19
2.2.4 Persönliche Vorbereitung	19
2.3 Auftreten	20
2.4 Medien	20
2.4.1 Flipchart	20
2.4.2 Tageslichtprojektor	20
2.4.3 Beamer	21
2.4.4 Dokumentenkamera	21
2.4.5 Pinnwand	21
2.4.6 Weitere Hilfsmittel	21
2.5 Visualisierung	22

<b>III. PERSONALAUSWAHL</b>	<b>25</b>
1. Aus Unternehmenszielen ableiten	25
1.1 Personalmarketing	26
1.2 Personalführung	26
1.3 Personalbindung	26
1.4 Fachkräftesicherung	27
2. Personalbedarf im eigenen Aufgabenbereich	27
2.1 Personalbestandsanalyse	27
2.2 Personalbedarfsanalyse	27
2.3 Kennzahlen	29
3. Instrumente der Personalplanung	29
3.1 Stellenbeschreibung	30
3.2 Stellenplan	30
3.3 Stellenbesetzungsplan	30
3.4 Qualifikationsprofil	31
3.5 Laufbahnplanung	31
3.6 Nachfolgeplanung	32
4. Personalbeschaffung	32
4.1 Interne Personalbeschaffung	33
4.2 Externe Personalbeschaffung	33
5. Personalauswahl	34
5.1 Bewerberanalyse	34
5.1.1 Bewerbungsunterlagen	34
5.1.2 Bewerbergespräch	35
5.2 Instrumente der Personalauswahl	36
5.2.1 Einstellungstest	37
5.2.2 Fragebogen	37
5.2.3 Assessment-Center	37
5.3 Auswahlentscheidung	38
5.4 Arbeitsvertrag	38
5.5 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	38
5.5.1 Befristung	39
5.5.2 Aufhebungsvertrag	39
5.5.3 Kündigung	39
5.5.3.1 Ordentliche Kündigung	40
5.5.3.2 Verhaltensbedingte Kündigung	40
5.5.3.3 Personenbedingte Kündigung	41
5.5.3.4 Betriebsbedingte Kündigung	41
5.5.3.5 Außerordentliche Kündigung	41
5.5.3.6 Änderungskündigung	42
<b>IV. PLANEN UND STEuern DES PERSONALEINSATZES</b>	<b>45</b>
1. Operative Personaleinsatzplanung	45
1.1 Schichtpläne	45
1.2 Vertretungspläne	46

	Seite
1.3 Schutzgesetze	46
1.3.1 Arbeitsschutzgesetz	46
1.3.2 Jugendarbeitsschutzgesetz	46
1.3.3 Mutterschutzgesetz	47
1.3.4 Schwerbehindertengesetz	47
1.3.5 Arbeitszeitgesetz	47
1.3.6 Bundesurlaubsgesetz	47
1.4 Tarifrrechtliche Vorschriften	47
2. Personalbetreuung und -verwaltung	48
2.1 Personalinformationssysteme	48
2.2 Berichtssysteme	48
2.3 Datenschutz	49
2.3.1 Datenschutz-Grundverordnung	49
2.3.2 Bundesdatenschutzgesetz	50
2.4 Mitbestimmungsrechte	51
<b>V. SITUATIONSGERECHTE FÜHRUNGSMETHODEN</b>	<b>53</b>
1. Führungsstile	54
1.1 Eindimensionale Führungsstile	55
1.1.1 Entscheidungsspielräume	55
1.1.2 Unterschiedliche Menschenbilder	55
1.2 Mehrdimensionale Führungsstile	56
1.2.1 Managerial Grid	56
1.2.2 Reifegradmodell	56
2. Führungsverhalten analysieren	57
2.1 Führungssituation	57
2.1.1 Gefährdungssituationen	57
2.1.2 Förderbedarf	58
2.2 Führen von Gruppen	58
2.2.1 Gruppenbildung	59
2.2.2 Gruppenverhalten	60
2.2.3 Gruppenstruktur	61
3. Führungsaufgaben, -techniken und -instrumente	61
3.1 Führungsaufgaben	61
3.2 Führungstechniken	62
3.2.1 Management by Objectives	62
3.2.2 Management by Exception	63
3.2.3 Management by Delegation	63
3.2.4 Management by Systems	63
3.3 Führungsinstrumente	64
3.3.1 Mitarbeitergespräch	64
3.3.1.1 Vorbereitung	64
3.3.1.2 Durchführung	65
3.3.1.3 Anlässe	65
3.3.2 Formen des Mitarbeitergesprächs	65
3.3.3 Motivationsförderung	67
3.3.3.1 Bedürfnistheorien	67
3.3.3.2 Erwartungstheorie	68
3.3.3.3 Zielsetzungstheorie	68

3.3.3.4	Reaktionstheorie	69
3.3.3.5	Gleichheitstheorie	69
3.3.4	Mitarbeiterumfrage	69
3.3.4.1	Interview	70
3.3.4.2	Fragebogen	70
3.3.5	Coaching	71
3.3.6	Weiterbildung	71

## **VI. PLANEN UND DURCHFÜHREN DER BERUFSAUSBILDUNG** **73**

---

1.	Gesetzliche Vorschriften	73
1.1	Berufsbildungsgesetz	73
1.2	Ausbildungsordnungen	73
1.3	Ausbildereignungsverordnung	73
1.4	Schutzgesetze	74
2.	Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung	74
2.1	Ausbildender	75
2.2	Ausbilder	75
2.3	Ausbildungsbeauftragter	75
2.4	Ausbildungsbetrieb	75
2.5	Kooperationen	76
3.	Betriebliche Ausbildungsabläufe	76
3.1	Zeitliche Gliederung	76
3.2	Sachliche Gliederung	77
4.	Ausbildung	77
4.1	Ausbildungsmethoden	77
4.2	Berichtsheft	79
4.3	Prüfungsvorbereitung und -teilnahme	79
4.3.1	Anmeldung	79
4.3.2	Freistellung	79
4.4	Abschluss oder Verlängerung der Ausbildung	80

## **VII. FORT- UND WEITERBILDUNG** **83**

---

1.	Personalentwicklungsplanung	83
1.1	Beurteilung	84
1.2	Anforderungsprofil	85
1.3	Potenzialanalysen	85
1.4	Kompetenzportfolio	88
2.	Personelle und betriebliche Maßnahmen	88
2.1	Arbeitsplatzbegleitende Maßnahmen	88
2.2	Interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen	89
2.3	Förderprogramme	90
2.3.1	Einzelmaßnahmen	90
2.3.2	Umschulung	91
2.3.3	Multiple Führung	91

	Seite
3. Erfolgskontrolle und Anpassung	91
3.1 Qualität von Bildungsmaßnahmen	92
3.2 Bewertung durch Teilnehmer	92
3.3 Benchmarking	93
3.4 Kontrollgruppen	94
3.5 Hospitation	94
3.6 Kennzahlen	95
<b>VIII. GESTALTEN DES ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZES</b>	<b>97</b>
<hr/>	
1. Arbeitsschutz im Betrieb	97
1.1 Gefährdungsanalyse	97
1.2 Zuständigkeiten	98
1.2.1 Betriebsärzte	98
1.2.2 Fachkraft für Arbeitssicherheit	98
1.2.3 Sicherheitsbeauftragte	98
1.2.4 Arbeitsschutzausschuss	98
1.3 Arbeitszeitregelungen	99
2. Gesundheitsschutz im Betrieb	100
2.1 Verhältnis- und Verhaltensprävention	100
2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement	100
2.3 Zusammenarbeit mit Krankenkassen und Berufsgenossenschaften	101
2.3.1 Krankenkassen	101
2.3.2 Berufsgenossenschaften	101
3. Unterweisungen und Dokumentation	102
<b>IX. ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>105</b>
<hr/>	
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>113</b>