



Handlungsfeld 1

Personalarbeit organisieren und durchführen



Welche Themen kommen in der schriftlichen Prüfung ran?

Wir haben 60 Prüfungssätze aus allen 4 Handlungsfeldern von 2013 bis 2023 ermittelt.

Aus diesen 60 Prüfungssätzen haben wir 450 Prüfungsaufgaben genauer begutachtet.

Im Handlungsfeld 1 sind es 21 Themen, die immer wieder Prüfungsthema sind.



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden
Dezentrale und zentrale Personalabteilung
Personalreferentensystem
Shared-Service-Center & Outsourcing
2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten
Management Regelkreis
Wirtschaftliche und soziale Ziele
3. Prozesse im Personalwesen gestalten
Phasenkonzept für Personalentwicklung
Kennzahlenberechnung



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

4. Projekte planen und durchführen
 - Kick-off-Meeting (Agenda & Themen)
 - Projektmanagementprozess
 - Chancen und Risiken im Projektmanagement
5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen
 - IT-Personalinformationssystem
 - Investition in IT-System
 - E-Learning (Vor- und Nachteile)
 - Datenschutzbeauftragter
6. Beraten und Fachgespräche führen
 - Widerstände der Mitarbeiter bei Veränderungen



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

7. Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen
Gruppenarbeitstechniken (Vorgehensweise)
Kreativitätstechniken
8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden
Rollen von Teammitgliedern
Zeitmanagement-Techniken



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

- Dezentrale und zentrale Personalabteilung
- Personalreferentensystem
- Shared-Service-Center & Outsourcing

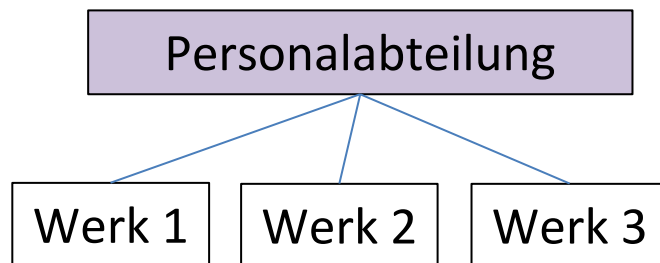


1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

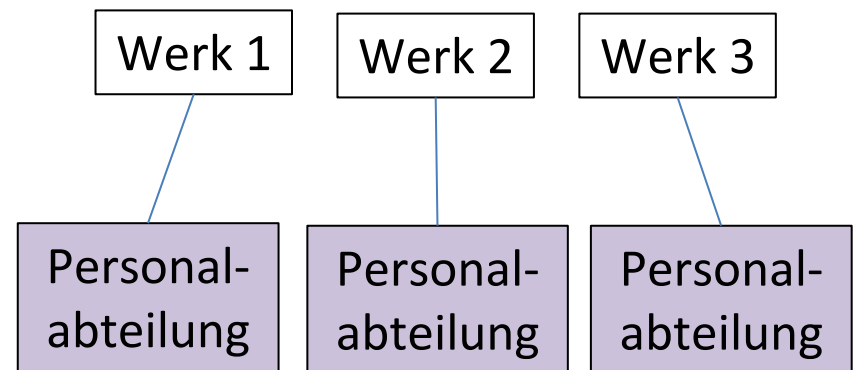
Dezentrale und zentrale Personalabteilung

Großunternehmen

Zentralisierung



Dezentralisierung



1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Dezentrale und zentrale Personalabteilung

Welche Vor- und Nachteile bietet eine zentrale Organisation?

Vorteile	Nachteile
▪ einheitliche Regelung ▪ einheitliche Entscheidung ▪ gebündeltes Fachwissen an einem Ort ▪ gebündelte Sachmittel an einem Ort ▪ bessere Nutzung der Ressourcen ▪ klare Zuständigkeiten ▪ Kosteneinsparungen ▪ Spezialisierung	▪ langsame Entscheidungen ▪ ggf. Überlastung der Zentrale ▪ ggf. Überorganisation ▪ zentrale Lösungen = nicht gut vor Ort ▪ mangelnde operative Flexibilität ▪ zu viele Ansprechpartner ▪ keine Berücksichtigung regionaler Ziele ▪ eintönige Aufgaben in Personalabteilung

1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Dezentrale und zentrale Personalabteilung

Welche Vor- und Nachteile bietet eine dezentrale Organisation?

Vorteile	Nachteile
▪ Ansprechpartner sofort zur Verfügung ▪ Schnelle u. effiziente Entscheidung ▪ Problem wird vor Ort gelöst ▪ ganzh. Problemlösung und P-Arbeit ▪ Kunden- und Mitarbeiternähe ▪ Flexibilität bei Kunden- und Marktanforderungen ▪ Weniger Schnittstellen ▪ Abwechslungsreich	▪ Keine einheitlichen Regelungen ▪ Breites Aufgabenspektrum = Allrounder ▪ ggf. Überforderung der Referenten ▪ Hoher Koordinationsaufwand für einheitliche Personalarbeit ▪ Fehlende Rationalität und Objektivität ▪ Effizienzverlust durch Doppelaktivitäten



1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Dezentrale und zentrale Personalabteilung

Welche Personalaufgaben sollten zentral/dezentral erbracht werden?

Planung des Personal-
einsatzes am Standort

Einarbeitung neuer
Mitarbeiter in der Filiale

Bewerbungsgespräche
in der Filiale

Mitarbeiter-
gespräche
am Standort

- Personalpolitik und -strategie
- Beurteilungssysteme und Vergütungsregeln
- Grundsätze der Personalentwicklung
- Grundsätze des betriebl. Gesundheitsmanagements
- Grundsätze der Personalbeschaffung
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Leistungsbezogenes
Vergütungssystem vor Ort

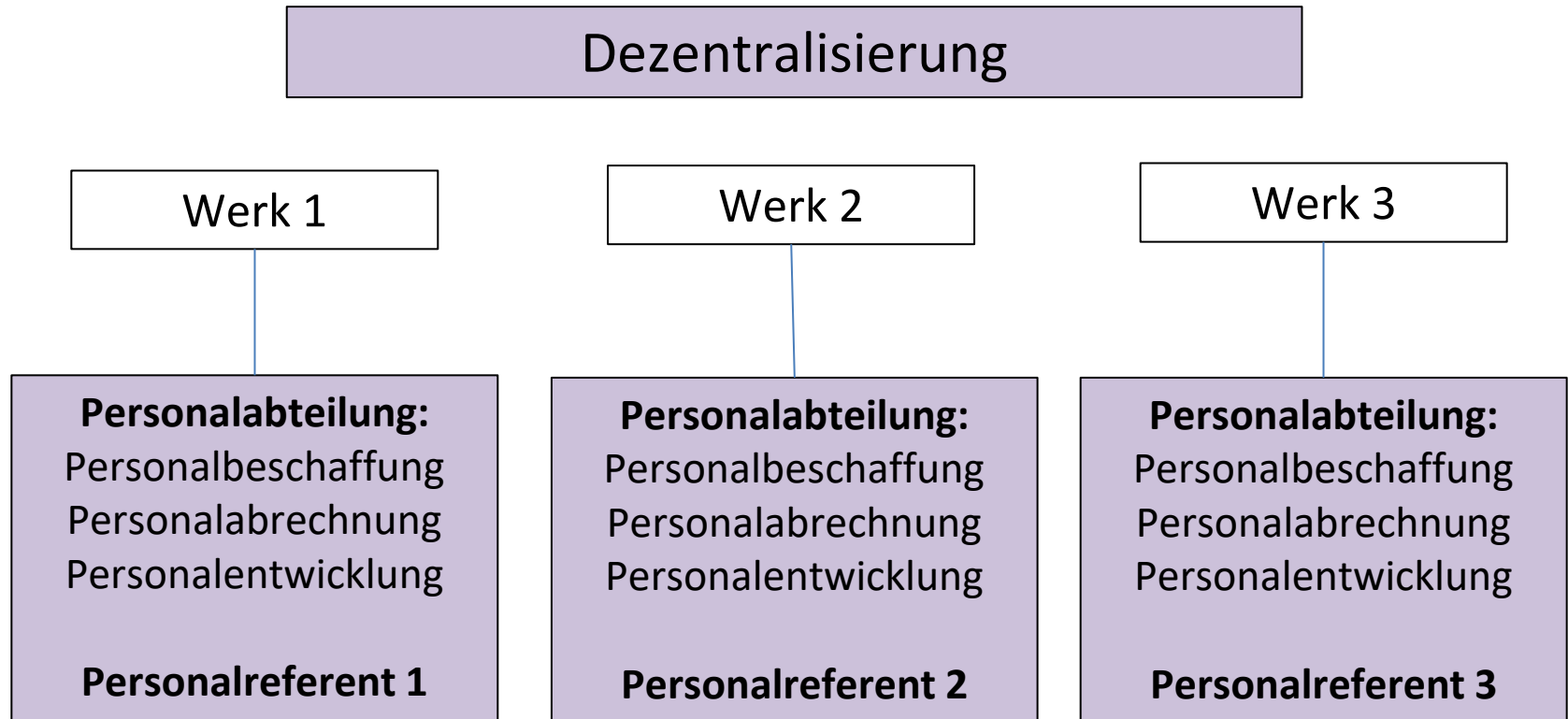
Umsetzung der Maßnahmen des
betrieblichen Gesundheitsmanagements



1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Personalreferentensystem

Was versteht man unter einem Personalreferentensystem?





1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Personalreferentensystem

Was kennzeichnet ein Personalreferentensystem?

- Divisions-Organisation; die Ebene unter der Personalleitung ist nur mit Personalreferenten besetzt
- Führt zu Generalisierung und Dezentralisierung
- Zentrale Personalabteilung übernimmt übergeordnete strategische Aufgaben wahr = einheitliche Personalarbeit und strategische Koordination der dezentralen Personalarbeit
- Fachliche und disziplinarische Unterstellung der zentralen Personalabteilung.
- Funktionsübergreifende Betreuung des Unternehmensbereiches in strategischen und operativen Fragen



1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

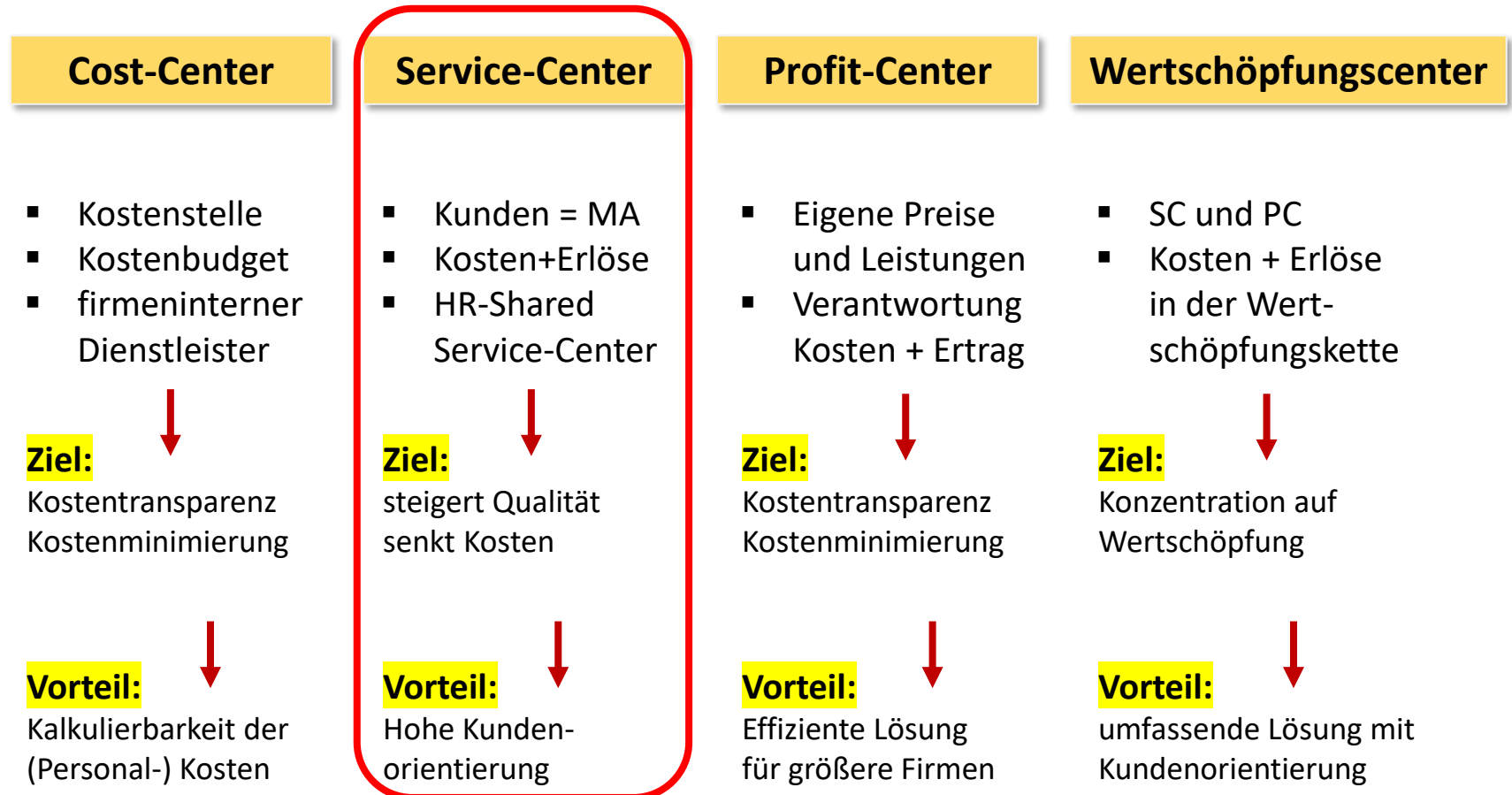
Personalreferentensystem

Wie unterscheiden sich Personalreferentensystem und Funktionalorganisation

Personalreferentensystem	Funktionalorganisation
Generalisierung und Dezentralisierung ➤ Nur Personalreferenten auf der Ebene unterhalb des Personalleiters	Spezialisierung und Zentralisierung ➤ Breites Ebene unterhalb des Personalleiters nur nach Funktionen, z.B. Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatz, Personalverwaltung etc.

1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Shared-Service-Center - Outsourcing





1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Shared-Service-Center - Outsourcing

Was ist ein Shared-Service-Center?

Dienstleistungen (**Services**) werden für ein oder mehrere Unternehmen in einer zentralen Einheit (**Center**) zur Verfügung gestellt und können von allen (**Shared**) genutzt werden.

Sollen, wie Profitcenter, **wie eigene Unternehmen** denken und agieren, sowie **marktwirtschaftlich arbeiten**.

1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Shared-Service-Center - Outsourcing

Welche Vorteile bringt ein Shared-Service-Center?

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| ✓ Ergebnisverantwortung | ✓ Prüfung der Rentabilität |
| ✓ Kostenbewusstsein | ✓ größere Transparenz |
| ✓ Prinzip der Kostendeckung | ✓ Motivation und Anreiz |
| ✓ Steuerung der Abteilungen | ✓ Vergleich zwischen Profitcentern |
| ✓ leistungsorientierte Beurteilung | ✓ laufende Erfolgskontrolle |



1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Shared-Service-Center & Outsourcing

Outsourcing bedeutet die Auslagerung einzelner Aufgaben eines Unternehmens. Dabei werden externe Mitarbeiter oder Unternehmen beauftragt, Arbeiten durchzuführen, die nicht mit den Kernkompetenzen des Auftraggebers einhergehen.

Ein Vorteil beim Outsourcing ist die Möglichkeit Kosten zu senken, indem externe Dienstleister mit bestimmten Aufgaben betraut werden. Denn ab diesem Zeitpunkt fallen Kosten nur noch an, wenn die Leistung in Anspruch genommen wird.

Nachteil beim Outsourcing ist eine fehlende Flexibilität, die entsteht, wenn sich das Unternehmen von einem Dienstleister trennen will. Wurden langfristige Verträge abgeschlossen, drohen Vertragsstrafen. Ebenfalls fürchten die Unternehmen, wichtiges Know-how aus der Hand zu geben, wenn sie sich für das Outsourcing entscheiden.

1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Shared-Service-Center & Outsourcing



1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Shared-Service-Center & Outsourcing

Welche Bereiche in der Personalarbeit eignen sich zum Outsourcing?

- ✓ Entgeltabrechnung
- ✓ Reisekostenabrechnung
- ✓ Personalbeschaffung
- ✓ Qualifizierungsmaßnahmen
- ✓ Rechtliche Betreuung
- ✓ Kantine & Verpflegung



- Personalpolitik
- Personalstrategie
- Personalplanung
- Personalcontrolling
- Sozialpolitik / Betriebsrat
- Ausbildung

1. Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden

Shared-Service-Center & Outsourcing

Welche Hauptziele verfolgt das Outsourcing im Personalbereich?

- **Kostensparnis**
- **Konzentration auf Kernfunktionen**
- **Verschlinkung der Organisation**
- **Nutzung externer Kompetenzen**



Ziel des Outsourcings ist es, immer eine Kostensparnis zugunsten einer Konzentration auf das Wesentliche des Unternehmens und demzufolge durch die Verlagerung bisher selbst erstellter betrieblicher Leistungen auf spezialisierte und kostengünstigere Fremdfirmen eine strategische Erfolgsposition aufzubauen.



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

- Management Regelkreis
- Wirtschaftliche und soziale Ziele

2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Management-Regelkreislauf



2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Management-Regelkreislauf

1. Analyse

- Wie sind die Ausgangsbedingungen?
- Wo steht das Unternehmen?
- Wie viel Personal ist vorhanden?
- Wie werden sich Produkte entwickeln?
- Wie entwickeln sich die Marktverhältnisse?
- Welcher Personalbedarf lässt sich ableiten?
- Welche Vorgaben sind zu beachten?
- Wer ist zu beteiligen?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?



2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Management-Regelkreislauf

2. Zielformulierung

- Was soll erreicht werden?
- Zu welchem Zeitpunkt?
- Woran wird die Zielerreichung gemessen?
- Ist die Zielformulierung realistisch?
- Wird das Ziel von Beteiligten akzeptiert?
- Welche Maßnahmen sind zu ergreifen?



2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Management-Regelkreislauf

3. Planung

- Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?
- Wie viel Zeit wird benötigt?
- Wer nimmt welche Aufgaben wahr?
- Welche Ressourcen werden wann benötigt?
- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich?



2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Management-Regelkreislauf

4. Entscheidung

- Nach welcher Priorität wird vorgegangen?
- Wer übernimmt welche Verantwortung?
- Wer ist für was zuständig?
- Wie werden Abläufe organisiert?
- Wohin werden Fehlentwicklungen gemeldet?



2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Management-Regelkreislauf

5. Durchführung

- Konkrete Umsetzung der Planungsschritte.
- Schritte auf ihre Umsetzbarkeit prüfen.
- Zielabweichungen korrigieren.
- Lernen aus Fehlentwicklungen.



2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Management-Regelkreislauf

6. Kontrolle

- In welchem Umfang wurden die Ziele erreicht?
- Wurden die Zielkriterien durchweg angewendet?
- Welche Außenwirkung hat die Zielumsetzung?
- Welche Ergebnisse können verbessert werden?



2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Management-Regelkreislauf

6. Kontrolle

- In welchem Umfang wurden die Ziele erreicht?
- Wurden die Zielkriterien durchweg angewendet?
- Welche Außenwirkung hat die Zielumsetzung?
- Welche Ergebnisse können verbessert werden?



2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Wirtschaftliche und soziale Ziele

Welche Zielsetzungen haben personalwirtschaftliche Dienstleistungen?

... Mitarbeiter in der notwendigen Anzahl

(quantitative Personalplanung: Wie viele Mitarbeiter müssen zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum zur Verfügung stehen?)

mit der entsprechenden Qualifikation

(qualitative Personalplanung: Anforderungsprofil, Einarbeitung, Vermeidung von Fehlbesetzung)

zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.

Was soll erreicht werden?
(Sachziele)



2. Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

Wirtschaftliche und soziale Ziele

Welche Zielsetzungen haben personalwirtschaftliche Dienstleistungen?

PERSONALMANAGEMENT

Wirtschaftliche Ziele

- Erhöhung Arbeitsleistung
- Senkung Personalkosten
- Freisetzung von Personal
- Fluktuation verringern
- Arbeitsergebnisse verbessern

Soziale Ziele

- Mehr Arbeitszufriedenheit
- Erhöhung der Gehälter
- Sichere Arbeitsplätze
- Gutes Betriebsklima
- Entscheidungsspielraum

Wie soll
das Sachziel
erreicht
werden?
(Formalziele)



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

3. Prozesse im Personalwesen gestalten

- Phasenkonzept für Personalentwicklung
- Kennzahlenberechnung

3. Prozesse im Personalwesen gestalten

Phasenkonzept für Personalentwicklung

Ein z.B. 6-Stufen-Modell der Prozessgestaltung

1. **Ausgangssituation analysieren:** Analyseschwerpunkte festlegen, Analyse durchführen, Ergebnisse darstellen
2. **Ziele festlegen, Aufgaben abgrenzen:** Ziele konkretisieren (z.B. Kostensenkung) und gewichten, Planungsaufgaben abgrenzen
3. **Prozesse konzipieren:** Arbeitsabläufe erarbeiten, Arbeitssystem entwickeln, Qualifikationsanforderungen abschätzen und Personalbedarf planen
4. **Prozesse detaillieren:** Gestaltungsregeln umsetzen, Betriebsmittel und Personal planen und Realisierungsplan erstellen
5. **Prozesse einführen:** Beschaffung von Betriebsmitteln, Arbeitssystem installieren, Personelle Maßnahmen durchführen, Probetrieb durchführen
6. **Prozessreview:** Erfolgskontrolle durchführen Routine entwickeln, eventuell weitere Prozessoptimierung

3. Prozesse im Personalwesen gestalten

Kennzahlenberechnung

Erläutern Sie
qualitative/quantitative
Prognosetechniken.

qualitative (intuitive) Verfahren

subjektive Einschätzung



- Meinungsbefragung
- Kundenbefragung
- Expertenbefragung
- Szenariotechnik

quantitative (systematische) Verfahren

Aufarbeitung von Datenmaterial



- Extrapolation
- Trendprognose
- Personalstatistik
- Exponentielle Glättung

3. Prozesse im Personalwesen gestalten

Kennzahlenberechnung

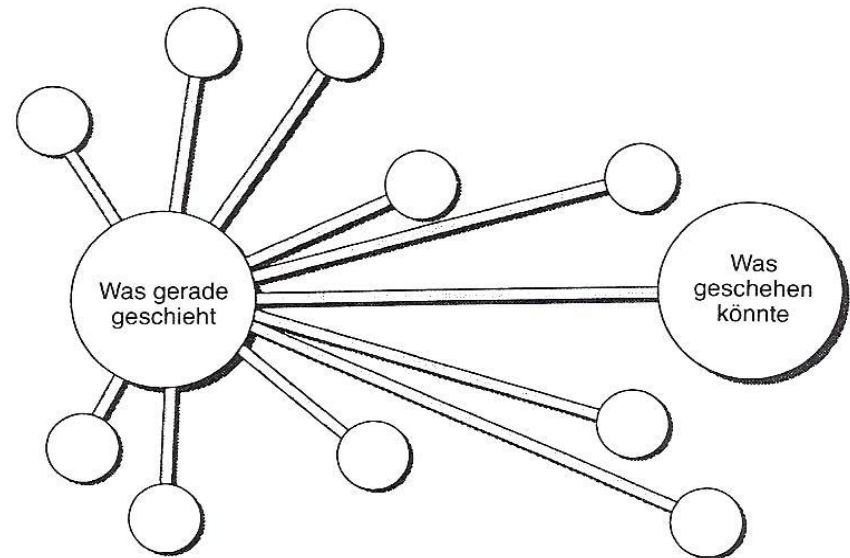
Erläutern Sie
qualitative/quantitative
Prognosetechniken.

Beispiel

Szenarioanalyse

Ein Szenario beschreibt die mögliche Entwicklung bis hin zu einem prognostizierten Zustand. Ziel ist das frühzeitige Erkennen von Gefahren und möglichen Chancen.

- z.B. Sozialplan bei Personalabbau
- z.B. eine neue Unternehmenskultur
- z.B. Umstellung auf Automatisierung
- z.B. Markterweiterung im Ausland



3. Prozesse im Personalwesen gestalten

Kennzahlenberechnung

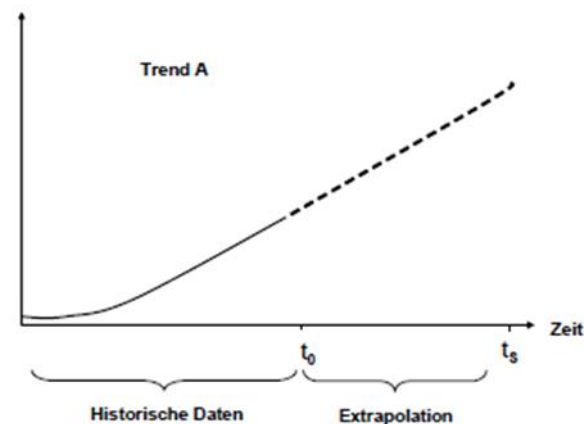
Erläutern Sie
qualitative/quantitative
Prognosetechniken.

Beispiel

Trendextrapolation

Diese Methode der Personalbedarfsermittlung ist vergangenheitsorientiert. Die Trendextrapolation wird angewendet, wenn davon auszugehen ist, dass sich eine Zeitreihe zukünftig fortsetzen wird (Fluktuations- oder Fehlzeitenquote).

Beispiel: Wenn davon auszugehen ist, dass im Bereich Vertrieb eine Fluktuationsquote von 10% herrscht, dann können gezielte Maßnahmen getroffen werden wie z.B. Rekrutierung neuer Mitarbeiter, interne Weiterbildung, Versetzung, Ausbildung von Nachwuchs.



3. Prozesse im Personalwesen gestalten

Kennzahlenberechnung

Beispiele

Fluktuationsquote: Die Fluktuationsquote setzt sich aus der Anzahl der Kündigungen und der durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl zusammen. Sie berechnet sich als Verhältniszahl. Sie kann als Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit dienen. Die Fluktuationsquote kann in anderen Versionen auftreten, wie zum Beispiel die Anzahl der Kündigungen durch den Mitarbeiter/Gesamtanzahl Mitarbeiter, Kündigungen ab einem bestimmten Alter/Anzahl MA, Kündigungen in bestimmten Abteilungen/Anzahl MA der Abteilung oder Kündigungen nach Geschlecht/Anzahl MA.

Umsatz je Mitarbeiter: Hierbei handelt sich ebenfalls um eine Verhältniszahl, welche die betriebliche Leistung je Mitarbeiter darstellt und somit als Indikator für die Mitarbeiterproduktivität verwendet werden kann. Zudem gibt es verschiedene Varianten dieser Kennzahl. Hierzu gehören unter anderen Personalaufwand je Mitarbeiter oder Gewinn je Mitarbeiter.

3. Prozesse im Personalwesen gestalten

Kennzahlenberechnung

Beispiele

Krankenquote: Diese Kennzahl zeigt den Anteil krankheitsbedingter Ausfälle an der Gesamtmitarbeiterzahl des Unternehmens an. Diese Kennzahl kann je nach Branche stark unterschiedlich sein. Eine wesentliche Ursache dafür sind Risiken am Arbeitsplatz, wobei ein Bauunternehmen eine höhere Krankenquote haben kann, als eine Beratungsgesellschaft. Zudem kann Sie indirekt als Zufriedenheitsindikator genutzt werden, da zufriedene Mitarbeiter seltener krank sind bzw. sich seltener krank melden.

Fehlzeitenquote: Hierbei handelt es sich um eine ähnliche Kennzahl, wie die Krankenquote, wobei bei der Fehlzeitenquote die Arbeitszeit als Grundlage genommen wird. Dabei werden Fehlstunden ins Verhältnis zur Sollarbeitszeit gestellt werden.



3. Prozesse im Personalwesen gestalten

Kennzahlenberechnung

z.B.: Fluktuationsquote

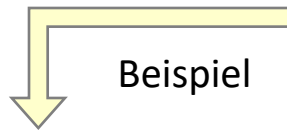
Personalbewegungen

Fluktuationsquote (Arbeitnehmerseitige Kündigung)



Personalabgänge x 100

Personalbestand zu Beginn + Neueinstellungen



Beispiel

15 Mitarbeiterkündigungen x 100
35 Mitarbeiterbestand zu Beginn
+ 4 Neueinstellungen

= **38,46%** Fluktuationsquote

3. Prozesse im Personalwesen gestalten

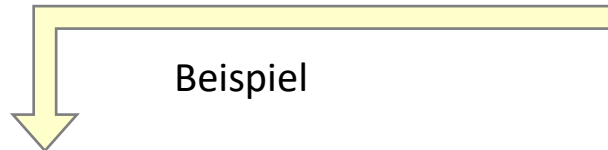
Kennzahlenberechnung

z.B.: Krankheitsquote

An- und Abwesenheitszeiten
Krankheits-, Urlaubsquote



Fehltage x 100
Sollarbeitstage



Beispiel

$$\frac{3 \text{ Krankheitstage} \times 100}{20 \text{ Sollarbeitstage}} = \mathbf{15\% \text{ Krankheitsquote}}$$



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

4. Projekte planen und Durchführen

- Kick-off-Meeting (Agenda & Themen)
- Projektmanagementprozess
- Chancen und Risiken im Projektmanagement

4. Projekte planen und Durchführen

Kick-Off-Meeting

Wozu dient ein Kick-Off im Rahmen eines neuen Projektes?

Das Kick-Off-Meeting ist ein erstes Treffen, also die Auftaktveranstaltung zum Projektstart, in dem es

- ✓ um die Klärung der grundsätzlichen Vorgehensweise,
- ✓ die Aufgabenverteilung,
- ✓ die benötigten und zur Verfügung gestellten Ressourcen und
- ✓ den Zeitplan geht.

Die Projektbeteiligten sollen sich **gegenseitig** und das Projekt kennen **lernen**.



4. Projekte planen und Durchführen

Projektmanagementprozess

Erste Phase: Projektdefinition

Inhalt der Phase?

- Was muss getan werden? Aufgabe? Pflichtenheft. Briefing. Wünsche des Auftraggebers.
- Budget: Kosten- Nutzen-Abwägung (Ressourcen)
- Grobkonzept – Gliederung
- Ernennung des Projektleiters

Hilfsmittel: Situationsanalyse, Brainstorming, Prioritäten setzen: ABC, Punkteabfrage, Kick-off

Praktisches Beispiel: Prozessoptimierung, Veranstaltungen, Produkteinführung, Technische Verbesserungen, Marketingmaßnahmen, Personalmaßnahmen, Kundenzufriedenheit



1

4. Projekte planen und Durchführen

Projektmanagementprozess

Zweite Phase: Projektplanung

Inhalt der Phase?

- Wie wollen wir das Projekt umsetzen?
- Zeitfaktor mit Einheiten: Meilensteinplanung mit Fixtermine
- Verteilung der Aufgaben und Verantwortung
- Informationsbeschaffung / Kosten- und Budgetplanung
- Gant-Diagramm (Projektplan, Projektstrukturplan, Qualitätsplanung)
- Kontrollinstrumente (Feedback, Check, Termine, Abweichungsanalyse)

Hilfsmittel: Gant-Diagramm, Software (Excel, Word, MS Project),

Veranstaltung: Kick-off-Meeting

2



4. Projekte planen und Durchführen

Projektmanagementprozess

Dritte Phase: Projektdurchführung

3

Inhalt der Phase?

- Was machen wir jetzt? Wo stehen wir aktuell?
- Einweisung Projektmitarbeiter
- Bereitstellen des Personals zur Umsetzung, der Zeit, Budget
- Kontrolle der Termine, Abweichungsanalyse und Korrekturmaßnahmen
- Motivation der Projektmitarbeiter (Sinn, Aufstiegschancen, Verantwortung, Selbstbestimmung, Geld)

Hilfsmittel: Feedback, Terminplan, Statusberichte, Checklisten, Meilensteine, Meeting

4. Projekte planen und Durchführen

Projektmanagementprozess

Vierte Phase: Projektabschluss

4

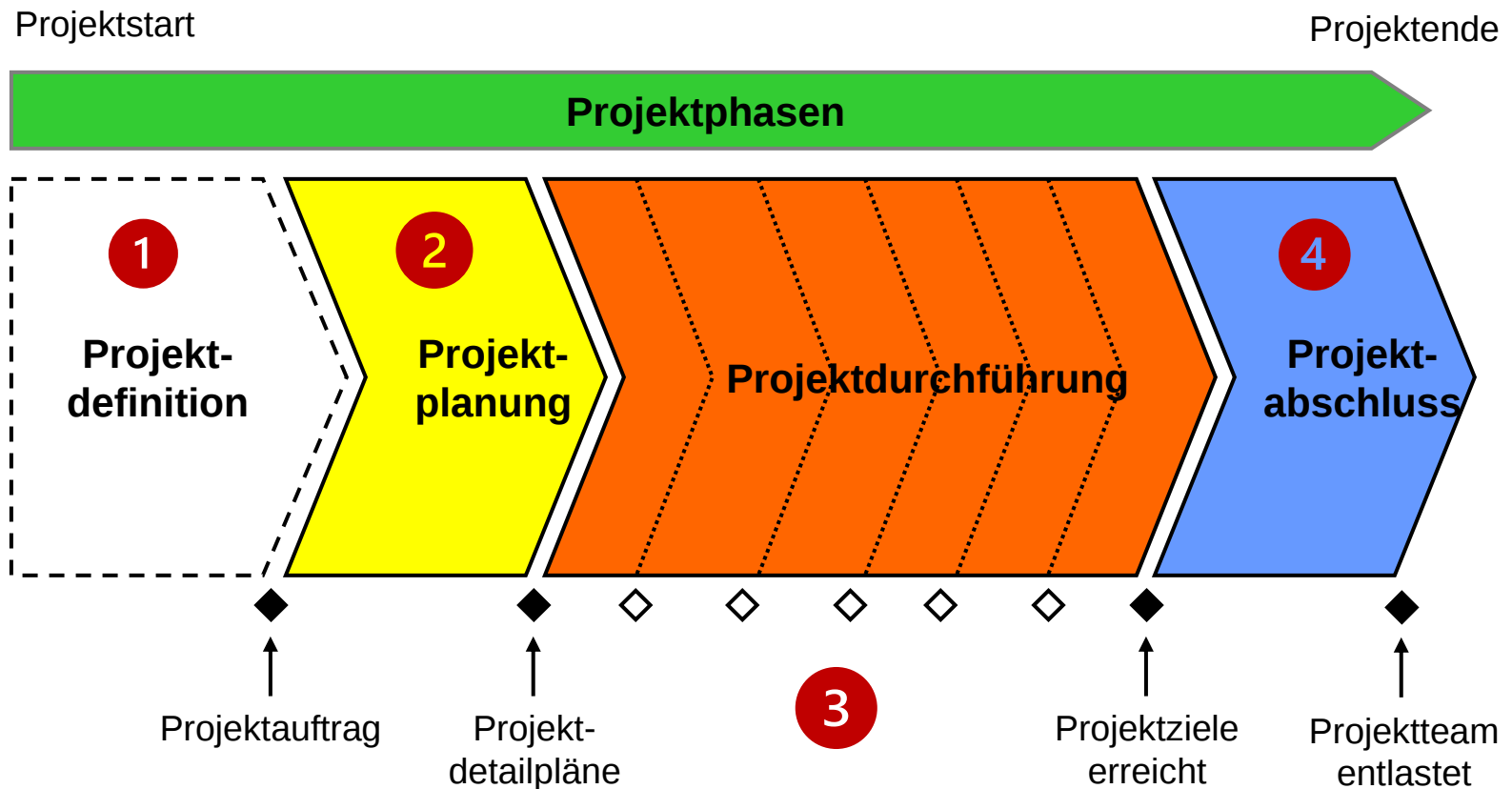
Inhalt der Phase?

- Wie ist es gelaufen?
- Soll-Ist-Vergleich: Kosten, Qualität, Durchführung, Personal, Ergebnisse, Nacharbeiten
- Dokumentation: Projektabschlussbericht präsentieren
- Reflexion und Evaluation: Was ist gut/schlecht gelaufen? Was muss beim nächsten Mal anders werden? Fragebögen, Befragungen
- Auflösung des Projektteams und Reintegration der Projektbeteiligten

Hilfsmittel: Evaluationsbögen, Berichtshefte, Checklisten, Abschluss-Meeting, Übergabeprotokoll, Stärken-/Schwächen-Analyse

4. Projekte planen und Durchführen

Projektmanagementprozess





4. Projekte planen und Durchführen

Chancen und Risiken im Projektmanagement

Projektmanagement ist ein
systematischer Prozess zur Führung komplexer Vorhaben.

Projektmanagement umfasst die
Organisation, Planung, Steuerung und Überwachung
aller Aufgaben und Ressourcen, die notwendig sind,
um die Projektziele zu erreichen

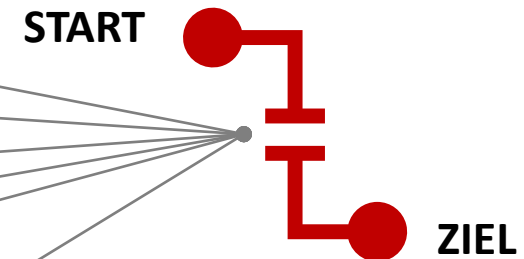
4. Projekte planen und Durchführen

Chancen und Risiken im Projektmanagement

Funktion des Projektmanagement

Projektmanagement als Technik der Innenorganisation:

- geplanter Wandel
- steigende Produktivität
- erhöhte Flexibilität
- Impulse geben
- Krisenresistenz
- Prozesse der Zukunftssicherung gestalten





4. Projekte planen und Durchführen

Chancen und Risiken im Projektmanagement

Vorteile im Projektmanagement:

- ✓ Integration unterschiedlicher Kompetenzen in das Projektteam
- ✓ hohe Identifikation der Teammitglieder mit der Aufgabe
- ✓ dadurch Verbesserung der Effizienz
- ✓ und Verbesserung der Zielorientierung,
- ✓ der Transparenz und
- ✓ höhere Innovationsbereitschaft.



4. Projekte planen und Durchführen

Chancen und Risiken im Projektmanagement

Chancen-Risiken-Analyse

Beispiel

Nr.	Risiko	Eintrittswahr- scheinlichkeit	Schadens- ausmaß	Priorität	Maßnahmen

Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

- IT-Personalinformationssystem
- Investition in IT-System
- E-Learning (Vor- und Nachteile)
- Datenschutzbeauftragter

5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

IT-Personalinformationssystem (Einsatzmöglichkeit)

Welche Einsatzbereiche bestehen für ein IT-gestütztes Personalinformationssystem?

- Organisation

- Personalplanung

- Personalauswahl

- Personalentwicklung

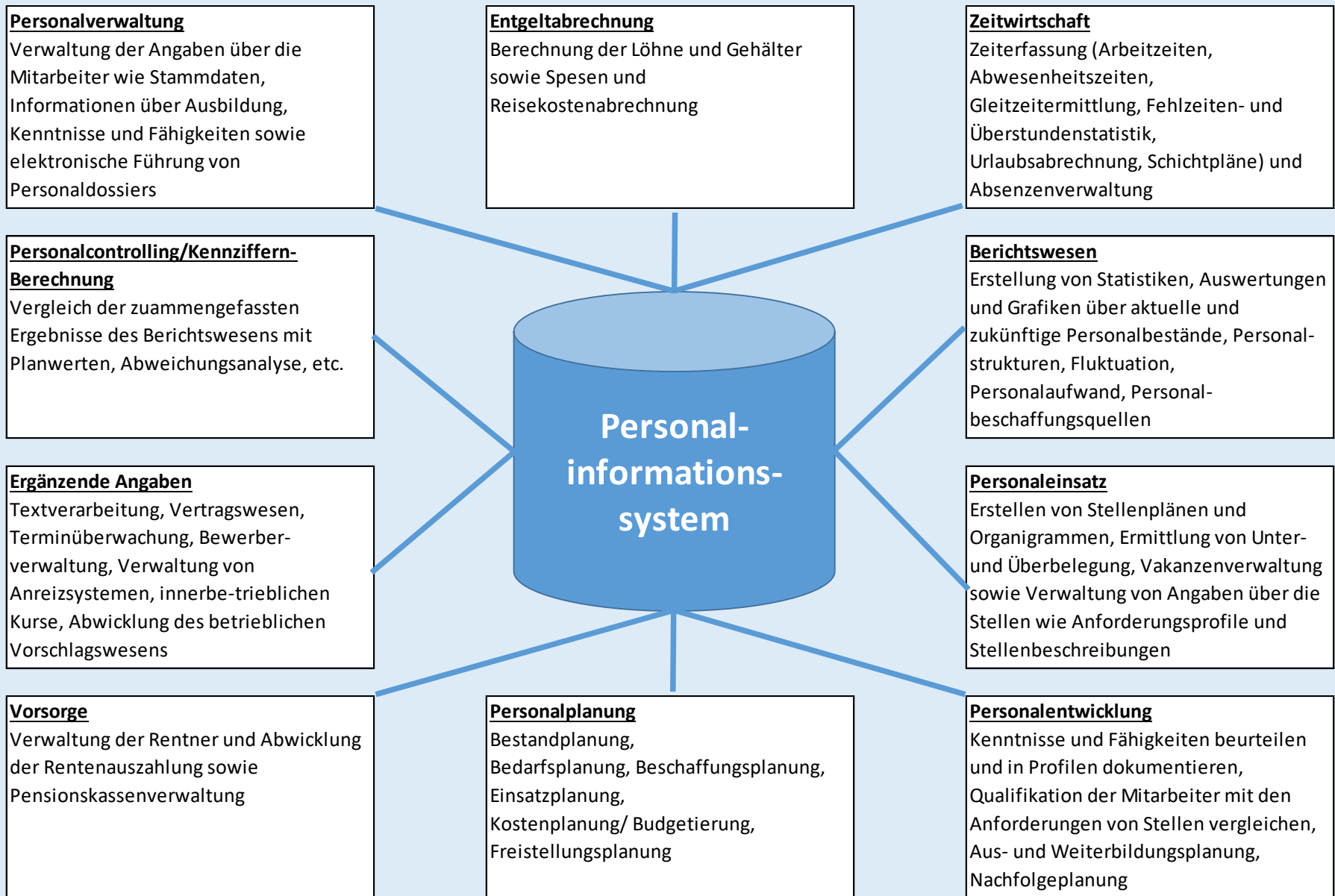
- Personaleinsatz

- Personalabrechnung

- Personalverwaltung

- Prozessgestaltung





5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

Investition und Grenzen von IT-Systemen

Welche Vorteile bietet der IT-Einsatz im Personalbereich?

- ✓ Weltweite Vernetzung möglich
- ✓ Aktuelle Daten sofort erreichbar
- ✓ Datenzugriff von mehreren Personen
- ✓ Kostengünstig und schnell verfügbar
- ✓ Auswertung aller Daten möglich
- ✓ Bessere Effizienz im Personalbereich
- ✓ Arbeitsabläufe automatisieren
- ✓ Verbesserung des Informationsflusses



INFORMATIONSTECHNIK

5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

Investition und Grenzen von IT-Systemen

Schwachstellen und Risiken der IT:



- Datenverluste
- IT-Sicherheit
- Qualitätsprobleme bei der Handhabung sensibler Personendaten (Datenschutz)
- Doppelerfassung von Personalstammdaten
- Datenpflege: Arbeiten mit veralteten Datenbeständen, Anonymität



5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

E-Learning (Vor- und Nachteile)

Vorteile	Nachteile
▪ Flexibilität ▪ Unabhängig vom Lernort ▪ Hohe Verfügbarkeit (zeitlich unabhängig) ▪ Bedarfs- und zeitgerechtes Lernen ▪ Keine zusätzlichen Kosten	• Nicht auf persönliche Mitarbeitersituation eingehen • Lernmethodik nicht für jeden MA gut • Datenschutzfrage mglw. problematisch • Aufwand kann relativ hoch sein pro MA



5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

Datenschutzbeauftragter

Wann braucht ein Arbeitgeber einen Datenschutzbeauftragten?

Teil 1

Gemäß Art. 37 DS-GVO in Verbindung mit § 38 Abs.1 Satz 1 BDSG-Neu muss ein **Datenschutzbeauftragter im Unternehmen bestellt werden, ...**

... **wenn** mehr als mindestens 20 Mitarbeiter regelmäßig mit automatisierter Datenverarbeitung (Erhebung und Nutzung) zu tun haben (§ 38 Abs.1 Satz 1 BDSG-Neu).

... **wenn** unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter sensible personenbezogene Daten (Art. 9 DSGVO) verarbeitet werden, die über Rasse, ethnische Herkunft, politische Meinung, religiöse Überzeugungen, Gewerkschaftszugehörigkeit, Gesundheit oder Sexualleben einer Person informieren (Art. 35 DS-GVO).



5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

Datenschutzbeauftragter

Wann braucht ein Arbeitgeber einen Datenschutzbeauftragten?

Teil 2

Gemäß Art. 37 DS-GVO in Verbindung mit § 38 Abs.1 Satz 1 BDSG-Neu muss ein **Datenschutzbeauftragter im Unternehmen bestellt werden, ...**

... **wenn** personenbezogene Daten geschäftsmäßig als Kerntätigkeit des Unternehmens übermittelt, erhoben, verarbeitet oder genutzt werden (Art. 37 DS-GVO).

In den beiden letztgenannten Fällen müssen unabhängig von der Anzahl der mit der Verarbeitung beschäftigten Personen Datenschutzbeauftragte benannt werden (§ 38 Abs.1 Satz 1 BDSG-Neu).

5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

Datenschutzbeauftragter

Wer kann zum betrieblichen
Datenschutzbeauftragten bestellt werden?

Datenschutzbeauftragte müssen
nach (Art. 37 Absatz 5 DSGVO) folgende Voraussetzungen erfüllen :

- **Berufliche Qualifikation.** Im Rahmen der beruflichen Qualifikation sollten die eingesetzten Datenschutzbeauftragten über ausreichende Kenntnisse und/oder Berufserfahrung im betreffenden Wirtschaftsbereich verfügen und im Stande sein, die verschiedenen Verarbeitungsprozesse zu erfassen.
- **Fachwissen auf dem Gebiet des Datenschutzrechts und der Datenschutzpraxis.** Das erforderliche Niveau des Fachwissens richtet sich insbesondere nach den durchgeführten Verarbeitungsvorgängen und dem erforderlichen Schutz für die personenbezogenen Daten, die der Verantwortliche oder der Auftragsverarbeiter verarbeiten.
- **Die Fähigkeit zur Erfüllung der Aufgaben** nach Art. 39 DSGVO – Aufgaben des Datenschutzbeauftragten.



5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

Datenschutzbeauftragter

Welche Aufgaben hat der betriebliche Datenschutzbeauftragte?

Einem Datenschutzbeauftragten obliegen nach Art. 39 DSGVO folgende Aufgaben:

1. Unterrichtung und Beratung der GF und der Mitarbeiter zu allen Belangen des Datenschutzes.
2. Überwachung der Einhaltung der Datenschutzvorschriften.
3. Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter.
4. Beratung und Überwachung der Durchführung von DatenschutzFolgenabschätzungen.
5. Zusammenarbeit mit der Landesdatenschutzaufsichtsbehörde.
6. Ansprechpartner für betroffene Personen zu allen Fragen ihrer personenbezogenen Daten.

5. Informationstechnologie im Personalbereich nutzen

Datenschutzbeauftragter

Welche Aufgaben hat der betriebliche Datenschutzbeauftragte?

übrigens

Die Person selbst muss übrigens kein Mitarbeiter des Unternehmens sein. Nach Art 37 DSGVO besteht die Möglichkeit, einen internen oder externen Datenschutzbeauftragten zu bestellen. Bei der internen Lösung wird die Rolle des Datenschutzbeauftragten von einem eigenen Mitarbeiter übernommen, während bei der externen Lösung die Unterstützung von einem fachkundigen Dienstleister stammt.

Interne Datenschutzbeauftragte dürfen in keinen Interessenskonflikt geraten. Interessenskonflikte bestehen z.B. für Mitglieder der Geschäftsführung, Leiter der EDV oder der Personalabteilung, etc., da diese Personen für die Datenverarbeitung verantwortlich sind und sich als Datenschutzbeauftragte selbst kontrollieren würden.



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

6. Beraten und Fachgespräche führen

- Widerstände der Mitarbeiter bei Veränderungen

6. Beraten und Fachgespräche führen

Widerstände der Mitarbeiter bei Veränderungen

1. Mitarbeiter haben **Angst vor Veränderungen**.
2. **Fehlendes Problembewusstsein** der Mitarbeiter.
3. Mitarbeiter **glauben nicht**, was man ihnen sagt.
4. Mitarbeiter **sehen keinen Nutzen** für Veränderungen.
5. Es gibt **keinen echten Leidensdruck** für Mitarbeiter.
6. Das **Festhalten an Bewährtem** ist attraktiver, als das Risiko.
7. Veränderungen werden als **Kritik an der eigenen Leistung** empfunden.
8. Mitarbeiter haben **schlechte Erfahrungen mit Veränderungen** gemacht.
9. **Angst** der Mitarbeiter, **um ihren Arbeitsplatz** nach der Veränderung.



6. Beraten und Fachgespräche führen

Widerstände der Mitarbeiter bei Veränderungen

Maßnahmen

- Betroffene zu Beteiligten machen (Alle Mitarbeiter einbeziehen)
- Beantwortung offener Fragen der Mitarbeiter (Transparenz)
- Frühzeitig Weiterbildungen anbieten (Knowhow-Transfer)
- Bisherige Leistungen der Mitarbeiter anerkennen (Motivation)
- Vier-Augen-Gespräche mit Mitarbeitern (Vertrauen aufbauen)
- Neue Abläufe rechtzeitig transparent aufzeigen
- Allgemeine und individuelle Anreizsysteme für Mitarbeiter entwickeln



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

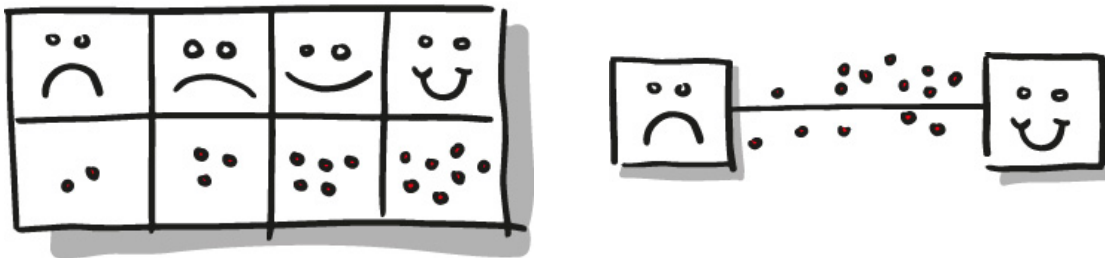
7. Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen

- Gruppenarbeitstechniken (Vorgehensweise)
- Kreativitätstechniken

7. Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen

Gruppenarbeitstechniken (Vorgehensweise)

Einpunktabfrage



Brainstorming

Brainstorming ist eine von Alex F. Osborn 1939 erfundene und von Charles Hutchison Clark weiterentwickelte Methode zur Ideenfindung, die die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördern soll.





7. Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen

Gruppenarbeitstechniken (Vorgehensweise)

Kartenabfrage / Clustern

Die Kartenabfrage ist ein Brainstorming-Verfahren. Möglichst viele divergente Ideen, Anregungen, Vorschläge, Tipps etc. sollen in Stichworten gesammelt und strukturiert werden.

ABC-Gedankenlisten

A _____

B _____

C _____

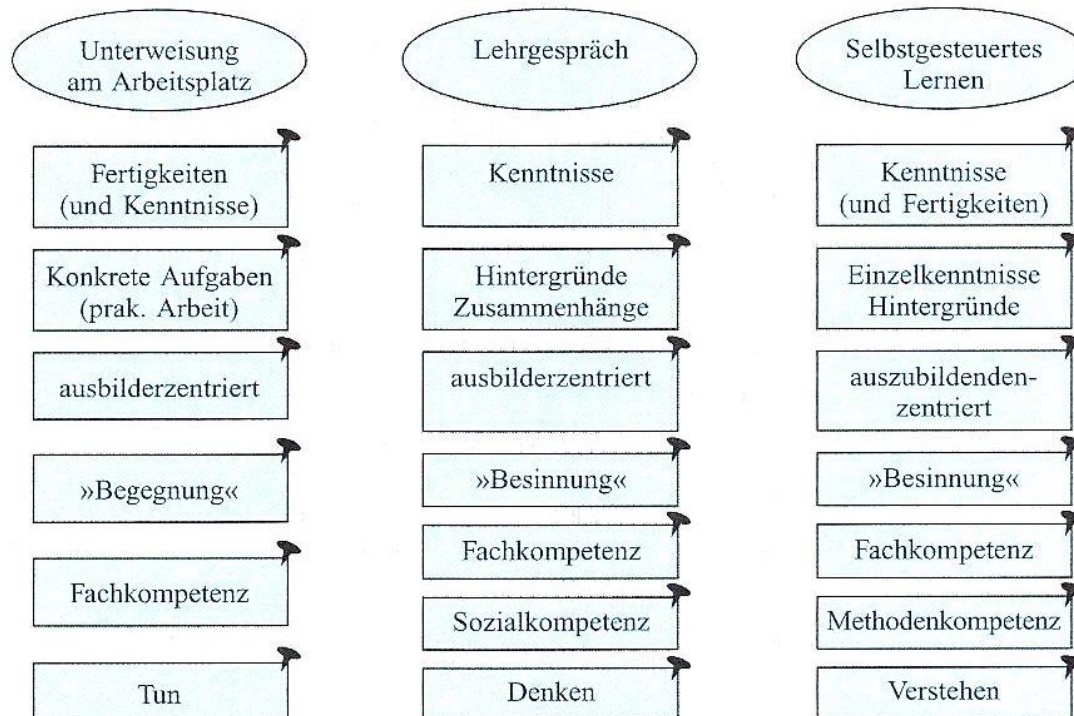
D _____

USW.

7. Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen

Gruppenarbeitstechniken (Vorgehensweise)

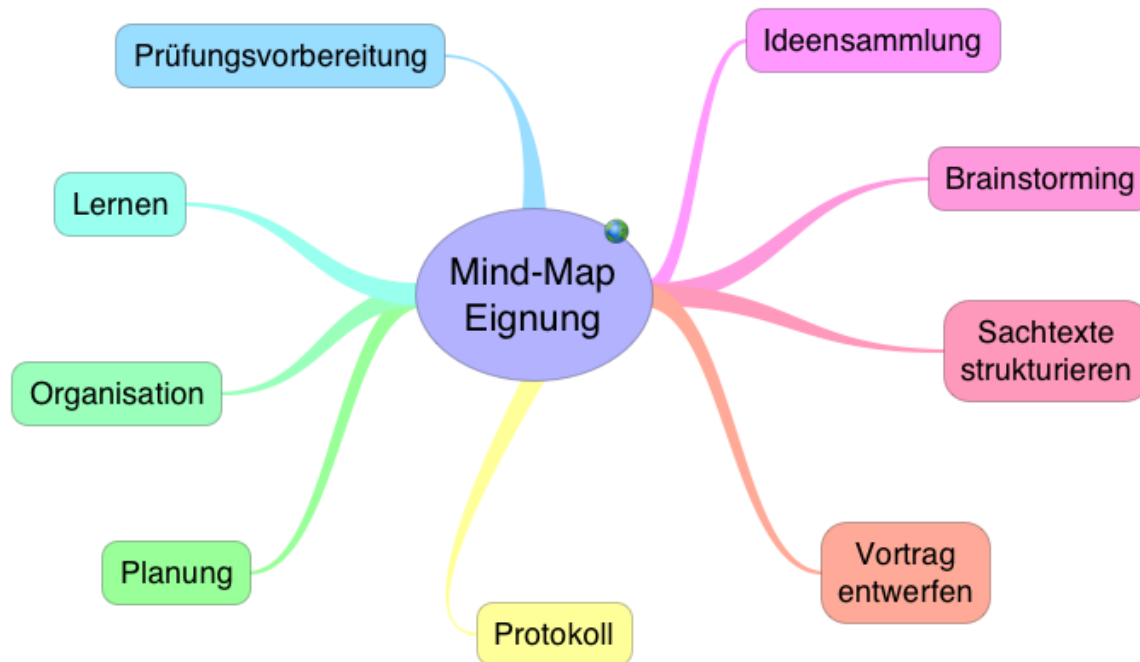
Metaplantechnik (Beispiel)



7. Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen

Gruppenarbeitstechniken (Vorgehensweise)

Mindmap



Quelle: Wikipedia



Im Crash-Kurs konzentrieren wir uns auf diese 21 Themen.

8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

- Rollen von Teammitgliedern
- Zeitmanagement-Techniken

8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

Gruppenformen

Formelle Gruppen

Sind von außen vorgegeben und stark ergebnisorientiert.

- Azubis des Unternehmens
- Mitarbeiter einer Abteilung
- Projekt- und Arbeitsgruppen
- Teilnehmer einer Weiterbildung

Informelle Gruppen

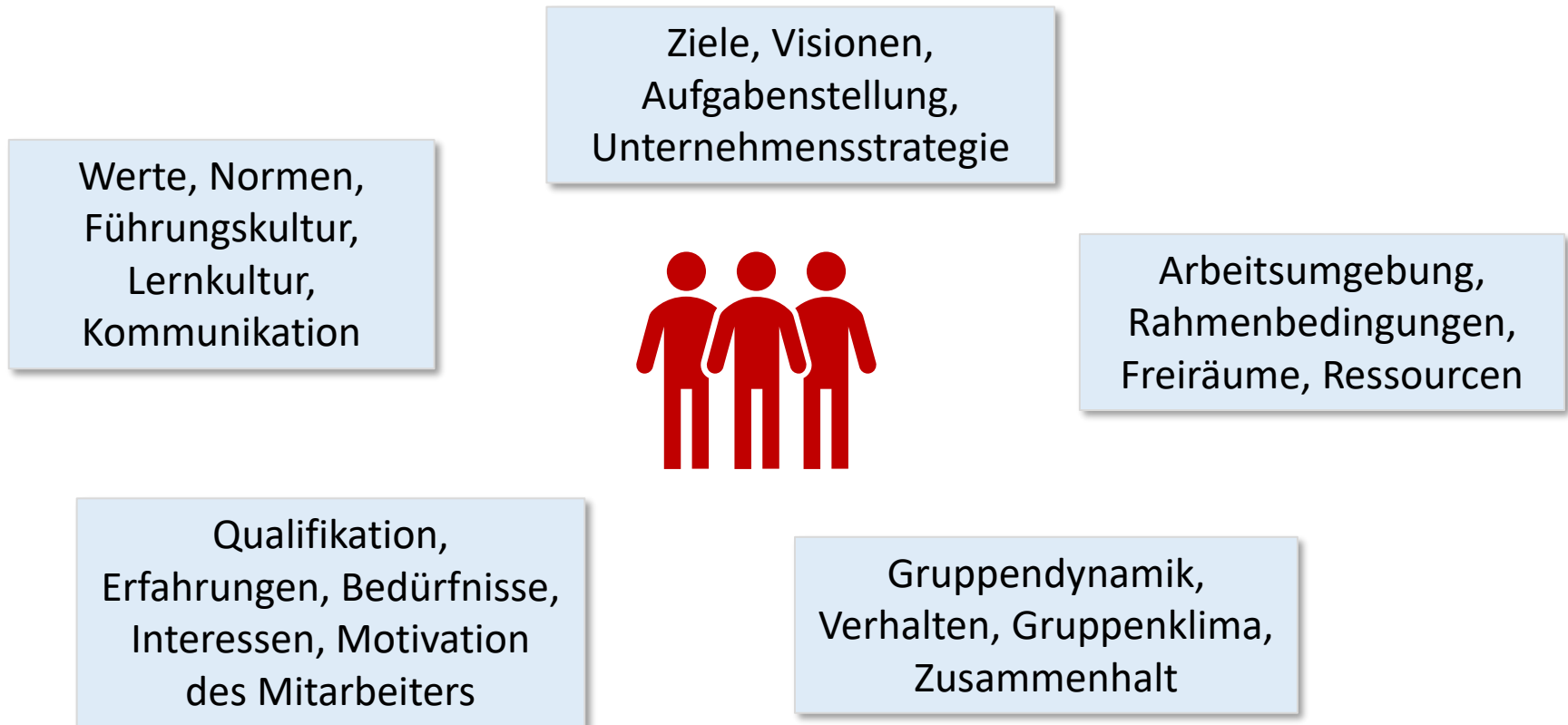
Bilden sich auf freiwilliger Basis und Sympathien.

- Freundeskreis
- Fahrgemeinschaften
- Lerngruppen
- Freizeitgruppen

8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

Einflussfaktoren



8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

Vorteile / Nachteile

Vorteile der Gruppenarbeit

- ✓ Zusammenlegung der Kräfte bei körperlicher Arbeit
- ✓ Abbau von Monotonie und einseitigen körperlichen und geistigen Belastungen
- ✓ vielfältige und bessere Fundierung von Entscheidungsprozessen
- ✓ Stressreduktion bei den Mitarbeitern
- ✓ Verbesserung der Kommunikation
- ✓ Risikoschub-Phänomen (MA in Gruppen treffen risikoreichere Entscheidungen)

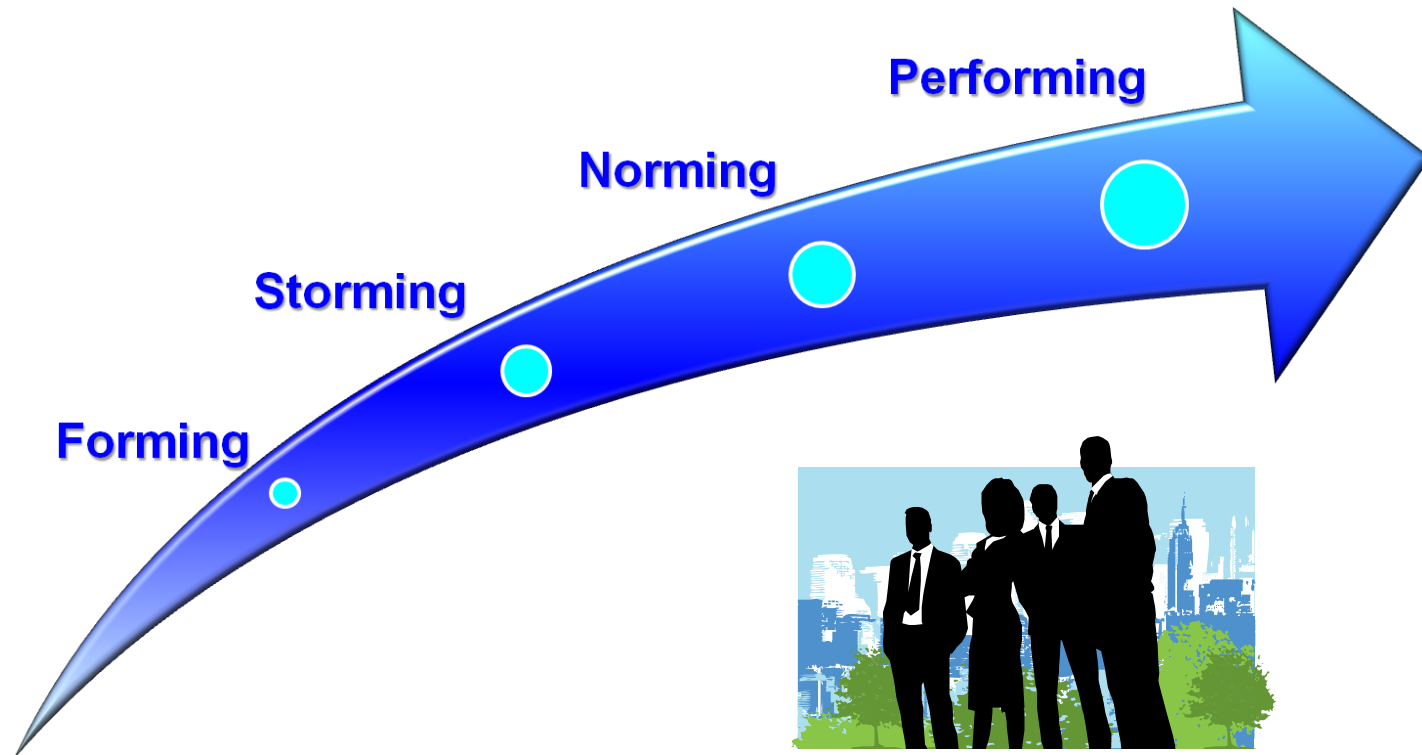
Nachteile der Gruppenarbeit

- höherer Zeitbedarf für die Entscheidungsfindung
- Konformitätsdruck (Unterdrückung abweichender Meinungen)
- Herausbildung von Gruppennormen, die von den Zielen der Unternehmensleitung abweichen
- Erschwerte Bewertung der individuellen Leistung eines Mitarbeiters
- Gefahr der Verantwortungsdiffusion (**T**oll – **E**in – **A**nderer – **M**acht's)

8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

Phasen im Team





8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

Phasen im Team

Situation in dem Arbeitsteam

- Kennen lernen
- Vorsichtig
- Unsicherheit
- Höflich
- Angst vor Ablehnung
- Annäherungsversuche

Was tut die Führungskraft?

- Sicherheit geben
- Raum für Begegnung
- Vertrauen aufbauen
- Interaktion fördern
- Identität geben
- Rahmenbedingungen

FORMING / ZUGEHÖRIGKEIT



8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

Phasen im Team

Situation in dem Arbeitsteam

- Mut, Konflikte
- Grenzen austesten
- Konkurrenz
- Revierkämpfe
- Angst vor Versagen
- Schuldzuweisungen

Was tut die Führungskraft?

- Wertschätzung für Unterschiede
- Grenzen setzen
- Konflikte zulassen
- Schlichten / antreiben
- Zielvorgaben

STORMING / POSITIONIERUNG



8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

Phasen im Team

Situation in dem Arbeitsteam

- Neue Umgangsformen
- Akzeptanz der Realität
- Teaminterne Witze
- Rollen und Aufgaben
- Gefundene Kompromisse
- Selbstvertrauen nimmt zu

Was tut die Führungskraft?

- Offenheit zulassen
- Moderieren
- Zusammenführen
- Spielregeln einfordern
- Grenzen wahren

NORMING / REGELN & VERTRÄGE



8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

Phasen im Team

Situation in dem Arbeitsteam

- Hilfsbereitschaft im Team
- Gute Zusammenarbeit
- Ergebnisse produzieren
- Gemeinsamer Erfolg
- Wir-Gefühl
- Auftragserweiterung

Was tut die Führungskraft?

- Weiterentwicklung anregen
- Erfolge feiern lassen
- Mitdenken belohnen
- Führung abgeben
- Coachen

PERFORMING / LEISTUNGSFÄHIG



8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

Rollen im Team

Diskussionstyp	Reaktionen	Verhalten als Team-/Projektleiter
Der Streitsüchtige	Widerspricht auf aggressive Art und gefällt sich im destruktiven Kritisieren.	Sachlich bleiben, Streitgespräche vermeiden, zu konstruktivem Beitrag motivieren.
Der Allwissende	Weiß alles besser und unterbricht stets mit Einwänden und Behauptungen.	Nicht direkt auf die Rede eingehen, da er es sowieso besser weiß. Geschlossene Fragen stellen.
Der Redselige	Redet um des Redens willen.	Ihn taktvoll unterbrechen, Festlegen von Redezeiten, geschlossene Fragen.
Der Träge	Ist uninteressiert, wortkarg und gelangweilt.	Direkt nach seiner Meinung fragen, ihm Erfolgserlebnisse geben. Ihn ins Gespräch mit ein zu beziehen.

8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Teammitglieder (Rollen, Verhalten, Regeln)

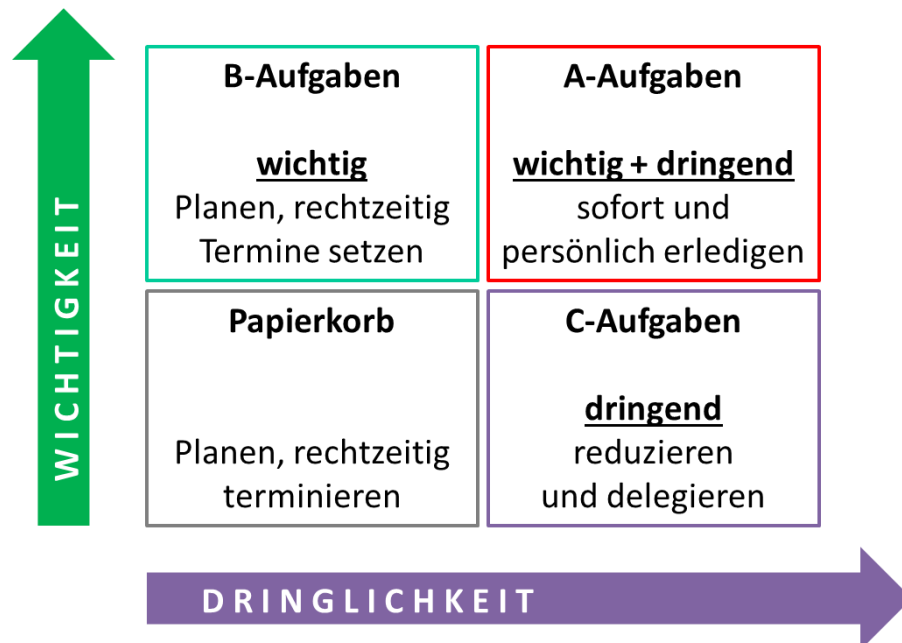
Rollen im Team

Der Ablehnende	Macht auf Opposition, weist Ideen zurück, will sich nicht in die Diskussionsrunde integrieren.	Nicht krampfhaft versuchen ihn umzustimmen bzw. ihn zu beteiligen. Geduld haben, Ehrgeiz wecken.
Der Schüchterne	Schweigt am liebsten und enthält sich der Meinung	Selbstvertrauen stärken, Erfolgsergebnisse ermöglichen. Leichte, direkte Fragen stellen.
Der Erhabene	Ist überheblich, eingebildet, domi-nierend und empfindlich auf Kritik.	Keine offenen Fragen stellen. Die „Ja-Aber-Technik“ nutzen.
Der Schlaue	Wartet darauf Gesprächspartner hereinzulegen.	Ruhig bleiben, konzentriert zuhören. Möglichst wenig direkte Antworten. Grenzen aufzeigen.

8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Zeitmanagement-Techniken

Eisenhower Prinzip / ABC Analyse



- Termindruck
- Stress, Frust, Krisen
- Soforterledigung
- Unterbrechung
- Fremdsteuerung
- Aktionismus
- Tagesgeschehen

- Ziele und Erfolg
- Werte
- Visionen
- Spaß und Freude
- Personen
- Zukunft
- Wochenplanung

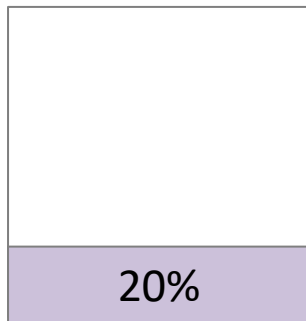
DRINGLICHKEIT ↑

WICHTIGKEIT ↑

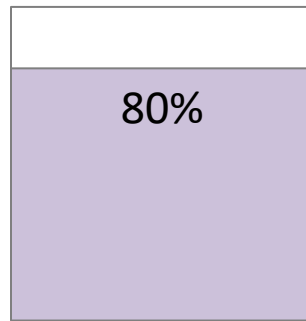
8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Zeitmanagement-Techniken

Pareto Prinzip / die 80/20 Regel



Ursache
Aufwand
Anstrengung



Wirkung
Ertrag
Ergebnis

Vilfredo Pareto, Nationalökonom
und Soziologe (1897)



- 20% der Produkte sind in der Regel verantwortlich für 80% des Umsatzes
- 20% der Teppichfläche leiden unter 80% des Verschleißes
- 20% unserer Kleider tragen wir innerhalb 80% unserer Zeit



8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Zeitmanagement-Techniken

Terminübersichten / Tagesplanung

A-Aufgaben	B-Aufgaben	C-Aufgaben	Unvorgesehenes
Plan: 3 h	Plan: 1,25 h	Plan: 0,75 h	3 h

ca. 60% aktiv verplante Zeit

ca. 40% nicht aktiv
verplante Zeit

8. Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

Zeitmanagement-Techniken

Terminplanung mit der Alpen-Methode

Alle anfallenden Termine – auch die mit sich selbst – notieren

Länge der Termine bestimmen. Keine Besprechung ohne Endtermin! Schätzen Sie den Zeitbedarf realistisch ein.

Pufferzeiten reservieren für unvorhergesehene, dringliche Aufgaben oder Probleme. Z.B. An- und Abreisezeiten.

Entscheidungen treffen und Prioritäten setzen. Termine, die sich überschneiden oder zu viel sind, absagen oder verschieben.

Nachkontrolle nach den Terminen und Übertrag unerledigter Aufgaben auf den nächsten Tag.

