

# Inhalt

## Teil A Grundlagen des Personalmanagements

<b>Kapitel 1</b>	
<b>Einleitung</b>	12
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Personalmanagement und Organisationsentwicklung</b>	18
2.1 Begriff, Ziele und Kernaufgaben des Personalmanagements	18
2.2 Besonderheiten des Personalmanagements in sozialen Dienstleistungsorganisationen	21
2.2.1 Merkmale personenbezogener sozialer Dienstleistungen	21
2.2.2 Ziele und Werte zwischen Klienten- und Gemeinwohl	22
2.2.3 Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden	23
2.2.4 Qualität: Unbestimmte Technologien und Leistungsstandards	24
2.2.5 Schlussfolgerungen für das Personalmanagement in sozialen Dienstleistungsorganisationen	27
2.3 Herausforderungen für die strategische Ausrichtung des Personalmanagements	29
2.3.1 Entwicklungsstand des Personalmanagements	29
2.3.2 Unternehmensstrategie und Personalstrategie	30
2.3.3 Menschenbild und Personalstrategie	35
2.3.4 Chancengleichheit: Gender Mainstreaming und Managing Diversity	36
2.3.5 Fachkräftesicherung und Personalbindung	42
2.4 Herausforderungen an das Personalmanagement im Rahmen einer Lernenden Organisation	45
2.5 Postulate für eine integrierte Organisations- und Personalentwicklung	50

## **Kapitel 3**

### **Management des Personalbedarfes –**

<b>Quantitative Personalarbeit</b>	57
3.1 Personalbestands- und Bedarfsanalyse	57
3.1.1 Verfahren und Instrumente der Bedarfserhebung – Personalbemessung	58
3.1.2 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	61
3.2 Personalsuche und -beschaffung	65
3.2.1 Interne – externe Personalbeschaffung	65
3.2.2 Employer Branding	67
3.3 Personalauswahl	69
3.3.1 Aufgaben und Gütekriterien der Personalauswahl	69
3.3.2 Auswahlverfahren und -kriterien	72
3.4 Personaleinsatzplanung	76
3.5 Die Personalfreisetzung	78

## **Kapitel 4**

### **Management der Personalentwicklung –**

<b>Qualitative Personalarbeit</b>	80
4.1 Konzepte und Zielsetzungen von Personalentwicklung	80
4.2 Anforderungen an ein strategisch und leitbildorientiertes Personalentwicklungskonzept in sozialen Einrichtungen	84
4.3 Bedarfsermittlung und Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen	89
4.4 Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung	94
4.4.1 Einarbeitungshilfen, Mentorenprogramme und Patenschaften	96
4.4.2 Das Mitarbeitergespräch	98
4.4.3 Qualifizierung am Arbeitsplatz: „Training on the job“	102
4.4.4 Qualifizierung im Umfeld des Arbeitsplatzes „Training near the job“	105
4.4.5 Qualifizierung außerhalb des Arbeitsplatzes „Training off the job“	108
4.4.6 Leistungs- und Potenzialbeurteilung	109
4.5 Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit	114
4.5.1 Anonyme Bewerbungsverfahren	115
4.5.2 Gendersensible Personalentwicklung für den Aufstieg von Frauen in Leitungspositionen	115
4.5.3 Work- Life-Balance	117
4.6 Evaluation der Maßnahmen	119

<b>Kapitel 5</b>	
<b>Kommunikative Kompetenzen im Bereich Personalmanagement</b>	122
5.1 Merkmale gelingender Kommunikation	123
5.2 Umgang mit Widerstand	133
5.3 Umgang mit Konflikten	138
5.3.1 Konfliktanalyse	138
5.3.2 Möglichkeiten der Konfliktregelung	143
5.3.3 Grundhaltungen und Regeln für die konstruktive Konfliktbewältigung	147
5.3.4 Das lösungsorientierte Konfliktgespräch	152
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Zusammenfassung</b>	154

## **Teil B Instrumente des Personalmanagements**

<b>Kapitel 7</b>	
<b>Personalbeschaffung und Personalauswahl</b>	159
7.1 Ziele, Funktion, Schritte der Personalbeschaffung	159
7.2 Strategien der Personalrekrutierung	161
7.2.1 Interne vs. externe Personalbeschaffung	161
7.2.2 Gestaltung der Stellenausschreibung	164
7.2.3 Erfolgreiche Personalbeschaffung: Internet und Mitarbeiter/innen	165
7.2.4 Personalleasing	167
7.3 Personalauswahl – Problemfelder beruflicher Eignungsdiagnostik	169
7.4 Methoden der Eignungsdiagnostik	170
7.4.1 Auswertung der Bewerbungsunterlagen	171
7.4.2 Das Vorstellungsgespräch	174
7.4.3 Fragebogen	181
7.4.4 Testverfahren	183
7.4.5 Assessment-Center und Potenzialanalyse als multiple Verfahren	185
7.5 Schlüsselqualifikationen und Emotionale Kompetenz	192
7.5.1 Der Begriff Schlüsselqualifikationen	192
7.5.2 Erfassung von Schlüsselqualifikationen	195
7.5.3 Erfassung von Emotionaler Intelligenz und Kompetenz	198

<b>Kapitel 8</b>	
<b>Einarbeitung und Probezeit</b>	201
8.1 Ziel und Funktion der Einarbeitung	201
8.2 Problemfelder im Rahmen der Einarbeitung	202
8.3 Die Aufgabe von Führungskräften im Einarbeitungsprozess	204
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Das Mitarbeitergespräch</b>	212
9.1 Ziele und Funktionen des Mitarbeitergesprächs	212
9.2 Inhalt und Aufbau des Mitarbeitergesprächs	214
9.3 Die Einführung des Mitarbeitergesprächs	215
9.4 Durchführung und Pflege des Mitarbeitergesprächs	220
9.4.1 Vorbereitungsfragen für den Vorgesetzten, die Vorgesetzte	222
9.4.2 Vorbereitungsbogen für den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin	224
9.4.3 Gestaltung von Zielvereinbarungen	226
9.5 Gesprächshaltungen und Gesprächsführung	236
9.6 Erfolgsrelevante Faktoren	238
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Personalbeurteilung</b>	240
10.1 Begriffsbestimmung	240
10.2 Ziele und Funktion der Personalbeurteilung	242
10.3 Problemfelder der Personal- und Leistungsbeurteilung	243
10.4 Anwendungsfelder der Personalbeurteilung	248
10.4.1 Personalförderung und -entwicklung	248
10.4.2 Personelle Entscheidungen und Entgeltfindung	250
10.4.3 Leistungsorientierte Vergütung	251
10.5 Instrumente der Personalbeurteilung	254
10.6 Einführung einer Mitarbeiterbeurteilung	260
10.7 Das Arbeitszeugnis	261
10.7.1 Raster für die Erstellung eines Zeugnisses	262
10.7.2 Problemfelder bei der Zeugnisformulierung	263
10.7.3 Die Formulierung eines Zeugnisses	264
<b>Anhang</b>	268
<b>Erfassung von Schlüsselqualifikationen</b>	268
<b>Literatur</b>	278