

Inhalt

Teil A Grundlagen des Personalmanagements

Kapitel 1	
Einleitung	12
 Kapitel 2	
Personalmanagement und Organisationsentwicklung	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 –

Quantitative Personalarbeit	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 –

Qualitative Personalarbeit	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

Kapitel 5

Kommunikative Kompetenzen im Bereich

Personalmanagement 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

Kapitel 6

Zusammenfassung 154

Teil B

Instrumente des Personalmanagements

Kapitel 7

Personalbeschaffung und Personalauswahl 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

Kapitel 8

Einarbeitung und Probezeit 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

Kapitel 9

Das Mitarbeitergespräch 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

Kapitel 10

Personalbeurteilung 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

Anhang 268

Erfassung von Schlüsselqualifikationen 268

Literatur 278