

campus

**Michael Lorenz, Uta Rohrschneider**

**PRAXISHANDBUCH  
FÜR PERSONAL-  
REFERENTEN**



Mit CD-ROM



## Inhalt

1 Vorwort	23
2 Moderne Personalarbeit im Unternehmen: Dafür sind wir da	25
2.1 Ziele moderner Personalarbeit	25
2.2 Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenswert	28
2.2.1 Der Personalreferent als Vertreter des hoheitlichen Auftrags	28
2.2.1.1 Entwicklung einer eigenen HR?Vision und -Strategie	30
2.2.1.2 Die konsequente Ausrichtung der Personalarbeit an den Unternehmenszielen	32
2.2.1.3 Betrachtung des heutigen Ist?Standes der Personalarbeit und eventuelle Neuausrichtung entsprechend den Unternehmenszielen	33
2.3 Serviceleistungen für die Erfolge von Management, Führungskräften und Mitarbeitern: Sie werden an Ihren Ergebnissen gemessen	34
2.3.1 Interne Kundenbefragungen zur Messung des eigenen Erfolgs	37
3 Selbst und Rollenverständnis der Personalreferenten	39
3.1 Rollen des Personalreferenten im Unternehmen	40
3.1.1 Der Personalreferent als Vertreter des hoheitlichen Auftrags	42
3.1.2 Der Personalreferent als interner Dienstleister	43
3.1.3 Der Personalreferent als interner Berater	43
3.1.4 Konfliktfelder zwischen der Rolle als Dienstleister, Berater und hoheitlichem Auftrag	46
3.2 Wer sind unsere Kunden? Wer sind unsere Auftraggeber?	47
3.2.1 Gute Leistung hat ihren Preis: Ein Bewusstsein für Preis und Leistung schaffen	49
3.3 Kundenerwartungen erkennen und erfüllen	51
3.3.1 Klar definierte Leistungsspektren: Service-Level-Agreements	57
3.3.2 Die Entwicklung von Service-Level-Agreements	58
3.3.3 Service?Level?Management	60
3.4 Mit einem gestärkten Selbst- und Rollenverständnis HR-Excellence erreichen	61

4 Verkauf von Personalleistungen: Tools und Wege zum Erfolg	64
4.1 Was bieten wir an?	64
4.1.1 Unternehmenskultur	65
4.1.2 Kundenbedürfnisse gezielt erfassen	69
4.1.3 Das eigene Angebot definieren	70
4.2 Tu Gutes und sprich darüber: Kommunikationswege und -instrumente	71
4.3 Die Bedeutung von Netzwerken und Freunden	74
4.4 Einbinden von Entscheidern und Interessengruppen	76
4.5 Der Personalreferent als Verkäufer	78
5 Die Bedeutung der Personalarbeit für die Mitarbeitermotivation und bindung	82
5.1 Was Sie über Mitarbeitermotivation wissen sollten	83
5.1.1 Maslows Theorie hierarchischer Bedürfnisse	83
5.1.2 Herzbergs anreiztheoretischer Ansatz	85
5.1.3 Die Grundmotive nach McClelland: Leistung - Macht - Zugehörigkeit	88
5.1.4 Das Aufwand-Ertragsmodell der Mitarbeitermotivation	88
5.1.5 Eine moderne Motivationstheorie: Das REISS-PROFIL	91
5.1.5.1 Welche Einsichten gewinnen Sie durch das REISS-PROFIL?	95
5.2 Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten der Personalarbeit	96
5.2.1 Das REISS-PROFIL gezielt einsetzen	97
5.2.1.1 Gezielte Personalauswahl- und Platzierungsentscheidungen	97
5.2.1.2 Betriebliche Rahmenbedingungen und Personalinstrumente für gezielte Motivation auf der Grundlage der 16 Lebensmotive schaffen	100
5.2.1.3 REISS-PROFIL: Zusammenarbeit fördern und Konflikte vermeiden	103
5.2.1.4 Teamwork mit dem REISS-PROFIL	106
5.2.1.5 Das Führungsverhalten im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation optimieren	107
5.2.2 Motivation ermöglichen	108
6 Personalplanung	109
6.1 Von der Bedarfs- bis zur Nachfolgeplanung: Formen, Aufgaben und Ziele der Personalplanung	111
6.1.1 Personalbedarfsplanung	116

6.1.1.1 Ermittlung des Bruttonpersonalbedarfs	117
6.1.1.2 Schätzverfahren	117
6.1.1.3 Kennzahlenmethode	118
6.1.1.4 Stellenplanmethode	119
6.1.1.5 Qualitative Personalbedarfsplanung	120
6.1.2 Ermittlung des Nettopersonalbedarfs	121
6.1.3 Personalbestandsplanung	123
6.1.4 Personaleinsatzplanung	124
6.1.5 Personalentwicklungs- und Nachfolgeplanung	128
6.1.6 Personalbeschaffungsplanung	130
6.1.7 Personalkostenplanung	130
6.1.8 Personalfreisetzungplanung	130
6.2 Die Rolle des Betriebsrats	132
6.3 Die richtige Perspektive einnehmen	133
6.3.1 Personalplanung in der Aufbau-, Wachstums- und Expansionsphase	134
6.3.2 Personalplanung in der Konsolidierungsphase	134
6.3.3 Personalplanung in der Personalabbauphase	134
7 Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz	136
7.1 Stellenbeschreibungen: Sinn und Nutzen	139
7.1.1 Inhalt einer Stellenbeschreibung	139
7.1.2 Vorteile einer Stellenbeschreibung	140
7.1.3 Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Stellenbeschreibungen	141
7.1.3.1 Fokussierung des Mitarbeiters auf beschriebene Tätigkeiten	141
7.1.3.2 Zeit- und arbeitsaufwändige Erhebung	142
7.1.3.3 Regelmäßige Überarbeitung notwendig	142
7.1.3.4 Ungenügende Basis für Mitarbeiterbeurteilungen, Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen	143
7.1.4 Wie wird es gemacht? In vier Schritten zur fertigen Stellenbeschreibung	143
7.1.4.1 Erstellung der Beschreibung durch den Stelleninhaber	143
7.1.4.2 Überprüfung und gegebenenfalls Ergänzung/Korrektur durch den Vorgesetzten	144
7.1.4.3 Austausch über die Stellenbeschreibung in einem Mitarbeitergespräch	144

7.1.4.4 Unterschrift von Stelleninhaber und Vorgesetztem	144
7.1.4.5 Ihre Rolle als Personalreferent bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen	145
7.2 Die richtige Basis schaffen: Anforderungsanalysen und zielorientierte Anforderungsprofile	145
7.2.1 Wie wird ein Anforderungsprofil erstellt?	148
7.2.1.1 Die Analyse von Stellenbeschreibungen	149
7.2.2 Die Critical-Incident-Technique (CIT)	149
7.2.3 In drei Schritten zum dynamischen Anforderungsprofil	151
7.2.3.1 Schritt 1: Ableitung der Positionsziele	151
7.2.3.2 Schritt 2: Ableitung der Kernaufgaben	152
7.2.3.3 Schritt 3: Definition der Anforderungen/Kompetenzen	152
7.2.4 Kriterien für ein gutes Anforderungsprofil	154
7.2.4.1 Formulieren Sie jobnah!	155
7.2.4.2 Denken Sie mittel- bis langfristig!	155
7.2.4.3 Halten Sie Ihr Anforderungsprofil flexibel!	156
7.2.4.4 Kombinieren Sie methodisches und fachliches Know-how!	156
7.2.5 Was Sie darüber hinaus noch wissen müssen	157
7.3 Kompetenzmodelle - Grundlage zielgerichteter Fördermaßnahmen und Stellenbesetzung	158
7.3.1 Die drei Phasen des Kompetenzmanagements	159
7.3.1.1 Entwicklung eines Kompetenzmodells	160
7.3.1.2 Anforderungen an Kompetenzen	162
8 Personalmarketing und PersonalRecruiting: Die Richtigen ansprechen und als Mitarbeiter gewinnen	164
8.1 Strategisches Personalmarketing	165
8.1.1 Heute schon an morgen denken: Die strategische Bedeutung des Personalmarketings	165
8.1.2 Schritt 1: Wie sieht der Soll-Zustand aus?	168
8.1.3 Schritt 2: Wie sieht der Ist-Zustand aus?	171
8.1.3.1 Die Situation der Unternehmensumwelt	172
8.1.3.2 Die Situation der Kunden - Bewerber und Mitarbeiter	172
8.1.3.3 Die Situation im Unternehmen	173

8.1.3.4 Die Wettbewerbssituation	174
8.1.4 Schritt 3: Vom Ist zum Soll - Die Personalmarketingstrategie	175
8.2 Internes und externes Personalmarketing - Das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber am internen und externen Arbeitsmarkt platzieren	176
8.2.1 Internes Personalmarketing	177
8.2.1.1 Stolpersteine beim internen Personalmarketing	178
8.2.1.2 Die Rolle von Führungskräften im Kontext des internen Personalmarketings	180
8.2.1.3 Instrumente des internen Personalmarketings	180
8.2.2 Externes Personalmarketing	184
8.2.2.1 Stolpersteine beim externen Personalmarketing	184
8.2.2.2 Instrumente des externen Personalmarketings	184
8.2.2.3 Das Zusammenwirken von internem und externem Personalmarketing	185
8.2.2.4 Zukunftstrends im Personalmarketing	186
8.3 Interne oder externe Personalrekrutierung?	188
8.3.1 Vor- und Nachteile interner Rekrutierung	191
8.3.1.1 Kanäle der internen Ansprache: Von direkt bis indirekt	191
8.3.2 Externe Personalrekrutierung: Kontakt zu potenziellen Mitarbeitern aufbauen und halten	194
8.3.2.1 Vor- und Nachteile externer Rekrutierung	195
8.3.2.2 Kanäle der externen Ansprache	196
8.4 Sprechend und werbend formulieren: Die Rolle der Stellenanzeige	208
8.4.1 Die richtigen Formulierungen: Positiv und unmissverständlich	211
9 Personalauswahl	212
9.1 Basis aller Auswahlsschritte: Das Anforderungsprofil	214
9.2 Den Überblick behalten: Bewerberverwaltung	216
9.2.1 Den Schriftverkehr effektiv handhaben	217
9.2.2 Das interne Bewerberbegleitblatt	219
9.3 Prüfen und Beurteilen von Bewerbungsunterlagen	220
9.3.1 Formale Anforderungen an eine Bewerbung	221
9.3.2 Informationen aus dem Anschreiben	221
9.3.3 Informationen aus dem Lebenslauf	221

9.3.4 Das richtige Bild abgeben - Das Bewerbungsfoto	223
9.3.5 Zeugnisse richtig interpretieren	223
9.3.6 Anlagen als zusätzlicher Informationsgewinn	225
9.3.6.1 Referenzauskünfte einholen	225
9.4 Telefonische Bewerbervorauswahl	226
9.5 Im Interview gezielt die richtigen Informationen gewinnen	227
9.5.1 Wie viele Informationen benötige ich?	228
9.5.2 Strukturiert und systematisch auf dem Weg zur richtigen Entscheidung	229
9.5.3 Klassische Fragetechniken und methodische Erweiterungs- und Vertiefungsmöglichkeiten	231
9.5.3.1 Unerlaubte Fragen im Bewerberinterview	238
9.5.4 Nicht nur reden, sondern zeigen lassen: Situative Interviews	238
9.6 Informationsgewinn durch zusätzliche Auswahlverfahren	239
9.6.1 Nutzen von Test- und Fragebogenverfahren	239
9.6.2 Assessment-Center und Management-Audit	242
9.7 Kundenorientierung als oberste Devise	243
10 Motiviert und engagiert von Anfang an: Einarbeitung neuer Mitarbeiter	246
10.1 Die Weichen werden am Anfang gestellt: Vorbereitung für neue Mitarbeiter	247
10.1.1 Rollen und Verantwortungsverteilung in der Einarbeitungsphase	247
10.2 Der erste Eindruck prägt - oder: Die ersten Tage im Unternehmen erfolgreich gestalten	248
10.3 Systematische Integration und unternehmensspezifischer Kompetenzaufbau	250
10.3.1 Einarbeitungspläne	250
10.3.2 Begleiter und Ansprechpartner auf neuem Terrain	251
10.4 Erfolge messen: Feedbackschleifen und Prozesscontrolling	251
10.4.1 Bewährungsprobe: Probezeitbeurteilung	252
11 Potenzialanalyseverfahren für interne Platzierungsentscheidungen	254
11.1 Assessment-Center als Potenzialanalyseverfahren	256
11.2 Potenzialeinschätzungen - Stärken und Entwicklungsbedarfe erkennen	257
11.3 Das richtige Verfahren für die Zielposition: Bausteine und Verfahrensgestaltung	258



11.3.1 Kreative Gestaltungsvarianten: Integration von Outdoor-Elementen in ein Assessment-Center	259
11.3.2 Gestaltung der Potenzialanalyse als Gruppen- oder Einzel-Assessment-Center	260
11.3.3 Situationssimulationen und Aufgabenstellungen im Assessment-Center	260
11.3.4 Ergebnisgewinnung und Feedbackprozesse	263
11.3.5 Heterogene Zielgruppen als Herausforderung	263
11.4 Assessment-Center selber entwickeln und durchführen: Was Sie alles brauchen	264
11.4.1 Workshop zur Anforderungsanalyse	266
11.4.2 Konstruktion der Übungen und Rolleninstruktionen	267
11.4.3 Erstellung von Beobachtungsbögen	269
11.4.4 Ergebnisprofile und -berichte	270
11.4.5 Organisatorische und zeitliche Gestaltung	271
11.4.6 Entscheidungsträger als Beobachter einbeziehen: Aufgaben, Kompetenzen und Vorbereitung	272
11.4.7 Erfolgsfaktoren für die Durchführung und Auswahlentscheidung	272
11.5 Das Management-Audit - Führungskräfte optimal einsetzen	274
11.6 Weitere Verfahren der Kompetenz- und Potenzialanalyse	276
11.6.1 Führungskompetenzanalyse mit 270°-Feedback im Rahmen eines umfassenden Change-Prozesses	277
11.6.2 Karrieregespräche für High Potentials	278
12 Stagnation vermeiden: Qualifizierung und Personalentwicklung	282
12.1 Personalentwicklung: Investition in den Erfolg von morgen	283
12.1.1 Festlegen der Entwicklungsziele	285
12.1.2 Analyse des Ist-Standes	286
12.1.3 Entwicklung konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen	287
12.1.4 Umsetzung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	288
12.1.5 Bewertung der Durchführung und Zielerreichung	288
12.2 Wer macht was? Zuständigkeiten und Verantwortung für Förderung und Entwicklung	290
12.3 Die Bedeutung der Führungskräfteausbildung für das Unternehmen	292
12.4 Wer braucht was: Bedarfsorientierte Personalentwicklung	293
12.5 Personalentwicklung ist mehr als Seminarbesuche	297

12.5.1 Instrumente der Qualifizierung	297
12.5.1.1 Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement)	299
12.5.1.2 Aufgabenanreicherung (Job-Enrichment)	300
12.5.1.3 Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel (Job-Rotation)	300
12.5.1.4 Coaching	301
12.5.1.5 Mentoring	302
12.5.1.6 Fort- und Weiterbildung	302
12.5.1.7 Selbststudium	302
12.5.1.8 Partnermodelle	303
12.5.1.9 Projektarbeit	304
12.5.1.10 Planspiele	304
12.5.1.11 Traineeprogramme	305
12.6 Die richtigen Maßnahmen und Strategien für die richtigen Mitarbeiter: Personalentwicklung für "Stars" bis "Problems"	305
12.6.1 Stars: Binden und fördern	307
12.6.2 Workhorses: Qualifizieren und motivieren	308
12.6.3 Problems: Die Führungskraft bei der Problemlösung unterstützen	309
12.6.4 Deadwood: Trennung ist der beste Weg	310
12.7 Nachwuchssicherung: Investitionen in die Ausbildung	312
12.7.1 Verantwortungs- und Rollenverteilung in der Ausbildung: Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte	313
12.7.2 Übergeordnete Gestaltungsmöglichkeiten in der Ausbildung	314
12.7.2.1 Mentorenprogramme für die Ausbildung on-the-Job	315
12.7.2.2 Off-the-Job - Qualifizierung für Auszubildende	317
12.8 Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen gezielt nutzen	318
12.8.1 Mitarbeitergespräche	321
12.8.2 Mitarbeiterbeurteilung	322
12.8.3 Zielvereinbarungen	326
12.9 Verantwortungsträger unter der Lupe: Führungskräftefeedback	329
12.10 Nachfolge- und Laufbahnplanung	332
12.11 Erfolgsfaktoren für die Nutzung und den Einsatz von PE- und Qualifizierungsinstrumenten	335

12.12 Personalreferenten im Zusammenspiel mit externen Trainern und Beratern	336
13 Mitarbeiterbefragungen und Klimauntersuchungen	339
13.1 Ziele der Mitarbeiterbefragung	340
13.2 Formen der Mitarbeiterbefragung	341
13.3 Konzeption einer Mitarbeiterbefragung	343
13.3.1 Konzeption des Fragebogens	343
13.3.2 Information und Kommunikation: Schulung der Prozessbegleiter	347
13.3.3 Durchführung der Mitarbeiterbefragung	348
13.3.4 Auswertung und Ergebniskommunikation	349
13.3.5 Erfolgsfaktoren der einzelnen Projektphasen	350
13.4 Erfolgsfaktor "Nachbereitung und Maßnahmenableitung"	352
13.5 Mitarbeiterbefragung in Kooperation mit einem externen Berater	353
14 Neuplatzierung und Versetzung	356
14.1 Wenn Veränderungen notwendig werden: Anlässe und Ziele von Versetzungen	356
14.1.1 Die Versetzung als Einzelmaßnahme	357
14.1.2 Die Versetzung als Gruppenmaßnahme	358
14.1.2.1 Praxisbeispiel: Versetzungen im Rahmen eines Fusionsprozesses	359
14.1.2.2 Praxisbeispiel: Versetzungen im Rahmen einer Neuausrichtung	363
14.2 Aufgaben und Verantwortung des Personalreferenten bei der Versetzung von Mitarbeitern	365
14.2.1 Klärung von Zielsetzung und Bereitschaft	366
14.2.2 Suche nach geeigneten Stellen	366
14.2.3 Interner Auswahlprozess	367
14.2.4 Beachtung arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen	369
15 Trennung von Mitarbeitern	372
15.1 Ziele des Trennungsmanagements	373
15.2 Wenn der Mitarbeiter gehen will	375
15.2.1 Wieso, weshalb, warum: Trennungsgespräche als Informationsgewinn für das Unternehmen	376

15.3 Trennungen, die das Unternehmen veranlasst	377
15.3.1 Die außerordentliche Kündigung	378
15.3.2 Die ordentliche (fristgerechte) Kündigung	380
15.3.2.1 Die verhaltensbedingte Kündigung	380
15.3.2.2 Die personenbedingte Kündigung	381
15.3.2.3 Die betriebsbedingte Kündigung	382
15.4 Aufgaben des Personalreferenten im Trennungsprozess	383
15.4.1 Zusammenarbeit und Beratung der Führungskräfte	383
15.4.2 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	384
15.4.3 Gespräche mit den Mitarbeitern führen	385
15.4.3.1 Wer? Wann? Wo? Wie lange?	385
15.4.3.2 Das Kündigungsgespräch	387
15.5 Der Weg in die Zukunft - Zeugnisse erstellen	390
15.5.1 Die Zeugnissprache - Eine Wissenschaft für sich	391
15.6 Outplacement - Neuorientierung begleiten und den Mitarbeiter unterstützen	392
15.6.1 Chancen durch Outplacement	392
15.6.2 Formen des Outplacements	393
16 Ganz ohne geht es nicht: Verwaltende und administrative Aufgaben von Personalreferenten	395
16.1 Jederzeit alle Informationen griffbereit: Anlegen und Führen der Personalakte	385
16.1.1 Aufbau einer Personalakte	397
16.1.2 Der Personalbogen für rechtsverbindliche Angaben	399
16.1.3 Die elektronische Personalakte	399
16.2 Tools für mehr Effektivität und zeitgemäße sowie kundenorientierte Services	402
16.3 Was tun Sie denn den ganzen Tag? Prozesse transparent machen	404
17 Das liebe Geld: Vergütung, Personalkosten und was Sie dazu wissen sollten	407
17.1 Wir arbeiten, um Geld zu verdienen und ...: Grundsätzliche Gedanken zur Vergütung	407
17.1.1 Akzeptanz	408
17.1.2 Transparenz	408

17.1.3 Gerechtigkeit	408
17.1.4 Marktübliche Bezahlung	409
17.1.5 Mitarbeiter einbeziehen	410
17.1.6 Kosten- versus Gewinnperspektive	410
17.2 Personalkosten	411
17.3 Vergütungssysteme	413
17.3.1 Variable Vergütungssysteme	414
17.3.2 Zielkategorien eines variablen Vergütungssystems	415
17.3.3 Planung und Vorgehen bei Einführung von variablen Vergütungsmodellen	416
17.3.4 Variable Vergütung für wen?	416
17.3.5 Variable Vergütung in wirtschaftlich schweren Zeiten	417
17.4 Formen der erfolgsabhängigen Vergütung	417
17.4.1 Prämienvergütung	417
17.4.1.1 Entwickeln eines Prämienvergütungssystems	417
17.4.2 Bonus	419
17.4.3 Provision	420
17.4.4 Tantieme	420
17.4.5 Mitarbeiterbeteiligung	421
17.5 Diskussion: Vor- und Nachteile leistungsabhängiger Vergütung	421
17.5.1 Die Nachteile leistungsabhängiger Vergütung	421
17.5.2 Die Vorteile leistungsabhängiger Vergütung als Teil eines betrieblichen Anreizsystems	422
17.5.2.1 Anreizsysteme	423
17.5.2.2 Gestaltungsmöglichkeiten für vergütungsunabhängige Anreizsysteme	424
17.5.3 Motivation erhalten und steigern	425
17.5.4 Die Bedeutung von Vergütung aus verschiedenen Lebensperspektiven	426
Register	429
Inhalt der CDROM	
Platzierung des Personalreferenten im Unternehmen	7
Das Arbeitsumfeld des Personalreferenten: Einbettung in die Personalabteilung	8

Funktionale Organisationen der Personalabteilung	9
Das Personalreferentenmodell	11
Das Holding-Modell	14
Aufgabenspektrum und Tätigkeitsschwerpunkte in der modernen Personalarbeit	16
Voraussetzungen: Fachliche und soziale Kompetenzen des Personalreferenten	17
Die Wahrheit ist verhandelbar: Gesprächs und Verhandlungskompetenzen des Personalreferenten	20
Der Erfolg beginnt vor dem Gespräch: Von der Zielklärung bis zur Argumentationsstrategie	20
Strategie und Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche	21
Individualität erkennen und beachten	25
Das Modell der Persönlichkeitstypen	25
Interessen und Motive verschiedener Gesprächspartner	28
Verhandlungskompetenz	30
Beratungskompetenz - Der Gesprächspartner im Fokus	32
Beratung	32
Besondere Kompetenzen für schwierige Gesprächssituationen	37
Wenn es schwierig wird: Konflikte und kritische Situationen mit Mitarbeitern	37
Konflikte verstehen und Lösungen erarbeiten	38
Interessenkollision: Konfliktmoderation für Personalreferenten	45
Wenn gute Worte nicht mehr reichen: Abmahnungsgespräche	49
Wenn die Sympathie fällt: Mobbing - Handlungsfelder für Personalreferenten	56
Wenn Leistung fehlt: Fehlzeiten und Krankenrückkehrgespräche	58
Suchtproblematik im Unternehmen: Geduldet und weggeschaut	59

## Checklisten und Muster nach Kapiteln

### Kapitel 2

Checkliste 2.1: Leitfaden zur Entwicklung einer HR-Strategie

Checkliste 2.2: Leitfaden zur Ableitung konkreter HR-Maßnahmen

Checkliste 2.3: Betrachtung des Ist-Stands der Personalarbeit

Muster 2.4: Workshopzeitplan

Checkliste 2.5: Befragungsdimensionen der internen Kundenbefragung

Muster 2.6: Interne Kundenbefragung

### Kapitel 3

Checkliste 3.1: Qualitätsstandards ableiten

Checkliste 3.2: Vorüberlegungen zur Definition von SLAs

### Kapitel 4

Checkliste 4.1: Erfassung des Kundenbedarfs

Muster 4.2: Interview zur Bedarfserhebung

Checkliste 4.3: Kommunikationskanäle

### Kapitel 6

Checkliste 6.1: Fragen zur Personalbeschaffungsplanung

Checkliste 6.2: Personalkostenplanung

Checkliste 6.3: Personalplanung

### Kapitel 7

Checkliste 7.1: Stellenbeschreibung Leiter Personalbetreuung

Checkliste 7.2: Arbeitsaufgaben der zu besetzenden Position

Checkliste 7.3: Checkliste für Vorgesetzte

Checkliste 7.4: Sonstige Erwartungen an den Kandidaten

Checkliste 7.5: Umfeldfaktoren der zu besetzenden Stelle

Checkliste 7.6: Positionsbezogene Anforderungsbeschreibung

### Kapitel 8

Checkliste 8.1: Definition der Personalmarketingziele (Soll-Zustand)

Checkliste 8.2: Situationsanalyse des eigenen Unternehmens

Checkliste 8.3: Situationsanalyse eines Wettbewerbers

Checkliste 8.4: Ergebnisüberblick über die Situationsanalyse

Checkliste 8.5: Aufgabenverteilung für Personalmarketingmaßnahmen

Checkliste 8.6: Abstimmung des externen Personalmarketings auf das interne Personalmarketing

Checkliste 8.7: Bewerberkurzprofil

Checkliste 8.8: Überblick über die Bewerberkartei

Checkliste 8.9: Qualitätsprüfung von Personalleasingunternehmen

Checkliste 8.10: Notwendige Bestandteile der Stellenanzeige

Checkliste 8.11: Positive Formulierung von Inhalten in Stellenanzeigen

## Kapitel 9

Checkliste 9.1: Schritte der Personalsuche und -auswahl

Muster 9.2: Positionsbezogene Anforderungsbeschreibung

Muster 9.3: Bewerberbegleitbogen

Checkliste 9.4: Formale Anforderungen an eine Bewerbung

Checkliste 9.5: Informationen aus dem Anschreiben

Checkliste 9.6: Bewertung von Lebensläufen

Checkliste 9.7: Meine Kriterien für Bewerbungsfotos

Checkliste 9.8: Übersicht Zeugniscode

Checkliste 9.9: Leitfaden für Referenzgespräche

Checkliste 9.10: Organisatorische Vorbereitung von Bewerberinterviews

Muster 9.11: Aufbau eines teilstrukturierten Interviewleitfadens

Checkliste 9.12: Selbstreflektorische Fragen

## Kapitel 10

Checkliste 10.1: Verantwortungsverteilung in der Einarbeitung

Checkliste 10.2: Vorbereitung der Einarbeitung durch den Personalbereich

Checkliste 10.3: Vorbereitung der Einarbeitung durch den Vorgesetzten

Checkliste 10.4: Einarbeitungsphase des neuen Mitarbeiters

Muster 10.5: Probezeitbeurteilung

Checkliste 10.6: Mitarbeitereinführung

## Kapitel 11

Checkliste 11.1: Wichtige zu klärende Fragen vor Einführung einer Potenzialanalyse

Checkliste 11.2: Entwicklung und Durchführung von



## Assessment-Centern

### Kapitel 12

Muster 12.1: Ergebnis eines REISS-PROFILS

Checkliste 12.2: SMG-Vorbereitungsblatt für Mitarbeiter

Checkliste 12.3: SMG-Leitfaden für Vorgesetzte

Checkliste 12.4: SMG-Ergebnisprotokoll

Muster 12.5: Ergebnisprotokoll Mitarbeitergespräch

Muster 12.6: Ablauf des ZiVG

Muster 12.7: Protokoll des ZiVG

Muster 12.8: Zielvereinbarungsbogen

Muster 12.9: Auszug aus einem Feedbackbogen

Checkliste 12.10: Einschätzung der Angebote einzelner Anbieter

Checkliste 12.11: Eigene Vorbereitung auf das Gespräch mit einem externen Anbieter

### Kapitel 13

Checkliste 13.1: Messung der Arbeitszufriedenheit im Unternehmen

Checkliste 13.2: Kommunikation vor der Datenerhebung

Checkliste 13.3: Kommunikation während der Datenerhebung

Checkliste 13.4: Kommunikation nach der Datenerhebung

### Kapitel 14

Muster 14.1: Beispiel für ein Mitarbeiterprofil

Checkliste 14.2: Offene Stellen

Checkliste 14.3: Informationsbroschüre

Checkliste 14.4: Vorbereitung der Versetzung eines Mitarbeiters

### Kapitel 15

Muster 15.1: Leitfaden für ein Klärungsgespräch nach Kündigung eines Mitarbeiters

Checkliste 15.2: Prüfen einer Abmahnung

Checkliste 15.3: Gesprächsleitfaden Kündigungsgespräch

Checkliste 15.4: "Spickzettel" für das Gespräch

Checkliste 15.5: Vorbereiten auf ein Trennungsgespräch

Checkliste 15.6: Outplacement-Beratung

## Kapitel 16

Muster 16.1: Personalbogen Neueinstellung

Checkliste 16.2: Eintritt neuer Mitarbeiter - Administrative Aufgaben des Personalreferenten

Checkliste 16.3: Der richtige Start für neue Mitarbeiter - Checkliste für Vorgesetzte

Checkliste 16.4: Der richtige Start für neue Kollegen - Checkliste für Paten

## Kapitel 17

Checkliste 17.1: Anforderungen an die Kopplung des Zielvereinbarungsprozesses mit der variablen Vergütung

### Weitere Checklisten

Die Wahrheit ist verhandelbar: Gesprächs und Verhandlungskompetenzen des Personalreferenten

Checkliste: Gesprächsvorbereitung

Checkliste: Zielgerichtete Gesprächsvorbereitung

Checkliste: Vorbereitung auf ein Gespräch mit den unterschiedlichen Typen

Checkliste: Verhandlungsfehler

Checkliste: Die richtige Reaktion auf bestimmte Verhaltensweisen

Checkliste: Überblick Verhandlungsführung

Checkliste: Vorbereitung Beratungsgespräch

Checkliste: Fragenkatalog Beratungsgespräch

### Besondere Kompetenzen für schwierige Gesprächssituationen

Checkliste: Anzeichen von Konflikten

Checkliste: Konfliktparteien - Wer ist beteiligt?

Checkliste: Konfliktgegenstände - Worum geht es?

Checkliste: Positionen und Beziehungen der Parteien - Wie stehen sie zueinander?

Checkliste: Grundeinstellung zum Konflikt - Wie schätzen die Parteien die Auseinandersetzung ein?

Checkliste: Anforderungen an einen Konfliktmoderator

Checkliste: Die zweite Chance

Checkliste: Gesprächsführung unter erschwerten Bedingungen

Checkliste: Alles Wichtige für das Abmahnungsgespräch

Checkliste: Ist es Mobbing?

Checkliste: Hinweise auf eine beginnende oder bestehende Alkoholabhängigkeit



## 2 Personalarbeit im Unternehmen: Dafür sind wir da

### 2.1 Ziele moderner Personalarbeit

Im Text "Platzierung des Personalreferenten im Unternehmen" auf der CD haben wir bereits angedeutet, dass sich die Erwartungen, die Anforderungen, aber auch das Selbstverständnis der modernen Personalarbeit geändert haben. War früher Personalarbeit eher durch das administrative Verwalten von "Personal" gekennzeichnet, beschreiben die Anforderungen an modernes Personalmanagement heute etwas ganz anderes. Heutige Erwartungen an die Leistungen von Personalarbeit lassen sich in der kürzesten Form mit dem Satz "vom Personalverwalter zum Gestalter" beschreiben.

Die veränderten Erwartungen an das Human-Resource-(HR-)Management ergeben sich aus den wachsenden und immer komplexer werdenden Anforderungen, die Unternehmen heute erfüllen müssen. Unabhängig von der Größe, der Branche oder dem Standort eines Unternehmens sind die heutigen und zukünftigen Anforderungen an Unternehmen:

- o die zunehmende Globalisierung,
- o das Erreichen eines profitablen Wachstums,
- o technologische Entwicklungen,
- o verkürzte Produktlebenszyklen,
- o der Schutz und die Vermehrung des geistigen Kapitals,
- o der demografische Wandel.

Auch wenn Ihr Unternehmen vielleicht nur einer dieser Herausforderungen gegenübersteht, ist es gefordert, neue Fähigkeiten zu entwickeln, um seine Leistungsfähigkeit zu erhalten. Neue Fähigkeiten kann das Unternehmen letztlich aber nur über seine Mitarbeiter entwickeln. Das heißt, sie sind die Leistungsträger des Unternehmens. Natürlich spielt moderne Technologie eine Rolle, aber ohne Mitarbeiter lässt sich diese nicht bedienen und hätte so keinen Wert. Und hier erhält der viel gesprochene Satz "Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital" tatsächlich eine umfassende Bedeutung. Genau an dieser Stelle setzt die Herausforderung an ein modernes Personalmanagement an. Wenn das Unternehmen gefordert ist, über seine Mitarbeiter eine neue Leistungsfähigkeit zu entwickeln beziehungsweise die bestehende zu erhalten und auszubauen, muss das HR-Management über seine Positionierung und Leistung dafür Sorge tragen, dass sich im Unternehmen genau die Mitarbeiter befinden, die die geforderte Leistungsfähigkeit erbringen. Und das betrifft alle Teilprozesse der Personalarbeit von

- o der Personalbedarfsplanung,
- o dem Personalmarketing und der -beschaffung,
- o der Personalführung,
- o der Personalbeurteilung,
- o der Personalentwicklung,
- o der Personalvergütung,
- o der Personalbetreuung bis hin zu
- o der Personalverwaltung.

Um die Zielsetzung prägnant zu beschreiben, nutzen wir einen leicht abgeänderten Satz von Fredmund Malik, der lautet: "Gutes HR-Management ist die erfolgreiche Transformation von Ressourcen in Nutzen."

Ihre Ressourcen sind die Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und ihrer Zeit, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Der Nutzen sind die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und der Ertrag des Unternehmens. Aus diesem Gedanken wird deutlich, dass HR-Management kein Selbstzweck, keine Freundlichkeit gegenüber den Mitarbeitern, keine Selbstverwirklichung für Personaler und auch keine reine Verwaltung sein kann, sondern systematische und gezielte Arbeit am Erfolg des Unternehmens.

Was heißt das für Sie als Personalreferent?

Es wird erwartet, dass Personaler wie Unternehmer im Unternehmen agieren. Das heißt, gefordert sind:

- o die Loslösung vom Selbstverständnis und der Arbeitsweise einer Stabsabteilung;
- o das Mittragen der unternehmerischen Verantwortung;
- o eine ganzheitliche Sichtweise von Unternehmen und Mitarbeitern;
- o das Bewusstsein für Kosten, Leistungen und Nutzen.

Es wird erwartet, dass Personaler die Unternehmensentwicklung aktiv mitgestalten, also:

- o als Partner des Managements aktiv bei Strategieentwicklung und -umsetzung mitwirken und sie vorantreiben;

- o als Experten für Arbeitsorganisation und Arbeitstechniken zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung beitragen (und damit ist nicht Personalabbau, sondern gezielte Leistungserbringung gemeint);
- o bei der Entwicklung der Unternehmensphilosophie und -kultur aktiv mitwirken und diese vorantreiben, sodass die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens gesteigert wird;
- o als Anwälte das Anliegen der Beschäftigten vertreten und gleichzeitig für deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sorgen, das heißt, die Rahmenbedingungen bereitstellen, die es erlauben, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sich qualifiziert und motiviert für das Unternehmen einsetzen;
- o Förderer und Begleiter des kontinuierlichen Wandels sind.

Diese Anforderungen können Sie als verantwortlich Handelnder in der Personalabteilung nicht allein erfüllen, sondern nur durch ein konstruktives und zukunftsorientiertes Zusammenwirken mit den wesentlichen Entscheidungsträgern. Hier ist die Arbeit in internen Netzwerken gefragt. Das heißt:

- o die Integration aller Führungskräfte als Partner für die Entwicklung der Mitarbeiter im Unternehmen;
- o die Projektkoordination in Veränderungsprozessen des gesamten Unternehmens;
- o die Positionierung als Prozessbegleiter von Strukturveränderungen sowie
- o die Positionierung als Bindungsmanager der Spezialisten und High Potentials.

Die Diskussion um den Beitrag des Personalwesens zum Unternehmenswert und -erfolg findet auch vor dem Hintergrund der Frage statt, ob die Personalabteilung denn nicht besser abgeschafft, also outgesourct werden sollte. Schaffen Personalbereiche es nicht, den veränderten Anforderungen gerecht zu werden, sich selbst neu zu positionieren und ihre Leistungen konsequent am Bedarf des Unternehmens auszurichten, ist diese Überlegung sicher gerechtfertigt. Bereiche, die als kostenintensiv, ineffektiv und vielleicht sogar als inkompetent (auch das ist eine häufig getroffene Aussage) gesehen werden, kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten. Gelingt jedoch der Wandel, ist gerade der Personalbereich dafür prädestiniert, über seine zentralen Ansatzmöglichkeiten am "wertvollsten Kapital des Unternehmens" wesentliche und wichtige Beiträge zur Erhaltung und Steigerung von Unternehmenswert und -leistung zu erbringen. Sie sind immer gefragt und gefordert, ganz gleich, ob sich Ihr Unternehmen in der Aufbau-, Konsolidierungs- oder in einer Abbauphase befindet.