

Do it yourself – Handbuch Personalführung

Ein Überblick schafft Orientierung

A. Zielsetzung und Inhalt – Da weiß man, was man hat	5
B. Ihre Unternehmens- und HR-Strategie	7
C. Kompetenzbasierte Personalauswahl – Die richtigen Mitarbeiter gezielt auswählen	8
C.1. Personalbedarf: Wissen, wer wann wofür gebraucht wird!	9
C.2. Die Stellenbeschreibung: Der Anfang effizienter Personalplanung und -beschaffung	10
C.3. Anforderungsprofil: Kompetenzen im Fokus	16
C.4. Die Stellenausschreibung formulieren	18
C.5. Stellenanzeigen schalten	19
C.6. Die richtigen Kandidaten finden – intern oder extern	21
C.6.1. Externe Personalbeschaffung	21
C.6.2. Interne Personalbeschaffung	21
C.7. Bewerbungsunterlagen evaluieren	22
C.7.1. Das Anschreiben	22
C.7.2. Der Lebenslauf	22
C.7.3. Das Arbeitszeugnis	23
C.7.4. Einladung zum Bewerbungsgespräch oder Absage?	32
C.8. Auswahlverfahren	33
C.8.1. Übersicht über gängige Auswahlinstrumente	34
C.8.2. Telefoninterview	35
C.8.3. Vis à Vis - Kompetenzbasierte Interviews	38
C.8.4. Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler bei der Einschätzung von Mitarbeitern	43
C.8.5. Checkliste: Bewerbungsunterlagen	46
D. Verträge machen – 3, 2, 1, meins	47
D.1. Atypische und Normalarbeitsverhältnisse	47
D.2. Aktuelle Bestimmungen für Teilzeitkräfte (Stand: Juli 2009)	50
D.3. Richtlinien zur Gestaltung von Arbeitsverträgen	51
E. Mitarbeiter einarbeiten – Make the most of now	53
E.1. Den Einstieg finden	53
E.2. Instrumente der Mitarbeitereinführung	55
F. Kompetenzmanagement – Mitarbeiter gezielt entwickeln	57
F.1. Definition und Nutzen von Kompetenz- und Talentmanagement	57
F.2. Das MPG Kompetenzmodell als Instrument des Kompetenz- und Talentmanagements	58
F.3. Talentfeedback als zentrales Element des Kompetenzmanagements	61
G. Mitarbeiter führen – Be a leader	64
G.1. Führung im Wandel: Was bedeutet es, heute Führungskraft zu sein?	64
G.1.1. Aufgaben von Führungskräften	65
G.1.2. Was Mitarbeiter von Führungskräften erwarten	68
G.2. Führen – aber wie? Ein Überblick über Führungsansätze	71
G.2.1. Führungsstile	71

G.2.2.	Situative Führung: Führung ist Beziehung!	72
G.2.3.	Management by ...: Führung nach bestimmten Grundsätzen	74
G.3.	Führungstools: Handwerkszeug für Führungskräfte	76
G.3.1.	Mitarbeitergespräche: Durch Kommunikation zum Ziel	76
G.3.2.	Das Zielgespräch	80
G.3.3.	Das Erwartungsgespräch	82
G.3.4.	Das Kritikgespräch	83
G.3.5.	Führungsgrundsätze festlegen und transparent machen	86
G.3.6.	Organisatorische Führungsgrundsätze	87
G.3.7.	Mitarbeiter motivieren	88
G.3.8.	Durch Lob Positives verstärken und Erfolge fördern	91
G.3.9.	Influencing: Mitarbeiter gewinnen und überzeugen	92
H.	Teamführung – Join the Team. Be a Champ	97
H.1.	Arbeitsgruppe oder Team?	97
H.2.	Von der Arbeitsgruppe über das Team zum Hochleistungsteam	98
H.3.	Als Führungskraft Teams entwickeln und begleiten	101
H.3.1.	Die Rolle der Führungskraft im Entstehungsprozess eines leistungsfähigen Teams ...	102
H.3.2.	Erfolgsfaktoren in der Teamentwicklung	107
H.4.	Mit dem Team erfolgreich komplexe Arbeitsaufgaben meistern	109
I.	Gekonnt kommunizieren – Eine Führungsaufgabe	114
I.1.	Vier Seiten einer Nachricht	114
I.2.	Eisberg-Modell	116
I.3.	Diskussionstypen	117
I.4.	Feedback	119
J.	Konfliktmanagement – Harmonie von innen	124
J.1.	Ursachen von Konflikten	125
J.2.	Konfliktarten	126
J.3.	Konfliktkulturen in Unternehmen	128
J.4.	Konfliktfähigkeit	137
J.5.	Ablauf von Konflikten	138
J.6.	Das Konfliktlösungsgespräch	142
J.7.	Harvard Methode der Konfliktlösung	143
J.8.	Konfliktanalyse nach Matzat	145
J.9.	Konfliktlösung mit NLP	148
J.10.	Konflikte unter Berücksichtigung der Transaktionsanalyse	151
J.11.	Das Drama-Dreieck	156
J.12.	Fragenkatalog zur Konfliktmoderation	157
J.13.	Konflikte lösen: Tipps	158
K.	Mitarbeiter verabschieden – Die richtige Trennungskultur	161
K.1.	Richtlinien für Abmahnungen	161
K.2.	Warum Arbeitsverhältnisse beenden?	163
K.3.	Kriterien und Fragen zur Personalanpassung	165
K.4.	Rechtsvorschriften und Gesetze im Personalabbau	165
K.5.	Kündigung	165
L.	Anhang	169
L.1.	Beispiel für die Dokumentation eines Zielvereinbarungsgesprächs	169
L.2.	Anhang „Übungen zur Teamentwicklung“	171
L.2.1.	Tipps zur Durchführung von Teamübungen	171
L.2.2.	Kooperationsspiel: Die Trutzburg	171
L.2.3.	Kooperation: Das NASA Spiel – die Notlandung auf dem Mond	177
L.2.4.	Erfahrungsorientiertes Lernen: Leonardos Brücke	179

Abbildungsverzeichnis

Abbildung: Der Mitarbeiterzyklus.....	5
Abbildung: Exemplarischer Prozess der kompetenzbasierten Personalbeschaffung.....	8
Abbildung: Vorlage einer Stellenbeschreibung	12
Abbildung: Übersicht Noten in Arbeitszeugnissen, auf der Basis des Portals arbeitszeugnis.de	29
Abbildung: Klassische Bewerbungsfragen	42
Abbildung: Checkliste Bewerbungsunterlagen	46
Abbildung: Übersicht Vertragsformen	47
Abbildung: Kompetenzen Einordnung und Abgrenzung	58
Die folgende Abbildung zeigt das MPG-Kompetenzmodell.....	59
Abbildung: Aufbau, Struktur und Kompetenzen im MPG Kompetenzmodell	60
Abbildung: Einschätzungssystematik MPG Kompetenzmodell.....	62
Abbildung: Führung im Wandel.....	64
Abbildung: Führungsaufgaben	66
Abbildung: Führung als Verbindung aus Leadership und Management.....	68
Abbildung: Idealtypische Darstellung von Führungsstilen	71
Abbildung: Das Reifegrad-Modell nach Hersey und Blanchard.....	73
Abbildung: Vorlage Mitarbeitergespräch.....	80
Abbildung: Psychologischer Teufelskreis der Ziellosigkeit.....	81
Abbildung: Zieldimensionen.....	82
Abbildung: SMARTe Zielsetzung ist ein systemischer Prozess.....	82
Abbildung: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	88
Abbildung: Einflussfaktoren auf Arbeitszufriedenheit.....	89
Abbildung: Teamentwicklungsstufen	98
Abbildung: Homogenes Team vs. Heterogenes Team	101
Abbildung: Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman.....	102
Abbildung: Einfluss von Teamphasen auf Stimmung und Produktivität	106
Abbildung: Erfolgsfaktoren Teamentwicklung	107
Abbildung: Merkmale komplexer Problemstellungen	110
Abbildung: Sender-Empfänger Modell (P. Watzlawick)	114
Abbildung: Die 4-Seiten einer Nachricht.....	115
Abbildung: Das Eisbergmodell der Kommunikation	117
Abbildung: Das Johari-Fenster	120
Abbildung: Änderung des Johari-Fensters durch Feedback	121
Abbildung: Konflikte sind nicht immer rational.....	124
Abbildung: Zentrale Merkmale von Konfliktkulturen	137
Abbildung: Konfliktlösungen im Vergleich	137
Abbildung: Eskalationsstufen von Konflikten	141
Abbildung: Schema Konfliktmanagement.....	142
Abbildung: NLP-Ebenen	150
Abbildung: Konfliktlösung auf der Meta-Ebene (Modell M. Harten)	150
Abbildung: Die Ich-Zustände der Transaktionsanalyse	151
Abbildung: Rolle im Drama-Dreieck.....	156