

Inhaltsverzeichnis

1	Personalmanagement als wichtige Aufgabe des Unternehmers	1
1.1	Die Stecknadeln im Heuhaufen	2
1.2	Ausbilden ist Zukunft	2
1.3	Tue Gutes und rede darüber	3
1.4	Der Kampf um Talente	3
	Weiterführende Literatur	4
2	Attraktiver Arbeitgeber als Ziel	5
2.1	Unternehmerpersönlichkeit	6
2.2	Handwerk hat goldenen Boden	6
2.3	Arbeitgebermarke	7
2.4	Geld alleine macht nicht glücklich: Faktoren, die einen Arbeitsplatz attraktiv machen	8
2.4.1	Sicherheit	8
2.4.2	Ausstattung	9
2.4.3	Klare Strukturen	9
2.4.4	Flexibilität	9
2.4.5	Betriebsklima	10
	Weiterführende Literatur	10
3	Die Suche nach den richtigen Mitarbeitern	13
3.1	Den konkreten Bedarf feststellen	14
3.2	Die Stellenbeschreibung	15
3.3	Die Suche	16
3.3.1	Wo suche ich?	16
3.3.2	Wie suche ich?	17
	Weiterführende Literatur	20
4	Mögliche Kontaktpunkte und Kanäle zur Personalakquise	21
4.1	Anzeigen in Tageszeitungen	22
4.2	Fachzeitschriften	22
4.3	Vereinspublikationen	22
4.4	Eigener Internetauftritt	23
4.5	Soziale Medien	24
4.5.1	Facebook und Instagram	25
4.5.2	Youtube	27
4.5.3	Xing, LinkedIn und Twitter	27
4.6	Agentur für Arbeit	28
4.7	Personaldienstleister	29
4.8	Jobportale	29
4.9	Ausbildungsmessen, Jobbörsen	29
4.10	Schulen, Berufsschulen, Akademien, Hochschulen	31

4.11	Kino, Radio, Regional-TV	33
4.12	Eigenes Umfeld und soziales Umfeld der Mitarbeiter	34
	Weiterführende Literatur	34
5	Der Bewerbungsprozess	37
5.1	Die Qual der Wahl: Die richtigen Mitarbeiter auswählen	38
5.2	Sichten der Bewerbungen	38
5.2.1	Bewerbungsschreiben	39
5.2.2	Lebenslauf	40
5.2.3	Zeugnisse	41
5.3	Die Entscheidung, wer zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird	42
5.4	Das Vorstellungsgespräch	43
5.4.1	Die Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs	43
5.4.2	Die Phasen eines Vorstellungsgesprächs	44
5.4.3	Die Entscheidung zur Einstellung	48
	Weiterführende Literatur	50
6	Einstellen und Einarbeiten von neuen Mitarbeitern	51
6.1	Das Verfahren zur Einstellung	52
6.1.1	Der Arbeitsvertrag	52
6.1.2	Zusatzvereinbarungen	53
6.1.3	Die Personalakte	54
6.2	Die strukturierte Einarbeitung – Onboarding	55
6.2.1	Der 1. Arbeitstag	56
6.2.2	Einarbeitung nach Plan	58
	Weiterführende Literatur	59
7	Optimierung der Unternehmenskultur	61
7.1	Leitbild	62
7.2	Konkrete Ziele als Orientierungsrahmen	64
7.2.1	Ziele des Unternehmers	64
7.2.2	Unternehmensziele	66
7.3	Organigramm	67
7.4	Stellenbeschreibung	68
7.5	Optimierung des Betriebsklimas	70
7.5.1	Achtsamkeit	70
7.5.2	Wertschätzender Umgang	70
7.5.3	Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Sozialräume	72
7.5.4	Teambildende Maßnahmen	72
7.5.5	Vertrauen	74
7.6	Das Gute am Flurfunk	75
	Weiterführende Literatur	77
8	Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter durch Ausbildung, Weiterbildung und Reflexion	79
8.1	Ausbildung als Managementaufgabe	80
8.2	Wissen, wer wo steht und welche Kompetenzen vorhanden sind: Die Potenzialanalyse	82

8.3	Die Zielvereinbarung	87
8.4	Aktives Angebot von Maßnahmen	89
	Weiterführende Literatur	90
9	Anreizsysteme materieller und immaterieller Art	93
9.1	Materielle Anreize	94
9.1.1	Gerechte Entlohnung	95
9.1.2	Entlohnungssystem	95
9.1.3	Das Gewähren von Zusatzleistungen	97
9.2	Immaterielle Anreize	101
9.2.1	Flexible Arbeitszeitmodelle	101
9.2.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement	103
	Weiterführende Literatur	105
10	Mitarbeiterführung als Managementaufgabe	107
10.1	Die Rolle als Führungspersönlichkeit annehmen	108
10.2	Notwendige Kompetenzen einer Führungspersönlichkeit	109
10.3	Generationen X, Y und Z	111
10.4	Führungsstile	114
10.4.1	Die sechs Führungsstile nach Goleman	115
10.4.2	Das Reifegrad-Konzept	117
10.5	Richtig delegieren	119
10.5.1	Was kann delegiert werden?	119
10.5.2	An wen kann delegiert werden?	120
10.5.3	Was ist genau die Aufgabe?	120
10.5.4	Kontrolle jenseits von Misstrauen und Bevormundung	121
10.5.5	Der Affe auf der Schulter: Rückdelegation	123
10.6	Das limbische System	125
10.6.1	Die Macht des Unbewussten	126
10.6.2	Mitarbeiterführung unter Berücksichtigung des limbischen Systems	128
	Weiterführende Literatur	130
11	Interne Kommunikation im Unternehmen	133
11.1	Sender an Empfänger	134
11.1.1	Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation	134
11.1.2	Schriftliche Kommunikation	136
11.1.3	Mündliche Kommunikation	139
11.1.4	Non-verbale Kommunikation	140
11.2	Besprechungen, die auf den Punkt kommen	141
11.2.1	Der Faktor Zeit	142
11.2.2	Die Agenda	142
11.2.3	Die personelle Zusammensetzung	143
11.2.4	Meeting-Kultur	144
11.2.5	Moderationshinweise	144
11.3	Das strukturierte Mitarbeitergespräch	145
11.3.1	Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs	146
11.3.2	Analyse- und Feedback-Phase (Ist-Analyse)	148

11.3.3	Planung: Ziele und Qualifikationsbedarf (Soll-Analyse)	149
11.3.4	Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten (Ausblick)	149
11.3.5	Ergebnisorientierte Nachbereitung bzw. Dokumentation	150
11.4	Gezielter Wissenstransfer	150
	Weiterführende Literatur	153
12	Der strukturierte Austritt eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen – Offboarding	155
12.1	Der Offboarding-Prozess oder die letzte Chance für einen guten Eindruck	156
12.1.1	Offene und ehrliche Kommunikation	156
12.1.2	Dokumentation und Wissenstransfer	157
12.1.3	Verabschiedung und Ausstandsfeier	157
12.1.4	Technisches Offboarding	158
12.2	Arbeitszeugnis	158
12.3	Lösch- und Aufbewahrungspflichten	162
	Weiterführende Literatur	162
13	Personal freisetzen	163
13.1	Ermahnung versus Abmahnung	165
13.2	Abmahnung	165
13.3	Kündigung	168
13.3.1	Kündigungsschutz	169
13.3.2	Trennung von einem Mitarbeiter in der Probezeit	169
13.3.3	Wirksamkeit von Kündigungen	169
13.3.4	Sonderfall: Kündigung eines Ausbildungsverhältnisses	170
13.3.5	Kündigungsgründe	171
13.3.6	Kündigungsarten: fristgerecht oder fristlos	174
13.3.7	Zugang der Kündigung	175
	Weiterführende Literatur	175
14	Personalstrategie	177
14.1	Strategisches Personalmanagement	178
14.2	Aktives Gestalten von Veränderung – Changemanagement	181
14.2.1	Notwendige Veränderungen herbeiführen	182
14.2.2	Ebenen der Veränderung im Unternehmen	182
14.2.3	Umsetzung von Veränderungen	185
14.2.4	Umgang mit den Reaktionen auf Veränderung	188
14.3	Die Zukunft im Blick	190
	Weiterführende Literatur	193
	Serviceteil	
	Anhang	196
	Sachverzeichnis	213