

## Die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Stellenneubesetzungen liegen im Unternehmen, nicht beim externen Recruiting

*Gute Führungskräfte und Spezialisten sind knapp auf dem Arbeitsmarkt. Sie werden stark um- und abgeworben. Deshalb wird viel in Online-Bewerbungsprozesse und neue Recruiting-Kanäle investiert. Aber was nutzen diese Ausgaben wenn sich nach Stellenneubesetzungen Ergebnisse nicht verbessern, womöglich sogar verschlechtern? Oder wenn neu Eingestellte enttäuscht sind und wieder kündigen? Wesentliche Erfolgsfaktoren für Stellenneubesetzung und Bindung ans Unternehmen liegen vor der Akquisition! Die wirkungsvollsten Fehler werden immer am Anfang von Prozessen gemacht! Dabei ist Stellenbesetzung ein klassischer Prozess mit bekannten Schritten. Mittlerweile ist aber die Komplexität des Prozesses deutlich geworden. Immer sind Personal-Führung, Personal-Management und Personal-Entwicklung (Personal-F-M-E) betroffen und Fehler können große finanzielle Konsequenzen haben. Heute werden alle Schritte mit geeigneten Tools gesteuert, auch durch Führungskräfte. Insbesondere ein Tool, der Einarbeitungsplan, hat sich im Laufe der Zeit durch Systemdenken erheblich entwickelt, wurde „digitalisiert“ und sichert „Onboarding“. Es kann im Original als Download übernommen werden.*

### 1. Ausgangssituation

Stellenbesetzung ist klassische Personalarbeit

Stellen neu zu besetzen oder zusätzliche Stellen erstmals zu besetzen ist eine klassische Aufgabe für betriebliche Personalarbeit. Heute sollte aber eine Stellenbesetzung möglichst ergebnissicher sein und auch genutzt werden, um Veränderungsprozesse zu realisieren.

Steigerung der Veränderungsfähigkeit

Erfahrungen zeigen, dass bei Stellenneubesetzungen meistens der bisherige Stelleninhaber eins zu eins ersetzt werden soll. Die (alte) Stellenbeschreibung des bisherigen Stelleninhabers wird benutzt, um das Anforderungsprofil abzuleiten. So wird eine wirklich gute Chance nicht genutzt, erfolgssteigernde Veränderungen umzusetzen:

- Die Aufgabenverteilung zwischen Stellen kann verändert werden. Das kann zu effizienteren Prozessen führen oder es können Personalkapazitäten besser auf den Arbeitsumfang von Aufgaben angepasst werden. Wenn alle Stellen besetzt sind, ist das wesentlich schwieriger zu realisieren. Dann gibt es meistens Gewinner und eben auch Verlierer.
- Digitalisierung verändert Arbeitsmethoden und Aufgabeninhalte. Die Arbeit muss anders organisiert werden. Das wirkt sich aus beim Kapazitätsbedarf. Vielleicht ist eine Stellenneubesetzung nicht nötig.
- Wird eine höherwertige Stelle frei, kann eine geeignete Person die Stelle übernehmen, Entwicklungswünsche realisieren und sich auch inhaltlich verbessern. Dann muss ein neuer Mitarbeiter mit einem anderen, vermutlich einfacheren Anforderungsprofil gesucht werden. Auch das macht sich bei den Kosten bemerkbar.

Kosten oder Investition?

Die Kosten einer Stellenbesetzung sollen bei mindestens einem Jahresgehalt liegen. Die potenziellen Gesamtkosten zu erfassen, ist aber kaum möglich. Nur einige Kosten sind direkt erfassbar, z.B. weil sie zu Ausgaben führt: Externe Kosten der Anwerbung (Internet, Anzeigen, ...), Kosten der Personalauswahl (z.B. Bewerbungsgespräch), Kosten der Einstellung (Arbeitsplatz, Handy, Auto,...), Ausbildungskosten oder Verwaltungskosten (Software, ...).

Direkt zurechenbare Kosten sollen ungefähr ein Drittel des Jahresgehaltes ausmachen. Wird ein Personalberater eingeschaltet reicht das wohl nicht.

Wie bei einem Eisberg, dessen größter Teil kaum erkennbar unter der Wasseroberfläche liegt, ist ein großer Teil der Kosten kaum kalkulierbar: Was kostet die Einarbeitung, eine eingeschränkte Leistung während der Einarbeitungsphase, Fehler und Fehlentscheidungen aufgrund noch fehlender betrieblicher Erfahrungen? Was kostet es, wenn fähige MitarbeiterInnen, die motiviert sind, eine freie Stelle zu besetzen, das Unternehmen verlassen, weil externe Bewerber vorgezogen werden? Was kostet die Integration ins Team, in den Bereich, ins Unternehmen? Was kosten Fehlbesetzungen?

### **Stellenbesetzungen sind Investitionen.**

Geht es um die Investitionen in Maschinen und Anlagen, dann können in Unternehmen intensive Planung und ausführliche Entscheidungsprozesse erlebt werden. Das ist bei Stellenbesetzungen oft nicht der Fall. Stellenbesetzungen erfordern ebenfalls einen Prozess, der effektiv und einfach ist. Der Prozess soll sicherstellen, dass potenziellen Kosten vorgebeugt wird. Wie bei Maschinen und Anlagen stellen sich viele „Erträge“ für Unternehmen und MitarbeiterInnen erst im Laufe der Zeit ein.

## 2. Konzeptionelle Grundlagen

Was sind deshalb heute die entscheidenden Schritte, um Stellen für Spezialisten und Führungskräfte neu zu besetzen?

### Schritt 1: Zuerst Organisations- und Personalentwicklung

Wenn Stellen neu besetzt oder neue Stellen geschaffen werden, dann sollte mit Organisations- und Personalentwicklung begonnen werden.

Organisationsentwicklung stellt die bisherige Organisation eines Bereiches konstruktiv in Frage. Auf der Basis einer Ist-Analyse werden die Chancen überprüft, durch Veränderungen die Effektivität des Bereichs zu steigern, neue (digitale) Methoden einzuführen oder Kosten zu senken. Dabei ist die Job-Matrix eine ausgezeichnete Hilfe. Dieses Tool wurde im ersten Beitrag (Wie Digitalisierung Führungsergebnisse und Mitarbeiterengagement verbessert) vorgestellt. Schon hier sollten potenzielle Personalkosten, Kosten externer Recruitment-Maßnahmen und die Kosten der Stellenbesetzung berücksichtigt werden. Ein Tool kann diesen Schritt im Prozess steuern.

Bevor der Prozess der externen Suche nach neuen MitarbeiterInnen beginnt, sollte hinterfragt werden, ob die Stellenbesetzung nicht eine Chance ist für die Entwicklung von MitarbeiterInnen, die sich schon „an Bord“ befinden. Das hat Vorteile: Interne Kandidaten sind bekannt und ihr Potenzial kann besser eingeschätzt werden. Für wichtigere Stellen im Unternehmen wird so das Risiko einer Fehlbesetzung reduziert. Das Risiko betrifft dann eine Stelle, die nicht so großen Einfluss auf Ergebnisse hat. Für die Einschätzung muss zwischen Leistungen und Potenzial unterschieden werden. Dafür gibt es bewährte Tools. Hier zeigt sich auch der Nutzen einer qualitativen Personalplanung. Wird einmal im Jahr z.B. in einer Personalklausur der personalbezogene Veränderungsbedarf erfasst, werden frühzeitig kritische Stellenneubesetzungen deutlich. Geht ein erfahrener Experte oder eine wichtige Führungskraft in die Rente, dann kann für einen begrenzten Zeitraum ein Nachfolger diese Person begleiten. Mit einem Tool (Erfahrungsbuch) können dann Wissen und Erfahrungen übertragen werden und die Stellenbesetzung wird wesentlich verbessert.

Personalentwicklung lässt immer eine unbesetzte Stelle zurück, die entweder neu besetzt werden muss oder verändert werden kann. Das Anforderungsprofil, das im nächsten Schritt erarbeitet wird, bezieht sich dann natürlich auf diese Stelle.

### Schritt 2: Anforderungsprofil

Hier wird die „Wunschvorstellung“ für neue MitarbeiterInnen definiert. Dabei orientiert man sich an den zu bearbeitenden Aufgaben (Zielen) und versucht nicht die „Eierlegende-Woll-Milch-Sau“ zu definieren, die auf dem Markt sowieso nicht zu finden ist.

Aus den Aufgaben und anderen Stellenspezifika werden dann die als notwendig erachtete Ausbildung, Berufserfahrung und die nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten abgeleitet.

### Schritt 3: Projektplan zur Stellenbesetzung

Das Tool Projektplan stellt sicher, dass keine wesentliche Aktivität vergessen wird. Darin sind alle Aktivitäten enthalten, die vor der Bewerberauswahl ablaufen müssen, die direkt die Bewerberauswahl betreffen und die nach der Bewerberauswahl bis zum Arbeitsantritt durchgeführt werden müssen. Einzelne Elemente des Plans haben direkte Wirkungen auf ein positives Personalmarketing. So zeigt eine direkte Reaktion auf eine eingehende Bewerbung die Qualität der Personalarbeit, auch wenn es nur eine Eingangsbestätigung ist. Oder wenn zwischen Vertragsunterschriften und dem ersten Arbeitstag ein längerer Zeitraum liegt, ist diese Zeit für neue MitarbeiterInnen geprägt von Unsicherheit, ob die Entscheidung richtig war. Gut geführte Unternehmen halten Kontakt, indem sie Informationsmaterial senden, z.B. Presseartikel zum Unternehmen, zu Produkten, Bilder von Veranstaltungen usw.

### Schritt 4: Personalsuche und Kontakt zu Bewerbern

Gerade im Recruiting haben soziale Medien und das Internet die Welt der Personalarbeit intensiv verändert. Mittlerweile laufen Personalmarketing, Stellenausschreibungen und Bewerbungsprozesse online ab. Spezialisierte Anbieter für diese Methoden oder Internetportale können ausgezeichnet unterstützen. Deshalb soll das Thema Recruiting-Kanäle und Software-Unterstützung hier nicht vertieft werden. Entscheidend für den Erfolg der Suche sind die Informationsinhalte, die mit neuen Methoden transportiert werden. Diese werden vorher im Unternehmen geschaffen.

### Schritt 5: Bewerbungsgespräch

Persönliche Bewerbungsgespräche sind wichtig, auch wenn es schon Vorschläge gibt, sie zu digitalisieren, um Kosten zu sparen. Der persönliche Eindruck von Bewerbern ist eine wesentliche Entscheidungsgrundlage. Ein Bewerbungsgespräch ist aber auch für den Bewerber wichtig. Hier lernt er zukünftige Führungskräfte und Kollegen kennen und er bekommt einen direkten Einblick in das Unternehmen. Außerdem wird ein erfahrener und gut ausgebildeter Bewerber aus dem Bewerbungsgespräch weitere Eindrücke mitnehmen wollen, z.B. Antworten auf Fragen:

- Wie gut ist das Gespräch vorbereitet, also wie wichtig bin ich für das Unternehmen?
- Wie kompetent sind die Gesprächspartner?
- Wie ist das Gesprächsklima? Wie fair werde ich behandelt?
- Wieviel Zeit nimmt man sich?
- Was spricht dafür, das Risiko einzugehen und mit dem Unternehmen zu koalieren?

Experten und Führungskräfte koalieren heute mit Unternehmen. Außerdem haben sie vermutlich die Auswahl unter mehreren Stellenangeboten, insbesondere wenn sie zu gesuchten Berufsgruppen gehören. Für diese Zielgruppe ist nicht nur der Internetauftritt des

Unternehmens ein Beurteilungskriterium, um in das Unternehmen einzutreten. Gerade das Bewerbungsgespräch liefert Entscheidungsgrundlagen. Es muss kompetent geführt werden.

#### Schritt 6: Einarbeitungsplan

Ein Einarbeitungsplan muss wesentlich mehr sein als eine Sammlung von Aktivitäten, die neue MitarbeiterInnen in den ersten Tagen erledigen sollen, um schnell produktiv zu werden. Erfahrungen haben zu „Prototypen“ geführt, die immer weiter entwickelt wurden. Sieben Elemente sichern den Erfolg eines Einarbeitungsplans:

1. Der Plan wird am 1. Arbeitstag **persönlich** von der Führungskraft erklärt und übergeben.
2. Darin werden die Hauptaufgaben und Stellenspezifika kurz beschrieben und erklärt.
3. Es werden Ziele beschrieben und vereinbart, die in der Probezeit erreicht werden sollen. Diese Ziele sind nicht nur eine Grundlage für die Beurteilung am Ende der Probezeit. Sie führen auch in zielorientiertes Arbeiten ein und sind der Ausgangspunkt für Projektpläne, die der neue Mitarbeiter dafür erstellt und umsetzen soll. Außerdem helfen diese Ziele dem Mitarbeiter, wenn er nicht ausreichend unterstützt wird. Das ist dann eine „Bringschuld“ für den Mitarbeiter. Er kann auf die Vereinbarung hinweisen, denn in diesem Fall sind die Ziele „Vorgaben“ der Führungskraft.
4. Die Führungskraft sorgt dafür, dass die richtigen Einarbeitungsmaßnahmen geplant werden und der neue Mitarbeiter auf dafür notwendige Unterlagen und Kontakte zugreifen kann. Das ist im Plan dokumentiert worden, der natürlich ergänzt werden kann.
5. Der Einarbeitungsplan liegt in einem geschützten Bereich auf einem internen Laufwerk, zu dem nur die Leitung, die Führungskraft, der Mitarbeiter und das Personalwesen eine Zugriffsberechtigung haben.
6. Der neue Mitarbeiter ist für seinen Plan selbst verantwortlich. Es ist seine Aufgabe dafür zu sorgen, dass der Plan umgesetzt wird und auf dem neuesten Stand ist. Bei Problemen („Bringschuld“ des Mitarbeiters) unterstützt die Führungskraft oder das Personalwesen.
7. Nach einem Monat und nach 3 Monaten finden Pflichtgespräche mit der Führungskraft und dem Personalwesen über die Einarbeitung statt.

Wenn ein Einarbeitungsplan diese Elemente enthält kann der Nutzen nicht hoch genug eingeschätzt werden. Er sichert mehr als eine qualifizierte Einarbeitung. Der Plan gibt auch Hinweise auf die Professionalität der Führung im Unternehmen: Der erste Tag im Unternehmen hat für neue MitarbeiterInnen eine besondere Bedeutung. Der erste Eindruck ist entscheidend, wenn sich Mitarbeiter an ein neues Unternehmen binden sollen. Am ersten Tag lernen sie kennen, wie hoch die Wertschätzung ist, die das Unternehmen ihnen entgegenbringt. Die Präsenz der Führungskraft an diesem ersten Tag und ein detaillierter Einarbeitungsplan zeigt neuen Mitarbeitenden, dass sie wichtig sind und dass man sich auf sie vorbereitet hat. Über 30 Personen, die mit diesem Bogen eingearbeitet worden waren, gaben bei einer Befragung an, dass sie eine solch intensive Einarbeitung noch nicht erlebt hatten und dass sie beeindruckt waren. Bei einem Blick in die Einarbeitungspläne, die auf einem internen Laufwerk lagen, konnte festgestellt werden, dass in der überwiegenden Zahl die Inhalte durch die neuen MitarbeiterInnen fortgeschrieben und kommentiert waren.

Für alle Schritte gibt es Tools, die geeignete Denkprozesse abbilden, damit Entscheidungen begründet getroffen werden können. Auf das Tool Einarbeitungsplan können Sie im Original über einen Link weiter unten zugreifen.

### 3. Zu Tools und Methodik

Wesentliche Erfolgsgrundlage für alle personalrelevanten Prozesse sind die Tools. Sie beschreiben die Denkprozesse, mit denen Prozesse gesteuert werden. Sie verknüpfen Personal-Führung, Personal-Management und Personal-Entwicklung, denn alle Transformationsprozesse benötigen Know-how auf diesen drei Feldern. Tools sind die Arbeitswerkzeuge für Führungskräfte.

#### Schritt 1: Zuerst Organisations- und Personalentwicklung

Um bei Stellenneubesetzungen Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung mit großer Sicherheit zu berücksichtigen, kann ein Denkprozess unterstützen, den ein „Antrag zur Stellenbesetzung“ zusammenfasst (Abbildung 1)

Nr.	Bestehende Stelle wieder besetzen	
2	Stelle ist unbesetzt ab:	
4	Ist die neue Stellen-, Funktionsbeschreibung identisch mit der bisherigen?	Ja/Nein
5	Wie wird die Stellenneubesetzung als Chance für organisatorische Veränderungen genutzt, um	(wenn umfangreiche Antwort, dann Anlage benutzen)
	* um die Effektivität des Bereichs zu steigern?	
	* um Kosten insbes. Personalkosten zu senken?	
	* für Personalentwicklung anderer Mitarbeiter?	
	Welche Veränderungsmaßnahmen sind geplant?	
	Wenn Veränderungsmaßnahmen:	
	* Zeitbedarf zur Umsetzung	
	* Kosten	

Abb. 1 Tool 6.4.1 „Antrag“ auf Stellenneubesetzung (Toolausschnitt) Dr . Wolfgang Schröder

Das Tool kann zur formalisierten Pflicht werden, zumindest aber den Denkprozess abbilden, damit Führungskräfte Voraussetzungen für Stellenneubesetzungen berücksichtigen und Alternativen entwickeln.

Damit auch überprüft wird, ob die Stelle mit einem internen Mitarbeiter besetzt werden kann, muss das Personalwesen oder eine andere Funktion einbezogen werden. Diese Funktion kann auch bei der Analyse unterstützen. Der „Antrag“ strukturiert dann die Gesprächsinhalte. Dabei werden die Vorteile des „Mehr Augen Prinzips“ genutzt. Natürlich ist hierfür Zeit notwendig. Die Zeit, die hier investiert wird, steht aber in keinem Verhältnis zum Aufwand der nötig sein wird, wenn Fehlentscheidungen getroffen werden oder wenn Mitarbeiter für sich Entwicklungsperspektiven erwarten, diese Mitarbeiter nicht berücksichtigt werden und das Unternehmen verlassen.

#### Schritt 2: Anforderungsprofil

Wenn die Stelle neu besetzt werden soll, dann besteht der nächste Schritt darin, ein Anforderungsprofil zu erstellen (Abbildung 2)

Stellenbeschreibung + Anforderungsprofil				Hauptaufgaben	Zeit %	Bemerkungen
Datum		Erwünschter Ausbildungsabschluss / Berufserfahrung bitte ankreuzen		1		
Bereich		Hauptschulabschluss (+ Lehre)		2		
Abteilung		Realschul-,Gymnasiumabschluss (+ Lehre)		3		
Führungskraft		Fachhochschulabschluss		4		
Stelle		Fachrichtung:		5		
Voll-,Teilzeitstelle (100 - x%)		Hochschulabschluss		6		
zu besetzen bis:		Fachrichtung:		7		
		Berufserfahrung in Jahren:				
		1 Jahr, bis 3 Jahre, über 3 Jahre, ...				
		Notwendige Kompetenzen / Fähigkeiten):				
		Fachfähigkeiten	Persönlichkeit	Zeitlich begrenzte Sonderaufgaben / Projekte:		
				1		
				2		

Abb. 2 Tool 6.4.2 Anforderungsprofil (Toolausschnitt) Dr . Wolfgang Schröder

Das Anforderungsprofil ist die Voraussetzung zur Stellenausschreibung.

### Schritt 3: Projektplan zur Stellenbesetzung

Für Stellenbesetzungen mit Personen, die von außen neu ins Unternehmen kommen, sollte immer ein Projektplan zur Stellenbesetzung erstellt werden (Abbildung 3).

<b>Verantwortliche Führungskraft:</b> (Verantwortlich für die Stellenbesetzung)	
<b>Verantwortlich für Unterstützung:</b> (Verantwortl. für Termineinhalt. / Prozessqualität)	
<b>Pate für die Einarbeitung:</b> (Verantwortlich für Umsetzung Einarbeitungsplan)	

A	Aktivitäten bis zur Bewerberauswahl	Aktivitäten auf aktuelle Einstellung anpassen! (Inhalte verändern, hinzufügen, Zeilen löschen, ...)			
Nr	Aktion	Hilfsmittel / Unterlage	Termin geplant	Verantwortlich Durchführung	Erledigt am
1	Auswahlverfahren planen (Methodik, Inhalte, Prozesse, Termine,...)				
2	Interne, externe Stellenausschreibung und Internet-Ausschreibung erstellen (Basis genehmigtes)				
3	Betriebsrat informieren				
4	Externe Stellenausschreibung planen (Auswahl Partner, Kosten, ...)				
5	Interne Stellenausschreibung veröffentlichen				
6	Stellenausschreibung extern und im Internet veröffentlichen				

Abb. 3 Tool.6.4.3 Projektplan zur Stellenbesetzung (Toolausschnitt) Dr . Wolfgang Schröder

Dieser Projektplan, der unternehmensspezifisch verändert und angepasst werden sollte, stellt sicher, dass keine wesentliche Aktivität vergessen wird.

### Schritt 5: Bewerbungsgespräch

Mit drei Unterlagen können Bewerbungsgespräche kurzfristig verbessert werden: Ein Tool (Tool 6.4.4.1) enthält eine Checkliste, in der wesentliche, zu beachtende oder anzuwendende Tipps zum Prozess-Aspekt, zum Beziehungs-Aspekt und zum Sach-Aspekt eines Bewerbungsgesprächs zusammengefasst sind. Damit sollte man sich kurz vor dem Gespräch befassen. Das ist ein sogenanntes Remember-Sheet, das die praxisrelevanten Tipps aus Seminaren zur Bewerberauswahl knapp zusammenfasst.

Im Tool 6.4.4.2 befindet sich ein Blatt zur Steuerung des Bewerbergesprächs. Abbildung 4 zeigt einen Ausschnitt.

Steuerungsblatt zum Bewerbungsgespräch  
 Anforderungen und Fragen

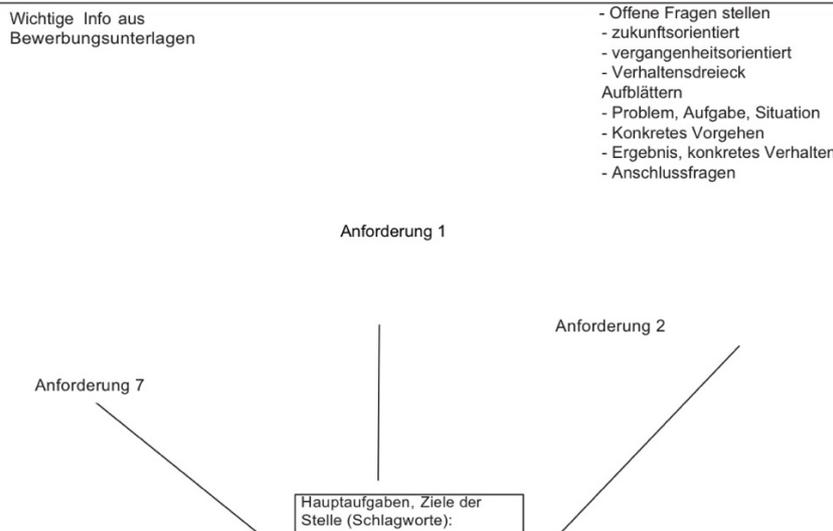


Abb. 4 Tool 6.4.4.2 Gesprächsteuerung im Bewerbungsgespräch (Toolausschnitt) Dr . Wolfgang Schröder

Es ist wie ein Mindmap aufgebaut.

Im Mittelpunkt zeigt es die Hauptaufgaben oder die Ziele der Stelle, die es zu besetzen gilt. Dazu reichen Schlagworte aus. An den „Ästen“ des Mindmaps werden die wesentlichen Anforderungen aus dem Anforderungsprofil festgehalten. Diese Darstellungsform ist übersichtlich und hat gegenüber einem Fragenkatalog als Tabelle einen wesentlichen Vorteil: Sehr oft ergeben sich im Gespräch über ein Anforderungskriterium Anschlussfragen, die zu einem andere Kriterium gehören. Die Chance zur einfachen Überleitung sollte genutzt werden. Dadurch wird das Gespräch lebendiger und man verliert nicht den Überblick. Einschätzungen, Bemerkungen und Hinweise auf Gesprächstechniken können ebenfalls auf dem Blatt festgehalten werden.

Im Tool 6.4.4.3 wird eine bewährte Gesprächstechnik erklärt. Mit dem Verhaltensdreieck, wie diese Fragemethodik seit Langem bezeichnet wird und heute unter der Überschrift STAR-Methode zu finden ist, kann der Wahrheitsgehalt von Aussagen über vergangene Erfolge des Bewerbers gut hinterfragt werden.

Schritt 6: Einarbeitungsplan

Ist eine Entscheidung zur Stellenbesetzung mit einem externen oder einem internen Mitarbeiter getroffen und der Arbeitsvertrag geschlossen worden, muss der Einarbeitungsprozess zügig und erfolgreich realisiert werden. Dabei hilft ein Einarbeitungsplan, Abbildung 5

Bemerkungen zur Funktion			
Einarbeitungsziele (SMART-Ziele)			
Umsetzung	Einarbeitungsmaßnahmen		
1. Monat:		Verantwortlich, dass das stattfindet:	Unterlage dafür:

Abb. 5 Tool 6.4.5 Einarbeitungsplan (Toolausschnitt) Dr . Wolfgang Schröder

Die sieben Elemente, die in den konzeptionellen Grundlagen weiter oben beschrieben wurden, sichern nachweisbar den Erfolg.

Auf das Tool 6.4.5 Einarbeitungsplan können Sie über den Link im Original zugreifen:

<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de/Tools-Beispiel>

Es handelt sich um eine Excel-Tabelle, die virenfrei ist. Sie können die Unterlage testen oder nach Ihren Vorstellungen verändern.

### Zugang zu direkt einsetzbaren Tools

In einem gerade erschienenen Buch werden Hintergründe, Einführungsprozesse und Anwendungstipps auch für den Prozess der Stellenbesetzung detailliert beschrieben. Anhand von bewährten Tools wird gezeigt, wie Erfahrungen und Theorie erfolgreich angewendet werden. Über 40 Tools können im Original (Word, Excel, PowerPoint) zum Download übernommen und direkt angewendet oder angepasst werden. Die Tools konkretisieren:

- Zielmanagement (u. a. Veränderungsbedarfe aus Unternehmenszielen ableiten. Über Zielklausuren, Smart-Ziele, Projektmanagement, Meilensteine erreichen)
- Personalentwicklungs-, Personalmanagement-Planung (u.a. Potenzialeinschätzung, Mitarbeitergespräch, qualitative Personalplanung, Personalklausur, Entwicklungswege)
- Personalentwicklungs- und Personalmanagement-Maßnahmen (u.a. Job-Matrix; Veränderungen durch Neuorganisation, Stellenneubesetzungen, Einarbeitung, Erfahrungstransfer, Team-, Organisationsentwicklung, Training on the Job)
- ein toolgestütztes Lern- und Umsetzungsprogramm für Führungskräfte

Gerade in mittelständischen Unternehmen gibt es einen Engpass bei Mitarbeitern im IT-Bereich. Sie sind in der Regel gut ausgelastet für Vertrieb, Einkauf und andere Funktionen IT-Lösungen an das Unternehmen anzupassen, gegen Fremdeinwirkungen zu sichern und diese Systeme dann auch mit diesen Bereichen zum Laufen zu bringen. Meistens haben deshalb IT-Lösungen für Personal-Entwicklung und Personal-Management eine niedrige Priorität. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, Tools zuerst auf der Basis „mittlerer IT-Technologien“ wie MS Office bereitzustellen und Erfahrungen zu sammeln. Diese Tools passen sich ohne Aufwand unterschiedlichen Organisationsstrukturen an. Die so erreichten Ergebnisse können dann als Grundlage für umfassende IT-Systeme im Personalbereich dienen. Außerdem sind die Tools ein gutes Training der Führungskräfte für das Thema Digitalisierung. Buch und downloadbare Tools ersetzen so manches viel teurere Seminar.

Das Buch ist als Hardcover auch über folgenden Shop erhältlich

<https://www.bod.de/buchshop/fuehrung-personalmanagement-personalentwicklung-systemdenken-erfahrungen-direkt-einsetzbare-tools-wolfgang-schroeder-9783756819690>

oder als E-Book über viele Stores z. B. in der Kindle Version

Dr. Wolfgang Schröder <https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>