

Einführung	9
1. Personalsituation in der Sozialwirtschaft und Herausforderungen für das Personalmanagement (<i>Armin Wöhrle</i>)	11
1.1 Organisationen in der Sozialwirtschaft	11
1.2 Beschäftigtenzahlen in der Sozialwirtschaft	13
1.3 Steigende Nachfrage nach Beschäftigten	17
1.4 Fachkräftemangel	19
1.5 Prognose: Der Fachkräftemangel wird zunehmen und die Schwierigkeiten, gut qualifiziertes Personal zu gewinnen, werden wachsen	22
1.5.1 Demografischer Wandel	22
1.5.2 Sociosclerose und schlechte Bezahlung	23
1.5.3 Prekäre Arbeitsverhältnisse	24
1.5.4 Fachliche Ausdünnung in den Arbeitsbezügen und Unzufriedenheit bei den Fachkräften	25
1.5.5 Fluktuation	26
1.5.6 Generation Y	27
1.6 Herausforderungen für das Personalmanagement	30
2 Bestandteile der Personalwirtschaft und des Personalmanagements (<i>Ludger Kolhoff</i>)	39
2.1 Personalwirtschaft im Sinne einer Systemgestaltung	40
2.1.1 Personalbedarfsplanung	40
2.1.2 Personalbeschaffung	42

2.1.3	Personalauswahl	42
2.1.4	Personalentwicklung	46
2.1.4.1	Personalentwicklungsmaßnahmen „into the Job“	47
2.1.4.2	Personalentwicklungsmaßnahmen „on the Job“	48
2.1.4.3	Personalentwicklungsmaßnahmen „near the Job“	49
2.1.4.4	Personalentwicklungsmaßnahmen „off the Job“	50
2.2	Personalmanagement im Sinne einer Verhaltenssteuerung	51
2.2.1	MitarbeiterInnenmotivation	51
2.2.1.1	Was motiviert Mitarbeiter?	51
2.2.1.2	Motivationstheorien	53
2.2.1.3	Prozesstheorien	56
2.2.2	MitarbeiterInnenführung	59
2.2.2.1	Eindimensionale (klassische) Führungsstile (autokratisch bis demokratisch)	59
2.2.2.2	Zweidimensionale Führungsstile (MitarbeiterInnen- und Aufgabenorientierung)	62
2.2.2.3	Dreidimensionale (situative) Führungsstile	66
2.2.3	Veränderungen des Führungsverständnisses	70
3.	Anforderungen an ein strategisches Personalmanagement (<i>Georg Kortendieck</i>)	73
3.1	Die Notwendigkeit zum Strategischen Management in Sozialen Einrichtungen	74
3.1.1	Geplante vs. ungeplante Strategien	77
3.1.2	Ein Stakeholder vs. viele Stakeholder und Binnenorientierung vs. Außenorientierung	78
3.1.3	Strategien zwischen Erhalten und Wandel	78
3.1.4	Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit der Unternehmensstrategien von der Personalstrategie	80
3.2	Die Anforderungen an das Personalmanagement	83

3.3	Strategisches Personalmanagement und Unternehmenserfolg	88
3.3.1	Personalstrategie und Unternehmensstrategie	88
3.3.2	Die Personalarchitektur (HR-Architektur)	91
3.4	Fazit	95
4.	Anforderungen an Personalführung und Vorgesetzte in der Sozialwirtschaft (<i>Brigitta Nöbauer</i>)	100
4.1	Besonderheiten der Personalführung in der Sozialwirtschaft	103
4.2	Altersheterogenität als Herausforderung für die Personalführung	104
4.3	Personalmanagement-Aufgaben von Führungskräften in der Sozialwirtschaft	107
4.4	Personalgewinnung/Rekrutierung	108
4.4.1	Grundelemente zeitgemäßer Personalrekrutierung in der Sozialwirtschaft	108
4.4.2	Die Rolle von Führungskräften im Rekrutierungsprozess	113
4.4.2.1	Definieren von Anforderungen an BewerberInnen (qualitativer Personalbedarf)	113
4.4.2.2	Die Bewerbersuche	115
4.4.2.3	Der Auswahlprozess – Beteiligte und Instrumente	118
4.4.2.4	Vorbereiten und Führen von Auswahlgesprächen/-interviews	119
4.4.3	Integration neuer Mitarbeiter (Onboarding) planen und umsetzen	122
4.4.3.1	Phasenmodelle der Mitarbeiterintegration	122
4.4.3.2	Patenmodelle	124
4.5	Personalentwicklung	125
4.5.1	Merkmale von Personalentwicklung	125
4.5.2	Aufgaben von Führungskräften in der Personalentwicklung	128
4.5.3	Talente erkennen und fördern	131
4.5.3.1	Möglichkeiten für Talentmanagement in der Sozialwirtschaft	132

4.5.3.2	Instrumente des Talent Managements	133
4.6	Mitarbeiterführung und Leistungssteuerung	135
4.6.1	Zentrale Verhaltensdimensionen persönlich- interaktiver Führung	136
4.6.2	Neuere Führungskonzepte für die Sozialwirtschaft	137
4.6.2.1	Empowerment-Ansatz	137
4.6.2.2	Transformationale Führung	139
4.6.2.3	Gesundheitsförderliche Führung	140
4.7	Zusammenfassung	141
5.	Bestandteile des Personalmanagements (Strategien, Verfahren, Methoden und Instrumente) (<i>Andrea Tabatt-Hirschfeldt</i>)	148
5.1	Instrumente der Personalbeurteilung und -unterstützung	148
5.2	Die Arbeitgebermarke (Employer Branding) in der Sozialwirtschaft	165
5.3	Diversity Management	176
5.4	Multirationales Management	183
6.	Besonderheiten des Personalmanagements bei kleinen Trägern und Möglichkeiten trägerübergreifender Personalentwicklung (<i>Peggy Gruna/Raik Zillmann</i>)	193
6.1	Situation der Träger sozialer Dienstleistungen in Deutschland	194
6.1.1	Wirtschaftliche Situation im Dritten Sektor	194
6.1.2	Die Trägergröße als Problematik für das Personalmanagement	195
6.1.3	Probleme bei fehlender Personalentwicklung	197
6.2	Möglichkeiten organisationsübergreifenden Personalmanagements für kleine Träger	200
6.2.1	Trägerübergreifende Netzwerke	200
6.2.2	Chancen innerhalb von Kooperationen	202
6.3	Ziele und Vorteile von Trägerverbänden	206
6.4	Schwierigkeiten und Nachteile von Trägerverbänden	207
6.5	Trägerübergreifende Kooperationen – ein Fazit	210
	Lernzielkontrolle	215
	Angaben zu den Autorinnen und Autoren	237