

1	Einführung	1
2	Personalberatung, Coaching oder Personalbetreuung: Wo liegen die Unterschiede?	3
2.1	Personalberatung	3
2.2	Coaching	4
2.3	Personalbetreuung	4
2.4	Resümee	5
3	Das Aufgabenprofil der Personalbetreuung	7
3.1	Stellenbeschreibung	7
3.2	Der Zyklus der Personalbetreuung	9
3.3	Das Anforderungsprofil kritischer Verhaltensmuster	10
3.4	Resümee	12
4	Besondere Herausforderungen bei Stellenbesetzungen	13
4.1	Herausforderungen bei Neueinstellungen	13
4.1.1	Kein Konsens zwischen Führungskraft und Personalbetreuung	13
4.1.2	Umgang mit überqualifizierten Bewerbern	15
4.1.3	Höhere Gehaltsforderungen des Bewerbers	15
4.1.4	Umgang mit „spontanen Bewerbungen“ und Referenzen	16
4.1.5	Kritische Nachfragen von Bewerbern bei Absagen	17
4.1.6	Schadenersatzforderungen von abgelehnten Bewerbern	18
4.1.7	Absagen von Neueingestellten vor Arbeitsbeginn	18
4.2	Mögliche Probleme bei internen Versetzungen	19
4.2.1	Negatives Votum der aufnehmenden Organisationseinheit	19
4.2.2	Negatives Votum der Personalbetreuung	20
4.2.3	Negatives Votum der Personalvertretung	21
4.2.4	Einspruch durch Klageerhebung eines erfolglosen internen Bewerbers	21
4.3	Resümee	22

5 Schwierige Fälle in der Personalbetreuung	23
5.1 Umgang mit krankheitsbedingten Fehlzeiten	24
5.1.1 Probleme bei psychosomatischen Erkrankungen.....	25
5.1.2 Dauerhafte Langzeiterkrankung und anschließende Klage gegen den vorzeitigen Ruhestand	26
5.1.3 Frühzeitiger Ruhestand wegen permanenter Arbeitsunfähigkeit und Klage auf Schadenersatz wegen (vermeintlichem) Mobbing.....	26
5.1.4 Fehlzeiten infolge Suchterkrankungen	27
5.2 Regelungen bei Aufhebung bzw. Beendigung des Arbeitsverhältnisses.....	28
5.3 Disziplinarfälle und Delikte.....	31
5.3.1 Verstöße gegen die Arbeitszeitregelung.....	32
5.3.2 Eigentumsdelikte zulasten des Arbeitgebers	34
5.3.3 Störungen in der Zusammenarbeit und des Betriebsfriedens	36
5.3.4 Der Umgang mit Arbeitsverweigern („Faulpelzen“).....	37
5.4 Liquiditätsprobleme und Überschuldung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.....	39
5.5 Resümee.....	41
6 Mitwirkung bei konzeptionellen Aufgaben und Projektarbeiten.....	43
6.1 Konzeptionelle Herausforderungen in der Personalauswahl und Eignungsdiagnostik.....	44
6.2 Konzeptionelle Herausforderungen bei der Betreuung und Personalentwicklung bestimmter Mitarbeitergruppen.....	46
6.3 Konzeptionelle Herausforderungen in der betrieblichen Ausbildungs- und Weiterbildungsarbeit.....	47
6.4 Konzeptionelle Herausforderungen bei den Vergütungssystemen und in der Vergütungspolitik	49
6.5 Beratungsleistungen.....	51
6.6 Resümee.....	52
7 Diagnostische Ansätze für die Personalberatung und Personalbetreuung	55
7.1 Diagnostik bei Personalproblemen von Mitarbeitenden	56
7.2 Diagnostik bei Informationen aus „2. Hand“.....	58
7.3 Resümee.....	59
8 Strategien der Personalberatung und Personalbetreuung	61
8.1 Bei psychischen Problemen am Arbeitsplatz.....	62
8.1.1 Psychosomatische Leiden	62
8.1.2 Sonstige psychische Störungen in Verbindung mit Arbeit	62
8.1.3 Persönlichkeitsprobleme	63

8.2 Konzepte der Personalberatung und Therapien externer Spezialisten	64
8.2.1 Verhaltensmodifikationen infolge maligner Einstellungen ...	64
8.2.2 Persönlichkeitsprobleme, und wie sie zu begegnen sind....	65
8.3 Strategien der Personalbetreuung für besondere Mitarbeitergruppen...	66
8.3.1 Kontaktpflege und Betreuung ehemaliger Auszubildender ...	67
8.3.2 Berufsanfänger im noch jungen Alter	67
8.3.3 Leistungsträger im besten mittleren Alter	69
8.3.4 Die „Saturierten“ im fortgeschrittenen Alter	70
8.3.5 Senioren „mit Blick auf die Rente“	71
8.4 Resümee.....	73
9 Serviceleistungen zur Unterstützung und Förderung von „Work-Life-Balance“	75
10 Bereichsübergreifende personalstrategische Projekte zur Organisations- und Unternehmensentwicklung	79
10.1 Mitarbeiterbefragungen	80
10.1.1 Inhalte und Konstruktion von Mitarbeiterbefragungsinstrumenten.....	81
10.1.2 Spezifische Probleme bei Mitarbeiterbefragungen – und wie sie zu umgehen oder zu vermeiden sind	83
10.1.3 Nach der Mitarbeiterbefragung ist vor der (nächsten) Mitarbeiterbefragung	84
10.2 Bearbeitung personalstrategischer Fragen und Probleme durch Einrichtung von Strategiegruppen und Workshops	84
10.3 Organisatorische Veränderungen bei den Geschäfts- und Betriebseinheiten	87
10.3.1 Neu- und Ausgründungen von Betriebsteilen	87
10.3.2 Fusionen und Teilungen von Betriebseinheiten.....	89
10.3.3 Prozessorganisationen	91
10.4 Neue strategisch programmatische Akzente	92
10.4.1 Möglichkeiten zur Förderung von kreativen bzw. innovativen Ideen.....	93
10.4.2 Möglichkeiten zur Förderung von Lernen und Wissen ...	94
10.4.3 Möglichkeiten der Förderung der Verkaufsaktivitäten und Umsätze.	95
10.4.4 Möglichkeiten zur Förderung des Kunden- und Dienstleistungsservices	96
10.5 Resümee.....	96
11 Psychotherapeutische Ansätze externer Berater zur Unterstützung von Coaching-Maßnahmen u. ä.	99
11.1 Systemische psychotherapeutische Ansätze	100
11.2 Imaginationen als therapieübergreifende Intervention	102

11.3	Gruppendynamische Einflüsse	105
11.3.1	Gruppendynamische Ansätze und Erkenntnisse	105
11.3.2	Gruppendynamische Einflüsse der Arbeitsgruppe bzw. der Organisation	106
11.4	Von der psychoanalytischen Gruppentherapie zur „Themenzentrierten Interaktion (TZI)“	108
11.4.1	Die psychoanalytische Gruppentherapie	109
11.4.2	Die TZI als probates Konzept zur Moderation innerhalb interpersonaler und gruppendynamischer Interaktionsprozesse	111
11.5	Resümee	113
12	Selbstkontrolle und Selbststeuerung	115
12.1	Personalkennzahlen der Personalbetreuung	116
12.2	Sonstige Personalkennzahlen bzw. Daten des Personal-Controllings für die Personalbetreuung	119
12.3	Schlussfolgerungen und Konsequenzen für die strategische Ausrichtung der Personalarbeit und deren Anpassung	121
12.4	Karriereaussichten und Entwicklungen (in eigener Sache)	121
12.5	Resümee	122
13	Take-aways – oder, was können wir mitnehmen?	125
13.1	Neue Akzente im Personalmanagement	125
13.1.1	Zuweisung neuer Rollen und Funktionen für das Personalmanagement	126
13.1.2	Der Personalbetreuer als „Communication Champion“	126
13.2	Spielräume und Kooperation bei Personalentscheidungen	126
13.3	Besondere Probleme in der Beziehung zu den Mitarbeitenden bzw. im Arbeitsverhältnis	128
13.3.1	Klärung von krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit und Persönlichkeitsproblemen	129
13.3.2	Disziplinarprobleme und Störungen im Arbeitsverhältnis	130
13.3.3	Umgang mit „Low Performern“	131
13.3.4	„Sozialfälle“ unter Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	131
13.4	Beendigung von Arbeitsverhältnissen und deren Regelungen	132
13.5	Unterstützungsleistungen der Personalbetreuung bei strategischen Aufgaben	132
13.5.1	Personalplanung und individuelle Personalentwicklung	133
13.5.2	„Work-Life-Balance“ bei unterschiedlichen Altersgruppen	134
13.5.3	Geschäfts- und unternehmensstrategische Projekte im Rahmen der Organisationsentwicklung (OE)	134

13.6	Mehr psychologisches Know-how und Selbstreflexion	135
13.6.1	Bessere Erkenntnisse durch psychodiagnostische Verfahren	135
13.6.2	Selbstreflexion und Selbststeuerung	136
13.7	Zukünftige Herausforderungen und Anforderungen	137
13.8	Resümee	138
Literatur		141