



## Systematisches Personalmanagement

ausführliche Info-Broschüre

Qualifiziertes und motiviertes Personal ist die Grundlage für erfolgreiches Arbeiten in Verbänden und Vereinen – im Breiten- und Spitzensport sowie im Haupt- und Ehrenamt. Dieser These werden sicher die meisten Personalverantwortliche zustimmen, wie aber erreichen und erhalten Sie diesen Zustand? Systematisches Personalmanagement bietet hier eine Lösung. Denn, ein zeitgemäßes Personalmanagement umfasst neben administrativen Aufgaben, wie der Gehaltsabrechnung oder der Arbeitszeiterfassung, auch qualitative Themen, wie der Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung.



In der vorliegenden Broschüre finden Sie eine Auswahl an Beratungs- und Bildungsangeboten der Führungs-Akademie des DOSB, mit deren Unterstützung Sie das Personalmanagement Ihrer Organisation weiterentwickeln und Ihre Führungskräfte qualifizieren können. Zunächst erhalten Sie einen Überblick über das Thema sowie eine Erläuterung der einzelnen Elemente eines Personalmanagement.

## **Planung**

Die Personalplanung leitet sich aus der strategischen und operativen Planung der Sportorganisation ab. Sie leistet also wertvolle Unterstützung in der Erreichung der perspektivischen sowie der konkreten Ziele für das Folgejahr. Sie umfasst die quantitative Planung – z.B. Anzahl Mitarbeiter/-innen je Organisationseinheit und Funktion – sowie die qualitative Planung – z.B. Benötigte Schlüsselkompetenzen.

## **Recruiting**

In Anlehnung an die Planung sowie für die unterjährig entstehenden Vakanzen, besteht die Aufgabe des Recruiting darin, neues Personal zu gewinnen. Dafür werden Stellen zunächst bezogen auf Tätigkeit und Anforderung beschrieben und dann über geeignete Kommunikationskanäle ausgeschrieben. Das Bewerbermanagement sowie das Auswahlverfahren runden das Recruiting ab.

## **Betreuung**

Die Betreuung des Personals beinhaltet alle vertraglichen Aspekte des Personalmanagements. Es umfasst u.a. die Gehaltsabrechnung, die Zeiterfassung, die Abrechnung der Reisekosten, sowie die Dokumentation vertraglicher Veränderungen, wie interne Versetzungen. Es stellt somit das Rückgrat des Personalmanagements dar.

## **Entwicklung**

Die Personalentwicklung erfüllt im Wesentlichen zwei Aufgaben. Zum Einen, zielen deren Maßnahmen darauf ab, das Personal für die (sich ändernden) Anforderungen an ihre jeweilige Tätigkeit zu qualifizieren. Zum anderen, werden Mitarbeiter/-innen mit Potenzial für z.B. Führungs- und Leitungsfunktionen identifiziert und durch geeignete Maßnahmen gefördert.

## **Bindung**

Maßnahmen der Personalbindung können sehr vielfältig sein und beinhalten sowohl kollektive als auch individuelle Angebote. ‚Gute‘ Führung sowie der Zugang zu geeigneter Qualifizierung und Entwicklung sind dabei wichtige Säulen.

## **Austritt**

Neben der administrativen Umsetzung von Kündigungen, birgt die Phase des Austritts von Personal Chancen und Risiken die durch geeignete Maßnahmen aufgefangen werden können. Organisation des Wissenstransfers, Feedback an die Organisation durch Abgangsgespräche sind dafür Beispiele.

## **Personal managen**

### **Personal planen, auswählen und entwickeln**

Neben dem ehrenamtlichen spielt das hauptberufliche Personal im Verein/Verband eine wichtige Rolle. Für diese Zielgruppe ist professionelles Personalmanagement gefordert. Schwerpunkte bilden dabei die Gewinnung und Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Im Seminar erfahren Sie, wie Sie den Bewerbungsprozess von der Ausschreibung bis zur Auswahl effektiv gestalten, wie Sie den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden ermitteln und wie Sie Führungstalente und Fachexperten in Ihrer Organisation erkennen und binden. Zudem werden Rollen und Aufgaben der Personalführung in den Blick genommen und Erfolgsfaktoren unterschiedlicher Personalgespräche erarbeitet.

Das Seminar bietet Ihnen die Gelegenheit, die Erkenntnisse und Instrumente direkt auf Ihre (Personal-)Situation zu übertragen, Personalauswahl zu trainieren und von den Erfahrungen der Teilnehmergruppe zu profitieren.

#### **Inhalte**

- ▶ Vom Personalwesen zum systematischen Personalmanagement
- ▶ Instrumente der Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung
- ▶ Arbeitgebermarke: Was zeichnet Ihren Verein/Verband als Arbeitgeber aus?
- ▶ Gesprächsführung als Personalverantwortliche/-r

#### **Nutzen**

- ▶ Sie erfahren, wie Sie das Personalmanagement in Ihrem Verein/Verband mit wenig Aufwand effektiver und effizienter managen können.
- ▶ Sie nehmen einen reichhaltigen Methodenkoffer zur Gestaltung Ihrer Personalplanung, -auswahl und -entwicklung mit nach Hause.
- ▶ Sie profitieren vom Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmenden.

#### **Zielgruppe**

Führungskräfte und für Personalmanagement verantwortliche Personen der Sportverbände und Vereine

#### **Termin/Ort**

28.-29.08.2018 /// Sportschule Hennef

## **JUMP - Junior Management Programm**

Das Junior Management Programm „JUMP“ bietet aufstrebenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, sich auf zukünftige Führungsfunktionen vorzubereiten. In drei Trainingsmodulen werden persönliche, soziale und methodische Kompetenzen weiter entwickelt. Ein Persönlichkeitstest mit begleitendem Entwicklungsgespräch trägt zur individuellen Standortbestimmung und Schärfung der beruflichen Entwicklungsziele der Teilnehmenden bei. Parallel dazu werden die Teilnehmenden in ihren Sportorganisationen durch herausfordernde Aufgaben oder Projekte ‚on the job‘ sowie durch entwicklungsorientierte Mitarbeitergespräche gefördert.

### **Inhalte**

- ▶ Modul 1: Sich selbst und andere führen
- ▶ Reflexion: Standortanalyse mit Persönlichkeitstest
- ▶ Modul 2: Wirkungsvoll kommunizieren
- ▶ Modul 3: Sportorganisationen managen

### **Nutzen**

- ▶ Sie erhalten einen Überblick über wesentliche Themen der Führung und des Managements.
- ▶ Sie entwickeln Ihre persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen weiter.
- ▶ Sie bereiten sich auf potenzielle zukünftige Aufgaben vor.
- ▶ Sie vernetzen sich mit anderen Teilnehmenden.

### **Zielgruppe**

Mitarbeiter/-innen aus Sportverbänden und -vereinen, die über erste Führungserfahrung (z.B. als Teamleiter/-in, Koordinator/-in) verfügen und Führungsfunktionen mit höherer Verantwortung anstreben.

### **Termin/Ort**

Modul 1: 14.-15.05.2018 /// Sportschule Hennef

Modul 2: 15.-16.11.2018 /// Führungs-Akademie des DOSB, Köln

Modul 3: 12.-13.02.2019 /// Sportschule Hennef

## **Leading Coaches - Stärkung der Führungskompetenz von Traineeinnen und Trainern im Leistungssport**

Bundes- und Landestrainer/-innen tragen ein hohes Maß an Verantwortung: Sie bilden Talente aus, formen Teams und entwickeln diese weiter, tragen Verantwortung für die sportlichen Erfolge und Misserfolge und fördern den Leistungssport innerhalb ihres Verbandes.

Dabei müssen diese Führungskräfte nicht nur sportfachlich und trainingsmethodisch exzellent sein, sondern besonders die Kompetenz haben, sich und andere zu führen, konstruktiv zu kommunizieren und die Kooperation der Teammitglieder bzw. Athletinnen und Athleten zu fördern. Leading Coaches bietet viel Raum zur Reflexion Ihres eigenen Führungsverständnisses und zum systematischen Austausch.

### **Inhalte**

- ▶ Modul 1: Führung im Leistungssport
- ▶ Modul 2: Gesprächsführung
- ▶ Modul 3: Führen von Teams in Veränderungssituationen

### **Nutzen**

- ▶ Sie reflektieren Ihr Führungsverständnis
- ▶ Sie entwickeln Ihre Kommunikationsfähigkeit weiter
- ▶ Sie profitieren vom Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmer/innen

### **Zielgruppe**

Bundes- und Landestrainer/innen

### **Termin/Ort**

Modul 1: 07.-08.06.2018 /// Sportschule Hennef

Modul 2: 12.-13.11.2018 /// Führungs-Akademie des DOSB, Köln

Modul 3: 21.-22.03.2019 /// Führungs-Akademie des DOSB, Köln

## Mitarbeitergespräche führen

Das jährliche Führen von Mitarbeitergesprächen gehört zu den Führungsaufgaben in Ihrer Organisation. Entscheidend für die Wirkung dieses Instruments ist dabei nicht die Gestaltung des Gesprächsbogens, sondern seine Zielsetzung und Anwendung: Was möchten Sie als Führungskraft oder Organisation mit dem Mitarbeitergespräch erreichen? Wie bereiten Sie sich optimal auf das Gespräch vor? Wie begegnen Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie geben Sie kritische Rückmeldungen und wie klar sind Ihre Vereinbarungen? Und welche innovativen und agilen Alternativen gibt es? Was ist bei Gesprächen besonders in Veränderungssituationen zu beachten?

Richtig eingesetzt, fördern Mitarbeitergespräche die individuelle Leistungsmotivation und die konstruktive Zusammenarbeit im Team. In der Gesamtorganisation eingesetzt, erzielen sie eine Stärkung der Führung.

### Inhalte

- ▶ Mitarbeitergespräche als Organisations-, Führungs- und Personalentwicklungsinstrument
- ▶ Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen, Haltung und Kontakt
- ▶ Alternativen zum „klassischen“ Mitarbeitergespräch
- ▶ Instrumente der Gesprächsführung
- ▶ Tipps und Tricks für schwierige Situationen

### Nutzen

- ▶ Sie vertiefen Ihr Verständnis für dieses Instrument und den Nutzen in der Führung des Vereins/Verbands.
- ▶ Sie diskutieren unterschiedliche Möglichkeiten von Mitarbeitergesprächen und deren Zielsetzung.
- ▶ Sie bereiten zukünftige Mitarbeitergespräche effektiv vor.
- ▶ Sie bereiten den Transfer in Ihren Alltag vor.
- ▶ Sie profitieren von Erfahrungsaustausch der Teilnehmergruppe.

### Zielgruppe

Führungskräfte, die mit der Durchführung der jährlichen Mitarbeitergespräche betraut sind

### Termin/Ort

Option 1: 08.02.2018 /// Führungs-Akademie des DOSB, Köln

Option 2: 10.09.2018 /// Deutscher Olympischer Sportbund, Frankfurt a. M.

Mit den maßgeschneiderten Angeboten zur Verbandsentwicklung bietet die Führungs-Akademie eine weitere Option zur Qualifizierung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, die Sie sowohl für Ihren Verband als auch für Ihre Mitgliedsorganisationen nutzen können. Die Besonderheit des Angebots liegt vor allem darin, dass Ihre spezifische Aufgabenstellung ebenso wie die Zielsetzung, die inhaltliche Ausrichtung und die Auswahl der Teilnehmer/-innen in größtmöglicher Weise berücksichtigt werden können. So schaffen Sie eine gemeinsame Sicht auf die Dinge und stärken das Verständnis für die Belange des Verbandes.



Mögliche Themen:

### **Aufbau einer systematischen Personalentwicklung**

- ▶ Zielführende Qualifizierung von der Einarbeitung bis zur Fortbildung
- ▶ Personalentwicklung als Stütze der Organisationsentwicklung
- ▶ Entwicklung sinnvoller Inhalte, Abläufe und Arbeitshilfen zur Förderung des Personals

### **Recruiting von A-Z**

- ▶ Personalplanung als Basis der Personalgewinnung
- ▶ Personalmarketing & Arbeitgeber-Image
- ▶ Stellenausschreibungen gestalten und zielführend schalten
- ▶ Bewerberinterviews professionell führen

### **Arbeitsrecht für Führungskräfte**

- ▶ Gesetzliche Regelungen, Tarifrecht, Betriebsvereinbarungen
- ▶ Zusammenarbeit mit dem Personal-/ Betriebsrat
- ▶ Rechtssichere Gestaltung von personellen Maßnahmen

Auch wenn Sie bisher nur eine Idee und noch keine konkrete Vorstellung zur Gestaltung und Umsetzung solch einer maßgeschneiderten Qualifizierung haben: Nehmen Sie gerne Kontakt zu uns auf. Ihr persönlicher Ansprechpartner, Florian Scheibe [[scheibe@fuehrungs-akademie.de](mailto:scheibe@fuehrungs-akademie.de)], freut sich darauf, Sie mit Rat und Tat zu unterstützen.



Wir bieten unseren Mitgliedsorganisationen ein vielfältiges Angebot praxisorientierter Beratung zum Thema Personalmanagement. Dabei setzen wir an den entscheidenden Fragestellungen der Verbände an, berücksichtigen die besonderen Strukturen des Sports und beziehen Entwicklungen aus Ihrem Verbandsumfeld mit ein. Mit unserem Beratungsangebot möchten wir unsere Mitgliedsorganisationen in ihrer Entwicklung unterstützen und sie in ihrer Arbeit für die eigenen Mitglieder, Partner und Mitarbeiter/-innen stärken.



Mögliche Themen:

### **Beispiel 1: Vortrag und Workshop ‚Systematische Personalentwicklung‘**

Personalentwicklung steht in vielen Projekten der Verbandsentwicklung oben auf der Agenda. Planen Sie ebenfalls Ihre Personalentwicklung auf- oder umzubauen und brauchen dafür Impulse? Mit fachlichem Input sowie mit Beispielen aus Non-profit Organisationen und Wirtschaftsunternehmen erhalten Sie Informationen über die Gestaltung einer zielführenden und effizienten Personalentwicklung.

- ▶ Wirksame Konzepte der Personalentwicklung – auch mit schmalem Budget
- ▶ Weiterbildung planen, umsetzen und evaluieren
- ▶ Talent Management – ‚Talente‘ gewinnen, entwickeln und binden

### **Beispiel 2: Prozessberatung ‚Systematische Personalentwicklung‘**

Sie haben erkannt, dass eine systematische Personalentwicklung für die Zukunftsfähigkeit Ihres Verbandes eine wichtige Säule darstellt und suchen Beratung bei deren Einführung. Basierend auf einer Bedarfsklärung und Bestandsaufnahme, begleiten wir Sie dabei, zielgruppen- und themenbezogene Maßnahmen zu entwickeln und deren Umsetzung in den Abläufen Ihrer Organisation zu verankern.

- ▶ Zielklärung und Konzeptentwicklung auf Basis der Strategie der Organisation
- ▶ Entwicklung geeigneter Maßnahmen, Arbeitshilfen und Prozessschritte
- ▶ Personalentwicklung die Mitarbeiter/-innen und die Organisation voran bringt

### **Beispiel 3: Einführung (Jahres-) Mitarbeitergespräche**

Das Mitarbeitergespräch ist das wichtigste Instrument der Personalentwicklung. Abseits der Alltagsthemen dient es dazu, Leistungen zu evaluieren, Feedback zu geben, Ziele zu setzen, Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und Entwicklungswünsche zu besprechen. Wir beraten Sie dabei, das Instrument passend für Ihre Organisation zu entwickeln und in die Abläufe zu integrieren.

- ▶ Definition von Kriterien der Leistungsbewertung und des Feedbacks
- ▶ Entwicklung eines internen Prozesses zur Durchführung der Mitarbeitergespräche
- ▶ Erstellung von Arbeitshilfen und Schulung der Führungskräfte

### **Beispiel 4: Konzeptionierung zielgruppenspezifischer Qualifizierung**

Sie möchten bestimmte Handlungsfelder oder Schlüsselfunktionen stärken und planen dafür die jeweilige Zielgruppe zu qualifizieren? Wir beraten Sie dabei, ein tätigkeitsbezogenes Anforderungsprofil der Zielgruppe zu erstellen, den individuellen Qualifizierungsbedarf - beispielsweise mithilfe eines 360 Grad Feedbacktools – zu ermitteln und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

- ▶ Workshop zur Definition eines Anforderungsprofils
- ▶ Einsatz eines 360° Feedbacktools zur individuellen Standortanalyse
- ▶ Entwicklungsgespräche und individuelle Qualifizierungspläne

### **Beispiel 5: Einführung von Mentoring-Programmen**

Immer mehr Organisationen und Unternehmen erkennen das Potenzial von Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Es ist nützlich um Wissenstransfer zu sichern, neue Führungskräfte in ihrer Funktion zu begleiten oder bestimmte Zielgruppen speziell zu fördern. Dabei fördert Mentoring nicht nur den/die Mentee, sondern stärkt auch die Führungsfähigkeit der Mentor/innen. Wir beraten Sie dabei, ein passendes Mentoring-Programm für die jeweilige Zielgruppe zu konzeptionieren und umzusetzen.

- ▶ Bedarfsermittlung der jeweiligen Zielgruppe
- ▶ Information und Schulung von Mentorinnen und Mentoren
- ▶ Entwicklung eines Prozesses zur Vermittlung und Betreuung von Mentoring-Tandems

### **Beispiel 1: Operatives Recruiting für Schlüsselpositionen**


Sie suchen Personal für die Neu-/Nachbesetzung einer Schlüsselposition Ihrer Organisation und verfügen derzeit nicht über die Kapazitäten einen eigenen Recruitingprozess aufzusetzen? Wir bieten Ihnen die Möglichkeit einer Beratung oder des Outsourcings des gesamten Prozesses von der Ausschreibung bis zur Auswahl (die Sie am Ende treffen).

- ▶ Beratung bei der Stellenbeschreibung (Tätigkeit, Anforderungen)
- ▶ Erstellung von Ausschreibungen und Auswahl geeigneter Suchkanäle
- ▶ Bewerbermanagement und Einsatz verschiedener Auswahlinstrumente

### **Beispiel 2: Operative Personalentwicklung mithilfe von Entwicklungsgesprächen mit Fach- und Führungskräften**

Sie planen einzelne Personen oder Zielgruppen zu fördern und suchen Unterstützung in der Begleitung und/oder Durchführung von Entwicklungsgesprächen. In enger und transparenter Zusammenarbeit mit Ihnen und den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können solche Gespräche durch die Führungs-Akademie geführt werden.

- ▶ Soll/Ist-Abgleich bezüglich des Anforderungsprofils
- ▶ Entwicklungsmotivation und eventuelle Zielfunktionen
- ▶ Geeignete Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen



**Kontakt**  
Florian Scheibe  
0221 / 221 275 91  
[scheibe@fuehrungs-akademie.de](mailto:scheibe@fuehrungs-akademie.de)



**Führungs-Akademie  
des Deutschen Olympischen Sportbundes**

Willy-Brandt-Platz 2  
50679 Köln

Tel.: 0221 / 221 220 13

Fax: 0221 / 221 220 14

[info@fuehrungs-akademie.de](mailto:info@fuehrungs-akademie.de)

[www.fuehrungs-akademie.de](http://www.fuehrungs-akademie.de)

Weitere Infos unter

[www.fuehrungs-akademie.de/personalmanagement](http://www.fuehrungs-akademie.de/personalmanagement)

