

# Grundzüge des Personalmanagements

von  
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

2. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)  
ISBN 978 3 8006 4861 0

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG



### Externe Beschaffung

Externe Beschaffungsaktivitäten zielen auf interessierte potenzielle Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens. Die Maßnahmen der externen Personalbeschaffung können durch das Unternehmen selbst oder durch Dritte durchgeführt werden. Daher sind folgende Orte und Wege der Beschaffung zentral:

- Die Personalsuche im *Internet* nimmt immer mehr zu. Unternehmen veröffentlichen Anzeigen in Jobbörsen oder haben eine eigene Seite für Stellenangebote auf ihrer Homepage. Bei Jobbörsen (wie monster, stepstone oder vielen Tageszeitungen) können Stellensuchende interaktiv nach bestimmten Kriterien wie Tätigkeitsbereichen, Branchen, Berufen, Regionen und Unternehmen suchen und somit einen schnellen Zugriff auf die für sie in Frage kommenden Stellenangebote erhalten. Auf der anderen Seite kann das Unternehmen auf diese Weise den Kontakt zu neuen Mitarbeitern kostengünstig, gezielt und flexibel herstellen. Nach und nach bauen die Unternehmen allerdings ihre eigenen Kommunikationsplattformen im Internet auf und platzieren dort auf ihrer Homepage Personalanzeigen, die dann preiswerter, aktueller und authentischer sind.
- Stellenanzeigen werden in vielen *Werbemedien* geschaltet. Das Zeitungsinserat ist hier das klassische Instrument. Es sollte informative Aussagen sowie konkrete Anforderungen über die zu besetzende Stelle sowie den Bewerbungsvorgang enthalten, gleichzeitig inhaltlich und visuell die Aufmerksamkeit der Zielgruppe wecken.
- Unternehmen nutzen auch *Kontakte von Betriebsangehörigen*, ermutigen also ihre Mitarbeiter, geeignete Kandidaten aus ihrem persönlichen Umfeld vorzuschlagen.
- Eine spezielle Form der Personalbeschaffung ist das *Hochschul-Recruiting* oder allgemein die Personalbeschaffung an Bildungsinstitutionen. Ein gezieltes frühzeitiges Ansprechen potenzieller Mitarbeiter über so genannte Recruiting-Events ergibt sich durch (in-)direkte Anwerbung in Universitäten und Fachhochschulen. Auch im Rahmen von Firmenkontaktmessen und Absolventenkongressen präsentieren sich Unternehmen potenziellen Bewerbern.
- Die *Bundesagentur für Arbeit* in Nürnberg und die ihr untergeordneten Arbeitsagenturen unterstützen die Personalbeschaffung durch Auswahl und Vermittlung der geeigneten Bewerber, Beratung des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers. Für besonders qualifizierte Fach- und Führungskräfte stehen überregionale Fachvermittlungsstellen zur Verfügung, ebenso für besondere Berufsgruppen, Aufgaben oder für eine europäische Stellensuche.
- Unternehmen lassen Stellen auch durch *Personalberater und -vermittler* besetzen. Diese führen Gespräche mit Auftraggebern und Stellenbewerbern, bauen einen Bewerberpool auf, erstellen Anforderungsprofile, haben einen Überblick über Löhne und Gehälter, treffen eine Bewerbervorauswahl, begleiten das Bewerbergespräch und betreuen Arbeitgeber sowie Bewerber. Für High Potentials werden oft auch Headhunter aktiviert, die geeignete Kandidaten gegebenenfalls auch von anderen Unternehmen abwerben.

Die Orte und Wege zur Personalbeschaffung sollten zielgruppengenau ausgewählt werden, um die möglichen neuen Mitarbeiter mit dem richtigen Medium auch zu erreichen. Der externe Beschaffungsweg muss ebenso wie eine interne Beschaffung situationsgerecht ausgewählt werden, um die jeweiligen Vorteile des Beschaffungswegs auszunutzen (Tabelle 7.2).

Situativ passenden  
Beschaffungsweg wählen

Vorteile	Nachteile
Durch einen größeren Bewerberpool entsteht eine breite Auswahlmöglichkeit.	Die Beschaffungskosten sind vergleichsweise hoch.
Mögliche Betriebsblindheit kann verringert werden.	Es kann zu erhöhter Fluktuation kommen.
Es kommen neue Ideen in das Unternehmen.	Das Risiko einer Fehlentscheidung ist vergleichsweise hoch.
Die Personalentwicklungskosten können eventuell geringer ausfallen.	Der neue Mitarbeiter kennt das Unternehmen noch nicht und hat keine Betriebskenntnisse.
	Es kann zu Demotivation bei den internen Bewerbern kommen.

Tabelle 7.2:  
Vor- und Nachteile  
der externen  
Personalbeschaffung

Ein zusätzliches Entscheidungsfeld ergibt sich, wenn Unternehmen international ausgerichtet sind und daher auch ein internationales Personalmanagement betreiben (müssen). In diesem Fall stellt sich sehr rasch die Frage vor allem danach, wo und wie speziell die (oberen) Führungskräfte beschafft werden. Hierzu folgt aus der gewählten Grundstrategie jeweils ein Ansatz für die Personalbeschaffung:

- Bei einem *Monokulturansatz* werden die Schlüsselpositionen mit Mitarbeitern aus dem Land der Muttergesellschaft besetzt und auch von dort beschafft.
- Bei einem *Multikulturansatz* werden auch die Führungspositionen in ausländischen Tochtergesellschaften nahezu ausschließlich durch einheimische Mitarbeiter besetzt.
- Bei einem *Mischkulturansatz* gibt es für Führungskräfte eine globale Personalbeschaffung, wo nach weltweit gültigen Richtlinien und Systemen gearbeitet wird. Sofern Unternehmen international tätig sind, haben sie durch die heutigen Informationstechnologien die Möglichkeit, das Unternehmen auch über die Landesgrenzen hinaus bekannt zu machen und auf dem internationalen Arbeitsmarkt nach adäquaten Mitarbeitern zu suchen.



## Interne und externe Beschaffung

Bei den Verkäuferinnen in Ihren Bäckereien haben Sie eine relativ hohe Fluktuation. Aus diesem Grund entschließen Sie sich – neben anderen Maßnahmen, die die Fluktuation reduzieren sollen – dazu, ein standardisiertes Ablaufschema zu entwickeln, mit dem Sie die Personalbeschaffung optimieren. Ein wichtiger Teil davon ist die Festlegung des Beschaffungsmarktes, die jedoch gar nicht so einfach ist, wie es auf den ersten Blick scheint. Daher erstellen Sie eine Übersicht, die Ihnen die unterschiedlichen Beschaffungsmärkte und deren Vor- und Nachteile in einen sinnvollen Zusammenhang bringt.

## Übung 7.1



### Zeitlich: Time to hire

In zeitlicher Hinsicht sind im Rahmen der Akquisition vier Aspekte zu berücksichtigen:

- *Zeitpunkt des zusätzlichen/neuen Bedarfs an Personalressourcen*, als Ergebnis des Abgleichs zwischen Personalbedarfskalkulation und -bestandsevaluation,

- *Dauer des Beschaffungsvorgangs*, der mit der Feststellung der Bedarfslücke beginnt und so lange dauert, bis die neue Arbeitskraft zur Verfügung steht,
- *Zeitpunkt des Beginns des aktiven Beschaffungsvorgangs*, der sich rückwärts aus dem Zeitpunkt der Bedarfsfeststellung und der Dauer des Beschaffungsvorgangs errechnet,
- *Zeitverständnis zur Erledigung des Vorgangs*, wobei zwischen einem sukzessiven Abarbeiten der Akquisitionsschritte (monochron) und einer gleichzeitigen beziehungsweise parallelen Verfolgung mehrerer Schritte (polychron) unterschieden wird.

Die zeitlichen Aspekte sind insofern relevant, als die angestrebte Leistungserbringung des Unternehmens ohne die akquirierten Ressourcen nicht (mehr) erbracht werden kann.

### Wertmäßig: Wertschöpfung durch Alleinstellung

Die Akquisition gestaltet sich umso leichter, je mehr sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt positioniert. Diese Positionierung ist zentrale Aufgabe für ein Personalmarketing, das sich aber nicht nur an potenzielle, sondern auch an die aktuellen Mitarbeiter richten sollte. Das ultimative Ziel: Bildung einer Arbeitgebermarke (Employer Brand).

### Personalmarketing als Aufgabe

Marketing bedeutet, die unternehmenspolitischen Maßnahmen an den Bedürfnissen der aktuellen und potenziellen Nachfrager zu orientieren und diesen Bedürfnissen aktiv anzupassen. Unternehmen, die Marketing bewusst einsetzen, wollen nicht nur objektive Produktvorteile möglichst attraktiv herausstellen, sondern vor allem die Produktwahrnehmung positiv beeinflussen. Personalmarketing ist demnach die bewusste und vor allem zielgerichtete Anwendung personalwirtschaftlicher Instrumente zur Akquisition von zukünftigen und zur Motivation von gegenwärtigen Mitarbeitern.

### Personalmarketing: drei Funktionen

Das Personalmarketing hat drei zentrale Funktionen zu erfüllen:

- (1) Im Rahmen der *Akquisitionsfunktion*<sup>183</sup> soll bei externen Bewerbern Interesse für das Unternehmen und die von ihm angebotenen Arbeitsplätze geweckt werden. Hier kommt das Unternehmensimage mit seiner emotionalisierenden Wirkung ins Spiel. Besonders auf dem Facharbeitermarkt und beim Führungskräftenachwuchs befinden sich die Unternehmen als Arbeitsplatzanbieter auf einem hart umkämpften Markt.
- (2) Als *Motivationsfunktion*<sup>184</sup> soll das Personalmarketing dazu dienen, derzeitige Mitarbeiter für ihr Unternehmen zu begeistern. Sie sollen rational verstehen und emotional spüren, was das Besondere an ihrem Unternehmen und an ihrem Arbeitsplatz ist. Dieses positive Gefühl soll sich dann in eine entsprechende Leistungsbereitschaft übertragen.
- (3) Die *Profilierungsfunktion*<sup>185</sup> soll das Unternehmen dabei unterstützen, Merkmale zu entwickeln, durch die sich das Unternehmen in seinen Charakteristiken deutlich von der Konkurrenz unterscheidet. Dahinter steckt die Suche nach einer „zentralen Botschaft“.

Um diese drei Funktionen zu erfüllen, greift das Personalmarketing auf Instrumente zurück, die auch in der klassischen Personalarbeit bekannt sind: Diese reichen von der Stellenanzeige bis zum Einstellungsinterview. Wichtiger als diese Techniken ist aber die zugrunde liegende Philosophie: Denn auch wenn diese Instrumente nicht unbedingt neu sind, werden sie durch die Grundphilosophie modernen Personalmarketings mit neuer Qualität belegt.

### Werbung ist kein Bauchgefühl, sondern gezielter Einsatz von Emotion.

„Nicht der dargebotene emotionale Reiz bestimmt die Wirkung der Werbung, sondern was die Empfänger innerlich aus diesem Reiz machen: Ihre subjektiven Gefühle sind ausschlaggebend! Die Vermittlung von emotionalen Ergebnissen setzt also stets zielgruppenspezifische Einsichten in das emotionale Verhalten der Empfänger voraus.“<sup>186</sup>

Univ.-Prof. Dr. Werner Kroeber-Riel (1934–1995; Professor für Konsum- und Verhaltensforschung)



So dienten Einstellungsinterviews bisher häufig lediglich dazu, aus einer Gruppe von Bewerbern den Geeignetsten herauszufinden. Übersehen wurde dabei, dass Unternehmen sich damit unbewusst selbst präsentieren: Bewerber sollen das Unternehmen in positiver Erinnerung behalten, entweder als zukünftiger Mitarbeiter oder als potenzieller Kunde, der das erlebte Image weitergibt.

Kennzeichen des Produktmarketings ist es, sich an den Bedürfnissen der aktuellen und potenziellen Nachfrager zu orientieren. Setzt man dies in Analogie zum Personalmarketing, so ist die grundsätzliche Denkhaltung des Personalmarketings die Orientierung an den Bedürfnissen der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter (Kunden).

Deshalb agiert das Personalmarketing in zwei Phasen:

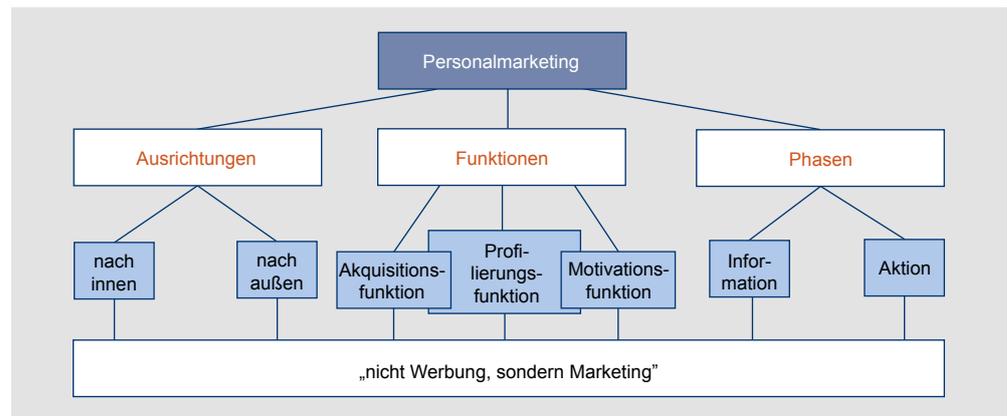
- (1) In der *Informationsphase* werden die Bedürfnisse und Interessen von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern erfasst.
- (2) In der *Aktionsphase* wird die Erfüllbarkeit dieser Bedürfnisse seitens des Unternehmens signalisiert.

Einige Instrumente decken bei richtiger Umsetzung beide Seiten ab: Gut geführte Mitarbeitergespräche zum Beispiel dienen zur Information, haben aber auch eine gestaltende und motivierende Wirkung.

Vom Personalmarketing wird verlangt, den Blick auf die relevanten Zielgruppen unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Interessen zu richten. Dies bedeutet, das Unternehmen und den speziellen Arbeitsplatz an gegenwärtige und künftige Mitarbeiter zu „verkaufen“. Personalmarketing zielt jedoch nicht primär auf eine simple „Vermarktung“ von Arbeitsplätzen ab, sondern hat stets auch die Grundbedürfnisse der Kunden vor Augen (Abbildung 7.1).

Personalmarketing:  
zwei Phasen

Abbildung 7.1:  
Personalmarketing  
als Personal-  
managementaufgabe



Personalmarketing darf auch nicht unternehmensbezogene Schönfärberei betreiben oder eine heile Unternehmenswelt vorgaukeln, denn gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter erkennen sehr schnell, wenn Unternehmensanspruch, Werbung und Unternehmensrealität auseinanderklaffen.

### Gesucht. Führungskräfte

Wie kreativ und vor allem emotionalisierend ein wohlüberlegtes Personalmarketing sein kann, zeigt das Unternehmen Moderne Industrietechnik (MIT) aus Vlotho in Ostwestfalen-Lippe:<sup>187</sup> Hier werden Kleinkinder auf Großplakate in Bahnhöfen präsentiert und auf Postkarten gedruckt. Gezeigt werden zukünftige Fachkräfte, wobei es vor allem darum geht, das Image von technischen Berufen zu verbessern und – in diesem Fall offenbar erfolgreich – beispielsweise Ingenieure zu finden.

Gleichzeitig sieht man, dass gerade mittelständische Unternehmen durch intelligente Lösungen professionelles und kostengünstiges Personalmarketing praktizieren können: Denn durch den Bahnhof in Bielefeld fahren jede Menge Züge, von denen aus die Plakate gesehen werden können. Wichtig dabei auch ist das konsequente Durchspielen einer einzigen guten Idee mit Wiedererkennung, also mit unterschiedlichen Motiven in unterschiedlichen Medien.





© MIT Moderne Industrietechnik GmbH & Co. KG

### Employee Value Proposition als Merkmal

Unter Unique Selling Proposition versteht man das Alleinstellungsmerkmal eines Produkts, durch das man sich von allen anderen Wettbewerbern abhebt und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt.

Unique Selling Proposition ist bisher vor allem aus dem Produktmarketing bekannt: Hier kann ein Alleinstellungsmerkmal nicht nur im Preis liegen, sondern auch in guten Serviceangeboten oder besonderen Produkteigenschaften. Wichtig ist dabei vor allem, dass dieses Alleinstellungsmerkmal klar, deutlich und nachprüfbar kommuniziert wird.

Die Employee Value Proposition drückt in spezialisierender Weiterführung zur Unique Selling Proposition aus dem Produktmarketing die ganzheitliche Ansprache des (potenziellen beziehungsweise aktuellen) Mitarbeiters durch eine zentrale Botschaft aus.

Die Akquisition von neuen Mitarbeitern (aber auch das Halten gegenwärtiger Mitarbeiter) hängt danach vom wahrgenommenen Austauschverhältnis zwischen den

Unique Selling Proposition: Alleinstellung zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen

Employee Value Proposition: ganzheitliche Ansprache des (potenziellen beziehungsweise aktuellen) Mitarbeiters durch eine zentrale Botschaft

Leistungen des Unternehmens und des Mitarbeiters ab. Dieses Austauschverhältnis wird mit dem Terminus „Employee Value Proposition“ beschrieben.

Ein Unternehmen kann seine Employee Value Proposition durch drei Aktivitäten stärken<sup>188</sup>:

- (1) Die erste Aktivität ist das personalwirtschaftliche *Branding*. Gerade weil Unternehmen in der Wahrnehmung zunehmend ähnlich wirken, müssen sie dringend eine Markenidentität entwickeln. Der formale Aspekt bezieht sich dabei auf die Darstellung im Sinne von Einheitlichkeit und Unverwechselbarkeit. Hier geht es um konsistente Farben, Schrifttypen, Symbole, Bilder. Gleichzeitig aber auch darum, alles wiedererkennbar und deutlich anders zu machen als die Konkurrenz. Der inhaltliche Aspekt bezieht sich auf die Schaffung einer klaren, unverwechselbaren Botschaft.
- (2) Zur Employee Value Proposition gehört zweitens das *Tätigkeitsfeld*, ausgestattet mit Autonomie, Selbstständigkeit und herausfordernden Tätigkeiten. Gegenwärtig nimmt zwar oft der Verantwortungsbereich zu, gleichzeitig jedoch der Gestaltungsspielraum ab. Immer häufiger wird von den Mitarbeitern auch Personalentwicklung gewünscht, wobei aber die Verantwortung für Karriere, Laufbahnplanung und persönliches Fortkommen in den Verantwortungsbereich des Einzelnen rückt. Dies bedeutet für die Unternehmen das Schaffen von adäquaten Lernwelten für die Mitarbeiter. Damit eng verknüpft ist die Arbeitszeitgestaltung, denn sie spiegelt den Trend zur Verzahnung unternehmerischer Interessen mit individueller „Lifestyle-Gestaltung“ wider.
- (3) Drittens bedeutet Employee Value Proposition auch eine angemessene und zunehmend leistungsorientierte *Entlohnung*. Dazu gehört das offensive Verwenden des „Hot Skill Bonus“ (variabler Zuschlag für besonders gesuchte Qualifikationen) ebenso wie das Verschieben von fixen zu variablen Bezügen. Sicherlich geht es bei der Employee Value Proposition immer auch um die absolute Entgelthöhe – zunehmend werden aber auch Zusammensetzung und Beeinflussungsmöglichkeit wichtig.

Egal, ob sich die Mitarbeiter durch aufopfernde Loyalität auszeichnen oder pure Egoisten sind: Sie brauchen eine klare Aussage, warum es für sie Sinn macht, im betreffenden Unternehmen zu arbeiten. Also: Ohne eine Employee Value Proposition wird jedes Unternehmen Probleme bekommen (oder bereits haben).

### **Employer Brand als Ergebnis**

Unternehmen müssen eine klare Identität aufbauen und ihre eigene Arbeitgebermarke kreieren. Dieses Branding ist erfolgreich, wenn man das Unternehmen bereits auf den ersten Blick erkennt, es mit einem bestimmten, unverwechselbaren Vorstellungsbild verknüpft wird und im Idealfall beim Einzelnen mit positiven Emotionen besetzt ist. Diese Emotionen werden durch den „Spirit“ des Unternehmens vermittelt. Dieser „Spirit“ drückt aus, wofür das Unternehmen steht, was es bereits bewegt hat und was es bewegen will.

Employer Branding ist die Aktivität, Employer Brand das Ergebnis

Employer Branding beziehungsweise die Entwicklung einer Arbeitgebermarke ist ein Prozess, der systematisch und zielgerichtet verfolgt werden sollte. Wichtig ist dabei eine konsistente und authentische Kommunikation<sup>189</sup> der Arbeitgebermarke, sowohl außerhalb als auch innerhalb des Unternehmens, um Unglaubwürdigkeit