

Grundzüge des Personalmanagements

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Christian Scholz, und Tobias Scholz

3. Auflage 2019. Buch. XVIII, 503 S. Klappenbroschur
ISBN 978 3 8006 5769 8
Format (B x L): 21,0 x 26,0 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung](#)

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

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

gilt. Stehen nicht genügend Mitarbeiter mit den „richtigen“ Kompetenzen zum „richtigen“ Zeitpunkt am „richtigen“ Ort zur Verfügung, muss (neues) Personal beschafft beziehungsweise akquiriert werden.

Die Gründe für einen quantitativen Personalbedarf können

- in der Planung *neuer Stellen* (beispielsweise Schaffung einer neuen Abteilung oder Einrichtung einer neuen Produktlinie) oder
- in der Wiederbesetzung bereits *vorhandener Stellen* (beispielsweise aufgrund von Kündigung, Elternzeit, Zivil- beziehungsweise Wehrdienst oder Ruhestand des bisherigen Stelleninhabers)

liegen. Ziel der Personalbeschaffung ist somit die Anpassung des Personalbestands (Bestandsänderung) an den aktuellen Personalbedarf durch Neueinstellung oder interne Rekrutierung.

Qualitativ: „War for Talents“

Der Mangel an hoch qualifizierten Arbeitskräften spitzt sich zu, eine Tendenz, die durch den Finanzcrash 2008 sogar noch verstärkt wurde. Die Gründe hierfür liegen im verstärkten globalen Wettbewerb, in der verunglückten Bildungspolitik, in der Abwanderung von Spitzenkräften sowie darin, dass die Gesellschaft und damit die Wissensträger älter werden, aus dem Berufsleben ausscheiden und nicht mehr genügend „Ersatz“ zur Verfügung steht. Deshalb werden zunehmend hoch qualifizierte Wissensarbeiter gesucht, da primär diese zum alles entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen werden.

Diese für Unternehmen schwierige Herausforderung wird als „War for Talents“ oder „Talente-Krieg“¹⁹³ bezeichnet: Vor allem diejenigen Unternehmen rufen den „War for Talents“ aus, die in den letzten Jahren den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke verschlafen haben und die jetzt schlagartig reagieren müssen. Diese Unternehmen haben diesen Krieg allerdings bereits mit der Kriegserklärung verloren, denn die Fehler aus der Vergangenheit lassen sich nicht innerhalb kürzester Zeit bereinigen.

Wer ihn führt, ihn stets verliert

Für Unternehmen geht es also im Rahmen der Akquisition darum, wie man die besten Mitarbeiter beziehungsweise Absolventen für sich gewinnen kann. Da Unternehmen aber als Arbeitgeber zunehmend austauschbar erscheinen, ist es gerade im Kampf um die hoch qualifizierten Arbeitskräfte wichtig, eine unverwechselbare Identität des Unternehmens am Arbeitsmarkt zu kommunizieren und zu realisieren.

Räumlich: Externe versus interne Beschaffung

Sind in einem Unternehmen Stellen zu besetzen, stehen die Personalverantwortlichen vor der Wahl, von welchen Märkten sie die Mitarbeiter für die zu besetzenden Positionen rekrutieren wollen. Es ist also zu entscheiden, ob der Bedarf intern oder extern gedeckt werden soll. Soll die Lücke intern geschlossen werden, kommen gegebenenfalls zusätzliche Maßnahmen zur Personalentwicklung in Frage. Soll der Bedarf durch externe Beschaffung gedeckt werden, stehen mit dem Internet,

Stellenanzeigen, Kontakten von Betriebsangehörigen, Bildungsinstitutionen, der Bundesagentur für Arbeit sowie Personalberatern diverse Optionen zur Verfügung.

Interne Beschaffung

Wenn ein Arbeitsplatz frei oder neu geschaffen wird, so liegt zunächst die interne Besetzung nahe. Die freie Stelle kann über interne Stellenausschreibungen an „Schwarzen Brettern“, in E-Mails, in Firmenzeitungen oder im Intranet des Unternehmens ausgeschrieben werden.

Durch Betriebsrat erzwingbar

Der Betriebsrat kann nach §93 BetrVG im Rahmen der Personalbeschaffung die interne Ausschreibung frei werdender oder neu geschaffener Arbeitsplätze im Unternehmen verlangen. Der Arbeitgeber darf darüber hinaus diese Stellen zusätzlich auf anderen Wegen wie etwa in Zeitungsinseraten oder durch Meldung beim Arbeitsamt ausschreiben. Dabei besteht kein Zwang, die internen Bewerber bevorzugt zu berücksichtigen – außer eine entsprechende innerbetriebliche Auswahlrichtlinie schreibt dies vor.

Vorteile der internen Beschaffung für den Arbeitgeber sind unter anderem (Tabelle 7.1):

- Der „neue“ Mitarbeiter kennt das Unternehmen bereits, wodurch sich die Einarbeitungszeit tendenziell verkürzt.
- Die Kosten der Personalbeschaffung fallen geringer aus als bei einer externen Beschaffung, da beispielsweise die Kosten für Stellenanzeigen entfallen.
- Das Risiko einer Fehlentscheidung ist geringer, da die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters bereits bekannt sind, also seine Eignung für die zu besetzende Position besser eingeschätzt werden kann.

Allerdings hat die interne Beschaffung möglicherweise Nachteile aufgrund von Qualifizierungskosten und von Demotivationsaspekten durch eine unterstellte Beförderungautomatik. Zudem kann sie nachteilig sein, wenn das Unternehmen nach Innovationen und neuen Impulsen sucht: Hier bringen extern rekrutierte Mitarbeiter tendenziell eher neue Handlungsroutinen und neues Handlungswissen in das Unternehmen ein.

Tabelle 7.1:
Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung für das Unternehmen

| Vorteile | Nachteile |
|---|---|
| Es besteht ein geringeres Auswahlrisiko. | Die Auswahlmöglichkeiten sind geringer. |
| In der Regel kann der Beschaffungsprozess vergleichsweise schnell ablaufen. | Eventuell entstehen zusätzliche Personalentwicklungskosten. |
| Die Beschaffungskosten sind vergleichsweise gering. | Es kann zu Spannungen und Rivalität innerhalb der Belegschaft kommen. |
| Der Mitarbeiter kennt das Unternehmen und hat bereits Betriebskenntnisse. | Es kann zu nachlassender Mitarbeiterinitiative wegen einer Beförderungautomatik kommen. |
| Es entsteht eine positive Signalwirkung für die Mitarbeiter. | |

Für den Arbeitnehmer können bei einem internen Wechsel umgekehrt

- der Erhalt des Kündigungsschutzes,
 - eine finanzielle, hierarchische oder inhaltliche Verbesserung seiner Position sowie
 - die geringere Umgewöhnung als bei einem Wechsel zu einem fremden Unternehmen
- von Vorteil sein.

Mitarbeiter empfehlen neue Kollegen

Bei Cisco Deutschland werden nach eigenen Angaben mehr als die Hälfte der Bewerbungen von Kollegen vermittelt. Den Mitarbeitern wird ein Bonus gezahlt, wenn sie potenzielle Mitarbeiter werben und die Empfehlung erfolgreich war. Damit das Programm erfolgreich läuft, müssen die Empfehlungen schnell bearbeitet werden und potenzielle Mitarbeiter innerhalb kurzer Zeit von der Personalabteilung angesprochen werden.¹⁹³

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* ist unumgänglich. 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 suchen. Auf der anderen Seite kann das Unternehmen auf diese Weise den Kontakt zu neuen Mitarbeitern kostengünstig, gezielt und flexibel herstellen. Weiterhin können Algorithmen versuchen, Unternehmen und potenzielle Mitarbeiter zusammenzubringen.
- 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 Bewerbungsverfahren 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 Fachver-

mittlungsstellen 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 Bewerbungsgespräch und betreuen Arbeitgeber sowie Bewerber. Für High Potentials werden oft auch Headhunter aktiviert, die geeignete Kandidaten gegebenenfalls auch von anderen Unternehmen abwerben.

Situativ passenden Beschaffungsweg wählen

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).

Tabelle 7.2:
Vor- und Nachteile
der externen
Personalbeschaffung

| 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. |

Übung 7.1 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.

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.

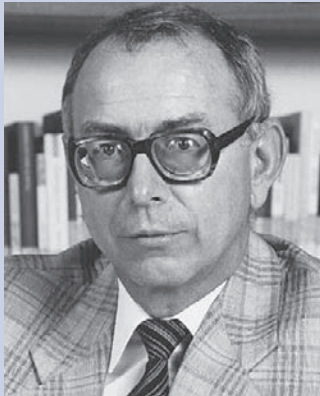
Das Personalmarketing hat drei zentrale Funktionen zu erfüllen:

- (1) Im Rahmen der *Akquisitionsfunktion*¹⁹⁵ 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*¹⁹⁶ 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*¹⁹⁷ 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

Personalmarketing:
drei Funktionen

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.“¹⁹⁸

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).

Personalmarketing: zwei Phasen

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).

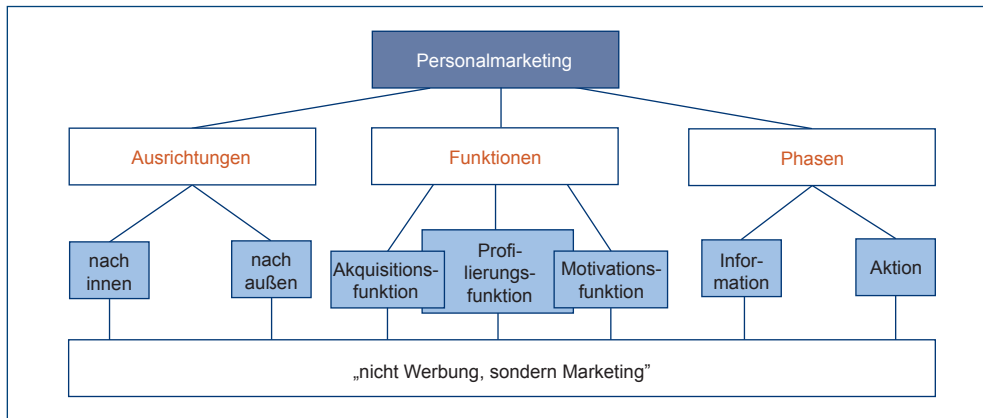


Abbildung 7.1:
Personalmarketing
als Personal-
managementaufgabe

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:¹⁹⁹ 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.





Employee Value Proposition als Merkmal

Unique Selling Proposition: Alleinstellung zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen

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