

Personalmanagement und -marketing

Andre Dieckschulte



Centaurus Verlag & Media UG

Andre Dieckschulte

Personalmanagement und -marketing

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Band 88

Andre Dieckschulte

Personalmanagement und -marketing



Centaurus Verlag & Media UG

Zum Autor:

Andre Dieckschulte absolvierte ein Studium zum Verwalter für Lager und Logistik sowie eine Pädagogische Ausbildereignungsprüfung nach AEVO und hat einen IHK-Abschluss in Personalführung.

Die Deutsche Bibliothek – Cip-Einheitsaufnahme

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek:
Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN 978-3-86226-187-1 ISBN 978-3-86226-912-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-86226-912-9

ISSN 0177-283X

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© CENTAURUS Verlag & Media KG, Freiburg 2012
www.centaurus-verlag.de

Umschlaggestaltung: Jasmin Morgenthaler, Visuelle Kommunikation
Satz: Vorlage des Autors

Inhaltsverzeichnis

Aktuelle Problemstellung und geschichtlicher Überblick	9
Personalbeschaffung	11
Personalbeschaffungswege	12
Märkte der Personalbeschaffung	13
Innerbetriebliche Stellenausschreibung	13
Personalentwicklung	14
Versetzung	14
Mehrarbeit	15
Personalverwaltung	15
Informationsaufgaben	17
EDV-gestützte Personaldatenbanken	17
Arbeitsteilige Personalverwaltung	18
Personaldateien/Akten	19
Datenschutz	20
Maßnahmen	20
Datenschutzbeauftragter	21
Personalstatistik	21
Kennzahlen	22
Sozialwesen	23
Gründe für ein betriebliches Sozialwesen	23
Arten der Sozialleistungen	24
Fehlzeiten	25
Bedeutung von Fehlzeiten	26
Erfassung von Fehlzeiten	28
Ermittlung von Kennzahlen	29
Risiken bei der Fehlzeitenanalyse	31
Einflussfaktoren auf Fehlzeiten	32
Personal-Controlling	32
Der Begriff Personal-Controlling	33
Effektivitäts-Controlling:	34
Quantitatives und qualitatives Personal-Controlling	34
Operatives und strategisches Personal-Controlling	35
Personaltraining	36

Was bedeutet und beinhaltet Personal Training ?	38
360 Grad-Feedback	40
Entwicklung des Verfahrens	43
Durchführung des Verfahrens	45
Organisationsentwicklung	49
Was ist Organisationsentwicklung?	49
Organisationen als soziale Systeme	50
Ursprünge und Geschichte der Organisationsentwicklung	52
Theoretische Hintergründe	54
Voraussetzungen für Organisationsentwicklung	56
Formen und Ansatzpunkte von Organisationsveränderungen	57
Selbstmanagement	60
Personalmanagement für ältere Mitarbeiter	62
Mittlere und große Organisationen als Untersuchungsobjekt	66
Problemdarstellung	69
Personalmarketing	73
Definition, Zusammensetzung und Ziele des Personalmarketings	73
Spezielle Ziele für den internen Personalmarkt	74
Spezielle Ziele für den externen Arbeitsmarkt	74
Aufgabengebiete des Personalmarketings	74
Akquisitionsfunktion	75
Personalmarketing und Produktmarketing	76
Internes Personalmarketing	78
Wirkungsmodelle im Personalmarketing	79
Personalmarketing-Mix	83
Personalmarketing im Internet	84
Entwicklung des Internets	85
Vorteile der Nutzung des Internets als Personalmarketing-Instrument	86
Grenzen der Nutzung des Internets als Personalmarketing-Instrument	89
Varianten eines Internet gestützten Personalmarketings	91
Newsgroups	91
Bewerbermanagementsysteme	92
Ablauf des Bewerbungsprozesses	93
Bewerbungseingänge/Auswahlprozess	95
Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung	96
Bedarfsdeckung mit Personalbewegung	97

Wirkungsmodelle im Personalmarketing	98
Personalmarketing im Internet – Eine empirische Analyse des unternehmenseigenen Internet	100
Literaturverzeichnis	103

Aktuelle Problemstellung und geschichtlicher Überblick

Die Industrie war schon weit fortgeschritten, die Menschen hatten Kapital, welches sich zu investieren lohnte. Etliche Familien gründeten Unternehmen, denn die neue Wirtschaftslage barg genug Geschäftsideen in Handel, Handwerk und Industrie. Bis zu den Kriegen waren diese erfolgreich, der große Knall kam erst nach dem 2. Weltkrieg zu Zeiten des Wirtschaftswunders. Bis Ende der achtziger Jahre hinein hielt dieser Boom an, wenn von kurzen Unterbrechungen, wie den beiden Ölkrisen, abgesehen wird. In den achtziger Jahren zeigte sich allerdings eine Wende, die den kompletten Mittelstand beherrschte, auf. Diese Wende der Geschehnisse hat zum großen Teil auch mit den veränderten Werten in der Personalwirtschaft zu tun, denn die Entwicklungen sind zu großen Teilen vom Mittelstand ignoriert worden. So ist, einer Studie zufolge, die Wahrnehmung personalpolitischer Aufgaben zu 65% entweder der Unternehmensleitung oder anderen Abteilungen in Verbindung mit der Unternehmensleitung zuzuordnen. Nur die verbleibenden 35% der befragten Unternehmen haben eine Personalabteilung oder einzelne Personalsachbearbeiter. Befinden sich auch heute noch ein Großteil der mittelständischen Unternehmen im sogenannten personalpolitischen Pionierbereich. Nur wenige Unternehmen waren in der Lage, in den personalpolitischen Verwaltungs- bzw. Professionalisierungsbereich zu gelangen. Die Unternehmen, die diesen Schritt vollzogen haben, zeichnen sich meist durch ihre Größe (100 Mitarbeiter) und durch das Vorhandensein eines Betriebsrates aus, dessen Gründung in mittelständischen Unternehmen meist nicht gefördert, bzw. sogar verhindert wird, um den Unternehmern nicht die Autorität zu entziehen. Unternehmen hoffen, auf den steigenden Wettbewerbsdruck und die dynamischen Umweltveränderungen durch bewusst unternehmerisches Denken und Handeln aller Unternehmensorgane und vor allem aller Mitarbeiter durch stärkere Kunden- und Marktorientierung, durch mehr Schnelligkeit und Flexibilität sowie durch Ressourcenoptimierung erfolgreich zu reagieren. Dies wollen sie durch eine produktorientierte dezentrale Unternehmensorganisation mit entsprechender Delegation unternehmerischer Entscheidungen an die operative Ebene, durch Hierarchieabbau, Straffung der Berichtswege, Gruppenarbeitskonzepte und unternehmensstrategische Controlling-Instrumente erreichen. Nur wer dergestalt dauerhaft unternehmensrelevante und zentrale Strategien und Ziele realisieren kann, hat in den Zeiten tiefgreifender Strukturveränderungen und immer kürzer werdender Innovationszyklen die Chance, erfolgreich zu bleiben. Doch für all diese Ansätze

braucht es ein neues Unternehmensführungskonzept: Führen mit Zielen – eine komplexe und anspruchsvolle Weiterentwicklung des Management by Objectives. Zielvereinbarungen als wesentlicher Teil des Führen mit Zielen sind ein modernes, aber äußerst komplexes Instrument der Führung. Im Anschluss an eine grundlegende Darstellung dieses Ansatzes wird auf die konkreten Voraussetzungen für erfolgreiche Zielvereinbarungsprozesse eingegangen, um dann im Detail Zielvereinbarungen für das und im Personalmanagement (PM) zu betrachten. Das Personalwesen ist ein relativ junger Funktionsbereich, der sich erst Ende des 19. Jahrhunderts herausgebildet hat. Klassischerweise kam dem Personalwesen die Aufgabe zu, den Faktor Arbeit in der gewünschten Quantität und Qualität, zur rechten Zeit und am rechten Ort bereitzustellen. Bis in die 60er Jahre lag die Betonung auf der rein ökonomischen Betrachtungsweise. „Diese Sichtweise ohne eine [...] Öffnung, insbesondere zu den Verhaltens- und Gesellschaftswissenschaften, wird dem Erkenntnisobjekt jedoch nicht gerecht.“¹ Die Hawthorne Experimente waren die Grundlage für die Humanisierung der Personalarbeit in den 70er Jahren. Man erkannte, dass Arbeitsleistung nicht nur eine Funktion physikalischer Arbeitsbedingungen ist, sondern maßgeblich davon abhängt, wie Arbeiter behandelt werden und wie sie ihre Arbeit, Mitarbeiter und Vorgesetzten wahrnehmen. Die sozialen Fertigkeiten wurden bedeutender als die technischen. Die erhöhte Wertschätzung der Humanressourcen äußerte sich auch in der Rechtsprechung: Das Betriebsverfassungsgesetz (1972) und der Aufsichtsrat (1976) wurden ins Leben gerufen. Die Human-Relations-Bewegung war geboren. Die Personalabteilung wurde aber als eine Abteilung unter vielen betrachtet, der man die Aufgaben delegierte. Sie hatte also nur exekutive Funktionen. Durch die Objektstellung und Instrumentalfunktion des Personals sind Personalabteilungen „relativ unkoordiniert, aditiv gewachsen und haben eine integrative, proaktive und vor allem strategische Ausrichtung vermissen lassen.“² Die Dynamik der Märkte, der globale Wettbewerb, ständige Veränderungen auf politisch-rechtlicher, demographischer, sozialer und kultureller Ebene, moderne Technologien und der Wertewandel ziehen neue Anforderungen nach sich. Das Personalmanagement musste deshalb eine strategische Ausrichtung bekommen, um gezielt auf diese Veränderungen reagieren zu können.

¹ Albert, H., Das ökonomische Modell, Neuwied/Berlin 1967, S.89-91.

² Schrank, C., Personal und Managemententwicklung, München 2012, S. 89-91.

Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung umfasst alle Maßnahmen, mit denen die für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht bereitgestellt werden.³, sofern er einen Fehlbedarf oder eine Unterdeckung darstellt, hinsichtlich der Quantität, Qualität sowie Zeitpunkt, Zeitdauer und Einsatzort gedeckt werden kann⁴. Der Ausgangspunkt für die Personalbeschaffung ist oft die Personalanforderung, die vom Abteilungsleiter oder dem Betriebsleiter der Abteilung ausgelöst wird⁵.

Bevor das Personalwesen mit der Beschaffung anfangen zu beginnen, sind folgende Fragen in der Personalbeschaffungsplanung zu beantworten:

- Wer wird gesucht? (Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Anzahl, Qualifikation)
- Welche Konditionen gelten? (Gehalt, Anreize, und Entwicklungsperspektiven)
- Wo wird gesucht? (Interner oder externer Arbeitsmarkt)
- Wie wird gesucht? (welche Beschaffungswege, Beschaffungsinstrumente)
- Wie wird ausgewählt? (Auswahlinstrumente)
- Zu welchem Zeitpunkt muss der/die neue Mitarbeiter zur Verfügung stehen?
- Wo, an welchem Unternehmensstandort wird er/sie gebraucht?
- Wer nimmt an dem Beschaffungsvorgang und am Auswahlprozess teil?

Die Personalbeschaffung wird in die Phasen Arbeitsmarktanalyse, Personalmarketing, Personalanwerbung, Personalauswahl, Personaleinstellung und -integration ein. Die Personalbeschaffung ist abgeschlossen, wenn die Arbeitskräfte rechtlich durch die Unterschrift im Vertrag an das Unternehmen gebunden sind. Ihre Tätigkeit müssen sie damit noch nicht aufgenommen haben. Die rechtliche Bindung von Bewerbern darf nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) nicht ohne Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates erfolgen.

Interne Besetzung vakanter Stellen bedeutet eine Rückholung von Personal aus dem eigenen Unternehmen. Die interne Personalbeschaffung eines Betriebs kann die innerbetriebliche Stellenausschreibung, Versetzung, Nachfolge- und Laufbahnplanung oder eine systematisch betriebene Personalentwicklung nutzen. Die exter-

³ Brutto-Personalbedarf ./.. Personalbedarf im Zeitpunkt t_0 + Abgänge ./.. feststehende Zugänge = Nettopersonalbedarf (Mitarbeiter).

⁴ Vgl. Mag, W., Einführung in die betriebliche Personalplanung, Darmstadt 1986, S. 81.

⁵ Vgl. Olfert, K./ Rahn, H.-J., Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Ludwigshafen 2001, Nr. 699.