

Jetzt mit
eLearning

*besser
lernen*



Betriebswirtschaftslehre

**Georg Erdmann
Michael Krupp**

Betriebswirtschaftslehre

Georg Erdmann
Michael Krupp

„junges Team“ mehr enthalten, denn kein Bewerber darf aufgrund seines Alters benachteiligt werden.

Somit kommen jetzt auch Bewerber in Betracht, die bislang aufgrund starrer Altersgrenzen ausgegrenzt worden sind, und auch männliche Kandidaten können sich problemlos um die Stelle der Sekretärin bewerben.

Das AGG regelt nicht nur die Einstellung von Mitarbeitern, sondern auch Details zum laufenden Arbeitsverhältnis und zur Kündigung. Gegebenenfalls kann man auf Schadensersatz klagen, wenn man aufgrund

- seines Geschlechts,
- seiner ethnischen Herkunft,
- seiner Weltanschauung,
- seiner Religion,
- seines Alters,
- seiner sexuellen Identität
- oder einer Behinderung

diskriminiert wird. Das beklagte Unternehmen ist dann in der Beweispflicht und muss nachweisen, dass keine Diskriminierung im Sinne des AGG vorliegt. Hat ein Bewerber den Verdacht, das Unternehmen hätte gegen das AGG verstoßen, kann innerhalb von zwei Monaten eine entsprechende Klage eingereicht werden. Unternehmen sind verpflichtet, ihre Mitarbeiter im Hinblick auf die Inhalte des AGG zu schulen, und müssen alle Bewerbungsprozesse schriftlich dokumentieren und für mindestens drei Monate ab Zugang der Ablehnung archivieren.

Der Rekrutierungsprozess lässt sich im Überblick wie folgt darstellen:

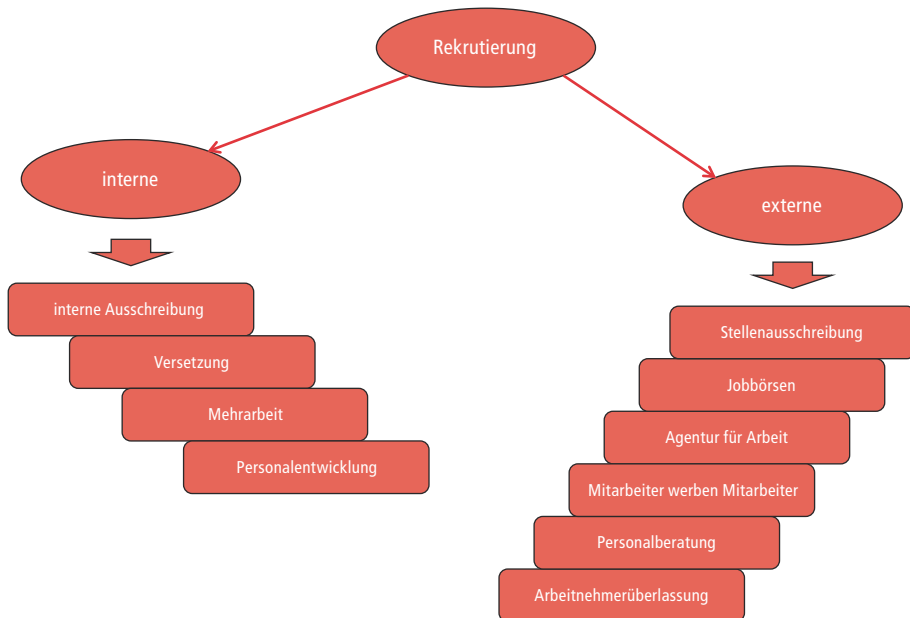


Abbildung 7.6: Rekrutierungsprozess¹⁵

Interne Personalrekrutierung

Eine interne Stellenausschreibung richtet sich ausschließlich in die Organisation hinein. Gemäß § 93 BetrVG darf der Betriebsrat verlangen, dass zu besetzende Arbeitsplätze zunächst innerhalb des Betriebes, also intern, ausgeschrieben werden. Voraussetzung hierfür ist eine entsprechende Beschlussfassung des Betriebsrates. Hier ist zu berücksichtigen, dass bei internen Ausschreibungen auch Tochtergesellschaften im In- und Ausland erfasst sein können.

Für eine interne Besetzung ist nicht nur eine Versetzung eines Mitarbeiters denkbar. Eine kurzfristig eintretende Mehrbelastung kann auch über vorhandene Mitarbeiter abgedeckt werden, z. B. durch die Anordnung von Überstunden, Urlaubsstopp oder Urlaubsverschiebungen. Dies wird auch als interne Personalrekrutierung ohne Personalbewegung bezeichnet.

Personalentwicklung

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Besetzung vakanter Positionen durch eigene Mitarbeiter, die bisher noch nicht in Gänze über den erforderlichen Qualifikationsstand verfügen, so kann auf Personalentwicklungsmaßnahmen zurückgegriffen werden, um Wissensdefizite auszugleichen oder fehlende Qualifikationen zu erlangen.

Besonders bei der beruflichen Weiterbildung von Mitarbeitern, die bisher im Bereich der Geringqualifizierung eingesetzt waren, oder älteren Mitarbeitern, die nicht über die geforderten Kompetenzen verfügen, unterstützt der Bund finanziell mit unterschiedlichen Förderprogrammen. Beispielhaft sei hier das Sonderprogramm WeGebAU (Förderung der Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) des Bundes genannt. Dieses Programm verfolgt das Ziel, neue Chancen im Unternehmen wahrzunehmen, durch fachliche Weiterqualifizierung bestehende Arbeitsplätze zu sichern, das Qualifikationsniveau zu verbessern, einem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und damit letztendlich auch Personalfreisetzungen zu vermeiden.

Begriffsbeschreibung Geringqualifizierte

Eine gesetzliche Definition des Personenkreises der Geringqualifizierten existiert nicht. Das Recht der Arbeitsförderung definiert jedoch einen Grundsatz für die Anerkennung der Notwendigkeit einer beruflichen Weiterbildung bei all jenen Arbeitslosen, die nicht über einen Berufsabschluss verfügen. Der § 81 Absatz 2 Nr. 1 Sozialgesetzbuch III legt zudem fest, dass von einem fehlenden Berufsabschluss auch auszugehen ist, wenn aufgrund einer mehr als vier Jahre ausgeübten Beschäftigung in an- oder ungelernter Tätigkeit eine dem Berufsabschluss entsprechende Beschäftigung nicht mehr auszuüben ist.¹⁶

Gefördert werden geringqualifizierte Mitarbeiter ohne anerkannten Berufsabschluss mit mindestens zweijähriger Ausbildungsdauer sowie Mitarbeiter mit Berufsabschluss, die aufgrund einer mehr als vier Jahre ausgeübten Beschäftigung in an- oder ungelernter Tätigkeit bzw. Arbeitslosigkeit, Kindererziehung und Pflege eines Angehörigen eine dem Berufsabschluss entsprechende Beschäftigung voraussichtlich nicht mehr ausüben können. Wenn ein anerkannter Berufsabschluss bzw. eine berufsabschlussfähige Teilqualifikation erworben wird, können die Weiterbildungskosten bis

zu 100 v. H. übernommen werden. Auch die weiterbildungsbedingten Ausfallzeiten können mit einem Arbeitsentgeltzuschuss bis zu 100 v. H. gefördert werden.

Vor- und Nachteile der internen Personalrekrutierung

Die interne Personalrekrutierung kann für Unternehmen deutliche Vorteile bieten. Ein geringerer zeitlicher und damit auch finanzieller Aufwand spricht für eine interne Besetzung. Auch das Risiko von Fehlbesetzungen ist deutlich geringer, da der intern rekrutierte Mitarbeiter mit seiner Qualifikation und seinen Kompetenzen bekannt ist und seinerseits auch das Unternehmen bereits kennt. Lange Einarbeitungszeiten entfallen, da Prozesse und Strukturen des Unternehmens vertraut sind und es somit einfacher ist, den Mitarbeiter in bestehende Betriebsabläufe zu integrieren.

Größter Nachteil einer internen Besetzung ist, dass damit an einer anderen Stelle eine Vakanz entsteht, die gegebenenfalls nachbesetzt werden muss. Mit einer internen Besetzung entscheidet sich ein Unternehmen bewusst gegen die Chance, durch einen externen Kandidaten neue Impulse in das Unternehmen zu bringen.

Sollte die interne Besetzung mit einer Beförderung gleichgesetzt werden, so kann es innerhalb einer Mitarbeitergruppe zu Spannungen kommen, wenn ähnlich gut qualifizierte Kollegen sich ebenfalls um die offene Stelle bemüht haben, diese Position nun aber nicht bekleiden.

Externe Personalrekrutierung

Findet sich über eine interne Stellenausschreibung kein geeigneter Kandidat, so ist der Weg frei für eine externe Personalrekrutierung. Hierbei stehen einem Unternehmen die unterschiedlichsten Rekrutierungswege zur Verfügung.

Falls dann eine vakante Stelle über eine Anzeige in der Zeitung oder in Internetstellenmärkten ausgeschrieben wird, sollte bei der Gestaltung der Anzeige darauf geachtet werden, dass potenzielle Bewerber sich auch wirklich angesprochen fühlen. Überzeugende und aussagekräftige Stellenausschreibungen sprechen einen möglichen Kandidaten eher an. Stellenbeschreibungen sollten so formuliert sein, dass deutlich wird, in welchem Maße die ausgeschriebene Position formulierte Unternehmensziele unterstützt. Wenn der Wert einer Aufgabe oder Position für das Unternehmen klar beschrieben wird, werden Kandidaten angesprochen, die sich selber ehrgeizige Ziele setzen und ein hohes Maß an Eigenmotivation mitbringen. Die Definition einer möglichst eindeutigen Zielgruppe für die ausgeschriebene Position verhindert, dass sich zu viele ungeeignete Kandidaten bewerben. Allerdings begrenzt eine zu enge Definition den Bewerberpool und grenzt mögliche Quereinsteiger aus. Gerade in Zeiten interdisziplinärer Teams können gerade Quereinsteiger durch ihre Flexibilität für ein Unternehmen bereichernd sein.¹⁷ Darüber hinaus bringen Quereinsteiger oft eine hohe Motivation und große Eigeninitiative mit ins Unternehmen. Als Mitarbeiter, die ihr altes berufliches Umfeld hinter sich gelassen haben, verfügen sie häufig über eine hohe Lernbereitschaft, Kreativität und Innovationskraft. Gleiches gilt für branchenfremdes Wissen und neue Sichtweisen. Und natürlich stärken sie auch die Diversity im Unternehmen.

Die externe Personalrekrutierung erfolgt auf unterschiedlichen Wegen am Arbeitsmarkt bzw. auf den unterschiedlichen Rekrutierungskanälen. Hierbei kann entweder eine passive oder eine aktive Vorgehensweise gewählt werden. Die passive Personalre-

krutierung nutzt den Suchimpuls des Bewerbers, die aktive Rekrutierung geht auf potenzielle Interessenten zu.

Die Agentur für Arbeit kann in vielen Rekrutierungsfällen behilflich sein, vakante Positionen zu besetzen. Hierfür bietet sich die Job-Börse der Agentur für Arbeit an.¹⁸

In vielen Unternehmen gibt es aber auch spezielle Programme, mit denen geeignete Bewerber gesucht werden. So setzen viele Unternehmen auf die eigenen Mitarbeiter, die in ihrem Freundes- oder Bekanntenkreis als Multiplikatoren fungieren und das Unternehmen über Empfehlungsprogramme bekannt machen. So können „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“-Programme über eine Incentivierung attraktiv gestaltet werden.

Der Rekrutierungsweg über Personalberater oder Headhunter ist in der Regel mit hohen Kosten verbunden und daher nur bei der Besetzung bestimmter Positionen angezeigt.

Kurzfristige Arbeitsmehrbelastungen können auch über Mitarbeiter gedeckt werden, die im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung ins Unternehmen kommen. Aber auch diese Form der Beschäftigung stellt keine dauerhafte Besetzungsalternative dar, da auch sie mit hohen Kosten verbunden ist.

Vor- und Nachteile der externen Personalrekrutierung

Die Vorzüge einer externen Personalrekrutierung liegen in der größeren Auswahlmöglichkeit durch einen erweiterten Bewerberpool. Mit jedem neuen Mitarbeiter werden neues Wissen, andere Kompetenzen und eine große Vielfalt an Erfahrungen in ein Unternehmen gebracht. Neue Impulse und Sichtweisen erweitern den eigenen Wahrnehmungsbereich eines Unternehmens.

Die externe Personalrekrutierung für Positionen für Führungskräfte kann zu einer größeren Akzeptanz der Mitarbeiter führen. Vor dem Hintergrund einer Aufstiegskarriere allerdings kann eine externe Rekrutierung zu Frustration bei den bestehenden Mitarbeitern führen, da ihnen der interne Aufstieg verwehrt wurde.

Als nachteilig bei der externen Personalrekrutierung können auch die hohen Personalrekrutierungskosten gewertet werden. Für unternehmensfremde Mitarbeiter bedeutet dies, längere Einarbeitungszeiten berücksichtigen zu müssen. Ferner besteht immer ein Fehlbesetzungsrisiko. Es ist nachgewiesen, dass die Fluktuationsraten bei externen Neueinstellungen höher liegen als bei der Besetzung mit internen Mitarbeitern.

7.3.3 Maßnahmen der Personalauswahl

Ist der Rekrutierungsprozess mit der Wahl eines geeigneten Rekrutierungsweges angestoßen und sind erste Bewerbungen eingegangen, geht es in einem zweiten Schritt darum, die richtige Personalauswahl zu treffen.

Auswahlprozesse sollten dabei mit der Analyse der Bewerbungsunterlagen beginnen, die Durchführung von Einstellungstestverfahren und gestufte Vorstellungsgespräche beinhalten, bis eine Gruppe von geeigneten Kandidaten selektiert ist, die grundsätzlich für die vakante Position in Frage kommt.

Um eine möglichst große Zahl an Bewerbungen sichten zu können, ohne den damit einhergehenden immensen zeitlichen Aufwand betreiben zu müssen, schlagen heute

einige Unternehmen den Weg der zeitversetzten Videointerviews zur weiteren Vorauswahl ein oder sie nutzen andere online-gestützte Bewerbungsverfahren. In den einzelnen Prozessschritten werden jeweils die besten und geeignetsten Kandidaten selektiert und in die nächste Runde eingeladen.

Am Ende dieses Prozesses steht schließlich die Entscheidung für einen Bewerber, dem ein Vertragsangebot unterbreitet wird.

Bewerbungsunterlagen

Die eingehenden Bewerbungen über den Bewerbungszeitraum hinweg sind zu sammeln, hinsichtlich der geforderten Mindestkriterien zu überprüfen und vorzuselektieren. Interessante, passende Bewerbungen werden dann detaillierter betrachtet. Einschlägige Literatur und aktuelle Websites geben hier einen guten Überblick.

Bewerbungsunterlagen sollten sich an der Position, dem Unternehmen und der Branche orientieren, für das bzw. die eine Bewerbung eingereicht wird. So sollte eine Bewerbung um eine obere Führungsposition in einem internationalen Konzern professionell und adäquat umfangreich gestaltet sein. Für eine Bewerbung um einen Arbeitsplatz in der Produktion eines kleinen Betriebs ist das vielleicht so nicht erforderlich.

Testverfahren

Bewerberinterviews werden in der Praxis häufig durch Eignungstests bei der Personalauswahl ergänzt. Hier stehen den Unternehmen unterschiedlichste Verfahren zur Verfügung. Neben Intelligenz-, Leistungs-, Stress- und Konzentrationstests werden insbesondere auch Persönlichkeitstests immer häufiger eingesetzt. Aufgrund des zeitlichen und finanziellen Aufwands werden sie in erster Linie in mittleren und größeren Unternehmen regelmäßig genutzt.

Zeitversetzte Videointerviews

Um eine große Anzahl von Bewerbern sichten zu können, ohne diese zu einem Interview ins Haus einzuladen, nutzen viele Unternehmen bereits das Instrument der zeitversetzten Videointerviews. Charakteristisch für diese Interviews ist, dass sich die Bewerber per Webcam vorstellen und auf Fragen antworten, die von einem Unternehmen gestellt werden. Diese Fragen sind für den Bewerber im Vorfeld klar und werden nicht erst in den Videos gestellt. Bewerber werden vor der Videoaufzeichnung über die Fragen, die Antwortmöglichkeiten und die Zeit, in der sie antworten müssen, informiert. Dies kann entweder schriftlich vorab per Mail oder ebenfalls durch ein Video stattfinden, welches von der Personalabteilung des Unternehmens an den Bewerber versendet wird. Wenn die Videos aufgezeichnet wurden, können sie von der Personalabteilung angesehen und ausgewertet werden. Wichtige Faktoren, die bei der Auswertung eine Rolle spielen, sind der Inhalt der Aufzeichnung, die Sprachgewandtheit des Bewerbers, der Auftritt des Bewerbers und der Kleidungsstil des Bewerbers.

Im Unterschied zu den schon länger praktizierten Live-Video-Interviews können bei dieser Lösung Bewerber die Zeit der Beantwortung in einem gewissen Rahmen selber wählen und benötigen nur ihre Webcam als technische Voraussetzung.

Bewerbung per Sprachcomputer

In der Bewerbungsphase mit Persönlichkeitsprofilen zu arbeiten, ist ein gängiges Instrument in der Praxis. Dies allerdings ausschließlich anhand der Stimme eines Bewerbers zu tun, ist noch sehr ungewöhnlich. Das Start-up Precire Technologies¹⁹ aus Aachen nutzt genau diese Form, um potenzielle Bewerber für eine Position vorzuselektieren. Ein Computerprogramm analysiert dabei die individuelle Ausdrucksform, Wortwahl und Sprechweise eines Kandidaten und leitet daraus linguistische, psychologische und kommunikationsbezogene Merkmale ab. Dabei werden neben Natural-Language-Processing-Verfahren zusätzlich spezifische Textmuster, wie Wortkombinationen, Wortfolgen oder auch Satzstrukturen, erfasst. Diese Muster werden auf Basis hochwertiger Referenzdatensätze zu objektiven Vorhersagemodellen.

Online-Bewerbung

Es gibt unterschiedliche Varianten der E-Mail-Bewerbung, die von einem Unternehmen gewünscht werden können. Eine beliebte Variante stellt die Kurzbewerbung per E-Mail dar. Diese wird auch häufig von Bewerbern genutzt, die ihr Interesse an einer Tätigkeit in einem Unternehmen bekunden wollen, ohne auf eine konkrete Stellenausschreibung Bezug zu nehmen. Diese Initiativbewerbungen stellen einen ersten Kontakt zum Unternehmen her. Laut einer Studie zu Rekrutierungstrends 2016 der Universität Bamberg²⁰ sind Kurzprofile aus Bewerbersicht deutlich im Kommen. Kurzprofile, die in Karrierenetzwerken und Internet-Stellenbörsen veröffentlicht werden, enthalten die wichtigsten Daten und Hintergründe zu einer Person. Mit diesen Profilen können Unternehmen auf einen Blick erfassen, um welchen Stellensuchenden es sich handelt. Die Studienergebnisse zeigen, dass Stellensuchende die Bedeutung von Kurzprofilen in Karrierenetzwerken und Internet-Jobbörsen im Vergleich zum Vorjahr als wichtiger einschätzen. Weiter nahmen die befragten Teilnehmer an, dass sich dieser Trend auch in Zukunft fortsetzen wird. Eine ähnliche Tendenz zeigt auch die Unternehmensbefragung; momentan stellen Kurzprofile allerdings nur für wenige Unternehmen einen wichtigen Bestandteil der Bewerbung dar.

Das Bewerbungsschreiben kann dabei direkt in einer Mail abgefasst sein oder als Anhang im PDF-Format beigefügt werden, ebenso wie der Lebenslauf und ggf. ein digitales Bewerbungsfoto. Ein Hinweis auf die Zusendung weiterer Unterlagen vervollständigt eine Kurzbewerbung.

Bei einer vollständigen E-Mail-Bewerbung entsprechen Inhalt und Aufbau einer Papierbewerbung. Hierbei empfiehlt es sich, alle Bewerbungsunterlagen in einer Datei als Anhang beizufügen.

Vorstellungsgespräche

Das Einstellungsinterview ist der letzte Bestandteil im Personalauswahlprozess. Es dient dazu, die bisher gewonnenen Eindrücke zu verifizieren, den Bewerber persönlich zu erleben, darüber hinaus Motivation und Eignung für die ausgeschriebene Position zu bewerten.

Zu berücksichtigen ist, dass es in Vorstellungsgesprächen auch Fragen bzw. Themstellungen gibt, die vom Gesetzgeber als nicht zulässig eingestuft werden. Unerlaubte Fragen dürfen vom Bewerber auch unwahr beantwortet werden.

Bei bestimmten Positionen ist die Frage nach Vermögensverhältnissen, insbesondere Schulden, erlaubt, so etwa bei Bankangestellten oder Kassierern. Auch die Frage nach Vorstrafen ist bei Juristen oder angehenden Polizeibeamten legitim.

7.3.4 Bewerbermanagementsysteme

Bewerbermanagementsysteme können die Bewerberauswahl verbessern und eine höhere Bewerberqualität sicherstellen. Die Gesamtkosten des Rekrutierungsprozesses sollen gesenkt werden. Die meisten Anbieter decken standardmäßig bestimmte Kernfunktionen ab, die ein Bewerbermanagementsystem erfüllen soll. Dazu zählen etwa die Verwaltung von Stellenausschreibungen und Bewerbungen, das Erstellen von Bewerberprofilen und Talent-Pools sowie Kommunikationsdienste zum Bewerbungsprozess.

Wünschenswert für ein Bewerbermanagementsystem ist die Erfassung eigener Karrierewebsites, von Online-Stellenbörsen, Social-Media-Plattformen oder auch der Printanzeigen. Ferner ist wichtig, dass das System auch Online-Formulare, Bewerbungen per Mail, Bewerbungen per Post mit Scannerschnittstelle erfasst. Matching- und Suchfunktion, Prescreening nach persönlichen Kriterien, Ranking nach A-/B-/C-Kandidaten runden das Anforderungsprofil an ein aussagefähiges Bewerbermanagementsystem ab. Wenn unterschiedliche Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen während eines Bewerbungsprozesses auf den Status quo blicken wollen, sollte ein Status updates mit Kommentar- und Bewertungsfunktionen hinterlegt sein. Auch eine Interviewplanung für Mitarbeiter, Eingangsbestätigungen, Zwischenbescheide, Absagen für Bewerber, Online-Assessments externer Dienstleister oder erhobene Kennzahlen zum Rekrutierungsprozess stellen sinnvolle Ergänzungen innerhalb eines Bewerbermanagementsystems dar.

7.3.5 Candidate Experience Management

Jeder Kontakt mit potenziellen Bewerbern zählt im Wettbewerb um die Gewinnung der gesuchten Mitarbeiter. Die umworbenen Fach- und Führungskräfte begegnen dem Unternehmen auf Karrieremessen, Stellenanzeigen oder auf der Unternehmenswebseite. So kommt es zu einem Erstkontakt bezogen auf ein Stellenangebot oder ein Gespräch auf der Messe. Dabei sind die Aufmachung und der Inhalt der Stellenausschreibung ein Markenversprechen des Unternehmens. Die Bewerberkorrespondenz gleicht einer Visitenkarte. Die Bewerber sammeln Eindrücke, wenn sie eine Eingangsbestätigung auf ihre Bewerbung erhalten, bei Bewerbungsgesprächen und wenn sie den Anstellungsvertrag lesen.

Candidate Experience Management („Kandidatenerfahrungsmanagement“) hat das Ziel, jede Begegnung eines Bewerbers mit dem potenziellen Arbeitgeber in ein positives und motivierendes Erlebnis zu wandeln. Der Kandidat wird während des gesamten Kontakts wie ein Kunde behandelt.

Damit wird zunächst erreicht, dass die Wunschkandidaten das Bewerbungsverfahren nicht abbrechen. Wenn es dem Unternehmen gelingt, positive Erfahrungen mit dem Gesamtprozess zu vermitteln, kann erreicht werden, dass selbst abgelehnte Bewerber das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen. Der Erlebenszyklus, die sogenannte Candidate Journey, von der Stellenausschreibung bis zur Einarbeitungsphase, kann zu einem nachhaltigen Employer-Branding-Instrument werden. Jeder Bewerber, ob er

letztendlich eingestellt wird oder nicht, ist ein Multiplikator. Es liegt im Interesse des Unternehmens, dass ein angenehmer und wertschätzender Bewerbungsprozess von allen daran Beteiligten kommuniziert wird. Ein erfolgreiches Candidate Experience Management bringt nicht nur schnelle Vorteile in der Rekrutierung. Der gute Ruf des Unternehmens verbreitet sich und wirkt positiv im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte und gegebenenfalls sogar um Kunden.

7.3.6 Onboarding

Der gesamte Onboarding-Prozess beginnt mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags und endet frühestens nach Ablauf der Probezeit, spätestens nach einem Jahr. Für Unternehmen ist es besonders effizient, wenn die Aufgaben und Abläufe des gesamten Onboarding-Prozesses standardisiert werden, indem Checklisten und Leitfäden erstellt, Verantwortlichkeiten und Terminierungen festgelegt werden. Dies spart Zeit bei einer Neueinstellung und nach jeder Einarbeitung können den Checklisten und Leitfäden Ergänzungen und Verbesserungen hinzugefügt werden. Vereinfacht lässt sich der Onboarding-Prozess wie in nachfolgender Abbildung darstellen:

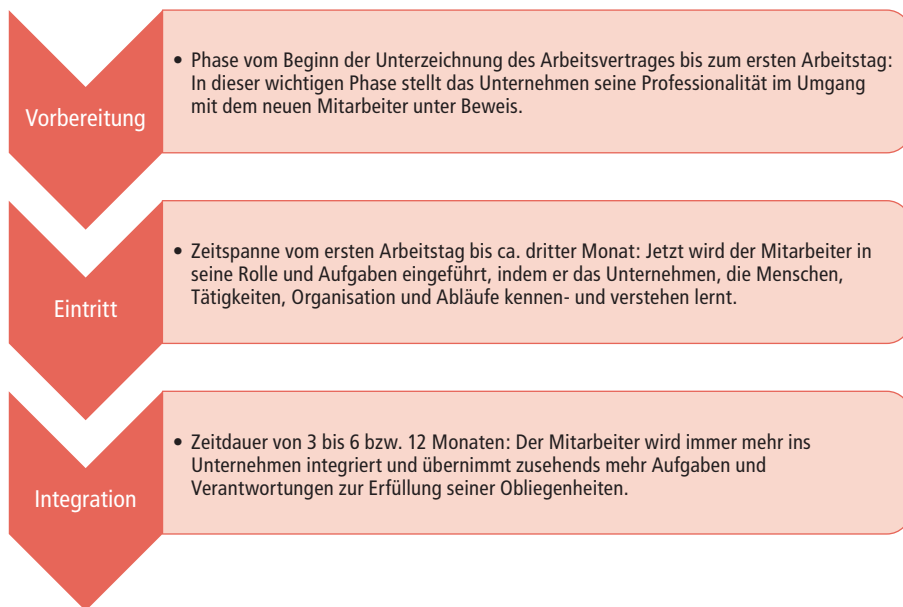


Abbildung 7.7: Onboarding-Prozess

Alle am Onboarding-Prozess Beteiligten sollten über ihre Funktionen informiert sein und der ausgestattete Arbeitsplatz des neuen Mitarbeiters sollte bereitstehen.

Die Integration eines neuen Mitarbeiters ist besonders wichtig, damit es keine Diskrepanz zwischen den beiderseitigen Erwartungshaltungen gibt. Führungskräfte, die den neuen Mitarbeiter nur aus einem Vorstellungsgespräch und den Bewerbungsunterlagen kennen, werden enttäuscht, wenn dieser nach einigen Wochen immer noch nicht produktiv ist. Und der neue Mitarbeiter, der hohe Erwartungen in den neuen Job gesetzt hat, steht nach Wochen immer noch ohne das nötige Arbeitsmaterial, zugewiesene Projekte und Wissen zur Unternehmenskultur da. Hierunter leidet die Produkti-

vität und das Potenzial des neuen Mitarbeiters wird nicht ausgeschöpft. Im schlimmsten Fall führt eine mangelhafte Integration zu einer Kündigung seitens des Mitarbeiters. Um es nicht so weit kommen zu lassen, ist das Feedback im gesamten Onboarding-Prozess von größter Wichtigkeit. Was bringt die beste Einarbeitungsphase, wenn deren Nutzen nicht evaluiert ist oder der neue Mitarbeiter nicht angemessen integriert wurde. Daher ist es wichtig, nach einem gewissen Zeitraum ein Feedback-Gespräch mit den neuen Kollegen durchzuführen.

7.3.7 Veränderungen der Rolle der Personaler

Auch die Rolle der Personaler ändert sich. Um in Zukunft erfolgreich die richtigen Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, wird ein Umdenken in den Unternehmen stattfinden müssen und ein erweitertes Profil von Recruitern erwartet werden. Ein stärkeres, proaktives Vorgehen, um passende Mitarbeiter zu gewinnen, erfordert die Nutzung unterschiedlichster Rekrutierungsmöglichkeiten. Mit einer marktspezifischen Expertise ausgestattet, steht der Recruiter Fach- und Führungskräften als strategischer Partner aktiv gegenüber. Recruiter nehmen dann nicht mehr nur die Rolle eines Dienstleisters ein, sondern fungieren vielmehr als Berater.

Neben diesen beratenden Tätigkeiten wird insbesondere der unterstützende Umgang mit dem Internet, insbesondere den sozialen Netzwerkplattformen oder auch Blogs, immer wichtiger. Ein Recruiter ist auch Verkäufer, denn auf immer enger werdenden Märkten muss ein Arbeitgeber auch seine Arbeitgebermarke anbieten und sein gegebenes Markenversprechen einlösen.

7.4 Personalentwicklung

7.4.1 Grundlagen

Das Wissen, die Qualifikationen, Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens werden als einer der strategischen Produktionsfaktoren des 21. Jahrhunderts verstanden. Schnellebigekeit und damit immer kürzer werdende Veränderungszyklen der Märkte, eine wachsende Komplexität und die zunehmende Digitalisierung machen es notwendig, mit optimierten Produktionsabläufen, adäquaten finanziellen Mitteln und entsprechend ausgebildetem Personal auf die gestiegenen Anforderungen zu reagieren. Kompetentes, veränderungsfähiges und veränderungsbe-reites Personal nimmt in diesem Kontext einen immer größeren Stellenwert ein, weshalb der **Personalentwicklung** eine besondere Bedeutung zukommt.

Doch Kompetenz- bzw. Leistungsträger sind bereits heute in einigen Branchen und Berufsgruppen knapp, wie die Diskussion um den Fachkräftemangel zeigt. Die demografischen Entwicklungstendenzen in fast allen Industriestaaten lassen annehmen, dass dieser Trend anhalten wird und sich der Kampf um die „Besten“ zukünftig noch weiter verschärft. Unternehmer beginnen daher umzudenken.

Begriffsabgrenzung

Mit „Personalentwicklung“ werden ganz unterschiedliche Aspekte assoziativ in Verbindung gebracht, was die Gegenstandsbeschreibung dieses Begriffes erschwert und es erforderlich macht, einen Definitionsversuch vorzunehmen. In der Literatur wird eine Fülle von unterschiedlichen Definitionen von „Personalentwicklung“ angeboten und auch unter Praktikern herrscht keine einheitliche Begriffsbestimmung. Berufsausbildung, Qualifizierungsmaßnahmen, Weiterbildung, Lernen am Arbeitsplatz, Seminareilnahmen, aber auch Coaching, Wissenstransfer, Karriereplanung, lebensphasenorientiertes Lernen, optimale Arbeitsplatzgestaltung und viele andere Begriffe finden sich im Kontext zur Personalentwicklung wieder. Daher erscheint es sinnvoll, eine Definition vorzuschlagen, an der exemplarisch verdeutlicht werden kann, was Personalentwicklung bezweckt und wie sie im Unternehmen etabliert und gelebt werden kann: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“²¹

Die Personalentwicklung leitet ihren Handlungsauftrag aus den strategischen Zielen des Unternehmens ab. Diese wiederum sollten an die Ziele einer langfristigen Unternehmensentwicklung gekoppelt sein. Von besonderem Wert ist dabei die Nachhaltigkeit der Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter, die auch durch langfristig angelegte Qualifizierungen befördert wird. Denn Mitarbeiter sollen sich nach ihren eigenen beruflichen Vorstellungen, aber auch im Sinne der Unternehmensziele entwickeln.

Zu beachten ist, dass die abgeleiteten Maßnahmen und Konzepte der Personalentwicklung grundsätzlich zielgruppenorientiert gestaltet sein sollten. Je nach Anspruchs- bzw. Adressatengruppe sind Personalentwicklungsmaßnahmen individuell aufzusetzen.

Die Personalentwicklung verfolgt das Ziel, Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen des Unternehmens bei der effizienten und erfolgreichen Bewältigung der Arbeitsaufträge bzw. dem Erreichen der Unternehmensziele durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen. Damit umfasst die Personalentwicklung alle Maßnahmen der strategischen Personalplanung, der Personalauswahl, der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie der Förderung und Beurteilung von Mitarbeitern. Im optimalen Fall leitet sich die strategische Personalplanung aus der Unternehmensstrategie ab und die Planungsparameter sind bekannt und fixiert.

Die strategische Personalplanung gibt Auskunft darüber, wie künftig die Auswahl, Qualifizierung und Entwicklung der Mitarbeiter zielführend umgesetzt werden müssen. Bei der Personalauswahl geht es nicht nur um Neueinstellungen, sondern auch um die Besetzung von Vakanzen, z. B. im Rahmen der Nachfolgeplanung. Die Personalqualifikation soll dazu beitragen, Mitarbeiter durch Schulungen, Trainings oder andere Maßnahmen weiterzuentwickeln und so eine Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Profil auszugleichen, um den Anforderungen eines Arbeitsplatzes zu entsprechen. Ein stringenter Personalentwicklungsprozess kann auf Personalbeurteilungen nicht verzichten. Diese geben Rückmeldungen zur Standortbestimmung des Mitarbeiters, welche Qualifizierungsbedarfe ggf. vorliegen und welche Entwicklungspotenziale seitens der Vorgesetzten gesehen werden.

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>