

Personalmanagement

Prof. Dr. Thomas R. Hummel



Download free books at

bookboon.com

Prof. Dr. Thomas R. Hummel

Personalmanagement



Personalmanagement

© 2012 Prof. Dr. Thomas R. Hummel & bookboon.com (Ventus Publishing ApS)

ISBN 978-87-403-0284-4

Inhalt

	Vorbemerkung	8
1	Personalpolitik als unternehmerische Funktion	9
2	Personalplanung in der Unternehmensführung	11
2.1	Personalplanung	11
2.2	Personalbeschaffung	18
2.3	Personalfreisetzung	20
2.4	Personalentwicklungsplanung	21
3	Personalauswahl/Assessment Center	26
3.1	Aufgabe der Personalauswahl	26
3.2	Personalauswahlinstrumente	27
3.3	Das Assessment Center – Verfahren	30
4	Führungsstile	42
4.1	Definition Führungsstil	42
4.2	Führungsansätze	47

Wenn ein

Server

für Sie kein
Wassersportler
ist...

IT-Jobs bei Lidl
it-bei-lidl.com

trendence
2015
DEUTSCHLANDS
100
Top-Arbeitgeber IT

LIDL



5	Führungskonzepte/-Modelle	55
5.1	Einleitung	55
5.2	Was versteht man unter Führung?	55
5.3	Anforderungen an die Führungskraft	56
5.4	Führungsmodelle aus den USA	59
5.5	Organisatorische Voraussetzungen einer erfolgreichen Führung	61
6	Personalentwicklung	66
6.1	Grundlagen der Personalentwicklung	67
6.2	Umfang und Inhalt der Personalentwicklung	68
7	Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräche	74
7.1	Grundlagen und Definition der Leistungsbeurteilung	74
7.2	Funktionen und Ziele der Leistungsbeurteilung	75
7.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	77
7.4	Kriterien und Verfahren der Leistungsbeurteilung	77
7.5	Vor- und Nachteile für die Mitarbeiter und das Unternehmen	84
7.6	Das Mitarbeitergespräch	86

EY
Building a better working world

**So müsste er
aussehen: unser
Firmenwagen
für Einsteiger.**

www.de.ey.com/karriere
#BuildersWanted

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. ED.None.



8	Outplacement (= Kündigung light)	96
8.1	Definition: Was genau ist Outplacement?	96
8.2	Rechtliche Aspekte des Outplacements	97
8.3	Zielgruppe des Outplacement	98
8.4	Eignungsprofil des Outplacement-Beraters	98
8.5	Ablauf der Beratung	99
8.6	Die Trennung	101
8.7	Vorteile des Outplacement	104
9	Zeitarbeit	108
9.1	Leiharbeit aus kommerzieller und gesellschaftlicher Sicht	109
9.2	Wie funktioniert Leiharbeit	109
9.3	Nachteile beim Einsatz von Leiharbeitnehmern	111
10	Mobbing	112
10.1	Bedeutung von Mobbing – Entstehung	113
10.2	Die Kennzeichen	114
10.3	Mobbing als wirtschaftliches Problem	116
10.4	Die vier Phasen des Mobbing	116
10.5	Maßnahmen/ Präventionen gegen Mobbing	118



MEINE TO DO'S

- Wohnung suchen
- Mit Mama zu IKEA fahren
- Stundenplan erstellen
- Nebenjob auf Jobmensa.de finden

Entdecke jetzt deutschland's größtes Jobportal für Studenten



11	Diversity Management	120
11.1	Grundlegende Begriffe	121
11.2	Notwendigkeit von Diversity Management	122
11.3	Dimensionen des Diversity Managements	123
11.4	Risiken in der Zusammenarbeit interkultureller Teams	129
12	Grundsätzliche Überlegungen zum Personalmarketing	132
12.1	Aufgaben und Ziele	133
12.2	Instrumente des Personalmarketings	135
12.3	Formulierung und Umsetzung der Maßnahmen	136
12.4	Phasen des Personalmarketings	137
12.5	Globalisierung im Arbeitsmarkt	137
13	Exkurs: Employer Branding (E.B.)	139
13.1	Einleitung	139
13.2	Der Arbeitgeber als Marke – einige praktische Impressionen	141
13.3	Ergebnisse empirischer Untersuchungen	143
13.4	Besonderheiten bei kleinen und mittelständischen Unternehmen	145
13.5	Der Status-Quo zum Employer Branding in den Unternehmen	147
	Literatur	152



Bewirb Dich bis zum
18. Oktober 2015.



DATA EMERGENCY



**7. - 9. November 2015,
Berlin**



Gesundheitsbranche in der Datenkrise!
Deine innovativen Ideen und Strategien zum Thema e-Health sind gefragt.
Entwickle gemeinsam mit Strategy&-Beratern Hightech-Strategien für eine gesunde Zukunft.

Mehr Informationen unter www.strategyand.pwc.com/DBTAcademy

© 2015 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.
Please see www.pwc.com/structure for further details.



Vorbemerkung

Die Personalpolitik und damit das Personalmanagement haben als wichtiger Teil der Unternehmenspolitik in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Die wirtschaftlichen Zwänge und die verstärkte Globalisierung haben zwar die Grenzen unternehmerischer Gestaltung deutlich werden lassen, aber auch neue Chancen aufgezeigt.

Gesetzgebung und Rechtsprechung, vor allem aber eine Verlagerung mancher tarifpolitischer Regelungen auf die Betriebe, motivieren zum Handeln. Dabei kann den Unternehmens- und Betriebsleitungen das einsichtige Verhalten vieler Betriebsräte und mancher Gewerkschaft zugute.

Vielfach wurden Personalführungsaufgaben stärker auf die Vorgesetzten verlagert, wie dies in anderen europäischen Ländern seit jeher praktiziert wurde.

Personalmanagement, Personalwesen oder auch Personalwirtschaft genannt bezeichnet dabei den Bereich der Betriebswirtschaft, der sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit und mit dem Personal auseinandersetzt. Überdies findet sich in Anlehnung an die englische Bezeichnung der Begriff Human Resource Management (HRM). Das Personalwesen ist eine in allen Organisationen vorhandene Funktion, deren Kernaufgaben die Bereitstellung und der zielorientierte Personaleinsatz sind. Abhängig sind diese von der Art und der Größe der Organisation.

In der Personalpraxis beziehen viele Unternehmen außer den Themen Führungsprozess und Geschäftsprozess das Personalmanagement in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens mit ein.

Um die geplanten Unternehmensziele zu erreichen, bedarf es zielorientierter Maßnahmen und Ressourcenplanung im Personalbereich und einer geeigneten Unternehmenskultur.

Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Bereiche im jeweiligen Unternehmen wird auch Personalpolitik genannt. Im Rahmen der Unternehmenspolitik werden somit das Verhalten und die Handlungsweise zur Erreichung der betrieblichen Ziele bestimmt. Zum Teil werden derartige Bestimmungen in einem Unternehmensleitbild festgeschrieben oder mittels Arbeitsanweisungen vorgegeben.

1 Personalpolitik als unternehmerische Funktion

Die Personal- und Sozialpolitik ist ein wichtiger Bestandteil der gesamtunternehmerischen Politik (vgl. Zander & Popp, 2000). Das Personal- und Sozialwesen verkörpert die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft. Sie wird primär von der Erkenntnis beherrscht, dass die Sicherung der Existenz des Unternehmens die Voraussetzung für die Sicherung der Arbeitsplätze der Mitarbeiter ist. Die betriebliche Personal- und Sozialpolitik ist damit gleichermaßen ein bedeutsamer volkswirtschaftlicher Faktor.

Deshalb darf einer unternehmerisch verantwortungsvollen Personalarbeit auch nicht eine Art Verhinderungskompetenz zugemessen werden, etwa nach dem Motto: Sie möge Schadensbegrenzung betreiben und so das jeweils schlimmste verhindern. Eine solche Funktionsbewertung des Personal- und Sozialbereichs wäre unzureichend, ja sogar unzutreffend. Denn unternehmerische Personal- und Sozialpolitik beinhaltet Aktion, bedeutet positive Gestaltung, nicht bremsen und verhindern. Eifer und Engagement müssen die Oberhand über Lethargie und Lustlosigkeit gewinnen und behalten.

Mehr technisch gesprochen dient die Personal- und Sozialpolitik dem Ziel der Beschaffung, des Einsatzes und der Förderung geeigneter Mitarbeiter. Das Personal- und Sozialwesen verkörpert demnach die unternehmerische Teilfunktion „Arbeitgeber“; es ist für den wirtschaftlichen Arbeitskräfteeinsatz verantwortlich. Dieser originären Verpflichtung auf den Unternehmenszweck korrespondiert die soziale Verantwortung, die mit der Arbeitgeberstellung ebenfalls untrennbar verbunden ist.

Bei der Ausfüllung ihrer Verantwortlichkeiten hat die Personal- und Sozialpolitik das historische, wirtschaftliche und soziale Umfeld zu beachten; von ihm wird die Unternehmenspolitik entscheidend geprägt. Änderungen dieses Umfelds beeinflussen notwendig die Schwerpunkte der Personal- und Sozialarbeit.

So waren im Personalwesen in den 50er Jahren – von Ausnahmen abgesehen – Einstellung, Personalentwicklung, soziale Leistungen Schlüsselbegriffe der Personalpolitik. Zwar kam auch seinerzeit die personalwirtschaftliche Rationalität nicht zu kurz: Systeme der Arbeitsbewertung und der Leistungsbeurteilung aus dieser Zeit zeugen hiervon.

Aber niemand hätte sich damals träumen lassen, dass Strukturanpassung, Einstellungsstop, Aufhebungsvertrag, Teilzeitbeschäftigung, vorzeitige Pensionierung, Interessenausgleich und Sozialplan einmal zum personal- und sozialpolitischen Alltagsinstrumentarium zählen würden. Und dass wir uns heutzutage auch und gerade im Personalwesen mit modernen Vokabeln wie „Lean-Management“, „Telearbeit“ und den vielbeschworenen „Neuen Medien“ abzugeben haben, darf als völlig folgerichtiger Entwicklungsschritt letztlich gleichermaßen niemand verwundern (vgl. Hummel & Zander (Hrsg.), 2011).

Die allgemeine wirtschaftliche und soziale Entwicklung hat zu dieser Verlagerung des Schwergewichts der unternehmerischen Personal- und Sozialpolitik geführt. Zu den genannten personalwirtschaftlichen Aufgaben ist als zentrales Thema die sinnvolle und flexible Anpassung der Personalpolitik an die gewandelte soziale Umwelt getreten. Nur so kann eine gesunde Basis für das Überleben und die Weiterentwicklung der Unternehmen geschaffen werden. Personalpolitik ist damit schwieriger und komplizierter geworden; der Ausschöpfung aller personalpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten kommt daher große Bedeutung zu.

Gerade diese Gestaltungsmöglichkeiten werden aber nicht zuletzt durch eine zunehmende Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen eingeschränkt. Der beträchtliche Einfluss von Gesetzgebung und Rechtsprechung auf den arbeitsvertraglichen Leistungsaustausch reduziert das zur Verfügung stehende Instrumentarium auf ein beständig kleiner werdendes Format. In einigen Unternehmen herrscht vor diesem Hintergrund bereits Beunruhigung darüber, dass die Restriktionen der unternehmerischen Betätigungsfreiheit auf diese Weise noch weiter ausgebaut werden könnten, so dass eine vernünftige unternehmerische Personalpolitik in Zukunft gar nicht mehr praktikabel sei.

Dennoch: für eine allzu resignative Prognose besteht kaum ein begründeter Anlass. Natürlich werden die vorhandenen Spielräume voraussichtlich noch enger werden. Aber das betrifft gewiss nicht allein den Zuständigkeitsbereich der Personalpolitik, sondern alle betrieblichen Funktionen gleichermaßen (vgl. hierzu den Überblick in Abbildung 1). Der Wettbewerbsdruck, die Konzentration auf den Märkten, das gesteigerte Qualitätsbewusstsein der Kunden, diese und viele andere unausweichliche Veränderungen kreieren ständig neue Herausforderungen, auf die sich erfolgreiche Unternehmen mit allen ihren Teilfunktionen permanent einstellen müssen,

Pessimismus ist deshalb gewiss einer der schlechtesten Ratgeber, auf den man als Personalpolitiker hören könnte. Ganz im Gegenteil, Zuversicht und Vertrauen in das eigene Leistungsvermögen müssen die innerlich verfolgte und nach außen getragene Einstellung prägen. Denn wer in seiner Funktion als Repräsentant des betrieblichen Personalwesens dauerhaft erfolgreich sein will, kann sich Mutlosigkeit und defätistische Eskapaden kaum erlauben.

2 Personalplanung in der Unternehmensführung

2.1 Personalplanung

2.1.1 Definition Personalplanung

Die Personalplanung ist die Grundlage für alle Aufgabenfelder der Personalwirtschaft. Mit der Personalplanung werden alle zukünftigen personalwirtschaftlichen Erfordernisse eines Unternehmens ermittelt und daraus resultierende Maßnahmen für die Zukunft festgelegt (vgl. z. Bsp. Mag 2004).

Wie aus der nachfolgenden Abbildung 1 hervorgeht, umfasst die Personalplanung alle maßgeblich funktional gegliederten Bereiche der Unternehmensplanung. Hierbei kommt der Personalfunktion eine zentrale Bedeutung im Rahmen des gesamten Wertschöpfungsprozesses eines Unternehmens zu.

Die Notwendigkeit der Personalplanung besteht über den gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens, erstmals bei der Gründung. Sie setzt sich fort, wenn das Unternehmen in einem turbulenten Umfeld tätig ist, an das sie ihr Produktionsprogramm anpassen muss. Aber selbst bei einem ruhigen Umfeld kann ein Zwang zur Personalplanung z. Bsp. durch Fluktuation oder durch Ausscheiden des Personals aus dem Berufsleben ausgelöst werden. Ferner ergeben sich Einflüsse aufgrund der Größe eines Unternehmens und seiner Markaktivitäten –handelt es sich um ein regional, national oder international operierendes Unternehmen.

Voraussetzung für eine aussagekräftige Personalplanung ist dabei, dass umfassende Informationen über die Stellen, Personen, interne und externe Faktoren in die Planung einfließen. Hierzu ist ein gut ausgebautes, dem Datenschutz Rechnung tragendes Personalinformationssystem erforderlich.

Unabhängig von allen Konjunkturzyklen wird der demographische Wandel in den kommenden Jahren zu einem Personal-Engpass führen – qualifizierte Fachkräfte und Führungskräfte werden dann Mangelware sein wie nie zuvor. Zur Lösung derartiger Herausforderungen an die Personalplanung ist eine strategische Sichtweise erforderlich.

Ferner sind arbeitsrechtliche Regelungen zu beachten: Nach § 92 BetrVG ist der Betriebsrat hinsichtlich der Personalplanung zu informieren und beratend zu beteiligen. Entsprechend dem Zweck der Vorschrift umfasst der Begriff der Personalplanung v.a. den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht, zudem die sich aus dem Personalbedarf ergebenden personellen Maßnahmen. Die Unterrichtung muss umfassend sein, soweit eine Planung bereits vorliegt. Das Stadium der Planung ist erreicht, wenn die Überlegungen über Personalbedarf und Personaldeckung so weit gediehen sind, dass man sie als Vorgabe ansehen kann, nach der der Arbeitgeber in der betrieblichen Personalpolitik künftig verfahren will.

Nach § 92 II BetrVG kann der Betriebsrat, soweit eine Personalplanung noch nicht besteht, dem Arbeitgeber Vorschläge für ihre Einführung und Durchführung machen. Der Arbeitgeber ist dabei nicht verpflichtet, den Vorschlägen zu folgen.

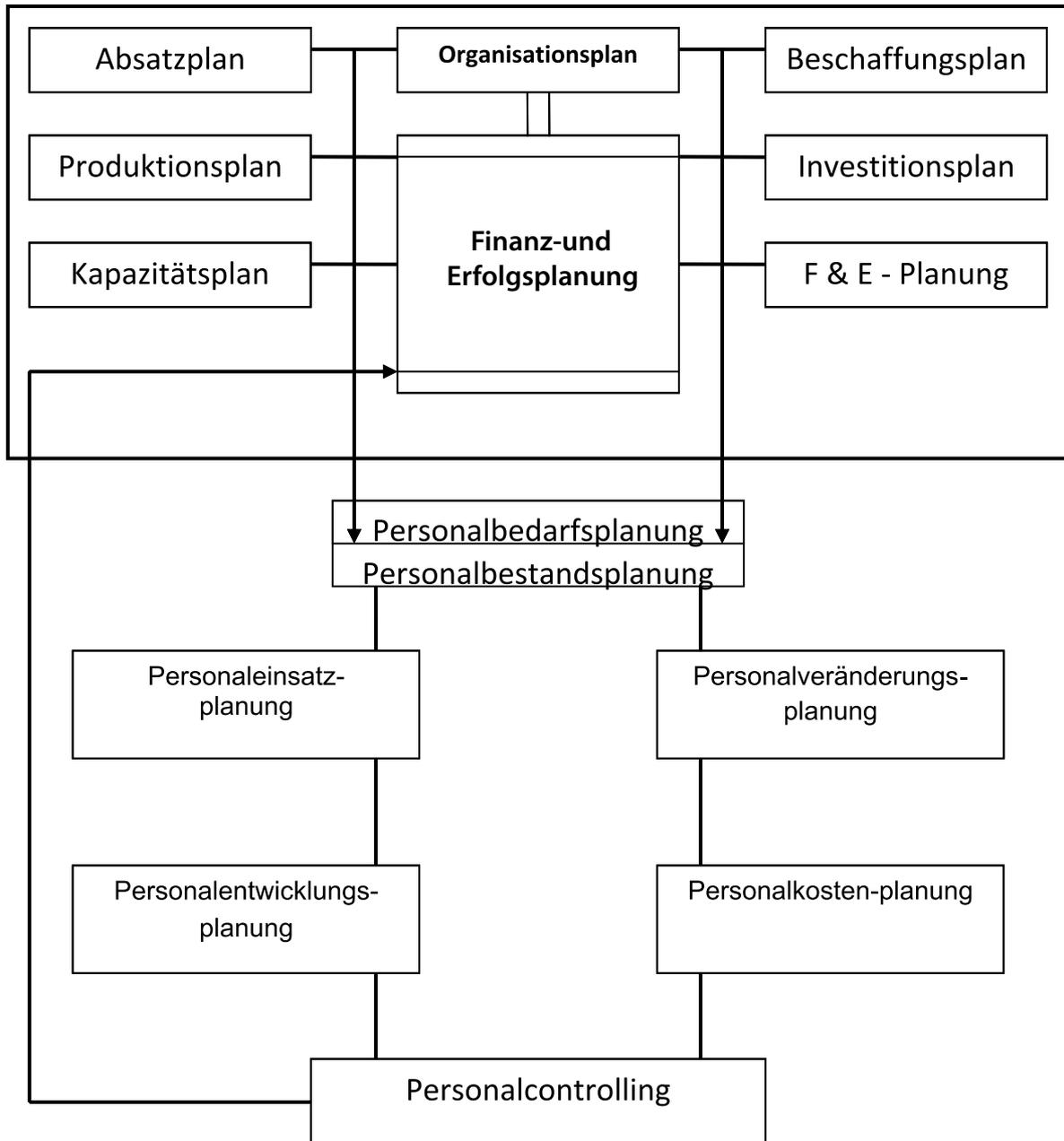


Abb. 1: Personalplanung im System der Unternehmensplanung

2.1.2 Personalbestandsplanung

Die Personalbestandsplanung ermittelt den aktuellen Personalbestand und die Personalveränderungen. Schließlich ermittelt sie auf dieser Grundlage – stichtagsbezogen – den künftigen Personalbestand.

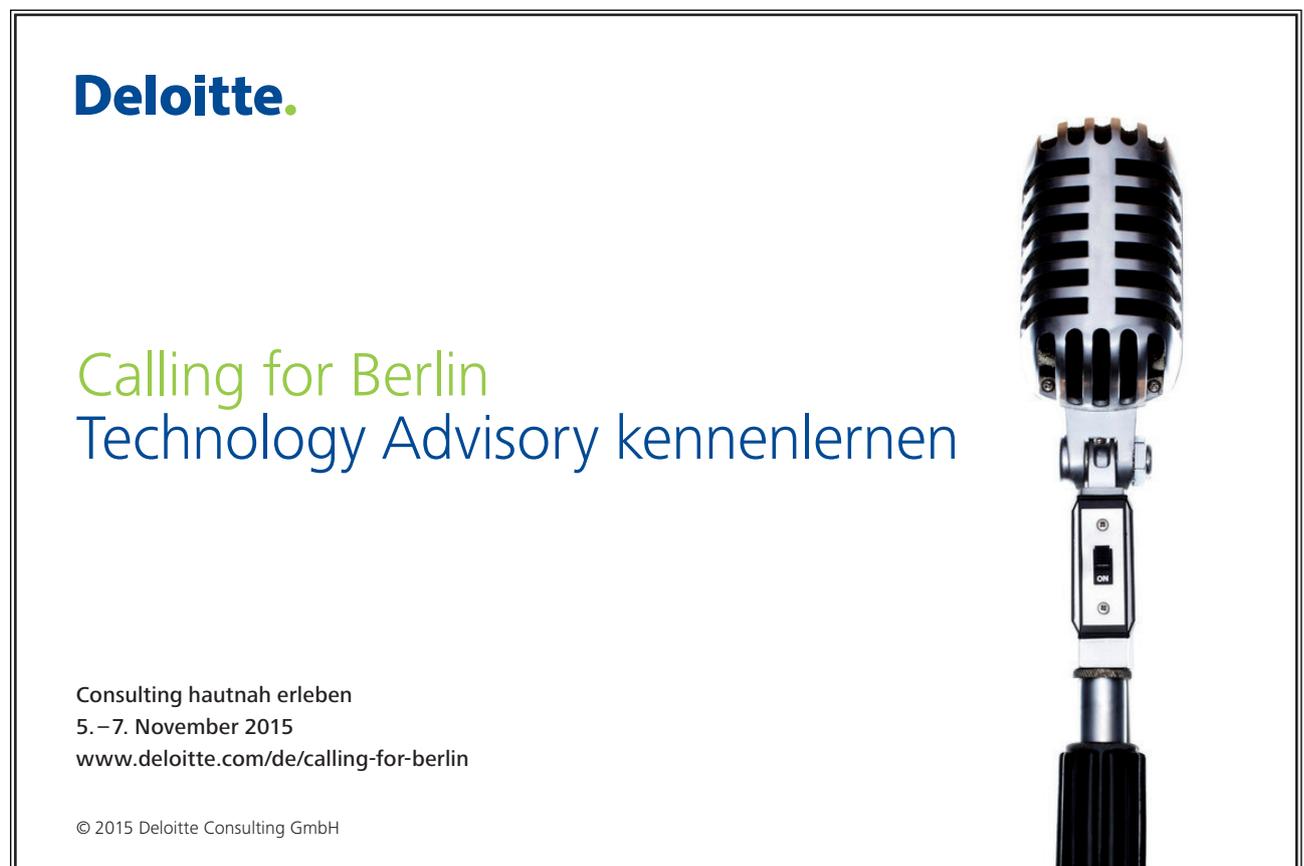
Für die Personalbestandsplanung ergeben sich folgende Aufgaben, die zu erarbeiten sind (vgl. Drumm 2008 & Olfert 2010):

- aktueller Personalbestand,
- autonome Personalveränderungen,
- initiierte Personalveränderungen,
- zukünftiger Personalbestand.

Aktueller Personalbestand

Die Ermittlung des aktuellen Personalbestandes ist problemlos, wenn einige Definitionen getroffen wurden. Insbesondere sind zu unterscheiden:

- Teilzeitbeschäftigte, deren Zählungsart festzulegen ist (Teilzeitbeschäftigte, Jobsharing-Mitarbeiter, Mitarbeiter mit Arbeitsverträgen „Flexible Jahresarbeit“),
- Leiharbeitnehmer, welche dem Unternehmen von Personalleasing-Firmen bereitgestellt werden. Es muss bestimmt werden, in welcher Weise diese Mitarbeiter in den aktuellen Personalbestand eingehen sollen,
- Langfristurlauber, zu denen auch Mitarbeiter in der Ausübung ihres Grundwehrdienstes gezählt werden können. Ihre Zählweise muss ebenfalls im Hinblick auf die Personalbestandsermittlung definiert werden.



Deloitte.

Calling for Berlin
Technology Advisory kennenlernen

Consulting hautnah erleben
5. – 7. November 2015
www.deloitte.com/de/calling-for-berlin

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

The advertisement features a vintage-style silver and black microphone on the right side. The text is arranged on the left side of the ad, with the Deloitte logo at the top left, the event title in the middle, and contact information at the bottom left.



Der Personalbestand kann auf unterschiedlichen Basen aufgebaut werden:

- Arbeitsrechtliches Personal,
- bezahltes Personal und
- leistungserbringendes Personal.

Autonome Personalveränderungen

Bei den Personalveränderungen, auf welche der Arbeitgeber keinen oder nur bedingten Einfluss hat, müssen unterschieden werden:

- Zugänge, die Änderungen bewirken, beispielsweise durch Arbeitsantritt auf Grund früher abgeschlossener Arbeitsverträge, Rückkehr von Mitarbeitern aus der Bundeswehr und dem Zivildienst usw.
- Abgänge, die Änderungen bewirken, beispielsweise durch Austritte wegen Kündigung, Pensionierung, Todesfälle usw.

Durch den Einsatz statistischer Methoden, die auf den Gegebenheiten der Vergangenheit beruhen, können für die Abgänge gute Planungsergebnisse erzielt werden.

Initiierte Personalveränderungen

Vom Arbeitgeber ausgelöste oder zumindest beeinflusste Personalveränderungen sind:

- Zugänge (Arbeitsaufnahmen auf Grund früher vorgenommener Einstellungen oder Übernahmen aus Ausbildungsverhältnissen) und
- Abgänge (Austritte auf Grund von Entlassungen oder Abstellung zu langzeitigen Fortbildungsmaßnahmen).

Innerbetriebliche Beförderungen und Versetzungen brauchen bei globalen Bestandsermittlungen nicht berücksichtigt zu werden. Bei detaillierten Planungen gehen sie in die Planung ein. Bei qualitativen Planungsinhalten müssen innerbetriebliche Personalveränderungen deswegen einbezogen werden.

Zukünftiger Personalbestand

Der zukünftige Personalbestand kann in tabellarischer Form bei ausschließlich quantitativer Betrachtung ermittelt werden. Selbstverständlich sind in diesem Personalbestandsplan nicht die Auswirkungen der Maßnahmen enthalten, welche als Ergebnis der Personalplanung festgelegt werden müssen. Diese Zahlen des zukünftigen Personalbestandes enthalten folglich nur bereits veranlasste, erkannte oder erwartete Personalveränderungen.

Ziele qualitativer Personalbestandsplanung

Ziele qualitativer Personalplanung sind:

- die Ermittlung und Klassifikation von artmässig differenzierten Beständen zu Personalkategorien im Planungszeitpunkt,
- die Prognose von deren Veränderungen bis hin zum Planungshorizont und
- die Festlegung erwünschter Bestandsstrukturen am Planungshorizont.

Die ersten beiden Ziele können unabhängig von jedem anderen Planungsfeld verfolgt werden. Das dritte Ziel kann dagegen nur in Kombination mit Personalbedarfs-, -beschaffungsplanung und -freisetzungplanung erreicht werden. Es ist also kein unabhängiges Ziel und tritt deswegen hinter die beiden ersten zurück.

Gegenstand der qualitativen Personalbestandsplanung ist die inhaltlich und methodisch differenzierte Erfassung gegenwärtiger und die Prognose zukünftiger Alters- und Geschlechtsstrukturen sowie von gegenwärtigen und zukünftigen Kenntnisse und Fähigkeiten des vorhandenen Personals.

Methodik qualitativer Personalbestandsplanung

Die Methodik der qualitativen Personalbestandsplanung knüpft unmittelbar an deren Ziel und Gegenstand an. Zur Analyse von Alters- und Geschlechtsstrukturen genügt die Aufstellung entsprechender Bestandsstatistiken mit einer Differenzierung nach Personalkategorien. Zur Auswertung der Bestandsstatistiken können für die Altersjahrgänge oder -klassen die üblichen Verteilungsmaße errechnet und interpretiert werden. Diese Verteilungsmaße haben die Funktion von Indikatoren der Personalstruktur und ihrer zukünftigen Entwicklung.

Zur Analyse der Fähigkeitsstrukturen können die verschiedenen Methoden der Personalforschung (Testverfahren, laufende Beobachtung und laufende Befragung des Personals, Ansätze der Leistungsbeurteilung, das Mitarbeitergespräch und Assessment-Center) eingesetzt werden, um einzelne Kenntnisse und Fähigkeiten zu erheben; diese müssen durch relevante, operationale Merkmale beschrieben werden, deren Objektivität, Reliabilität und Validität überprüft worden ist. Hilfreich ist eine Gruppierung von Kenntnis- und Fähigkeitsmerkmalen, wie sie verschiedentlich in der Literatur vorgeschlagen worden ist und bei der qualitativen Personalbedarfsplanung ebenfalls zur Anwendung kommt.

Kriterien der Bestandsaufnahme können dabei sein:

- Ausbildungs- und Kompetenzprofile der MitarbeiterInnen (ungelernte / angelernte ArbeiterInnen, FacharbeiterInnen, Meister, Angestellte, leitende Angestellte)
- Funktions- und Branchenprofile (Produktion, Einkauf, Verkauf, Verwaltung, Marketing)
- Beförderungen, Versetzungen
- Neueinstellungen, Übertritte aus Lehr- und Arbeitsverhältnissen
- Beurlaubungen, Teilzeitarbeit
- Entlassungen, Kündigungen

Struktur und Inhalt dieses Merkmalskatalogs wird durch die Anforderungen auf den in einer Unternehmung vertretenen Tätigkeitsfeldern geprägt. Es können keine allgemein gültigen Empfehlungen zum Inhalt dieses Katalogs gegeben werden.

Die Personalbestandsplanung dient dabei als Grundlage des gesamten Personalplanungsprozesses. Um den Personalbestand zukünftig korrekt planen zu können, ist es unbedingt erforderlich, mögliche Bestandsveränderungen zu berücksichtigen.

2.1.3 Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung ist ein Teilgebiet der Personalplanung, sie umfasst die Entwicklung des Personalbedarfs für einen zukünftigen Zeitraum.

Der Personalbedarf wird qualitativ (1) und quantitativ (2) geplant:

1. Die qualitative Bedarfsplanung richtet ihr Hauptaugenmerk auf die Fähigkeiten und die Qualifikation des benötigten Personals.
2. Die quantitative Bedarfsplanung dient zur Abschätzung des zukünftigen Personalbedarfs eines Unternehmens.

Formel: Zukünftiger Personalbestand = Aktueller Bestand + Zugänge – Abgänge (Bz = Ba + Z – A)



Mein Wissen rund um Big Data und SAP möchte ich sinnvoll einsetzen. Bin ich bei euch richtig, E.ON?

Lieber Herr Bennett, mit Ihren Fachkenntnissen können Sie bei uns viel bewegen.

Bringen Sie Ihr Know-how in zukunftsweisende Projekte und Applikationen ein: Ob bei der energetischen Vernetzung von Smart Homes, der Steuerung virtueller Kraftwerke oder der Realisierung anspruchsvoller Logistik-Konzepte – der Energiesektor bietet vielfältige Herausforderungen für IT-Consultants, -Architekten und -Projektmanager. Entfalten Sie Ihre Kompetenz und geben Sie Ihrer Karriere neue Impulse.

Ihre Energie gestaltet Zukunft.

top ARBEITGEBER DEUTSCHLAND 2015
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONCEPTION

www.eon-karriere.com

e.on



Personalbedarfsarten

1. **Ersatzbedarf,**
d.h. der durch ausscheidende Mitarbeiter verursachte Bedarf (Gründe können sein: Tod, Invalidität, Pensionierung, Kündigung durch Arbeitnehmer oder Arbeitgeber)
2. **Neubedarf (Erweiterungsbedarf)**
d.h. der über den augenblicklichen Personalbestand hinausgehende (zusätzliche) Personalbedarf (Gründe können sein: Erhöhung der Betriebskapazität, Arbeitszeitverkürzungen, Hochkonjunktur)
3. **Minderbedarf (Personaleinschränkung)**
d.h. Rückgang des Personalbedarfs (Gründe können sein: Rationalisierungsmaßnahmen, Strukturkrisen, Rezession)
4. **Reservebedarf, Abrufbereites Personal**
(„Rufbereitschaft“ bei Feuerwehr, zusätzlich zum Stammpersonal kann in Notsituationen noch weiteres Personal abgerufen werden)
5. **Zusatzbedarf**
kurzfristiges zusätzliches Personal (Gründe können sein: saisonale Konjunkturschwankungen)

2.1.4 Personaleinsatzplanung

Aufgabe der Planung des Personaleinsatzes ist die Verteilung der gegenwärtigen Mitarbeiter auf die verschiedenen Arbeitsplätze unter Berücksichtigung der quantitativen, zeitlichen und örtlichen Erfordernisse des Betriebes und der Interessen und Neigungen der Mitarbeiter.

Mit der Personaleinsatzplanung versucht man, die vorhandenen Stellen mit den passenden MitarbeiterInnen zu besetzen, oder Arbeitsplätze den Qualifikationen der MitarbeiterInnen anzupassen. Hierzu dient der Personaleinsatzplan, der beide o.g. Anforderungen vereint.

Man unterscheidet nach:

Kurzfristigen Strategien: Hierzu zählen u.a. beispielweise Schichteinsätze für bestimmte Arbeitsplätze oder Rahmendienstpläne (bis zu einem Jahr)

Mittelfristigen Strategien: Mehrere MitarbeiterInnen einem bestimmten Stellentypen zuordnen (1–3 Jahre).

Langfristige Strategien: Die individuellen Karrierewünsche der MitarbeiterInnen und Stellenentwicklung berücksichtigen (> 3 Jahre Planungszeitraum)

2.1.5 Personalveränderungsplanung

Personalveränderungsplanung befasst sich sowohl mit dem zukünftigen Personalbestand als auch mit Einstellungen, der Beschaffung und den Freisetzungen resp. Freistellungen von Personal.

Im folgenden Abschnitt werden die Bestandteile der Personalveränderungsplanung (Beschaffung und Freisetzung) näher erläutert.

2.2 Personalbeschaffung

2.2.1 Definition der Personalbeschaffung

Der Personalbeschaffungsprozess ist aus Sicht der Unternehmung auf die Gewinnung der bedarfsgerechten Anzahl potentiell für den vorgesehenen Arbeitsplatz geeigneten Personen nach vorgegebenem Zeitraum und Zeitpunkt auszurichten. Demnach verfolgt die Personalbeschaffung das Sachziel, Personal zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung nach Anzahl (quantitativ), Art (qualitativ), Zeitpunkt und Dauer (zeitlich) sowie Einsatzort (örtlich) bereitzustellen. Die Beschaffung von Personal kann als kurzfristige, dispositive Aktion ablaufen, wenn Arbeitskräfte in beliebiger Menge und Qualifikation auf transparentem, externem oder internem Arbeitsmarkt vorhanden sind. Sind die Arbeitsmärkte dagegen intransparent oder ist das Arbeitskräfteangebot knapp, so muss einer Personalbeschaffung deren Planung vorausgehen und durch Arbeitsmarktanalysen der unternehmerischen Arbeitsmarktforschung und durch Personalmarketing ergänzt werden (vgl. Drumm 2008). Insbesondere bei international tätigen Unternehmen ergeben sich dabei die grundsätzlichen Entscheidungen, Personal lokal zu rekrutieren oder Stammhauspersonal zu entsenden – sogn. Expatriates (vgl. Hummel & Zander 2005). Insbesondere, wenn in der entsprechenden Region weder quantitativ noch qualitativ geeignetes Personal zur Verfügung steht, werden entsprechende Entsendungen nötig.

Grundsätzlich werden zwei Beschaffungsmärkte unterschieden: Der interne Arbeitsmarkt, gemeint sind die Arbeitskräfte, die bereits für das Unternehmen tätig sind, und der externe Arbeitsmarkt.

2.2.2 Interne Beschaffungswege

Die internen Personalbeschaffungswege beziehen sich auf den Teil des Arbeitsmarktes, der innerhalb des Unternehmens liegt. Bei größeren Unternehmen gilt dies auch für verbundene Unternehmen, also für den gesamten Konzern.

In der Vergangenheit hat es sich meistens bewährt, vor einer Stellenbesetzung zu prüfen, ob es auf dem „internen Arbeitsmarkt“, also innerhalb der Mitarbeiter des Unternehmens, Arbeitskräfte gibt, die die Stelle besetzen können. Nach § 93 des BetrVG kann der Betriebsrat verlangen, dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebes ausgeschrieben werden (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) 2010).

Es wird zwischen fünf Arten der internen Personalbeschaffung unterschieden:

- innerbetriebliche. Ausschreibung
- Personalentwicklung
- Versetzung
- Mehrarbeit
- Urlaubsverschiebung

Vorteile dieser Vorgehensweise

- Kostengünstige Beschaffung des Arbeitnehmer
- Stellen werden frei für nachrückende Arbeitnehmer
- Motivation des Arbeitnehmers wird positiv
- Der Arbeitnehmer kennt das Unternehmen
- Leichte Einarbeitung des Arbeitnehmers

Nachteile dieser Vorgehensweise

- Begrenzte Auswahlmöglichkeiten
- Ggf. hohe Umschulungs- / Fortbildungskosten
- Spannungen / Rivalitäten zwischen potentiellen Bewerbern
- Betriebsblindheit
- Nachlassende Mitarbeiteraktivität wegen Beförderungsautomatik

1 Ziel:
*Du entwickelst unsere Zukunft.
 Wir Deine.*

IT-Traineeprogramm
 In 18 Monaten durchläufst Du 3 verschiedene Stationen, wirst von einer Führungskraft als Mentor betreut und profitierst von einem breiten Seminarangebot. Anschließend kannst Du eine Fach- oder Führungslaufbahn einschlagen.
www.perspektiven.allianz.de

Allianz Karriere

Allianz



2.2.3 Externe Beschaffungswege

Mit den externen Personalbeschaffungswegen geht man den Teil des Arbeitsmarktes an, der außerhalb des Unternehmens liegt. Diese Möglichkeiten werden immer dann genutzt, wenn interne Personalbeschaffung keinen Erfolg verspricht oder fehlgeschlagen ist.

Es wird zwischen fünf Arten der externen Personalbeschaffung unterschieden:

- Stellenangebote in Printmedien
- Agentur für Arbeit
- Personalleasing
- Stellenangebot im Internet
- Jobmesse

Vorteile dieser Vorgehensweise

- Keine Betriebsblindheit
- Evtl. neue Impulse
- Ggf. eine Vielzahl von Bewerbern -> Auswahlmöglichkeit aus vielen Bewerbern
- Verwertbarkeit von externen Kenntnissen / Erfahrungen
- Keine Konsequenzen aus früheren Handlungen

Nachteile dieser Vorgehensweise

- Hohe Beschaffungskosten
- Evtl. Beeinträchtigung des Betriebsklimas
- Unternehmen kennt die Bewerber nicht → Fehlgriff
- Höhere Einarbeitungszeit
- Demotivation interner Interessenten

2.3 Personalfreisetzung

2.3.1 Definition der Personalfreisetzung

Personalfreisetzung zielt auf die interne und externe Freistellung von Personal zur Beseitigung einer personellen Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht ab.

Als Grundlage dienen hierbei die erhobenen Daten der Personalbestands- und Bedarfsplanung.

2.3.2 Interne Personalfreisetzung

Bei der internen Personalfreistellung wird die personelle Kapazität durch die Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst, ohne dass es zu einem Personalabbau kommt.

Es wird zwischen fünf Arten der internen Personalfreisetzung unterschieden:

- Abbau von Überstunden
- Kurzarbeit
- Versetzung
- Urlaubsgestaltung
- Massentlassungen

2.3.3 Externe Personalfreisetzung

Bei der externen Personalfreistellung wird personelle Kapazität durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst. Dabei kommt es zu einem Personalabbau.

Es wird zwischen fünf Arten der externen Personalfreisetzung unterschieden:

- Outplacement durch externe Berater
- Einstellungsstopp
- Vorzeitige Pensionierung
- Kündigung von Arbeitnehmer – Überlassungsverträgen
- Angebot von Abfindungen

2.4 Personalentwicklungsplanung

Der Begriff der Personalentwicklung wird nicht einheitlich gebraucht. Hier ist unter Personalentwicklung eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen wird. Sie hat in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie- Ebenen eines Unternehmens die positive Veränderung ihrer Qualifikationen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschieht unter Berücksichtigung des Arbeits- Kontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist. Die Personalentwicklungsaufgaben sollen in Zusammenarbeit mit den Betroffenen bei der Bedarfsermittlung, Programmplanung und – durchführung sowie Kontrolle erfüllt werden (vgl. Berthel & Becker 2012).

2.4.1 Inhalte der Personalentwicklungsplanung

Personalentwicklung umfasst die Inhalte wie Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung (vgl. die Abbildung 2).

In einer eng gefassten Beschreibung umfasst Personalentwicklung alle bildungsrelevanten Maßnahmen. Die eigentliche Personalentwicklung – auch als Personalförderung bezeichnet – umfasst den gesamten Lebenszyklus des in einem Unternehmen beschäftigten Personals.

Auf der Makroebene wird Personalentwicklung im Rahmen der Organisationsentwicklung verstanden. Hierbei sind z. Bsp. spezielle Arbeitsformen, wie Teamarbeit resp. bei im Wesentlichen im Projektgeschäft tätigen Unternehmen das entsprechende Projektmanagement zu verstehen. Speziell der Organisationsentwicklung kommt dabei ein strategischer Charakter zu.



Sind Sie bereit für IBM?

Lieben Sie Herausforderungen?
Möchten Sie innovative Lösungen für führende Unternehmen entwickeln?
Wollen Sie dem weltweit größten Beratungsunternehmen angehören?

Entdecken Sie Ihre vielfältigen Karrieremöglichkeiten. IBM ist auf der Suche nach den besten und hellsten Köpfen. Nach Menschen, die Möglichkeiten entdecken, wo andere nur Probleme sehen. Nach Mitarbeitern, die auch Mitgestalter sein wollen. Wir suchen diese Menschen aus dem Anspruch heraus, die Welt täglich ein bisschen besser zu machen. Sie sind ideengetrieben, zukunftsorientiert und möchten schon heute an den Lösungen von morgen arbeiten? Dann sollten wir uns kennenlernen!

Machen wir den Planeten ein bisschen smarter.
ibm.com/start/de

Alle Bezeichnungen, die in der männlichen Sprachform verwendet werden, schließen sowohl Frauen als auch Männer ein. IBM schafft ein offenes und tolerantes Arbeitsklima und ist stolz darauf, ein Arbeitgeber zu sein, der für Chancengleichheit steht. IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken oder eingetragte Marken der International Business Machines Corp. in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragte Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. © 2010 IBM Corp. Alle Rechte vorbehalten.



Inhalte der Personalentwicklung

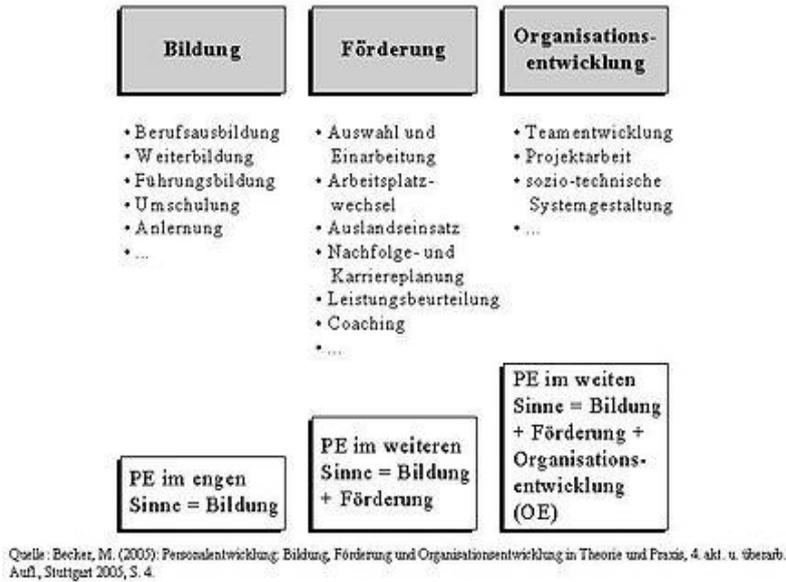


Abbildung 2: Inhalte der Personalentwicklung

Für alle Inhaltsbereiche muss dabei gewährleistet sein, dass:

die **richtigen** MA

- mit **geeigneter** Qualifikation
- in **geeigneter** Anzahl
- zum **richtigen** Zeitpunkt
- am **richtigen** Ort

eingesetzt werden. Falls diese Voraussetzungen nicht gegeben sind bzw. nicht hinreichende Beachtung finden, führt dies bei den Mitarbeitern zu Demotivation und im Extremfall zum Verlassen des Unternehmens.

Aus der Sicht des Unternehmens sind damit einerseits höhere Kosten, z. Bsp. durch Rekrutierung von Personal oder interner Versetzungen, verbunden und andererseits wird durch die nicht optimale Arbeitsorganisation die Arbeitsproduktivität im Unternehmen und damit dessen Wettbewerbsfähigkeit in Mitleidenschaft gezogen.

2.4.2 Ziele und Aufgaben der Entwicklungsplanung

Die in der Abbildung 3 dargestellten Phasen systematischer Personalentwicklung im Funktionszyklus stellen ein in den einzelnen Stufen aufeinander abgestimmtes Verfahren zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen dar (vgl. Becker 2011). In insgesamt sechs Schritten wird ein in sich schlüssiges System logischer Aktivitäten dargestellt.

Die Bedarfsanalyse stellt dabei die höchsten Anforderungen an die Entwicklungsplanung. Alle weiteren Schritte leiten sich daraus ab. Wenn sich also in dieser Phase insbesondere vor einem strategischen Hintergrund die relevanten Parameter nur unzureichend erfassen lassen, zieht sich dieser „Planungsfehler“ durch den gesamten Prozess. In der Folge sind kostenaufwändige Korrekturen nötig, um sich nicht ständig auf einem „suboptimalen“ Niveau zu bewegen.

Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung



Abbildung 3: Funktionszyklus (Quelle, Becker 2011)

Als denkbare **Ziele** kommen infrage:

- Entwicklung eines internen Arbeitsmarktes, um von dort aus auf „neue„ Mitarbeiter zugreifen zu können und
- Planung und Förderung der Mitarbeiter im Sinne der Organisation des Unternehmens sowie im Sinne der Fähigkeiten des Mitarbeiters;

Als die wesentlichen **Aufgaben** lassen sich nennen:

- Sicherstellung des zukünftigen Personalbedarfs
- Mitarbeitermotivation durch Aufstiegschancen
 - Anpassung der Mitarbeiterqualifikation an das Unternehmensziel
 - Förderung von bestehendem Entwicklungspotential
 - Erweiterung des Einsatzspektrums der Mitarbeiter

2.4.3 Personalentwicklungsinstrumente

Die folgenden Methoden und Instrumente lassen sich je nach dem Beteiligungsgrad und den jeweils Beteiligten unterscheiden:

1. **Aktive / Passive Methode**

(Grad der Beteiligung des Mitarbeiters)

Der Mitarbeiter kann auf der einen Seite aktiv mit eingebunden werden, dadurch, dass er bei Schulungsmaßnahmen aktiv an der Bildung teilnimmt und Erlerntes direkt am Ort des Einsatzes umsetzt (z.B. eine Maschine bedienen während der Einweisung), oder er lässt sich in einer Art Unterricht über zu Erlernendes informieren und setzt dieses später um.

2. **Einzelplanung / Gruppenbildung**

(Anzahl der Beteiligten)

Bei der Personalentwicklung ist es bei der Durchführung wichtig zu entscheiden, ob einzelne Mitarbeiter geschult und weitergebildet werden, oder in Gruppen zusammengefasst werden können. Dieses ist abhängig von der Art der Weiterbildung und der Art des betreffenden Arbeitsplatzes.

3. **On-the-Job / Off-the-Job**

(Abhängig vom Lernort)

On-the-Job: Der Lernprozess findet im Funktionsfeld, also am Arbeitsplatz des Mitarbeiters statt.

Off-the-Job: Der Lernprozess findet außerhalb des Arbeitsplatzes, z.B. in Lehrwerkstätten, Volkshochschule, ...statt. Durch die Abkopplung zwischen Lernort und Arbeitsplatz hat der Mitarbeiter eine bessere Möglichkeit der Reflexion.

4. **Interne oder externe Methode**

(Abhängig vom Träger der Maßnahme)

Es ergeben sich für ein Unternehmen 2 Möglichkeiten, eine Mitarbeiterfortbildung durchzuführen/durchzuführen zu lassen. Am Beispiel von der Software SAP kann dies verdeutlicht werden. Bei der Einführung dieser Software ist es nötig, die Schulungsmaßnahmen der betreffenden Mitarbeiter durch eine *externe* Firma durchführen zu lassen. Wenn es dann später darum geht, z.B. Programmdetails mit den Mitarbeitern zu besprechen, kann dies u.a. der Vorgesetzte oder geeignetes *internes* Personal durchführen.

3 Personalauswahl/Assessment Center

3.1 Aufgabe der Personalauswahl

Bei der Aufgabe der Personalauswahl handelt es sich im Wesentlichen um: Ermittlung der Anforderungen an die vakante Stelle, Festlegung von Auswahlkriterien auf Basis des Anforderungsprofils, Planung geeigneter Personalauswahlinstrumente, Beurteilung der Bewerber mit Hilfe der ausgewählten Personalauswahlinstrumente, Ausleseentscheidung und Einstellung des potenziellen Bewerbers.

Ziel der Personalauswahl

Ziel der Personalauswahl ist es, anhand eines erarbeiteten Anforderungsprofils diejenigen Bewerber auszuwählen, die auf Grund ihrer Eignung bestmöglich den Stellenanforderungen entsprechen.

Untersuchungsmerkmale

Für ein angemessenes Beurteilungsverfahren der zur Auswahl stehenden Bewerber werden 4 Merkmale untersucht:

JETZT BEWERBUNG AUFPOLIEREN.

Bereiten Sie sich optimal auf den Bewerbungsprozess vor und geben Sie Ihrem Profil den letzten Schliff. Nutzen Sie unsere Tipps, Persönlichkeitstests und kostenlosen E-Books zu Studium, Business und Karriere.

[rwe.com/
Bewerberakademie](http://rwe.com/Bewerberakademie)

HIERMIT PRÄSENTIERE ICH:

MICH!

VORWEG GEHEN



1. Leistungsfähigkeit:

Feststellung des Übereinstimmungsgrades zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten des Bewerbers;

2. Leistungswille:

Untersuchung ob der potentielle Stelleninhaber gewillt ist, die seinen Fähigkeiten entsprechenden Leistungen zu erbringen und damit den Erwartungen der Unternehmung gerecht zu werden;

3. Entwicklungsmöglichkeiten:

Grundsätzlich ist es selten der Fall, dass die Anforderungen und die Qualifikationen genau übereinstimmen. Auf bestimmte Anforderungen wird es in der Regel eine Unter- oder Überdeckung geben. Bei einer Unterdeckung muss ermittelt werden ob durch entsprechende Ausbildungsmaßnahmen auf die neue Stelle entwickelt werden kann und

4. Leistungspotential:

Es sollte untersucht werden, inwieweit der Bewerber zu einem späteren Zeitpunkt für höherwertige Aufgaben (evtl. Führungsaufgaben) entwickelt werden könnte.

3.2 Personalauswahlinstrumente

Im Verlauf des Auswahlprozesses werden Informationen über den Bewerber gewonnen, die zu einer angemessenen Entscheidung führen sollen. Welcher Art und Güte diese Informationen sind, kann durch die Wahl der verschiedenen Auswahlinstrumente gesteuert werden.

Die am häufigsten angewandten Instrumente zur Personalauswahl sind:

Bewerbungsunterlagen

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen vermittelt den potentiellen Arbeitgeber ein erstes Bild über die sich bewerbende Person und dient somit als Vorselektion. Bereits die Art und Weise der Zusammenstellung sowie der Umfang der Bewerbungsunterlagen lassen erste Rückschlüsse zu.

Bei den Bewerbungsunterlagen sind folgende Unterlagen von Interesse:

Lebenslauf

Der Lebenslauf sollte eine vollständige Darstellung der persönlichen und beruflichen Entwicklung des Bewerbers wiedergeben.

Zeugnisse

Die Bewerbungsunterlagen sollten die Schul- und Arbeitszeugnisse des Bewerbers enthalten. Sie ergeben weitere Informationen über bestimmte Interessensgebiete und allgemeine Leistungsbereitschaft.

Referenzen

Die Angabe von Referenzen dient dazu, weitere Informationen bei Personen einzuholen, die den Bewerber gut kennen und eine Beurteilung abgeben können. Allerdings ist darauf zu achten, dass die Referenzperson unvoreingenommen und vom Bewerber unbeeinflusst eine möglichst objektive Beurteilung abgibt.

Interview

Ein Interview-/Bewerbungsgespräch kann in Bezug des zeitlichen Ablaufs in verschiedenen Phasen stattfinden, in der Regel findet ein Interview in einer sehr späten Phase des Auswahlprozesses Anwendung.

Folgende Interviewarten werden hierbei unterschieden:

Einführungsinterview

Das Einführungsinterview dient dem ersten Informationsaustausch und einer Vorselektion. Es hat zum Ziel, dem Bewerber einen Einblick in die Unternehmung zu geben, sowie die Anforderungen zu präzisieren und die zukünftigen Aufgaben vorzustellen.

In einem solchen Gespräch ist es auch möglich, den aus den schriftlichen Bewerbungsunterlagen gewonnenen Eindruck zu überprüfen und einen Einblick in die aktuelle Situation des Bewerbers zu erhalten.

Einstellungsinterview

Das Einstellungsinterview findet dem gegenüber in einer späteren Phase des Auswahlprozesses statt. Mit diesem Interview sollen die bestehenden Informationen ergänzt werden.

Zudem tritt man in einen ersten Verhandlungsprozess über die Beitrags- und Anreizstrukturen wie Gehalts-, Arbeitszeit- und Urlaubsabsprachen bzw. Festlegungen ein.

Testverfahren

Ein Test ist ein standardisiertes, routinemäßig anwendbares Verfahren zur Messung individueller Verhaltensmerkmale, aus denen Schlüsse auf Eigenschaften der betreffenden Person oder auf ihr Verhalten in anderen Situationen gezogen werden.

Bei dem Testverfahren werden Fähigkeits- und Persönlichkeitstests unterschieden.

Fähigkeitstest

Durch die Fähigkeitstests sollen die Intelligenz und das Leistungsvermögen durch einen Bewerber beurteilt werden.

Intelligenztest

- Sprachliche Fähigkeit
- Mathematische Fähigkeit
- Auffassungsgabe

Leistungstest

- Konzentration
- Aufmerksamkeit
- Arbeitsintensität

Persönlichkeitstest

Mit dem Persönlichkeitstest werden folgende „Soft-Skills“ ermittelt:

- Durchsetzungsvermögen
- Soziale Kompetenz

© 2013 Accenture. All rights reserved.

be > your degree

Bring your talent and passion to a global organization at the forefront of business, technology and innovation. Discover how great you can be.

Visit accenture.com/bookboon

Be greater than.
consulting | technology | outsourcing

accenture
High performance. Delivered.



Gerade bei der Besetzung von Führungspositionen sind diese Tests von Bedeutung.

3.3 Das Assessment Center – Verfahren

3.3.1 Definition Assessment Center (AC)

Das Assessment Center ist ein Auswahlinstrument, das ein systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. von Verhaltensdefiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrerer Teilnehmer in Bezug auf vorher definierte Beurteilungsverfahren angewendet wird.

Die AC-Teilnehmer durchlaufen unterschiedliche Aufgaben und Übungen, die Herausforderungen beinhalten, welche für die spätere Zielposition charakteristisch sind. Folgende Formen sind möglich und vor dem Hintergrund der zu besetzenden Position zu prüfen.

- ein mehrtägiges Seminar (1–2 Tage)
- mit mehreren Teilnehmern (6–8 Bewerber)
- die von Führungskräften und Personalfachleuten (3–4 Beobachter)
- in verschiedenen AC-Übungen
- beobachtet und beurteilt werden.
- Diese AC-Übungen sind charakteristisch für
- bestehende oder zukünftige
- Arbeitssituationen und Aufgabenfelder.

In der Abbildung 4 werden die einzelnen Auswahlverfahren in ihren Vor- und Nachteilen dargestellt. Der Schwerpunkt in den Vergleichen liegt dabei auf der jeweils kostengünstigsten Variante. Korrespondierend mit den jeweiligen Kosten ist der Zeitaufwand, der mit einer Anwendung des Verfahrens verbunden ist.

Eine Wertung, ob mit dem Einsatz des einen oder anderen Verfahrens der jeweilig „beste“ Bewerber ausgewählt wird, ist damit nicht möglich. Diese Frage stellt sich u.U. zu einem späteren Zeitpunkt, wenn genügend Erfahrungen mit dem konkreten Arbeitseinsatz möglich sind. Diese Wertung kann z.Bsp. im Rahmen der Probezeit geleistet werden.

	+	-
Bewerbungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • kostengünstig • geringerer Zeitaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Informationsgewinnung
Interview	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Informationsgewinnung • Einsatz mehrerer Interviewer 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Zeitaufwand • kostenintensiv • Starke Prägung der subjektiven Wertung
Testverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung psychologische Merkmale 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Zeitaufwand • kostenintensiv • Testsituationen entsprechen nicht den realen Gegebenheiten • Isolierte Betrachtung kann zu Fehlschlüssen führen
Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> • systematischer Ablauf • sehr hohe Informationsgewinnung • Einsatz mehrerer Beobachter • Vergleich der Bewerber möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • kostenintensiv • hoher Zeitaufwand

Abbildung 4: Vor- und Nachteile der einzelnen Auswahlinstrumente

3.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

In mitbestimmten Unternehmen sollte bei personalpolitischen Entscheidungen unbedingt der Betriebsrat mit in den Prozess eingebunden werden. Zahlreiche Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sehen entsprechende Mitwirkungs – bzw. Mitbestimmungsrechte vor. Um das personalpolitische Vorhaben zügig im Sinne des Unternehmens und des Bewerbers abschließen zu können, ist zu empfehlen, dass diese Regelungen entsprechend des Beteiligungsgrades des Betriebsrates Beachtung finden.

Betriebsratsbeteiligung:

1. Innerbetriebliche Stellenausschreibung § 93 BetrVG
2. Auswahlrichtlinien bei personellen Maßnahmen § 95 BetrVG
3. Beteiligung bei personellen Einstellungen § 99 BetrVG
 - Mitteilung vor der Einstellung
 - Vorlage der Bewerbungsunterlagen
 - Auskunft/Information über die Interviewbeteiligten
 - Mitteilung der Stelle
 - Mitteilung der Eingruppierung
 - Auswirkung der Personalauswahl

Seit dem Jahre 2006 gilt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), welches zum Ziel hat, Benachteiligungen der im § 1 des AGG genannten Merkmale zu verhindern oder zu beseitigen.

Gemäß § 1 AGG darf aufgrund folgender Merkmalen nicht benachteiligt werden:

- Rasse
- ethnische Herkunft
- Geschlecht
- Religion
- Weltanschauung
- Alter
- sexuelle Identität
- Behinderung

Ferner darf gemäß § 11 AGG eine Stelle nicht unter dem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot (§ 7 Abs. 1 AGG) ausgeschrieben werden.

3.3.3 Anwendung des AC

Das AC wird als Instrument sowohl in der Personalauswahl sowie Personalentwicklung als Förderung von bereits in der Organisation tätigen Mitarbeitern.

Die Einstellung von Mitarbeitern, seien es nun Führungskräfte oder auch potentielle Führungsnachwuchskräfte beinhalten hohe Investitionen. Fehler in der Besetzung von Führungspositionen kosten viel Geld. Wenn man Gehalt, Anwerbungs-, Einarbeitungs- und Entlassungskosten addiert, entstehen hier schnell große Summen.

Um Folgekosten zu vermeiden entscheiden sich Unternehmen oft für den Einsatz von dem AC als Personalauswahlinstrument.

Mit Hilfe des AC können Stärken und Schwächen auf bestimmte Anforderungs- und Aufgabenprofile für berufliche Aufgaben in Führungspositionen prognostiziert werden.

AC-Übungen als Simulation

Die Kernidee des AC besteht darin, mit den Bewerbern nicht nur über kritische Inhalte der neuen Position zu sprechen, sondern diese Aufgaben in der Form von Rollenspielen, Postkorbübungen oder Fallstudien tatsächlich zu erleben. In der Simulation wird das Verhalten der Bewerber gefordert, was später auch von Mitarbeitern oder Führungskraft erwartet wird.

Im AC werden keine Persönlichkeitseigenschaften beurteilt. Das Wissen darum, ob ein Bewerber introvertiert oder evtl. kreativ ist, ist weniger wichtig als die Gewissheit, dass er in den erfolgsentscheidenden Aufgabensituationen tatsächlich über die entsprechenden Verhaltenskompetenzen verfügt. Daher werden die erfolgsentscheidenden Aufgaben im AC per Simulation nachempfunden.

Bewerber-Gruppen des AC

Im Vordergrund des AC steht die Beurteilung sozialer Kompetenzen oder überfachlicher Fähigkeiten. Daher wird das AC häufig für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte gerade bei Hochschulabsolventen eingesetzt.

Beobachter-Gruppe des AC

Die Bewerber werden in den simulierten Beurteilungsverfahren von Führungskräften des Unternehmens oder Personalprofis beobachtet und beurteilt. In den einzelnen Verfahren geschieht dies durch jeweils unterschiedliche Personen, so dass das Endurteil auf Einschätzungen aus verschiedenen Blickwinkeln beruht.

Folgende Beobachter nehmen am AC teil:

- Führungskräfte, die die Zielanforderungen am besten selbst kennen
- Mitarbeiter des Personalbereichs, die in Interview- und Einschätzungsprozessen erfahren sind
- Psychologe oder externe AC-Berater, die über eine große Erfahrungsbandbreite der Einschätzung verfügen

AC-Ergebnisse

Die Anforderungskriterien und Übungen werden den einzelnen Teilnehmern offen gelegt. Auf diese Weise sind Vorgehen, Prozess und Ergebnisse des AC nachvollziehbar.

Am Ende des AC erhalten die Teilnehmer durch die Beobachter eine Rückmeldung zu Stärken und Schwächen. Somit hat der Bewerber die Möglichkeit die erkannten Schwächen gezielt zu entwickeln. Außerdem hat der Bewerber die Möglichkeit zu beurteilen, ob sein Arbeitsstil und seine Fähigkeiten tatsächlich gut zu der ausgeschriebenen Position bzw. zum Unternehmen passen.

Durch diese Transparenz ist die Akzeptanz des Verfahrens im Vergleich zu anderen Methoden sehr hoch.

AC – Übungen

Im AC werden unterschiedliche Verfahren/Übungen zusammengestellt und miteinander kombiniert.

Die im AC verwendeten Verfahren müssen in ihrer Gesamtheit Gewähr dafür leisten, dass die in der Anforderungsanalyse ermittelten Kriterien tatsächlich beobachtet werden können.

Folgende Beobachtungsverfahren finden Anwendung in einem AC:

Gruppendiskussion

Das Verfahren der Gruppendiskussion zeigt das wichtige Vorgehen des Einzelnen in Teamarbeitssituationen, seine Fähigkeit sich in eine Gruppe zu integrieren und gleichzeitig seinen Willen, eigene Impulse zu Inhalten oder der Vorgehensweise zu setzen.

Bei der Gruppendiskussion lassen sich relativ schnell Urteile über:

- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Teamwork

Gerade für Beobachter sind Gruppendiskussionen von Vorteil, da dort ein direkter Vergleich der Gruppenmitglieder möglich ist.

Präsentation

Präsentationsübungen stellen die Teilnehmer vor die Aufgabe, ein bestimmtes Thema oder vorgegebenes Material aufzubereiten, zu strukturieren und dann vor einer Gruppe vorzutragen. Folgende Merkmale werden bei den Bewerbern sichtbar:

- Organisations-analytische Fähigkeiten
- Sprachliche Fähigkeiten
- Sicheres Auftreten vor einer Gruppe

Rollenübungen

In Führungspositionen liegen entscheidende Erfolgsfaktoren in der positiven Bewältigung von Dialogsituationen. Dies können erfolgreiche Verhandlungen, einfühlsame Mitarbeitergespräche als auch zielorientierte Überzeugungsgespräche sein. Dialoge und Gespräche gehören in den meisten Positionen zu den erfolgskritischsten Aufgaben.

Rollenübungen bilden diese zentralen Aufgaben in Form von Simulationen ab. Erst in einer Rollenübung kann sichtbar ob der Bewerber einen kooperativen Führungsstil hat oder nicht.

Es lassen sich schnelle Urteile über zielorientierte Dialogfähigkeiten bzw. einfühlsame Dialogfähigkeiten der Teilnehmer treffen.

Fallstudien

In Fallstudien bearbeiten die Teilnehmer selbstständig Fragestellungen, analysieren eine Problemsituation und entwickeln Entscheidungen und Lösungsalternativen, ohne dass sie allerdings während der Bearbeitung ein Feedback erhalten haben.



McKinsey & Company

**Start
your
engines.**

McKinsey sucht Ingenieure.
Nutzen Sie Ihr Potenzial
und starten Sie durch.

Mehr auf mckinsey.de/ingenieure



Für AC-Zwecke ungeeignet sind Fallstudien, die auf eine bestimmte, richtige Lösung abzielen z.B. die Überschuldung eines Unternehmens als zentrales Problem – welchen Wert hat es, wenn der AC-Teilnehmer diesen Aspekt erkannt oder nicht erkannt hat.

Beispielhafte Inhalte für eine Fallstudie sind:

Verbesserung der Abläufe im Büro

Reorganisation einer Bibliothek nach einer Budgetkürzung von 10%

Optimierung der Abläufe in einem Hotelbetrieb

Postkorbübung

Die Postkorbübung simuliert die Bearbeitung von klassischen Posteingangskörben und besteht aus 15–25 Schriftstücke, die theoretisch auf dem Schreibtisch eines Mitarbeiters zu Bearbeitung landen könnten. Dabei wird gegenüber dem Teilnehmer das Szenario so aufgebaut, dass die Notwendigkeit besteht, die Schriftstücke zu einer bestimmten Position in einer vorgegebenen Zeit zu bearbeiten. Danach erläutert der Kandidat bei jedem Schriftstück was damit zu tun wäre, wenn er in dieser Position wäre. Mögliche Inhalte für Postkorbübungen sind:

- Analysieren von betriebswirtschaftlichen Zahlentabellen
- Eintragen von Terminen und Koordination von Terminkollisionen
- Erkennen von Prioritäten in Schriftstücken
- Koordinieren von Meetings
- Lösen von Problemfällen, in denen entschlossenes, eigenes Handeln gefordert ist

Insofern ist der Postkorb im Kern eine Zusammenstellung von 15–25 Kurzfällen, die lediglich einen gemeinsamen Rahmen haben. Je nach inhaltlicher Ausgestaltung können damit die

- Entscheidungsorientierung
- Arbeitsorganisation
- Prioritätenbildung
- das Erkennen von Zusammenhängen

überprüft werden.

Die Postkorbübung gehört mittlerweile zum klassischen Bestandteil des AC. Die Beliebtheit ist darauf zurückzuführen, dass der Postkorb ähnlich wie das AC insgesamt nur einen formalen Rahmen liefert, innerhalb dessen die unterschiedlichsten Ziele und Messintentionen verfolgt werden können.

Rückmeldung der AC-Ergebnisse an die Teilnehmer

Jeder Teilnehmer hat das Recht auf ein individuelles Feedback, um so das AC-Ergebnis besser nachvollziehen zu können, bzw. seine Schwächen und Stärken erkennen zu können.

Die AC-Ergebnisse können den Teilnehmer durch ein

- Feedback Gespräch und/oder
- Ergebnisbericht

mitgeteilt werden.

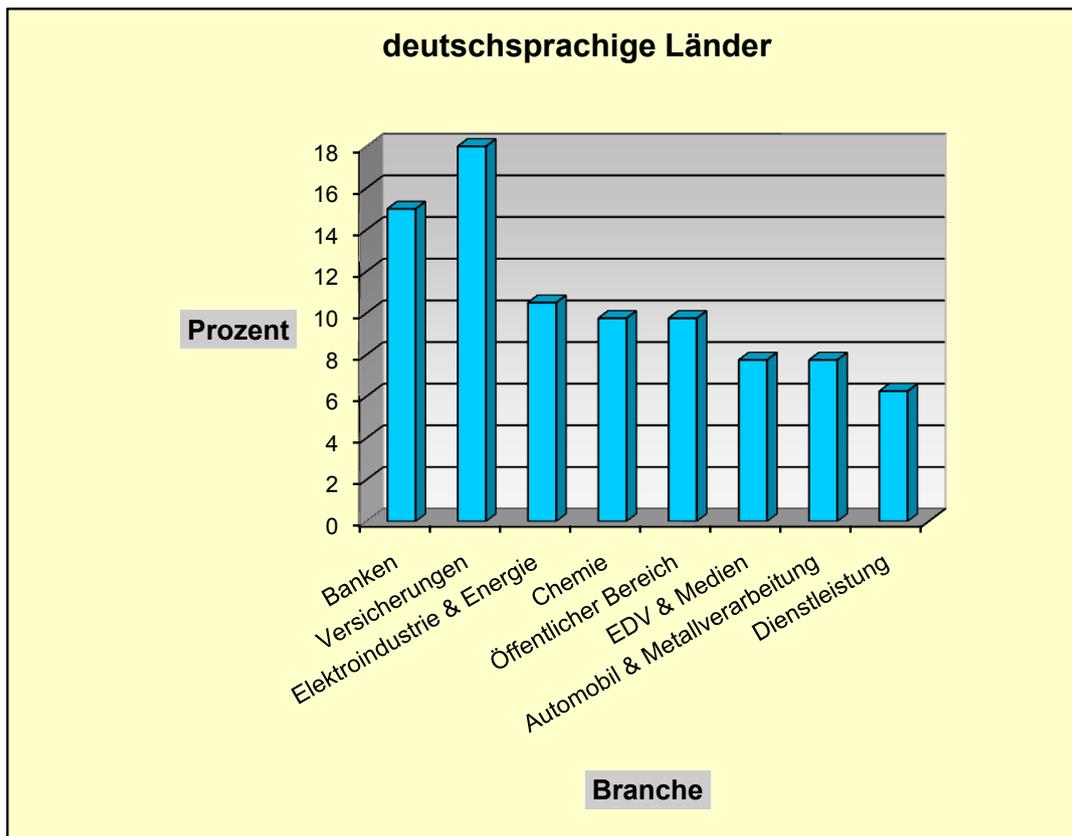
Die Vorgehensweise der einzelnen Ergebnissübermittlung sieht wie folgt aus:

Feedback Gespräch	Ergebnisbericht
1. AC-Übungen mit Ja/Nein – Entscheidungen	1. Angaben über a. Zielsetzung b. Empfänger c. Gültigkeit
2. Fazit/Botschaft von den Beobachtungen der einzelnen AC-Übungen – Feedback durch Verhaltensbeispiele oder Zitate	2. Klare Benennung ob einer AC-Übung und dessen Kriterien hoch oder gering ausgeprägt ist.
3. 2-3 Aspekte dem Teilnehmer nennen, die er für sich mitnehmen kann	3. Je Kriterium Belege/Beweise in Form von Beobachtungen und Zitate
4. Wie sieht der Teilnehmer sich selbst – Wie können Widersprüche zum AC geklärt werden?	4. Bei der Beschreibung von Beweisen <u>keine</u> Verwendung von abstrakten Eigenschaftsbegriffen
5. Wie geht es aus Firmensicht jetzt weiter?	
6. Wo steht der Teilnehmer – Wie wird er/sie die Ergebnisse einer dritten Person wiedergeben?	5. <u>Keine</u> lange Deskription von Verhaltensbeschreibungen ohne Bezug zur AC-Übung/Kriterium

Abbildung 5: Vorgehensweise bei der Ergebnissübermittlung

Der internationale Vergleich bezüglich des Einsatzes von AC's zeigt einige interessante Unterschiede (vgl. Abbildung 6).

Am auffälligsten sind die Unterschiede im Bereich Banken. Hier liegen in den deutschsprachigen Ländern die Anwendung mit ca. 14 Prozent wesentlich über den Anwendungen in den USA mit ca. 2 Prozent. Der öffentliche Bereich dagegen liegt in den USA mit ca. 35 Prozent wesentlich höher, als in den deutschsprachigen Ländern mit ca. 10 Prozent.



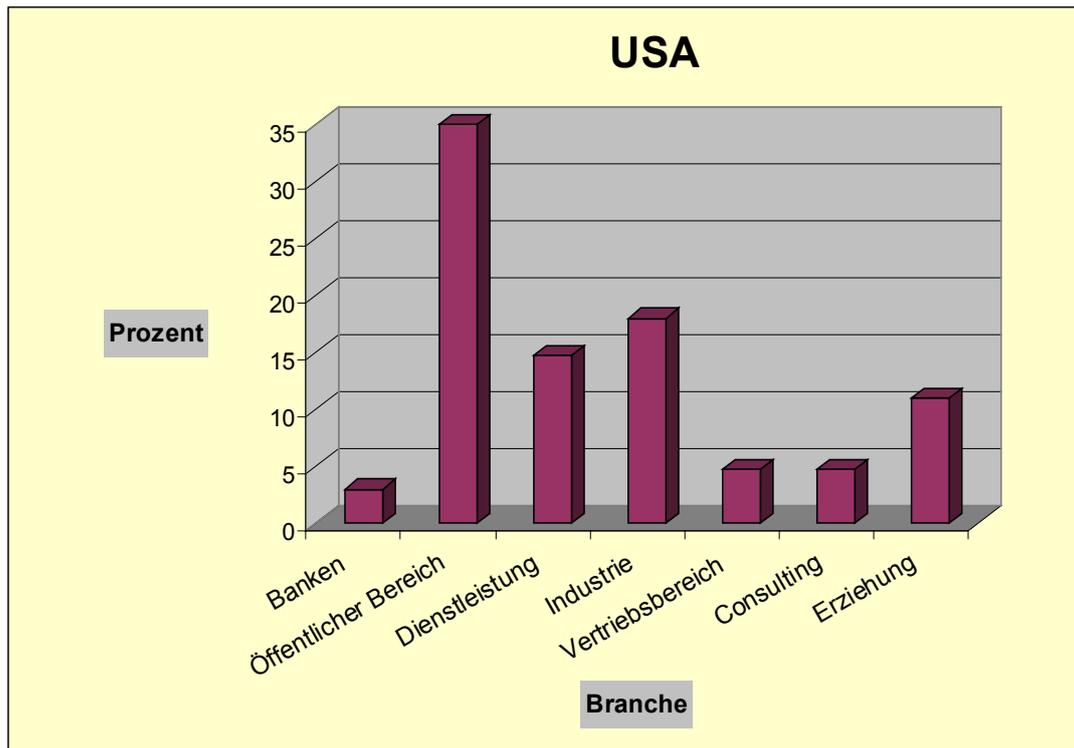


Abbildung 6: Branchenvergleiche Deutschland – USA

Wie der Abbildung 6 zu entnehmen ist, besteht eine sehr viel weitergehende Verbreitung von AC in den USA für den öffentlichen Bereich. AC-Verfahren etwa in den Bereichen Feuerwehr, Polizei und Gemeinden sind verbreiteter als in der Industrie.

Im Unterschied hierzu haben deutschsprachige Länder erst in den letzten Jahren speziell große Stadtverwaltungen das Thema AC entdeckt.

Auch hinsichtlich der eingesetzten Übungen bestehen große Unterschiede im internationalen Vergleich (vgl. Abbildung 7).

Mit Ausnahme von Gruppendiskussionen, die sowohl im deutschsprachigen Bereich als auch in den USA in nahezu 100 Prozent zur Anwendung gelangen, sind die Methoden im deutschsprachigen Bereich wesentlich häufiger im Einsatz.

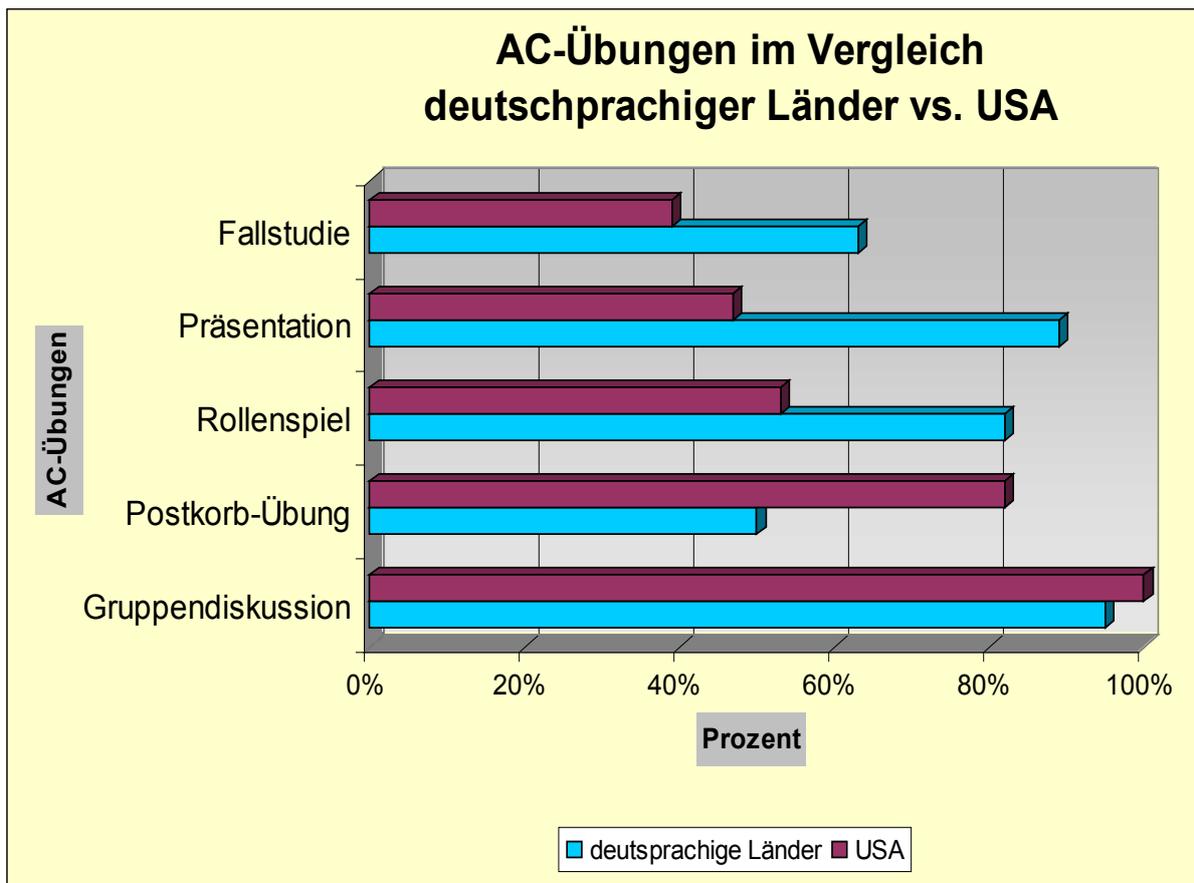


Abbildung 7: Internationaler Vergleich ausgewählter AC-Übungen

Unterschiede bestehen demnach in der inhaltlichen Gestaltung von dem AC. Sowohl in deutschsprachigen Ländern wie in den USA ist die Gruppendiskussion die beliebteste Methode. In den deutschsprachigen Ländern liegt der Fokus von AC-Übungen bei Gruppendiskussion, Rollenspiele und Präsentationen, in den USA hingegen liegt der Fokus neben der Gruppendiskussion bei der Postkorbübung.

Ein logisches Phasenmodell der Personalauswahl zeigt die Abbildung 8.

Nach den zum Zeitpunkt der Beschaffungsentscheidung, abhängig vom zeitlichen Horizont der Planung, formulierten Anforderungen, werden in einem zweiten Schritt die Kriterien der Auswahlentscheidung festgelegt um darauf aufbauend das oder die jeweiligen Verfahren zu planen und zu bestimmen. Der Prozess wird abgeschlossen durch die Entscheidung für den geeigneten Bewerber. Ein entsprechender Bescheid an den auf diesem Wege selektierten Bewerber schließt das Verfahren ab.

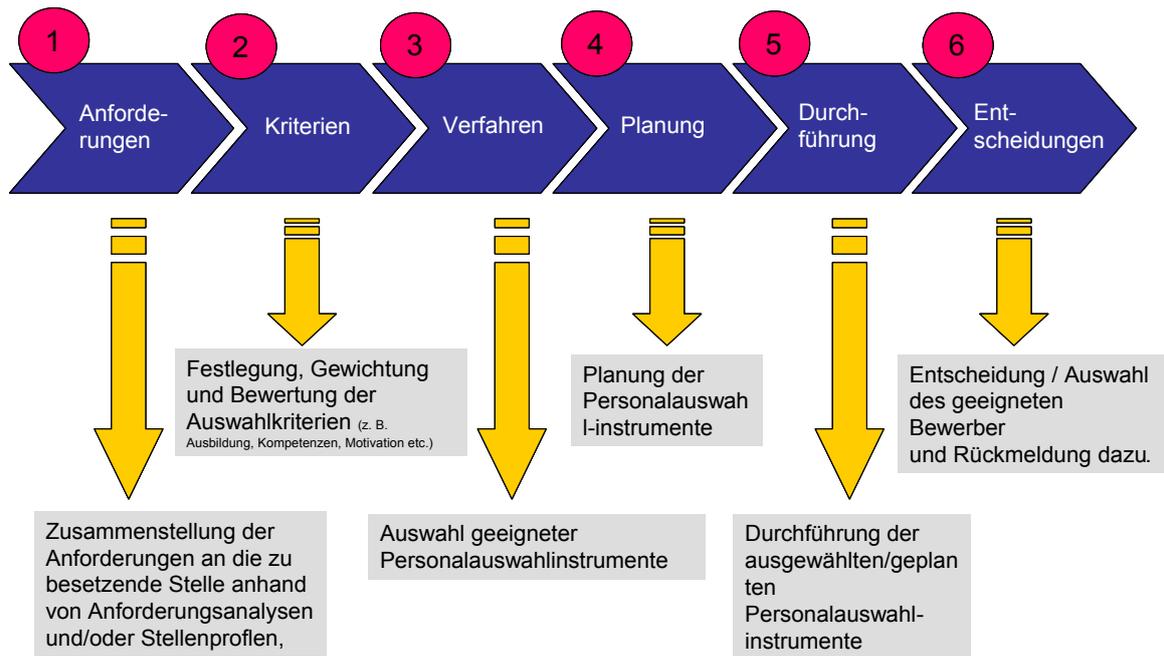


Abbildung 8: Phasen der Personalauswahl

4 Führungsstile

Einleitung

Die Führung eines Unternehmens spielt in der Wirtschaft eine zentrale Rolle. Führung wird grundsätzlich dafür benötigt, um Aufgaben zu verteilen, Ziele zu definieren und die Ergebnisse zu kontrollieren. Dabei geht es nicht nur um die Führung bei Geschäftsführern und Vorständen, sondern vor allem um das sogenannte „First-line Management“. Dies bezeichnet die unterste Führungsebene eines Unternehmens, bei der die Führenden im direkten Kontakt zu den Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben stehen.

4.1 Definition Führungsstil

Führungsstil ist eine Grundhaltung, die sich in der Verhaltensweise der Führungspersonen gegenüber den Geführten zeigt. Führungsstil ist ein grundsätzliches, einheitliches, wiederkehrendes, personales Verhaltensmuster von Führungskräften (vgl. z. Bsp. Jung 2011, S. 421 und Olfert 2010 a, Stichwort 082). Führungsstil ist demnach ein langfristig relativ stabiles, situationsinvariantes Verhaltensmuster der Führungskraft.



IELTS™  UNIVERSITY OF CAMBRIDGE  **TOEFL iBT**

**GEWINNE EINEN
SPRACHKURS IN MIAMI MIT
EXAMENSVORBEREITUNG**

Bereite Dich mit EF Sprachreisen auf ein international anerkanntes Sprachzertifikat wie TOEFL, Cambridge oder IELTS vor.

www.ef.com/bookboon

JETZT TEILNEHMEN!

 Education First

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

„Unter Führung versteht man die persönliche Einflussnahme auf das Verhalten anderer zur Erreichung bestimmter Ziele, die in der Regel im Finden, Treffen, Durchsetzen und Durchführen von Entscheidungen und im Kontrollieren deren Auswirkungen liegen“ (Hummel & Zander, 2008, S. 64).

Die drei klassischen Führungsstile nach Kurt Lewin



Abbildung 9: Kurt Lewin

Die drei klassischen Führungsstile gehen auf Kurt Lewin (1890–1947), den Begründer der modernen Sozialpsychologie und dessen empirische Untersuchungen zurück (vgl. Abbildung 9). Lewin untersuchte mit seinen Mitarbeitern White und Lippitt in der Iowa Child Welfare Research Station in den Jahren 1937 und 1938 anhand von Jungengruppen die Wirkung verschiedener Führungsstile auf die Gruppenatmosphäre, Produktivität, Zufriedenheit, Gruppenzusammenhalt und Effizienz. Das Ergebnis dieser Studie war die erstmalige Unterscheidung zwischen dem autoritären, kooperativen und laissez-fairen Führungsstil. Welche noch heute in weiterentwickelter Form in vielen Führungsstilansätzen existent sind.

4.1.1 Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil, auch direkter oder autokratischer Führungsstil genannt, ist ein sehr hierarchischer Führungsstil. Bis Mitte des 20. Jahrhunderts, beeinflusst durch die Industrialisierung galt dieser als der weit verbreiteste Führungsstil. Ein Anwendungsbeispiel in der der autoritäre Führungsstil noch heute existiert ist die Armee. So wird dieser noch heute angewendet, jedoch meist nur noch in der Kombination mit anderen Führungsstilen.

Kennzeichnend für den autoritären Führungsstil ist eine sehr hohe Aufgabenorientierung und eine klar strukturierte Hierarchie. Der Vorgesetzte nimmt hier eine primäre Rolle ein. Er grenzt sich klar von den Mitarbeitern ab und stellt sich über sie. Der Vorgesetzte besitzt die alleinige Entscheidungsgewalt. Die Mitarbeiter bekommen lediglich Aufgaben zugewiesen, dabei werden sie nicht nach ihrer Meinung gefragt noch werden sie in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Der Vorgesetzte verlangt von ihnen bedingungslose Gehorsamkeit. Widerspruch und Kritik wird nicht geduldet. Der Vorgesetzte gibt bei der Aufgabenbewältigung keinerlei Hilfe. Im Falle eines Versagens wird der Mitarbeiter bestraft.

Deshalb bleibt aber auch die Verantwortung beim Vorgesetzten. Durch feste Regeln und Anweisungen herrscht eine hohe Disziplin und jeder Mitarbeiter kennt seinen ihm klar zugeteilten Aufgabenbereich.

Vorteile

- Schnelle Handlungsfähigkeit auch in Krisensituationen
- Übersichtlichkeit der Kompetenzen
- Gute Kontrolle der Mitarbeiter
- Kurzfristig verbesserter Einfluss auf die Arbeitsleistung

Nachteile

- Mangelnde Motivation der Mitarbeiter.
- Einschränkung der persönlichen Freiheit.
- Überfordert Vorgesetzte → Fehlentscheidung
- Mitarbeiter sehen keine Notwendigkeit selbst zu denken oder Initiative zu ergreifen.
- Beziehungen zu den Mitarbeitern oft kühl und distanziert.
- Überlegenheitsgefühl des Vorgesetzten führt oft zu einer Trotzreaktion seiner Mitarbeiter. Diese Kontern mit Schlechtleistung oder gar mit Nicht-Leistung

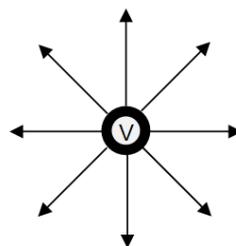


Abbildung 10: Autoritäre Struktur

4.1.2 Kooperativer Führungsstil

Der kooperative Führungsstil, auch demokratischer Führungsstil genannt, kann als Gegenstück zum autoritären Führungsstil gesehen werden. Der kooperative Führungsstil legt Wert auf Teamarbeit. Der Vorgesetzte stellt sich auf die gleiche Ebene wie seine Mitarbeiter. Dabei bindet der Vorgesetzte seine Mitarbeiter und Untergebenen aktiv in die Entscheidungsfindung ein. Entscheidungen werden erst nach einer Diskussion, an der alle Mitarbeiter und Manager beteiligt sind, getroffen. Mitarbeiter werden in das Betriebsgeschehen mit einbezogen. Fehler werden in der Gruppe besprochen nicht bestraft! Die Ziele werden von dem Vorgesetzten erläutert und bei Problemen wird Hilfestellung gegeben. Im Vordergrund stehen hier offene Gespräche, Diskussionen und gegenseitiger Respekt. Die Aufgaben werden vom Vorgesetzten delegiert, dadurch übernimmt der Mitarbeiter Verantwortung. Die Selbständigkeit und Kreativität wird gefördert, womit eine Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen einhergeht.

Vorteile

- Mitarbeiter können ihre Kreativität entfalten;
- Ziele werden gemeinschaftlich angestrebt („Wir-Gefühl“)
- Es herrscht ein angenehmes Arbeitsklima (Hohe Motivation und Zufriedenheit)
- Mitarbeiter kooperieren untereinander.
- Der Vorgesetzte wird entlastet. Die Gefahr einer totalen Fehlentscheidung durch den Vorgesetzten wird reduziert.

Nachteile

- Oft sinkt die Entscheidungsgeschwindigkeit, da alles in der Gemeinschaft besprochen.
- Bemühen es allen Recht zu machen führt zu:
 - „unklare Entscheidungen“, da Kompromisse getroffen werden
 - Disziplin leidet
 - Wichtige Entscheidungen werden auf einen späteren Zeitpunkt verschoben

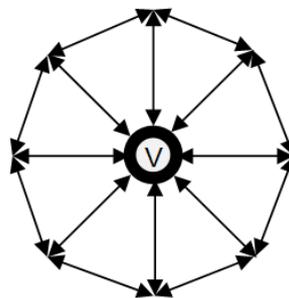


Abbildung 11: Kooperative Struktur

4.1.3 Laissez-faire Führungsstil

In der Literatur wird der laissez-faire Führungsstil oft nicht als Führungsstil angesehen, da bei diesem Stil überhaupt nicht geführt wird. Wie die Übersetzung von „laissez-Faire“, „machen lassen“ schon erahnen lässt, wird bei diesem Stil den Mitarbeitern die volle Freiheit gelassen. Die gesamte Entscheidungsgewalt liegt bei der Gruppe/ dem Team. Der Mitarbeiter bestimmt seine Arbeitsorganisation, die Aufgabe und die Ziele selbst. Außerdem sind keine festen Regeln vorhanden und jeder arbeitet eigenständig. Der Vorgesetzte übernimmt hier nur eine Passiv-Funktion. Er greift nicht in das Geschehen ein. Häufig gibt der Vorgesetzte auch kein Feedback über die Leistungen. Letztlich bedeutet das eine Nicht-Führung, weshalb die Bezeichnung „Laissez-faire-Führungsstil“ streng genommen paradox ist.

Vorteile

- Selbstbestimmung der Aufgaben → Hohe Motivation

Nachteile

- Nicht jeder kann mit dieser Freiheit umgehen → Desorientierung
- Geringes Interesse an Aufgaben
- Hohe Unzufriedenheit
- Keine „Wir-Gefühl“ vorhanden
- Leistung der Mitarbeiter reduziert sich nur auf das Minimum



START UP - MEHR ALS EIN
TRAINEE-PROGRAMM.
JETZT BEWERBEN!

Die Antwort auf fast alles.
Antworten auf Ihre Karrierefragen finden
Sie hier: www.telekom.com/absolventen

Jetzt bewerben!

T . . .

ERLEBEN, WAS VERBINDET.



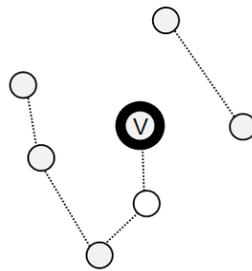


Abbildung 12: Laissez-faire Struktur

4.2 Führungsansätze

Nach ausführlicher Beschreibung der klassischen Führungsstile, sowie ihrer Vor- und Nachteilen, folgen nun einige Überlegungen, welcher Führungsstil in der jeweiligen Anwendung der „Richtige“ ist.

Zur Entscheidungsfindung, welcher Führungsstil in einer bestimmten Situation am erfolgversprechendsten ist, stehen dem Vorgesetzten verschieden dimensionale Führungsmodelle zur Verfügung. Die Führungsstile unterscheiden sich in der Anzahl der mit einzubeziehenden Faktoren:

4.2.1 Eindimensionaler Führungsansatz

1958 veröffentlichten R. Tannenbaum und W.H. Schmidt (Mitglieder der Human Relations Research Group an der University of California) im Buch *“How to choose a leadership pattern”* ein Führungskontinuum. Der Ausgangspunkt dieses Schaubildes war der autokratischer und demokratischer Führungsstil nach Kurt Lewin. In diesem bipolaren Kontinuum mit 7 Verhaltensklassen wird das Führungsverhalten nach dem Ausmaß der Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten und dem Ausmaß der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter eingeordnet. Dieser Führungsansatz richtet sich nur nach einem Faktor (einer Dimension), der Partizipation.

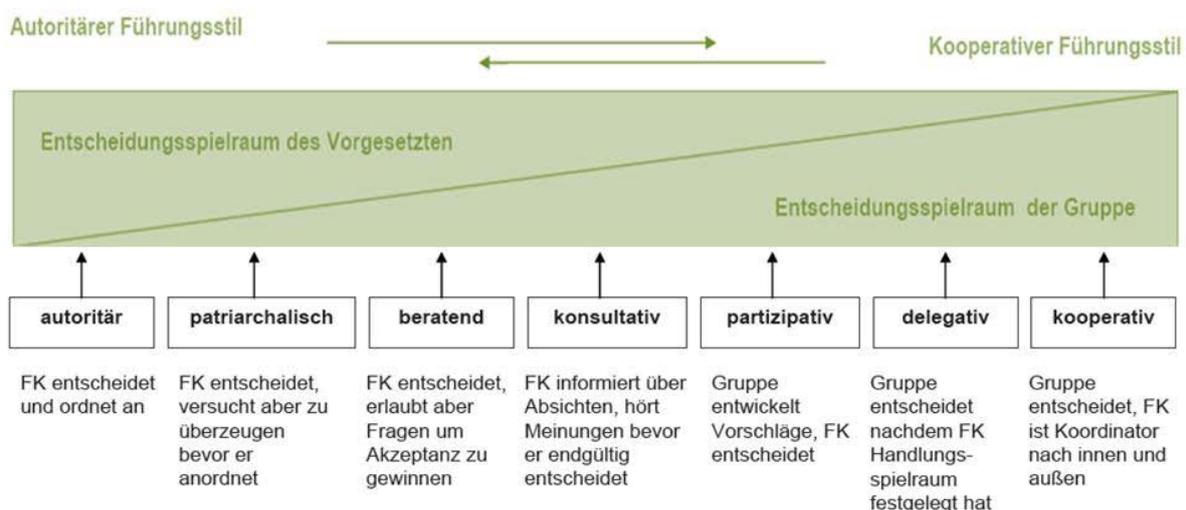


Abbildung 13: Führungskontinuum Tannenbaum/Schmidt

Diese Theorie versucht zu erklären, welches Verhalten einer Führungskraft in verschiedenen Situationen zum Erfolg führt. Im Gegensatz zu den sog. Eigenschaftstheorien geht es hier um konkrete Führungsverhaltensweisen.

Tannenbaum / Schmidt nennen als wichtigste Faktoren, die bei der Wahl des richtigen Führungsverhaltens zu berücksichtigen sind:

Charakteristika des **Vorgesetzten**:

Wertsystem, Vertrauen in Mitarbeiter, Führungsqualitäten...

Charakteristika der **Mitarbeiter**:

Fachliche Kompetenz, Engagement, Unabhängigkeitsbedürfnis, Verantwortungsbedürfnis...

Charakteristika der **Situation**:

Art der Organisation, Art des Problems, Größe, Zeitdruck?...

Ein **erfolgreicher Vorgesetzter** zeichnet sich durch seine Fähigkeiten aus, die drei Faktoren möglichst exakt einzuschätzen, zueinander in Beziehung zu setzen und ein darauf abgestimmtes flexibles Führungsverhalten anzuwenden. Je nach Anforderung der Aufgabe, der Mitarbeiterqualifikation oder eigenen Bedürfnissen nach Einflussnahme und Machtausübung sind den Mitarbeitern Entscheidungsfreiräume so zu gewähren, dass eine möglichst effektive und fristgerechte Zielerreichung ermöglicht wird.

4.2.2 Zweidimensionaler Führungsansatz

Das älteste und verbreitetste zweidimensionale Führungsmodell ist das Modell des Managerial Grid oder auch Leadership Grip. Es wurde von den US-amerikanischen Psychologen Robert Blake und Jane Mouton 1964 vorgestellt. Sie befassten sich dabei mit den Verhaltensansätzen der Führungsforschung. Sie bauten auf der so genannte „Human-Relation-Bewegung“ auf, die den Menschen stärker in den Fokus der Betrachtung bei Produktionsabläufen rückte.

Das Managerial Grid wird als zweidimensional bezeichnet, da es zwei Dimensionen berücksichtigt. Einerseits die aufgabenorientierte Dimension und andererseits die mitarbeiterorientierte Dimension.

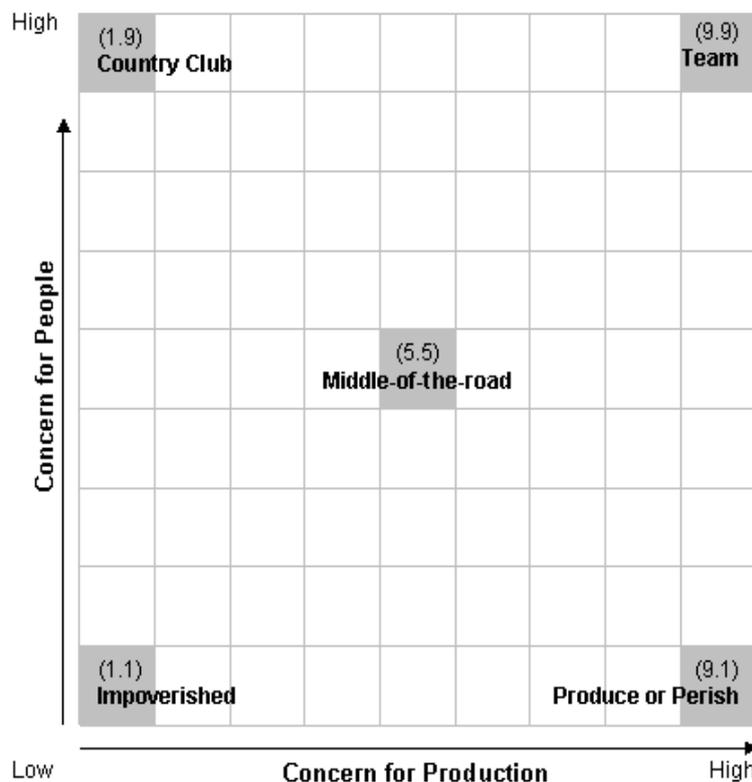


Abbildung 14: Managerial Grid

Das Modell besteht aus zwei Achsen, die für die Dimensionen stehen. Die waagerechte Achse befasst sich dabei mit der aufgabenorientierten Dimension, wobei man zwischen 9 Stufen – von niedrig bis hoch – wählen kann. Auch die senkrechte Achse ist in 9 Stufen aufgeteilt. Diese befasst sich allerdings mit der mitarbeiterorientierten Dimension. Das daraus resultierende Verhaltensgitter lässt 81 verschiedene Ausprägungen des Führungsstils zu, die eindeutig definierbar sind. Liegen die Felder dabei unmittelbar übereinander oder nebeneinander, unterscheiden sie sich nur unwesentlich. 5 Felder werden dabei als entscheidend und typisch betrachtet. Jedes Feld stellt einen Führungsstil dar.

Stil 1:

1.1 – Impoverished:

- Der Vorgesetzte ist weder auf hohe Arbeitsleistungen, noch auf die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen ausgerichtet. Zudem vermeidet er es in Probleme zu geraten, um selbst für Fehler nicht verantwortlich gemacht zu werden. Dieser Führungsstil ähnelt dem Laissez-faire Führungsstil, wobei die Folgen Unzufriedenheit, Resignation, Desorganisation und Disharmonie aufgrund der fehlenden effektiven Führung sein können. Somit werden Aufgaben nicht pflichtgemäß erfüllt. Konflikte werden bei diesem Führungsstil strikt vermieden.

Stil 2:

1.9 – Country Club:

- Der Vorgesetzte pflegt die zwischenmenschlichen Beziehungen und ist bemüht, eine konfliktfreie und freundliche Atmosphäre zu schaffen. Dabei gelingt es ihm nicht straffere, aber notwendige Mittel, einzusetzen aus Angst vor dem Verlust der Beziehung zu den Mitarbeitern. Somit setzt der Vorgesetzte sich nicht mit den Zielen auseinander und die erbrachten Leistungen sind gering.
- Konflikte sind bei diesem Führungsstil eher selten. Stehen die Mitarbeiter jedoch unter enormen Leistungsdruck, sind Konflikte zu erwarten.

Stil 3:

9.1 – Produce of perish:

- Das Arbeitsergebnis und die zu erbringende Leistung stehen im Mittelpunkt, wobei zwischenmenschliche Beziehungen nicht gefördert werden. Der Vorgesetzte fordert dabei absoluten Gehorsam und folgt somit dem autoritären Führungsstil. Es gibt keine Kooperation oder Zusammenarbeit zwischen den Angestellten und dem Vorgesetzten. Aufgestellte Richtlinien setzen die Mitarbeiter unter Druck, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen.
- Bei diesem Führungsstil ist eine hohe Produktivität, die allerdings nur kurzweilig andauert, zu erwarten.



Machen Sie die Zukunft sichtbar

Kleine Chips, große Wirkung: Heute schon sorgt in rund der Hälfte aller Pässe und Ausweise weltweit ein Infineon Sicherheitscontroller für den Schutz ihrer Daten. Gleichzeitig sind unsere Halbleiterlösungen der Schlüssel zur Sicherheit von übermorgen. So machen wir die Zukunft sichtbar.

Was wir dafür brauchen? Ihre Leidenschaft, Kompetenz und frische Ideen. Kommen Sie zu uns ins Team! Freuen Sie sich auf Raum für Kreativität und Praxiserfahrung mit neuester Technologie. Egal ob Praktikum, Studienjob oder Abschlussarbeit: Bei uns nehmen Sie Ihre Zukunft in die Hand.

Für Studierende und Absolventen (w/m):

- > Ingenieurwissenschaften
- > Naturwissenschaften
- > Informatik
- > Wirtschaftswissenschaften

 www.infineon.com/karriere

   charta der vielfalt





Stil 4:**5.5 – Middle of the road:**

- Der Vorgesetzte versucht einen Ausgleich und einen Kompromiss zwischen den Zielen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu finden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass beim Versuch der Kompromissfindung weder die Bedürfnisse der Personen, noch die der Produktion erfüllt werden. Bei diesem Führungsstil ist daher eine durchschnittliche Leistung zu erwarten.

Stil 5:**9.9 – Teammanagement:**

- Der Vorgesetzte zielt auf eine hohe Arbeitsleistung, aber gleichzeitig auch auf die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter, um gemeinsame Unternehmensziele zu erreichen. Dabei findet ein ständiger Dialog zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern statt, sodass diese miteinbezogen werden. Solch eine vertrauensvolle und respektvolle Arbeitsatmosphäre resultiert in Zufriedenheit und Motivation und auch die gemeinsame Konfliktlösung führt schließlich zu hoher Produktivität, die diesen Führungsstil auszeichnet.

Anwendung:

Der Vorgesetzte hat nun anhand der Achse „Concern of Production“ die Wichtigkeit der Aufgabe und anhand der Achse „Concern for People“ die Wichtigkeit der zwischenmenschlichen Beziehung einzuschätzen. Mit Hilfe dieser Felder kann der passende Führungsstil, der auf die Angaben des Vorgesetzten abgestimmt wurde, zugewiesen werden.

4.2.3 Dreidimensionaler Führungsansatz:

Bei dreidimensionalen Führungsmodellen wird eine dritte Dimension mit berücksichtigt: die Effektivität. Somit wird aufgrund der Aufgabenorientierung, der Beziehungsorientierung und des Erfolgs bzw. der Effizienz entschieden, welcher Führungsstil zur Anwendung kommt. Daher spricht man hier auch von einem situativen Führungsstil.

Der Führungsstil kann abhängig sein von folgenden Faktoren:

- Motivation der Mitarbeiter
- Potential/Fachwissen der Mitarbeiter
- Selbstständigkeit der Mitarbeiter
- Komplexität der Aufgaben
- Zeitdruck
- Charakter und Erfahrung des Vorgesetzten

Für einen situativen Führungsstil gibt es zahlreiche Modelle und Theorien. Eines davon ist das Reifegradmodell von Paul Hersey und Paul Blanchard.

Ebenso wie Reddin unterscheiden Hersey und Blanchard auch in vier Grundstile.

- **Stil 1:** Diktieren (Autoritärer Führungsstil): Es werden genaue Anweisungen gegeben und die Ergebnisse kontrolliert.
- **Stil 2:** Argumentieren (Demokratischer Führungsstil): Der Vorgesetzte gibt zwar immer noch genaue Anweisungen, aber er versucht mit Hilfe von rationalen Argumenten die Mitarbeiter zu überzeugen.
- **Stil 3:** Partizipieren (Demokratischer / Mitarbeiterorientierter Führungsstil): Entscheidungen werden zusammen mit den Mitarbeitern beschlossen.
- **Stil 4:** Delegieren (Laissez-faire Führungsstil): Der Vorgesetzte übergibt den Mitarbeitern die Verantwortung und Entscheidungsfindung.

Hersey / Blanchard vertreten die Theorie, dass die Wahl des Führungsstils allein von der „Reife“ der Mitarbeiter abhängig sei. Die Reife wird als eine Kombination aus Motivation und Potential bezeichnet. Dadurch werden die Mitarbeiter eines Unternehmens verschiedenen Reifegraden zugeordnet. Dabei soll der Vorgesetzte mit steigendem Reifegrad die Aufgabenorientierung reduzieren und die Beziehungsorientierung verstärken.

Situation 1: Ist das Potential und die Motivation der Mitarbeiter niedrig (M1), so würde in dieser Situation nach Hersey und Blanchard Stil 1: „Diktieren“ (Autoritärer Führungsstil) zur Anwendung kommen.

Situation 2: Fehlt das Potential der Mitarbeiter bei gleichzeitiger hohen Motivation (M2), würde Stil 2: „Argumentieren“ (Demokratischer Führungsstil) angewandt werden.

Situation 3: Bei hohem Potential, jedoch niedriger Motivation (M3), würde Stil 3: „Partizipieren“ (Demokratischer / Mitarbeiterorientierter Führungsstil) zur Anwendung kommen.

Situation 4: Wenn Potential und Motivation der Mitarbeiter hoch sind (M4), so müsste nach Hersey und Blanchard Stil 4: „Delegieren“ (Laissez-faire Führungsstil) zum Einsatz kommen.

Folgendes Modell veranschaulicht diesen Zusammenhang noch einmal (Abbildung 15)

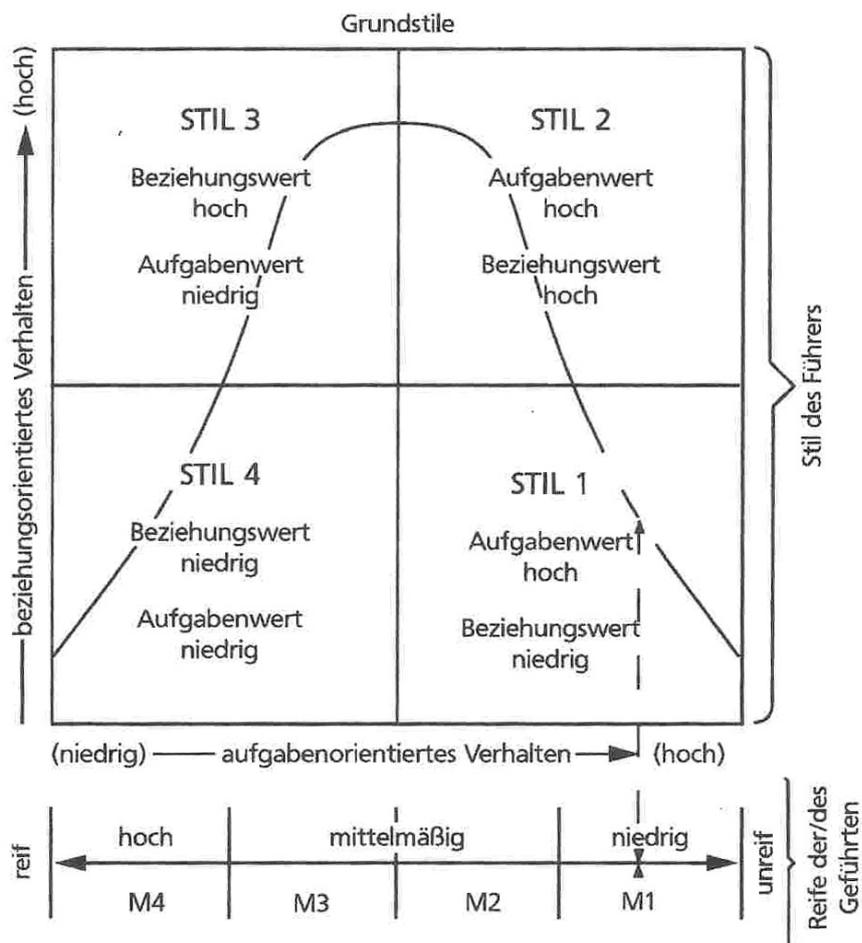


Abbildung 15: Situativer Führungsstil nach Hersey und Blanchard
 (Quelle: Hummel Thomas, Betriebswirtschaftslehre kompakt, S. 147)

Anwendung: Zuerst hat der Vorgesetzte die Reife des Mitarbeiters anhand der Skala (in der Abbildung unten) einzuschätzen. Von diesem Punkt aus kann er sich nun eine senkrechte Linie nach oben denken. Diese Linie ist in der Abbildung gestrichelt aufgeführt. Das Feld, indem sich die Linie und die Kurve schneiden, gibt den Führungsstil an, der nach Hersey / Blanchard am erfolgversprechendsten in dieser Situation sei.

Kritik:

Jedes dieser Modelle ist ein theoretisches Konzept, das in der Praxis keine schematische Anwendung findet, da zu viele Faktoren unberücksichtigt bleiben, z.Bsp. Erfahrung des Vorgesetzten, Zeit(druck), Projektumfang, ...

Praktisches Beispiel anhand des Reifegradmodells: Ein erfahrener Vorgesetzter hat eine Gruppe von Mitarbeitern, die eher unreif sind und somit in den Reifegrad M 2 einzuordnen sind, so dass nach dem Modell ein argumentierender Führungsstil anzuwenden wäre.

Steht jedoch diese Gruppe mit einem Projekt unter Zeitdruck, wäre zu empfehlen eine Mischung aus argumentierenden und autoritären Führungsstil zu wählen. So könnte der Vorgesetzte wichtige Entscheidungen selbst und weniger wichtige Entscheidungen mit den Mitarbeitern zusammen treffen. Dies führt zu einer optimalen Erbringung des Unternehmensziels, da dadurch Zeit gespart und die Mitarbeiter dennoch in den Prozess mit einbezogen werden.

Um den „richtigen“ Führungsstil anzuwenden, hat der Vorgesetzte auf seine Erfahrung zurückzugreifen. Denn bei jedem Projekt oder Mitarbeiter kann der Führungsstil unterschiedlich ausfallen. Der Vorgesetzte hat sich immer wieder neu auf die jeweilige Situation einzustellen.

SIEMENS

EIGENVERANTWORTUNG
KREATIVE TEAMPLAYER
NEUGIERDE
OFFENHEIT
INNOVATION ERFINDERGEIST
ENGAGEMENT
PERSPEKTIVEN CHANCEN
ENTSCHLOSSENHEIT
WELTWEITE MÖGLICHKEITEN
WORK-LIFE-BALANCE

Verwirklichen, worauf es ankommt –
mit einer Karriere bei Siemens.

siemens.de/karriere



5 Führungskonzepte/-Modelle

5.1 Einleitung

Die Situation im Führungsbereich

In Unternehmen befinden sich derzeit eine geringe Arbeitsteilung sowie eine geringe Delegationsbereitschaft. Dadurch kommt zu einer Überlastung der Führungskräfte. Es stellt sich somit die Frage, welcher Führungsstil für Führungskräfte der richtige ist.

Welcher Führungsstil ist der richtige?

Die Frage welcher Führungsstil der richtige ist, ist schwer zu beantworten, da man Führungsprobleme nicht generell beseitigen kann. Vielmehr müssen diese Probleme, welche in Unterschiedlichen Situationen auftreten auch differenziert angegangen werden. Die Frage muss dementsprechend lauten:

Welcher Führungsstil ist in welcher Situation der Richtige?

Da jeder Führungsstil eine bestimmte Funktion hat und einem anderen Ziel dient, dienen auch einzelne Führungshandlungen einzelnen Zielen. Dementsprechend muss für jede Führungssituation bzw. Führungshandlung der richtige Führungsstil gefunden werden.

5.2 Was versteht man unter Führung?

„Unter Führung versteht man die persönliche Einflussnahme auf das Verhalten anderer zur Erreichung bestimmter Ziele, die der Regel im Finden, Treffen, Durchsetzen und Durchführen von Entscheidungen und im Kontrollieren von deren Auswirkungen.“

Man unterscheidet zwei Teilfunktionen der Führung

1. Aufgabenorientiertes Handeln der Führungskraft
2. Personenorientiertes Handeln der Führungskraft

Aufgabenorientiertes Handeln

Da gesetzte Ziele verfolgt werden müssen, sind ebenso die richtigen Entscheidungen unter Beachtung der verfügbaren Ressourcen zu treffen. Ebenfalls sollte die verfügbare Mitarbeiterzahl nicht außer Acht gelassen werden

Man nennt diesen Zusammenhang auch *Lokomotionsfunktion der Führung*.

Personenorientiertes Handeln

Mitarbeiter sollen soweit es möglich ist ihre persönlichen Ziele erreichen. Sie identifizieren sich mit Ihrer Aufgabe. Dementsprechend sind hier die Ziele Selbstbestätigung und Selbstentfaltung der Mitarbeiter. Führung ist also eine Gemeinschaftsaufgabe!!!

5.3 Anforderungen an die Führungskraft

Die Abbildung 16 zeigt, welche Anforderungen auf die Führungskraft wirken um die gesetzten Ziele erfolgreich bewältigen zu können.

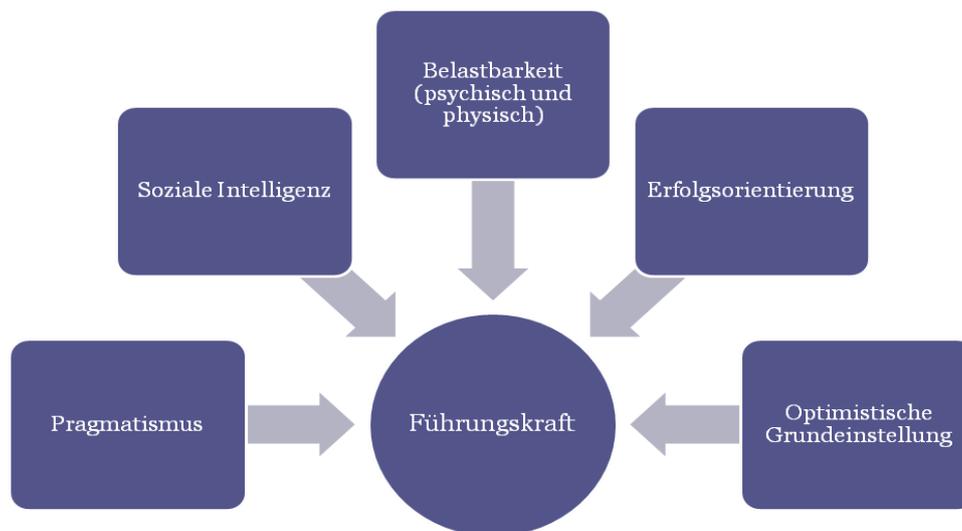


Abbildung 16: Anforderungen an die Führungskraft

Einstellung zur Arbeit

Grundvoraussetzung der Führung ist das Wissen um die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit. In den letzten Jahren entstand ein Wertewandel der Generationen im Bezug auf die Arbeitseinstellung. Das Motto lautet: „Spaß an der Aufgabe“.

Eine weitere wichtige Rolle spielen die fünf S der Freizeitkultur. Diese lauten:

- Selber machen selbst aktiv sein
- Spontaneität und Risikofreudigkeit
- Selbstentfaltung und persönliche Entwicklung
- Sozialkontakt und Gemeinsamkeit
- Sich entspannen und Wohlfühlen

In kleineren Unternehmen kann es gut möglich sein diese fünf S der Freizeitkultur unter einen Hut zu bringen, da dort die Aufgabengebiete nicht zu sehr gesplittet sind. Das Einbringen eigener Ideen im Team ist hier ohne Probleme denkbar. Ebenso herrscht in kleineren Unternehmen weniger Bürokratie und so können diese schneller auf Marktveränderungen reagieren.

Aufgaben und Entlohnung

In kleineren Unternehmen sind Vergütungen und Nebenleistungen meist geringer als in großen Unternehmen oder Konzernen. Trotzdem haben die kleinen Unternehmen wesentliche Vorteile. Sie bieten den Arbeitnehmern ein breiter gefächertes Aufgabenumfeld und somit bessere Entfaltungsmöglichkeiten. Die Nachteile werden damit ausgeglichen. Da die Arbeiter aber eine bessere Führung erwarten, ist die Ausgangsbasis hierfür ordentliche Lohn-, Einstufungs- und Gehaltspläne sowie Arbeits- und Leistungsbewertungsverfahren.

Leistungsbeurteilung als Führungsmittel

Untersuchungen zufolge stehen Mitarbeiter deren Beurteilung aufgeschlossen gegenüber. Eine Führung ohne Beurteilung ist nicht denkbar. Allerdings muss die Bewertung systematisch erfolgen. Das heißt, alle Bereiche der betrieblichen Aufgabe müssen vorhanden sein und der Beurteiler hat eine besondere Verantwortung für Mitarbeiter und Unternehmen. Die Führungsperson setzt sich mit dem Mitarbeiter auseinander, sie prüft ob der Mitarbeiter den Anforderungen gewachsen ist.

Beurteilung eines Mitarbeiters durch die Führungskraft ist die Grundlage von Personalentscheidungen. Demnach sollte die Beurteilung schriftlich und standardisiert sein. Nur so ist die Vergleichbarkeit zwischen Mitarbeitern gewährleistet.

Mitarbeitergespräch als Führungsmittel

Das Mitarbeitergespräch geht der Beurteilung voraus. Hier erfährt der Mitarbeiter seine Stärken und Schwächen. Die nachfolgende Grafik soll aufzeigen, welche Gründe zu einem Mitarbeitergespräch führen, welches hier im Mittelpunkt steht. Eine sehr gute Möglichkeit die Schwächen eines Mitarbeiters zu beseitigen sind Weiterbildungsmaßnahmen.

Information als Führungsmittel

Mitarbeiter sollten immer über aktuelle Geschehnisse informiert werden und sie sollten Ihre Kritik dazu äußern können. Das Vertrauen der Unternehmensleitung gegenüber dem Mitarbeiter muss dem Verantwortungsbewusstsein bei der Informationsverarbeitung entsprechen. Auch Führungskräfte müssen immer mit den wichtigsten Informationen ausgestattet sein um richtige Entscheidungen für das Unternehmen treffen zu können.

Zukünftige Entwicklungen

Da die Schwerpunkte der Führung durch die Globalisierung geprägt sind und die EG-Richtlinien immer mehr in nationales Recht umgesetzt werden, ist die Pflege des Humankapitals durch verstärkte Weiterbildungsaktivitäten und Rekrutierung neuer Mitarbeiter unabdingbar.

Welcher Führungsstil ist richtig?

Wie schon erwähnt, hat jeder Führungsstil eine bestimmte Funktion und jeder Führungsstil dient einem anderen Ziel. Demnach dienen unterschiedliche Führungshandlungen auch unterschiedlichen Zielen. Es muss versucht werden für die eigene Führungshandlung bzw. –situation den richtigen Führungsstil zu finden. Nachfolgend sollen einige Führungsstile erklärt werden.



Abbildung 17: Aufgaben- und Personenorientierte Führungsstile

Die Abbildung 17 zeigt eine Übersicht von Aufgaben- und Personenorientierten Führungsstilen. Diese können getrennt, kombiniert und in unterschiedlichen Ausprägungen angewendet werden. Meistens werden vier Führungsstile unterschieden auf welche nachher noch eingegangen wird.

Vier Quadranten der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

Man kann vier Quadranten der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierten Führung bilden. Die nachfolgende Abbildung 18 soll dies aufzeigen.

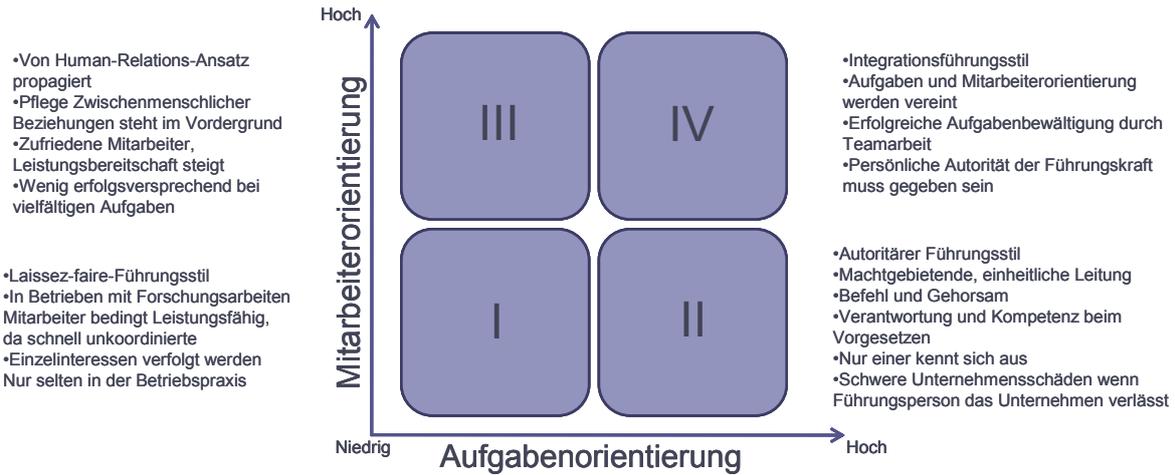


Abbildung 18: Vier Quadranten der Aufgaben – und Mitarbeiterorientierung

5.4 Führungsmodelle aus den USA

Die 3-D-Theorie von Reddin

Die 3-D-Theorie der Führung von Reddin unterscheidet 3 Dimensionen. Diese sind der Führungsstil, die Situation und der Erfolg. Die folgende Abbildung 19 verdeutlicht die vier Grundstile, welche für die Bildung des 3-D-Modells unabdingbar sind.

Jonas von Malottki Finance Accounting IT Solutions, Deutschland (Stuttgart)
 Hortense Denise Kirby HR Business Partner, USA (Dallas/Fort Worth)
 Yu Chang Engineering Support Office, China (Peking)

Fünf Kontinente. Jede Menge Platz zur persönlichen Entfaltung. Das sind wir.

Hier geht es für Sie weiter: www.career.daimler.com

DAIMLER

Die Daimler AG ist eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen der Welt. Zum Markenportfolio gehören Mercedes-Benz, smart, Freightliner, Western Star, BharatBenz, Fuso, Setra, Thomas Built Buses sowie die Mercedes-Benz Bank, Mercedes-Benz Financial und Truck Financial.



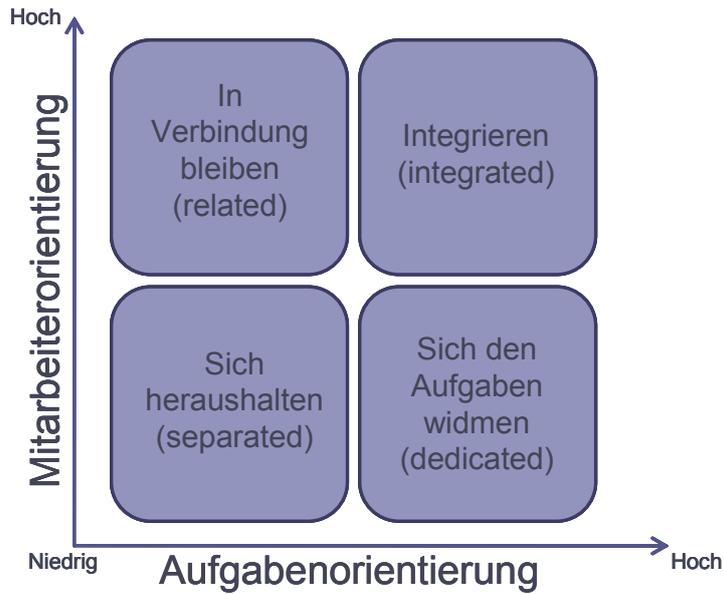


Abbildung 19: Vier Grundstile des Führungsverhaltens

Das 3-D-Modell

Wie man anhand der Abbildung 20 sehen kann, geht man von den vier Grundstilen aus und entscheidet dann anhand der Effektivität, der Mitarbeiterorientierung und der Aufgabenorientierung, welcher Führungsstil der angemessenste ist.

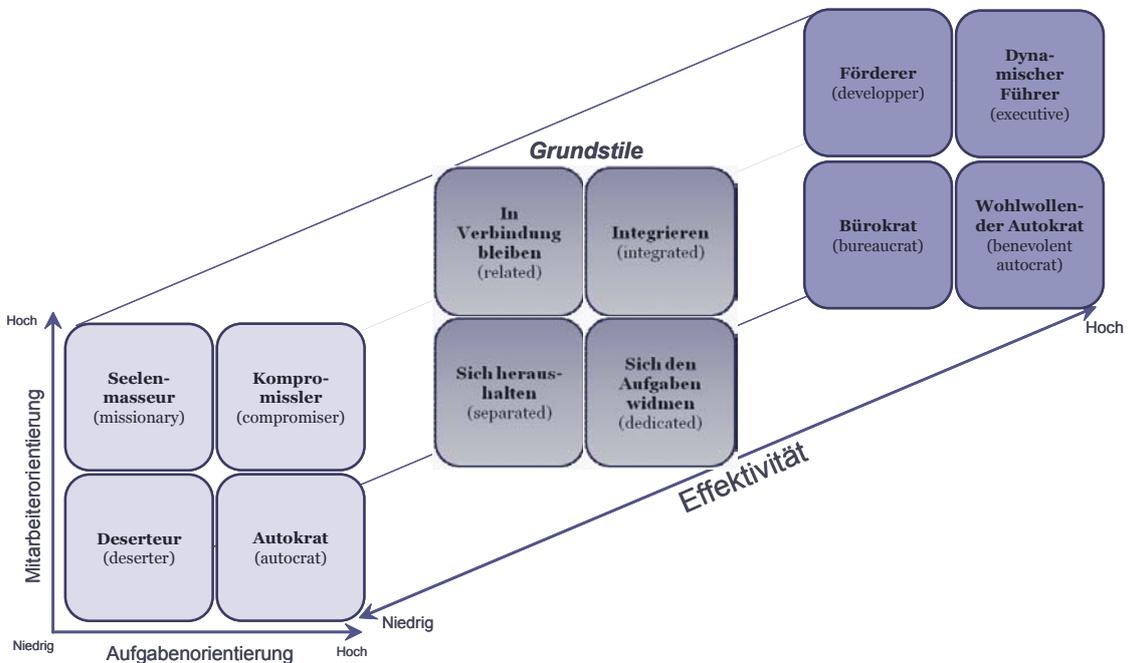


Abbildung 20: Das 3-D-Modell

5.5 Organisatorische Voraussetzungen einer erfolgreichen Führung

Zentralisation und Dezentralisation

Die Zentralisation bedeutet die geschlossene Zuordnung von Aufgabenkombinationen an ein Zentrum. Die Dezentralisation ist die ungeschlossene Zuordnung, d.h. getrennte Teilung (weitab vom Zentrum).

Welches Verhältnis ist richtig?

Eine gute Führung basiert auf einer Harmonie zwischen Zentralisation und Dezentralisation, d.h. eine relativ weitgehende Zentralisation verbunden mit koordinierender Kontrolle. Es ist die Tendenz zu beobachten, dass die Führungsstruktur durchlässiger wird und die Hierarchie-Stufen vermindert werden.

Klarheit der Aufgabenverteilung

Zunächst einmal ist es wichtig, dass Klarheit über die Aufgabenverteilung besteht. Die Aufgliederung erfolgt in Bereiche unter funktionalen Gesichtspunkten, z.B. Verkauf, Produktion, Verwaltung etc.

Zwischen den Bereichen gibt es enge Schnittstellen, d.h. hier muss besonders eng zusammen gearbeitet werden, deshalb muss die Aufgabenverteilung exakt festgelegt sein.

Innerhalb den Bereichen muss sich die Aufgabenverteilung weiter fortsetzen, wie z.B. die Unterteilung innerhalb des Verkaufs in Abteilungen, Gruppen oder einem einzelnen direkt unterstellten Mitarbeiter.

Warum exakt festgelegte Aufgabenaufteilung?

Den sonst tritt das ein, was unbedingt vermieden werden sollte: Doppelarbeit, Unsicherheit über Zuständigkeit und Absicherungstaktiken.

Die einzelnen Mitarbeiter müssen wissen wer welche Aufgaben zu erfüllen hat und wer Ansprechpartner bei auftauchenden Fragen ist.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit eine Zeit- und Aufgabenverteilung vorzunehmen, was bei fallweiser Aufgabenzuordnung kaum gelingen kann. Sonderfälle sollten jedoch flexibel gehandhabt werden.

Organisatorische Klarheit

Die Aufgaben sollten schriftlich fixiert werden und sollten in der Stellenbeschreibung festgelegt werden.

Eine klare und eindeutige Aufgabenverteilung reicht jedoch nicht aus. Derjenige, dem eine Aufgabe übertragen worden ist, muss auch die Möglichkeit haben, diese Aufgaben sachgerecht ausführen zu können, d.h. mit der Übertragung von Aufgaben muss also auch die Einräumung von Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen einhergehen. Hier darf es keine Diskrepanzen geben. Die nötigen Fachkenntnisse und berufliche Erfahrungen werden vorausgesetzt.

Des Weiteren ist es wichtig die richtige Balance zu finden, d.h. die übertragene Arbeiten und das Ausmaß der eingeräumten Befugnisse sollten nicht zu gering sein, damit Aufgaben vollständig abgewickelt werden können. Jedoch dürfen sie nicht zu weit gehen, um eine Mitarbeiterüberforderung zu vermeiden.

Verantwortung

Nach der Ausstattung der erforderlichen Befugnisse sind die Voraussetzungen geschaffen, die Verantwortlichkeiten klar und deutlich voneinander abzugrenzen.

In der Realität gibt es hier jedoch häufig Unklarheiten.

Die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen dient dazu: Vorgesetzte zu entlasten, Mitarbeiter durch anspruchsvolle Aufgaben zu motivieren und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter durch selbstständige Aufgabenerledigung zu steigern.

Was heißt jedoch Delegation von Verantwortung?

Bei der Übertragung von Verantwortung auf einen Mitarbeiter entsteht eine besondere Umsicht und Sorgfalt. Die delegierte Aufgabe sollte gut erfüllt werden. Es entsteht eine Art ethische Verpflichtung.

Nehmen Sie die nächsten 50 Stufen Ihrer Karriereleiter doch gleich auf einmal.

Das gibt es nur bei JobStairs: Auf einer Seite alle favorisierten Top Unternehmen sehen und sich bequem bei allen gleichzeitig bewerben. Ideale Bedingungen also, um Ihren persönlichen Karriereaufstieg erfolgreich in Angriff zu nehmen.

Und hier geht's direkt zu Ihren Top Jobs:

JobStairs
The Top Company Portal

Logos of various companies including Allianz, Audi, Bayer, Bertelsmann, Bertrandt, BMW Group, Bosch, Brose, Commerzbank, Continental, Daimler, DB, etc.



Drüber hinaus übernimmt er auch eine Betriebshaftpflicht, demjenigen gegenüber der eine Aufgabe übertragen hat, in Form von Berichterstattung insbesondere dann, wenn das gewünschte Ergebnis nicht erzielt wurde. Diese könnte man als Informationspflicht bezeichnen.

Handlungsverantwortung

Der Mitarbeiter muss für seine Ergebnisse einstehen und kann für die die Resultate seiner Tätigkeiten mit allen Konsequenzen zur Rechenschaft gezogen werden. Er trägt daher die Verantwortung für die Durchführung der übertragenen Aufgaben.

Die Akzeptanz der Handlungsverantwortung, hat zur Folge dass durch die Übertragung der Aufgabe, derjenige, der die Aufgabe übertragen hat von der Handlungsverantwortung entlastet wird.

Die Handlungsverantwortung ist im Grundsatz ein eindeutiges Prinzip muss jedoch noch relativiert werden. Dadurch dass ein Vorgesetzter die Handlungsverantwortung delegiert, nimmt er Führungsaufgaben wahr.

Führungsverantwortung

Für Führungsaufgaben besteht auch eine Verantwortung. Diese Verantwortung ist nicht delegierbar und die Verantwortung verbleibt vollständig bei der Führungsperson.

Statt der Handlungsverantwortung wächst ihm nun die Führungsverantwortung für die zu steuernden Mitarbeiter zu.

Nach Prüfung der Führungsverantwortung kann der Vorgesetzte dem Mitarbeiter eine Aufgabe delegieren. Nur dann ist der Mitarbeiter alleine verantwortlich.

Was beinhaltet Führungsverantwortung?

Der delegierte Vorgesetzte muss sich vergewissern, dass der Mitarbeiter durch Ausbildung, Können und Erfahrung der Aufgabe gewachsen ist. Durch die Übertragung der Aufgabe kann der Vorgesetzte sich nicht der Verantwortung für das Ergebnis entziehen. Er steht dafür ein, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, die Aufgabe zu bewältigen.

Der Vorgesetzte hat die Möglichkeit der sorgfältigen und angemessenen Kontrolle, die er auch wahrnehmen sollte. Darüber hinaus muss der Vorgesetzte auch die notwendigen Informationen sicherstellen, damit seine Mitarbeiter die Ihnen gestellten Aufgaben bearbeiten können. Neben der Informationspflicht haben die Vorgesetzten ihre Kontrollpflichten wahrzunehmen und sich von der korrekten Vorgehensweise bei der Aufgabenerfüllung zu überzeugen.

Weiterhin müssen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter beurteilen. Die Stärken sollten gefördert werden bzw. Schwächen mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen beseitigt werden.

Fazit

Es lohnt sich, sich die komplexen Zusammenhänge klarzumachen. Deshalb ist eine sorgfältige Analyse sehr wichtig um betriebliche Schwierigkeiten zu vermeiden. Ein besseres Verständnis ist Voraussetzung, um die Situationen im Betrieb zu verbessern. Eine eindeutige Festlegung der Verteilung von Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten tragen dazu bei Absicherungstaktiken, Lethargie und mangelndes Initiativverhalten zu beseitigen.

Schlanke Organisation und Auswirkungen auf die Führung

Unter lean Management versteht man schlanke Managementkonzepte und unter lean production schlanke Fertigungskonzepte. Diese Konzepte sind aus der japanischen Automobilindustrie nach Deutschland gelangt.

Es sagt im wesentlichen folgendes aus: "Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen", es soll nicht nur ein funktionaler Teilbereich z.B. die Produktion optimiert werden, sondern die ganzheitliche Organisationsentwicklung parallel zur optimierten Integration von Aufgabe, Mitarbeiter, Struktur und Technik des Unternehmens unter Abstimmung von Umwelt- und Konkurrenzanforderungen.

Auswirkungen auf Führungsstrukturen

Das Lean Management erfordert teamfähige Personalstrukturen. Dies bedeutet eine Verringerung der Führungs- und Leitungsspannen durch Einrichtung kleiner Teams. Die zukünftige Hauptaufgabe der Führungskraft wird darin bestehen, dass sie sich mit der Erarbeitung, Umsetzung und Kommunikation von Zielen beschäftigt und die Mitarbeiter in die Zieldiskussion mit einbindet.

Ziel des lean management

Das Lean Management erfordert teamfähige Personalstrukturen, Die Ziele sind die Verschlankeung der Führungsprinzipien, flache Hierarchien, Gruppenarbeit, enger Kontakt zwischen Management und Produktion und Mitarbeiter sollen zu Mitdenker und Mitgestalter werden um Produktabläufe und Produktqualität zu verbessern.

Der wesentliche Vorteil des lean management ist die höhere Flexibilität.

Problem des lean management

Insgesamt stellt die Umstellung auf eine neue Unternehmensphilosophie/-kultur für viele Unternehmen mit oft verkrusteten Hierarchien, enge Kompetenzabgrenzungen und auf individualistischen Alleingängen ein schwieriges Unterfangen dar.

Praxisbeispiel: Entwicklung eines neuen Organisations- und Führungskonzepts

Unternehmen: Müller AG

Anlass: Umsetzung eines Restrukturierungskonzepts

- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Organisatorische Verselbständigung der Geschäftseinheiten in Geschäftsbereiche oder Tochtergesellschaften
- Stilllegung der eigenen Stahlbaufertigung
- Dezentralisierung der Zentralfunktionen
- Abbau von Hierarchieebenen

Ziele:

- Akzeptanz der Organisations- und Führungsstruktur durch Mitarbeiter und Führungskräfte
- Marktveränderungen schnell und zielsicher reagieren
- Leistungen mit einer optimierten Kostenstruktur anbieten

Vorgehen:

Es sind drei Phasen erforderlich um von einer stark zentralistisch auf eine schlanke Organisation. Die Führungskräfte sind an allen Phasen direkt beteiligt. Die Neustrukturierung der Führungsfunktionen erfolgt in drei Berichtsebenen. Die einzelnen Stellen wurden in der Geschäftsprozesskette neu bewertet und in vier Leistungskreisen zugeordnet, an Stelle der Titel Funktionsbezeichnungen. Die Vollmachten, wie ppa. und HV, haben rein instrumentale Bedeutungen.

Die Konzepte wurden in qualifizierten Arbeitsgruppen diskutiert und Führungskräfte haben unter Moderation von externen Beratern das neue Organisations- und Führungskonzept selbst erarbeitet. Die Umsetzung erfolgte durch Team-Entwicklungsseminare, Führungstrainings und Mitarbeiterworkshops.

Die Übergangsphase dauert ca. 6 bis 12 Monate zur Einarbeitung und Integration der Mitarbeiter.

Kommentar der Geschäftsleitung:

Die Führungskräfte sind selbst Träger der Veränderungen. Begleitmaßnahmen sind zukünftig im Sinne einer Organisationsentwicklung notwendig, um eine strategische Allianz zwischen Mitarbeiter und Management erfolgreich zu gestalten.

6 Personalentwicklung

Einleitung

Durch die Globalisierung der Wirtschaft sind die Unternehmen einem ständig wachsendem Konkurrenzdruck ausgesetzt, dem sie gerecht werden müssen, um auch in Zukunft am Markt bestehen zu können. Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden durch den ständigen technischen und wirtschaftlichen Wandel vor immer neue Anforderungen gestellt. Da sich die Unternehmen nicht nur auf den externen Arbeitsmarkt verlassen können, um Ihren Personalbedarf zu decken und diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen sie durch geeignete Förder- und Bildungsmaßnahmen versuchen, aus ihrer eigenen Belegschaft Fach- und Führungskräfte hervorzubringen um auch in Zukunft dem steigenden Wettbewerb standzuhalten.

ICH BEI ZF. INFORMATIKER UND OUTDOOR-PROFI.

www.ich-bei-zf.com

ZF MOTION AND MOBILITY

100 YEARS MOTION AND MOBILITY

Scan den Code und erfahre mehr über mich und die Arbeit bei ZF:

WALTER LAUTER
IT-Spezialist Serversysteme
ZF Friedrichshafen AG



6.1 Grundlagen der Personalentwicklung

Begriffsklärung

Die primäre Aufgabe der Personalentwicklung ist die hauptsächliche Vermittlung von Qualifikationen an Arbeitnehmer, die zur Bewältigung aktueller und kommender Problemstellungen benötigt werden. Daher versteht sich Personalentwicklung als „*Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und den Zielen der Unternehmung dienen.*“ Personalentwicklung soll das gesamte Personal eines Unternehmens einschließen und durch rechtzeitige, gezielte Erhaltung und Förderung des vorhandenen Fach- und Führungskräftepotenzials die Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers in der Zukunft sichern. Von der Unternehmung wird dabei erwartet, dass sie ihren Mitarbeitern dazu die notwendigen Chancen bietet, indem Sie geeignete Bildungs- und Fördermaßnahmen anbieten.

6.1.1 Ziele der Personalentwicklung

Durch die Setzung von Zielen legt man fest, was man in Zukunft erreichen möchte, denn die Personalentwicklung wird nur dann erfolgreich sein, wenn bei allen Beteiligten sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei der Unternehmensleitung Klarheit über die anzustrebende Leistung besteht. Da sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmensleitung eigene Erwartungen mit der Personalentwicklung verbinden, sollte ein Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessenlagen vereinbart werden, indem versucht wird, persönliche Entwicklungs- und Karriereziele des Einzelnen in die allgemeinen Ziele der Unternehmung zu integrieren. Sicherlich kann man nie eine vollständige Übereinstimmung der Parteien erreichen, aber bereits eine Annäherung kann für die Arbeitnehmer motivationsfördernd sein.

6.1.2 Ziele der Unternehmung:

Aus Sicht der Unternehmung ist das primäre Ziel, durch Vermittlung entsprechender Qualifikationen, den personellen Bedarf zu decken und somit den bestmöglichen Einsatz der Mitarbeiter im Betriebsgeschehen sicherzustellen. Dieses allgemeine Ziel ist jedoch nicht ausreichend, um daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. Dies ist erst möglich, wenn aufgrund der jeweiligen Zwecksetzung die speziellen Ziele festgelegt werden. Es muss also geklärt werden, was durch eine bestimmte Entwicklungsmaßnahme erreicht werden soll und wozu das Erreichte dient. Einzelziele der Unternehmung könnten zum Beispiel sein:

- Sicherung des notwendigen Bestands an Fach- und Führungskräften
- Erhaltung der vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter
- Qualifikationsanpassung der Mitarbeiter an veränderte Gegebenheiten
- Vorbereitung auf Tätigkeiten mit erhöhtem Schwierigkeitsgrad
- Aufdecken von Fehlbesetzungen
- Erkennen und Vorbereiten von Spezialisten und Führungsnachwuchskräften

6.1.3 Ziele der Mitarbeiter:

Auch seitens der Mitarbeiter kann ein primäres Ziel formuliert werden: Die Personalentwicklung soll dazu beitragen, die Erwartungen und Wünsche auf persönliche Entfaltung und berufliches Weiterkommen zu befriedigen. Die Mitarbeiter müssen sich selbst darüber klar werden, welche langfristigen beruflichen Ziele sie im Einzelnen anstreben und welche Aufgaben Sie im Unternehmen bewältigen können und auch wollen. Einzelziele der Mitarbeiter könnten zum Beispiel sein:

- Sicherung eines ausreichenden Arbeitseinkommens
- Grundlage für beruflichen Aufstieg (Karriereplanung)
- Minderung der Risiken, die sich aus wirtschaftlichem und technischen Wandel ergeben können
- Übernahme größerer Verantwortung
- Persönlichkeitsentwicklung und – bildung
- Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsplatz

Durch die vergleichende Auflistung möglicher Entwicklungsziele beider Seiten, kann man erkennen, dass bei ausreichender Kommunikation zwischen Unternehmung und Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit eines Zielkonflikts minimiert werden kann, aber eine vollkommene Übereinstimmung wird trotzdem nicht immer möglich sein.

6.2 Umfang und Inhalt der Personalentwicklung

Man kann die Funktionsebenen der Personalentwicklung unterschiedlich darstellen. Je nachdem wie man die Kriterien zur Kategorisierung ihrer Aufgaben wählt, ergeben sich verschiedene Zuordnungsmöglichkeiten.

Eine Möglichkeit ist die Aufteilung in berufsvorbereitende, berufsbegleitende und berufsverändernde Personalentwicklung.

Personalentwicklung		
Berufsvorbereitend	Berufsbegleitend	Berufsverändernd
<ul style="list-style-type: none"> - Ausbildung von Auszubildenden - Praktikanten - Einführung von Hochschul-Absolventen 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufstiegsqualifikationen - Ergänzungsqualifikationen - Anpassungsqualifikationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Umschulung - Rehabilitation

Eine andere Art der Unterscheidung geht von der Definition des Begriffs „Personalentwicklung“ aus.

Personalentwicklung

Bildung

- Berufsausbildung
- Weiterbildung
- Umschulung

Förderung

- Arbeitsplatzwechsel
- Auslandseinsatz
- Coaching

Organisationsentwicklung

- Projektarbeit
- Teamentwicklung

6.2.1 Träger der Personalentwicklung

Erinnern wir uns noch mal kurz an den Grundsatz der Personalentwicklung: Alle Arbeitnehmer einer Unternehmung sollen eingeschlossen werden. Damit das gewährleistet werden kann, müssen ihre Träger aus allen Bereichen der Unternehmung kommen. Es muss Klarheit über Aufgaben und Entscheidungszuständigkeit herrschen, damit eine sinnvolle Koordination möglich ist.

Die Unternehmensleitung:

Die Unternehmensleitung trifft grundsätzlich Entscheidungen der Personalentwicklung (Ziele, Notwendigkeit der Personalentwicklung) und klärt den detaillierten Zuständigkeitsbereich der anderen Träger. Weiterhin entscheidet Sie über den finanziellen Rahmen. Eine vollständige Unterstützung sowie die Identifikation mit den verfolgten Zielen tragen wesentlich zum Erfolg der Personalentwicklung bei.

Consorsbank!
by BNP PARIBAS

DEINE SCHNITTSTELLE ZUM ERFOLG.
HIER BIST DU RICHTIG VERBUNDEN!

Die Consorsbank ist eine der führenden Direktbanken Europas. Lege jetzt als Werkstudent oder Praktikant bei uns den Grundstein für deine erfolgreiche Karriere.

Einfach online bewerben unter:
www.consorsbank.de/karriere



Die Personal- und Bildungsabteilung:

Hier findet der eigentliche Vollzug der Personalentwicklung statt. Das Aufgabengebiet erstreckt sich von der Beratung der Unternehmensleitung über die Entwicklung des Personalentwicklungsbedarfs bis hin zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen. In kleinen Unternehmen sind alle personellen Funktionen in einer Hand, das heißt, der Personalverantwortliche ist auch für die Personalentwicklung zuständig. Dagegen besteht in mittleren und größeren Unternehmen neben der Personalabteilung auch eine Bildungsabteilung. Die Aufgaben werden zwischen der Personal- und Bildungsabteilung aufgeteilt. Möglich ist auch, dass in größeren Unternehmen ein Spezialist für Personalentwicklung vorhanden ist.

Die Vorgesetzten

Die Vorgesetzten sind in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung für die Mitarbeiterbeurteilung, für Beratungs- und Fördergespräche sowie für die Erfolgskontrolle am Arbeitsplatz zuständig.

Sie üben eine entscheidende Rolle aus, denn sie sollen qualifizierte Mitarbeiter erkennen und fördernde Maßnahmen empfehlen.

Der Betriebsrat

Auf der rechtlichen Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes kann der Betriebsrat die Personalentwicklung in einem beschränkten Rahmen mitgestalten. Dabei ist vor allem wichtig, die Rechte der Mitarbeiter sicherzustellen.

Die Mitarbeiter

Natürlich müssen die Mitarbeiter auch zu den Trägern der Personalentwicklung gezählt werden, denn das beste Entwicklungskonzept nützt nichts, wenn es nicht von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Einerseits liegt es an den Personalverantwortlichen und Vorgesetzten, in Gesprächen auf individuelle Wünsche der Mitarbeiter einzugehen, andererseits sollten die Mitarbeiter die Chancen nutzen, die durch Entwicklungsangebote der Unternehmung entstehen, umso durch Eigeninitiative ihre Position im Unternehmen zu verbessern.

Wenn die angestrebten Ziele und der vorhandene finanzielle Rahmen bekannt ist, kann die Personalabteilung bei klarer Verteilung der Handlungsmöglichkeiten der Träger Maßnahmen mit Hilfe verschiedener Instrumentarien planen und durchführen.

6.2.2 Instrumente der Personalentwicklung

Die Personalbedarfsplanung

Die Entscheidung für Personalentwicklung ist mit hohen finanziellen Belastungen für das Unternehmen verbunden. Daher sollte im Vorfeld eindeutig klar sein, welche Stellen neu zu besetzen oder zu schaffen sind, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten dafür Voraussetzung sind, welches Anforderungsprofil der potentielle Mitarbeiter erfüllen sollte und daraus resultierend welche Personalentwicklungsmaßnahmen zur Vermittlung notwendiger Qualifikationen anfallen. In der Praxis wird dieser Vorgang „Arbeits- und Tätigkeitsanalyse“ genannt. Damit es der Personalabteilung möglich ist, all diese Aussagen treffen zu können, bedient Sie sich verschiedener Hilfsmittel, die durch den Einsatz moderner EDV- Systeme die gewünschten Informationen in kürzester Zeit liefern.

1. **Organisations- und Stellenpläne:** Diese dienen der Verdeutlichung der existierenden Beziehungen zwischen den einzelnen Stellen, wobei der Begriff Stelle für die kleinste organisatorische Einheit im Unternehmen steht.
2. **Stellungsbesetzungsplan:** Dieser ist die Weiterführung der Stellenpläne und dient der Verwaltung von Zusatzinformationen einer Stelle, wie zum Beispiel Name und Qualifikation des Stelleninhabers.
3. **Stellenbeschreibung:** Dies kann definiert werden als eine verbindliche, in schriftlicher Form abgehandelte Zusammenfassung aller wesentlichen Merkmale einer Stelle.

Mit Hilfe der gewonnenen Daten kann man Personaldeckungs-lücken erkennen und entsprechende Anforderungsprofile folgern. Dadurch hat man für die Auswahl potentieller Kandidaten bezüglich der zu besetzenden Stelle ein erstes Kriterium zur Verfügung.

Nach dieser Analyse prüfen die Unternehmen meistens erst die Eignung ihrer Mitarbeiter. Da diese Informationen sehr zuverlässig und ausführlich sein sollten, führen Unternehmen Personalakten, Stamm- und Entwicklungsdateien. Nachdem diese Informationen ausgewertet wurden, erkennt man entweder, dass die eigene Belegschaft potentielle Kandidaten zu bieten hat oder man zieht die Möglichkeit in Betracht, die Stellen durch externe Bewerber zu besetzen, indem man zum Beispiel Stellenanzeigen aufgibt.

Die Personalauswahl

Bei der Besetzung freier Stellen beziehungsweise der Auswahl von Mitarbeitern für Weiterbildungsmaßnahmen sollte erst geprüft werden, inwieweit eine Eignung bezüglich der geforderten Kriterien vorliegt. Denn nicht immer ist der qualifizierteste Kandidat der beste Kandidat, da heutzutage auch soziale Komponenten wie Kommunikationsfähigkeit, Teamverhalten und Anpassung in einer Gruppe gleichrangige Kriterien sind. Aus diesem Grunde wurden spezielle Prüfungs- und Testverfahren entwickelt, die der Analyse von Leistung und Charakter dienen. Durch diese Analysen gewinnt man einen endgültigen Aufschluss darüber, ob der Mitarbeiter oder Bewerber für eine Stelle oder Entwicklungsmaßnahme geeignet ist beziehungsweise welche Methoden notwendig sind, um die gewünschten Anforderungen zu erfüllen.

6.2.3 Förder- und Bildungsmaßnahmen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie man die Qualifikationen und das Wissen von Mitarbeitern fördern kann, um Ihnen so verantwortungsvollere Aufgaben zu übertragen beziehungsweise Sie eventuell zu befördern.

Ausbildung	Erstmaliger, systematischer Erwerb von beruflichen Kenntnissen und Fähigkeiten für die später auszuübende Tätigkeit
Weiterbildung	Vertiefung und Modernisierung von Wissen und Können nach abgeschlossener Ausbildung
Bildung am Arbeitsplatz	Diese Maßnahme zeichnet sich durch „Learning by doing“ aus. Alle Schulungen können individuell an Bedürfnisse der Teilnehmer angepasst werden.
Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes	Zum Beispiel Selbststudium und Erfahrungsaustauschgruppen
Coaching	Betreuung durch psychologisch geschulte Berater

Im Anschluss daran muss nun durch geeignete Kontrollen geprüft werden, ob der einzelne Mitarbeiter sich in seinen Aufgaben bewährt und ihm dadurch mehr Verantwortung übertragen werden kann.

Fazit

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und den Zielen der Unternehmung dienen.

Damit Personalentwicklung erfolgreich sein kann, müssen ihre Träger aus allen Bereichen des Unternehmens kommen und es muss eindeutig geklärt sein, wem welche Entscheidungsbefugnis zukommt. Des Weiteren muss bei allen Beteiligten Klarheit darüber bestehen, was man mit der Personalentwicklung in der Zukunft erreichen möchte. Deshalb sorgen klar definierte Ziele sowohl seitens der Mitarbeiter als auch der Unternehmensleitung für eine gute Arbeitsgrundlage. Die Unternehmensleitung will den personellen Bedarf im Unternehmen durch geeignete Fachkräfte decken, die Mitarbeiter möchten sich persönlich entfalten und natürlich beruflich weiterkommen. Dadurch, dass die Unternehmensleitung ihren Mitarbeitern entsprechende Förder- und Bildungsmaßnahmen anbietet, kann gezielt der Bedarf an speziell auf das Unternehmen abgestimmten Fach- und Führungskräften sichergestellt werden.

Heutzutage sind für Unternehmen nicht mehr nur fachliche Qualifikationen von Bedeutung, vielmehr zählen soziale Komponenten, wie zum Beispiel Teamfähigkeit, Persönlichkeit, Kommunikationsgeschick und andere um ein optimales Arbeitsklima zu schaffen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Unternehmen sich mehr und mehr der Notwendigkeit von Personalentwicklung bewusst werden, diese versuchen durch den ihr zur Verfügung stehenden finanziellen Rahmen zu realisieren und damit als ein modernes Unternehmen dem laufenden technischen und wirtschaftlichen Wandel standzuhalten.



AOK
Die Gesundheitskasse.

AOK-Liveonline – Powerstart für die Zukunft

Entdecken Sie die innovativen LIVEONLINE Vorträge der AOK. Wir bieten drei Themenfelder: Strategische Karriereplanung, Überzeugen im Auswahlverfahren sowie Study-Life-Balance. Jetzt schnell anmelden unter:

Gesundheit in besten Händen aok-on.de/nordost/studierende

AOK Studenten-Service



7 Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräche

7.1 Grundlagen und Definition der Leistungsbeurteilung

Im Rahmen der Personalbeurteilung werden die Verhaltensweisen, die Eigenschaften, die Leistungen, die Ergebnisse und die Potenziale eines Mitarbeiters beurteilt. Die Personalbeurteilung ermöglicht die Mitarbeiter zu steuern, zu beeinflussen, weiterzuentwickeln und zu lenken. Sie ist deshalb ein Ansatzpunkt für Personalentwicklungs- und Personalplanungsmaßnahmen. Außerdem verfolgt sie das Ziel, die Wünsche und Ziele von Mitarbeitern zu ermitteln, den Arbeitsplatz zu bestimmen und Wissen der Mitarbeiter festzuhalten. Im Mittelpunkt der Ziele der Personalbeurteilung stehen die Förderung der Kommunikation, Kooperation, Motivation und Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und dem Vorgesetzten. Im Folgenden wird die Beurteilung der Leistung näher thematisiert.

Definition Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung bewertet die Erfüllung von Aufgaben und das gezeigte Arbeitsverhalten, also den Leistungsbeitrag, den ein Mitarbeiter im Rahmen seiner Tätigkeit erbringt. Leistungsbeurteilungen geben somit einen Überblick über Arbeitsmenge /-quantität, Arbeitsgüte /-qualität und Arbeitsverhalten bzw. Arbeits/Einsatzbereitschaft. Instrumente der Leistungsbeurteilung sind das Feedback und das Leistungsentgelt.

Erste Leistungsbeurteilungsverfahren wurden in den frühen 50er Jahren für Arbeiter eingeführt, die später für höhere Angestellte durch Zielvereinbarungen erweitert wurden. Der Grundgedanke der mit der Leistungsbeurteilung einherging war, dass nicht der soziale Stand (Adelsprinzip), die Herkunft, das Alter (Senioritätsprinzip) oder politische Gesinnung, sondern Gerechtigkeit und Chancengleichheit die Entlohnung beeinflussen.

Das Konstrukt der Leistung setzt sich aus drei Faktoren zusammen: Deklaratives Wissen sind, z.B. Fakten, Prinzipien oder Ziele. Unter prozeduralem Wissen und Fähigkeiten versteht man soziale Fertigkeiten oder Selbstmanagement. Der letzte und wichtigste Faktor für Entstehung von Leistung ist die Motivation des Mitarbeiters. Alle Faktoren stehen in einer multiplikativen Beziehung zueinander, das heißt sobald einer der Faktoren gering oder gar nicht vorhanden ist, kommt auch keine oder nur geringe berufliche Leistung zustande. Die Führungskraft muss diese Faktoren beeinflussen. Die vom Vorgesetzten oder einer Beurteilergruppedurchgeführten Leistungsbeurteilungen können regelmäßig oder aus besonderem Anlass stattfinden. Regelmäßige Anlässe sind z.B. vor Ablauf der Probezeit, vor Beginn des Kündigungsschutzes, zur Gehaltsüberprüfung oder nach 2-jähriger Betriebszugehörigkeit. Besondere Anlässe können z.B. Versetzungen, Wechsel des Arbeitsgebietes, besondere Ausbildungs- und Förderungsmaßnahmen oder in Verbindung mit Beförderungen sein.

Die Leistungsbeurteilung wird meist mit einer variablen leistungsorientierten Vergütung verknüpft, die zusammen mit einer anforderungsorientierten Grundvergütung das Gesamtentgelt ergibt. Dadurch wird die Leistung die z.B. zwei Mitarbeiter auf einer Stelle erbringen differenzierbar. Die grundsätzliche Frage, die gestellt werden muss, ist aus welcher Quelle die leistungsbezogene Entlohnung finanziert wird, ob ein bestimmter Prozentsatz des Unternehmensergebnisses oder ein fester Betrag als Basis für die Entlohnung zur Verfügung steht. Eine weitere Frage, die in diesem Zusammenhang zu stellen ist, wie und wann die Verteilung dieses Geldes auf die Mitarbeiter stattfindet.

Voraussetzungen

Der Leistungsbeurteilung bedarf es an bestimmten Voraussetzungen. Für die Leistungsbeurteilung sollten die Beurteilungskriterien so gewählt werden, dass alle Arbeitsbereiche abgedeckt werden. Zudem sollte ein anerkanntes und objektives Beurteilungssystem einer aussagefähigen Leistungsbeurteilung zugrunde gelegt werden.

Die Beurteilung sollte in periodischen Abständen durchgeführt werden. Den Mitarbeitern sollte die Sicherheit gegeben werden, dass frühere Leistungen nicht unberücksichtigt bleiben. Zudem sollte herausgestellt werden, dass die Beurteilungsverfahren gerecht bewertet werden und somit eine hohe Akzeptanz beim Mitarbeiter zu erreichen. Außerdem sollte die Leistungsbeurteilung ergebnisbezogen sein, das heißt die Leistung und nicht z.B. das Potenzial eines Mitarbeiters werden beurteilt. Zusätzlich sollte der Beurteiler in der Lage sein mit der Methodik umzugehen. In diesem Zusammenhang müssen Leistungsstandards von Unternehmensseite definiert werden an der die Leistung des Mitarbeiters bewertet wird. Diese Standards werden abteilungsbezogen ausgerichtet.

Für erfolgreiche Personalbeurteilungen gelten grundsätzlich bestimmte Voraussetzungen. So sollte die Führungs- und Beurteilungskultur im Unternehmen stimmen, das heißt „die Menschen müssen sich vertrauen, das Arbeitsklima muss motivierend sein.“ Dies wird durch das Feedback erreicht.

7.2 Funktionen und Ziele der Leistungsbeurteilung

Die Aufgaben der Leistungsbeurteilung lassen sich wie folgt unterteilen. Zum einen unterstützt die Leistungsbeurteilung bei interpersonalen Entscheidungen. Sie dient in diesem Zusammenhang z.B. als Basis für die Entgeltfindung, Beförderung, Versetzung, Übernahme oder Kündigung.

Des Weiteren unterstützt sie in intrapersonalen Entscheidungen. Dabei hat sie eine Feedbackfunktion inne und kann das Verhalten des Beurteilten in Zusammenhang mit einem Belohnungssystem positiv beeinflussen und steuern. Die Leistungsbeurteilung wird deshalb oft als Instrument der betrieblichen Sozialisation, Motivierung und Verhaltenssteuerung gesehen. Außerdem ermöglicht sie die Analyse der Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters und dient damit als Grundlage für weitere Personalentwicklungsmaßnahmen.

Eine weitere Funktion der Leistungsbeurteilung ist, dass sie dabei hilft die Organisation im Rahmen des Personalmanagements zu unterstützen, z.B. in Personalplanungsfragen oder bei der Planung des Personalentwicklungsbedarfes. Somit ermöglicht sie einen optimalen Einsatz der Mitarbeiter nach ihren Kenntnissen und Fähigkeiten. Außerdem kann sie bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, d.h. Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung, eingesetzt werden und dient als Ausgangspunkt von Organisationsdiagnose und Organisationsentwicklung.

Zuletzt kann die Leistungsbeurteilung als eine Dokumentation und Begründung von personalbezogenen Entscheidungen angesehen werden.

Die Leistungsbeurteilung verfolgt folgende Ziele:

- Beurteilung der vergangenen Arbeitsergebnisse
- Feststellen ob Beurteilter für den Arbeitsplatz geeignet ist (ggf. Förderung)
- Vorbereitung von Personalzuweisungen
- Vorbereitung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen
- Unterstützung bei der Mitarbeitermotivation
- Kontrolle personalwirtschaftlicher Methoden

Gemeinsam nachhaltig zum Erfolg.

Denn bei der REWE Group, einem der führenden Handels- und Touristikkonzerne Europas, ist Bewegung drin. Dafür sorgen unsere ca. 330.000 Mitarbeiter Tag für Tag: Sie liefern Tonnen von Waren, schicken Urlauber zu fernen Zielen oder verhandeln die günstigsten Preise. Sie halten die Welt am Laufen. Werden Sie Teil einer großen Gemeinschaft, die Großes bewirkt. Freuen Sie sich auf die Zusammenarbeit mit sympathischen Kollegen auf internationaler Ebene und erleben Sie, was Sie in unserer vielfältigen Marken- und Arbeitswelt bewegen können. Und durch individuelle Förderung bewegt sich auch Ihre Karriere, wohin immer Sie wollen.

Was bewegen Sie?

www.rewe-group.com/karriere
www.facebook.com/REWEGroupKarriere

Du bewegst.

330.000

523

1

Mitarbeiter

Berufe

Zukunft





















Allerdings ist zu beachten, dass nicht alle Ziele nur mit einem Beurteilungsverfahren abgedeckt werden können. So ist zum Beispiel eine gehaltsbezogene Beurteilung nicht gleichzeitig ein Instrument der Personalentwicklung.

7.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbindungen von Leistungsbeurteilungen in Deutschland sind im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) 1972 geregelt. Weitere Regelungen finden sich im Tarifvertrag. Grundsätzlich gilt, dass systemfreie Beurteilungen mitbestimmungsfrei sind, das heißt der **Betriebsrat** darf der Beurteilung nicht beiwohnen. Der Betriebsrat hat lediglich die Möglichkeit bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Merkmalen oder Verfahren im Rahmen der Beurteilung zu zustimmen. Hinsichtlich der Einführung sind folgende Aspekte zu beachten. Grundsätzlich hat der Betriebsrat kein Recht die Initiative zu ergreifen, ein Leistungsbeurteilungssystem einzuführen. Diese Regelung wird allerdings ausgehebelt, wenn die Leistungsbeurteilung zur Ermittlung von Leistungszulagen verwendet wird (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG), sofern im Tarifvertrag nichts Abweichendes geregelt ist. Allerdings könnte er die Einführung verhindern, wenn er dies begründet. Der Betriebsrat hat ein weiteres Mitbestimmungsrecht bezüglich der technischen Erhebung und Speicherung von Leistungsdaten gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Für die Durchführung der Leistungsbeurteilung ist der Arbeitgeber verantwortlich, der Betriebsrat hat lediglich Kontroll- und Einspruchsrechte.¹³ Allerdings hat er keine Möglichkeit die Leistungsbeurteilung ohne der Zustimmung des Mitarbeiters einzusehen.

Der Mitarbeiter hat im Zusammenhang mit der Leistungsbeurteilung den Anspruch auf Erörterung der Beurteilung und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten (§ 82 Abs. 2 BetrVG).¹⁵ Ferner hat er laut § 82 Abs. 2 BetrVG die Möglichkeit ein Mitglied des Betriebsrates hinzuzuziehen. Das Betriebsrats-Mitglied ist dann dazu verpflichtet über das Ergebnis der Leistungsbeurteilung zu schweigen.

7.4 Kriterien und Verfahren der Leistungsbeurteilung

Quellen der Beurteilung

Die bei der Leistungsbeurteilung beanspruchten Quellen unterscheidet man in subjektiv und objektiv. Objektive Quellen können in Mengen messbare (quantitative) Arbeitsergebnisse, z.B. Stückzahl, Umsatz, oder die Arbeitsqualität sein. Zu den subjektiven Quellen der Leistungsbeurteilung zählen die Beurteilungsgruppen, die aus dem 360 Grad Feedback bekannt sind.

Diese Beurteilungsgruppen werden in der Literatur oft auch als Arten der Leistungsbeurteilung bezeichnet. Das sind neben dem direkten Vorgesetzten (Vorgesetztenbeurteilung), die Arbeitskollegen (Gleichgestelltenbeurteilung; peer rating), unterstellte Mitarbeiter (Unterstelltenbeurteilung), der Beurteilte selbst (Selbstbeurteilung) und der Kunde. Der größte Vorteil der Beurteilung nach subjektiven Quellen ist, dass beurteilende Menschen die Leistungen des Beurteilten grundsätzlich besser beurteilen können. Allerdings sind ihre Einschätzungen immer subjektiv. Im Rahmen der Vorgesetztenbeurteilung führt der Vorgesetzte die Leistungsbeurteilung durch. Diese Art der Leistungsbeurteilung ist in der Praxis, vor allem im Bereich der Entgeltfindung dominant. Allerdings birgt sie den Nachteil, dass sie die Motivation eines Mitarbeiters gefährden könnte und dadurch eine gute Beziehung zum Mitarbeiter nicht aufrecht erhalten werden kann. Die Gleichgestelltenbeurteilung hat den Vorteil, dass gleichgestellte Arbeitskollegen die Sachaufgaben meist besser kennen als der Vorgesetzte und die Leistung des Beurteilten besser beurteilen können. Allerdings werden die Urteilsbildung durch Sympathie und Antipathie des Beurteilers beeinflusst. Die Beurteilung von unterstellten Mitarbeitern bringt nur dann Erfolg, wenn die Urteile schriftlich und anonym abgegeben werden können. Die Ergebnisse der Selbstbeurteilung können mit denen der Vorgesetzten-, Untergebenen- und Gleichgestelltenbeurteilung verglichen werden und z.B. als Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen verwendet werden.

Kriterien

Leistungskriterien sind immer mehr oder weniger unvollkommene Annäherungen an ein Konstrukt der Leistung. Das heißt Leistung ist grundsätzlich nicht direkt über die Leistungskriterien erfassbar. Der Teil des Kriteriums, der sich konkret auf das Konstrukt der Leistung bezieht, bezeichnet man in der Psychologie als Kriteriumsrelevanz. Die Kriteriumsdefizienz ist der Teil der Leistung der vom Kriterium nicht erfasst wird. Unter Kriteriumskontamination versteht man alles Irrelevante, was nichts mit dem eigentlichen Konstrukt der Leistung zu tun hat.

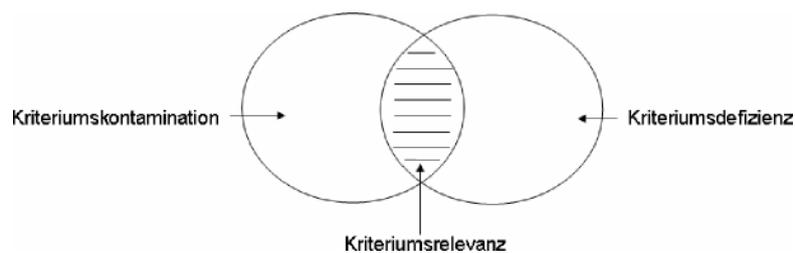


Abbildung 21: Grundbegriffe Kriterium

Hinzu kommt, dass Kriterien bestimmte Anforderungen erfüllen müssen. So müssen die Kriterien einen Bezug zu der Tätigkeit haben, für die die Leistungsbeurteilung durchgeführt wird. Außerdem dürfen sich die Kriterien nicht überschneiden bzw. miteinander korrelieren. Des Weiteren ist es ratsam, die Kriterien eindeutig und verständlich zu definieren, sodass unterschiedliche Beurteiler zum gleichen Ergebnis kommen. Wünschenswert wäre es wenn das Verfahren und die dort beurteilten Kriterien auf hohe Akzeptanz beim Beurteilten stoßen. Im Idealfall werden die Kriterien mit dem Beurteilten abgesprochen. Außerdem sollten die Kriterien einer ständigen Anpassung an aktuelle Veränderungen am Arbeitsplatz erfolgen.

Grundsätzlich werden im Rahmen der Leistungsbeurteilung in der Regel drei Kriteriengruppen differenziert: Arbeitsmenge /-quantität, Arbeitsgüte /-qualität und Arbeitsverhalten bzw. Arbeits-/Einsatzbereitschaft. Zusätzlich können je nach Position des Beurteilten auch das Führungsverhalten mit zu den Beurteilungskriterien gezählt werden. Kriterien der Arbeitsmenge sind Messgrößen, z.B. Anzahl gefertigter Teile oder erzielter Umsatz. Die Qualität der Leistung wird z.B. an der Anzahl der Fehlteile, Kundenbeschwerden, der kundenorientierten Verhaltensweise oder an Eigenschaften wie Fleiß, Kreativität oder Teamfähigkeit beurteilt. Kriterien für Arbeitsverhalten sind z.B. Mehrarbeit, Mobilität, Lernfähigkeit und Flexibilität.

Zusätzlich besteht die Möglichkeit für Kriterien eine Gewichtung vorzunehmen. Der Vorteil der Gewichtung liegt darin, für den Beurteiler wichtige Kriterien herauszustellen, z.B. wird Kundenorientierung im Vertrieb höher beurteilt als im Personalwesen. Allerdings gibt es für die Ermittlung der Gewichtung der Leistungsbeurteilungskriterien keine wissenschaftliche Methode.

Deshalb könnte das Ergebnis der Leistungsbeurteilung durch den Beurteiler manipuliert werden.

Im Folgenden wird gezeigt, wie die Prämie aus einer Leistungsbeurteilung ermittelt wird und welche Rolle die Gewichtung dabei spielt.

Zuerst wird festgelegt, welche Ausprägungen für ein Kriterium möglich sind.

Bewertung	Bedeutung
1	Die Normalleistung wird deutlich verfehlt.
2	Die Normalleistung wird nicht immer erfüllt. Die Normalanforderung wird nur teilweise erfüllt.
3	Die Leistung entspricht der Normalanforderung. Diese ist in vollem Umfang erfüllt.
4	Die Leistung übertrifft die Normalanforderung.
5	Die Leistung ragt weit über die Normalanforderung heraus.

Im Anschluss daran werden die Kriterien gewichtet und mit der Beurteilung multipliziert. Die gewichteten Ergebnisse werden summiert.

Beurteilungsverfahren

Im Rahmen der Leistungsbeurteilung unterscheidet man zwischen zwei großen Verfahrensgruppen, die der freien und die der gebundenen Verfahren. Allen Verfahren ist gemein, dass Leistungsunterschiede von Beurteilten honoriert werden. Die Verfahren sollten die Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen. Objektivität schließt die subjektiven Einflüsse von Beurteiler und Beurteilten auf das Verfahren aus. Das Gütekriterium Reliabilität drückt aus, ob unterschiedliche Beurteiler mit dem Verfahren zum gleichen Ergebnis kommen. Validität fragt ob mit dem Verfahren auch das gemessen wird, was gemessen werden soll. Deshalb sollten alle Verfahren geprüft werden, ob sie tatsächlich das Konstrukt der Leistung erfassen.

Freie Verfahren

Die freien Verfahren zeichnen sich durch ihre geringe formalen Vorgaben und die Formulierung in freien Worten aus. Es gibt aber auch freie Verfahren bei denen Beurteilungsmerkmale vorgegeben sind. Freie Verfahren werden meist dort eingesetzt, wo Ergebnisse der Leistungsbeurteilung nicht mit anderen innerhalb einer Arbeitsgruppe verglichen werden müssen. Diese Beurteilungsmethode wird deshalb meist in kleinen Unternehmen oder bei außertariflichen Mitarbeitern eingesetzt. Ein weiterer Vorteil ist ihr geringer Konstruktionsaufwand und ihr Bezug auf die Leistungsergebnisse einer Person. Ein Nachteil an der freien Methode ist, dass die Hauptgütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität gering ausgeprägt sind. Außerdem können unwichtige Eindrücke festgehalten werden. Hinzu kommt, dass jeder Beurteiler eine unterschiedliche Interpretations- und Ausdrucksfähigkeit hat, die das Ergebnis der Leistungsbeurteilung beeinflussen. Außerdem ist die fehlende Struktur dieser Beurteilungsverfahren zu bemängeln.

Gebundene Verfahren

Gebundene Verfahren zeichnen sich durch ihren formalen Aufbau und die Vorgabe von Beurteilungskriterien und Bewertungsgraden aus. Außerdem ist die Leistung eines Beurteilten mit der Leistung eines anderen Beurteilten differenzierbarer bzw. vergleichbarer. Zudem sind die Hauptgütekriterien stärker ausgeprägt. Allerdings können aufgrund der hohen Standardisierung persönliche Eigenarten meist nicht dargestellt werden. Man unterscheidet die Einstufungs-, Rangordnungs-, Kennzeichnungs- und Zielsetzungsverfahren. Bei den Einstufungsverfahren werden Einschätzungen von Personen hinsichtlich ihrer Eigenschaften, ihres Verhaltens oder ihrer Ergebnisse auf metrischen Skalen dargestellt und ermöglichen im Gegensatz zu freien Verfahren einen Vergleich mit anderen Beurteilten. Die Skalenstufen können in Zahlenwerten oder verbaler Form veranschaulicht werden. Die Einstufungsverfahren legen für die gesamte Arbeitsleistung oder einzelne Leistungskennzeichen Stufen fest, die jeweils mit Ausprägungsgraden versehen werden. Nachteilig an diesem Verfahren ist die mittlere Bewertungstendenz der Beurteiler (z.B. auf einer Skala von 1–6 wird meistens 3 ausgewählt), der Einfluss durch Sympathie / Antipathie-Effekten und meist nur die Berücksichtigung von kurz vor der Beurteilung gezeigtem Verhalten (sog. Recency-Effekt). Hinzu kommt, dass Beurteiler meist unterschiedliche Vorstellungen von Kriterien, wie z.B. Sorgfalt, haben.

Sie können weiterhin unterteilt werden in Eigenschaftsorientierte, Verhaltensorientierte **und** Ergebnisorientierte Verfahren.

 Bundesnachrichtendienst

einzigartige **Lösungen**
einzigartiger Auftrag

Sie sind einzigartig? Wir auch!

einzigartige **Ideen**
einzigartige **Vielfalt**

einzigartiger Arbeitgeber

Wir suchen
Ingenieure/innen der Elektro- und Informationstechnik
Informatiker/innen
mit den Abschlüssen **FH/Bachelor**

Mehr Informationen zum Thema Karriere beim BND unter
[www.bundesnachrichtendienst.de \(Karriere\)](http://www.bundesnachrichtendienst.de (Karriere))



Eigenschaftsorientierte Verfahren werden meist dort angewendet, wo das Verhalten des Beurteilten nicht beobachtet werden kann. Dabei wird das Handeln beurteilt und ein Leistungsprofil anhand von Einstufungsskalen (z.B. Vergabe von Schulnoten) erstellt. Ein Vorteil der eigenschaftsorientierten Einstufungsskalen ist die Vergleichbarkeit des Beurteilten mit anderen Beurteilten aufgrund von formalisierten Fragestellungen. Ein Nachteil der Methode ist, dass meist mittlere Bewertungen abgegeben und Urteile beschönigt werden. Außerdem kann die Position des Beurteilten die Beurteilung zu seinen Gunsten beeinflussen (sog. Hierarchieeffekt).

Sympathie und Antipathie-Effekte können sich auf das Beurteilungsergebnis auswirken. Hinzukommt, dass jeder Beurteiler bestimmte Kriterien, wie z.B. Kreativität oder Flexibilität unterschiedlich definiert.

Verhaltensorientierte Einstufungsverfahren setzen am beobachtbaren Verhalten des Beurteilten an. Dabei wird das Verhalten des Mitarbeiters einer Stufe zugeordnet und entsprechend skaliert. Dieses Verfahren zeichnet sich durch eine höhere Ausprägung der Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität im Vergleich zu Eigenschaftsorientierten Verfahren aus, allerdings bietet die Kriterienwahl einen zu großen Spielraum für subjektive Interpretationen. Hinzu kommt, dass Verhalten eher eine „Frage des Miteinanders“ ist, das bei positivem Verhalten auch zu einer positiven Beeinflussung der Beurteilung führen kann. Man unterscheidet in der Regel zwischen zwei Varianten der verhaltensorientierten Beurteilung, die Verhaltenserwartungsskalen (Behavioral Expectation Scales [BES]) und Verhaltensbeobachtungsskalen (Behavioral Observation Scales [BOS]). Die Verhaltensorientierten Verfahren können im Rahmen von Personalbeurteilungen als Führungsinstrumente betrachtet werden.

Die **Ergebnisorientierten** Einstufungsverfahren fokussieren das Arbeitsergebnis eines Beurteilten. Hierbei werden qualitative und quantitative Arbeitsergebnisse bewertet und mit Soll-Kriterien verglichen. Ergebniskriterien sind z.B. Verkaufs- oder Umsatzzahlen, Ausschusszahlen aber auch Fehlzeiten. Ergebnisorientierte Einstufungsverfahren werden meist dort eingesetzt, wo Verhaltensbezogene Einstufungsverfahren nicht möglich sind.

Ein weiteres gebundenes Verfahren ist das **Rangordnungsverfahren**. Dabei werden die Beurteilten mit anderen Beurteilten verglichen und deren Leistung in eine Reihenfolge gebracht. Das Rangordnungsverfahren findet seine Anwendung im Vertrieb oder im Militär. Als Vorteil dieser Beurteilung kann gesehen werden, dass der Beurteiler gezwungen ist eine Differenzierung der beurteilten Personen vorzunehmen. Das Verfahren ist sehr einfach und verständlich. Als Nachteil kann genannt werden, dass ein hoher Verwaltungsaufwand entsteht, wenn die Leistungsniveaus der beurteilten Personen sich ändern. Außerdem können die Mitarbeiter, die sich am Ende der Rangfolge befinden demotiviert werden.

Im Rahmen des **Kennzeichnungsverfahren** muss der Beurteiler einer Aussage zustimmen oder sie ablehnen, das heißt der Beurteiler kreuzt das Zutreffende an (trifft zu, trifft nicht zu). Man unterscheidet dabei das Verfahren der kritischen Ereignisse (Critical Incident Methode), das Freiwahlverfahren (Check List Methode) und das **Wahlzwangverfahren** (Forced Choice Methode).

Bei **Freiwahlverfahren** kreuzt der Beurteiler an, ob Einzelaussagen zutreffen oder nicht, z.B. „Der Mitarbeiter arbeitet kreativ“: Trifft zu / Trifft nicht zu. Beim Wahlzwangverfahren wird der Beurteiler gezwungen zwischen 2–3 Aussagen über den Beurteilten auszuwählen. Bei der **Methode der kritischen Ereignisse** werden die Aspekte des beobachtbaren Arbeitsverhaltens betrachtet, die nachweisbar zu Erfolg oder Misserfolg geführt haben.

Im Rahmen der **Zielsetzungsverfahren** findet ein Ist-/Soll-Vergleich statt, ob die im Rahmen von Management-by-objectives (MbO)-Konzepten gesetzten Ziele erreicht wurden.

Die Leistungsbeurteilungsverfahren können ferner hinsichtlich der Anzahl der Kriterien bzw. Merkmale die verwendet werden, um berufliche Leistung zu beschreiben, gegliedert werden. Demnach unterscheidet man zwischen **summarischen** Verfahren, die lediglich die Gesamtleistung einer Person fokussieren. Im Gegensatz dazu werden bei den **analytischen** Verfahren mehrere Merkmale des Arbeitsergebnisses, – verhaltens oder des Fähigkeitspotenzials betrachtet.

Aufbau eines Beurteilungsbogens

Ein Beurteilungsbogen könnte wie folgt aufgebaut sein:

	Gliederungspunkte	Beispiele
1	Fachliche Kenntnisse	(Markt, Wettbewerb, Preise und Konditionen)
2	Einfluss auf Kunden	(Auftreten, Kontaktstärke, Argumentation)
3	Arbeitsmenge	(Aktivitäten und deren Ergebnisse)
4	Qualität der Arbeit	(Wertigkeit der Ergebnisse)
5	Arbeitsbereitschaft	(Engagement bei der Aufgabenerfüllung)
6	Zusammenarbeit	(Kooperation im Team)
7	Administrative Aufgaben	(Termineinhaltung)
8	Marktbeobachten	(Klares Erkennen und Berichten)
9.	Kostenbewusstsein	(Pflege und Arbeitsmittel)

7.5 Vor- und Nachteile für die Mitarbeiter und das Unternehmen

Die Leistungsbeurteilung hat viele Aspekte, die den Mitarbeiter und das Unternehmen positiv begünstigen oder negativ beeinflussen.

Die **Vorteile** der Leistungsbeurteilung für **Mitarbeiter** sind, dass diese vor der Willkür und Zufall des Vorgesetzten geschützt werden. Außerdem hat der Mitarbeiter die Möglichkeit ein persönliches Gespräch mit dem Vorgesetzten zu führen und der Vorgesetzte ist gezwungen sich mit der Leistung des Mitarbeiters auseinanderzusetzen. Des Weiteren werden tüchtige Mitarbeiter entlohnt, leistungsschwache Mitarbeiter erfahren wie sie ihre Leistungen steigern können und erfahren einen Ansporn zur Mehrleistung und Weiterbildung. Für junge engagierte Mitarbeiter kann eine leistungsbezogene Entlohnung motivierend wirken. Der Mitarbeiter erhält dadurch auch die Möglichkeit sein Leistungsgehalt selbst zu kontrollieren und zu beeinflussen. Als **Nachteil** für den Mitarbeiter im Rahmen der Leistungsbeurteilung könnte bei häufiger Übertreibung der Beurteilung ein Wettbewerbs- und Leistungsdruck, sowie Konkurrenzhaltung entstehen, der sich auf die Arbeitszufriedenheit und auf die Motivation auswirkt. Außerdem könnte die Teamarbeit geschädigt werden und ältere Mitarbeiter könnten Angst haben, dass jüngere leistungsfähigere Mitarbeiter ihnen die Leistungszulagen abjagen. Mangelnde Akzeptanz und Vertrauen des Mitarbeiters in das Verfahren könnte sich auch nachteilig auf die Beurteilung auswirken.



CAREER Venture
eine Marke von MSW & Partner

facebook.com/CareerVenture
google.com/+Career-VentureDe
twitter.com/CareerVenture



Haben Sie Potenzial?



women fall
in Kooperation mit Jobguide
30. November/01. Dezember 2015 Seeheim
Bewerbungsschluss: 01.11.2015

Auszug unserer Referenzen:











career-venture.de



Das Unternehmen erhält durch die Leistungsbeurteilung nicht nur den Vorteil die Arbeitsproduktivität zu steigern, sondern es können auch Arbeitsabläufe optimiert werden und Störungen vermindert werden. Die Beurteilung führt zudem zu einer Verbesserung der Offenheit im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis und man erkennt wer beförderungswürdig ist und wer nicht. Die wichtigen Leistungsträger innerhalb eines Unternehmens können somit bewahrt werden. Sie unterstützt das Unternehmen bei der Planung, Auswahl und Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Das Unternehmen erlangt Kenntnisse über die Qualität seiner Führungskräfte. Durch die Erkenntnis der Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters können die Arbeitsbedingungen, z.B. Arbeitsplatz oder -umgebung auf ihn angepasst werden. Als Nachteil könnte die Anwendung von unbekanntem Verfahren allerdings zu höheren Ausbildungskosten durch Schulung führen. Die Leistungsbeurteilung lohnt sich zudem nicht, wenn keine Einbindung in ein Personalentwicklungssystem stattfindet.

Bedeutung für die Führungskräfte

Die Leistungsbeurteilung ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente aller Führungskräfte. Durch die Leistungsbeurteilung kann die Einstellung der Leistung und somit zur Arbeit des Beurteilten erheblich verändert werden. Außerdem hat sie einen Einfluss auf die Motivation des Beurteilten (Verhaltenssteuerung durch Feedback). Das ist wichtig, denn nur mit motivierten Mitarbeitern können Unternehmensziele realisiert werden. Unter Motivation versteht man „die Gesamtheit der intrapsychischen Beweggründe [...], die Qualität, Richtung, Intensität und Dauer von Handlungen bestimmen.“ Sie wird auch als der Auslöser von Verhalten angesehen, die dazu anregt, eine bestimmte Handlung auszuführen. Dabei werden grundsätzlich 2 Arten von Motivation unterschieden: die intrinsische und die extrinsische Motivation. Extrinsisch motiviertes Verhalten entsteht durch äußere Anreize, wie z.B. durch das Lob des Vorgesetzten am Ende der Leistungsbeurteilung. Bei der intrinsischen Motivation sind innere Faktoren die treibende Kraft für Verhaltensweisen, z.B. das Streben nach Selbstverwirklichung oder die Identifikation mit einer Tätigkeit.

Intrinsische Motivation wird dann erreicht, wenn die individuellen Leistungen der Mitarbeiter anerkannt werden. Die Voraussetzung dafür ist, dass die Beurteilungsverfahren möglichst kritisch und glaubwürdig gehandhabt werden und schwächere Leistungen nicht gleich positiv gewertet werden. Eine ehrliche Beurteilung kann außerdem ein besseres Arbeitsklima und eine höhere Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter erzielen. Ein weiterer Erklärungsansatz für das Entstehen von Mitarbeitermotivation liefert die Erwartungs-Valenz-Theorie. Dabei ergibt sich Motivation aus dem Produkt von der Erwartung, die Wahrscheinlichkeit dass auf ein bestimmtes Verhalten ein bestimmtes Ergebnis eintritt und der Valenz, der Wert der mit einem bestimmten Ergebnis verbunden wird. Demnach ist die Erwartung, die ein Mitarbeiter an äußerlicher Bestätigung, z.B. Bezahlung und inneren Belohnungen, z.B. Anerkennung hat ein entscheidender Faktor für die Entstehung von Motivation. Werden diese Erwartungen nicht bestätigt und erkennt der Mitarbeiter, dass sich nach der Leistungsbeurteilung nichts an seiner derzeitigen Position verändert, kann dies zu abfallenden Leistungen und zur Abwehr jeglicher Kritik führen. Die Motivation beeinflusst also in erheblichem Maße die Arbeitsbereitschaft.

Für den Vorgesetzten könnte es vorteilhaft sein, dass er sich Zeit nehmen muss um den Mitarbeiter an seiner entsprechenden Tätigkeit zu überprüfen. Außerdem bietet die Beurteilung für den Vorgesetzten die Möglichkeit sich mit seinem Mitarbeiter persönlich zu besprechen und gibt ihm ein wirkungsvolles Führungsinstrument an die Hand. Des Weiteren könnte die Zusammenarbeit durch regelmäßige Kommunikation von Leistungserwartung und -ergebnissen gefördert werden. Dadurch könnte sich die Führungskompetenz und soziale Kompetenz des Beurteilers verbessern. Bei der Anwendung von gebundenen Verfahren hat die Führungskraft die Möglichkeit die Leistungen seiner Mitarbeiter zu differenzieren und die Leistungsunterschiede in einer Gruppe oder Abteilung offen zu legen. Die Leistungsbeurteilung unterstützt die Führungskraft bei langfristigen individuellen und kollektiven personellen Entscheidungen, z.B. Vertretung, Beförderung oder Personalplanung. Nachteilig könnte die Überforderung des Beurteilers sein, sofern ihm die entsprechenden psychologischen Kenntnisse fehlen mit den Beurteilungsverfahren umzugehen. Dadurch entsteht für ihn ein zusätzlicher Arbeitsaufwand und bei Übertreibung können Spannungen zwischen ihm und dem Mitarbeiter entstehen. Außerdem könnten die Beurteilungsergebnisse durch die Subjektivität des Beurteilers oder Wahrnehmungsverzerrungen, z.B. durch einen Halo-Effekt, manipuliert werden. Kritisch ist auch, wenn der Beurteiler nur mit einem Beurteilungsverfahren arbeitet, um unterschiedliche Ziele zu bewerten. Die Leistungsbeurteilung wird meist im Rahmen des Mitarbeitergespräches vollzogen und ist auf eine regelmäßige Wiederholung ausgelegt.

7.6 Das Mitarbeitergespräch

Voraussetzungen

Wer mit seinen Mitarbeitern in Kontakt ist und im Dialog bleibt, regelmäßig formelle und informelle Gespräche führt, kann ein echtes Vertrauensverhältnis und ein positives Image als Vorgesetzter aufbauen.

Das Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bedarf einer bestimmten Grundhaltung der Beteiligten. Unter Grundhaltung versteht man ein positives Selbstkonzept, Respekt und die gegenseitige Wertschätzung. Ein offener Austausch von Informationen sollte einen gewissen Vertrauensvorsprung beinhalten. Für den Vorgesetzten heißt dies z.B. aus seiner „Absoluten“ Rolle herauszutreten. Es ist wichtig zu erkennen, dass mögliche Missverständnisse, Fehleinschätzungen und Korrekturen bereits während des Gesprächs akzeptiert werden und vertrauensfördernd wirken.

Explizites Erwähnen, was nicht gemeint ist, sorgt für Klarheit im Gespräch sog. „Blackout-Taktik“. Die Interpretationsmöglichkeiten des Empfängers werden somit in die beabsichtigte Richtung gelenkt.

Besondere Bedeutung hat dabei auch das Zuhören, denn es ist nicht nur passives Schweigen. Vielmehr ist es ein aktiver Prozess der Filterung. Blickkontakt, Körperhaltung und Mimik zeigen unbewusst Interesse oder Desinteresse, Zustimmung oder Ablehnung.

Interpretation und Wirklichkeit sollten nicht vermischt werden. Die Beiträge des Gegenübers sollten nicht als Vorspann fürs eigene Reden gesehen werden. Anstatt eigene Gedanken, Gefühle und Motive zu betrachten sollte der Versuch unternommen werden die Wirklichkeit aus den Augen des Gegenübers zu sehen. Ein konstruktives Feedback teilt dem Kommunikationspartner mit, wie seine Nachricht angekommen ist. „Seek first to understand, then to be understood“.

Das aktive Zuhören ist wichtig und bedarf einer kritisch-analytischen Einstellung. Versteckte Botschaften und Unbehagen während des Gesprächs sollten erkannt werden. Die Führungskraft kann dabei verschiedene Instrumente wie z.B. die „Metakommunikation“ einsetzen. Metakommunikation bedeutet über das Gesagte reden d. h. nicht über die Inhalte sondern über den Verlauf des Gesprächs. Wenn auf der Beziehungsebene zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Störungen stattfinden, kann dies nicht auf der Sachebene geklärt werden. Es ist auch möglich einen außen stehenden Experten hinzuzuziehen, der Auffälligkeiten wie die Asymmetrie der Beteiligten erkennt und Lösungen anbieten kann.

Es werden vier kommunikative Ebenen einer Nachricht unterschieden: den Sachinhalt, den Aspekt der Selbstoffenbarung/Selbstkundgabe, den Beziehungsaspekt und den Appell.



SEW-EURODRIVE—Driving the world



Gestalten Sie die Technologien der Zukunft!

Clever Köpfe mit Lust auf Neues gesucht.

Wir sind einer der Innovationsführer weltweit im Bereich Antriebstechnologie und bieten Studierenden der Fachrichtungen Elektrotechnik, Maschinenbau, Mechatronik, (Wirtschafts-) Informatik oder auch Wirtschaftsingenieurwesen zahlreiche attraktive Einsatzgebiete. Sie möchten uns zeigen, was in Ihnen steckt? Dann herzlich willkommen bei SEW-EURODRIVE!

**Jährlich 120 Praktika
und Abschlussarbeiten**

www.karriere.sew-eurodrive.de



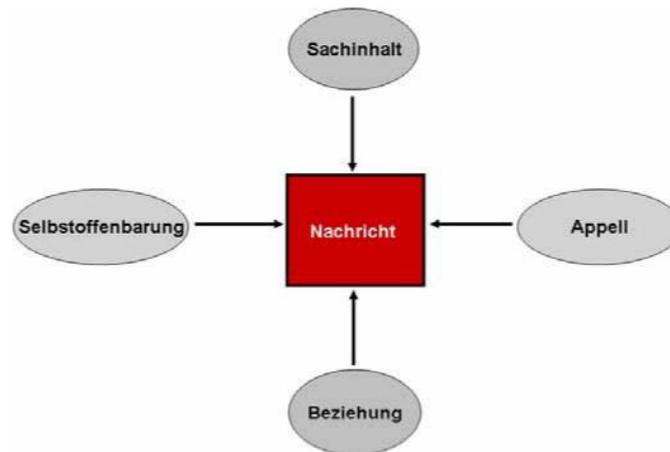


Abbildung 22: Die 4 Seiten der Nachricht

Der Sachaspekt einer Nachricht besteht aus einer Tatsachendarstellung dessen, worüber man informieren will. In jeder Nachricht sind aber auch Informationen über die Person des Senders enthalten. Darunter zu fassen sind sowohl die gewollte Selbstdarstellung als auch die unfreiwillige Selbstenthüllung. Diese „Ich-Botschaften“ werden im Beziehungsaspekt durch die „Du“ und „Wir-Botschaften“ ergänzt. Einerseits wird implizit ausgedrückt, was der Sender vom Empfänger hält, andererseits, wie der Sender die Beziehung zum Empfänger definiert.

Das Kommunikationsfehler nicht gänzlich ausgeschlossen werden können sollte der Führungskraft klar sein. Wichtig ist aber, sich ausreichend vorzubereiten und sensibilisiert zu sein, um angemessen auf derartige Probleme reagieren zu können.

Eine solche Gesprächsvorbereitung ermöglicht eine konstruktive Diskussion und das Zustandekommen einer Problemlösung. Jedoch ist es nicht weniger wichtig, wie das Gespräch abläuft: gewählter Zeitpunkt und positive Atmosphäre ohne Störungen und Unterbrechungen sind ebenfalls bedeutsam. Killer Phrasen wie z.B. „wir haben jetzt keine Zeit für langes Gerede“ oder „davon haben sie keine Ahnung“ beenden jedes sachliche Gespräch und sind deshalb zu vermeiden.

Begriffsbestimmung und Ausgestaltung

Mitarbeitergespräche haben Informations – und Motivationsfunktion., dienen aber auch der Äußerung möglichst konstruktiver Kritik. Unter dem Mitarbeitergespräch wird ein institutionalisiertes Gespräch mit spezifischer Zielsetzung verstanden. In der Literatur wird oft das Mitarbeitergespräch auf die jährliche Leistungsbeurteilung beschränkt. Es gibt jedoch wesentlich mehr Funktionen eines Mitarbeitergesprächs. Es werden sowohl frei, teilstrukturierte als auch vollstrukturierte Mitarbeitergespräche beschrieben; je nach Anlass kann die Führungskraft die Gesprächsform steuern.

Gesprächsformen

Das freie Gespräch: natürlicher, assoziativer Verlauf, Gefahr der Ablenkung vom Thema, keine Standardisierung. Das Teilstrukturierte Gespräch: erhält natürlichen Verlauf, verläuft zielgerichtet, ergibt in standardisierten Teilen Vergleichsgrundlage, gute Eignung für Mitarbeitergespräche ist gegeben. Das Vollstrukturierte Gespräch: Reduktion von Datenmengen, aber kein „Gespräch“ im eigentlichen Sinn.

Gesprächsstile

Es können vier verschiedene Gesprächsstile unterschieden werden:

	Hohe Lenkung / Bevormundung	Geringe Lenkung / Bevormundung
Hohe Wertschätzung	Patriarchalisch- fürsorglicher Stil	Partnerschaftlich sozialintegrativer Stil
Geringe Wertschätzung	Autoritärer Stil	Laissez-faire-Stil

Des Weiteren unterscheidet man das „direktive Gespräch“ bzw. das „mitarbeiterzentrierte Gespräch“ (non-direktive Gespräch). Wesentliche Unterschiede liegen in der Steuerung und Lenkung des Gesprächs. Beim „direktiven Gespräch“ beispielsweise ist der Redeanteil des Vorgesetzten wesentlich höher. Hier wird tendenziell ein patriarchalisch-fürsorglicher Gesprächsstil des Vorgesetzten vollzogen. Problematisch hierbei ist das dem Mitarbeiter wenig Problemlösekompetenz zugesprochen wird.

Im Folgenden werden einige Lenkungsstrategien genannt.

- Benennung des Gesprächsziels und der zu erwartenden Dauer zu Beginn
- Zuweisung von Gesprächsanteilen
- Stellen von Fragen
- Aufforderungen zu Erläuterungen, Stellungnahmen etc.
- Zusammenfassung v. Ergebnissen
- Absicherung von Ergebnissen durch Erfahrung der Zustimmung
- Gesprächsschluss

Beim Mitarbeiterzentrierten Gespräch ist der Redeanteil des Mitarbeiters wesentlich höher, außerdem wird eine geringe Lenkung des Vorgesetzten festgestellt. Es wird ein partnerschaftlich-sozialintegrativer Gesprächsstil geführt. Der Mitarbeiter erhält die Möglichkeit seine Arbeit zu reflektieren und eigeninitiativ Lösungsansätze für evtl. Probleme zu finden. Hierbei wird der Mitarbeiter durch aktives Zuhören unterstützt und ermuntert alles auszusprechen was ihm wichtig erscheint. Der Vorgesetzte hat so die Möglichkeit die Beiträge des Mitarbeiters konzentriert zu werten und Aussagen zu durchdenken.

Dem Vorgesetzten sollte klar sein das es von Vorteil ist die verschiedenen Gesprächsstile bewusst führen zu können. Je nach Anlass kann so eine voll- bzw. teilstrukturierte Gesprächsführung gewählt werden. Auch Kombinationen aus den verschiedenen Stilen sind möglich. Ein direkter Gesprächsstil alleine wäre zu starr sowie zu unsensibel und würde eine potenzielle Öffnung des Mitarbeiters verhindern.

Funktionen

In der einschlägigen Literatur wird der Begriff des „Mitarbeitergesprächs“ häufig auf das jährliche Beurteilungsgespräch bezogen, in welchem die Beurteilung erbrachter Leistungen sowie zukünftige Zielsetzungen im Vordergrund stehen. Die wesentlichen Funktionen von Mitarbeitergesprächen schließen aber weitaus mehr Gesprächsarten zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ein. Diese werden im Folgenden näher erläutert.



> Apply now

REDEFINE YOUR FUTURE
**AXA GLOBAL GRADUATE
PROGRAM 2015**

redefining / standards 

agence c4g - © Photonistop



Informationsaustausch im Mitarbeitergespräch

Bei allen Mitarbeitergesprächen steht der Informationsaustausch an vorderster Stelle. Die Art der Sachinformation hängt stark von dem jeweiligen Anlass ab. Ein Einstellungsinterview hat andere Inhalte als beispielsweise eine Leistungsbeurteilung. Aspekte der Arbeitsumwelt (Arbeitsbelastung, Arbeitsklima) sollten ebenfalls mitgeteilt werden. Dies gelingt jedoch nur wenn zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter das richtige Klima herrscht. Mitarbeiter und auch Vorgesetzte halten Informationen zurück die sie in ein ungünstiges Licht rücken. Es ist zu berücksichtigen dass das Gesagte oftmals nicht so beim Gegenüber ankommt wie es gemeint ist. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen tragen einen großen Anteil der möglichen Missverständnisse. Zur Überwindung dieser Informationsdistanz zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter können fest institutionalisierte Mitarbeitergespräche, bei denen ein ausreichendes Zeitbudget zum umfassenden Informationsaustausch vorgesehen ist hilfreich sein.

Beziehungsklärung über das Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch sollte jedoch nicht nur dem Informationsaustausch dienen. Genauso wichtig ist es zu erkennen das zwischenmenschliche Beziehungen über regelmäßigen Austausch gepflegt und weiterentwickelt werden können. In einem Begrüßungs- und Orientierungsgespräch beispielsweise werden die Weichen für das zukünftige Zusammenarbeiten gestellt. Im laufenden Arbeitsverhältnis sollte der Stand und die Entwicklung des jeweiligen Mitarbeiters regelmäßig überprüft werden. Dabei ist darauf zu achten, dass eine personenorientierte Kommunikation die in der Grundstimmung warm und freundlich ist, gepflegt wird. Hierdurch wird Unterstützung und Respekt sowie Zugänglichkeit und Offenheit ausgedrückt. Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt wenn der Vorgesetzte als unterstützend wahrgenommen wird. Eine kontrollorientierte Kommunikation schafft ein eher ungünstiges Klima, hierdurch wird unnötig Distanz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem geschaffen.

Eine positive Kommunikationssituation wirkt sich auf den Informationsaustausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nachhaltig und förderlich aus. Regelmäßige Organisation, gute Vorbereitung und geschickte Gestaltung von Führungsgesprächen trägt viel zu einer offenen Kommunikation in der Unternehmenspraxis bei, und diese Kommunikation ist unentbehrlich für das Zusammenarbeiten und Erreichen von gemeinsamen Zielen sowie für die Förderung einer positiven Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur.

Feedback

Die Rückmeldung bzw. Feedback wird oft als wesentliches Merkmal des Mitarbeitergesprächs beschrieben. Der Inhalt des Feedbacks bezieht sich auf den jeweiligen Anlass des Mitarbeitergesprächs. Es können sowohl wahrgenommenes Potential als auch Leistungshandeln beurteilt werden. Auch Rückmeldungen über das Auftreten des Mitarbeiters sowie die Wirkung auf andere Personen sind möglich. Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs besteht eine Feedbackintervention darin, dem Mitarbeiter Rückmeldungen über bereits gezeigtes Verhalten zu geben, die sich auf zukünftiges Verhalten handlungsleitend auswirken sollen. Besondere Merkmale von Feedback können sein:

- Feedbackintention
- Feedbackdimension
- Feedbackquellen



» Ich habe den Weg zur KfW-Förderung verkürzt: von drei Wochen auf fünf Minuten.

Wir suchen kluge Köpfe, die nachhaltig etwas bewegen und verändern wollen. So wie Kerstin Kronenberger: Als IT-Projektmanagerin bei der KfW hat sie in einem interdisziplinären Team erreicht, dass Bauherren schon während des Beratungsgesprächs erfahren, ob die Wäremdämmung ihres Eigenheims gefördert werden kann. Damit leistet sie täglich einen innovativen Beitrag für mehr Kundennähe und den Klimaschutz. Und wann fangen Sie an?

Jetzt informieren auf www.kfw.de/karriere

Bank aus Verantwortung **KfW**



Unter Feedbackintention werden die Ziele des Feedbacks genannt, so können z.B. Informationsfunktion im Rahmen einer Soll/Ist-Betrachtung an welchen Dingen noch vorrangig zu arbeiten ist geklärt werden. Hierbei soll verhindert werden, das Fehlverhalten gewohnheitsmäßig wird. Unter der *Lernfunktion* versteht man die Förderung des positiven Verhaltens, negatives Verhalten soll vermieden werden. Über Anerkennung wird gewünschtes Verhalten gestärkt. Auf diese Weise soll die Leistungsbereitschaft und die Zufriedenheit des Mitarbeiters gefördert werden. Kritik muss sich in richtig vorgebrachter Form nicht negativ auf die Leistung und Zufriedenheit auswirken. Auch wenn dies für Vorgesetzte unangenehm ist, sollte negatives Feedback nicht vermieden werden, denn das würde dazu führen, dass schwächere Mitarbeiter mit verbesserungsbedürftigen Leistungen weiger Feedback erhalten, wodurch eine wesentliche Zielsetzung von Feedback verfehlt wird. Über die Motivationsfunktion soll geklärt werden dass Mitarbeiter nicht nur wissen welches Verhalten gewünscht ist sondern dieses dann auch ausführen. Anerkennung und Kritik signalisieren dabei Erfolg bzw. Misserfolg. Erfolg führt zu einer Erhöhung der Leistungsbereitschaft, während fehlender Erfolg ein Nachlassen der Anstrengungen des Mitarbeiters fördert. Dabei ist zu beachten das Kritik bei selbstbewussten Personen die Motivation fördern kann, bei eher ängstlichen Personen jedoch nicht motivationsfördernd wirken.

Letztlich hat das Feedback auch eine *soziale Funktion* so wird ein Vorgesetzter der Hoffnungen und Vertrauen in einen Mitarbeiter investiert die Selbstsicherheit des Mitarbeiters stärken. Etwas überzeichnet formuliert, werden wir, wie es die anderen von uns erwarten.

Feedbackdimensionen:

Positives Feedback (Lob) hierbei spielt das Timing und die Objektivität des Feedbacks eine große Rolle. Unmittelbares Feedback bietet konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen. Unspezifisches unkonkretes Feedback ist von geringem Nutzen im Mitarbeitergespräch. Feedback kann nur dann als effektiv betrachtet werden, wenn es eine Aussage über den Zusammenhang zwischen dem Grad einer Zielerreichung und dem aktuellen Leistungsverhalten trifft.

Negatives Feedback (Kritik) welches nur sehr ungern von Vorgesetzten ausgesprochen wird, ist so zu thematisieren dass das Gefühl der Kompetenz des Mitarbeiters und die Selbstbestimmung nicht verletzt werden. Kontrollierend wahrgenommenes Feedback senkt die intrinsische Motivation des Mitarbeiters. Vorgesetzte befürchten oftmals negative Konsequenzen, wenn sie Mitarbeiter kritisieren müssen um mögliches Fehlverhalten zu korrigieren.

Feedbackquellen:

Feedback kann sowohl vom Vorgesetzten als auch durch den Mitarbeiter selbst oder durch andere Personen gegeben werden. Im Mitarbeitergespräch steht das Feedback durch den Vorgesetzten im Vordergrund. Der Mitarbeiter kann aber auch *selbst* durch seine Erreichung der gestellten Aufgabe ein Feedback erhalten (intrinsisches Feedback). Informelles „Day-to-Day“ Feedback hat dabei prozessbegleitenden Charakter und prägt damit die Ausführung der Aufgaben entscheidend mit. Abschließend ist zu sagen, dass die Verantwortung für das Erhalten von Feedbackinformationen dennoch nicht allein beim Mitarbeiter liegen kann, belegen Studien, die zeigen, dass vor allem die Mitarbeiter mit einer geringen Leistungserwartung, die am meisten von Feedback profitieren würden, offensichtlich von sich aus am wenigsten aktive Feedbacksuche betreiben.

Zusammenfassung

Die Leistungsbeurteilung wird meist im Rahmen des Mitarbeitergesprächs vollzogen. Berufliche Leistung definiert sich nach Campbell als Produkt aus Wissen (prozedural, deklarativ) und der Motivation. Die Motivation durch die Führungskraft ist einer der wichtigsten Faktoren. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung können zwischen freien und den in der Praxis am meisten verwendeten gebundenen Verfahren unterschieden werden. Beide Verfahrenstypen versuchen das Konstrukt der Leistung, das durch die Leistungskriterien der Arbeitsgüte, -menge und des Arbeitsverhaltens beschrieben wird, zu erfassen. In der Praxis werden in größeren Betrieben häufig gebundene eigenschafts-, verhaltens- und ergebnisorientierte Einstufungsverfahren verwendet, da sie einen Vergleich der Beurteilten untereinander, z.B. auf einer Arbeitsstelle, ermöglichen. Freie Verfahren finden meist in kleineren Betrieben ihre Anwendung. Die Instrumente der Leistungsbeurteilung sind das Feedback und das Leistungsentgelt (variable leistungsorientierte Vergütung), das zusammen mit einer anforderungsorientierten Grundvergütung das Gesamtentgelt eines Mitarbeiters ausmachen. Die Leistungsbeurteilung unterstützt die Organisation bei interpersonalen und intrapersonalen Entscheidungen und ermöglicht Entscheidungen im Rahmen der Personalplanung und -entwicklung zu dokumentieren. Für die Führungskraft ist sie ein wichtiges Führungsinstrument, da durch Feedback das Verhalten des Mitarbeiters maßgeblich beeinflusst werden kann. Außerdem können dadurch die Leistungen der Mitarbeiter z.B. in einer Abteilung differenziert werden und überprüft werden ob Zielvereinbarungen erreicht wurden.

Um den Stellenwert des Mitarbeitergesprächs (MAG) hervorzuheben, ist es wichtig den Nutzen für das Unternehmen der aus konstruktiven Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetztem entsteht anzuerkennen. Basierend auf einer bestimmten positiven Grundhaltung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist das MAG sowohl in der Personalführung als auch in der Personalentwicklung einzusetzen. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Gesprächsformen und Stile ist die Ausgestaltung des MAGs für viele Anlässe wie z.B. Einstellungsinterview oder Personalbeurteilung einsetzbar. Gleichfalls ist das MAG Basis für Rückmeldungen und somit ein wichtiges Instrument zur Unternehmenssteuerung durch konkrete Zielsetzungen. Es dient der Motivation und Förderung der Mitarbeiter. Zusätzlich dient es dem Erkennen von Mitarbeiterpotentialen. Das MAG sollte jedoch nicht nur dem Informationsaustausch dienen sondern auch der Beziehungsklärung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Auf Mitarbeiter wirkt ein unterstützend wahrgenommener Vorgesetzter motivationsfördernd. Letztlich ist noch zu erwähnen dass das Feedback im Mitarbeitergespräch ein wesentliches Element darstellt. Hierüber wird zukünftiges Verhalten falls gewünscht gefördert oder unterbunden.

8 Outplacement (= Kündigung light)

Stellenabbau und die damit einhergehende Trennung von Mitarbeitern stellt für jedes Unternehmen eine schwierige Situation dar. Es gilt, gegenüber den betroffenen und verbleibenden Mitarbeitern, dem Betriebsrat, den Kunden und der Öffentlichkeit richtig zu agieren und rechtliche Vorschriften zu berücksichtigen. Die Entscheidung zu einem professionellen Outplacement zeigt in dieser Lage die soziale Verantwortung des Unternehmens. Durch die Unterstützung eines kompetenten Dienstleisters werden die mit der Trennung verbundenen Schritte für die Mitarbeiter wesentlich verträglicher gestaltet.

8.1 Definition: Was genau ist Outplacement?

Outplacement ist ein personalpolitisches Instrument. Es handelt sich im Ursprung um eine Beratungsleistung, die zum Gegenstand hat, so genannte Führungskräfte nach dem unfreiwilligen Verlust ihres Arbeitsplatzes darin zu unterstützen, möglichst schnell eine neue, adäquate Position zu finden. Der Auftraggeber der Dienstleistung Outplacement ist in jedem Fall der Arbeitgeber, der sich von seinem Mitarbeiter „einvernehmlich“ trennen möchte.



**Karriere als IT-Experte.
Hier ist Ihre Chance.**

Karriere gestalten als Praktikant, Trainee m/w oder per Direkteinstieg.
Ohne Jungheinrich bliebe Ihr Einkaufswagen vermutlich leer. Und nicht nur der. Täglich bewegen unsere Geräte Millionen von Waren in Logistikzentren auf der ganzen Welt.

Unter den Flurförderzeugherstellern zählen wir zu den Top 3 weltweit, sind in über 30 Ländern mit Direktvertrieb vertreten – und sehr neugierig auf Ihre Bewerbung.



JUNGHEINRICH
Machines. Ideas. Solutions.

www.jungheinrich.de/karriere



Definitionen

„Outplacement ermöglicht dem Unternehmen und der betroffenen Führungskraft unter Mitwirkung eines erfahrenen Personalberaters eine einvernehmliche Trennung.“

„Outplacement ist die Beseitigung quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher personeller Überkapazitäten in der gesamten Unternehmung oder in einzelnen Unternehmensbereichen.“

Die Anfänge des Outplacement

Die Wurzeln von „Outplacement-Counselling“ liegen in den USA. Als Vorläufer gelten die Eingliederungsmaßnahmen der nach dem zweiten Weltkrieg aus der Armee ausscheidenden US-Soldaten in das nicht-militärische Berufsleben.

Die erste Outplacement- Beratungsgesellschaft gründeten Drake, Beam und Morin (DBM Inc.) 1969 in New York. In den 70er Jahren begann sich Outplacement als „Freisetzungsinstrument“ in der betrieblichen Praxis durchzusetzen. Im deutschsprachigen Raum wurde dieser Ansatz erstmals in den 80er Jahren aufgegriffen und unter Beibehaltung der englischen Bezeichnung eingeführt.

Das Konzept war zunächst nur Führungskräften der mittleren und oberen Ebene vorbehalten, wurde aber auch auf weitere Zielgruppen ausgedehnt und umfasst heute alle Hierarchieebenen einschließlich Lohnempfänger.

8.2 Rechtliche Aspekte des Outplacements

Im Jahr 1990 wurde die Vermittlung von Führungspositionen mit einem Jahreseinkommen von mehr als €50.000 per „Gentlemen Agreement“ zwischen der Bundesanstalt für Arbeit und dem BDU legalisiert (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., Bonn). Zusätzlich gestatten die zwischen dem BDU und der Bundesanstalt für Arbeit ausgehandelten Abgrenzungsgrundsätze noch weitere Ausnahmen, z.B.: für Spezialisten in den Bereichen F&E sowie Beratung und Vertrieb mit erhöhter Verantwortlichkeit auch dann, wenn ihre Verträge unter €50.000 Jahreseinkommen dotiert werden. Eine entscheidende Wende diesbezüglich erfolgte 1991 mit einem Urteil des Europäischen Gerichtshofes, welches das Arbeitsvermittlungsmonopol de facto aufhob. Nach der Ansicht des Europäischen Gerichtshofes verstößt das von der Bundesanstalt für Arbeit festgeschriebene Vermittlungsmonopol gegen die im EWG-Vertrag verankerte Dienstleistungsfreiheit.

Durch den Fall des Arbeitsvermittlungsmonopols zum 1. August 1994 hat sich nun die Situation für Personalberater gravierend geändert (vgl. Hummel & Zander 2009). Erstmals gibt es eine genormte Abgrenzung zwischen Vermittlung und Beratung. Wer im Auftrag eines Unternehmens handelt und die interne Personalberatung unterstützt, wird weiterhin als Berater fungieren und keiner Aufsicht durch die Bundesanstalt für Arbeit unterliegen. Wer jedoch direkt Arbeitskräfte anbietet, ist Vermittler und benötigt eine Zulassung der Bundesarbeitsbehörde.

8.3 Zielgruppe des Outplacement

Strategische Überlegungen im Unternehmen legen fest, wer in den Genuss einer Outplacement-Beratung kommen soll. Voraussetzung ist das Beschließen von Kriterien für die Teilnahme am Outplacement- Prozess. Die Zielgruppe muss zunächst definiert werden. Sollen generell alle (unfreiwillig) ausscheidenden Mitarbeiter das Outplacement- Programm bekommen oder aber nur Führungskräfte mit einem bestimmten Gehaltsrahmen? Soll also nur eine begünstigte Gruppe beraten werden? Die Beratung ist meist ratsam, wenn der Betroffene quasi Opfer ist, nicht wenn jemand die Organisation als Karrieresprung oder aus persönlichen Gründen verlässt. In der Regel kann man die Voraussetzungen für die Teilnahme an einer Outplacement- Beratung wie folgt zusammenfassen:

- **einvernehmliche Trennung**
- **Akzeptanz von OUTPLACEMENT bei den Mitarbeitern des Unternehmens**
- **Bereitschaft des Betroffenen, an sich zu arbeiten und aktiv zu sein**
- **„gesunde“ Persönlichkeit, keine Drogen etc.**
- **Mindest-Eignungsprofil – kein Jobhopper**
- **Vertrauen Berater/Kandidat**

Man geht im allgemeinen davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit, Outplacement einzusetzen umso höher ist, je unklarer die Trennungsgründe sind, je weniger die Mitarbeiter einsehen können, weshalb die Entscheidung gerade zu diesem Zeitpunkt getroffen wurde. Diese Erscheinung scheint dadurch erklärbar, dass Prozesse zur Trennung führen, an denen der Betroffene nicht beteiligt ist, z.B. wie Konzern übergreifende Umstrukturierungen, Unternehmensverkäufe, Umsatzeinbrüche etc. Den Betroffenen wird die Trennungsabsicht eröffnet, sie trifft ihn eher aus heiterem Himmel und i.d.R. unvorbereitet. Das Unternehmen muss zu seinen rechtlich festgelegten Verpflichtungen noch etwas zusätzlich tun, um den Betroffenen zu motivieren, einer Aufhebung seines Arbeitsvertrages zuzustimmen, hier greift das Outplacement.

8.4 Eignungsprofil des Outplacement-Beraters

Es gibt kein definiertes Eignungsprofil für Outplacement –Berater. Die Bezeichnung ist rechtlich nicht geschützt, und es gibt keine festgelegte „Berufsausbildung“. Kompetenz kann nur durch „Learning-by-doing“ erworben werden (vgl. z. Bsp. Hummel & Zander, 2009).

Eine akademische Ausbildung kann als Voraussetzung für die Beratung angesehen werden. Dabei ist es sekundär, ob ein juristisches, wirtschaftswissenschaftliches, psychologisches oder geisteswissenschaftliches Studium vorliegt. Ein akademischer Hintergrund ist in der Regel erforderlich, da der überwiegende Teil der Kandidaten selbst ein Studium absolviert hat und einen von der Ausbildung her vergleichbaren Gesprächspartner schätzt. Neben einem hohen Interesse an politischen, wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhängen ist ein breit gestreutes Allgemeinwissen ebenso unverzichtbar wie eine fundierte Berufserfahrung, d. h., dass eine längere praktische Tätigkeit in Unternehmen möglichst verschiedener Branchen und Management Erfahrung in unterschiedlichen Positionen optimal ist.

8.5 Ablauf der Beratung

Bevor eine Beratung aufgenommen wird, äußert das Unternehmen gegenüber einem seiner Mitarbeiter Trennungsabsichten. Dies kann unterschiedlich konkret ausfallen. Das heißt, entweder wird konkret das Datum des Ausscheidens schon festgelegt, oder aber es bleibt vage. Die Absicht, den Mitarbeiter durch eine Outplacement- Beratung zu unterstützen, wird meist von Unternehmensseite, d. h. vom Personalleiter oder Fachvorgesetzten geäußert. Selten kommt es vor, dass der Betroffene selber an den Personalleiter herangeht und um Hilfestellung bittet. Es liegt ein Dreiecksverhältnis zwischen Unternehmen, Mitarbeiter und Outplacement- Berater vor. Für das Unternehmen bedeutet dies, dass es dem Mitarbeiter die Unparteilichkeit des Outplacement- Beraters verdeutlichen muss. Der Mitarbeiter selber wird sich in einem Gespräch vor Ort informieren.

Die Antwort ist 42. Oder Baden-Württemberg.



Baden-Württemberg
Wir können alles. Außer Hochdeutsch.

 BW-jetzt.de

 facebook.com/BWjetzt

 [@BWjetzt](https://twitter.com/BWjetzt)



Der Outplacement-Berater muss im persönlichen Gespräch mit dem Betroffenen zeigen, inwieweit die Hilfestellung für ihn nützlich sein könnte. Vertragliche Vereinbarungen bestehen zwischen dem Outplacement-Berater und dem Unternehmen. Mit dem Vertragsabschluss verpflichtet sich der Outplacement-Berater, den Mitarbeiter so lange zu betreuen, bis er einen neuen Arbeitsvertrag gefunden und die Probezeit im neuen Unternehmen erfolgreich bestanden hat.

Die Beteiligten sind demnach:

- das Unternehmen
- der Outplacement-Berater und
- der Mitarbeiter

Aufnahme der Beratung

Die Aufnahme der Beratung geschieht im Büro des Outplacement-Beraters. Ein wichtiger Baustein der Beratung ist die Bereitstellung von Bürokapazitäten, d. h.: Schreibtisch, Telefon, Sekretariatsservice sowie Recherchemöglichkeiten über Datenbanken. Der Berater wird während der Zusammenarbeit in den verschiedenen Phasen unterschiedliche Rollen einnehmen:

In der ersten Phase – der Analyse bis hin zur Entscheidungsfindung – versteht er sich als Zuhörer, kritischer Analytiker und ehrlicher Sparring-Partner.

In der zweiten Phase – der Vorbereitung der Bewerbungskampagne – nimmt er mehr die Rolle des Trainers ein, vermittelt Methoden und Techniken und bereitet mit dem Kandidaten handwerklich dessen Unterlagen vor.

In der dritten Phase – der Durchführung der Bewerbungskampagne auf dem Arbeitsmarkt – ist er persönlicher Coach und Berater. Gleiches gilt für die Begleitung des Kandidaten während der Probezeit in seiner neuen Aufgabe.

Ein weiterer wesentlicher Punkt zu Beginn der Beratung sind die eventuell noch ungeklärten Formalitäten. Dazu gehören beispielsweise die Vertragsauflösung mit dem Arbeitgeber, die offizielle Version über die Trennung, die Finanzplanung sowie steuerliche Aspekte etc.

Die Grundlage für die ersten Beratungsgespräche sind die Gedanken und Eindrücke des Kandidaten, die ihm in einer Rückschau zu seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung einfallen. Nicht selten resultiert aus diesen Überlegungen eine kreative berufliche Alternative zu seiner jetzigen Tätigkeit.

8.6 Die Trennung

Bevor die ersten Aktivitäten ergriffen werden, die den Kandidaten wieder in den Arbeitsmarkt hineinführen, wird ihm empfohlen, zum frühesten möglichen Zeitpunkt eine Analyse der Entstehungsgeschichte und Hintergründe der Trennung von seinem letzten Arbeitgeber sowie eine konstruktive und schlüssige Sprachregelung zu erarbeiten.

Solange er keine überzeugende Informationspolitik erarbeitet hat, die insbesondere mit seinem Berater auf der einen und mit dem Unternehmen auf der anderen Seite abgestimmt sein sollte, sollte er möglichst keine Kontakte knüpfen und Gespräche führen. Dies gilt auch für Gespräche im privaten Bereich. Die Begründung hierfür liegt darin, dass es sehr wesentlich darauf ankommt, in welcher Verfassung der Kandidat auftritt und wie er diese Thematik kommuniziert.

Anhand mehrerer Studien zu den Trennungsgründen kristallisierte sich heraus, dass es sich oft um Rationalisierung bzw. Umstrukturierung der Unternehmen handelt. Bei Trennungsgründen zeigt sich, dass 43,0% der Kandidaten aufgrund von Rationalisierung und Umstrukturierung entlassen wurden, 12% der Kandidaten aufgrund von Problemen mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern, 6% der Kandidaten aufgrund von Dissensen über die Unternehmensziele, 6,1% der Kandidaten aufgrund von Leistungsmangel und 32,6% wegen anderer Gründe, d. h. Unterschlagung, Alkoholsucht etc., oder aber sie gaben die Gründe nicht an.

Reflexionsphase

Grundlage für alle späteren Aktivitäten, sei es die Erstellung von Lebenslauf und Briefen, seien es Kontaktgespräche oder die eigentlichen Vorstellungsgespräche, ist die Kenntnis der persönlichen Stärken, Qualifikation und Fähigkeiten, d. h. der persönlichen „Produkteigenschaften“.

Im Verlauf der Bewerbungskampagne wird der Kandidat laufend nach seinen fachlichen und persönlichen Stärken gefragt und muss darauf vorbereitet sein, diese gut zu präsentieren. Er braucht Daten, Fakten und Beispiele, die seinen persönlichen Arbeitsstil und seine persönlichen Stärken sichtbar werden lassen. Spezielle Techniken versetzen ihn in die Lage, über diese Themen kurz und prägnant zu sprechen.

Einen weiteren Baustein der Analysephase stellt die Selbsteinschätzung dar. Während es bislang vorwiegend um die Darstellung der beruflichen Leistungen und Erfolge als Arbeitnehmer, Unternehmer, Führungskraft oder Spezialist ging, geht es nun darum, die Persönlichkeit des betroffenen Kandidaten darzustellen. Er soll sich im Rahmen der Outplacement-Beratung besser kennen lernen und sich vor allem beschreiben lernen. Dadurch lernt natürlich auch der Berater den Kandidaten besser kennen, die Voraussetzung, um ihn optimal beraten zu können. Die Entscheidung für einen Mitarbeiter in einem Personalauswahlverfahren wird nach wie vor emotional getroffen.

Nach dem Abgleichen des fachlichen Profils steht die Persönlichkeit im Vordergrund. Jeder Kandidat soll im Vorstellungsgespräch auf die Frage nach seinen persönlichen Stärken und Schwächen vorbereitet sein. Als Basis für die Definition der beruflichen Zielsetzung lernt der Berater den Kandidaten innerhalb eines systematischen Lebensinterviews auch von der persönlichen Seite kennen. Als weiteren Mosaikstein in der Analyse bieten einige Outplacement- Berater ihren Klienten das Durchführen von psychologischen Testverfahren an. Wesentliche Ziele dieses Angebotes sind:

- Die Kandidaten lernen sich selbst besser kennen und erhalten eine Optimierung ihrer Selbsteinschätzung.
- Sie erwerben zusätzlich Elemente zur Definition ihrer beruflichen Wunschvorstellung und Zielsetzung.
- Die Berater lernen die Kandidaten besser kennen und können nachfolgend gezielter beraten.
- Die Kandidaten lernen die Art der Tests, die auch gerne von Personalberatern und

Unternehmen zum Auswahlverfahren verwandt werden, kennen und verlieren so ihre Berührungängste.

Bei den Tests handelt es sich meistens um standardisierte Verfahren, die seit Jahren zur Beurteilung von Führungskräften und Mitarbeitern im Rahmen von Auswahlverfahren Verwendung finden. Die Reflektionsphase endet in der Definition der zukünftigen beruflichen Zielsetzung. Eine klar definierte und saubere Formulierung der Wunschvorstellung und beruflichen Zielsetzung ist Grundlage für die Ableitung aller Maßnahmen und Aktivitäten. Erst wenn der Kandidat ein Ziel klar vor Augen hat, ist er auch in der Lage, Ideen zu entwickeln und Wege ausfindig zu machen, wie er sein Ziel erreichen kann.

Marketing und Darstellungsphase

Nachdem der Kandidat in der ersten Phase der Beratung gelernt hat, sich als Produkt zu beschreiben und seine Wunschvorstellung und beruflichen Zielsetzungen definiert, werden im Anschluss daran seine Unterlagen für den Auftritt am Arbeitsmarkt vorbereitet. Diese Unterlagen werden in der Regel mit einer Produktbroschüre, Werbeschrift oder auch Menükarte verglichen. Es geht also um Unterlagen, die dem Kandidaten die eigene Präsentation am Arbeitsmarkt ermöglichen bzw. erleichtern und ein strategisches und dynamisches Instrument seiner Bewerbungskampagne darstellen. Hier wird zwischen verschiedenen Formen der Selbstdarstellung unterschieden.

Es handelt sich entweder um gedruckte Materialien wie den Lebenslauf, aber auch um die schriftliche Vorbereitung von Gesprächsleitfäden, die dann später mündlich vorgetragen werden. Auch an der mündlichen Kommunikation und der Körpersprache, wird gearbeitet.

Der 2-Minuten-Spot

Der sogenannte 2-Minuten-Spot ist die kürzeste Form einer mündlichen Selbstdarstellung. Die Kandidaten verwenden ihn im Rahmen ihrer Telefongespräche oder wenn sie aufgefordert werden, sich einmal kurz vorzustellen.

Methoden des Zugangs zum Arbeitsmarkt

Der Kandidat hat sich als Produkt kennen- und beschreiben gelernt. Der nächste Schritt ist nun, eine Bewerbungskampagne zu beginnen. In diesem Zusammenhang bedienen sich die meisten Outplacement-Berater bewusst der Marketingterminologie, da sie Prozesse und Absichten deutlich macht. Die Kandidaten erarbeiten im Laufe ihrer Bewerbungsstrategie die zu ihrer Branche und zu ihrer Persönlichkeit passende Kombination verschiedener Methoden.

MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT








The Master of Science in Management has been voted the Best Master 2014 in the Netherlands for the fifth time running. This could only be achieved because of our remarkable students. Our students distinguish themselves by having the courage to take on challenges and through the development of the leadership, entrepreneurship and stewardship skills. This makes the

Master program at Nyenrode an achievement, from which you can benefit for the rest of your life. During this program you will not only learn in class, you will also develop your soft skills by living on campus and by working together in the student association. Do you think this program is something for you? Then it is our pleasure to invite you to Nyenrode. Go to www.nyenrode.nl/msc or call +31 346 291 291.



NYENRODE. A REWARD FOR LIFE



Der systematische Ablauf von Outplacement

Die angebotenen Programme unterscheiden sich wesentlich hinsichtlich Dauer und Intensität. Im Rahmen dieser Arbeit wird Outplacement als eine Beratungsleistung definiert, die so genannte Führungskräfte nach dem unfreiwilligen Verlust ihres Arbeitsplatzes darin unterstützt, möglichst schnell eine neue adäquate Position zu finden. Auftraggeber ist in jedem Fall der Arbeitgeber, der sich von seinem Mitarbeiter trennen möchte. Die Motive des Arbeitgebers, diese Dienstleistung zu finanzieren, sind vielfältig. Der Beratungsverlauf ist ein strukturiertes vereinheitlichtes Verfahren. Die Berater sprechen in der Regel vom Beratungsprogramm. Im Folgenden wird vom „Programm“ gesprochen werden.

Das „Programm“ gliedert sich in drei Abschnitte. Zunächst durchlaufen die Beteiligten ein Einzelassessment, bestehend aus mehreren Testverfahren, Interview, Fragebögen, Selbst- und Fremdeinschätzung. Das Ergebnis ist die Analyse ihrer fachlichen Fähigkeiten sowie ihrer persönlichen Stärken und Schwächen. Erst danach können eine oder mehrere mögliche Zielpositionen definiert werden.

Der zweite Teil des „Programms“ ist die Optimierung der Unterlagen, das Erstellen der so genannten Trennungsbegründung („Warum verlasse ich das Unternehmen?“), die Vorbereitung des Zeugnisses, das Bereitstellen von Referenzen sowie das Üben von Vorstellungsgesprächen und Kontaktgesprächen – kurz gesagt die gesamte Präsentation des Kandidaten.

Nach dieser Vorbereitung geht der Betroffene „an den Markt“, d.h., er beginnt sich zu bewerben. In der Regel darf er einen Büroarbeitsplatz sowie Schreibservice während des gesamten Zeitraums in Anspruch nehmen. Begleitet wird er durch den Berater, bis er einen neuen Arbeitsvertrag und die Probezeit im neuen Unternehmen bestanden hat.

In Deutschland wird von einem geschätzten Volumen von ca. 20 Millionen Euro ausgegangen, welches jährlich durch die Unternehmen in Outplacement-Beratung investiert wird.

8.7 Vorteile des Outplacement

Diese liegen vor allem in:

- der leichteren Anpassung der Unternehmensstruktur an die aktuellen Anforderungen, indem sich das Unternehmen von „unpassenden“ Mitarbeitern trennt,
- der Optimierung des Trennungsablaufes durch die Beratung,
- der Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen,
- der Minderung des Imageverlustes bei den verbleibenden sowie bei den betroffenen Mitarbeitern und im Umfeld,
- der Realisierung von Kosteneinsparungen durch rasche erfolgreiche Neuorientierung sowie
- der Erleichterung einer humanen, unbelasteten und auf gegenseitiger Wertschätzung beruhenden Kommunikation.

Gewinn für beide Seiten

Outplacement gilt als der Königsweg der Trennung, weil beide Seiten davon profitieren. Der gekündigte Arbeitnehmer erhält psychologische Unterstützung in der Krise und findet einen neuen Job. Das Unternehmen verhindert, dass die Kündigungswelle Spuren hinterlässt.

Arbeitsagentur zahlt bei Massenentlassungen

Zunehmend wird Outplacement aber auch für breitere Beschäftigtengruppen ein Thema. Entsprechende Programme werden sogar von der Agentur für Arbeit gefördert. Wenn eine ganze Abteilung dicht gemacht wird oder mindestens fünf Prozent der Arbeitnehmer eines Betriebes betroffen sind, übernimmt die öffentliche Hand die Hälfte der Outplacement- Kosten. Einzelne Mitarbeiter, die auf die Straße gesetzt werden, haben jedoch keinen Anspruch auf Förderung.

Kosten anhand eines Beispiels

Das „geva- institut“ bietet Unternehmen, die Mitarbeiter bei der beruflichen Neuorientierung unterstützen wollen, umfassende Leistungspakete mit intensiver Einzelberatung an:



Das Outplacement- Intensivprogramm

Phase 1: Standortdefinition

10 Beratungssequenzen à 45 Minuten: Vorgespräch, Einsatz der geva- Diagnostik (Biographisches Interview, Standard-Testverfahren, Verhaltens- Assessment)

Phase 2: Zielklärung

20 Beratungssequenzen à 45 Minuten: Entwicklung der Neuorientierungsstrategie mit dem Berater als Coach

Phase 3: Coaching

Bis zu 40 Coaching- Sequenzen à 45 Minuten: Umsetzung der Neuorientierungsstrategie

Kosten: Die Kosten betragen pauschal **9.500,- Euro** für jeden Mitarbeiter, der durch das geva- Institut betreut wird.

Fazit & Ausblick

Obwohl Outplacement seit Ende der 60er Jahre bekannt ist, kann man Deutschland – im Hinblick auf den Einsatz dieser Dienstleistung – noch als Entwicklungsland bezeichnen. Auch wenn die führenden Beratungsgesellschaften für die Zukunft zweistellige Zuwachsraten in ihrem Umsatz prognostizieren, so begegnen wir immer noch Personalfachleuten, die Outplacement mit Outsourcing verwechseln und die eine solche Beratungsleistung noch nie in Auftrag gegeben haben, und das trotz Hunderten von Aufhebungsverträgen, die sie abgeschlossen haben.

Die weltweite Entwicklung der Arbeitsmärkte bedingt, dass Garantien für einen lebenslangen Arbeitsplatz nicht mehr gegeben werden können. Arbeitnehmer müssen mit dem Bewusstsein leben, dass die ständige und schnelle Änderung von Berufsbildern eine starke Flexibilität von ihnen erfordert, um in der Arbeitswelt bestehen zu können. Dazu gehört auch eine mehrfache Umorientierung im Verlaufe des Berufslebens. Es ist unwahrscheinlich, dass ein Beschäftigter in Zukunft noch sein 25. Betriebsjubiläum feiert.

Die Gewerkschaften kritisieren Outplacement als Unterstützung der Unternehmen, Mitarbeiter zu entlassen. Das kann so gesehen werden, weil das Ziel der Outplacement- Beratung immer ein neuer Arbeitsvertrag in einem anderen Unternehmen ist. Somit geht der Arbeitnehmer dem Betriebsrat des jetzigen Unternehmens als Stimme verloren. Der Betriebsrat hat jedoch die Aufgabe Arbeitsplätze in „seinem“ Unternehmen zu erhalten

Think Umeå. Get a Master's degree!

- modern campus • world class research • international atmosphere
- 36 000 students • top class teachers • no tuition fees

Master's programmes:

- Architecture • Industrial Design • Science • Engineering

Umeå University
Sweden
www.umu.se

APPLY NOW!



Es wird versucht, gerade in wachsenden Branchen die Attraktivität für derzeitige und zukünftige Mitarbeiter zu erhöhen. Getrennt wird sich aber immer noch meist ausschließlich über Geld. Dies zeigen auch die Anstellungsverträge, in denen – anders als im englischsprachigen Raum – Outplacement im Fall der Trennung noch nicht vereinbart wird. Überhaupt wird bei der Hochzeit nicht an eine mögliche Scheidung gedacht.

Vom alten Job direkt in den neuen, Trennung ohne Schmerzen – das verspricht die Outplacement-Beratung. Wie erfolgreich die privaten Job-Coachs tatsächlich sind, lässt sich allerdings nur schwer überprüfen.

9 Zeitarbeit

Einführung

Zeitarbeit soll hier als ein Instrument der externen Personalbeschaffung verstanden werden. Der Kern des Themas ist schnell benannt, nämlich das Dilemma der Personalbeschaffung aus heutiger Sicht. Unternehmen sind aus verschiedenen Gründen Schwankungen im Auftragseingang und damit in ihrer Kapazitätsauslastung ausgesetzt (z.B. saisonale Auftragsspitzen, krankheitsbedingter Mitarbeiterausfall oder ein Großprojekt.) Diese Situation führt insbesondere bei der Personalbeschaffung zu einem Zielkonflikt. Denn einerseits ist das Unternehmen bestrebt, jederzeit über genügend Personalkapazität zu verfügen, um alle Kundenaufträge kurzfristig abarbeiten zu können. Immerhin würde eine Ablehnung des Auftrages aus Personalmangel den Verlust des Kunden, oder ganz und gar die Nicht-Gewinnung eines attraktiven Neukunden bedeuten. Deshalb sprechen wichtige Gründe für die Vorhaltung einer Personalreserve. Personalplanerisch gesehen wäre die Personalkapazität damit stark an der Spitzenlast des Unternehmens zu orientieren. Andererseits hat das Unternehmen – unter Kostengesichtspunkten betrachtet – das Bestreben, Leerkosten in Form von ungenutzten Personalkapazitäten zu vermeiden. Dies auch deshalb, weil die Personalkosten in Deutschland vergleichsweise hoch sind. Hinzu kommt, dass einmal aufgebaute Personalbestände (und damit Personalkosten) wegen der Bestimmungen des Kündigungsschutzgesetzes nur sehr langsam und unter hohem juristischen Risiko reduziert werden können. Welche Firma möchte schon einen Arbeitnehmer bezahlen, wenn dieser mit seiner Arbeitsleistung für das Unternehmen nichts erwirtschaften kann?

Um diesem Zielkonflikt zu entkommen, möchten die Unternehmen ihre Personalbestände flexibilisieren. Die Personalkapazität soll sich möglichst kurzfristig und genau schwankenden Beschäftigungslagen anpassen lassen. Hier zeigt sich nun die Attraktivität von Zeitarbeit.

Das Unternehmen hat die Möglichkeit, Personal „Just-In-Time“ zu beziehen und damit unnötige Kosten zu vermeiden. Die Ware Arbeit wird also nur dann bezogen, wenn sie wirklich benötigt wird.

Umgekehrt sind bei sinkendem Personalbedarf die aufgebauten Personalstände sehr kurzfristig wieder abbaubar, da keine arbeitsvertragliche Bindung an den Leiharbeitnehmer besteht. Das Arbeitgeberrisiko für mögliche Nichtbeschäftigungszeiten ist damit auf das Zeitarbeitsunternehmen abgewälzt.

Unabhängig davon profitieren Unternehmen dahingehend von Zeitarbeit, dass diese auch Kostenersparnisse mit sich bringt. Immerhin wird wirklich nur jede einzelne Arbeitsstunde bezahlt und im Endeffekt mit dem Zeitarbeitsunternehmen abgerechnet. Ebenfalls entfallen die Kosten für die Personalverwaltung und -entlassung. (Bezogen auf die Zeitarbeitnehmer).

9.1 Leiharbeit aus kommerzieller und gesellschaftlicher Sicht

Was ist Leiharbeit ?

Leiharbeit = Zeitarbeit

Leiharbeit gibt es seit 1948 und lässt sich auf zwei in den USA lebende Anwälte zurückführen, deren Sekretärin krank wurde. Daraufhin kamen sie zu dem Schluss, dass es praktisch wäre, sich Personal kurzzeitig und kurzfristig ausleihen dies war im Jahre 1948. Eine der ersten Leihfirmen war MANPOWER.

Eine Leihfirma

- bietet eigenes Personal an, da der Arbeitnehmer (AN) mit der Leihfirma einen Arbeitsvertrag hat
- Kundenfirma mietet Personal; Stichwort Arbeitsüberlassungsvertrag
- Ermöglicht einen flexiblen Einsatz

9.2 Wie funktioniert Leiharbeit

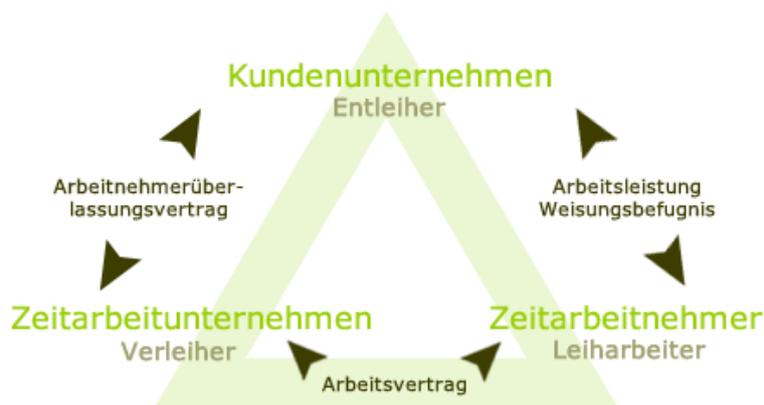


Abbildung 23: Akteure der Zeitarbeit

Es gibt kommerzielle Leiharbeitsfirmen wie z.B. Randstad und gemeinnützige PSAs (Personal Service Agentur) z.B. Start. Beide werben Arbeitslose AN an, wobei die Leihfirma zusätzlich auch alle anderen auf dem Markt befindlichen AN anwirbt. Die Leiharbeitnehmer sind dann bei der Leihfirma angestellt und werden auch von dieser bezahlt. Das sind bei z. Bsp. Randstad bis zu 30.000 Beschäftigte. Das Ziel der PSA ist jedoch die AN an eine Firma zu vermitteln, da sie in dem Fall eine Prämie von der Agentur für Arbeit bekommen. Im Gegensatz dazu ist es das Bestreben kommerzieller Leiharbeitsfirma Gewinne zu erzielen.

Die Kundenfirma

- Zahlt ausschließlich die Miete für den Leiharbeiter, da AN bei der Leihfirma angestellt ist
- Beschäftigt so weniger eigene Mitarbeiter, woraus eine höhere Flexibilität resultiert
- Kann AN testen ohne ihn einzustellen

Wie finanziert sich die Leihfirma

- Leiharbeiter sind für das Entleihunternehmen meist teurer als Festangestellte
- Der Leiharbeitnehmer kann jedoch flexibel eingesetzt werden, also nur dann wenn man ihn wirklich braucht
- Leiharbeitnehmer erhält von der Leihfirma nur einen relativ geringen Lohn

Chancen und Möglichkeiten für Unternehmen

- Personalbedarf z.B. bei Großaufträgen kann gedeckt werden
- Personalengpässe in der Ferienzeit können ausgeglichen werden
- Was wiederum zu einer Senkung des Ersatzbedarfs führt und Kosten senkt
- Mehr Macht bei Tarifverhandlungen
- Zudem können Arbeitnehmer getestet werden
- Eine Kündigungsfrist und eine langfristige Bindung an den AN entfällt
- Firma kann flexibel auf Arbeitsbedarf reagieren, wenn z.B. Fremdsprachige Kräfte erforderlich sind kann die Firma diese mieten

Chancen und Möglichkeiten für Leiharbeitsfirmen

- Hohe Nachfrage nach flexiblen Kräften
- Großer Leihfirmen kaufen die Konkurrenz, was zur Konzentration der Branche führt und
- Die Branche wächst enorm

Chancen und Möglichkeiten für Leiharbeitnehmer

- Durch Leiharbeit lässt sich Arbeitslosigkeit vermeiden
- AN kann Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen/Branchen sammeln
- AN hat die Möglichkeit festangestellt zu werden
- Im Schnitt durchläuft der Leiharbeitnehmer drei Jobs bis es zur Festeinstellung kommt
- Klebeffekt 30%
- Bei Akademikern ist der Klebeffekt weit höher
- Zahl der Akademiker als Leiharbeiter steigt allein von 2005 bis 2006 um fast 50%
- Aufwändige Bewerbungen und lange Tests werden so durch Praxistest ersetzt

9.3 Nachteile beim Einsatz von Leiharbeitnehmern

- Leiharbeiter haben oft keine spezialisierten Betriebsfachkenntnisse
- Kein Einsatz möglich, wenn Betriebsgeheimnisse gewahrt werden müssen
- Als Führungskräfte sind Leiharbeitnehmer eher ungeeignet; nimmt in jüngster Zeit allerdings zu
- Einsatz bei langer Anlernzeit nicht möglich
- Manche Tätigkeiten erfordern jahrelang angeeignetes Know How
- Bei einem hohen Spezialisierungsgrad ist Leiharbeit nur bedingt möglich

Nachteile für Leihfirmen

- Schlechtes Image Stichwort moderne Sklaverei
- Viel Konkurrenz und Gefahr einer feindlichen Übernahme
- Neue Gesetze oder der eventuelle Mindestlohn

Nachteile für AN

- Jeder 8. Leiharbeiter bekommt zusätzlich Harz IV
- Unternehmen steigern ihre Gewinne auf Kosten der AN und der Gesellschaft
- Oft haben AN keine andere Wahl
- Schlechte Bezahlung z.B. fester AN 2200€ Leiharbeiter 1400€ für dieselbe Arbeit
- Seit dem 01.01.2004 Lohnleichheitsgrundsatz d.h. fester AN und Leiharbeitnehmer erhalten die gleiche Bezahlung
- Oder Tarifvertrag z.B. 7.15€ West und 6.22€ Ost in manchen Fällen sogar weniger als 6€ die Stunde
- Kosten des Aufschwungs trägt der AN
- Kreislauf der Leiharbeit mancher Leiharbeitnehmer schafft den Sprung in die Festanstellung nicht
- Keine Integration im Unternehmen wichtige Sozialkontakte entfallen

10 Mobbing

Einleitung

Mobbing ist nicht nur auf die Arbeitswelt beschränkt, sondern findet in fast allen Bereichen unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens statt, z.B. in Familien, Schulen, Vereinen oder Nachbarschaft und immer öfter im Internet (Cyber-Mobbing, Cyber-Stalking).

Steht Mobbing beispielsweise im Zusammenhang mit Geschlecht, Religion, Behinderung, Herkunft oder sexueller Identität, handelt es sich um Diskriminierung im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). In den letzten Jahren ist Mobbing intensiv in das Blickfeld der Öffentlichkeit gerückt. Vermehrt kann man statistisch erkennen, das Mobbing eine große Rolle am Arbeitsplatz spielt.

Im Folgenden soll gezeigt werden, was man unter Mobbing versteht und welche Gefahren und Risiken sich hinter dem Begriff „Mobbing“ verbergen sowie welche wirtschaftliche Problematik es dies bezüglich gibt. Möglichkeiten etwas gegen Mobbing zu unternehmen und wie man Mobbing erkannt werden ebenfalls betrachtet.

Capgemini
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

Jetzt **bewerben** und jederzeit einsteigen!

FastTrack
IT-Einsteigerprogramm für Bachelor- und Masterabsolventen

Durchstarten in Ihre IT-Karriere

Unser 18-monatiges Programm bildet die perfekte Grundlage für Ihren beruflichen Erfolg: Arbeit in Top-Projekten, Ausbildung in fachlichen und Soft-Skill-Trainings, Betreuung durch einen persönlichen Mentor und Austausch mit Kollegen aus aller Welt. Ihren Schwerpunkt wählen Sie selbst:

- **Business Technology Consulting**
- **Individuelle Softwarelösungen**
- **Lösungen auf Basis von Standardsoftware**
- **Business Information Management**
- **Application Lifecycle Services**

Mehr Informationen auf www.capgemini.de/karriere

f XING

People matter, results count.



10.1 Bedeutung von Mobbing – Entstehung

Im Jahre 1913 hatte es dem damals zehnjährigen Verhaltensforscher Konrad Lorenz ein Buch der schwedischen Nobelpreisträgerin Selma Lagerlöf besonders angetan. Es handelte sich um die Geschichte von Nils Holgerson. In einem Kapitel des Buches flüchtete sich der Däumling Nils auf einen Baum, da ein Fuchs mit triefender Schnauze darunter saß und ihn fressen wollte. Nils bekam Hilfe von den Gänsen, die im Tiefflug Scheinangriffe auf den Fuchs starteten. Dies machten die Gänse so lange, bis der Fuchs vollkommen erschöpft auf dem Rücken lag und Nils entkommen konnte. Damals entschloss sich Konrad Lorenz, das Verhalten von Gänsen zu studieren. Später erforschte er Angriffe von Gruppen von Tieren auf Eindringlinge und fand dafür den Ausdruck „Mobbing“.

Ende der 70er Jahre dann beschäftigte sich der Arbeitspsychologe Heinz Leymann mit direkten und indirekten Angriffen in der Arbeitswelt. Zu dieser Zeit hatte das schwedische Parlament gerade neue Arbeitsgesetze verabschiedet, in denen eindeutig festgelegt wurde, dass das psychische Wohlbefinden der Angestellten genauso zu beachten sei wie das physische. Leymanns Forschungen konzentrierten sich auf Konflikte am Arbeitsplatz, die Ausmaße bis hin zu dauerhaften Psychoterror annahmen. Im Jahre 1984 publizierte er einen ersten kurzen Bericht über Mobbing. Leymann ist der am häufigsten zitierte Arbeitspsychologe zum Thema Mobbing. Er hat den Begriff „Mobbing“, wie wir ihn heute kennen und verwenden, geprägt und populär gemacht.

Definition

Der Begriff Mobbing leitet sich aus dem englischen „to mob“ her = bedrängen, attackieren, anpöbeln, angreifen, über jemanden herfallen, sich zusammenrotten. Der Begriff wurde von dem österreichischen Verhaltensforscher und Nobelpreisträger Konrad Lorenz (1903–1989) geprägt.

Definition von Heinz Leymann (1932–1999): Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist, und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.

10.2 Die Kennzeichen

Mobbing ist keine kurze, unerwartete Phase, sondern ein langandauernder Prozess. Die Äußerungsmöglichkeiten des Gemobbten werden eingeschränkt, durch abwertende Blicke oder Gesten wird der Kontakt verweigert. Der Gemobbte wird nicht mehr zu Sitzungen, Arbeitsessen oder gemeinsamen Treffen eingeladen. Das Mobbing-Opfer wird in ein einsames Büro abgeschoben und isoliert. Die Arbeitsqualität sinkt und das Arbeitsvolumen vermindert sich, da die Energie für Mobbinghandlungen eingesetzt wird. Sich häufende Meinungsverschiedenheiten nehmen an Intensität zu, weil es an Kompromissbereitschaft mangelt. Zwischenmenschliche Beziehungen außerhalb der Arbeitszeit finden nicht mehr statt. Es werden wichtige zur Aufgabenerledigung erforderliche Informationen vorenthalten.

Das Mobbing-Opfer wird unvermittelt angeschrien oder angepöbelt. Ansichten und Überzeugungen werden öffentlich verhöhnt. Man greift die religiöse oder politische Einstellung des Gemobbten an. Bislang übliche Verhaltensweisen werden plötzlich energisch kritisiert und abgemahnt. Älteren Mitarbeitern werden Arbeiten übertragen, die nicht mehr zumutbare körperliche Anstrengungen erfordern. Es werden nur noch unterfordernde, also weit unter seinem Leistungspotenzial liegende Aufträge erteilt. Es werden dem Gemobbten „kleine Streiche“ gespielt: Kalenderblatt manipuliert. Sexuelle Belästigungen finden statt, durch Anstarren, anzügliche Bemerkungen und scheinbar zufällige Berührungen.

Deutsche Bank
db.com/careers

Können Banktechnologien die Welt verändern?

Ein wacher Verstand weiß, dass dies längst Alltag ist

Ihr Weg zu Group Technology & Operations (GTO)

Technologie ist der Motor der Finanzindustrie. Sie ermöglicht Geschäfte über Zeitzonen hinweg, liefert wichtige Entscheidungshilfen und schafft die Verbindung zu anderen Banken und unseren Kunden. Ohne Technologie – und damit bald ohne Sie – wäre die Welt eine andere. Ob als Praktikant oder Trainee: Sie erschließen mit uns neue technische Einsatzfelder, lösen komplexe Aufgaben und überschreiten die Grenzen des technisch Möglichen: ob Sie Ihre Zukunft in der Entwicklung, Analyse oder im Management sehen.

Entdecken Sie den Unterschied auf db.com/careers/jobs

Leistung aus Leidenschaft

Download free eBooks at bookboon.com



Statistiken

Die Mobbing-Quote liegt bei 2,7%; bei arbeitenden Personen in der Bundesrepublik Deutschland resultiert aus dieser Untersuchung eine endgültige Zahl von etwa 1,053 Mio. Mobbing-Opfern.

Häufigkeit: Täglich: 32,8 %, die Woche: 32,3 %, mehrmals 26,0%, seltener als mehrmals 17,9 %.

	TÄTER	OPFER	Frauen	Männer
Frauen			40%	3%
Männer			30%	76%
Männer und Frauen			30%	21%

mehrmals im Monat:
im Monat:

In einer repräsentativen Umfrage der BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) wurden Mobbingopfer über ihre Einschätzung zu den Mobbingmotiven befragt:

- Ich wurde gemobbt, weil bzw. wegen: ich unerwünschte Kritik geäußert habe = 60,1%
- Ich als Konkurrenz empfunden wurde = 58,9%
- der/die Mobber neidisch auf mich war/en = 39,7%
- Es Spannungen zwischen mir und Vorgesetztem gab = 39,4%
- Meiner starken Leistungsfähigkeit = 37,3%
- Ein Sündenbock gesucht wurde = 29,1%
- Meines Arbeitsstils = 28,5%
- Der/die Mobber meinen Arbeitsbereich haben wollte/n = 24,8%
- Meiner angeblich unzureichenden Leistung = 23,3%
- Ich neu in die Abteilung/Gruppe gekommen bin = 22,1%
- Meines persönlichen Lebensstils = 17,7%
- Ich eine Frau/ein Mann bin = 12,5%
- Meines Aussehens = 9,1%
- Meiner Nationalität = 3,80%
- Meiner sexuellen Orientierung = 2,2%
- Sonstige Motive = 28,2%
- Keine Ahnung, warum gerade ich gemobbt wurde = 7,9%.

Altersgruppen: unter 25 Jahre: 1,9%, 25–34 Jahre: 14,0%, 35–44 Jahre: 33,9%, 45–54 Jahre: 35,3%, 55 Jahre und älter: 14,9%

Berufsgruppen und Mobbing-Risiko-Faktor: Soziale Berufe 2,8,%, Verkaufspersonal 2,0%, Bank und Versicherung 2,0%. Techniker 1,8%, Gesundheitsberufe 1,6%, Rechnungskaufleute u. Informatik 1,5%, Büroberufe u. Kaufmännische Berufe 1,3%, Groß-Einzelhandelskaufleute 0,5%, Reinigung u. Entsorgung 0,5%, Landverkehr 0,3%, Landwirtschaft 0,1%.

10.3 Mobbing als wirtschaftliches Problem

Immer mehr Unternehmen sehen sich in einem Phänomen gegenüber, von dem in Deutschland schätzungsweise rund zwei Millionen Arbeitnehmer betroffen sind: Mobbing ist einer der Gründe. Man kann sagen je angespannter die wirtschaftliche Lage, je schneller der Unternehmenswandel, je gefährdeter der Job bzw. die Karriere ist, desto häufiger verläuft die Auseinandersetzung am Arbeitsplatz unfair. Mobbing ist für die Opfer in der Regel eine seelische Belastung und ist zugleich verbunden mit einer Vielzahl von psychosomatischer Störungen wie:

- Niedergeschlagenheit, Schlaflosigkeit, Alkoholismus, Tablettenabhängigkeit
- Magen-, Darm und Herzbeschwerden.

Früher oder später versagt der Gemobbte. Er meldet sich häufig krank und gerät mehr und mehr in die soziale Isolation. Im Extremfall endet der Leidensweg im Suizid. So schätzt der Technische Überwachungsverein (TÜV), dass nahezu jeder fünfte Selbstmörder psychologischem Terror am Arbeitsplatz ausgesetzt war. Für Unternehmen entstehen aus verschiedenen Gründen höhere Kosten durch:

- Verminderte Leistungsfähigkeit
- Krankheit der Mobbingopfer
- Damit verknüpfte Schmerzensgeldforderungen

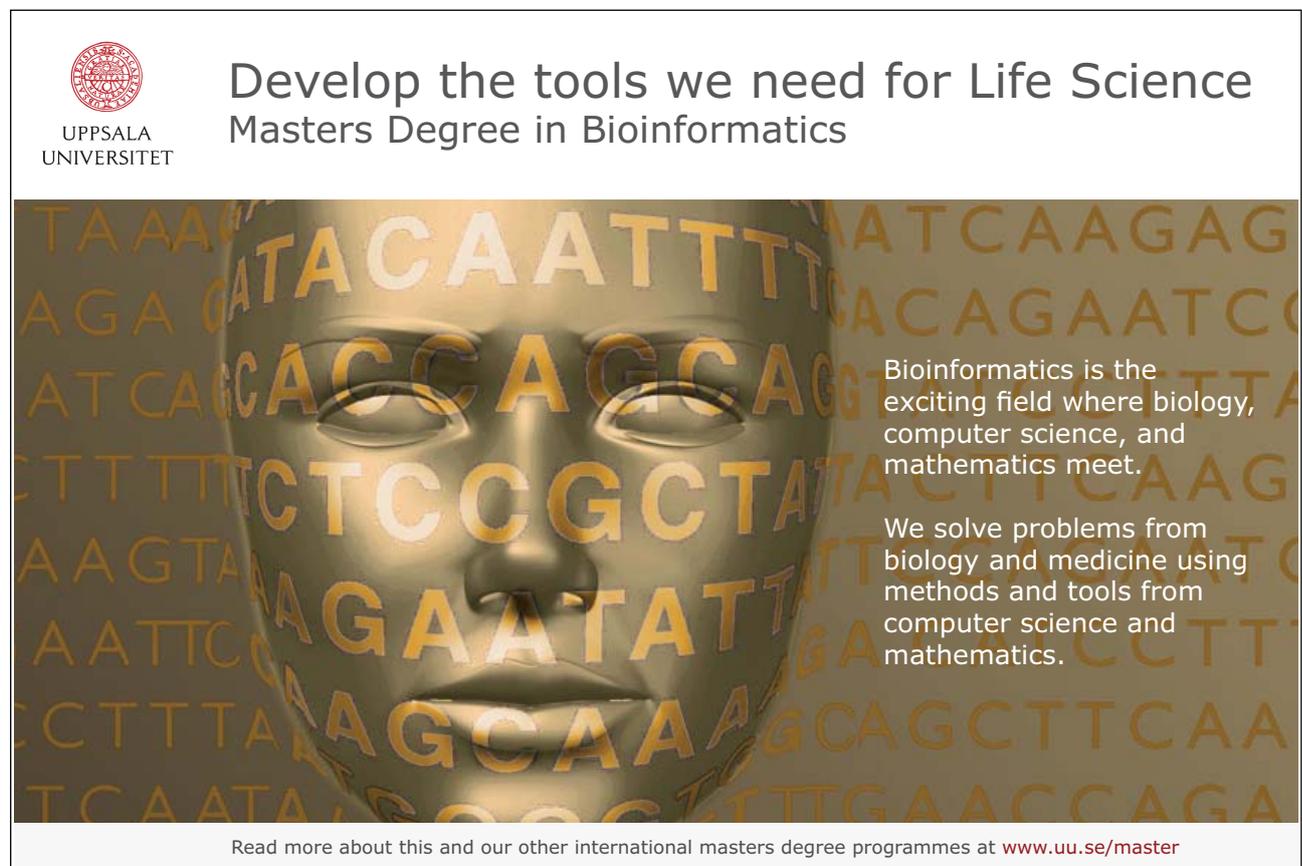
Außerdem ist es wenig effizient, wenn Mitarbeiter Mobbing betreiben, anstatt sich auf die Arbeit zu konzentrieren, da sie durch ihre Attacken rund zehn% ihrer Arbeitszeit vergeuden. Nach Minderleistungen der „Mobber“ rund 15.000 bis 50.000€ pro Fall. Insgesamt verzeichnet die Wirtschaft in Deutschland durch Mobbing Verluste von 15 bis 50 Milliarden € pro Jahr so das Statistische Bundesamt. Darin sind auch die Kosten enthalten, die von der Gesellschaft getragen werden müssen, z.B. höhere Renten- und Krankenversicherungsbeiträge wegen steigender Behandlungskosten und der wachsenden Zahl an Frühverrentungen. Vor dem Hintergrund der skizzierten Effizienzverluste gilt es, Mobbingprozesse frühzeitig zu erkennen und Ihnen Entgegenzutreten.

10.4 Die vier Phasen des Mobbing

Mobbing verläuft in der Regel über eine längere Zeitspanne und lässt sich in vier Phasen unterteilen:

- **Phase 1:** Ungelöster Konflikt, der nicht gelöst wird. Ständig besteht eine latente Spannung zwischen den Beteiligten, Verunsicherung entsteht. Der Umgang miteinander verschlechtert sich deutlich.

- **Phase 2: Psychoterror**
Spätestens nach einem halben Jahr setzt Psychoterror ein. Das Opfer wird zur Zielscheibe von Vorwürfen und Verleumdungen. Die körperliche und seelische Verfassung des „gemobbten“ Mitarbeiters wird instabiler. Ängste, Spannungs- und Stresssymptome verfestigen sich.
- **Phase 3: Leistungsabfall**
Nunmehr nimmt die Effizienz des Mitarbeiters ab, Fehlzeiten steigen deutlich an. Der Vorgesetzte bzw. die Geschäftsführung wird auf den Fall aufmerksam. Das Problem wird zunächst bagatellisiert oder man bietet- oftmals wenig erfolgreiche- Problemlösungen an.
- **Phase 4: Ausschluss**
In der letzten Phase wird versucht, den Mitarbeiter auszuschließen. Die Leistungen sinken immer mehr, die Motivation ist auf dem Nullpunkt und die Ausfallzeiten steigen enorm an. In extremen Fällen besteht Selbstmordgefahr, es kommt zur Kündigung. Spätestens jetzt muss man als Führungskraft oder Personalmanager sich mit der „gemobbten“ Person auseinandersetzen und dagegen eine Lösung finden.




UPPSALA
UNIVERSITET

Develop the tools we need for Life Science Masters Degree in Bioinformatics

Bioinformatics is the exciting field where biology, computer science, and mathematics meet.

We solve problems from biology and medicine using methods and tools from computer science and mathematics.

Read more about this and our other international masters degree programmes at www.uu.se/master



10.5 Maßnahmen/ Präventionen gegen Mobbing

In den ersten Wochen/ Monaten, wenn das Mobbing noch in der Anfangsphase steckt, sollte man mit allen Beteiligten Schlichtungsgespräche führen. In fortgeschrittenen Stadien (nach mehr als sechs Monaten bis vielen Jahren) ist es für einen Personalleiter (Manager) oder eine Führungskraft kaum noch möglich, eine weitere Eskalation zu verhindern. In solchen Fällen erweist es sich als sinnvoller, für die Aufarbeitung der Konflikte auf professionelle Unterstützung zurückzugreifen:

- Psychologen
- Ausgebildete Konfliktberater,
- Mediatoren und der
- Supervisor.

Der Vorteil externer Experten liegt in ihrer Neutralität und dem unvoreingenommenen Blick auf Missstände im Unternehmen. Deren Bezahlung richtet sich in der Regel nach der Absprache mit dem Auftraggeber.

Eine flankierende Möglichkeit besteht darin, vergleichbar mit Suchtbeauftragten, die es schon in vielen Großbetrieben gibt, Mobbingbeauftragte zu benennen und für ihre Aufgaben zu qualifizieren.

Weitere Unterstützung beim Kampf gegen Mobbing bieten Personalverantwortlichen „Betriebsvereinbarungen“ zum Umgang mit Mobbing. Dadurch entsteht für alle Beteiligten eine verbindliche Rechtslage. Bereits der umfassende Prozess, eine solche Vereinbarung zu entwerfen und einzuführen, bietet vielfältige Ansatzpunkte für Aufklärung und Vorbeugung.

Schließlich besteht noch die Möglichkeit Fragebögen einzusetzen, mit denen die Mitarbeiter nach Problemen in ihren Abteilungen befragt werden. Mit diesem Feedback kann man Rückschlüsse ziehen auf das jeweilige Arbeitsklima und schnellstens versuchen Maßnahmen einzuleiten.

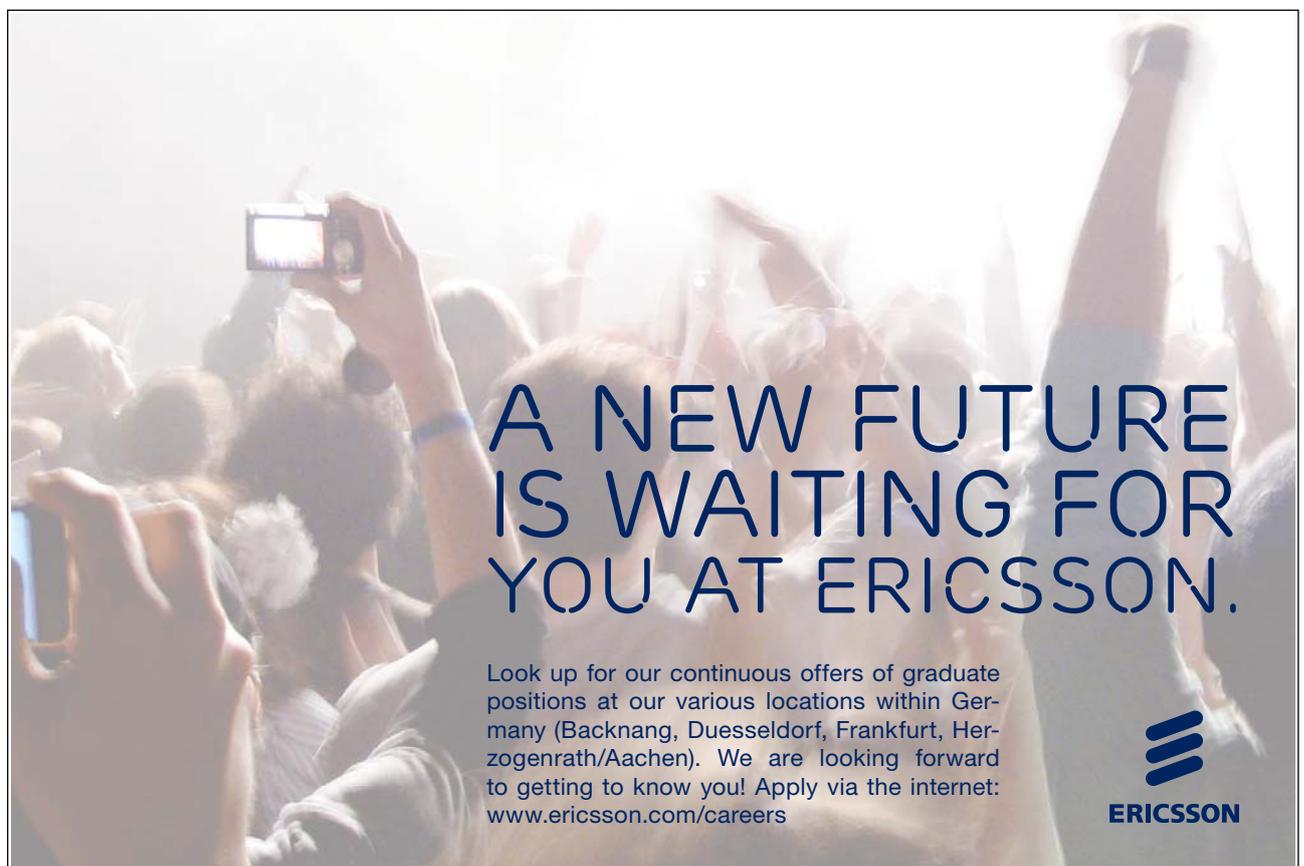
Fazit und Ausblick

Wie die Ausführungen zeigen, findet Mobbing in beträchtlichem Maße in den Unternehmen statt und führt dort zu erheblichen persönlichen wie wirtschaftlichen Schäden. Nicht nur aus wirtschaftlichen oder ethischen Erwägungen, sondern auch aus rechtlicher Verpflichtung besteht hier ein personalwirtschaftlicher Handlungsbedarf. Jeder Einzelne und jede Gruppe hat das Potential, Mobbing -Täter zu werden, in sich; und jeder kann einmal zu einem Mobbing – Opfer werden. Als Auslösfaktor spielt wesentlich die soziale Dimension der betrieblichen Zusammenarbeit eine Rolle. Deshalb besteht die Hauptaufgabe in der Gestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen mit dem Ziel, dass sich ein gesundes, konfliktarmes soziales System bildet. Das ist eine wichtige Aufgabe für unmittelbare Vorgesetzte. Schwieriger ist die Situation, wenn trotz aller Präventionsmaßnahmen Mobbing ausgebrochen ist. Vor dem Hintergrund der Verantwortung für den Betrieb und seine Arbeitnehmer muss versucht werden, die Situation zu entschärfen und wirksame Entscheidungen zu treffen. Hier kann im Voraus im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung mit ausgehandeltem Verfahren weisen ein helfender Orientierungsrahmen geschaffen werden. Für die Zukunft ist zu wünschen, dass die Praxis der Mitarbeiterführung stärker als bislang den psychischen und sozialen Prozessen der Mitarbeiter Rechnung trägt und so auch für das Unternehmen einen effizienteren Einsatz der Fähigkeiten der Mitarbeiter erlaubt.

11 Diversity Management

Einführung

Mit einem Rekordumsatz haben die deutschen Exporteure ihre weltweite Spitzenposition verteidigt. Die Unternehmen verkauften Waren im Wert von 980 Milliarden Euro ins Ausland – dies sind 9,5 Prozent mehr als im Vorjahr. Die damit einhergehende zunehmende Globalisierung, das heißt zunehmende Verflechtung von Märkten und Unternehmen, korreliert mit einem schnelleren technischen Fortschritt und mehr Wettbewerbsdruck. Die Wirtschaftswelt wird auch durch veränderte rechtliche Rahmenbedingungen beeinflusst, wie z.B. dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. „Die Zukunft wird eine immer stärker werdende Differenzierung von Kulturen, Subkulturen und des menschlichen Individuums und seiner vielfältigen Eigenarten mit sich bringen.“ Aufgrund all dieser Faktoren ist es für Unternehmen immer wichtiger, sich über Diversity Management bewusst zu werden und es in ihre Unternehmensphilosophie zu übertragen.



A NEW FUTURE
IS WAITING FOR
YOU AT ERICSSON.

Look up for our continuous offers of graduate positions at our various locations within Germany (Backnang, Duesseldorf, Frankfurt, Herzogenrath/Aachen). We are looking forward to getting to know you! Apply via the internet: www.ericsson.com/careers



11.1 Grundlegende Begriffe

Diversity Management

Diversity Management ist eine Wortkombination aus Diversity, was Vielfalt, Verschiedenartigkeit bedeutet und aus Management, was die Betriebs- bzw. Unternehmensführung beinhaltet. Im Deutschen wird oftmals der Begriff Vielfaltsmanagement verwendet. Diversity kann als „Mosaik von Menschen“ angesehen werden, die eine Fülle an unterschiedlichen Lebens- und Berufserfahrungen, Sichtweisen und Werten als Kapital in ihren Arbeitsbereich einbringen (vgl. ausführlich Sepehri 2002).

- „Die gezielte Wahrnehmung,
- das aufrichtige Wertschätzen und
- das bewusste Nutzen von Unterschieden“

sind Bestandteile des Managing Diversity, was sich insbesondere in den Primär- und Sekundärdimensionen widerspiegelt. Die Primärdimensionen sind personenbezogene Aspekte, die der zentral gelegenen Persönlichkeit am nächsten kommen. Zu den Inneren- bzw. Primärdimensionen zählen Alter, Geschlecht, Rasse/Ethnische Herkunft, Behinderungen, Sexuelle Orientierung und Religion. Die Sekundär- oder auch Äußeren Dimensionen beinhalten u. a. Einkommen, Elternschaft und Berufserfahrung. Eine weitere Ausprägung, die Organisationalen Dimensionen, umfassen u. a. Dauer der Beschäftigung, Funktion oder Art des Arbeitsverhältnisses.

Um die Relevanz von Diversity zu erfassen, hat die Bertelsmann-Stiftung eine Diversitätsstudie durchgeführt, bei der ein standardisierter Fragebogen im Zeitraum von März bis Juni 2006 an die Geschäftsleitung deutscher und internationaler Großunternehmen verschickt wurde. Die Stichprobe setzte sich zusammen aus den TOP 600 Deutschland und den TOP 600 International. Dabei ergab sich ein Rücklauf von 78 Fragebögen, was mit anderen Diversitätsstudien vergleichbar ist. Rund 60% der antwortenden Unternehmen sind dem produzierenden Gewerbe zuzurechnen, rund 40% dem Service. Außerdem lässt sich festhalten, dass rund 65% der Unternehmen mehr als 20.000 Mitarbeiter aufweisen und 35% weniger als 20.000 Mitarbeiter. „Als statistisch besonders aussagefähige Gruppen wurden die Kategorien Deutschland, USA und Großbritannien, restliches Europa und übrige Länder gebildet.“ Die Unternehmen wurden aufgefordert, die Primärdimensionen auf einer Skala von 0 (keine Relevanz) bis 7 (höchste Relevanz) zu gewichten. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Ausprägungen Religion und Sexuelle Orientierung als am wenigsten bedeutsam eingestuft werden und die Dimensionen Geschlecht sowie Alter sehr bedeutsam waren.

Seinen Ursprung hat Managing Diversity in USA. Als wichtiger Ausgangspunkt für die Entwicklung wird die Veröffentlichung der Studie „Workforce 2000“ Ende der 1980er genannt, die den demographischen Wandel thematisierte. Durch den demographischen Wandel und damit einhergehende Veränderungen, wie z.B. Führungskräfemangel und veränderte Beschäftigungsstrukturen, befindet sich das Vielfaltsmanagement in Deutschland auf dem Vormarsch, ist aber „bei weitem noch nicht so verbreitet wie im nordamerikanischen Raum.“ Diversity Management stellt ein Konzept der Unternehmensführung dar, spielt also in alle Bereiche eines Unternehmens rein, ganz besonders aber in das Personalmanagement. Langfristig bewirkt Diversity eine Kulturveränderung im Unternehmen, da es Einfluss auf die Werte, Normen und Denkhaltungen der Mitarbeiter hat.

Personalmanagement

Das Personalmanagement ist der Unternehmensbereich, in den Diversity Management am stärksten verankert ist. Personalmanagement beinhaltet die Personalplanung, -bereitstellung, und -entwicklung sowie die Verhaltenssteuerung durch Führung und Motivierung bis hin zur Berücksichtigung von internen wie externen Rahmenbedingungen. Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung zielt das internationale Personalmanagement auf die Verwirklichung einer einheitlichen Unternehmenspolitik mit Personal aus unterschiedlichen Kulturkreisen und Wertesystemen. Dieses Ziel wird durch Diversity Management unterstützt und erreicht.

11.2 Notwendigkeit von Diversity Management

Aufgrund zahlreicher Faktoren ist es für Unternehmen heutzutage unumgänglich, Diversity Management in ihre Unternehmensphilosophie einzubeziehen. Gesetzliche Neuerungen, wie z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz rechtfertigen die Notwendigkeit von Managing Diversity, um so hohen Gerichtskosten vorzubeugen. Weitere Faktoren sind die zunehmende Globalisierung und die demographische Entwicklung.

Diversity Management als Wettbewerbsvorteil

Diversity Management bietet zahlreiche Wettbewerbsvorteile, die an die Notwendigkeit anknüpfen. Der Einsatz von Managing Diversity zieht zahlreiche positive Effekte nach sich. Die Mitarbeiter sind motivierter und arbeitsbereiter, was sich auch positiv auf die Produktivität und die Teamarbeit auswirkt. Des Weiteren senken sich die Fluktuationsrate und die Fehlzeiten. Weitere zusätzliche Aspekte des Vielfaltsmanagements sind, dass das Unternehmen einen besseren Zugang zu qualifiziertem Personal und zu neuen Märkten hat. Außerdem werden die Kundenbeziehungen sowie das Unternehmensimage optimiert, was auf eine verbesserte Unternehmenskultur zurückzuführen ist.

Studie: Diskriminierung in der Europäischen Union

In der Europäischen Union gibt es eine Reihe von Grundsätzen, die jedem Menschen einen gemeinsamen Mindestschutz gegen Diskriminierung bieten. Die Studie „Diskriminierung in der Europäischen Union“ wurde von Juni bis Juli 2006 in den 25 Mitgliedstaaten der EU sowie in den mittlerweile zur EU gehörenden Staaten Bulgarien und Rumänien durchgeführt. Auftraggeber war die Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission. Ziel der Studie war es, einen Einblick in die Wahrnehmungen, das Wissen und Bewusstsein für Diskriminierung und Ungleichheit zu bekommen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in den Erläuterungen der einzelnen Primärdimensionen aufgegriffen.

11.3 Dimensionen des Diversity Managements

Zu den Primärdimensionen zählen, Alter, Geschlecht, Rasse/Ethnische Herkunft, Behinderungen, Sexuelle Orientierung sowie Religion.

Alter

Bei der Dimension Alter spielt der demographische Wandel eine bedeutende Rolle. Der Begriff umfasst „die Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur einer Gesellschaft und ist zunächst weder positiv noch negativ behaftet.“ Folgende 3 Faktoren beeinflussen die demographische Entwicklung:

STUDY.
The stuff you'll need to make a good living

PLAY.
The stuff that makes life worth living

NORWAY.
YOUR IDEAL STUDY DESTINATION.

WWW.STUDYINNORWAY.NO
FACEBOOK.COM/STUDYINNORWAY

LOOK UP
STUDY IN
NORWAY.

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

- Geburtenrate
- Lebenserwartung
- Wanderungssaldo.

Die demographische Entwicklung vollzieht sich in Deutschland folgendermaßen, dass es zunächst zu einer alternden, dann zu einer sich stark vermindernenden Bevölkerung kommt. Der Verlauf des Altersquotienten von 1957 bis 2050 verdeutlicht diesen Trend. Dabei steigt dieser von 17% im Jahr 1957 auf 60% im Jahr 2050. Die Folge ist ein Mangel an Fach- und Führungskräften in Deutschland. Um diesem Mangel entgegenzuwirken, muss es das Ziel einer jeden Unternehmung sein als „employer of choice“, das heißt als Wunscharbeitgeber wahrgenommen zu werden. Durch Diversity Management ist es möglich, dieses Ziel zu verwirklichen, indem eine Unternehmenskultur geschaffen wird und sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Managing Diversity kann und muss somit als Wettbewerbsvorteil betrachtet werden. Im Rahmen der EU-Studie teilen 71% der deutschen Bundesbürger die Auffassung, dass Menschen über 50 oft für nicht mehr fähig gehalten werden effizient zu arbeiten. Deutschland liegt weit über dem EU-Durchschnitt (57%) und grenzt fast an den Spitzenreiter Portugal (78%) an. Die Problematik das Alter betreffend ist auch nicht spurlos an der Politik vorüber gegangen. Aus diesem Grund wurde die Perspektive 50plus-Beschäftigungspakt für Ältere in den Regionen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen mit dem Ziel, die Beschäftigungschancen älterer Langzeitarbeitsloser zu verbessern. Über einen Zeitraum von 2 Jahren wurden ausgewählte Modellprojekte durch fachliche Betreuung gefördert. Bis Ende September 2007, d. h. bis Ende der zweijährigen Umsetzungsphase wurden insgesamt mehr als 20.200 ältere Langzeitarbeitsloser im Alter zwischen 50 und 64 Jahren in den allgemeinen Arbeitsmarkt vermittelt. Aufgrund dieser positiven Bilanz wird das Bundesprogramm bis 2010 verlängert. Die Prognose bis Ende der 2. Phase ist, dass 50.000 ältere Langzeitarbeitslose in den allgemeinen Arbeitsmarkt eingegliedert werden können. Der Perspektive 50plus wurde auch europaweit Beachtung geschenkt. Das Aachener Modellprojekt krass (Konzept zur Reintegration älterer Arbeitsloser in Schlüsselbranchen) wurde vom französischen Senat mit dem Prix Territoria Europe ausgezeichnet. Dieser Preis wird „für besonders innovative Projekte auf kommunaler und regionaler Ebene vergeben. Es werden Ideen gewürdigt, die das Leben in einer Kommune verbessern und Vorbildcharakter für andere Städte haben.“ Ein Unternehmen, was ältere Mitarbeiter erfolgreich in den Produktionsprozess einbezieht, ist Audi. Bei der Herstellung des R8 setzt der Automobilhersteller ganz bewusst auf den Einsatz erfahrener Mitarbeiter. Der Altersdurchschnitt liegt bei über 40 Jahren und die Taktzeiten in der Montage sind deutlich höher als beispielsweise in der Fertigung des A6. Außerdem führen die Mitarbeiter wenig belastende, aber dennoch anspruchsvolle Tätigkeiten durch.

Geschlecht

Frauen verdienen in der EU im Durchschnitt weiterhin 15% weniger als Männer und haben größere Schwierigkeiten, Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Ferner geht aus Statistiken hervor, dass „das Lohngefälle mit zunehmendem Alter, besserer Ausbildung und längerer Betriebszugehörigkeit zunimmt.“ Um dieser Ungleichheit entgegenzuwirken, wird das Gender Mainstreaming angewandt. Aufgabe dieses Konzeptes ist es, die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Männern und Frauen zu berücksichtigen mit dem Ziel Frauen und Männer gleichzustellen. Zahlreiche rechtliche Bestimmungen, wie z.B. das Grundgesetz oder der Amsterdamer Vertrag bilden die Basis für das Gender Mainstreaming. Die Auswertung der Studie der Europäischen Kommission in diesem Zusammenhang hat ergeben, dass 21% der Deutschen der Meinung sind, dass Diskriminierung aufgrund des Geschlechts verbreitet ist. Deutschland bildet somit mit Lettland das Schlusslicht, weit hinter dem EU-Durchschnitt, der bei 40% liegt.

Rasse/Ethnische Herkunft

Die Rasse bzw. ethnische Herkunft umfasst die Abstammung, den nationalen Ursprung, die Hautfarbe sowie sonstige biologischen Merkmale eines Menschen. Die Umfrage der Europäischen Kommission hat ergeben, dass 48% der deutschen Bundesbürger der Meinung sind, dass Diskriminierung aufgrund der ethnischen Herkunft verbreitet ist. Der EU-Durchschnitt liegt bei 64%. Als Unternehmen wurde hier der Flughafen München herausgegriffen, der bewusst auf den Einsatz ethnisch-gemischter Teams setzt um deren Kenntnisse und Fähigkeiten zu nutzen, z.B. für Dolmetscheraufgaben.

Sexuelle Orientierung

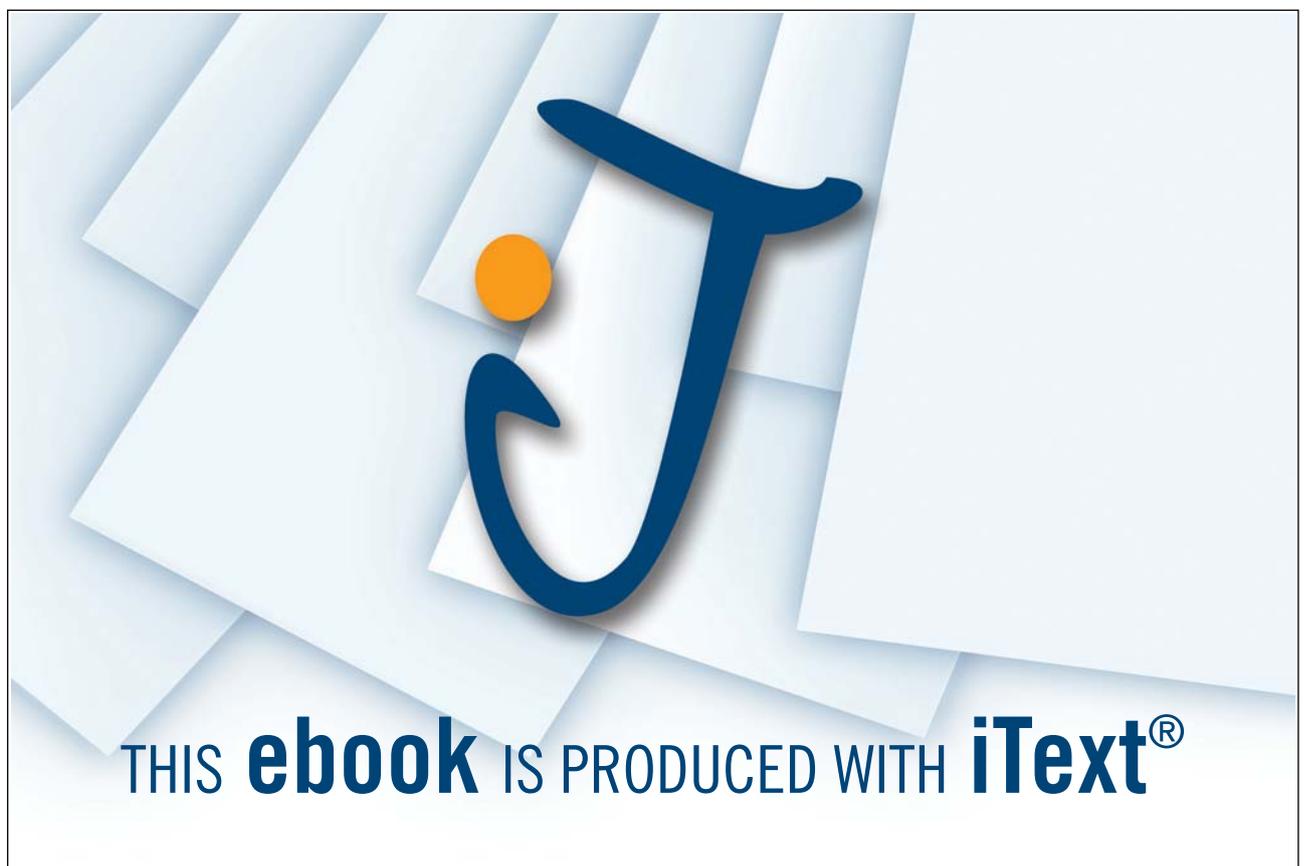
Die Sexualität eines Menschen kann neben heterosexuell sowohl trans-, homo- als auch bisexuell geprägt sein. Im Fall der letzten drei Ausprägungen bleibt die sexuelle Orientierung im beruflichen Umfeld meist unbekannt. Denn die Betroffenen fürchten Diskriminierung aufgrund ihrer sexuellen Orientierung und die damit einhergehenden Nachteile. Diese Angst ist nicht unbegründet, wie die Ergebnisse einiger Untersuchungen der Universitäten München und Bamberg zeigen. Laut dieser Untersuchungen fühlen sich 50% der homosexuellen Menschen am Arbeitsplatz direkt oder indirekt diskriminiert. Des Weiteren wurde herausgefunden, dass der Aufwand, den diese Menschen aufwenden müssen um ihre sexuelle Orientierung zu verbergen, einen Produktivitätsverlust von bis zu 20% mit sich ziehen kann.

Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch die Studie der Europäischen Kommission. Die Auswertung dieser Studie hat ergeben, dass 86% der Zyprioten Homosexualität immer noch für ein Tabu halten. Der EU-Durchschnitt liegt bei 48%. In Zypern sind zudem 88% der Bevölkerung der Meinung, es sei für Homosexuelle schwierig sich am Arbeitsplatz zu ihrer sexuellen Orientierung zu bekennen. Der EU-Durchschnitt liegt hier bei 68%. Diese Ergebnisse sollten den Unternehmen zu denken geben, ob sie die sexuelle Orientierung genügend mit in ihr Diversity Management einfließen lassen und berücksichtigen. Denn homosexuelle Mitarbeiter sind z.B. für erfolgreiches Gay Marketing unabdingbar. Gay Marketing lässt sich durch fünf Botschaften definieren:

- Werbung mit homosexueller Botschaft für eine schwul-lesbische Zielgruppe
- Werbung mit homosexueller Botschaft für den gesamten Markt
- Werbung mit homosexueller Botschaft für heterosexuelle Konsumenten
- Neutrale Inhalte für eine homosexuelle Zielgruppe
- Codierte Botschaft für eine schwul-lesbische Zielgruppe

Gay Marketing stellt eine wichtige Rolle in einem Unternehmen dar, da sich Homosexuelle aus wirtschaftlicher Sicht durch drei bedeutende Aspekte auszeichnen:

- Überdurchschnittlich hohes Einkommen
- Status der unabhängigen Single
- DINKs (Double Income No Kids)



Um mit Gay Marketing erfolgreich zu sein, müssen Kenntnisse über die Schwulen- und Lesbenszene vorhanden sein. Und hierfür eignen sich Mitarbeiter mit der gleichen sexuellen Orientierung für das Zielgruppenmarketing am besten.

Unternehmen, die mit Gay Marketing sehr erfolgreich waren und sind, sind z.B. VW, Diesel, JACOBS, Iglo und die Deutsche Bank.

Behinderungen

Es gibt verschiedene Arten von Behinderungen:

- Körperlich
- Psychisch
- Geistig
- Sprachbehinderung
- Sinnesbehinderung

Fälschlicherweise werden heute Menschen mit Behinderung immer noch mit verminderter Produktivität gleichgesetzt. Auch die Studie der Europäischen Kommission zeigt, dass Diskriminierung aufgrund einer Behinderung in Europa noch weit verbreitet ist. 68% der Italiener sind z.B. der Meinung, dass Diskriminierung aufgrund einer Behinderung in ihrem Land weit verbreitet ist.

Ein Projekt, das sich mit dieser Thematik auseinandersetzt, ist das Equal-Projekt BIBER. Dieses Projekt beschäftigt sich mit der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung und wird aus dem europäischen Sozialfonds gefördert. Es soll neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten von Arbeitenden und Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt erproben. Laut dieses Projektes ist es wichtig Diversity Management mit Disability Management zu verbinden. Disability Management ist ein Konzept zur Vermeidung und Früherkennung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz sowie zur beruflichen und sozialen Wiedereingliederung von ArbeitnehmerInnen. Das Disability Management setzt sich aus dem betrieblichen Eingliederungsmanagement, der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie dem Arbeitsschutz und –sicherheit zusammen.

Religion

Die Religion eines Menschen beeinflusst sowohl sein Verhalten und seine Denkweisen, als auch seine Wertvorstellungen. Vorurteile gegenüber bestimmten Religionsgruppen gibt es besonders gegenüber Muslimen. Dies kann daran liegen, dass die EU hauptsächlich christlich geprägt ist, Kenntnisse über diese Religion fehlen und die Medien zu oft die Worte Jihad, Terrorismus und Islam in einem Atemzug nennen.

„Wird am Arbeitsplatz über Religion diskutiert, geht es meist um das Tragen eines Kopftuches durch muslimische Frauen.“ 2003 urteilte das Bundesverfassungsgericht, dass ein Kopftuchverbot nur seitens der Bundesländer erlassen werden könne. Das Tragen eines Kopftuches wurde daraufhin in den meisten Bundesländern Deutschlands im öffentlichen Dienst verboten, wie z.B. in NRW, Bayern, Baden-Württemberg und Hessen. In privatrechtlichen Unternehmen kann dieses Verbot aufgrund des Grundgesetzes der Religionsfreiheit jedoch nicht in Kraft treten.

Das Antidiskriminierungsnetzwerk Berlin fand bei einer Umfrage von 2004 bis 2005 heraus, dass vor allem Muslime aufgrund ihrer Religion benachteiligt werden. Selbst wenn sich eine Person zu keiner Religion bekennt, wird sie von Außen einer zugeschrieben und deshalb diskriminiert. Auch die Studie der Europäischen Kommission zeigt, dass Diskriminierung aufgrund der Religion verbreitet ist. In Frankreich stimmen dieser Aussage 63% zu und der EU-Durchschnitt liegt bei 44%.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) spielt für das Diversity Management eine bedeutende Rolle, da es alle Primärdimensionen anspricht. Das AGG ist aus einem Entwurf des Antidiskriminierungsgesetzes der Vorgängerregierung entstanden und am 18. August 2006 in Kraft getreten. Dieses Gesetz setzt EU-Richtlinien um, die Menschen vor Diskriminierung und Belästigung insbesondere am Arbeitsplatz bewahren sollen. Die Regelungen des AGG reagieren zudem auf Praxiserfahrungen und Erkenntnisse der Wissenschaft. Denn Diskriminierung lässt sich nicht von spezifischen Lebensbedingungen trennen, da jeder Mensch eine Herkunft, ein Alter, eine Religion, eine Weltanschauung, unterschiedliche seelische, geistige und körperliche Kapazitäten und eine sexuelle Identität besitzt, die sein Leben prägt.

Die Ziele des AGGs sind es alle Menschen in ihrer Vielfalt vor Diskriminierung zu schützen, die Herstellung der tatsächlichen Freiheit der Menschen in der Gesellschaft und die Ermöglichung der tatsächlichen Selbstbestimmung des Individuums. Zudem sollen der Zugang und die Teilhabe am Arbeitsleben kein Privileg Einzelner bleiben, sondern Normalität für alle werden. Wird gegen das AGG verstoßen, kann mit gravierenden Rechtsfolgen gerechnet werden. Das Diskriminierungsopfer hat ein Beschwerderecht, ein Leistungsverweigerungsrecht, Schadensersatzanspruch und kann benachteiligende Vereinbarungen als nichtig erklären. Auch auf die Formulierung von Stellenanzeigen muss die Personalabteilung der Unternehmen seit diesem Gesetz verstärkt achten, um Diskriminierung zu vermeiden. Formulierungen, wie z.B. „junge Verkäuferin gesucht“, „Sie verfügen über einen Abschluss als Diplomkaufmann“ oder „deutsch als Muttersprache“ dürfen so nicht mehr verfasst werden, da sie ältere Menschen, Frauen und Menschen einer anderen ethnischen Herkunft diskriminieren.

11.4 Risiken in der Zusammenarbeit interkultureller Teams

Die bereits genannten und erläuterten Primärdimensionen des Diversity Managements haben gezeigt, wie vielfältig eine Belegschaft sein kann. „Die Forschungen von Nancy Adler belegen, dass kulturell divers zusammengesetzte Teams zumindest das Potenzial von höherer Produktivität in sich tragen.“ Diese Vielfalt birgt jedoch auch einige Risiken, die das Diversity Management beseitigen soll.

Ein großes Risiko, dass die Zusammenarbeit interkultureller Teams nicht funktioniert, besteht z.B. in der Einstellung der Teammitglieder. Denn Personen multikultureller Teams drücken untereinander ein höheres Misstrauen aus und Teammitglieder fühlen sich zu Personen aus der gleichen Kultur mehr hingezogen als zu anderen (vgl. Hummel & Zander 2005).

Zudem kann die Wahrnehmung der Teammitglieder ein großes Risiko für das Gelingen der Zusammenarbeit interkultureller Teams darstellen. Denn Personen anderer Kulturen werden oft unter Verwendung von Stereotypen definiert und nationale Stereotypen werden häufig (unbewusst) auf das Individuum übertragen. Außerdem kommunizieren Menschen eher mit kulturell höher stehenden, was zu gegenseitiger Frustration und Unproduktivität führen kann.

Das Problem der Kommunikation stellt ebenfalls ein hohes Risiko dar. Denn meist herrscht in interkulturellen Teams eine große Sprachenvielfalt. Aus diesem Grund müssen entweder alle Teammitglieder eine gemeinsame Fremdsprache beherrschen oder es muss ein Übersetzer herangezogen werden. Zudem kann es zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kulturspezifischen Verhaltens kommen.


WAGENINGEN UNIVERSITY
WAGENINGEN UR

**WILLST DU EINFLUSS AUF EINEN
GESUNDEN LEBENSRAUM HABEN?**

DANN DENKE AN DIE WAGENINGEN UNIVERSITY IN DEN NIEDERLANDEN

Bist du an einem Master auf dem Gebiet der innovativen Methoden und nachhaltigen Lösungen interessiert, um die Qualität unseres Lebensraumes zu verbessern? Dann denke an die Wageningen University. Hier findest du besondere Umweltstudien wie **Nachhaltiger Tourismus, Sozialökonomische Entwicklung, Umwelt** und **Innovative Technologien**. Diese multidisziplinäre Herangehensweise macht diese Masterstudiengänge einzigartig!



Um mehr Information zu erhalten, gehe zu www.wageningenuniversity.eu




Broadcast Yourself™



Transkultureller Stress kann durch diese Kommunikationsprobleme und fehlendes Vertrauen entstehen. Er kann vermehrt zu Streit, Desinteresse, Teilnahmslosigkeit, Dominanzverhalten und Eigensinn führen. Des Weiteren zeigt sich in interkulturellen Teams häufig ein besonderes Klima von Höflichkeit und Freundlichkeit, was jedoch eher ein defensives Kommunikationsverhalten darstellt, als ein Zusammenhalt. Diese Ritualisierte Höflichkeit kann die Kreativität und Produktivität eines solchen Teams sehr stark negativ beeinflussen.

Umsetzung von Diversity Management

Es gibt zahlreiche Umsetzungsmöglichkeiten des Diversity Managements. Der Arbeitgeber kann z.B. Diversity Trainings, wie Awareness oder Skill-Building Trainings anbieten und zur Pflicht für die Arbeitnehmer machen. Zudem sollte es Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter geben, damit diese das Diversity Management des Unternehmens kennenlernen und lernen mit der Vielfalt umzugehen und sie zu nutzen. Weitere mögliche Maßnahmen können Sprachtrainings, auf Diversity ausgerichtete Beurteilungen von Führungskräften, flexible Arbeitszeitgestaltung, Mentorenprogramme und die Organisation von sozialen Ereignissen sein. Um Vorurteile und Diskriminierung zu beseitigen, sollten Chancengleichheits-Seminare angeboten und Fokusgruppen gebildet werden. Die Beseitigung von Intergruppenkonflikten kann durch Survey Feedbacks und Konflikttrainings erreicht werden.

Ländervergleich

Die bereits erwähnte Studie der Bertelsmann Stiftung verdeutlicht, inwieweit Diversity Management in Europa, Deutschland sowie den USA und Großbritannien in den einzelnen Unternehmensbereichen verankert ist. Es wird ersichtlich, wie groß der Einfluss des Diversity Managements in allen Bereichen des Unternehmens, insbesondere in den USA und Großbritannien ist. In den Bereichen Human Resource Management und Public Relations ist Diversity Management zu 100% operationalisiert. Auch in Deutschland und Europa ist Diversity Management ein von der Human Resource Seite getriebenes Thema, allerdings liegt hier der Anteil bei nur ca. 90%. Dieser Vergleich zeigt, dass Deutschland in vielen Unternehmensbereichen noch hinter dem EU-Durchschnitt liegt, aber insbesondere weit hinter den USA und Großbritannien.

Fallstudie Deutsche Bank

Die Deutsche Bank ist eine weltweit führende Investmentbank mit fast 78.000 Mitarbeitern in 76 Ländern, die Diversity Management intensiv und erfolgreich bereits seit Jahren betreibt. Die Deutsche Bank hat erkannt, dass Vielfalt eine unternehmerische Notwendigkeit ist und die Leistungsfähigkeit gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Aktionären stärkt. Sie setzt ihr Diversity Management z.B. in Mentorenprogrammen um, die ausschließlich auf potenzialstarke Nachwuchsführungsfrauen zielen. Sie sollen qualifizierte Mitarbeiterinnen fördern, den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen und die Mentees auf die bevorstehenden Führungsaufgaben vorbereiten. Aus den gleichen Gründen hat die Deutsche Bank auch zahlreiche weltweite Frauennetzwerke gegründet.

Zudem unterstützt die Deutsche Bank einige weltweite Netzwerke für Homo-, Trans-, und Bisexuelle. Ein Ziel dieser schwul-lesbischen Initiativen ist z.B. der Know-How-Transfer zwischen den Geschäftsbereichen, als Unterstützung im Zielgruppenmarketing. Diese Wissensübertragung hat bei der Deutschen Bank im Bereich Gay Marketing sehr gut funktioniert. Eine Vermarktungskampagne mit der Zielgruppe von Homosexuellen hat das Zehnfache der Investition erwirtschaftet. Des Weiteren gibt es einige Netzwerke für ethnische Minoritäten und arbeitende Eltern.

Ein weiterer wichtiger Bereich des Diversity Managements der Deutschen Bank sind Work-Life-Balance Initiativen, die das Gleichgewicht der Arbeitnehmer im Allgemeinen, also sowohl im Berufs- als auch im Familien- und Privatleben gewährleisten sollen. Die Deutsche Bank bietet in diesem Bereich flexible Arbeitszeitmodelle, die u. a. Telearbeit oder Job Sharing beinhaltet. Zusätzlich gibt es ein Gesundheits- und Stressmanagement, das Gesundheitschecks für Führungskräfte oder eine Betriebssportgemeinschaft umfasst. Initiativen um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, sind z.B. Betriebskindergärten oder Vaterschaftsurlaub.

Da die Deutsche Bank erkannt hat, dass der Erhalt der Generationen ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor für die Zukunft ist, setzt sie sich eben ebenfalls besonders für die Umsetzung des lebenslangen Lernens ein. Sie fördert gezielt die Zusammenarbeit zwischen den Generationen und plant rechtzeitig die Nachfolge vor dem Übergang in den Ruhestand mit dem Ziel des Wissenstransfers für jüngere Kollegen.

Für ihr Engagement im Bereich Diversity Management hat die Deutsche Bank bereits viele bedeutende Preise bekommen.

Fazit

Die Globalisierung, die Entwicklung zur multikulturellen Gesellschaft, die Auflösung von traditionellen Familienstrukturen, die EU-Richtlinien und das AGG sowie der demographische Wandel machen das Diversity Management für multinationale Unternehmen unabdingbar, um auch in Zukunft innovations- und wettbewerbsfähig zu sein. Denn Vielfalt birgt ein nahezu unerschöpfliches Potenzial für Kreativität und Innovation. Multikulturelle Teams lernen von einander und machen das Erschließen von Märkten durch ein ausgeprägtes kulturelles Verständnis möglich. Zudem muss das Diversity Management in allen Unternehmensprozessen und Ebenen verankert sein, da das Aufgreifen von lediglich vereinzelten Initiativen nicht den erhofften Nutzen bringt.

12 Grundsätzliche Überlegungen zum Personalmarketing

Einleitung

Angesichts der derzeit hohen Arbeitslosigkeit könnte der Eindruck entstehen, Arbeitskräftemangel sei für die Unternehmen ein rein hypothetisches Problem. Dabei ist bereits heute in einigen Branchen und Regionen ein Mangel an Fachkräften zu beobachten, welcher aufgrund des demographischen Wandels zu erheblichen Schwierigkeiten für die deutsche Wirtschaft führen könnte. Die demographische Entwicklung stellt eine wichtige Bestimmungsgröße für Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt dar.

Es gibt heute kaum noch Märkte und Branchen, in denen Unternehmen nicht einem starken Konkurrenzdruck ausgesetzt sind, sowohl inländisch, als auch im außenwirtschaftlichen Wettbewerb. Im Grunde kann man von einer veränderten Struktur des Weltmarktes sprechen. Hierzu müssen sich nicht nur die Arbeitsplätze, sondern auch die Mitarbeiter einem Wandel unterziehen. Eine gewisse Flexibilität ist Voraussetzung. Beispielsweise ist es nicht ungewöhnlich für Unternehmen ihre Arbeitskräfte ins Ausland zu schicken, um die außenwirtschaftlichen Beziehungen zu pflegen und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Der „Faktor Mensch“ ist zur entscheidenden Einflussgröße für den Unternehmenserfolg geworden

LOCATION: ZÜRICH

ONE YOU
One Credit Suisse

ROMY WOLLTE UNSERE IT-STRATEGIE MITGESTALTEN. WIR GABEN IHR DIE MÖGLICHKEIT DAZU. Im Frühling 2009 wurde Romy mit dem Aufbau einer IT-Management-Schulung betraut, um die Implementierung eines neuen Betriebsmodells zu begleiten. Heute ist diese Ausbildung ein strategisches Programm zur Prozessoptimierung. Die daraus resultierenden Impulse bedeuten für uns einen grossen Schritt – die Erfahrungen und Kontakte zum Top-Management für sie einen Karrieresprung. Lesen Sie Romys Geschichte unter credit-suisse.com/careers

CREDIT SUISSE



Auf der anderen Seite steht der technische Fortschritt auf dem Arbeitsmarkt. Eine starke technologische Modernisierung der Wirtschaft fördert die Arbeitslosigkeit. Unqualifizierten Arbeitskräften, d.h. solchen, ohne abgeschlossene berufliche Ausbildung bleibt der Zugang zu Arbeitsplätzen verwehrt. Die Anforderungen an die Mitarbeiter werden immer größer und es wird immer schwieriger qualifizierte und vor allem motivierte Mitarbeiter zu finden.

Insbesondere in Zeiten mit nicht ausreichendem Arbeitskräfteangebot wird dem Personalmarketing eine größere Bedeutung zuerkannt. Dies gilt nicht nur für intensivere Bemühungen bei der Mitarbeiterrekrutierung, auch der Mitarbeiterbindung wird verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet. In der Fachliteratur gibt es seit einigen Jahren einen Konsens darüber, dass auch die Mitarbeiter als „Kunden“ des Unternehmens verstanden werden sollen. Auch wenn gegenwärtig eher Inhalte wie Personalkostenreduktion und Stellenabbau die Diskussion prägen, bleibt der „War for Talents“ – also der Kampf um die besten Kandidaten – ein wichtiges Zukunftsthema.

Bei Ranglisten der beliebtesten Arbeitgeber zeigt sich immer wieder, dass Absolventen ihren Wunscharbeitgeber insbesondere aufgrund eines guten Produktimages auswählen. Nichts ist für das Image schädlicher als enttäuschte Mitarbeiter, die nach kurzer Zeit wieder kündigen, weil man ihnen falsche Versprechungen machte. Dabei bleiben jedoch die tatsächlichen Leistungen als Arbeitgeber größtenteils unberücksichtigt.

Daraus erschließt sich, dass die Entwicklung vergangener Jahre fast alle Bereiche im Unternehmen erfasst und nachhaltig verändert hat und somit auch das Personalwesen.

12.1 Aufgaben und Ziele

Personalmarketing ist die Orientierung der gesamten Personalpolitik eines Unternehmens an den Bedürfnissen von gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern mit dem Ziel, gegenwärtige Mitarbeiter zu halten, zu motivieren und neue Mitarbeiter zu gewinnen. Dabei überträgt es die Konzepte und Instrumente des Absatzmarketing auf die Bearbeitung interner und externer Arbeitsmärkte. Obwohl eng verbunden, unterscheiden sich Strategien und Instrumente des Personalmarketing für interne und externe Arbeitsmärkte.

Die Zielgruppe des Personalmarketing sind überwiegend Berufseinsteiger. Die potentiellen Bewerber sollen auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Des Weiteren soll das Interesse der Bewerber geweckt werden und das Unternehmen soll als ein attraktiver Arbeitgeber dargestellt werden.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Personalmarketing sind die bedarfs- und zielgruppenspezifische Ansprache der potentiellen Bewerber, ein entsprechendes Image der Organisation, bzw. des Arbeitsplatzes, die positive Vermittlung eines ersten Eindrucks des Unternehmens, die entsprechende Gestaltung der Personalauswahl, sowie eine angemessene Gestaltung des Arbeitsplatzes mit einer guten Organisationskultur und einem angenehmen Betriebsklima. Das Personalimage eines Unternehmens ist ausschlaggebend für die Anziehungskraft, die ein Unternehmen auf potentielle Bewerber am Arbeitsmarkt ausübt. Es ist relevant für den Bewerbungsprozess eines Stellensuchenden, dessen Vorgehensweise vielfach unbewusst und ohne deutlich trennbare Übergänge ablaufen kann. Wie bereits erwähnt unterscheidet man im Personalmarketing zwischen externen und internen Arbeitsmärkten.

Ziele für den internen Personalmarkt:

- Steigerung der Identifikation des Mitarbeiters mit „ihrem“ Unternehmen
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Steigerung der internen Bewerbungen
- Senkung der Fluktuationsrate

Es gibt keine exakte Vorgabe für die Zielsetzung eines Unternehmens. Jedes Unternehmen muss individuell für sich entscheiden, deshalb fallen die Ziele meist unterschiedlich aus. Die oben genannten internen Ziele, sind lediglich grobe Richtlinien, wie Unternehmensziele aussehen können.

Im Hinblick auf die im Unternehmen Beschäftigten heißt Personalmarketing, konsequent die für das Unternehmen als Arbeitsplatz besonders entscheidenden fünf Attraktivitätsfaktoren mitarbeitergerecht und zeitgemäß zu gestalten:

1. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung
2. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
3. Entwicklungs- und Karrierechancen
4. Anreizgestaltung
5. Betriebs- und Arbeitsklima

Im internen Personalmarketing geht es um die Aufgabe diese Faktoren zu optimieren, dass das Unternehmen für seine Mitarbeiter ein attraktiver Partner bleibt.

Ziele für den externen Personalmarkt:

- Langfristige Absicherung eines externen Akquisitionspotentials durch Steigerung des Bekanntheitsgrades und Verbesserung des Personalimages am Arbeitsmarkt
- Senkung der Kosten für Personalwerbung im Zuge einer

- ⇒ Steigerung der Zahl der Eigenbewerbungen
 - ⇒ Steigerung der Qualität der eingehenden Bewerbungen
- (Von Bedeutung ist ferner die Verkürzung der Zeit der Vakanz einer Stelle)

Je konkreter die Ziele im Vorfeld formuliert werden, desto eher gelingt es im Rahmen des Personalmarketing-Controllings die Erfolge der Marketingaktivitäten zu messen, und im Sinne einer Feedback-Schleife entsprechende Steuerungsimpulse zu geben. Das Hauptziel besteht darin, das Unternehmen in den relevanten Personalmärkten positiv zu positionieren und zu profilieren, das heißt über das Unternehmen zu informieren, potentielle Mitarbeiter auf das Unternehmen hinzuweisen und sie eventuell für eine Mitarbeit zu interessieren mit dem Ziel, die geeigneten auszuwählen und einzustellen. Die Übergänge zur Personalbeschaffung sind dementsprechend fließend.

Es gibt vier Aktionsfelder des externen Personalmarketings, angefangen mit der Zielgruppendefinition. Hierbei muss die Zielgruppe klar definiert werden und die Bedürfnisse der Gruppe müssen ermittelt werden. Anschließend folgt die Angebotsformulierung. Es müssen konkrete Einstiegsangebote formuliert werden. Das nächste Aktionsfeld ist die Angebotskommunizierung. Hierbei werden zielgruppengerechte Darstellungen der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen vermittelt. Das letzte Aktionsfeld bezeichnet man als Personalwahlgestaltung. Es wird sichergestellt, dass ein professionelles Bewerbermanagement, sowie die Einführung der Personalbeschaffungswege und -maßnahmen ordnungsgemäß gestaltet wurden.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches externes Personalmarketing sind die bedarfs- und zielgruppenspezifische Ansprache der potenziellen Bewerber, ein die Zielgruppe ansprechendes Image der Organisation bzw. des Arbeitsplatzes, die positive Vermittlung eines ersten Eindrucks des Unternehmens, die ansprechende Gestaltung der Personalauswahl, sowie eine angemessene Gestaltung des Arbeitsplatzes mit einer guten Organisationskultur und einem angenehmen Betriebsklima.

12.2 Instrumente des Personalmarketings

Klassifikationen der Personalmarketinginstrumente

Im Personalmarketing unterscheidet man zwischen drei Instrumenten, Leistungs politik, Entgelt politik und Kommunikations politik. Der Kernpunkt der **Leistungs politik** ist es, das Arbeitsplatzangebot und das Arbeitsumfeld der ermittelten Zielgruppe gemäß zu gestalten. Dies könnten beispielsweise die Aufgabeninhalte der unbesetzten Position, der Grad der Entscheidungskompetenzen, die Einordnung der Tätigkeit in die Unternehmenshierarchie, sowie die Planung von Weiterbildung und Karriere.

Die Entgeltpolitik besteht zum einen aus der Festlegung einer Gehaltshöhe und zum anderen aus der Bestimmung der Gehaltsstruktur. Die Gehaltsstruktur betrifft die Zusammensetzung der Gehaltshöhe und beinhaltet beispielsweise freiwillige Zusatzleistungen, Firmenwagen oder Beteiligungen am Unternehmensgesamterfolg. **Die Kommunikationspolitik** beinhaltet die endgültige Festlegung der zu kommunizierenden Inhalte, aus Leistungs- und Entgeltpolitik, die dem externen Personalmarkt vermittelt werden sollen und der Auswahl der dazu erforderlichen Medien. Inhalte wie auch Medien werden hierbei noch einmal stark zielgruppenspezifisch ausgewählt.

12.3 Formulierung und Umsetzung der Maßnahmen

Die zentrale Bedeutung dieser Prozessphase liegt neben der Zuordnung von Verantwortlichkeiten und der Abstimmung mit unternehmensinternen Rahmenbedingungen darin, das einem Unternehmen zur Verfügung stehende personalpolitische Instrumentarium entsprechend der erarbeiteten Zielrichtung auszuwählen und zu kombinieren sowie zeitlich abgegrenzte Aktionspläne festzulegen, die durch stufenweise Konkretisierung und Detaillierung eine effiziente Umsetzung der gewählten Maßnahmenbündel gewährleisten sollen.



Realise
your dreams
and ambitions

Mid Sweden University offers a wide range of international programmes in English. This way, you can study, meet new, inspiring people and experience a different culture and environment at the same time. Invest in a first-class education which you will benefit from in years to come – an education that makes a difference.

Apply today!

Learn more at www.miun.se/eng



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Discover your opportunities



Dabei ist die Formulierung der zielgruppenspezifischen Maßnahmenpläne als komplexes Entscheidungsproblem zu sehen, das sich an herkömmlichen Kosten-Nutzungsüberlegungen orientieren wird, bei denen die Ansprüche der zentralen Zielgruppen einerseits, und die erwartete Wirkung der einzelnen Instrumente, die Fristigkeit der Wirkung, der Grad der Beeinflussbarkeit sowie die anfallenden Kosten andererseits als zu berücksichtigende Entscheidungsvariablen zu betrachten sind. Aufgrund der Vielzahl situativ zu beachtender Entscheidungsfaktoren muss folglich davon ausgegangen werden, dass es das „einzig richtige Maßnahmenbündel“ nicht geben kann und in logischer Konsequenz unterschiedliche Maßnahmenkombinationen denkbar sind, die sich aus den personalpolitischen Instrumenten bzw. deren Ausprägungsformen ergeben.

12.4 Phasen des Personalmarketings

Ein Konzept von Personalmarketing, das in seinem Anspruch als integriertes Konzept zu Unterstützung der Unternehmenspolitik zu verstehen ist und durch zielführende Entscheidungsvorbereitung die Basis für eine proaktive Personalpolitik liefern soll, baut auf zwei grundlegenden Prozessebenen auf, der strategischen und der operativen. Der strategischen Ebene werden die Prozessphasen der Bestimmung des Personalbedarfs, der Erforschung arbeitsmarktrelevanter Bereiche, sowie der Bestimmung der Zielgruppen und zu erreichender Sollposition. Auf der operativen Ebene erfolgt im Weiteren die Ableitung und Umsetzung eines zielgruppenspezifischen Maßnahmenplans, sowie eine abschließende Kontrolle zur Überprüfung der Effizienz ausgewählter personalpolitischer Instrumente.

Personalmarketing kann hierbei unterschiedliche Teilziele verfolgen und so beispielsweise die Attraktivität des Unternehmens bei Bewerbern erhöhen, die Zahl der Bewerbungen zu beeinflussen oder die Fluktuationsrate zu verringern. Man sollte jedoch bedenken, dass auch Rückkoppelungsprozesse bestehen. Ein Unternehmen, welches beispielsweise eine hohe Fluktuationsrate zu verzeichnen hat, benötigt mehr Bewerber und damit ein attraktiveres Image. Zugleich wird die Fluktuationsrate die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erschweren und das Image beeinträchtigen.

12.5 Globalisierung im Arbeitsmarkt

Die Globalisierung ist ein Prozess der weltweiten Veränderung der Wirtschaft. Ein Prozess der Globalisierung ist beispielsweise die Standortverlagerung der Produktion der westlichen Industrieländer in Billiglohnländern. Dadurch werden hohe Lohnkosten im Unternehmen gespart. Dadurch dass in Billiglohnländern die Lebenshaltungskosten wesentlich geringer sind als in Westeuropa erklärt sich dadurch der große Unterschied der Löhne und Gehälter. Durch die Globalisierung ist der Arbeitsmarkt nicht nur auf regionaler und nationaler Ebene eingeschränkt, sondern auch auf globaler Ebene. Daraus erschließt sich, dass das Arbeitsangebot stark zunimmt.

Durch die Zunahme des weltweiten Arbeitsangebots der Arbeitskräfte, die ihre Arbeitskraft weitaus billiger anbieten kommt es zu einem weltweiten Konflikt der Unternehmen und der Arbeitskräfte. Durch den hohen Lohn- und Gehaltsunterschied zwischen den Billiglohnländern und Westeuropa sind die Unternehmen gezwungen einfache Produktionstätigkeiten in Billiglohnländern zu verlegen. Ein deutscher Arbeiter würde nicht nur im Unternehmen in Konkurrenz zu seinen eigenen Arbeitskollegen stehen, er würde auch weltweit in Konkurrenz zu den Billigarbeitern stehen.

Um nicht dauerhaft weltweit in Konflikt zu den Billigarbeitern zu stehen ist es gut, qualifiziert zu sein. Je besser man qualifiziert ist auf dem Arbeitsmarkt desto geringer haben Billigarbeiter die Chance sich im Arbeitsmarkt durchzusetzen, die ihre Arbeitskraft zu Dumpingpreisen anbieten.

Wettbewerbsfähigkeit im Arbeitsmarkt

Wettbewerbsfähigkeit ist der Absatz von Gütern und Dienstleistungen der Unternehmen unter Konkurrenzbedingung. Im Zusammenhang ist der Arbeitsmarkt mit der Wettbewerbsfähigkeit insofern verbunden, dass die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen hochqualifizierte Mitarbeiter erfordert. Daraus folgt, dass der Personalbedarf im Arbeitsmarkt stark zunimmt. Um die Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen dauerhaft zu halten bzw. zu optimieren wird ein **Employer Branding** durchgesetzt, die durch das Personalmarketing durchgeführt wird.

13 Exkurs: Employer Branding (E.B.)

13.1 Einleitung

Employer Branding wird immer wichtiger um sich im Wettbewerb um die talentierten Absolventen und High Potentials durchzusetzen. Mit durchdachtem Hochschulmarketing gelangen Arbeitgebermarken direkt in den Fokus der interessanten Zielgruppe „akademische Nachwuchskräfte“. Langfristig verschärft die demografische Entwicklung hin zu einer alternden Gesellschaft den Kampf der Unternehmen um gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte. Wer im „War for Talents“ mithalten will, muss als Arbeitgeber attraktiv sein. Durch welche Maßnahmen die Arbeitgeberattraktivität auch gesteigert werden soll, gelingen wird das Vorhaben nur dann, wenn die Unternehmensleitung die angestrebten Werte und Inhalte selbst umsetzt und vorlebt. Dies bedarf der Entschlossenheit, alle erforderlichen Schritte zu einer besseren Arbeitgeberattraktivität zu gehen. Dazu gehört auch, die unternehmensindividuellen Inhalte der Arbeitgeberattraktivität durch Schaffung einer Arbeitgebermarke einheitlich nach innen und außen überall dort zu kommunizieren, wo sich das Unternehmen als Arbeitgeber präsentiert: Etwa in zielgruppenspezifischen Medien, bei Stellenanzeigen auf Onlinebörsen und in der Präsenz auf Social Networks (vgl. grundlegend Petcovic 2007).



Economy – Business – First
Ermitteln Sie Ihren Marktwert

 **Einfach einchecken unter www.alma-mater.de und Gehaltsstudie kostenlos downloaden!**

Damit Sie beim Verhandeln festen Boden unter den Füßen behalten.

Nutzen Sie Deutschlands großes Akademiker-Netzwerk für Praktika, Diplomarbeiten sowie Jobs für Absolventen und junge Berufserfahrene.

Welcome on Board: www.alma-mater.de





Der Fachkräftemangel belastet den Wirtschaftsstandort Deutschland: Schon heute müssen Firmen lukrative Aufträge ablehnen, wichtige Innovationstreiber fehlen und Unternehmen verlieren wertvolle Geschäfte an den Wettbewerb. Die vielerorts mangelnden Ressourcen führen dazu, dass Wachstums- und Innovationspotenziale ungenutzt bleiben. Das Institut der deutschen Wirtschaft spricht aktuell von einem jährlichen Verlust von etwa 20 Milliarden Euro. Tatsächlich fehlen hierzulande derzeit mehr als 400.000 Fachkräfte – Tendenz steigend. Einer Prognose der Unternehmensberatung McKinsey zufolge werden im Jahr 2020 insgesamt 2 Millionen Stellen nicht mit entsprechend qualifiziertem Personal besetzt werden können. Schon bis 2014 geht das Statistische Bundesamt von 95.000 fehlenden Ingenieuren und 135.000 fehlenden Naturwissenschaftlern aus. Ein Lösungsansatz für die Unternehmen scheint ein verstärktes Employer Branding: Was macht eine unverwechselbare Arbeitgebermarke aus?

Der demographische Wandel stellt unsere Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Es sind längst nicht mehr nur finanzielle Ressourcen, die für Unternehmen wichtig sind. Künftig könnte Humankapital als elementarer Faktor überwiegen. Bereits in den nächsten Jahren wird die Vergreisung der Gesellschaft zu einem erheblichen Fachkräftemangel führen. Langfristig werden nur die Unternehmen erfolgreich sein, die sich als attraktive Arbeitgeber die besten Mitarbeiter sichern können. Die Lösung: Employer Branding. Doch was ist Kandidaten überhaupt wirklich wichtig? Wodurch lässt sich das Image der eigenen Arbeitgebermarke verbessern? Über welche Kanäle sollte die Arbeitgebermarke kommuniziert werden? Und welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter?

Dem Aufbau einer Arbeitgebermarke kommt damit eine zunehmende Bedeutung für die positive Unternehmensentwicklung zu. Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) definiert die wesentlichen Elemente wie folgt:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“

13.2 Der Arbeitgeber als Marke – einige praktische Impressionen

Die Lufthansa wirbt mit „BE Lufthansa“, McKinsey setzt mit seiner Employer Branding Kampagne „Passion Wanted“ auf Leidenschaft. Im so genannten „War for Talent“, dem Wettbewerb um die Besten, hängt viel davon ab, wie sich ein Arbeitgeber seinen künftigen Mitarbeitern präsentiert. Um die zum Unternehmen passenden Mitarbeiter zu finden und langfristig an sich zu binden, müssen sich die Firmen als attraktive Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Denn für Berufseinsteiger ist längst nicht mehr nur das Gehalt entscheidend. Nach einer Studie von Kienbaum sind für Berufseinsteiger vor allem Entwicklungsperspektiven, ein kollegiales Umfeld und eine gute Work-Life-Balance wichtig. Ein Konzern wie Google, der laut verschiedenen Studien der Wunscharbeitgeber für junge Absolventen ist, hat sich auf die Wünsche seiner Mitarbeiter bereits eingestellt. In der Zentrale in Zürich gibt es von Massage-Räumen über Sportplätze bis hin zu einer Rutsche, die direkt in die Kantine führt, nichts, was es nicht gibt. Doch auch wenn Google ein Beispiel für ein gutes Produkt- und Arbeitgeberimage ist, beurteilen viele Studienabgänger einen Arbeitgeber immer noch eher nach der Attraktivität der Produkte und verfügen kaum über Hintergrundwissen zur tatsächlichen Arbeitgeberqualität. Gerade jüngere Berufseinsteiger achten auf das Unternehmensimage. Das ändert sich meist erst im Laufe des Berufslebens. Je älter die Arbeitnehmer sind, desto wichtiger werden diese Faktoren. Eine angenehme Work-Life-Balance oder flexible Arbeitszeitmodelle spielen zunehmend eine Rolle.

Work-Life-Balance war auch ein Grund, warum Matthias Motz nach 13 Jahren Beschäftigung bei seiner alten Firma zu Orthomol wechselte. „Neben Weiterbildungen und freier Zeiteinteilung wollte ich vor allem als Mensch geschätzt werden. Die Unternehmenskultur spielte da eine entscheidende Rolle und war mir persönlich wichtiger als der ganz große Name“, sagt Motz. „Hier habe ich mehr Freiraum und kann meine Ideen einbringen.“ Bei Orthomol ist er für den Therapeuten-Außendienst zuständig. „Jeder Mitarbeiter kann sich bei uns fortbilden. Außerdem haben wir ein Fitnessstudio, ein Massage-Angebot und eine Krippe“, sagt die Leiterin der Personalabteilung bei Orthomol. Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sei für das mittelständische Unternehmen besonders wichtig. „Wir können uns noch nicht mit den ganz großen Namen messen wie Bayer. Deshalb ist es für uns wichtig, dass wir uns im Rahmen vom Employer Branding als attraktiver Arbeitgeber positionieren.“ Nur so könne man die Mitarbeiter langfristig stärker ans Unternehmen binden. Beim Employer Branding geht es nicht nur darum, potenzielle Mitarbeiter zu werben, sondern auch die bestehenden Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Gelingt es eine attraktive Arbeitgebermarke zu schaffen, sind die Mitarbeiter stolz, für die Marke zu arbeiten und die Arbeitsmotivation steigt. Trotzdem steckt das Thema Employer Branding bei vielen Firmen in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Rund 90 Prozent der Unternehmen vernachlässigen den Stellenwert der eigenen Mitarbeiter als Arbeitgebermarkenbotschaft, belegt eine Kienbaum-Studie. Die Unternehmen sind sich zwar bewusst, dass ein attraktives Arbeitgeberimage notwendig ist, viele scheuen aber Zeit und Kosten, die mit der Implementierung eines systematischen Employer Branding verbunden sind. Schließlich sind es ja die Mitarbeiter, die als Markenbotschafter nach außen fungieren und für die Qualität der Produkte zuständig sind. Das heißt: Will man nach außen ein Markenbild transportieren, muss man zuerst fähige Mitarbeiter abwerben, die motiviert sind sich für die Marke einzusetzen. Damit Firmen überhaupt wissen, ob – und wenn ja, inwieweit – sich Mitarbeiter mit ihnen identifizieren und die Firmenkultur nach außen transportieren, hat die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) einen Fitnesstest entwickelt. Dabei werden auch die Mitarbeiter anonym befragt. „Die Firmen können durch den Fitnesstest herausfinden, wie attraktiv sie als Arbeitgeber wirken, und wie weit sie schon auf dem Weg zu einer echten Arbeitgebermarke sind“, sagt die Leitung von Deutschlands Arbeitgebermarken Paula Thieme. Auch Orthomol wird am Fitnesstest der DEBA teilnehmen. „Ich glaube, wir haben eine ganze Menge zu bieten – auch als Mittelständler. Durch den Test sehen wir, wo wir stehen und können wir unseren Bekanntheitsgrad steigern“, sagt Hugger.

13.3 Ergebnisse empirischer Untersuchungen

Mehr als 70 Prozent der Unternehmen sehen sich auch nach der Wirtschaftskrise mit einem Talentengpass konfrontiert (2008: 82 Prozent). Vor allem mangelt es am Arbeitsmarkt an Führungs- und technischen Fachkräften. Im Kampf um die verfügbaren Talente erkennen Unternehmen ihre Defizite, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Das zeigt die aktuelle Studie „Arbeitgeber Attraktivität – Employer Branding und Talent Supply 2010“ der Personalmanagement-Beratung Hewitt Associates. An der Studie haben insgesamt 76 ausgewählte mittelständische und Großunternehmen, hauptsächlich aus Deutschland und Österreich, teilgenommen. „Der Großteil der Unternehmen ist sich der Vorteile einer starken Arbeitgebermarke bewusst und sie stellen entsprechend Budgets zur Verfügung. Denn attraktive Arbeitgeber binden nicht nur Mitarbeiter stärker an das Unternehmen, sie können auch offene Stellen rascher besetzen. Trotzdem gibt es in der Umsetzung von Employer Branding klare Defizite. Dabei besitzen speziell Social Media und das Web 2.0 ein großes und kosteneffizientes Potenzial, um das eigene Profil zu schärfen und Talente zu gewinnen“, fasst Cornelia Schättle, verantwortlich für den Bereich Employer Branding bei Hewitt Associates und Leiterin der Studie, zusammen.

Die Studie, die größtenteils international und global agierende Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum umfasst, zeigt die von den Unternehmen wahrgenommene Knappheit an Talenten in den Bereichen technische Fachkräfte, Führung und IT- und e-Business-Spezialisten auf. Neben der mangelnden Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt (51 Prozent) nennen die Unternehmen mehrere Gründe für den Talentengpass: Je 46 Prozent geben an, dass das Unternehmen nicht bekannt genug ist beziehungsweise nicht als attraktiver Arbeitgeber

wahrgenommen wird. Standortnachteile erschweren bei einem Drittel der Unternehmen die Personalbeschaffung. Unzureichende Differenzierung von den Wettbewerbern und fehlende Personalmarketing- beziehungsweise Personalbeschaffungsmaßnahmen sehen fast 30 Prozent als Ursache. Arbeitgebermarken schwächeln trotz erhöhter Budgets. Die steigende Bedeutung von Employer Branding in den Unternehmen belegen die Budgetzahlen: 2010 kann jedes zweite befragte Unternehmen (2008: 43 Prozent) über ein spezielles Employer Branding Budget verfügen, davon geben 76 Prozent an, dass sich dieses Budget im Vergleich zu 2008 sogar erhöht habe. Die verfügbaren Budgets für Employer Branding befinden sich in einer Spannweite von knapp 20.000 bis 300.000 Euro. Jedoch nur knapp 35 Prozent der Unternehmen erklären, dass sie über eine klare und gut definierte Arbeitgebermarke verfügen, 30 Prozent sehen die eigene Employer Brand als eindeutig vom Wettbewerb differenziert. Lediglich 16 Prozent der Unternehmen meinen, dass die Employer Brand von den Mitarbeitern gleichermaßen verstanden wird.

Einzelmaßnahmen statt klarer Strategie „Auf der Maßnahmenebene wird die fehlende Strategie sichtbar. Unternehmen agieren meist wenig konsequent, um die Arbeitgebermarke zu stärken“, so Hewitt- Expertin Cornelia Schättle. Über 70 Prozent der befragten Unternehmen setzen kaum externe Analysen zur Verfügbarkeit passender Talente ein. In ähnlich geringem Ausmaß nutzen sie das Netzwerk ehemaliger Mitarbeiter für Employer Branding Zwecke. Nur ein Viertel verwendet Mitarbeiter-Incentives oder Empfehlungsprogramme in der Talentrekruitierung und ein Drittel nimmt an regelmäßigen Arbeitnehmerrankings teil. Immerhin die Hälfte der Unternehmen aktualisiert regelmäßig ihre Karriere-Website und setzt gezielte Personalmarketing- Maßnahmen ein. Die unzureichende Umsetzung setzt sich in einer oft fehlenden Erfolgskontrolle fort: Fast drei Viertel messen die Effizienz der Employer Branding-Maßnahmen nicht. Das Potenzial von Social Media wird nicht ausreichend genutzt. Aktuell nutzen etwa 93 Prozent der 20- bis 24-Jährigen regelmäßig soziale Netzwerke, aber nur 13 Prozent der befragten Unternehmen geben an, neueste Technologien (Web 2.0) in großem Ausmaß anzuwenden. Damit bleibt der Einsatz von Social Media für Employer Branding weit hinter seinen Möglichkeiten zurück. „Gerade Social Media bietet ein hervorragendes und kosteneffizientes Werkzeug, um Talente ausfindig zu machen und gezielt anzusprechen“, argumentiert Tjalf Nienaber, verantwortlich für HR 2.0 bei Hewitt Associates.

Zur Umsetzung von Employer Branding empfehlen die Experten von Hewitt eine strategische Vorgehensweise: „Setzen Unternehmen Employer Branding richtig ein, dann können sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber nachhaltig stärken. Dazu ist ein kontinuierlicher, mehrphasiger Prozess erforderlich, der im Idealfall bei der strategischen Personalplanung startet und den Kreis durch die Erfolgsmessung schließt. Die Arbeitgebermarke muss vor allem im Einklang stehen: mit der gelebten Unternehmenskultur, mit dem Mitarbeitererlebnis und mit der Unternehmensmarke – nach innen und nach außen. Nur dann lohnt sich die Investition in Employer Branding.“

Bei der Untersuchung von HR Blue nahmen insgesamt 103 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand an der Befragung teil. Diese Unternehmen können einem breiten Spektrum an Branchen zugeordnet werden. Die Erhebung weist keinen Branchenfokus auf – die Ergebnisse sind somit branchenübergreifend zu verstehen. Die Befragung zielte explizit auf kleine und mittelständische Unternehmen ab (KMU) um mit diesem Ergebnis einen Benchmark für die Voraussetzungen einer gelungenen Arbeitgebermarkenbildung in KMU anbieten zu können. Durchschnittlich sind mit 63,2 Prozent der befragten Unternehmen mehr als die Hälfte international aufgestellt. Durchschnittlich haben die Unternehmen international 4250 Mitarbeiter und in Deutschland 1124 Mitarbeiter. Eine Betrachtung der Ergebnisse der Unternehmen mit unter 1000 im Vergleich zu denen mit mehr als 1000 Mitarbeitern weist nur geringfügige Unterschiede auf, die mit Abweichungen von unter 5 Prozent vernachlässigbar sind. Somit werden die Ergebnisse im Folgenden im Gesamtüberblick analysiert.

Die Studie hat gezeigt, dass kleine und mittelständige Unternehmen in einigen Handlungsfeldern, die zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke maßgeblich sind, gut aufgestellt sind, während sich in anderen Feldern dringender Handlungsbedarf abzeichnet. Folgende wesentliche Erkenntnisse lassen sich aus der Studie zusammenfassen:

- Die teilnehmenden Unternehmen sind in den Handlungsfeldern Personalentwicklung und Personalbindung in der Selbsteinschätzung mit mehr als 50 Prozent positiv beantworteten Fragen am besten aufgestellt.
- Dennoch fehlt es bei 65 Prozent der Unternehmen an der Kenntnis der Mitarbeiterzufriedenheit, da hierzu wenn überhaupt nur unregelmäßig Befragungen durchgeführt werden.
- Nur eine bemerkenswert geringe Anzahl von 23 Prozent der befragten Unternehmen verfügt über eine quantitative und insbesondere qualitative Personalplanung.
- Dennoch haben knapp 40 Prozent der Unternehmen ihre Zielgruppen definiert, nicht einmal ein Drittel der Unternehmen kennt allerdings deren Wünsche und Erwartungen.
- Nur 22 Prozent der Unternehmen nutzen die Bandbreite der Medien, um ihre Zielgruppen anzusprechen.

In der Folge ist nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen mit der Menge und Qualität der eingehenden Bewerbungen zufrieden, 75 Prozent der Unternehmen glauben ihren zukünftigen Rekrutierungsbedarf nicht erfüllen zu können.

- In lediglich 10 Prozent der Unternehmen gibt es eine HR Kommunikation hinsichtlich des Arbeitgebermarketings an die Führungskräfte.
- Handlungsfeldübergreifend herrscht bei den Unternehmen Unsicherheit hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit z.B. beim Rekrutierungsprozess oder im Außenauftritt als Arbeitgeber, was den Bedarf nach Wettbewerbsvergleichen im Arbeitgebermarkt aufzeigt.
- Die Fragen nach der internen Umsetzung der Arbeitgebermarke wurden nur von den wenigsten Unternehmen positiv beantwortet. Eine große Mehrzahl von ca. 80 Prozent der Unternehmen gibt an, keine interne Positionierung der Arbeitgebermarke zu haben, dass diese auch nicht nachhaltig gelebt wird bzw. nicht einmal intern bekannt ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei den teilnehmenden Unternehmen eine Arbeitgebermarke, die nach innen und außen wirkt, die zur Erfüllung der Recruitmentplanung und zur Personalbindung beiträgt bisher kaum nachhaltig umgesetzt wurde.

13.4 Besonderheiten bei kleinen und mittelständischen Unternehmen

Emotionale Bindung wird angeblich immer wichtiger, um Mitarbeiter auf dem umkämpften Fachkräftemarkt länger zu halten. Immer wieder wird hier Google mit seinen besonderen Arbeitsräumen genannt. Die Markenidentität muss die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Arbeitgeberqualitäten enthalten, die entsprechend den Präferenzen der Zielgruppe und in Abgrenzung zu den Wettbewerbern akzentuiert werden, Die „Employer Value Proposition“ beinhaltet folgende Bereiche:

- Produkt/ Unternehmensmarke
- Aktuelles Arbeitgeberimage

- Zielgruppenpräferenz
- Stärken als Arbeitgeber
- Wettbewerb im Arbeitsmarkt
- Sicht der Unternehmensleitung

Wenn alles zusammenpasst ist das Branding gelungen.

Doch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen und im Dienstleistungssektor ist oft die Marke nicht groß genug, um sich auf die potentiellen Bewerber automatisch positiv zu übertragen. Ingenieure z.B. suchen folgende Eigenschaften bei einem Arbeitgeber:

1. Attraktivität der Arbeitsaufgaben
2. Persönliche Entwicklung
3. Wertschätzung der Mitarbeiter
4. Kollegialität
5. Weiterbildungsmöglichkeiten
6. Karriereperspektiven im Unternehmen
7. Work-Life-Balance
8. Sicherheit der Anstellung
9. Innovationskraft
10. Unternehmenserfolg

Diese Eigenschaften gilt es bei Veranstaltungen, Messen, Vorträgen usw. zu transportieren. Leider ist vieles davon erst erkennbar wenn man bereits Mitarbeiter ist.

Dem neuesten Ernst & Young Mittelstandsbarometer zufolge fällt es 72 Prozent der Unternehmen bereits jetzt schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, und 74 Prozent erwarten, dass sich das Angebot an Fach- und Führungskräften weiter verknappen wird. Der Fachkräftemangel und der einhergehende Wettbewerb um Talente führen dazu, dass die frühzeitige Identifizierung, Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern immer wichtiger wird. Kleine Unternehmen haben im „War for Talent“ eine besonders schwierige Position, da Mittelständler und ihre Marken und Produkte im Vergleich zu Großunternehmen oft weniger bekannt und daher vermeintlich nicht so attraktiv sind.

Von den befragten Unternehmen gaben 54 Prozent an, dass ihre Talentmanagementaktivitäten – insbesondere die Rekrutierung und Bindung – auf alle Mitarbeiter zielten. Nur 29 Prozent nannten technische Fachkräfte als wichtigste Zielgruppe im Talentmanagement, zehn Prozent Führungskräfte und acht Prozent gaben High Potentials als Zielgruppe an. Gerade im Bereich der Rekrutierung spüren Mittelständler am deutlichsten den Wettbewerb mit Großunternehmen. Begrenzte Kapazitäten und knappe Recruiting-Budgets verlangen innovative und trotzdem kostengünstige Ideen in der Bewerberansprache.

Laut der Umfrage sind ihnen bei der externen Rekrutierung die frühzeitige Identifizierung junger Talente (bereits Schüler und Studenten) und die regionale Rekrutierung (beispielsweise an lokalen Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien) am wichtigsten. Nur vier von zehn Unternehmen richten sich im Recruiting auch an neue Zielgruppen, wie zum Beispiel Frauen, Migranten oder ältere Kandidaten. In der Bewertung personalwirtschaftlicher Herausforderungen spielen die Themen „Diversity Management“ und „Employer Branding“ beziehungsweise „Aufbau einer Arbeitgebermarke“ keine dominante Rolle. Auch wenn nur 25 Prozent der befragten Unternehmen angegeben haben, dass Employer Branding eine Bedeutung für sie besitze, zählt die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu den wichtigsten Herausforderungen. Hierfür wäre Employer Branding ein wichtiges Instrument. Es sollte nicht vernachlässigt werden. Demgegenüber ist die von 45 Prozent der Unternehmen am häufigsten genannte Herausforderung die Schaffung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Es folgt die Wertschätzung der Leistung von Mitarbeitern, der die zweithöchste Priorität eingeräumt wird.

13.5 Der Status-Quo zum Employer Branding in den Unternehmen

Um im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter zu bestehen, müssen Unternehmen aus der Masse herausstechen und Werbung in eigener Sache betreiben. Kurzum: Sie müssen sich mit Employer Branding beschäftigen. Doch was ist Kandidaten überhaupt wirklich wichtig? Wodurch lässt sich das Image der eigenen Arbeitgebermarke verbessern? Über welche Kanäle sollte die Arbeitgebermarke kommuniziert werden? Und welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter? Diesen zentralen Fragestellungen wird im Folgenden nachgegangen.





Für Ihren
Karrierestart
unbezahlbar.
Für Sie kostenlos.

Karriere zum Download
Jetzt dem kostenlosen Staufenbiel Career Club beitreten und die aktuellste Ausgabe als eBook sichern: staufenbiel.de/ebooks

>>> Jetzt downloaden: staufenbiel.de/ebooks

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

In einer europaweit durchgeführten Online-Untersuchung von Stepstone im Jahre 2011 in acht europäischen Ländern, Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, den Niederlanden, Norwegen, Österreich und Schweden werden Unternehmen wichtige Anhaltspunkte für die Positionierung und Kommunikation ihrer Arbeitgebermarke gegeben. Zu diesem Zweck wurden mehr als 6.800 Antworten von ca. 6.000 Kandidaten und etwa 830 Unternehmen in den beteiligten europäischen Ländern erhoben. Die größte Gruppe innerhalb der teilnehmenden Unternehmen bildeten HR-Manager und Personalreferenten aus verschiedenen Branchen.

Im Fokus der Umfrage standen zum einen die Maßnahmen, die Unternehmen im Bereich des Employer Brandings vornehmen. Zum anderen konzentrierten sich die Fragen auf die Wirkung der Arbeitgebermarke auf die Kandidaten sowie deren Informations – und Kommunikationsverhalten bezüglich ihres Arbeitgebers. Zusammengefasst lassen sich so Erkenntnisse über die Effizienz der Maßnahmen gewinnen und eventuelle Verbesserungsoptionen eruieren.

Employer Branding macht den Unterschied

Sowohl Kandidaten als auch bestehende Mitarbeiter legen Wert auf das Bild, das die Öffentlichkeit vom (potenziellen) Arbeitgeber hat. So gaben 88 Prozent der Befragten an, von einer Bewerbung bei einem Unternehmen mit schlechtem Ruf eher abzusehen. Eine Investition in das Employer Branding erweist sich somit im Hinblick auf die Personalrekrutierung, aber auch auf die Bindung der Mitarbeiter als durchaus lohnenswert. Rund 83 Prozent der befragten Unternehmen haben sich diese Tatsache bereits bewusst gemacht. Nach eigenen Angaben gehen sie davon aus, dass die wichtige Bedeutung von Employer-Branding-Maßnahmen in Zukunft sogar noch zunehmen wird. Im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte erweist sich eine Investition in das Employer Branding für Unternehmen daher als unabdingbar. Dass in dieser Hinsicht dringender Handlungsbedarf besteht, wird beim Blick auf die Bewertung deutlich, welche die Befragten bezüglich ihres zum Zeitpunkt der Umfrage aktuellen Arbeitgebers abgegeben haben. Auf einer Skala von 1 bis 10 wurde dieser im Durchschnitt mit einer 5 benotet. Absolutes Mittelmaß, dem eine Schärfung und deutliche Positionierung der eigenen Marke entgegengesetzt werden sollte. Einer großen Mehrheit der befragten Unternehmen ist diese Notwendigkeit allerdings bewusst. Entsprechende Konsequenzen sind aus dieser Erkenntnis noch nicht gezogen worden: Zwei Drittel der Unternehmen setzen 20 Prozent oder weniger ihres HR-Kommunikationsbudgets für Employer-Branding-Maßnahmen ein.

Social-Media Kanäle

Bei der Meinungsbildung in Bezug auf den Arbeitgeber besitzen Social-Media-Kanäle keinerlei Relevanz. Weder werden sie bei der Informationssuche aufgesucht noch wird ihren Inhalten ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit zugerechnet. Im Internet vertrauen die Befragten lediglich dem Wahrheitsgehalt von Online-Jobbörsen. Anders sieht es in dieser Hinsicht mit althergebrachten, analogen Kommunikationskanälen aus. Presseberichte und Informationen aus dem persönlichen Umfeld erfreuen sich ungebrochener Nutzung und hoher Glaubwürdigkeit. Hauptanlaufstelle ist in dieser Hinsicht die jeweilige Unternehmenswebsite, die von rund 90 Prozent der Befragten als Informationsquelle genannt wurde. 65 Prozent nutzen zusätzlich Suchmaschinen und 51 Prozent das Angebot von Online-Jobbörsen. Andere Quellen im Internet erfreuen sich nicht dieser Popularität. Nur etwa 22 Prozent ziehen die Kommentare des Unternehmens in sozialen Netzwerken zurate. Selbst unabhängige Social-Media-Berichte erreichen nur rund ein Viertel der Befragten. Mit 15 Prozent fallen Blogs und Foren nahezu gar nicht ins Gewicht. Dem gegenüber stehen althergebrachte, analoge Kommunikationswege: Sowohl das persönliche Netzwerk von Familie und Freunden (60 Prozent), als auch Presseveröffentlichungen (54 Prozent) wurden von den befragten Kandidaten als häufig genutzte Informationsquelle angegeben. Zudem macht die Glaubwürdigkeit der Veröffentlichungen einen wichtigen Faktor aus. Je größer der vermutete Wahrheitsgehalt, desto eher ist der Empfänger bereit, sich anhand der Informationen eine Meinung zu bilden. In diesem Zusammenhang nannten 81 Prozent der Befragten ihr persönliches Netzwerk als glaubwürdigste Quelle. Knapp zwei Drittel (65 Prozent) vertrauen auch auf die Inhalte von Presseberichten. Social-Media-Berichten schenkt mit 22 Prozent nur ein Bruchteil der Befragten Glauben. Alle anderen Informationsquellen im Internet werden nicht einmal von einem Drittel der Kandidaten als vertrauenswürdig eingestuft. Dessen ungeachtet kommunizieren 63 Prozent der befragten Unternehmen ihre Arbeitgebermarke mithilfe ihrer Social-Media-Auftritte. Ein Engagement, das aufgrund der niedrigen Glaubwürdigkeitsquote nahezu wirkungslos verpufft. Insgesamt zeigen sich die persönlichen Netzwerke und Presseveröffentlichungen als wirkungsvollste Kanäle für die Employer-Branding-Kommunikation. Beide werden der Umfrage zufolge von einem Großteil der Kandidaten bei der Informationssuche konsultiert. Zudem wird ihnen im Vergleich das höchste Maß an Glaubwürdigkeit unterstellt. Geradezu verblüffend ist da die Tatsache, dass nur 3 Prozent der befragten Unternehmen angaben, ihre PR Abteilung bei Employer-Branding-Maßnahmen mit einzubeziehen. Gerade in Bezug auf die Möglichkeiten der Pressearbeit bietet sich also noch immenses Verbesserungspotenzial.

Gute Arbeitsumgebung

Auf die Frage, welche Umstände ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber machen, nennt ein Großteil der Befragten gute Arbeitsbedingungen und eine entsprechende Ausstattung. Erst an zweiter Stelle rangieren finanzielle Anreize, gleichauf etwa mit Aufstiegsmöglichkeiten oder einem guten Verhältnis zum Vorgesetzten. Für die Positionierung und Fokussierung der Marke bietet sich insgesamt ein breit gefächertes Themenfeld. Eine völlig untergeordnete Rolle für ein positives Arbeitgeberimage spielen hingegen überraschenderweise spezielle Dienstleistungen wie Kinderbetreuung oder Chancengleichheit. Wie die Ergebnisse der Umfrage zeigen, haben Kandidaten eine klare Vorstellung von den Bedingungen, die ein Unternehmen für sie zu einem reizvollen Arbeitgeber machen. An erster Stelle liegen dabei eine gute Arbeitsumgebung und -ausstattung, denen 83 Prozent der Befragten eine große Relevanz beimessen. Auf finanzielle Anreize, wirtschaftliche Stabilität, Aufstiegsmöglichkeiten und ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten legen jeweils rund drei Viertel der Kandidaten Wert. Immerhin 65 Prozent von ihnen bezeichneten einen professionellen Bewerbungsprozess, regelmäßiges Coaching und Weiterbildungsmöglichkeiten als wichtig. Es ist also ein breit gefächertes Themenspektrum, auf das der Fokus der Employer-Branding-Strategie gerichtet werden kann.

AUBI-plus

Mit AUBI-plus findest Du Deinen Platz!
Praktika · Trainees · Jobs

Das Karriereportal
www.aubi-plus.de

place for talents



Marke und Realität

Für rund 80 Prozent der befragten Kandidaten haben die vom Unternehmen vermittelte Arbeitgebermarke und das tatsächliche Erleben am Arbeitsplatz nur sehr wenig miteinander gemein. Jeder Zweite spricht sogar von einer deutlich negativeren Realität im Arbeitsalltag. Infolgedessen würden nur etwa 45 Prozent der Befragten ihren Arbeitgeber bedenkenlos weiterempfehlen, während zwei Drittel überhaupt nicht über ihn sprechen. Dies steht im krassen Gegensatz zur Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen. Zwar gehen 94 Prozent der befragten Personalverantwortlichen davon aus, dass ihre Angestellten sie als Arbeitgeber empfehlen. Doch die Realität sieht anders aus. Tatsächlich gaben nur 45 Prozent der Befragten an, eine solche Empfehlung bedenkenlos auszusprechen. Sogar zwei Drittel sprechen in ihrem privaten Umfeld überhaupt nicht über ihren Arbeitgeber. Und das, obwohl ein etwa gleich großer Prozentsatz Wert darauf legt, was Familie und Freunde über den Arbeitgeber denken. Wie erklärt sich diese Diskrepanz? Beim Blick auf die Umfrageergebnisse bietet sich der große Unterschied zwischen kommunizierter Arbeitgebermarke und der Arbeitsrealität als Erklärung an. Für rund 80 Prozent der Kandidaten weichen die vermittelten Werte vom täglichen Erleben am Arbeitsplatz ab. Etwa jeder Zweite bezeichnete das Ergebnis dieser Abweichung als negativ. Mit solcherlei Empfindungen im Hinterkopf lassen sich Mitarbeiter nur schwerlich als aktive Botschafter einer positiven Marke einsetzen. Hier besteht dringender Änderungsbedarf. Die Arbeitgebermarke eines Unternehmens darf nicht nur der bloßen Wunschvorstellung der Verantwortlichen entsprechen. Sie muss in der Realität gelebt werden, für die Mitarbeiter erfahrbar sein. Zufriedene Mitarbeiter sind im Sinne des Employer Brandings der wichtigste Kommunikationskanal. Sie werden gehört und ihnen wird Glauben geschenkt.

Fazit

Employer Branding bietet eine große Chance, die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber positiv zu beeinflussen. Im Wettbewerb um Fachkräfte kann dies mitunter den entscheidenden Unterschied ausmachen. Allerdings werden längst noch nicht alle damit verbundenen Möglichkeiten ausgeschöpft, was nicht zuletzt an diversen Einschätzungen vonseiten der Unternehmen liegt, die sich in Anbetracht der vorliegenden Studienergebnisse als falsch erweisen. So werden etwa Energien in Kommunikationskanäle gegeben, die von Kandidaten weder wahrgenommen noch für glaubwürdig gehalten werden. Auf der anderen Seite bleiben Potenziale der Außendarstellung ungenutzt, die sich beim Betrachten der aktuellen Umfrageergebnisse geradezu aufdrängen. Die eigene PR-Abteilung, beispielsweise, wird von der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen in Maßnahmen des Employer Brandings gar nicht erst eingebunden. Auch bei einer lebendigen Gestaltung der Arbeitgebermarke besteht dringender Handlungsbedarf. Der für viele Kandidaten krasse Unterschied zwischen Anspruch und Realität verhindert ihre Einbindung in die Markenkommunikation. Dabei sind gerade sie dafür prädestiniert, als Botschafter der Marke aufzutreten. Nach eigenen Angaben ist den Unternehmen die bereits bestehende und weiter zunehmende Relevanz von Employer-Branding-Maßnahmen bewusst. In diesem Wissen sollten sie die Schaffung, Ausgestaltung und Kommunikation der Arbeitgebermarke auf ihrer Agenda ganz nach oben stellen.

Literatur

Bartscher, Th. & Huber, A., 2007, Praktische Personalwirtschaft: Eine praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Bartscher, Th. & Stöckl, J. & Träger, Th., 2012, Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, Pearson, München.

Berthel, J. & Becker, F.G., 2010, Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Becker, M., 2009, Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Becker, M., 2010, Personalwirtschaft – Lehrbuch für Studium und Praxis, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Becker, M., 2011, Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Bröckermann, R., 2009, Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 5. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Bühner, R., 2005, Personalmanagement, 3. Auflage. Oldenbourg, München/Wien.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) 2010, Mitbestimmung – eine gute Sache, Bonn.

DGFP e.V., Hg., 2012, Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, Bertelsmann, Bielefeld.

Drumm, H.J., 2008, Personalwirtschaft. 6. Auflage. Springer, Berlin/Heidelberg.

Hummel, Th.R., 2001, Erfolgreiches Bildungscontrolling. Praxis und Perspektiven, 2. Auflage, Sauer, Heidelberg.

Hummel, Th.R., 2007, Betriebswirtschaftslehre–kompakt. 3. Auflage, Oldenbourg, München.

Hummel, Th.R., 2011, Unternehmensführung im internationalen Kontext. Fallstudien, Übungsaufgaben, Lösungen, Oldenbourg, München.

Hummel, Th.R. & Wagner, D. (Hrsg.) 1996, Differentielles Personalmarketing. Schäffer- Poeschel, Stuttgart.

Hummel, Th.R. & Zander, E., 2005, Interkulturelles Management, Hampp, München und Mering.

Hummel, Th.R. & Zander, E., 2008, Unternehmensführung, 2. Auflage, Hampp, München/Mering.

Hummel, Th.R. & Zander, E., 2009, Erfolgsfaktor Unternehmensberatung. Auswahl – Zusammenarbeit – Kosten – Fördermaßnahmen, 5. völlig neu bearbeitete Auflage, Hampp, München und Mering.

Hummel, Th.R. & Zander, E., (Hrsg.), 2011, Neuere Entwicklungen in ausgewählten Bereichen der Personalpolitik. Hampp, München und Mering.

Hummel, Th.R. & Zander, E., 2011 a), Mitbestimmung im internationalen Vergleich, In: Personal. Manager. HR International, August 2011, Heft 3, S. 54–60.

Hummel, Th.R. & Zander, E., 2012, Lexikon Human Resource Management, Symposium, Düsseldorf.

Jung, H., 2011, Personalwirtschaft, 9. Auflage, Oldenbourg, München.

Wenn ein

Server

für Sie kein
Wassersportler
ist...

trendence
2015
DEUTSCHLANDS
100
Top-Arbeitgeber IT

IT-Jobs bei Lidl
it-bei-lidl.com

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

Kolb, M. & Burkart, B. & Zündel, F., 2010, Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resource Management, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Mag, W. 2004, Personalplanung, In: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. Gaugler, E. & Oechsler, W.A. & Weber, W., 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 1603–1608.

Oechsler, W.A., 2011, Personal und Arbeit. 9. Auflage. Oldenbourg, München.

Olfert, K., 2010, Personalwirtschaft, 14. Auflage, Kiel, Herne.

Olfert, K., 2010 a), Lexikon Personalwirtschaft, 2. Auflage, Kiel, Herne.

Petkovic, M., 2007, Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, Hampp, München und Mering.

Ridder, H.-G. & Conrad, P. & Schirmer, F. & Bruns, H.-J., 2001, Strategisches Personalmanagement. Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive, Moderne Industrie, Landsberg/Lech.

Ringlstetter, M. & Kaiser, S., 2008, Humanressourcen-Management, Oldenbourg, München.

Rosenberger, R., 2008, Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland. Oldenbourg, München.

Schmeisser, W. & Clermont, A., 1999, Personalmanagement, Herne/ Berlin.

Schmeisser, W., 2001, Neue Inhalte für die Ausbildung von Personalmanagern. In: Personalwirtschaft Heft 1, S. 16–17.

Schmeisser, W., 2001, Prozessoptimierung und Kundenorientierung im Personalwesen – von der klassischen Personalsachbearbeitung zum Dienstleister. In: Personal: Heft 1, S. 15–19.

Schmeisser, W., 2001, Innovative Personalorganisation. In: Schwuchow, K. & Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2001/2002, Neuwied/Kriftel/Ts., S. 87–91.

Schmeisser, W. & Eckstein, P. & Dannewitz, C., 2001, Harte Faktoren bestimmen den Wandel der Personalarbeit – Eine empirische Untersuchung. In: Personalwirtschaft Heft 7, S. 50–57.

Schmeisser, W., 2001, Hochschulausbildung: Neuorientierung des Personalmanagements. In: HR Services Heft 2, S. 22–25.

Schmeisser, W., 2001, Flexibles Entgeltmanagement aus der Sicht des Shareholder Value-Ansatzes. In: HR Services Heft 5, S. 40–42.

Schmeisser, W. & Paul, D., 2001, Das Personalmanagement als Mitgestalter und Dienstleister bei Outsourcing-Projekten mit Due-Diligence-Prüfungen. In: Personal Heft 10, S. 36–42.

Schmeisser, W. 2002, Balanced Scorecard.: Quantifizierung der Personalarbeit. In: HR Services Heft 2, S. 28–31 (Teil I).

Schmeisser, W. 2002, Balanced Scorecard: Quantifizierung der Personalarbeit. In: HR Services Heft 4–5, S. 48–51 (Teil II).

Schmeisser, W. 2003, Interne Personalservices und Personalmarketing. In: Pepels, W. (Hrsg.), Betriebswirtschaft der Dienstleistungen Herne/Berlin, S. 358–383.

Schmeisser, W. 2002, Strategisches Personalmanagement in globalen Unternehmen. In: Klinkhammer, H. (Hrsg.): Personalstrategie. Neuwied; Kriftel, S. 167–187.

Schmeisser, W. & Eckstein, P. & Klugmann, P. 2002, Forschungsbericht: Personalrecruiting im Internet. In: Bröckermann, R. & Pepels, W. (Hrsg.), Handbuch Recruitment. Berlin, S. 84–103.

Schmeisser, W. & Krimphove, D. & Nathusius, K. (Hrsg.), 2003, Handbuch Unternehmensnachfolge, Recht-Basel II und Rating – Finanzierung – Fallbeispiele, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Schmeisser, W. & Grothe, D. 2003, Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern. In: Schmeisser, W. & Krimphove, D. & Nathusius, K. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge, Stuttgart, S. 347–358.

Schmeisser, W. & Grothe, J. & Hummel, Th.R. (Hrsg.), 2003, Internationales Personalcontrolling und Internationale Personalinformationssysteme, Eine Herausforderung an ein internationales Personalmanagement, Hampp, München und Mering.

Schmeisser, W. & Boden, M., 2003, Entwicklung der Telearbeit – Eine empirische Studie, Hampp, München und Mering.

Schmeisser, W., 2004, Sicher wie eine Bank. In. Personalwirtschaft Heft 1, S. 47–49.

Schmeisser, W. & Brinkkötter, H.-O. & Krimphove, D. (Hrsg.), 2003, Internationales Entgeltmanagement, Hampp, München und Mering.

Schmeisser, W. & Tiedt, A. & Schindler, F., 2004, Neuerer Ansatz zur Quantifizierung der Balanced Scorecard – unter besonderer Berücksichtigung der Dynamisierung des Ansatzes von Schmeisser – Hampp, München und Mering.

Schmeisser, W., 2004, Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg. Von Gaugler, E. & Oechsler, W.A. & Weber, W., 3. überarb. und erg. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 979–990.

Schmeisser, W., 2004, Personalpolitik mit Anreizsystemen im Spiegel des Shareholder Value-Ansatzes. In: Littkemann, J. & Zündorf, H. (Hrsg.): Beteiligungscontrolling. Ein Handbuch für die Unternehmens- und Beratungspraxis. Herne/ Berlin, S. 429–452.

Schmeisser, W. 2004, Strategic Human Resources Management in Worldwide Operating Companies. In: Hummel, Th. R. (Ed.): International Management. Text and Cases, Hampp, München und Mering S. 31–50.

Schmeisser, W. 2004, Balanced Scorecard: Quantification of Personnel Management. In: Hummel, Th. R. (Ed.): International Management. Text and Cases, Hampp, München und Mering, S. 71–82.



EY
Building a better
working world

**So müsste er
aussehen: unser
Firmenwagen
für Einsteiger.**

www.de.ey.com/karriere
#BuildersWanted

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. ED.None.



Schmeisser, W. & Hahn, M. & Schindler, F. 2004, Aktienoptionsprogramme als Vergütungskomponente – und deren Rechnungslegung nach nationalem und internationalem Recht – Hampp, München und Mering.

Schmeisser, W. & Hofmann, P. 2004, Personalabbau bei sanierungsbedürftigen und insolventen Unternehmen. Interessenausgleich und Sozialplan als Lösungsmechanismen aus finanz-wirtschaftlicher Perspektive, Hampp, München und Mering.

Schmeisser, W. & Schindler, F. 2004, Neuerer Ansatz zur quantifizierten Verknüpfung und Dynamisierung der Balanced Scorecard-Perspektiven. In: DStR 42.Jg., Heft 44, S. 1891–1896.

Schmeisser, W. 2005, Meinungen zum Thema: Personalcontrolling. In: Meinungsspiegel Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP) Heft 1, S. 88–99.

Schmeisser, W. & Meyer, A. & Waldhart, T. 2005, Analyse der Erfolgsfaktoren und Strategien ausgewählter, international agierender Unternehmen im deutschen Einzelhandel. – Eine empirische Studie einer Branchenanalyse anhand des Porter-Ansatzes, Hampp, München und Mering.

Schmeisser, W. & Hummel, T. & Hannemann, G. & Ciupka, D. (Hrsg.) 2005, Internationale Geschäftstätigkeiten in Asien: Länderkulturforschung anhand ausgewählter Länder, Hampp, München und Mering.

Schmeisser, W. & Schindler, F., 2005, Wertschöpfungsrechnungen als Instrumente für finanzorientierte Erfolgskomponenten und Personalanalysen. In: DStR, 34, S. 1459–1464.

Schmeisser, W. 2005, Personalwirtschaft muss berechenbar werden. In: Personalwirtschaft Heft 11, S. 29–31.

Schmeisser; W. & Clermont, A. 2006, Die kalkulierte Freisetzung. In: Personalwirtschaft, Heft 2, S. 43–46.

Schmeisser, W. & Lukowsky, M. 2006, Human Capital Management. A Critical Consideration of the Evaluation and Reporting of Human Capital, Hampp, München und Mering.

Schmeisser, W. & Krimphove, D. 2010, Internationale Personalwirtschaft und Internationales Arbeitsrecht, Oldenbourg, München.

Schmeisser, W. & Andresen, M. & Kaiser, S., 2012, Personalmanagement, UVK/Lucius, München.

Sepethri, P., 2002, Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz, Hampp, München und Mering.

Scholz, Ch., 2011, Grundzüge des Personalmanagements, Vahlen, München.

Stock-Homburg, R., 2010, Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden.

Wickel-Kirsch, S., & Janusch, M., & Knorr, E., 2008, Personalwirtschaft – Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Gabler, Wiesbaden.

Zander, E. & Popp, G.J., 2000, Taschenbuch Personalpolitik, Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen, Sauer, Heidelberg.