

1 Herausforderung Personalmanagement

Lernziel

Sie können skizzieren, wie sich die Personalarbeit in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat und einige aktuelle Herausforderungen schildern.

Lisa ist 23 Jahre alt und Hochschulabsolventin der Betriebswirtschaftslehre (Bachelor). An der BWL findet Lisa besonders interessant, dass dieses Studium interdisziplinär ausgerichtet ist und etwa Disziplinen wie Mathematik, Recht oder Psychologie berücksichtigt. Insbesondere im Personalmanagement kommt es dabei auf die sozialen Fähigkeiten an. Lisa erinnert sich hierbei an das sogenannte Eisbergmodell, das sie in einer der Vorlesungen kennengelernt hat. Demnach sind für Erfolg nicht nur Fakten entscheidend, sondern auch die sogenannten »Soft Facts«.

Während im beruflichen Alltag an der Oberfläche meist nur die verwendeten Instrumente, Methoden und Prozesse im Personalmanagement sichtbar sind, kümmert sich das Personalwesen in Unternehmen ebenso um die unter der Oberfläche liegenden Gefühle und Werthaltungen. Die Arbeit unter der sichtbaren Ebene des Eisbergs erfordert Geschick und setzt sowohl psychologische als auch soziologische Kenntnisse voraus (► Abb. 1). Studierende der Betriebswirtschaften insbesondere mit Schwerpunkt Personalwesen sollten sich also nicht scheuen, auch über ihren Tellerrand hinauszublicken und beispielsweise angrenzende geisteswissenschaftliche Disziplinen zu berücksichtigen. Schon einer der Gründerväter der Wirtschaftswissenschaften, Thorstein Veblen (1857-1929) forderte, dass diese Anthropologie und Soziologie mit einbeziehen müssten. Das Eisbergmodell geht zurück auf die Theorie von Sigmund Freud, der die Bedeutung des Unbewussten (Soft Facts) gegenüber den bewussten Inhalten (Hard Facts) betont hat.

In ihrem Praktikum hat Lisa sowohl administrative Tätigkeiten kennengelernt, als auch konzeptionelle. Ehrlich gesagt, hat ihr die administrative Seite weniger Spaß gemacht. Sie hofft, dass die Prognose, die Personalarbeit werde in Zukunft im Wesentlichen strategisch sein, möglichst bald Wirklichkeit wird. In der Tat haben sich die Verantwortlichkeiten von Personalmitarbeitern ebenso wie von Führungskräften und Mitarbeitern in den letzten Jahren grundlegend verändert.

Das Eisbergmodell des Personalmanagements

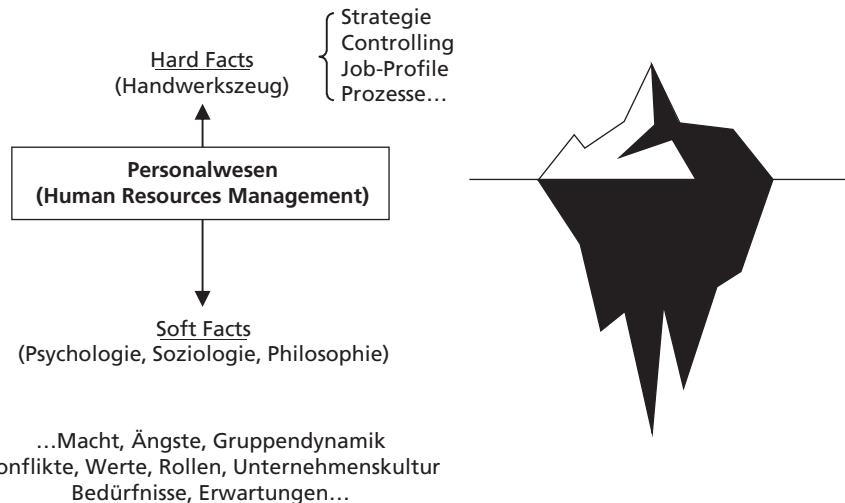


Abb. 1: Eisbergmodell

Nicht nur die Erkenntnis, dass die »weichen« Faktoren im Human Resources Management wesentlich seien, haben die Arbeit im Personalwesen über die Jahre grundlegend verändert. So sind Aufgaben, aber auch Verantwortlichkeiten von der Personalabteilung auf die Führungskraft und im Weiteren auch auf die Mitarbeiter übergegangen. Moderne Personalmanager beraten Führungskräfte, diese coachen und beraten ihre Mitarbeiter, und die Mitarbeiter selbst haben viel an Handlungsspielräumen gewonnen (► Abb. 2). Die Verantwortlichkeit für die eigene berufliche Entwicklung hat sich damit aber auch immer mehr auf den Mitarbeiter selbst verlagert. Modernes Personalmanagement versucht heute mehr und mehr, als strategischer Partner des Business wahrgenommen zu werden und sich von der Zuschreibung auf administrative Rollen zu lösen.

Insbesondere leistungsfähige IT-Verfahren erleichtern dies zunehmend. Wenngleich es keinen Königsweg für die organisatorische Allokation des Personalwesens in Unternehmen gibt, ist eine Trennung von operativer und strategischer Personalarbeit sinnvoll. So findet man heutzutage die Personal- und Organisationsentwicklung oft als Stabsfunktion direkt an die Geschäftsführung angebunden. Den Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen kann man auch anhand der organisatorischen Einbindung bei der Bedarfsbestimmung ersehen. In einem »sukzessiven« Verständnis reagiert die Strategie der Personalbedarfsbestimmung nur auf die Produkt- bzw. Marktstrategie, bei einem »integrierten« Verständnis wird die Personalstrategie als Teil der Unternehmensstrategie verstanden.

Die Erfordernisse der demografischen Entwicklung haben gezeigt, wie wichtig diese Vernetzung ist. Auch das Personalmanagement steht vor einem Umbruch, was den

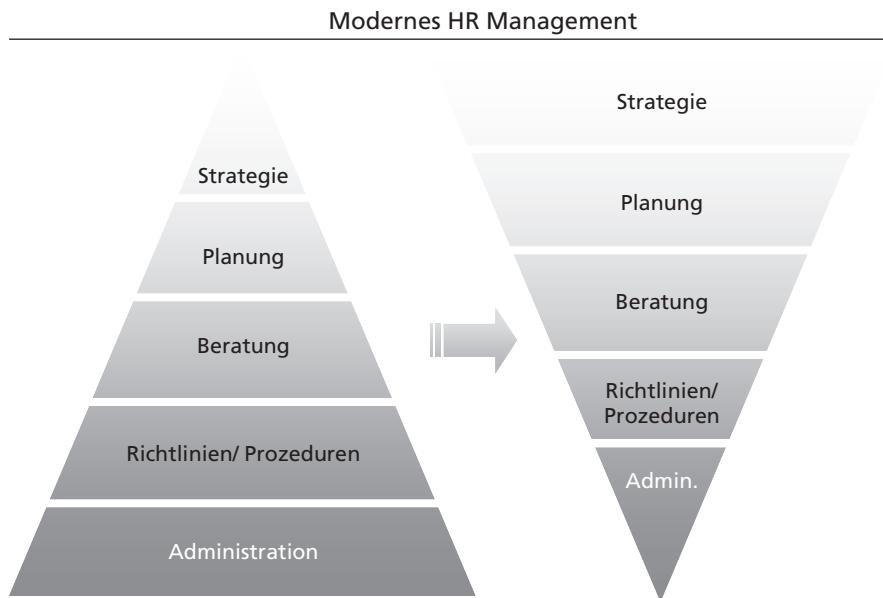


Abb. 2: Modernes HRM

demografischen Wandel der deutschen Bevölkerung angeht. So werden für die kommenden Jahre wahrscheinlich nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte in Deutschland zur Verfügung stehen. Daran ändern auch kurz- oder mittelfristige konjunkturelle Schwankungen und Krisen nichts Grundlegendes.

Dabei steigt nicht nur die Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften weiter, auch werden viele Hochqualifizierte aus den geburtenstarken Jahrgängen den Arbeitsmarkt verlassen. Frührente bzw. Berufsaustritt unter dem 60. Lebensjahr sind volkswirtschaftlich schwer zu finanzieren, und stehen zudem der steigenden Lebenserwartung gegenüber. Die Schlussfolgerungen daraus reichen von politischen Entscheidungen im Bildungswesen über die vermehrte Einbeziehung von Teilzeitarbeit, insbesondere der Möglichkeit für hochqualifizierte Frauen, Beruf und Familie verbinden zu können, bis hin zur Konzeption von Personalentwicklungsmodellen, welche einen längeren Lebensarbeitszyklus berücksichtigen. Für manche deutet deshalb alles darauf hin, dass den Unternehmen ein »War for Talents« bevorstehen könnte, auch wenn Variablen wie Konjunktur, Einwanderung oder Rationalisierung keine präzisen Prognosen zulassen. Durch die starke Nachfrage seitens der Unternehmer und das geringe Angebot auf der Arbeitnehmerseite würden die Unternehmen dann mehr und mehr gezwungen, mit attraktiven Konditionen um Arbeitnehmer zu werben.

Auch wenn man vermuten könnte, dass die Personalauswahl damit an Bedeutung verliert, weil sich die Unternehmen nicht mehr leisten können, allzu wählerisch zu sein, wird wohl genau das Gegenteil der Fall sein. Gerade weil die Fluktuationsrate von Mitarbeitern auch davon abhängen wird, wie zufrieden Mitarbeiter in Unternehmen

sind, ergibt sich das Erfordernis, die Passung bereits möglichst schon bei der Auswahl zu prognostizieren. Bei der Prognose der Leistungsfähigkeit insbesondere von zukünftigen Mitarbeitern werden ungeachtet des demografischen Wandels für die meisten Tätigkeiten keine physischen Kriterien entscheidend sein. Dagegen werden sozio-emotionale Belastungsfaktoren aufgrund von psychischem Druck und Stress weiter in den Vordergrund rücken.

Hierbei werden ältere Mitarbeiter nicht benachteiligt sein, in mancher Hinsicht lassen sich durch den reichhaltigen Erfahrungsschatz beruflicher und persönlicher Kompetenzen unter Umständen sogar Vorteile ableiten. Bezogen auf Auswahlverfahren heißt das etwa, dass die Lernfähigkeit als Schlüsselqualifikation an Bedeutung zunehmen wird. Aber auch die Motivation für lebenslanges Lernen wird im Vordergrund stehen. In Zukunft wird das Recruiting jedenfalls vermehrt Ältere als Zielgruppe zu berücksichtigen haben.

Lisa fragt sich schon heute, wie sie Beruf und Familie in Einklang bringen wird, denn ihr ist klar, dass sie später eine Familie gründen will. Zugleich hat sie an ihrer eigenen Mutter gesehen, dass es sehr schwierig sein kann, Familienleben und Beruf, oder sogar Karriere in Einklang zu bringen. Auf der anderen Seite weiß Lisa, dass die Arbeitswelt heute, anders als zu den Zeiten ihrer Mutter, eine Flexibilisierung erfahren hat und sie hofft, dass diese noch weiter gehen wird.

Es hat bereits heute eine zunehmende Flexibilisierung (quantitativ, qualitativ, zeitlich, örtlich) in der Personaleinsatzplanung stattgefunden mit Vor- und Nachteilen sowohl für Mitarbeiter, als auch für Unternehmen: Für Unternehmen ist die höhere Motivation der Mitarbeiter und die dadurch erwartungsgemäß höhere Produktivität ein Vorteil. Man kann die Beschäftigungsreserven auf dem Markt besser nutzen, und nicht zuletzt sorgt eine flexible Personaleinsatzplanung für eine höhere Kundenorientierung. Mitarbeiter genießen eine bessere Work-Life-Balance, und können ihre Arbeit gemäß ihren individuellen Aktivitätszyklen und Biorhythmen gestalten. Auch dies kann zu höherer Motivation und damit höherer Produktivität führen (► Abb. 3).

Doch es gibt auch Nachteile. Auf Unternehmensseite heißt höhere Flexibilisierung zunächst auch geringere Kontrolle. Dies kann aber durch adäquate Administration und dementsprechende Steuerungsinstrumente im Performance- und Wissensmanagement ausgeglichen werden. Für die Mitarbeiter kann eine hohe Personaleinsatzflexibilisierung bedeuten, dass die Arbeit »gefühlt« nie aufhört. Dies zieht Überforderung durch Leistungsdruck nach sich, und Mitarbeiter müssen heute deshalb anders als früher selbst ein gutes Zeitmanagement mitbringen, um nicht in die Burnout-Falle zu laufen (► Abb. 4).

Moderne Flexibilisierungsinstrumente ermöglichen sowohl eine strukturell, als auch eine konjunkturell höhere Anpassungsfähigkeit. Hierbei können Unternehmen aus einer Vielfalt von personalwirtschaftlichen Methoden auswählen, um sowohl strukturellen (unternehmensinternen) Krisen, als auch konjunkturellen (marktbezogenen) Krisen zu bewältigen. Davon muss der Einsatz der passenden personalpolitischen Instrumente abhängig gemacht werden.

Vorteile der Personaleinsatz-Flexibilisierung

MA Motivation



Work-Life-Balance

MA Produktivität

Arbeit nach Aktivitätszyklen

Anpassung strukturell
& konjunkturell

Motivation durch freie
Gestaltung

Nutzung Beschäftigungsreserven

Kundenorientierung



Abb. 3: Vorteile der Personaleinsatz-Flexibilisierung

Nachteile der Personaleinsatz-Flexibilisierung

Weniger Kontrolle



Arbeit hört nie auf

Steuerungsinstrumente
wichtig

Überforderung

Administration

Leistungsdruck



Zeitmanagement wichtig



Abb. 4: Nachteile der Personaleinsatz-Flexibilisierung

Während konjunkturelle Krisen eher temporär sind, erfordern strukturelle Krisen oft einen erheblichen Umbau des Unternehmens. Dementsprechend kann auf konjunkturelle Krisen mit personalpolitischen Maßnahmen wie Kündigung von 40-Stunden-Verträgen, Teilzeitoffensiven, Sabbaticals, einem Abbau von Resturlaub oder auch Kurzarbeit, wie es während der Finanzkrise 2009 erfolgte, reagiert werden. Auch der Abbau von Gleitzeitguthaben oder ein Inhouse-Placement kann die Zeit überbrücken, bis die Konjunktur wieder anzieht. Grundsätzlich geht ein Unternehmen davon aus, dass konjunkturelle Krisen vor allem externe Gründe haben, die sich wieder legen.

Demgemäß will ein Unternehmen in solchen Zeiten nicht Personal abbauen, das nach Beendigung einer konjunkturellen Krise teuer wieder eingekauft werden muss. Anders bei strukturellen Krisen. Hier reicht das personalpolitische Repertoire vom Nictersatz von Fluktuationen, Altersteilzeitmodellen, vorzeitiger Beendigung über Outsourcing bis hin zu Standortschließungen und betriebsbedingten Kündigungen. Grundüberlegung hierbei ist, dass die Zukunft veränderte strukturelle Anforderungen an das Unternehmen stellt und bestimmte Kompetenzen oder Funktionen nicht mehr oder zukünftig in anderer Weise oder Anzahl benötigt werden (► Abb. 5).

Personalwirtschaftliche Instrumente zur Bewältigung von Krisen

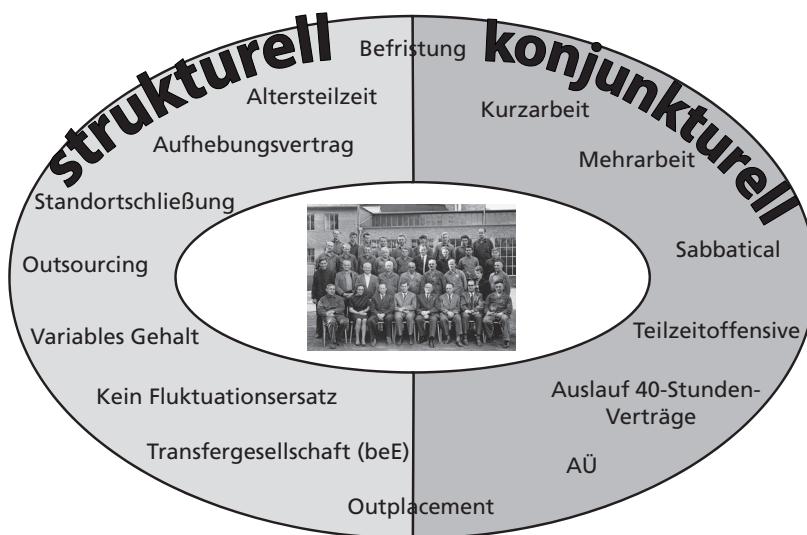


Abb. 5: Personalwirtschaftliche Instrumente zur Bewältigung von strukturellen und konjunkturellen Krisen

Die oben abgebildeten Instrumente zur Bewältigung von Krisen sind vornehmlich quantitativ ausgerichtet. Qualitative Flexibilität bieten etwa personalwirtschaftliche Instrumente wie Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Projekteinsätze oder Inhouse-Placement. Wie Inhouse-Placement funktionieren kann, soll anhand des Beispiels der Recruiting-Abteilung eines großen Konzerns verdeutlicht werden.

Praxisbeispiel:

Als in einer konjunkturellen Krise nur noch wenige Mitarbeiter eingestellt werden sollten, und zugleich der Ruf nach sozialverträglichen Outplacement-Maßnahmen laut

wurde, entschloss sich das Unternehmen, eine eigene Outplacement-Abteilung aufzubauen. Dabei wurden aber kein Personalaufbau betrieben, sondern die vorhandenen Mitarbeiter im Recruiting wurden von den externen Dienstleistungsfirmen, die aktuell im Unternehmen mit Outplacement beauftragt waren, zu Outplacement-Beratern ausgebildet (eine Vertragsklausel, die das Unternehmen vorausschauend zur Bedingung der Beauftragung gemacht hatte). Dies ermöglichte es dem Konzern bei konjunkturellen Schwankungen Personalmitarbeiter vom Recruiting ins Outplacement (bei abnehmendem Personalbedarf) zu verlagern und umgekehrt (bei zunehmendem Mitarbeiterbedarf). Diese Strategie war nicht nur als Jobenrichment im Sinne der Personalentwicklung zu sehen, sondern steigerte zugleich auch die Employability der Recruitingmitarbeiter.

Unsere Arbeitswelt verändert sich rasant und wenn man einmal den Blick mittel- und langfristig wagt, sind die Änderungen durchaus drastisch, wenn man den Prognosen von Trend- und Zukunftsforchern glauben kann. Schon die letzten Jahre haben viele Änderungen für unsere Arbeitswelt gebracht. Wir haben eine Flexibilisierung nicht nur der Organisationsstrukturen, sondern auch der individuellen Arbeitswelten erlebt, mit einer Entflechtung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Freiheit und Selbstverantwortung insbesondere von Akademikern in der Arbeitswelt sind gestiegen, die Anforderungen ebenso wie Arbeits- und Lebenstempo allerdings auch.

Eigentlich ist die Technisierung des Industriezeitalters angetreten, um Produkte schneller und effizienter zu gestalten, aber auch, um Arbeit die der Mensch sonst machen müsste, von Maschinen übernehmen zu lassen. Doch das hat nicht nur zur Entlastung des Menschen geführt. Vielmehr sehen wir uns heute in vielen Bereichen gerade durch die Technisierung gezwungen, mit der Leistung und der Geschwindigkeit beispielsweise von Computern mitzuhalten. Inzwischen zwingen uns die Maschinen unser Lebenstempo auf.

Eine weitere Veränderung betrifft unsere Lebenserwartung. Schon bald (bis 2050) könnte mithilfe von Stammzelltherapie und Genreparaturen die Verlangsamung des Altersprozesses gelungen sein. Für die Kohorte der jetzt Studierenden auf bis zu 150 Lebensjahre, so die Prognosen führender Forscher. Man muss nicht extra darauf hinweisen, was das für das Renteneintrittsalter bedeuten würde. Wie würden sich die Jobs dadurch verändern? Wenn das Lebenserwerbsalter zunimmt, wird es wahrscheinlich, dass wir nicht nur eine Ausbildung und eine Berufsrichtung einschlagen können – Polyerwerbsbiographien mit zwei oder sogar drei ganz unterschiedlichen Karrieren könnten der Normalfall werden. Wahrscheinlich werden diejenigen Arbeitnehmer Gewinner sein, die nicht repetitive und kreative Aufgaben erfüllen, weil Computer diese Dinge nur schlecht können. Also beispielsweise Künstler, Softwareingenieure, Führungskräfte oder auch Wissenschaftler. Dagegen wird es zunehmend einfacher werden, Agenten, Makler, Kassierer und Buchhalter elektronisch zu ersetzen.

Zunehmende Globalisierung, erhöhte Geschwindigkeit auf den Märkten und das Erfordernis ständiger Erreichbarkeit sind nur einige Faktoren, welche in den »virtuellen« Arbeitsmärkten der Zukunft die Anforderung nach Mobilität vergangener Tage ersetzen.

Das 21. Jahrhundert wird möglicherweise maßgeblich durch die Ausbildung virtueller Strukturen gekennzeichnet sein und auch die Arbeit im Personalmanagement revolutionieren. Arbeitnehmer, die sich mit zwischenmenschlichen Beziehungen beschäftigen, werden jedenfalls nicht arbeitslos werden. Eine gute Nachricht für Lisa.

Übungsfragen

Die BWL-Studentin Lisa interessiert sich für die Arbeit im Personalwesen und will dort später arbeiten. Allerdings fragt sie sich, was die Arbeit einer modernen HRM-Abteilung heute im Gegensatz zu früher ausmacht und wie diese sich in der Zukunft aufgrund der schon heute absehbaren gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen verändert. Bitte geben Sie ihr auf ihre Fragen eine Antwort.

- Nennen Sie mindestens drei Variablen, welche einen »War for Talents« aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland abschwächen könnten.
- Erläutern Sie das »Eisbergmodell«, insbesondere in seiner Relevanz für das Personalmanagement.
- Nennen Sie fünf personalpolitische Instrumente zur Beantwortung konjunkturbedingter Krisen. Welche personalpolitischen Instrumente würden Sie zur Bewältigung konjunkturbedingter Krisen einsetzen?

Literatur

Schuler, H., Kanning, U.P. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe, Göttingen, 2014.
Scholz, C., Grundzüge des Personalmanagements. Vahlen, München, 2014.
Veblen, T., Theorie der feinen Leute. Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen. Fischer, Frankfurt am Main (2015).

2 Recruiting

Lernziel

- Sie wissen, was Kompetenzen sind, und wie sie in der Personalauswahl berücksichtigt werden.
- Sie können Arbeitsfelder und Instrumente der Personalbeschaffung benennen, und verstehen, wie und wann sie eingesetzt werden.
- Sie wissen, was Sie hinsichtlich des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Recruiting zu beachten haben, und können die rechtlichen Kriterien auf Praxisbeispiele anwenden.

Für Lisa ist klar: Sie möchte als Personalmanagerin in einem internationalen Unternehmen arbeiten. Deswegen hat sie bereits ein Praktikum im Personalwesen absolviert, und auch ihre Vertiefungsrichtung im Studium war thematisch auf Human Resources ausgerichtet. Da Lisa ahnt, dass ein Direkteinstieg in das Personalmanagement eines internationalen Unternehmens direkt nach der Hochschule schwer zu realisieren ist, hat sie vor, sich zunächst bei einer renommierten Personalberatung zu bewerben. So kann sie Erfahrung sammeln und möglicherweise später zu einem Unternehmen ihrer Wahl wechseln. Lisas Plan geht auf. Eine ihrer Bewerbungen bei einer renommierten Personalberatung ist erfolgreich. Die Personalberatung ist spezialisiert auf Personalauswahlverfahren. Sie berät kleinere und mittlere Unternehmen, indem sie an den Kunden angepasste Auswahlmethoden konzipiert, oder gleich den gesamten Bewerbungsprozess begleitet. Dies bietet Lisa die praktische Möglichkeit, Expertin für Auswahlinstrumente und deren Anwendung zu werden.

Wir finden heute kein Auswahlinstrument, das nicht die Leistungsbereitschaft eines potenziellen Mitarbeiters ebenso bewertet wie vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen. Für die Weiterbildung der Mitarbeiter sowie für Auswahlverfahren bedeutet dies langfristig insbesondere im Dienstleistungssektor eine Verschiebung hin zu höherwertigen Tätigkeiten. Für das Personalmanagement selbst heißt das, Mitarbeiter können ihre »Employability« umso stärker gewährleisten, je weniger sie durch elektronische Verfahren ersetzt werden können. Letzteres betrifft im qualifizierten Bereich algorithmische Tätigkeiten, Berechnungsverfahren im Allgemeinen sowie administrative Arbeiten. Zukunftsweisend werden dagegen mehr und mehr qualitativ anspruchsvolle Tätig-

keiten wie Beratung, Coaching und Strategie. Im Sinne einer sich immer schneller verändernden Wissensgesellschaft werden immer weniger bereits erworbene Kenntnisse eine Rolle spielen, als vielmehr die Fähigkeit eines potenziellen Mitarbeiters, sich neue Kenntnisse anzueignen.

Im Recruiting bedeutet das, dass sich die Auswahlkriterien weg von reinen Kenntnissen und Erfahrungen hin zu vorhandenen Fähigkeiten entwickeln. Unter »Kenntnissen« sind dabei die reinen Fachkenntnisse wie IT-, Englisch- oder auch Berufs-Know-how zu verstehen. Der Begriff »Erfahrungen« bezieht sich auf die Berufserfahrung, also Projekt-erfahrung, Führungserfahrung etc. »Fähigkeiten« schließlich bezeichnet den Bereich der »weichen« Faktoren, wie Kommunikations-, Team- oder auch Konfliktfähigkeit.

Diese Nomenklatur von Kompetenz hat zum einen den Vorteil, dass sie international angeschlussfähig ist (Kenntnisse = Skills/Hard Facts, Erfahrungen = Experiences, Fähigkeiten = Capabilities/Soft Facts). Zum anderen wird die ältere Nomenklatur von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz abgelöst, die beispielsweise den Erfahrungswert (der international und insbesondere in der angelsächsischen Welt bei Bewerbungen stark gewichtet wird) nicht isoliert abbildet. Fertigkeiten werden in unserem Zusammenhang (wir betrachten im Wesentlichen (hoch-)qualifizierte Arbeitsfelder in der Wirtschaft) weniger eine Rolle spielen, da sie motorische Komponenten mit einbeziehen.

Während Kenntnisse am schnellsten zu erlernen sind, dauert es oft Jahre, bis man relevante Berufserfahrung vorweisen kann, wie Hochschulabsolventen bei ihren ersten Bewerbungen oft leidvoll erfahren. Die eigenen Fähigkeiten zu verändern, zu erweitern oder sich neue anzueignen, stellt, was Dauer und Intensität angeht, die größte Herausforderung dar (► Abb. 6).

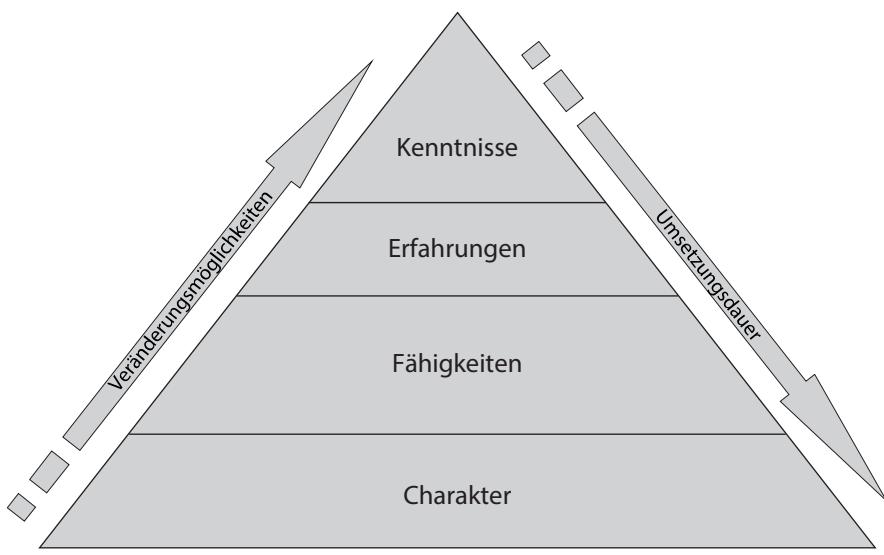


Abb. 6: Kompetenzpyramide