

Personalwesen/Grundlagen: Personalmarketing und Personalfreisetzung, Dr. Konrad Schwan 2008, s.a. Literaturliste

1. Idee und Grundlagen des Personalmarketing

1) AUSGANGSSITUATION UND TRENDS

Die Mittel- und Kleinbetriebe machen in der Europäischen Union und den OECD-Staaten mengenmäßig den Löwenanteil aus. Die statistischen Zahlen können nur teilweise die Leistungsstärke und Vielfalt der Klein- und Mittelbetriebe wiedergeben, sie sind dennoch sehr beeindruckend: Mittel- und Kleinbetriebe stellen 98% der Unternehmen, sie beschäftigen 76% der Arbeitnehmer, sie bieten 86% der Ausbildungsplätze an und erwirtschaften etwa 70% des Bruttosozialproduktes (Bundeswirtschaftskammer Wien, 1992; Blumenstock, 1993). Die Leistungen der Großbetriebe und Konzerne mit ihrer Tätigkeit im In- und Ausland sind unerlässlich für das Florieren der Wirtschaft und die Sicherung des Wohlstandes. So wie diese Unternehmen die Klein- und Mittelbetriebe brauchen, ist es auch umgekehrt. Zusammen schaffen sie die Voraussetzungen für eine starke und entwicklungsfähige Gesellschaft und Wirtschaft.

Die Mittel- und Kleinbetriebe sind das Rückgrat unserer Volkswirtschaft. Sie haben ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen. Die Stärken sollen nur beispielhaft aufgezählt werden: Sie liegen vor allem in der großen Flexibilität und hohen Reaktionsgeschwindigkeit, der in der Regel persönlichen Atmosphäre im Betrieb, dem unmittelbaren Kontakt zwischen Mitarbeiter und Unternehmer, der täglichen Präsenz der Unternehmensleiter an den Brennpunkten des betrieblichen Geschehens und den meist vergleichsweise geringen Overhead-Kosten.

Den Vorteilen und Stärken stehen erhebliche Schwächen vor allem im personalwirtschaftlichen Bereich gegenüber. Über diese Schwächen könnte eine längere Liste angefertigt werden, einige sollen genannt werden: Ausfallrisiko eines wichtigen Mitarbeiters aus verschiedensten Gründen (Krankheit, Kündigung, Pension, Entlassung) mit enorm nachteiligen Konsequenzen, Personalbeschaffungsprobleme, typische mittelständische Führungsschwächen oder Motivationsschwierigkeiten. Allein diese wenigen Problembereiche verhindern in vielen Betrieben, daß Personalchancen erkannt und genutzt werden.

Im personellen Bereich werden zwei wesentliche Trends in den nächsten Jahren den Mittel- und Kleinbetrieben noch stärker als bisher zu schaffen machen:

- Die Personalkosten werden weiter progressiv steigen und sich erheblich auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe auswirken, vor allem auf jene mit einer hohen Personalkostentangente.
- Die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften wird bis zum Jahr 2010 und weit darüber hinaus stark zunehmen (Schwan und Seipel, 1994abc).
Diese Trends zeichnen sich schon heute deutlich ab und haben für die betroffenen Betriebe unmittelbare Konsequenzen, auf die sie sich einstellen und durch geeignete Maßnahmen gegensteuern müssen:
- Auf den Arbeitsmärkten wird die Konkurrenz im Kampf um gute Mitarbeiter zunehmen. Konkurrenten sind vor allem Unternehmen der gleichen Branche, Großbetriebe und die öffentliche Hand. Letztere wird vor allem aufgrund der Arbeitsplatzsicherheit und der gesteigerten Entgelte für potentielle Mitarbeiter, sprich: Umsteiger, immer attraktiver.
- Die Qualifikation der Mitarbeiter wird einen enorm gesteigerten Stellenwert erlangen. Die Aus- und Weiterbildung wird daher noch stärker forciert werden, wobei die Betriebe selbst aktiv werden müssen, da traditionelle Bildungseinrichtungen und -wege das erforderliche beruflich-betriebliche Spezialwissen nur unzureichend vermitteln können (Floriani, L., 1992; Schwan und Seipel, 1994abc). Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen wird die

Betriebe dazu zwingen, das Fähigkeits- und Wissenspotential der eigenen Mitarbeiter in einem Ausmaß zu nutzen, das heute noch sehr schwer vorstellbar ist.

Die personellen Risiken, Trends und die daraus folgenden Konsequenzen zu erkennen und zu bewältigen sowie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten der mittelständischen Personalarbeit hierfür zu sichern, wird erfolgsentscheidend. Wirklich erfolgreich können allerdings nur jene Unternehmen sein, deren Inhaber und Führungskräfte zu einem Umdenken in der Personal- und Führungsarbeit bereit sind. Dem stellen sich in der Praxis jedoch größte Hindernisse entgegen, so zum Beispiel:

- Die Personal- und Führungsarbeit wird als nebensächlich und unwichtig angesehen, auch wenn in der Praxis gerade über diesen Bereich in den Betrieben ständig lamentiert wird (Stichwort: Ärger mit „dem Personal“). Nur wenige Mitarbeiter im Unternehmen erhalten die nötige Aufmerksamkeit, viele fühlen sich dann übergangen oder nicht ernstgenommen.
- Vielfach fehlt die entsprechende Zeit, sich über die Tagesprobleme hinaus mit zukünftigen personellen Strukturen und Funktionen zu beschäftigen.
- Das Informations- und Kommunikationsverhalten vieler Unternehmensführungen ist stark unterentwickelt, was zu Mißverständnissen, einer Belastung des Betriebsklimas, dem fehlenden „Ziehen an einem Strang“ und vielen anderen Betriebsstörungen Anlaß gibt.
- An bisherigen – scheinbar bewährten – Verhaltensmustern wird festgehalten, für Veränderungen und Anpassungen ist oft ein Generationenwechsel in den Betrieben erforderlich.

2) PERSONALMARKETING ALS LÖSUNGSANSATZ

Mit der herkömmlichen Praxis vieler Betriebe in der Personalarbeit können keine optimalen Lösungen erreicht werden, weil

- das „Personal“ nur als „notwendiges Übel“ oder lediglich als Gegenstand der traditionellen Personalverwaltung zu sehen, kaum eine Erfolgsbasis sein kann und
- das Denken in Bahnen der Personalverwaltung nicht mehr den aktuellen Erfordernissen und Erkenntnissen einer zeitgemäßen Personalarbeit entspricht, Mitarbeitererwartungen unberücksichtigt läßt und somit kaum Problemlösungen eröffnen kann.

Für vorausschauende Unternehmer, die nach neuen Wegen in der Personal- und Führungsarbeit suchen, kann die **Idee des Personalmarketings** ein erfolgreicher Wegweiser sein.

3) WAS IST UND KANN PERSONALMARKETING?

Bereits vor rund 20 Jahren haben die Personalfachleute von Eckardstein und Schnellinger (1971, 1975) den Begriff „Personalmarketing“ beschrieben und geprägt – im Sinne einer bewußteren und neuen Sichtweise der Personal- und Führungsarbeit. Diese grundlegenden Annahmen sind heute aktueller denn je:

„Alle Handlungen der Unternehmung, insbesondere jedoch diejenigen, die die Mitarbeiter in irgendeiner Weise berühren, sind bewußt daraufhin zu prüfen, ob sie den Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter entgegenkommen. Diese Maxime stellt zweifellos erheblich höhere Anforderungen an die Unternehmung als die des Absatzmarketing.“ (Eckardstein, D. und Schnellinger, F: Personalmarketing, in: Gaugler, E., Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975).

Absatzmarketing ist im Vergleich zur Personal- und Führungsarbeit wesentlich weniger komplex, vielschichtig und emotional. Für jeden guten Verkäufer ist „das Denken und Fühlen aus der Sicht des Kunden“ nicht nur Herausforderung, sondern eine Selbstverständlichkeit. Ein Verkauf ohne kundenorientierte Ausrichtung wird keine nachhaltigen Absatzerfolge sicherstellen können. Der

Marketinggedanke im Sinne eines strategischen Ansatzes, bei dem die Erwartungen des Geschäftspartners im Mittelpunkt stehen, prägt neben dem naheliegenden Absatzbereich auch zunehmend andere betriebliche Funktionsbereiche. So sprechen wir heute beispielsweise auch von Einkaufsmarketing.

Das an den Erwartungen des Partners orientierte Verhalten, das die Unternehmer im Einkaufs- und Absatzbereich mehr oder weniger gut beherrschen, sollte eigentlich ohne besondere Schwierigkeiten auch auf den Bereich der Personal- und Führungsarbeit übertragbar sein, also die Idee zu realisieren, den Mitarbeiter als Partner und „Kunden“ zu sehen. Doch dem stehen mentale Altlasten entgegen – und zwar sowohl auf Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite. Diesen Ballast wird man nicht von heute auf morgen loswerden. Ein erster Ansatzpunkt zur Lösung dieses Problems kann nur in vertrauensbildenden Maßnahmen auf beiden Seiten, wie gute Information und Kommunikation, liegen.

In jüngerer Zeit wird Personalmarketing als „personalpolitische Stoßrichtung“ gesehen (zum Beispiel von Schneider 1989; Strutz, 1989, 1992; Scholz, 1993; Schwan und Seipel, 1994abc), welche die Personalverwaltung zugunsten einer mitarbeiterorientierten Personalarbeit in den Hintergrund drängt. Für diese Autoren bedeutet Personalmarketing,

- alle Strukturen und Aktivitäten des Unternehmens ganz bewußt auch unter dem Gesichtspunkt zu sehen und zu bewerten, wie sie sich auf seine Position am externen und internen Personalmarkt auswirken;
- das Unternehmen aktiv, systematisch und positiv auf diesem Markt zu positionieren und
- geeignete Mitarbeiter anzusprechen, auszuwählen und zu fördern.

Personalmarketing ist damit nicht nur eine Aufgabe der Personalabteilung, sondern aller Mitarbeiter, die Personalverantwortung haben und das Unternehmen nach außen repräsentieren: von der Unternehmensleitung bis hin zu Außen- oder Kundendienstmitarbeitern, Einkäufern, Disponenten, Sekretärinnen, Mitarbeitern in der Fertigung, Monteuren und so weiter. Personalmarketingfunktionen können und sollten direkt oder mittelbar von möglichst vielen Mitarbeitern eines Unternehmens mitgetragen werden. Personalmarketing ist somit kein statisches und verwaltungstechnisch geprägtes, sondern ein sehr dynamisches Konzept der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit. Personalmarketing beginnt mit dem Verständnis und der Akzeptanz der Idee des Personalmarketings, das heißt der Einsicht in die Notwendigkeit einer anderen oder neuen Sichtweise des Themas „Mitarbeiter“.

Absatzmarketing	Personalmarketing
Produkt, Sortiment, allgemeines Angebot	Aufgabenstellung, Personal- und Führungsarbeit
Preis, Konditionen	Mitarbeiterleistung
Nachfrage	materielle und immaterielle Mitarbeiterbedürfnisse
Kunden	Mitarbeiter
Marktforschung	Mitarbeitergespräche, betriebliche empirische Erhebungen, Kennzahlen und -ziffern
Produktimage, Bekanntheitsgrad, Ruf	Arbeitgeberimage
After Sales Service	Einführung, Einarbeitung und Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter
Marketing-Mix	Personalmarketing-Mix

Abbildung 1: Analogien zwischen Absatz- und Personalmarketing

Was Personalmarketing ist, wird recht deutlich, wenn man die Analogie zu dem uns allen bekannten Absatzmarketing zieht und beides miteinander vergleicht (Abbildung 1). Sofort wird ersichtlich, wie die Zusammenhänge aussehen, wo Verbesserungsmöglichkeiten in der Personal- und Führungsarbeit liegen und wie die Implikationen für einen profunden Personalmarketing-Mix aussehen müssen:

Wer macht die nachhaltig besten Geschäfte im Verkauf? – Sicher derjenige, der am besten die Wünsche seiner potentiellen Kunden erkennt und diese in seiner Angebotsstrategie bestmöglich mitberücksichtigt. Beim Personalmarketing gilt diese „Selbstverständlichkeit“ genauso, nur vergessen viele danach zu handeln!

Vielen Mittel- und Kleinbetrieben mangelt es ausgerechnet im personalwirtschaftlichen Bereich an der erforderlichen Vorstellungskraft, Flexibilität, sie fühlen sich eingeschnürt in das enge Korsett aus Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und den vermeintlich starren Vorgaben ihrer Arbeitgeberverbände; von überkommenen Klischees und emotionalen Barrieren ganz zu schweigen. So werden Sie bei ihrem „Angebot“ an Mitarbeiter, das deren „Preis“, also ihre Leistung bestimmt regelmäßig unter ihrem Wert geschlagen – die „Strafe“ besteht in der eingeschränkten Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die Gründe dafür liegen somit darin, daß

- die Mitarbeiterbedürfnisse in vielen Fällen unbekannt sind bzw. nur zu gerne vereinfacht gesehen werden;
- die eigenen Angebotsmöglichkeiten regelmäßig unterschätzt werden, die weit über Entgelt, Sicherheitsleistungen und Altersvorsorge, also über rein materielle Aspekte hinausgehen.

Eine Forderung aus diesen gravierenden Mängeln kann nur sein, daß bei der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit derselbe Einfallsreichtum eingesetzt wird, wie wir es im Absatzbereich schon lange gewohnt sind – darin liegt der Erfolg eines zeitgemäßen Personalmarketings, dem die in der Abbildung 2 dargestellten grundlegenden Faktoren zugeordnet werden können.



Abbildung 2: **Erfolgsfaktoren des Personalmarketings**

Werden Mitarbeitererwartungen und damit die betrieblichen „Angebote“ lediglich auf materielle Ansprüche reduziert, verkennet man Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse völlig. Ist das der Fall und treten Leistungsmängel auf, versuchen viele Unternehmen Mitarbeiterleistung zu „kaufen“, sei es durch Prämien, Lohn- und Gehaltserhöhungen, Einmalzahlungen oder andere Varianten, vergessen dabei jedoch, daß nicht alles käuflich ist – wenngleich natürlich finanzielle Angebote von den Mitarbeitern angenommen werden. Eine solche Symptomkur kann nicht zielführend sein. Die Lücken bei immateriellen Mitarbeitererwartungen bleiben natürlich auch bei Zahlungen nach wie vor latent oder manifest vorhanden und mindern die Arbeitsfreude und Leistungsbereitschaft. Auch wiederholte Versuche des „Leistungskaufes“ können das nicht ändern. Somit wird lediglich eine Personalkostenspirale in Gang gesetzt, ohne die Leistung tatsächlich zu verbessern. Das Unternehmen zahlt mehrfach, nämlich einmal für den vermeintlichen „Leistungskauf“, zum anderen für die eingeschränkte Leistung.

Die finanzielle Kompensation nicht erfüllter immaterieller Mitarbeitererwartungen erweist sich als

naiver Irrtum, dem ein verkürztes Mitarbeiterbild zugrunde liegt. Der Mensch lebt nicht vom Geld allein, nicht alles ist käuflich! Es ist eine personalwirtschaftliche Tragik großen Ausmaßes, wenn Unternehmern und Personalverantwortlichen schlicht und einfach das Verständnis dafür fehlt, daß einmal Mitarbeitererwartungen materiell und besonders immateriell eine große Vielfalt auszeichnet und andererseits Betriebe sehr viele Möglichkeiten und Mittel haben, den Erwartungen in erheblichem Ausmaß gerecht zu werden. Die fatale Mischung von Mängeln an Verständnis und dem Fehlen personalpolitischer Phantasie lässt betriebliche Chancen ungenützt, vermindert aber auch die Arbeitsfreude sowie die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Betriebliche Schwächen und menschliche Defizite sind dadurch gleichermaßen bedingt. Dagegen beispielsweise Incentives und ein betriebliches Vorschlagswesen „einzuführen“ sind weder Ersatz noch Lösung! Über den Sinn und Unsinn solcher Vorgangsweisen hat sich Reinhard Sprenger (1992, 1994) schon amüsiert – und vernünftige Überlegungen dazu dargelegt; Cohn (1994) hat zudem gezeigt, daß sie meist psychologisch falsch fundiert sind.

Der Idee des Personalmarketing folgend zeigt Abbildung 3, wo die Lösungen für die Abstimmung der Mitarbeitererwartungen – also ihrer Nachfrage an den Betrieb – mit dem personellen Angebot des Betriebes – also den Mitteln der Personal- und Führungsarbeit – liegen können. Dabei liegt das Ziel darin, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Betriebsmöglichkeiten und Mitarbeiterbedürfnissen zu erreichen. Damit wird ein Optimum an Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft ermöglicht und untaugliche materielle Kompensationsversuche des Unternehmens verhindert. Die Abbildung zeigt sehr klar die erstaunliche Vielfalt möglicher Mitarbeiterbedürfnisse, betrieblicher Mittel und denkbarer Verknüpfungspunkte. Sie macht aber auch deutlich, welches personalwirtschaftliche Risiko entsteht, wenn die Lösung personeller und führungsmäßiger Aufgaben auf den materiellen Bereich beschränkt bleibt, das heißt dadurch weder den Mitarbeitern noch dem Betrieb etwas Gutes getan wird.

Personalmarketing, auf einen kurzen Nenner gebracht, ist also als eine personalpolitische Einstellung zu verstehen, die den Mitarbeiter als „Kunden“ sieht, sich bemüht seine wirklichen Bedürfnisse („Nachfrage“) zu erkennen, mit einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit darauf reagiert („Angebot“) und vom Mitarbeiter dafür nachhaltig eine optimale Leistung („Preis“) erhält.

Die Idee des Personalmarketings läßt sich an dem für die betriebliche Personal- und Führungsarbeit wichtigen Thema „Handlungsspielraum“ konkret und exemplarisch zeigen. Unbestritten und ohne ausschweifende Begründungen kann angenommen werden, daß die Leistungsfähigkeit eines Betriebes immer stärker von Mitarbeitern bestimmt wird, die sich durch Eigenständigkeit, Entscheidungs-, Risiko- und Verantwortungsbereitschaft auszeichnen. Das Engagement betriebliches Neuland zu betreten, Aufgaben innovativ zu gestalten, Handlungsräume rasch und optimal zu nutzen, wird zunehmend wichtiger. Dem steht die sozialempirisch gesicherte Feststellung gegenüber, daß qualifizierte Mitarbeiter stärker denn je für ihre Arbeit die notwendigen Freiräume erwarten und tendenziell ausweiten möchten. Die betrieblichen Anforderungen an Mitarbeiter einerseits und deren Erwartungen an ihre Aufgaben sowie Arbeitsbedingungen andererseits bieten sich somit als ideale Basis an, „Angebot“ und „Nachfrage“ weitgehend zur Deckung zu bringen, das heißt eine optimale Leistung zu erreichen.

Der einfache und sinnvolle Zusammenhang zwischen Personalmarketing und Handlungsspielraum ergibt sich somit aus einer aufgabenorientierten Interessenidentität der Partner Betrieb und Mitarbeiter. Der personelle und führungsmäßige Lösungsansatz liegt sicher zunächst klar auf der Hand, ist aber doch etwas differenzierter zu sehen.

Abbildung 3: **Mitarbeiterbedürfnisse und Mittel der Personal- und Führungsarbeit zu ihrer Befriedigung**

Identifikation oder Kompensation	Mitarbeiter Bedürfnisse	Mittel der Personal- und Führungsarbeit																			
		Lohn, Gehalt, Prämie	Sicherheit	Gesetzl. u. betriebl. Vers.	Sinnverw. Aufgabenstellung	Konfliktlösung, Kontrolle	Personalförderung	Führungsorganisation	Information	Delegation	Verantwortungsbereitschaft	Autorität	Ordnung	Hilfe, Rat	Persönlicher Kontakt	Beachtung	Lob, Kritik	Toleranz	Loyalität	Motivation	Sensibilität
	Einkommen	X																			
	Soziale Sicherheit	X	X	X						1											
	Altersversorgung	X	X	X																	
	Tätigkeitsbedürfnis				X	X				X							X			X	
	Nützlichkeitsbedürfnis				X				X			X				X	X			X	
	Entfaltung, Aufstieg	X						X				X		X							
	Aus- und Weiterbildung						X	X		X		X		2							
	Aufgaben, Kompetenzen				X			X		X											
	Information								X						X	X					
	Selbstständigkeit		1		X			X		X				X			X		X	X	X
	Verantwortung				X		X	X		X										X	
	Disziplin, Gehorsam					X						X	X						X		X
	Unterstützung							X						X			X				X
	Kontakt								X						X	X					X
	Freundschaft														X			X	X	X	X
	Zugehörigkeit					X								X	X	X			X		X
	Individualität				X		X		X			X			X	X			X		X
	Lob, Kritik	X							X						X		X		X		X
	Achtung	X			X						X	X		X	X	X	X		X	X	
	Zusammenarbeit							X	X					X	X			X	X		
	Selbstverwirklichung				X		X								X				X		X
	Ansporn	X			X		X		X					X	X		X			X	
		Materieller Bereich Feld kreativer und zeitgemäßer Personal- und Führungsarbeit																			

1 Identität von Betriebs- und Mitarbeiterbedürfnissen

2 Kompensationsversuch: Höherer Aufwand bei versäumter Leistungsbereitschaft (Doppelter Negativeffekt!)

Mit Hilfe der Abbildung 4 kann das kurz skizziert gezeigt werden. Der von Betrieb und Mitarbeiter gleichermaßen angestrebte Handlungsspielraum ist in der Regel nicht von vorneherein optimal vorhanden, sondern ist schrittweise von beiden Seiten zu erarbeiten. Der Betrieb wird mit einer begrenzten Aufgaben (A1) auf eine meist noch durch die Qualifikation begrenzte Nachfrage des Mitarbeiters nach Handlungsspielraum (N1) beginnen. Danach wird er die Stärke beziehungsweise den Umfang des Angebotes (A2, A3, ...) ausweiten, und zwar entsprechend der Stärke beziehungsweise des Umfangs der Nachfrage des Mitarbeiters nach erweitertem Handlungsspielraum (N2, N3, ...). Welche Intensität und Effektivität dieser sich wechselseitig verstärkende Prozeß erreicht, wie stark der Handlungsspielraum ausgedehnt und welcher Grad an optimaler Leistung dadurch erzielt werden kann, hängt von den Grenzen der Möglichkeiten ab, die dem Betrieb und Mitarbeiter gezogen sind. Ebenso wie ein Betrieb naturgemäß nicht unbegrenzt Aufgaben und Arbeitsmöglichkeiten als „Angebote“ stellen kann, werden beim Mitarbeiter sein Leistungspotential nach Ausschöpfung der individuellen Möglichkeiten der Personalentwicklung die „Nachfrage“ begrenzen.

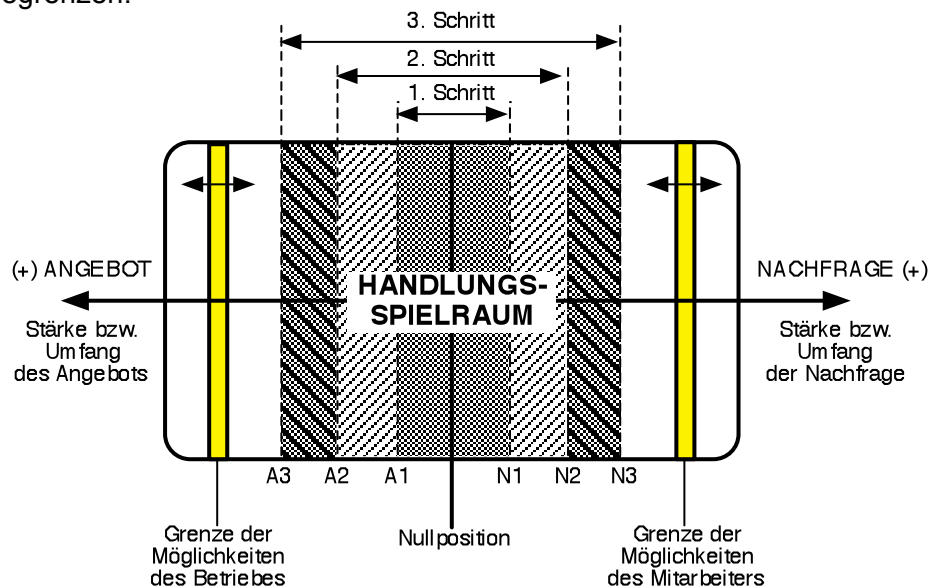


Abbildung 4: **Personalmarketing und Handlungsspielraum**

So komplex der Prozeß auch oft sein mag, er zeigt dreierlei: Die Idee des Personalmarketings ist in den verschiedenen Prozeßphasen gleichermaßen tragfähig, Personalmarketing ist weit mehr als ein schlichtes oder abstrakt angewandtes Modell von Angebot, Nachfrage und Preis auf die Personalwirtschaft und schließlich ist Personalmarketing keine enge personaltechnische Kategorie oder Rezeptur, sondern ein zeitgemäßer und umsetzungsorientierter Denkansatz sowie eine Verhaltensorientierung mit vielfältigen konzeptionellen und praktischen Folgerungen.

4) WAS PERSONALMARKETING NICHT IST

Personalmarketing ist nicht ein neuer Dreh, mit dem man lediglich mit attraktiven Einstiegsgehältern im Goldfischteich qualifizierter Mitarbeiter bei anderen Unternehmen auf die Jagd geht. Auch eine ausgeklügelte personelle Akquisitionsstrategie nützt auf Sicht wenig, wenn neue Mitarbeiter nach dem „Blick hinter die Kulissen“ des Unternehmens dieses enttäuscht wieder verlassen. Dadurch werden lediglich die Personalkosten erneut angehoben, gleichzeitig aber bleiben potentielle Chancen des Unternehmens ungenützt.

Mit gutem Recht sagt der Personalfachmann *Rainer Marr* von der Bundeswehruniversität in München: „Hohe Gehälter haben dieselbe Funktion wie eine schöne Verpackung, unter der sich häufig nur ein mittelmäßiger oder sogar schlechter Inhalt verbirgt“ und rät den Unternehmern: „Sparen Sie lieber an der Verpackung und tun Sie mehr für den Inhalt!“ – Personalmarketing hat nichts mit Mogelpackungen zu tun.

Personalmarketing hat auch nichts mit Show und Theater gemeinsam! Vor allem viele große Betriebe haben bis zur Rezession in den 90iger Jahren aufwendigste PR-Arbeit für die nach außen gerichtete Personalarbeit, also insbesondere für die Personalbeschaffung gemacht. Nichts war zu aufwendig, nichts war zu teuer. Von diesen Betrieben wird Personalmarketing immer noch mit einem Kaleidoskop (wörtlich: „Schönbildschauer“) verwechselt, einem optischen Gerät, bei dem verschiedenste farbige Ornamente durch mehrfache Spiegelung von Glasstücken entstehen. In der Rezession wurden die schönen Bilder durch eine vergleichsweise brutale Personalpolitik entzaubert. Gemäß dem Motto: „Die Besten verlassen das Schiff!“ verloren diese, von Lean-Strategien gequälten Betriebe an Attraktivität für gute Mitarbeiter, die in den Mittelbetrieben gerne aufgenommen wurden. Die solide und beständige Personal- und Führungsarbeit der mittleren Betriebe hatte ihren Anreiz behalten und war sehr oft die willkommene Alternative zum rüden Stil so mancher Großbetriebe.

5) VOM SCHLECHTEN ZUM GUTEN

Ein gutes Personalmarketing, das die externen Arbeitsmärkte ebenso einschließt wie die betriebsinterne Personal- und Führungsarbeit, das heißt systematisch und strategisch konzipiert ist, ein Umdenken bei allen Beteiligten der Personal- und Führungsarbeit auslöst und Schritt um Schritt über einen mittelfristigen Zeitraum realisiert wird, ist ein effektiver Weg um ein gutes Mitarbeiterpotential aufzubauen. Durch diese ganzheitliche Sichtweise ist Personalmarketing auch integratives Element einer mitarbeiterbezogenen Unternehmenskultur.

Dem Marketingansatz folgend kann Personalmarketing zur attraktiven „Marke“ des Unternehmens werden! Durch personalwirtschaftliche betriebsinterne und -externe „Marktforschung“ ist die „Nachfrage“, sprich: die Erwartungen der vorhandenen internen und potentiellen externen Mitarbeiter, zu erheben. Instrumente dafür sind vor allem Einzelgespräche, da die Erwartungen individuell variabel sind und daher auch mitarbeiterspezifisch verschieden zu gewichten sind; ebenso wie die Antworten der Personalverantwortlichen auf vom Mitarbeiter geäußerte Vorstellungen in diesen Gesprächen möglichst dem Einzelnen angepasst sein sollten. Die Ergebnisse solcher Gespräche, oder auch anderer Erhebungsmethoden, sind in der Regel wesentlich vielfältiger und oft überraschend anders, als man zunächst erwarten würde. Zahlreiche Themen werden von den Mitarbeitern gehäuft genannt; so wird regelmäßig der Wunsch nach eigenen Gestaltungsräumen und Freude an der Tätigkeit oder nach größeren Entscheidungsfreiheiten artikuliert.

Unternehmer und Führungskräfte müssen erkennen und lernen, daß wesentliche Bedürfnisse der Mitarbeiter ergänzend zu ihren materiellen Entgeltvorstellungen existieren und daß der Bereich der immateriellen Entgeltbestandteile in einem hohen Maße die Leistungsbereitschaft und -möglichkeit der Mitarbeiter beeinflusst. Man denke dabei beispielsweise nur an den variantenreichen Themenbereich der Flexibilisierung der Arbeitszeit oder neuer Arbeitsformen.

Das Resümee aus diesen praxisnahen Überlegungen besteht darin, daß eine an den Mitarbeitererwartungen orientierte Personal- und Führungsarbeit, die der „Nachfrage“ Schritt um Schritt näher kommt, den Aufbau einer zugkräftigen betriebspezifischen personalpolitischen „Marke“ fördert und somit die Lösung von Personalbeschaffungs- und Motivationsproblemen sehr erleichtert. Unternehmen wirken und werben nicht mehr allein durch ihre Produkte und Leistungen, sondern auch durch das Echo ihrer Mitarbeiter auf die Stimmung im Unternehmen, über das von ihnen in der Öffentlichkeit geprägte Meinungsbild und ihre wahrnehmbaren Einstellungen. Kein vernünftiger und erfahrener Unternehmer wird den Wettbewerbsvorteil aus der „Marke“ der skizzierten Personal- und Führungsarbeit bestreiten und auf das Freiwerden bislang gefesselter Leistungsreserven verzichten wollen.

6) PERSONALMARKETING – ARBEIT UND DER SINN DES LEBENS

Natürlich ist es sehr viel bequemer, wenn man sich im Lehnstuhl der Wirtschaftsratio zurücklehnt und mit kühlem Kopf und kaltem Herzen Personal- und Führungsarbeit „betreibt“. Vermeintlich

wissend, daß jeder Mitarbeiter um seinen Arbeitsplatz bangt und deshalb schon sein Bestes geben werde und daß für jeden potentiellen externen Mitarbeiter nur die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes die Triebfeder für den Eintritt in das Unternehmen ist. Einige Großbetriebe haben während der letzten Rezession genau diese Spielart der scheinbar bewährten Personalpolitik „wiedererfunden“.

Doch die damit erzielten Resultate lassen sehr zu wünschen übrig: geringe Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter, Ideenmangel, fehlende Experimentierfreude und Paralyse sind die Folge. Vom Ziel der „lernenden Organisation“ ist man weiter denn je entfernt. Keine Spur vom frischen Wind, der z.B. während dieser schwierigen wirtschaftlichen Zeit durch die Mittelbetriebe wehte, wo Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter findig und flexibel neue Märkte und neue Chancen suchten und bezeichnenderweise die Personalstände vielerorts leicht stiegen.

Lediglich auf die Wirtschaftsratio zu setzen bedeutet nicht nur ein sträfliches Verkennen der Triebfedern menschlicher Arbeit und Leistung, sondern auch ganz generell eine inhumane Lebenseinstellung, wie sie manchen „Schreibtischtätern“ in Großbetrieben, seltener auch in Mittelbetrieben, oder in der Verwaltung mit Recht vorgeworfen wird. Es wird viele Jahre brauchen, um das durch einige Ignoranten in den Jahren etwa von 1990 bis heute (2007) zerschlagene Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wieder herzustellen. Was man mit Schrecken und Entsetzen erlebt hat, vergisst man nicht so schnell. Eine solche Haltung hat nichts mit jenem freien und erfolgreichen Unternehmertum zu tun, das mit seinen Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam an einem Strang zieht – und das deshalb so erfolgreich ist.

Ein effektives Personalmarketing basiert auf der Einsicht, daß der Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor des Unternehmens ist und orientiert sich daher an seinen Erwartungen an den Betrieb, beispielsweise an den an ihn gestellten Aufgaben und Anforderungen, seinem Verhältnis zu Vorgesetzten und Mitarbeitern oder sein persönliches Fortkommen. Spitzenleistungen können nur dann erreicht werden, wenn die Sinnfragen des Mitarbeiters zufriedenstellend beantwortet werden können. Dann wird zwischen Unternehmen und Mitarbeiter auch jener emotionale Bezug erreicht, der es ermöglicht, daß aus diesem Spiel der freien Kräfte ein Miteinander wird, aus dem beide Partner mit Gewinn aussteigen.

Auf diesem „Spielfeld“ wird entschieden, ob neue Ideen aufgenommen und umgesetzt, eine Organisationsreform langfristig Chancen hat, die Kooperation funktioniert, die Loyalität mit all ihren Vorteilen zum Unternehmen besteht, die Bereitschaft zur Mehrarbeit vorhanden ist und vieles mehr, das zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Verlieren in diesem „Spiel“ beide, weil sie nicht genügend engagiert teilnehmen oder mit „falschen Karten“ spielen, ziehen sich vor allem die Mitarbeiter zurück, das Problem der inneren Kündigung entsteht. Von ihr Befallene verhalten sich defensiv, sind Neuerungen gegenüber unzugänglich, es breiten sich depressive Resignation und „Dienst nach Vorschrift“ im Unternehmen aus. Mit der Konsequenz, daß Mißtrauen und Angst das Verhalten prägen und das diffizile Sozialgefüge des Betriebes aus den Fugen gerät. In der Soziologie wird der Untergang von sozialen Systemen in vier Stufen beschrieben: Gehäuftes Auftreten von schlechten Botschaften > innere Emigration > offener Widerstand > Untergang. Ist das Stadium der inneren Emigration schon erreicht, kann sich jeder Unternehmer ausmalen, wie es weitergehen wird, wenn nicht korrigierend eingegriffen wird. Eine optimale Interventionsstrategie stellt das Personalmarketing zur Verfügung. Gelingen kann diese Intervention allerdings nur, wenn die Betriebsleitung und die Führungskräfte durch die Besinnung auf Grundtugenden den Weg vom „Schlechten zum Guten“ beschreiten. Wer diese Zusammenhänge übersieht oder ignoriert, hat kein Gespür für den Sinn des Lebens und der Arbeit, wird die Idee des Personalmarketings schwerlich begreifen können und kaum in der Lage sein, eine gute Personal- und Führungsarbeit zu leisten.

7) VOM ZIEL ZUR UMSETZUNG

Die Gestaltung der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit im Sinne eines erfolgreichen

Personalmarketing wird schrittweise und über einen mittelfristigen Zeitraum erfolgen müssen. Diesen Prozeß kann man systematisiert wie folgt darstellen, siehe Abbildung 5, wobei in der betrieblichen Praxis weder im Großbetrieb noch im Mittel- und Kleinbetrieb die Dynamik seiner Umsetzung genau in dieses Schema gepresst werden kann – noch gepresst werden soll:

	ARBEITSSCHRITTE	AKTIVITÄTEN
IST-ANALYSE	Bestandsaufnahme • Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate Identity) • Stärken-/Schwächenprofil des Unternehmens Analyse der bisherigen Personalmarketingaktivitäten und entsprechender -instrumente	Analyse der internen und externen Arbeitsmärkte Abklärung der Rahmenbedingungen Befragung der Mitarbeiter, Bewerber und Kunden Dokumentenanalyse Instrumentenanalyse
KONZEPTION	Entwicklung von Zielen und Leitsätzen für ein strategisches Personalmarketing Auswahl von Strategien, Erstellung eines Phasenkonzepts/Aktivitätenplan	Workshop mit Geschäftsleitung, Führungskräften und wichtigen Mitarbeitergruppen Ausarbeitung durch Projektgruppen oder Personalabteilung, Entscheidung der Geschäftsführung
UMSETZUNG	Entwicklung einzelner Instrumente Durchführung von Personalmarketingaktionen	Personalabteilung in Kooperation mit Führungskräften Personalabteilung
KONTROLLE	Soll-Ist-Vergleich	Überprüfung vorhandener Instrumente hinsichtlich Zielerreichung (Übereinstimmung mit den Leitsätzen) Kostenkontrolle

Abbildung 5: **Schritte zum Personalmarketing** (nach Maier & Fröhlich, 1992)

Ein unverzichtbarer Kernpunkt des betrieblichen Personalmarketings liegt in der Forderung, sich ebensoviel und oft mit mehr Einsatz dem internen Personalmarkt zu widmen und dabei zu versuchen, die externen und internen Personalmärkte bestmöglich zu verbinden und in ihrer Wechselwirkung positiv zu beeinflussen. Abbildung 6 zeigt die hohe Komplexität und Synergiemöglichkeiten dieser Vorgehensweise.

Ein betriebliches Personalmarketingkonzept baut naturgemäß auf vorgelagerten Unternehmenszielen auf, das heißt es ist bestmöglich in die Unternehmensführung zu integrieren. In welcher Art und Weise Personalmarketingfaktoren durch das Unternehmen, die Arbeitsplätze und die Unternehmenskultur bestimmt werden, hängt von einer Fülle an Daten und Gegebenheiten und den damit jeweils verbundenen prospektiven Absichten und Vorhaben ab. Die Personalmarketingarbeit darf sich ja nicht in mehr oder weniger verbindlichen Vorstellungen und Grundsätzen erschöpfen, sondern muß auf der Basis eindeutiger Fakten konkret und realistisch praktiziert werden. Das ist nur durch einen gemeinschaftlichen Konsens von Unternehmern, Führungskräften, Betriebsräten und Mitarbeitern zu erreichen. Welche Marketingfaktoren dabei im Mittelpunkt der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit stehen könnten, zeigt die Abbildung 7:

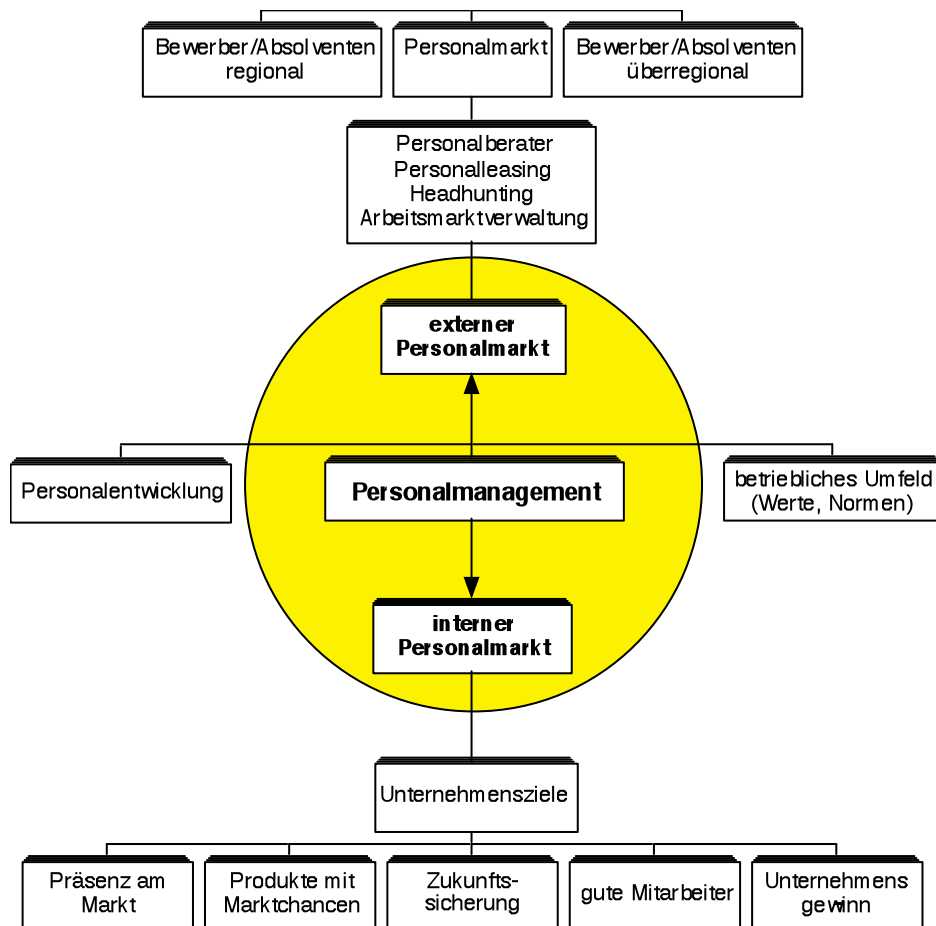


Abbildung 6: **Personalmärkte und Wechselbeziehungen zum Personalmanagement**

Marketingfaktor UNTERNEHMEN
• Betriebliche Zahlen und Kennziffern (Umsatz, Mitarbeiterzahl, usw.); • Rechtsform des Unternehmens (Besitzverhältnisse, Nachfolgeregelungen, usw.); • Standort (Muttergesellschaft, Filialen, Ausweitung der Standorte); • Finanzstruktur; • strategische Überlegungen (mittel- bzw. langfristig); • Image des Betriebs (bei Kunden, Behörden, Ausbildungsstätten); • Lage und Beschaffenheit der Märkte; • welche Produkte werden erzeugt, wo und wie verkauft, etc.; • Umfeld des Betriebes (Schulen, Verkehr, kulturelles Angebot, Infrastruktur etc.);
Marketingfaktor ARBEITSPLATZ
• Definition und Beschreibung der Aufgaben und Verantwortung des Arbeitsplatzes; • Unter- und Überstellungen; • Kompetenzen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Handlungsspielräume; • Kommunikationsverbindungen mit anderen Abteilungen im Betrieb und außerhalb; • Erwartungshaltungen der Geschäftsleitung an den Stelleninhaber und dessen Funktion; • Quantität und Qualität der Mitarbeiter; • Einordnung im Gesamtunternehmen (z.B. Organigramm); • Bewertung der Position, Entwicklungsmöglichkeiten; • Grundlohn, Beteiligungen, Sozialleistungen; • Aufklärung über bisherige Stelleninhaber; • Schlüsselfragen und -ereignisse (vergangene, gegenwärtige und zukünftige); • Informationswege im Unternehmen; • Arbeitsvertrag in Hinblick auf Inhalt und Dauer.
Marketingfaktor UNTERNEHMENSKULTUR
• Innovationsklima (Kostenverteilung, Forschung und Entwicklung, • Qualitätsbewußtsein und -sicherung); • Führungsstil; • Betriebsklima; • Corporate Identity und Unternehmenskultur; • Arbeitnehmervertretung; • Verhalten in Krisenzeiten; • Humanisierungsbemühungen am Arbeitsplatz.

Abbildung 7: **Personalmarketingfaktoren** (nach Feix W., 1991)

Die Gestaltungsfelder und die Maßnahmen eines betrieblichen Personalmarketings sind mannigfaltig und können nur exemplarisch aufgezählt werden. Im Idealfall sollten alle Möglichkeiten genutzt und aufeinander abgestimmt werden; nur so kann ein ganzheitliches und gleichzeitig effektives Vorgehen gewährleistet werden:

- **Arbeitsmarkt:** Personalimagewerbung, Corporate Identity, Informationsveranstaltungen, Arbeitsmarktanalysen, Tag der offenen Tür, Sponsoring, interne und externe Arbeitsmärkte als Zielgebiet;
- **Personalbeschaffung:** Auswahl von Beschaffungswegen oder -märkten, Personalwerbung;
- **Personalauswahl:** das gesamte Auswahlverfahren selbst, Gestaltung von Bewerbungsgesprächenverwendete Selektionsinstrumente, Vertragsverhandlungen und -gestaltungen;
- **Einführung und Einarbeitung:** Betreuung bereits vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn, Arbeitsplatz- und Arbeitsmittelvorbereitung, Informationsunterlagen, Einarbeitungsprogramme; Mentor-, Paten- oder Traineesysteme;
- **Personaleinsatz:** Personaleinsatzplanung, Arbeitszeitmodelle, Arbeitsinhalte und -umfeld, Qualitätssicherungsmethoden (Quality Circle, Lernstatt);
- **Vergütung:** Leistungsbezogene Entgelte, Sozialleistungen, Beteiligungsmodelle, Personalcontrolling;
- **Personalbetreuung:** Ansprechpartner, Führungskräfte als Coaches, Mitarbeitergespräche, Personalinformationen, Arbeitsplatzsicherheit und -gestaltung, Gesundheitsprogramme;
- **Personalförderung:** Beratungs- und Fördergespräche, Nachfolge- und Karriereplanung;
- **Fluktuationsvermeidung:** Betriebsklima, Rückkehrgespräche, Ergonomie am Arbeitsplatz;
- **Planung:** Personalentwicklungsplanung, Organisationsentwicklungsplanung, Leistungs- und Potentialbeurteilung, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Trainings;
- **Austritt:** Abgangsgespräche, Outplacement, Ruhestandsvorbereitungsprogramme.
In der konkreten Personal- und Führungsarbeit wird man selbstverständlich eine betriebspezifische und nach sachlichen sowie zeitlichen Prioritäten gereichte Vorgangsweise von Maßnahmen und Schwerpunkten festlegen. Für jedes Unternehmen ist „sein“ Personalmarketingkonzept möglichst maßgeschneidert zu realisieren.

Schließlich erfolgt die Umsetzung eines betrieblichen Personalmarketingkonzeptes in einem konstruktiven Spannungsfeld, wie es die Abbildung 9 zeigt. Ist das Konzept von einer ganzheitlichen Idee des Personalmarketings getragen, die auch von allen Beteiligten angenommen wird, resultiert aus der Wechselwirkung eine positive Verstärkerwirkung für die jeweilige Personalmarketingaufgabe. Umgekehrt wirken sich Widersprüche negativ aus, zum Beispiel wenn zwischen der propagierten „Personalpflege“ und dem vorgeführten Personalabbau erhebliche Widersprüchlichkeit besteht, die Unternehmens- und Personalmarketingphilosophie sozusagen lediglich auf Hochglanzpapier gedruckt ist, und das tatsächliche Verhalten der Entscheidungsträger dieser in weitem Maße entgegengesetzt ist, d.h. tiefgreifende Vertrauensdefizite bestehen.



Abbildung 9: **Personalmarketing im Spannungsfeld**

Aus den positiven und negativen Auswirkungen des Spannungsfeldes wird sehr deutlich, daß erfolgreich gelebtes Personalmarketing mehr ist als nur eine personalwirtschaftliche Technik, sondern vor allem und zuerst eine Frage der Bereitschaft zum Umdenken und der Überprüfung von Einstellungen. Die Chancen und Möglichkeiten des Personalmarketinggedankens, der in Mittel- und Kleinbetrieben maßgeblich an deren Erfolg beteiligt ist, sollten auch in Großbetrieben verstärkt reflektiert werden – damit das „Ziehen an einem Strang“ gelingt und allen den erhofften Nutzen bringt.

8) LITERATUR:

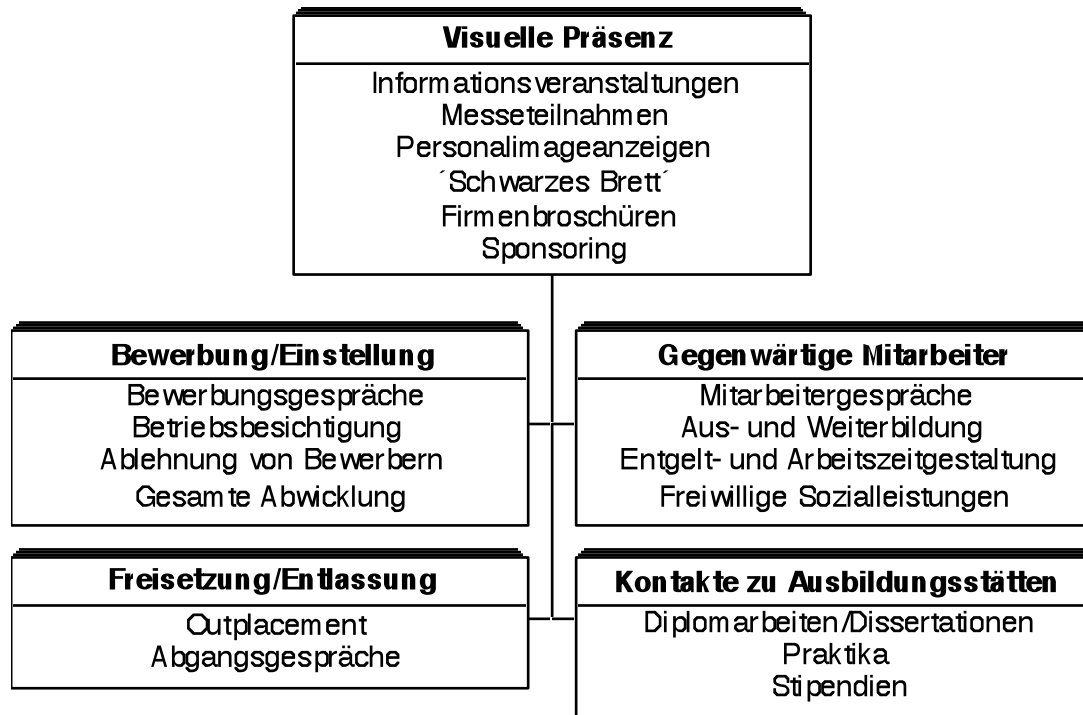
- Blumenstock, H.:* Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden 1993
Cohn, A.: Incentive-Systeme – psychologisch falsch fundiert, Harvard Business Manager, 2. Quartal 1994, Seite 15-24
Feix, W.E. (Hrsg.): Personal 2000, Wiesbaden 1991
Floriani, L.: Ausbildungsdefizite hemmen Europa 1992, in: Harvard Manager, 1. Quartal 1992, Seite 127-139
Maier, W./Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe, Heidelberg 1992
Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien 1993
Scholz, Chr.: Personalmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, Harvard Manager, 1. Quartal 1992, Seite 94-105
Scholz, Chr.: Personalmanagement, München 1993
Schwan, K./Seipel, K.: Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, München 1994a
Schwan, K./Seipel, K.: Personalmarketing – Grundlagen der Personalbeschaffung und ihre Verknüpfung mit einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit, Wien 1994bc
Schwan, K./Seipel, K.: Personalmarketing – Chancen und Techniken der Personalbeschaffung im Klein- und Mittelbetrieb, Wien 1994c
Sprenger, R.: Mythos Motivation, 6. Auflage, Frankfurt 1993
Sprenger, R.: Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?, Harvard Business Manager, 1. Quartal 1994, Seite 9-15
Strutz, H.: Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden 1992
Wunderer, R./Kuhn, T.: Unternehmerisches Personalmanagement, Frankfurt 1993

9) Personalmarketing und seine Gestaltungsmöglichkeiten

Gestaltungsfelder	Maßnahmen/Instrumente
Arbeitsmarkt	Personalimage-Werbung Informationsveranstaltungen Tag der offenen Tür Sponsoring
Personalbeschaffung	Auswahl von Beschaffungswegen Personalwerbung
Personalauswahl	Auswahlverfahren Gestaltung von Bewerbergesprächen Vertragsgestaltung
Einführung und Einarbeitung	Betreuung vor Arbeitsbeginn Informationsmaterialien Einarbeitungsprogramme Mentor- oder Patensysteme
Personaleinsatz	Personaleinsatzplanung Arbeitszeitmodelle Arbeitsinhalte und -umfeld Quality Circle/Lernstatt
Vergütung/Anreize	leistungsbezogene Entgelte Sozialleistungen Beteiligungsmodelle
Personalbetreuung	Personalreferenten Mitarbeitergespräche Personalinformation
Personalförderung	Beratungs- und Fördergespräche Nachfolge- und Karriereplanung
Fluktuationsvermeidung	Rückkehrgespräche Prämienysteme
Personalentwicklung	Personalentwicklungsplanung Training on-the-job Training off-the-job
Austritt	Abgangsgespräche Outplacement Ruhestandvorbereitungsprogramme

vgl. Maier & Fröhlich, 1992

10) Ansatzpunkte eines personalbeschaffungsorientierten Personalmarketing



11) 10 Fallen der Personalbeschaffung

1. Reaktives Vorgehen

Unternehmen suchen in der Regel nach einem Kandidaten, der dieselben Qualitäten wie sein Vorgänger aufweist, aber frei von dessen negativen Seiten ist.

2. Unrealistische Anforderungen

3. Pauschalurteile

4. Nach dem Augenschein urteilen

5. Glaube an Referenzen

6. Die „Einer-wie-ich“-Schwäche

7. Delegationsfehler

8. unstrukturierte Vorstellungsgespräche

9. Vernachlässigung emotionaler Intelligenz

10. Sachfremde Zwänge

Quelle: HM 1/200

2. Arbeitsunterlage für erforderliche Abklärungen zu Beginn der Personalbeschaffung:

1) Organisation/Unternehmen: (1)

Leistungsprogramm: (2)

Größe (MA, Umsatz, Bedeutung): (3)

Branche: (4)

Entwicklung/Zukunftspläne: (5)

Standort: (6)

Organisations- und Führungsstil: (7)

Besonderheiten: (8)

2) Position:

Stellenbezeichnung: (9)

Aufgabenbeschreibung: (10)

Leistungsziele: (11)
organisatorische Eingliederung: (12)
Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten:
Soziale Struktur (Vorgesetzte, MA und Führungsstil): (13)
Funktionen- bzw. Organigramm: (14)

3) Beschäftigungsmerkmale und -anforderungen:

Teilzeitbeschäftigung: (15)
Überstunden: (16)
Arbeitsspitzen: (17)
Geschäftliche Kontakte (innen/außen): (18)
Überwachungsarbeiten (Kontrolle): (19)
erforderlicher Ausbildungsstand: (20)
Besondere Qualifikationen: (21)
Praxis-/Branchenkenntnisse: (22)
Fremdsprachen: (23)
Funktionen des Arbeitsplatzes (% des Zeitaufwandes): (24)
Arbeitsumfeld:

- Anzahl und Positionen der zugeordneten MA (25)
- Arbeitsklima (26)

4) Anforderungen an das Bewerberpotential:

psychologisches Eignungsprofil: (27, a.a.O.)
Leistungs-, Kooperations- und/oder Führungseigenschaften: (28)
Soziographische Merkmale (Alter, Geschlecht etc.): (29)
positionsrelevante Fähigkeiten bzw. Kenntnisse: (30)

- Administration:
- Sprachliche Ausdrucksfähigkeit:
- planerisch-organisatorische Fähigkeiten:
- analytisches vs. synthetisches Denken:
- Belastbarkeit
- Persönlichkeitsmerkmale i.w.S.

5) Leistungsangebot:

Dotierung: (30)

- Gehalt/Zulagen/Erfolgsbeteiligungen/Sonstige: (31)
- Sonderleistungen (betriebl. Sozialleistungen):
- Dienstfahrzeug/Fahrgeld/Diäten etc.: (32)
- Vertragsbeginn/ -dauer: (33)
- Arbeitszeit und Urlaubsregelungen:
- Wohnung:
- Personalentwicklung
- Sonstiges: (34)

6) Vereinbarungen:

Vertragserstellung durch S+P: (35)
Inserat: (36)

- offen (mit Fa.-Name) und S+P
- Bewerbung über S+P
- Werbeträger
- Größe
- Häufigkeit

7) offene Fragen:

- Gibt es eine ideale Besetzung (intern/extern)? (37)
- Eignungsdiagnostische Untersuchung in Hinblick auf ein bestimmtes Merkmal?
- Intensive Prüfung durch einen Spezialisten des entsprechenden Fachbereichs?

8) Art der Bewerbung: (38)

9) Annahmen zur Sinnhaftigkeit der Eignungsdiagnostik und Personalauswahlverfahren

1. Berufliche Tätigkeiten werden von verschiedenen Personen unterschiedlich erfolgreich ausgeführt.
2. Es gibt Merkmale von Personen, die mit diesen Differenzen korrespondieren und bezüglich deren sich Personen unterscheiden.
3. Die relevanten Merkmale müssen zumindest partiell konstant sein oder in ihrer Variabilität prognostizierbar.
4. Der Organisation kommt eine Moderatorfunktion zu: bestimmte Personen könnten in bestimmten Organisationen – unabhängig von ihrer spezifischen Tätigkeit – erfolgreicher sein als andere.

Quelle: Schuler, 1996

10) Kosten von Fehlentscheidungen bei Personaleinstellungen

Kosten für die Beschaffung eines Abteilungsleiters für den Inlandsvertrieb¹, angepasst Stand 2006

13.500.--	Euro	für Stellenanzeigen
30.000.--	DM	an Auswahlkosten
61.000.--	DM	Einarbeitungskosten für 9 Monate
<u>104.500.--</u>	DM	tatsächlich entstandene Kosten

nicht quantifiziert: durchschnittlich 35 Arbeitsstunden der Personalabteilung und Aufwendungen für Fehlleistungen beim „alten“ und „neuen“ Mitarbeiter anlässlich des Wechsels.

¹Quelle: RKW-Handbuch (1990) S. 429ff.

11) Von der Aufgabe zum Anforderungsprofil – Beispiel: Manager

	trifft zu - trifft nicht zu ← 0 →	
Verhaltensbeeinflussung		
Führung		
Motivation		
Delegation		
Kontrolle		
Experteneinsatz		
Kommunikationsfähigkeit		
Konfliktfähigkeit		
Lösung diffuser Probleme		
Lösung kontroverser Zielsetzungen		
Signalsensibilität		
Lernfähigkeit und -bereitschaft		
Innovationsorientierung		
Wertebewusstsein		
Unternehmerisches Denken und Handeln		
Gestaltungsmotivation		
„ganzheitlicher“ Umgang mit Menschen		
Mobilität und Interkulturalität		

12) Aufgabenstellung als Maßstab der Personalbeschaffung und Instrument des Personalmarketing

Arbeitsplatzbeschreibung

[illegible]

13) Personalbogen als Basisinformation

Angestrebte Position:

Kontaktaufnahme am:

Familienname, Vorname: _____

Geb. am:	in:	Staatsangehörigkeit:
Postleitzahl/Wohnort:	Straße:	Bundesland/Staat:
Telefon/privat:	Mobil:	
Telefon/Büro:		
e-Mail:	www:	

Familienstand:

☐ ledig	☐ verlobt	☐ verheiratet	☐ Lebensgemeinschaft	☐ verwitwet	☐ getrennt lebend seit:
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	---	------------------------------------	--

Name des/der Ehegatten/in / des/der Lebensgefährte/in:

Familienname/Geburtsname:	Vorname:
Geb. am:	Beruf:
Tätig als:	bei:

Zahl der Kinder:

Vorname:	geb. am:	Im Haushalt der Eltern wohnend:	
		☐ ja	☐ nein
		☐ ja	☐ nein
		☐ ja	☐ nein
		☐ ja	☐ nein

Art der Wohnung:

☐ Eigenheim	☐ Dienstwohnung
☐ Eigentumswohnung	☐ eigener Haushalt
☐ Hauptmiete	☐ kein eigener Haushalt
☐ Untermiete	

Eltern:

Vater (Name und Vorname):	geb. am:	Beruf:
---------------------------	----------	--------

PLZ, Ort und Strasse:		Telefon:
Mutter (Name und Vorname):	geb. am:	Beruf:
PLZ, Ort und Strasse:		Telefon:

Gesundheit:

Haben Sie körperliche Schäden oder chronische Leiden, die für die angestrebte Position von Belang sind? ☐ nein ☐ ja welche?

Gibt es sonstige Umstände, die einem Dienstgeber vor Dienstantritt mitzuteilen wären (z.B. Erwerbsbeschränkungen, Krankheiten während der letzten 12 Monate, Schwangerschaft etc.)? ☐ nein ☐ ja welche?

Sind Sie gegebenenfalls mit einer Gesundheitsuntersuchung einverstanden? ☐ nein ☐ ja
--

Militär- oder Zivildienst:

Haben Sie Ihren Militär- oder Zivildienst geleistet? ☐ nein warum nicht? ☐ ja

Ist mit einer Einberufung zu rechnen? ☐ nein ☐ ja wann? wie? wo?
--

Führerschein:

Haben Sie einen Führerschein? ☐ nein ☐ ja Welche Klassen? Seit wann?
--

Besitzen Sie einen eigenen PKW? ☐ nein ☐ ja

Benützen Sie ein Dienstfahrzeug? ☐ nein ☐ ja
--

Wie viele Kilometer fahren Sie etwa in der Vergangenheit pro Jahr?
--

von	bis	(min/max)
-----	-----	-----------

Außerberufliche Tätigkeit:

Gehen Sie einer Nebentätigkeit nach oder üben Sie eine außerberufliche Funktion aus (z.B. öffentliche oder private Ehrenämter)? ☐ nein ☐ ja – welche? jährliche Entgelte aus diesen Tätigkeiten:
--

Verschiedenes:

Haben Sie finanzielle Verpflichtungen, die Sie mehr als 3 Monate in Anspruch nehmen?		
☐ nein		
☐ ja		
☐ Baudarlehen	EUR	pro Monat
☐ Bausparen	EUR	pro Monat
☐ Sparvertrag	EUR	pro Monat
☐ Raten	EUR	pro Monat
☐ Unterhaltszahlungen	EUR	pro Monat
☐ Sonstige	EUR	pro Monat

Liegen Lohnpfändungen vor oder sind solche zu erwarten?	
☐ nein	
☐ ja weshalb?	

Haben Sie freiwillige Versicherungen abgeschlossen?		
☐ nein		
☐ ja		
☐ Leben	EUR	pro Monat
☐ Erleben	EUR	pro Monat
☐ Unfall	EUR	pro Monat
☐ Krankheit	EUR	pro Monat
☐ Sonstige	EUR	pro Monat

Schwebt ein Gerichtsverfahren gegen Sie?	
☐ nein	
☐ ja Grund:	

Wurden Sie jemals strafgerichtlich verurteilt?	
☐ nein	
☐ ja Grund:	

Ausbildung:

Name und Ort:	Schule bzw. Ausbildung:	Abschluss:

Bei Fachhochschul- oder Hochschulausbildung:

Hauptprüfungsfach: _____ Nebenfächer: _____

Thema der Diplom-/Doktorarbeit: _____

Akademische Titel (vollständige Bezeichnungen): _____

Fremdsprachen:

	in Wort, wie?	in Schrift, wie?	wo erworben?
Englisch			
Französisch			
Italienisch			
Spanisch			
Sonstige:			

Weiterbildung:

Wir bitten Sie um möglichst genaue Angaben über Ihre Weiterbildungsaktivitäten (eventuell Beiblatt verwenden)!

Name und Ort der Weiterbildungseinrichtung	Gegenstand	von – bis	Ergebnis

Freizeitinteressen:

--

Berufstätigkeit:

Name und Anschrift der Firma	Tätigkeit und Position	von – bis

Referenzen:

Name und Beruf	Anschrift	Telefon

Zu Ihrer Bewerbung:

Anlass Ihrer Bewerbung: ☐ Inserat ☐ eigene Initiative ☐ Hinweis von Bekannten ☐ Sonstiges:
--

Haben Sie in Ihrer jetzigen Stellung noch Urlaubsanspruch? ☐ nein ☐ ja wie viel Tage?

Haben Sie sich schon früher bei uns beworben?

- ☐ nein
- ☐ ja

Haben Sie Verwandte beim Zielunternehmen?

- ☐ nein
- ☐ ja

Welche Gründe bestehen für Ihren Austritt aus Ihrer jetzigen bzw. früheren Stellung?

Sind Sie grundsätzlich mit einem Wohnungswechsel einverstanden?

- ☐ nein
- ☐ begrenzt – Bedingung:
- ☐ ja

Wann könnte Ihr Eintritt in die neue Stellung erfolgen?

Unterliegen Sie einer Konkurrenzklausel?

- ☐ nein
- ☐ ja welcher?

Ist zuvor noch ein anderes Dienstverhältnis zu lösen?

- ☐ nein
- ☐ ja mit welcher Kündigungsfrist?

Welche Höhe hat Ihr derzeitiges (letztes) Einkommen?

brutto monatlich ATS/DM/EUR oder

brutto jährlich EUR oder

netto monatlich EUR oder

netto jährlich EUR oder

Ihre Erwartungen an die Position:

Ihr zukünftiger beruflicher Weg, die Entfaltung Ihrer Möglichkeiten, Leistungsfähigkeit, Freude und Erfolg an Ihrer Tätigkeit hängen weitgehend davon ab, ob Ihre Erwartungen und die Vorstellungen des Unternehmens gleichermaßen erfüllt werden können. Für beide Teile ist die Antwort darauf so wichtig, dass Ihre Bearbeitung der folgenden Fragen die damit verbundene Mühe sicherlich rechtfertigt.

Warum haben Sie sich gerade um diese Stelle beworben?

Welche Aufgaben und Tätigkeiten suchen Sie, wo liegen Ihre besonderen Neigungen?

Welche Ziele wollen Sie in einigen Jahren erreichen?

Tendieren Sie mehr zu einer Linien- oder Stabsfunktion, Führungs- oder Fachaufgabe usw.?

Was ist Ihnen bei Ihrer Stellung am wichtigsten?

Was erwarten Sie von Ihrem zukünftigen Vorgesetzten/Mitarbeitern?

Was glauben Sie, erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen?

Was möchten Sie verdienen (monatlich oder jährlich)?
Bei Ihrem Eintritt brutto pro Monat: _____
nach 1 Jahr brutto pro Monat: _____
nach 3 Jahren: brutto pro Monat: _____

Wünschen Sie ein Einkommen, welches nur aus Fixbezügen besteht oder ein Einkommen, das aus Fixbezügen und erfolgsbezogenen Bezügen (z.B. Provisionen, Ertragsbeteiligungen, Prämien u.ä.) zusammengesetzt ist?

☐ nur Fixbezüge
☐ Fix- und erfolgsbezogene Bezüge

Welche Relation von Fixbezügen und erfolgsbezogenen Bezügen können Sie sich vorstellen?
Fixbezüge: _____% + erfolgsbezogene Bezüge _____% = 100%
Bemerkungen: _____

Erwarten Sie besondere freiwillige Sozialleistungen?

☐ nein
☐ ja welche?

Welche besonderen Wünsche haben Sie in Hinblick auf die Regelung des Dienstverhältnisses bzw. auf die Arbeitsbedingungen?

Sonstige Wünsche und Erwartungen (z.B. Dienstfahrzeug u.ä.)?

--

Ihre Informationswünsche:

Bitte geben Sie an, worüber Sie besonders umfangreiche Informationen wünschen:

Firma/Unternehmen:

- o Rechtsform
- o Alter der Firma, Traditionen
- o Eigentümer
- o Management
- o Betriebsstruktur/Organisation
- o Leistungsprogramm
- o Umsätze
- o Mitarbeiterzahl
- o Marktsituation
- o Entwicklungstendenzen
- o Marketing/Vertrieb
- o Materialwirtschaft/Logistik
- o Produktion
- o Personalwesen/Führung
- o Finanzen
- o EDV
- o Verwaltung
- o Sonstiges:

Tätigkeit:

- o Art der konkreten Aufgaben
- o wie und wem unterstellt
- o wie und wem überstellt
- o Kompetenzen und Verantwortung
- o Situation der Arbeitsgruppe
- o Entwicklungsmöglichkeiten
- o Sonstiges

Personalentwicklung:

- o Einführung/Einarbeitung
- o Aus- und Weiterbildung

Dienstverhältnis:

- o Anfangsbezüge
- o Bezugsentwicklung
- o Überprüfung der Bezüge
- o Erfolgsbeteiligung
- o freiwillige Sozialleistungen
- o Arbeitszeit
- o Urlaub
- o Mehrarbeitsregelung
- o Trennungs- und Umzugskosten
- o Wohnraumbeschaffung
- o Reisekosten/Diäten
- o Wettbewerbsverbot
- o Nebentätigkeit
- o Arbeitsordnung
- o Eintritt
- o Probezeit
- o Kündigung
- o Sonstiges

Bemerkungen/Ergänzungen:

Ich versichere, vorstehende Angaben nach bestem Wissen gemacht zu haben. Ich bin mir bewusst, dass unwahre Angaben die sofortige Lösung eines zukünftigen Arbeitsverhältnisses nach sich ziehen können.

Einverständnis:

Name und Anschrift:.....
.....

Die Weiterleitung des Personalbogens und der überlassenen Unterlagen an Klienten von Dr. Schwan & Partner Betriebsberatung und Wirtschaftsforschung GmbH

- o ist generell möglich,
- o ist eingeschränkt auf den Klienten, der die Position
- o ist nur nach Rücksprache und danach erklärtem schriftlichem Einverständnis,
- o ist nur unter folgenden Auflagen möglich:



Folgende Sperrvermerke sind zu berücksichtigen:

Ort, Datum: _____

Unterschrift: _____

Hinweis: Die vorstehende Ausarbeitung zeigt welche Punkte für einen Personalbogen wesentlich sein können. In der Praxis sollte ein vernünftiger, an die jeweiligen Verhältnisse angepasster und reduzierter Inhalt gewählt werden. Einige Punkte der Ausarbeitung sind arbeitsrechtlich umstritten bzw. ein Bewerber kann sich der Antworten auch entschlagen.

14) Einstellungsinterviews: Beispiel eines strukturierten Interviews für eine Managementposition

Voraussetzungen: Sorgfältigste Vorbereitung (Aufgabenbild – Anforderungsprofil – Rahmenbedingungen der Position – Lebenslaufanalyse usw.) - Wissen darüber, was man eigentlich will und mit dem Bewerber erreichen möchte – Zeit für ein oder mehrere Gespräche, u.z. bis die Gesprächspartner sicher sind, durch weitere Gespräche nichts wesentlich Neues zu erfahren – Beherrschen der Kunst des „richtigen“ Fragens und Zuhörens!

Kompetenz

Waren Sie je an der Gründung eines neuen Unternehmens oder der Markteinführung eines neuen Produkts beteiligt?

Welche speziellen Maßnahmen haben Sie ergriffen, um dem neuen Produkt zu Erfolg zu verhelfen?

Schildern Sie das erfolgreichste Marketing- oder Kommunikationsprojekt, für das Sie je verantwortlich waren. Anhand welcher Maßstäbe haben Sie das Projekt bewertet?

Teambezogen führen

Beschreiben Sie eine Phase, in der Sie ein Team zu größerer Effektivität gebracht haben. Was haben Sie zu diesem Zweck unternommen? In welcher Hinsicht hat das Team und das Unternehmen von Ihrem Vorgehen profitiert?

Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie beauftragt waren, ein besonders anspruchsvolles Teamvorhaben zu leiten. In welcher Weise gelang es Ihnen, die Widerstände zu überwinden, auf die Sie stießen?

Strategisch Denken

Welches sind die 3 wichtigsten strategischen Herausforderungen, vor denen Ihr derzeitiges Unternehmen steht?

Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie persönlich beteiligt waren, eine dieser Herausforderungen zu bewältigen. Welche Maßnahmen entsprangen Ihrer Initiative?

Offenheit für den Wandel

Schildern Sie eine Zeit, in der Sie bei einem Vorschlag oder Vorhaben firmenintern auf Widerstand stießen, für den/das Sie verantwortlich waren.

Was taten Sie daraufhin? Mit welchem Erfolg? Würden Sie aus heutiger Sicht anders vorgehen?

Ausgehend von unserer Unternehmenskultur und den bei uns nötigen Veränderungen – können Sie bestimmte Beispiele aus Ihrem Erfahrungsschatz nennen, die verdeutlichen könnten, dass Sie erfolgreich arbeiten und an der Position bei uns Freude haben würden?

Verhalten bei Termindruck

Beschreiben Sie einen Fall, bei dem Sie sich außerordentlich anstrengen mussten, einen Termin einzuhalten. Wie ging das aus?

und so weiter ...

15) Einsatz psychologischer Tests

Achtung:

Einsatz nur durch qualifizierte Eignungsdiagnostiker, nicht durch Hobby- oder Mochtegern - Psychologen!

Psychologische Testverfahren werden häufig bei Bewerbungen eingesetzt, um die Stärken und Schwächen eines Bewerbers möglichst objektiv zu erkennen. Für die Bewerberauswahl sind jedoch einige rechtliche Grundsätze zu beachten. Der Berufsverband Deutscher Psychologen e.V. hat dazu die Broschüre „7 Tipps für Arbeitgeber“ herausgegeben:

1. Ein Test dient nur der Feststellung der Eignung von Bewerbern für eine bestimmte Tätigkeit. Die inhaltliche Ausrichtung des Tests muss also allein darauf bezogen sein, ob der Bewerber die für diese Tätigkeit erforderlichen Anforderungen erfüllt.
2. Die Fragen und Aufgaben des Tests müssen mit der im Grundgesetz garantierten Würde des Menschen und seinen Persönlichkeitsrechten vereinbar sein. Fragen nach politischen, religiösen oder ganz persönlichen Einstellungen sind nicht erlaubt.
3. Dem Bewerber ist rechtzeitig mitzuteilen, ob und welche Art von Tests für das Bewerbungsverfahren eingesetzt werden.
4. Bei der Personalauswahl darf kein Test ohne Einwilligung des Bewerbers durchgeführt werden. Wurden dem Bewerber durch falsche Informationen oder Drohungen die Notwendigkeit des Testeinsatzes signalisiert, so kann der Bewerber auf die Aushändigung oder Vernichtung der Testbögen bestehen bzw. dieses Recht einklagen.
5. Als Einwilligungserklärung genügt die mündliche Vereinbarung bzw. das Erscheinen des Bewerbers zum Testtermin, eine schriftliche Zustimmung des Bewerbers ist jedoch empfehlenswert.
6. Die Ergebnisse der Eignungstests dürfen nur solange aufbewahrt werden, wie der Zweck der Testbewertung dies rechtfertigt. Abgelehnte Bewerber haben das Recht auf die Vernichtung der Unterlagen. Bei eingestellten Bewerbern kann die Zusammenfassung des Testergebnisses in die Personalakten übernommen werden, die von den Bewerbern eingesehen werden können (§ 83 Betriebsverfassungsgesetz).
7. Sind psychologische Eignungsuntersuchungen Bestandteil firmeninterner Auswahlrichtlinien, so ist die Festlegung der Auswahlrichtlinien mitbestimmungspflichtig.

Blick durch die Wirtschaft Jg.30/127, 20.7.1993

16) Assessment-Center als Bewertungsverfahren

Assessment-Center sind Gruppenprüfverfahren, in denen

- mehrere Kandidaten (meist 8-12)
- von mehreren geschulten Beobachtern (meist 4-6 Linienführungskräften höherer Hierarchiestufen)
- in einer Vielzahl von Beurteilungssituationen (Übungen, Tests, Interviews, u.a.)
- über einen längeren Zeitraum (meist 2-3 Tage)
- im Hinblick auf wichtige Managementkriterien (z.B. Durchsetzungsvermögen, Initiative, komplexes Denken)
- nach festgelegten Regeln beurteilt werden,
- um eine Aussage über ihr Führungspotential bzw. ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu machen.

Pluspunkte eines ACs

a) Vorteile für den Teilnehmer

- Die verschiedenen Übungen im AC geben dem Teilnehmer die Möglichkeit, seine Talente und Neigungen angemessen zum Ausdruck zu bringen.
- Die Bewertung durch mehrere Beobachter ist objektiver.
- Durch die Simulation tätigkeitsbezogener Aufgaben erreicht das AC einen hohen Praxisbezug. Dadurch wird der Teilnehmer mit dem Anforderungsspektrum höherwertiger Funktionen vertraut gemacht.
- Aufgrund der differenzierten Rückmeldung kann der Teilnehmer sein Selbstbild korrigieren.
- Er kann sein Leistungsniveau mit dem anderer Kollegen vergleichen.
-

b) Vorteile für die Beobachter

- Höherrangige Führungskräfte setzen sich einige Tage mit dem erwünschten Führungsverhalten auseinander, das auch für sie gilt.
- Die soziale Kompetenz der Beobachter erhöht sich dadurch, dass sie tagelang Menschen beobachten, bewerten und Fördermaßnahmen für sie vorschlagen.
- Die Beobachter erleben Kandidaten aus anderen Bereichen. Das ist für die Nachwuchsplanung hilfreich.
- Beobachter bekommen hilfreiche Anhaltspunkte für ihre eigene Personalbeurteilung im Tagesgeschäft.

c) Vorteile für das Unternehmen

- ACs erfüllen oft Personalmarketingfunktionen nach außen und innen.
- Das auf das Unternehmen zugeschnittene Anforderungsprofil ist eine für alle gültige, transparente Messlatte für die Eignungsfeststellung und Karriereentscheidung.
- Das Risiko von Fehlbesetzungen wird vermindert. Mit einem Entwicklungs-AC lassen sich auch die Nichtpotentialträger erkennen.
- Unternehmen erhalten einen Überblick über vorhandenes Führungspotential. Damit ist langfristig die Sicherung eines Pools von geeigneten Führungsnachwuchskräften verbunden.
- Der Weiterbildungsbedarf wird mit Hilfe des ACs individuell ermittelt.
- Durch die Einbindung der ACs in die weitere Personalarbeit wird die Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen kontrolliert.
- Mit dem AC-Ansatz lassen sich z.T. 360-Grad-Analysen und Management-Audits verbinden.

Sarges, W.: Management-Diagnostik, Hogrefe-Verlag, Göttingen, 3. Auflage 2000

17) Einsatz des Assessment-Center für die Personalbeschaffung

Merke:

Der Einsatz des Assessment-Center in der Personalbeschaffung ist der häufig zweifelhafte und teure Versuch, Personalentscheidungen zu „objektivieren“. Externe Berater versprechen das auch. Die Praxis sieht allerdings oft ganz anders aus, d.h. Vorsicht ist geboten und es gibt „bessere“ und durchaus „konventionelle“ Verfahren, die bei genügender Kompetenz und vor allem Sorgfalt zu sehr guten Entscheidungen führen können.

Daher ist unbedingt auf Folgendes zu achten:

- Trennung zwischen Beobachtung und Bewertung
- Bewertung nur auf Basis von beobachtetem Verhalten
- Einsatz von mehreren (unabhängigen) Beobachtern
- größtmögliche Rotation der Beobachter und Teilnehmer
- Kombination von unterschiedlichen Übungsarten
- genügend lange Dauer: 10-15 Prüfungssituationen, d.h. etwa 2,5-3 Tage; für externe Bewerber (reine Selektionszwecke) reichen 3-4 Übungen
- ganzheitliche Betrachtung und Bewertung
- angemessenes Training der Beobachter
- Soziale Validität: Sie ist das Maß dafür, unter welchen Umständen eignungsdiagnostische Situationen akzeptabel sind. Sie wird erhöht, wenn
 - Teilnehmer je nach Zielsetzung sorgfältig ausgewählt werden
 - Transparenz der Verfahrensdurchführung und der diagnostischen Schlussfolgerungen geschaffen wird
 - Informationen über und Anlass und Zielsetzung für den Einsatz des AC gegeben wird
 - Betroffene an der Entwicklung des Instruments, am Ablauf und an der Verwendung der Ergebnisse partizipieren können
 - Feedback und Fördermaßnahmen für alle vorgesehen werden
- offene, nachvollziehbare Form der Prozessgestaltung, so dass jeder einen Lernprozess erlebt, es daher keine Verlierer geben muss.

Jeserich, W.: Personal-Förderkonzepte, Hanser Verlag, München 1996

18) Integrierte Qualifikations- und Potentialanalyse (Beispiel)

Wichtig:

Erarbeitung und Einsatz betriebsindividueller Schemata auf der Basis: Aufgabenbild, Anforderungsprofil, Lebenslaufanalyse, Referenzen, verschiedene Unterlagen, Interviews, Mitarbeitergesprächen usw.

A. LEISTUNGSBEURTEILUNG

- A1. Arbeitsergebnis
Güte, Menge, und Verwendbarkeit der geleisteten Arbeit, Zeitaufwand im Verhältnis zum Arbeitsergebnis
- A2. Anweisungsverhalten
- A3. Fachliches Können
-

B. POTENZIALBEURTEILUNG

- B1. Urteilsfähigkeit und Initiative
Fähigkeit, Aufgabenstellungen und Probleme im Sinne eines gesteckten Zieles zu erkennen und zu analysieren, sich auf neue Situationen einzustellen und, ohne den Weg genau vorgezeichnet zu bekommen, Lösungen zu realisieren.
- B2. Kostenwirksames Handeln
- B3. Zusammenarbeit
Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen (Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten) und zur Mitwirkung bei gemeinsam zu leistenden Aufgaben, zur Entgegennahme und Weitergabe von Informationen.
- B4. Führungsfähigkeit
- B5. Dispositionsvermögen und Kontrolle
- B6. Verantwortungsbereitschaft
- B7. Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft

C. ZUSAMMENGEFASSTES URTEIL UND ERGÄNZENDE KENN-ZEICHNUNG

D. EIGNUNG UND VERWENDUNGSEMPFEHLUNG

- D1. Halten Sie den/die Beurteilte(n) für den gegenwärtigen Arbeitsplatz für geeignet?
- D2. Vorschläge, Stärken zu fördern
- D3. Vorschläge, Schwächen zu beheben
- D4. Vorschläge sonstiger Fortbildungs-/Förderungsmaßnahmen
- D5. Vorschläge anderer Aufgaben
- D6. Fortbildungs-/Förderungsvorstellungen des Mitarbeiters
- D7. Angestrebte andere Aufgaben

19) Mitarbeiterneueinführung (Checklist) als Teil des Personalmarketing

Name des neuen Mitarbeiters:	
Datum:	
Position:	
Arbeitsbeginn:	
Einführung/Einarbeitung	durchgeführt von:
Vorbereitung: Arbeitsbeginn und Zeit für Einführung vormerken Genauer Einsatz planen Arbeitsplatz vorbereiten Arbeitsunterlagen überprüfen allg. Informationsunterlagen zusammenstellen Vorgesetzte und Mitarbeiter unterrichten Durchsicht der Bewerbungsunterlagen Bereitstellung der Aufgabenbeschreibung(en) Vorbereitung des Paten, Tutors oder Mentors Vorbereiten der Arbeitsgruppe	
Begrüßung: Persönliches Gespräch (Werdegang und Ziele) Vorstellung des Unternehmens und Hinweise auf Besonderheiten allgemeine Informationsunterlagen Einbindung der Arbeitsstelle in das Gesamtunternehmen Schwerpunkte des Arbeitsgebietes erläutern Aushändigung der Aufgabenbeschreibung Aushändigung gesetzlich vorgeschriebener Formblätter Aufgabenziele klarlegen Einarbeitungshilfsmittel	
Vorstellen: Unmittelbarer Vorgesetzter Mitarbeiter und Kollegen, kurze Funktionsbeschreibung Einführende(r), Ansprechpartner Tutor, Pate oder Mentor Betriebsrat	
Orientierung: Arbeitsplatz zeigen Garderobe Waschräume, Toiletten Erste-Hilfe-Einrichtungen Feuerlöscher, Fluchtwege etc. Kantine Schlüssel aushändigen Zeiterfassungssysteme/-anlagen Verkehrsverbindungen Infrastruktur des Wohn- und Arbeitsortes Ein- und Ausgänge	

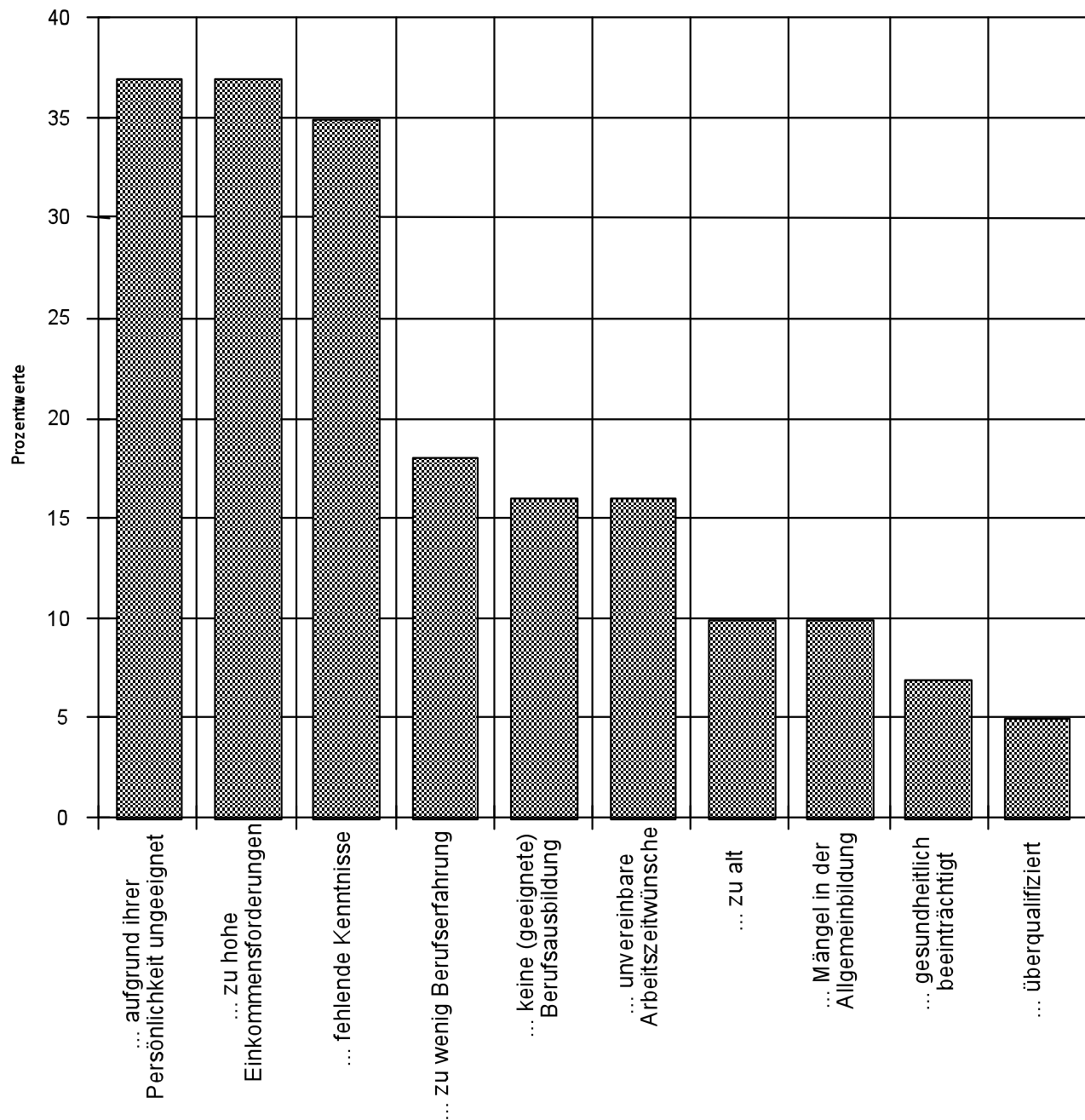
Einführung/Einarbeitung	durchgeführt von:
Information: Arbeitsunterlagen Sicherheitsvorschriften Verhaltensmaßregeln bei Unfall, Krankheit Arbeitszeit, Schichtarbeitszeit, Überstunden, Gleitzeit, etc. Pausen, Urlaubsanmeldung Auszahlungstermine für Löhne, Gehälter Überstundenabgeltung Bankverbindungen Betreten der Arbeitsräume nach Betriebsschluß Betriebsarzt Vereine etc.	
Einarbeiten: Unterlagen und Arbeitsabläufe (er -)klären Erstellung eines Stufenprogramms zur Einarbeitung Arbeitsgänge im einzelnen unterweisen Arbeitsausführung kontrollieren Besprechung der Arbeitsergebnisse Erklärung der Aufbau - und Ablauforganisatio bzw. über den Zusammenhang der Arbeitsplätze	
Kontrolle: Nachfragen, Nachbessern Hilfestellung generell: Kommunikationsmöglichkeiten und -techniken	
Sonstiges:	

Quelle: *Schwan/Seipel*: Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe. München 1994

20) Warum Bewerber scheitern

Die wichtigsten Gründe, weshalb Arbeitsverträge nicht zustande kommen:

Die Bewerber sind/haben ...



Stand 1999, Quelle: Globus

21) Dienstvertragsmuster

Angestelltendienstvertrag (Österreich)

Die Firma XY und Herr/Frau YX, wohnhaft in XX, geb. am XX, Staatsangehöriger, Religion, Familienstand XX, schließen folgenden Angestelltendienstvertrag:

1. EINSTELLUNG und PROBEZEIT

- a) Das Dienstverhältnis beginnt am xx und wird auf unbestimmte Zeit abgeschlossen.
- b) Das Dienstverhältnis beginnt am xx und endet durch Zeitablauf am xx.
- c) Der erste Monat des Dienstverhältnisses gilt als Probezeit im Sinne des Angestelltengesetzes, während dem das Dienstverhältnis von beiden Seiten aufgelöst werden kann.

2. DIENSTVERWENDUNG

Der Dienstnehmer wird als xx eingestellt, er ist verpflichtet, alle mit dieser Dienstverwendung verbundenen Arbeiten ordnungsgemäß zu verrichten. Zu seinem Tätigkeitsbereich gehören unter anderem:

Der Dienstnehmer ist verpflichtet, auch andere zumutbare Arbeiten vorübergehend zu verrichten.

3. ORT DER DIENSTLEISTUNG

Als Ort der Dienstleistung wird der Betrieb in xx vereinbart, der Dienstnehmer ist jedoch bereit, vorübergehend gegen Ersatz der damit verbundenen Aufwendungen auch in anderen Betrieben des Dienstgebers zu arbeiten.

4. ARBEITSZEIT

Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt ausschließlich der Pausen xx Stunden.

- a) Die Einteilung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit erfolgt nach betrieblichen Erfordernissen, ebenso deren Abänderung.
- b) Entsprechend den Bestimmungen der Betriebsvereinbarung wird folgende Arbeitszeiteinteilung vereinbart: xx
- c) Es gilt die Arbeitszeitordnung laut Betriebsvereinbarung vom xx

5. EINSTUFUNG

Aufgrund der vereinbarten Tätigkeit wird der Dienstnehmer in die Beschäftigungsgruppe des Kollektivvertrages für die Angestellten xx eingestuft. Aufgrund der vom Dienstnehmer nachgewiesenen Vordienstzeiten wird er in das xx Berufsjahr eingereiht. Die nächste Vorrückung erfolgt am xx. Der Dienstnehmer erklärt, dass diese Einstufung richtig ist.

6. GEHALT

- a) Das tatsächliche monatliche Bruttogehalt beträgt €xx für die Normalarbeitszeit.
 - b) Zusätzlich erhält der Dienstnehmer freiwillig gegen jederzeitigen Widerruf, folgende weitere Leistungen: xx
- Die Bezüge werden wie folgt abgerechnet und ausbezahlt: xx

7. ÜBERSTUNDEN / MEHRARBEIT

Der Dienstnehmer verpflichtet sich,

- Mehrarbeit bis 40 Stunden und
- im erlaubten Ausmaß Überstunden zu leisten, sofern nicht berücksichtigungswürdige Gründe auf Seiten des Dienstnehmers entgegenstehen. Überstunden dürfen grundsätzlich nur über ausdrückliche Anordnung des Dienstgebers gemacht werden. Der Dienstnehmer ist verpflichtet, die von ihm geleisteten Mehrarbeitsstunden/Überstunden detailliert

aufzuzeichnen und wöchentlich dem Dienstgeber zur Abzeichnung vorzulegen.

- a) Die Abrechnung der Mehrarbeitsstunden/Überstunden erfolgt laut Kollektivvertrag xx anhand der vom Arbeitnehmer aufgezeichneten und vom Dienstgeber abgezeichneten Arbeitszeitaufstellung.
- b) Der Dienstnehmer erhält für seine geleisteten
 - Mehrarbeitsstunden eine monatliche Mehrarbeitspauschale in Höhe von € xx
 - Überstunden eine Überstundenpauschale für durchschnittlich xx Überstunden pro Monat.Diese Pauschale verändert sich nach oben oder unten bzw. entfällt gänzlich, wenn sich auch die durchschnittlich geleisteten Mehrarbeitsstunden/Überstunden entsprechend verändern bzw. ganz entfallen.
- c) Zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer kann im Einzelfall auch vereinbart werden, Überstunden in Form von Zeitausgleich abzugelten.
- d) Durch die obigen insgesamt überkollektivvertraglichen Bezüge sind alle vom Dienstnehmer geleisteten Überstunden im rechtlich erlaubten Ausmaß abgegolten.

8. URLAUB

- a) Es wird vereinbart, dass der Urlaub nach Arbeitstagen berechnet wird. Der Gesamtanspruch besteht daher im Ausmaß von xx Arbeitstagen.
- b) Der Dienstnehmer ist einverstanden, dass Wochen seines Gebührenurlaubes als Betriebsurlaub in den Monaten xx konsumiert werden.
- c) Aus betrieblichen Gründen kann eine Urlaubskonsumation während der Monate xx nicht erfolgen.
- d) Es wird vereinbart, dass xx Wochen des dem Dienstnehmer gebührenden Jahresurlaubes in den Monaten xx konsumiert werden.

9. DIENSTREISE

- a) Die Abrechnung von Dienstreisen erfolgt nach den Bestimmungen des Kollektivvertrages.
- b) Sofern der Kollektivvertrag nichts anderes vorsieht, wird folgende Regelung getroffen:
Erfolgt eine Dienstreise außerhalb der normalen Arbeitszeit, erhält der Dienstnehmer bei Benützung öffentlicher Verkehrsmittel pro Stunde Reisezeit mit Ausnahme der Nachtstunden von 20.00 Uhr bis 8.00 Uhr 50% seines Normalstundengehaltes. Lenkt der Dienstnehmer ein Fahrzeug selbst, erhält er für diese Stunden seinen Normalstundensatz. Ein Anspruch auf Überstundenentlohnung entsteht nicht.
Bei einer Dienstreise erhält der Dienstnehmer eine Reisekostenentschädigung in
 - a) Höhe der kollektivvertraglichen Diätensätze
 - b) Höhe von €.....
 - c) Höhe der amtlichen Reisekostensätze
 - d) km Geld in Höhe von €

10. DIENSTWOHNUNG

Dem Dienstnehmer wird vom Dienstgeber eine Dienstwohnung in xx, bestehend aus xx, zur Verfügung gestellt. Im Falle der Beendigung des Dienstverhältnisses, aus welchem Grunde und aus wessen Verschulden auch immer, ist der Dienstnehmer verpflichtet, diese Dienstwohnung geräumt von eigenen Fahrnissen dem Dienstgeber innerhalb eines Monats nach Beendigung des Dienstverhältnisses zurückzustellen. Diese Verpflichtung geht beiderseits auch auf Erben und Rechtsnachfolger über. Der Dienstnehmer hat dem Dienstgeber zum Zwecke der Kontrolle der Art der Bewohnung und zur Überprüfung des Zustandes der Dienstwohnung gegen rechtzeitige Voranmeldung Zutritt zu gestatten. Insoweit der Dienstnehmer bei Benützung dieser Dienstwohnung einen Sachverhalt verwirklicht, der dem Kündigungstatbestand des § 30 Mietrechtsgesetz entspricht, kann der Dienstgeber die sofortige Räumung der Dienstwohnung verlangen.

Für die Benützung dieser Dienstwohnung bezahlt der Dienstnehmer monatlich einen Betrag von €xx wertgesichert, an Betriebskosten für die Wohnung bezahlt der Dienstnehmer pauschal einen monatlichen Beitrag in Höhe von €xx. Diese beiden Beträge sind nach dem Verbraucherpreisindex 1986, Basis xx Monat xx 19xx wertgesichert. Die Erhöhung erfolgt 1 x jährlich am 1.1. für das folgende Kalenderjahr. Beide Beträge werden vom Dienstgeber

monatlich vom Nettogehalt einbehalten, verbrauchsabhängige Kosten wie Heizung, Strom, Telefon, etc. hat der Dienstnehmer selbst zu tragen.

Für den Fall, dass die Dienstwohnung zum Zeitpunkt der Rückstellung durch den Dienstnehmer außergewöhnliche Abnutzungs- oder Abwohnungserscheinungen aufweist, ist der Dienstgeber berechtigt, die Wiederherstellungskosten, die durch einen gerichtlich beeideten Sachverständigen der Höhe nach festzustellen sind, im Kompensationsweg in Abzug zu bringen. Dies gilt unabhängig von einem allfälligen Verschulden des Dienstnehmers.

11. Dem Dienstnehmer wird freiwillig gegen jederzeitigen Widerruf kostenlose Unterkunft und Verpflegung beim Dienstgeber eingeräumt.
12. Dem Dienstnehmer wird von der Firma ein Dienstwagen zur Verfügung gestellt. Der Angestellte ist verpflichtet, mit dem Fahrzeug sorgsam umzugehen, alle vorgeschriebenen Services und Inspektionen durchzuführen, sowie allfällig auftretende Schäden am Kraftfahrzeug dem Dienstgeber unverzüglich zu melden.
Der Dienstnehmer ist berechtigt, das Firmenfahrzeug auch privat zu nutzen, er nimmt zur Kenntnis, dass ihm hierfür
 - a) ein Betrag von S xx vom Bruttogehalt in Abzug gebracht wird
 - b) Der Sachbezugswert bei der Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge und Lohnsteuer in Abzug gebracht wird.
 - c) Für Urlaubsfahrten mit dem Firmenfahrzeug hat der Dienstnehmer dem Dienstgeber einen Betrag von ÖS xx pro gefahrenen Kilometer zu bezahlen. Für Urlaubsfahrten hat der Dienstnehmer auch Treibstoffe und Schmiermittel selbst zu tragen.
13. Der Dienstnehmer hat alle ihm übertragenen Aufgaben mit Sorgfalt zu erfüllen, während der Dauer des Dienstverhältnisses ist es dem Dienstnehmer nicht gestattet, ohne schriftliche Zustimmung des Dienstgebers irgendeine Nebenbeschäftigung auszuüben.
14. Für die Kündigung des Dienstverhältnisses gelten die Bestimmungen des § 20 Abs. 4 Angestelltengesetz. Es wird vereinbart, dass das Dienstverhältnis nach Ablauf der gesetzlichen Kündigungsfrist jeweils am 15. oder Letzten eines jeden Kalendermonats endigt. Seitens des Dienstnehmers kann das Dienstverhältnis gemäß § 20 Abs. 4 Angestelltengesetz unter Einhaltung einer einmonatigen Kündigungsfrist zum Letzten eines jeden Kalendermonates gekündigt werden.
15. Es wird vereinbart, dass sämtliche Ansprüche aus dem gegenständlichen Dienstverhältnis bei sonstigem Verfall innerhalb von sechs Monaten ab Fälligkeit des Anspruches beim Dienstgeber schriftlich geltend gemacht werden müssen, sofern keine kollektivvertragliche Regelung besteht. Bei rechtzeitiger Geltendmachung bleibt die gesetzliche Verjährungsfrist gewahrt.
16. Im übrigen gelten die Bestimmungen des Angestelltengesetzes, des Kollektivvertrages für Angestellte xx sowie die im Betrieb geltenden Betriebsvereinbarungen.
17. Für den Fall des unberechtigten vorzeitigen Austrittes bzw. einer berechtigten fristlosen Entlassung verpflichtet sich der Dienstnehmer zur Zahlung einer Konventionalstrafe in Höhe eines Bruttomonatsgehaltes, das bei der Endabrechnung in Abzug gebracht werden kann.

Mögliche Zusatzvereinbarungen

KONKURRENZKLAUSEL

Der Dienstnehmer verpflichtet sich, innerhalb eines Jahres nach seinem Ausscheiden aus dem Betrieb des Dienstgebers keine Tätigkeit in dem Geschäftszweig des Dienstgebers auszuüben. Bei Nichteinhaltung dieser Verpflichtung hat der Dienstnehmer dem Dienstgeber

eine Konventionalstrafe in Höhe von €xx zu bezahlen, die bereits bei der Endabrechnung in Abzug gebracht werden kann.

AUSBILDUNGSKOSTEN

Der Dienstgeber lässt den Dienstnehmer auf eigene Kosten als xx ausbilden. Die Ausbildungskosten belaufen sich auf

- a) Gehaltszahlung €
- b) Ausbildungskosten €
- c) Reisekosten €
- d) Aufenthaltskosten €

Der Dienstnehmer verpflichtet sich, nach Beendigung der Ausbildung noch insgesamt xx Jahre im Betrieb des Dienstgebers zu verbleiben. Scheidet der Dienstnehmer vor dieser Zeit aus dem Arbeitsverhältnis aus, hat er dem Dienstgeber die anteiligen Ausbildungskosten zurückzuerstatten, die bei der Endabrechnung sofort in Abzug gebracht werden können.

Ort, am

Ort, am

Dienstgeber

Dienstnehmer

9.18 Vertragsklausen für flexiblen Mitarbeitereinsatz

1. Umsetzklausel

Wir stellen Sie ein als ... mit zunächst folgenden Hauptaufgaben: Ihre Beschäftigung mit anderen zumutbaren Arbeiten ohne Entgeltminderung behalten wir uns ausdrücklich vor. Auch durch eine u.U. längere Beschäftigung mit bestimmten Arbeiten wird unser Vorbehalt nicht gegenstandslos.

2. Vorbehalt bei Stellenbeschreibungen

Die Stellenbeschreibungen Nr. ... regelt als Bestandteil des Arbeitsvertrages die näheren Einzelheiten der Aufgabenstellung des Mitarbeiters. Die Firma muß sich jedoch vorbehalten, bei Bedarf die Stellenbeschreibungen in einem zumutbaren Rahmen unter Berücksichtigung der Interessen des Mitarbeiters inhaltlich abzuändern.

3. Vorbehalt zum Unterstellungsverhältnis

In seiner derzeitigen Funktion als ... ist der Mitarbeiter z.Z. dem ... direkt unterstellt. Er ist jedoch darüber informiert worden, daß im Bedarfsfalle eine Neueinordnung seiner Stelle unter Berücksichtigung seiner berechtigten Interessen erfolgen kann.

4. Versetzungsvorbehalt (andere Betriebsstätte)

Der Mitarbeiter wird eingesetzt als Leiter ... in der Betriebsstätte Er erklärt sich ausdrücklich bereit, bei Bedarf in gleicher oder gleichwertiger Aufgabenstellung auch in eine andere Betriebsstätte des Unternehmens - auch an einem anderen Ort - zu wechseln, sofern dies unter Berücksichtigung seiner Interessen zumutbar erscheint.

5. Schichtklausel

Der Einsatz des Mitarbeiters erfolgt zunächst in der Normalschicht. Er erklärt sich jedoch ausdrücklich bereit, im Bedarfsfalle auch in Wechselschicht, einschließlich der Nachtschicht, zu arbeiten. Die Firma verpflichtet sich, den Mitarbeiter über einen solchen Bedarfsfall möglichst mindestens eine Woche vorher zu informieren. Auch eine längerfristige Beschäftigung in einer bestimmten Schicht macht den Vorbehalt nicht gegenstandslos.

22) Arbeitsvertragsvarianten mit Auslandsmanagern (Kauseln, kursiv)

„Die Mutter AG kann Sie aus Gründen, die in Ihrer Person liegen, oder bei Vorliegen betrieblicher Gründe notfalls auch kurzfristig in ein anderes Land entsenden oder mit einer anderen Tätigkeit betrauen. Neuer Einsatzort und Tätigkeitsbereich werden erst zu diesem Zeitpunkt vereinbart und richten sich dann nach den betrieblichen Möglichkeiten unter angemessener Berücksichtigung Ihrer Fähigkeiten und Leistungen.“

Ein Manager, der diesen Passus im Vertrag hat, riskiert eine Wanderschaft durch sämtliche Auslandstöchter des Unternehmens. Schlimmstenfalls verbringt er – nach 2 Jahren Großbritannien – den Rest seines Berufslebens im Kongo.

„Für die Versteuerung aller im Rahmen Ihres Anstellungsvertrages geleisteten Zahlungen – gleichgültig, welcher Steuerart und welchem Steuerrecht Sie unterliegen – sind Sie selbst verantwortlich. Dies gilt auch für die Besteuerung von Sachbezügen oder sonstigen Leistungen des Unternehmens.“

Durch diese Formulierung wird das gesamte steuerliche Risiko des Auslandseinsatzes auf die Führungskraft abgewälzt. Nachforderungen des deutschen Fiskus und Ansprüche der örtlichen Finanzbehörden können die Entsendung unattraktiv machen.

„Die Mutter AG behält sich vor, Sie jederzeit abzuberufen und unter Berücksichtigung Ihrer persönlichen Belange anderweitig zu beschäftigen, falls geschäftliche, betriebliche oder andere Gründe in der Zentrale oder der Tochter Corp. dies erforderlich machen.“

Mit dieser Klausel kann das Unternehmen seine Führungskräfte nach Gutdünken von deren Auslandsposten abziehen – unabhängig von der persönlichen Situation oder der beruflichen Leistung der betroffenen Mitarbeiter.

„Sie haben im Rahmen dieses Beurlaubungsvertrages ausschließlich Anspruch auf die Sozialleistungen, die Ihnen während Ihres Aufenthaltes in von unserer dortigen Tochter Corp. gewährt werden. Demzufolge erhalten Sie keine zusätzlichen Leistungen von der Mutter AG, auch nicht solche, die diese ihren Mitarbeitern generell oder im Einzelfall gewähren.“

Konsequenz: Der Mitarbeiter muss sich um seine Altersversorgung und um die Krankenversicherung selbst kümmern – und zahlt die Beträge im wesentlichen aus der eigenen Tasche.

„Bei ordnungsgemäßer Beendigung des Anstellungsvertrages mit der Mutter AG bzw. im Falle der Abberufung sind neue vertragliche Vereinbarungen über Ihre künftige Tätigkeit zu treffen. Dabei wird sich die Weiterbeschäftigung nach den dann gegebenen Möglichkeiten sowie nach Ihrem beruflichen Werdegang richten. Dies gilt nicht bei Beendigung des Anstellungsvertrages mit der Tochter Corp. aus Gründen, die in Ihrem Verhalten liegen oder die Sie zu vertreten haben.“

Folge: Es bleibt im Ermessen des Unternehmens, ob und wie die Führungskraft nach ihrer Rückkehr beschäftigt wird. Schon der geringste Vertragsverstoß seitens des Mitarbeiters vernichtet aber selbst diese vage Zusage des Arbeitgebers.

„Im Falle einer Kündigung des Anstellungsvertrages mit der Tochter Corp. gilt automatisch der vorliegende Beurlaubungsvertrag sowie der Anstellungsvertrag mit der Mutter AG als gekündigt.“

Alle rechtlichen oder tatsächlichen Handlungen und Willenserklärungen der Tochter Corp. gelten ohne weiteres als entsprechende Akte der Mutter AG im Rahmen der Kündigung des Beurlaubungsvertrages. Dies gilt ebenso im umgekehrten Fall."

Wer auch immer es schafft, wirksam zu kündigen – gleichgültig, ob es die deutsche Muttergesellschaft oder die ausländische Tochterfirma ist –, hat den Mitarbeiter mit dieser Formulierung auf einen Schlag aus sämtlichen Verträgen gedrängt.

23) Dienstzettel (Österreich)

Aufgrund der Bestimmungen des Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetzes (AVRAG BGBl. 459/1993) ist für Arbeitsverhältnisse, die länger als einen Monat dauern, ein Dienstzettel notwendig. Für neue Arbeitsverhältnisse (Beginn nach dem 1.1.1994) muss dieser binnen eines Monats den Arbeitnehmern übergeben werden, bei bereits bestehenden beträgt die Frist 2 Monate. Der Dienstzettel ist nur vom Arbeitgeber zu unterzeichnen und somit gebührenfrei. Bei Vorliegen eines Arbeitsvertrages, der zumindest die Punkte des Dienstzettels zum Inhalt hat, kann auf diesen verzichtet werden. Für Auslandstätigkeiten, die länger als 1 Monat dauern, muss ein gesonderter Dienstzettel übergeben werden.

INHALT:

- Name und Anschrift des Arbeitgebers;
- Name und Anschrift des Arbeitnehmers;
- Beginn des Arbeitsverhältnisses;
- Ende einer allfälligen Befristung des Arbeitsverhältnisses;
- Dauer der Kündigungsfrist und Kündigungsstermine;
- gewöhnlicher Arbeits- oder Einsatzort, allenfalls Hinweise auf wechselnde Arbeits- und Einsatzorte;
- allfällige Einstufung in ein Lohn- oder Gehaltsschema;
- vorgesehene Verwendung;
- Anfangslohn oder -gehalt sowie weitere Entgeltbestandteile und Sonderzahlungen;
- Fälligkeit des Entgelts;
- Ausmaß des jährlichen Erholungsurlaubes;
- vereinbarte tägliche oder wöchentliche Normalarbeitszeit (ausgenommen Hausbesorgerdienstverhältnisse);
- Geltung von Kollektivverträgen, Satzungen, Mindestlohntarifen, festgesetzten Lehrlingsentschädigungen und Betriebsvereinbarungen;
- Hinweis, wo diese Rechtsquellen zur Einsicht aufliegen.

AUSLANDSTÄTIGKEIT:

- voraussichtliche Dauer des Auslandseinsatzes;
- in welcher Währung das Entgelt zu leisten ist;
- allfällige Bedingungen für eine Rückführung nach Österreich;
- allfällige zusätzliche Verfügungen für die Auslandstätigkeit.

Bei den Punkten Kündigung, Entgelte, Urlaub und Normalarbeitszeit genügt ein Hinweis auf Bestimmungen in den entsprechenden Gesetzen, Kollektivverträgen oder Betriebsvereinbarungen mit dem Hinweis, wo diese Unterlagen zur Einsicht aufliegen.

Ein eigener Dienstzettel ist nicht notwendig, wenn

- alle Angaben bereits in einem eigenen Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten sind oder
- das Arbeitsverhältnis höchstens einen Monat dauern soll oder
- bei Auslandstätigkeit alle notwendigen Angaben in anderen schriftlichen

Unterlagen bereits enthalten sind.

Jede Änderung ist dem Arbeitnehmer unverzüglich, spätestens nach einem Monat nach Wirksamkeitsbeginn mitzuteilen. Dies ist nur in jenen Punkten nicht notwendig, in denen die Dienstzettel auf Gesetze, Kollektivverträge oder Betriebsvereinbarungen verweisen.

DIENTSZETTEL (Muster für Österreich)

Arbeitgeber:

.....
.....

Arbeitnehmer:

.....

geb. am: Religionsbekenntnis:

Beginn des Arbeitsverhältnisses:

Probezeit:

Dauer des Arbeitsverhältnisses: unbefristet* befristet*

Auf das Arbeitsverhältnis ist der Kollektivvertrag

.....

.....

.....

anzuwenden.

1. AUFGABENSTELLUNG

Mit Ihrer Verwendung als

.....

sind insbesondere folgende Aufgaben verbunden:

.....

.....

.....

.....

.....

Ihr gewöhnlicher Arbeitsort ist:

Von angeordneten Dienstreisen abgesehen, bleibt eine Versetzung an andere Betriebsstätten vorbehalten.

2. ENTGELT

Aufgrund der vorgesehenen Verwendung und der bekanntgegebenen bisherigen Arbeitsverhältnisse werden Sie im Kollektivvertrag in Beschäftigungsgruppe/Lohngruppe• Gruppenjahr eingestuft.

Aus dieser von Ihnen anerkannten Einstufung ergibt sich derzeit ein Mindestbezug von Euro brutto pro Monat/Woche/Stunde•.

Des weiteren erhalten Sie folgende Zulagen bzw. Zuschläge:

.....

.....

.....

Ihr Entgelt wird im nachhinein bis jeweils spätestens überwiesen, ebenso erhalten Sie monatlich im nachhinein eine Abrechnung über die geleisteten Bezüge.

Der Anspruch auf Sonderzahlungen richtet sich nach dem Kollektivvertrag.

Mit den vereinbarten überkollektivvertraglichen Bezügen sind folgende Ansprüche bereits abgegolten:

.....
.....
.....

3. ARBEITSZEITREGELUNGEN

Die Normalarbeitszeit beträgt Stunden pro Tag/Woche*.

Die tägliche Arbeitszeit wird aufgrund betrieblicher Erfordernisse durch den Arbeitgeber bestimmt.

Im gesetzlich zulässigen Rahmen sind Sie auch zu Mehrarbeitsleistungen bzw. Überstundenleistungen verpflichtet. Sofern im überkollektivvertraglichen Entgelt geleistete Mehrarbeits- und Überstunden nicht abgegolten sind, kann nach Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Zeitausgleich innerhalb von Monaten für die geleisteten Mehrarbeits- bzw. Überstunden konsumiert werden.

4. KÜNDIGUNGSREGELUNGEN

Ein unbefristetes Arbeitsverhältnis kann unter Einhaltung der kollektivvertraglichen Kündigungsfrist und des kollektivvertraglichen Kündigungstermins gekündigt werden. Bei Angestellten richten sich Kündigungsfrist und Kündigungstermin nach dem Angestelltengesetz, wobei als vereinbart gilt, dass bei Arbeitgeberkündigung anstelle zum Quartalsende zu jedem Monatsfünfzehnten oder Monatsletzten gekündigt werden kann, dies gilt für Handelsangestellte nur für die ersten 5 Jahre der Betriebszugehörigkeit als Angestellter.

Kollektivvertrag, Angestelltengesetz, Urlaubsgesetz, aushangpflichtige Gesetze sowie Betriebsvereinbarungen liegen zur Einsichtnahme auf.

Sie erhalten gegen Empfangsbestätigung eine Ausfertigung dieses Dienstzettels. Jede künftige Änderung der hier festgehaltenen Rechte und Pflichten, die nicht unmittelbar auf Gesetz, Kollektivvertrag oder Betriebsvereinbarung beruhen, bedürfen der Schriftform. Für den Fall einer länger als einen Monat dauernden Auslandstätigkeit werden die Entsendungsbedingungen in einem gesonderten Dienstzettel festgehalten.

Datum:Arbeitgeber:

.....
.....

EMPFANGSBESTÄTIGUNG:

Ich bestätige den Empfang des inhaltlich richtigen Dienstzettels vom

Datum:Arbeitnehmer:

*Unzutreffendes streichen

24) Die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters

Allgemeine Grundsätze

- Die Eigenart des Anfängers (Fähigkeiten, Ausbildung, Erfahrung, Charakter) berücksichtigen und sich in seine Lage versetzen.
- Bei der Unterweisung einer „Gruppe“ die Anzahl der Ausführenden zweckentsprechend beschränken.
- Angenehme Atmosphäre und Vertrauensverhältnis schaffen.
Den Kontakt sofort herstellen:
 - Positive, wohlwollende Einstellung zum Mitarbeiter. Eventuell beruhigend wirken,
 - Sachlichkeit, Überlegtheit, Haltung, Geduld (oft, viel) und Heiterkeit an den Tag legen.
- Das Interesse des Betreffenden wecken und wachhalten:
 - Die Aufgabe klar abgrenzen,
 - Ziele zeigen (oder finden lassen),
 - Sinn und Tragweite der Arbeit erklären (lassen), Verständnis für Zusammenhänge erregen,
 - Lehr- und Arbeitsübungen abwechseln und
 - Pausen einschalten (Übermüdung oder Übersättigung verhindern, für Entspannung sorgen).
- Schritt- und etappenweise vorgehen:
 - Nur eine Sache auf einmal lehren,
 - nicht mehr erklären oder zeigen, als der Anfänger fassen kann,
 - sich an eine neue Schwierigkeit erst dann heranmachen, wenn die vorherige gemeistert wurde.
- Klar sein, d.h.
 - einfach (Fachausdrücke und Abkürzungen zuerst vermeiden),
 - genau,
 - bündig (langwierige Erläuterungen auslassen),
 - zunächst nur auf das Wesentliche hinweisen (nicht alles erklären wollen),
 - vom Bekannten zum Unbekannten, vom Einfachen zum Komplizierten, vom Leichten zum Schwierigen,
 - in erster Linie bestimmen, was gemacht (und nicht was vermieden) werden muss.
- Sofort gute Gewohnheiten anerkennen.
- Zuerst auf Genauigkeit und Sorgfalt, erst später auf Tempo drängen. Zeit geben zum Verdauen (oft darüber schlafen lassen), ausreifen lassen.
- Den Anfänger überlegen und arbeiten lassen (nicht ständig eingreifen): Prinzip der „Selbsttätigkeit“ und persönliche Erfahrung beachten.
- Gewisse Fehler „erleben“ lassen (nicht aber jene, die eine Gefahr, einen Schaden oder eine schlechte Gewohnheit erzeugen könnten). Sie positiv auswerten. Fehlerursachen suchen und beheben (lassen).
- Es dem Anfänger ermöglichen, das Erzielte – vor allem den eigenen Fortschritt und Erfolg – festzustellen.
- Sein Selbstvertrauen durch Anerkennung und Ermutigung stärken und seine Selbständigkeit fördern.
- Lernt der Mitarbeiter ungenügend, so liegt der Fehler meistens beim Instruktor. Für diesen gilt es, die Unterweisung zu verbessern.

Hauptphasen der Unterweisung

- Den Anfänger vorbereiten:
 - Ihn richtig „plazieren“ („er“ soll den Arbeitsplatz einnehmen),
 - Die Arbeit schildern, feststellen, was er schon davon weiß.
- Vormachen und erklären:
 - Zuerst (evtl.) den ganzen Arbeitsvorgang vorführen,
 - dann - sukzessive - nur eine Operation oder Etappe auf einmal vorweisen,
 - die zweckmäßigste Arbeitsweise zeigen. Jeden „Schlüsselpunkt“ (worauf es ankommt) betonen,
 - die Arbeit (wenn nötig) wiederholen.
- Nachmachen und erklären lassen
 - Schrittweise.
 - Sich überzeugen, dass der Mitarbeiter alles verstanden hat:
 - Jeden „Schlüsselpunkt“ erklären lassen: was, wann, wo, wie, warum?
 - Den Anfänger anregen, von sich aus Fragen zu stellen
 - Richtiges Tempo.
 - Fehler sofort verbessern (lassen).
 - Zuerst jede Teilarbeit und dann die ganze Arbeit wiederholen lassen, bis der Betreffende diese richtig kann.
- Einüben lassen und kontrollieren:
 - Den Anfänger selbständig arbeiten lassen.
 - Ihn sagen, wer ihm helfen kann.
 - Ihn verpflichten, Fehler sofort zu melden.
 - Die Arbeit zunächst öfters überprüfen, dann immer seltener, bis sie ohne Hilfe und Kontrolle verrichtet werden kann.
- Zusammenfassend:
 - Für eine richtige Abwechslung von Erklären und Vormachen sowie von Überlegen, Nachmachen und Üben lassen sorgen.

Das Wichtigste

1. Eigenart des Anfängers berücksichtigen.
2. Angenehme Atmosphäre schaffen.
3. Interesse wecken und wachhalten.
4. Schrittweise vorgehen, klar sein.
5. Schlüsselpunkte betonen.
6. Zuerst auf Genauigkeit und Sorgfalt achten.
7. Mitarbeiter überlegen und arbeiten, evtl. Fehler erleben und daraus lernen lassen.
8. Selbstvertrauen stärken, Selbständigkeit fördern.
9. Planmäßig kontrollieren und verbessern (lassen).
10. Fehler bei sich selber suchen.

***Für den Fachmann ist alles leicht, für den Anfänger ist alles schwer!
Eine Tätigkeit ausführen und sie lehren ist zweierlei!***

25) Verfahrensschritte der Einarbeitung nach REFA-Modelllernen, z.B. für handwerkliche Aufgaben

1. Stufe: VORBEREITUNG

- eigene Vorbereitung des Unterweisenden
 - genügend Zeit einplanen
 - Unterweisungsgegenstand genau festlegen
- Vorbereitung des Unterweisungsvorganges
 - Arbeitsvorgang in Lernabschnitte zerlegen
 - Abschnitte ordnen
 - beste Ausführungsart für jeden Abschnitt überlegen
 - Begründungen zurechtlegen, warum das so geschieht
 - Hilfsmittel (Werkzeuge, Material, Hilfsmittel) bereitstellen
- Vorbereitung des Mitarbeiters
 - Befähigung nehmen
 - Unterweisungsgegenstand bezeichnen
 - Vorkenntnisse feststellen
 - Interesse wecken
 - Zutrauen zur eigenen Leistungsfähigkeit vermitteln
 - richtig hinstellen oder -setzen

2. Stufe: VORFÜHREN UND ERKLÄREN DURCH DEN UNTERWEISENDEN

- Vorführen und erklären in gestraffter Form
 - Mitarbeiter soll erfahren, „was“ geschieht
 - Gesamtüberblick vermitteln
 - nur unbedingt notwendige Fachausdrücke verwenden
 - nicht zu schnell vorgehen
- Zweite Vorführung: Detailliertes Vormachen - erklären und begründen
 - Mitarbeiter soll erfahren, „was“, „wie“ und „warum“ es so geschieht
 - Erfahrungen, Kniffe, Tricks mitteilen
 - auf Schwierigkeiten (typische Fehlerquellen) hinweisen
 - Fachausdrücke verwenden und erläutern
 - Mitarbeiter zu Fragen anregen
 - Fragen beantworten
 - Sicheres Arbeiten demonstrieren
- Dritte Vorführung: Vormachen und Kernpunkte wiederholen
 - Unterweisungsvorgang zügig wiederholen
 - nur noch Lernabschnitte und Kernpunkte herausstellen

3. Stufe: AUSFÜHREN (NACHMACHEN) DURCH DEN MITARBEITER

- Erster Ausführungsversuch: Nachmachen durch den Mitarbeiter ohne zu sprechen
 - Kardinalfehler verbessern
 - Helfen, wenn der Mitarbeiter nicht weiterkommt
 - Geduld haben
- zweite Ausführung: Wiederholen mit detaillierter Erklärung und Begründung durch den Mitarbeiter
 - Verständnis kontrollieren („was“ wird „wie“ und „warum“ so gemacht)
 - Fachbegriffe prüfen
 - Verständnislücken schließen
- dritte Ausführung: nachmachen und Kernpunkte wiederholen lassen
 - an sicheres Arbeiten gewöhnen
 - Teilvorgänge erfragen
 - Kernpunkte herausstellen lassen

- Wiederholungen bis zur fehlerfreien Ausführung fortsetzen lassen

4. Stufe: **ABSCHLUSS UND ÜBUNG**

- Mitarbeiter selbständig üben lassen
 - Probeauftrag übertragen
 - Erfolg bestätigen
 - Gedächtnishilfe bereitstellen (z.B. schriftliche Unterlagen)
- erfahrene Mitarbeiter für Rückfragen benennen
 - Sicherheitsgefühl erhöhen
 - Förderung des Kollegialitätsempfindens
- Übungsfortschritte beobachten und kontrollieren
 - nach Erfahrungen oder Schwierigkeiten fragen
 - zu weiterführenden Fragen ermuntern
 - Übungsfortschritte anerkennen

26) Einführung und Einarbeitung eines Nachfolgers

Typische Wechselkonstellationen:

Der starke Vorgänger:

Situation: Das Geschäft läuft gut, das Team ist stark, keiner sieht Veränderungsbedarf.

Falle: Der Nachfolger tritt in Konkurrenz, buhlt um Verbündete im Team und will sofort von der Büroeinrichtung bis zu den Abläufen alles ändern.

Besser: Den Abschied vom Vorgänger zelebrieren und seine Leistung honorieren; nur behutsam verändern.

Der schwache Vorgänger:

Situation: Viel Arbeit ist liegen geblieben, das Image der Abteilung ist schlecht, das Team schwach und demotiviert.

Falle: Der Neue verzettelt sich, packt alles gleichzeitig an und will für alte Probleme schnelle Lösungen präsentieren.

Besser: Erwartungen der Kunden abfragen, Prioritäten setzen und – mit Rückendeckung von oben – ein Team für die Veränderung zusammenstellen.

Der alte Chef ist Kollege:

Situation: War der Vorgänger Fürsprecher, erwartet er Dank; ging er unfreiwillig, wird er zum Feind. Das Team identifiziert sich eher mit dem Alten und misstraut dem Nachfolger.

Falle: Nach Verbündeten suchend, koaliert der Neue mit dem Alten, biedert sich beim Team an.

Besser: Spielregeln mit dem Vorgänger vereinbaren, das Problem im Team ansprechen; Balance halten zwischen Nähe und Distanz.

Der Kollege wird Chef:

Situation: Man hat sich gemeinsam entwickelt und kennt die Fehler des anderen. Die einen sind neidisch, andere skeptisch, alle haben Probleme mit der Akzeptanz.

Falle: Entweder ist der Ex-Kollege zu hart, weil er fair sein will, oder er biedert sich als Teammitglied an; gern retten sich überforderte Nachfolger in Überheblichkeit.

Besser: Das Thema ansprechen, Vereinbarungen über den Umgang miteinander treffen und zu offenkundigen Sympathien stehen.

Der Seiteneinsteiger:

Situation: Neue Kultur, unbekannte Spielregeln, es gibt kein Netzwerk, aber hohe Erwartungen an Veränderung.

Falle: Der Fremde setzt sich unter Druck und will schnelle, sichtbare Erfolge. Er schiebt Ängste und Fremdheitsgefühl zur Seite und glaubt, vor allem das Tagesgeschäft sei wichtig.

Besser: Die ersten 100 Tage nutzen, um Beziehungen aufzubauen, Organisation und Abläufe kennen zulernen und Ressourcen zu erkunden; das Operative hat Zeit.

Der Abgeschobene:

Situation: Enttäuschung, von der jeder weiß; das Team geht auf Distanz und Misstrauen prägt das Klima.

Falle: Der nach oben oder unten Abgeschobene ergeht sich in Selbstmitleid, resigniert oder will es – jetzt erst recht – allen zeigen; viele konzentrieren sich auf Vergangenes und hegen Rachegefühle.

Besser: Die Situation offen ansprechen, Erwartungen von Chef und Team erkunden und die eigene Kränkung verarbeiten.

Neu – und protegiert:

Situation: Das Team ist irritiert, zweifelt an der Kompetenz und vermutet zu enge Beziehungen nach oben.

Falle: Der Protegé will Kumpel sein und biedert sich an; oder er verlässt sich zu sehr auf den guten Draht nach oben und führt nur mit Kontrolle und Distanz.

Besser: Offen über Werdegang und Qualifikation informieren; Erwartungen erkunden und Spielregeln für den Umgang mit Informationen entwickeln; klare Position beziehen.

Der junge High-Potential:

Situation: Fachlich Spitze – aber noch ohne große Lebens- und Führungserfahrung; Vorurteile bei den meist älteren, heimlichen Mitbewerbern.

Falle: Der Aufsteiger spielt Chef, will Unsicherheiten verbergen und fachlich brillieren; zum Team bleibt er meist auf Distanz.

Besser: Nicht auf die Fachkompetenz fixieren, sondern Beziehungen knüpfen, Konkurrenz vermeiden und die Angst vor einem starken Team bekämpfen.

27) Motive der Praxis für Mitarbeitereinstellungen

(Mehrfachnennungen)	%
<i>Zum Team passend</i>	70,3
Studienrichtung	69,5
Berufserfahrung	53
Zusatzqualifikationen	44,1
Weiterbildungsbereitschaft	33,9
Sachliche Flexibilität	27,5
Spezialfächer	20,3
Studiendauer	19,9
Mobilität	12,3
Diplomarbeit, Noten	11,9
Auslandserfahrung	8,5
Abschneiden bei Tests	8,1
Aufstiegswille	6,8
Postgraduate Ausbildung	6,4
Erfolg bei Assessmentcenter	5,9

Quelle: AMS 2000