



### Personalmanagement Chancen für Akademikerinnen und Akademiker



**Bundesanstalt für Arbeit**

Zentralstelle für  
Arbeitsvermittlung (ZAV)

**Herausgeber:**

Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit  
- Arbeitsmarkt-Informationsservice (AMS) -  
Villemombler Str. 76, 53123 Bonn, Tel.: 0228/713-1292  
Postanschrift: 53107 Bonn  
E-Mail-Adresse: Bonn-ZAV.ams@arbeitsamt.de

**Verfasser:**

Peter Engelmann

**Verantwortlicher Redakteur:**

Manfred Bausch  
Arbeitsmarkt-Informationsservice

Arbeitsmarkt-Information 2/2003

Stand: April 2003

## Inhaltsverzeichnis

<b>Methodische Vorbemerkungen.....</b>	<b>4</b>
<b>Überblick – Nachfrage nach Personalfachleuten wird steigen .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Personalwirtschaft und Konjunktorentwicklung .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Personalmanagement als Faktor der Volkswirtschaft .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Daten zum Arbeitsmarkt für qualifizierte Personalfachleute.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Facetten des Personalmanagements.....</b>	<b>12</b>
4.1. Tätigkeitsfelder des Personalmanagements .....	12
4.2. Personalmanagement als Dienstleistung .....	13
4.3 Internationale Unternehmen und Großunternehmen .....	14
4.4 Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU).....	15
4.5. Verwaltungen .....	17
4.6. Externes Personalmanagement .....	18
4.7. Entwicklungstendenzen .....	23
<b>5. E-Recruiting - Personalgewinnung im world wide web .....</b>	<b>24</b>
5.1. Unternehmensportale und Jobbörsen.....	26
5.2. Möglichkeiten und Ablauf .....	27
<b>6. Anforderungen an die Mitarbeiter im Personalmanagement.....</b>	<b>30</b>
6.1 Führungsebene.....	31
6.2. Personalreferenten.....	32
6.3. Personalsachbearbeitung.....	33
6.4. Personalberatung .....	33
6.5. Personalvermittlung und –beratung in der Bundesanstalt für Arbeit ....	34
6.6. Auslandstätigkeiten .....	34
6.7. Mit welchen Studienabschlüssen kann man im Personalmanagement arbeiten? .....	36
6.8. Zukunftsperspektiven von Akademikern im Personalmanagement.....	38
6.8.1. Exkurs:.....	38
6.8.2. Konsequenzen für das Personalmanagement der Zukunft.....	39
<b>7. Gehälter.....</b>	<b>40</b>
<b>8. Tipps für den Berufseinstieg .....</b>	<b>42</b>
8.1. Stellensuche .....	42
8.2. Bewerbung.....	43
8.3. Auswahlverfahren.....	44
8.4. Einstieg.....	45
8.5. Beratungs- und Vermittlungsangebote der Bundesanstalt für Arbeit ...	45
<b>9. Informationsquellen .....</b>	<b>46</b>
<b>10. Literaturhinweise .....</b>	<b>51</b>
<b>11. Glossar .....</b>	<b>53</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen.....</b>	<b>62</b>

## Methodische Vorbemerkungen

Die Begriffe **Human Ressource Management** und **Personalmanagement** werden heute als Synonyme benutzt. In der Literatur werden noch die Begriffe Personalwesen, -verwaltung und -wirtschaft verwendet. Sie berücksichtigten jedoch mehr die verwaltenden Elemente der Personalarbeit. In der letzten Zeit setzt sich mehr und mehr der Begriff Human Ressource Management durch. Dies besonders in der Literatur und aufgrund der Internationalisierung der Unternehmen.

Die Verwendung der Begriffe gliedert sich international wie folgt:

	<b>Administrationsaspekt</b>	<b>Managementaspekt</b>
USA/England	Personell (Management)	Human Resource Management
Deutschland/Schweiz/ Österreich	Personalverwaltung Personalwirtschaft	Personalmanagement

(entnommen: Scholz, Personalmanagement, S.1)

In dieser Broschüre wird in Anlehnung an die Begriffsverwendung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und der auf den deutschen Arbeitsmarkt zielenden Thematik im weiteren Verlauf der Begriff **Personalmanagement** verwandt. Die Aussagen in dieser Broschüre gelten für Männer und Frauen gleichermaßen.

## **Überblick – Nachfrage nach Personalfachleuten wird steigen**

Das Personalmanagement in den deutschen Unternehmen steht zur Zeit in einem Zielkonflikt zwischen dem Druck auf die Personalkosten und der Notwendigkeit, für den lange erwarteten künftigen Aufschwung genügend qualifiziertes Personal zu Verfügung zu stellen. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass Stellenstreichungen nicht nur aufgrund der Sozialpläne und Einzelabfindungen teuer sind, sondern auch in der nächsten Konjunkturerholung Personal- und Know-how-Engpässe entstehen lassen.

Strategisches Personalmanagement – vor allem in großen Unternehmen – sollte überdies die demografische Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland im Auge haben, die für die nächsten Jahre einen höheren Bedarf an jungen Fachkräften bei geringerem Angebot erwarten lässt. Hier gilt es, für die zukünftigen Aufgaben bereits heute genügend qualifiziertes Personal vorzuhalten. Trotz der derzeit ungünstigen Rahmenbedingungen muss überdies darauf geachtet werden, die Motivation der gegenwärtigen Mitarbeiter im Unternehmen zu pflegen, um Kreativität und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Nur so können deutsche Unternehmen die Herausforderungen im internationalen Wettbewerb der Zukunft meistern.

Da das Personalmanagement gerade in Krisenzeiten mit administrativen Maßnahmen überdurchschnittlich stark beschäftigt ist, ist auch die Arbeitslosigkeit von im Personalwesen tätigen Akademikern nicht ganz so stark angestiegen wie bei anderen Akademikergruppen. Arbeitslosigkeit entsteht hier meist, wenn Unternehmen fusionieren oder wenn eine Insolvenz nicht mehr zu vermeiden ist.

Zukunftsprognosen aller für den Bereich des Personalwesens relevanten Studien lassen einen größeren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern im Personalmanagement erwarten. Trotzdem wird der Berufseinstieg für junge Akademiker auch künftig nicht einfach sein. Die fachlichen Qualifikationen, die entweder durch ein Betriebswirtschaftsstudium mit personalwirtschaftlicher Schwerpunktbildung oder durch ein anderes Studium, z.B. Psychologie oder Sozialwissenschaften mit Zusatzqualifikationen in BWL und Personalwesen nachgewiesen werden, bleiben unabdingbare Voraussetzung für den Berufseinstieg. Aber auch Soft Skills, wie Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit etc. sind gerade für den Bereich des Personalmanagements eine unverzichtbare Voraussetzung. Erste Erfahrungen in anderen Unternehmensbereichen, die z.B. durch Jobs oder Praktika erworben wurden, sind überdies ebenso von Vorteil wie Grundkenntnisse der gängigen Personalsoftware.

Insgesamt wird deutlich, dass die Personalarbeit der Zukunft sich eher mit strategischen Fragestellungen wie Personalplanung, Personalentwicklung und Personalcontrolling beschäftigen wird. Der klassische Bereich der Personalverwaltung wird dagegen mit Hilfe EDV-gestützter Personalsysteme in den Hintergrund treten. Die zunehmende Bedeutung eines anspruchsvollen strategischen Personalmanagements lässt erwarten, dass der Akademisierungsgrad für Funktionen im Personalmanagement weiter fortschreiten wird.

## 1. Personalwirtschaft und Konjunktorentwicklung

Seit Ende 2000 ist eine nachlassende Dynamik der Weltwirtschaft zu verzeichnen. In Deutschland mit seiner ausgeprägten Exportorientierung ist die wirtschaftliche Entwicklung stärker zurückgegangen als in der übrigen Welt. Das reale Bruttoinlandsprodukt im 4. Quartal 2002 stagnierte mit 0,0 % im Vergleich zum 3. Quartal. Auf das Gesamtjahr bezogen nahm das Bruttoinlandsprodukt nur um 0,2 % zu.

Die gesamtwirtschaftliche Situation bedingte auch den immer noch sinkenden Arbeitskräftebedarf. Die Wirtschaftsleistung wurde im 4. Quartal 2002 von 38,9 Millionen Erwerbstätigen erbracht. Dies ist ein Rückgang von fast einem Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr. Entsprechend stieg die Arbeitslosigkeit.

Auch im laufenden Jahr zeigen sich bisher kaum Besserungstendenzen. Die Arbeitslosenquote beläuft sich zur Zeit auf ca. 11 Prozent. Auch die Zahl der Beschäftigten nahm weiter ab. Die gesamtwirtschaftliche Schwäche belastet nach wie vor den Arbeitsmarkt sehr stark.

Die Bundesanstalt für Arbeit steuert mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln intensiv gegen den negativen Trend. Der deutschen Wirtschaft wird durch die von der Versicherungsgemeinschaft geförderten Aus- und Weiterbildungen (von Januar bis März 2003 begannen 807.700 Arbeitslose und Arbeitsuchende mit Fördermaßnahmen) qualifiziertes Personal zur Verfügung gestellt. So sind für das erste Quartal 2003 mehr Eintritte in Fördermaßnahmen, mehr Qualität, frühzeitige Förderung, Verkürzung der Dauer, Ergebnissicherung und gleichbleibende Aktivierungsquoten festzustellen.

Neben die bisher darüber hinaus eingesetzten Förderinstrumente Trainingsmaßnahmen und Eingliederungszuschüsse ist ein neues, die Personal-Service-Agentur (PSA), hinzugetreten. Damit wird den für die Einstellung in den Unternehmen Verantwortlichen eine Möglichkeit eröffnet, Personal zu rekrutieren und vor der Festeinstellung ohne weitere Folgekosten zu überprüfen (weiteres siehe unter 4.6.).

Zudem wird versucht, durch aktive Arbeitsförderung die Jugendarbeitslosigkeit in Grenzen zu halten. Ende März befanden sich 558.000 junge Menschen in Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung (gegenüber dem Vorjahr ein Plus von 23.000). Gerade diese Instrumente, die für Jugendliche angewandt werden, müssen unter dem Gesichtspunkt der demografischen Entwicklung der Bevölkerung gesehen werden. Aufgrund der immer älter werdenden Arbeitnehmerschaft wird den Unternehmen und damit den Personalverantwortlichen in der Zukunft qualifiziertes Personal zur Einstellung fehlen. Auch hier wird ein wichtiger volkswirtschaftlicher Beitrag für die Zukunft durch die Bundesanstalt für Arbeit geleistet.

Die Mehrzahl der Unternehmen sieht jedoch aufgrund des wirtschaftlichen Umfelds die wichtigste Aufgabe des Personalmanagements in der Kostenreduktion. Steigerung der Mitarbeiterproduktivität sowie Verschlankeungsprozesse zu Lasten der Mitarbeiterzahlen stehen bei der Personalarbeit (noch) an erster Stelle.

**Fazit:** Das Wirtschaftswachstum stagniert, das Geschäftsklima ist ungünstig wie lange nicht mehr, die Grundhaltung bei Investitionen ist trotz erster positiver Ansätze verhalten, die Zahl der Insolvenzen steigt, Unternehmen sparen immer noch zuerst am Personal.

## 2. Personalmanagement als Faktor der Volkswirtschaft

Das Personalmanagement erlebt mit Beginn des 21. Jahrhunderts wieder eine größere Beachtung in den Unternehmen und der Volkswirtschaft. Dies allerdings unter anderen Vorzeichen als in der Vergangenheit. In den 70er Jahren standen Training und Qualifizierung im Mittelpunkt und in den 80er Jahren die Personalentwicklung. Im darauffolgenden Jahrzehnt wurde der Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements zu den Unternehmenserfolgen in Frage gestellt. Zudem intensivierten sich die Schnittstellen und Vernetzungen mit dem Change-Management auf Unternehmensebene.

Gegenwärtig sind sich alle maßgeblichen Fachleute darüber einig, dass die Bedeutung eines professionellen Personalmanagements für den wirtschaftlichen Erfolg im globalen Wettbewerb immer größer wird. Informationen und Technologien sind grundsätzlich weltweit verfügbar. Viele Unternehmen haben die Möglichkeit, technisch effizient zu arbeiten. Ein Wettbewerbsvorteil kann meistens nur noch über die Qualifikation des Personals entstehen. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt in Zukunft immer stärker von den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie von der Unternehmenskultur und den gelebten Werten ab. Die Gewinnung und Bindung von hoch motivierten Leistungsträgern, die betriebliche Verwirklichung lebenslangen Lernens und die vollständige Entfaltung aller menschlichen Potenziale werden zu entscheidenden Faktoren des wirtschaftlichen Erfolgs. Professionelles Personalmanagement rückt in das Zentrum erfolgsorientierten unternehmerischen Handelns. Diesen Kriterien wird auch die Unternehmensbewertung nach Basel II gerecht, die bei der Vergabe von Krediten an Unternehmen Grundlage ist.

Das Personalmanagement vollzieht eine Gratwanderung zwischen Sozialkompetenz und Wirtschaftlichkeitsdenken. Als ein Beispiel sei das Wissen und Können des einzelnen Mitarbeiters aufgezeigt. Es ist immer weniger austauschbar und wieder zu ersetzen, im Gegensatz zu einer Maschine. Bei diesem Gedanken spielt die Mitarbeiterbindung eine große Rolle. Es ist zum einen eine soziale Aufgabe, dass sich der Mensch mit seiner Aufgabe und dem Unternehmen identifiziert. Zum anderen muss das Unternehmen in der strate-

gischen Ausrichtung den Wert des Mitarbeiters bestimmen. Die wirtschaftlich-finanzielle Komponente kommt in der Frage zum Ausdruck: Wie sichert das Unternehmen die Qualifikation des Einzelnen und erweitert sie für die Zukunft? Dies soll dann zu einem möglichst günstigen Preis vollzogen werden.

Die aktuelle Studie "Erfolgskritische Faktoren modernen Personalmanagements für Start-up's" von Arthur Andersen, gemeinsam mit dem Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften durchgeführt, zeigt die Mängel beim Personalmanagement. Sie belegt, dass bei den meisten der 208 Venture Capital Gesellschaften in Deutschland die Notwendigkeit vernachlässigt wurde, bereits in den frühen Phasen des Unternehmensaufbaus ausreichendes Augenmerk auf Personalauswahl, Persönlichkeitsfaktoren, Motivations- und Anreizsysteme zu legen. So wurde die Unternehmensentwicklung nicht optimal unterstützt.

Deshalb kann es nicht überraschen, dass eine weitere Untersuchung („Global Human Capital Survey 2002/2003" von PricewaterhouseCoopers) bei Unternehmen mit dokumentierter Personalmanagementstrategie einen bis zu 35 Prozent höheren Umsatz pro Mitarbeiter aufweist. Die Fehlzeiten liegen hier um 12 Prozent niedriger als bei vergleichbaren Unternehmen. Außerdem werden weniger Kündigungen ausgesprochen, und effektivere Beurteilungs- und Bonussysteme unterstützen die Erreichung der Geschäftsziele.

Doch auch hier zeigt sich der konjunkturelle Einfluss, der die Themen Kostenkontrolle und Kostenreduktion in den Vordergrund rückt. Gezielte Personalentwicklung wird nicht als notwendige Investition zur Erreichung der Ziele angesehen. Hier zeigt sich z.Zt. wenig Innovationskraft aufgrund der Notwendigkeiten, Kosten zu senken.

In der ersten Hälfte der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts waren die Symptome annähernd dieselben. In der Mehrzahl der Branchen wurde Personal abgebaut, meistens über Sozialpläne oder einvernehmliche Trennungen mit Abfindungen. Nur wenige Jahre später fehlten diese Mitarbeiter, und es wurden diese Fachkräfte und Spezialisten wieder eingestellt. Zum Teil waren es die gleichen Mitarbeiter, von denen sich das Unternehmen kurz zuvor mit großem Aufwand getrennt hatte.

Der durch den Personalabbau entstandene Schaden zeigte sich durch finanziellen Aufwand, Verlust von Know-how, was auch dazu führte, dass Investitionen in Mitarbeiterqualifizierungen sich nicht rentierten. Hinzu kam die Angst der verbliebenen Mitarbeiter mit der Konsequenz, dass neue, kreative Ideen nicht produziert bzw. blockiert wurden. Nach einer Studie der FH Köln kostet dieser Faktor die Volkswirtschaft alleine bis zu 50 Milliarden € pro Jahr und zeigt die Wichtigkeit des Aufbaus einer Vertrauenskultur.

Da sich in Krisenzeiten Kosten am schnellsten bei den Humanressourcen kürzen lassen, wurden für die verbliebenen Mitarbeiter Ausgaben für Messe- oder Seminarbesuche gestrichen, obwohl in den umsatzschwächeren Zeiten die

beste Gelegenheit besteht, Informationen einzuholen, zu verarbeiten und die Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Es wurden zudem Gehaltsanpassungen verschoben, ohne Rücksicht darauf, dass Leistungsträger gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten besonders effektiv arbeiten.

Auch heute wird Humankapital in vielen Unternehmen als vorrangiges Einsparpotential betrachtet. Personalreduzierungen oder die Verringerung von Weiterbildungsangeboten für Nachwuchs- und Führungskräfte stehen bedauerlicherweise nach wie vor an erster Stelle bei der Suche nach Sparmöglichkeiten. Dies hat letztlich für das gesamte Unternehmen kritische Konsequenzen: Die Mitarbeitermotivation leidet. Außerdem sind hochqualifizierte Mitarbeiter auf diese Weise nur schwer zu halten. Denn auch in Zeiten wirtschaftlicher Probleme ist die Wechselbereitschaft bei hochqualifizierten Führungskräften nach wie vor vorhanden.

Um im internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, müssen aber Themen wie Performance Management und gezielte Führungs- und Nachwuchskräfteentwicklung wieder mehr in den Mittelpunkt gestellt werden. Personal- und Bildungscontrolling mit an der Branche und der Unternehmensgröße ausgerichteten Messkriterien und Kennzahlen werden immer wichtiger. Die Potenziale in den Bereichen Talent Management als ein Teil der Personalentwicklung sowie Bildungscontrolling in Verbindung mit Corporate Universities (siehe Glossar) sind Themen der unmittelbaren Zukunft. Wichtig ist, dass eine nachhaltige Personalmanagementstrategie in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebunden ist.

Insgesamt zeigt sich, dass der Weg des Personalmanagements hin zum "Wertschöpfungscenter" für die Unternehmen und somit für die Volkswirtschaft noch nicht genügend in das unternehmerische Bewusstsein gerückt ist.

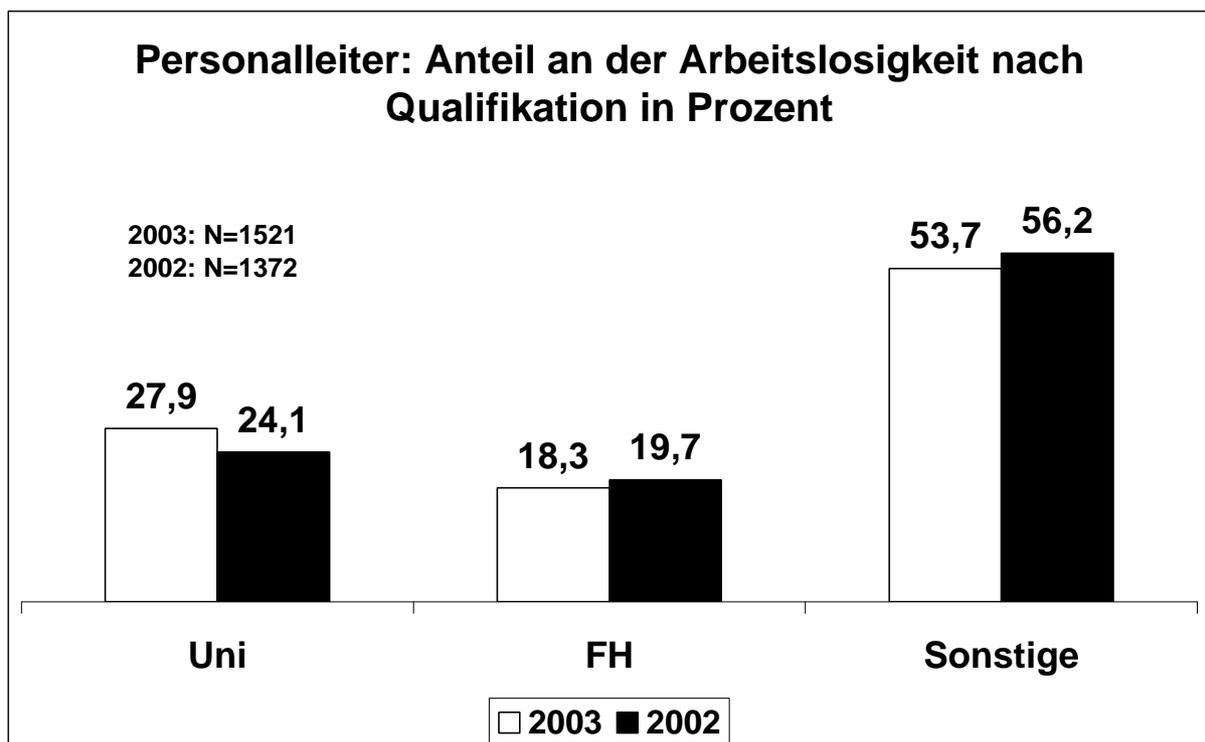
### **3. Daten zum Arbeitsmarkt für qualifizierte Personalfachleute**

Bei den Dienststellen der Bundesanstalt für Arbeit wurden 2002 rund 20 % und in den Printmedien über 40 % weniger Stellenangebote für Akademiker registriert. Die privaten Dienstleister hielten sich dabei in überdurchschnittlichem Maße zurück. Vor allem Wirtschafts- und Personalberater reduzierten ihre Offerten um mehr als die Hälfte. Diese Branchen sind 2002 von dem Konjunkturunbruch besonders hart betroffen worden. Budgets wurden gekürzt, Aufträge verschoben oder kurzfristig abgesagt.

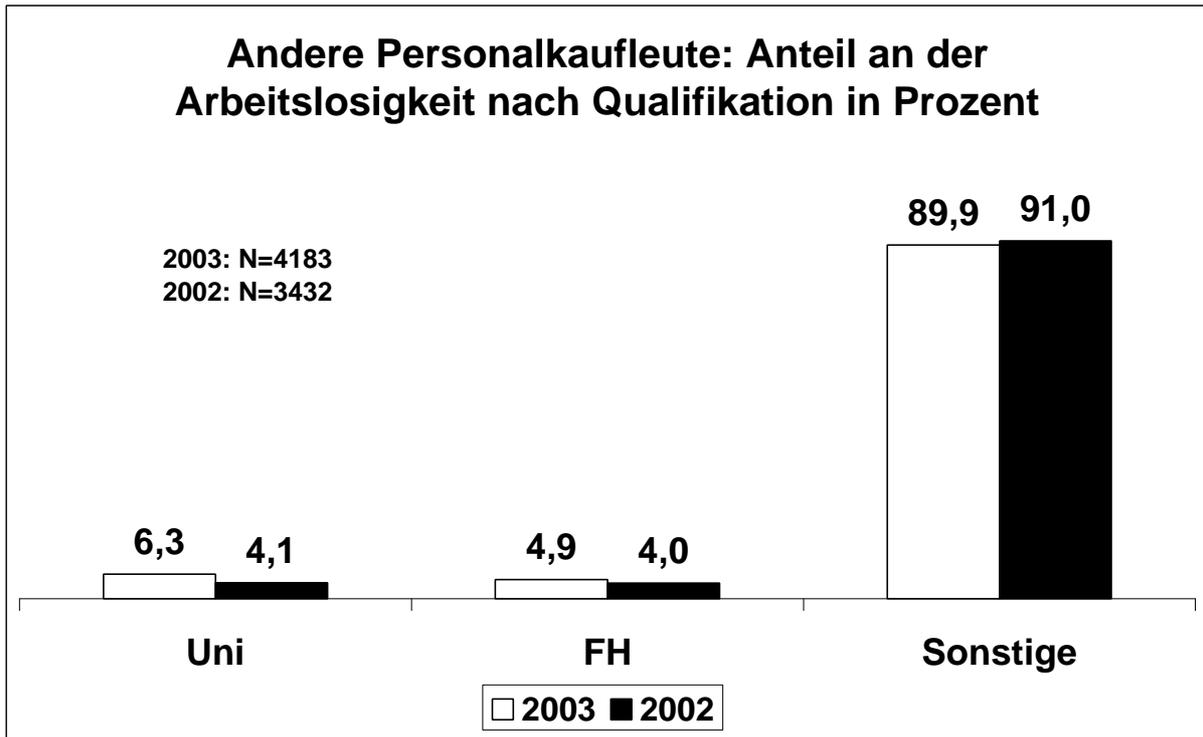
Eine Analyse der für akademisch vorgebildete Betriebswirte im April 2003 bei den Dienststellen der BA vorliegenden rund 1.100 offenen Stellen hat ergeben, dass trotzdem immer noch 8 % der Angebote aus dem Personalwesen kamen. Es wurde aber auch hier insgesamt ein starker Rückgang gegenüber 2001 verzeichnet. Unter den ca. 300 Stellen für Juristen kamen nur 15 aus dem Personalsektor. Nur ganz vereinzelt suchten Unternehmen oder Perso-

naldienstleister Arbeits- Betriebs- und Organisationspsychologen für Tätigkeiten im Personalwesen. Geistes- oder Sozialwissenschaftler wurden ebenfalls nur sehr selten gezielt für derartige Funktionen gesucht. Verfügten sie allerdings über ein überzeugendes Bewerberprofil, wurden sie nach wie vor als ernsthafte Konkurrenten für Betriebswirte und Juristen in die engere Wahl mit einbezogen.

Zum gleichen Zeitpunkt gab es nur 37 offene Positionen (Vorjahr : 55), die explizit für Personalleiter ausgeschrieben waren. Dem gegenüber waren Ende März 2003 rund 1.500 Personalleiter arbeitslos gemeldet (+11 %); knapp die Hälfte von ihnen waren Akademiker. Während bei den Akademikern unter den Personalleitern die Arbeitslosigkeit um 18 % höher war als im Vorjahr, stieg sie bei den übrigen Personalführungskräften nur um 5 %. Für Personalkaufleute waren knapp 160 Vakanzen gemeldet, nur ein kleiner Teil von ihnen richtete sich auch an Akademiker. Fast 4.200 Personalkaufleute waren arbeitslos gemeldet (+22 %); unter ihnen befanden sich 420 Akademiker.



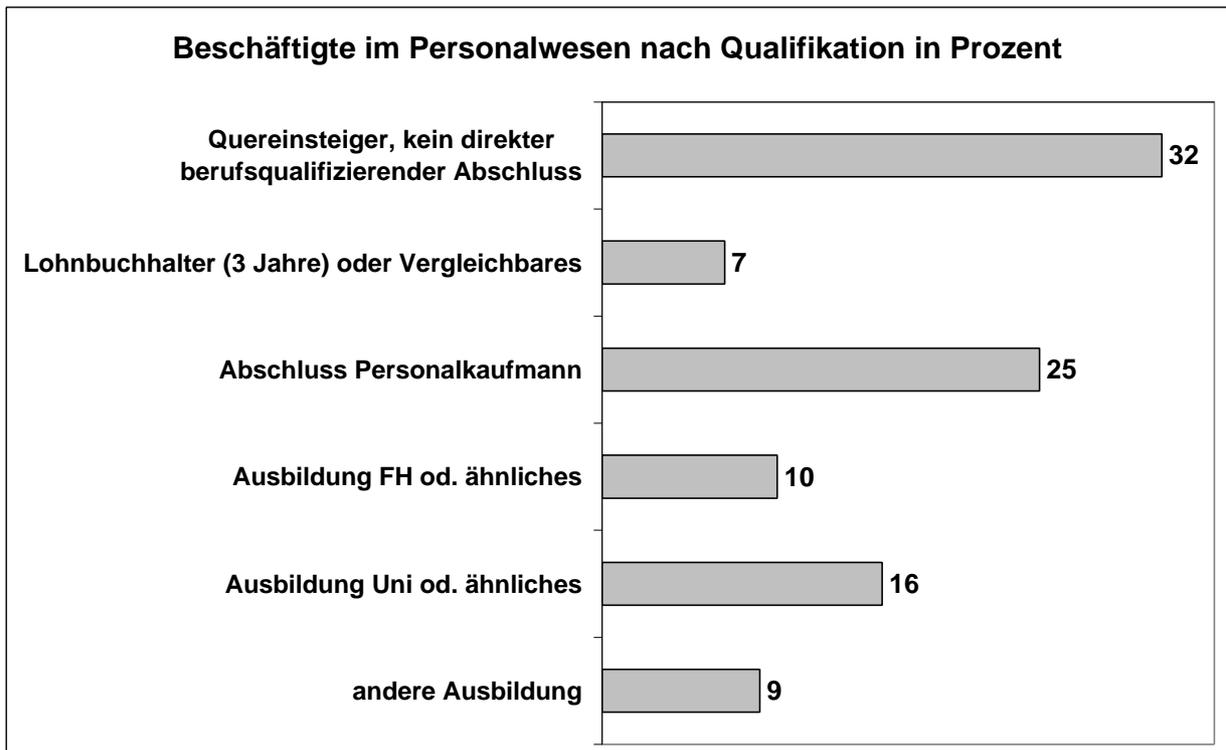
**Abb. 1** Ende März arbeitslos gemeldete Personalleiter, Quelle: Bundesanstalt für Arbeit



**Abb. 2** Ende März arbeitslos gemeldete Personalkaufleute, Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

Mehr noch als bei den Angeboten, die den Arbeitsämtern vorlagen, ist ein Rückgang in den Printmedien zu beobachten. In den ersten drei Monaten des laufenden Jahres wurden hier nur noch 405 Anzeigen für Fach- und Führungskräfte des Personalwesens geschaltet, 318 weniger als im entsprechenden Vorjahreszeitraum.

Bei der Betrachtung der Qualifikation der Beschäftigten des Personalwesens in mittelständischen Unternehmen (ein Gesamtüberblick liegt nicht vor) ergibt sich, dass rund ein Viertel über einen FH- oder Universitätsabschluss verfügt. Die meisten von ihnen haben ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert. Aber auch Personen mit anderen Hochschulabschlüssen, z.B. Psychologen (mit Schwerpunkten in Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie) oder Geistes- und Sozialwissenschaftler mit ausgeprägten Fachkenntnissen, sind hier zu finden.



**Abb. 3:** Beschäftigte im Personalwesen  
 Quelle: Personal-Management 2003 - Chancen für den Mittelstand, Haufe Akademie, www.haufe-akademie.de, HRblue, www.hrblue.com

## 4. Facetten des Personalmanagements

Für die Organisationsstruktur des Personalmanagements eines Unternehmens gibt es bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Mitbestimmungsgesetz) keine Vorgaben. Die Strukturen sind abhängig von der Größe, der Organisationsstruktur und den Bedürfnissen des Unternehmens.

Das Personalmanagement versteht sich mehr und mehr als moderner Dienstleister für die Geschäftsführung, die Beschäftigten und - wenn vorhanden - den Betriebsrat. Es bietet sich als Kompetenzcenter und Mit-Entscheider an, wenn es darum geht, Arbeitsplätze zu sichern, über neue Wege der Rekrutierung nachzudenken oder neue Jobmodelle zu verwirklichen. Es ist überdies die Schnittstelle zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern. Der Personalmanager ist in Zukunft nicht mehr der Verwalter, sondern der Beziehungsmanager in einem sozialen Netzwerk.

### 4.1. Tätigkeitsfelder des Personalmanagements

Die Grundstruktur des Personalmanagements teilt sich in die folgenden Prozessfunktionen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nach Scholz, Christian, Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000

- **Personalbedarfsermittlung**
- **Personalbeschaffung**
- **Personaleinsatz**
- **Personalentwicklung**
- **Personalerhaltung**
- **Personalfreisetzung**

Querschnittsfunktionen für die genannten Prozessfunktionen sind:  
**Personalcontrolling, Personalmarketing und Personaladministration**

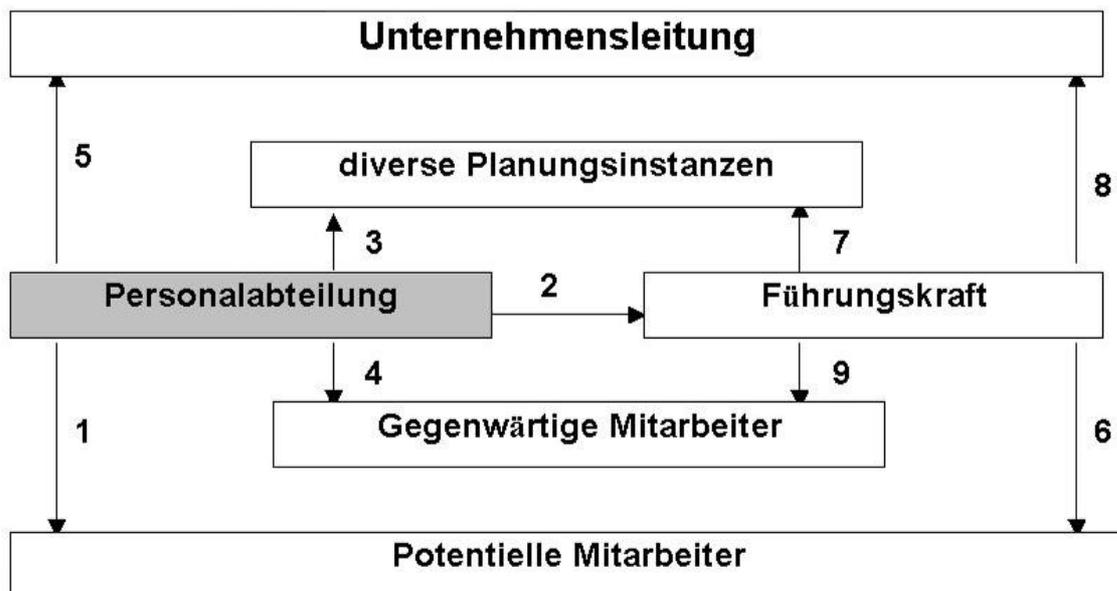
Eingebettet ist dies in die **Unternehmens- und Führungskultur** des jeweiligen Unternehmens. Wichtige weitere Themen sind in diesem Zusammenhang vor allem: **Unternehmenskultur** und **Personalführung**

Definitionen zu den hier verwandten Begriffen finden sich im Anhang der Broschüre unter „Glossar“.

#### 4.2. Personalmanagement als Dienstleistung

Die Personalabteilung hat im wesentlichen fünf Kunden<sup>2</sup>:

1. Die potenziellen Mitarbeiter, um die die Personalabteilung auf dem externen Arbeitsmarkt wirbt.
2. Die Linienmanager, die Dienstleistungen erwarten, vor allem im Bereich der Personalbeschaffung und der Personalentwicklung.
3. Als Teil des betrieblichen Planungsprozesses sind die vor- und nachgelagerten Planungsinstanzen Kunden.
4. Die gegenwärtigen Mitarbeiter sind Abnehmer von Serviceleistungen.
5. Die Unternehmensleitung als zentralen Kunden.



**Abb. 4:** Kundenorientierung im Personalmanagement, Quelle: Scholz, Christian, Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000

<sup>2</sup> vgl.: Scholz, S. 73 f.

Es zeigt sich deutlich, dass "Kundenorientierung" aktives Agieren im Interesse der Kunden bedeutet und nicht passives Abwarten und Reagieren. Das Motto ist: aktives Gestalten im Interesse der Kunden.

Daraus resultiert auch das neue Rollenverständnis des Personalmanagements<sup>3</sup>:

- Menschen sind und werden immer wichtiger im Unternehmen.
- Es werden Beiträge zur Wertschöpfung des Unternehmens geleistet.
- Veränderungsprozesse werden angestoßen, mitgestaltet und in der Umsetzung begleitet.
- Die Personalinstrumentarien sind so einzusetzen, dass möglichst größten und eigenverantwortlichen Spielräume für den Mitarbeiter geschaffen werden.
- Die Unternehmens- und Führungskultur muss permanent verbessert und von den Mitarbeitern aktiv mitgestaltet werden.
- Die Entwicklung der Mitarbeiter muss intensiver gefördert werden.
- Notwendige interne und externe Kommunikationsprozesse sind zu fördern, zu gestalten und zu verbessern.
- Der innerbetriebliche Interessenausgleich muss gefördert werden.
- "Frühwarnsystem" und "Klimaforschung" im Unternehmen sind notwendig, um Störungen jeglicher Art umgehend zu beseitigen (Konfliktlösungen).
- Personalbetreuung muss zum Wohle aller am und im Unternehmen Beteiligten stattfinden.

Dieses Rollenverständnis muss unter dem Gesichtspunkt der Prozessoptimierung und der Qualität der Dienstleistungen an den Kunden ausgerichtet sein. Die monetäre Bestimmbarkeit und Vergleichbarkeit der Personalleistungen wird dabei immer wichtiger.

### **4.3 Internationale Unternehmen und Großunternehmen**

Die großen Unternehmen greifen auf mehrere Experten für die unterschiedlichen Aufgabengebiete des Personalmanagements zurück. So kann es den Arbeitsdirektor, den Personalleiter, den Personalentwickler, den Personalcontroller bis hin zur Fachkraft für die Gehaltsabrechnungen geben. Hier besteht die Möglichkeit, umfangreiche Sozialkompetenz aufzubauen und den Mitarbeitern u.a. auch Coaching anzubieten.

Das Personalmanagement eines international tätigen Unternehmens ist den permanenten Anforderungen eines großen internen Marktes mit vielen kulturellen Unterschiedlichkeiten ausgesetzt. Deshalb muss sich das Personalmanagement kontinuierlich hinterfragen, organisatorisch neu aufstellen, die eige-

---

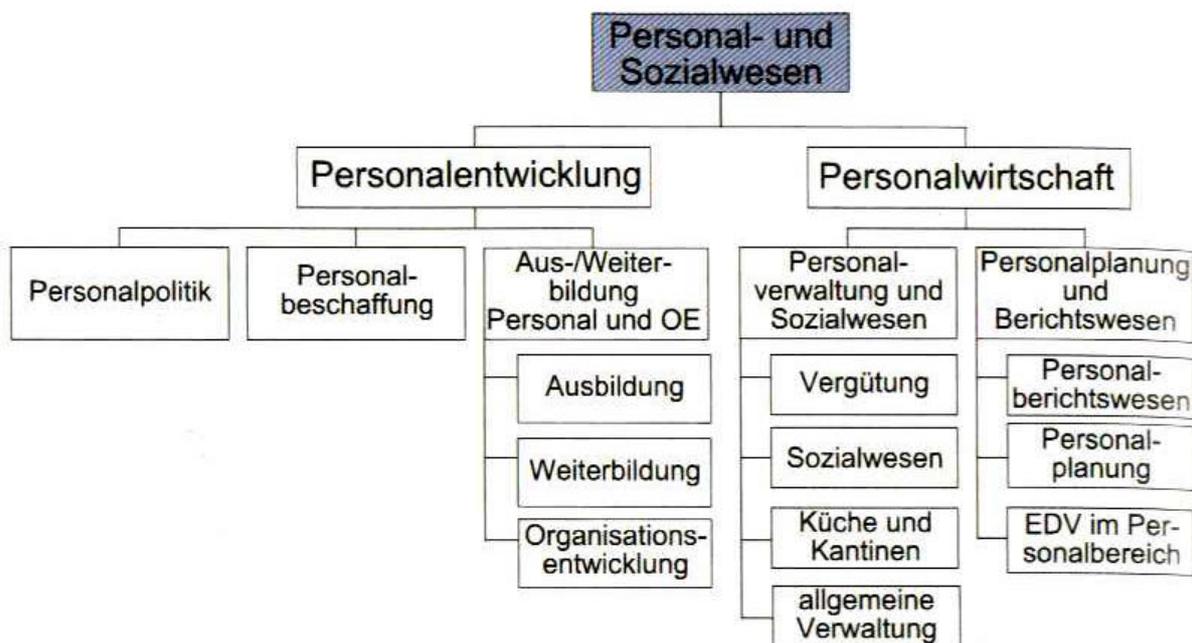
<sup>3</sup> Die Aufstellung wurde in Anlehnung an die Ergebnisse eines Workshops/ERFA-Gruppe des DGFP, im Oktober 1998 entwickelt.

ne Kompetenzentwicklung konsequent überprüfen. Bei der eigenen Personalentwicklung haben die Mitarbeiter Vorbildfunktion. Sie müssen für die übrigen Mitarbeiter als Partner ihr Kompetenzniveau ständig anheben. Dies umfasst Strategiemethoden, Markt- und Kundenkenntnisse, vernetztes und unternehmerisches Denken sowie Internationalität.

Das Personalmanagement internationaler Unternehmungen wird mehr und mehr unternehmensintern als Wertschöpfungszentrum gesehen. Es soll seine Dienste den übrigen Konzernteilen anbieten, um deren Bedürfnisse rund um das Personal abzudecken. Ziel des Personalmanagements ist es, die Wertschöpfung der übrigen Unternehmensteile nachhaltig zu steigern. Dies geschieht, indem sie bei der Abwicklung der HR-Prozesse effektiv unterstützt wird.

#### 4.4 Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU)

Die KMU haben überwiegend nicht die Infrastruktur wie die Großbetriebe. Das Personalmanagement ist meistens die Arbeit eines Allrounders. Dieser erledigt die Lohn- und Gehaltsabrechnungen sowie die anderen Verwaltungsaufgaben. Er benötigt Fachkompetenz zur Erledigung seiner Aufgaben, weniger Sozialkompetenz. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Organigramm einer historisch entstandenen Personalabteilung eines Mittelständischen Unternehmens. Dies reduziert sich mit der geringer werdenden Mitarbeiterzahl, dies bis hin zu der Form, dass das Personalmanagement durch den Geschäftsführer persönlich erledigt wird, vielleicht noch unterstützt durch interne oder externe Gehaltsabrechnung. Wie problematisch diese Form der Personalarbeit ist, wird daran deutlich, dass eine Fehleinstellung in einem Unternehmen mit zehn Mitarbeitern anteilig bedeutend mehr Probleme und Kosten aufwirft als in einem Großunternehmen.



**Abb. 5:** Beispiel für eine historisch entstandene Personalabteilung (Scholz, S 192)

Aufgrund der zukünftigen Entwicklung im Personalmanagement wird den KMU in dieser Broschüre ein größerer Raum eingeräumt, da hier ein Nachholbedarf herrscht, der sich in den nächsten Jahren in einer verstärkten Nachfrage nach Personalfachleuten auswirken wird. Dabei muss – schon aus Kostengründen – sicherlich über neue organisatorische Formen für das Personalmanagement nachgedacht werden. Hier sind Bündelungen für die KMU denkbar.

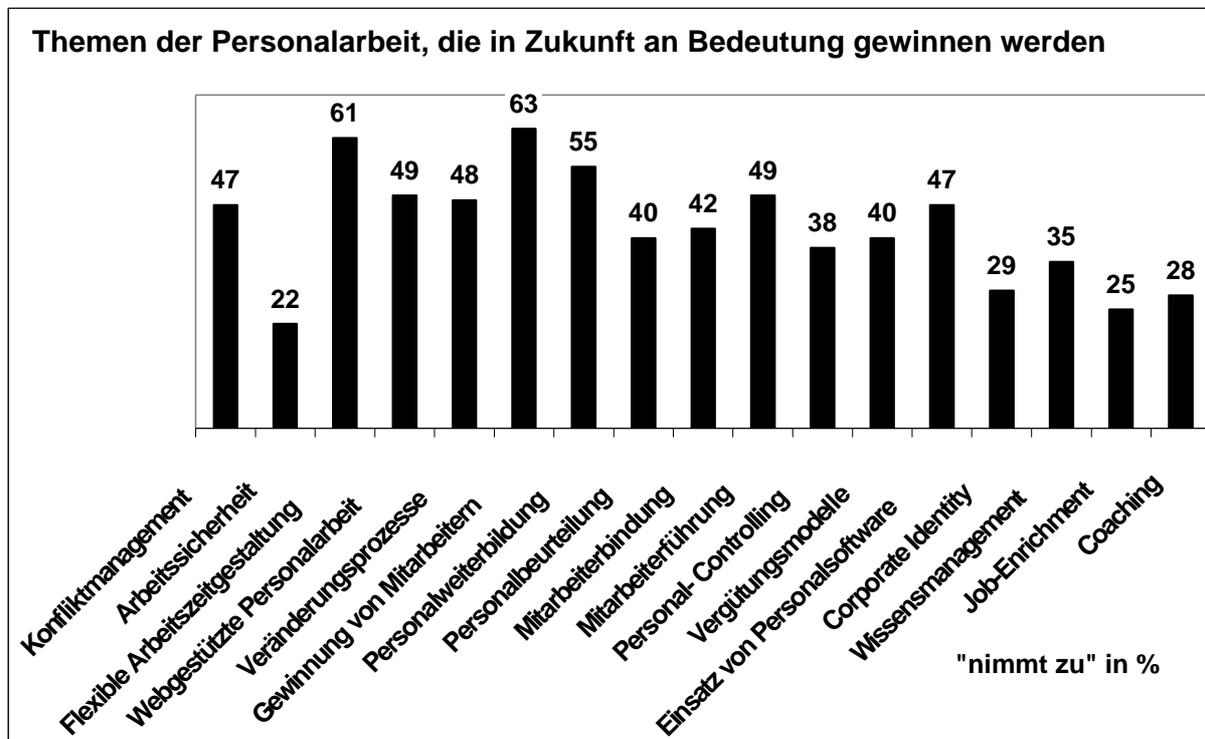
Die aktuelle Aufgabenerledigung in KMU zeigt sich auch anhand der Studie „Personal-Management 2003 – Chancen für den Mittelstand“, die von der Haufe Akademie in Zusammenarbeit mit HRblue durchgeführt wurde. Nach den zur Zeit vorherrschenden Tätigkeiten gefragt, zeigte sich, dass die operativen Arbeiten (Verwaltung von Personaldaten, Verwaltung von Fehlzeiten, die Abrechnung der Löhne, Gehälter und Sozialleistungen) die meiste Zeit in Anspruch nehmen. Die Beratung der Mitarbeiter dagegen hat einen deutlich geringeren Stellenwert. Dies zeigt, dass das strategische Personalmanagement bei den KMU wenig ausgeprägt ist. Arbeiten wie die Durchführung der Personalwerbung, Planung des Vergütungssystems, Personalentwicklungsplanung und Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen, rangierten in den Untersuchungsergebnissen auf den hinteren Plätzen.

Die Studie kommt zu dem Schluss, dass erst bei zwei und mehr eingesetzten Personalfachleuten in den KMU strategische Personalaufgaben vorgenommen werden. Bei der Frage nach der zukünftigen Bedeutung der Aufgaben zeigt sich, dass derzeit die betriebliche Altersversorgung als vorrangiges Thema wahrgenommen wird, aber auch die strategischen Aufgaben aus Sicht der Mitarbeiter im Personalwesen in den Vordergrund rücken. Demnach werden die Personalentwicklungsplanung und die Aus- und Weiterbildung in Zukunft wichtige Aufgaben sein. Hier geht es meistens um die Erweiterung der persönlichen Kompetenzen (Soft Skills). Es sind die Themen Rhetorik, Kommunikation, Gesprächsführung, überzeugendes Auftreten, psychologische Fähigkeiten, Zeit- und Selbstmanagement etc., die hier eine Rolle spielen.

Diese zusätzlichen Anforderungen werden aber die administrativen Aufgaben nicht verringern. Hier zeigt sich der Trend, dass gerade in den KMU eine Aufstockung des Personals erfolgen muss. Die strategische Ausrichtung (Unterstützung der Geschäftsführung und Beratung der Mitarbeiter bei Personalproblemen) nimmt zu. Der interne Personalbedarf für Aufgaben im Personalwesen kann jedoch unter Umständen auch durch die externe Vergabe an Personaldienstleister kompensiert werden.

Die von den Mitarbeitern im Personalwesen selbst wahrgenommenen zukünftigen strategischen Aufgaben stehen in einem deutlichen Gegensatz zu den gegenwärtigen Schwerpunkten der Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen. Die Belastung mit rein administrativen Aufgaben, wie Lohn- und Gehaltsabrechnung und Verwaltung der Personaldaten, lassen nur geringe Spielräume für so wichtige Aufgabenfelder wie Personalentwicklungsplanung oder Entwicklung von Weiterbildungsangeboten. Hier zeigt sich, dass die KMU sich

sehr schwer tun, qualifizierte Mitarbeiter für derartige Aufgaben zu rekrutieren. Dies liegt jedoch nicht nur an dem Mangel an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch an den wenig entwickelten kreativen Personalkonzepten. Diese Probleme können letztlich nur durch eine entsprechende Aufstockung der Mitarbeiterzahl im Personalwesen gelöst werden.



**Abb. 6:** Zukünftige Themen der Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen (nach Haufe Akademie/HRblue, S.19)

#### 4.5. Verwaltungen

Die öffentlichen Arbeitgeber müssen ebenso wie die Wirtschaft eigene personalwirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen ergreifen, um auf die demografisch bedingte Entwicklung des Arbeitsmarktes zu reagieren. Die Verwaltung unterliegt einer sich verschärfenden Konkurrenzsituation, die noch durch die angespannte Haushaltslage verstärkt wird. Bund, Länder und Gemeinden befinden sich bei der strategischen Ausrichtung des Personalmanagements überwiegend auf dem Stand, wie er für die KMU beschrieben wurde.

Für die Zukunft müssen verwaltungsintern nachfolgende Maßnahmen ergriffen werden:

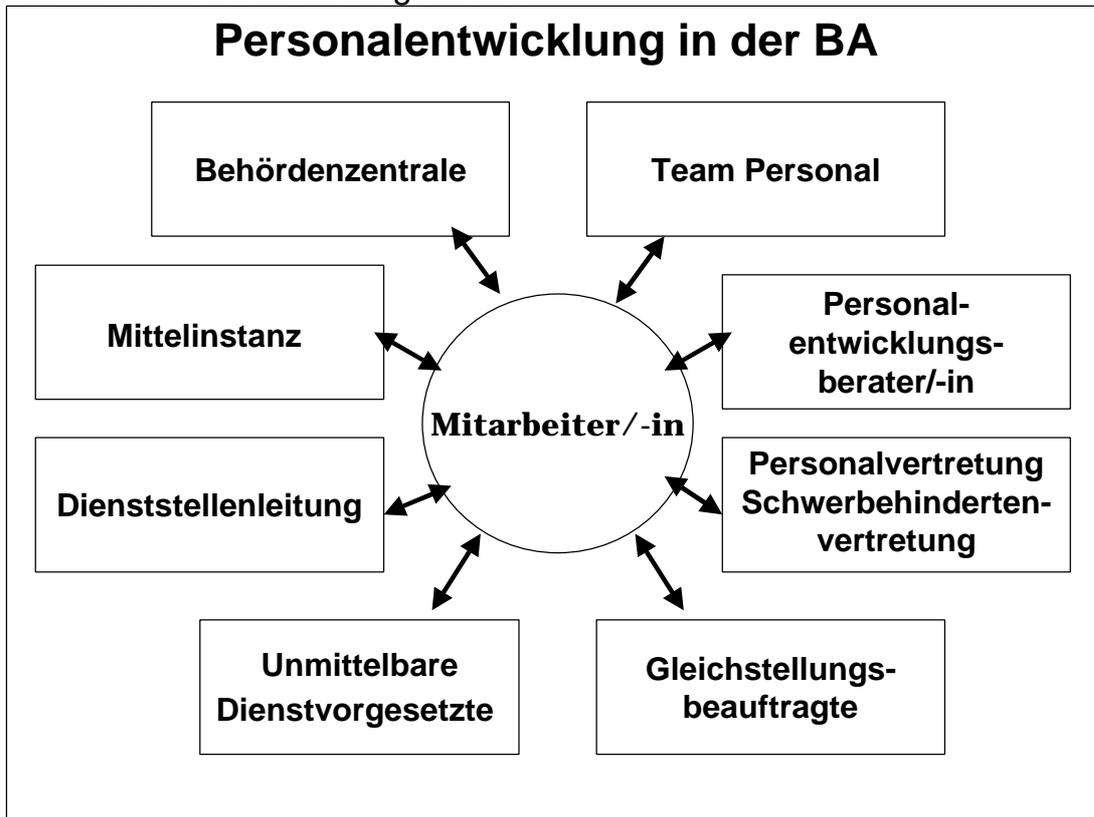
- Aufbau eines modernen Personalmanagements,
- Aufbau einer professionellen Personalentwicklung,
- Ausbau der Ausbildungsangebote und Steigerung der Qualität und Attraktivität der Ausbildung,
- vermehrte Investitionen in gezielte Fort- und Weiterbildung (Bildungscontrolling),

- Verbesserung der IT-Ausstattung zur Unterstützung der operativen Ebene,
- Optimierung des Personaleinsatzes,
- Schaffung flexibler Arbeitsstrukturen,
- Aufbau eines aktivierenden Gesundheitsmanagements zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.

Ebenso müssen die äußeren Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst attraktiver gestaltet werden. Dazu gehören

- mehr Flexibilität im Beamten- und Besoldungsrecht,
- Modernisierung des Tarifrechts,
- Eröffnung verbesserter Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeiter.

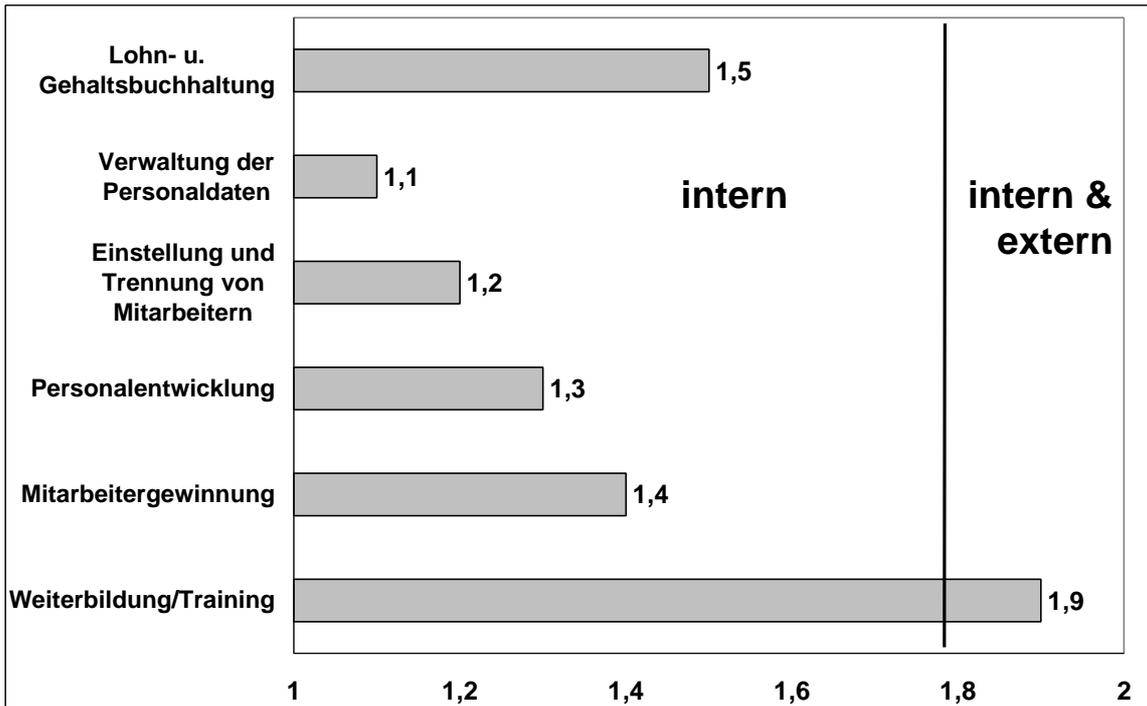
**Fazit:** Die am Anfang stehende Umsetzung eines modernen Personalmanagements im öffentlichen Sektor muss dringend weitergeführt werden. Hier liegen für die Zukunft große Chancen für qualifizierte Mitarbeiter des Personalmanagements.



**Abb. 7** Beispiel für ein modernes Personalentwicklungsmodell in einer großen öffentlichen Verwaltung, Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

#### 4.6. Externes Personalmanagement

Ein interessantes Ergebnis der Studie der Haufe Akademie/HRblue ist die Tatsache, dass im KMU-Bereich selten externe Personaldienstleister eingeschaltet werden. Einzige Ausnahme ist der Bereich Weiterbildung/Training.



**Abb. 8:** externe Vergabe von Personalaufgaben (nach Haufe Akademie/Hrblue)

## Personalentwicklungs-Institutionen

Der Bereich Personalentwicklung und Training fällt bei den Unternehmen am häufigsten unter das Outsourcing. Die KMU sind aus Kostengründen gar nicht in der Lage, eigenständige innerbetriebliche Bildungseinrichtungen aufzubauen. Lediglich für größere und international tätige Unternehmen können sich solche Einrichtungen finanziell und kapazitätsmassig rechnen.

Die Weiterbildungsakademien bieten ein breites Spektrum an Qualifizierungen an. Dies geht von Standardseminaren in den Bildungshäusern selbst bis hin zu Inhouse-Seminaren, speziell auf das einzelne Unternehmen zugeschnitten. Als Standardseminare sind beispielhaft zu nennen:

- Systemische Führung
- Strategisches Management
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Einkauf
- Projektmanagement
- Persönlichkeitsentwicklung
- Führung und Organisation,
- Marketing
- Vertrieb
- Finanzen und Controlling
- Rhetorik, Moderation, Präsentation
- Selbstmanagement etc.

Überwiegend arbeiten diese privaten Weiterbildungsanbieter ohne Branchenbeschränkung für alle Unternehmen, die Bedarf anmelden. Personell ist z.B. eine solche Akademie mit ca. 8000 Qualifizierungsteilnehmern p.a. mit bis zu 25 fest angestellten und bis zu 150 freiberuflichen Mitarbeitern besetzt.

## **Bundesanstalt für Arbeit**

Die Bundesanstalt für Arbeit (BA) bietet den Unternehmen einen umfangreichen Service im Hinblick auf Beratung in Arbeitsmarktfragen und der Personalbeschaffung an. Die Arbeitgeber werden von den örtlichen Arbeitsämtern und der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung für die Führungskräfte- und Auslandsvermittlung bei der Suche nach qualifiziertem Personal unterstützt. Die Dienstleistungen der BA werden an anderen Stellen der Broschüre und in anderen Zusammenhängen ausführlich gewürdigt.

## **Personalberatungen**

Personalberatungsunternehmen werden dann benötigt, wenn strategisch wichtige Positionen zu besetzen sind. Häufiger kommt es auch vor, dass die Einschaltung bei eigenem Misserfolg durchgeführt wird. Die Dienstleistungen bei der Stellenbesetzung der Personalberatungen sind vielfältig. Sie beinhalten:

- Entwicklung des spezifischen Anforderungsprofils
- Analyse der Positionshistorie
- Verdeutlichung und Konkretisierung der Unternehmensphilosophie
- Gespräche mit Entscheidungsträgern und späteren Kollegen/innen
- Erarbeiten von Unternehmenszielsetzungen
- Durchführen einer internen und/oder externen Marktstudie
- Erstellen einer Zielfirmenliste bei Headhunting und Abstimmung mit dem Kunden
- Anzeigenschaltung
- Vorselektion der Bewerbungsunterlagen
- Präsentation der schriftlichen Unterlagen
- Vorgespräche mit den Kandidaten
- Persönliche Präsentation der Kandidaten (1.Vorstellungsgespräch)
- Weitere Vorstellungsgespräche bis zur Vertragsverhandlung
- Evtl. Beratung beim Arbeitsvertrag
- Betreuung und Beratung der Kandidaten und der Arbeitgeber innerhalb der Probezeit.

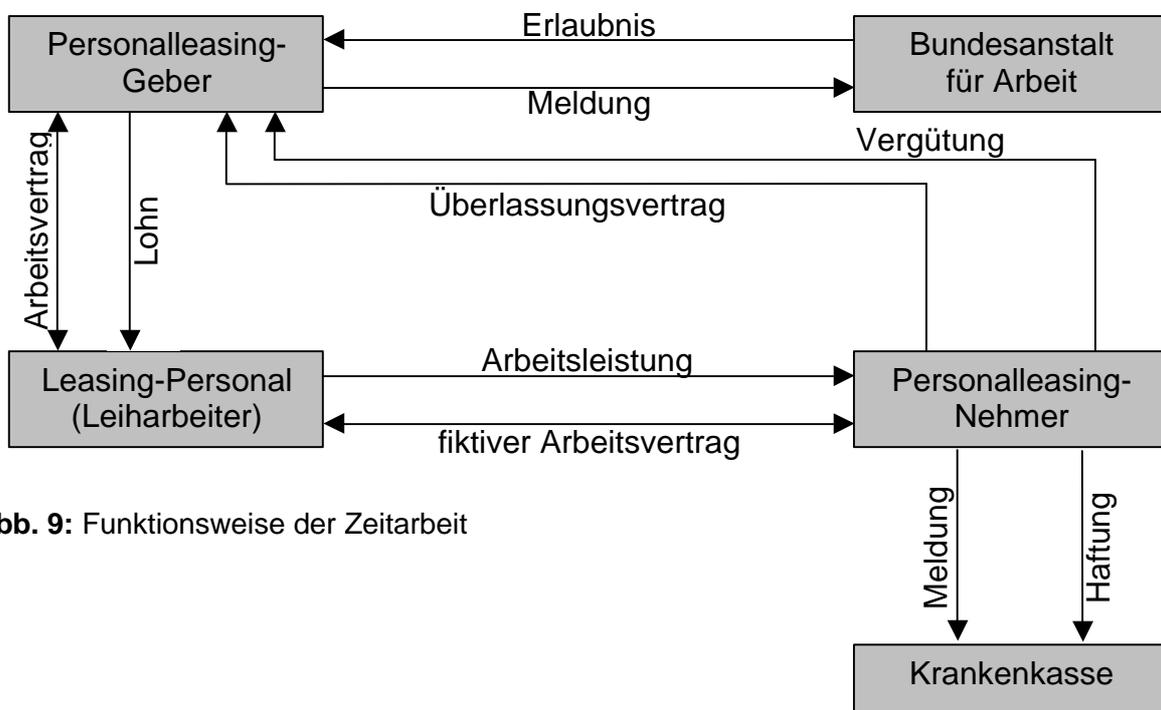
Ferner können Personalberatungen das Unternehmen bei allen internen Personalmanagementaufgaben unterstützen bzw. sie durchführen, wie z.B.

- Beurteilung einzelner Leistungsträger oder Gruppen über maßgeschneiderte Potenzialanalysen
- Entwicklung von individuellen, hauseigenen Beurteilungssystemen
- Evaluierung interner Arbeitsteilungen sowie Entscheidungs-, Ablauf- und Kommunikationsstrukturen
- Analyse und Moderation von Konfliktsituationen
- Mitarbeiterbefragungen zu Inhalten und Zielen ihrer Aufgaben und zu ihrer
- Einschätzung von Leistungsanreizen und Vergütungsstrukturen
- Entwicklung von Konzepten für Nachfolgeregelungen
- Coaching und Training für Führungskräfte.

Dies kann bis hin zur Unterstützung bei der Entwicklung der Unternehmenskultur gehen.

### Zeitarbeit

In der Zeitarbeit sind überwiegend Arbeitnehmer beschäftigt, die an befristeten oder mobilen Arbeitseinsätzen interessiert sind. Ihre Arbeitsleistungen werden von den Zeitarbeitsunternehmen anderen Firmen zur Verfügung gestellt. Das Zeitarbeitsunternehmen ist alleiniger Arbeitgeber des Leiharbeiters und trägt daher alle Pflichten und Risiken; es unterliegt dem Arbeitnehmerüberlassungsrecht. Die Funktionsweise der Leiharbeit bzw. der Arbeitnehmerüberlassung ist aus der folgenden Abbildung ersichtlich.



**Abb. 9:** Funktionsweise der Zeitarbeit

Die Zeitarbeitsbranche hat sich in den letzten Jahren positiv entwickelt. Waren 1992 141 Tsd. Zeitarbeitnehmer beschäftigt, so stieg die Zahl bis 336 Tsd. im Jahr 2002 bei insgesamt rund 4.170 Zeitarbeitsunternehmen. Für viele Arbeitnehmer ist die Zeitarbeit eine konkrete Chance, auf dem Arbeitsmarkt wieder Fuß zu fassen: Fast 65 % waren zuvor ohne Beschäftigung. Trotz der Konjunkturschwäche rechnet die Branche mit einem Marktvolumen von rund 4,9 Milliarden € für das laufende Jahr. Über die Hälfte ihres Umsatzes erzielen die Zeitarbeitsunternehmen im Bereich Industrie-Service, d.h. mit technischem Personal für Fertigungsaufgaben. Das Büropersonal folgt mit rund 20 %, ein knappes Zehntel entfällt auf Mitarbeiter für Finanzdienstleistungen und lediglich 6 % des Umsatzes entfallen auf den Einsatz von Spezialisten in der Informations- und Kommunikationstechnologie.

Warum ist die Zeitarbeit ein wichtiger Partner für die Wirtschaft? Gründe sind überwiegend Arbeitsspitzen oder der Ersatz der Mitarbeiter, die durch Krank-

heit, Schwangerschaft oder Urlaub ausfallen. Jedoch auch die unverbindliche Prüfung von neuen Mitarbeitern ohne den hohen organisatorischen Aufwand üblicher Stellenausschreibungen und Bewerberauswahlverfahren spielt für viele Unternehmen eine Rolle. Gegebenenfalls wird nach einer mehrmonatigen Zusammenarbeit dem „entliehenen“ Arbeitnehmer ein Dauerarbeitsplatz angeboten. Etwa 1/3 der Zeitarbeiter findet so innerhalb eines Jahres einen regulären Arbeitsplatz.

Für die Unternehmen ergeben sich als Vorteile die Konzentration auf ihre Kernkompetenz, Flexibilität beim Personal und die Reduzierung der Personalreserve bei unsicherer Wirtschafts- und Auftragslage. Zudem entsteht kaum Aufwand bei der Personalbeschaffung, wie etwa Kosten durch Anzeigen und Bewerbungsgespräche. Einsparungen ergeben sich bei direkten Personalkosten und dem Fortfall arbeitsrechtlicher Auseinandersetzungen bei Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses.

Ein kleinerer Bereich der Zeitarbeitsbranche ist das Management auf Zeit, auch Interimsmanagement genannt. Hier gilt es, Führungslücken kurzfristig zu schließen, führungserfahrene Berater einzusetzen, ohne Overheads oder Anfänger bezahlen zu müssen, oder gar ein komplettes Team zu mieten. Die Gründe und Aufgaben für Interimsmanagement sind vielfältig. Fest steht aber, dass die Tendenz, zeitlich begrenzte Aufgaben an Spezialisten zu vergeben, zunimmt. Dabei werden zur Zeit bei Managementfunktionen überwiegend ältere Führungskräfte befristet eingesetzt, um Krankheitsfälle oder Nachfolgeregelungen zu überbrücken. Dies ist für die von der Wirtschaft freigesetzten Mitarbeiter über 50 Jahre eine Chance, ihr von ihrem vorherigen Unternehmen verschmähtes Leistungspotenzial unter Beweis zu stellen.

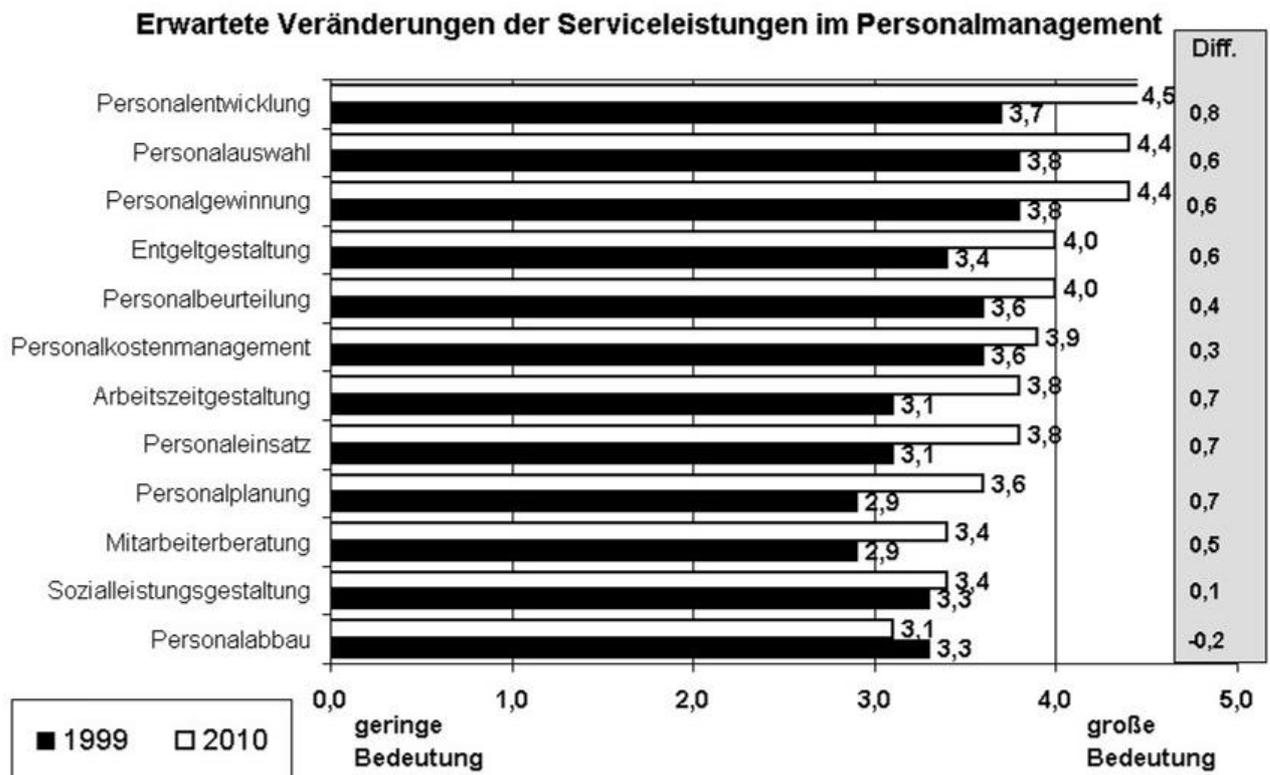
### **Personal-Service-Agenturen (PSA)**

Die PSA ist ein neues arbeitsmarktpolitisches Instrument (§ 37c SGBIII). Aufgabe der Personal-Service-Agenturen ist insbesondere, eine Arbeitnehmerüberlassung zur Vermittlung von Arbeitslosen in Arbeit durchzuführen sowie ihre Beschäftigten in verleihsfreien Zeiten zu qualifizieren und weiterzubilden. Ziel ist es, über den Verleih in der Zeitarbeit eine möglichst rasche Übernahme bei dem Entleiher in ein Dauerarbeitsverhältnis zu erreichen. Für die Arbeitgeber bietet diese Form der staatlich geförderten Zeitarbeit finanzielle und organisatorische Vorteile. Es gelten sonst die gleichen Kriterien wie bei der Zeitarbeit. Die PSA-Mitarbeiter erhalten einen auf neun bis zwölf Monate befristeten Arbeitsvertrag.

Jedes Arbeitsamt soll über Verträge mit entsprechenden Privatunternehmen mindestens eine PSA einrichten. In den PSA sollen bundesweit bis zu 50.000 Personen beschäftigt werden.

## 4.7. Entwicklungstendenzen

Befragungen nach den zukünftigen Schwerpunkten des Personalmanagements zeigen immer deutlicher, dass das Humankapital, also der Mensch, zunehmend als wichtigster Faktor in den Unternehmen wahrgenommen wird (siehe Abbildung 10). Auch die meisten öffentlichen Äußerungen der maßgeblichen Entscheidungsträger bekräftigen diesen Eindruck. In der Unternehmenspraxis und im Alltag scheint dieser Trend aber noch nicht überall angekommen zu sein.



**Abb. 10:** Quelle: Dick, Petra; Wunderer Rolf, Personalmanagement. Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Neuwied 2001

Die Grafik ist ein Ergebnis der Befragung von Dick/Wunder, in der Personalexperten sich über die Zukunft des Personalmanagements äußerten. Sie zeigt die immer stärker werdende Bedeutung der Serviceleistungen für die Mitarbeiter.

Weitere Ergebnisse der Studie sind:

1. Personalplanung sollte weitaus stärker an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden, um so nachhaltig zum Unternehmenserfolg beizutragen.
2. Informationstechnologie gilt als wesentlicher Faktor bei der Optimierung des Personalmanagements.
3. Die Umsetzung von Strategie- und Technologieprojekten wird von den beteiligten Personalabteilungen, sowohl in fachlicher Hinsicht, als auch unter Kostenaspekten, überwiegend als erfolgreich eingeschätzt.

## Fazit

In den internationalen Unternehmen werden die Anforderungen an die Mitarbeiter des Personalmanagements weiter steigen. Die Qualifizierung für dieses Personal wird immer wichtiger und ist letztlich mit den gleichen Maßstäben zu messen, wie High Potentials in den marktorientierten Unternehmensbereichen.

Die KMU konzentrieren sich heute noch überwiegend auf die Personalverwaltung. In der Zukunft muss auch hier ein Anpassungsprozess hinsichtlich der Entwicklungen des strategischen Personalmanagements nachvollzogen werden. Die Untersuchungen haben ergeben, dass der Mittelstand sehr wohl die Bedeutung des Personalmanagements kennt und die Notwendigkeit sieht, entsprechend zu reagieren, um die richtigen Mitarbeiter zu finden, zu halten und in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Alle relevanten Prognosen sprechen für einen Mehrbedarf an Mitarbeitern im Personalmanagement, zumal im KMU-Bereich überdies mit vermehrten Existenzgründungen zu rechnen ist. Denn gerade bei Neugründungen ist das Personalmanagement ein überlebenswichtiger Erfolgsfaktor. Die zunehmenden Anforderungen an die Mitarbeiter des Personalmanagements werden darüber hinaus zu einer weiteren Akademisierung in diesem Bereich führen.

## 5. E-Recruiting - Personalgewinnung im world wide web

Das Internet etabliert sich mehr und mehr als großer Stellenmarkt. Anbieter und Nachfrage nutzen dieses Instrument zunehmend. So sind Jobbörsen und Unternehmensportale heutzutage schon eine Selbstverständlichkeit. Bei den internationalen und größeren mittelständischen Betrieben sind sie eingeführt und werden intensiv genutzt. Auch kleinere Unternehmen greifen inzwischen zunehmend auf diese Möglichkeit der Personalbeschaffung zurück.

Definiert wird eine **Jobbörse** als ein Internet-basierter Online-Stellenmarkt, der Stellenangebote von Arbeitgebern und/oder Stellengesuche von Bewerbern platziert, die mittels Informationsabfrage und Selektion zur Vermittlung führen sollen. Sie können bilateral (Angebot und Gesuch) oder unilateral (Angebot oder Gesuch) aufgebaut sein. Daneben gibt es noch **Job-Suchmaschinen** und Wiederverwerter („Traffic Partnerships“), die keine eigenständigen Jobbörsen sind. In **Unternehmensportalen** sind ausschließlich der Stellenmarkt und Informationen des betreffenden Unternehmens eingestellt. Neben der Personalbeschaffung dienen diese der Imagewerbung. Außerdem gibt es noch **HR-Portale**, die allgemeine Informationen zum Bewerbungsverfahren und zum Arbeitsmarkt einstellen.

Die Jobbörsen können typologisch wie nachfolgend unterschieden werden.

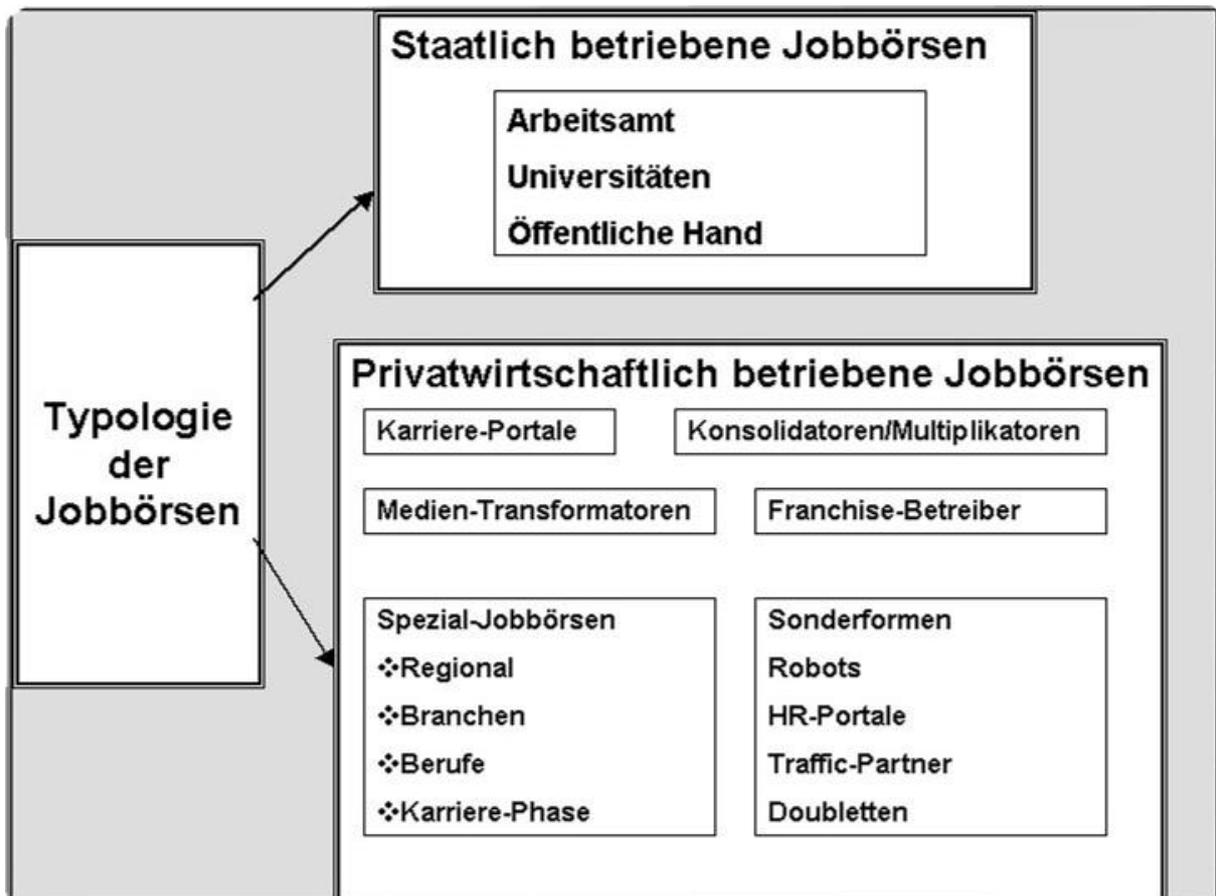


Abb. 11: Typologie der Jobbörsen (nach Crosswater Job Guide)

**Karriere-Portale** bieten ein umfassendes „Full-Service“-Konzept für Bewerber und für Arbeitgeber. Zusätzlich besitzen sie Informationsangebote zu Themen rund um den Arbeitsmarkt, haben einen hochentwickelten, automatisierten Abwicklungsprozess mit einer Datenbank und einem Matching-Verfahren, zudem automatische Mitteilungsdienste und Online-Beratung. Beispiele: jobpilot, StepStone, Monster.

**Medien-Transformator** (Print-Medien) transformieren Stellenanzeigen / Stellensuche in einem eigenen Online-Stellenmarkt. Beispiele: Süddeutsche Zeitung, Die Welt. Die FAZ bietet Online einen Überblick über die Stellenanzeigen der Printausgabe, jedoch ohne Details.

**Konsolidator / Multiplikator** werden elektronische Jobbörsen bezeichnet, die in Print-Medien veröffentlichte Stellenanzeigen oder -gesuche zusammenfassen und in einer Datenbank unter einem einheitlichen Portal im Internet zur Verfügung stellen.

**Franchise-Jobbörsen** sind Jobbörsen mit einem einheitlichen Auftritt im Internet. Die Franchise-Nehmer agieren regional. Es existiert eine gemeinsame Marke für den Zweck der Wiedererkennung. Beispiele: Personal-Express, Personal-Total.

**Unilaterale Jobbörsen** decken entweder Stellenangebote oder -gesuche ab. Beispiele: alma mater, Job-Pages.

**Regionale Jobbörsen** bedienen eine bestimmte Region. Beispiele: KJS Kölner Job Stellenmarkt, Berlin Job.

**Spezialisten für Zielgruppen** wie Hochschulabsolventen, Management etc. Beispiele: bonding, Berufsstart.

**Traffic-Partnerships**, Kooperationen von Jobbörsen.

**HR-Portale** dienen der Information über die Themen des Personalmanagements.

**Doubletten-Jobbörsen** vermarkten bereits existierende Datenbanken. Beispiele: Vertriebsjobs.de, PKO Management.

**Job-Suchmaschinen** durchsuchen die Jobbörsen und bilden eine eigene Datenbank. Beispiel: Die Zeit, Jobworld.

**Arbeitsamt.de** die größte Jobbörse mit Stellen- und Bewerberangeboten mit dem Stelleninformationsservice, dem Ausbildungsstelleninformationsservice, der Jobbörse, der Ingenieurbörse, der Managementvermittlung, der Praktikantenbörse und der Börse für das Hotel- und Gaststättengewerbe. Staatliche Börsen gibt es auch in anderen europäischen Ländern (Informationen siehe weiter unten).

## 5.1. Unternehmensportale und Jobbörsen

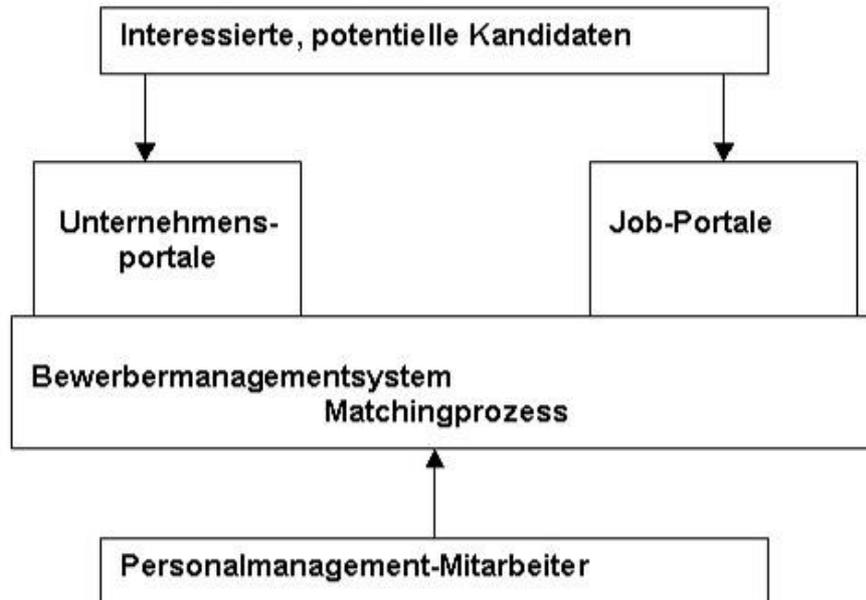
91 Prozent der 1000 größten Unternehmen Deutschlands nutzen ein eigenes Unternehmensportal bei der Personalbeschaffung. Eine Studie der Jobbörse Monster und der Universität Frankfurt hat dies herausgefunden. Daneben nutzen 67 % von diesen Unternehmen Jobbörsen bei Stellenausschreibungen. Gründe sind geringere Kosten und Zeitersparnis. Die Dauer bis zur Besetzung der Stelle hat sich bei 40 % der Befragten um 26 % reduziert. Die Studie zeigte auch, dass besonders bekannte Markenunternehmen von den Vorteilen profitieren. Bei den KMU hat sich die internetgestützte Personalsuche noch nicht so etabliert. Hier ist ein Nachholbedarf gegeben, der den Unternehmen bereits bewusst ist (Studie von eHR-check.de, Elektronisches Bewerbermanagement).

Die Stärken und Schwächen der Personalbeschaffung über das Internet sind:

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Starkes Wachstum der Internet-Nutzergruppen</li> <li>2. Kostenvorteile bei Stellenanzeigen</li> <li>3. Zeitvorteile bei Stellenbesetzung</li> <li>4. Aktualitätsgrad</li> <li>5. 7x24-Stunden Verfügbarkeit der Stellen-Informationen</li> <li>6. Globale Verfügbarkeit der Stellen-Informationen</li> <li>7. Zusammenführung von Angebot und Nachfrage in einem Marktplatz</li> <li>8. Stellenangebote und Stellengesuche werden weitgehend in Online-Prozessen unterstützt</li> <li>9. Jobbörsen haben keine logistischen Rahmenbedingungen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konjunkturelle Abhängigkeit bedingt Rückgang bei den Stellenanzeigen.</li> <li>2. Mangelnde Standardisierung der Datenformate und Schlüsselbegriffe (z.B. Branchen / Berufe)</li> <li>3. Vielzahl von gleichartigen Jobbörsen</li> <li>4. Diffuses Branding</li> <li>5. Unterschiedliche und häufig wechselnde Bewertungskriterien von Jobbörsen</li> </ol>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stellengesuche nehmen konjunkturbedingt und strukturbedingt zu</li> <li>2. Ausbau der Recruiting-Technologie zur Integration der Bewerber-Prozesse</li> <li>3. Marktkonsolidierung schreitet weiter voran</li> <li>4. Zunahme der global integrierten Arbeitsmärkte mit grenzüberschreitenden Bewerbungsaktivitäten</li> <li>5. Traffic-Partnerships verstärken Markt-Präsenz und Reichweite</li> <li>6. Integration in HR-Unternehmen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lange Entwicklungszyklen bis sich Datenstandards am Markt etabliert und durchgesetzt haben</li> <li>2. Sammelbecken: Jobbörsen als Konsolidator</li> <li>3. Unternehmensführung der Jobbörsen-Betreiber in schwierigen wirtschaftlichen Situationen (Ende der Dot.Com-Mentalität)</li> </ol>

## 5.2. Möglichkeiten und Ablauf

Der Vorteil für die Nutzer der Internet-Stellenmärkte liegt in der relativ schnellen Suche am Computer. Zudem können mehrere Anbieter gleichzeitig genutzt werden. So sind zumindest für den Bewerber Informationen nach Berufen und Regionen weltweit, schnell und kostengünstig möglich. Die einfachen und komfortablen Suchroutinen lassen gezielte Recherchen zu, fördern die direkte Kontaktaufnahme (Mail/vorgefertigte Masken) und führen zu schnelleren Ergebnissen. Der Ablauf ist nachfolgend zu sehen:



**Abb. 12:** Funktionsweise des Recruitingprozesses im Internet (in Anlehnung an Recruiting Trends 2003, Institut für Wirtschaftsinformatik, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt)

Viele Bewerber begeben sich mit Hilfe der Jobportale auf Stellensuche, ohne aber die eingerichteten Masken und Formulare zu nutzen. Die Bewerbungen werden noch zu häufig per Post oder Email versandt. Dies führt zu zusätzlicher unnötiger Arbeit im Unternehmen und das wiederum zu Verärgerungen. Die Chancen der Bewerber verringern sich dadurch.

Für die Unternehmen ist die Internet-Präsenz mit mehreren Aufgaben belegt. Sie soll Informationen über das Unternehmen darstellen, den Personalbeschaffungsprozess schneller und kostengünstiger gestalten und effizienter Zielgruppen ansprechen. Hinzu kommt der Effekt der Verbreitung der Unternehmenskultur und somit ein Betrag zur Corporate Identity. Da die Internetnutzer in allen Alters- und Berufsgruppen zunehmen, kann ein immer größer werdender Personenkreis angesprochen werden und somit zur Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens beitragen.

Die Einführung eines Unternehmensportals bietet dem Personalmanagement die Chance, sich als Macher, Berater und aktiver Gestalter der Veränderungsprozesse im Unternehmen zu profilieren. Dabei ergeben sich bei der Personalbeschaffung die Vorteile

- permanente Präsentation bis zur Besetzung der Stelle
- erhöhte Erfolgchance bei geringerer Laufzeit
- Kosteneinsparungen
- Direkter Kontakt zu mehr interessanten Bewerbern
- Effiziente Selektion durch Online-Fragebögen

- Bessere Selbstselektion der Bewerber durch konkretere Anforderungsprofile
- Imagegewinn
- Größere Verbreitung (weltweit)
- Detaillierte Erfolgsauswertung.

Mittlerweile geht jede dritte Bewerbung online im Unternehmen ein, so die Ergebnisse der Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik. Dabei wird es immer wichtiger, vorgefertigte Bewerbungsformulare auf dem Unternehmensportal zu platzieren, um eine noch größere Arbeitersparnis zu erlangen.

Die Angebotspalette eines Jobportals für Bewerber und Unternehmungen soll am Beispiel eines großen Anbieters verdeutlicht werden:

#### Service für Bewerber

- offene Stellen per Email
- Bestimmung des Suchprozesses
- Einstellung mehrerer Lebensläufe auf mehreren Karriere-Konten mit Unterstützung
- Eigene Fähigkeiten bewerten
- Nachvollziehbarkeit der Bewerbungen
- Anschreibenhilfe und –ablage
- Expertenhilfe bei allen Fragen des Bewerbungsverfahrens
- Rechtliche Fragen zu Arbeitsverhältnissen
- Persönlichkeitstests
- Bestimmung des gegenwärtigen Karrierestandes
- Überblick über die weiteren Möglichkeiten der Karriere
- Newsletter

#### Service für das Personalmanagement

- Aufbereitung allgemeiner Informationen über das personalsuchende Unternehmen
- Einbettung von Stellenmarkt-Software in das Unternehmensportal mit geschütztem Zugang
- Unterstützung bei der Formulierung der Stellenanzeigen und Ablagenverwaltung
- Kandidatenvorauswahl und –klassifizierung
- Aktive Ansprache von Bewerbern aus der Bewerberdatenbank
- Verwaltung der Personalanforderungen und der Bewerber mit Berichtswesen und Vordrucken
- Aufbau des internen Online-Stellenmarktes
- Veröffentlichung der Personalanforderungen in mehreren Kanälen
- Bewerbermanagement, aktive Ansprache der Bewerber, Bewerbervorauswahl und Kandidatenpool
- Unternehmensprofil mit Link zum Unternehmensportal.

Das Angebot und der Ablauf ist aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

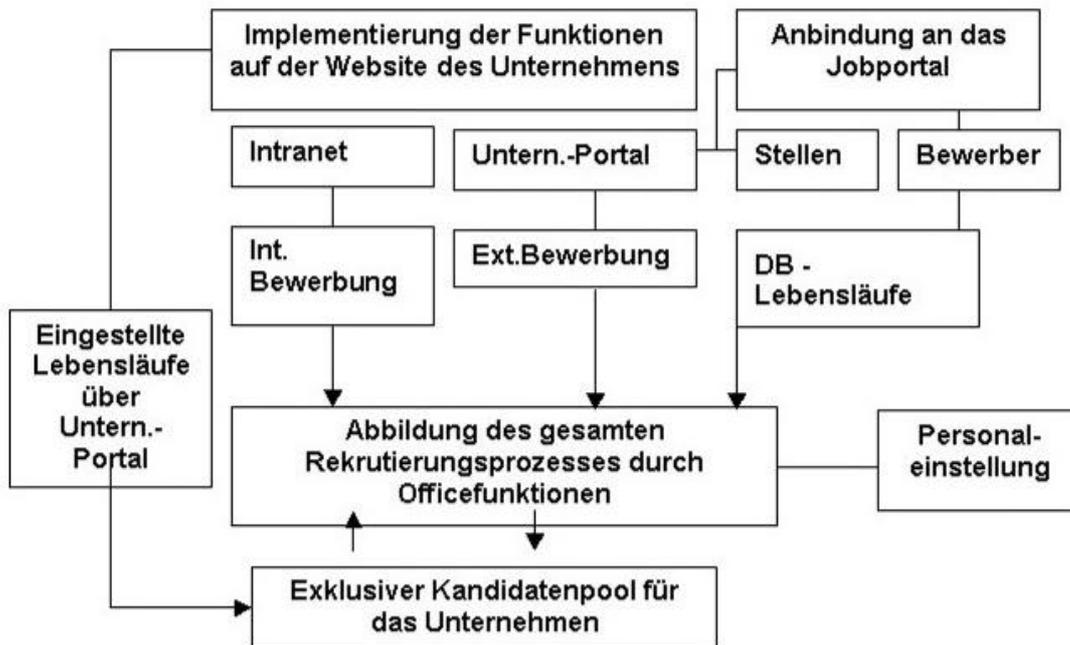


Abb. 13: Darstellung des Ablaufes innerhalb einer Jobbörse

## 6. Anforderungen an die Mitarbeiter im Personalmanagement

In größeren Unternehmen wird die Leitung des Personalmanagements (weitere Begriffe: Personalabteilung, Zentralbereich Personal, Human Resources Management etc.) durch einen Personaldirektor oder Arbeitsdirektor ausgeführt. Diese sind gelegentlich auch Mitglieder der Unternehmensleitung. Je kleiner die Unternehmen sind, desto weniger Mitarbeiter sind für diesen Aufgabenbereich zuständig. Der erste Einstieg für den Absolventen eines akademischen Studienganges ist die Position eines Referenten oder eines Personalassistenten, seltener eines Personalsachbearbeiters, bei international tätigen Unternehmen auch als Trainee.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. hat mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen, Personalberatern und Wissenschaftlern für Personalmanager, Personalreferenten und Personalsachbearbeiter Standards für das Personalmanagement festgelegt. Es wurden die Hauptaufgaben definiert, aus denen sich die Kompetenzanforderungen an Personalverantwortliche auf den unterschiedlichen organisatorischen Ebenen ergeben.

Diese Ebenen sind:

1. Executive, die Führungsebene
2. Professional, die Referentenebene
3. Expert, die Spezialisten und die Sachbearbeitung.

Die Führungsebene (Executive) trägt für alle relevanten Personalthemen im Unternehmen die Gesamtverantwortung. Der Personalreferent (Professional) bewältigt gemeinsam mit den Mitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern als Businesspartner alle anfallenden Personalaufgaben. Darunter sind auch die Spezialisten z.B. im Bereich Personalentwicklung, wie Trainer und Psychologen, zu finden. Der Personalsachbearbeiter (Expert) setzt alle operativen Aufgaben des Personalmanagements prozessorientiert um und berät die Mitarbeiter in ausgewählten Personalthemen. Das externe Personalmanagement stellt prinzipiell die gleichen Anforderungen an seine Mitarbeiter.

Mitarbeiter mit einem akademischen Abschluss sind überwiegend auf der Führungs- und der Referentenebene sowie bei den Spezialisten zu finden. In der Sachbearbeitung tritt dies in selteneren Fällen ein. Hier handelt es sich überwiegend um kaufmännisch ausgebildetes Personal mit Weiterbildungen im Personalmanagement oder um Quereinsteiger mit Zusatzqualifikationen.

## **6.1 Führungsebene**

Gesamtpersonalverantwortliche müssen neben dem Nachweis mehrjähriger qualifizierter Berufserfahrungen im wesentlichen den nachfolgenden Anforderungen gerecht werden:

### ***Erfüllung der Aufgaben***

- Gestaltung der Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenspolitik
- Gestaltung des Personalmanagements
- Gestaltung des Kompetenzmanagements
- Gestaltung des Instrumentenmanagements
- Gestaltung des Wandlungsmanagements
- Gestaltung der betrieblichen Sozialpartnerschaft
- Gestaltung der Unternehmenskultur
- Gestaltung der externen Beziehungen
- Gestaltung des Wertschöpfungsmanagements

### ***Soft Skills***

- Kommunikationsfähigkeit
- Präsentations- und Überzeugungsfähigkeit
- Rollensensibilität
- Selbsterkenntnis
- Positives Menschenbild
- Handlungsbewusstsein
- Konfliktfähigkeit
- Empathie

## 6.2. Personalreferenten

Ein Referentensystem im Personalmanagement ist nur in größeren Unternehmen realisierbar. Die Personalreferenten sind als Funktionsspezialisten (z.B. Recruiter, Trainer, Arbeitsmediziner und –psychologen etc.) zuständig für spezielle Personalmanagementaufgaben. Die Personalreferenten sind den jeweiligen Linienvorgesetzten unterstellt (z.B. die Trainer, dem Leiter Aus- und Weiterbildung). Hinzu können Referenten in Konzernen mit mehreren Standorten kommen, die die Funktion der Ansprechpartner vor Ort ausüben. Die Zentrale bleibt aber weiterhin für die übrigen Leistungen verantwortlich, koordiniert die Arbeit der dezentralen Referenten und stellt den Wissenstransfer sicher.

Personalreferenten wie auch Führungsnachwuchskräfte des Personalmanagements und Hochschulabsolventen müssen im wesentlichen den nachfolgenden Anforderungen gerecht werden:

### **Qualifikationen**

Umfassende Kenntnisse sollten vor allem in den folgenden Funktionsfeldern vorliegen:

- Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenspolitik
- die gesamte Breite eines modernen Personalmanagements
- das Kompetenzmanagement
- das Instrumentenmanagement
- das Wandlungsmanagement (Change Management)
- die betrieblichen Sozialpartnerschaft
- die Unternehmenskultur
- die externen Beziehungen
- das Wertschöpfungsmanagement
- das Projekt- und Zeitmanagement
- die rechtlichen Grundlagen für das Personalmanagement

### **Soft Skills**

- Lernfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Präsentations- und Überzeugungsfähigkeit
- Rollensensibilität
- Selbsterkenntnis
- Positives Menschenbild
- Handlungsbewusstsein
- Konfliktfähigkeit
- Empathie

Als Praxisbeispiel für eine solche Tätigkeit ist hier eine Referententätigkeit als Human Resources Consultant aufgeführt. Er führt alle Tätigkeiten eines modernen Personalmanagers aus. Das sind die Gebiete Rekrutierung, Qualifizierung, Weiterbildung, Entwicklung sowie sämtliche operativen und strategi-

schen Aufgaben. Als Berater in allen Fragen des Personalmanagements agiert er wie ein interner Unternehmer. Seine Dienstleistungen sind im Sinne eines Profit-Center-Ansatzes zu sehen und sie entwickeln sich immer mehr in Richtung interne Beratung. Dabei ist neben ökonomischem vor allem psychologisch fundiertes Fachwissen notwendig. Eine ständige Weiterentwicklung der Persönlichkeit ist unablässig. Aufgrund der direkten Beziehung zu den Mitarbeitern ist der Handlungs- und Entscheidungsspielraum eines Human Resource Consultant umfangreich. Dies fordert und fördert das unternehmerische Denken und Handeln. Die Anforderungen der Linienmanager an das Personalmanagement in den Bereichen Beratung, Führung, Konfliktlösung etc. steigt permanent. Das Personal als strategischer Erfolgsfaktor in einem Unternehmen verlangt qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter im Personalmanagement.

### **6.3. Personalsachbearbeitung**

In der Personalsachbearbeitung werden alle operativen Aufgaben des Personalmanagements umgesetzt. Hinzu kommt noch die Beratung der Mitarbeiter in den entsprechenden Zuständigkeitsgebieten. Sie ist demnach eine kunden- und marktorientierte Dienstleistung auf der Grundlage der Werte des Unternehmens. Die Tätigkeiten können von sehr differenziert in der Aufgabe sein bis hin zum Generalisten. Die erste Form findet sich in größeren Organisationsformen, während die letzte in kleineren Unternehmen zum Tragen kommt, wo ein Personalmitarbeiter dem Geschäftsführer zuarbeitet. Dazwischen sind alle Organisationsformen möglich, je nach Anforderung und Wichtigkeit des Personalmanagements im Unternehmen. Der Anteil von akademisch vorgebildetem Personal unter den Personalsachbearbeitern ist gering. Hier werden vor allem Fachkräfte mit einer kaufmännischen oder einer Fachschulausbildung eingesetzt.

### **6.4. Personalberatung**

Im Falle überdurchschnittlicher Qualifikationen und Erfahrungen in Unternehmen mit professionellem Personalmanagement besteht die Möglichkeit des Einstiegs bei bekannten Personalberatungsunternehmen. Die Anforderungen sind identisch mit denen der Führungsebene im Personalmanagement (siehe 6.1.) Hier sind Positionen im Bereich Personalakquisition (Headhunting), Vergütungsberatung oder Outplacement bis hin zur Mitgestaltung der Unternehmenskultur zu nennen. Ausgeprägte fachliche Neigungen in den Feldern Personalentwicklung, Psychologie und Soziologie eröffnen Chancen in der Managementqualifizierung, in überbetrieblichen Einrichtungen der Berufsausbildung sowie in Bildungsabteilungen von Kammern und Verbänden. Nach mehrjähriger Erfahrung ist auch die Gründung eines eigenen Personalberatungsunternehmens denkbar.

## 6.5. Personalvermittlung und –beratung in der Bundesanstalt für Arbeit

Die Bundesanstalt für Arbeit ist zweifellos der größte Arbeitgeber für Bewerber, die als Vermittler oder Berater Arbeitssuchende beim Einstieg bzw. Wiedereinstieg in das Berufs- und Arbeitsleben unterstützen wollen. Möglichkeiten hierzu gibt es auf allen Ebenen. Über die Internetadresse: <http://www.arbeitsamt.de/hst/services/ausbildung/index.html> findet man eine Fülle von Informationen über

1. die Ausbildung zum Fachangestellten/zur Fachangestellten für Arbeitsförderung
2. Studium "Arbeitsförderung" an der FH der Bundesanstalt für Arbeit
3. die Ausbildung zum Arbeits- oder Berufsberater/zur Arbeits- oder Berufsberaterin (Studium an der Fachhochschule des Bundes - Fachbereich Arbeitsverwaltung)
4. Berufliche Möglichkeiten für Universitätsabsolventinnen und Universitätsabsolventen
  - im allgemeinen höheren Verwaltungsdienst
  - in der Berufsberatung für Abiturienten/Beratung im Hochschulteam
  - als Psychologe/Psychologin

Für Fachhochschulabsolventen sind vor allem die unter 2. Und 3. genannten Möglichkeiten interessant, während für Inhaber von Universitätsabschlüssen in der Regel die Angebote unter 4. in Betracht kommen.

Beispielhaft soll an dieser Stelle das Aufgabenspektrum der *Berater im Hochschulteam* gestreift werden. Zu den Kernaufgaben gehören unter anderem: Beratung und Information u. a. in Fragen der Berufsweg- und Karriereplanung, des Erwerbs von Zusatzqualifikationen, hinsichtlich Bewerbungsstrategien, Berufschancen und Möglichkeiten der Existenzgründung, Zusammenarbeit mit Institutionen im Hochschulbereich, mit den Hochschulen selbst, insbesondere mit Beratungseinrichtungen an und im Umfeld der Hochschulen, Kontakte mit Betrieben, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft. Die Aufgabenvielfalt zeigt, dass hier Kompetenzen erworben werden, die durchaus mit denen eines Personalberaters vergleichbar sind.

## 6.6. Auslandstätigkeiten

Das Wissen über andere Kulturen und die Sprachkenntnisse ist im Zeitalter der Globalisierung von immer größerer Bedeutung. Daher sind Auslandsaufenthalte schon in der Studienzeit ein wichtiger Faktor für den Einstieg sowie das spätere Berufsleben. Alle international tätigen Unternehmen entsenden im Rahmen ihrer Personalentwicklung Mitarbeiter aller Geschäfts- und Funktionsbereiche, auch des Personalwesens, zu ihren Tochterunternehmen. Dies dient dazu, die Mentalität der Menschen kennen zu lernen und zu verstehen.

So wird das globale Denken gefördert. Im Mutterunternehmen werden bei Entscheidungen die Gegebenheiten vor Ort berücksichtigt, die dann ohne größere Widerstände umgesetzt werden können. Die Sprachkenntnisse zu erhöhen, ist ein erwünschter Nebeneffekt.

Für solche Auslandseinsätze ist verhandlungssicheres Englisch Voraussetzung. Je nach Zielland gehört eine weitere Fremdsprache oder die Bereitschaft, diese umgehend zu erlernen, dazu. Die weiteren persönlichen Voraussetzungen sind Weltoffenheit, Toleranz, Neugierde auf andere Kulturen, sowie die bereits genannten Soft Skills. Hier ist besonders die Kooperationsfähigkeit hervorzuheben. Sie dient dazu, mit den Mitarbeitern vor Ort effektiv zusammen arbeiten zu können. Auch die Fähigkeit zur Improvisation spielt eine wichtige Rolle.

Körperliche Fitness bis hin zur Tropentauglichkeit muss meistens durch ein ärztliches Attest belegt sein. Ergänzt werden kann dies durch eine Impfprophylaxe. Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Auslandsentsendung ist die Familie. Hier gilt es, die politischen Verhältnisse im Zielland, die Schulsituation und die sonstigen sozialen Gegebenheiten bei der Entscheidung, ob die Familie mitgeht, zu berücksichtigen.

Auslandstätigkeiten mit Bezug zum Personalmanagement können auch über die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit ([www.gtz.de](http://www.gtz.de)) und den Deutschen Entwicklungsdienst (DED, [www.ded.de](http://www.ded.de)) erlangt werden.

Der DED, der personelle Entwicklungsdienst der Bundesrepublik, wurde 1963 gegründet. Der regionale Schwerpunkt ist Afrika, vor Lateinamerika und Asien. Die Schwerpunkte der Arbeit liegen in der Land- und Forstwirtschaft, der Ressourcensicherung, der technisch-handwerklichen Berufsausbildung, der Förderung des Kleingewerbes und der Mitarbeit im Gesundheitswesen. Weitere Themen sind Bau- und Siedlungswesen, Gemeinwesenentwicklung und allgemeine Bildung. Der DED reagiert auf Anfragen der Partnerorganisationen in den Gastländern, ohne eigene Projekte zu entwickeln.

Als eines der seit 1975 weltweit anerkannten Unternehmen der internationalen Zusammenarbeit arbeitet die GTZ, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, auf dem Gebiet der Unterstützung beim Aufbau des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts der Länder im Süden und Osten.

Es gehört zu den Hauptaufgaben, Know-how in die Partnerländer zu übertragen. Das bedeutet, dass fachliche Kompetenz und solide berufliche Qualifikationen von hoher Bedeutung sind. Bei den Positionen im Personalmanagement oder der Aus- und Weiterbildung sind die unter 6.1. und 6.2. angegebenen Anforderungen zu übertragen. Neben den vorhandenen Sprachkenntnissen (Englisch ist Voraussetzung, meistens mindestens eine weitere Sprache) sind notwendig:

- Management- und Organisationskompetenz,
- Flexibilität und Bereitschaft zu interdisziplinärem Arbeiten,
- Teamwork- und Führungsqualitäten,
- entwicklungspolitisches Grundverständnis,
- soziales Einfühlungsvermögen und hohe interkulturelle Sensibilität.

Da das Leben im Ausland oft erhebliche Umstellungen mit sich bringt, muss der Mitarbeiter - wie auch die eventuell mit ausreisende Familie - über Toleranz und Gelassenheit im alltäglichen Leben verfügen.

Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie eine Idee verwirklichen, etwas mitgestalten, und den eigenen Beruf zur Berufung machen wollen. Sie werden gezielt auf jeden Einsatz in den Partnerländern vorbereitet.

### **6.7. Mit welchen Studienabschlüssen kann man im Personalmanagement arbeiten?**

*Positionen im Personalmanagement der Wirtschaft* werden überwiegend mit Absolventen der Wirtschaftswissenschaften mit den Studienschwerpunkten Personalmanagement besetzt. Sie bilden die größte Gruppe der Akademiker. Auch Juristen bieten sich gute Chancen. Sie sind mit den Soziologen und Psychologen die zweitgrößte Gruppe.

Diese Verteilung entspricht der interdisziplinären Aufgabenstellung einer Personalabteilung. Neben dem Arbeitsrecht werden hier vor allem Kenntnisse aus der Betriebssoziologie, Betriebspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre benötigt. Wichtig ist aber für Juristen, dass sie sich bereits während des Studiums bzw. im Referendariat mit dem individuellen und kollektiven Arbeitsrecht sowie dem Sozialrecht beschäftigt haben. Ergänzend sollten betriebs- bzw. personalwirtschaftliche Kenntnisse nachgewiesen werden können.

Absolventen anderer Studiengänge, wie Sozial-, Kommunikationswissenschaften, Soziologie, Psychologie, Publizistik, Pädagogik, Geisteswissenschaften und auch Theologie, stehen grundsätzlich im Wettbewerb zu Betriebswirten und auch zu dem kaufmännisch ausgebildeten Personal (z.B. Personalkaufleute). Sozial- und Geisteswissenschaftler bringen häufig die für diese Tätigkeiten unverzichtbare Empathie, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Kreativität mit. Akademiker, die aus fachferneren Studiengängen kommen, müssen bei der Präsentation ihrer Persönlichkeit und ihrer Bewerbungsunterlagen in besonderem Maße darauf achten, dass

- ihre Fach- und Schlüsselqualifikationen von überzeugender Qualität sind
- sie klare Vorstellung hinsichtlich der Einsatzfelder im Personalmanagement haben

- sie Nachweise über den Erwerb von Zusatzqualifikationen im Rahmen des Studiums oder ergänzend zum Studium vorlegen können, die zu den angestrebten Funktionen passen.

Bei Bewerbungen um Positionen im Personalmanagement ist immer von Vorteil, wenn neben Fachwissen aufgezeigt wird, dass

- Sprachkenntnisse in lebenden Sprachen,
- Auslandserfahrungen, Praktika und verwertbare Erfahrungen
- Führungskompetenz
- Teamfähigkeit,
- Fähigkeiten im Umgang mit Menschen (Empathie) sowie
- Mobilität und Einsatzbereitschaft

vorliegen. Die Wirtschaft will nicht die "Übriggebliebenen" sondern die Besten. Fachfremde Bewerber, die nicht über die genannten Attribute verfügen, haben deshalb in aller Regel keine Chancen.

Daher sollten schon in der Studienzeit von Studenten der Geistes- und Sozialwissenschaften, die sich ernsthaft für eine Tätigkeit im Personalmanagement interessieren

- das Erlernen moderner Sprachen,
- das Absolvieren von Praktika in Unternehmen,
- der Erwerb von Grundlagen ökonomischen Denkens,
- die Aneignung von Kommunikations- und Präsentationstechniken,
- die Aneignung von Kenntnissen in der Personalführung und in Managementmethoden
- und Fragen der Persönlichkeitsbildung

angegangen und umgesetzt werden.

Für die Wirtschaft und speziell für das Personalmanagement sind Absolventen der Geistes- und Sozialwissenschaften aufgrund der weitgehend notwendigen Selbstorganisation im Studium und der vielfältigen Beschäftigung mit fachübergreifenden Themen durchaus interessant. Sie verfügen deshalb häufig in höherem Maße über die aus Sicht der Wirtschaft in den vergangenen Jahren immer wichtiger werdenden Soft Skills als andere Akademikergruppen. Arbeitgeber, die Erfahrungen mit fachlich versierten Geistes- und Sozialwissenschaftlern sammeln konnten, bestätigen in der Regel, dass diese neben den anderen bekannten außerfachlichen Qualifikationen vor allem

- über ein hohes Maß an Kreativität verfügen
- sich besonders gut in andere Menschen hineinversetzen können
- über die Fähigkeit zum Querdenken und zum Vernetzen von Sachverhalten aus unterschiedlichen Fachbereichen verfügen
- meist über eine gute Präsentationskompetenz sowie ausgeprägte rhetorische Fähigkeiten mitbringen
- und oft besonders gute Fremdsprachkenntnisse nachweisen können.

Akademiker, denen noch Bausteine zur fachlichen Qualifikation für das Personalwesen fehlen, können diese evtl. durch Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen erlangen. Einen Überblick über alle zur Verfügung stehenden Angebote bietet die Datenbank KURS der Bundesanstalt für Arbeit unter [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de). Alleine unter dem Stichwort „Personalwesen“ werden zu 278 Themen weit über 5.000 Bildungsveranstaltungen aufgelistet. Darunter sind Angebote, die zu einer Tätigkeit als Personalreferent(in) oder Personalentwickler qualifizieren ebenso vertreten wie Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Unter bestimmten Voraussetzungen kann die Teilnahme an derartigen Weiterbildungen durch die Arbeitsämter finanziell unterstützt werden.

## **6.8. Zukunftsperspektiven von Akademikern im Personalmanagement**

### **6.8.1. Exkurs:**

Ökonomen sehen in der Entwicklung der Weltwirtschaft die Auswirkungen der sogenannten Kondratieffzyklen (Definition siehe Glossar).

In Deutschland herrscht Arbeitslosigkeit trotz relativ stabiler Preise und niedriger Zinsen, hinzu kommt geringes Wirtschaftswachstum. Viele Menschen sind verunsichert, weil sie diese Veränderungen nur schwer nachvollziehen können. Nach Einschätzung von Experten ist die Globalisierung nicht der alleinige Grund für die hohen Arbeitslosenzahlen. Vielmehr zeigen sich in der ganzen entwickelten Welt derzeit Krisensymptome, die charakteristisch sind für das Ende einer langfristigen Konjunkturwelle, auch Kondratieffzyklus genannt. Ursache dieser langfristigen, rund 40-60 Jahre anhaltenden Phasen ist die Dynamik, die der Marktwirtschaft eigen ist.

Stößt eine Produktionsweise an das Ende seiner Wachstumsfähigkeit und Rentabilität, setzt ein Suchprozess nach Basis-Innovationen ein, um die bestehenden Wachstumsbarrieren zu überwinden. Hieraus kann sich dann eine neue, langfristig wirkende Wertschöpfungskette entwickeln. Wir befinden uns, wirtschaftlich und gesellschaftlich gesehen, genau zwischen zwei solchen Entwicklungsphasen, bzw. noch am Ende eines Konjunkturzyklus, wobei die Kraft für den kommenden Zyklus noch nicht eindeutig zu benennen ist. Die Frage, der sich die gesellschaftlichen Kräfte stellen müssen, lautet also: Wo liegen die Produktivitätsreserven für die mittelbare Zukunft? Treibende Innovationskraft war zuletzt die Informationstechnik. Davor die Dampfkraft, die Eisenbahn und die Motorisierung.

Ein Kondratieff ist also nicht nur ein ökonomischer, sondern vor allem auch ein gesellschaftlicher Vorgang. Er verändert die Art, wie sich eine Gesellschaft organisiert, um die neue Basisinnovation optimal zu nutzen. Dazu gehören neue Infrastrukturen, neue Bildungsinhalte, neue Schwerpunkte in Forschung und Entwicklung, sowie neue Organisationskonzepte in den Unternehmen. Jene Volkswirtschaften, die jene neuen Spielregeln und Erfolgsmuster am

besten verarbeiten, konnten in der Vergangenheit in den neuen Wachstumsbranchen ausreichend Arbeitsplätze und gute Sozialleistungen bieten. In der aus dem vergangenen, fünften Kondratieff (Informationstechnologie), hervorgegangenen Informationsgesellschaft gewannen zunehmend die bereits mehrfach erwähnten Soft Skills, wie z.B. Kooperations- oder Kommunikationsfähigkeit, an Bedeutung.

Der Mensch ist in diesem Zusammenhang immer mehr zum wichtigsten Träger von Produktivität und Wachstum geworden. Da dies für den nächsten Zyklus ebenso zu erwarten ist, gewinnt der Mitarbeiter im Unternehmen und somit das Personalmanagement zunehmend an Bedeutung.<sup>4</sup>

### **6.8.2. Konsequenzen für das Personalmanagement der Zukunft**

Es zeigt sich heute, dass Unternehmen ihren Ist-Zustand aus verschiedenen Gründen aufgeben müssen:

- Die Organisationen sind gezwungen, sich den rasant verändernden Marktbedingungen anzupassen.
- Sie verfolgen das Ziel, durch Schlantheit ihrer Organisationsstruktur Kosten zu sparen, um die Preisgestaltung zu verbessern.
- Produkte und Dienstleistungen müssen durch Innovationen und neue Vorgehensweisen immer auf dem besten Stand sein.
- Die Unternehmen müssen sich durch Engagement und Kundenorientierung ständig höchste Qualität und bestmöglichen Service bieten, um im Wettbewerb bestehen zu können.
- Sie müssen ihre Margen im Sinne des Shareholder-Value durch Kostenreduzierung verbessern.

All dies kann nur in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern umgesetzt und durchgehalten werden. Dafür ist ein gut funktionierendes Personalmanagement notwendig.

Die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement werden von allen führenden Forschungsinstitutionen, die sich mit dem Personalmanagement beschäftigen, für die nächsten zehn Jahre hoffnungsvoll gesehen. Die betriebswirtschaftlichen Lehrstühle stellten über empirische Studien fest, dass ein professionelles, zielorientiertes und erfolgreiches Personalmanagement zum Erfolg des Unternehmens sehr stark beiträgt.

Weiter entwickelt werden müssen die operativen Kompetenzen des Personalmanagements in den Bereichen Personalentwicklung und Coaching, in der Teambildung und im Konfliktmanagement. Für die Mitarbeiter muss das Ver-

---

<sup>4</sup> Vgl.: Silvia Richter-Kaupp, Vortrag „Die Konsequenzen des 6. Kondratieff für das Management der „Human Resources“, AKADalumni Regionaltreffen Süd, 12.10.2002 Schwäbisch Hall (Im Web: <http://www.akadalumni.com/start.php>)

gütungs- und Anreizsystem aufgearbeitet werden, um die Führungs- und Spezialistenebene langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies alles hat vor dem Hintergrund der permanenten Veränderungsprozesse und eines immer interessanter werdenden weltweiten Arbeitsmarktes zu geschehen. Dabei spielt selbstverständlich auch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und Führungsqualität unter dem Gesichtspunkt der sich verändernden persönlichen Werthaltungen der Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

Diese genannten zukünftigen Aufgaben zeigen, dass an die Mitarbeiter im Personalmanagement hohe Anforderungen gestellt werden, die vom Einzelnen einen permanenten Lern- und Entwicklungsprozess verlangen. Hier spielt die Vorbildfunktion eine große Rolle. Der Personalverantwortliche muss daher fachliche und persönliche Qualifikationen mitbringen, die Grundlage und Bestandteil einer akademischen Ausbildung sind.

Fazit: Der Akademisierungsprozess im Personalmanagement wird sich fortsetzen.

## **7. Gehälter**

Die Gehälter im Bereich Personalmanagement sind nach der Studie „Personalmarketing für High Potentials“, der Kienbaum Executive Consultants GmbH (KEC), sehr stark von den Einflussfaktoren Sozial- und Fachkompetenz sowie von Referenzen und natürlich dem Abschneiden bei internen Auswahlverfahren abhängig. Ebenso werden die Studienschwerpunkte, Praktika und Examennoten zur Bestimmung der Gehaltshöhe herangezogen. Geringere Bedeutung – bei der Gehaltsfindung - haben demnach aber eine kurze Studiedauer, das außeruniversitäre Engagement sowie Sprachkenntnisse und Auslandsaufenthalte. Hier bildet sich die Erfahrung ab, dass viele akademische Bewerber mittlerweile ohnehin über gute Sprachkenntnisse sprechen und Auslandssemester immer häufiger Bestandteil des Studiums werden.

### ***Einstiegsgehälter für Akademiker im allgemeinen***

- » Im Durchschnitt liegt die untere Grenze der Einstiegsgehälter für High Potentials bei 39.639,- €, die obere Grenze bei 51.173,- €
- » Die durchschnittliche untere Grenze der Einstiegsgehälter für Absolventen liegt bei 34.288,- €, die obere Grenze bei 41.511,- €
- » Die Gehälter von High Potentials und Absolventen unterscheiden sich im Durchschnitt um ca. 7.800,- €

(Vgl.: Kienbaum, High Potentials-Studie 2002)

### **Einkommenssituation für Personalfachleute**

Ausgewählte Gehaltsvergleiche (Stand 18.01.1003) ergeben für die Mitarbeiter im Bereich Personalmanagement die folgenden Anhaltspunkte<sup>5</sup>.

<b>Positionen</b>	<b>Gesamtbrutto p.a. in € (Gehalt + Extras)</b>	
	<b>Männer</b>	<b>Frauen</b>
Personalassistent	33.185	35.023
Personalberater	50.483	37.494
Personaldisponent	35.389	29.518
Personalentwickler	50.794	44.921
Personalfachmann	48.042	39.998
Personalreferent	51.038	44.361
Personalsachbearbeiter	32.783	30.593

Allerdings können diese Daten nur einen sehr groben Überblick liefern, da sie sich nur auf Durchschnittswerte für die jeweiligen Funktionen im Personalwesen beziehen und branchenspezifische Unterschiede nicht berücksichtigt werden. Deshalb kann es im konkreten Einzelfall durchaus beträchtliche Abweichungen von den hier genannten Werten geben. Die Übersicht bezieht sich im übrigen auf die Durchschnittsgehälter der in den jeweiligen Funktionen Beschäftigten. Für Berufseinsteiger kann die Tabelle deshalb nur als Anhaltspunkt dienen, welche Vergütung sie bei einem durchschnittlichen Karriereverlauf im jeweiligen Tätigkeitsfeld erreichen können.

„Unternehmensberater verdienen in diesem Jahr durchschnittlich 50.291 Euro. Kleinere Brötchen als ihre männlichen Kollegen backen allerdings die weiblichen Consultants: Während sie 42.019 Euro per anno bekommen, sind es bei den männlichen Kollegen 56.174 Euro: Im Monat sind das mehr als 1.000 Euro weniger. Berufsanfänger erhalten zurzeit 33.918 Euro. Kleinere Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitern zahlen dabei in der Regel am meisten“ (Junge Karriere 25.4.03).

Alle Studien zeigen, dass die Höhe des Einkommens mit einer akademischen Ausbildung auch im Personalmanagement steigt. Universitätsabsolventen liegen dabei beim Einstiegsgehalt etwas vor den Fachhochschulabsolventen. Der Einkommensunterschied zwischen weiblichen und männlichen Akademikern ist gerade in diesem Bereich ausgeprägt. Hinzu kommt, dass Frauen in den unteren Einkommensklassen stärker vertreten sind. Für den Bereich des Öffentlichen Dienstes gelten u.a. der Bundesangestellten-Tarifvertrag (BAT) bzw. für Beamte die Besoldungsgesetze des Bundes und der Länder.

<sup>5</sup> entnommen wurden diese Daten der Internetseite <http://www.gehalts-check.de/Statistiken.htm>

## 8. Tipps für den Berufseinstieg

Gerade beim Berufseinstieg in das Personalmanagement muss eine Bewerbung den Grundanforderungen entsprechen. Die Unternehmen stellen an den Kandidaten die Anforderung, bereits im Studium die Bedeutung von Soft Skills erkannt und trainiert zu haben. Außerdem soll er die für den Bereich des Personalwesens spezifischen Kern- und Zusatzqualifikationen bereits erworben haben. Hierunter fallen auch zumindest Grundkenntnisse in der Anwendung der relevanten Software, z.B. SAP/R3 HR. Die virtuose Beherrschung der üblichen Bürokommunikations-Software wird ohnehin als selbstverständlich betrachtet. Auch praktische Vorerfahrungen im Rahmen von Jobs oder Praktika sind meist unerlässlich, ebenso mindestens eine Fremdsprache (meist Englisch) und möglichst erste Auslandserfahrungen. Absolventen mit diesen Grundvoraussetzungen können, wenn sie sich darüber hinaus auch im Vorstellungsgespräch überzeugend präsentieren, am ehesten mit einem Erfolg rechnen.

### 8.1. Stellensuche

Die Stellensuche erleichtert sich um ein Vielfaches, wenn während der Studienzeit **Praktika** erfolgreich absolviert wurden und dabei ein Unternehmen von der gezeigten Leistung überzeugt wird. Unter diesem Gesichtspunkt können alle Tätigkeiten gesehen werden, die im Laufe der Studienzeit in einem erkennbaren sinnvollen Zusammenhang zum später angestrebten Tätigkeitsfeld stehen. Zu bedenken ist: Die Kunden des Personalmanagers sind die tatsächlichen und zukünftigen Mitarbeiter; der Dienstleistungsgedanke steht deshalb in besonderer Weise im Vordergrund.

Die Stellensuche der Bewerber ist genauso im Wandel begriffen, wie der Suchprozess des Personalmanagements. Hier treten die Printmedien nach und nach aus der ersten Reihe zurück. Das **E-Recruiting** nimmt, wie beschrieben, dagegen mehr Raum ein. Gerade ein Bewerber, der im Bereich Personal arbeiten will, muss sich mit dem neuen Instrumentarium vertraut machen.

Die gängigen **Printmedien** für Stellensuchende im Personalmanagement sind: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Die Zeit, Frankfurter Rundschau und selbstverständlich die regionale Presse.

**Eigeninserate** in der Tagespresse oder entsprechenden Fachzeitschriften sind eine Möglichkeit, Aufmerksamkeit zu erregen. Sie sind im Einzelfall auch erfolgreich.

**Initiativbewerbungen** haben Erfolg, wenn sie sehr gut vorbereitet sind. Dies bedeutet, dass der Bewerber möglichst viele Informationen über das Unternehmen besitzt, die er in das Anschreiben einbaut. Darin muss der Grund für die Bewerbung erklärt sein, genauso wie der Vorteil für das Unternehmen,

diesen Kandidaten einzustellen. Initiativbewerbungen sollten, wenn möglich, an einen konkreten Ansprechpartner auf einer hohen Hierarchieebene gerichtet sein, damit sie nicht in der Alltagsroutine untergehen.

**Akquise per Telefon** ist gut vorzubereiten, d. h., auch hier ist genau wie bei der Initiativbewerbung eine exakte Recherche über die Unternehmen notwendig.

Die Serviceleistungen der **Bundesanstalt für Arbeit** in diesem Zusammenhang sind an anderer Stelle der Broschüre erläutert.

**Kontakt- und Karrierebörsen** sind für den Bewerber für das Personalmanagement sehr wichtig, da er gerade hier seine zukünftigen Kollegen kennen lernt. Hinzu kommt, dass der direkte Einblick in den Personalbeschaffungsprozess und die Kultur des jeweiligen Unternehmens am schnellsten zu bekommen ist (Informationsquellen siehe 9.). Auch hier ist eine gute Vorbereitung unerlässlich. Gleiches gilt für **Fachmessen**.

**Private Personaldienstleistungsunternehmen** können für jeden Bewerber neben den Dienstleistungen der Bundesanstalt für Arbeit eine zusätzliche Alternative sein. Auch **Zeitarbeit** kann vorübergehend für junge Akademiker eine interessante Möglichkeit sein, Berufserfahrungen zu sammeln bzw. kurzfristige beschäftigungsfreie Zeiten zu umgehen.

## 8.2. Bewerbung

Die meisten, die diese Zeilen lesen, kennen den Bewerbungsprozess. Viele haben schon mindestens ein Buch darüber gelesen oder sogar ein entsprechendes Seminar besucht. Die Ratschläge zur erfolgreichen Bewerbung sind Legion. Auf Buchtipps wird aufgrund der Vielzahl der Literatur an dieser Stelle verzichtet.

Aus den genannten Gründen beschränkt sich der Verfasser auf einige wenige wesentliche Hinweise.

Im Bewerbungsprozess ist nie genau abzuschätzen,

- wer liest meine Bewerbung?
- Welche grundlegenden Werte sind für den Adressaten der Bewerbung von Bedeutung?
- wie reagiert er auf mein Lichtbild? etc.

Auch bei Erfüllung aller formalen Anforderungen bleibt das Bewerbungsverfahren deshalb ein subjektiver Prozess. Der Bewerber muss möglichst viele Informationen über das Unternehmen sammeln und in sein Bewerbungsanschreiben einbauen. Er verfügt jedoch meistens über keine oder nur geringe Informationen über die Personen, die seine Unterlagen lesen. Insofern bleiben die Einflussmöglichkeiten begrenzt.

Deshalb als Tipps ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

1. Alle Grundformalien sind zu beachten
  - Grundformalien sind vor allem:
    - die Bewerbung maßgeschneidert auf die Ausschreibung ausrichten (Individualität),
    - sauberes, individuelles Anschreiben (nicht abgeheftet)
    - Der Grund der Bewerbung muss ebenso deutlich werden wie der Nutzen des Bewerbers für das Unternehmen,
    - Tabellarischer, auf die Position ausgerichteter, Lebenslauf,
    - neutrales professionelles Foto,
    - Qualifikationsprofil
    - Zeugnisse (absteigend)
    - Bewerbungsmappe.
2. Die Bewerbung ist eine Präsentation der Qualifikationen und der Persönlichkeit.
3. Auch die Gestaltung der Bewerbungsunterlage kann viel über den Bewerber aussagen.
4. Eine Absage bedeutet, dass die Entscheider subjektiv unterstellen, dass der Bewerber nicht in das Unternehmen passt.
5. Die Gründe sind zu erfragen, um zu lernen.

### 8.3. Auswahlverfahren

Das Vorstellungsgespräch gibt dem Kandidaten die Möglichkeit, seine Persönlichkeit zu präsentieren. Es macht keinen Sinn, eine „Rolle“ zu spielen – dies ist kaum längerfristig durchzuhalten. Erfahrungsgemäß stellt sich der Erfolg am ehesten ein, wenn man das Prinzip der „Echtheit“ beherzigt.

Umfassende Informationen über das Unternehmen (Produkte, Märkte, internationale Aktivitäten, Unternehmens- und Führungskultur etc.) tragen zu einer überzeugenden Bewerberpräsentation in hohem Maße bei. Fragen, die während eines Bewerbungsgesprächs nicht unmittelbar geklärt werden können, sind festzuhalten und am Ende („Haben Sie noch Fragen an uns?“) zu thematisieren. Wichtig ist, im Gespräch daran zu denken, dass die Interviewer innerhalb kürzester Zeit einen klaren Eindruck über den Bewerber erhalten müssen. Es geht um Informationsaustausch unter Zeitdruck und nicht um ein Verhör. Der Informationsbedarf ist beidseitig vorhanden.

Vielfach werden auch **Testverfahren** und **Assessment Center** zur Bewerberauswahl eingesetzt. Hierbei werden unter Beobachtung mit Zeitvorgaben z.B. Rollenspiele, Einzel- und Gruppenübungen, sowie Fallstudien inkl. Präsentation durchgeführt. Die Beobachtung erfolgt unter den Gesichtspunkten analytisches Denkvermögen, Ausdrucksfähigkeit, Arbeitssystematik, Kreativität, Team-, Kooperations- und Kompromissfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Lernfähigkeit und Flexibilität.

In vielen Fällen werden mehrstufige Bewerbungsverfahren durchgeführt, vor allem, wenn die Fachabteilung noch eingeschaltet wird. Zu beachten ist, dass das Bewerbungsverfahren erst nach der Verhandlung über den Arbeitsvertrag und dessen Unterzeichnung abgeschlossen ist.

#### **8.4. Einstieg**

Der Einstieg in das Personalmanagement erfolgt überwiegend direkt. Bei internationalen und gelegentlich auch größeren mittelständischen Unternehmen gibt es vermehrt die Möglichkeit eines Trainee-Programmes.

Trainee-Programme laufen über mindestens 12 und bis zu 24 Monate. Es werden unterschiedliche Abteilungen und Ausbildungen durchlaufen. Ziel ist es, Zusatzqualifikationen zu erlangen und im Training on the job seine Leistungsfähigkeit zu beweisen. Dies ist auch ein Kriterium für eine Weiterbeschäftigung, da diese nicht garantiert ist.

Beim Direkteinstieg wird sofort eine Position mit entsprechender Einarbeitung eingenommen, die nach kürzester Zeit selbstständig ausgefüllt werden muss. Dabei können ggfs. auch Qualifizierungen erfolgen.

#### **8.5. Beratungs- und Vermittlungsangebote der Bundesanstalt für Arbeit**

Die Informations-, Beratungs- und Vermittlungsangebote der Bundesanstalt für Arbeit können bei den nächstgelegenen Arbeitsämtern oder im Internet in Anspruch genommen werden. Über [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de) erhält jeder Interessierte über das Stelleninformationssystem (SIS) Einblick in die bundesweit gemeldeten Stellen. Dies ist auch bei jedem Arbeitsamt möglich.

Der Internetauftritt der Bundesanstalt für Arbeit bietet die nachfolgenden Möglichkeiten (themenbezogene Auswahl):

**Für Arbeitssuchende:** Stellen und Bewerberbörsen, Praktikanten-Börse, Förderung der beruflichen Weiterbildung, Arbeiten in Europa, Geldleistungen, Vermittlungs- und Bildungsgutschein, Bildungsmöglichkeiten

**Für Arbeitgeber:** Stellen- und Bewerberbörse, Finanzielle Hilfen, IT-Fachkräfte etc..

Ferner können Informationen über aktuelle Themen, wie z.B. Arbeitsmarktanalysen, Forschungsergebnisse über den Arbeitsmarkt, Fragen der Studien- und Berufswahl etc. nachgelesen werden.

Neben der persönlichen Hilfe der Vermittler und Berater in den Arbeitsämtern stehen an Hochschulstandorten den Studierenden spezielle Hochschulteams zur Verfügung. Das Angebot mit Information, Beratung und Vermittlung richtet sich an Studierende, Absolventen und Akademiker im Beruf. Dies geschieht durch persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen und Seminare zu den Themen rund um den Arbeitsmarkt. Die Informationen dazu lassen sich über die Homepage der Bundesanstalt bis hin zur örtlichen Ebene recherchieren.

Die Beratung und Vermittlung von Führungskräften der oberen und obersten Leitungsebene obliegt der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) in Bonn. Informationen im Internet erhält man unter [www.arbeitsamt.de/ZAV](http://www.arbeitsamt.de/ZAV).

Durch die Internationale Arbeitsvermittlung der ZAV ist eine Vermittlung in das Ausland und aus dem Ausland möglich. Überdies können bei der ZAV viele relevante Informationen über Auslandstätigkeiten eingeholt werden. Voraussetzungen für Beschäftigungen im Ausland sind in der Regel neben guten fachlichen Qualifikationen sehr gute Englischkenntnisse oder Sprachkenntnisse des Ziellandes. Bewerber, die an einer Tätigkeit im Ausland interessiert sind, wenden sich zu einer ersten Kontaktaufnahme an das Informationscenter Ausland (ICA) über Email ([infohotline-Ausland@arbeitsamt.de](mailto:infohotline-Ausland@arbeitsamt.de)) oder telefonisch unter 0228/7131313 bzw. 018052220203.

## 9. Informationsquellen

### *Allgemeine*

#### **Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, GTZ (GmbH)**

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5, 65760 Eschborn

Abt. Personalbereitstellung und -betreuung, Tel.: +49-(0)6196/79-3335

#### **Bundesverband Personalvermittlung e.V. (BPV)**

Prinz-Albert-Straße 73, 53113 Bonn, Fon: 02 28/63 00 78, Fax: 02 28/7 66 12 26

eMail: [kontakt@bpv-info.de](mailto:kontakt@bpv-info.de), Internet: <http://www.bpv-info.de>

#### **Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)**

Postfach 11 03 47, 40503 Düsseldorf, Fon: 02 11/5 97 80, Fax: 02 11/5 97 81 99

eMail: [Zentralakademie@dgfp.de](mailto:Zentralakademie@dgfp.de), Internet: <http://www.dgfp.de>

#### **Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co.KG**

Regina Kern, Produkt-Managerin Haufe Akademie

Hindenburgstraße 64, 79102 Freiburg, Tel.: 07 61/ 47 08-377, Fax: 07 61/ 47 08-239

E-Mail: [regina.kern@haufe.de](mailto:regina.kern@haufe.de)

#### **HRblue AG**

Blumenstraße 2, 85598 Baldham, Tel.: 08 106/ 248-217, Fax: 08 106/ 248-222

E-Mail: [heike.gorges@hrblue.de](mailto:heike.gorges@hrblue.de)

**Kienbaum Executive Consultants GmbH**

Herr Lutz Thimm, Ahlefelder Str. 47, 51654 Gummersbach, Fon: 02261 703 533

Fax: 02261 703 539

**Internet****Links zu virtuellen Stellenmärkten im www (Auswahl ohne Anspruch auf Vollständigkeit) - Jobbörsen, Karriereberater, Ratgeber**

**Arbeitsamt: StellenInformations-Service (SIS)**, <http://www.arbeitsamt.de/>, Größte Jobbörse im Internet mit 200.000 Stellenangeboten aus allen Branchen - wird täglich aktualisiert.

**Berufsstart Aktuell**, <http://www.berufsstart.de/>, Stellenmarkt und Infos für Studenten und Absolventen

**CDI JobConnect**, <http://www.jobconnect.cdi.de/>, Stellenmarkt der CDI GmbH

**ComKarriere**, <http://www.commarket.de/karriere/>, Jobbörse für Werbung, Marketing und Medien

**Computerwoche**, <http://www.computerwoche.de/>, Computerbörse von Data Becker mit ausgewählten Berufen aus dem EDV-Bereich

**Curriculum Vitae**, <http://www.intonet.de/cvitae/>, Stellenmarkt und Karriereberatung

**EMDS Consulting (Career Garden)**, <http://www.emds.de>, eine internationale Beratungsgruppe, die sich auf die Rekrutierung von Nachwuchskräften weltweit spezialisiert hat

**FAZ Stellenmarkt**, <http://stellenmarkt.faz.de/faz/index.html>, Stellenmarkt der FAZ

**Focus Stellenmarkt**, <http://focus.msn.de/D/DB/DBV/DBV10/dbv10.htm>, Stellenmarkt und redaktionelle Beiträge

**GULP**, <http://www.gulp.de>, Portal für IT-Projekte

**it-job.com**, <http://www.it-job.com>, Stellenmarkt für IT-Fach- und Führungskräfte in Spanien mit einer Vielzahl von Services für Stellensuchende und Stellenanbieter.

**it-stellenmarkt.de**, <http://www.it-stellenmarkt.de>, Stellenangebote und Gesuche nur für den IT-Bereich, auch als Print-Medium erhältlich.

**JobPilot**, <http://www.jobpilot.de>, eine der größten und professionellsten privaten Stellenbörsen: komfortable Sortiermöglichkeiten, Möglichkeit zu persönlicher Startseite und eMail-Empfang.

**Job-Service**, <http://www.jobservice.de>, allgemeiner Online-Stellenmarkt mit integrierten Fachstellenbörsen

**JobScout24**, <http://www.jobscout24.de/>, allgemeiner Stellenmarkt mit Tipps zur Bewerbung und zum Lebenslauf

**Jobware**, <http://www.jobware.de>, Stellenmarkt, Firmenbibliothek, Informationen und Angebote für Schulabgänger, Studierende und Hochschulabsolventen

**Jobworld**, <http://www.jobworld.de/index.htm>, Meta-Suchmaschine für den Stellenmarkt

**Lance-a-lot**, <http://www.visual-data.de/lance-a-lot/>, Job- und Infobörse für Freelancer im Medienbereich

**karriere direkt**, <http://karrieredirekt.jobline.org/>, Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte

**newjob**, <http://www.newjob.de/>, SAP-Jobbörse

**PhilNet**, <http://www.sozialwiss.uni-hamburg.de/phil/ag/jobs/>, Jobs für Philosophen weltweit (Uni Hamburg)

**Solutions**, <http://www.solutions-gmbh.de/hr/jobs/employ/>, elektronischer Marktplatz für Software und Dienstleistungen rund um das Personalwesen  
**stellenanzeigen.de**, <http://www.stellenanzeigen.de>, allgemeiner Stellenmarkt  
**stellenbörse.de**, <http://www.stellenboerse.de/>, Großer Anbieter mit Formular für Onlinebewerbungen.  
**stellenmarkt.de**, <http://www.stellenmarkt.de/>, allgemeiner Stellenmarkt  
**stellenmarkt-direkt.de**, <http://www.stellenmarkt-direkt.de/>, Im Wachstum befindlicher Stellenmarkt, bundesweit, auch als Zeitung erhältlich.  
**StepStone**, <http://www.stepstone.de>, Großer Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte  
**Cesar**, <http://www.cesar.de/>, Jobsuchmaschine im Internet (Stellen, Praktikantenstellen, Bewerbungstips u.v.m.)  
**Jobfair 24**, <http://www.jobfair24.de/>, Virtuelle Messe rund um Jobs (incl. Möglichkeit, digitale Bewerbungsmappe zu erstellen)  
**Monster**, <http://www.monster.de/>, Weltweit größte private Online-Jobbörse  
**Jobmaster**, <http://www.jobmaster.de/>, Karriere- und Bewerbungsratgeber  
**NewScientistJobs**, <http://www.sciencejobs.com/>, Jobs im wissenschaftlichen Bereich  
**Karrierefuehrer**, <http://www.karrierefuehrer.de/>  
 Jobbörse und Karrierenachrichten für Hochschulüler zur Erleichterung Berufseinstieg  
**TÜV-Akademie**, <http://www.tuev-akademie.de/download.phtml>, Tipps für Bewerbungen u.v.m.  
**Kienbaum**, <http://www.kienbaum.de/>, Online-Ratgeber Bewerbung  
**Akademiker online**, <http://www.akademiker-online.de/>, Jobbörse u.div. Infos zu Prakt.,Dipl.arb.,Jobeinstieg  
**BSM**, <http://www.sozialmarketing.de/stellen.htm>, Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing  
**Worldwidejobs**, <http://www.worldwidejobs.de/>, Internationale Jobs  
**Wirtschaftswoche**, <http://www.wiwo.de/>, Karriereportal der Wirtschaftswoche  
**Monster USA**, <http://www.jobtrak.com/>, US-Jobbörse  
**Recruitwerk**, <http://www.romling.de/>, Internat. Karriereportal ROMLING.COM  
**Der Absolvent.de**, <http://www.der-absolvent.de/>, Kostenlose Bewerberdatenbank  
**HR-Forum**, <http://www.hrforum.de/>, Portal zum Personalwesen  
**c-cn**, <http://www.c-cn.de/>, Bewerbungsratgeber, Campus Career Network (speziell für junge Akademiker)  
**Evita**, <http://www.evita.de/jobworld>, mit Meta-Stellensuchmaschine,  
**Süddeutsche Zeitung**, Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung  
<http://www.sueddeutsche.com/indexa.html?stm>  
**Die Zeit** Stellenangebote aus der Wochenzeitschrift. Service: Der Stellenmarkt kann via E-Mail bezogen werden. Als zusätzlicher Service wird die Suchmaschine ZEIT-Robot angeboten, mit der deutschsprachige Internetangebote nach Stellenangeboten durchsucht werden. Nach eigener Aussage erfaßt dieser Suchdienst rund 80 Prozent der angebotenen Stellen, <http://www.jobs.zeit.de/>.

Die Kombination von **Arbeitsämtern und digitalen Jobbörsen** ist nicht nur auf die Bundesrepublik Deutschland beschränkt; auch in anderen europäischen Ländern betreiben staatliche Arbeitsämter eigene Online-Stellenmärkte, so z.B.

- AMS in Österreich
- Arbeitsbureau in den Niederlanden
- Anpe in Frankreich
- FAS in Irland

- Inem in Spanien
- BGDA in Belgien
- AF in Dänemark
- MOL in Finnland
- OAED in Griechenland
- Minlavoro in Italien
- Arbeidsnett in Norwegen
- Iefp in Portugal
- AMV in Schweden
- Employmentservice in Großbritannien

## ***Unternehmensportale***

### **Beispiele für Homepages von Unternehmen mit Jobangeboten**

- **OTTO**-Versand, <http://www.otto.de/>
- **Quelle**-Versand, <http://www.quelle.de/>
- **Daimler Chrysler**, <http://www.daimlerchryslerservices.com/>
- **IBM**, <http://www.ibm.de/> , (mit online-Bewerbung)
- **Karstadt**, <http://www.karstadt.de/>
- **Siemens**, <http://www.siemens.de/>
- **Kaufhof**, <http://www.kaufhof.de/>
- **Hewlett Packard (HP)** , <http://www.hp.com/> (mit online-Bewerbung)
- **Gerling**-Konzern, <http://www.gerling.com/de/> (m.online-Bew.)
- **Integrata**, <http://www.integrata.de/> (mit online-Bewerbung)
- **iXOS** Software, <http://www.ixos.de/>
- **BMW** Deutschland, <http://www.bmw.de/>
- **SAP** AG, <http://www.sap-ag.de/germany/>
- **SerCon**, <http://www.sercon.de/>
- **Ford**, <http://www.ford.com/>
- **MOTOROLA**, <http://www.mot.com/> (mit Lebenslauf in Textfeld einfügen...) und viele andere

## ***Service für Personalmanagement***

- **imc information multimedia communication AG**, IT-gestützte Human Resource Prozesse, <http://www.im-c.de/>
- **Saba**, The Saba solution brings together learning, performance, content and talent management, <http://www.saba.com/>
- **time4you** berät Unternehmen bei der Einführung neuer Technologien für die Mitarbeiterqualifizierung, <http://www.time4you.de/>
- **AOK** , <http://www.aok.de/>, AOK: Personalrechtsdatenbank, <http://www.aok-business.de/ber/index.html>
- **Arbeitsamt**, <http://www.arbeitsamt.de/>
- **Berliner Datenschutzbeauftragter** (Gesetze u.v.m.), <http://www.datenschutz-berlin.de/>
- Trainingsangebote von **Siemens**, <http://www.siemens.com/training/>
- **HR-Manager aus aller Welt** tauschen Erfahrungen aus, <http://www.hrworld.com/>

- **"Human Resource Management Resource on the Internet"** von Ray Lye, [http://www.nbs.ntu.ac.uk/depts/hrm/hrm\\_link.htm](http://www.nbs.ntu.ac.uk/depts/hrm/hrm_link.htm)
- Know-how für das Personalwesen im Internet (**Haufe Verlagsgruppe**) <http://personal.haufe.de/>
- **Online Seminarführer**, <http://www.awi-seminare.de/>
- **HR4You-Portal**, <http://www.hr4you.de/>, Themen rund um das Personalmanagement
- **Standardformular für Lebenslauf** in verschiedenen Sprachen, <http://cedefop.eu.int/transparency/cv.asp>
- **Online-Verwaltungslexikon** - Management und Reform der öffentlichen Verwaltung, <http://www.olev.de>

### ***Online-Bewerbung über Internet mit Perbit-Software***

- **Perbit Software GmbH**, <http://www.perbit.de/>

### ***Personalfortbildung mit eLearning und CBT***

- **Wirtschaftsinformatik**, viele www-Adressen zum virtuellen Lernen in:; Heft 6 Dez. 1997, S. 626 – 632, Heft 1 Febr. 2001, S. 3 -76, <http://www.wirtschaftsinformatik.de/>
- **Projektgruppe Lernsoftware an der Universität Bamberg**, div. Lernprogramme in Betriebswirtschaft, Buchführung und Jahresabschluß, <http://www.iaws.sowi.uni-bamberg.de/forschung/projekte/lernsoft>
- **Siemens Business Services**, internetACADEMY (SNI u.a.), <http://www.internet-academy.de/>
- **T-Systems Global Learnings**, Lernservice Dt. Telekom , <http://www.global-learning.de/>
- **PROKODA Training & Services**, Anbieter von Lehr- und Lernprogrammen: <http://www.prokoda.de/>
- **ets - e-learning corporation**, Information üb. Telelearning, <http://www.ets-online.de/>
- **Fernuni Hagen**  
<http://www.fernuni-hagen.de/>
- **VIRTUS** ist ein Projekt für den Einsatz neuer Medien in der Hochschullehre, <http://www.virtus.uni-koeln.de/>
- **Deutschen Lernsoftware-Server**, <http://www.lernsoftware.de/>
- **Studieren im Netz**, Suche nach virtuellen Studiengängen und Studienmodulen an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien - mit Links zu den Startseiten der Angebote, <http://www.studieren-im-netz.de/>
- **Wissensnetz.de**, Wegweiser zu Wissens- und Lernangeboten im Internet, <http://www.wissensnetz.de/>
- **Deutscher Bildungsserver** (Angebote für Lehrende, Schüler, Studenten u.v.m) <http://www.bildungsserver.de/>
- **elearningeuropa.info** ist ein Sammelplatz für Informationen über die Nutzung von Multimediatechnologien und des Internets für Bildung, Schulung und lebenslanges Lernen in Europa, <http://www.elearningeuropa.info/>.

## 10. Literaturhinweise

### ***Allgemeine Literatur zu Personalmanagement und Führung***

**Berthel, Jürgen**, Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 5. Auflage, Stuttgart, 1997

**Dick, Petra; Wunderer Rolf**, Personalmanagement. Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Neuwied 2001

**Drumm, Hans Jürgen**, Personalwirtschaftslehre. 4. Aufl., Berlin, 2000

**Hilb, Martin (Hrsg.)**, Personalmanagement auf dem Prüfstand. Zürich, 1995

**Kropp, Waldemar**, Systemische Personalwirtschaft. Wege zu vernetzt-kooperativen Problemlösungen. München/Wien, 1997

**Oechsler, Walter A./Vaanholt, Silke**, Human Resource Management - Auswirkungen des New Public Management auf ein zeitgemäßes Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: Budäus, Dietrich / Conrad, Peter / Schreyögg, Georg [Hrsg.], New Public Management Berlin ; New York 1998, S. 151-190

**Rosenstiel, Lutz von / Regnet, Erika / Domsch, Michael E. (Hrsg.)**, Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 4. Aufl., Regensburg, 1999

**Scholz, Christian**, Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000

**Wunderer, Rolf / Gerig, Valentin / Hauser, Rainer**, Qualitätsorientiertes Personalmanagement. Das Europäische Qualitätsmodell als unternehmerische Herausforderung. München, Wien 1997

**KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung**, Strategische Ziele des Personalmanagements. Bericht 01/2002

### ***Zum Personalcontrolling***

**Ackermann, Karl-Friedrich [Hrsg.]**, Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung : Praxisansätze und Diskussion. Wiesbaden, 2000

**AWV - Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (Hrsg.)**, Controlling im Personalmanagement. (AWV-Schrift 01 603) Eschborn 2000 (auch erschienen als BBB-Information Info 1633)

**Fellenstein, Doris**, Personalentwicklungs-Controlling in Banken. Bern, Stuttgart, 1996

**Haiber, Thomas**, Controlling für öffentliche Unternehmen. Konzeption und instrumentelle Umsetzung aus der Perspektive des New Public Management. München 1997, S. 129 ff.

**Wunderer, Rolf / Schlagenhauer, Peter**, Personal-Controlling. Funktionen, Instrumente, Praxisbeispiele. Stuttgart, 1994

### ***Zur Personalentwicklung***

**KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung**, Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell. Anforderungen an vorrangige Zielgruppen. Bericht 4/1996

**Nentzel, Brigitta**

1997, Personalentwicklung. Düsseldorf 1997 (Ergebnisse des Projektes "Neue Instrumente für Innovationsprozesse zur Gestaltung von Arbeit und Technik in öffentlichen Büro- und Verwaltungsbereichen, hrgs. von Klaus Grimmer)

**Riekhof, Hans-Christian** (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung. Esso, Gore, Hamburg-Mannheimer, Hewlett-Packard, Matsushita, Opel, Philips, Siemens, VW, Weidmüller, WEKA. 4. Aufl., Wiesbaden, 1997

### ***Zur Mitarbeiterbeurteilung***

**Bieler, Frank**, Die dienstliche Beurteilung: Beamte, Angestellte und Arbeiter im öffentlichen Bereich. 3. Aufl., Berlin, 2000

**Dulisch, Frank / Krems, Burkhardt**, Die neue Beurteilungsrichtlinie für den nachgeordneten Bereich des BMI. Eine Arbeitshilfe. 2. Aufl., Brühl, 1999

**KGSt - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung**, Personalführung, Teil 2: Potentialermittlung. Erkennen von Eignung und Befähigung. Bericht 5/1999

**Reinermann, H.; Unland, H.** (Hrsg.), Die Beurteilung - Vom Ritual zum Personalmanagement, Baden-Baden, 1997

**Jetter, Frank / Skrotzki, Rainer** (Hrsg.), Handbuch Zielvereinbarungsgespräche : Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten mit Praxisbeispielen und Handlungsanleitungen. Stuttgart, 2000

### ***Zu Personalführung***

**Rosenstiel, Lutz von / Regnet, Erika / Domsch, Michael E.** (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 4. Aufl., Regensburg, 1999

**Wunderer, Rolf**, Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre. 3. Aufl., Neuwied, 2000

### ***Studien***

#### **Haufe Akademie in Kooperation mit HRblue**

Personal-Management 2003  
- Chancen für den Mittelstand  
Oktober 2002

#### **Human Resource Management -eHR-Check**

Forschung und Beratung im Personalmanagement  
Linienstr. 126, 10115 Berlin,

Ansprechpartner: Arndt Siehl management consultants, Web: [www.arndtsiehl.de](http://www.arndtsiehl.de)

## 11. Glossar

### **Arbeitgeberimage**

Das Erscheinungsbild eines Unternehmens leitet sich entscheidend von der dahinter stehenden Unternehmenskultur ab. Mit dem Begriff "Corporate Identity" (CI) sollen ganzheitlich die einzelnen Ausprägungen benannt werden:

- Das an gemeinsamen Zielen, Werten und Prinzipien orientierte Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften nach außen und innen ("Corporate Behavior"/CB)
- Die visuelle Umsetzung der CI und das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens ("Corporate Design" /CD) z.B. Logo
- Einsatz von entsprechenden Kommunikationsmitteln (u.a. Produktwerbung, Public Relations) zur Umsetzung der "Corporate Communication" (CC)

### **Arbeitgeberverbände**

Arbeitgeberverbände sind Zusammenschlüsse von Unternehmen zum Zwecke der Vertretung arbeitgeberseitiger Interessen. Den Schwerpunkt bildet der Abschluss von Tarifverträgen mit den Gewerkschaften. Darüber hinaus äußern sich Arbeitgeberverbände zu aktuellen politischen Fragen mit Bezug zum Arbeitsleben und sind ebenso wie die Gewerkschaften Gesprächspartner des Staates.

### **Arbeitsbewertung**

Die Arbeitsbewertung ist von besonderer Bedeutung für die Entgeltfindung. Aus Gründen der Leistungsgerechtigkeit, der Vergleichbarkeit und der Messbarkeit von Arbeitsleistungen ist es in der Praxis vielfach verbreitet, die Arbeitswertigkeit näher zu erfassen und daraus ein Vergütungssystem zu entwickeln. Folgende Methoden sind bekannt: Analytische Arbeitsplatzbewertung, Summarische Arbeitsplatzbewertung HAY-System und Total Compensation.

### **Arbeitssicherheit**

Das Arbeitssicherheitsrecht (Arbeitsschutzrecht, Arbeitnehmerschutzrecht) bezweckt den Schutz des Arbeitnehmers vor Schädigungen und Gefahren am Arbeitsplatz.

### **Arbeitszeit/Arbeitsorganisation**

Durch verbesserte Anpassung der Arbeitsressourcen an die Auftragslage eines Unternehmens ergeben sich für die Mitarbeiter verschiedene Möglichkeiten der Flexibilisierung der Arbeitszeit; so berücksichtigen die folgenden Modelle einerseits die Anforderungen an die Arbeitsaufgabe (Anpassbarkeit von Lage und Verteilung des Arbeitszeitbudgets an die Erfordernisse des Arbeitsplatzes), aber auch die persönlichen Zeitinteressen und -bindungen des Mitarbeiters. Teilzeitmodelle sind z.B. Job Sharing, Jahres-/Lebensarbeitszeitmodelle, Sabbaticals, Altersteilzeit. Langzeitkonten berücksichtigen, dass Marktverhältnisse, Absatzbedingungen und Wettbewerbssituationen einem permanenten Wandel unterliegen, so dass hier ein ständiger Anpassungsbedarf hinsichtlich der betrieblichen Strukturen und der Arbeitsorganisation besteht.

### **Assessment Center**

Dieses standardisierte Auswahlverfahren gilt im Rahmen der eignungsdiagnostischen Verfahren als recht stabil. Es gibt verschiedene Ausprägungsformen, die unterschiedliche Zielrichtungen verfolgen, z.B. das Auswahl-AC oder das Entwicklungs-AC. Ziel ist es, das mutmaßliche Management-Potenzial zu erfassen (s. auch Potenzialfassung). In den Gruppen-ACs werden verschiedene Situationen aus dem be-

trieblichen Alltag simuliert und die Teilnehmer (ca. 8-10 ) von geschulten Beobachtern nach vorher festgelegten Rastern beurteilt. Es gibt seit etwa Ende der 90er Jahre verstärkte Bemühungen, die Vorhersagegenauigkeit und auch die Frage, welche Persönlichkeitsmerkmale mit dem AC erfasst werden, zu verbessern.

### **Betriebsrat**

Je größer Unternehmen sind, desto weniger ist der einzelne - insbesondere bei kollektiven Regelungen - zu einer wirksamen Interessenvertretung in der Lage und desto mehr besteht Bedarf für eine kollektive Wahrnehmung von Belegschaftsinteressen (Mitarbeitervertretung). Organisatorisch ist die Bildung von Betriebsräten zunächst und vorrangig auf Betriebsebene angesiedelt.

### **Beurteilungssysteme**

Mit der regelmäßigen Leistungsbeurteilung (auch Mitarbeitergespräch oder Jahresgespräch genannt) werden Mitarbeiterleistungen nach bestimmten Skalierungen erfasst und im Sinne von Zielvereinbarungen (s. dort) besprochen. Zweck ist die Vergleichbarkeit von Leistungen. Die entsprechenden Fragebögen erfassen sowohl arbeitsplatzbezogene Kriterien als auch verhaltensbezogene Merkmale (Soft Skills).

### **Bildungscontrolling**

Der Begriff Bildungscontrolling steht für ein umfassendes Planungs-, Bewertungs- und Informationssystem zur Koordination und Steuerung aller betrieblichen Bildungsprozesse im Unternehmen, in enger Abstimmung mit den Unternehmenszielsetzungen zur Darstellung und Erfassung der Kosten, der Effizienz und der Effektivität von Bildungsprozessen.

### **Corporate University**

Corporate Universities sind Qualifizierungseinrichtungen und Kompetenzcenter, die einem Unternehmen im Rahmen des Wissensmanagements angegliedert sind. Sie bestehen aus einem Netzwerk aus internen und externen Experten und sind mit Hochschulen, Fachhochschulen oder Business Schools verbunden. Für das Unternehmen werden unternehmensspezifische Qualifizierungsprogramme entwickelt und vermittelt, um so die Unternehmensziele und Strategien zu unterstützen.

### **E-Learning**

E-Learning wird verstanden als Lernen am Computer mit Unterstützung des Mediums Internet. Es werden verschiedene Internet- und Web-Technologien genutzt, um Lernprozesse und Kompetenz/-entwicklung zu ermöglichen, zu fördern oder zu moderieren. Mit den neuen netzbasierten Lernsystemen und -architekturen kann überall zu jeder Zeit in einem einheitlichen Qualitätsstandard geliefert werden.

### **E-Recruiting**

Im Zusammenhang mit den immer problematischeren Personalbeschaffungsmärkten haben die neuen Medien, insbesondere das Internet, stetig an Bedeutung gewonnen. Auch in Deutschland nutzt inzwischen die Mehrzahl der Großunternehmen das Internet für die Personalwerbung und -beschaffung, wobei der Schwerpunkt meist auf der Präsentation von Stellenangeboten liegt. Die Anforderungen an die unternehmensinterne Personalbeschaffung werden sich durch das Internet grundlegend wandeln; die professionelle Nutzung des Internets wird den Beitrag und die Bedeutung der Personalbeschaffung für den Unternehmenserfolg von Groß- und Hightech-Unternehmen steigern.

### **Entgeltsysteme**

Die Ausdehnung der Märkte und der verschärfte internationale Wettbewerb verlangen flexible und leistungsorientierte Mitarbeiter. Daher sollten Merkmale eines modernen Vergütungssystems eine anforderungs-, leistungs-, erfolgs- und marktgerechte Vergütung des Mitarbeiters sein. Eine entsprechende Vergütungssystematik muss sicherstellen, dass das Leistungsergebnis des Mitarbeiters in angemessener Weise und nachvollziehbar vergütet wird (z.B. das Verhältnis von fixem und variablen Anteil der Vergütung).

### **Gruppenarbeit/Teamarbeit (Teamentwicklung)**

Bei der Gruppenarbeit werden soweit wie möglich Einzeltätigkeiten systematisch in einen größeren Aufgaben- und Arbeitszusammenhang integriert. Vor allem im gewerblichen Bereich sollen durch die Einführung von Gruppenarbeit die mit der weitgehenden Arbeitszerlegung verbundenen Nachteile, wie z.B. Monotonie, soziale Isolierung, geringes Verantwortungsbewusstsein und Leistungsmängel dadurch aufgehoben oder verringert werden.

### **Interview**

Dieses Verfahren ist immer noch das am weitesten verbreitete Instrument der Personalauswahl. Ziel ist es, Fragen der „Passung“ (zum Unternehmen) und Eignung von Kandidaten für den künftigen Arbeitsplatz zu ermitteln. Eine wichtige Frage ist die Treffersicherheit in der Prognose der beruflichen Leistung (Validität). Bei der Gestaltung des Interviews kommt es sowohl auf die angemessene Informationsgewinnung (z.B. Fragetechniken) als auch auf eine sorgfältig abgesicherte Entscheidungsbildung (Bewertung, Gewichtung) an.

### **Kompetenzbedarfsplanung**

Das Personalmanagement hat im engen Zusammenspiel mit den Führungskräften des Unternehmens dafür Sorge zu tragen, dass dem Unternehmen geeignete Mitarbeiter mit den Qualifikationen und Kompetenzen zur Verfügung stehen, die für ein erfolgreiches Bestehen im globalen Wettbewerb unerlässlich sind. Neben den fachlichen Kompetenzen haben u.a. methodische und emotionale Intelligenz den gleichen Stellenwert. Weiterhin sind alle Faktoren, die das Kompetenzprofil eines Unternehmens verstärken können, von großer Bedeutung, so z.B. Schlüsselqualifikationen.

### **Kondratieffzyklen**

Der russische Wissenschaftler Nikolai Kondratieff fand bei seiner Forschung über die Konjunktur heraus, dass die wirtschaftliche Entwicklung nicht nur durch das Auftreten kurzer und mittlerer Konjunkturschwankungen gekennzeichnet ist, sondern dass es auch lange Konjunkturwellen mit einer Dauer von 40-60 Jahren gibt. Ursache ist, dass jede Produktionsweise eines Tages an ihre Grenzen stößt. Zu einem bestimmten Zeitpunkt ist ein Faktor so knapp, dass weiteres Wachstum nicht mehr rentabel ist.. Dann müssen neue Innovationen gefunden werden, um neues Wachstum zu initiieren. Zur Zeit befindet sich die Weltwirtschaft im 5. Kondratieff. Die Antriebskraft kommt aus der Entwicklung und Anwendung der Informationstechnik.

### **Mitarbeiterbefragung**

Die Mitarbeiterbefragung (auch Betriebsklima-Analyse, betriebliche Meinungsumfrage, Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse genannt) ist ein Instrument der Personalfor-

schung und als solches ein Diagnoseinstrument der allgemeinen Zufriedenheit im Unternehmen. Sie fördert die Mitsprache und Beteiligung der Mitarbeiter und hilft, Schwachstellen aufzudecken. Die Mitarbeiterbefragung erfolgt fast ausschließlich in schriftlicher Form (meist mittels eines (halb-) standardisierten Fragebogens).

### **Mitarbeiterbindung**

Mitarbeiterbindung ("Retainment") heißt, qualifizierte Mitarbeiter durch die Gestaltung von verschiedenen positiven Anreizen zu gewinnen und zu halten. Eine entsprechende Strategie sollte folgende Elemente (ggf. als Optionen) enthalten:

- Angemessenes, wettbewerbsfähiges Gesamtgehalt (einschließlich Fringe Benefits, Cafeteria-System)
- Mitarbeiterbeteiligung (Aktienoptionspläne)
- Flache Hierarchien / Handlungsspielraum (definierte Kernaufgabe nach innen/ gestaltbarer Freiraum nach aussen)
- Offene, direkte Kommunikation
- Management-Nachwuchsprogramme

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (positive Auswirkungen u.a. auf Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit).

### **Organisationsentwicklung**

Im Gegensatz zur Personalentwicklung bezieht sich Organisationsentwicklung (OE) hauptsächlich auf die Entwicklung von Mitarbeitern in ihren organisatorischen Einheiten (Abteilung, Gruppe) mit dem Ziel, langfristige, systematische Veränderungen/Entwicklungen von Organisationsstrukturen und ihren Menschen durch Lernen und Mitwirkung aller Beteiligten sowie einer Verbesserung des Arbeitslebens und der Arbeitsfähigkeit der Organisation zu schaffen. Damit ist Organisationsentwicklung kein einheitlicher Ansatz, sondern eine Bezeichnung für eine Vielzahl von Methoden und Techniken der Veränderung in und von Organisationen, eine Veränderungsstrategie unter Einbeziehung aller Beteiligten und deren Interessen zur Optimierung von Verhaltensmustern und Organisations- und Kommunikationsstrukturen.

### **Performance-Management**

Unter Performance-Management wird hier ein systematischer, an der Unternehmensstrategie ausgerichteter Management-Prozess verstanden, der sicherstellen soll, dass die Summe aller im Unternehmen erzielten Leistungen bzw. Ergebnisse den Leistungsanforderungen und Erwartungen an das Unternehmen entspricht und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit sicherstellt (zitiert nach Jetter, W., "Performance Management", Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, leistungsabhängige Entlohnungssysteme, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2000). Performance-Management bedeutet Prozesssteuerung durch gemeinsame Zielvorgaben und Erfolgskontrolle.

### **Personaladministration**

Unter Administration (Personalverwaltung) sind alle administrativen, routinemäßigen Aufgaben im Personalwesen zu verstehen, die mit der Suche und Einstellung, der Beschäftigung, der Qualifizierung und dem Austritt von Mitarbeitern zusammenhängen.

### **Personalbedarf**

Die benötigte Personalkapazität für die ordnungsgemäße Erledigung der Aufgaben bzw. für die Erstellung der Leistungen entsprechend den vorgegebenen Anforderungen, einschl. Reservekapazität.

### **Personalbedarfsermittlung / Personalbemessung**

Ermittlung bzw. Festlegung, wie viele Mitarbeitende welcher Qualifikation zu welcher Zeit an welchen Orten zur Verwirklichung des geplanten Leistungsprogramms erforderlich sind bzw. zur Verwirklichung zur Verfügung stehen sollen ( dafür bewilligt werden ). Wird der auf Dauer erforderliche Personalbedarf ermittelt/festgelegt, spricht man auch von Ermittlung bzw. Festlegung des Stellenbedarfs (zit. nach. [www.olev.de](http://www.olev.de)).

### **Personalbeschaffung**

Gewinnung zusätzlich benötigter Mitarbeiter auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt.

### **Personalbetreuung**

Personalbetreuung vollzieht sich vor allem auf drei Gebieten:

- Finanzielle Hilfen
- Gesundheitliche Förderung
- Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen

Personalbetreuung wird oft vom unmittelbaren Vorgesetzten vorgenommen, da dieser vielfach als erster mit den Problemen und deren Auswirkungen konfrontiert wird. Im Anschluss daran und auch eigenständig daneben wird die Personalabteilung mit Beratung und Hilfsmaßnahmen unterstützen können. Weiterhin ergeben sich wichtige Betreuungsaufgaben sowohl bei der Integration des neuen Mitarbeiters als auch bei seinem Ausscheiden, sei es durch Kündigung (ggf. Outplacement) oder (vorzeitige) Pensionierung.

### **Personalcontrolling**

Personalcontrolling heißt, verantwortlich zu sein für das optimale Verhältnis von Personalaufwand (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) zu Personalleistung (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) unter Berücksichtigung derzeitiger und zukünftiger Entwicklungen im Unternehmen. Es werden wichtige HR-Zahlen und -strukturen erhoben, aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Kunden sind sowohl die Personalabteilung (intern) als auch die Fachabteilungen (extern). Strategisches Personalcontrolling ist eine Unterstützungsfunktion des strategischen (Personal-) Managements. Es dient dem Aufbau und der Nutzung von Human Ressourcen, zur Sicherung der Erreichung der strategischen Unternehmensziele.

### **Personaleinsatz**

Einsatz der Mitarbeiter entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten und entsprechend der Sachaufgaben.

### **Personalerhaltung**

Maßnahmen des Unternehmens/Personalmanagements, um die Mitarbeiter mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten zu binden.

### **Personalentwicklung (PE)**

Die Bedeutung der PE steigt mit der Dynamik der Wirtschaft und den Veränderungsprozessen in Unternehmen. Personales Lernen, Organisationales Lernen, Veränderungsmanagement sind Inhalte der PE und stehen in engem Zusammenhang mit der Entwicklung der Unternehmen. In der PE wird der Spannungsbogen von persönlicher Bildung, funktionaler Qualifizierung und kompetenter Professionalisierung geschlagen. (vgl.: Becker, M., Personalentwicklung, 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1999).

### **Personalfreisetzung**

Integration überzähligen Personals aus einem Unternehmensbereich in andere Bereiche bzw. Personalabbau unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte.

### **Personalführung**

Gestaltung des Verhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich einer Integration von Unternehmens- und Individualzielen.

### **Personalinformationssystem (PIS)**

Unter PIS wird ein vorwiegend im Personalbereich eingesetztes, computergestütztes Verwaltungssystem verstanden. Es unterstützt alle personalrelevanten Aufgaben durch eigenständige Module, auf der Basis einer einheitlichen, einmal vorhandenen Datenbasis und weist Abfrage- und Auswertungsmöglichkeiten aus. Zielsetzung ist es, sowohl für den Personalbereich als auch für die Funktionsbereiche über eine hohe Systemverfügbarkeit am jeweiligen Arbeitsplatz - unter Verwendung einheitlicher Werkzeuge und Methoden - eine effiziente und effektive personaldatenbezogene Informationsverarbeitung sicherzustellen.

### **Personalkosten**

Kosten ist Wertverzehr durch Bereitstellung oder Einsatz von Personal. Personalkosten sind oft der größte Kostenfaktor. Die richtige Erfassung ist deshalb für die Wirtschaftlichkeit von besonderer Bedeutung. Dabei sind grundsätzlich Personalkosten auch bei Einsatz vorhandenen Personals zu ermitteln und zu berücksichtigen, da es auch für andere Aufgaben eingesetzt werden könnte (zit. nach [www.olev.de](http://www.olev.de)).

### **Personalmarketing**

Hierunter versteht man, abgeleitet aus dem Produkt- und Dienstleistungsmarketing, eine Denkhaltung, die den derzeitigen und künftigen Mitarbeiter als Kunden begreift und in den Mittelpunkt personalpolitischen und unternehmerischen Handelns stellt. Ausgangspunkt waren in der Vergangenheit die sich in verschiedenen Branchen abzeichnenden Personalengpässe, d. h. mit Personalmarketing wurden in erster Linie Maßnahmen der externen Personalbeschaffung bezeichnet. Mit internem Personalmarketing sind alle Maßnahmen gemeint, die der Erhaltung oder Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitsplatz für die vorhandenen Mitarbeiter dienen. Der Mitarbeiter ist (interner) Kunde. (zit. nach: [www.olev.de](http://www.olev.de)).

### **Personal-Standardkosten**

Einheitlich festgelegte Sätze für die Kostenrechnung, insbesondere die KLR, um die Planung und Berechnung zu vereinfachen und soziale Verwerfungen zu vermeiden (ein Mitarbeiter einer bestimmten Besoldungs- oder Vergütungsgruppe ist in der Kostenrechnung gleich teuer, ob er jung und ledig oder älter und verheiratet mit gro-

ßer Familie ist). Grundlage sind die Ist-Werte aus der Vergangenheit (zit. nach [www.olev.de](http://www.olev.de)).

### **Potenzialerfassung**

Im Zusammenhang mit der systematischen Erfassung und Bewertung der zukünftigen Eignung von Mitarbeitern wird in der Praxis und Eignungsdiagnostik von Potenzialeinschätzung/-diagnose, -beurteilung gesprochen. Auf der Grundlage eines Qualifikationsprofils werden die prognostizierbaren Arbeitsanforderungen in einem Anforderungsprofil definiert. Potenzialträger sollen identifiziert werden und zur Übernahme von verantwortungsvollen Fach-, Führungs- und Projektaufgaben qualifiziert werden. Als Hilfsmittel der Potenzialerfassung werden verschiedene Verfahren eingesetzt.

### **Projektmanagement**

Projektmanagement konzentriert den systematischen Managementprozess auf die Verwirklichung jeweils eines Projektes, also von der Zieldefinition bis zur Projektverwirklichung unter Beachtung von Sach-, Kosten- und Terminzielen. Für die Dauer eines Projektes wird ein bereichs- und fachübergreifendes Projekt-Team gebildet, das eine selbstständige Organisationseinheit als eine Art Satellit zur Gesamtorganisation des Unternehmens bildet (zitiert nach W. Siegert und Andere, expert-Praxislexikon Management Training, Rellingen, 2001). Im Rahmen der Personalentwicklung ist Projektarbeit besonders geeignet für die Entwicklung von Führungskompetenz von Nachwuchsführungskräften.

### **Prozessoptimierung**

Für den Personalbereich bedeutet Prozessoptimierung die Ausrichtung an den internen Kunden. Prozessorientierung und Qualität werden zu Schlüsselfaktoren für das Personalmanagement. Wichtiger Aspekt ist die monetäre Bestimmbarkeit und Vergleichbarkeit der Personalleistung. Das Center-Modell soll Personaldienstleistungen aus einer Hand anbieten (Profit-/Service Center Personal). Die Personalabteilung ist "Lieferant", die Linienabteilungen sind "Kunden". Es werden marktgerechte interne Verrechnungspreise für interne Dienstleistungen der Personalabteilung festgelegt Kosten-/Erlös-Prinzip. Die Personalabteilung steht dabei in Konkurrenz zu externen Anbietern.

### **Schlüsselqualifikationen (Soft Skills)**

Problemlösungsfähigkeit = Fähigkeit, Probleme im Arbeitsablauf zu erkennen und zu lösen.

Lern- und Denkfähigkeit = Fähigkeit, das eigene Lernvermögen weiterzuentwickeln sowie in Zusammenhängen und Systemen zu denken.

Begründungs- und Bewertungsfähigkeit = Fähigkeit, eigene, gemeinsame und fremde Arbeitsweisen und Ergebnisse sachlich zu begründen bzw. zu bewerten.

Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit = Fähigkeit, sich in Gruppenarbeitsprozessen aktiv und konstruktiv einzubringen und sie durch kommunikatives Verhalten zu fördern.

Verantwortungsfähigkeit = Fähigkeit, Verantwortung/Mitverantwortung im jeweils angemessenen Rahmen übernehmen zu können.

Selbständigkeit und Leistungsfähigkeit = Fähigkeit zum selbstständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren von Arbeitsabläufen und ihren Ergebnissen.

### **Sozialberatung, betriebliche Sozialarbeit**

Sie wird in Betrieben eingesetzt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und insbesondere auch den Führungskräften Hilfestellung im Bereich der psychosozialen Problematik zu leisten; so erfolgt die Unterstützung bei Problemen und Konflikten am Arbeitsplatz, bei Stress, Angst und depressiven Symptomen, bei Leistungsstörungen, bei Abhängigkeitsgefährdungen und Erkrankungen (insbesondere Alkohol, Drogen), bei akuten Lebenskrisen (z.B. Trennung, Krankheit), bei Schuldenproblemen, bei psychosomatischen Beschwerden sowie bei schweren Erkrankungen. Den Führungskräften wird Unterstützung geleistet bei der Wahrnehmung gesundheitlicher Auffälligkeiten.

### **Sozialpartnerschaft**

Als betriebliche Sozialpartner stehen sich Arbeitgeber und Betriebsrat (s. dort) bzw. Sprecherausschuss, als überbetriebliche Parteien Arbeitgeberverbände (s. dort) und Gewerkschaften (s. dort) gegenüber. Der Begriff der Sozialpartnerschaft bezeichnet nicht nur die formale auf den jeweiligen Gegenspieler angelegte Beziehung der Parteien zueinander, sondern bringt ein inhaltliches Verständnis gemeinsamer Aufgaben im Sinne eines konstruktiven Miteinanders und einer auf wechselseitigem Vertrauen basierenden Tätigkeit zum Ausdruck (s. § 2 BetrVG, wonach Arbeitgeber und Betriebsrat „vertrauensvoll zusammenarbeiten sollen“), (zitiert nach Büdenbender/Strutz, Gabler Lexikon Personal, Wiesbaden, 1996).

### **Tests**

Als Ergänzung zu anderen Auswahlverfahren gibt es Testverfahren, Leistungstests (z.B. Intelligenztests) und Persönlichkeitstests (z.B. Persönlichkeitsstrukturtests). Testverfahren müssen den Gütekriterien Standardisierung, Normierung, Reliabilität und Validität genügen. In Deutschland ist ihre Akzeptanz nicht sonderlich groß, in Frankreich und den USA z.B. deutlich höher.

### **Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur definiert praktisch gelebte Werte des Unternehmens unter dem Gesichtspunkt des wirtschaftlichen Erfolges. Sie beinhaltet:

- Unternehmenspolitik und -strategie
- Personalpolitik und strategisches Personalmanagement
- Führung und Zusammenarbeit: vertrauensvolle Kooperation und Kultur
- Personal- und Organisationsentwicklung: ganzheitliche Veränderung und Entwicklung
- Einführung und Steuerung einer Lernenden Organisation
- Rollen und Aufgaben von Führungskräften und Mitarbeitern.

### **Veränderungsmanagement (Change Management)**

Unter Change Management versteht man das Bündel systematischer Maßnahmen, um Unternehmen und Organisationen ständig oder in Intervallen wichtigen Veränderungen in deren Ausrichtungen, Wirkungsfeldern, Strukturen und Technologien anzupassen oder diese Veränderungen selbst aktiv herbeizuführen (zitiert nach W. Siegert und Andere, Expert-Verlag, Praxislexikon Management Training, Renningen, 2001). In diesem Zusammenhang muss sich das Personalmanagement als das Kompetenzzentrum für die menschliche Dimension aller Veränderungen im Unternehmen positionieren und alle damit verbundenen Ansprüche professionell einlösen. Handlungsfelder sind Organisation, Innovation sowie Verhaltensweisen und Einstellungen.

**Wertschöpfungsmanagement**

Das Wertschöpfungsmanagement im Personalmanagement beinhaltet das Personalcontrolling inkl. der Entwicklung und Interpretation der Kennzahlen, sowie die Verknüpfung zur strategischen Unternehmensführung.

**Zielvereinbarung**

Dieser Begriff spielt im Zusammenhang mit Beurteilungssystemen in der Praxis eine erhebliche Rolle. In der Regel wird die Zielvereinbarung im Rahmen eines Beratungs-, Förder- oder Jahresgesprächs eingesetzt. Vorgesetzter und Mitarbeiter legen qualitative und quantitative Ziele gemeinsam fest und stellen in regelmäßigen Abständen (meist 1x pro Jahr) den Zielerreichungsgrad fest und vereinbaren gemeinsam (Personalentwicklungs-) Maßnahmen. Teilweise finden die Ergebnisse dieses Feedback-Gesprächs auch Eingang in ein bestehendes Beurteilungssystem und gelegentlich auch in eine Ergebnisbewertung bei der Festlegung von variablen Bezügen.

### Verzeichnis der Abbildungen

**Abb. 1** Ende März arbeitslos gemeldete Personalleiter, Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

**Abb. 2** Ende März arbeitslos gemeldete Personalkaufleute, Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

**Abb. 3:** Beschäftigte im Personalwesen, Quelle: Personal-Management 2003 - Chancen für den Mittelstand, Haufe Akademie, [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de), HRblue, [www.hrblue.com](http://www.hrblue.com)

**Abb. 4:** Kundenorientierung im Personalmanagement (nach Scholz, Christian, Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000)

**Abb. 5:** Beispiel für eine historisch entstandene Personalabteilung (nach Scholz )

**Abb. 6:** Zukünftige Themen der Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen (nach Haufe Akademie/HRblue, S.19)

**Abb. 7** Beispiel für ein modernes Personalentwicklungsmodell in einer großen öffentlichen Verwaltung, Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

**Abb. 8:** externe Vergabe von Personalaufgaben (nach Haufe Akademie/HRblue)

**Abb. 9:** Funktionsweise der Zeitarbeit

**Abb. 10:** Quelle: Dick, Petra; Wunderer Rolf, Personalmanagement. Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Neuwied 2001

**Abb. 11:** Typologie der Jobbörsen (nach Crosswater Job Guide)

**Abb. 12:** Funktionsweise des Recruitingprozesses im Internet (in Anlehnung an Recruiting Trends 2003, Institut für Wirtschaftsinformatik, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt)

**Abb. 13:** Darstellung des Ablaufes innerhalb einer Jobbörse



## **Lieferbare „Arbeitsmarkt - Informationen“**

- Stand: März 2004 -

- ***Apothekerinnen und Apotheker***
- ***Ärztinnen und Ärzte***
- ***Bauingenieurinnen und Bauingenieure***
- ***Biologinnen und Biologen***
- ***Elektroingenieurinnen und Elektroingenieure***
- ***Existenzgründung – Chancen für Akademiker/Innen***
- ***Geld- und Kreditwirtschaft***
- ***IT-Experten – Talsohle erreicht***
- ***Journalistinnen und Journalisten***
- ***Juristinnen und Juristen***
- ***Maschinenbauingenieurinnen und Maschinenbauingenieure***
- ***Mathematikerinnen und Mathematiker***
- ***Personalmanagement – Chancen für Akademikerinnen und Akademiker***
- ***Psychologinnen und Psychologen***
- ***Soziologinnen und Soziologen***
- ***Werbung und Marketing***
- ***Wirtschaftsingenieurinnen und Wirtschaftsingenieure***
- ***Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftler***

**Jährlich** erscheint ein Bericht über den gesamten Akademikerarbeitsmarkt.  
Die Herausgabe der Arbeitsmarkt-Informationen wird kontinuierlich fortgesetzt.

**Schriftliche Bestellungen an:**

Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) – AMS -, Villemombler Str. 76, 53123 Bonn

**Telefonisch:** 0228/713-1292 oder

**Telefax:** 0228/713270-1999

**E-Mail:** [Bonn-ZAV.ams@arbeitsagentur.de](mailto:Bonn-ZAV.ams@arbeitsagentur.de)

**Internet:** Alle Broschüren sowie der Jahresbericht sind als **PDF-Datei** abrufbar unter:  
[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Weiterer Suchweg:** Stichwortsuche: ZAV/AMS – Service & Publikationen – Link- und Dateiliste!