

Fachbuch zum Kurs Geprüfter Betriebswirt IHK

Personalmanagement

von

Saskia Stromitzki

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK

IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth

© 2017 Herausgabe im Selbstverlag, Saskia Stromitzki

Glockenstraße 18d, 95447 Bayreuth

Umschlaggestaltung: Amanda Messerer, Donaudruck GmbH, Vilshofen an der Donau

Druck und Bindung: Donaudruck GmbH, Kloster-Mondsee-Str. 14, 94474 Vilshofen
an der Donau

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies
gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung,
Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Danksagung | 8 |
| Vorwort | 9 |
| 1. Personalmanagement | 10 |
| 1.1 Definition | 10 |
| 1.2 Geschichtliche Entwicklung | 10 |
| Personal als Leistungs- und Kostenfaktor | 13 |
| 1.3 Arbeitsmarkt und Rahmenbedingungen | 14 |
| 1.3.1 Die soziodemographische Entwicklung | 14 |
| 1.3.2 Arbeitslosigkeit..... | 16 |
| 1.3.3 Arbeitszeitmodelle von heute | 19 |
| 1.3.4 Technologisierung, Digitalisierung und Automatisierung..... | 20 |
| 1.3.5 Ein Ausweg aus der Krise – das bedingungslose Grundeinkommen | 23 |
| 1.4 Ethik und Personalmanagement | 24 |
| 1.4.1 Definition Ethik..... | 25 |
| 1.4.2 Ethik in der Praxis | 25 |
| 1.4.3 Corporate Governance | 26 |
| 1.4.4 Das Unternehmensleitbild | 28 |
| 1.4.5 Die Unternehmenskultur..... | 28 |
| 1.4.6 Corporate Social Responsibility | 32 |
| 1.4.7 Compliance Management..... | 37 |
| 1.5 Exkurs: Der Betriebsrat | 41 |
| 2. Personalplanung | 49 |
| 2.1 Definition, Sinn und Ziele der Personalplanung | 49 |
| Hilfsmittel der Personalplanung | 52 |
| 2.2 Quantitative Personalbedarfsplanung..... | 56 |
| 2.2.1 Vergangenheitsorientierte Methoden | 57 |
| 2.2.2 Schätzmethode..... | 58 |
| 2.2.3 Organisatorische Methode | 59 |
| 2.2.4 Administrative Methode..... | 61 |
| 2.2.5 Einsatz von Experten | 62 |

| | |
|--|------------|
| 2.3 Qualitative Personalplanung | 63 |
| 2.4 Personaleinsatzplanung..... | 65 |
| 2.4.1 Arbeitsteilung und Spezialisierung – die Polyvalenz- und Polykompetenzmatrix..... | 65 |
| 2.4.2 Arbeitszeitmodelle..... | 66 |
| 2.5 Personalkostenplanung..... | 69 |
| 2.5.1 Lohnformen und der Einsatz von Prämien | 69 |
| 2.5.2 Freiwillige Sozialleistungen | 73 |
| 2.5.3 Das Cafeteria-System | 75 |
| 2.6 Mitarbeitergespräche | 77 |
| 2.7 Personalbeurteilung..... | 80 |
| 2.8 Personalcontrolling..... | 84 |
| 3. Personalbeschaffung | 88 |
| 3.1 Personalmarketing und Employer Branding..... | 89 |
| 3.2 Interne vs. externe Personalbeschaffung..... | 90 |
| 3.2.1 Instrumente der internen und externen Personalbeschaffung..... | 90 |
| 3.2.2 Stellenausschreibung | 93 |
| 3.3 Personalauswahl..... | 95 |
| 3.3.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen..... | 96 |
| 3.3.2 Bewerbungsgespräche..... | 97 |
| 3.4 Exkurs: Rechtliches Grundwissen | 98 |
| 3.4.1 Aufbewahrung von Bewerbungsunterlagen und Notizen über Bewerbungsgespräche und Absagen..... | 98 |
| 3.4.2 Fragerecht des Arbeitgebers und Offenbarungspflichten des Arbeitnehmers bei der Anbahnung von Arbeitsverhältnissen..... | 99 |
| 3.4.3 Befristungen..... | 100 |
| 3.4.4 Vertragsarten | 103 |
| 4. Personalabbau | 105 |
| 4.1 Gründe für die Freisetzung von Personal..... | 106 |
| Aktive und reaktive Personalplanung | 106 |
| 4.2 Verwendungsalternativen für Personal | 107 |
| 4.2.1 Personalreduktion ohne Kündigung..... | 107 |
| 4.2.2 Möglichkeiten der Senkung von Personalkosten..... | 108 |

| | |
|--|------------|
| 4.3 Die Kündigung..... | 110 |
| 4.3.1 Gesetzlich zulässige Kündigungsgründe..... | 110 |
| 4.3.2 Kündigungsfristen bei Arbeitsverhältnissen | 114 |
| 4.3.3 Outplacement..... | 115 |
| 4.3.4 Das Trennungsgespräch | 115 |
| 4.3.5 Exkurs: Das Kritikgespräch | 117 |
| 4.4 Arbeitszeugnisse..... | 118 |
| 5. Personalentwicklung | 121 |
| 5.1 Ziele und Rahmenbedingungen..... | 122 |
| 5.2 Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter | 126 |
| 5.3 Personalentwicklungsmaßnahmen..... | 127 |
| 5.3.1 Training on the job..... | 127 |
| 5.3.2 Training near the job..... | 130 |
| 5.3.3 Training off the job | 131 |
| 5.4 Personalentwicklungscontrolling..... | 135 |
| 5.4.1 Detraktoren des Erfolgs | 136 |
| 5.4.2 Qualitätsmanagement für Bildungssysteme..... | 137 |
| 5.4.3 Benchmarking in der Personalentwicklung..... | 138 |
| 5.5 Exkurs: Die Ausbildung von Azubis..... | 138 |
| 5.6 Exkurs: Zeitmanagement, Aufgabenbewertungsmethoden und die Förderung von Lernprozessen..... | 143 |
| 5.6.1 Zeitmanagement | 143 |
| 5.6.2 Aufgabenbewertungsmethoden | 144 |
| 5.6.3 Lernprozesse | 146 |
| 6. Internationales Personalmanagement | 149 |
| 6.1 Die Wirtschaft wird international – Personalmanagement ebenfalls | 149 |
| 6.2 Internationale Rekrutierung | 150 |
| Diversity Management..... | 152 |
| 6.3 Mitarbeiter im Auslandseinsatz | 154 |

| | |
|---|------------|
| 7. Personalführung und Motivation | 159 |
| 7.1 Die Bedürfnisse von Mitarbeitern..... | 160 |
| 7.2 Motivationsinstrumente..... | 164 |
| 7.2.1 Führungstechniken – Management-by-Konzepte..... | 165 |
| 7.2.2 Führungsstile | 167 |
| 7.3 Führen von Gruppen | 175 |
| 7.3.1 Formelle und informelle Gruppen..... | 175 |
| 7.3.2 Teambuildingsphasen..... | 176 |
| 7.4 Konflikte und Konfliktmanagement | 177 |
| 7.4.1 Konfliktmodell nach Glasl..... | 178 |
| 7.4.2 Mediation | 180 |
| 7.4.3 Mobbing..... | 181 |
| 7.5 Fazit: Personalmanagement als Erfolgsfaktor für das Unternehmen | 182 |
| 8. Hilfestellung für Ihre Mündliche Prüfung..... | 185 |
| 8.1 Grundlagen der Rede- und Diskussionstechnik | 185 |
| 8.2 Die Präsentation..... | 189 |
| 8.3 Ihre mündliche Prüfung..... | 193 |
| Ablauf Ihrer Prüfung..... | 194 |
| 9. Übungsaufgaben | 197 |
| 10. Lösungen zu den Übungsaufgaben..... | 203 |
| Index | 222 |
| Quellen- und Literaturverzeichnis | 225 |

Vorwort

Das Fach Personalmanagement soll Ihnen nach dem Rahmenlehrplan der IHK für Betriebswirte vermitteln, wie Sie in einer globalen, vernetzten Welt, deren Bedingungen sich sehr schnell verändern, eine verantwortliche Führungskraft werden und ebensolche Mitarbeiter erhalten.

Als zukünftige Führungskraft werden Sie Ihren Mitarbeitern Werte und Einstellungen vermitteln müssen, die Ihrem Unternehmen zugrunde liegen. Daraus entsteht eine gelebte Unternehmenskultur, die Basis allen Handelns ist.

Ziel dieses Buches ist es Ihnen zu verdeutlichen, dass motivierte, gut geführte Mitarbeiter eine deutliche Mehrleistung gegenüber denjenigen erbringen, die nicht so geführt werden. Was dabei nun „gut“ heißt, werden Sie ebenfalls im Verlauf dieses Buches sehen.

Am Ende dieses Werkes werden Sie das, was Sie bisher schon durch Ausbildungen, Weiterbildungen und Ihre praktische Erfahrung wissen, mit neuen Sachverhalten verknüpft haben. Dadurch werden Sie befähigt, eine bessere Fach- und Führungskraft zu sein, die sich mit allem rund um das Thema Personal auskennt.

Die Besonderheit bei diesem Fach ist die, dass es noch mehr als andere Fächer bei allen anderen Themenbereichen mit reinspielt.

Denn Sie lernen aus praktischen Gründen zwar verschiedene Fächer für Ihre Prüfungen, dahinter steht allerdings ein großes System, das zur Steuerung eines Unternehmens notwendig ist, sich aber in diese verschiedenen Bausteine zerlegen lässt. Personalmanagement spielt in allen Unternehmensbereichen eine Rolle. In Ihren Prüfungen kann es daher sein, dass Ihnen in anderen Fächern wie Unternehmensführung oder Unternehmensorganisation & Projektmanagement, Fragen oder Unteraufgaben zum Thema Personal begegnen werden.

In diesem Fach haben Sie keine separate schriftliche Prüfung, sondern Sie legen eine mündliche Prüfung ab, wenn feststeht, dass Sie die schriftlichen Teile alle bestanden haben.

Aber das ist gar nicht so schlimm, wie es sich zunächst vielleicht anhört. Am Schluss dieses Buches finden Sie eine genaue Beschreibung des Ablaufs Ihrer Prüfung. Zusätzlich finden Sie dort Hinweise zu einer guten Vorbereitung und wie Sie sich in der Prüfung am besten verhalten sollten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Durcharbeiten dieses Buches.

Saskia Stromitzki

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK

IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth in den Bereichen Handelsfachwirt und

Geprüfter Betriebswirt

1. Personalmanagement

1.1 Definition

Der Begriff Personalmanagement ist die Bezeichnung für alle Tätigkeiten, die mit der Personalführung und der Aufstellung von Regelungen für dieselbe zusammenhängen. Ziel ist es, die Unternehmensziele zu erreichen, auch im und unterstützt durch das Personalmanagement. Der Begriff wird vielfach synonym mit den Bezeichnungen Personalwesen, Personalwirtschaft, Personalpolitik oder Human Resource Management (HR) verwendet, meint aber jeweils das Gleiche. Aufgaben des Personalmanagements sind z.B.:

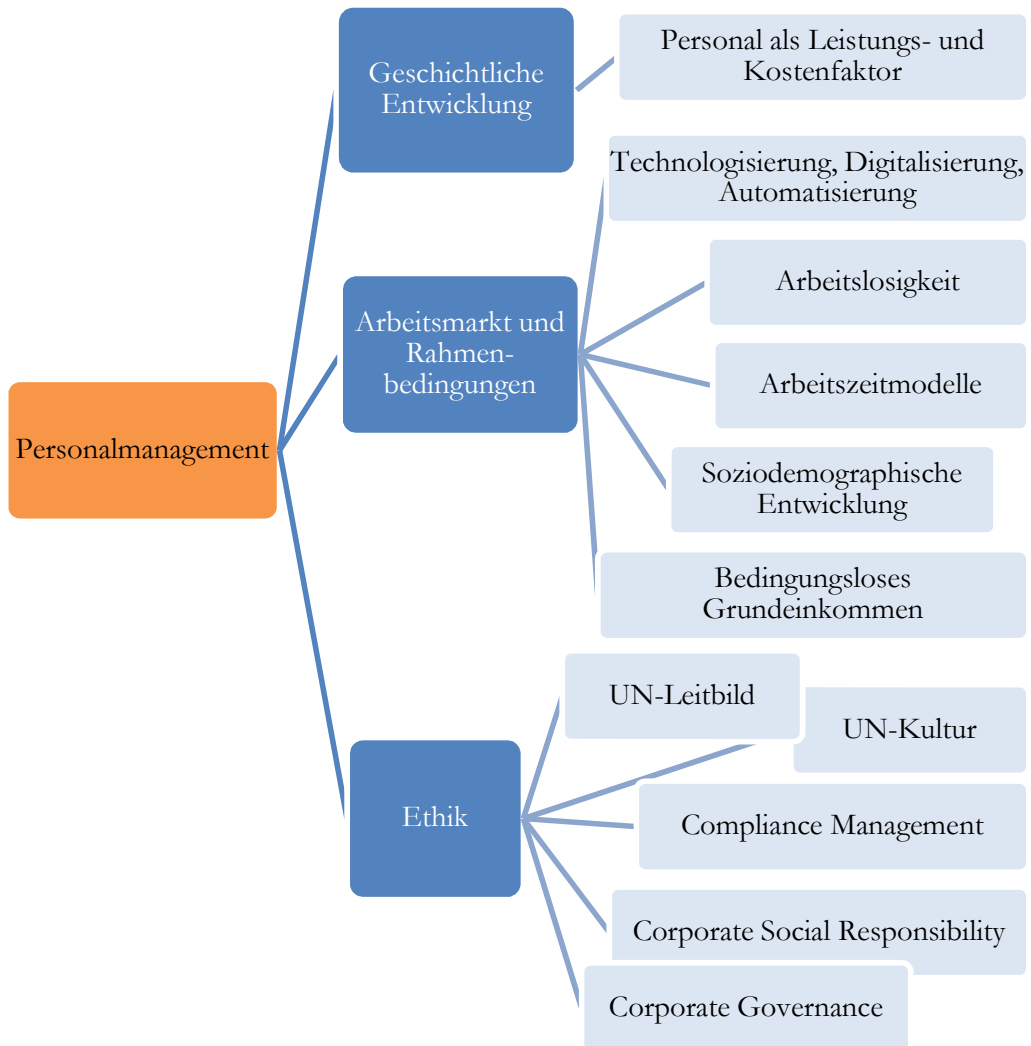
- Ermittlung des Personalbedarfs
- Anpassung der personellen Kapazität (Personalabbau, Personalgewinnung, Versetzung, Personalleasing, Veränderung von Arbeitsverträgen)
- Personalauswahl, Einstellung und Eingliederung in den Betrieb
- Arbeitszeitgestaltung
- Mitarbeiterqualifizierung
- Laufbahnplanung
- Aufgabengestaltung und Arbeitsplatzgestaltung
- Förderung der Kreativität und des Engagements der Mitarbeiter
- Entgeltgestaltung
- Minimierung der Personalkosten
- sowie Personalführung an und für sich

Veränderungsprozesse in Märkten, Technologien und in der Gesellschaft laufen immer schneller ab. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen elementar wichtig, Know-how aufzubauen, das von Wettbewerbern nicht kopiert werden kann. Der wichtigste Schlüssel dazu sind die Mitarbeiter – sie können einen entscheidenden Unterschied ausmachen, zwischen einem erfolgreichen Unternehmen und einem, das den Anschluss an den Wettbewerb verpasst. Personal kann daher als Ressource betrachtet werden, und Aufgabe des Personalmanagements ist es, sich bestmöglich um diese Ressource zu kümmern, sodass die Unternehmensziele erreicht werden können.

1.2 Geschichtliche Entwicklung

Bevor wir näher in das Thema Personalmanagement einsteigen, sollten wir zunächst klären, warum wir uns überhaupt so intensiv mit dem Thema „Personal“ auseinandersetzen. Dazu sehen wir uns zunächst die Entwicklung des Personalmanagements an, von der Industriellen Revolution bis in unser heutiges, technologisches Zeitalter.

Das Personalmanagement als solches, ist eine noch recht junge Erfindung des 20. Jahrhunderts. In diesem ersten Kapitel lernen Sie folgende Dinge kennen:



Die Industrielle Revolution begann im späten 18. Jahrhundert in England und griff Anfang des 19. Jahrhunderts auf das restliche Europa über. Neue Arbeitstechniken und Maschinen wie die Dampfmaschine und der mechanische Webstuhl verdrängten kleine Handwerksbetriebe und Manufakturen. Ganze Berufszweige brachen weg. Zuvor lebte und arbeitete die gesamte Familie zusammen unter einem Dach – diese Menschen zogen nun in die Städte, um in den neu entstehenden Fabriken Arbeit zu finden. Dazu kam, dass der Vorreiter der Industriellen Revolution, die Landwirtschaftliche Revolution, ebenfalls zehntausende Menschen zwang, in die Städte zu wandern oder gar in Übersee ihr Glück zu versuchen.

2.5 Personalkostenplanung

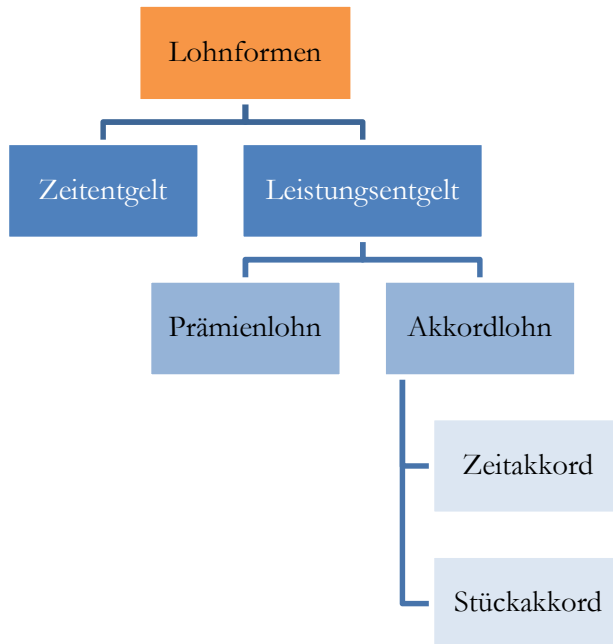
Als nächstes beschäftigen wir uns mit verschiedenen Formen der Entlohnung, die bis zu einem gewissen Grad zugleich als Motivationsinstrumente angewendet werden können. Außerdem werfen wir einen Blick auf die freiwilligen Sozialleistungen, die ein Unternehmen aus dem gleichen Grund einsetzen kann.

Beachten Sie bei der Entgeltfindung bitte immer die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates über die Einführung und Anwendung von Entlohnungssystemen (§ 87 Nr. 10 BetrVG).

Die Berechnung der Entgelthöhe sollte grundsätzlich neben den Anforderungen der Stelle die individuellen Leistungen berücksichtigen, die der Mitarbeiter erbringt, die Höhe der vergleichbaren Entgelte am Arbeitsmarkt, sowie die Arbeitsbedingungen, unter denen der Mitarbeiter arbeitet (Wetter, Hitze, Schmutz, kein Tageslicht, etc.). Ziel muss es sein, eine relative Gerechtigkeit zwischen den gezahlten Gehältern im Betrieb sicherzustellen. Gleichartige Fälle müssen immer einheitlich geregelt werden, sonst kann es zu Unzufriedenheit und Missgunst unter den Kollegen kommen. Transparente Regelungen und deren Kommunikation ist daher immer eines der wichtigsten Ziele der Entgeltpolitik eines Unternehmens.

2.5.1 Lohnformen und der Einsatz von Prämien

Es gibt verschiedene Lohnformen, die sich entweder an der geleisteten Arbeitszeit oder an der geleisteten Arbeitsmenge (Stückzahl) orientieren.



Der **Zeitlohn** ist wohl die bekannteste Form der Arbeitsentlohnung. Er bemisst sich nach der Dauer der Arbeitszeit und ist damit unabhängig von der erbrachten Qualität und Quantität der Arbeitsleistung. Bezahlt wird im Grunde die Anwesenheit des Mitarbeiters, das heißt selbst wenn Sie ihrem Mitarbeiter als Tagesaufgabe nur das Kaffeekochen auftragen würden, müssten Sie ihn ganz normal bezahlen.

Bezugsgröße ist beim Zeitlohn entweder die Arbeitsstunde und der Mitarbeiter wird nach den geleisteten Stunden bezahlt oder der Monat. In dem Fall handelt es sich um einen Monatslohn. Selbst wenn die geleisteten Stunden von Monat zu Monat unterschiedlich sind, bleibt das Gehalt dennoch gleich. Lohnzuschläge werden gezahlt, wenn der Mitarbeiter außerhalb der tariflich definierten Arbeitszeiten arbeitet, z.B. an Feiertagen oder in der Nacht.

Der Zeitlohn wird bei den Arbeiten eingesetzt, bei denen Sorgfalt erforderlich ist und ein quantitativer Output in Form von Stückzahlen nicht oder nur sehr schwer messbar ist, z.B. bei Arzthelfern, Kindergärtnern, Steuerfachangestellten, Personalreferenten usw. Er wird zudem den Mitarbeitern gezahlt, die Arbeiten verrichten, deren Erledigungstempo sie nicht selbst bestimmen können, z.B. in der Verkaufsberatung, im Sicherheitsdienst, in der Forschung, etc.

Der Zeitlohn hat Vor- und Nachteile, die jeder Arbeitgeber individuell gegeneinander abwägen muss, um die beste Regelung für seinen Betrieb zu finden:

| Vorteile Zeitlohn | Nachteile Zeitlohn |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Einfache Berechnung - Arbeitsleistung in hoher Qualität, weil keine Eile besteht - Verringert Gefahren, die durch zu übereiltes Arbeiten entstehen können (z.B. Unfälle oder gesundheitliche Schäden wegen falscher Haltung bei körperlicher Arbeit) - Gleichbleibendes, verlässliches Einkommen für den Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> - Kein Anreiz zur Mehrleistung, keine Motivation oder Belohnung für Mitarbeiter, die mehr leisten, Normalleistung wird sich ohne andere Motivationsinstrumente einstellen - Arbeitgeber trägt das Risiko, dass die Mitarbeiter weniger leisten als die Normalleistung - Die Stückkosten können in der Kostenrechnung nicht genau berechnet werden |

Bei den Leistungsentgelten erfolgt die Bezahlung der Mitarbeiter gemäß der geleisteten Qualität und/oder Quantität ihrer Arbeit.

Der **Prämienlohn** ist eine Kombination aus Zeit- und Leistungsentgelt. Er enthält für gewöhnlich ein Basisentgelt und eine Prämie, die sich an der Leistung des Mitarbeiters orientiert. Prämien können nicht nur bezahlt werden, wenn der Mitarbeiter eine definierte Stückmenge erbringt, sondern auch aufgrund besonderer

- Welche Anforderungen stellt der Betriebsrat, der miteinbezogen werden muss?
- Sollte die Stelle besser intern oder extern besetzt werden?
- Welche Märkte erscheinen für eine Suche nach dem neuen Mitarbeiter erfolgversprechend?
- Welche Auswahlinstrumente können genutzt werden? Wie soll der neue Mitarbeiter gefunden werden (Aushänge, Internet, Zeitung, etc.)?
- Welche Kosten entstehen und mit welchem Zeitaufwand ist zu rechnen?
- Wie kann der Erfolg der Suche kontrolliert werden?

3.1 Personalmarketing und Employer Branding

Nachdem ein Unternehmen geklärt hat, welchen Personalbedarf es in Zukunft haben wird, ist die nächste Frage, woher es dieses Personal beziehen kann und wie die freien Stellen neu besetzt werden können.

Eine große Rolle spielen der Arbeitsmarkt und die generelle Verfügbarkeit der gewünschten Qualifikationen bei den vorhandenen Arbeitssuchenden. Über die Bedingungen und Entwicklungen des Arbeitsmarktes in Deutschland finden Sie ausführliche Informationen im ersten Kapitel dieses Buches.

Um für Arbeitnehmer interessant zu sein und automatisch Bewerbungen zu erhalten, ohne einen riesigen Aufwand dafür betreiben zu müssen, ist das richtige Personalmarketing wichtig. Das Unternehmen muss zu einer Marke werden, die so anziehend für potenzielle Arbeitnehmer ist, dass sie sich förmlich darum reißen, in dieser Firma arbeiten zu dürfen. Gelingt einem Unternehmen dies, muss es sich um Schreckgespenste wie „demographischer Wandel, Fachkräftemangel, unbesetzte Lehrstellen“ und andere nicht mehr sorgen, sondern kann sicher sein, dass es seinen Personalbedarf auch in Zukunft decken kann. Das versteht man unter **Employer Branding** – das Unternehmen wird zu einer Arbeitgebermarke, die sich aus einem positiven, anerkannten Unternehmensbild ableitet und positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber. Das Unternehmensimage wird über Werbung vermarktet, um qualifizierte Fach- und Führungskräfte anzuziehen, deshalb spricht man auch von Personalmarketing. Es werden Unternehmensvorteile wie gute Arbeitsbedingungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Sozialleistungen, eine große Arbeitsplatzsicherheit und attraktive Konditionen proklamiert.

Kommen dadurch noch nicht genug Bewerbungen zustande, muss das Unternehmen gezielter Werbung betreiben, um potenzielle Bewerber über die Personalsuche des Unternehmens zu informieren und sie zu einer Bewerbung zu bewegen.

Weitere Aufgaben der Personalabteilung im Rahmen des Personalmarketings sind Potenziale für die Personalbeschaffung zu erkennen, geeignete Bewerber anzusprechen, Stellenanzeigen, Firmenbroschüren und den Internetauftritt einfallsreich und ansprechend zu gestalten, Firmenveranstaltungen z.B. in Hochschulen durchzuführen und sich um Aus- und Fortbildungsmarketing zu kümmern.

Doch bei der Stellenbesetzung ist ein Unternehmen nicht nur auf den externen Arbeitsmarkt angewiesen, eine Stelle kann genauso gut intern neu besetzt werden.

3.2 Interne vs. externe Personalbeschaffung

Hat ein Unternehmen festgestellt, dass es einen zusätzlichen Personalbedarf hat, oder eine Stelle neu besetzen muss, stellt sich die Frage woher das Personal dafür kommen soll. Grundsätzlich muss die Personalabteilung entscheiden, ob die Stelle intern oder extern besetzt werden soll, das heißt durch bereits vorhandene Mitarbeiter die eine neue Position einnehmen oder ob neu eingestellt werden muss.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der internen und externen Personalbeschaffung, die beide ihre Vor- und Nachteile haben, die bedacht sein wollen. Ob es besser ist, eine Stelle intern oder extern neu zu besetzen, hängt von verschiedenen Parametern ab.

3.2.1 Instrumente der internen und externen Personalbeschaffung

Es gibt verschiedene Kanäle, über die ein Unternehmen Personal beschaffen kann, die wir uns im Folgenden näher anschauen wollen.

| Interne Personalbeschaffung | Externe Personalbeschaffung |
|--|--|
| Innerbetriebliche Stellenausschreibung, z.B. durch Aushang am schwarzen Brett, Rundschreiben oder das Intranet | Stellenanzeigen in verschiedenen Medien wie Internet, Print und online Medien, meistens sehr teure Maßnahme. Auch als Stellenaushang an stark frequentierten Stellen denkbar, z.B. an Anzeigentafeln, Bushäuschen oder Stelltafeln möglich. Anschläge erreichen nur die lokale Bevölkerung, wenig geeignet für hochspezialisierte Arbeitsstellen |
| Vorschlag eines Kandidaten durch einen Vorgesetzten | Auswertung von Selbstinseraten und Initiativbewerbungen |
| Strategische Personalentwicklung durch die Personalabteilung, Qualifizierung für eine höhere Stelle | Nutzung von Social Media wie Facebook, Xing und Co, sowie Jobbörsen; Bewerbung freier Stellen auf der Firmenhomepage, mit und ohne vorgefertigtem Bewerbungsbogen |
| Versetzung oder Umsetzung eines Mitarbeiters, Aushilfe aus einer anderen Abteilung, Übernahme von Azubis | Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und Personalleasingfirmen (Arbeitnehmerüberlassung, auch als Zeitarbeit bekannt) |

| | |
|---|--|
| <p>Mehrarbeit, d.h. Überstunden, nur als kurzfristige Möglichkeit geeignet; Einsatz von Mitarbeitern der Personalreserve, Stundenerhöhung von Teilzeitkräften; Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit z.B. von 35 auf 40 Stunden</p> | <p>Werbung bei Bildungsträgern, Schulen und Hochschulen, Zusammenarbeit z.B. in Form von angebotenen Praktika; Auftritt auf entsprechenden Jobbörsen, bei denen Schul- und Hochschulabgängern Unternehmen vorgestellt werden, bei denen sie sich bewerben können.</p> |
| <p>Urlaubsverschiebung, ebenfalls nur kurzfristig</p> | <p>Zusammenarbeit mit Headhuntern und Personalberatern. Diese suchen nach geeignetem Personal und schlagen gezielt Bewerber vor. Für die Kontaktvermittlung zwischen Bewerber und Unternehmen entstehen der Firma sehr hohe Kosten. Daher nur sinnvoll für hochbezahlte Führungskräfte und Spezialisten, die kaum auf dem freien Markt zu bekommen sind.</p> |

Beide Arten der Personalbeschaffung haben ihre Vor- und Nachteile, derer Sie sich bewusst sein müssen, sollten Sie einmal mit einer solchen Entscheidung zu tun haben.

| | Interne Personalbeschaffung | Externe Personalbeschaffung |
|-----------------|---|--|
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none"> - Schnellere Durchführung und Besetzung möglich - Die Mitarbeiter sind bekannt und das Risiko einer Fehlbesetzung sinkt dadurch - Der Mitarbeiter kennt das Unternehmen und die Strukturen und kann dadurch oft schneller eingearbeitet werden - Dem Mitarbeiter sind die Unternehmensverhältnisse bereits bekannt und er hat daher realistische Erwartungen an die Stelle, seine Kollegen und die | <ul style="list-style-type: none"> - Die Auswahlmöglichkeiten sind in der Regel größer, da sich das Unternehmen theoretisch überregional oder sogar weltweit geeignetes Personal suchen kann - Die erforderlichen Qualifikation können u.U. direkt eingekauft werden und die eigenen Mitarbeiter müssen nicht erst zeitaufwändig für die neue Position entwickelt werden - Mit neuen Mitarbeitern kommen neue Ideen in das Unternehmen, die für |

6. Internationales Personalmanagement

6.1 Die Wirtschaft wird international – Personalmanagement ebenfalls

Viele Unternehmen sind heutzutage auf der ganzen Welt tätig. Sie beziehen Rohstoffe aus dem Ausland und beliefern Kunden in der ganzen Welt mit ihren Produkten. Zunehmend bilden sich dabei Konzerne, die versuchen über Auslandsniederlassungen ihre Interessen im Ausland zu vertreten, z.B. dort eine Marktpräsenz zu erreichen. Diese grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit wirkt sich nicht nur auf die Geschäftsleitung und Unternehmensführung aus, sondern auch auf das Personalmanagement.

Zudem ist der Arbeitsmarkt an und für sich internationaler geworden. Viel mehr Menschen als noch vor hundert Jahren verlassen heute ihr Heimatland und suchen auf ausländischen Arbeitsmärkten nach einer neuen Perspektive oder einer neuen Herausforderung. Insbesondere Fachkräfte werden in vielen Branchen händeringend gesucht – vielfach bleibt nur die Rekrutierung im Ausland.

Mit diesen Entwicklungen muss sich das Personalmanagement von heute befassen. Die Aufgaben bleiben dabei die gleichen: Personalbeschaffung und Personalauswahl, Personalentwicklung, Personalbeurteilung und das Gestalten von Anreizsystemen. Die Besonderheiten am internationalen Personalmanagement sind die viel komplexeren Rahmenbedingungen. Sie ergeben sich aus wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen, soziologischen und kulturellen Besonderheiten der einzelnen Länder. Zusätzlich unterscheiden sich die Menschen hinsichtlich ihrer Sprache, Wert- und Zielvorstellungen und in Bezug auf ihre bisherigen Erfahrungen, die zu unterschiedlichem Verhalten führen. Aufgabe des internationalen Personalmanagements ist es, trotz dieser Unterschiede eine funktionierende Unternehmenskultur zu fördern und dafür zu sorgen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Dabei müssen drei verschiedene Typen von Mitarbeitern berücksichtigt werden: die Belegschaft des Stammhauses, die Mitarbeiter, deren Heimat das Land der Tochtergesellschaft ist und solche Mitarbeiter, die aus einem davon abweichenden Drittland stammen. In diesem Kapitel lernen Sie daher:



6.2 Internationale Rekrutierung

Zunächst betrachten wir den Fall, dass ein deutsches Unternehmen seinen Personalbedarf mit ausländischen Mitarbeitern decken möchte. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen:

1. Internationale Unternehmen legen Wert darauf, Mitarbeiter verschiedener Nationen zu beschäftigen, um gemäß ihrer Unternehmensphilosophie und Unternehmensstrategie zu handeln. Ein internationales Team fördert die Toleranz, sorgt für einen kulturellen Austausch und bringt neue Ideen und „frischen Wind“ von außerhalb mit.
2. Internationale Unternehmen brauchen Fachkräfte, die sich mit den Besonderheiten des Ziellandes auskennen. Am einfachsten erscheint es daher zu sein, einheimische Fachkräfte zu rekrutieren. Sie müssen nicht erst angelernt werden, sondern kennen sich bereits bestens mit den besonderen Bedingungen einer speziellen Region und Kultur aus.
3. Aufgrund des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels, sind in einigen Sparten zu wenig deutsche Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt vorhanden. Daher bleibt vielen Unternehmen nur die Rekrutierung auf ausländischen Arbeitsmärkten.
4. Das Lohnniveau in Deutschland ist sehr hoch. Einige Firmen erhoffen sich durch eine internationale Rekrutierung Einsparungseffekte. Diese sind jedoch vom Einzelfall abhängig und können nicht als generelle Folge internationaler Rekrutierung aufgeführt werden.

International rekrutiert werden vor allem Spezialisten in den Bereichen IT, Forschung und Entwicklung, Vertrieb, Marketing und Produktion.

Angeworben werden zumeist hochqualifizierte Spezialisten, Fach- und Führungskräfte, Manager und freie Mitarbeiter, sogenannte Freelancer. Darüber hinaus, haben allerdings einige Unternehmen in den letzten Jahren auch Auszubildende, vor allem für Handwerksberufe, aus anderen europäischen Ländern in Deutschland angestellt. Grund dafür ist die Tatsache, dass jeder dritte Betrieb in Deutschland nicht mehr alle seine Lehrstellen besetzen kann, weil es zu wenig Auszubildende gibt. Es gibt insgesamt weniger Jugendliche und diese wollen in vielen Fällen lieber studieren gehen, anstatt eine Ausbildung zu machen.

2016 blieben nach Angaben der „Zeit online“ rund 172.200 Lehrstellen unbesetzt, denen nur 148.000 Suchende gegenüber standen. Selbst wenn jeder der Suchenden eine der freien Lehrstellen angenommen hätte, wären 24.200 Stellen weiterhin unbesetzt geblieben. Die Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland betrug im Februar 2017 nur 6,6 %. Das ist der Teil der Jugendlichen in der Altersgruppe zwischen 15-24 Jahren, der ohne Anstellung ist. Dem gegenüber steht die sehr hohe Jugendarbeitslosigkeit in anderen europäischen Ländern, wie Sie in der folgenden Grafik sehen können.