



Westsächsische Hochschule Zwickau  
University of Applied Sciences

**Fakultät Wirtschaftswissenschaften**

---

# Beiträge der Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. M. Richter  
Prof. Dr. C-A. Schumann  
Prof. Dr. A. Walter  
Prof. Dr. H. Muschol  
E. Forkel, M.A.  
A.-M. Clauß, M.A.

## **Ein Leitfaden für die Personalarbeit in regionalen KMU**

Handbuch mit Theorie und Fallstudien



Beiträge WIW  
Ausgabe: 01/2019  
ISSN (Print): 2629-2696  
ISSN (Online): 2629-270X



## Impressum:

Beiträge WIW - Beiträge der Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Der Dekan  
Prof. Dr. Matthias Richter  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
Westfälische Hochschule Zwickau  
PF 20 10 37  
08012 Zwickau

Telefon: +49 375 536 3442  
Telefax: +49 375 536 3104  
E-Mail: [wiwi.dekan@fh-zwickau.de](mailto:wiwi.dekan@fh-zwickau.de)  
Internet: <http://www.wiwi-zwickau.de>

ISSN (Print): 2629-2696  
ISSN (Online): 2629-270X

Alle Rechte vorbehalten.

Foto: Helge Gerischer/Fakultät Wirtschaftswissenschaften

© Zwickau, Datum (August 2019)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**SHARPEN**  
HRM4smes

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	ii
Das Projekt SHARPEN .....	v
Informationen über die Projektregion Westsachsen .....	vi
Über das Handbuch .....	1
Kapitel 1: Strategische Planung der Personalressourcen .....	6
Kapitel 2: Rekrutierungsmanagement .....	19
Kapitel 3: Mitarbeiterfluktuation und Retention Management.....	36
Kapitel 4: Mitarbeitermotivation und Anreizgestaltung .....	51
Kapitel 5: Leistungsmanagement .....	70
Kapitel 6: Employer Branding .....	86
Kapitel 7: Mitarbeiterbeteiligung .....	110
Kapitel 8: Soziale Verantwortung des Unternehmens .....	132
Ergebnisse der SHARPEN-Umfrage .....	145
Zusammenfassung.....	148
Autoren der Kapitelinhalte.....	xii
Anhang mit Fallstudien.....	xiii

## Vorwort

Diese SHARPEN-Publikation ist ein praktischer Leitfaden für ein effektives Personalmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Ziel ist es, attraktive Arbeitsplätze und Wettbewerbsvorteile in Regionen außerhalb der Großstädte zu fördern. KMUs werden häufig von jungen Menschen und anderen Zielgruppen unzureichend wahrgenommen, weil sie als Arbeitgeber zu wenig bekannt sind.

Das Handbuch stützt sich dabei auf Fallstudien, eine empirische Studie und theoretische Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit KMU in fünf europäischen Ländern über einen Zeitraum von drei Jahren. Wir erörtern Themen wie Employer Branding, Mitarbeitermotivation, Rekrutierung über soziale Medien, Mitarbeiterauswahl, Integration und Bindung von Mitarbeitern, Gestaltung von Mitarbeiterbeziehungen sowie die soziale Verantwortung von Unternehmen. Unsere Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung der Vernetzung von regionalen KMU, Universitäten und Berufsverbänden sowie politischen Entscheidungsträgern und die dabei notwendige Flexibilität. Eine Schlüsselbotschaft dieses Projekts ist die Integration von bisher unterrepräsentierten Mitarbeitergruppen in die KMU-Belegschaft, z.B. junge und gut ausgebildete Personen mit wenig Berufserfahrung, zugewanderte Personen, über 65-jährige Menschen und Menschen mit besonderen Bedürfnissen.

Die Originalveröffentlichung erfolgte in Englisch und wurde kooperativ von den fünf Partnern erarbeitet. Die vorliegende Publikation ist die übersetzte und leicht bearbeitete Fassung.

### Tschechische Republik

Das Thema kleine und mittlere Unternehmen ist im europäischen Geschäftsumfeld von entscheidender Bedeutung. In mehreren europäischen Ländern herrscht bei diesen Unternehmen ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, weshalb der Bereich Personalmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnt. Das SHARPEN Projekt, das dieses Thema in fünf europäischen Ländern miteinander verband, eröffnete Schlüsselfragen und Besonderheiten des Personalmanagements in KMU und förderte die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Wissenschaftlern, Studierende und einer Reihe anderer regionaler und nationaler Institutionen, um sowohl Bildung als auch Bildung zu entwickeln nicht nur im regionalen Kontext. Eines der Ergebnisse des Projekts ist diese Publikation, die sich nicht nur an kleine und mittlere Unternehmen richtet, sondern auch an diejenigen, die für die Personalabteilung zuständig sind und Inspiration für den Erwerb und die Bindung dieser Ressourcen suchen oder dies wünschen sich in diesem Bereich weiterbilden. Die Publikation konzentriert sich auf die Praxis; Es beschreibt die entscheidenden Herausforderungen des Personalwesens in Bezug auf die Literatur sowie praktische Fallstudien. Und genau dieser Fokus - dieser Vorsprung im Personalmanagement - kann vielen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und andere, die dieses Wissen noch nicht erworben haben, übertreffen.



*Prof. Ing. Dr. Ivan Jáč, CSc., Parlament der Abgeordnetenversammlung der Tschechischen Republik.  
Mitglied des Ausschusses für Wissenschaft, Bildung, Kultur, Jugend und Sport und des Ausschusses für europäische Angelegenheiten*

## Deutschland



Unsere Region hat von dem Erasmus + -Projekt SHARPEN profitiert, das für das Netzwerk zur Steigerung von HRM-Anziehungskraft, Kundenbindung und Leistung von KMU steht. Insbesondere die direkt am Projekt beteiligten kleinen und mittleren Unternehmen könnten ihre HR-Prozesse verbessern. Im Allgemeinen wurden regionale Unternehmen durch interessante Konferenzen und Workshops angesprochen, die von der Hochschule Zwickau (WHZ) organisiert wurden. Dies hat viel dazu beigetragen, moderne HR-Praktiken zu fördern und die digitalen Kompetenzen sowie die kulturellen Kompetenzen zu verbessern. Die Industrie- und Handelskammer Chemnitz geht davon aus, dass auch Unternehmen in den kommenden Jahren von diesem Projekt profitieren werden. Die Verfügbarkeit der Projektergebnisse, nämlich des E-Handbuchs und der Ergebnisse der SHARPEN-Umfrage, wird den Wissenstransfer von der akademischen Welt zur Industrie und zum Handel weiter unterstützen.

*Herr Martin Witschaß, Referatsleiter Standortanalyse / Arbeitsmarktpolitik und stellvertretender Geschäftsführer Standortpolitik, Industrie- und Handelskammer Chemnitz*

## Finnland

Das SHARPEN-Projekt war für unsere Organisation wichtig, da wir auf diese Weise unsere Organisation mit zusätzlichen Ressourcen entwickeln konnten. Wir konnten HR-Projekte wie Employee Reward Management Research, Employer Brand Survey etc. durchführen, die ansonsten aufgrund anderer HR-Prioritäten verschoben worden wären. Neben zusätzlichen Ressourcen freuten wir uns über neue Erkenntnisse von jungen angehenden Fachleuten, während die Studierende sich mit praktischen HR-Aufgaben, Freuden und Herausforderungen vertraut machten. In den letzten drei Jahren ist der Umsatz des Unternehmens um 30% gestiegen, und laut Personalumfragen hat sich die allgemeine Zufriedenheit des Personals mit uns als Arbeitgeber von 3,67 auf 4 auf einer Skala von 1 bis 5 erhöht.



*Frau H. Turunen, Personalleiterin, ABC Oy Finland*

## Großbritannien



Viele Menschen in ganz Europa sind in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt. Managementpraktiken in diesen Unternehmen werden jedoch häufig als verbesserungsbedürftig eingestuft, was die Führung eines Unternehmens für Eigentümer und Manager stressiger machen und auch Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben kann. Häufig scheinen Leitlinien zu Managementpraktiken eher die Geschäftstätigkeit großer Unternehmen widerzuspiegeln, als zu überlegen, was für kleine und mittlere Unternehmen am effektivsten sein könnte. In seinem Projekt in den letzten Jahren hat sich das SHARPEN-Team mit Managementpraktiken in kleinen und mittleren Unternehmen befasst und präsentiert hier seine Ergebnisse auf praktische und zugängliche Weise.

*Dr. Robert Wapshott, Dozent für Unternehmertum, Zentrum für regionale Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung, Sheffield University Management School*

## Litauen

Der Landkreis Klaipėda ist einer der führenden Bezirke in Litauen, gemessen am Bruttoinlandsprodukt pro Kopf und den Durchschnittslöhnen. Der größte Mehrwert für Klaipėda wird durch die Sektoren Transport, Herstellung und Handel geschaffen. Die Struktur der in Litauen (sowie in der Region Klaipėda) tätigen Unternehmen wird von kleinen Unternehmen (0-9 Beschäftigte) dominiert. Sie machen mehr als 80% aller in Litauen tätigen Unternehmen aus. Daher sind diese Unternehmen für die Entwicklung der litauischen Wirtschaft von großer Bedeutung. Das Projekt SHARPEN, das für "SMEs HRM Attraction, Retention and Performance Enhancement Network" steht und von der SMK Hochschule für Angewandte Sozialwissenschaften und ihren Partnern durchgeführt wird, hat wesentlich zur Verbesserung des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen beigetragen. Das im Rahmen des Projekts organisierte internationale Forum „Future of Work“ stieß auf großes Interesse bei den in der Region Klaipėda tätigen Personalfachleuten kleiner und mittlerer Unternehmen. Die Teilnehmer schätzten sowohl internationale Referenten als auch praktische Diskussionen zum Personalmanagement. Die Industrie- und Handelskammer von Klaipėda ist von den Vorteilen des Projekts für die Region Klaipėda überzeugt.



*Frau Lina Kavaliauskienė, Leiterin der Abteilung für Außenbeziehungen, Handels-, Industrie- und Handwerkskammer Klaipėda.*

## Das Projekt SHARPEN

SHARPEN steht für "SMEs HRM Attraction, Retention and Performance Enhancement Network". Es ist ein dreijähriges HR-Projekt, das vom 1. September 2016 bis zum 31. August 2019 im Rahmen von Erasmus+/Key Action 2 - Aufbau strategischer Partnerschaften von Hochschulen - gefördert wird. Das Projektnetzwerk besteht aus fünf Partnerinstitutionen: Technische Universität Liberec (TUL) in Liberec/Tschechische Republik, Universität für angewandte Wissenschaften in Kajaani (KAMK) in Finnland, Westsächsischen Hochschule in Zwickau (WHZ) in Deutschland, der Universität Huddersfield (UoH) in Großbritannien und der Universität für angewandte Wissenschaften in Klaipeda (SMK) in Litauen.

Viele KMU in den jeweiligen Regionen der beteiligten Hochschulen und Universitäten stehen vor ähnlichen Herausforderungen in Bezug auf das Personalmanagement (HRM). Daher besteht das Hauptziel dieses Projekts darin, die Kompetenzen auf dem Gebiet des Personalmanagements aller Partneruniversitäten zu nutzen, um einen englischsprachigen HRM-Spezialisierungskurs zu entwickeln, der aktuelle theoretischen Ansätze mit praktischen Erfordernissen der KMU kombiniert und dabei innovative und interaktive Lernaktivitäten verwendet. Darüber hinaus trägt das Projekt zur Weiterentwicklung der Curricula an den Hochschulen entsprechend der aktuellen Arbeitsmarkterfordernisse bei. In gemeinsamer Projektarbeit wurden mit ausgewählten Organisationen, wie den Industrie- und Handelskammern, regionalen Unternehmerverbänden und vor allem den KMUs zeitgemäße personalwirtschaftliche Lerninhalte entwickelt.

Das Projekt zielt auch darauf ab, die digitalen Kenntnisse, kulturellen und sprachlichen Kompetenzen der Partnerinstitutionen, sowohl der Lehrenden als auch der Studenten, zu verbessern, um den Anforderungen einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt bestmöglich gerecht werden zu können. Die Partner werden gemeinsam ein HRM-Modul in englischer Sprache entwickeln, das in drei Phasen unterteilt ist. Die intensive 3-jährige Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Studenten und regionalen KMU ist die Grundlage für dieses Handbuch. Zusammen mit den mit den Ergebnissen der empirischen Studien der fünf Länder aus den fünf Regionen soll das Projekt einen international vergleichbaren Datensatz zu spezifischen HR-Prozessen in KMU in den Projektpartnerländern liefern. Dadurch soll das HRM-Verständnis dieses Umfelds gefördert werden sowie Instrumente zur Unterstützung von KMU zu entwickeln.

Das Projektteam geht davon aus, dass die Ergebnisse dieses Erasmus-Projekts neue Erkenntnisse und neues HR-Wissen nicht nur für unsere regionalen KMU bringen werden, sondern auch für andere KMUs in vergleichbaren europäischen Regionen. Mit dem vorliegenden Handbuch können die Herausforderungen des Personalmanagements im jeweiligen Kontext besser analysiert und verstanden werden. Die gemeinsam vom SHARPEN-Projektteam und regionalen Partner-KMUs entwickelten Lösungen für aktuelle HR-Probleme können andere Unternehmen motivieren, selbst geeignete HR- Maßnahmen auf der Grundlage dieses Handbuches zu entwickeln und umzusetzen.

Vertragsnummer: 2016-1-CZ01-KA203-023916

**SHARPEN**  
HRM4smes

## Informationen über die Projektregion Westsachsen

Das SHARPEN-Projekt besteht aus fünf Partnerregionen: Klaipeda in Litauen, Liberec in der Tschechische Republik, West Yorkshire in Großbritannien, Zwickau in Deutschland und Kainuu in Finnland. Alle sind von ähnlichen Trends und Herausforderungen für das Personalmanagement betroffen:

- Abwanderung junger Menschen und Talente in größere Städte oder andere Regionen, um Bildungs- und Arbeitsmöglichkeiten zu finden; viele kehren nicht in die Region zurück,
- KMUs sind das Rückgrat der regionalen Wirtschaft und spielen als Arbeitgeber eine Schlüsselrolle,
- zunehmender demografischen Wandel und die Abwanderung junger Menschen führen zu einer alternden Bevölkerung,
- Durch technologische Veränderungen sind Herausforderungen und Chancen im Zusammenhang mit Personalmanagementproblemen entstanden. Dazu gehören der Aufschwung des E-Commerce, die Nutzung von Social-Media-Kanälen, Informationssystemen und -technologien, der Aufschwung neuer Branchen sowie der Zugang zu neuen Märkten. Infolgedessen sind neue Kompetenzen und Fähigkeiten ebenso wie innovative HR-Praktiken erforderlich. Ebenso sind der Austausch bewährter Konzepte und die Vernetzung von entscheidender Bedeutung, um in diesem wettbewerbsintensiven, sich schnell verändernden Umfeld zu bestehen.
- Wenn KMU sich in den Regionen differenzieren, dann können junge Talente in einem hart umkämpften Umfeld angezogen werden. Sie können ihre Arbeitgebermarke stärken und ihr Image als sozial verantwortliche Organisation verbessern.
- KMU sollten auch die Bedürfnisse und Motivationsfaktoren ihrer Mitarbeiter und potenziellen Kunden besser verstehen, damit sie wettbewerbsfähig bleiben, um ihre Mitarbeiter zu binden und sicherzustellen, dass ihre Potenziale voll ausgeschöpft werden.

Als nächstes werden wir die Region Zwickau in Deutschland vorstellen. Die Projektregion SHARPEN war Westsachsen rund um die viertgrößte Stadt von Sachsen, Zwickau (STLAb, 2018). Das Projekt wurde in der Region Westsachsen von der WHZ geleitet.

### Größe und Lage der Region

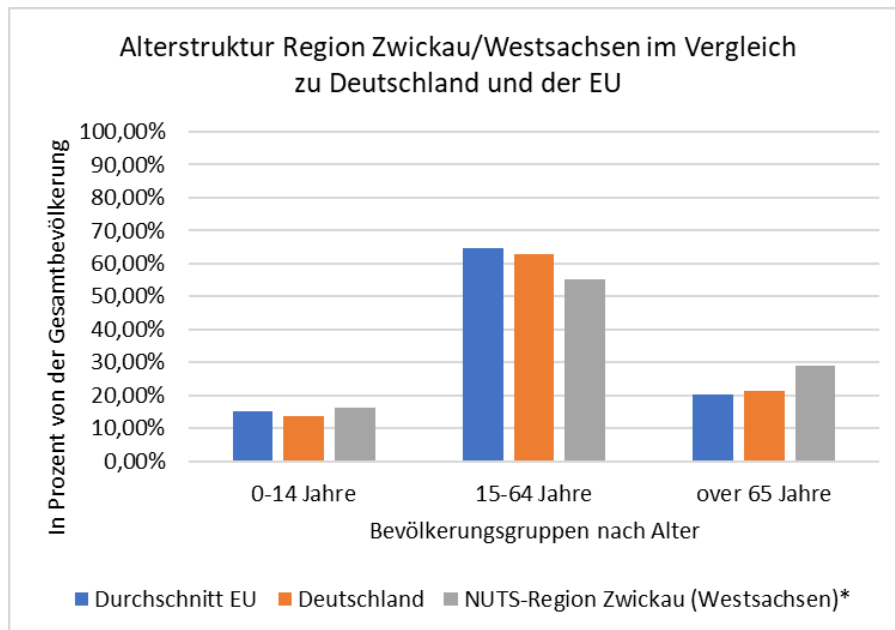
Das Bundesland Sachsen liegt im Osten Deutschlands. Es grenzt an Polen und Tschechien und ist eines von 16 Bundesländern in Deutschland mit der Landeshauptstadt Dresden.

Die Fläche umfasst rund 18.450 km<sup>2</sup> und in Sachsen leben rund 4.081.308 Menschen, darunter 185.737 Ausländer (31.12.2017) (STLAd, 2018). Der Ausländeranteil (4,6%) ist geringer als im übrigen Deutschland (12%) (STLAd, 2018). Prognosen zufolge wird die Bevölkerung bis 2020 weiter auf 4.019.200 Einwohner und bis 2030 auf 3.851.400 Einwohner sinken (STLAh, 2016).



## Arbeitskräftestruktur und Arbeitslosigkeit

2017 war die Geburtenrate in Sachsen mit 36.834 Lebendgeborenen seit 1990 eine der höchsten (STLAe, 2018). Zum Vergleich: Die Sterblichkeitsrate ging von rund 67.934 im Jahr 1990 auf 54.689 im Jahr 2017 zurück (STLAe, 2018). In der regionalen Bevölkerung sind ungefähr 14,3% im Alter von 0 bis 18 Jahren (Schulalter), 57,7% im Alter von 18 bis 65 Jahren (Arbeitsalter) und 28% sind älter als 65 Jahre (Senioren) (STLAc, 2018). In Westsachsen ist der Anteil der über 65-Jährigen im Vergleich zum deutschen und europäischen Durchschnitt höher (siehe Abbildung 1) (STLAc, 2018; Statista, 2019).

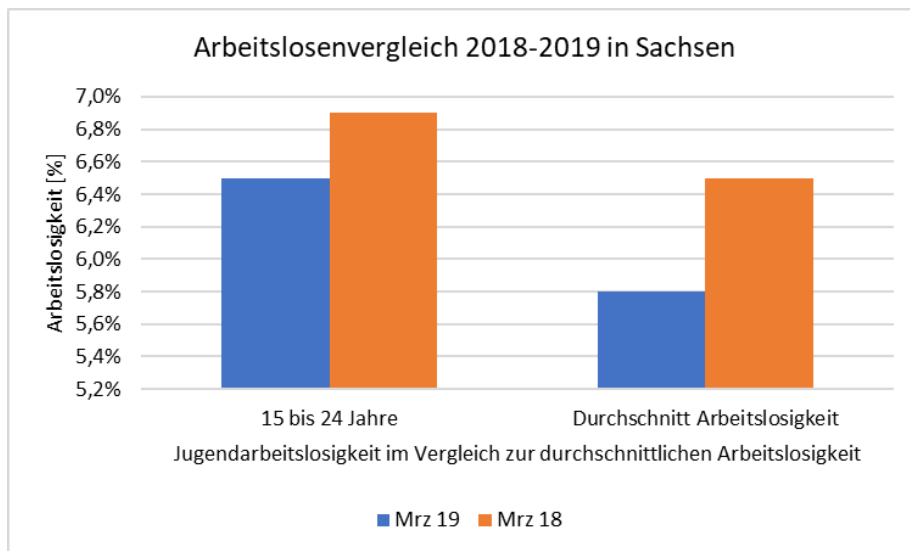


\* Abweichende Altersgruppen in Westsachsen: 0-19 Jahre und 20-64 Jahre

**Abbildung 1:** Altersstruktur in der NUTS-Region Zwickau (DED1C) im Vergleich zu Deutschland und der EU (STLAc, 2018; Statista, 2019)

Prognosen gehen davon aus, dass die Einwohnerzahl über 65 Jahre stark zunimmt (bis zu 31% der Gesamtbevölkerung), was zu einem erheblichen Verlust potenzieller Arbeitskräfte bis 2030 führt (STLAh, 2016). Derzeit profitiert Sachsen aufgrund seiner langen Tradition als Wirtschaftsstandort und Frühindustrieregion von einer starken Wirtschaft. Mitte des 19. Jahrhunderts waren die Industriestädte Chemnitz, Zwickau und Umgebung die Regionen mit dem höchsten Pro-Kopf-Einkommen in Europa. In den letzten 12 Jahren ist die Arbeitslosenquote stetig gesunken (STLAA, 2019). Von 2017 bis 2018 ging die Arbeitslosenquote von 6,7% auf 6,0% zurück (STLAA, 2019). Da die meisten Arbeitslosen zwischen 25 und 55 Jahre alt sind, hatte Sachsen im März 2019 eine Jugendarbeitslosigkeit von 15 bis 24 Jahren von 6,5% (siehe Abbildung 2) (STLAA, 2019).

>

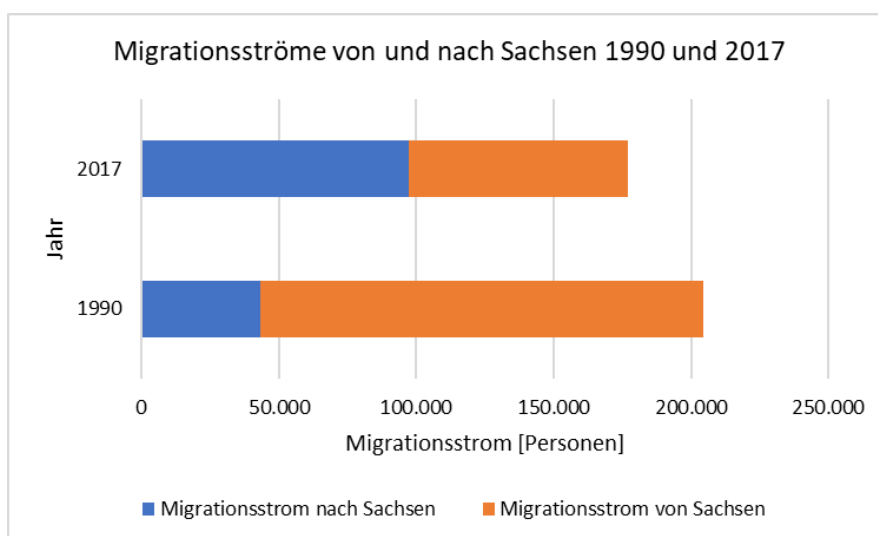


**Abbildung 2:** Jugend und durchschnittliche Arbeitslosigkeit in Sachsen 2018 und 2019 (STLAA, 2019)

Wie die Struktur der Erwerbsbevölkerung zeigt, ist Sachsen mit einem erheblichen Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter konfrontiert, der sich negativ auf die Unternehmensbasis in der Region Westsachsen auswirken und auch die jeweiligen Personalmanager vor Herausforderungen stellen könnte.

### Migrationstrends

In Sachsen ging die Einwohnerzahl von 5,45 Millionen im Jahr 1961 auf 4,05 Millionen im Jahr 2013 zurück (STLAB, 2018). Im Jahr 2017 stieg die Gesamtbevölkerung Sachsens erneut auf 4,08 Millionen Menschen (STLAB, 2018). Die Migrationsbeschränkungen in der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR) sind der Grund, warum Tausende von Menschen nach dem Fall der Berliner Mauer aus Ostdeutschland ausgewandert sind. Die ostdeutschen Bundesländer sind daher mit einem relativ hohen Anteil älterer Menschen und einer geringen Frauenquote konfrontiert. Abbildung Nr. 3 zeigt die Migrationsströme von und nach Sachsen in den Jahren 1990 und 2017 (STLAg, 2018).



**Abbildung 3:** Migrationsströme von und nach Sachsen 1990 und 2017 (STLAg, 2018)

Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, hat sich die Zahl der nach Sachsen ziehenden Personen (blaue Linie) von 1990 bis 2017 erhöht und die Abwanderung aus Sachsen hat sich verringert (orange Linie). Insgesamt hat die Region Sachsen in den letzten Jahren einen Bevölkerungszuwachs verzeichnet (STLAg, 2018). Prognosen gehen jedoch bis 2020 von einem starken Bevölkerungsrückgang aus (STLAh, 2016).

### Anzahl und Struktur der KMU in Sachsen

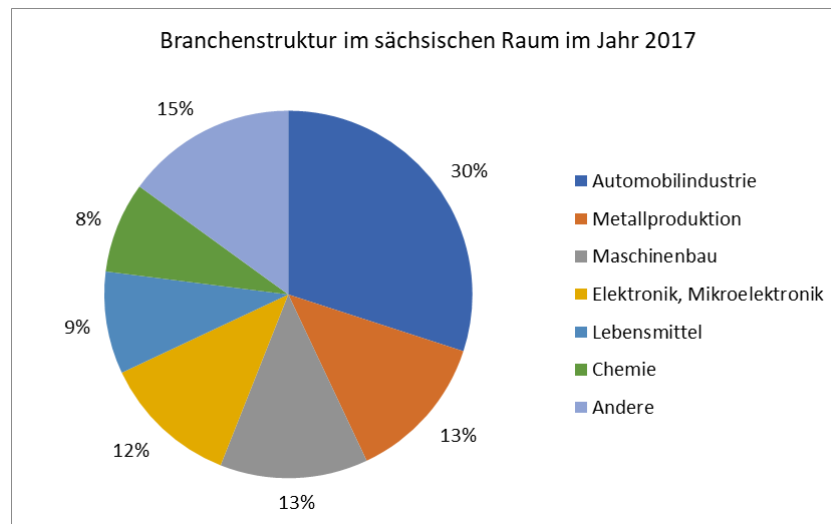
Insgesamt wurden 2013 in Sachsen 150.174 Unternehmen registriert, von denen nach EU-Definition nur 220 nicht als KMU eingestuft werden können (SMWA, 2015). Damit qualifizieren sich 99,9% der sächsischen Unternehmen als kleine oder mittlere Unternehmen (SMWA, 2015). Sachsens kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nehmen in Branchen wie der Automobilindustrie, der Mikroelektronik, dem Maschinen- und Anlagenbau einen hohen Stellenwert ein. Tabelle 1 zeigt die hohe Anzahl von KMU im Vergleich zu Großunternehmen, was die gemeinsame Überzeugung unterstützt, dass KMU das Rückgrat der sächsischen (und deutschen) Wirtschaft sind (SMWA, 2015).

**Tabelle 1:** Unternehmensstruktur in Sachsen im Jahr 2013 (SMWA, 2015)

Größe des Unternehmens	Anzahl Unternehmen	Prozentsatz der Gesamtzahl Unternehmen
Micro-Unternehmen	142,401	94.82%
Kleine Unternehmen	6,275	4.18%
Mittlere Unternehmen	1,278	0.85%
Große Unternehmen	220	0.15%
<b>Gesamt</b>	<b>150,174</b>	<b>100.00%</b>

### Industriestruktur der Region Sachsen

Das Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr strebt den Aufbau einer modernen und international ausgerichteten Industrie mit hoher wirtschaftlicher Produktivität an. In Sachsen gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Branchen. Das Statistische Landesamt des Freistaates Sachsen hat seine Industriestruktur im Jahr 2017 zusammengefasst (siehe Abbildung 4) (STLAf, 2018).



**Abbildung 4:** Branchenstruktur in Sachsen im Jahr 2017 (nach Umsatzanteilen sortiert) (STLaf, 2018)

Wichtigster Wirtschaftszweig ist die Automobilindustrie, gefolgt von Metallproduktion und Maschinenbau (STLaf, 2018). Dies unterstützt eindeutig die starke Position der Automobilindustrie in Sachsen (Volkswagen, Porsche usw.) (STLaf, 2018).

### Fazit und Zukunftsperspektive der Region Sachsen

Wie auch das SHARPEN-Projekt ergab, haben sächsische Unternehmen mit spezifischen regionalen Personalmanagement-Themen wie Migration und demografischer Entwicklung zu kämpfen. Die letzten Jahre zeigten eine positive Entwicklung der Arbeitskräftestruktur sowie der Migrationsströme aus der Region Sachsen, Prognosen gehen jedoch zukünftig von einem starken Rückgang der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter aus (STLAh, 2016). Darüber hinaus könnte es sich als nützlich erweisen, die in diesem Handbuch enthaltenen praktischen HRM-Tools und innovativen Ideen anzuwenden.

## Verweise

SMWA. (2015). *Mittelstandsbericht 2013/2014 des Freistaates Sachsen*. Dresden: Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr.

Statista. (2019). *Europäische Union: Altersstruktur in den Mitgliedsstaaten im Jahr 2018*. Retrieved from: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/248981/umfrage/altersstruktur-in-den-eu-laendern/>.

Statista. (2018). *Europäische Union & Euro – Zone: Gesamtbevölkerung von 2008 bis 2018*. Retrieved from: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/14035/umfrage/europaeische-union-bevoelkerung-einwohner/>.

STLAA. (2019). *Arbeitsmarkt*. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. Retrieved from: <https://www.statistik.sachsen.de/html/866.htm>.

STLAb. (2018). *Bevölkerungsbestand*. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. Retrieved from: <https://www.statistik.sachsen.de/html/426.htm>.

STLAc. (2018). *Bevölkerung im Freistaat Sachsen*. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. Retrieved from: [https://www.statistik.sachsen.de/download/010\\_GB-Bev/K\\_Tabellen\\_2017.pdf](https://www.statistik.sachsen.de/download/010_GB-Bev/K_Tabellen_2017.pdf).

STLAd. (2018). *Gebiet und Bevölkerung*. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. Retrieved from: <https://www.statistik.sachsen.de/html/358.htm>.

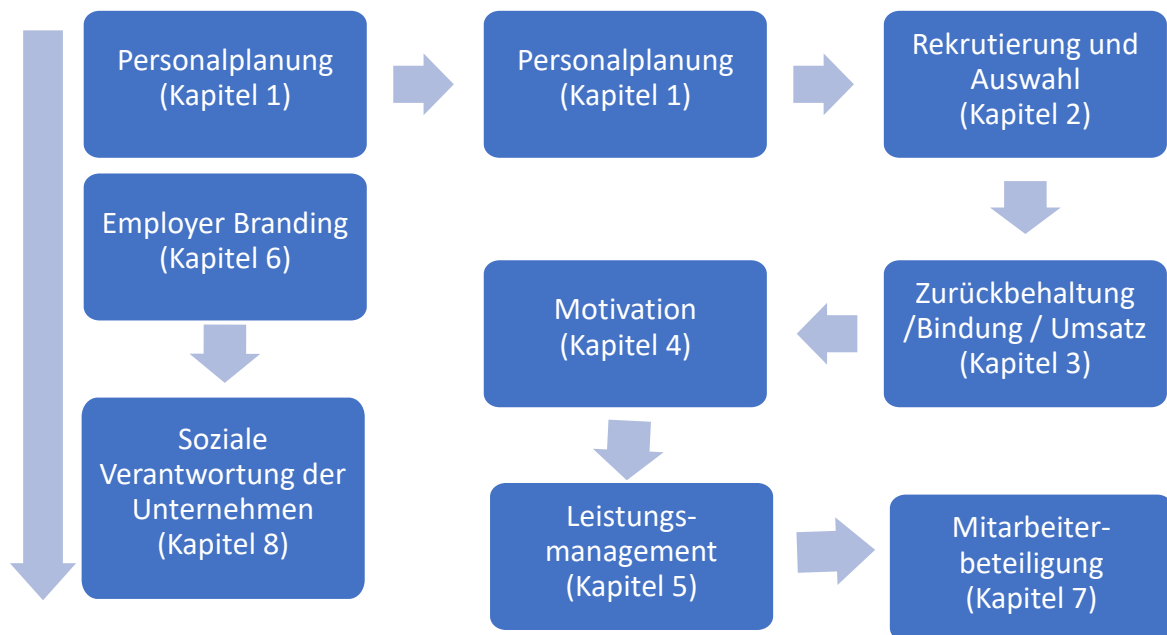
STLAe. (2018). *Geburten und Sterbefälle*. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. Retrieved from: <https://www.statistik.sachsen.de/html/829.htm>.

STLaf. (2018). *Umsatzanteile in der Industrie*. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. Retrieved from: <http://www.industrie.sachsen.de/12374.html>.

STLAg. (2018). *Zu- und Fortzüge*. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. Retrieved from: <https://www.statistik.sachsen.de/html/828.htm>.

STLAh. (2016). *6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030*. Kamenz: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen.

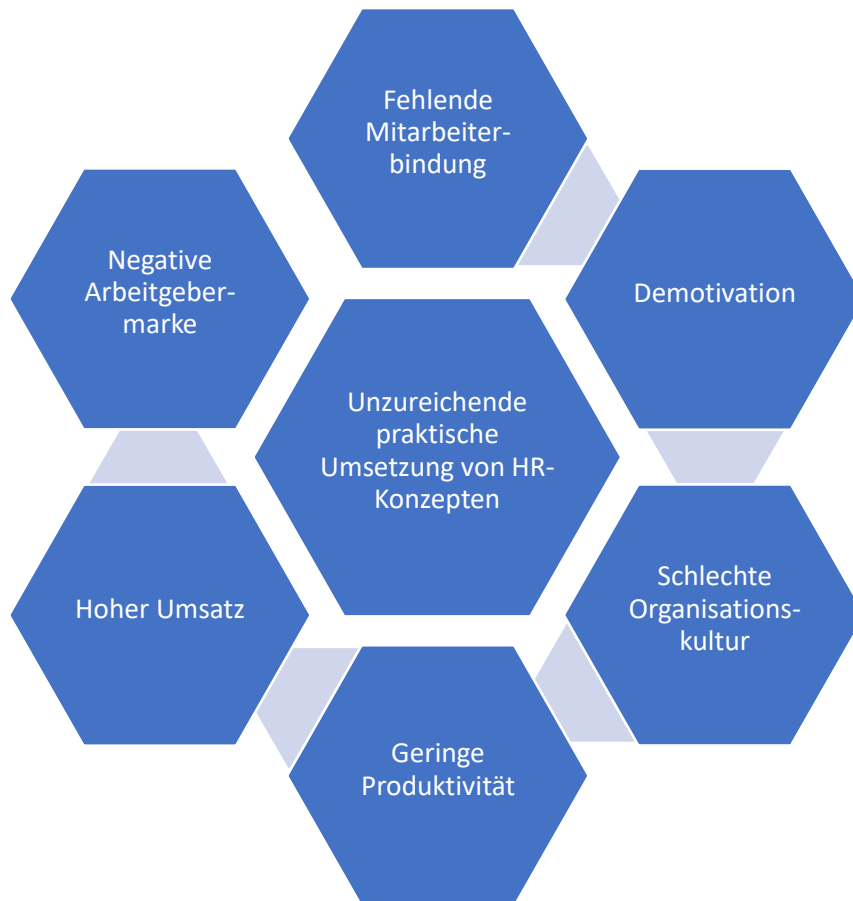
## Über das Handbuch



**Abbildung 1:** Ein Überblick über die praktische Umsetzung von HR-Konzepten für KMU (eigene Darstellung)

Können Sie sich das Chaos für Unternehmen vorstellen, wenn Unternehmer oder Manager ihre Mitarbeiter ohne eine klare Strategie oder einen klaren Plan einstellen und weiterentwickeln? Sie haben möglicherweise zu viele oder zu wenige Mitarbeiter oder stellen Mitarbeiter mit Fähigkeiten und Kompetenzen ein, die nicht mit Ihren Bedürfnissen vereinbar sind. Nun, dies sind nur einige der Probleme von Geschäftsinhabern und Managern, denen es an Kapazitäten im HR-Bereich mangelt. Es gibt noch viele weitere schwerwiegende Konsequenzen, z. B. entlassene und demotivierte Mitarbeiter, eine hohe Fluktuationsquote oder keine bewusste Entwicklung einer Arbeitgebermarke.

"Sie können träumen, kreieren, zeichnen und die besten Ideen der Welt einbringen, aber Sie brauchen Menschen, die Ihnen helfen, Ihre Träume in die Realität umzusetzen." - Walt Disney



**Abbildung 2:** Folgen unzureichender praktischer Umsetzung von HR-Konzepten (eigene Ausarbeitung)

Als

Faustregel gilt, dass die strategischen Ziele der Ausgangspunkt für Entscheidungen in einer Organisation sind. Daher müssen alle Unternehmen, einschließlich kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), eine klare Mission und Vision für ihre Geschäftsziele haben. Funktionale Ziele, einschließlich Personalstrategien, sollten das Erreichen dieser strategischen Ziele unterstützen. Jede Organisation verfügt über ein eigenes HR-Framework und -Praktiken, die im Laufe der Zeit erstellt und weiterentwickelt werden, um den geschäftlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Für große Unternehmen gibt es in der Regel klare Richtlinien und HR-Rahmenbedingungen, in denen die Personalstrategie und verschiedene HR-Praktiken festgelegt sind. In KMU ist das Personalmanagement in der Regel weniger formell. Sehr oft werden solche Fragen nach Bedarf behandelt. Unabhängig von der Unternehmensgröße ist das Personalmanagement (HRM) ein entscheidender Faktor für das Überleben und den Erfolg eines Unternehmens. Viele KMU haben ihre Ressourcen auf Verkauf, Marketing und Produktentwicklung konzentriert. Das SHARPEN-Team ist jedoch der Ansicht, dass die richtige HR-Strategie, die die Geschäftsstrategie unterstützt, ebenso wichtig ist, um den Erfolg von KMU zu fördern. Im Haifischbecken des Wettbewerbs ist ein exzellentes Arbeiterteam eine Quelle der Differenzierung, um sich von Mitbewerbern abzuheben. Ein Team von Mitarbeitern, die das Unternehmen, seine Strategie, die Produkte und Dienstleistungen verstehen und die ein großes Verständnis für die Kunden und deren Bedürfnisse besitzen, können ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Bestehen des Unternehmens im globalen Wettbewerb sein.

Personalmanagement ist keine Hexerei. Wir sind alle Menschen und wenn wir uns in die Mitarbeiter hineinversetzen, können wir überlegen, wie wir behandelt werden möchten, was wir als Mitarbeiter brauchen, was uns gut und motiviert fühlen lässt und von welchem Arbeitsumfeld wir uns angezogen fühlen. Es gibt viele HR-Praktiken aus verschiedenen Quellen. Dieses Handbuch zielt jedoch darauf ab, einige praktische Ideen im Kontext von KMU vorzustellen. Das SHARPEN-Team erkennt die Herausforderungen und Einschränkungen an, mit denen KMU konfrontiert sind, und daher werden die in diesem Handbuch vorgeschlagenen Lösungen und Tools unter Berücksichtigung dieses Kontexts entwickelt und von den Partner-KMU in den Projektregionen getestet. Beachten Sie, dass dieses Handbuch nicht alle HR-Praktiken und -Modelle abdeckt, sondern sich auf die kritischsten Lücken konzentriert, mit denen KMU in den Partnerregionen konfrontiert sind, die im oben genannten Kapitel aufgeführt sind.

Hier ist eine Zusammenfassung des Aufbaus dieses Handbuchs:

- In **Kapitel 1** wird die Notwendigkeit einer klaren Geschäftsstrategie für KMU bekräftigt, die zur Entwicklung ihrer strategischen Personal- oder Personalbedarfsplanung herangezogen wird. Es enthält auch einige Fragen zur Selbsteinschätzung, anhand derer KMU ihren aktuellen Stand der Praktiken beurteilen und feststellen können, ob ihre Personalstrategien mit ihren strategischen Zielen in Einklang stehen.
- **Kapitel 2** befasst sich mit dem Personalbeschaffungsmanagement. Die richtige Person für den richtigen Job zu finden, ist entscheidend für den Geschäftserfolg. In diesem Kapitel befasst sich das SHARPEN-Team mit einem neuen Rekrutierungskanal, der Verwendung von Social Media als kostengünstige Kanäle für die Rekrutierung junger Talente. Praktische Tools, die speziell für KMU entwickelt wurden, werden am Ende des Kapitels vorgestellt.
- In **Kapitel 3** wird ein weiteres wichtiges Thema behandelt, die Fluktuation und das Personalbindungsmanagement. Hierbei werden einige Faktoren der Fluktuation berücksichtigt und einige Vorschläge gemacht, die KMU dabei unterstützen sollen, die Mitarbeiterbindungsrate ihrer Organisation zu verbessern.
- In **Kapitel 4** wird das Thema Mitarbeitermotivation und die Verbesserung der Mitarbeitermotivation durch ein effektives Belohnungssystem vorgestellt. Mitarbeiter arbeiten für Geld, aber sie werden durch viele andere Faktoren motiviert. In diesem Kapitel liegt der Schwerpunkt auf nichtmonetären Belohnungen und verschiedenen Faktoren, die die intrinsische Motivation der Mitarbeiter verbessern, also die innere Motivation des Mitarbeiters. Untersuchungen zufolge sind nicht monetäre Belohnungen z.B. Anerkennung, eine gut gestaltete Arbeit, ein gutes Arbeitsklima, die Befähigung der Mitarbeiter, mehr Verantwortung zu übernehmen usw. nachhaltiger und effektiver als Löhne und Leistungen.
- **Kapitel 5** befasst sich mit dem Leistungsmanagement. Das Setzen klarer, messbarer Arbeitsziele, die dem Einzelnen helfen, seine Leistung zu verbessern, ist ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftserfolgs. Solche Ziele unterstützen die strategischen Ziele des Unternehmens. Durch das Erreichen und Überschreiten der Ziele können Unternehmer und Manager das Beste aus ihrer Arbeit herausholen und können sicher sein, dass sich ihr Arbeiterteam in die richtige Richtung bewegt. Ohne einen Prozess, bei dem Beitrag und Leistung an klaren Zielen gemessen werden, ist das Geschäft zum Scheitern verurteilt.
- **Kapitel 6** hebt die Bedeutung des Employer Branding hervor. Um die richtigen Bewerber zu gewinnen, gute Mitarbeiter zu halten und den Mitarbeitern das Gefühl von Stolz und Zugehörigkeit zu vermitteln, müssen KMU ihre Arbeitgebermarke widerspiegeln. Eine gute Arbeitgebermarke repräsentiert klar die Werte des Unternehmens und unterstützt die Unternehmensmarke in Bezug auf ihre Produkte und Dienstleistungen, die für Marketingzwecke verwendet werden. Eine gute Arbeitgebermarke vermittelt dem



Zielbewerber die Botschaft, dass dies ein „guter Arbeitsplatz“ ist. Um sich im „Krieg um Talente“ und gegen alle großen Unternehmen von der Masse abzuheben, müssen KMU dieses Thema sorgfältig prüfen, um zu den begehrtesten Arbeitgebern zu werden.

- **Kapitel 7** enthält Ideen und Anregungen für die Teilnahme und das Engagement der Mitarbeiter. Zunächst wird der Begriff Mitarbeiterbeteiligung eingeführt, bevor die verschiedenen verfügbaren Konzepte betrachtet werden. Das Kapitel konzentriert sich auch auf die Vorteile, die in Organisationen beobachtet werden, die eine Form der Mitarbeiterbeteiligung verwenden. Es werden Schritte vorgestellt, die die Umsetzung von Mitarbeiterbeteiligungskonzepten erleichtern sollen.
- In **Kapitel 8** wird das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR, unternehmerische soziale Verantwortung) vorgestellt und erläutert, wie KMU davon profitieren können. Es empfiehlt KMU, an ihrer CSR zu arbeiten. Sozial verantwortliche HR-Aktivitäten können zu zufriedeneren, loyaleren und produktiveren Mitarbeitern führen. Lokale KMU können CSR auch nutzen, um Talente anzuziehen und ihren Ruf zu verbessern. CSR und HRM sind miteinander verknüpfte Konzepte, die in der heutigen Welt immer nützlicher oder sogar notwendiger werden.

Das SHARPEN-Team hofft, dass dieses Handbuch KMU dazu inspirieren und befähigen wird, mehr als bisher über HRM nachzudenken und zu praktizieren. In diesem Handbuch möchte das SHARPEN-Team auch Erfolgsgeschichten von Partner-KMU mitteilen, die die im Rahmen dieses Projekts entwickelten Tools erfolgreich angewendet haben.

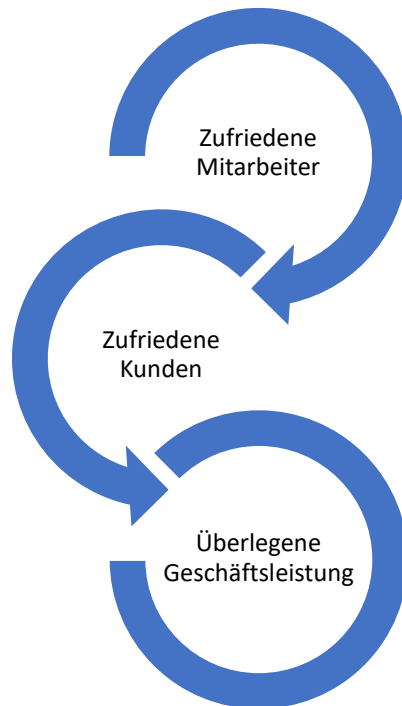
Nehmen Sie sich Zeit, um dieses Handbuch zu lesen. Denken Sie anhand der Fragen in der Checkliste über die Themen nach. Zögern Sie nicht, es mit Ihren Ideen in dem zur Verfügung gestellten Freiraum zu kommentieren. Bitte nutzen Sie auch die folgenden Kanäle für weitere Informationen:

- Webseite: <https://SHARPEN.ef.tul.cz/>
- Facebook: <https://www.facebook.com/SHARPENproject/>

Herzlichen Glückwunsch zu diesem ersten Schritt, um Ideen für ein effektiveres Management Ihrer Mitarbeiter zu entwickeln! Couragiert sein! Für den ersten Schritt ist es nie zu spät. Wenn Sie jedoch nicht handeln, kann dies schwerwiegende Konsequenzen für Ihr Unternehmen haben. Denken Sie daran, wenn Sie Ihre Mitarbeiter begeistern können, werden sie auch Ihre Kunden begeistern. Also bitte handeln Sie jetzt!

„Kunden stehen nicht an erster Stelle. Mitarbeiter stehen an erster Stelle. Wenn Sie sich um Ihre Mitarbeiter kümmern, kümmern sie sich um die Kunden.“-

Richard Branson



**Abbildung 3:** Die positiven Auswirkungen von zufriedenen Mitarbeitern (eigene Ausarbeitung)

# **Kapitel 1**

## **Strategische Planung der Personalressourcen**

# Kapitel 1: Strategische Planung der Personalressourcen

## STRATEGISCHE PLANUNG DER PERSONALRESSOURCEN

Das Konzept des Personalmanagements gehört zum Bereich des strategischen Managements. Es hat eine genau definierte integrative Position in der Geschäftsführung. Es ist wichtig zu wissen, dass HR-Manager dadurch eine gemischte Rolle spielen. Einerseits hat der Personalleiter die Rolle eines strategischen Partners in der Unternehmensführung und andererseits ist es seine Aufgabe, für die Mitarbeiter des Unternehmens zu kämpfen. Diese Führungskräfte werden von den Mitarbeitern als Kommunikationskanäle zur Unternehmensleitung gesehen (Ulrich, 2014).

Sollte HR in strategische Fragen einbezogen werden? Ja, denn man muss wissen, wo das Unternehmen Werte schafft. Anschließend muss ermittelt werden, welche Positionen im Unternehmen am meisten zur Wertschöpfung beitragen. Schließlich ist eine aktive Unterstützung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie unabdingbar. Dies ist nur möglich, wenn alle, auch die Mitarbeiter der Personalabteilung, die Erwartungen der Kunden des Unternehmens verstehen.

Ulrich (2014) fügt hinzu, dass es die Personalabteilung ist, die durch Personalplanung und -analyse zur Optimierung des Humankapitals beitragen kann. Um das Humankapital zu optimieren, müssen zunächst die technischen und sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter definiert werden, die für die Zukunft des Unternehmens erforderlich sind. Der nächste Schritt besteht darin, ein motivierendes Wertversprechen für die Mitarbeiter zu erstellen und den Mitarbeitern den Sinn und Nutzen dieser Zielsetzung zu vermitteln.

## Das große Bild

- Wird unsere Organisation als KMU angesehen? Wie ist ein KMU definiert?
- Was ist eine strategische Personalplanung und wie ist sie aufgebaut?
- Wie werden die richtigen Elemente eines strategischen Personalplans festgelegt?
- Helfen lokale Institutionen oder Universitäten bei der Suche nach den richtigen Talenten?
- Wie können Sie die Talente in Ihrem Unternehmen binden und fördern?

## Einleitung

In diesem Kapitel wird die Definition der Europäischen Union für ein KMU verwendet und ihre Bedeutung für die Gesellschaft vorgestellt. Weiterhin wird erläutert, wie eine angemessene strategische Personalplanung entworfen wird und in welchem direkten Zusammenhang dieser Plan mit der Geschäftsstrategie steht. Es wird darauf hingewiesen, dass KMU mit Universitäten zusammenarbeiten müssen, um berufliche Talente zu entwickeln und zu rekrutieren. Dies wird KMU bei der Einhaltung der jüngsten Beschäftigungsvorschriften unterstützen. Ein umfassender strategischer Personalentwicklungsplan sollte Menschen aus verschiedenen Lebensbereichen

umfassen - ältere Arbeitnehmer, Auszubildende, Freiwillige, Praktikanten, Flüchtlinge und andere nicht traditionelle Arbeitnehmer. In diesem Kapitel erfahren Sie auch mehr über das fünfstufige strategische Personalplanungsmodell und darüber, wie eine effektive Personalplanung dazu beitragen kann, die richtigen Mitarbeiter im Unternehmen zu binden.

## Strategische Planung der Personalressourcen – Flussdiagramm

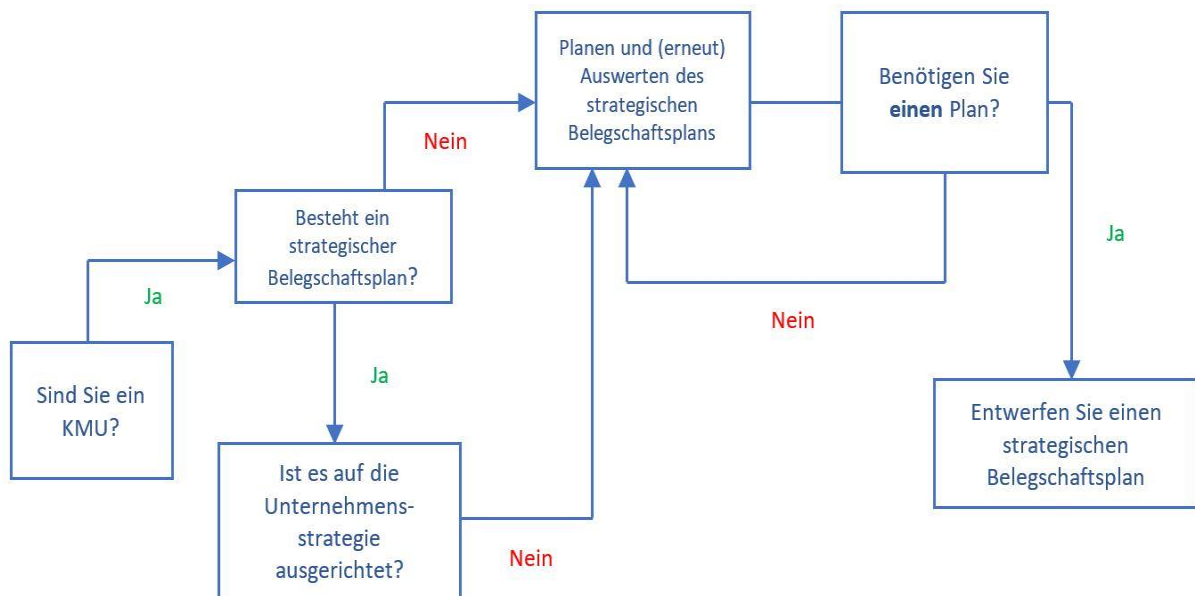


Abbildung 1.1: Roadmap zur strategischen Planung der Personalressourcen (eigene Darstellung)

## Was ist ein KMU?

Ein KMU wird von der Europäischen Union als ein Unternehmen mit höchstens 250 Beschäftigten mit einem Umsatz von höchstens 50 Mio. EUR oder einer Bilanzsumme von weniger als 43 Mio. EUR definiert. In anderen Ländern der Europäischen Union wird ein KMU anders definiert.<sup>1</sup> Damit ein Unternehmen als KMU eingestuft werden kann, müssen zwei entscheidende Faktoren erfüllt sein - die Anzahl der Beschäftigten und der für das Unternehmen erfasste Umsatz oder die Bilanzsumme. In der EU sind 99% aller Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die EU (2018) definiert KMU derzeit in Bezug auf Mitarbeiterzahl und Umsatz wie in Tabelle 1.1 dargestellt.

Tabelle 1.1: Definition eines KMU durch die Europäische Union<sup>1</sup>

Firmenkategorie	Mitarbeiteranzahl	Umsatz	oder	Bilanzsumme
mittelständig	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
klein	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
mikro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

In vielen Volkswirtschaften sind KMU für die Schaffung neuer Arbeitsplätze von entscheidender Bedeutung. Laut Investopedia<sup>2</sup> stammen 80% der in Schwellenländern geschaffenen Arbeitsplätze von KMU. Der gleiche Trend ist auch in Industrieländern zu beobachten, in denen KMU neuen Absolventen Einstiegsmöglichkeiten bieten. Es ist jedoch möglich, dass neue Hochschulabsolventen für etablierte und multinationale Unternehmen arbeiten möchten.

### Strategische Planung der Personalressourcen in regionalen KMU

Strategische Personalplanung kann als ein Gestaltungsprozess in einem Unternehmen definiert werden, der die proaktive Antizipation gegenwärtiger und zukünftiger Veränderungen der Belegschaft und ihrer Ressourcen stimuliert. Strategische Personalplanung kann auch als proaktiver Ansatz definiert werden, der darauf abzielt, die richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Rolle für die richtige festgelegte Dauer und zu den richtigen Kosten einzustellen, um die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele sicherzustellen.

Um die langfristigen Ziele eines KMU aufrechtzuerhalten und zu erfüllen, sollte eine strategische Personalplanung erstellt werden, bei der Business-Analyse-Tools, Finanz- und Personaldaten sowie Beratung kombiniert werden. Eine umfassende strategische Personalplanung wird das regionale KMU dabei unterstützen, eine nachhaltige Belegschaft mit den richtigen Fähigkeiten an der richtigen Position im Unternehmen aufzubauen und positive Ergebnisse zu erzielen.

Jedes Unternehmen ist anders strukturiert und weist seine eigene Dynamik auf. Aus diesem Grund sollte die strategische Personalplanung für jedes Unternehmen unterschiedlich erstellt werden. Eine strategische Personalplanung wird erstellt, damit das Unternehmen in Zukunft unvorhergesehene Ereignisse im Hinblick auf veränderte Bedürfnisse der Belegschaft vermeiden kann.

#### Was ist strategische Planung der Personalressourcen und wie ist sie auf die Strategie angepasst?

Strategische Personalplanung ist der Prozess der Bewertung und Neubewertung des gegenwärtigen und zukünftigen Personal- und Ressourcenbedarfs, um eine positive Kapitalrendite zu erzielen. Ohne eine wirksame Personalstrategie könnte es zu einer Verlagerung oder Einschränkung der Geschäftstätigkeit kommen, die zum Verlust entscheidender und qualifizierter Talente führen könnte. Die strategische Personalplanung verläuft in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie, da KMU auf diese Weise ihre Bedürfnisse antizipieren und einen Plan entwerfen können, der zum Erreichen des Erfolgs beiträgt.

KMU haben möglicherweise ein Problem mit einem angemessenen Nachfolgeplan für strategische Stellen innerhalb der Organisation. Ohne diesen Plan könnte es problematisch sein, den richtigen Kandidaten zu finden. Viele Industrieländer sind aufgrund der Bevölkerungsalterung einem raschen demografischen Wandel ausgesetzt. Daher ist die Entwicklung eines strategischen Personalplans für KMU wichtiger als je zuvor.

#### Warum ist Personalplanung wichtig?

Personalplanung ist ein wichtiger Prozess für jedes Unternehmen. Er hilft Managern von Unternehmen dabei, ihre Mitarbeiter einzusetzen, neu zu organisieren und zu verstehen, wie die Belegschaft mobilisiert werden kann, um Geschäftsstrategien umzusetzen und die Geschäftsziele von Unternehmen zu erreichen.

KMU müssen planen, wie die Einstellung, Bindung und Entwicklung von Personal umgesetzt werden kann. Eine Person, die ein Unternehmen in einer Situation verlässt, in der das Unternehmen nicht über eine strategische Personalplanung verfügt, kann eine Katastrophe verursachen. Das Wichtigste für das Wachstum eines Unternehmens ist die interne Kultur und die Kontinuität. KMU müssen die richtige Person finden, die gut zur Unternehmenskultur passt und die Ziele und Visionen des Unternehmens effektiv umsetzt. Es ist nicht immer einfach, jemanden zu ersetzen, der einen Posten verlassen hat. Der Prozess würde Probleme hinsichtlich Finanzierung, Zeit und die Definition des Verantwortungsbereichs beinhalten.

Jobrotation im Unternehmen macht Personalplanung wichtig. Die Nachfolge von Arbeitnehmern in der Organisation oder die Verlagerung in andere Aufgabenbereiche können Lücken hinterlassen, die dem Unternehmen kurzfristig oder langfristig Probleme bereiten können. In Situationen, in denen das Personal wegen plötzlicher Krankheit abwesend ist oder wenn die saisonale Nachfrage nach Dienstleistungen hoch ist, ermöglicht eine ordnungsgemäße Planung einen reibungslosen und unterbrechungsfreien Betrieb. Bei der Personalplanung sollte auch berücksichtigt werden, wie das Unternehmen die Aufnahme von Praktikanten, Experten für kurz- und langfristige Projekte, Auszubildenden und Freiwilligen berücksichtigt und wie sich diese Personengruppen in die bereits bestehende interne Unternehmenskultur einfügen.

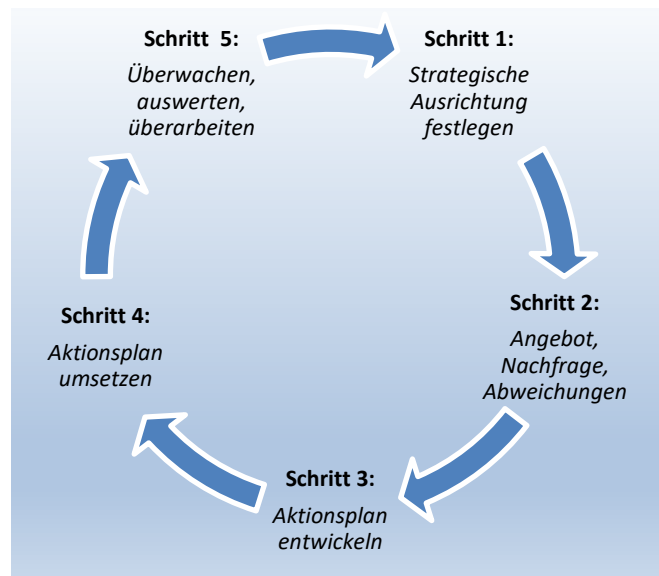
Das Unternehmen sollte über eine strategische Personalpolitik verfügen, die in Situationen angewendet werden kann, in denen ein Mitarbeiter ein Stellenangebot von einem anderen Unternehmen oder Wettbewerber erhält. In dieser Richtlinie wird festgelegt, wie das Unternehmen die bestehende Firmenkultur beibehält und mit dem gefährdeten Arbeitnehmer umgeht - Gegenangebot oder Entlassung des Mitarbeiters? Dieselbe Politik könnte die Absicht des Unternehmens, auf lokaler und internationaler Ebene proaktiv die Abwerbung von Talenten von Wettbewerbern anzustreben, unterstützen. Am wichtigsten ist, wie das Unternehmen mit Mitarbeitern umgeht, die das Unternehmen für Wettbewerber verlassen oder in den Ruhestand treten. Strategische Personalplanung ist wichtig für ein Unternehmen, um beispielsweise zu wissen, ob Talente im Ruhestand als Mentoren, Vorstandsmitglieder oder Ausbilder für die Mitarbeiter in das Unternehmen eingeladen werden können.

Sobald ein Unternehmen einen umfassenden strategischen Personalplan verabschiedet hat, wird es unvermeidlich, aktuelle Lücken in den Fähigkeiten und Kompetenzen oder Ressourcen der Belegschaft zu identifizieren. Die von einer strategischen Planung gesammelten Informationen könnten das Unternehmen auch mit wichtigen Leistungsindikatoren ausstatten, die nützlich sind, um das Geschäft voranzutreiben, um eine optimale Leistung zu erzielen und gesetzte Ziele zu erreichen.

### Welche Prozesse sind mit der Personalplanung verbunden?

Zum Erfolg eines Unternehmens gehört für die Personalplanung ein fünfstufiges Planungsmodell, mit dessen Hilfe die Unternehmen verstehen, was der Prozess beinhaltet. KMU sollten berücksichtigen, was passiert, wenn nur eine Person in der Organisation über das spezielle und erfolgsentscheidendes Wissen verfügt, das im Unternehmen benötigt wird. Wenn diese Person das Unternehmen verlässt, kann dies zu verheerenden Problemen für das Unternehmen und andere Mitarbeiter führen.

Das Fünf-Stufen-Modell in Abbildung 1.2 ist ein nützlicher Rahmen für KMU, um die Anforderungen der Belegschaft an ihre Geschäftspläne zu koordinieren. Es hilft auch dabei, eventuelle Lücken in den Kompetenzen der Belegschaft zu identifizieren und herauszufinden, wie diese Kompetenzen für die Zukunft nützlich sein und weiterentwickelt werden können.



**Abbildung 1.2:** Strategisches Belegschaftsplanungsmodell (eigene Darstellung)

Die fünf Schritte dieses Modells können wie folgt beschrieben werden:

**Schritt 1:** In diesem ersten Schritt des Modells muss das KMU seinen Personalplanungsprozess an seinem Strategie- oder Geschäftsplan ausrichten. Auch arbeitsbezogene Aktivitäten, die zur Umsetzung der Ziele eines langfristigen Strategieplans und einer kurzfristigen Leistung beitragen, werden bewertet. Hier müssen KMU ihre Strategie klar definieren und festlegen, wo ihr Fokus liegt - auf Wachstum, Akquisition, Umstrukturierung oder Fusion.

**Schritt 2:** In der zweiten Phase dieses Prozesses ist es wichtig, die aktuelle Belegschaft zu identifizieren und festzustellen, wie sie sich entwickelt und wie sie sich im Laufe der Zeit durch mögliche Änderungen des Umsatzes verändert. Hier müssen die möglichen Lücken zwischen der aktuellen und der prognostizierten Belegschaft ermittelt werden. Einige Fragen, die bei der Bestimmung hilfreich sein könnten, sind: Wie ist die Situation auf dem gegenwärtigen Markt? Tun die Konkurrenten etwas, was wir nicht tun? Wie können wir die Kompetenzen unserer Belegschaft verbessern? Haben unsere Mitarbeiter die richtigen Fähigkeiten? Ist es von entscheidender Bedeutung, die Anforderungen der Zukunft zu bewerten? Daher ist es wichtig, die Vorgesetzten zur Klärung dieses Problems zu konsultieren und eine Analyse der Belegschaft durchzuführen.

**Schritt 3:** In dieser Phase bestimmen Sie, wie mögliche Lücken geschlossen werden können und planen die Umsetzung von Strategien und Maßnahmen, die Sie bei der Weiterverfolgung der strategischen Planung unterstützen. Diese Strategien können Restrukturierung, Nachfolgeplanung und Technologieeinsatz oder Rekrutierung und Ausbildung (Umschulung) sein.



**Schritt 4:** Nachdem Sie einen Aktionsplan entwickelt haben, muss dieser umgesetzt werden. Zu diesem Zeitpunkt sind personelle und steuerliche Ressourcen sowie eine ordnungsgemäße Koordinierung vorhanden, um den entwickelten Plan ab Stufe 3 auszuführen. Sie müssen wissen, ob die Rollen richtig verstanden und kommuniziert werden, ohne Angst vor dem Verlust von Arbeitsplätzen für die Belegschaft zu haben.

**Schritt 5:** Wenn die ersten vier Phasen erfolgreich abgeschlossen wurden, wird der Fortschritt des strategischen Personalplans überwacht und eine kontinuierliche Verbesserung eingeleitet. Der Plan wird in dieser Phase auch angepasst, um Korrekturen vorzunehmen und Probleme zu beheben, die bei der Belegschaft auftreten können. In dieser Phase ist es wichtig zu fragen, ob der Personalplanungsprozess effektiv und im Einklang mit der Unternehmensstrategie ist.

### Personalbeschaffung in regionalen KMU

Personalbeschaffung ist ein intern oder extern angewandter Personalverwaltungsprozess, bei dem die Identifizierung und Suche nach der besten Person für eine Beschäftigung im Vordergrund steht. Dieser Prozess konzentriert sich auch auf die Entlassung von Personen aus Organisationen und dem Management ihrer Leistungen, Kompetenzen und Potenziale während der Beschäftigung. Unternehmen benötigen eine konkrete Personalressourcenstrategie, die darauf abzielt, fähige Mitarbeiter mit einem breiteren und tieferen Kompetenzspektrum als dem ihrer Konkurrenten, zu gewinnen und zu binden. Daher müssen KMU Kandidaten finden, deren Einstellung, Verhalten und Überzeugungen mit den Überzeugungen des Managements übereinstimmen, um schlussendlich die Unternehmensziele zu erreichen.

Personalbeschaffung ist eine der wichtigsten Aufgaben des strategischen Personalmanagements. Regionale KMU sollten Diversitätsstrategien in Betracht ziehen, indem sie ihre Einstellungsprozesse für Bewerber öffnen, die unabhängig von Alter, Behinderung, Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit bestimmte Anforderungen erfüllen. Der Einsatz traditioneller Medien bei der Rekrutierung wird ebenfalls eingestellt. Neue Technologien werden empfohlen und bevorzugt. Bildungseinrichtungen könnten eine gute Quelle für qualifiziertes Humankapital sein. Für KMU kann der notwendige Aufwand bei der Kooperation mit Bildungseinrichtungen ein abschreckender Faktor sein. Einige Unternehmen nutzen auch eine Kombination aus internen und externen Einstellungsprozessen.<sup>5</sup>

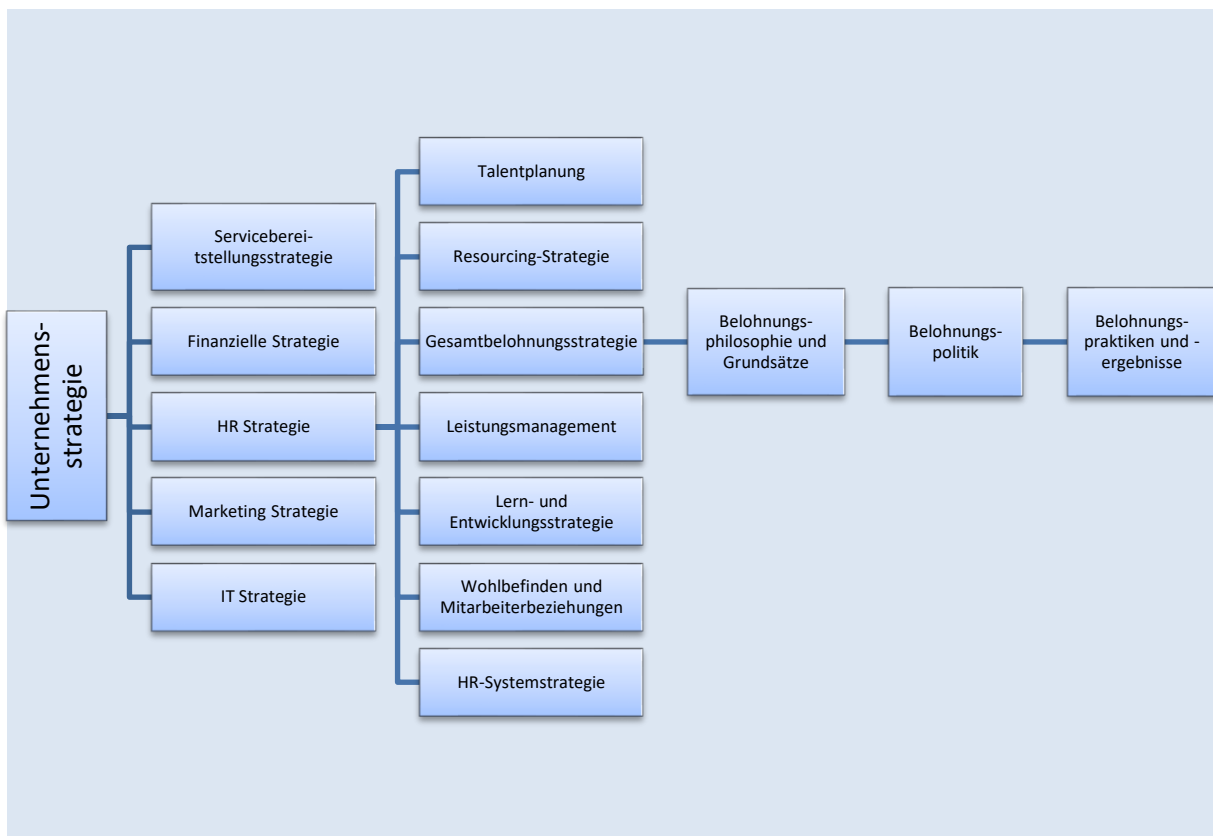
Für KMU wird es aufgrund verschiedener Faktoren immer schwieriger, die richtigen Kandidaten zu finden. In vielen Ländern gibt es ein Problem hinsichtlich der demografischen Entwicklung, welche berücksichtigt werden müssen<sup>4</sup>. In den letzten Jahren haben auch der Fachkräftemangel und der Wettbewerb um Talente erheblich zugenommen<sup>5</sup>. Es ist interessant zu überlegen, welche Arbeitsplätze zukunftssicher sind und wahrscheinlich nicht durch Roboter ersetzt werden, z.B. Gesundheitsversorgung und Bildung<sup>3</sup>. Für KMU ist es wichtig zu reflektieren, wie qualifizierte Talente durch die Verbesserung der eigenen Marke und die Entwicklung oder Verbesserung des öffentlichen Images erworben werden können<sup>5</sup>.

Um eine effiziente und effektive Personalstrategie zu haben und die besten Talente für eine Organisation zu erhalten, muss die Personalstrategie mit der den für die Organisation definierten Strategien in Einklang gebracht werden. Abbildung 1.3 zeigt alle Elemente der Personalbeschaffung.



**Abbildung 1.3:** Komponenten der effektiven Personalplanung (eigene Darstellung)

Um eine Personalstrategie zu entwickeln, muss die Integration von Komponenten in Betracht gezogen werden. Dies beinhaltet die interne und externe Integration von Personalmanagementstrategien. Diese Integration ist in Abbildung 1.4 dargestellt.



**Abbildung 1.4:** Personalbeschaffungsaktivitäten eingebettet in Unternehmens- und Funktionsstrategien (eigene Darstellung)

### Fazit

Auch wenn KMU von neuen Hochschulabsolventen teilweise als unattraktiv eingestuft werden, sind sie in vielen Volkswirtschaften die führenden Arbeitgeber. Strategische Anwerbung und Personalplanung werden als wichtiger Bestandteil der Personalpolitik der Organisation angesehen. Die Bevölkerungszahl verändert sich zunehmend, und der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte nimmt zu. Aus diesem Grund werden KMU ermutigt, über Bildungseinrichtungen aktiv nach Fachleuten zu suchen und sich über neue technologische und ethische Entwicklungen zu informieren. Für KMU ist es wichtig, auf die Vielfalt innerhalb der Belegschaft zu achten und deren Umsetzung in ihren Plan aufzunehmen. Schließlich wurde in diesem Kapitel die Bedeutung der Ausrichtung der Personalpolitik an der Strategie der regionalen KMU hervorgehoben.



### Checklist

- ✓ Verfügen Sie über einen umfassenden strategischen Personalmanagementplan?
- ✓ Ist Ihr Personalmanagementplan auf die Strategie der Organisation ausgerichtet?
- ✓ Haben Sie einen Nachfolgeplan für den Fall?
- ✓ Was würden Sie tun, um ein Mitglied der Belegschaft zu behalten, das ein Stellenangebot erhalten hat?
- ✓ Analysieren Sie Ihre Belegschaft?
- ✓ Möchten Sie nicht traditionelle Arbeitskräfte einstellen?
- ✓ Beziehen Sie Mitarbeiter von Ihrer lokalen Universität?
- ✓ Was sind Ihre größten Herausforderungen bei der Personalbeschaffung?
- ✓ Wann wurde das letzte Mal die Kompetenz der Belegschaft bewertet?
- ✓ Erwarten Sie Änderungen in der Zukunft, die sich auf die Geschäftsziele auswirken könnten?



## Rest Stop: Fallstudie #1

- SHARPEN Team-2018: Strategische Ressourcen- und Personalplanung
- In einer Fallstudie wird bewertet, welche Rolle KMU in der Gesellschaft spielen und wie das Humankapital strategisch verwaltet werden kann, um aktuelle und zukünftige Bedürfnisse zu erfüllen.



## Praktisches Tool von Fallstudie #1

Das folgende Formular kann zur Analyse der Belegschaft und zur Aktionsplanung verwendet werden.

### 1. In welche Richtung geht unsere Organisation und in welchem Kontext?

Wie geht unsere Planung mit potentiellen Belegschaftsproblemen um?

Wo stehen wir jetzt?

Wo wollen wir in drei Jahren sein?

### 2. Was zeigt eine PESTEL-Analyse (politisch, ökologisch, sozial, technologisch, rechtlich, ökologisch/ethisch) über die Nachfrage und das Angebot an Arbeitskräften, die wir benötigen?

Inwieweit sind wir auf diese Szenarien vorbereitet?

### 3. Inwieweit gibt es Feedback, um die Planung an die Umsetzung des Personalbedarfs anzupassen?

Wie werden wir diese Lücke mit dem geeigneten Kompetenzmix schließen, unseren eigenen Mitarbeiter weiterzubilden und externe Talente zu rekrutieren?

Was sind die Auswirkungen auf das Budget und andere Teile der Organisation?

## Wiederholungsfragen

1. Wird Ihre Organisation Studierende rekrutieren und Festanstellungen vorbereiten?
2. Glauben Sie, dass ein strategischer Personalmanagementplan erforderlich ist, um Ihre Ziele zu erreichen?
3. Betrachten Sie die Anwerbung von pensionierten oder älteren Mitarbeitern als vorteilhaft für Ihre Organisation?

**\* MEINE NOTIZEN \***

## Glossar

<b>HRM</b>	Human Ressource Management
<b>KMU</b>	Kleine und mittelständige Unternehmen
<b>Strategische Personalplanung</b>	Ein Plan zur Antizipation des gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitskräfteangebots / -bedarfs.
<b>Nachfolgeplanung</b>	Das Identifizieren oder Auswählen und Entwickeln eines neuen Leiters, um einen vorherigen bei Pensionierung, Austritt oder Tod zu ersetzen.
<b>Personalbeschaffung</b>	Erwerb, Entwicklung und Bindung der besten Person für eine effiziente Beschäftigung.
<b>Belegschaft</b>	Eine Gruppe von Menschen, die in einem Unternehmen, einem Gebiet oder einem Land arbeiten.

## Verweise

1. European Commission (2019). *What is an SME?*. Retrieved July 20, 2019, from [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)
2. Investopedia (2018). *Small and Mid-size Enterprise (SME)*. Retrieved July 20, 2019, from <https://www.investopedia.com/terms/s/smallandmidsizeenterprises.asp>
3. Dodgson, L. (2018). *9 'future-proof' careers, according to the world's largest job site*. The Independent, January 26.
4. World Health Organization. (2018). *Ageing and Health*, February 28. Retrieved from <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
5. CIPD (2015). *Resourcing and Talent Planning*. Retrieved from [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning\\_2015\\_tcm18-11303.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2015_tcm18-11303.pdf)
6. Taylor, S. (2008). *People Resourcing* (4th ed.). London: CIPD.

## Weitere Literatur

Beaver, G., & Hutchings, K. (2005). *Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach*. *Education+ Training*, 47(8/9), 592–604.

Durst, S. & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637–649.

Freeman, S. (2000). *Partnerships between small and medium-sized enterprises and universities that add value*. *Education and Training*, 42(6), 372–377.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.

Harrison, R. (2009). *Learning and development in the smaller organisation*. In Harrison, R. *Learning and Development*. London, 5th edition: CIPD.

Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V. & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471–495.

Rivers, E. (2019). *Navigating emotion in HR work: Caring for ourselves?*. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0244>

Westhead, P. & Matlay, H. (2005). Graduate employment in SMEs: A longitudinal perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 353–365.

## Video-Links

Großbritannien

- SHARPEN 2018 (J. Davies) Managing people in small businesses: <https://www.youtube.com/watch?v=RRUKMQKc9fU>

# **Kapitel 2**

## **Rekrutierungsmanagement**



## Kapitel 2: Rekrutierungsmanagement

### REKRUTIERUNG FÜR KMU

Klein sein kann hart sein. Im Vergleich zu größeren Mitbewerbern haben kleine Unternehmen meist nur sehr begrenzte Budgets, um Einzelpersonen anzuwerben und auszuwählen, sowie einen geringen Wiedererkennungswert. Eine Person kann auch bei einer kleinen Belegschaft eine wichtige Rolle spielen, sodass Einstellungsfehler dem Unternehmen schaden können. Eine wichtige Einstellung kann den Erfolg Ihres Unternehmens beeinflussen.

Vergessen Sie jedoch nie:

„Jedes Unternehmen - auch die bekanntesten Marken der Welt - fängt klein an. Unabhängig von Ihren Wachstumsplänen ist das beste was Sie machen können, das richtige Talent einzustellen, um erfolgreich zu sein“ (LinkedIn, 2018).

### Das große Bild

- Wie finden Sie die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt für Ihr Unternehmen?
- Wie identifizieren Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen für Ihre freien Stellen?
- Wie gewinnen Sie die richtigen Talente, die sich auf die Stelle zu bewerben?
- Welchen Rekrutierungsprozess sollten Sie verwenden?
- Wie können Sie diese Kosten und Ressourcen effektiv nutzen? Welche Kanäle können Sie nutzen?
- Wie können Sie das Potenzial von sozialen Medien nutzen?

### Einleitung

Rekrutierung ist der Prozess der Suche und Einstellung von Kandidaten für die Besetzung von Stellen. Das übergeordnete Ziel des Einstellungsprozesses sollte darin bestehen, zu minimalen oder angemessenen Kosten die Anzahl und Qualität der Mitarbeiter zu erreichen, die zur Befriedigung des Personalbedarfs des Unternehmens erforderlich sind. Als Teil des Prozesses müssen Sie (siehe Abbildung 2.1: Rekrutierungs-Roadmap):

- die freie Stelle analysieren,
- definieren, ob der Job neugestaltet werden muss oder anders ausgeführt werden kann und
- die am besten geeignete(n) Methode(n) bestimmen.

Wenn Sie sich für eine externe Rekrutierung entscheiden, müssen Sie geeignete Quellen für Kandidaten ermitteln. Alle Rekrutierungsmethoden haben Vor- und Nachteile. Es ist wichtig zu überlegen, welche dieser Methoden am effektivsten ist und Ihnen am meisten hilft, den am besten geeigneten Kandidaten zu finden.

Die Einstellung von Personal in KMU erfolgt häufig über Netzwerke und informelle Kontakte. Weiterhin beschäftigen viele kleine Unternehmen Familienmitglieder aufgrund sozialer Verpflichtungen. Kleinere Unternehmen tendieren dazu, informelle Ansätze für die Einstellung von Personal zu verfolgen<sup>1</sup>. Je größer das Unternehmen ist, desto zahlreicher und teurer werden die angewandten Methoden.

## Rekrutierungs-Flussdiagramm

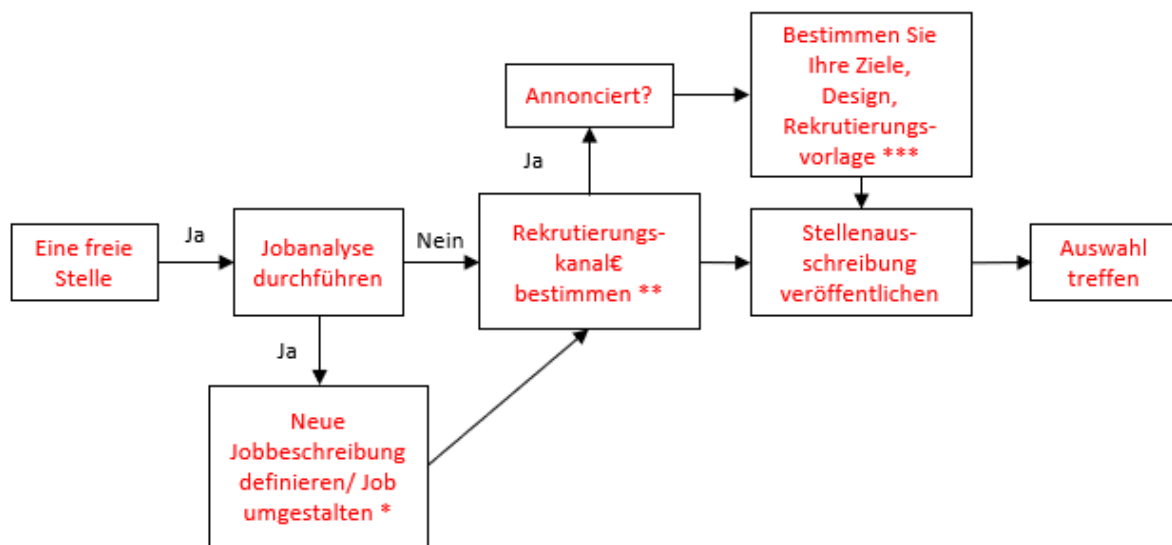


Abbildung 2.1: Rekrutierungs-Roadmap<sup>2,3</sup>

\* Stellenbeschreibung. Definieren Sie Verantwortungsbereiche, Kompetenzen, Fähigkeiten, min. Qualifikationen, Erfahrung

\*\* Zeitungs-, Hochschul-, Arbeitsvermittlungs-, Überweisungs-, interne Transfer-, Internet- und / oder Social-Media-Rekrutierungskanäle

\*\*\* Analysieren Sie die Stärken und Schwächen der Rekrutierung, um ein Mitarbeiterwertversprechen und eine Arbeitgebermarke zu entwickeln, und stellen Sie die Verfügbarkeit und den Nutzen der Kanäle sicher.

Folgende Rekrutierungskanäle sind möglich:

**ARBEITSAMT/  
JOB CENTER**

**Vorteile** – keine Kosten, dank der großen Datenbank lokaler Kandidaten können Sie Mitarbeiter schnell finden.

**Nachteile** – nur wenige Berufe, hauptsächlich Arbeiter, Angestellte, Verkäufer und Call-Center-Mitarbeiter.

Seien Sie vorsichtig, ein Arbeitsamt ist häufig ein Instrument für die Rekrutierung. Es ist einfach, die Stelle anzukündigen, z. B. sind in der Tschechischen Republik die Dienste des Arbeitsamtes kostenlos. In tschechischen KMU wird dieses Tool häufig eingesetzt. Es ist jedoch nicht für alle Arten von Jobs geeignet.

**PERSONAL-  
AGENTUR**

**Vorteile** – ausgewählte Kandidaten, spart Zeit und kann somit schneller sein, weil weniger Verwaltungsarbeit anfällt.

**Nachteile** - hohe Kosten, können ungeeignete Kandidaten hervorbringen, manchmal finden sie nur Leiharbeitnehmer.

Die Dienste eines Personalvermittlungsbüros eignen sich hervorragend, wenn Sie nach qualifizierten und gut ausgebildeten Arbeitskräften suchen.

**PERSONAL-  
BERATER**

**Vorteile** – Finden geeigneter Kandidaten für Führungspositionen, schnelle Ergebnisse, Rekrutierung aus oder für verschiedene ausländische Standorte kann kostengünstig sein.

**Nachteile** - sehr teuer, nur für Spitzenjobs, Kandidaten außerhalb des Headhunternetzwerks könnten ausgeschlossen werden.

Wenn Sie nach hochqualifizierten Kandidaten suchen, wählen Sie einen spezialisierten Rekrutierungsservice für die Suche nach Führungskräften und Beratern (Headhunter). Seien Sie bereit, viel Geld für diesen Service zu zahlen. Eine Suche nach Führungskräften kann Ihnen dabei helfen, das richtige Talent und Personen, die bestimmte berufliche Anforderungen erfüllen, zu finden.

**ZUSAMMEN-ARBEIT  
MIT UNIVERSITÄTEN**

**Vorteile** – Hauptquelle der Absolventen, zukünftige Talente.

**Nachteile** – zeitaufwändig, könnte teuer sein, Absolventen ohne Berufserfahrung sind möglicherweise nicht für alle Positionen geeignet.

Weiterhin sind Anschlagtafeln vor Ort, lokale oder nationale Zeitungen, Fachzeitschriften oder Messen als Methoden zur Suche (Rekrutierung) der besten Kandidaten geeignet.

## Fallstudie – Soziale Medien als Rekrutierungsinstrumente verwenden: Instagram in der Rekrutierung

Heutzutage ist die Online- / Social-Media-Rekrutierung eine der beliebtesten Quellen für Bewerber. Dies beinhaltet die Verknüpfung des Einstellungsprozesses mit der Technologie, d.h. die Verwendung elektronischer Ressourcen, um Kandidaten für bestimmte offene Stellen zu finden. Für die Online-Rekrutierung können Sie Ihre Websites, Karriereseiten, elektronischen Rekrutierungssysteme, Datenbanken, Jobportale, soziale Medien usw. verwenden<sup>3</sup>.

## Soziale Medien und Rekrutierung

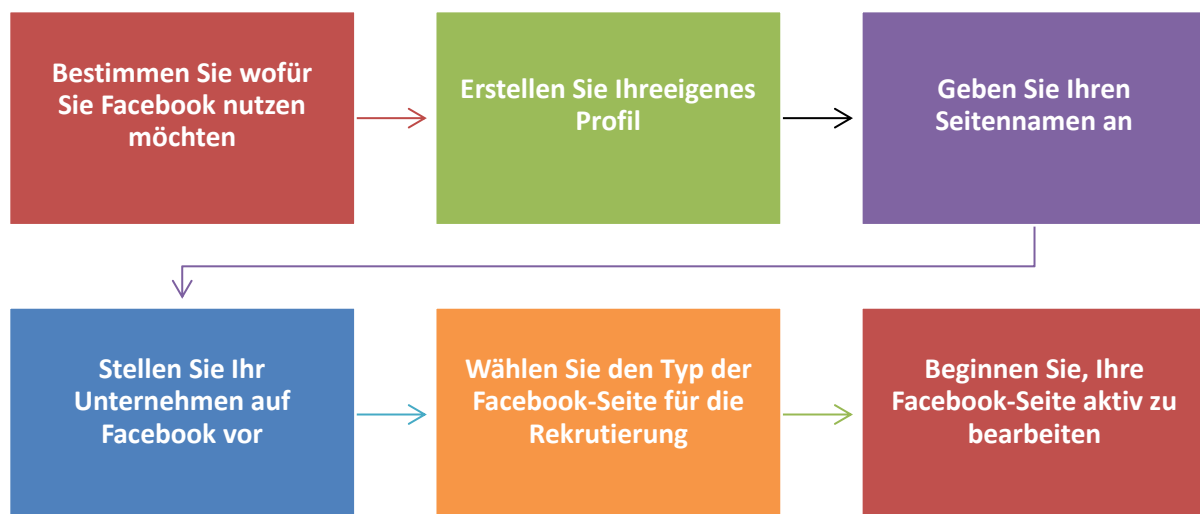
Heutzutage werden soziale Netzwerke im täglichen Leben immer wichtiger. Sie sind für Arbeitgeber sowohl für Networking- als auch für Rekrutierungszwecke von entscheidender Bedeutung. Die Anzahl der Nutzer steigt rasant und es ist nicht nur die kommende Generation. Social Networking kann innerhalb einer Organisation zur internen Kommunikation zwischen Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern und Management sowie zwischen der Organisation und ihrem Kunden dienen. Soziale Netzwerke können auch für die Rekrutierung verwendet werden<sup>4</sup>.

Das Besondere an Sozialen Medien ist, dass die Benutzer ein öffentliches Profil erstellen und ihr soziales Netzwerk für andere sichtbar machen können. Es gibt jedoch einige Einschränkungen bei der Verwendung von sozialen Medien im Rekrutierungsprozess. Es ist leicht, den Ruf einer Organisation durch soziale Medien zu zerstören, und es gibt auch einige Unsicherheiten in Bezug auf soziale Medien und die Anzahl qualifizierter Bewerber für eine bestimmte Position. Wenn Sie die junge Generation (Generation Y und Z) ansprechen möchten, ist die Verwendung von sozialen Medien eine geeignete Möglichkeit. Sie können Facebook, LinkedIn oder sogar Instagram für die Rekrutierung verwenden.

### Facebook

Wie benutzen Sie Facebook zum Rekrutieren?

**Facebook** ist eines der besten Tools, um junge Leute anzuwerben. Die Verwendung einer kostenpflichtigen Anzeige ist eine einfache Möglichkeit, eine Zielgruppe zu erreichen. Mit nur wenigen Klicks kann ein Unternehmen auswählen, für wen die Anzeige geschaltet werden soll. Facebook sammelt Nutzerinformationen, die die Nutzer nicht nur selbst, sondern auch über ihre Aktivitäten und „Likes“ bzw. „Gefällt mir“-Angaben (Vorlieben) zur Verfügung stellen.



**Abbildung 2.2:** Schritt-für-Schritt-Anleitung zum Erstellen eines FB für die Rekrutierung<sup>5</sup>

*“ Bei der Rekrutierung können Sie auch soziale Medien verwendet werden, um Informationen über potenzielle Kandidaten abzurufen. Lassen sie sich ihre Social-Media-Profile auf Facebook, Twitter, Instagram oder LinkedIn anzeigen. Bewerber-Screening kann Ihnen dabei helfen, schnell zusätzliche Informationen zu erhalten, die nicht in den Lebensläufen der Bewerber aufgeführt sind. Bedenken Sie jedoch mögliche Risiken wie Diskriminierung oder die Verletzung der Privatsphäre “ (Foot at al., 2016).*

### LinkedIn

LinkedIn ist ein soziales Netzwerk für Berufstätige. Es ist wichtig, über die Verwendung von LinkedIn bei der Einstellung in Ihrem Unternehmen nachzudenken, da viele Fachkräfte passive Kandidaten sind, also keine aktive Arbeitssuche betreiben, sondern lediglich Angebote in Betracht ziehen, die ihnen angeboten werden. Wenn Sie mit LinkedIn arbeiten, können Sie diese Kandidaten leichter kontaktieren. Das Profil Ihres Unternehmens ist oft die erste Interaktion eines Kandidaten mit Ihnen, daher sollte es inspirierend sein. Umso mehr Sie zeigen können, wer Sie sind und was Ihr Unternehmen macht, desto leichter können die Kandidaten mit Ihnen in Kontakt treten und feststellen, ob Ihr Unternehmen zu ihnen passen würde oder nicht<sup>6</sup>. Sie können auch „LinkedIn Jobs“ verwenden. Jobs auf LinkedIn werden über automatische „Matching-Algorithmen“ und über professionelle Communities, die diese teilen, an relevante potenzielle Kandidaten verteilt. Weitere Informationen zur Verwendung von LinkedIn für die Personalbeschaffung in KMU finden Sie unter: <https://business.linkedin.com/talent-solutions#>.

### Fazit

Wie Wapshott und Mallett (2016)<sup>1</sup> hervorheben, wenden KMU möglicherweise unterschiedliche oder nur ausgewählte Ansätze zur Einstellung von Mitarbeitern an, die in den gängigen HRM-Lehrbüchern beschrieben werden. Die Bedürfnisse und Erwartungen an Kandidaten bzw. Bewerber werden nicht nur durch die Zeit, sondern auch durch den familiären Hintergrund, die Kultur und die Erfahrung

bestimmt. Unterschiede können sogar zwischen Städten und ländlichen Regionen bestehen. Es ist daher wichtig, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter, an denen Sie interessiert sind, regelmäßig zu überprüfen.

Die heutige Welt verändert sich rasant. Was heute wirksam ist, kann morgen nicht wirksam sein. Soziale Netzwerke sind der Beweis. Jüngere Generation ist es gewohnt, diese Netzwerke zu nutzen. Die nächste Generation könnte andere nutzen. Außerdem sind zur Kommunikation über soziale Netzwerke "Spezialisten" notwendig. Wer keine sozialen Netzwerke nutzt, kann sein Potenzial nicht so gut nutzen wie jemand, der diese regelmäßig nutzt.



### Checkliste

- ✓ Haben Sie festgelegt, wen Sie als neuen Mitarbeiter suchen (Stellenbeschreibung verwendet)?
- ✓ Haben Sie die richtige Berufsbezeichnung gewählt?
- ✓ Wissen Sie, was Ihre neuen Mitarbeiter / Kandidaten erwarten?
- ✓ Haben Sie sich entschieden, welche Rekrutierungsinstrumente am effektivsten sind (wo eine Stellenanzeige geschaltet werden soll)?
- ✓ Enthält Ihre Stellenanzeige vollständige Informationen (Aufgaben, Qualifikationsanforderungen, Gehalt, Kontakt usw.)?
- ✓ Haben Sie mithilfe von Sozialen Medien bei der Rekrutierung ein beeindruckendes Profil erstellt, z. auf LinkedIn, Facebook oder Instagram? Wenn nicht, verwenden Sie zur Unterstützung unser praktisches Tool.

Hinweis: Bei der Beantwortung dieser Fragen können Sie einen anderen Ansatz für XYZ-Generationen in Betracht ziehen.



## **Rest Stop: Fallstudie #1 Tschechische Republik**

- ✓ SHARPEN Team 2017: Talente in sozialen Medien finden
- ✓ Die Fallstudie konzentriert sich auf die Analyse eines KMU, das versucht, junge Mitarbeiter anzuziehen.
- ✓ Heutzutage nutzen junge Leute Soziale Medien für fast alles. Dabei ist Instagram eines der beliebtesten sozialen Netzwerke der Generation Z.
- ✓ In der praktischen Anleitung der Fallstudie wird erklärt, wie Sie ein Instagram-Konto einrichten und richtig verwenden, um die jüngeren Generationen, hauptsächlich die Generation Z, anzuwerben.

*Heutzutage steht nicht mehr zur Frage, ob Unternehmen soziale Medien verwenden, sondern wie gut sie dies tun.*



## Praktisches Tool der Fallstudie #1



### SCHRITT – FÜR – SCHRITT INSTAGRAM

**Instagram** (IG) ist ein soziales Netzwerk zum Teilen von Fotos. Das Grundprinzip ist, dass Menschen Fotos oder kurze Videos von bis zu 60 Sekunden teilen (meist mithilfe von Filtern, die es attraktiver machen können). IG kann nicht ohne Fotos verwendet werden.

Die Grundlagen der Verwendung von IG umfassen:

-  Erstellen Sie ein Profil
-  Halten Sie den Benutzernamen so einfach wie möglich
-  Fügen Sie ein Profilbild ein
-  Fügen Sie eine Selbstbeschreibung ein
-  Teilen Sie interessante Fotos / Videos
-  Posten Sie regelmäßig
-  Benutzen Sie Hashtags
-  Fragen Sie nach Feedback
-  Beantworten Sie Kommentare
-  Seien Sie originell
-  Bleiben Sie auf dem neuesten Stand der IG-Trends





## Wie erstellen sie ein IG Profil

### 1) Halten Sie den Benutzernamen so einfach wie möglich

Der Benutzername sollte so einfach wie möglich und leicht wieder zu erkennen sein. Verwenden Sie keine Symbole oder das Wort "offiziell" in Ihrem Benutzernamen. Sie können dies in der Beschreibung ihres Profils erwähnen.

### 1) Geben Sie den vollständigen Namen ein

Die Leute können Sie mit Ihrem ganzen Namen leichter finden, versäumen Sie diesen Schritt somit nicht.

### 2) Fügen Sie ein einfaches Profilbild hinzu

Das am häufigsten verwendete Firmenprofilbild, ist das Firmenlogo.

### 3) Fügen Sie eine einfache Beschreibung hinzu

Auch hier liegt der Schwerpunkt auf der Einfachheit. In der Beschreibung können Sie erwähnen, dass dies das offizielle Profil Ihres Unternehmens ist. Andernfalls lassen Sie Ihre Bilder für Ihre Marke sprechen. Niemand kümmert es, dass Sie die besten und billigsten Produkte haben, wenn Ihre Fotos schrecklich sind.

### 4) Erstellen Sie Ihren eigenen Hashtag

Es ist gut, ein eigenes Hashtag zu haben und originell zu sein. Auf diese Weise können Ihre Kunden diesen auch für ihre Fotos verwenden. (zum Beispiel: Nike - #justdoit)

### 5) Links zu Webseiten oder anderen Sozialen Medien

Es ist wichtig, Links zur Website des Unternehmens oder zu Profilen in anderen sozialen Medien zu setzen. Stellen Sie jedoch sicher, dass Ihre Website über eine mobile Version verfügt.

### 6) Inhalt, Inhalt, Inhalt!

Ihr Profil ist vielleicht das Beste, aber es ist nutzlos, wenn Sie keine hochwertigen Inhalte teilen! Tipps: Verwenden Sie **interessante Fotos**, **teilen Sie häufig** und **binden Sie die Community ein** (fordern Sie Feedback an und vergessen Sie nicht, auf Kommentare Ihrer Follower zu antworten).



## Rest Stop: Fallstudie #2 Finnland

SHARPEN Team 2019:

Diese Fallstudie konzentriert sich auf KMU und ihre Hochschulbeziehungen. Basierend auf der für diese Fallstudie verwendeten Literatur muss der Unterschied in den Bedürfnissen der Generation Z im Vergleich zu früheren Generationen angegangen werden, wenn KMU junge Talente anwerben möchten. Zu den Empfehlungen gehörten praktische Möglichkeiten für KMU, um junge Arbeitskräfte anzuziehen, wie die Teilnahme an Hochschulveranstaltungen als Gastredner sowie eine Checkliste zur Aufrechterhaltung und Erhöhung der Sichtbarkeit gegenüber den potenziellen Arbeitskräften.



## Praktisches Tool der Fallstudie #2

### Checkliste zur Wahrung und Erhöhung der Sichtbarkeit von KMU bei Universitätsstudierenden

#### Jährlich

- Beteiligung an Karrieremessen an der Universität
  - Informieren Sie die Schüler über Karrieremöglichkeiten
  - Informieren Sie die Schüler über die Leistungen im Unternehmen
- Senden Sie Gastredner an Veranstaltungen der Universität
  - Informieren Sie die Schüler über Karrieremöglichkeiten
  - Informieren Sie die Schüler über Berufe und Kompetenzen
- März: Informationen zu Sommerjobs bereitstellen
- Organisieren Sie Workshops für die Zielgruppe der Mitarbeiter
- Gemeinsame Veröffentlichungen (mit ausgewählten und gezielten Kanälen)

#### Alle zwei Jahre

- Organisieren Sie einen Firmenbesuch für Studierende
  - Informieren Sie die Schüler über Karrieremöglichkeiten
  - Informieren Sie die Schüler über die Leistungen im Unternehmen
- Oktober, März: Praktika für Studierende anbieten
- Anbieten von Projekten an die Zielgruppe als Teil des Studienprogramms mit Hilfe der Universität.

#### Bei Bedarf

- Anbieten von Projekten an die Zielgruppe als Teil des Studienprogramms mit Hilfe der Universität.
- Halten Sie die Social Media-Plattformen und die Unternehmenswebsite Ihres Unternehmens auf dem neuesten Stand

- Aktualisieren Sie alle erforderlichen Informationen zu Stellenangeboten und Unternehmenschancen auf den Seiten der Universität und des Unternehmens.
- Stellen Sie Jobinformationen in relevanten Apps bereit
- Gemeinsame Veröffentlichungen (mit ausgewählten und gezielten Kanälen)

### **Checkliste zur Rekrutierung von Universitätsstudierenden**

- Stellenanzeigen in sozialen Medien veröffentlichen
- Leiten Sie die Informationen an das Universitätspersonal weiter
- Aktualisieren Sie Ihre Stellenangebote auf Apps
- Veröffentlichen Sie Auftragsinformationen bei Online-Agenturen wie monster.de
- Bieten Sie einen Kommunikationskanal zwischen Arbeitgeber und Antragsteller
- Bringen Sie alle erforderlichen Informationen zum Job an

### **Wichtige Punkte, die Sie betonen sollten:**

- Freundliche, offene und angenehme Arbeitsumgebung
- Raum für kreatives Denken
- Karrieremöglichkeiten im Unternehmen und in der Branche
- Schulungsunterstützung und -möglichkeiten, die zur Entwicklung des Einzelnen beitragen
- Werte des Unternehmens - auch mitarbeiterorientiert und umweltfreundlich



### **Rest Stop: Fallstudie #3 Deutschland**

In dieser Fallstudie geht es um Verantwortung und den Umgang mit ihr in wachsenden mittelständischen Unternehmen. Es ist eine bedauerliche Tatsache, dass gerade junge Menschen ihren Job gekündigt haben, weil sie von der schnellen Zunahme der Verantwortung überwältigt sind. Ihre persönliche Entwicklung kann mit der zunehmenden Verantwortung nicht mithalten. Um herauszufinden, ob Bewerber über die für die Übernahme der Verantwortung erforderlichen Kompetenzen verfügen, lesen Sie bitte das praktische Tool im Anhang.



### **Praktisches Tool der Fallstudie #3**

Das praktische Tool enthält vorbereitete Fragen für die Interviewphase. Es ist nur für den Interviewer gedacht, der die Fragen vorliest, um herauszufinden, ob der Bewerber bereit ist, Verantwortung zu übernehmen.

Unternehmens-  
logo

\*Name des Unternehmens\*

## Bewertungsbogen zur Verantwortung

### Allgemeine Information

Name des Interviewers:

Datum:

Name des Bewerbers:

### Richtlinien

Füllen Sie das Bewertungsformular mit dem folgenden Schlüssel aus:

1 = schlechte Antwort

2 = angemessene Antwort

3 = faire Antwort

4 = gute Antwort

5 = sehr gute Antwort

### Fragen zur Übernahme von Verantwortung

Der Befragte sollte aus seiner Sicht auf folgende Situationen reagieren.

Werten Sie die Aussagen zwischen 5 (sehr gute Antwort) und 1 (schlechte Antwort) aus, um am Ende eine Bewertung abgeben zu können.

(5) =  
sehr gut

(4) =  
gut

(3) =  
fair

(2) =  
angemessen

(1) =  
schlecht

Sie zögern, sich auf andere zu verlassen, auch wenn Sie nach einer guten Vorbereitung Ihre eigenen Entscheidungen treffen können.

Bei Konflikten im Team geht es Ihnen vor allem darum, Lösungen zu finden.

## Kapitel 2: Rekrutierungsmanagement

Obwohl Compliance im Unternehmen sehr wichtig ist, gibt es Situationen, in denen Sie die Vorschriften außer Kraft setzen müssen, um etwas Gutes zu tun.

Sie können viel für sich tun, um Ihre eigenen Lebensziele zu erreichen.

Manchmal ist es am besten, "den Kopf in den Sand zu stecken" und abzuwarten, was passiert.

Sie mögen es, wenn wichtige Entscheidungen nicht von Ihnen, sondern von Ihrem Vorgesetzten getroffen werden.

### Beispiel Situation

*Machen Sie den Befragten mit der folgenden Beispielsituation vertraut.  
Zur einfacheren Beurteilung werden Beispielantworten gegeben, die dem Kandidaten jedoch nicht genannt werden sollten.*

Ein Projekt in Ihrer Abteilung muss bis zum Ende des Monats abgeschlossen sein. Der Abteilungsleiter erklärt Ihnen als verantwortungsbewusster Mitarbeiter, dass es seiner Meinung nach nicht möglich ist, das Projekt innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens abzuschließen, und dass man lieber die noch benötigten Ressourcen einsparen möchte. Sie sind überzeugt, dass es Ihnen möglich ist, das Projekt mit den berechneten Ressourcen in dem angegebenen Zeitraum abzuschließen. Wie würden SIE reagieren?

- (10) „Auch wenn mein Vorgesetzter dagegen ist, handle ich in eigener Verantwortung.“
- (8) „Ich überzeuge meinen Vorgesetzten und halte mich an das Projekt.“
- (6) „Ich möchte das Projekt fortsetzen, aber einen Konflikt mit meinem Vorgesetzten vermeiden.“
- (4) „Ich lasse das Projekt fallen, weise meinen Vorgesetzten aber darauf hin, dass das Projekt meiner Meinung nach möglich gewesen wäre.“
- (2) „Ich höre meinem Vorgesetzten zu und lasse das Projekt ohne Streit fallen.“

### Endgültige Bewertung

**Der Bewerber erreichte \_\_\_\_\_ / 40 Punkte.**

## Wiederholungsfragen

1. Verwenden Sie bei der Einstellung systematische Schritte, um eine Stellenanzeige zu erstellen?
2. Denken Sie über die Vor- und Nachteile der Methoden nach, mit denen Sie eine freie Stelle bewerben?
3. Geben Sie immer eine Antwort / ein Feedback an alle Bewerber, mit denen sie sich auch über soziale Medien in Verbindung setzen?

**\*MEINE NOTIZEN\***

## Glossar

<b>Freie Stelle</b>	Eine freie Position in einer Organisation aufgrund von Rücktritt, Umstrukturierung, Geschäftswachstum oder anderen Gründen.
<b>Rekrutierungskanäle</b>	Die Kanäle, über die potenzielle Mitarbeiter eingestellt werden: Dazu gehören Zeitungen, Zeitschriften, Internet-Personalvermittlungsagenturen, Stellenvermittlungsagenturen, soziale Medien, Hochschulbeziehungen, Headhunter, Personalvermittlungsagenturen usw.
<b>Jobbeschreibung</b>	Detaillierte Beschreibung der Arbeitsstelle im Unternehmen (einschließlich der für die Arbeitsstelle relevanten Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Belohnungen, Arbeitsbelastung, Qualifikationen usw.).
<b>Job-Analyse</b>	Der Prozess des Identifizierens aller relevanten Informationen, die zum Erstellen einer Jobbeschreibung erforderlich sind.
<b>Interne Rekrutierung</b>	Besetzung von offenen Stellen mit aktuellen Mitarbeitern der Firma.
<b>Externe Rekrutierung</b>	Stellenbesetzung mit Personen von außerhalb der Firma.
<b>Mitarbeiterempfehlung</b>	Wenn Ihr aktueller Mitarbeiter Ihr Unternehmen einem potenziellen Kandidaten empfiehlt, den er / sie kennt.
<b>Soziale Medien</b>	LinkedIn, Facebook, Instagram etc.
<b>Employer Branding</b>	Der Akt des Aufbaus einer positiven Arbeitgebermarke, die gute Mitarbeiter anzieht und hält.
<b>Mitarbeiterwertbeitrag</b>	Was Sie Ihren Mitarbeitern als Gegenleistung für ihre harte Arbeit, Fähigkeiten und Erfahrung anbieten.

## Verweise

1. Wapshott, R., and Mallett O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises*. Abingdon and New York: Routledge.
2. Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Prague: Management Press.
3. Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbuch of Human Resource Management Practice* (13th ed). London: Kogan Page.
4. Horvátová, P., Bláha, J. and Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Prague: Management Press.
5. Foot, M., Hook, C. and Jenkins, A. (2016). *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson.
6. LinkedIn (2018). *Recruiting for Small Businesses: The Ultimate LinkedIn Guide*. Retrieved from: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruitment-tool-reviews#smb-hiring>.

## Weitere Literatur

Anderson, M. and Jiang, J (2018). *Teens, Social Media & Technology 2018*. Retrieved from: <http://www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/>

Facebook. (2017). *Facebook ads help centre*. [online]. Retrieved from: <https://www.facebook.com/business/help>

Geck, C. (2007). The generation Z connection: Teaching information literacy to the newest net generation. *Teacher Librarian*. 33(3). 19-23. Retrieved from: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/19832337/generation-z-connection-teaching-information-literacy-newest-net-generation>

Joos, J. G. (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment relations today*. 35(1), 51-59. DOI: 10.1002/ert.20188

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. and Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*. 22(7), 473-483. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>

## Video-Links

Tschechische Republik

- SHARPEN 2017 (G. Prokopova) To learn more about recruitment go to: <https://www.powtoon.com/online-presentation/g7LI2FOGrkS/?mode=movie#/>

Deutschland

- SHARPEN 2019: Dealing with responsibility recruitment tool: [https://www.youtube.com/watch?v=Ec4Qand\\_Xq0&t=59s](https://www.youtube.com/watch?v=Ec4Qand_Xq0&t=59s)

Finnland

- SHARPEN Cases 2019: Recruiting young talents through university relations:  
SHARPEN team 1: <https://youtu.be/b2x48EpWF34>  
SHARPEN team 2: <https://youtu.be/b6-eRhC9ALA>



# **Kapitel 3**

## **Mitarbeiterfluktuation und Retention Management**

## Kapitel 3: Mitarbeiterfluktuation und Retention Management

### WIE MAN UNSER TEAM ZUSAMMEN HÄLT

Es war ein sehr harter Tag für Goda, als sie zwei offizielle Angestellte darum bat, den Job zu verlassen. Der traurigste Teil ist, dass dies das vierte Mal innerhalb von zwei Monaten ist, dass Mitarbeiter ihren Job kündigen möchten.

Das Unternehmen ist ein kleines Freizeit- und Sportzentrum. Ziel des Unternehmens ist es, Menschen in einem Boulderclub einzigartige und qualitative Dienstleistungen für eine aktive und gesunde Erholung zu bieten und der beste Ort für eine aktive Freizeitgestaltung in Klaipeda zu werden.

Derzeit konzentriert sich das Unternehmen jedoch mehr auf die Suche nach neuen Mitarbeitern und deren Schulung als auf das Erreichen der eigenen Ziele. Das Unternehmen benötigt Spezialisten, die die Besonderheiten der von dem Unternehmen erbrachten Dienstleistungen kennen, sodass jeder Verlust von Mitarbeitern dem Unternehmen große Einbußen in Bezug auf Zeit, Finanzen und Mitarbeiterkompetenz bringt. Aufgrund der großen Fluktuation verlieren die gegenwärtigen Mitarbeiter die Motivation und folglich sinkt die Arbeitseffizienz.

Das Unternehmen hat das Problem der Mitarbeiterfluktuation erst in diesem Jahr erlebt, daher ist es eine neue Herausforderung für das Unternehmen. Wie können KMU mit dem Problem der Fluktuation umgehen?

(Quelle: SHARPEN, 2018)

### Das große Bild

- Stehen Sie vor der Herausforderung der Mitarbeiterfluktuation in Ihrer Organisation?
- Was sind die Hauptursachen für Personalrücktritte?
- Wie können Sie die Fluktuationsrate reduzieren oder die Bindungsrate erhöhen?

### Einleitung

Mitarbeiterfluktuation ist ein grundlegendes Konzept des Personalmanagements, weil Mitarbeiter das wichtigste Kapital einer jeden Organisation sind<sup>1</sup>. Der Verlust einer Schlüsselperson oder eines Mitglieds kann unverhältnismäßige Auswirkungen auf eine Organisation haben. Es wird gesagt, dass es keinen Job fürs Leben gibt und dass viele Mitarbeiter, die ein Unternehmen am liebsten binden möchte, oft kurz davor sind, ihren Austritt bekanntzugeben, oder jederzeit bereit sind, für ein besseres Angebot das Unternehmen zu verlassen<sup>2</sup>.

Dies stellt Unternehmen vor die große Herausforderung, die Belegschaft zu binden, da hohe Kosten, sowohl direkt als auch indirekt, anfallen. Da Mitarbeiter die Bausteine jeder Organisation sind, muss der Fokus auf deren Bindung gerichtet werden, da die Unternehmen, für die sie arbeiten, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Unternehmen aufrechterhalten müssen. In der heutigen wettbewerbsintensiven Geschäftswelt ist es äußerst wichtig, dass Unternehmen ihre Mitarbeiterfluktuation im Auge behalten, da dies im Wesentlichen mit der Erreichung hoher Produktivität und von Unternehmenszielen zusammenhängt<sup>1</sup>.

## Fluktuations-Flussdiagramm

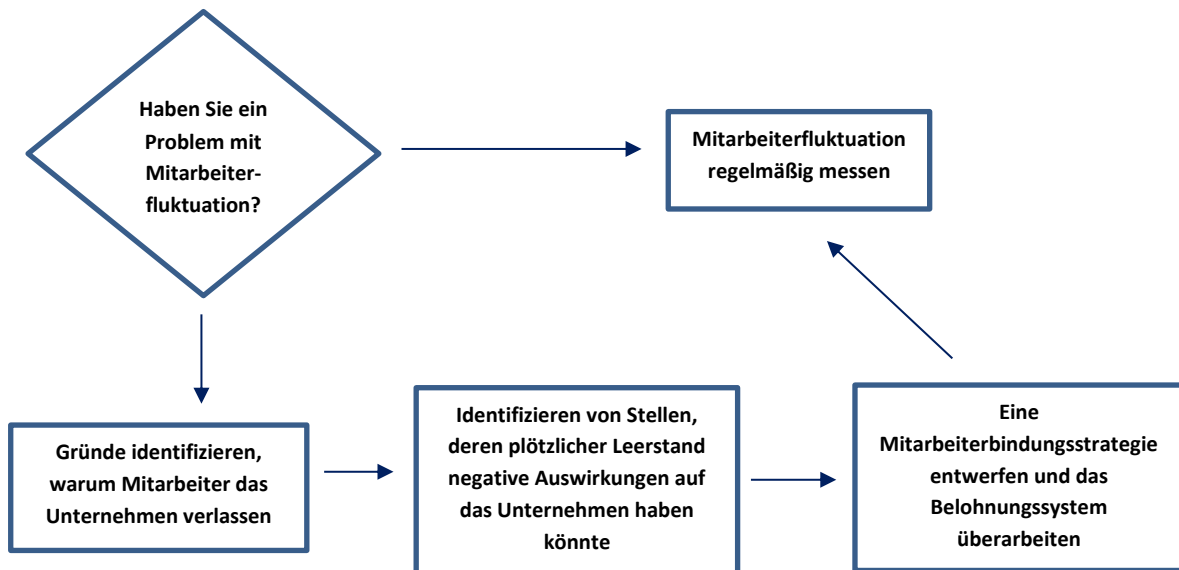
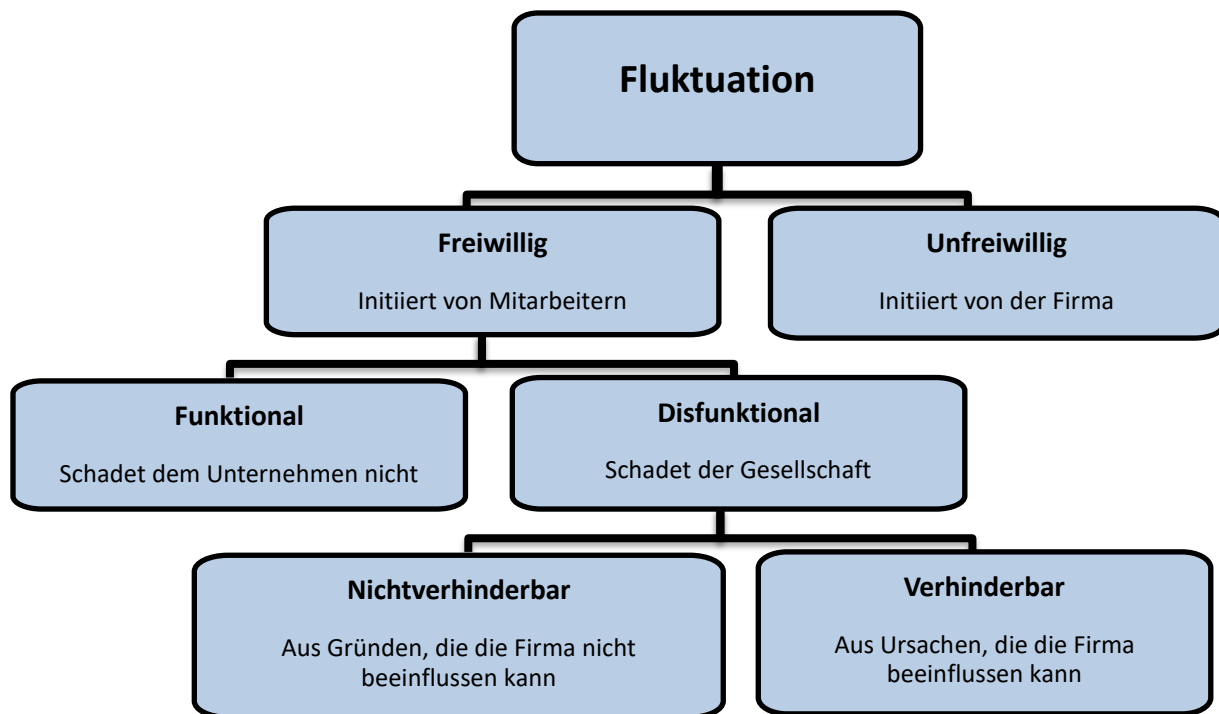


Abbildung 3.1: Fluktuations-Roadmap (eigene Darstellung)

## Was ist Mitarbeiterfluktuation?

Es gibt mehrere Definitionen für die Fluktuation von Mitarbeitern, aber vereinfacht ausgedrückt, kann sie als Prozentsatz der Mitarbeiter definiert werden, die während eines bestimmten Zeitraums aus dem Unternehmen ausscheiden und durch neue Mitarbeiter ersetzt werden<sup>2</sup>. Alternativ dazu kann die Fluktuation von Arbeitnehmern als die Rotation von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt, zwischen Arbeitsplätzen, Unternehmen und Berufen sowie zwischen Beschäftigungs- und Arbeitslosenzuständen bezeichnet werden<sup>3</sup>.

Menschen verlassen Organisationen aus vielen Gründen und Fluktuation kann in jedem Unternehmen auftreten. Die Fluktuation in einer Organisation kann freiwillig oder unfreiwillig sein. Untersuchungen haben gezeigt, dass Letzteres im Allgemeinen im besten Interesse einer Organisation liegt, aber freiwillige Fluktuation kann sich als nachteilig erweisen<sup>4</sup>.



**Abbildung 3.2:** Mitarbeiterfluktuation<sup>5</sup>

Wie in Abbildung 3.2 dargestellt, kann die Mitarbeiterfluktuation als freiwillig oder unfreiwillig eingestuft werden. Der Mitarbeiter initiiert freiwillige Fluktuation; zum Beispiel tritt ein Arbeiter aus, um einen anderen Job anzunehmen. Unfreiwillige Fluktuation wird von der Organisation initiiert; zum Beispiel, wenn das Unternehmen einen Mitarbeiter wegen schlechter Leistung oder organisatorischer Umstrukturierung entlässt. Eine weitere kritische Unterscheidung ist zwischen funktionalen und dysfunktionalen freiwilligen Fluktuationen. Dysfunktionale Fluktuation ist oft schädlich für eine Organisation, z.B. der Verlust leistungsstarker Performer und Mitarbeiter mit schwer zu ersetzenden Fähigkeiten, sowie hohe Neueinstellungskosten. Im Gegensatz dazu schadet die funktionale Fluktuation einer Organisation nicht. Beispiele für diese Art der Mitarbeiterfluktuation, sind der Ausstieg von Leistungsträgern oder Mitarbeitern, deren Talente leicht zu ersetzen sind. Schließlich wird ein Teil der freiwilligen Fluktuation als vermeidbar und ein Teil als unvermeidbar angesehen. Eine Organisation ist möglicherweise in der Lage, einige der Ursachen für vermeidbare Fluktuation zu beeinflussen, während unvermeidbare Fluktuation von der Organisation nicht oder nur geringfügig gesteuert werden können. Beispielsweise könnte die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Arbeitsplatz von der Organisation beeinflusst werden, aber die Entscheidung der Mitarbeiter, den Arbeitsplatz aufgrund von Gesundheitsproblemen zu verlassen, könnte nicht so stark beeinflusst werden<sup>5</sup>.

### Was verursacht die Fluktuation?

D. G. Allen (2010)<sup>5</sup> versucht zu erklären, warum Menschen Organisationen verlassen, indem er zwei Theorien zur Mitarbeiterfluktuation vorstellt - die Theorie des organisatorischen Gleichgewichts und das Entfaltungsmodell. Die Theorie des organisatorischen Gleichgewichts besagt, dass die meisten Menschen, die das Unternehmen verlassen, zunächst Zeit damit verbringen, ihren aktuellen Arbeitsplatz anhand ihrer Aussichten zu bewerten, Überlegungen zu treffen, was zu tun ist, und sich auf das Verhalten bei der Arbeitssuche einzulassen.

**Anreize ≥ Beiträge.** Wenn er / sie mehr von der Organisation erhält, als er / sie der Organisation gibt, wird er / sie dazu neigen, zu bleiben. Darüber hinaus werden diese Urteile sowohl vom Wunsch des Einzelnen, die Organisation zu verlassen, als auch von der Leichtigkeit, mit der er / sie gehen könnte, beeinflusst.

**Wege der Mitarbeiter zum Ausscheiden aus dem Beruf.** Das Entfaltungsmodell erklärt, dass es vier verschiedene Wege gibt, auf denen ein Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz verlässt. Diese Wege beinhalten Unzufriedenheit, bessere Alternativen, einem Plan folgen, und ohne einen Plan das Unternehmen verlassen.

*Unzufriedenheit* wird als die häufigste Art der Fluktuation von Mitarbeitern angesehen und basiert auf wichtigen Faktoren, die sich auf wichtige Entscheidungen auswirken, die zu Fluktuation führen. Die wichtigsten Faktoren, die zur Fluktuation von Mitarbeitern führen können, sind: Kündigungsgedanken, mangelndes organisatorisches Engagement, schlechte Beziehung zum Vorgesetzten, Unklarheit der Rollen, schlechter Zusammenhalt der Arbeitsgruppen, niedrige Arbeitszufriedenheit, fehlende Beteiligung an der Entscheidungsfindung, etc.

*Bessere Alternativen* ergeben sich, wenn ein Mitarbeiter eine attraktivere Position einnimmt, unabhängig davon, ob er mit seiner aktuellen Position unzufrieden ist oder nicht.

*Das Befolgen eines Plans* bezieht sich auf einen Mitarbeiter, der aufgrund eines bereits vorhandenen eignen Plans austritt. Zum Beispiel eine Angestellte, die geht, wenn sie schwanger wird.

*Wenn kein Plan zum Austritt vorliegt*, kommt es zur Fluktuation als Impuls oder Reaktion, in der Regel als Reaktion auf einen negativen Schock (beispielsweise wenn der Mitarbeiter bei der Beförderung übergangen wird).

*"Es wird gesagt, dass Unternehmen nicht Menschen entlassen, sondern dass Menschen Unternehmen verlassen."*  
*- Dale Carnegie*

## Messung der Mitarbeiterfluktuation

Die Mitarbeiterfluktuation wird anhand des Index gemessen, der als Mitarbeiter-Fluktuationsindex bezeichnet wird. Es wird manchmal als "Index des Verlustes von Arbeitskräften" bezeichnet. Der traditionelle Index wird normalerweise jährlich berechnet und gemessen, da er die Berechnung zukünftiger Prognosen für Planungszwecke und die Ermittlung von Umsatzgründen ermöglicht<sup>2</sup>.

$$\frac{\text{Anzahl der Abgänge in einem bestimmten Zeitraum (in der Regel ein Jahr)}}{\text{Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten im selben Zeitraum}} \times 100$$

Dies ist die Rate, mit der Personen eine Organisation verlassen. Die Messung der Mitarbeiterfluktuation ist wichtig, um zukünftige Planungen durchführen zu können und um die Gründe für das Verlassen des Unternehmens zu ermitteln. Es gibt verschiedene Methoden zur Messung der Mitarbeiterfluktuation. Das erste Instrument zur Umsatzmessung ist der Mitarbeiterfluktuationsindex. Es ist eine traditionelle Formel und die Berechnung basiert auf der Anzahl der Abgänge in einem bestimmten Zeitraum (normalerweise ein Jahr) geteilt durch die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter im selben Zeitraum. Die nächste wichtige Methode bei der Mitarbeiterbindung ist die Bindungsrate. Die Bindungsrate beschreibt wie die Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitraum in der Organisation bleiben. Wenn zum Beispiel 10 neue Auszubildende in die Firma kommen und nach einem Jahr noch fünf übrig sind, liegt die Bindungsrate bei 50 Prozent. Die Bindungsrate ist auch nützlich, um die Effektivität des Einstellungsprozesses zu messen.

Die Fluktuation ist mit der Wirtschaftslage verbunden. Wenn die Wirtschaft stark ist, steigt die Fluktuation der Mitarbeiter, weil es mehr Möglichkeiten gibt, den Arbeitgeber zu wechseln. In Zeiten wirtschaftlicher Rezessionen sinkt die Fluktuation, da nicht viele Stellen verfügbar sind.

Die Fluktuationsrate kann in verschiedenen Branchen unterschiedlich sein. Einzelhandel und Gastronomie sind die fluktuationsstärksten Branchen (über 40 Prozent in den letzten Jahren). Andererseits weisen öffentliche Dienstleistungen eine der niedrigsten Fluktuationsraten auf (etwa 10 bis 11 Prozent).

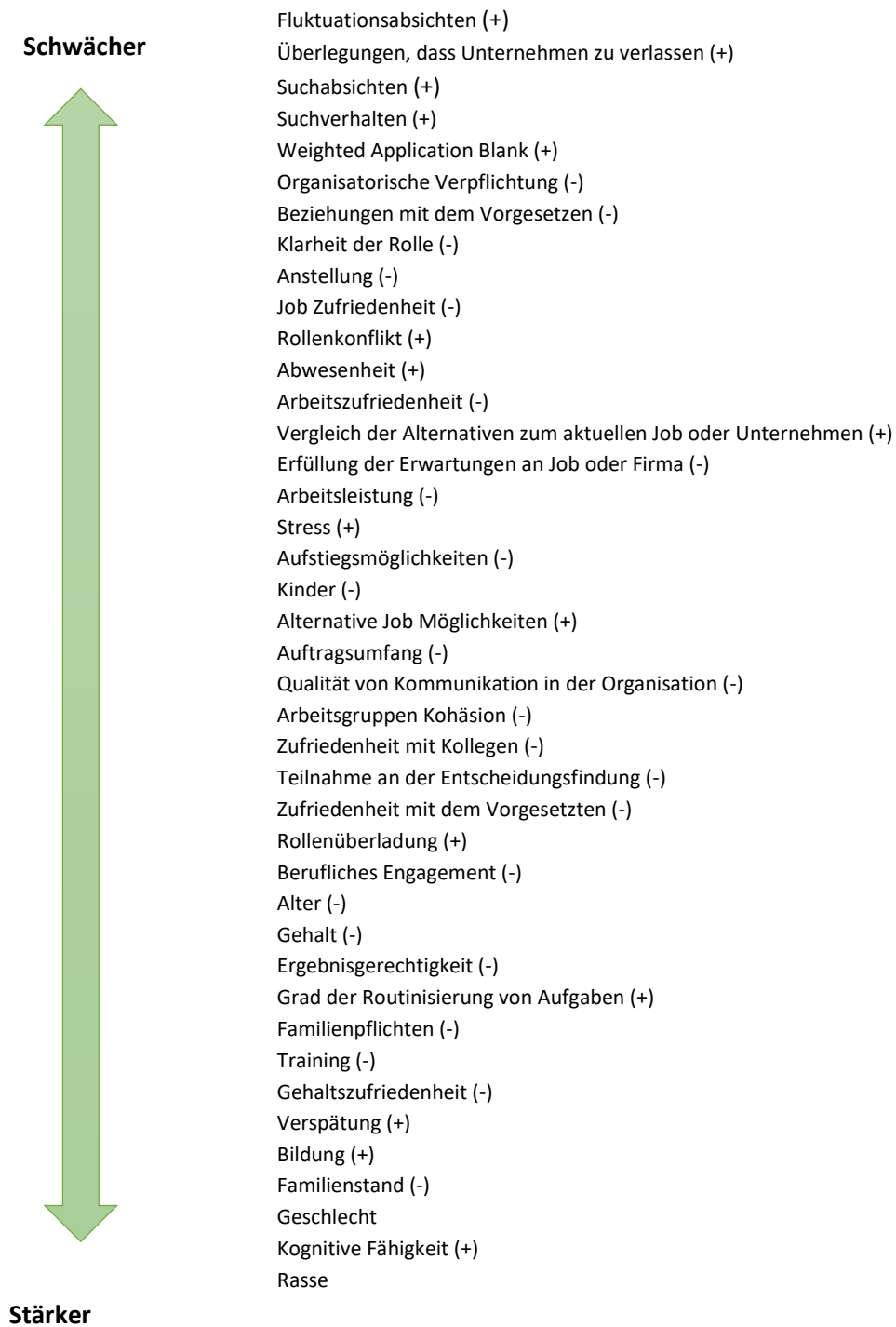
### **Fluktuation vorhersagen**

Manchmal ist es unmöglich, einen Angestellten zu binden, der sich bereits entschieden hat zu gehen. Es ist jedoch möglich, die Entscheidung eines Mitarbeiters zum Austritt vorherzusagen und Maßnahmen zu ergreifen, um dies zu verhindern.

Abbildung 3.3 fasst die Fluktuationsfaktoren zusammen. Die Faktoren werden von den schwächsten bis zu den stärksten aufgelistet. Obwohl die Stärke dieser Faktoren je nach Jobtyp, Unternehmen, Branche und Einzelsituation etwas variieren kann, ist diese Liste ein nützlicher Leitfaden.

Die Abbildung deutet auch darauf hin, dass die Bezahlung bei Fluktuationsentscheidungen möglicherweise nicht so wichtig ist, wie Sie denken, da Vergütung und Gehaltszufriedenheit relativ schwache Faktoren für die Entscheidung der Mitarbeiter sind, das Unternehmen zu verlassen. Daher ist das Anbieten von Gehaltserhöhungen oder Prämien, um die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen zu halten, möglicherweise nicht die effizienteste Methode, um die Bindung zu verbessern. Demografie (Bildung, Familienstand, Geschlecht und „Rasse“) sind auch relativ schwache Prädiktoren für den Umsatz<sup>5</sup>.

## Kapitel 3: Mitarbeiterfluktuation und Retention Management



**Abbildung 3.3:** Fluktuationsprävention<sup>5</sup>

## Retention Management

Retention Management wird definiert als die Anzahl der Mitarbeiter, die jährlich in einer Organisation bleiben<sup>2</sup>. Geringe Fluktuation wird als Indikator für ein effektives Personalmanagement angesehen<sup>6</sup>. Was passiert dann jedoch mit den Mitarbeitern, denen es anderswo auf dem Arbeitsmarkt an brauchbaren und verfügbaren Alternativen mangelt? Wenn unzufriedene Mitarbeiter sich in einer Organisation festsetzen, entsteht ein Problem der Mitarbeiterbindung. Das Verbleiben von unglücklichem, unzufriedenen und unproduktivem Personal, kann insbesondere in kleinen Unternehmen negative Auswirkungen haben<sup>6</sup>.

Es gibt mehrere Gründe, warum sich Mitarbeiter dafür entscheiden, in einer Organisation zu bleiben:

- Sich geschätzt fühlen
- Überlegungen zum Arbeitsplatz, z. B. Anzahl der Feiertage oder freien Tage
- Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber oder der Organisation
- Verfügbarkeit von Alternativen

## Wie man einen Retention Management Plan entwickelt

Yamamoto (2011)<sup>7</sup> gab an, dass Firmen die Hauptakteure im Bereich des Personalbindungsmanagements sind. Dieses kann als Personalmanagementrichtlinie bezeichnet werden, mit der die aktuellen oder potentiellen hochleistungsfähigen Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum in Organisationen gebunden werden sollen.

Retention Management berücksichtigt die Probleme, mit denen die Organisation konfrontiert wird und legt fest, wie diese Probleme behandelt werden können. Eine Bindungsstrategie sollte die Probleme beheben, die die Mitarbeiter zum Verlassen zwingen. Es kann die Mitarbeiter jedoch nicht vor attraktiven Möglichkeiten von außen schützen. Die Möglichkeiten der Organisation sind also begrenzt. Ziel der Bindungsstrategie sollte es sein, nicht nur die Fluktuation der Mitarbeiter zu minimieren, sondern auch zu beeinflussen, wer wann ausscheidet.

## Bindungsstrategien

Strategien, die im Retention Management eingesetzt werden könnten<sup>8</sup>:

- effektive Einstellung / Auswahl neuer Mitarbeiter
- günstiges Arbeitsumfeld
- Unterstützung des Top-Managements
- Umgang mit Mitarbeitern durch ermutigende Worte
- Aufbau von Partnerschaften mit Mitarbeitern
- Ausbildung und berufliche Entwicklung
- finanzielle Anreize und Vorteile
- Initiativen zur Bereicherung von Arbeitsplätzen
- Aufstiegsmöglichkeiten



## Kapitel 3: Mitarbeiterfluktuation und Retention Management

- Flexible Arbeitszeiten
- Leistungsbeurteilungen und Arbeitsplatzbewertungen
- Chancengleichheitstraining
- Möglichkeiten für einen internen Arbeitsplatzwechsel
- familienfreundliche Leistungen

Die Bereitschaft zu bleiben oder zu gehen wird von der Karrierestufe der Mitarbeiter und ihrem Alter beeinflusst<sup>2</sup>. Daher sollten Bindungsstrategien auf dem Verständnis der Faktoren basieren, die sich darauf auswirken, ob Mitarbeiter bleiben oder gehen:

- Das Firmenimage oder die Arbeitgebermarke
- Was der Arbeitgeber anbietet, z. Beschäftigungsbedingungen und die so genannte „Qualität des Arbeitslebens“
- Die Effektivität der Rekrutierung, Auswahl und Integration in einen geeigneten Job
- Führung - „Gute Mitarbeiter verlassen keine guten Organisationen, sie verlassen schlechte Manager“, Mitarbeiter treten Unternehmen bei und scheiden aufgrund von Führungskräften aus
- Soziale Faktoren, inwieweit Einzelpersonen mit ihren Mitarbeitern auskommen
- Lern- und Karrieremöglichkeiten

Es gibt viele wichtige Faktoren für die Mitarbeiterbindung. Heutzutage konzentriert sich die Personalarbeit mehr und mehr auf die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, die höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Verbesserung der Mitarbeiterentwicklung sowie auf viele andere nachstehend beschriebene Faktoren.

### Bezahlung

Eines der am häufigsten verwendeten Tool zur Bindung von Mitarbeitern ist die Bezahlung. Viele Unternehmen setzen das Gehalt als wesentliches Werkzeug für die Bindung von Mitarbeitern ein, aber es gibt Hinweise darauf, dass das Gehalt weniger wichtig ist als andere Faktoren. Eine Gehaltserhöhung ist für Mitarbeiter, die bereits mit ihrer Arbeit zufrieden sind, zufriedenstellend. Wenn die Mitarbeiter jedoch unglücklich sind, wird eine Gehaltserhöhung sie nicht dazu bewegen, in der Organisation zu bleiben (s. Struges und Guest (1999)<sup>9</sup>).

Das andere Problem bei Lohnerhöhungen ist, dass die Konkurrenten leicht mit ihnen mithalten können. Effizienter als die Zahlung von Grundlöhnen ist die Erstellung eines Leistungspakets, das beispielsweise Mitarbeiterrabatte, Sonderurlaube, private Gesundheitsprogramme usw. umfasst. Der beste Weg, Leistungspakete zu nutzen, besteht darin, flexible Pakete für einzelne Mitarbeiter zu erstellen.

### Erwartungen managen

Ein weiterer Faktor mit dem umgegangen werden muss, ist die Bewältigung der Erwartungen potenzieller Mitarbeiter, bevor diese in eine Organisation eintreten. Es ist wichtig, den Bewerbern eine realistische Stellenbeschreibung zur Verfügung zu stellen, insbesondere wenn sie nicht viel über die Stelle wissen, für die sie sich bewerben. Dies kann auf begrenzte Vorkenntnisse zurückzuführen sein oder auf eine relativ ungewöhnliche Tätigkeit. Eine Lösung für Bewerber ohne Vorkenntnisse

(insbesondere Studierende) besteht darin, ihnen während ihres Studiums die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung zu bieten. Wenn eine Organisation Kandidaten irreführende Informationen über eine vakante Position liefert, ist es sehr wahrscheinlich, dass neue Mitarbeiter unzufrieden sind und die Organisation frühzeitig verlassen.

### Integration neuer Mitarbeiter

Die Integration neuer Mitarbeiter ist ein weiterer Faktor, der zu Beginn der Beschäftigung eine Fluktuation verursacht. Neue Mitarbeiter müssen effektiv auf ihre neuen Jobs vorbereitet werden, und die Organisation sollte ihnen so gut wie möglich dabei helfen. Erstens müssen sie grundlegende Informationen darüber erhalten, wo sich die Dinge befinden, wo sich ihr Arbeitsplatz befindet und an wen sie sich wenden können, um Hilfe zu erhalten. Die Personalabteilung hilft in der Regel bei Fragen dieser Art. Neue Mitarbeiter sollten auch Informationen über den Unternehmenszweck, das Unternehmensleitbild und wichtige Themen kennen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist. Die Einweisung umfasst im Allgemeinen Informationen zu Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften, Brandschutzmaßnahmen usw. Es ist sinnvoll, ein Programm zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu erstellen. Die Länge des Einarbeitungsprozesses hängt von der Rolle ab. In einigen Jobs sind es einige Tage, in anderen Jobs können es einige Wochen sein. Der Vorgesetzte hilft in der Regel bei der Einarbeitung in den Beruf, und dazu gehört auch das sogenannte Shadowing von Kollegen. Die Informationen können in Form von Präsentationen oder über einige webbasierte Programme bereitgestellt werden, mit denen neue Mitarbeiter in ihrem eigenen Tempo mehr über ihre Organisation und ihre Arbeit erfahren können.

### Work-Life-Balance (familienfreundliche Praktiken)

Viele Menschen verlassen die Organisation aus persönlichen oder familiären Gründen, weil es für sie schwierig ist, die Arbeitsanforderungen mit den Bedürfnissen ihrer Familie in Einklang zu bringen. Aus diesem Grund versuchen Organisationen, Wege zu finden, um familienfreundlicher zu sein. Es gibt einige Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber nicht alle sind für alle Berufe geeignet. Dazu gehören beispielsweise Teilzeitarbeit, Gleitzeitjobs oder Jobsharing. Größere Organisationen können Kinderbetreuung über einen Kindergarten oder eine Kinderkrippe anbieten.

### Soziale Verantwortung

Die soziale Fürsorge umfasst die Lebensbedingungen der Mitarbeiter (wie Wohnen, Erholung, Freizeitaktivitäten, Betreuung der Kinder von Mitarbeitern, Darlehen, Hilfe bei persönlichen Problemen, betriebliche Altersvorsorge usw.). Diese Aktivitäten sind in der Tschechischen Republik nicht so verbreitet, werden jedoch im Ausland häufig eingesetzt, da die Arbeitgeber wissen, dass diese Leistungen in der Regel ein sehr wirksames Instrument zur Mitarbeiterbindung sind und die Attraktivität der Arbeitgeber erhöhen.

### Aus- und Weiterbildung

Internationale Umfragen zeigen, dass Schulungen und Weiterbildungen den derzeitigen Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, neue Mitarbeiter zu coachen. Dies ist das häufigste Instrument zur Bindung von Mitarbeitern, die in industrialisierten Ländern eingesetzt werden. Dies ist auch gut für die Attraktivität der Organisation, da die Organisation unzureichend vorbereitete Kandidaten dazu ermutigt, auf ein Stellenangebot zu reagieren. Wenn die Organisation ihren Mitarbeitern die

Möglichkeit zur Aus- und Weiterbildung bietet, zeigt sie Respekt vor den Mitarbeitern. Es zeigt auch, dass die Organisation ihre Mitarbeiter nicht einfach loswird, wenn ihre derzeitigen Fähigkeiten nicht mehr benötigt werden. Es ist ein Zeichen für eine gewisse soziale Sicherheit, die sowohl für potenzielle Kandidaten als auch für gegenwärtige Mitarbeiter wichtig ist. Wenn die Organisation jedoch die beruflichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter verbessert, werden sie wettbewerbsfähiger und auf dem Arbeitsmarkt attraktiver. Eine Sichtweise ist, dass die Schulung und Entwicklung der Mitarbeiter dazu führt, dass sie mit größerer Wahrscheinlichkeit eine Organisation verlassen, um ihre Karriere an einem anderen Ort zu entwickeln. Diese Perspektive legt nahe, dass für Aus- und Weiterbildung ausgegebenes Geld Geldverschwendung ist, da es anderen Arbeitgebern zugutekommt. Es ist jedoch erwiesen, dass Aus- und Weiterbildung mit einer geringeren Fluktuationsrate verbunden ist, wenn sie mit anderen Instrumenten der Personalbindung kombiniert wird.

### Qualität des Linienmanagements

Viele Menschen verlassen Organisationen aufgrund ihrer Vorgesetzten. Es scheint oft so, als würden Personen ohne ausreichende Erfahrung oder Ausbildung zu Teamleitern oder Managern befördert. Um die Fluktuation der Mitarbeiter zu verringern und die Personalbindungsplanung zu verbessern, müssen Manager und Teamleiter über angemessene Kontrollfunktionen verfügen. Sie müssen geschult und ihre Aufsichtskompetenzen regelmäßig beurteilt werden.

### Arbeitsbedingungen

Organisationen sollten versuchen, riskante und herausfordernde Arbeitsbedingungen zu beseitigen. Es ist wichtig, sich der Unattraktivität der Arbeit am Wochenende, der Schichtarbeit und der körperlich anstrengenden oder unangenehmen Jobs bewusst zu sein, unabhängig von der Entlohnung. Die Mitarbeiterbindung kann durch die ständige Verbesserung der sozialen und hygienischen Arbeitsbedingungen verbessert werden. Die Sorge um den Komfort der Mitarbeiter durch die Bereitstellung entsprechender Arbeitsbedingungen umfasst Umkleieräume, Waschräume, Toiletten, Catering (es kann eine Kantine in der Firma geben oder Mitarbeiter können Verpflegungscoupons erhalten), Parkplätze und aufgeräumte Arbeitsbereiche.

### Soziale Bindungen innerhalb der Organisation und soziales Klimas

Das soziale Klima ist mit dem Führungsstil der Organisation verbunden. Ein partizipativer Führungsstil wird zunehmend gefördert. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter mehr Raum für eine aktive Teilnahme an der Führung der Organisation haben. Es gibt auch mehr Raum für Unabhängigkeit bei der Entscheidungsfindung und einen individuellen Arbeitsansatz. Es gibt weniger Befehle und Kontrolle in der Führung, und die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Untergebenen ändert sich zu Führer und Mitarbeiter. Die Meinungen und Anforderungen der Mitarbeiter werden angehört, und die Mitarbeiter werden auch über wichtige Informationen zur Organisation informiert. Neben der Beziehung zu Führungskräften ist es auch wichtig, die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern zu berücksichtigen. Potenzielle Kandidaten interessieren sich häufig für andere Personen innerhalb der Organisation. Die Bildung eines guten Arbeitsteams wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterbindung aus<sup>2,10</sup>.

### Fazit

So angenehm und lohnend ein Unternehmen und sein Arbeitsumfeld auch sein mag, es gibt dennoch spezifische Probleme oder Faktoren, die die Mitarbeiter abschrecken können. Leider können die meisten Unternehmen ihrer Wirkung auf die Außenwelt nicht entgegenwirken, sie können ihre Mitarbeiter nicht vor aggressiven Headhuntern und attraktiven Angeboten schützen. In diesem Zusammenhang muss sich das Ziel der Personalarbeit vom traditionellen Ziel der Minimierung der Gesamtfuktuation der Mitarbeiter hin zur Beeinflussung des Ausscheidens und des Zeitpunkts ihres Ausscheidens weiterentwickeln. Denn in der heutigen hart umkämpften und global interaktiven Welt gibt es keinen Job fürs Leben.



### Checkliste

Wenn das Personalfuktuationsmanagement und Retention Management ein Problem für Ihr Unternehmen sind, verwenden Sie diese Checkliste für bewährte Verfahren für Strategien, die Sie verwenden können.

- ✓ Kennen Sie Ihre Belegschaft. Planen Sie Mitarbeiterbefragungen und nutzen Sie sie ständig, um die Absichten, Pläne und Erwartungen Ihrer Mitarbeiter besser zu kennen. Dies hilft, bessere Strategien für die Personalbindung zu entwickeln.
- ✓ Testen Sie, ob Ihr Engagement und Ihre Kommunikationswege mit Managern in Bezug auf Personalmanagementprobleme effektiv sind.
- ✓ Rekrutierungs- und Auswahlprozesse, Einarbeitung und Ausbildung überprüfen.
- ✓ Überprüfen Sie die Strategie für Gesundheit, Arbeit und Wohlbefinden Ihres Unternehmens und deren Wirksamkeit.
- ✓ Sehen Sie sich Ihr gesamtes Prämienpaket an und wie Sie dies potenziellen Kandidaten sowie Ihrer aktuellen Belegschaft beschreiben.
- ✓ Überprüfen Sie Ihr Bindungsmanagement und dessen Wirksamkeit. Aktualisieren Sie es bei Bedarf. Der Retention Management-Plan Ihres Unternehmens muss immer auf dem neuesten Stand und mitarbeiterorientiert sein.

## Wiederholungsfragen

1. Wie würden Sie Fluktuation definieren?
2. Was ist der Unterschied zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Fluktuation?
3. Welche Faktoren sind für die Fluktuation ausschlaggebend?
4. Wie wird die Fluktuation gemessen?
5. Warum bemühen sich KMU um die Bindung von Mitarbeitern?
6. Nennen Sie einige Strategien, mit denen Sie Mitarbeiter binden können?
7. Definieren Sie den Begriff Risikomanagement und warum ist dieser im HRM wichtig?

**\* MEINE NOTIZEN \***

## Glossar

<b>Mitarbeiterfluktuation</b>	Die Rate, mit der Personen eine Organisation verlassen.
<b>Bindung</b>	Die Anzahl der Mitarbeiter, die jährlich in einer Organisation bleiben.
<b>Mitarbeiterzufriedenheit</b>	Dies wird auch als „Arbeitszufriedenheit“ bezeichnet und gibt an, inwieweit sich ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit glücklich und zufrieden fühlt.
<b>Austrittsinterview</b>	Eine Besprechung mit einem kündigenden Mitarbeiter, um Feedback von dem Mitarbeiter zu erhalten, der das Arbeitsverhältnis verlässt.
<b>Bindungsstrategie</b>	Personalstrategien, die ein Unternehmen einsetzt, um die Mitarbeiterbindungsrate des Unternehmens zu verbessern oder die Fluktuationsrate der Mitarbeiter zu senken.

## Verweise

1. Fursso, A., R., (2015), *Causes and effects of employee turnover; A case study of Oromia water works, design and supervision enterprise*.
2. Armstrong, M. Michael. *Armstrong's Handbuch of Human Recourse Management Practise*. 13. London: KoganPage, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
3. Abassi, S., M., & HOLLMAN, K., W., (2000), Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 2(3), PP, 333-342.
4. Loquecio, D., (2005), *Staff Turnover: How it affects humanitarian aid agencies, what can be done*. Unpublished MSc dissertation, University of Manchester.
5. Allen, D.G., Bryant, P.C., & Vardman, J.M. (2010). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*. *Academy of Management Perspectives*, 24, 48-64.
6. Wapshott, R., Mallet, O., (2015), *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises; Entrepreneurship and Employment Relationships*.
7. Yamamoto H. (2011), The Relationship Between Employee Benefit Management and Employee Retention, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 17, pp. 3550-3564.
8. Al-Emadi A. A. Q., Schwabenland C., Wei Q. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. XIV, No. 3.
9. Sturges, J. and Guest, D. (1999) *Should I stay or should I go? Issues relating to the retention of Graduates*. London: Association of Graduate Recruiters.
10. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. 6. Harlow: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 0-273-68713-1.

## Weitere Literatur

Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427. doi:10.1111/1748-8583.12005.

*Management study guide*. (n. d.). Need & Importance of Employee Retention.

Saba. (n. d.). *Establishing an effective employee turnover and retention strategy*. Retrieved April 7, 2019, from <https://www.saba.com/uk/resources/how-tos/establishing-an-effective-employee-turnover-and-retention-strategy>.

HR Zone. (n. d.). *What is a Retention Strategy?*. Retrieved April 7, 2019, from <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-a-retention-strategy>.

Innovative National Value Outsourcing. (n. d.). *Why are Employee Retention Strategies Important?* Retrieved April 7, 2019, from <https://www.invopeo.com/employee-retention-strategies-important/>.

When I Work. (n. d.). *7 Great Employee Retention Strategies*. Retrieved April 7, 2019, from <https://wheniwork.com/blog/7-great-employee-retention-strategies/>.

Robert Half. (n. d.). *Effective Employee Retention Strategies*. Retrieved April 7, 2019, from <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/effective-employee-retention-strategies>.

Rise. (n. d.). *8 Essential Employee Retention Factors Modern Employers Ignore*. Retrieved April 7, 2019, from <https://risepeople.com/blog/employee-retention-factors/>.

BW People. (n. d.). *Tools of Employee Retention*. Retrieved April 7, 2019, from <http://bwpeople.businessworld.in/article/Tools-of-Employee-Retention/05-06-2018-151134/>.

## Video-Links

Litauen

- Chapter video: <https://youtu.be/kSEclOgULRE>

# **Kapitel 4**

## **Mitarbeitermotivation und Anreizgestaltung**



## Kapitel 4: Mitarbeitermotivation und Anreizgestaltung

### ICH LIEBE MICH SELBST, ICH LIEBE MEINEN JOB

Janus hätte sich nicht besser fühlen können, das größte Grinsen auf seinem Gesicht, das sich bis über seine Ohren erstreckt. Er kam gerade von einem Treffen mit seinem Chef Pekka, der ihm soeben zwei Stunden bezahlten Urlaub für eine gut erledigte Arbeit angeboten hat.

Janus arbeitet für ein kleines IT-Unternehmen mit 40 Mitarbeitern in einer kleinen Region in Finnland. Das Unternehmen zahlt den Mindestlohn, kann jedoch weder einen wettbewerbsfähigeren Tarif noch eine jährliche Gehaltserhöhung anbieten. Trotzdem liebt er seinen Job und die Firma. Zu den wenigen Hauptgründen gehört, dass sein Manager, der auch einer der Gründer des Unternehmens ist, Wertschätzung zeigt und die Beiträge seiner Mitarbeiter anerkennt. Er versteht, dass er keine finanziellen Entschädigungen oder Belohnungen mehr anbieten kann. Er nutzt jedoch sein Ermessen, um flexibel auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter einzugehen.

Janus ist Vater eines kleinen Kindes und hat eine berufstätige Frau. Er genießt auch Outdoor-Aktivitäten. Daher ist es immer ein Bonus, zusätzlich zum gesetzlichen Urlaub ein bisschen mehr Freizeit zu haben. Außerdem fühlt er sich gut, wenn seine Arbeit geschätzt wird. Mit zusätzlichen bezahlten Urlaubsstunden und den gegebenen Anerkennungen fühlte er sich immer aufgeladen und motiviert, mehr für sein Unternehmen zu geben.

Auf dem Weg zu seinem Arbeitsplatz plant er bereits einen lustigen Morgen mit seinem Kind, bevor er es morgen früh in den Kindergarten schickt. Ein breites, zufriedenes Grinsen ist wieder zu sehen und der positive Geist ist auch ansteckend für seine Kollegen, die das gleiche glückliche Lächeln teilen, als er die guten Nachrichten überbringt.

**Quelle:** SHARPEN, Frühjahr 2017

### Das große Bild

- Was ist Mitarbeitermotivation?
- Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?
- Was sind die Unterschiede zwischen der Motivation, die von internen und externen Faktoren für den Mitarbeiter ausgeht?
- Wie können Sie ein Anreizsystem entwickeln, das die Motivation der Mitarbeiter fördert?
- Welche Anreize können Sie zusätzlich zu finanziellen Anreizen bieten?

## Einleitung

"Was ist der Erfolg Ihres Unternehmens?" - Die meisten Manager oder Unternehmen, denen eine solche Frage gestellt wird, antworten häufig mit der gleichen Antwort: "Erfolg durch Menschen". Tatsache ist, dass kein Unternehmen langfristig am Markt bestehen kann, ohne das Wissen oder die tätigkeitsspezifische Erfahrung der Menschen oder Mitarbeiter angemessen zu nutzen. Der Mensch ist der Kompetenzträger.

Eine spürbare Berücksichtigung der Ziele, Wünsche, Visionen und Interessen der Mitarbeiter sollte im Einklang mit den Zielen des Unternehmens stehen. Außerdem haben sich die sozialen Veränderungen der letzten Jahrzehnte, Ziele, Wünsche, Visionen und Interessen der Mitarbeiter und ihre Einstellungen geändert. Der Arbeitsplatz ist im Allgemeinen anders. Vor diesem Hintergrund wird der Aspekt der Mitarbeitermotivation in Unternehmen immer wichtiger. Das wichtigste Ziel eines Unternehmens ist das Streben nach Erfolg.

Dies ist die Grundvoraussetzung für das Überleben auf dem Markt, aber es wird der dauerhafte Geschäftserfolg sein, der von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst wird: Ein vielversprechendes Produkt, wirtschaftliches Handeln und die systematische Nutzung vorhandener technischer Möglichkeiten sind ebenso erfolgsentscheidend wie die Erfahrung und Qualifikation der verfügbaren Personalressourcen. In einer Organisation wird die Mitarbeitermotivation maßgeblich von der vorherrschenden Unternehmenskultur, der Führung und dem Führungsstil beeinflusst.

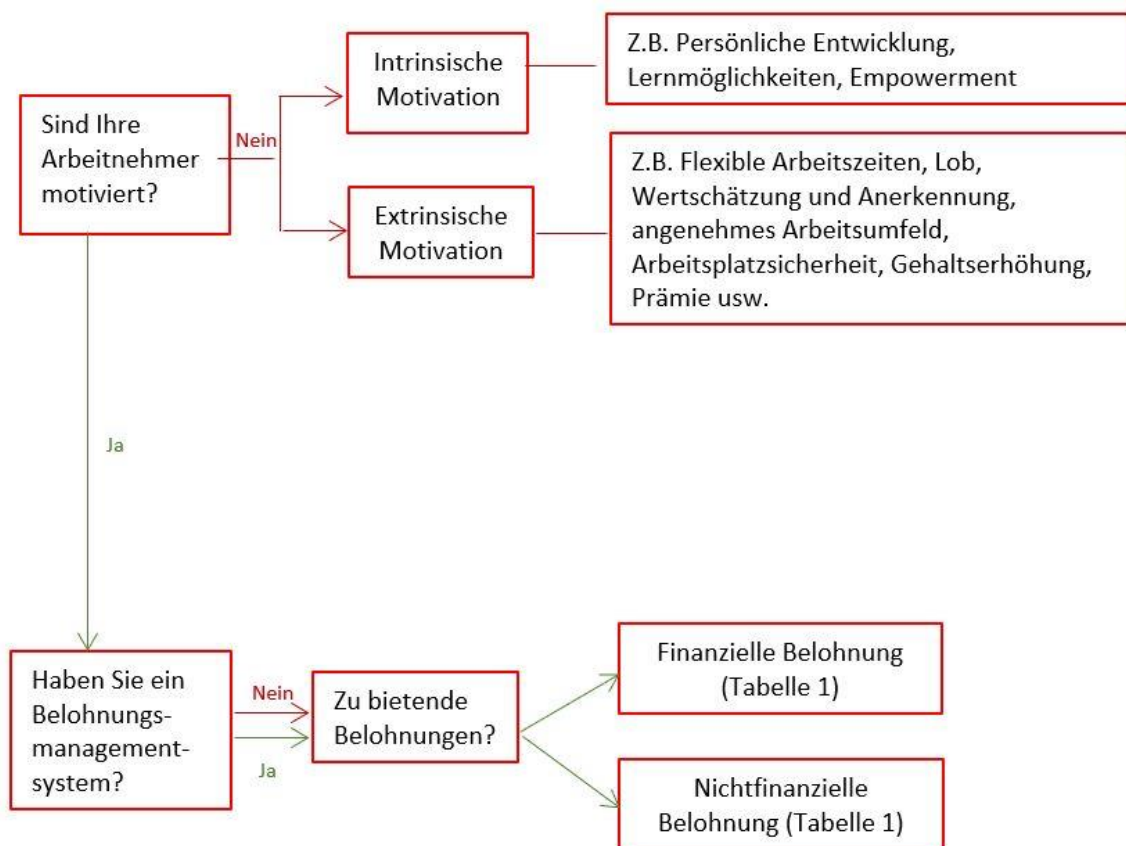
### Was ist Mitarbeitermotivation?

Motivation ist die Gesamtheit der Motive, die zur Handlungsbereitschaft führt, d.h. zur menschlichen Verfolgung von Zielen und zur Erreichung emotionaler und neuronaler Aktivität. Motivation bedeutet, dass menschliches Verhalten zielgerichtet ist. Ob und wie Menschen motiviert sind - für diese Erklärung gibt es unterschiedliche Konzepte und viele Antworten. Im Alltag und bei der Arbeit kann jeder erleben, was Motivation bedeutet und wie wichtig sie ist<sup>1</sup>.



**Abbildung 4.1:** Freizeitgestaltung (Pixabay.com)

## Flussdiagramm: Mitarbeitermotivation und Anreizgestaltung



**Abbildung 4.2:** Motivations-Roadmap (erstellt vom SHARPEN Team 2019)

### Intrinsische und Extrinsische Motivation

Unter intrinsischer Motivation versteht man die Motivation, die sich aus einer Aufgabe selbst ergibt, beispielsweise weil sie als sinnvoll wahrgenommen wird und Entscheidungsspielraum bietet. Dies bedeutet, indem Arbeitnehmer eine Aktivität ausführen; kann die inhärente Zufriedenheit einen positiven Antrieb in einer Person durch das Gefühl der Belohnung, des Inhalts, der Herausforderung oder einer Kombination erzeugen.

Personen, die ein intrinsisches Motivationsverhalten zeigen, sind zufriedener mit ihrer Arbeit (genießen den Weg) als extrinsisch motivierte Personen, verfolgen ihre Ziele beharrlicher, freuen sich mehr über das Erreichen eines Ziels und sind besser im Umgang mit Misserfolgen. Dies scheint ein guter Grund zu sein, sich auf die intrinsische Motivation zu verlassen.

## Was ist Anreizgestaltung?

Es wurde vermutet, dass Anreizsysteme einen großen Einfluss auf die Fähigkeit des Unternehmens haben, potenzielle Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um ein höheres Leistungsniveau zu erreichen<sup>2</sup>. Die Arbeitsmotivation ist ein Faktor, der das Verhalten der Mitarbeiter unterstützt und steuert<sup>3</sup>. Auf der anderen Seite wurde die Leistung der Mitarbeiter untersucht und festgestellt, dass die Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter zu einer Differenzierung der Produktivität der Mitarbeiter führt<sup>4</sup>.

Ein Anreizmanagementsystem umfasst die Richtlinien, Prozesse und Praktiken der Organisation zur Belohnung ihrer Mitarbeiter entsprechend ihrem Beitrag und ihren Fähigkeiten. Wenn dies sorgfältig gehandhabt wird, kann sich dies auf die Leistung eines Mitarbeiters und die Gesamtleistung des Unternehmens auswirken.

## Arten von Anreizen?

Armstrong (2014) hat die Anreize in zwei Hauptkategorien unterteilt. Dies sind monetäre und nicht monetäre Anreize.

1. Monetäre Anreize: Grundgehalt, Verdienst, Provisionen, Bonus, Zulagen usw.
2. Nicht monetäre Anreize: Anerkennung, Lob, flexible Arbeitszeiten, Bereicherung und Verbesserung von Arbeitsplätzen usw.

**Tabelle 4.1:** Anreizkategorien und Beispiele (CPID, 2013)

Geldbelohnungen / Sachleistungen	Nicht monetäre Belohnungen und Anreize
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundgehalt</li> <li>• Bonusprogramme</li> <li>• Aktienoptionen</li> <li>• Gewinnbeteiligungspläne</li> <li>• Rabatte auf Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens oder des Partnerunternehmens</li> <li>• Kostenloser Kaffee</li> <li>• Subventioniertes oder kostenloses Fitnessstudio und andere Mitgliedschaften</li> <li>• Einkaufsgutscheine</li> <li>• Essensgutscheine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereicherung der Arbeit</li> <li>• Jobwechsel</li> <li>• Flexible Arbeitszeiten</li> <li>• Gute Arbeitsatmosphäre</li> <li>• Angenehme und sichere Arbeitsumgebung</li> <li>• Empowerment durch Delegation</li> <li>• Berufssicherheit</li> <li>• Lob und Anerkennung</li> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>

Herzberg, Robbins et al.<sup>5</sup> usw. diskutierten den Mythos des Geldes als Anreiz. Ihren Forschungsergebnissen zufolge ist Geld von entscheidender Bedeutung, da es den Grundbedürfnissen der Menschen dient und ein flexibles Instrument ist, um unterschiedliche Bedürfnisse zu unterschiedlichen Zeiten zu erfüllen. Wenn jedoch die Grundbedürfnisse befriedigt werden, suchen viele Menschen nach Bedürfnissen auf höherer Ebene, die vom Inneren her bestimmt sind, wie z. B. Arbeitszufriedenheit, Erfolgsgefühl, Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation usw. Auch Langton und Robbins<sup>6</sup> schlugen vor, dass die Belohnung vom Einzelnen als

notwendig erachtet werden muss, um die Wirksamkeit der Anreize zu erhöhen und um die gewünschte Leistung zu erzielen. Dies steht im Einklang mit der von Vroom<sup>7</sup> eingeführten Erwartungstheorie. Es wurde festgestellt, dass eine positive Beziehung zwischen dem Anreizmanagementsystem und der Leistung des Mitarbeiters besteht, da die Motivation eine vermittelnde Rolle spielt<sup>8</sup>.

### Mitarbeiter in KMU motivieren und belohnen

Dass motivierte Mitarbeiter ein Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg sind, haben große Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend erkannt. In KMU fehlt dieses Wissen jedoch noch sehr oft. Selten finden sich hier gezielte und moderne Motivationsinstrumente für Mitarbeiter. Dennoch hat diese Unternehmensgruppe hier ein enormes Potenzial. Da es viel einfacher ist, jeden Mitarbeiter entsprechend der Klarheit der Organisation für KMU zu motivieren, sollten hier entsprechende Tools eingesetzt werden.

Mit Motivationsinstrumenten kann sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeiter langfristig für den Arbeitgeber engagieren und so mehr zum Unternehmenserfolg beitragen. In Motivationsstrategien unterscheidet man klassisch zwischen der Motivation von innen und der Motivation, die durch äußere Faktoren bestimmt wird. Auch wenn der Arbeitgeber kaum kontrollieren kann, was einen Mitarbeiter von innen antreibt, gibt es dennoch Möglichkeiten, diese Art von Motivation zu fördern:

- Die richtige Person am richtigen Ort einsetzen: Identifizieren Sie die Fähigkeiten, Merkmale und Vorlieben einer Person und setzen Sie sie entsprechend ein.
- Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung bieten: Durch das Führen mit Zielvorgaben erhält der Mitarbeiter einen gewissen Handlungsspielraum, um seine eigenen Entscheidungen in seine Arbeit einfließen zu lassen.
- Für ein positives Arbeitsklima sorgen: Die Motivation des Mitarbeiters beginnt mit der Motivation des Managers, der Vorbild sein, die Untergebenen ermutigen und unterstützen und ein freundliches, offenes, gleichberechtigtes und professionelles Arbeitsumfeld schaffen kann.
- Nutzen Sie die Flexibilität: Ermöglichen Sie flexible Arbeitszeiten und bezahlte Stunden als Belohnung, und bereichern Sie den Umfang und die Verantwortlichkeiten derjenigen, die bereit sind, damit die Arbeit interessanter wird und das Herausforderungsniveau allmählich zunimmt.

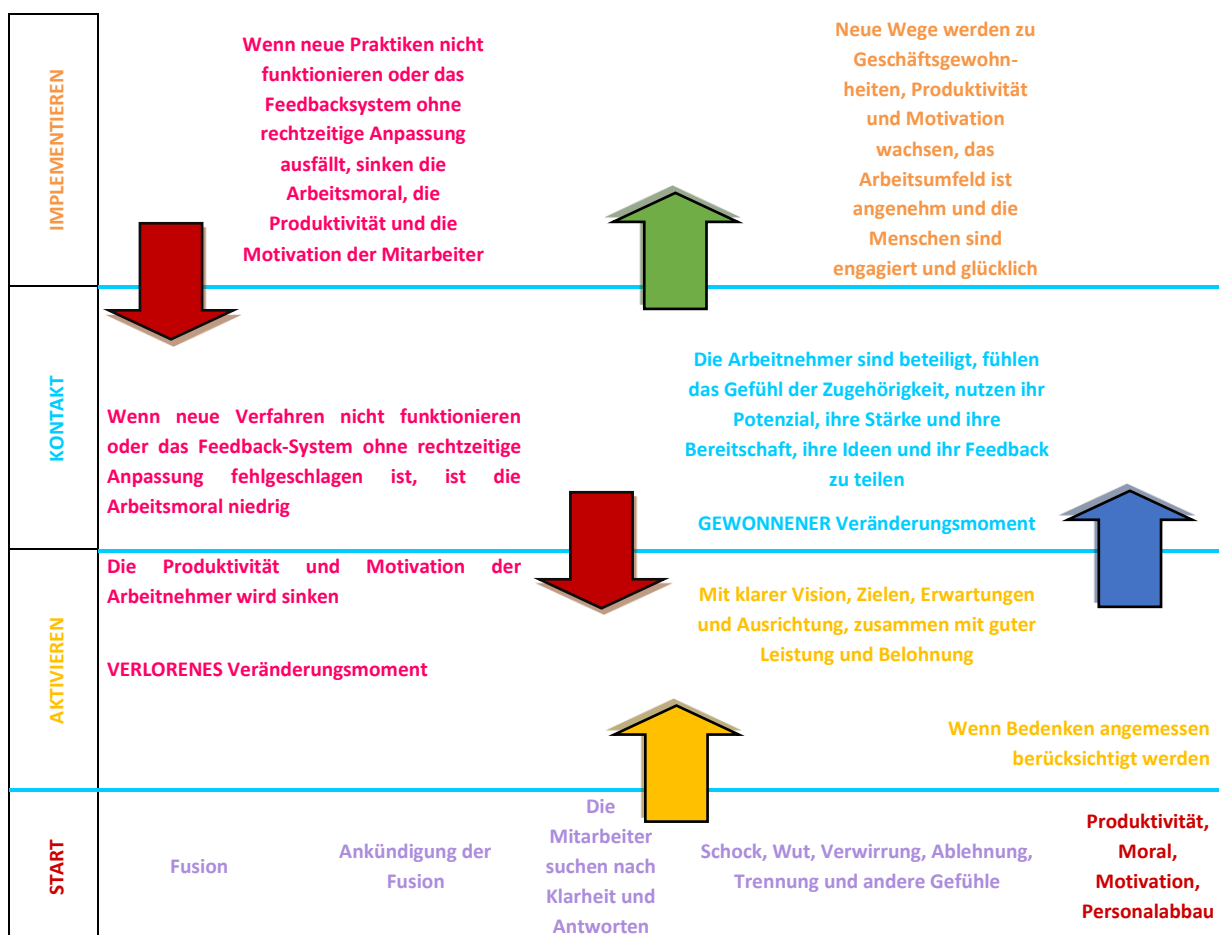
Die extrinsische Motivation kann durch äußere Faktoren viel leichter gesteuert werden. Das Bestreben, eine gute Leistung zu erbringen, hängt nicht von der Arbeit ab, sondern vom Ergebnis der Arbeit. Typische Motivationsfaktoren sind hier:

1. **Finanzielle Anreize:** Für eine bessere Leistung erhält der Arbeitnehmer ein höheres Gehalt. Hier bieten sich Prämien-Systeme an, die sich aus objektiv messbaren Zahlen ableiten. Dieses Motivationsinstrument kann durch persönliche Entwicklung gut mit intrinsischer Motivation kombiniert werden.
2. **Anerkennung und Lob:** Lob von Managern, Vorgesetzten usw., eine Art Aufmerksamkeit, die dazu dienen kann, die Motivation zu steigern. Regelmäßiges Feedback zum Leistungsniveau bietet den Mitarbeitern eine Möglichkeit zur Einschätzung ihrer Leistung.

## Fazit

Flexible Anreize, einschließlich flexibler Arbeitszeiten, Work-Life-Balance, werden neben der Bereicherung des Arbeitsplatzes und der Befähigung zur Beteiligung sehr geschätzt. Der zugrunde liegende Grundsatz von Fairness und Gerechtigkeit muss jedoch sorgfältig beachtet werden. Einerseits ist es wichtig, flexibel zu sein und ein persönlicheres Anreizsystem anzubieten, andererseits ist es wichtig, innerhalb der Richtlinien fair zu handeln, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter das Gefühl haben, dass das System für alle verfügbar ist, wenn sie klar definierte Ergebnisse erzielen, kommunizierte und vereinbarte Ziele erreichen, Vorgaben einhalten etc. In KMU sind die finanziellen Mittel häufig knapp. Wir empfehlen Managern und Geschäftsinhabern, nicht-monetäre Anreize in Betracht zu ziehen. Die einfachste Möglichkeit besteht darin, Lob und Anerkennung zu geben, wenn ein Mitarbeiter eindeutige Ergebnisse erzielt hat, die das Unternehmen seinen strategischen Zielen einen Schritt näherbringen.

*„Das wahre Genie eines großartigen Managers ist seine Fähigkeit zur Individualisierung. Ein guter Manager versteht es, auf jede Person einzugehen.“ - Marcus Buckingham*



**Abbildung 4.3:** Schlange und Leiter - Der Effekt von Anreizen und Mitarbeitermotivation (Eigene Darstellung)

*"Die Leute arbeiten für Geld, aber gehen die extra Meile für Anerkennung, Lob und Belohnungen" - Dale Carnegie*



## Checkliste

- ✓ Hat Ihr Unternehmen eine klare Vision, Mission und strategische Ziele?
- ✓ Haben Sie Ihren Mitarbeitern diese Vision, Mission und Ziele mitgeteilt?
- ✓ Haben Sie ein Anreizsystem, das die Leistung steigert und die Erreichung der Vision, Mission und Ziele unterstützt?
- ✓ Haben Sie nichtfinanzielle Belohnungen und Anreize untersucht und genutzt, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren? Wenn ja, welche? Wenn nein, warum?
- ✓ Haben Sie in den letzten vier Wochen mindestens einen Mitarbeiter gelobt oder Anerkennung geäußert?
- ✓ Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, ihr Bestes zu geben? Führen Sie eine ehrliche Überprüfung durch.
- ✓ Sind Ihre Mitarbeiter engagiert und zufrieden mit ihrer Arbeit? Warum oder warum nicht? Führen Sie eine ehrliche Reflexion durch.

Lautet Ihre Antwort auf mindestens eine der oben genannten Fragen "NEIN", können Sie unser praktisches Tool verwenden, um Ihr Anreizsystem zu entwickeln oder zu verbessern.



Abbildung 4.4: Die Honigwaben-Checkliste (Eigene Darstellung)



## Rest Stop: Fallstudie #1 Finnland

- SHARPEN Team 2017: Ich arbeite nicht nur hier, ich gehöre hierher!
- Fallstudienaktualisierungen: Es wurde ein Follow-up mit demselben KMU durchgeführt, das an den oben genannten Untersuchungen mitgewirkt hat. Seit der SHARPEN-Studie im Mai 2017 wurden folgende Fortschritte erzielt:
  - Führungskräfte würdigen Mitarbeiter, die bedeutende Erfolge erzielt haben angemessen und loben sie. Solche Lobpreisungen und Anerkennungen erfolgen individuell, als Ankündigung an das Team sowie per E-Mail und Rundfunk
  - Der Belohnungsprozess ist für die Mitarbeiter transparenter und verständlicher
  - Die strategische Vision, Mission und Ziele sind präziser und als Ergebnis werden jetzt Anreize verwendet, um die Erfolge der oben genannten zu verstärken
  - Nichtfinanzielle Anreize wie flexible Arbeitszeiten, Stunden bezahlte Freizeit, Lob und Anerkennung, bewusste Bemühungen des Managements zur Schaffung einer gleichberechtigten, offenen, gesicherten und freundlichen Arbeitsatmosphäre und soziales Engagement.
  - Eine Aussage des CEO (23. August 2018): „Ihre Recherchen haben viele Informationen über die Lücken in unserem Anreizsystem, den systematischen Ansatz bei der Umsetzung und die Art der nichtfinanziellen Instrumente geliefert, die wir unseren Mitarbeitern anbieten könnten. Unsere kürzlich durchgeführte Umfrage zum Mitarbeiterzufriedenheit zeigt deutliche Anzeichen für Verbesserungen und wir werden dies auch weiterhin zu einem besseren Arbeitsplatz für unsere Mitarbeiter machen. Ziel war es, der beste Arbeitgeber in der Branche zu sein.“





## Praktisches Tool zur Fallstudie #1: Einführung eines Anreizmanagementsystems



Abbildung 4.5: Phasen der Implementierung des Belohnungsverwaltungssystems (Eigene Darstellung)

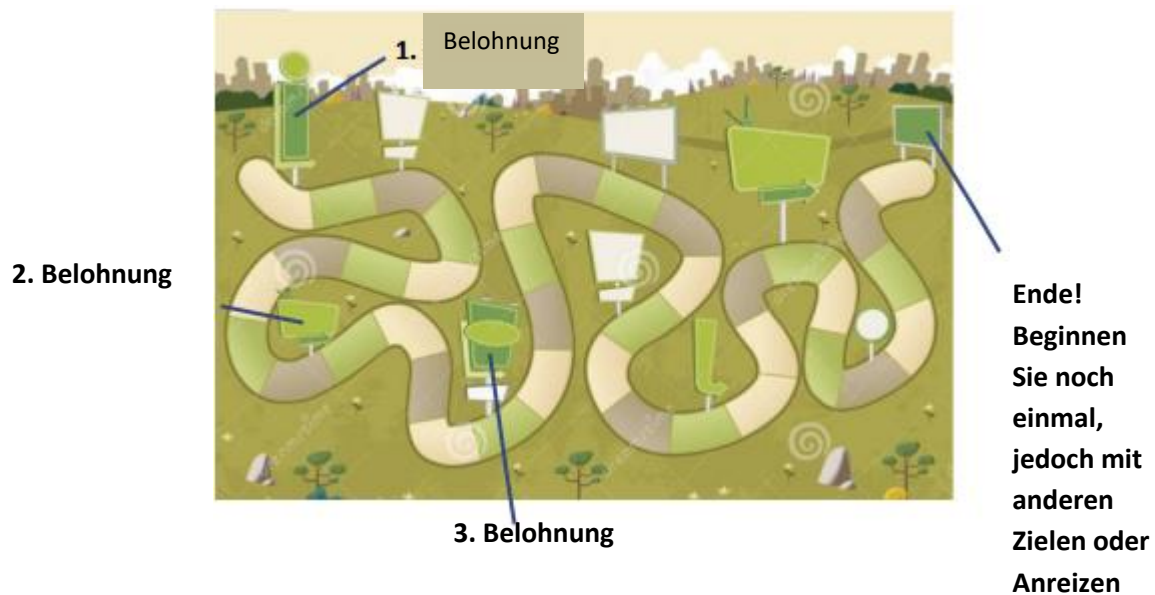
### PHASE NULL: TESTVERSUCH

Dauer: mindestens ein Monat Entwicklungsphase, 2-4 Monate zum Testen.

- ✓ Identifizieren Sie ein Team oder eine Abteilung, die für den Pilottest geeignet ist
- ✓ Formulieren Sie Arbeitsziele und Leistungskriterien für jeden Mitarbeiter und das Team basierend auf Unternehmensvision, Mission und strategischen Zielen.
- ✓ Holen Sie die Ansichten von allen Mitarbeitern ein
- ✓ Entwickeln Sie ein flexibles Belohnungs- und Anreizsystem, dass die Ziele und Vorgaben unterstützt.

**NÜTZLICHE TIPPS:** Sie können das Gamification-Konzept verwenden, z.B. ein Punktesystem, bei dem ein Mitarbeiter Punkte für die zukünftige Einlösung von Prämien seiner Wahl sammeln kann. Bieten Sie ein Cafeteria-Menü mit verschiedenen Belohnungsoptionen an, damit der Mitarbeiter über einen definierten Zeitraum Punkte sammeln und nach Belieben einlösen kann.

- ✓ Definierte klare, messbare S.M.A.R.T.-Ziele
- ✓ Überprüfen Sie das Belohnungssystem, bearbeiten und verfeinern Sie es gemeinsam mit dem Team
- ✓ Bereiten Sie die Manager auf den Pilotbetrieb des Systems vor und schulen Sie sie
- ✓ Feedback einholen und Besprechungen zur Funktionsfähigkeit des Systems abhalten
- ✓ Bei Bedarf anpassen und verbessern



**Abbildung 4.6:** Gamification von Belohnungssystemen

**PHASE 1: EINFÜHRUNG (Nachdem der Testversuch erfolgreich und zufriedenstellend war)**

- ✓ Identifizieren und planen Sie die nächste Implementierungsphase: Team für Team oder ein paar Teams gemeinsam oder gleich für das ganze Unternehmen.
- ✓ Bereiten Sie die Manager auf die Implementierung des neuen / aktualisierten Belohnungsverwaltungssystems vor und schulen Sie sie.
- ✓ Unterstützen Sie sie.
- ✓ Überprüfen Sie das Belohnungssystem, bearbeiten und verfeinern Sie es zusammen mit den Teams und Mitarbeitern.
- ✓ Feedback einholen und Besprechungen zur Funktionsfähigkeit des Systems abhalten.
- ✓ Bei Bedarf anpassen und verbessern.

**PHASE 2: DRIVE-IN**

- ✓ Achten Sie besonders auf die Nutzung - wie häufig, reibungslos und fair der Prozess abläuft, sammeln Sie Feedback durch Statistiken, Mitarbeiterbefragungen, Leistungsbesprechungen, Entwicklungsbesprechungen, Teambesprechungen usw. und informell durch Diskussionen oder ein Gespräch beim Kaffeeautomaten.
- ✓ Die Unterstützung der Geschäftsleitung ist von entscheidender Bedeutung
- ✓ Die Rollenmodellierung durch die Geschäftsleitung ist ein kritischer Erfolgsfaktor (d.h. Sie müssen mitreden und das Belohnungssystem auf ihre Manager anwenden).
- ✓ Feedback einholen, ggf. anpassen und verbessern

**PHASE 3: KRITIK**

- ✓ Bewerten Sie die Verwendung des Belohnungssystems
- ✓ Bewertung der Ergebnisse anhand der Erwartungen (definierte messbare Ziele)
- ✓ Überprüfen Sie den Prozess zusammen mit den Teams und Mitarbeitern
- ✓ Feedback einholen und Besprechungen zur Funktionsfähigkeit des Systems abhalten
- ✓ Passen Sie sie an, verfeinern und verbessern Sie sie, falls erforderlich

**NÜTZLICHE TIPPS:**

- ✓ Wird das System den Mitarbeitern mitgeteilt? Sind sich alle Mitarbeiter des Systems bewusst?
- ✓ Wurde das System von Führungskräften und Mitarbeitern genutzt?
- ✓ Wurde es in angemessener Weise verwendet?
- ✓ Werden die Belohnungen von den Mitarbeitern geschätzt?
- ✓ Sind die Belohnungen mit den SMART-Zielen der Organisation verknüpft?
- ✓ Sind die Ziele SMART (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und terminiert)?
- ✓ Erfolge anhand messbarer SMART-Ziele bewerten (Einzelperson, Team und Unternehmensebene)

**PHASE 4: BUSINESS WIE GEWÖHNLICH (NEUER NORMALZUSTAND)**

- ✓ Verwenden Sie das System weiterhin und verbessern Sie es, während es angewendet wird
- ✓ Business-as-usual – Modus



## Rest Stop: Fallstudie #2 Deutschland

SHARPEN Team 2019: Motivation - Ein Schlüsselfaktor

Diese Fallstudie beschäftigt sich mit dem Thema Motivation in einem mittelständischen Unternehmen in Sachsen. Das HR-Problem ist eine Abnahme der Zufriedenheit, die sich durch mangelnde Motivation der Mitarbeiter erklären lässt. Das Forschungsproblem besteht darin, festzustellen, ob und warum die Mitarbeiter des Fallstudienunternehmens nicht mehr so motiviert sind wie früher. Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung theoretischen HR-Wissens auf das Fallstudienunternehmen. Eine Umfrage mit spezifischen motivationsorientierten Fragen wurde entworfen.



## Praktisches Tool zur Fallstudie #2

Das vorgeschlagene praktische HR-Tool ist ein Fragebogen mit Fragen, die auf intrinsischer und extrinsischer Motivation beruhen. Die intrinsische Motivation bezieht sich auf Leistung, Verantwortung und die Möglichkeit des Mitarbeiters, Fähigkeiten zu entwickeln. Extrinsische Motivation bezieht sich auf ein Verhalten, das von externen Belohnungen wie Geld, Lob und Noten getrieben wird. Die Fragen betreffen z.B. wie die beruflichen Beziehungen zwischen einem Mitarbeiter und seinen Vorgesetzten, ob der Mitarbeiter gerne im Team arbeitet und welche Anreize bevorzugt werden. Andere Fragen konzentrieren sich auf die Zufriedenheit mit der Art und Weise, wie die Arbeit organisiert ist und ob die persönliche und berufliche Entwicklung für den Mitarbeiter wichtig ist. Mithilfe dieser Umfrage kann der Vorgesetzte herausfinden, welche Aktionen und Belohnungen seine Mitarbeiter motivieren.

## Allgemeine Informationen zur Mitarbeiterbefragung

Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Felder an.

**Alter:**

<b>&lt;20 Jahre</b>	
<b>20 - &lt; 30 Jahre</b>	
<b>30 - &lt; 40 Jahre</b>	
<b>40 - &lt; 50 Jahre</b>	
<b>50 - &lt; 60 Jahre</b>	
<b>60+ Jahre</b>	

**In welchem Unternehmensbereich sind Sie tätig?**

<b>Höheres Management</b>	
<b>Unteres Management</b>	
<b>Kaufmännischer Bereich</b>	
<b>Herstellungsbereich</b>	
<b>Technologischer Bereich</b>	
<b>Sonstiges</b>	

## Umfrage zur intrinsischen Mitarbeitermotivation

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen. Wählen Sie eine Antwort, sofern nicht anders angegeben. Wenn keine der angegebenen Antworten Ihrer Meinung entspricht, kommentieren Sie bitte das Feld am Ende der Seite

<b>1. Ich empfinde meine Arbeit als:</b>			
<input type="checkbox"/> wichtig	<input type="checkbox"/> interessant	<input type="checkbox"/> herausfordernd	<input type="checkbox"/> motivierend

<b>2. Die Gestaltung meiner Arbeit trägt zur Erhaltung meiner Motivation bei.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

<b>3. Während meiner Arbeit motivieren mich feste Ziele meine Aufgaben anzugehen.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

<b>4. Ich arbeite gerne mit meinen Kollegen zusammen / in meinem Team.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

<b>5. Ich bin mit der Art der Kommunikation in meinem Unternehmen zufrieden.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

<b>6. Fachliche und persönliche Entwicklung sind für mich wichtig.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

**Was ich hinzufügen möchte:**

## Umfrage zur extrinsischen Mitarbeitermotivation

1. Finanzielle Anreize sind wichtig für mich.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

Ich bevorzuge:					
<input type="checkbox"/>	Feste und regelmäßige Anreize	<input type="checkbox"/>	Variable und erfolgsabhängige Anreize	<input type="checkbox"/>	Eine Kombination aus beidem

2. Für meine Bemühungen am Arbeitsplatz fühle ich mich angemessen vergütet.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

3. Nicht – finanzielle Anreize sind wichtig für mich.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

4. In regelmäßigen Abständen nutze ich die Angebote meines Arbeitgebers.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

Welche Angebote nutzen Sie? (Mehrfachantworten möglich)							
<input type="checkbox"/>	Fitnessstudio	<input type="checkbox"/>	Massagen	<input type="checkbox"/>	Firmenwagen	<input type="checkbox"/>	Arbeitshandy/ Laptop

5. Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten wertgeschätzt.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

Was ich hinzufügen möchte:

## Wiederholungsfragen

1. Haben Sie die Beiträge oder die gute Arbeit Ihrer Mitarbeiter in den letzten vier Wochen gewürdigt?
2. Haben Sie als Manager Ihre Diskretion genutzt, um Ihre Angestellten / Mitarbeiter zu belohnen?
3. Wissen Sie, was Ihre Mitarbeiter schätzen? Hat Ihre Firma Belohnungsoptionen, die diese Bedürfnisse befriedigen könnten?

**\* MEINE NOTIZEN \***



## Glossar

<b>Motivation</b>	Die Faktoren, die einen Menschen dazu bringen, auf eine bestimmte Art und Weise zu handeln oder sich zu verhalten.
<b>Intrinsische Motivation</b>	Faktoren ergeben sich aus der Aufgabe oder den inneren Triebkräften eines Menschen, z.B. Zufriedenheit entsteht durch das Erreichen einer Herausforderung oder eines Ergebnisses, auf das die Person stolz ist.
<b>Extrinsische Motivation</b>	Externe Faktoren, die die Motivation einer Person beeinflussen, wie Anerkennung, Lob, leistungsabhängiger Bonus.
<b>Belohnungen</b>	Dies können monetäre oder nicht-monetäre Anreize für Mitarbeiter sein. Einige Beispiele sind Anerkennung, Lob, Beförderung, Bereicherung des Arbeitsplatzes, mehr Autonomie und Entscheidungsbefugnis usw.

## Verweise

1. Business Dictionary (2018). *Motivation*. Accessed on <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>
2. Barber, A. E., and Bretz, R. D., Jr (2000). *Compensation, attraction, and retention*. In S. L. Rynes and B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organisations* (pp. 32–60). San Francisco, CA: Jossey-Boss.
3. Steers, R. M., and Porter, L. W. (Eds.) (1991). *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
4. Bishop, J. (1987), The Recognition and Reward of Employee Performance, *Journal of Labor Economics*, 5(4), p.2.
5. Robbins SP, Odendaal A, Roodt G (2003). *Organisational Behavior; Global and South African Perspectives*. Cape Town: Maskew Miller Longman. Ramms M(2007). Who Does Money Really Motivate; Technorati. [<http://mikeramm.blogspot.com./2007/1/who-does-money-reallymotivate.html>.] (October 2007). Accessed in 2017.
6. Langton N, Robbins S (2007). *Organisational Behavior Concepts, Controversies and Application*. Toronto, Ontario: Pearson Prentice Hall.
7. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
8. Güngör P. (2011), *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks*, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1510–1520

## Weitere Literatur

SHARPEN team (2017). *Is don't just work here, I belong here! Motivating employees through rewards and incentive*. Accessed on <http://fliphtml5.com/kpig/zslj>

## Video-Links

### Finnland

- SHARPEN team 1 (201), Practical Tool for SMEs – Reward and Incentive Scheme. Click here [Video 1](#) and [Video 2](#).
- SHARPEN team 2 (2017), Rewards and Incentive for SMEs. Click [here](#).

### Deutschland

- Employee motivation practical tool: <https://www.youtube.com/watch?v=xtJnb4UG8eo>

# Kapitel 5

## Leistungsmanagement

## Kapitel 5: Leistungsmanagement

### MITARBEITERERFOLG IST GESCHÄFTSERFOLG: MANAGEMENT OHNE ÜBERRASCHUNGEN

**GROSSES U:** Ich hatte gerade meine Performance-Diskussion.

**KLEINES U:** Was ist das?

**GROSSES U:** In der Regel ist dies ein jährliches Treffen mit meinem Teammanager, um meine Leistung im Hinblick auf die zu Beginn des Jahres vereinbarten Ziele zu besprechen. Wir haben jedoch auch andere als notwendig erachtete Zwischensitzungen; z.B. am Ende eines Projekts oder bei bestimmten Aufgaben oder wenn ich meine Ziele übertroffen habe oder hinter ihnen zurückbleibe. Haben Sie einen ähnlichen Prozess mit Ihrem Vorgesetzten oder führen Sie das gleiche Gespräch mit Ihren Untergebenen?

**KLEINES U:** Nein, ich habe noch nie solche formellen Gespräche mit meinem Vorgesetzten geführt. Ich habe das auch nicht mit meinem Team umgesetzt. Vielleicht können Sie mir mehr darüber erzählen. Das hört sich sehr interessant an, aber ich weiß einfach nicht, wo und wie ich eine solche Diskussion beginnen soll.

**GROSSES U:** Sicher! Lassen Sie mich anhand der Materialien, die ich von meiner Partneruniversität erhalten habe, die einer der Teilnehmer des SHARPEN-Projekts ist, das sich mit HRM-Themen für KMU befasst, einige Tipps mit Ihnen teilen!

### Das große Bild

- Was bedeutet Leistungsmanagement?
- Warum ist es wichtig, die Leistung der Mitarbeiter rechtzeitig zu steuern?
- Mit welchen Tools / Techniken / Methoden lässt sich die Leistung der Mitarbeiter effizient und effektiv steuern?
- Was sind die Schritte der Leistungsdiskussion eines Mitarbeiters? (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung)

### Einleitung

Leistungsmanagement ist ein fortlaufender systematischer Prozess zur Verbesserung der organisatorischen Leistung. Es konzentriert sich darauf, die Leistung von Einzelpersonen und Teams innerhalb eines vereinbarten Rahmens aus geplanten Zielen, Standards und Kompetenzanforderungen zu entwickeln, um das Erreichen der organisatorischen Ziele auf effektive und effiziente Weise sicherzustellen.

Mit einfachen Worten kann Leistungsmanagement als der Prozess der Aufrechterhaltung und Verbesserung der Leistung von Mitarbeitern und der Ausrichtung der individuellen Leistung an den strategischen Zielen der Organisation definiert werden.

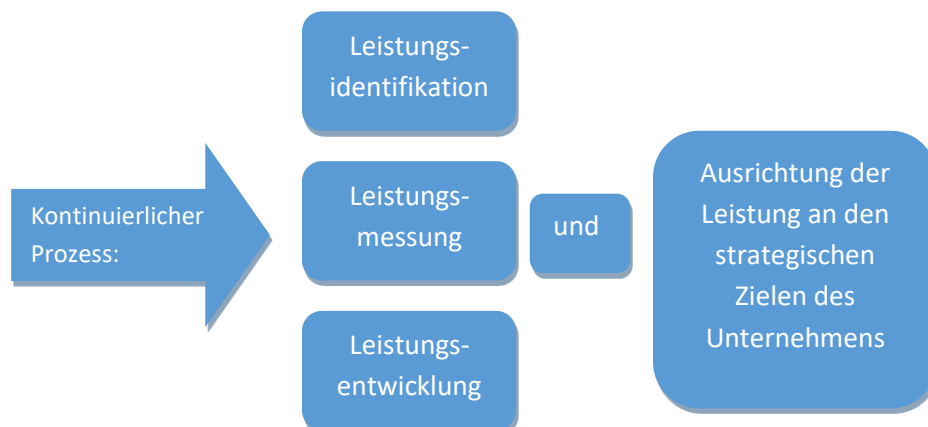
Es gibt fünf Elemente des Leistungsmanagements: Vereinbarung, Messung, Feedback, positive Verstärkung und Dialog<sup>1</sup>.

Leistungsmanagement befasst sich hauptsächlich mit Folgendem:

- Individuelle Ziele mit organisatorischen Zielen in Einklang bringen und Einzelpersonen ermutigen, die Kernwerte des Unternehmens zu wahren
- Ermöglichen, dass Erwartungen in Bezug auf Rollenverantwortlichkeiten, Fähigkeiten und Verhalten definiert und vereinbart werden
- Bereitstellung von Möglichkeiten für den Einzelnen, ihre eigenen Ziele zu identifizieren und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln

Es ist wichtig hervorzuheben, dass Leistungsmanagement und das Belohnungssystem eng miteinander verwandt sind. Ein effektives Belohnungssystem sollte mit dem Leistungsentwicklungssystem verknüpft werden, das sich auf leistungsbasierte Vergütung konzentriert und Beispiellernmöglichkeiten sowie ein gesundes Arbeitsumfeld bietet. Eine variable Vergütung kann eine entscheidende Rolle bei der Leistungssteigerung spielen.

### Was ist Leistungsmanagement?



**Abbildung 5.1:** Die Definition des Leistungsmanagements<sup>1</sup>

## Leistungsmanagement Flussdiagramm

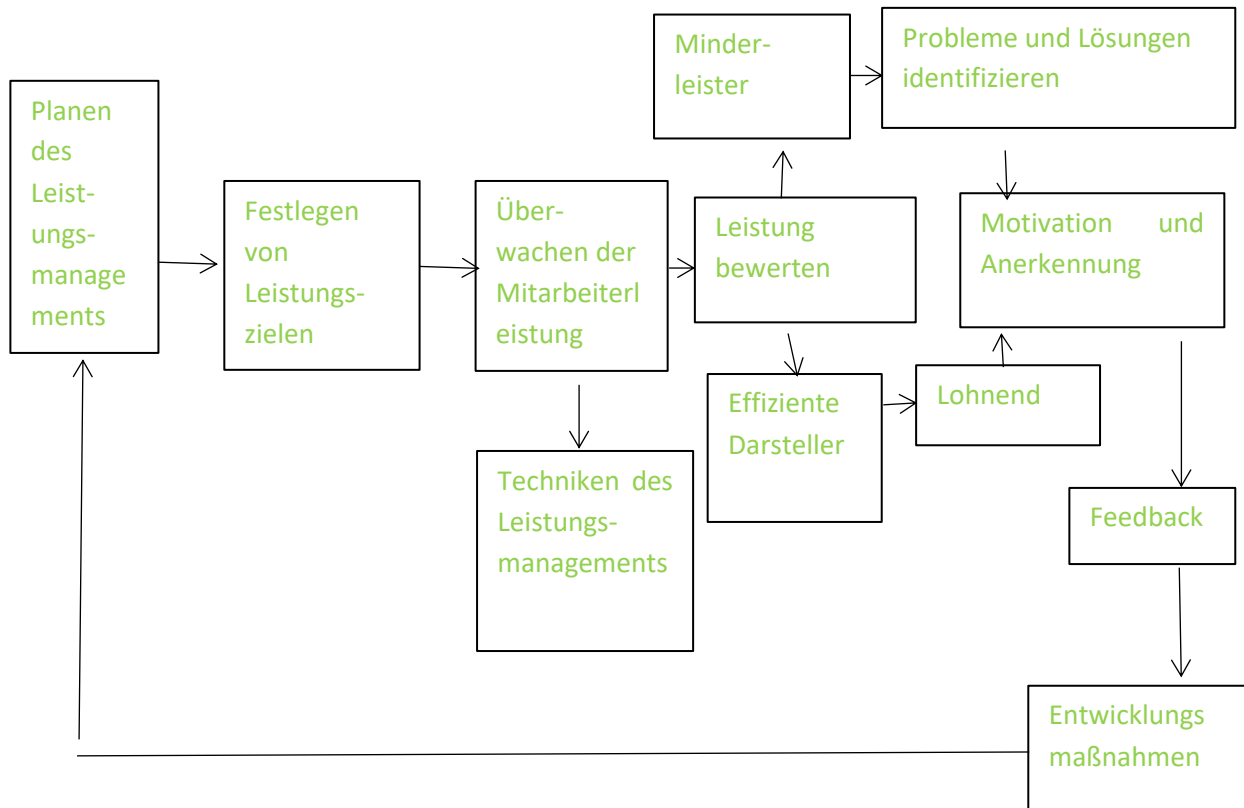


Abbildung 5.2: Roadmap für das Leistungsmanagement

## Hauptbestandteile des Leistungsmanagements

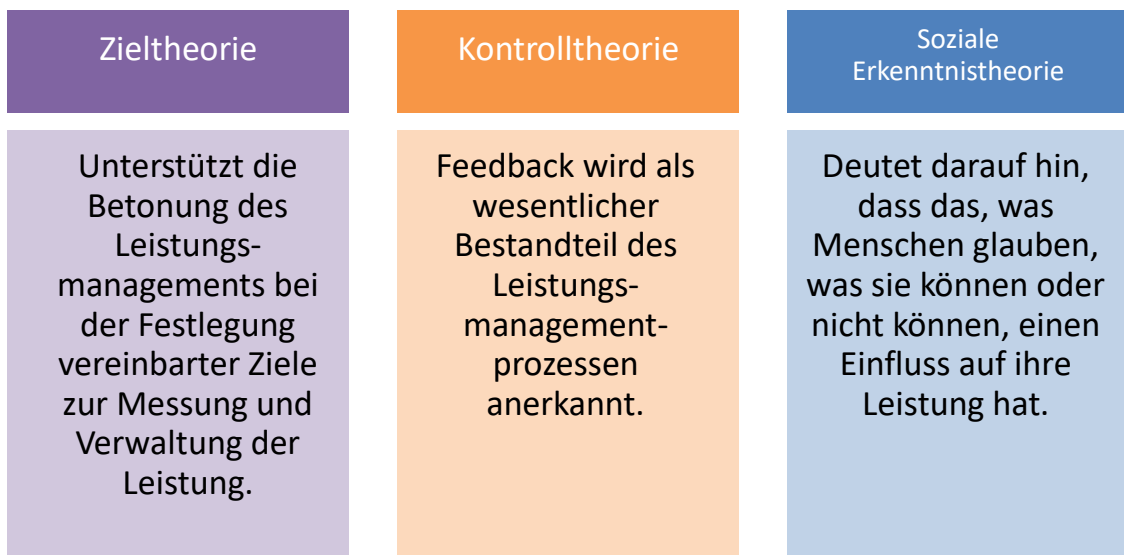


Abbildung 5.3: Leistungsmanagementtheorien

### **Zieltheorie**

Die von Latham und Locke (1979) entwickelte Zieltheorie zeigt vier Mechanismen auf, die Ziele mit Leistungsergebnissen verbinden: 1) Sie lenken die Aufmerksamkeit auf Prioritäten; 2) sie stimulieren die Anstrengung; 3) Sie fordern die Menschen auf, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einzubringen, um ihre Erfolgchancen zu erhöhen, und 4) je anspruchsvoller das Ziel ist, desto mehr Menschen werden auf ihr volles Repertoire an Fähigkeiten zurückgreifen. Diese Theorie unterstützt die Betonung des Leistungsmanagements auf der Festlegung und Vereinbarung von Zielen, an denen die Leistung gemessen und verwaltet werden kann.

### **Kontrolltheorie**

Die Kontrolltheorie konzentriert sich auf Feedback als Mittel zur Verhaltensgestaltung. Wenn Menschen Feedback zu ihrem Verhalten erhalten, schätzen sie die Diskrepanz zwischen dem, was sie tun, und dem, was von ihnen erwartet wird und ergreifen Korrekturmaßnahmen, um die Diskrepanz zu überwinden. Feedback wird als wesentlicher Bestandteil von Performance-Management-Prozessen gesehen.

### **Soziale Erkenntnistheorie**

Die sozialkognitive Theorie wurde von Bandura (1986) entwickelt. Sie basiert auf seinem zentralen Konzept der Selbstwirksamkeit. Dies deutet darauf hin, dass das, was die Leute glauben, dass sie können oder nicht können, ihre Leistung stark beeinflusst. Die Entwicklung und Stärkung eines positiven Selbstbewusstseins der Mitarbeiter ist daher ein wichtiges Ziel des Leistungsmanagements.

## **Ziele des Leistungsmanagements**

Das übergeordnete Ziel des Leistungsmanagements besteht darin, die Fähigkeit der Mitarbeiter zu entwickeln, die Erwartungen zu erfüllen und zu übertreffen und ihr volles Potenzial zum eigenem Nutzen und dem der Organisation auszuschöpfen.

Weitere Hauptziele werden im Folgenden erörtert:<sup>2</sup>

- Die Mitarbeiter in die Lage versetzen, gute Arbeitsleistungen zu erbringen.
- Unterstützung der Mitarbeiter bei der Ermittlung der Kenntnisse und Fähigkeiten, die für eine effiziente Ausführung des Auftrags erforderlich sind, da dies ihren Fokus darauf richten würde, die richtige Aufgabe auf die richtige Weise auszuführen.
- Steigerung der Leistung der Mitarbeiter durch Förderung der Mitarbeitermotivation und durch die Implementierung eines wirksamen Belohnungsmechanismus.  
Förderung eines wechselseitigen Kommunikationssystems zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zur Klärung der Erwartungen über die Rollen und Verantwortlichkeiten, Kommunikation der funktionalen und organisatorischen Ziele, Bereitstellung eines regelmäßigen und transparenten Feedbacks zur Verbesserung der Mitarbeiterleistung und zur kontinuierlichen Schulung.
- Ermittlung der Hindernisse für eine effektive Leistung und Beseitigung dieser Hindernisse durch ständige Überwachung, Coaching und Entwicklungsmaßnahmen.
- Schaffung einer Basis für verschiedene administrative Entscheidungen: strategische Planung, Nachfolgeplanung, Beförderung und erfolgsabhängige Bezahlung.
- Förderung des persönlichen Wachstums und des beruflichen Aufstiegs der Mitarbeiter, indem sie beim Erwerb der gewünschten Kenntnisse und Fähigkeiten unterstützt werden.

**Tabelle 5.1:** Wie Einzelpersonen und Führungskräfte vom Leistungsmanagement profitieren können<sup>1</sup>

Einzelpersonen	Management
<p>Sie werden wissen, was von ihnen erwartet wird;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wissen, wo sie stehen;</li> <li>• wissen, was sie tun müssen, um ihre Ziele zu erreichen;</li> <li>• mit ihrem Vorgesetzten über ihren derzeitigen Arbeitsplatz, ihren Entwicklungs- und Ausbildungsbedarf und ihre Zukunft sprechen können.</li> </ul>	<p>Die Gelegenheit zur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration von Einzel-, Team- und Unternehmenszielen;</li> <li>• Anleitung für Einzelpersonen und Teams, um die allgemeinen Geschäftsanforderungen zu erfüllen;</li> <li>• Mitarbeitermotivation und -einbindung;</li> <li>• Anerkennung des individuellen Beitrags;</li> <li>• individuelle Karrieren Planung;</li> <li>• Einführung relevanter und wirksamer Lern- und Entwicklungsprogramme zur Deckung des ermittelten Bedarfs.</li> </ul>

## Leitprinzipien des Leistungsmanagements

*„Die meisten Mitarbeiter wollen Führung und Freiheit bei der Erledigung ihrer Arbeit, sowie Ermutigung, nicht Kontrolle. Das Leistungsmanagementsystem sollte nur ausnahmsweise ein Kontrollsystem sein “- Egan (1995).*

Es ist notwendig alle Ursachen zu identifizieren, die außerhalb des Jobs und außerhalb der Kontrolle des Managers oder der Person liegen. Alle Faktoren, die im Einflussbereich des Einzelnen und des Managers liegen, können dann berücksichtigt werden.

Erstens sollte der gesamte Prozess des Leistungsmanagements - Einigung, Messung, Feedback, positive Verstärkung und Dialog usw. - die Entwicklung fördern. Im Idealfall wachsen und entwickeln sich die Teammitglieder durch diese Interaktionen. Zweitens, wenn Manager und Teammitglieder fragen, was sie brauchen, um größere und bessere Dinge tun zu können, wechseln sie zur strategischen Entwicklung.

Die Forscher erhielten auch die folgenden zusätzlichen Ansichten von HR-Berufstätigen zum Leistungsmanagement<sup>3</sup>:

- Ein Verwaltungstool, das Managern bei der Verwaltung hilft
- Angetrieben von Unternehmenszweck und -werten
- Um Lösungen zu erhalten, die funktionieren
- Nur an Dingen interessiert, an denen Sie etwas ändern und eine sichtbare Verbesserung erzielen können
- Konzentrieren Sie sich eher auf Verhaltensänderungen als auf Papierkram
- Es geht darum, wie wir mit Menschen umgehen, Menschen sind keine Maschinen
- Performance Management ist das, was Manager tun: ein natürlicher Managementprozess
- Basiert auf anerkannten Grundsätzen, arbeitet aber flexibel
- Erfolg hängt davon ab, wie die Organisation in ihrer Leistungskultur ist und sein muss
- Den Untergebenen die Freiheit geben, wie sie die Aufgaben erledigen möchten



## Der Leistungsmanagementzyklus



**Abbildung 5.4:** Leistungsmanagementzyklus (Eigene Darstellung)

Es ist wichtig, dass Leistungsmanagement keine Leistungsbeurteilung ist. Leistungsbeurteilung kann definiert werden als die formelle Beurteilung und Bewertung von Personen durch ihre Manager, normalerweise bei einem jährlichen Review-Meeting. Im Gegensatz dazu ist Leistungsmanagement ein kontinuierlicher und umfassenderer, natürlicherer Prozess des Managements, der die gegenseitigen Erwartungen klarstellt, die unterstützende Rolle der Manager betont - von denen erwartet wird, dass sie als Trainer und nicht als Richter auftreten - und sich auf die Zukunft konzentriert.

## Der Leistungsmanagementzyklus in KMU

Kreativität und innovative Managementpraktiken sind die Schlüssel zum Erfolg im KMU-Management. Aufgrund fehlender Ressourcen neigen KMU dazu, neue Techniken mit den verfügbaren Ressourcen und ohne größere Investitionen zu entwickeln. Es sollte jedoch berücksichtigt werden, dass KMU sich hauptsächlich auf kurzfristige Planungen und Probleme konzentrieren, anstatt eine langfristige Perspektive zu haben.

Daher scheint die Planung die wichtigste Phase des identifizierten Regelkreisprozesses zu sein. KMU haben Schwierigkeiten, effektive und effiziente Ziele, Visionen und Werte zu entwickeln, und die meisten von ihnen haben ihre Strategien nie formalisiert. KMU sollten ermutigt werden, eine langfristige Mission und Vision zu entwickeln, die mit den Managementpraktiken und -methoden von KMU korreliert.

Ein zweites zentrales Hindernis, mit dem sich KMU befassen sollten, um ihre Managementpraxis zu entwickeln, ist die Schwierigkeit, den internen und externen Kommunikationsprozess zu steuern. KMU müssen ihre Leistungspraktiken so entwickeln, dass sie zu befähigten und informationsbasierten Organisationen werden.

Drittens sollte der Kommunikation bei internen und externen Veränderungsinitiativen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. KMU sollten proaktiv Änderungen vornehmen, die auf einer strategischen und langfristigen Vision beruhen.

### Warum ist ein Leistungsmanagement in KMU wichtig?

Leistungsmanagement kann als Personalmanagementprozess mehr versprechen, als es leistet. So gut ein Leistungsmanagementsystem auch konzipiert ist, seine Wirksamkeit hängt in erster Linie vom Engagement und der Kompetenz der Abteilungsmanager ab.

Geringe Managementkapazität, begrenzte Kapitalressourcen, ein reaktiver Ansatz, geringe Formalisierung von Prozessen und falsche Vorstellungen vom Leistungsmanagement sind die Hauptprobleme, mit denen KMU im Kontext des Leistungsmanagements konfrontiert sind. Dies verringert das Interesse von KMU an solchen Praktiken.

Trotzdem ist eine effiziente und regelmäßige Anwendung des Leistungsmanagements wichtig, um das Wachstum von KMU zu verbessern. Im Folgenden sind einige wichtige Punkte der Leistungsmanagementpraxis in KMU aufgeführt:<sup>4</sup>

- Leistungsmanagementpraktiken führen die Festlegung von SMART-Zielen (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert) ein. Das Setzen von Zielen für einzelne Mitarbeiter wird zu einem kollaborativen Prozess, wenn es um das Leistungsmanagement geht.
- Durch das Leistungsmanagement können die Mitarbeiter in Echtzeit Rückmeldungen erhalten, sodass wichtige Schritte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen unternommen werden können.
- Die Zusammenarbeit, Kooperation und Koordination zwischen Mitarbeitern und Arbeitgebern kann mithilfe von Leistungsmanagementpraktiken verbessert werden.

## Kapitel 5: Leistungsmanagement

- Praktiken des nicht-monetären Leistungsmanagements können dazu beitragen, die Personalarbeit des KMU, das interne Umfeld und die Moral der Mitarbeiter zu verbessern.

### Wie führe ich Leistungsmanagement in KMU durch?

Da KMU nicht über große Kapitalressourcen verfügen, ist es wichtig, die potenziellen und nachhaltigen Wege zur Implementierung von Leistungsmanagementpraktiken zu ermitteln.

Leistungsmanagement - Software ist ein gutes Beispiel für die Implementierung der Leistungsmanagement - Praxis mit geringem Kapitaleinsatz.

Mit Hilfe des Leistungsmanagements können weniger produktive Mitarbeiter effektiv und effizient gehandhabt werden. Es folgen diese Schritte: <sup>1</sup>

- Identifizierung und Einigung über das Problem, mit dem der Mitarbeiter konfrontiert ist.
- Gründe für den Leistungsmangel ermitteln.
- Entscheidung über die zur Lösung des Problems erforderlichen Maßnahmen.
- Umsetzung der Aktionen.
- Überwachen der Leistung und Einholen von Feedback vom Mitarbeiter.

Die Leistungsbeurteilung ist auch wichtig, um die Fortschritte der Mitarbeiter zu verfolgen und sie zu ermutigen, eine gute Leistung zu erbringen.

Für Arbeitgeber ist es wichtig, die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu überwachen, wahrzunehmen und regelmäßig zu würdigen. Dies schafft eine bessere Moral unter den Mitarbeitern. Arbeitgeber sollten die Mitarbeiter auch einladen, an der Entscheidungsfindung teilzunehmen, sie zu ihren Problemen (falls vorhanden) in der Organisation befragen und ein freundliches, aber verantwortungsbewusstes Umfeld schaffen.

Auch wenn KMU keine großen Prämien für die Anerkennung der Leistung ihrer Mitarbeiter anbieten können, kann ein einfaches „Dankeschön“ den Tag und das Herz der Mitarbeiter mit einem Erfolgserlebnis erfüllen.

*In der japanischen Kultur ist es Tradition, den Mitarbeitern jeden Tag für ihre Arbeit zu danken, unabhängig von Beruf und Arbeitsplatz. Dies hält die Moral der Mitarbeiter aufrecht und sie fühlen sich motiviert für ihre Arbeit.*

### Fazit

Leistungsmanagement ist der kontinuierliche Prozess der Aufrechterhaltung und Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter in einer Organisation. Belohnungsmanagement und Leistungsmanagement gehen Hand in Hand und steigern letztendlich die Moral der Mitarbeiter. Leistungsmanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, der das ganze Jahr über stattfindet. Leistungsmanagement hilft beim Erreichen der strategischen Ziele, beim Überprüfen der Fortschritte und beim Entwickeln der Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten der Belegschaft. Leistungsmanagement ist ein Schlüsselprozess, mit dessen Hilfe die Kommunikation über Erwartungen und wesentliche Ziele zum Abschluss gebracht werden kann.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen über geringere Kapitalressourcen und eine weniger formalisierte Arbeitsweise. Unklar sind auch die Aktivitäten des HR-Leistungsmanagements - diese Aktivitäten werden nicht regelmäßig durchgeführt und die Mitarbeiter werden im Allgemeinen nicht über den Prozess informiert (SHARPEN, Frühjahr 2018).

Die Implementierung von Leistungsmanagementpraktiken kann KMU dabei helfen, das Wachstum und die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Gleichzeitig gibt es viele Leistungsmanagementprobleme, mit denen KMU konfrontiert sind, wie z. B. unzureichende Managementkapazität, ein reaktiver Ansatz, kurzfristige Zielsetzungen und eine falsche Vorstellung von der Leistungsmessung.

Daher ist es wichtig, den Wert nicht-monetärer Performance-Management-Methoden sowie deren effektive und effiziente Ausführung zu verstehen. Der Prozess des Managements der Leistung von Minderleistern ohne weitere Investitionen wurde angesprochen. Performance-Management-Software ist eines der nachhaltigsten Performance-Management-Tools. Da KMU einen relativ kleinen Geschäftsbereich haben im Vergleich zu größeren Organisationen, ist es für KMU einfacher, die von ihren Mitarbeitern unternommenen Anstrengungen zu überwachen und die Arbeitsmoral zu wahren, indem sie regelmäßig Wertschätzung zeigen.

Die anfängliche Implementierung der Leistungsmanagementpraktiken kann für KMU eine ziemliche Herausforderung darstellen. Das Eis zu brechen ist anfangs nie einfach, aber sobald es geschafft ist, werden die Ergebnisse der Leistungsmanagementpraktiken in KMU spürbar sein.



### Rest Stop: Fallstudie #1

- SHARPEN Team 2018: Leistungsmanagementsystem
- Ziel dieser Studie ist es, dass im Unternehmen existierende System des Mitarbeiterleistungsmanagements zu ermitteln und die Entwicklungsmöglichkeiten vorherzusehen.
- Das Unternehmen verfügt über ein etabliertes System des Mitarbeiterleistungsmanagements, dieses ist jedoch informell, nicht reguliert und den Mitarbeitern unbekannt. Deshalb ist es nicht immer effizient. Um die Ergebnisse der Mitarbeiterleistung zu verbessern, ist es wichtig, die Lücken im bestehenden System des Unternehmens herauszufinden und die Möglichkeiten zur Verbesserung des Systems vorherzusehen.
- Die beste Lösung für die meisten HR-Herausforderungen in diesem Unternehmen ist die Formalisierung des Leistungsmanagements, da dies zu einer besseren Kommunikation und einem besseren Verständnis zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern führen kann.



### Praktisches Tool der Fallstudie #1:

1. Entwickeln Sie ein formalisiertes Mitarbeiterbewertungssystem, das diese Fragen beantwortet:
  - a. Häufigkeit der Bewertung?
  - b. Wer wird der Gutachter des Arbeitnehmers sein?
  - c. Welche Kriterien sind am wichtigsten zu bewerten?
  - d. Was wird mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbewertung geschehen?
2. Machen Sie diese Antworten allen Mitarbeitern bekannt.
3. Machen Sie sich mit der Stellenbeschreibung für jeden Mitarbeiter vertraut.
4. Verwenden Sie ein Standardwerkzeug für die Mitarbeiterbewertung. Das Beispiel ist unten dargestellt (Abbildung 5.5).
5. Ziehen Sie die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter mit hinzu.
6. Geben Sie individuelles Feedback und erstellen Sie Ziele, wenn Sie zusammenarbeiten und eine gemeinsame Entscheidung treffen.

MITARBEITERINFORMATION			
MITARBEITERNAME		NAME DES GUTACHERS	
POSITION		TITEL DES GUTACHERS	
LETZTES EINSCHÄTZUNGSDATUM		HEUTIGES DATUM	
AKTUELLE ZUSTÄNDIGKEITEN			
EIGENSCHAFTEN			
QUALITÄT	UNGENÜGEND	BEFRIEDIGEND	AUSGEZEICHNET
arbeitet mit vollem Potenzial			
Qualität der Arbeit			
Arbeitskonsistenz			
Kommunikation			
selbstständige Arbeit			
Ergreift die Initiative			
Teamarbeit			
Kreativität			
Ehrlichkeit			
Integrität			
Mitarbeiterbeziehungen			
Technische Fähigkeiten			
Pünktlichkeit			
Anwesenheit			
Leistungseinschätzung			
Bewerten Sie die Leistung und die erreichten Ziele.			
Diskutieren Sie Kompetenzbereiche innerhalb der Leistung			
Diskutieren Sie Verbesserungsbereiche.			
Entwickeln Sie zukünftige Ziele mit festgelegten Erwartungen.			
KOMMENTARE UND ZUSTIMMUNGEN			
Mitarbeiterkommentare		Gutachterkommentare	
MITARBEITERUNTERSCHRIFT		GUTACHTERUNTERSCHRIFT	

Abbildung 5.5: Mitarbeiterbewertungsformular (Eigene Darstellung)



## Checkliste

- ✓ Verfügt Ihr Unternehmen über ein formelles Personalmanagementsystem?
  - Verfügt Ihr Unternehmen über eine Person, die für die Leistungsmanagementprozesse verantwortlich ist?
  - Wissen Ihre Mitarbeiter, welche Performance-Management-Prozesse im Unternehmen durchgeführt werden und wer dafür verantwortlich ist?
- Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen ganzjährigen Leistungsmanagementzyklus?
  - Planen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter, legen Sie deren Rollen fest und besprechen Sie die Ziele mit Ihren Mitarbeitern?
  - Planen Sie die Leistungssteigerung und die persönliche Entwicklung Ihrer Mitarbeiter?
  - Überwachen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter das ganze Jahr über? Die Überwachung muss ein kontinuierlicher Prozess sein.
  - Geben Sie Ihren Mitarbeitern nach jeder Überwachungsaktivität Feedback und führen Sie einen persönlichen Dialog, um einen Entwicklungsplan mit Ihrem Mitarbeiter zu erstellen?

Lautet Ihre Antwort auf mindestens eine der oben genannten Fragen "NEIN", können Sie unser praktisches Tool verwenden, um Ihr Belohnungssystem zu entwickeln oder zu verbessern.

*"Um effektiv zu sein und Ergebnisse für Ihr Unternehmen zu erzielen, muss das Leistungsmanagement ein ganzjähriger Prozess ohne Ende sein." - Teala Wilson*

## Wiederholungsfragen

1. Haben Sie einen Leistungsmanagementplan?
2. Haben Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter in den letzten vier Wochen überwacht?
3. Kennen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter? Haben Sie einen Plan, wie Sie die Leistung Ihres Mitarbeiters verbessern können?
4. Haben Sie Ihren Mitarbeitern in den letzten vier Wochen Feedback gegeben?

\* MEINE NOTIZEN \*



## Glossar

<b>Strategische Ziele</b>	Strategische Ziele sind die spezifischen finanziellen und nicht finanziellen Ziele und Ergebnisse, die ein Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum erreichen möchte. Sie werden auch Organisationsziele genannt.
<b>Selbstwirksamkeit</b>	Selbstwirksamkeit ist der Glaube eines Individuums an seine angeborene Fähigkeit, Ziele zu erreichen.
<b>Mitarbeiterförderung</b>	Mit der Mitarbeiterförderung erhalten die Mitarbeiter ein gewisses Maß an Autonomie und Entscheidungsverantwortung in Bezug auf ihre spezifischen organisatorischen Aufgaben.
<b>Funktionale Ziele</b>	Funktionale Ziele sind diejenigen, die sich auf die spezifischen Funktionen eines Unternehmens beziehen (z. B. Marketing, Operations, HRM, Finanzen) und die das Erreichen der Unternehmensziele unterstützen sollen. Ein etabliertes Unternehmen wird seine Aktivitäten in mehrere Geschäftsfunktionen aufteilen.
<b>Belohnungsmanagement</b>	Das Belohnungsmanagement befasst sich mit der Formulierung und Umsetzung von Strategien und Richtlinien, die darauf abzielen, Menschen fair, gerecht und konsistent entsprechend ihrem Wert für die Organisation zu belohnen.
<b>Strategische Planung</b>	Strategische Planung ist eine organisatorische Managementaktivität, mit der Prioritäten festgelegt, Energie und Ressourcen konzentriert, die Betriebsabläufe gestärkt werden und sichergestellt wird, dass Mitarbeiter und andere Interessengruppen auf gemeinsame Ziele hinarbeiten.
<b>Interne Kommunikation</b>	Interne Kommunikation ist die Übermittlung von Informationen zwischen Organisationsmitgliedern oder Teilen der Organisation.
<b>Externe Kommunikation</b>	Externe Kommunikation ist die Übertragung von Informationen zwischen einem Unternehmen und einer anderen Person oder Organisation im externen Umfeld des Unternehmens.

## Verweise

1. Ahmad, M. M.; Alaskari, O. (2014). Development of assessment methodology for improving performance in SME's. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 4, pp.477-498
2. *Analyst relations for small and midsize tech firms*. Retrieved from: <https://rabidofficemonkey.com/7-reasons-smes-need-performance-management-software/>
3. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbuch of Human Resource Management Practice*. 13. London: Kogan Page Limited London.
4. Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbuch of Performance Management*. An evidence-based guide to delivering high performance. 5th edition. London: Kogan Page Limited London
5. Armstrong, M. (2006). *A Handbuch of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page Limited London.
6. Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., Bititci, U. (2013) The development of SME managerial practice for effective performance management, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 Issue: 1, pp.28-54
7. Garengo, P., Biazzo, S., Bititci U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol 7. Issue:1, pp. 25–47
8. *Objectives of Performance Management* (2018). Retrieved from: <https://www.managementstudyguide.com/objectives-of-performance-management.htm>
9. *Performance Management - Guiding Principles* (2019). Retrieved from: [https://www.tutorialspoint.com/performance\\_management/performance\\_management\\_guiding\\_principles.htm](https://www.tutorialspoint.com/performance_management/performance_management_guiding_principles.htm)

## Weitere Literatur

Beardwell, J., Thomson, A. (2017): *Human Resource Management: A contemporary Approach*, 8th edition: Pearson.

Tekavčič M., Šink D. (2011). *Performance Measurement And Cost Management In Slovenian SMEs*

## Video-Links

Finnland

- About Performance Management by Nishita, SHARPEN 2019, FINLAND: [https://edukainuunmy.sharepoint.com/:v/g/personal/ruey\\_komulainen\\_kamk\\_fi/EWmKOZEHhYtKijrDG-KTZOEB9onK03Mi9Lle\\_pmVGsw5XA?e=iP43DN](https://edukainuunmy.sharepoint.com/:v/g/personal/ruey_komulainen_kamk_fi/EWmKOZEHhYtKijrDG-KTZOEB9onK03Mi9Lle_pmVGsw5XA?e=iP43DN)

# Kapitel 6

## Employer Branding

## Kapitel 6: Employer Branding

### DER "HEISSESTE" JOB AM "KÜHLSTEN" ORT DER ERDE!

„HighTech“ ist ein wachsendes ICT-Unternehmen mit Sitz in einer winzigen Stadt mit 38.000 Einwohnern. Die Bevölkerung in dieser Stadt ist in den letzten Jahrzehnten rapide gewachsen und junge Talente wandern aus, um in größeren Städten „wahrgenommene“ bessere Möglichkeiten zu nutzen. „HighTech“ erkennt, dass es schwierig sein wird, junge Menschen für sich zu gewinnen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, wenn sie nichts unternehmen. Mit der schnellen Expansion in globale Märkte braucht es auch neues Blut mit Flexibilität, Sprache und anderen Kompetenzen, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind.

Das Management kam zusammen, um verschiedene Optionen zu untersuchen, um die Attraktivität für die richtigen Talente für ihre offenen Stellen zu verbessern. Sie stellten fest, dass „HighTech“ im Vergleich zu großen Unternehmen keine größeren finanziellen Anreize bieten kann. Auch glaubten sie nicht, dass Kandidaten, die mehr Geld suchen, die richtigen Leute für die Organisation sind. Sie wollten Kandidaten gewinnen, die zu den Unternehmenswerten und -kulturen von „HighTech“ passen. Als kleines Unternehmen entschied das Management, dass es eine effektive Möglichkeit ist, die Werte der „HighTech“-Mitarbeiter intern und extern in ihrer Arbeitgebermarke klar zu kommunizieren. Außerdem wurde ihnen klar, dass sie ihr Image als Arbeitgebermarke in digitalen Kanälen und durch eine engere Zusammenarbeit mit der örtlichen Universität verbessern müssen.

Dies sind umsetzbare Elemente innerhalb ihrer begrenzten Ressourcen und haben sich als effektiv erwiesen, um geeignete Kandidaten für ihre Belegschaft zu gewinnen. Die Lösung war auch effektiv, um vorhandene Mitarbeiter zu binden, die sich klar mit diesen Werten und der Unternehmenskultur identifizieren.

Quelle: SHARPEN, 2018

### Das große Bild

- Was ist eine Arbeitgebermarke? Wie unterscheidet sich diese von Ihrer Unternehmensmarke?
- Warum ist eine Arbeitgebermarke für ein KMU von entscheidender Bedeutung?
- Wie können Sie Ihre Arbeitgebermarke intern und extern weiterentwickeln, pflegen und stärken?
- Welche Tools gibt es, um dies effektiv und kosteneffizient zu erreichen?
- Was sind die Arbeitgeberwerte, nach denen ein potenzieller Mitarbeiter oder ein bestehender Mitarbeiter sucht? Auf welche Merkmale der Arbeitgebermarke konzentrieren Sie sich, um Ihre Arbeitgebermarke aufzubauen?

## Einleitung

Employer Branding (= Gestaltung der Arbeitgebermarke) ist ein Begriff, der erstmals in den frühen 90er Jahren verwendet wurde. Der Begriff repräsentiert die Merkmale des Images der Organisation für ihre eigenen Mitarbeiter und für diejenigen, die von außen mit der Organisation verbunden sind. Die Kunst, ein Employer Branding zu gestalten, basiert Merkmalen der Attraktivität, wie z.B. Zusammenarbeit und Bindung der aktuellen Mitarbeiter und trägt dazu bei, das Image der Organisation in den Köpfen der potentiellen Mitarbeiter zu verbessern.

Corporate Branding ist die Schnittstelle zwischen Selbstdarstellung und Fremdwahrnehmung der Organisation. Employer Branding konzentriert sich darauf, die Erfahrung seiner Mitarbeiter zu verbessern. Dies kann als die Art und Weise angesehen werden, in der Einzelpersonen und sogar potenzielle Mitarbeiter den Ruf der Organisation wahrnehmen. Dies wird von verschiedenen Perspektiven beeinflusst, von internen Kommunikationsstrategien bis zu unternehmensspezifischen Lösungen.

Viele haben von einer Produkt- oder Dienstleistungsmarke gehört, aber nicht viele wissen, was eine „Arbeitgebermarke“ ist. Was ist eine Arbeitgebermarke?

Eine Unternehmensmarke ist ein Mittel für ein Unternehmen, um seinen internen und externen Stakeholdern Merkmale seiner Unternehmensidentität zu vermitteln. Sie beschreibt die Unternehmensmarke als „Schnittstelle zwischen Selbstdarstellung und externer Wahrnehmung“ der Organisation<sup>1</sup>.

Zusätzlich zur allgemeinen Unterstützung der Unternehmensmarke richtet sich eine Arbeitgebermarke auch an zwei Zielgruppen, die vorhandenen Mitarbeiter und die potenziellen Mitarbeiter, die das Unternehmen anziehen möchte. Die Arbeitgebermarke konzentriert sich auf die Stimulierung der Mitarbeitererfahrung und spiegelt die Art und Weise wider, wie Menschen - einschließlich der potenziellen Mitarbeiter - die Reputation eines Unternehmens wahrnehmen. Sie wird von internen Kommunikationsstrategien bis hin zu unternehmensspezifischen Lösungen zur Mitarbeitererkennung beeinflusst.

Heutzutage gibt es viele Definitionen der Arbeitgebermarke. Die Folgenden sind nur zwei von vielen, die gefunden wurden:

- „Eine Reihe von Attributen, die eine Organisation für diejenigen Menschen unverwechselbar und attraktiv machen, die sich mit ihr verbunden fühlen und darin ihre besten Leistungen erbringen“ (Guest and Conway, 2006)<sup>2</sup>.
- „Das Image der Organisation als ein großartiger Ort, um in den Köpfen der gegenwärtigen Mitarbeiter und wichtigen Stakeholder auf dem externen Markt zu arbeiten (aktive und passive Kandidaten, Klienten, Kunden und andere wichtige Stakeholder)“<sup>1</sup>.

Es ist allgemein bekannt, dass eine hohe Fluktuation und interne Konflikte die Produktivität und das Unternehmenseinkommen erheblich beeinträchtigen können. Um dies zu verhindern, konzentriert sich Employer Branding darauf, einen hervorragenden Ruf sowohl für aktuelle als auch für zukünftige Mitarbeiter zu erlangen.

Zunächst muss das Konzept des Brandings definiert werden.

- Laut Swystun<sup>3</sup> ist „eine Marke eine Mischung aus materiellen und immateriellen Attributen, die in einer Marke symbolisiert sind und bei richtiger Verwaltung Wert und Einfluss schaffen“.
- Beim Employer Branding geht es darum, Kandidaten und Mitarbeitern eine authentische und überzeugende Erfahrung zu bieten, indem die Unternehmenswerte auf wahrheitsgemäße und überzeugende Weise eingehalten werden“. Offensichtlich bemerkte er, dass eine langfristige Vision erforderlich ist, um Ihre Unternehmenskultur zu fördern. Dies kann nicht nur eine schnelle Lösung oder eine Werbekampagne sein, um einen Ansturm neuer Bewerber zu generieren.
- „Employer Branding ist eine Aktivität, bei der Marketingprinzipien auf HR-Aktivitäten angewendet werden.“ Edwards vergleicht Employer Branding mit Product Branding. In letzterem geht es darum, wie ein Produkt für Kunden dargestellt wird, während das Employer Branding aktuelle und potenzielle Mitarbeiter als „Branding-Ziele“ betrachtet<sup>4</sup>.

### Employer Branding: Flussdiagramm

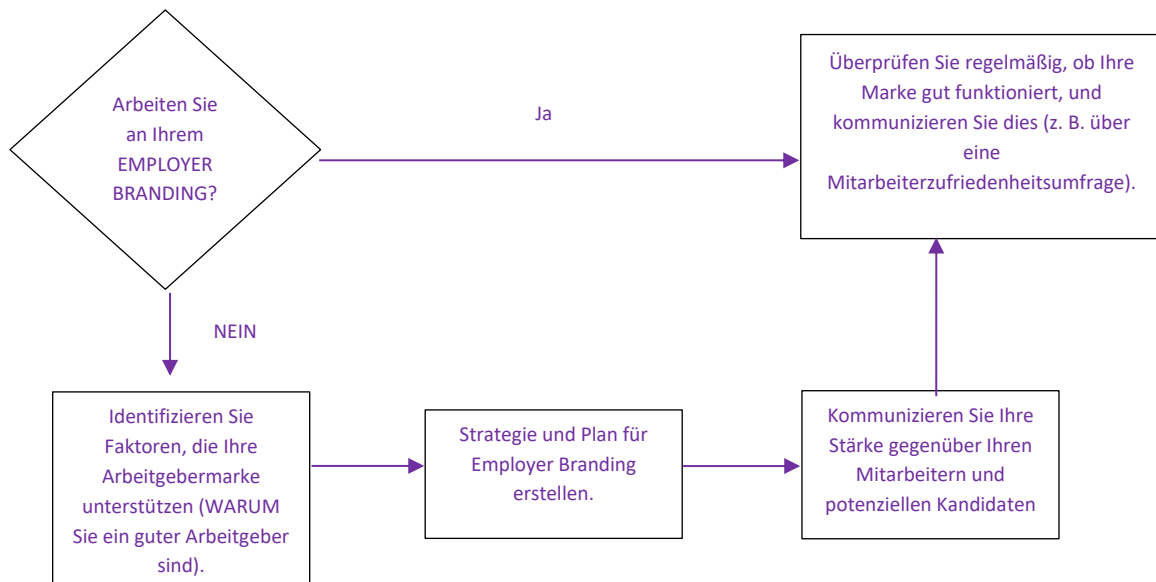


Abbildung 6.1: Employer Branding Roadmap

## Gründe für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke

Employer Branding ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Identität zu differenzieren und für eine definierte Gruppe von Kandidaten zu werben, die an einer Einstellung interessiert sind. Es schafft ein einzigartiges Image, das das Unternehmen auszeichnet, um den Kampf um Talente zu gewinnen. Die Arbeitgebermarke spielt eine wichtige Rolle bei der Sicherung des langfristigen Personalbedarfs, um ein Unternehmen von der Konkurrenz abzuheben.

Es ist ein Konzept, das die Wahrnehmung aktueller und zukünftiger Mitarbeiter in Bezug auf ein Unternehmen als hervorragenden Arbeitsplatz kennzeichnet<sup>5</sup>. Gemäß dieser Definition ist Employer Branding der Prozess, bei dem diesen Gruppen das Image eines hervorragenden Arbeitsplatzes vermittelt wird. Mit emotionalen Werten verbunden, ist Employer Branding ein Prozess, der das Image des Arbeitgebers stärkt und dazu beiträgt, den Arbeitgeber näher an den Kandidatenpool heranzuführen<sup>6</sup>.

Eine gut festgelegte und umgesetzte strategische Arbeitgebermarke kann erhebliche Auswirkungen auf die Steigerung des Wettbewerbsvorteils des Unternehmens, die Verbesserung der Talentanwerbung, die Steigerung des Engagements der Mitarbeiter, die größere Vielfalt der Unternehmenskultur, eine starke Unternehmenskultur und ein PR-Tool sowie die verstärkte Unterstützung der Marke des Unternehmens, etc. haben<sup>7</sup>. Beispiele für interne Employer-Branding-Vorteile finden Sie in Abbildung 6.2.

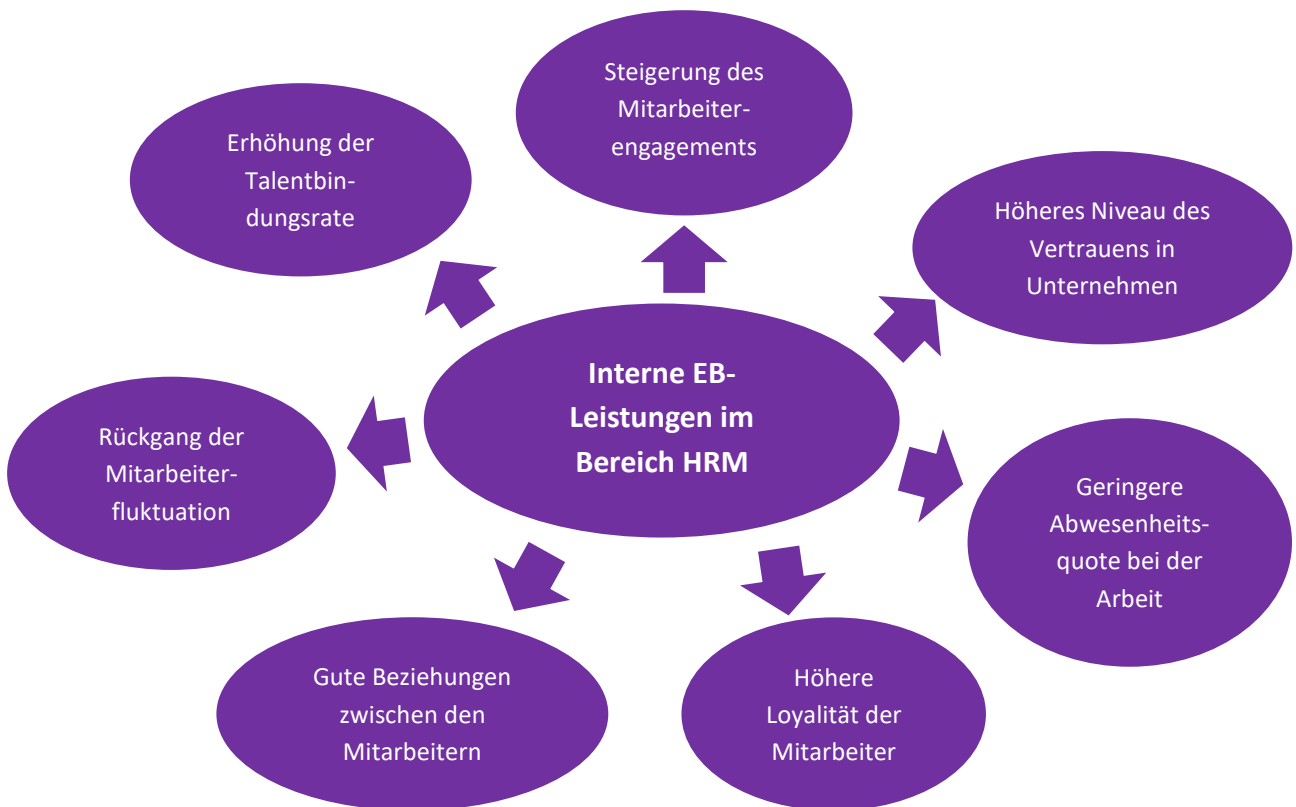


Abbildung 6.2: Interne EB-Leistungen für die Organisation im Bereich Humanressourcen<sup>7</sup>

Beispiele für externe Employer-Branding-Vorteile finden Sie in Abbildung 6.3.

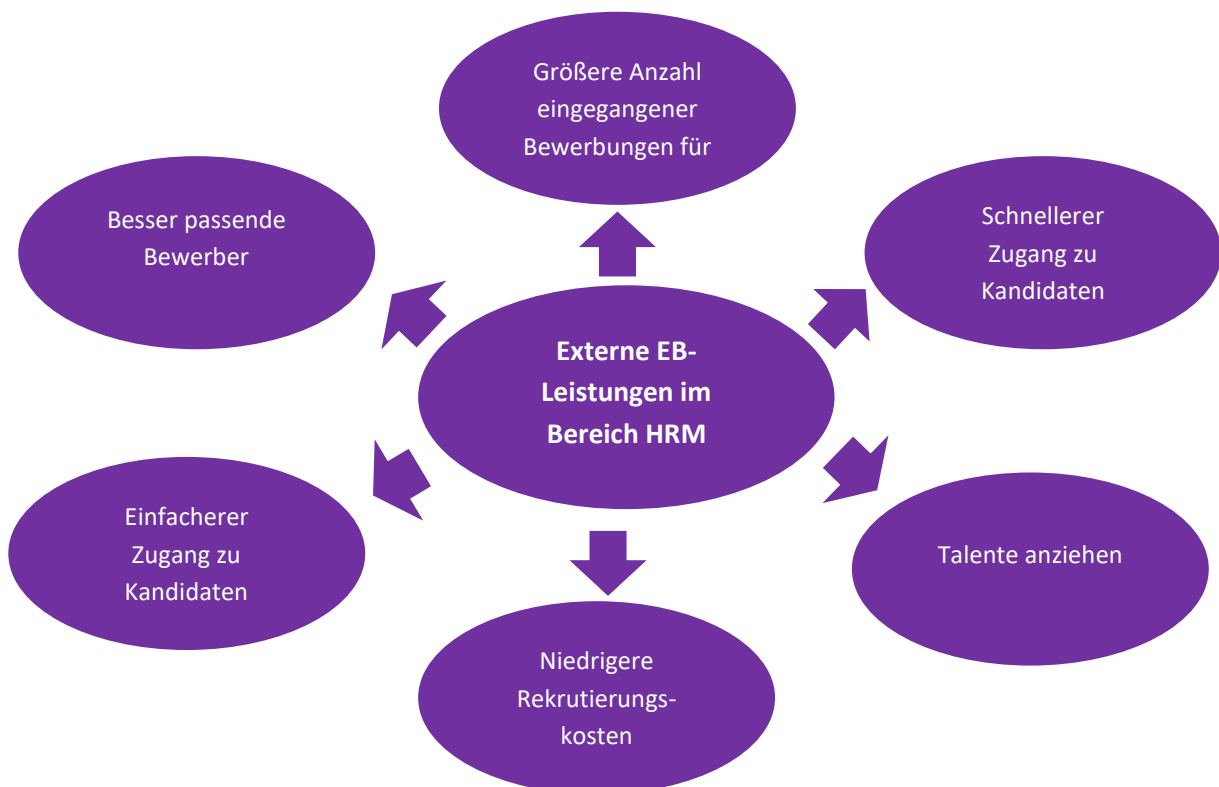


Abbildung 6.3: Externe EB-Leistungen (Employer Brand) im Bereich HR<sup>7</sup>



Sowohl externes als auch internes Branding sorgen dafür, dass Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen. Sie unterstützen die effektive Kommunikation des Unternehmens als gewünschter Arbeitsplatz für potenzielle Bewerber und senken so die Kosten für die Einstellung von Mitarbeitern.

### Warum Employer Branding für KMU von entscheidender Bedeutung ist

Beim Planen einer Arbeitgebermarke ist es wichtig, eine Strategie zu entwickeln, die auf der Persönlichkeit und der Einzigartigkeit eines Unternehmens basiert. Im Allgemeinen gibt es viele positive Aspekte für KMU, die gefördert werden müssen. Die Arbeitgebermarke der KMU basiert häufig auf einem persönlicheren Ansatz der Mitarbeiterführung, einer abwechslungsreicheren Arbeitsweise und den Möglichkeiten eines schnelleren beruflichen Aufstiegs.

KMU reagieren agiler und schneller auf neue Technologien und Arbeitsmethoden, sie können flexibler bei der Umsetzung neuer Richtlinien und Initiativen sein, während die Mitarbeiter eine viel umfassendere Erfahrung und ein besseres Verständnis für ein Unternehmen erlangen können, als sie in einem größeren Unternehmen erreichen könnten. Diese positiven Aspekte sollten von KMU hervorgehoben werden, die ihre Arbeitgebermarke intern und extern kommunizieren. KMU müssen diese Vorteile nutzen, um ihr Employer Branding zu verbessern und die besten Talente für ihr Unternehmen zu gewinnen<sup>8</sup>.

Die Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke ist für ein Unternehmen ein Mittel, sich von seinen Wettbewerbern abzuheben, um gewünschte Kandidaten anzuziehen. Die Bedeutung wächst in der Unternehmenskommunikation und umfasst jeden Schritt der Rekrutierung, der HR-Prozesse und die Praktiken, die die gegenwärtigen Mitarbeiter motivieren. Es ist auch wichtig, ein geeignetes Belohnungssystem zu schaffen, das den Anstrengungen und dem Engagement der Mitarbeiter entspricht. Dies wird die Mitarbeiter schließlich motivieren, gute Leistungen zu erbringen, wenn sie feststellen, dass ihre Arbeit anerkannt und ihr Wohlbefinden berücksichtigt wird. Da diese Aktivität zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern stattfindet, sehen einige Leute möglicherweise nicht, wie wichtig sie sein kann. Sie erkennen nicht, dass sie einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtimage des Unternehmens hat.

### Elemente einer externen Arbeitgebermarke

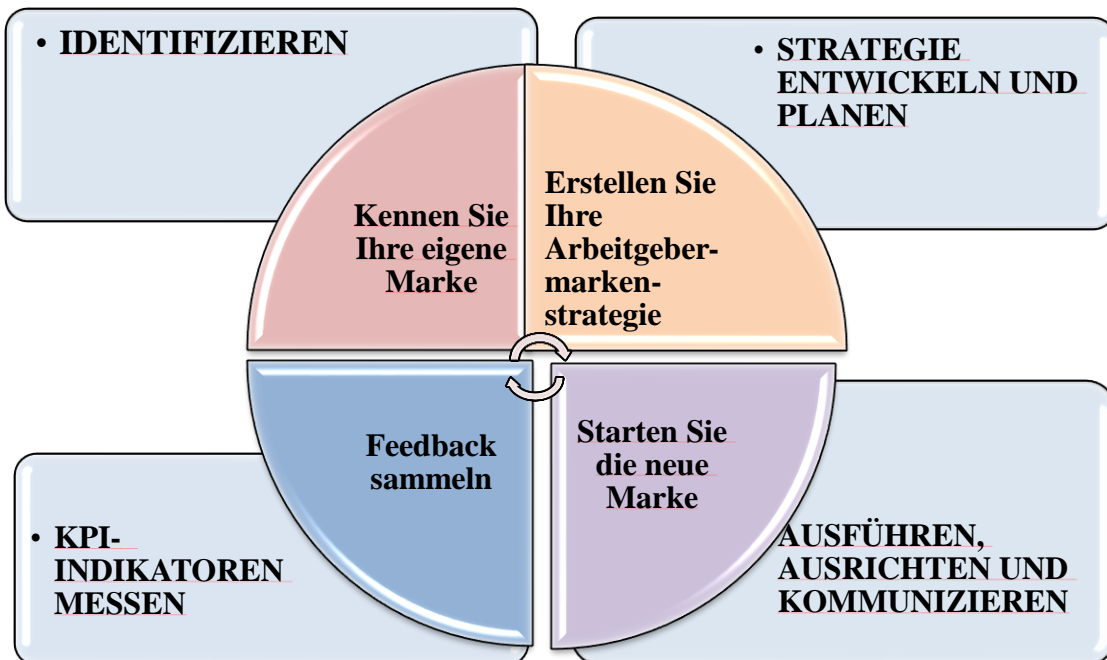
Es gibt verschiedene Modelle, die ein KMU in Betracht ziehen kann, um seine Arbeitgebermarke zu stärken. Wir werden ein von Esra und Ümit<sup>9</sup> entwickeltes Modell auswählen. In diesem gibt es sechs Schlüsselwerte, die ein KMU einem Bewerber in seiner Arbeitgebermarke präsentieren muss:

- 1. Sozialer Wert:** Individuum wird aufgrund der hohen Wahrscheinlichkeit, berufliche Erfahrungen zu sammeln, des guten Gefühls für sich selbst (Mitarbeiter) als Element der Organisation, des Gefühls der Akzeptanz und Zugehörigkeit, des guten Verhältnisses zu Vorgesetzten, der geschätzten und maximierten Kreativität der Mitarbeiter, der guten Beförderung innerhalb der Organisation, das Gefühl, geschätzt und Arbeitsplatzsicherheit angezogen.
- 2. Marktwert:** Individuum wird angezogen, weil die Organisation innovative und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen herstellt, die Möglichkeit bietet, das Gelernte des Mitarbeiters anzuwenden, und da die Organisation kundenorientiert ist.
- 3. Ökonomischer Wert:** Individuelle Anziehungskraft durch überdurchschnittliches Grundgehalt, attraktives Gesamtvergütungspaket.

4. **Wert der Bewerbung:** Einzelperson wird angezogen, weil die Organisation auf Menschen ausgerichtet ist, wodurch der Mitarbeiter die Möglichkeit erhält, das Gelernte / Wissen mit anderen zu teilen.
5. **Wert der Zusammenarbeit:** Individuum wird angezogen, weil die Organisation praktische Erfahrung zwischen den Abteilungen austauscht und Kollegen unterstützt und ermutigt.
6. **Arbeitsumgebung:** Eine Person, die angezogen wird, weil die Organisation eine motivierenden oder innovative Arbeitsumgebung hat.

### Prozess des Aufbaus Ihrer Arbeitgebermarke

Abbildung 6.4 zeigt die wichtigsten Schritte zur Entwicklung Ihrer Arbeitgebermarke. Dazu gehören die Identifikation, Planung und Strategieentwicklung, Umsetzung und Kommunikation der Arbeitgebermarke, ihrer internen und externen Bedeutung sowie die Messung von Key Performance Indicators (KPIs).



**Abbildung 6.4:** Aufbau einer Arbeitgebermarke (Bax, 2011; Brand & Bakers, 2018)

1. **IDENTIFIZIEREN:** Zunächst sollte das Unternehmen den Prozess der Selbstidentifizierung durchlaufen. Während dieser Analyse sollten folgende Fragen beantwortet werden:

**Was ist das Ansprechendste an meinem Unternehmen?  
Warum bleiben meine Mitarbeiter?**

Finden Sie auf der anderen Seite Gründe heraus, warum Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wie zum Beispiel:

**Was veranlasst meine Mitarbeiter das Unternehmen zu verlassen?**

Untersuchungen haben ergeben, dass es möglich ist, die Fluktuationsrate durch Investitionen in Employer Branding um 28% zu senken.

Arbeitgeber sind in der Lage, ihren Unternehmenserfolg durch das HR-Management zu beeinflussen. Mitarbeiter können das Unternehmen aus verschiedenen Gründen verlassen, sei es wegen ihres geringen Gehalts, mangelnden Respekts oder wegen einer geringen Belohnung für eine schwere Aufgabe. Das Verstehen der Ursachen kann den Arbeitgeber dazu bringen, eine Lösung für die Probleme zu finden, mit denen die ehemaligen Arbeitnehmer konfrontiert sind.

Wenn der Arbeitgeber jedoch ein Problem mit der Einstellung von Mitarbeitern hat, kann dies ein direkter Hinweis darauf sein, dass die Arbeitgebermarke gestärkt werden muss.

Dies beinhaltet die Identifizierung und Analyse Ihres Potenzials für die Arbeitgebermarke.

2. **STRATEGIE- UND ENTWICKLUNGSPLAN:** Nachdem Sie die Stärken und Schwächen der Marke für bestehende und potenzielle Mitarbeiter analysiert und identifiziert haben, ist es unerlässlich, eine Employer Branding-Strategie festzulegen. Dies beinhaltet die Identifizierung Ihrer Unternehmenskultur, Kernwerte und ein Angebot konkreter Werte (Vorteile) für Ihre Mitarbeiter.
3. **AUSFÜHREN, AUSRICHTEN UND KOMMUNIZIEREN:** Es ist sehr wichtig, Ihre Employer Branding-Strategie intern und extern zu kommunizieren und so neue Talente anzuziehen oder sicherzustellen, dass sie in Ihrem KMU bleiben.
4. **MESSEN SIE KPI-INDIKATOREN VON EB:** Es ist auch wichtig, Feedback einzuholen. Dies bedeutet, dass Sie die Bekanntheit und Wirksamkeit Ihrer Arbeitgebermarke messen müssen (z. B. Rekrutierungs- und Aufbewahrungskennzahlen - KPI, ein Arbeitgeberranking, die Zufriedenheit und das Engagement der Arbeitnehmer).

## Management der Employer Brand: Wer ist verantwortlich?

Der Aufbau und Erhalt der Arbeitgebermarke ist keine Ein-Personen-Aufgabe. Es bezieht jeden Mitarbeiter und Manager mit der Unterstützung des Top Managements eines Unternehmens ein. In der Regel entwickeln die Manager und die Geschäftsleitung die Vision, Mission und Ziele des Unternehmens und leiten diese in Besprechungen an die Mitarbeiter weiter. Die Planung und Festlegung von Employer-Branding-Strategien sollte hauptsächlich von Mitarbeitern dieser Gruppe vorgenommen werden. Jeder einzelne Mitarbeiter ist jedoch dafür verantwortlich, dies zu praktizieren. Das Top Management kann ein Kanal sein, um die Reputation des Unternehmens zu stärken oder zu verschlechtern.

Die Nutzung von Marketinginstrumenten zur Unterstützung des internen und externen Employer Branding bedeutet, mit dem sogenannten HR-Marketing zu arbeiten.

## Personalmarketing und Employer Branding

HR-Marketing ist eine Reihe von Instrumenten und Aktivitäten, die die Arbeitgebermarke gegenüber Mitarbeitern und Kandidaten kommunizieren. Dies kann als ein HR-Ansatz angesehen werden, der die Schaffung einer starken Arbeitgebermarke unterstützt.



Abbildung 6.5: 4 P's des Personalmanagements (Myslivec et al., 2017)

1. **HR-Produkt** ist die vom Unternehmen angebotene Arbeitsaufgabe und die damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten.
2. **Der Preis** bezieht sich sowohl auf monetäre als auch nicht monetäre Kosten (z. B. physische und emotionale Kosten). Es umfasst hauptsächlich Arbeitsstunden, Zeit und Mühe, die für die Ausübung einer Tätigkeit aufgewendet werden, das erreichte Stressniveau, Arbeitssicherheit und Risiken.
3. **Platz** aus Sicht des Personalmarketings bedeutet Ort im Unternehmen (z.B. Abteilung), aber auch die Ausstattung des Arbeitsplatzes einschließlich der Unternehmenskultur.
4. **Promotion** bedeutet Präsentation und Kommunikation von Arbeitsplätzen und Arbeitgebermarke gegenüber gegenwärtigen und potentiellen Mitarbeitern (Kandidaten).

Personalmarketing beinhaltet die Verwendung traditioneller Marketinginstrumente wie Werbung und Verkauf, aber in diesem Fall ist das Produkt ein Job bzw. ein Arbeitsplatz.

## Das Wertversprechen gegenüber dem Mitarbeiter

Das Employee Value Proposition (EVP) (= Wertversprechen) umfasst das Gehalt und die Leistungen des Unternehmens als Gegenleistung für die Fähigkeiten und Erfahrungen eines Mitarbeiters bereitstellt<sup>10</sup>. Dieser Ansatz wird als mitarbeiterzentrierter Ansatz betrachtet, der die Differenzierung des Unternehmens hervorhebt, indem die EVP-Strategien an der strategischen Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet werden. Eine klare Unternehmensmarke und ein EVP, die die Motivation und die Zufriedenheit eines Mitarbeiters widerspiegeln, können talentierte Mitarbeiter anziehen und binden. Faire Bezahlung, persönliche Entwicklung, sinnvolle Arbeitsaufgaben, guter Ruf und freundliche Kollegen sind die Hauptmerkmale von EVP<sup>10</sup>.

Wie Mosley hervorhebt, gibt es drei Hauptfaktoren, die die Vorteile eines starken Employer Branding verstärken, nämlich erhöhte Attraktivität, Bindung und Engagement der Mitarbeiter. Folglich spielt eine gute EVP eine entscheidende Rolle beim Aufbau einer starken Arbeitgebermarke, da EVP dazu beiträgt, dass ein potenzieller Arbeitssuchender zu einem engagierten und motivierten Mitarbeiter wird.

## Was macht die Employer Brand aus?

Entscheidend ist, dass sich bei der EVP das externe Versprechen des Arbeitgebers und die interne Berufserfahrung ergänzen. Das schafft die Markenstärke. (Siehe Abbildung 6.6)

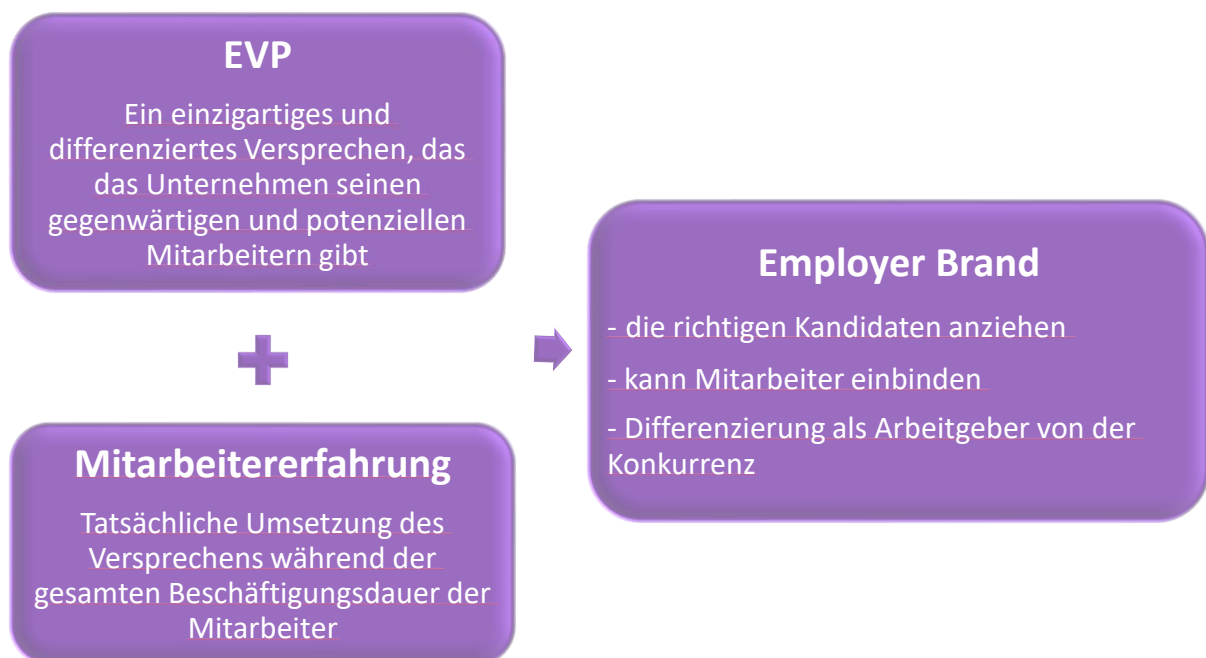
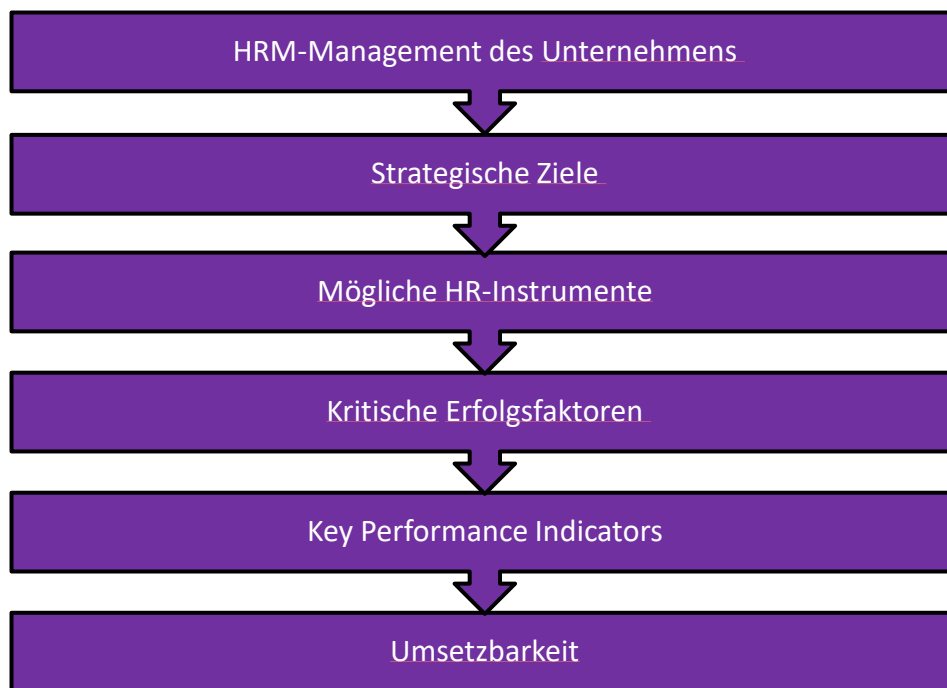


Abbildung 6.6: Employer Brand (Rosethorn, 2009; Myslivc, S. et al., 2018)

## Strategisches (internationales) Employer Branding für KMU

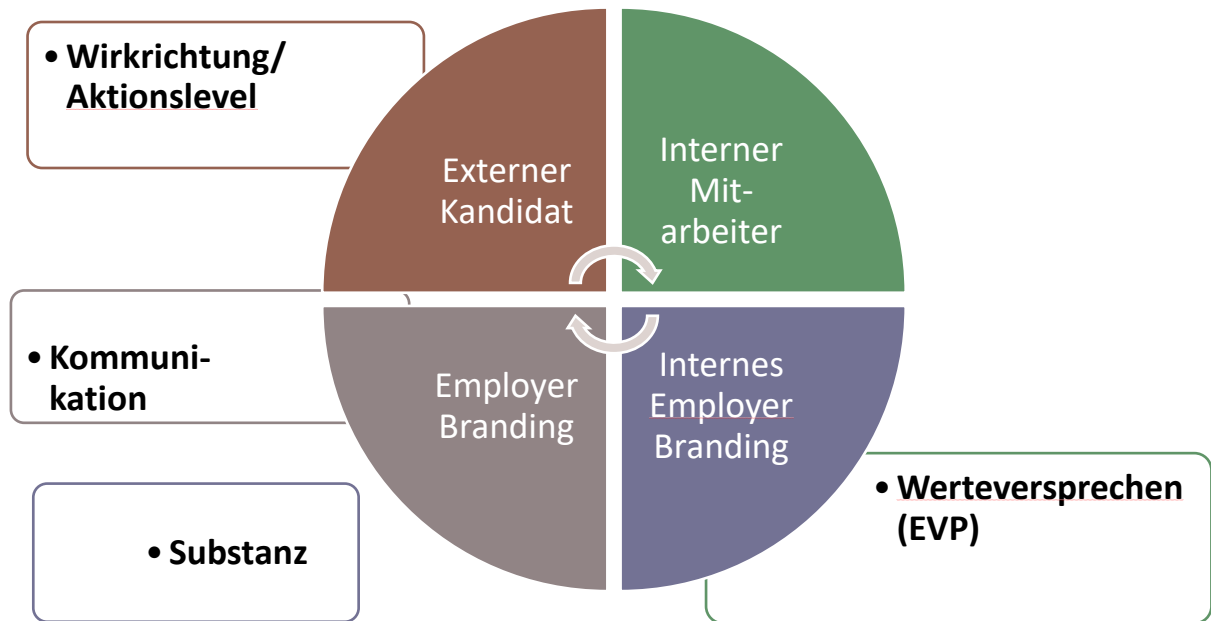
Jedes Unternehmen lebt von seinen Mitarbeitern. Nicht nur aufgrund der Probleme des demografischen Wandels und der unterschiedlichen Volkswirtschaften verschiedener Länder in Europa und weltweit, ist die Nachfrage nach quantitativen und qualitativen Fach- und Führungskräften stetig gestiegen. Eine Diskussion über die Notwendigkeit eines Employer Branding aufgrund fehlender Alternativen gilt als überholt. Die 'Employer Branding'-Definition basiert auf der Herkunft der Worte Arbeitgeber und Marke. Dazu gehören zum einen der Arbeitgeber und zum anderen das Image und das Bewusstsein sowie das Handeln des Unternehmens. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Bildung der Arbeitgebermarke und die folgenden unternehmerischen Maßnahmen erforderlich sind, um am nationalen und internationalen Arbeitsmarkt zu bestehen. (siehe Abbildung 6.7)



**Abbildung 6.7:** Strategisches HRM (Armstrong und Taylor, 2014)

Diese erforderlichen unternehmerischen Maßnahmen sind eindeutig für ein strategisches Employer Branding erforderlich, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen. Hierbei spielen strategische Anforderungen eine entscheidende Rolle, die Stärken und Schwachstellen aufzeigen.

Regionale Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen erfolgreich international verkaufen, müssen sich immer als attraktiver Arbeitgeber etablieren, um national und international mit geeigneten Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber bestehen zu können. (siehe Abbildung 6.8).



**Abbildung 6.8:** Abgrenzung von Employer Branding, internem Employer Branding und Employer Value Management (Armstrong und Taylor, 2014)

## Rekrutierung der Generation Y

Generation Y weiß, was sie will und was sie wert ist. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter ganz besondere und individuelle Vorstellungen über die angestrebte Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dies ist eine komplexe Herausforderung für das Personalmanagement<sup>11</sup>. Die Nutzung des Internets sowie virtueller Netzwerke erfolgt ab dem Kindes- und Jugendalter. Dementsprechend erhält diese Generation schnell Zugang zu Wissen und Informationen und meistert die Anpassung an ein sich ständig änderndes Umfeld mit einer eigenen Dynamik.

Ein Problem und eine Anforderung an kleine und mittlere Unternehmen ist heute die Internetpräsenz. Als solche sind eine dedizierte Unternehmenswebseite, die Nutzung von sozialen Medien (z. B. Facebook, Instagram) und andere seriöse Rekrutierungsportale unerlässlich. Ein weiteres Thema ist die Auswahl von Plattformen für die angemessene Rekrutierung internationaler Arbeitnehmer und potenziell interessierter Kreise.



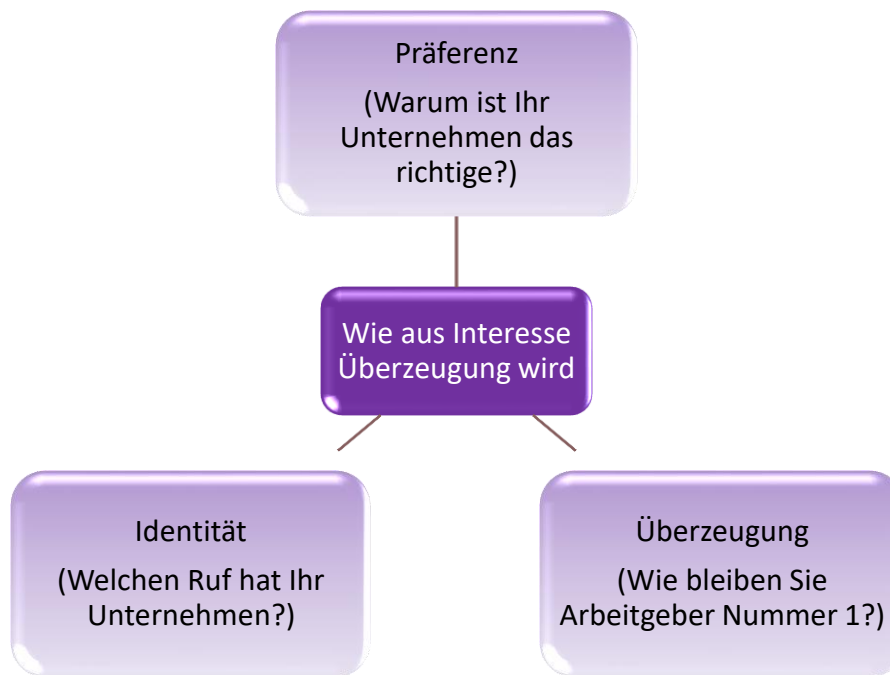
**Abbildung 6.9:** Werbung für KMU (Armstrong und Taylor, 2014)

In Abbildung 6.9 sind die Ziele einer erfolgreichen Rekrutierungsoffensive dargestellt. Die Generierung möglichst vieler Bewerber ist für das Internet am besten geeignet und daher kostengünstig. Die Stellenausschreibung muss potenzielle Bewerber ansprechen und daher Angaben zum Unternehmen, den angebotenen Vorteilen und den für die Funktion erforderlichen Fähigkeiten enthalten.

#### Integration und Identifikation

Der Fachkräftemangel wird sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Die Arbeitsmarktbedingungen werden sich ändern, und es wird sich eine neue Wettbewerbssituation einstellen. Dahingehend gibt es bereits enorme Engpässe in der Industrie, sodass freie Stellen nicht mehr ausreichend besetzt werden können und in einigen Fällen die Existenzgrundlage der Unternehmen gefährdet ist. Unternehmen versuchen, hohen Fluktuationsraten, die von Branche zu Branche sehr unterschiedlich sein können, durch Rekrutierung über verschiedene Mittel wie Social Media-Plattformen und die Homepage des Unternehmens entgegenzuwirken. Oft sind jedoch die einfachen Mittel und Wege wie Mundpropaganda am effektivsten. Der Vorteil der direkten Kommunikation (von Angesicht zu Angesicht) besteht darin, dass ein positives Image des betreffenden Unternehmens sowie dessen Ruf und Identität nicht erst aufgebaut werden müssen (siehe Abbildung 6.10).





**Abbildung 6.10:** Fokus auf überprüfbare Arbeitgeberattraktivität (Oerter und Montada, 2008)

Der Job beeinflusst heute nicht nur den sozialen Status. Im Gegenteil, die geleistete Arbeit ist eine Bestimmung, mit der sich der Arbeitnehmer verwirklichen will und sich ausweisen kann. Eines der Hauptprobleme der Unternehmen sind Kommunikationsbarrieren und die Sicherstellung der notwendigen ständigen Kommunikation und des Informationsaustauschs zwischen Unternehmen und dem neuen Mitarbeiter. Eine Tatsache, die berücksichtigt werden muss, wenn über Wissen, Errungenschaften, Überzeugungen, Werte und Standards im Zusammenhang mit Organisationen nachgedacht wird, ist die Sozialisation<sup>13</sup>. Es ist jedoch zu beachten, dass nicht nur die Integration neuer Mitarbeiter für die Personalentwicklung wichtig ist, sondern auch weniger sichtbare Aufgaben im Auge behalten werden müssen. Personalentwicklung und -schulung müssen stärker auf den Arbeitsmarkt abgestimmt werden, d.h. auf die Qualifikationsanforderungen. Erst nach mehreren Prozessschritten und der erfolgreichen Integration der Mitarbeiter kann die Bewertung der Personalentwicklung ausgewertet werden.



## Rest Stop: Fallstudie #1 Finnland

- SHARPEN Team 2017: Der „heißeste“ Job am „coolsten“ Ort der Welt!
- Das Partner-KMU stand vor der Herausforderung, junge Talente für das Unternehmen zu gewinnen und an sich zu binden. In dieser Studie untersuchte und identifizierte das SHARPEN-Team die Lücken und lieferte Lösungen, um dem Partner-KMU zu helfen, seine Arbeitgebermarke in den Augen der jungen Talente und Fachkräfte zu verbessern.



## Praktisches Tool der Fallstudie #1: Der „heißeste“ Job am „coolsten“ Ort der Welt!

**Tabelle 6.2:** Entwicklung des Employer Branding und kontinuierliche Weiterentwicklung

	Schritt	Aktion	Selbsteinschätzung und Handlungen
1	Bewusstsein schaffen, EB-Team bilden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufen Sie die Idee über Führungsebenen hinweg, um Zeit, Budget und Ressourcen zu erhalten.</li> <li>• Wählen Sie die richtigen Personen aus, um das EB-Team zu bilden.</li> </ul>	
2	Überprüfen Sie die Einsicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung der aktuellen Rekrutierungsmaterialien sowie der Bewerber- und Beschäftigungserfahrung.</li> <li>• Klares Verständnis der aktuellen Merkmale, Verhaltensweisen und der Unternehmenskultur, um eine differenzierte Marke aufzubauen (siehe die Forschungsergebnisse für die fünf wichtigsten Punkte, die von Mitarbeitern und Außenstehenden hoch-geschätzt werden).</li> <li>• Richten Sie die EB-Strategie an der Strategie der Organisation aus.</li> <li>• Identifizieren Sie das Ziel (talentierete Studierende / qualifizierte Kandidaten / Kunden) und deren Erwartungen.</li> <li>• Führen Sie eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung durch.</li> <li>• Führen Sie regelmäßige externe Umfragen durch.</li> <li>• Benchmarking mit der EB-Erfahrung der Wettbewerber.</li> <li>• Bitten Sie das Marketing-Team, diese Markenwerte (Marketing- und Arbeitgebermarke) in Einklang zu bringen.</li> </ul>	
3	Entwerfen Sie einen überzeugenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung der Mitarbeiter in die Entwicklung, Implementierung und alle</li> </ul>	

	Mitarbeiterwertbeitrag	<p>anderen Phasen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizieren Sie wichtige Unterscheidungsmerkmale, um eine überzeugende Arbeitgebermarke zu entwickeln.</li> <li>• Analysieren Sie die Stärken des aktuellen Employee Value Proposition (EVP).</li> <li>• Verinnerlichen Sie die Werte.</li> </ul>	
4	Implementieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunizieren Sie rechtzeitig klar und deutlich über Änderungen in Workshops, Diskussionen und Teambesprechungen.</li> <li>• Kommunizieren Sie, erleben Sie Aktionen.</li> <li>• Belohnung für Verstärkung für diejenigen, die zur aktiven Umsetzung der Markenwerte beigetragen haben.</li> <li>• Wandeln Sie jeden einzelnen Mitarbeiter in einen wertvollen Botschafter für alle Stakeholder um.</li> </ul>	
5	Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolg messen</li> <li>• Überprüfung und Anpassung für eine kontinuierliche Verbesserung.</li> <li>• Einbeziehung der Leistungsziele und des Bewertungssystems.</li> </ul>	

### Empfehlungen und Lösungen

- 1. Soziale Medien:** Verbessern Sie die Qualität der Inhalte und das Engagement für potenzielle Arbeitssuchende.
- 2. Employer Brand Guide:** Erstellen Sie einen Markenleitfaden, damit alle Mitarbeiter die Markenwerte kennen, sie leben und ihre Worte, Handlungen und Verhaltensweisen im Rahmen ihrer beruflichen Praxis in arbeitsbezogenen Angelegenheiten konsequent verbreiten (z.B. wie sie intern arbeiten oder untereinander oder auch mit externen Kollegen, wie potenziellen Mitarbeitern, Befragten, Kunden, Präsentationen für Studierende an Universitäten, der Gesellschaft usw. kommunizieren). Dies wird eine effektivere Rollenmodellierung, Kommunikation innerhalb der Belegschaft und bei Einstellungsinitiativen ermöglichen (Einzelheiten finden Sie im praktischen Tool).
- 3. CSR:** Mehr Anstrengungen zur Betonung der sozialen Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Stakeholdern, zu denen aktuelle und potenzielle Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aufsichtsbehörden und die Gesellschaft insgesamt gehören. Stärken Sie das Image eines fürsorglichen und sozial verantwortlichen Arbeitgebers.
- 4. Hochschulbeziehungen:** Arbeiten Sie an gemeinsamen Initiativen wie Gastvorträgen, und arbeiten Sie zusammen, um gemeinsame Ergebnisse wie Newsletter oder Veröffentlichungen zu erzielen. Dies bietet den Studierenden die Möglichkeit, das Unternehmen, die Art der Technologie, die Umgebung oder die Branche, in der es tätig ist, zu kennen und Stakeholdern ein professionelles Image des Unternehmens zu vermitteln.

5. **Vergütungspaket:** Das leistungsgebundene Vergütungssystem beinhaltet ein faires Bewertungssystem und bietet eine Vergütung, die der übertragenen Verantwortung und dem Rang entspricht.

*Wenn ein junger Absolvent oder eine talentierte Person nach einem Arbeitsplatz sucht, sind der Standort des Unternehmens und dessen Größe nicht die wichtigsten Faktoren, die berücksichtigt werden müssen. Sie suchen nach Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, nach fairen und wettbewerbsfähigen Vergütungen und nach der Möglichkeit, unabhängig zu arbeiten. Darüber hinaus sind sie mehr daran interessiert, an einem Ort zu arbeiten, der als „offen, freundlich und aufrichtig“ empfunden wird, an dem Ehrlichkeit wichtig ist, an dem Kompetenzen geschätzt und belohnt werden und an dem innovatives und kreatives Denken gefördert und gewürdigt werden.*

*Dies sind Eigenschaften, die ein KMU mit sorgfältiger Planung und Arbeitsgestaltung leicht bieten kann.*



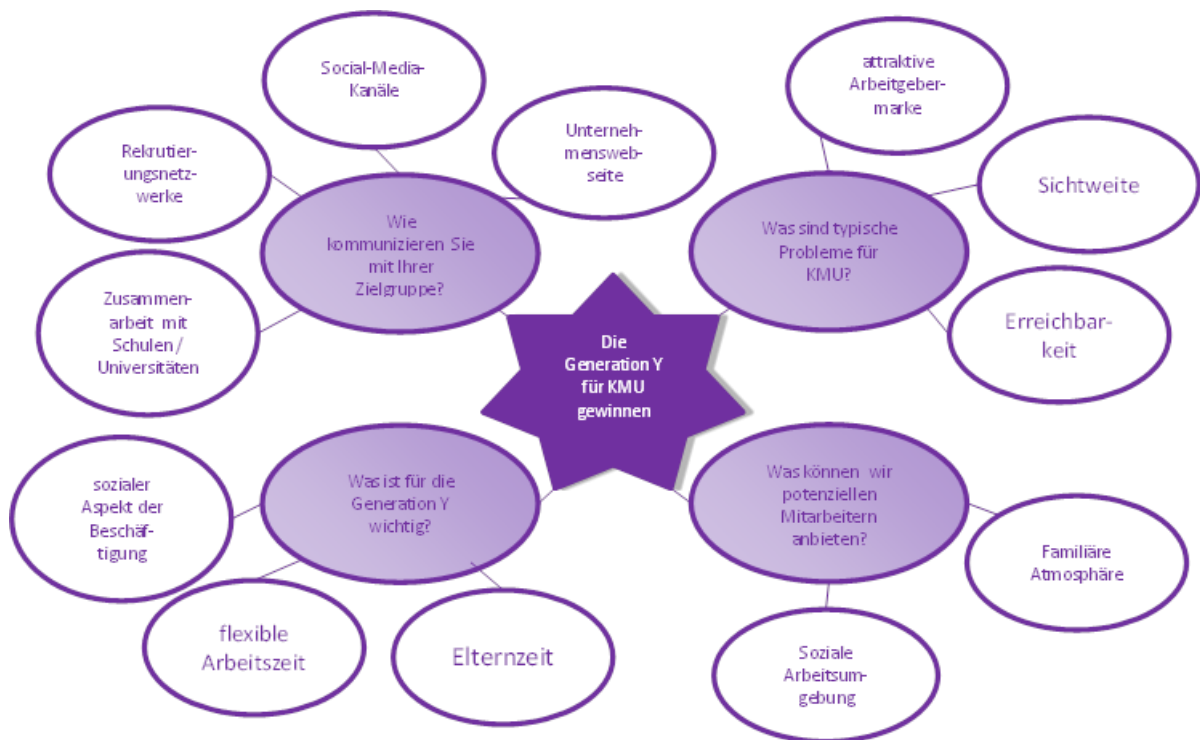
### Rest Stop: Fallstudie #2 Deutschland

- SHARPEN Team 2017: Wie man ein attraktives KMU für zukünftige Auszubildende wird
- Beschäftigt sich mit Employer Branding in einem mittelständischen Unternehmen in Sachsen
- Das HR-Problem besteht darin, die Attraktivität als Arbeitgeber für zukünftige Auszubildende zu erhöhen
- Das Forschungsproblem besteht darin, Wege zu finden, mit denen das Fallunternehmen mit anderen attraktiven Arbeitgebern konkurrieren kann, und mögliche Probleme zu identifizieren, die junge Menschen daran hindern könnten, sich bei ihnen zu bewerben
- Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung des theoretischen HR-Wissens auf das Fallstudienunternehmen
- Eine Strategie und spezifische Methoden zur Betonung und Kommunikation mit der Zielgruppe sollen erstellt werden



### Praktisches Tool der Fallstudie #2: Wie man ein attraktives KMU für die Generation wird

Um eine Strategie und spezifische Methoden für die Betonung und Kommunikation mit der Zielgruppe zu entwickeln, sollten die KMU der Generation Y verschiedene Aspekte berücksichtigen. In Abbildung 6.11 werden einige Ideen erläutert.



**Abbildung 6.11:** Generation Y für KMU gewinnen (Eigene Darstellung)

Erstens ist der soziale Aspekt der Beschäftigung für die Generation Y sehr wichtig, was für KMU von Vorteil sein kann. Häufig werden die von der Generation Y erwarteten guten Arbeitsbedingungen (z. B. flexible Arbeitszeit, Elternurlaub und häufige Kommunikation mit den Arbeitnehmern) in KMU erfüllt. Diese müssen jedoch mitgeteilt werden. Die Vorteile, die das Unternehmen bieten kann, müssen auf der Unternehmenswebsite oder auf anderen Kanälen wie den Social-Media-Profilen des Unternehmens sichtbar gemacht werden. Auch die Erreichbarkeit der KMU für die jungen potenziellen Arbeitnehmer könnte problematisch sein. Eine Lösung für dieses Problem könnte darin bestehen, jungen Menschen beim Erhalt des Führerscheins finanziell zu helfen oder Fahrgemeinschaften anzubieten.

Insgesamt ist es wichtig, transparent zu sein und detaillierte Informationen über das KMU bereitzustellen. In sozialen Medien, z.B. der Facebook-Seite, auf der mehr Inhalte zum Unternehmen veröffentlicht werden, sowie die Veröffentlichung von Stellenangeboten und der Kauf gezielter Anzeigen können für KMU eine kluge Entscheidung sein. Die KMU sollten auch in Betracht ziehen, ihre Führungskräfte auf ihrer Website zu präsentieren, um das Unternehmen der Generation Y zugänglicher zu machen (z.B. kurze Merkmale oder Lebensläufe in Kombination mit Fotos, einige Zitate aktueller Mitarbeiter).

Ein weiterer wichtiger Schritt für KMU ist die Ausweitung ihrer Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen. An Universitäten könnte das KMU an Karrieretagen eine Präsentation für die Studierenden halten oder Werbeplakate platzieren. In Bezug auf Schulen könnte das KMU Vermittlungsmöglichkeiten anbieten oder am „Girls-“ oder „Boys- Day“ teilnehmen.



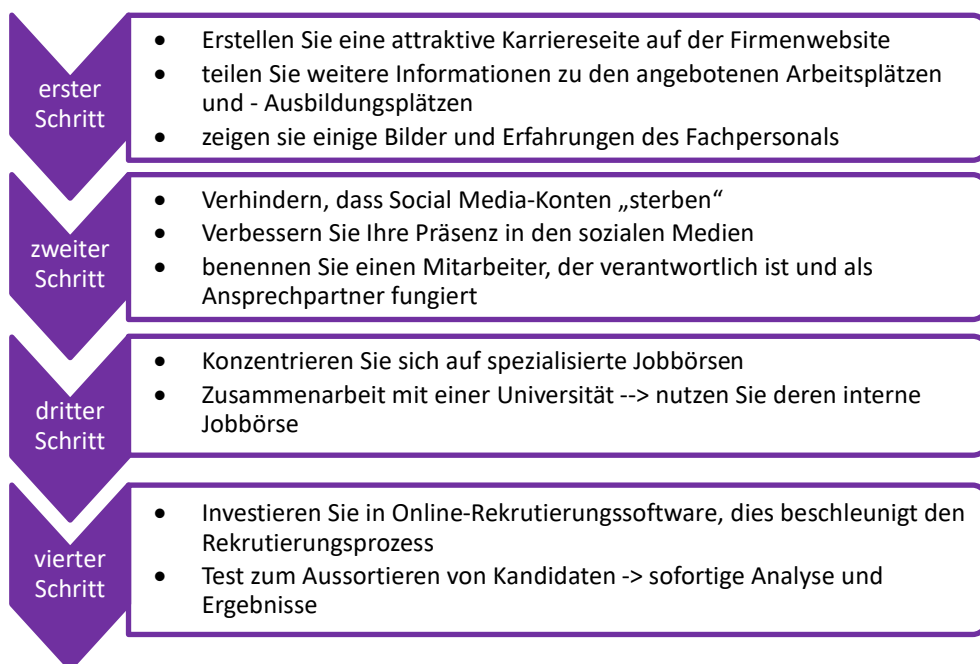
### Rest Stop: Fallstudie #3 Deutschland

- SHARPEN Team 2018: So machen Sie Ihr KMU für internationale Mitarbeiter attraktiv
- Beschreibt ein HR-Problem im Zusammenhang mit Employer Branding in einem mittelständischen Unternehmen in Sachsen
- Das Forschungsproblem besteht darin, Wege zu finden, wie ein regional attraktiver Arbeitgeber auch für den internationalen Arbeitsmarkt attraktiv werden kann und welchen Beitrag HR im Unternehmen dazu leisten kann
- Ziel ist es, ein Einstellungsverfahren einzurichten, um KMU dabei zu unterstützen, für internationale Arbeitnehmer attraktiver zu werden
- Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich darauf, theoretisches HR-Wissen im Fallstudienunternehmen anzuwenden und eine schrittweise Anleitung für einen idealen Rekrutierungsprozess zu erstellen



### Praktisches Tool der Fallstudie #3: Schritte für KMU, um internationale Mitarbeiter anzuziehen

Nachfolgend finden Sie eine schrittweise Anleitung für KMU zur Anwerbung internationaler Mitarbeiter. Detaillierte Informationen zu jedem Schritt finden Sie unter der Abbildung.



**Abbildung 6.12:** Zusammenfassung der Schritte für KMU zur Gewinnung internationaler Mitarbeiter (Eigene Darstellung)



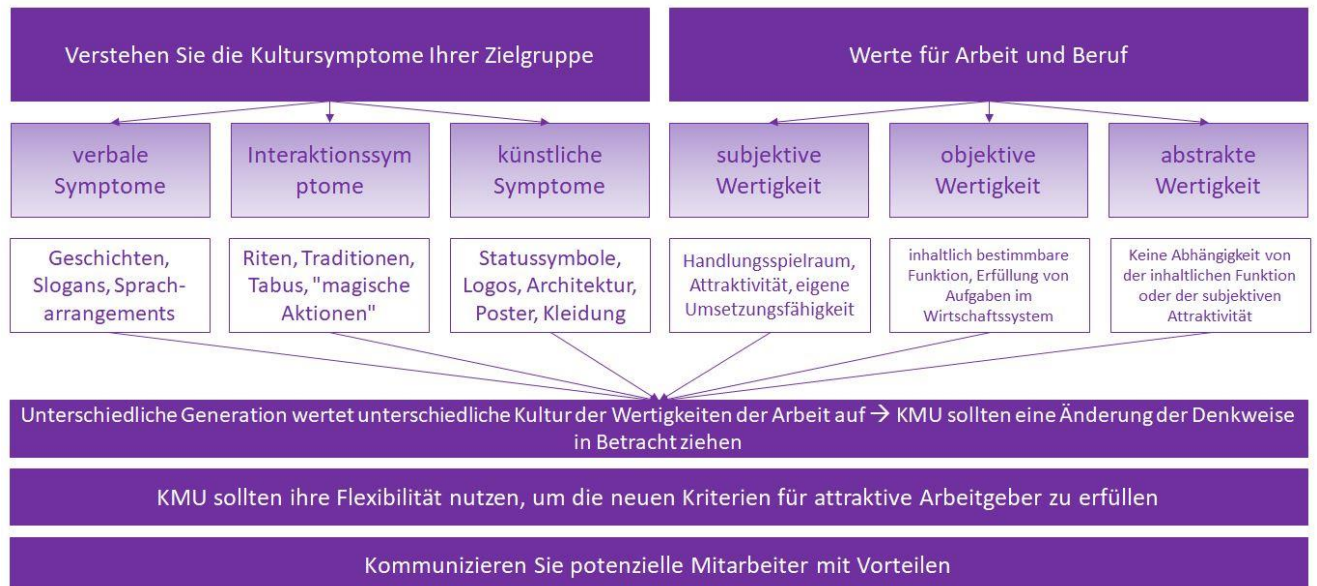
## Rest Stop: Fallstudie #4 Deutschland

- SHARPEN Team 2018: Employer Branding - Arbeitnehmer für kleine oder mittlere Unternehmen gewinnen
- Beschreibt ein Personalproblem im Zusammenhang mit Employer Branding in einem mittelständischen Unternehmen der Logistikbranche in Sachsen
- Das Forschungsproblem besteht darin, Wege zu finden, wie ein Unternehmen in einer vergleichsweise unattraktiven und wettbewerbsintensiven Branche trotz niedriger Löhne attraktiver werden kann
- Ziel ist es, die Vorteile des Fallunternehmens zu identifizieren und eine starke Arbeitgebermarke zu etablieren
- Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung des theoretischen HR-Wissens zum Reputationsmanagement auf das Fallstudienunternehmen



## Praktisches Tool der Fallstudie #4: Was ist zu beachten, wenn es darum geht, Arbeitnehmer für ein KMU zu gewinnen?

Aber wie können Kernwerte, Identität oder Organisationskultur eines Unternehmens kommuniziert werden? Oder erst mal gemessen werden? Abbildung 6.13 kann einige wertvolle Erkenntnisse für KMU liefern.



**Abbildung 6.13:** Was zu beachten ist, wenn KMU attraktiv sein wollen (Neuberger, 1989; Oerter und Montada, 2008)

Es gibt drei kulturelle Faktoren: verbale (Geschichten, Slogans, Sprichwörter), interaktive (Riten, Traditionen, Tabus) und künstliche (Statussymbole, Logos, Architektur, Poster, Kleidung). Organisationskultur umfasst tief verankerte Werte und Annahmen, die häufig nicht bekannt sind (Neuberger, 1989). Symptome der Unternehmenskultur hängen in der Regel vom wirtschaftlichen

Erfolg ab. Diese Symptome stellen einen Punkt dar, der zielgerichtet gestaltet werden muss. Mittlerweile strömen Mitglieder der Generation Y (Geburtsjahre 1980 bis Anfang der 1990er Jahre; Angaben je nach Quelle unterschiedlich) in den Arbeitsmarkt. Es wird gesagt, dass sich die Generation Y auf andere Faktoren als die Mitglieder der Generation X und der Babyboomer konzentriert.

### Fazit

Das Verständnis der Rolle der Arbeitgebermarke ist wichtig, um erfolgreiche Rekrutierungs- und Bindungskompetenzen für Unternehmen in Bezug auf Effektivität und Kosteneffizienz zu schaffen, insbesondere wenn der „War for talent“ in der IKT-Branche immer härter wird<sup>12</sup>. Durch das Erreichen einer starken Arbeitgebermarke können KMU in den Augen der Kandidaten fest positioniert werden. Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke ist jedoch ein langfristiger Prozess, der Beratung, einen konkreten Plan, eine gute Kommunikation im Unternehmen und kontinuierliches Controlling erfordert. Eine klare Mission und ein überzeugendes EVP sollten gut konzipiert und sowohl intern als auch extern kommuniziert werden, um die Ausrichtung und Straffung der Entscheidungen potenzieller Kandidaten und Kunden zu fördern, um mit den Unternehmen in Kontakt zu treten.



\* MEINE NOTIZEN \*

## Glossar

<b>Employer Brand (EB)</b>	Das Image der Organisation setzt sich aus einer Reihe einzigartiger Attribute zusammen und zeigt, dass es ein großartiger Ort ist, um gegenwärtige Mitarbeiter und wichtige Stakeholder zu überzeugen.
<b>Employee Value Proposition (EVP) = Mitarbeiterwertebeitrag</b>	Dieser umfasst das Gehalt, die Vergütung und die Leistungen der Mitarbeiter, die das Unternehmen im Gegenzug zu den Fähigkeiten, Fähigkeiten und Erfahrungen eines Mitarbeiters erbringt. Dabei wird ein mitarbeiterorientierter Ansatz verfolgt, der dem Unternehmen hilft, seine Arbeitgebermarke erfolgreicher zu differenzieren.

## Verweise

1. Balmer (2001). *Corporate branding and employer branding*, UK.
2. Guest and Conway, (2006). *Communicating the psychological contract: an employer perspective*.
3. Swystun (2007). *The Brand Glossary*, Interbrand. Palgrave Macmillan UK.
4. Edwards, M. (2010). (Department of Management, King's College London, London, UK) *An integrative review of employer branding and OB theory*.
5. McLeod and Waldman (2013). *An Introduction to Counselling*, Fifth Edition.
6. Sluis (2009). *Employer Branding as a Tool for Attracting and Retaining Talent: Evidence from Private Higher Education Institutions*.
7. Figurska, Matuska (2013). *Human Resources Management & Ergonomics Volume VII EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY*
8. O'Neil, (2018). *legacy rhetoric to business benefits: A case study of the Gold Coast 2018 Commonwealth Games*.
9. Esra and Ümit (2012). *RELATIONSHIPS BETWEEN CAREER MOTIVATION, AFFECTIVE COMMITMENT AND JOB SATISFACTION*.
10. Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage*.
11. Domsch and Ladwig (2011). *The Expert Career: A New Approach to the Dual Ladder*.
12. Mäntylä (2017). *Imperatiivi ja kin-partikkeli kielteisyyttä implikoivassa imperatiivilauseessa*.
13. Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3. Auflage, Heidelberg 2014.

## Weitere Literatur

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbuch of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page Publishers.

Domsch, M.E., Ladwig, D. H., Wilutzki, D., Fründt, F. J., Linde, C., Dehnavi, M. (2013): Broschüre: *Fachlaufbahnen im Haus der Karriere*.

Neuberger, O. (1989). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart 1989.

Oerter, R., Montada, L. (2008). *Entwicklungspsychologie*, Basel 2008.

## Video-Links

Deutschland

- Attract workers: <https://www.youtube.com/watch?v=Pm2FJLE2V0w>
- Attracting international employees: <https://www.youtube.com/watch?v=ZRR6BvnwStk>
- Attracting generation Y (Ch 6): <https://www.youtube.com/watch?v=QuVWrpgZcOQ>

# Kapitel 7

## Mitarbeiterbeteiligung

## Kapitel 7: Mitarbeiterbeteiligung

### Wie können wir unsere Mitarbeiter einbinden?

Unser Unternehmen bietet Ingenieur- und Architekturdienstleistungen in Sachsen an. Dies beinhaltet Planungsleistungen im Hoch- und Tiefbau im Bereich Heizung, Lüftung und Sanitär. Die Existenz ähnlicher Unternehmen in der Region kann eine Herausforderung darstellen, da sie für junge Menschen attraktivere Arbeitgeber sein könnten. Diese Fallstudie soll die Unternehmensloyalität für diese Zielgruppe stärken. Darüber hinaus müssen wir uns der Probleme bewusst sein, die junge Menschen daran hindern könnten, sich bei unserem Unternehmen zu bewerben. Wir sehen unsere Mitarbeiter als wertvolle Ressource, mit der wir uns einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. Als KMU sind wir in einem spezialisierten Sektor tätig und stellen vor allem auch regional ein. Dies ist nicht unbedingt ein Nachteil, da dies dazu beitragen kann, die Identifikation der Mitarbeiter mit unserem Unternehmen zu verbessern.

Wie können wir mehr Mitarbeiterbeteiligung erreichen?

Quelle: SHARPEN, 2018

### Das große Bild

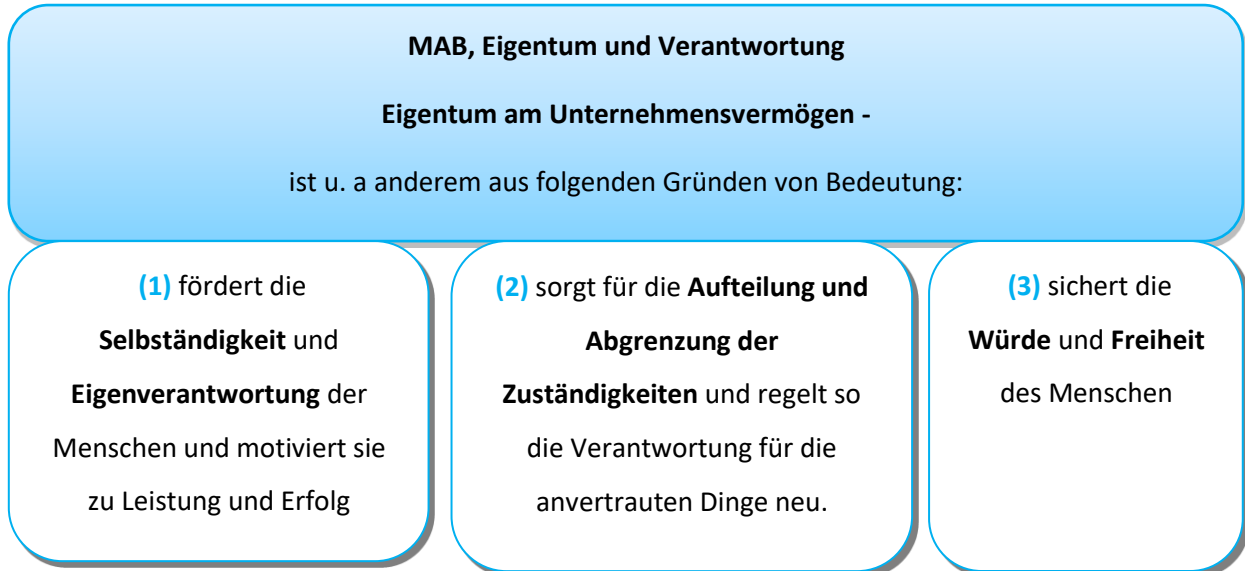
- Was ist Mitarbeiterbeteiligung?
- Wie setzen Sie Mitarbeiterbeteiligung um?
- Was sind die Unterschiede zwischen den verschiedenen Formen der Mitarbeiterbeteiligung?
- Was sind die Vorteile einer erhöhten Mitarbeiterbeteiligung?

### Einleitung

Die Mitarbeiterbeteiligung zielt auf eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen ab<sup>1</sup>. Die kausalen Folgen sind eine intensivere Einbindung der Mitarbeiter in die Geschäftsprozesse sowie weitergehende Rechte, ggf. aber auch risikobehaftete Pflichten. Diese Ziele sind von hoher wirtschaftlicher, aber auch ethischer Relevanz. Die Realisierung in der Unternehmenspraxis ist über verschiedene Beteiligungsformen möglich.

Die Mitarbeiterbeteiligung galt schon früh als wichtiges Instrument zur gerechten Verteilung von Einkommen und Vermögen in der sozialen Marktwirtschaft<sup>2</sup>. Mitarbeiterbeteiligung ist in diesem Zusammenhang ein allgemeiner Begriff für die Beteiligung von Mitarbeitern<sup>3</sup> am wirtschaftlichen Erfolg (materielle Mitarbeiterbeteiligung) sowie in den operativen Prozessen - sofern diese die gesetzlich vorgeschriebenen Informations- und Beteiligungsrechte überschreiten (immaterielle Mitarbeiterbeteiligung). Dementsprechend wird „partnerschaftliches Unternehmen bzw. Firmenpartnerschaft“ als Synonym für Mitarbeiterbeteiligung<sup>4</sup> verstanden. Mithin ist die Beteiligung der Mitarbeiter ein wichtiger Schritt in Richtung eines kooperativen und fairen Unternehmens<sup>5</sup>.

Um die oben erwähnte Strategie richtig einschätzen zu können ist es notwendig, die Bedeutung von Eigentum und Verantwortung aufzudecken. Wolfgang Ockenfels<sup>6</sup> unterscheidet diese Position, indem er darauf hinweist, dass das Eigentum am Unternehmensvermögen in verschiedener Hinsicht für die Zusammenarbeit im Unternehmen von Bedeutung ist.



**Abbildung 7.1:** Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung (Ockenfels, 1989)<sup>6</sup>

Insgesamt zeigt dies ein Verständnis von Menschen und Eigentum, das ein umfassendes Potenzial für unternehmerisches Handeln einschließlich sozialer Verantwortung beinhaltet. Dies lässt nicht nur die Mitarbeiterbeteiligung aus sozialem ethischer Sicht als allgemeines Instrument für die Schaffung eines fairen Eigentums- und Vermögensmanagements erscheinen. Es ist vielmehr eine Option, unter bestimmten betrieblichen und persönlichen Bedingungen unternehmerisches Denken und damit Sozialpartnerschaft zu vermitteln.

Vor dem Hintergrund der zuvor diskutierten sozialem ethischen Aspekte ist es nun die Aufgabe, die Anwendungsfelder für die Mitarbeiterbeteiligung zu identifizieren. In diesem Zusammenhang ist auf die besondere Situation strukturschwacher Regionen hinzuweisen. Insbesondere diese Regionen benötigen eine solide Grundlage für KMU, die das Potenzial der Arbeitskräfte fördert und beansprucht, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken. Was sind jedoch aktuelle Anwendungsfelder für die Mitarbeiterbeteiligung, vor allem in strukturschwachen Regionen?

## Mitarbeiterbeteiligung und -eigentümer-Flussdiagramm

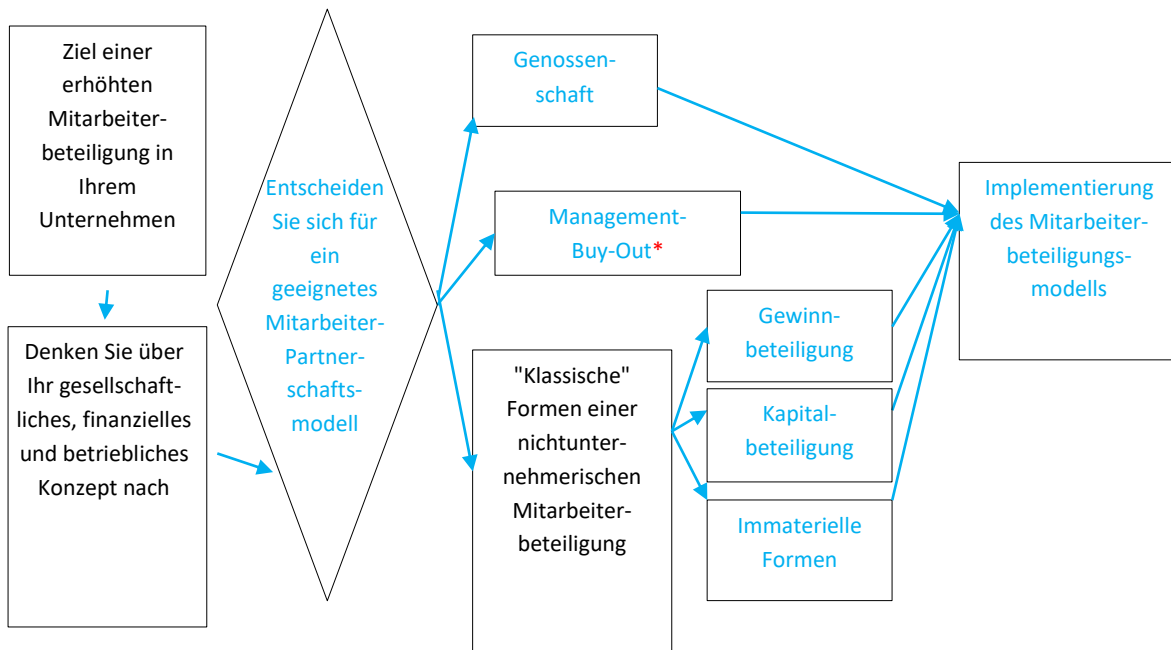


Abbildung 7.2: Mitarbeiterbeteiligung/Eigentümer-Flussdiagramm (Eigene Darstellung)

\* MBO = Management Buy-Out ist eine Art des Erwerbs, bei dem eine Gruppe des gegenwärtigen Managements die Mehrheit der Anteile und somit auch die Kontrolle über das Unternehmen übernimmt<sup>7</sup>.

## Wirtschaftliche Ziele

### Intrapreneurship

Ein erstes aktuelles Anwendungsfeld ist das sogenannte Intrapreneurship, d.h. das Streben nach unternehmerischem Erfolg durch unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter<sup>8</sup>. Inhaltlich umfasst das Konzept verschiedene Dimensionen<sup>8</sup>:

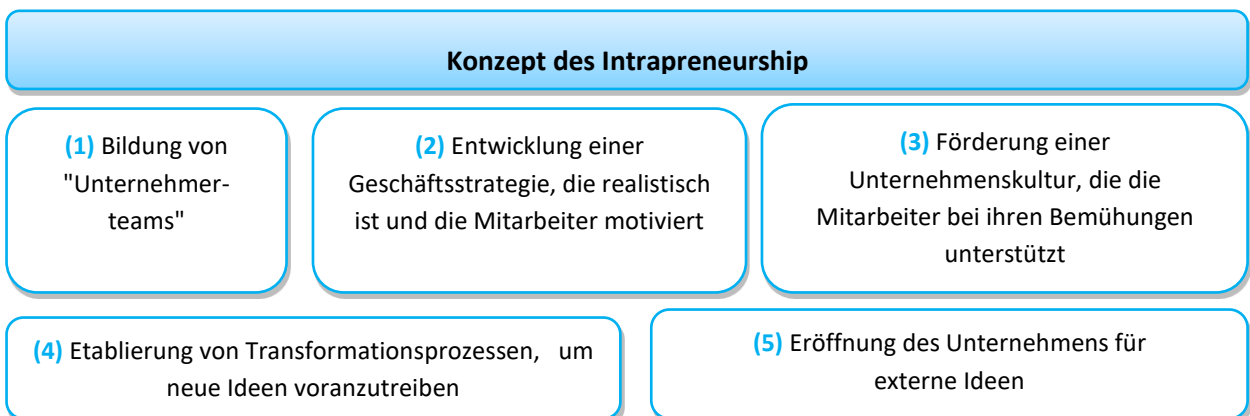


Abbildung 7.3: Mitarbeiterbeteiligung und Eigenverantwortung<sup>8</sup>

### Mangel an qualifizierten Arbeitskräften

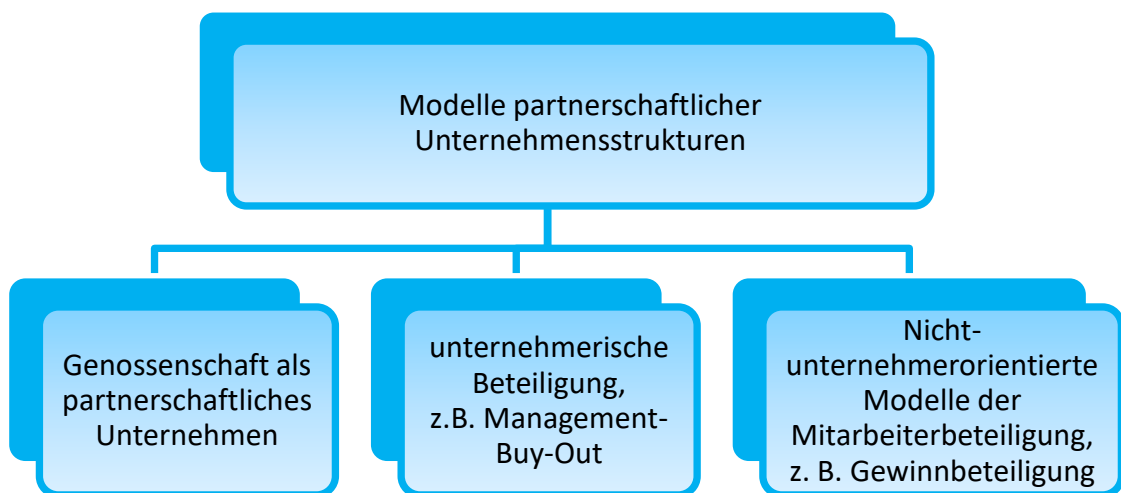
Im Zuge der demografischen Entwicklung und des damit verbundenen Fachkräftemangels ist es vor allem notwendig, qualifiziertes Personal zu rekrutieren und zu halten. Insbesondere die Beteiligung der Arbeitnehmer kann in KMU als problemadäquates Instrument eingesetzt werden<sup>9</sup>.

### Nachfolgemangement

Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn standen im Jahr 2013 rd. 109.000 von 3,7 Mio. Unternehmen in Deutschland zur Übernahme an. Diese Zahlen werden voraussichtlich in den folgenden Jahren zunehmen. Insofern ist die gründliche Anbahnung und Realisierung der Unternehmensnachfolge ein mehrstufiger Prozess, der mit dem Entwurf des Transferkonzepts beginnt und mit der vollständigen Übertragung der Führungs- und Kontrollbefugnisse eines Unternehmens von einer Person oder einer Personengruppe auf eine andere Person endet. Auch hier sind Mischformen von Management-Buy-Out und Mitarbeiterbeteiligung denkbar.

### Mögliche Formen

Innerhalb eines Unternehmens gibt es ein breites Spektrum unterschiedlicher Formen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen. Es reicht von der Genossenschaft über das durch ein Management-Buy-Out erworbenes und von den eigenen Mitarbeitern geführtes Unternehmen bis hin zu den „klassischen“ Formen einer nichtunternehmerorientierten Mitarbeiter-Beteiligung.



**Abbildung 7.4:** Partnerschaftliche Unternehmensstrukturen (Eigene Darstellung)

### Genossenschaft als partnerschaftliches Unternehmen

Die Genossenschaft als Beteiligungsform ist breiter ausgelegt als die reine Mitarbeiterbeteiligung, da es sich bei den „Genossen“ nicht nur um Mitarbeiter (Arbeitnehmer), sondern auch um selbständige Unternehmer handelt - meist Kleinunternehmer wie Zulieferer bzw. Kunden. Gleichwohl ist die Genossenschaft auch bei einer nur teilweisen Konstituierung aus Arbeitnehmern möglicherweise die intensivste und sozialste Beteiligungsform. Jüngste Studien zu Partnerschaftsunternehmen, insbesondere auf der Grundlage der Arbeiten von Elinor Ostrom<sup>10</sup> (der 2009 den Nobelpreis für Wirtschaft

erhielt) und Muhammed Yunus<sup>11</sup> (der 2006 den Friedensnobelpreis erhielt), entwickeln ähnliche Standards. Die folgenden gemeinsamen Kriterien von beiden können zusammengefasst werden:

- (a) Freies Handeln auf dem freien Markt
- (b) Anreicherungsverbot (Verbot unangemessen hoher Vergütungen/Entnahmen)
- (c) Förderung und Schutz der Mitglieder statt Gewinnmaximierung
- (d) Mitbestimmung der Mitglieder
- (e) Gewährleistung einer handlungsfähigen Managementfunktion

### Management-Buy-Out

Das Management-Buy-Out steht für den Erwerb eines Unternehmens durch das bestehende Management und wird hauptsächlich von Gesellschaften mit beschränkter Haftung (LLC / Ltd.; Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH) ausgeübt. Führende Mitarbeiter (Abteilungsleiter, Prokuristen bzw. Direktoren) erwerben Beteiligungen entweder sofort in vollem Umfang oder sukzessive. Im Rahmen eines Management-Buy-Outs sind verschiedene Finanzierungsmodelle denkbar: die Kreditierung des Kaufpreises durch ein Finanzinstitut, die Stundung eines Teils des Kaufpreises durch den Verkäufer und der Erwerb eines Teils der Anteile durch ein Privat Equity Institut unter der Voraussetzung, dass diese Anteile zu einem späteren Zeitpunkt an die Manager übertragen werden.

Das MBO bedeutet Partnerschaft und führt zu einer Win-Win-Situation zwischen den Altgesellschaftern und den erwerbenden Managern, insbesondere in strukturschwachen Regionen, wie auch in Teilen von Ostdeutschland. Alternativ laufen oft die betreffenden Unternehmen in die Gefahr, als verlängerte Werkbänke zumeist mit geringen Lohnkosten in andere Länder ausgelagert oder ggf. liquidiert zu werden. Insbesondere in der Phase des politischen und wirtschaftlichen Umbruchs in den „neuen Bundesländern“ waren MBOs oft ein geeignetes Mittel der Existenzsicherung von Unternehmen und Mitarbeitern zugleich, was die Frage aufwirft, ob das Bestehen von KMU - insbesondere in strukturschwachen Regionen - mit den oben genannten Erfahrungen auf nachhaltigere Weise gesichert werden kann<sup>12</sup>.

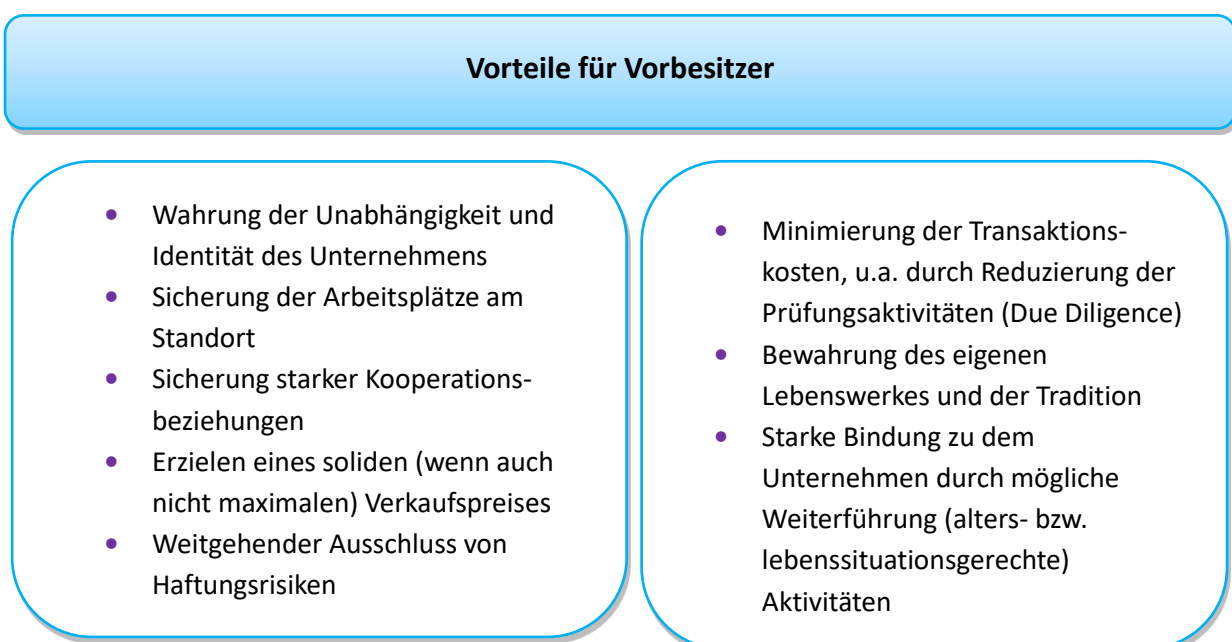
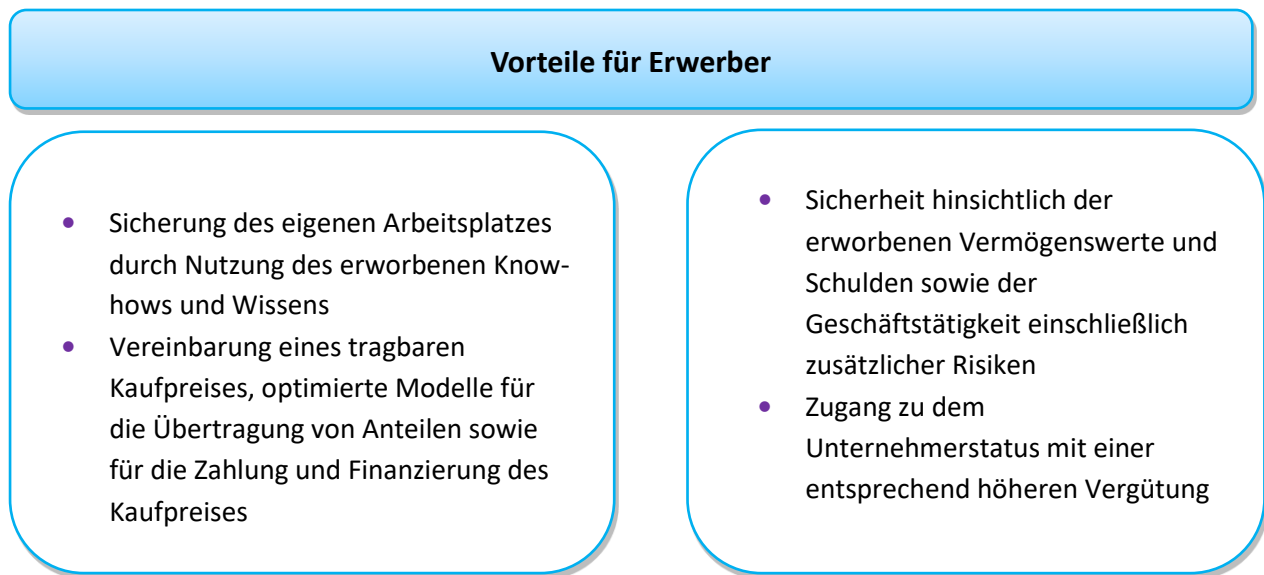


Abbildung 7.5: Vorteile für Vorbesitzer<sup>12</sup>





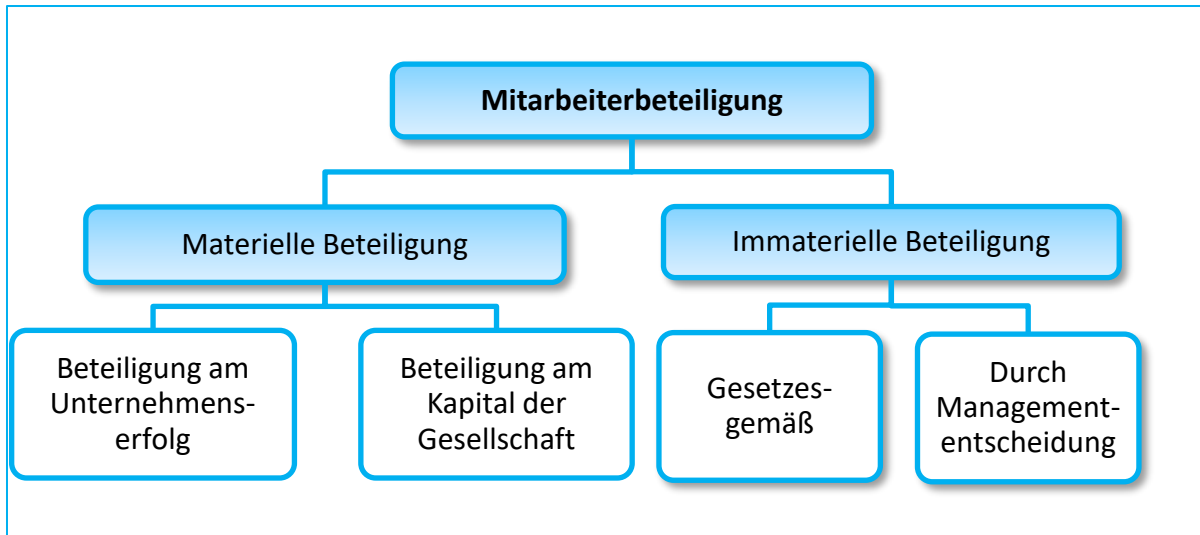
**Abbildung 7.6:** Vorteile für Erwerber <sup>12</sup>

Man spricht von einem Belegschafts-Buy-Out (BBO), wenn der Erwerb des Unternehmens nicht ausschließlich von der Geschäftsführung, sondern zumindest von einem Großteil der Belegschaft durchgeführt wird<sup>13</sup>. In der Tat besteht die Möglichkeit, dass es im Fall eines BBO (auch Employee-Buy-Out-EBO) schwierig sein könnte, die erforderliche Managementfunktion sicherzustellen, die bei zu vielen verantwortlichen Mitarbeitern unwirksam werden kann. Ein erfolgreiches EBO ist daher nur in der Kombination weniger Hauptbeteiligten und ggf. mehrerer Unterbeteiligten denkbar. Modelle zu der Unterbeteiligung sind u.a. Gegenstand des folgenden Abschnitts.

**Fazit:** Das MBO stellt regelmäßig ein geeignetes Beteiligungsmodell dar, um die Anzahl der unternehmerischen Anstrengungen zu erhöhen, verbunden mit einer intensiven Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensvermögen und entsprechenden Einkommensmöglichkeiten für einen Personenkreis. Darüber hinaus zeigt sich seine besondere Relevanz in der Sicherstellung von Unternehmensnachfolgen. Eine Ausweitung des Management-Buy-Out auf ein Belegschafts-Buy-Out erscheint nur als eine Kombination aus Haupt- und Unterbeteiligung brauchbar.

#### Nichtunternehmerische Modelle der Mitarbeiterbeteiligung

Eine relevantere Methode zur Beteiligung möglichst vieler Arbeitnehmer an den Unternehmensgewinnen stellen die unterschiedlichen - eher nichtunternehmerisch ausgerichteten - Modellen der materiellen und der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung dar.

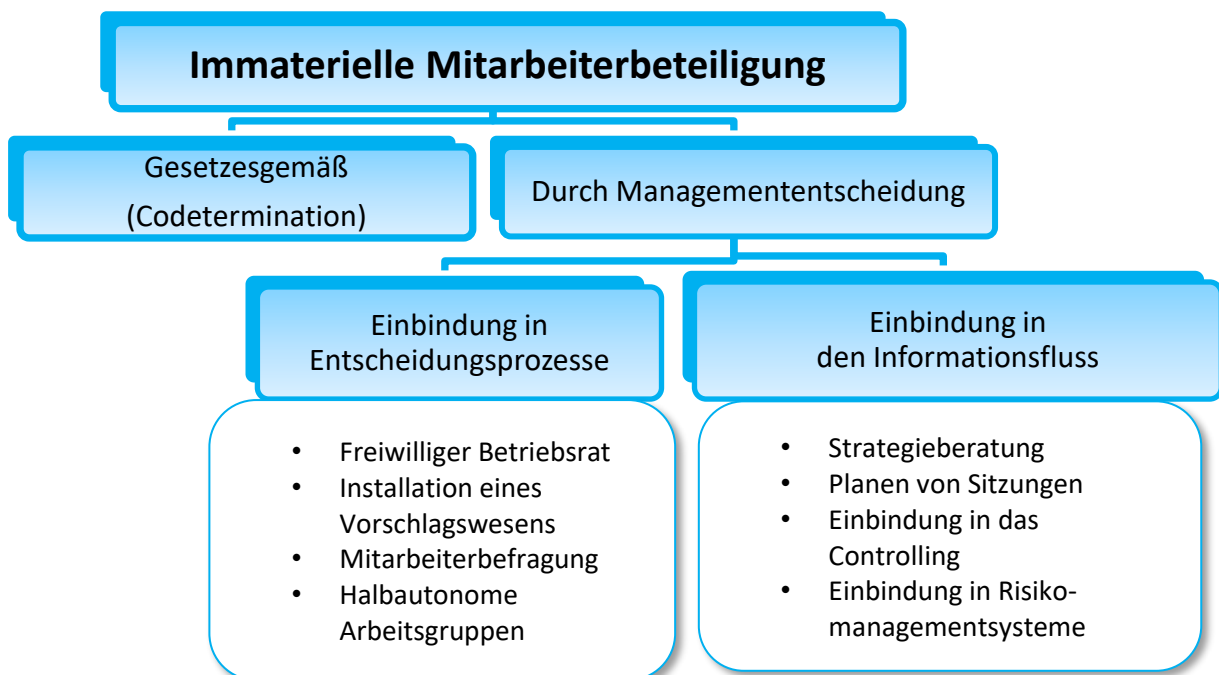


**Abbildung 7.7:** Spektrum der Mitarbeiterbeteiligungsformen (Eigene Darstellung)

### Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung

Wie in fast allen Lebensbereichen (u.a. Politik, Bildung, Familie) ist auch in der Wirtschaft der berufliche Bereich - und damit nicht zuletzt die berufliche Stellung - durch eine zunehmende Reife gekennzeichnet. Infolgedessen ist das Management generell gut beraten, verstärkt eine interessenorientiertere Koordination (Win-Win-Strategien) und weniger eine autoritäre Führung in der Personalarbeit zu verfolgen.

Eine solche Interessenkoordination mit mehr Rechten (wie Mitbestimmungsrechten, Informationsrechten), aber auch Pflichten (z.B. Aktivitäten in Verbesserungssystemen) stellt bereits ein erstes Element der Partnerschaft im Unternehmen dar und kann auch als Form der Mitarbeiterbeteiligung angesehen werden.



**Abbildung 7.8:** Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung (Eigene Darstellung)

Materielle Mitarbeiterbeteiligung

Mit Hilfe dieser Beteiligungsmodelle, können Mitarbeiter für ihre Tätigkeit und gegebenenfalls für ihre höhere Risikoakzeptanz angemessen vergütet werden. Gleichzeitig können sie mehr Verantwortung übernehmen, was zu geringeren Einkommensunterschieden und gleichzeitig zu einer gerechteren Vermögensverteilung führt. Bei den Beteiligungsmodellen ist zwischen Kapitalbeteiligung und Erfolgsbeteiligung (i.d.R. eine Gewinnbeteiligung) zu unterscheiden.

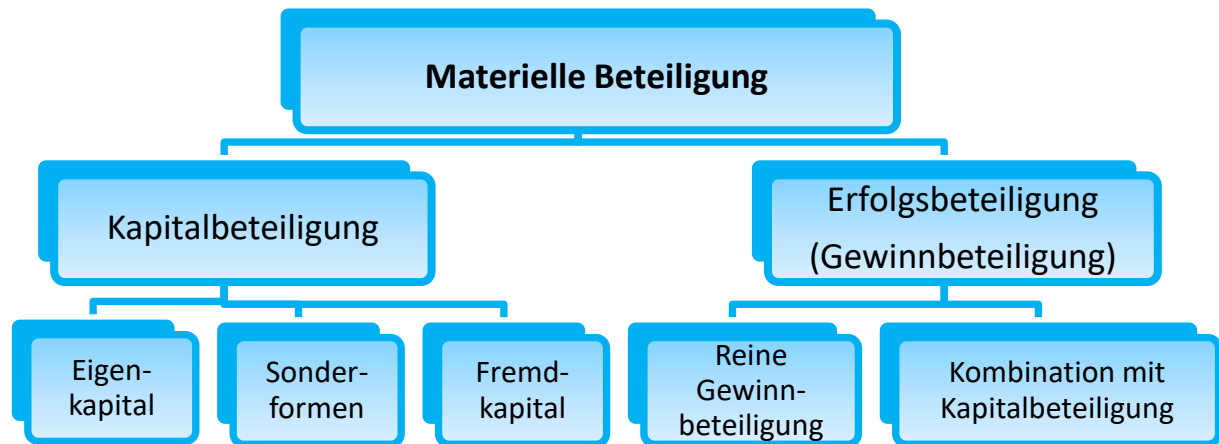


Abbildung 7.9: Spektrum der materiellen Mitarbeiterbeteiligung (Eigene Darstellung)

Kapitalbeteiligung

Die Beteiligung erfolgt entweder als Unterbeteiligung oder als Erwerb begrenzter Stimmrechte - jeweils mit dem Ziel, am kurz- und langfristigen Erfolg des Unternehmens teilzunehmen. Wesentliche Ausprägungen sind die Unterbeteiligung an GmbH-Anteilen (Anteilen an einer GmbH), stille Beteiligung, Mitarbeiterdarlehen und Vereinbarung über Gewinnbeteiligungskapital.

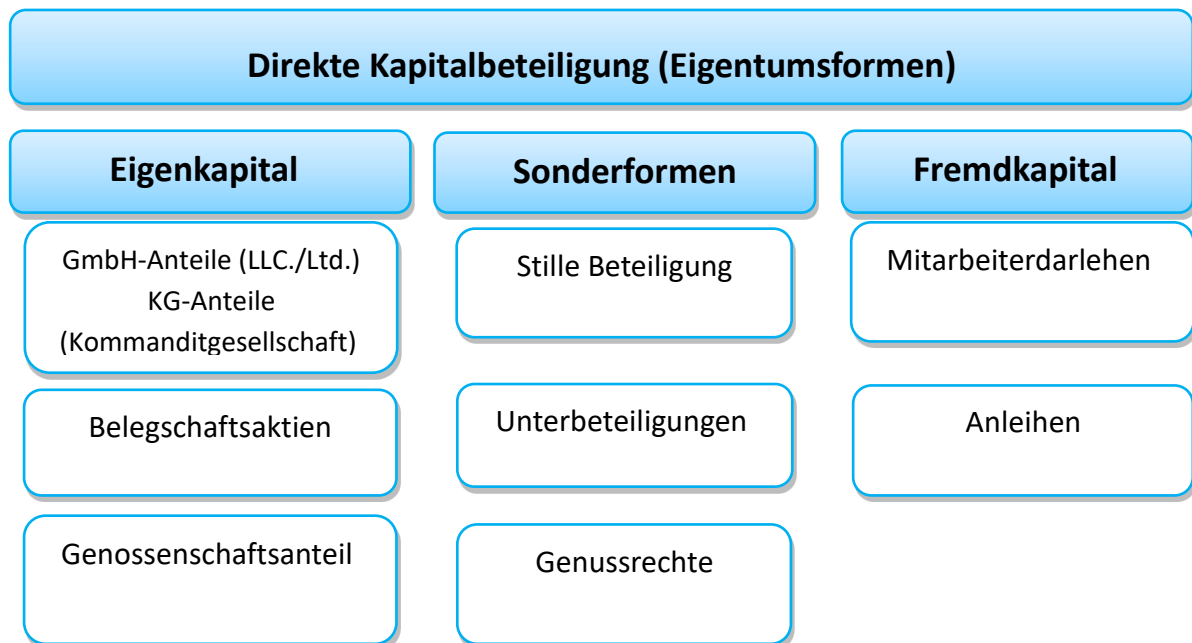
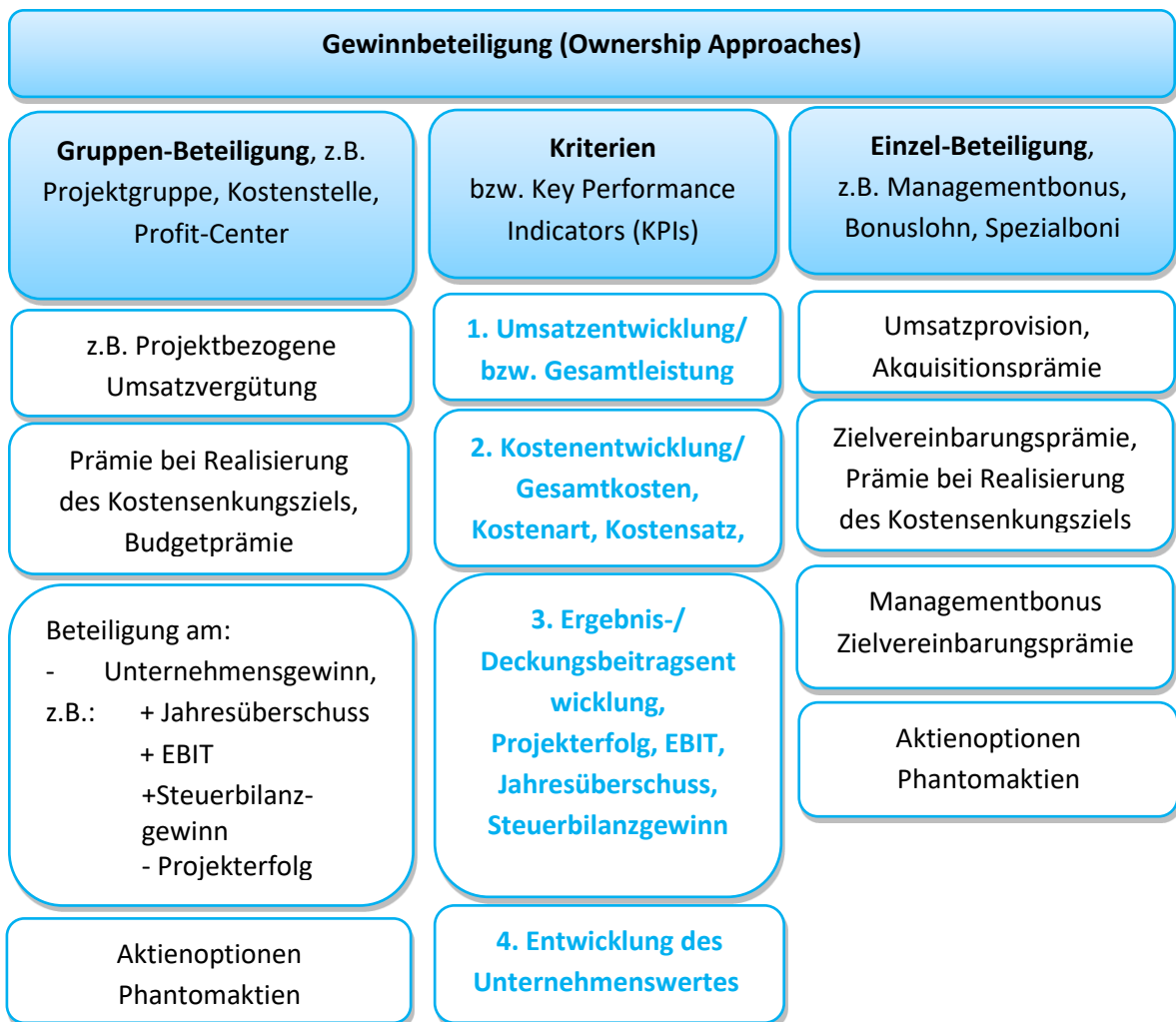


Abbildung 7.10: Formen der Kapitalbeteiligung (Eigene Darstellung)

Ggf. wird die Kapitalbeteiligung steuerlich gefördert; gemäß § 3 Nr. 39 EStG besteht die Möglichkeit, dass die „Schenkung“ von Unternehmensanteilen seitens des Unternehmens an die Mitarbeiter bis zu einem Betrag von 360 EUR pro Jahr steuerfrei bleibt. Allerdings ist die steuerliche Bedingung zu beachten, dass die entsprechende Beteiligung grundsätzlich jedem Mitarbeiter des Unternehmens angeboten werden muss.

*Erfolgsbeteiligung*

Erfolgsbeteiligungen stellen zusätzliche Vergütungen dar, die vom Erfolg des Unternehmens und kausal von dem Leistungsbeitrag des Mitarbeiters abhängen. Im Rahmen der sogenannten Gratifikation, der klassischen Form der Gewinnbeteiligung, ist dies eine bestimmte Quote des Unternehmensgewinns bzw. Profit-Center-Gewinns. Neben der gewinnabhängigen Vergütung besteht die Möglichkeit einer (zusätzlichen) erfolgsabhängigen Vergütung, z.B. bei Erreichung persönlicher Leistungsvorgaben, die regelmäßig unter der Voraussetzung vereinbart werden sollte, dass das Unternehmen Gewinne erwirtschaftet.



**Abbildung 7.11:** Eigentumsansätze - Gewinnbeteiligung (Eigene Darstellung)

### *Kombination*

Darüber hinaus ist auch ein kombiniertes Modell von Kapital und Erfolgsbeteiligung denkbar, z.B. wenn die Vergütung für das Mitarbeiterdarlehen sowohl aus einem regulären festen Zinssatz als auch zusätzlich aus einem gewinnabhängigen variablen Zinssatz erfolgt.

**Fazit:** Die nichtunternehmerisch orientierten Mitarbeiterbeteiligungen stellen - im Rahmen der per se auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Rechts- und Unternehmensform - eine relevante Ergänzung und Beteiligungsform dar, die zur Verwirklichung einer besseren und gerechteren Einkommensverteilung führt und gleichzeitig Voraussetzungen für eine intensiviertere Mitarbeiterbindung schafft.

### Implementierungsprobleme

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sollten über das ethische (insbesondere hinsichtlich der Unternehmensfortführung) und das volkswirtschaftliche Moment hinaus wirtschaftlich vertretbar sein. Zu diesem Zweck müssen konzeptionelle Überlegungen in drei verschiedenen Bereichen erfolgen:

- Betriebswirtschaftliches Konzept: Ist das Geschäftsmodell des partnerschaftlichen Unternehmens rentabel und damit sinnvoll?
- Finanzkonzept: Ist die Firmengründung bzw. der Anteilskauf solide und sicher?
- Gesellschaftskonzept: Optimale Rechtsform (in steuer- und handelsrechtlichen Fragen)?<sup>14</sup>
  - Ermöglicht oder garantiert der Gesellschaftsvertrag kurz- und langfristige Entscheidungen?
  - Entspricht die gewünschte Teilnahme (möglicherweise eine Unterbeteiligung) den rechtlichen Prämissen, insbesondere des Gesellschaftsvertrages?

Input Datenerhebung und Analyse in Bezug auf:	Modellieren	Output
Unternehmensziele <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitermotivation</li> </ul>	<b>1. Ermittlung des Teilnehmerkreises</b> Alle Mitarbeiter / Ausgewählte Mitarbeiter	<b>1. Einführung des Beteiligungsmodells</b>
Finanzielle Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten- und Gewinnplanung</li> <li>• Finanzbedarfsplanung</li> </ul>	<b>2. Einschränkung möglicher Beteiligungsmodelle</b>	- Organisation - Personalmanagement - Verwaltung der Vertragsentwürfe - Finanzierung - Steuern
Ziele der Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche Vergütung</li> <li>• Ersparnis des endgültigen Kaufpreises</li> </ul>	<b>3. Auswahl des Beteiligungsmodells</b> Bestimmung von Parametern, z.B. Investitionsbetrag, Steuereffekte, finanzielle Auswirkungen, handelsrechtliche Auswirkungen, Frage der Insolvenzversicherung, Rechte und Pflichten der Teilnehmer	<b>2. Abschluss des Beteiligungsvertrages</b>
Fachwissen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Gestaltungskompetenz</li> <li>• Beratung</li> </ul>	<b>4. Feinabstimmung</b> Vertragsentwurf - rechtliche und steuerliche Prüfung	- Klärung einzelner Vertragsklauseln - Definition individueller Pläne - Individuelle Zielvereinbarungen
Gesellschaftliche Ziele	5. Definition, Zeitplan und Verantwortlichkeiten	<b>3. Mitarbeiterbeteiligungscontrolling</b>

**Abbildung 7.12:** Vom Input zum Output (Eigene Darstellung)

Anschließend ist es wichtig, die beteiligten Mitarbeiter in die Informationsprozesse des Unternehmens (Controlling) einzubeziehen, um über die erreichten betrieblichen und ggf. persönlichen Leistungsziele zu informieren. Darüber hinaus kann die nichtunternehmerisch orientierte Mitarbeiterbeteiligung ein vorläufiges Stadium auf dem Weg zu einem MBO sein. Danach ist das zukünftige Management bereit, die Funktion als zukünftiger Mehrheitsgesellschafter durch eine Unter- oder Minderheitsbeteiligung anzubahnen. Zusätzlich können weitere Teile des zukünftigen Kaufpreises systematisch - z.B. über Mitarbeiterdarlehen - angespart werden. In diesem Fall ist es hilfreich, die Mitarbeiter in zyklischen Workshops an die Unternehmerfunktion heranzuführen. Wesentliche Inhalte sind dabei das Verständnis der internen und externen Rechnungslegung, des Qualitätsmanagements und der Marktanpassung.

Mitarbeiterbeteiligung an KMU in Zahlen (Deutschland)

Nach dem Gallup Engagement Index Germany 2011<sup>15</sup> (siehe Abbildung 7.13) fühlen sich nur 14% der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen emotional stark für ihr Unternehmen engagiert, während 23% sich gar nicht emotional engagiert fühlen. Die meisten der befragten Mitarbeiter (63%) fühlen sich emotional wenig engagiert.

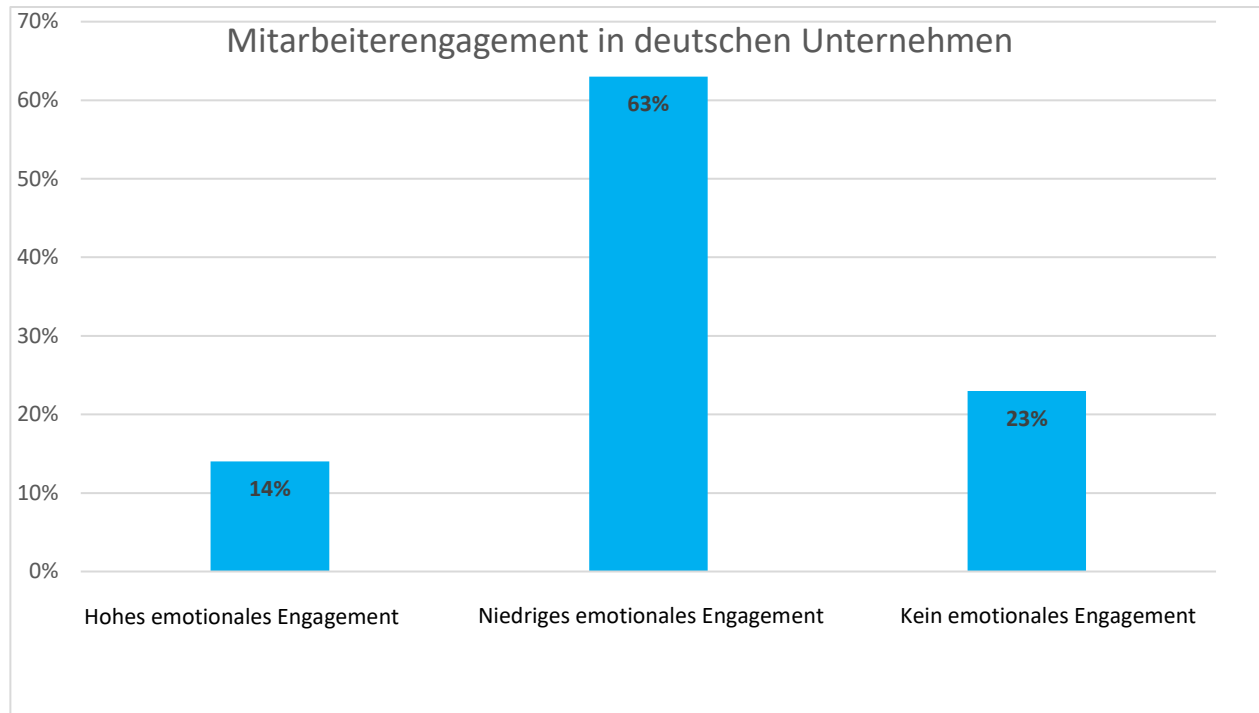


Abbildung 7.13: Mitarbeiterengagement in Deutschland (Gallup Engagement Index Germany, 2011)

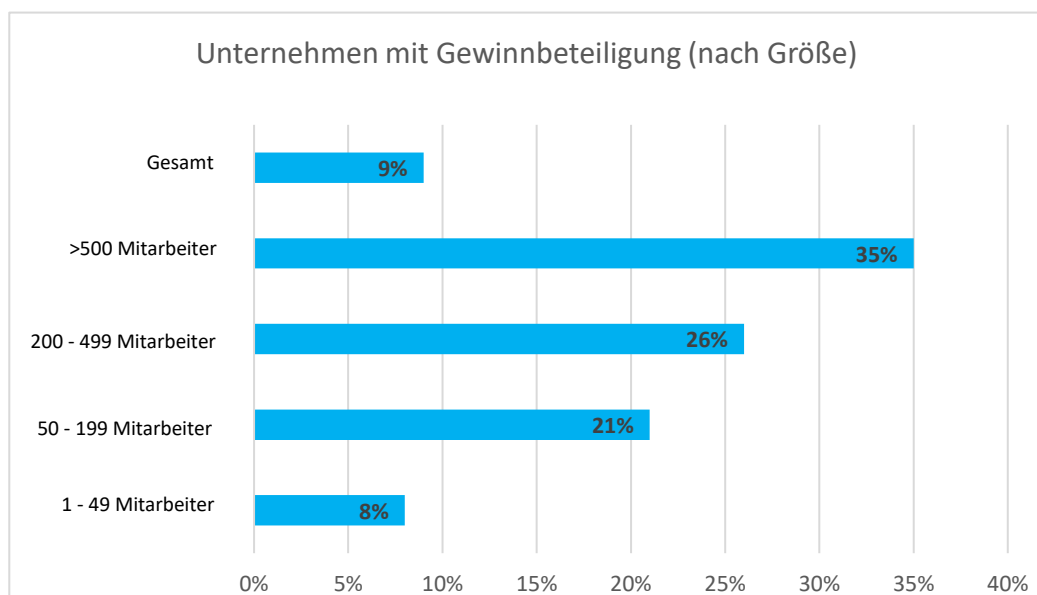
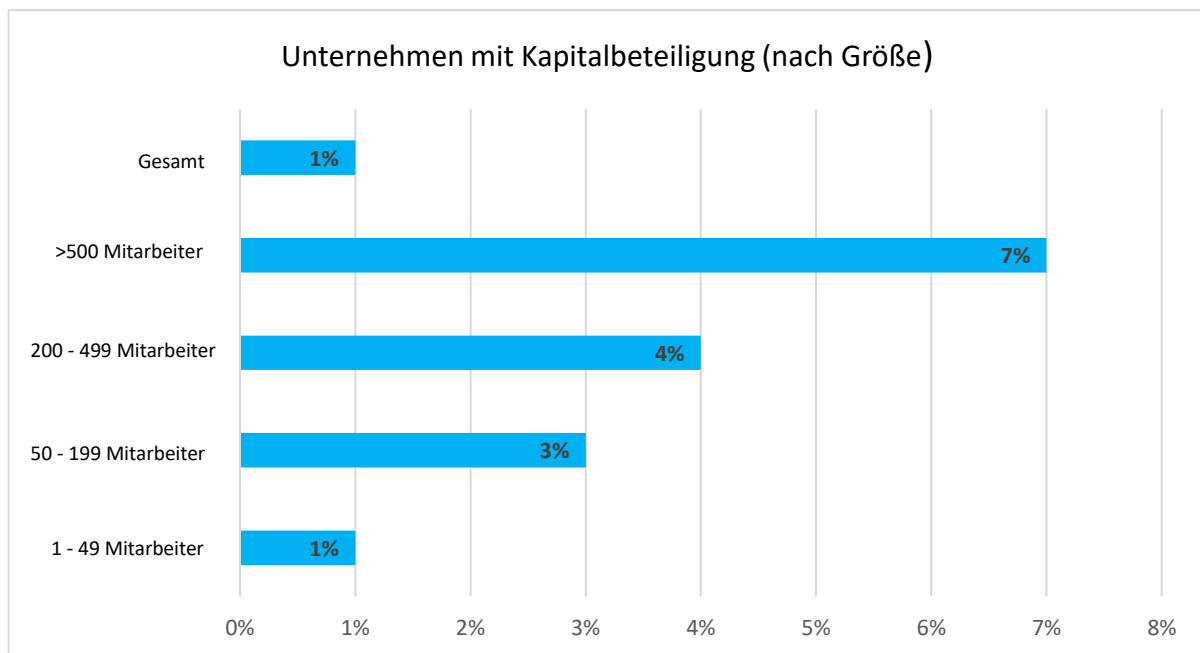


Abbildung 7.14: Unternehmen mit Gewinnbeteiligung (nach Größe) (IAB Betriebspanel 2009, 2011)<sup>16</sup>

## Kapitel 7: Mitarbeiterbeteiligung

Die Abbildung 7.14 zeigt, dass 29% der deutschen Kleinunternehmen eine Gewinnbeteiligung besitzen. Im Vergleich dazu haben nur 26% der mittleren Unternehmen und 35% der großen Unternehmen eine Gewinnbeteiligung eingeführt. Eine solche Beteiligung wird in insgesamt 9% aller deutschen Unternehmen ausgeübt. Dies belegt, dass kleine Unternehmen nicht notwendigerweise seltener Gewinnbeteiligungen anbieten.

In deutschen Unternehmen ist die Gewinnbeteiligung nicht die einzige Möglichkeit, Mitarbeiter zu engagieren. Wie in diesem Kapitel erläutert wird, ist auch eine Kapitalbeteiligung möglich. Abbildung 7.15 zeigt ein ähnliches Verhältnis der Unternehmensgröße zu der Verfügbarkeit von Beteiligungen wie Abbildung 7.14 für die Gewinnbeteiligung. Etwa 4% der KMU haben eine Kapitalbeteiligung eingeführt.



**Abbildung 7.15:** Beteiligungsgesellschaften (nach Größe) (IAB Betriebspanel 2009, 2011) <sup>16</sup>





## Checkliste

- ✓ Verfügt Ihr Unternehmen über eine Form der Mitarbeiterbeteiligung?
  - Haben Sie die Mitarbeiterbeteiligung als Genossenschaft, Management-Buy-Out oder als „klassische“ Form einer nichtunternehmerischen Mitarbeiterbeteiligung implementiert?
- ✓ Verfügen Sie in Ihrem Unternehmen über ein System der Mitarbeiterbeteiligung, das Leistung, Verantwortung, Menschenwürde und Freiheit stärkt?
  - Haben Sie nichtunternehmerische Modelle der Mitarbeiterbeteiligung untersucht und umgesetzt? Wenn JA, materielle oder immaterielle Formen? Wenn NEIN, warum?
- ✓ Haben Sie konzeptionelle Überlegungen zu Ihrem wirtschaftlichen, finanziellen und betrieblichen Konzept angestellt?
  - Ist das Geschäftsmodell des partnerschaftlichen Unternehmens rentabel und damit angemessen?
  - Ist die Firmengründung resp. die Anteilsfinanzierung solide und sicher?
  - Hat Ihr Unternehmen die optimale Rechtsform (insbesondere in steuer- und handelsrechtlichen Fragen)?



## Rest Stop: Fallstudie #1 Deutschland

- SHARPEN Team 2018Forschung: So binden Sie Ihre Mitarbeiter für mehr (immaterielle/unwesentliche) Beteiligung ein.
- Building-Design-Ltd.: Büro für Ingenieur- und Architekturdienstleistungen
- Herausforderung: Die Existenz vieler anderer Unternehmen in der Region, die attraktivere Arbeitgeber für junge Menschen darstellen.
- Ziel: Intensivierung der Unternehmensbindung für diese Zielgruppe
- Mitarbeiterstruktur: 77 Mitarbeiter, verschiedene Abteilungen



## Praktisches Tool aus Fallstudie #1: Implementierung eines Systems für mehr (immaterielle) Mitarbeiterbeteiligung

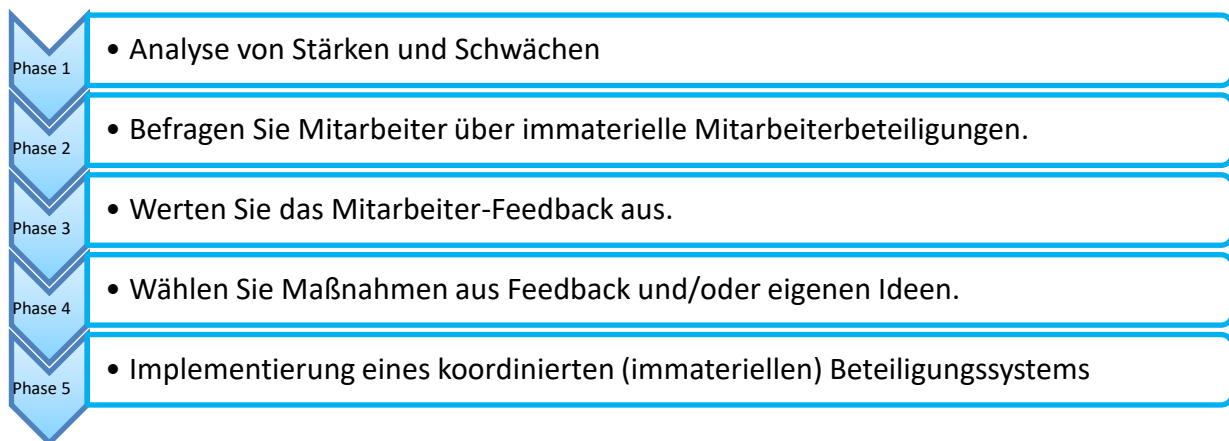


Abbildung 7.16: Umsetzungsphasen immaterielle Beteiligung (Eigene Darstellung)

### PHASE 1 : Analyse

Eine Stärken- und Schwächenanalyse durchführen → kann von dem Beratungsunternehmen durchgeführt werden.

- ✓ Die Analyse zielt darauf ab, signifikante Schwächen in der Motivation von Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen aufzudecken.
- ✓ Mögliche Beobachtungen, auf die Sie achten sollten:
  - Höhere Fluktuation
  - Deutlich höhere Ausfalltage oder -zeiten, insbesondere krankheitsbedingt
  - Ein niedrigerer Zufriedenheitsindex
  - Mehr Zeit und Kosten für Garantieleistungen etc.
  - Negative Steigerungsraten der Mitarbeiterproduktivität

### PHASE 2: Umfrage

- ✓ Erstellen Sie eine Mitarbeiterbefragung mit dem Ziel, zu erkennen, welche Formen der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung für Ihre Mitarbeiter attraktiv wären.
- ✓ Erläutern Sie das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung, bevor Sie die Umfrage austeilen.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass alle Meinungen gehört werden.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass alle Fragen beantwortet werden.
- ✓ Die Umfrage sollte anonym sein.
- ✓ Konzentrieren Sie sich auf die folgenden Aspekte in Bezug auf die Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter hinsichtlich ihres Arbeitsplatzes:
  - Arbeitsklima
  - Strategische Ausrichtung
  - Befugnis der Geschäftsleitung (Kreis der leitenden Angestellten)
  - Verbesserungssystem
  - Prozessabläufe

### PHASE 3: Auswertung

- ✓ Bewerten Sie die Vorschläge zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation.
- ✓ Cluster-Feedback.
- ✓ Gliedern Sie die Kennzahlen nach Kategorien.
- ✓ Beliebte Maßnahmen können sein:
  - Freiwilliger Betriebsrat
  - Mitarbeiterbefragung

### PHASE 4: Maßnahmen auswählen

- ✓ Bestimmen Sie, welche Ihrer eigenen Ideen und die Ihrer Mitarbeiter umgesetzt werden.
- ✓ Berücksichtigen Sie bei der Auswahl Ihr Budget und die allgemeinen Möglichkeiten.
- ✓ Denken Sie daran, diesen Prozess transparent zu halten.
- ✓ Denken Sie daran, Ihre Entscheidungen und Gründe für Ihre Entscheidungen mitzuteilen.

### PHASE 5: Umsetzung

- ✓ Implementieren Sie Ihre Beteiligungsmaßnahmen in Ihre reguläre Unternehmensstruktur.
- ✓ Häufig umgesetztes Maßnahmenbeispiel: Freiwilliger Betriebsrat
- ✓ Freiwilliger Betriebsrat = Es wird ein aus 5 Personen bestehender Betriebsrat gebildet, der sich um die nachfolgenden Belange kümmert:
  - Sorgen
  - Beschwerden
  - Wünsche
  - Verbesserungsvorschläge



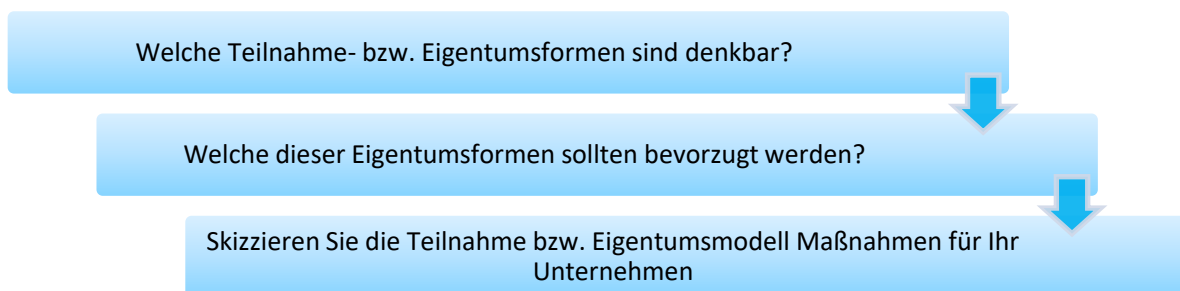
## Rest Stop: Fallstudie #2 Deutschland

- Team SHARPEN Forschung 2018: Wie können Mitarbeiter von KMU für eine wesentliche Beteiligung gewonnen werden?
- Mittelständisches Unternehmen: Building-Design-Ltd.
- Hoch entwickeltes Unternehmen in der Ingenieur- und Architekturbranche in Sachsen (Deutschland)
- Verwendet die neueste Technologie, um den Kunden einen hervorragenden Service zu bieten
- Was das Unternehmen braucht: Geeignete Möglichkeiten, um seine Mitarbeiter für eine stärkere materielle Beteiligung zu gewinnen
- Leistungen: Mitarbeiter können für ihre Tätigkeiten angemessen vergütet werden, Mitarbeiter können mehr Verantwortung übernehmen.



## Praktisches Tool aus Fallstudie #2: Implementierung eines Systems für mehr materielle Mitarbeiterbeteiligung

- Analysieren Sie die Anzahl der Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Wer hält die Unternehmensanteile?
- Wie viele Stimmen hat jede Aktie?
- Befolgen Sie die unten abgebildeten Schritte:



**Abbildung 7.17:** Umsetzungsphasen materiellen Beteiligung (Eigene Darstellung)



### Rest Stop: Fallstudie #3 Deutschland

- Team SHARPEN Forschung 2018: Wie Sie die Mitarbeiter für eine wesentliche Beteiligung einbinden und die Unternehmensnachfolge sicherstellen können.
- Mittelständisches Unternehmen: Building-Design-Ltd.
- Hochentwickeltes Unternehmen im Ingenieur- und Architekturbereich in Sachsen
- Die langfristige Existenz des Unternehmens soll durch unternehmerische Investitionen gesichert werden.



### Praktisches Tool aus Fallstudie #3: Implementierung eines Systems für mehr (immaterielle) Mitarbeiterbeteiligung

1. Holen Sie sich Controlling-Daten für Ihr Unternehmen für die letzten Jahre ein.
  - Leistungsindikatoren
  - Vermögenswerte
  - Verbindlichkeiten
  - Eigenkapital
  - Gewinn- und Verlustrechnung
2. Welche Beteiligungs-/Eigentumsformen sind denkbar?
3. Welche dieser Eigentumsformen sollten bevorzugt werden?
4. Welche Mitarbeiter sollen einbezogen werden?
5. Skizzieren Sie das Beteiligungsmodell.
6. Entwickeln Sie ein Konzept zur Finanzierung der verschiedenen Beteiligungen durch die jeweiligen Mitarbeiter.

## Wiederholungsfragen

1. Haben Sie darüber nachgedacht, wie Sie Ihre Mitarbeiter für mehr Beteiligung gewinnen können?
2. Haben Sie festgestellt, welche Formen der Mitarbeiterbeteiligung für Ihr Unternehmen machbar/vorteilhaft sein könnten?
3. Haben Sie Ihre Mitarbeiter nach ihrer Meinung und ihren Wünschen gefragt?
4. Haben Sie die Auswirkungen der ergriffenen Beteiligungsmaßnahmen analysiert?

**\* MEINE NOTIZEN \***

## Glossar

<b>Genossenschaft</b>	Genossenschaft als ein partnerschaftliches Unternehmen.
<b>Mitarbeiterbeteiligung und Eigentum</b>	Programme, die auf eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen und Gewinnen abzielen.
<b>Intrapreneurship</b>	Das Streben nach unternehmerischem Erfolg durch unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter.
<b>Management Buy-Out</b>	Management Buy-Out als Erwerb des Unternehmens – und damit auch der Kontrolle darüber – durch eine Gruppe leitender Mitarbeiter.
<b>Beteiligungsmodell</b>	Gewählte Form der Mitarbeiterbeteiligung/-beteiligung
<b>Strategische Ausrichtung</b>	Prozess, bei dem die Aktionen der Geschäftsbereiche und Mitarbeiter einer Organisation mit den geplanten Zielen der Organisation in Einklang gebracht werden.
<b>Nachfolgeplanung</b>	Prozess zu der Identifizierung und Entwicklung neuer Führungskräfte und neuer Gesellschafterstrukturen, die die bisherigen Führungskräfte und Gesellschafter des Unternehmens ersetzen können, wenn sie ausscheiden bzw. verkaufen wollen.

## Verweise

1. Vgl. als Grundlage Kreuzhof, R.; Muschol, H. (2015). *Zur Zukunft der Mitarbeiterbeteiligung, Erfahrungen, Anwendungen, Ausgestaltungen*, Die Neue Ordnung, 69. Jahrgang, Heft 2, April 2015.
2. Vgl. Nell-Breuning, O. (1955). *Eigentumsbildung in Arbeitnehmerhand*, 2. um eine Thesenfolge vermehrte Auflage, Paderborn: Bonifacius Verlag.
3. Betriebsverfassungsgesetz. § 5 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).
4. Beyer, H., Lezius, M. in FitzRoy, F. R., Kraft, K. (1987). *Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen*, Berlin, New York: de Gruyter Verlag, S. 28.
5. Mohn, R. (1996). *Erfolg durch Partnerschaft*, Berlin. Siedler Verlag, u.a. S. 83 ff.
6. Ockenfels, W. (1989). *Kleine Katholische Soziallehre. Eine Einführung nicht nur für Manager*, Trier: Paulinus Verlag, S. 87 f.
7. Vgl. The Economic Times. (2019). *Definition of 'Management Buy Out(mbo)'*, Retrieved from: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/management-buy-outmbo>.
8. Meyer, J.-A. (2013). *Berliner Forschungsbeiträge zu kleinen und mittleren Unternehmen*. Ausgewählte Beiträge, Köln: EUL Verlag, S. 97 ff.
9. AGP. (2011). *Mitarbeiterbeteiligung. Führungskonzept für den Mittelstand*, Kassel, S. 30.
10. Ostrom, E. (1999). *Die Verfassung der Allmende – jenseits von Staat und Markt*. Mohr Siebeck, Tübingen, S. 117 ff.
11. Leitner, T. (2011). *Grundlagen für das Gesellschaftliche Unternehmen*. NWV, Graz, S. 32 ff.
12. Kreuzhof, R. (1989). *Innovation und Qualifikation. Betriebliche Ansatzpunkte regionaler Struktur- und Arbeitsmarktpolitik in Oberfranken*. Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Band 5, S. 93 ff.
13. Muschol, H. (2009). *Verfahren und Praxis der Unternehmensbewertung*, in: Kompendium des Rechnungswesens Band 2, Plauen, M&S-Verlag, S. 77 ff.

14. Sächsische AufbauBank GmbH (SAB). (2001). *Projekt Mitarbeiterbeteiligung*, Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, Handbuch, 4. Auflage, Dresden, S. 1 f
15. Gallup. (2011). *Engagement Index Deutschland*.
16. IAB. (2011). *Betriebspanel 2009*, IAB-Kurzbericht Ausgabe Nr. 17.

## Weitere Literatur

Günther, G., Muschol, H. (2013), Handbuch Risikoüberwachungssysteme für KMU, Plauen, S. 14 ff.

Helios, M., Strieder, T. (2009). *Beck'sches Handbuch der Genossenschaft*, München, Beck Verlag.

Markey, R., Gollan, P., Hodkinson, A., Chouraqui, A., & Veersma, U. (Eds.). (2001). *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment: Diversity and Interaction*. Ashgate, Aldershot.

Muschol, H. (2016). *Controlling und betriebliche Überwachungssysteme, Ein Handbuch zu dem entscheidungsorientierten (internen) Rechnungswesen, insbesondere für KMU*, Plauen.

Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). *Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation*. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.

Wang, T., Zhao, B., & Thornhill, S. (2015). *Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover*. *Human Relations*, 68(7), 1155-1181.

## Video-Links

Deutschland

- Material participation: <https://www.youtube.com/watch?v=9791BwvpTXU>
- Introduction to employee ownership: <https://www.youtube.com/watch?v=UeT7jkoe3po>
- Intangible participation tool: <https://www.youtube.com/watch?v=8rPPFJfA6TA>



# Kapitel 8

## Soziale Verantwortung des Unternehmens

## Kapitel 8: Soziale Verantwortung des Unternehmens

### SOZIALE VERANTWORTUNG DES UNTERNEHMENS FÜR KMU

Soziale Verantwortung des Unternehmens? Das geht uns nichts an. Es ist eine Sache für multinationale Konzerne und Megakonzerne, nicht für KMU. Korrekt?

Ja... und nein. Mit zunehmendem Bewusstsein der Kunden fordern sie von allen großen und kleinen Unternehmen verantwortungsbewusstes Handeln. Dies gilt nicht nur für Kunden. Immer mehr Mitarbeiter wollen eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreichen, für ethische Unternehmen arbeiten, bedeutsame und gesellschaftsfördernde Tätigkeiten ausüben.

### Das große Bild

- Was ist CSR?
- Welche Aktivitäten können Sie im Rahmen Ihrer CSR in HRM ausführen?
- Wie präsentieren Sie Ihre CSR-Leistungen Ihren Mitarbeitern und der Öffentlichkeit?
- Wie machen Sie das alles, ohne Bankrott zu gehen?

### Einleitung

Corporate Social Responsibility (= Soziale Verantwortung des Unternehmens) (CSR) ist heute ein wichtiges Thema in der Geschäftswelt. Zusammen mit Nachhaltigkeit wird CSR nicht nur von Unternehmen gefordert, sondern kann für diese auch von Nutzen sein. Obwohl die Auswirkungen von CSR auf die finanzielle Leistung von Unternehmen noch nicht vollständig untersucht wurden, glauben viele, dass sich dieses Konzept lohnt. In einem ersten Schritt sollte CSR ein wesentlicher Bestandteil des HRM werden. Die Vereinigung von CSR und HRM kann zu motivierten, loyalen und engagierten Mitarbeitern führen, die das Unternehmen, für das sie arbeiten, bereichern können.

## CSR Flussdiagramm

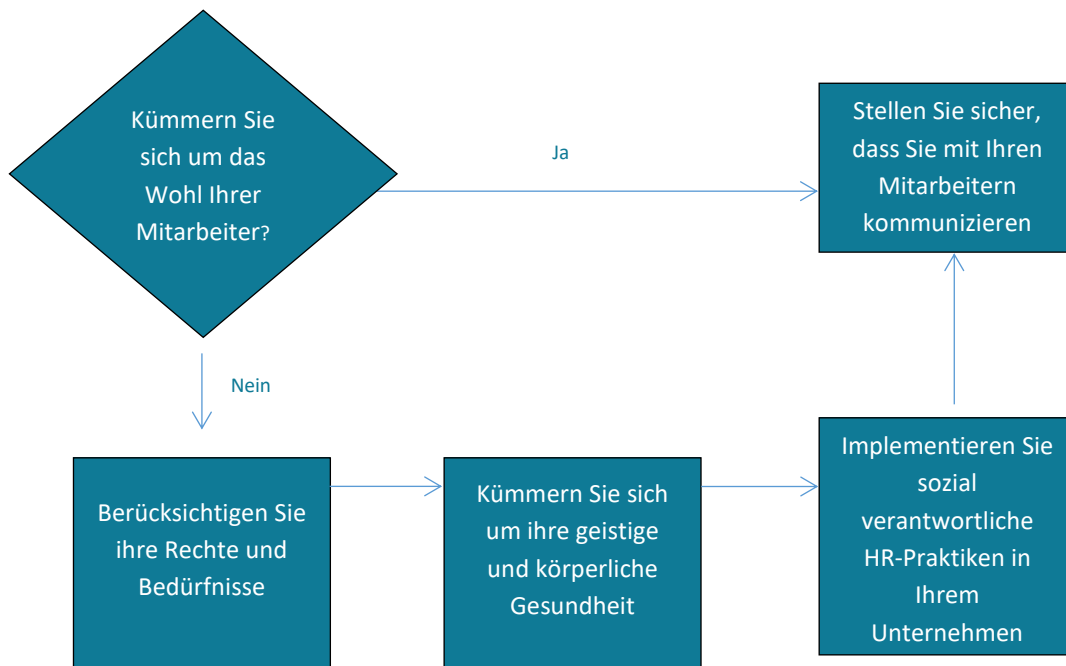


Abbildung 8.1: CSR Flussdiagramm (Eigene Darstellung)

## Was ist CSR?

Lassen Sie uns zunächst einige wichtige Begriffe zu diesem Thema durchgehen. Ethik, Geschäftsethik und soziale Verantwortung von Unternehmen sind verwandte Begriffe, die für heutige HR-Experten immer wichtiger werden. Einfach ausgedrückt, Ethik befasst sich mit Grundsätzen von richtig und falsch. Die Geschäftsethik befasst sich dann mit diesen Prinzipien und ethischen Problemen im Geschäftsumfeld.

Corporate Social Responsibility ist die freiwillige Verpflichtung eines Unternehmens, sozial verantwortlicher zu handeln, d.h. Verantwortung für Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt zu übernehmen. Es sind vor allem die über das Gesetz hinausgehenden Maßnahmen, die CSR ausmachen.

Der letzte Begriff, der oft zusammen mit CSR erwähnt wird, ist Unternehmensnachhaltigkeit. Die Vereinten Nationen definieren dies als „eine Firma, die einen langfristigen Wert in finanzieller, ökologischer, sozialer und ethischer Hinsicht erbringt.“<sup>1</sup>

"Human Resource Management ist eine inhärent ethische Tätigkeit, da ihr grundlegender Kern die Behandlung des Menschen ist."<sup>2</sup>

## Stakeholder (= Interessengruppen)

Stakeholder sind Teil fast jeder Definition von CSR. Stakeholder sind alle Gruppen, die von einem Unternehmen beeinflusst sind oder ein Interesse daran haben. Im weitesten Sinne umfasst der Begriff Aktionäre, Mitarbeiter, Gewerkschaften, Geschäftspartner, Kunden, Lieferanten, Gläubiger, Behörden, lokale Behörden, Interessengruppen, Medien sowie internationale und nichtstaatliche Organisationen. Die Stakeholder-Theorie besagt, dass Organisationen keinen langfristigen Wohlstand und keinen reibungslosen Betrieb erreichen können, wenn die Bedürfnisse der Stakeholder nicht ausreichend befriedigt werden.<sup>3</sup>

Die Mitarbeiter sind einer der wichtigsten Stakeholder des Unternehmens. Sie haben durch ihre Produktivität, Kreativität, Kundenbetreuung und vieles mehr direkten Einfluss darauf, wie sich das Unternehmen entwickeln wird. Daher liegt es im Interesse der Unternehmen, sich gut um ihre Mitarbeiter zu kümmern. Die Kombination von CSR und HRM bietet hierfür Möglichkeiten.

## Sozial verantwortliches Personalmanagement

Personalfachleute nehmen in jedem Unternehmen eine Schlüsselposition ein, um CSR einzuführen, aufrechtzuerhalten und zu fördern. HR-Experten können Unternehmen dabei unterstützen, ihre Mitarbeiter fair und verantwortungsbewusst zu behandeln, und sie können auch sicherstellen, dass Mitarbeiter an CSR beteiligt sind und sich für CSR engagieren. Aus HR-Sicht kann CSR Ihrem Unternehmen viele Vorteile bringen. Einige Vorteile sind:

- + die Einstellung der Mitarbeiter verbessern, die Abwesenheitsrate senken und die Tendenz von Einzelpersonen, eine Organisation zu verlassen, verringern;<sup>4</sup>
- + Steigerung der Motivation, des Engagements und der organisatorischen Identifikation der Mitarbeiter;<sup>5, 6, 7, 8</sup>
- + Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, des Zugehörigkeitsgefühls zu einer Organisation und ihrer Produktivität;<sup>9</sup>
- + Erhöhung der Bindung und Reduzierung der Einstellungs- und Schulungskosten, Steigerung der Attraktivität für geeignete Kandidaten und Einsparung von Kosten und Erhöhung des Einkommens durch Verbesserung der Arbeitsmoral und Produktivität der Mitarbeiter;<sup>10</sup>
- + Mitarbeiter ermutigen, Innovations- und Wachstumschancen zu nutzen und die Lieferanten-Kunden-Beziehungen zu verbessern;<sup>11</sup>
- + in einigen Fällen den Ruf eines KMU auf internationaler Ebene stärken<sup>12</sup> und bei der internationalen Rekrutierung helfen, den Kampf um Talente zu gewinnen<sup>13</sup>.

Wie wir sehen, kann CSR Unternehmen in vielerlei Hinsicht helfen. Um den Nutzen zu optimieren, muss CSR jedoch entsprechend dem Kontext der Organisation durchgeführt werden. Hier können HR-Profis helfen. HR-Fachkräfte können eine Organisation dabei unterstützen, ihre Grundwerte zu erhalten und zu fördern und eine Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten, die ethisches Verhalten fordert.

"CSR - HR = PR"

„Wenn die Mitarbeiter nicht engagiert sind, wird Corporate Social Responsibility zu PR (Öffentlichkeitsarbeit). Die Glaubwürdigkeit einer Organisation wird beeinträchtigt, wenn sich herausstellt, dass ein Unternehmen nur redet und nicht handelt.“<sup>14</sup>

## Was können KMU tun?

Der obige Abschnitt behandelt HR-Experten und wie sie CSR in Unternehmen ermöglichen können. HR-Funktionen in KMU werden jedoch häufig von einer anderen Person als einem HR-Experten ausgeführt. Wir wissen auch, dass HRM für viele KMU nicht der wichtigste Teil ihres Geschäfts ist<sup>15</sup> und als solcher keinen Mitarbeiter garantiert, der sich dieser Rolle verschrieben hat. Dies bedeutet jedoch nicht, dass CSR nicht in KMU durchgeführt werden kann und wird. Es nimmt nur verschiedene Formen an. Im Vergleich zu formalen Verhaltenskodizes, Strukturen und Strategien in großen Organisationen basieren KMU CSR in der Regel mehr auf persönlicher Integrität, informellen Verhaltensweisen, Intuition und Firmenkultur<sup>16</sup>. Als Eigentümer, Manager oder Mitarbeiter, die für HR-Prozesse verantwortlich sind, können Sie zunächst die Grundregeln von Armstrong und Taylor befolgen<sup>17</sup>.

- Erkennen Sie, dass die strategischen Ziele der Organisation die Rechte und Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie die des Unternehmens berücksichtigen sollten.
- Erkennen Sie, dass Mitarbeiter das Recht haben, als vollwertige Menschen mit persönlichen Bedürfnissen, Hoffnungen und Ängsten behandelt zu werden.
- Behandeln Sie Mitarbeiter nicht einfach als Mittel zum Zweck oder als bloße Produktionsfaktoren.
- Beziehen Sie sich im Allgemeinen auf Mitarbeiter, die ihre natürlichen Rechte anerkennen, um gerecht, gerecht und mit Respekt behandelt zu werden<sup>17</sup>.

Sobald die Personalabteilung etabliert ist, können Sie mit der Integration von HR-Prozessen beginnen, die mit der CSR in Einklang stehen. Barrena-Martinez et al.<sup>18</sup> listen acht sozial verantwortliche HR-Praktiken auf, die intern implementiert werden können, um die Mitarbeitergewinnung, das Gefühl von Fairness und Offenheit zu verbessern und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz auf der Grundlage positiver Werte zu fördern:

1. Anziehung und Bindung von Mitarbeitern.
2. Schulung und ständige Weiterentwicklung
3. Verwaltung der Arbeitsverhältnisse
4. Kommunikation, Transparenz und sozialer Dialog
5. Vielfalt und Chancengleichheit
6. Faire Entlohnung und Sozialleistungen

7. Prävention, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
8. Work-Life-Balance

Insgesamt sollte sich jedes Mitglied der Geschäftsleitung um einen fairen und gerechten Umgang mit den Mitarbeitern sowie um die geschäftlichen Bedürfnisse kümmern.

Soundararajan et al.<sup>19</sup> betonen die Notwendigkeit, kontext- und größenbewusst zu sein, wenn darüber nachgedacht wird, was für die soziale Verantwortung von Kleinunternehmen machbar ist. Ein KMU mit begrenzten Ressourcen muss natürlich vorsichtig sein, wie viel Zeit und Energie für zusätzliche Lehrplanaktivitäten zur Verfügung stehen. Andererseits ist es sehr wichtig, den Ruf einer Organisation zu erhalten. Dieser kann eine wichtige Quelle für die moralische Identität eines einzelnen Arbeitnehmers und das Gefühl kompetent zu sein, sein.<sup>20</sup>

Viele Dinge können auch ohne finanzielle Mittel getan werden. Eine Politik der offenen Tür, eine familienfreundliche Atmosphäre und Politik, ein Verhaltenskodex und die Unterstützung der Mitarbeiter in Zeiten der Not sind Beispiele für Aktivitäten, die Sie nicht viel Geld kosten müssen und deren Nutzen enorm sein kann. Andere Richtlinien können Ihnen in schwierigen Marktsituationen helfen. Zum Beispiel kann die Beschäftigung ehemaliger oder aktueller Gefangener eine Möglichkeit sein, preiswerte Arbeitskräfte zu erhalten, wenn die Arbeitslosigkeit niedrig ist. Wohltätigkeitsorganisationen, Nichtregierungsorganisationen oder Gefängnisse selbst sind in der Regel gerne bereit, Unternehmen bei solchen Bemühungen zu unterstützen. Die Fallstudie am Ende dieses Kapitels bietet ein Instrument, mit dem Unternehmen entscheiden können, ob sie derzeitige oder ehemalige Häftlinge beschäftigen könnten.

### CSR kommunizieren

Es kann auch sein, dass ein KMU ein großartiger Arbeitsplatz und sehr sozial verantwortlich ist, dies jedoch nicht effektiv kommuniziert<sup>21</sup>. Ein regelmäßiger Newsletter, Werbung in sozialen Medien und in der Presse, offizielles Sponsoring und Testimonials mit Beispielen in Stellenanzeigen können die Arbeitgebermarke Ihres Unternehmens genauer und positiver vermitteln. Vom Arbeitgeber unterstützte Freiwilligentätigkeit kann eine nützliche Quelle für die Entwicklung von Fähigkeiten für Arbeitnehmer aller Ebenen sein, z.B. für mittlere Führungskräfte, um Vorstandserfahrung zu sammeln, oder für Teams, um in lokalen Organisationen zu arbeiten und sich besser kennenzulernen. Alles in allem ist das Management einer erfolgreichen HRM-CSR-PR-Verknüpfung ein ständiger Balanceakt.

### Fazit

Corporate Social Responsibility wird für Unternehmen zum Muss. Wir erwarten von Unternehmen, dass sie gute Bürger sind und gesetzeskonform handeln. Wir gehen davon aus, dass dies ein gutes Geschäft ist. In kleinen Organisationen, in denen möglicherweise nur begrenzte Ressourcen für Finanzierung, Zeit, Fachwissen und Aufmerksamkeit zur Verfügung stehen, hat soziale Verantwortung möglicherweise keine Priorität. In regionalen Unternehmen kann soziale Verantwortung jedoch der Schlüssel sein, um Kunden und Mitarbeiter anzuziehen, Wettbewerbsvorteile zu erlangen und ein gutes Mitglied der Gemeinschaft zu sein.



## Checkliste

- ✓ Gehen die Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen in Ihrem Unternehmen über das Gesetz hinaus, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter sowohl produktiv als auch zufrieden sind?
- ✓ Kümmern Sie sich um das Wohl Ihrer Mitarbeiter?
- ✓ Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter gerecht und fair behandelt werden?
- ✓ Kommunizieren Sie CSR-Aktivitäten mit Ihren Mitarbeitern und der Öffentlichkeit?



## Rest Stop: Fallstudie #1 Tschechische Republik

- SHARPEN Team 2018: Wo nach Mitarbeitern suchen, wenn es keine gibt? Fall der Beschäftigung von Gefangenen in der Tschechischen Republik.

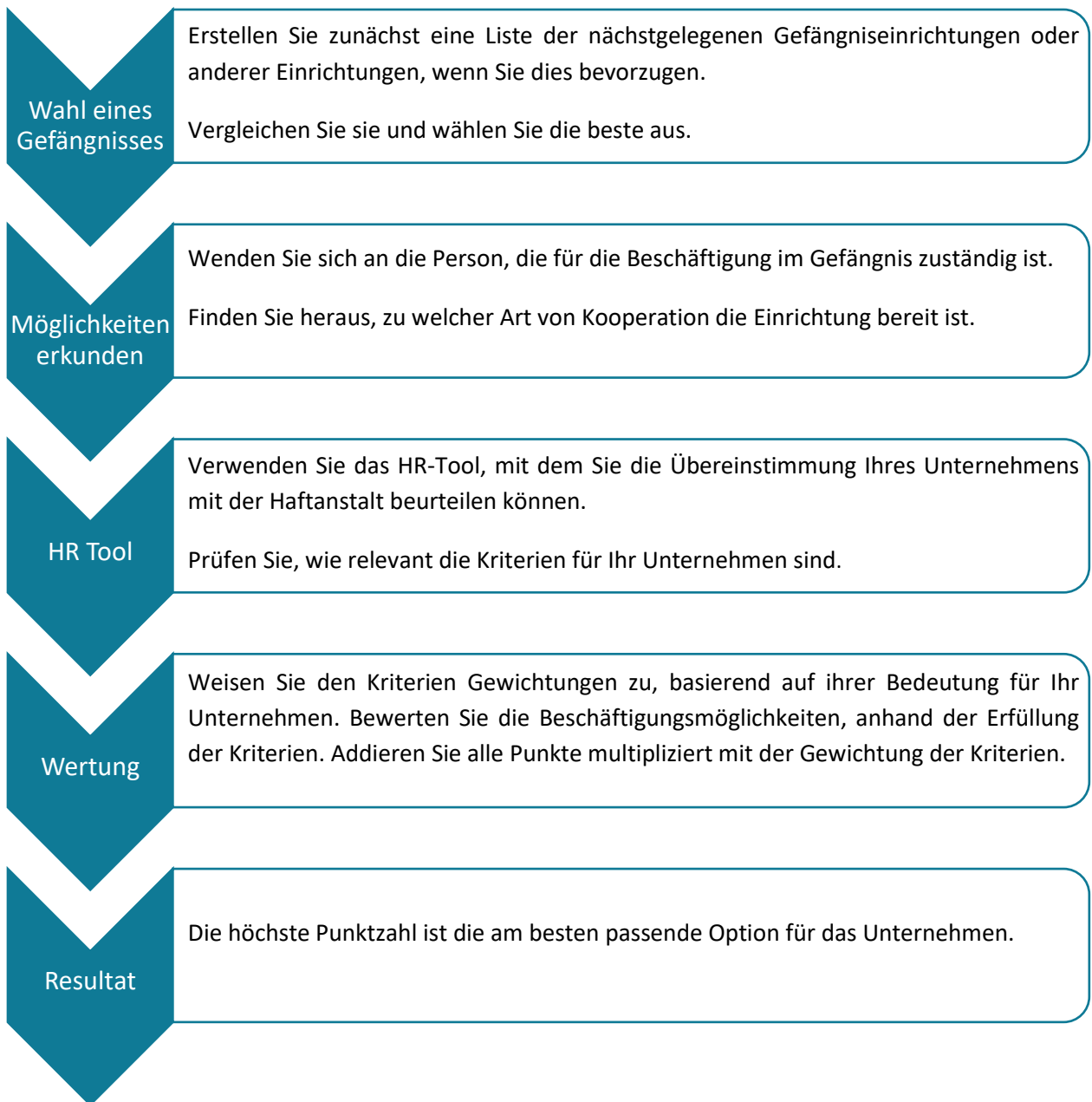
Diese Fallstudie befasste sich mit einem traditionellen tschechischen KMU, das mit dem Gedanken spielte, Gefangene als Angestellte einzustellen. Diesem KMU fiel es schwer, neue Arbeitskräfte zu finden, da die Arbeitslosigkeit in der Tschechischen Republik fast ein Rekordtief erreichte. Andere Arbeitgeber, sowohl aus der Region als auch aus der gesamten Tschechischen Republik, beschäftigten bereits einen großen Teil der Gefängnisbevölkerung, und diese Firma wollte wissen, ob es auch für sie funktionieren würde.

Die Einstellung von Gefangenen kann für Unternehmen von großem Vorteil sein. Sie können Kosten sparen und Mitarbeiter einstellen, die unter schwierigen Bedingungen arbeiten oder unpopuläre Jobs ausführen, und es ist schwierig, „normale“ Mitarbeiter zu finden.

Das in dieser Fallstudie entwickelte und im Folgenden vorgestellte praktische Tool kann Managern bei der Entscheidung helfen, ob die Einstellung von Gefangenen der richtige Weg ist.



### Praktisches Tool der Fallstudie #1:





Beispielanwendung des Tools:

Verwenden Sie dieses Tool gemäß den auf der vorherigen Seite beschriebenen Schritten.

Kriterien	Gewichtung*	Ergebnis**		
		Option 1	Option 2	Option 3
Bedarf und Kosten für zusätzlichen Transport zwischen Gefängnis und Firma	4	3	2	5
Verfügbarkeit von Gefangenen im Partnergefängnis	4	1	2	5
Verfügbarkeit von Wärtern im Partnergefängnis	1	1	3	5
Wie lange dauert es, neue Mitarbeiter in dieser Position zu schulen	2	4	3	2
Verfügbarkeit von Produktionsflächen (im Gefängnis oder in der Fabrik)	3	5	0	5
Kompatibilität mit Unternehmenskultur und -atmosphäre (Einstellung der aktuellen Mitarbeiter)	4	4	3	3
Verbesserung der CSR (wie wirkt sich dies auf die Reputation aus)	4	4	2	3
Einsparungen bei den Lohnkosten	1	4	4	1
Änderung des Verwaltungsaufwands (andere Verwaltungsverfahren als bei normalen Mitarbeitern)	2	4	3	1
Kosten im Zusammenhang mit Produktionsanpassungen (Änderungen)	2	3	3	4
Gesamt	x	82	55	95

Option 1 = Gefangene werden zur Produktionsstätte des Unternehmens transportiert
Option 2 = Ein Teil der Produktion wird in die Haftanstalt verlegt
Option 3 = Beschäftigung von Menschen nach der Inhaftierung

\* Gewicht = wie wichtig ist das Kriterium für das Unternehmen (0-5, 1 = sehr unwichtig, 5 = sehr wichtig, 0 = absolut unwichtig)

\*\* Punktzahl = Punkte, aus denen hervorgeht, inwieweit die Option das Kriterium erfüllt (0-5, 0 = absolut nicht erfüllt, 5 = maximal erfüllt)

## Wiederholungsfragen

1. Berücksichtigt Ihr Unternehmen die Rechte und Bedürfnisse der Mitarbeiter in seinen strategischen Zielen?
2. Bietet Ihr Unternehmen allen Mitarbeitern eine angemessene Bezahlung?
3. Kümmert sich Ihr Unternehmen um die Gesundheit und das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter?
4. Streben Sie danach, ein guter Arbeitgeber zu sein?

**\* MEINE NOTIZEN \***

## Glossar

<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility bedeutet, dass Unternehmen Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft übernehmen.
<b>Verhaltenskodex (Ethik)</b>	Dokument, das den Mitarbeitern erklärt, wie sie sich verhalten sollen und was die Werte des Unternehmens sind.
<b>Vom Arbeitgeber unterstützte Freiwilligentätigkeit</b>	Aktivität, bei der das Unternehmen die Teilnahme der Mitarbeiter an Freiwilligenprojekten unterstützt (z. B. Sammeln von Spenden für wohltätige Zwecke, Sammeln von Abfällen).
<b>Politik der offenen Tür (Open door policy)</b>	Wenn Mitarbeiter jederzeit zu ihrem Vorgesetzten kommen können, ohne Angst davor zu haben, abgelehnt oder bestraft zu werden.
<b>PR</b>	Öffentlichkeitsarbeit kann als Teil des Marketings betrachtet werden. Es geht darum, wie die Öffentlichkeit Ihr Unternehmen sieht.
<b>Stakeholder</b>	Alle Parteien, die in irgendeiner Weise von einem Unternehmen betroffen sind oder die das Unternehmen in irgendeiner Weise beeinflussen können.
<b>Nachhaltigkeit</b>	Nachhaltigkeit im weitesten Sinne bedeutet, dass wir uns auf langfristigen Wert konzentrieren.
<b>Wohlbefinden (der Angestellten)</b>	Positiver Seinszustand. Konzentrieren Sie sich auf die physische und psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter, Zufriedenheit, Komfort und Zufriedenheit.
<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b>	Wie gut können Mitarbeiter ihre Arbeit und ihr Privatleben in Einklang bringen?

## Verweise

1. UN. (2015). *Guide to Corporate Sustainability* [online]. New York: UN Global Compact. Retrieved from: <https://www.unglobalcompact.org/>
2. Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366.
3. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
4. Bučiūnienė, I. and Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24.
5. Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. Retrieved from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190701570866>
6. Cooke, F. L. and He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355-376. Retrieved from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602380902965558>
7. Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T. and Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0440-2>
8. Shen, J. and Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. Retrieved from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.599951>
9. Bashir, R., Hassan, A. and Cheema, F.-E.-A. (2012). Impact of corporate social responsibility activities over the employees of the organizations: An exploratory study. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(2), 11–21.
10. Strandberg, C. (2009). *The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility Issue Brief and Roadmap*. Burnaby, BC: Strandberg Consulting. Retrieved from: <https://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf>
11. Vázquez-Carrasco, R., and López-Pérez, M. E. (2013). Small and medium-sized enterprises and corporate social responsibility: A systematic review of the literature. *Quality and Quantity*, 47(6), 3205-3218. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-012-9713-4>
12. El Baz, J., Laguir, I., Marais, M. and Staglianò, R. (2016). Influence of national institutions on the corporate social responsibility practices of small-and medium-sized enterprises in the food-processing industry: Differences between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 117–133.
13. Bhattacharya, C.B., Sen, S. and Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37–44.
14. Mees, A. and Bunham, J. (2005). *DRIVING SUCCESS: Human resources and sustainable development*. WBCSD. Retrieved from: <https://www.wbcd.org/>
15. Bacon, N. and Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: Valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999.
16. Wickert, C. (2016). “Political” corporate social responsibility in small-and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *Business and Society*, 55(6), 792–824.
17. Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbuch of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page Publishers.
18. Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European research on management and business economics*, 23(1), 55-61.

19. Soundararajan, V., Jamali, D., and Spence, L.J. (2017). Small business social responsibility: A critical multi-level review, synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 20(4): 934–956.
20. Opoku-Dakwa, A., Chen, C.C. & Rupp, D.E. (2018). CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 580–593.
21. Murillo, D. & Lozano, J.M. (2006) SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240.

## Video-Links

### Tschechische Republik

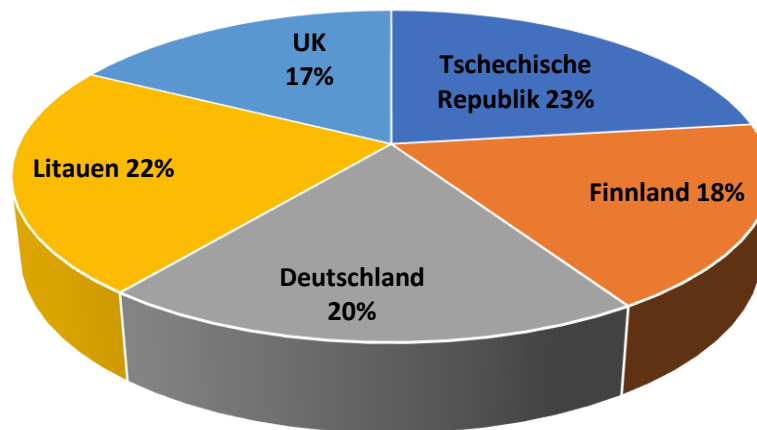
- SHARPEN 2019:  
<https://www.youtube.com/watch?v=tyNPc9-N6t0>

## Ergebnisse der SHARPEN-Umfrage

### Was brauchen europäische KMU in der Personalarbeit? Schlüsselherausforderungen in 5 europäischen Regionen

Kernthemen des Handbuchs waren die Erfahrungen im Personalmanagement in 5 europäischen Regionen. Die Zusammenarbeit zwischen KMU, Universitäten (Akademikern und Studierenden) sowie regionalen Institutionen ermöglichte die Gewinnung interessanter Erkenntnisse und half bei der Strukturierung dieses Handbuchs. Die Erhebung von Primärdaten zielte auf eine vergleichende Analyse ab, um Lücken hinsichtlich der Erforschung des Personalmanagements für KMU zu schließen. Das Hauptaugenmerk der in den Jahren 2017 und 2018 durchgeführten Umfrage lag auf der Ermittlung der aktuellen Herausforderungen des Personalmanagements in KMU in ausgewählten Regionen - Region Liberec, Tschechische Republik, Region Kainuu, Finnland, Sachsen, Deutschland, Region Huddersfield, Großbritannien und Region Klaipeda, Litauen, sowie Vergleich der Ergebnisse im internationalen europäischen Kontext.

Die in diesem Kapitel vorgestellten Ergebnisse basieren auf den Antworten von 426 KMU in diesen 5 Regionen.



**Abbildung 1:** Struktur der Befragten in der SHARPEN-Umfrage 2018 (SHARPEN, 2018)

Die Ergebnisse der Umfrage bestätigten, dass KMU häufig Familienunternehmen sind und Eigentümer häufig eine Schlüsselrolle in ihren HRM-Prozessen spielen, die oft viel weniger formal sind als in Unternehmen. Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden HRM-Aktivitäten in der Regel von einem HR-Spezialisten unterstützt. Unter dem Gesichtspunkt der Bedeutung von HRM-Aktivitäten wurde die Personaladministration (Erfüllung gesetzlicher Anforderungen) neben der Zufriedenheit und dem Engagement der Mitarbeiter, der Einstellung und Auswahl von Mitarbeitern, der Leistungsbewertung und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter als die wichtigsten Aufgabenbereiche bestätigt.

## Ergebnisse der SHARPEN-Umfrage

Zusammen mit den in Fallstudien behandelten Themen haben diese Erkenntnisse zur Strukturierung dieses Handbuchs beigetragen.

Social Media ist heutzutage ein sehr relevantes Thema. Die Umfrage bestätigte, dass Social-Media-Plattformen zwar im Rekrutierungsprozess eine zunehmende Bedeutung haben, von den meisten KMUs der Regionen jedoch viel weniger für das Employer Branding und die interne Kommunikation genutzt werden. Es ist überraschend, dass sie dies nicht als eine wichtige Herausforderung angesehen wird.

Eine der zentralen Fragen, die auch zur Vorbereitung der Themen dieses Handbuchs beitrug, betraf die Bedeutung der Herausforderungen, denen sich KMU heutzutage stellen müssen.

**Tabelle 1:** Wie wichtig sind HRM-Herausforderungen für KMU? (SHARPEN Umfrage, eigene Darstellung)

HRM Herausforderungen	CZ	FIN	GER	LIT	UK
Wichtige Mitarbeiter verlassen das Unternehmen	3.30	3.15	3.64	2.49	3.73
Mangel an neuen Mitarbeitern (Gewinnung des richtigen Kandidaten für eine freie Stelle)	3.25	3.16	3.59	2.98	3.34
Höhere Anforderungen der Mitarbeiter (Bedarf an Lohnerhöhung, Sozialleistungen, Arbeitsumfeld usw.)	2.94	2.87	3.06	2.75	2.88
Unfähigkeit, wettbewerbsfähige Löhne auf dem Markt anzubieten (Unfähigkeit, in Bezug auf Löhne mit großen Unternehmen zu konkurrieren)	2.83	2.57	3.06	2.60	3.00
Bauen Sie Ihre Arbeitgebermarke auf	2.97	2.77	2.85	2.55	2.92
Fehlende HR-Expertise in unserer Organisation (Mangel an HR-Spezialisten)	1.93	2.29	2.25	2.46	2.35
Mangel an finanziellen und zeitlichen Ressourcen für HRM	2.32	2.49	2.46	2.48	2.67
Hochschulabsolventen für die Arbeit in unseren KMU gewinnen	2.63	2.48	2.96	2.25	2.40
Unzureichender Einsatz von Technologien bei der Rekrutierung	1.97	2.02	2.23	2.30	2.22
Abwanderung potenzieller neuer Mitarbeiter (insbesondere aus der Generation Y / Z) aus unserer Region (z. B. in große Städte)	2.41	2.57	2.78	2.42	2.11
Erhöhung des Mindestlohns	2.31	2.54	1.99	2.54	2.58
Altern der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung	2.54	2.42	2.65	2.34	2.41

Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, wurden das Ausscheiden wichtiger Mitarbeiter und der Mangel an neuen Mitarbeitern sowie die Suche nach der richtigen Möglichkeit, die richtigen Kandidaten für die Besetzung von Stellen zu finden, in allen befragten Regionen mit Ausnahme Litauens als zentrale Herausforderungen und sehr wichtige Probleme identifiziert.

**Tabelle 2:** Bedeutung von Herausforderungen – Intervallbewertung (SHARPEN Umfrage, eigene Darstellung)

<b>Bedeutung</b>	<b>Intervallauswertung</b>		
Unterdurchschnittlich	1.00	—	1.99
Durchschnitt	2.01	—	2.99
Überdurchschnittlich	3.00	—	4.00

Die Bedeutung wurde auch in wettbewerbsfähigen Löhnen und einer höheren Nachfrage der Mitarbeiter nach Leistungen und Belohnungen festgestellt. Es gibt ähnliche Herausforderungen in den Regionen, z. B. das Ausscheiden von Schlüsselmitarbeitern und die Suche nach Mitarbeitern mit den richtigen Fähigkeiten. Der Umgang mit diesen Herausforderungen ist ein aktuelles Thema, das sich nicht nur auf KMU beschränkt. Wie entwickeln Sie Ihre Arbeitgebermarke? Sollten Sie Social Media für die Rekrutierung nutzen? Strukturieren und verwalten Sie Ihr Belohnungssystem? Das SHARPEN Handbuch gibt Antworten auf diese und weitere Fragen.

Detaillierte Informationen zur Umfrage finden Sie unter: [www.SHARPEN.ef.tul.cz](http://www.SHARPEN.ef.tul.cz)



## Zusammenfassung

Das Erasmus+ Projekt SHARPEN, wurde als innovativer Beitrag zur Personalarbeit unter Berücksichtigung des demografischen Wandels und der Abwanderung junger Menschen aus verschiedenen europäischen Regionen entwickelt. Diese Probleme betreffen ganze Wirtschaftszweige und große Unternehmen, insbesondere aber kleine und mittlere Unternehmen. Die Hauptzielgruppe dieses Projekts waren KMU, wobei der Schwerpunkt auf der Personalarbeit dieser Unternehmen lag. Das Ziel von SHARPEN war es, neue Wege zu finden, um dieser Entwicklung durch innovative Lernmodule an Hochschulen und Universitäten, z.B. interkulturelle Workshops und den Wissenstransfer an HR-Experten entgegenzuwirken.

Die fünf teilnehmenden Universitäten - University of Huddersfield (Großbritannien), Kajaani University of Applied Sciences (Finnland), University of Applied Social Sciences (Litauen), Technische Universität Liberec (Tschechische Republik) und Westsächsische Hochschule Zwickau (Deutschland) - wurden die folgenden Themen im Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen identifiziert:

- Unsicherheit hinsichtlich des zukünftigen Personalbedarfs
- Derzeit liegt der Schwerpunkt eher auf technischen Fähigkeiten
- Probleme bei der Suche und Integration junger Berufstätiger / Absolventen
- Mangelndes Wissen über die sich immer schneller ändernden Erwartungen junger Menschen
- Mangelndes Wissen über die Bedeutung nicht monetärer Belohnungen für die Mitarbeiterbeteiligung
- Probleme bei der Durchführung von Interviews
- Mitarbeiterbindung

In Zusammenarbeit mit Unternehmen und Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften aus 5 verschiedenen EU-Ländern zielte das SHARPEN-Projekt darauf ab, theoretische und praktische Methoden und Ansätze für die oben genannten Probleme zu bewerten, zu entwickeln und umzusetzen. Durch dieses Zusammenspiel war es erstmals möglich, innovative Schlüsselkompetenzen aus jeder Region zu entwickeln und anzuwenden. Diese Kompetenzen umfassen unter anderem soziale, sprachliche und interkulturelle Kompetenzen, methodische Komponenten sowie praktische Erfahrungen und Ansätze. Das SHARPEN-Projekt brachte drei innovative und öffentlich zugängliche Outputs hervor, die von Wissenschaftlern, KMU und Berufstätigen genutzt werden können.

Zum einen geht es bei der gemeinsamen Entwicklung und Implementierung eines englischen HRM-Lernmoduls mit integrierten praktischen Fallstudien um die Einstellung, Auswahl und Integration neuer Mitarbeiter aus dem regionalen Arbeitsmarkt der KMU. Ein weiterer wichtiger Punkt war die Möglichkeit, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und das Employer Branding für KMU zu erleichtern. Das Lernmodul wird wie alle Projektergebnisse öffentlich zugänglich sein. Folglich können Universitäten auf der ganzen Welt von drei Jahren intensiver HRM-Forschung in KMU profitieren und zukünftige HR-Fachkräfte ausbilden.

## Zusammenfassung

Zum anderen wurde dieses Handbuch durch intensive Zusammenarbeit und Unternehmensstudien in den jeweiligen Projektregionen erstellt. Kenntnisse, Vorschläge zu bewährten Verfahren und Erfahrungen, die während der gesamten Laufzeit des SHARPEN-Projekts gesammelt wurden, finden Sie in den Kapiteln und Fallstudien mit praktischen Tools. Dieses Handbuch ist aufgrund seines innovativen Plug-and-Play-Ansatzes besonders für KMU geeignet, damit KMU die zur Verfügung gestellten Instrumente an ihre spezifische Situation und Bedürfnisse anpassen können.

Drittens wurde nach einem standardisierten Fragebogen eine umfassende Befragung zum Personalmanagement in KMU zu den fünf Projektgründen durchgeführt. Die in den Projektregionen durchgeführten empirischen Befragungen zum Personalmanagement spiegeln Meinungen wider, liefern Informationen und fördern den wissenschaftlichen Austausch. Insbesondere KMU profitieren von den Ergebnissen, die sie sonst nur durch eigene Marktforschung erhalten würden. Ein einzigartiger Einblick in personalspezifische Bereiche (Recruiting, Employer Branding etc.) wird ermöglicht und eröffnet so die Möglichkeit, Probleme anzugehen, neues Wissen zu gewinnen und sich zu verbessern. Kleine und mittlere Arbeitgeber erhalten Zugang zu innovativen Ansätzen, um sich von anderen Unternehmen, insbesondere großen Unternehmen, abzuheben.

Zusammenfassend ist das SHARPEN-Projekt aufgrund seines innovativen und praktischen Ansatzes einzigartig. KMU und Personalfachleute können auf die neuesten HR-Kenntnisse und -Forschungsergebnisse zugreifen, wodurch regionale KMU und im Allgemeinen die Europäische Union gestärkt werden. Durch die Förderung von Vernetzung und strategischen Partnerschaften zwischen den beteiligten Institutionen wird die Durchführung weiterer Forschungsprojekte erleichtert.

Die internationale Zusammenarbeit und die Kooperation mit Unternehmen haben inzwischen einen Kenntnisstand erreicht, der es ermöglichen wird, in Zukunft spezifischere Fallstudien zu erstellen. Die ausgetauschten und gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen werden Unternehmen und Hochschulen nicht nur in der Gegenwart, sondern auch in Zukunft von großem Nutzen sein.

## Autoren der Kapitelinhalte

Kapitelnummer	Autor
1	Petra Rydvalová (CZ) Julie Davies (UK)
2	Kateřina Marříková (CZ)
3	Indrė Srėbaliūtė (LIT)
4	Ruey Komulainen (FIN)
5	Indrė Srėbaliūtė (LIT)
6	Kateřina Marříková (CZ) Anna-Maria Clauß (GER) Eric Forkel (GER) Ruey Komulainen (FIN)
7	Prof. Horst Muschol (GER) Anna-Maria Clauß (GER)
8	Ondřej Moř (CZ) Julie Davies (UK)
Ergebnisse der SHARPEN-Umfrage	Kateřina Marříková (CZ) Eva řtichhauerová (CZ)

## Anhang mit Fallstudien

Im Anhang des Handbuchs sind die in Deutschland bearbeiteten Fallstudien auf Deutsch übersetzt verfügbar. Die folgenden Übersichtstabellen fassen alle im Verlauf des Projektes bearbeiteten Fallstudien sortiert nach Kapiteln und Ländern zusammen. Fallstudien aus den weiteren Projektregionen können online unter folgendem Link auf Englisch abgerufen werden: <https://sharpen.ef.tul.cz/index.php?content=casestudies>

### Kapitel 1: Strategische Planung der Personalressourcen

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
1	Wie man das HRM-System in kleinen Boutique-Hotels verbessert	LIT 2017	Diese Fallstudie eines kleinen Boutique-Hotels betrachtet einige der HRM-Aktivitäten, die mit einem relativ kleinen (Boutique-) Hotel verbunden sind. Wir schlagen Empfehlungen vor, die umgesetzt werden können, um die Motivation der Mitarbeiter im Rahmen der verfügbaren Ressourcen und der Organisationsstruktur des Hotels zu steigern. Wesentliche Bestandteile eines effektiven Personalmanagements sind ein angemessener Führungsstil und eine effektive wechselseitige Kommunikation mit den Mitarbeitern. Dies schafft ein offenes und ehrliches Umfeld, in dem die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Ideen gehört werden und dass sie einen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten können. Engagierte Mitarbeiter sind eher stolz darauf, für ihre Organisation zu arbeiten, und werden daher an ihre Werte glauben und diese ausleben. Eine schrittweise Verbesserung für dieses Unternehmen wird angeboten: Schaffung eines formell geeigneten HRM-Systems; die Rolle des Personalleiters formalisieren; Personalversammlungen formalisieren; organisieren eine Vorschlagsbox.

### Kapitel 2: Rekrutierungsmanagement

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
1	Schraubenherstellung als attraktive Karriere für Absolventen	CZ 2017	Die Fallstudie konzentriert sich auf die Rekrutierungsherausforderungen in einem produzierenden KMU und enthält Empfehlungen zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, insbesondere für Studenten und Absolventen sowie Mitglieder der Y- und Z-Generation. Der praktische Teil der Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung theoretischen Wissens im ausgewählten Unternehmen. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Erstellung einer Unternehmensseite im sozialen Netzwerk Facebook.
2	Facebook-Stellenanzeigen: So gewinnen Sie Bewerber	CZ 2019	Die Fallstudie zielt darauf ab, den Rekrutierungsprozess zu beschreiben und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Einstellung über soziale Medien in einem ausgewählten Unternehmen der Bäckereibranche zu identifizieren. Das Papier konzentriert sich darauf, Empfehlungen vorzuschlagen, die dem Unternehmen helfen könnten, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen, potenzielle Kandidaten anzuziehen und neue Benutzer auf seiner Facebook-Geschäftsseite zu gewinnen. Die Ergebnisse dieses Papiers bestätigen, dass Facebook wichtig ist, um neue Mitarbeiter zu finden, und dass Informationen über Unternehmenskultur, Lebensstil und Arbeitsaktivitäten mit aktiven Facebook-Nutzern ausgetauscht werden müssen. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Erstellung einer Stellenanzeige und der Präsentation von Möglichkeiten zum Teilen von Beiträgen mit Stellenangeboten über Facebook.
3	Herausforderungen bei der Rekrutierung junger Arbeiter	CZ 2017	Diese Fallstudie befasst sich mit einem Problem, das für viele Unternehmen heute relevant ist, nämlich den Herausforderungen bei der Einstellung junger Arbeiter. Das Problem wurde in einem tschechischen KMU aus der Region Liberec analysiert, das in der Metallindustrie tätig ist. Um dieses Problem zu lösen, müssen die Bedürfnisse und Erwartungen einer anderen Generation analysiert werden. Diese Fallstudie enthält ein Handbuch zu den richtigen Inhalten für die Kommunikation, einschließlich Stellenanzeigen, Auswahl des optimalen Kommunikationskanals und Anpassung der Vorteile.

## Anhang mit Fallstudien

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
4	Talente in den sozialen Medien finden	CZ 2017	Diese Fallstudie beschreibt die Geschichte eines KMU in der Region Liberec in der Tschechischen Republik und die Herausforderungen des Personalmanagements. Das Unternehmen hat eine 20-jährige Tradition im ökologischen Recycling von Kühlschränken und anderen Elektro- und Elektronikaltgeräten. Im Moment ist das KMU mit einem Mangel an neuen, jungen Talenten konfrontiert. Daher besteht die Herausforderung darin, junge Menschen, insbesondere die Generation Z, einzubeziehen. Zu diesem Zweck wird in dieser Fallstudie versucht, einen kurzen Leitfaden für den Einstieg in die Nutzung sozialer Medien für die Kommunikation mit dieser Generation, insbesondere Instagram, bereitzustellen. Im Anhang finden Sie ein praktisches Tool: eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für den Einstieg in Instagram.
5	Home Sweet Home in Kajaani	FIN 2018	Manchmal ist es für KMU an abgelegenen Standorten nicht einfach, die richtigen Talente für die Besetzung von Stellen zu finden. Dies ist in dieser Fallstudie für das Partner-KMU der Fall. Dieses KMU wächst rasant und benötigt erfahrene Programmierer für die Entwicklung mobiler Spiele. Solche Talente sind jedoch aus mehreren Gründen rar: Erstens befindet sich das KMU in einem neuen Industriesektor; Zweitens ist der Standort weit entfernt von größeren Städten oder anderen IKT-Clustern. drittens werden erfahrene Softwareingenieure mit einer bestimmten Programmiersprache benötigt. So entschied sich das Partner-KMU, Talente aus dem Ausland anzuziehen. Um ausländische Mitarbeiter bei der erfolgreichen Eingliederung in das neue Umfeld zu unterstützen, hat das KMU mit dem SHARPEN-Projekt zusammengearbeitet, um die Einstiegsphasen zu untersuchen und ein praktisches Instrument zu entwickeln, das dem Personalmanager dabei hilft, die neuen ausländischen Mitarbeiter und ihre Familien zu unterstützen ein systematischer Ansatz. Ziel ist es, diesen Arbeitnehmern zu helfen, sich so schnell wie möglich niederzulassen, damit sie sich in der neuen Arbeits- und Lebensumgebung wie zu Hause fühlen können.
6	Personalauswahlprobleme	LIT 2019	Die Fallstudie beschreibt ein mittelständisches Speditionsunternehmen, das nachhaltige Lösungen in der Logistik sowie Dienstleistungen für das Supply Chain Management anbietet. Damit das Unternehmen gute Ergebnisse erzielen kann, müssen Mitarbeiter mit guten Englischkenntnissen ermittelt werden. Ziel dieser Studie ist es daher, das Niveau der englischen Sprache jeder Person zu bestimmen, die sich für eine Stelle in diesem Unternehmen bewirbt, und Lösungen für eine bessere Mitarbeiterauswahl anzubieten. Das Unternehmen steht vor mehreren Herausforderungen: Es gibt kein genaues System, um das gesprochene Englisch einer Person und die Fluktuation von Mitarbeitern zu überprüfen, die durch schlechte Englischkenntnisse verursacht werden. Nach der Analyse der Ergebnisse wurde der Schluss gezogen, dass der beste Weg, um die Englischkenntnisse eines Bewerbers zu ermitteln, die Überprüfung des Sprechens und Schreibens ist, da beide Kriterien der englischen Sprache in jeder Position wichtig sind. Die Bewerber mussten einem Kunden oder einem anderen Unternehmen einen Brief zu einem arbeitsplatzbezogenen Thema und zu Textwahrnehmungsaufgaben schreiben.
7	Wie man durch Hochschulkooperationen junge Absolventen anlockt	FIN 2019	SHARPEN Team # 1: Diese Fallstudie konzentriert sich auf KMU und ihre Hochschulbeziehungen. Basierend auf der für diese Fallstudie verwendeten Literatur müssen Unterschiede in den Bedürfnissen der Generation Z im Vergleich zu früheren Generationen angegangen werden, wenn KMU junge Talente anwerben möchten. Um mehr darüber zu erfahren, wurde eine Umfrage unter Universitätsstudenten durchgeführt, und es wurden Interviews sowohl mit Universitätsstudenten als auch mit dem CEO und HR-Manager des Fallstudienunternehmens geführt. Die Umfrageergebnisse stimmten mit dem überein, was aus der Literatur gelernt wurde, und basierend auf der Umfrage und den Interviews wurden Empfehlungen abgegeben. Zu den Empfehlungen gehörten praktische Möglichkeiten für KMU, um junge Arbeitskräfte anzuziehen, wie die Teilnahme an Hochschulveranstaltungen als Gastredner und die Bewerbung für eine Bewerbung für Hochschulstudenten sowie eine Checkliste zur Aufrechterhaltung und Erhöhung der Sichtbarkeit der potenziellen Arbeitskräfte.  SHARPEN Team # 2: Die Fallstudie beschreibt die Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung junger Absolventen in einem regionalen KMU, ABC Oy. Die Fallstudie

## Anhang mit Fallstudien

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
			befasst sich mit der Frage, wie neue Doktoranden für das Unternehmen gewonnen werden können und wie ABC Oy besser mit der örtlichen Universität zusammenarbeiten kann, um die Sichtbarkeit des KMU zu erhöhen und Studenten und Absolventen der Arbeitgebermarke zu fördern. Um die Situation zu verstehen, wurden wichtige Mitarbeiter der Universität sowie der CEO und HR-Manager des Fallstudienunternehmens befragt. Eine Umfrage wurde auch unter Studenten durchgeführt.
8	Umgang mit Verantwortungs-herausforderungen in KMU	GER 2019	In dieser Fallstudie geht es um Verantwortung und den Umgang mit ihr in wachsenden mittelständischen Unternehmen. In diesem Fall ist es eine bedauerliche Tatsache, dass gerade junge Leute ihren Job gekündigt haben, weil sie von einem rapiden Anstieg der Verantwortungsbereiche überfordert waren. Ihre persönliche Entwicklung kann mit der zunehmenden Verantwortung nicht mithalten. Um herauszufinden, ob Bewerber über die für die Übernahme der Verantwortung erforderlichen Kompetenzen verfügen, lesen Sie bitte das praktische Tool im Anhang.

### Kapitel 3: Mitarbeiterfluktuation und Retention Management

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
1	Mitarbeiterfluktuation	LIT 2018	Die Fallstudie beschreibt ein kleines Unternehmen, das ein Freizeit- und Sportzentrum für alle ist. Das Unternehmen steht vor dem Problem der Mitarbeiterfluktuation, da sich im letzten Jahr die Mehrheit der Mitarbeiter verändert hat. Aufgrund der hohen Fluktuation verlieren die gegenwärtigen Mitarbeiter die Motivation und folglich sinkt die Arbeitseffizienz. Die Untersuchung ergab, dass die häufigsten Gründe für die Fluktuation finanzielle Gründe, die Suche nach neuen Möglichkeiten und persönliche Probleme sind. Wie die Ergebnisse der Umfrage gezeigt haben, gab die Mehrheit der Mitarbeiter konkrete Motivationsmittel an, um effektiver zu sein, als Anreize, im Unternehmen zu bleiben
2	Mitarbeiterfluktuation und -bindung	LIT 2019	Die Fallstudie beschreibt ein mittelständisches Unternehmen mit einem breiten Tätigkeitsfeld, das Logistik, Frachttransport, Spedition, Containertransport, Zollabfertigung, Schifffahrtsagentur, Hafendienste, Lagerhaltung, Containerverkauf, Schiffsmaklerdienste und Schwergewicht umfasst Frachttransport, übergroße Frachttransport. Ziel der Studie ist es, die Herausforderungen aufzuzeigen, denen sich das Unternehmen im Bereich Personalfuktuation und -bindung gegenüber sieht. Nach der Analyse der Ergebnisse wurde eine Form der Bedarfsermittlung für Mitarbeiter angeboten. Darüber hinaus wurden in der Studie die Mittel zur Umsetzung der Mitarbeiterbindung (Arbeit, Umfeld, Arbeitsmittel, Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten, Beziehungen zu Führungskräften, Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit, Belohnung, Beziehung zu Kollegen) empfohlen.
3	Mitarbeiterführung ins Unternehmen	CZ 2017	Diese Fallstudie befasst sich mit Personalfragen in einem ausgewählten Unternehmen der Schweißbranche. Zunächst werden das Unternehmen, seine HR-Prozesse und HR-Herausforderungen vorgestellt. Die wichtigste Herausforderung ist der Einarbeitungsprozess. Die theoretischen Grundlagen dieses Gebietes werden vorgestellt. Basierend auf den Unternehmensanforderungen und anderen sekundären Daten schlägt die Fallstudie dann Lösungen vor. Es werden einige Tools zur Verbesserung eines Induktionsprozesses vorgeschlagen, da der Induktionsprozess zu größeren Problemen führen kann, wenn er nicht ordnungsgemäß eingerichtet ist. Ein Ergebnis ist, dass mehr Mitarbeiter im ersten Jahr dazu neigen, Jobs mit schlechten Einarbeitungsprozessen zu verlassen.
4	Wie bekommt man die harten Soft Skills?	CZ 2018	Diese Fallstudie befasst sich mit einem Thema, das für Unternehmen in der Wissenschafts- und Technologieindustrie spezifisch ist. Im Gegensatz zu den meisten Unternehmen in der Region Liberec hat das Unternehmen aus dieser Fallstudie kein Problem mit der Einstellung neuer Mitarbeiter. Es mangelt nicht einmal an qualifizierten Mitarbeitern. Im Unternehmen mangelt es jedoch an Soft Skills. Soft Skills wie Kommunikation, Management, Präsentation und Führungsqualitäten sind für KMU von entscheidender Bedeutung, um im Wettbewerb mit großen Unternehmen bestehen zu können. Diese Fallstudie beschreibt die Situation des Unternehmens und vermittelt grundlegende

## Anhang mit Fallstudien

			Informationen zu Lernen und Entwicklung sowie zu Soft Skills im Unternehmen. Es werden auch zwei praktische Tools vorgestellt, die verwendet werden können, wenn Mitarbeiter keine Soft Skills haben.
5	Lernen Sie die interne Kommunikation effektiv zu nutzen	CZ 2019	Die folgende Fallstudie beschreibt ein ausgewähltes Unternehmen - seinen Zweck, die Struktur der Organisation und seine interne Kommunikation. Ziel der Studie ist es, den Fokus auf Kommunikation zu legen, Einstellungen, Kommunikationskanäle und Herausforderungen im Unternehmen zu analysieren. Anschließend werden anhand eines Fragebogens Lösungen vorgeschlagen. Die gewählten Lösungen sollten korrekt verwendet werden, um in dem gewählten Bereich effektiv zu helfen. In der Fallstudie wird auch die Kommunikationstheorie untersucht, um den Unterschied zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation zu beschreiben und drei Kommunikationsrichtungen aufzuzeigen. Es werden auch alle Formen der Kommunikation und ihre Werkzeuge vorgestellt.
6	Wie könnte die traditionelle Textilindustrie für die Beschäftigten attraktiver sein?	UK 2019	Eine Organisation, die mit kompetenten Mitarbeitern geführt wird, kann durch die Bindung wertvoller Mitarbeiter und die Entwicklung einer guten Arbeitgebermarke jede Organisation auf eine höhere Stufe bringen. Diese Fallstudie analysiert die Herausforderungen des Personalmanagements in einem ausgewählten Unternehmen, das in der Teppichproduktionsbranche tätig ist. Die Fallstudie zielt darauf ab, praktische Instrumente und Strategien zur Minimierung der Mitarbeiterfluktuation und letztendlich zur Verbesserung des Status des Unternehmens als Arbeitgeber der Wahl vorzuschlagen. Neben den Vorschlägen für Instrumente und Strategien wird auch untersucht, wie wichtig es ist, eine starke Arbeitgebermarke als Instrument zur Steigerung der Loyalität und Verringerung der Fluktuationsrate aufzubauen. Basierend auf einer Analyse der Bedürfnisse des Unternehmens haben wir einen kurzen, strukturierten Fragenkatalog erstellt, der als Teil des Exit-Interview-Prozesses verwendet werden kann. Es wurde ein Vorschlag für einen Prozess zum Verlassen des Vorstellungsgesprächs erstellt, um die Arbeitgebermarke und die Mitarbeiterbindung zu verbessern und einen Maßstab für die weitere Verbesserung zu liefern.

## Kapitel 4: Mitarbeitermotivation und Anreizgestaltung

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
1	Ich arbeite nicht nur hier, ich gehöre hierher!	FIN 2017	Die Fusion von zwei Schwester-KMU hatte sich auf die Motivation und Produktivität des überlebenden Post-Merger-KMU ausgewirkt. Der CEO und der Personalmanager waren der Ansicht, dass die Entwicklung eines guten Belohnungssystems, das mit klar definierten Geschäftszielen verknüpft ist, dazu beitragen würde, die Mitarbeiter zu fokussieren und sie wieder zu Höchstleistungen zu motivieren. In der Fallstudie werden einige Grundlagen zur Mitarbeitermotivation und zum Zusammenhang des Belohnungssystems mit der Leistung erläutert. Es wird auch eine Auswahl nichtfinanzieller Belohnungen genannt, die für KMU geeignet sind.
2	Ist die intrinsische Motivation der Mitarbeiter in KMU wichtig?	LIT 2018	In der Fallstudie wird ein mittelständisches Unternehmen beschrieben, das in den Bereichen Dienstleistung, Lebensmittelproduktion und -versorgung tätig ist. Das HR-Problem ist die Abwanderung der Arbeitskräfte. Der allgemeine Trend der Auswanderung beeinflusst die Erwerbsbevölkerung in diesem Unternehmen, es wird immer schwieriger, neue Mitarbeiter zu finden und zu halten. Das Unternehmen muss nicht nur mit den lokalen Unternehmen konkurrieren, sondern auch an den allgemeinen Trends auf dem Arbeitsmarkt in der Europäischen Union festhalten. Die praktische Lösung für dieses Unternehmen bestand darin, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern durch: Regelmäßiges Feedback und Aufmerksamkeit für jeden Mitarbeiter; Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung und Entscheidungsfindung der Unternehmen; Monatliche Mitarbeiterpläne.
3	Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter am besten?	LIT 2018	In der Fallstudie wird ein mittelständisches Unternehmen beschrieben, das sich auf Zolldienstleistungen spezialisiert hat: Es erbringt Zollvermittlungsdienste an allen Zollstellen in Litauen, führt eine Prüfung der Zollverfahren durch, organisiert Schulungen und berät zu zollrechtlichen Fragen Intrastat-Konten. Ziel der Arbeit ist es, die in der Organisation angewandten Mittel zur Motivation des Personals zu analysieren. Unter Berücksichtigung der Umfragen und der erhaltenen

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
			Informationen wurde die SWOT-Tabelle des Unternehmens mit ihren Stärken und Schwächen, Bedrohungen und Chancen erstellt. Die Organisationsstruktur des Unternehmens, die wichtigsten Motivationsmethoden und -chancen der Mitarbeiter werden analysiert. Für das Unternehmen ist es wichtig, ständig konsequent auf die Umsetzung von Motivationsmitteln im Unternehmen zu achten und die Mitarbeiterzufriedenheit mit ihrer Hilfe zu steigern. Diese Annahmen können direkt zur Verbesserung der wirtschaftlichen und finanziellen Ergebnisse des Unternehmens beitragen: Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, Mitarbeiterbindung, Arbeitseffizienz, Fluktuation und andere Finanzindizes.
4	Mitarbeiter-motivation	LIT 2019	Die Fallstudie beschreibt ein mittelständisches Verlags- und Druckhaus. Ziel des KMU in der Fallstudie ist es, die Ergebnisse der Mitarbeiteraktivität zu verbessern, indem die im Unternehmen vorhandenen Systemlücken geklärt werden und Verbesserungsmöglichkeiten für das System und Probleme im Zusammenhang mit der Mitarbeitermotivation vorhergesagt werden. Das Unternehmen hat mehrere Hauptprobleme bei der Mitarbeiterführung, die die Tätigkeit des Unternehmens vorübergehend unterbrechen können. Zu diesen Problemen gehören mangelnde Mitarbeitermotivation, ineffektive Mitarbeitermotivation, niedrige Löhne und Qualifikation der Mitarbeiter. All dies führt zu einer Verschlechterung der Qualität der Mitarbeiterleistung und spornt die Mitarbeiter nicht dazu an, an ihren Arbeitsplätzen zu bleiben. Die Analyse des Motivationssystems im Verlag und in der Druckerei führt zu dem Ergebnis, dass das Unternehmen derzeit seine bestehenden Motivationsmaßnahmen verbessern muss. Die Aktionsplanung zur Verbesserung der Motivationsmaßnahmen umfasst: zusätzliche Zahlungen in Abhängigkeit von den Ergebnissen; Dankbarkeit, Bewertungen; verbesserte Löhne; positive Beziehungen zu Kollegen; Daten zum Motivationssystem der Organisation fehlen.
5	Motivation - Ein Schlüsselfaktor	GER 2019	Diese Fallstudie beschäftigt sich mit dem Thema Motivation in einem mittelständischen Unternehmen in Sachsen. Das HR-Problem ist eine Abnahme der Zufriedenheit, die sich durch mangelnde Motivation der Mitarbeiter erklären lässt. Das Forschungsproblem besteht darin, festzustellen, ob und warum die Mitarbeiter des Fallstudienunternehmens nicht mehr so motiviert sind wie früher. Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung theoretischen HR-Wissens auf das Fallstudienunternehmen. Eine Umfrage mit spezifischen motivationsorientierten Fragen wurde entworfen.
6	Pink Pig – Mitarbeiter-motivation und Leistungsmanagement	UK 2018	Der Fall Pink Pig veranschaulicht die Internationalisierung in einem KMU und die Auswirkungen auf das Personalmanagement. Es wird die Bedeutung des Engagements der Mitarbeiter für die Steigerung der Produktivität und die Integration von HRM-Richtlinien und -Praktiken in andere Geschäftsfunktionen hervorgehoben. Dieser Fall zeigt, dass es an der Zeit ist, einen engagierten HR-Spezialisten einzustellen, der proaktiv mit Vorgesetzten und Mitarbeitern zusammenarbeitet, um den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens durch effektive Motivations- und Leistungsmanagement-Tools zu verbessern, wenn ein KMU auf rund 150 Mitarbeiter angewachsen ist.

## Kapitel 5: Leistungsmanagement

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
1	Verschwendung von Leistung	CZ 2018	Die Fallstudie befasst sich mit der Frage der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern in einem ausgewählten KMU, das in einer Recyclingbranche tätig ist. Die Fallstudie konzentriert sich auf HR-Herausforderungen bei der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter. Die Fallstudie bietet einen Literaturüberblick über den Prozess der Leistungsbewertung. Es werden Lösungen vorgestellt, die auf den Bedürfnissen des Unternehmens und weiteren Sekundärdaten basieren, sowie empfohlene Tools zur Verbesserung des Evaluierungsprozesses.
2	Mitarbeiter Bewertung	LIT 2018	Die Fallstudie beschreibt ein erfolgreich wachsendes mittelständisches Möbel- und Vertriebsunternehmen. Ziel der Studie ist es, die Besonderheiten des Systems der Mitarbeiterbewertung in der Organisation und Entwicklungsmöglichkeiten dieses Systems zu analysieren. Das Hauptproblem des



	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
			Möbelherstellers ist die schlechte Arbeitsqualität der Beschäftigten der Generation Y. Die meisten Vertreter dieser Generation kommunizieren sehr gut miteinander, um allgemeine Lösungen zu finden, aber die Arbeitsqualität leidet häufig unter der Qualität der Treffen spezifische Qualitätsanforderungen. Es werden Schritt-für-Schritt-Vorschläge zur Verbesserung der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter angeboten: um die Beurteilungskriterien klarer festzulegen; die Meinung der Mitarbeiter des zu bewertenden Arbeitnehmers in die Bewertungsergebnisse aufzunehmen; Motivationssysteme zu verbessern; die formale Beurteilung durch effektivere Methoden wie regelmäßige tägliche Gespräche zu ändern; klare Ziele für den kommenden Bewertungszeitraum zu setzen; Sicherstellung eines zweckmäßigen Leistungsbewertungssystems.
3	Leistungsver-waltungssystem	LIT 2018	Die Fallstudie beschreibt ein mittelständisches Groß- und Einzelhandelsunternehmen. Ziel dieser Studie ist es, das im Unternehmen vorhandene System des Mitarbeiterleistungsmanagements zu ermitteln und die Entwicklungsmöglichkeiten vorherzusehen. Dies sind die Probleme, mit denen viele KMU konfrontiert sind, wie unzureichende Mitarbeitermotivation, niedriges Gehalt, Mangel an Arbeitskräften, nicht verbesserte Mitarbeitermotivation, schlechte Organisationskultur und das Wichtigste - eine schwächende Qualität der Mitarbeiterleistung. Lösung 1: Formalisierung des Mitarbeiterbewertungssystems. Lösung 2: Schaffung eines formalen Systems zur Planung der Mitarbeiterleistung, das sich an einem individuellen Kontakt mit einem Mitarbeiter zur Unterstützung der Unternehmensziele und einer gemeinsam vereinbarten Zusammenarbeit orientiert.
4	Kein Kompetenz-modell Kein Erfolg in einer Glaswelt	CZ 2017	Diese Fallstudie konzentriert sich auf die Analyse der Stärken und Schwächen eines ausgewählten Unternehmens, das in der Glasindustrie tätig ist. Die HR-Herausforderungen des Unternehmens wurden analysiert und auf der Grundlage der ermittelten Ergebnisse eine geeignete Lösung vorgeschlagen. Die größte Herausforderung im Personalmanagement des Unternehmens bestand in der Struktur des Kompetenzmodells. Das praktische Tool schlägt vor, wie ein effektives Kompetenzmodell erstellt oder verbessert werden kann.

## Kapitel 6: Employer Branding

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
1	Wie man ein attraktives KMU für zukünftige Auszubildende wird	GER 2017	Diese Fallstudie beschäftigt sich mit Employer Branding in einem mittelständischen Unternehmen in Sachsen. Das HR-Problem besteht darin, die Attraktivität des Arbeitgebers für zukünftige Auszubildende zu erhöhen. Das Forschungsproblem besteht darin, Wege zu finden, wie das Fallunternehmen mit anderen attraktiven Arbeitgebern konkurrieren kann, und mögliche Probleme zu identifizieren, die junge Menschen daran hindern könnten, sich für eine Stelle bei ihnen zu bewerben. Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung der HR-Theorie auf das Fallstudienunternehmen. Eine Strategie und spezifische Methoden zur Betonung und Kommunikation mit der Zielgruppe werden empfohlen.
2	Wie Sie Ihr KMU für internationale Mitarbeiter attraktiv machen	GER 2017	Diese Fallstudie beschreibt ein HR-Problem im Zusammenhang mit Employer Branding in einem mittelständischen Unternehmen in Sachsen. Das Forschungsproblem besteht darin, Wege zu finden, wie ein regional attraktiver Arbeitgeber auch auf dem internationalen Arbeitsmarkt attraktiv werden kann und welchen Beitrag HR im Unternehmen dazu leisten kann. Die Fallstudie zielt darauf ab, Einstellungsprozessschritte festzulegen, um KMU dabei zu unterstützen, für internationale Mitarbeiter attraktiver zu werden. Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich darauf, theoretisches HR-Wissen im Fallstudienunternehmen anzuwenden und eine schrittweise Anleitung für einen idealen Rekrutierungsprozess zu erstellen.
3	Employer Branding - Arbeitnehmer als kleine oder mittlere Unternehmen gewinnen	GER 2017	Diese Fallstudie beschreibt ein HR-Thema zum Thema Employer Branding in einem mittelständischen Unternehmen der Logistikbranche in Sachsen. Das Forschungsproblem besteht darin, Wege zu finden, wie ein Unternehmen in einer vergleichsweise unattraktiven und wettbewerbsintensiven Branche trotz niedriger Löhne attraktiver werden kann. Die Fallstudie zielt darauf ab, die Vorteile des Fallunternehmens zu identifizieren und eine starke

## Anhang mit Fallstudien

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
			Arbeitgebermarke zu etablieren. Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung des theoretischen HR-Wissens zum Reputationsmanagement auf das Fallstudienunternehmen.
4	Wie können junge Talente durch eine bessere Arbeitgebermarke angezogen und gehalten werden?	FIN 2018	Das Partner-KMU stand vor der Herausforderung, junge Talente für das Unternehmen zu gewinnen und an sich zu binden. In dieser Studie identifizierte das SHARPEN-Team Lücken und empfahl Lösungen, um dem Partner-KMU zu helfen, seine Arbeitgebermarke in den Augen der jungen Talente und Fachkräfte zu verbessern.

## Kapitel 7: Mitarbeiterbeteiligung

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
1	So binden Sie Ihre Mitarbeiter für mehr (immaterielle) Beteiligung ein	GER 2018	Diese Fallstudie befasst sich mit einem hochentwickelten mittelständischen Unternehmen der Ingenieur- und Architekturbranche in Sachsen. Das Problem, das angegangen werden muss, ist das Fehlen geeigneter Mechanismen, um die Mitarbeiter des KMU für eine aktivere Beteiligung zu gewinnen. Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung von HR-Kenntnissen auf das Problem der Mitarbeiterbeteiligung, um Maßnahmen für eine immaterielle Mitarbeiterbeteiligung umzusetzen.
2	Wie man Mitarbeiter in KMU für eine sinnvolle Beteiligung einbindet	GER 2018	In der Fallstudie wird das Engagement der Mitarbeiter in einem hoch entwickelten mittelständischen Unternehmen der Ingenieur- und Architekturbranche erörtert. Das HR-Problem ist das Fehlen geeigneter Möglichkeiten, Mitarbeiter für eine stärkere Beteiligung zu gewinnen. Mit Hilfe dieser Beteiligungsmodelle können Mitarbeiter nicht nur für ihre Tätigkeiten und gegebenenfalls für ihre höhere Risikoakzeptanz angemessen vergütet werden. Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung von HR-Kenntnissen auf das Problem der Mitarbeiterbeteiligung, um mögliche Schritte für eine substanziellere Mitarbeiterbeteiligung zu identifizieren.
3	Wie man Mitarbeiter für die materielle Beteiligung einbezieht und die Unternehmensnachfolge sichert	GER 2018	Die Fallstudie beschreibt ein hoch entwickeltes mittelständisches Unternehmen im Ingenieur- und Architekturbereich. Das HR-Problem besteht darin, Wege zu finden, wie KMU durch unternehmerische Investitionen den langfristigen Bestand des Unternehmens sichern können. Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung von HR-Kenntnissen auf das Problem der Mitarbeiterbeteiligung, um neue Wege der Mitarbeiterbeteiligung zu erkunden, um insbesondere vier Ziele zu erreichen: (i) Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeiter; (ii) die Loyalität der derzeitigen Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zu vertiefen; (iii) die Unternehmensnachfolge aus den eigenen Reihen heraus zu führen und damit (iv) das Überleben des Unternehmens zu sichern.

## Kapitel 8: Soziale Verantwortung des Unternehmens

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
1	Wo nach Mitarbeitern suchen, wenn es keine gibt?	CZ 2018	Dieser Auftrag befasst sich mit dem Problem des Arbeitskräftemangels, von dem immer mehr Unternehmen betroffen sind. Das Problem wurde in einem tschechischen KMU aus der Region Liberec untersucht, das Chemikalien herstellt. Es wurde eine Zusammenarbeit mit der nahe gelegenen Strafanstalt vorgeschlagen, und drei Optionen wurden geprüft und bewertet. Die ersten beiden Optionen betrafen die Beschäftigung von Gefangenen während ihrer Inhaftierung, entweder in der Fabrik oder in der Einrichtung des Gefängnisses. Die letzte Art der untersuchten Zusammenarbeit bestand in der Möglichkeit, Gefangene nach ihrer Entlassung aus der Haft zu beschäftigen. Das praktische Instrument soll dem Management bei der Auswahl der besten Option für die Einstellung von Gefangenen helfen.
2	Die Integration von Menschen mit Behinderungen	LIT 2019	Die Fallstudie beschreibt eine mittelgroße Niederlassung eines Einzelhandelsunternehmens in der Region Klaipėda. Ziel dieser Arbeit ist es, die Strategien eines Unternehmens in Bezug auf die Integration behinderter

## Anhang mit Fallstudien

	Fallstudie	Land	Zusammenfassung
			<p>Arbeitnehmer und die Herausforderungen zu analysieren, vor denen das Unternehmen steht. Das Unternehmen, das seit kurzem behinderte Mitarbeiter beschäftigt, hat Schwierigkeiten, diese neuen Arbeitnehmer zu integrieren. Dies ist ein erfolgreiches Beispiel für ein Unternehmen, das behinderten Arbeitnehmern hilft, sich an den Arbeitsplatz anzupassen. Der Fall zeigt, wie wichtig ein fest angestellter Vorgesetzter für behinderte Arbeitnehmer ist. Es wird betont, dass der Vorgesetzte auch Hilfe benötigt, um diese Arbeitnehmer zu unterstützen. Der Fall enthält eine Checklistentabelle, die von einem Vorgesetzten als Leitfaden für den Überwachungsprozess verwendet werden kann. Die Checkliste stellt sicher, dass sowohl der neue Mitarbeiter als auch sein Vorgesetzter wissen, was zu einem bestimmten Zeitpunkt abgedeckt wurde oder nicht. Sowohl Vorgesetzter als auch Mitarbeiter verwenden eine Kopie dieser Checkliste, die auf dem neuesten Stand gehalten werden muss, damit sie den Fortschritt verfolgen können. Die Checkliste erinnert an alles, was besondere Aufmerksamkeit erfordert.</p>

## Fallstudie Kapitel 2: Umgang mit Verantwortung

### Zusammenfassung

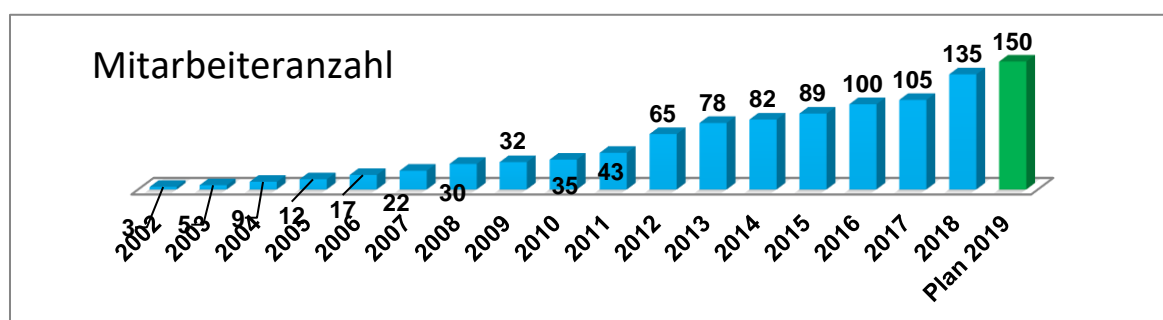
In dieser Fallstudie geht es um Verantwortung und den Umgang mit ihr in wachsenden mittelständischen Unternehmen. Es ist die bedauerliche Wahrheit, dass gerade junge Menschen ihren Job kündigen, weil sie mit der schnellen Zunahme an Verantwortung überfordert sind. Ihre persönliche Entwicklung kann mit der zunehmenden Verantwortung nicht mithalten. Um herauszufinden, ob die Bewerber über die nötige Kompetenz verfügen oder nicht, finden Sie im Anhang ein praktisches Tool.

### Einführung in die Organisation

Effiziente Rekrutierungsprozesse sind unabdingbar. Diese Prozesse sind die Schlüsselemente der HRM-Aktivität eines Unternehmens. Der Rekrutierungsprozess kann so definiert werden, dass der qualifizierteste Kandidat für die Besetzung der offenen Stellen gefunden und eingestellt wird. Zeit und Kosten spielen auch eine wichtige Rolle bei der Suche nach zukünftigen Mitarbeitern.

Das in dieser Fallstudie als Beispiel dienende Unternehmen, ist ein technisches mittelständisches Unternehmen namens "TremendousTEC Group" (anonymisierter Name). Es wurde 2002 gegründet und 2009 in eine Stadt nahe der Grenze zu Westsachsen verlegt. Grund dafür war ein starker Anstieg der Mitarbeiterzahl. Es gibt nur eine Niederlassung dieses Unternehmens, die als Hauptsitz fungiert. Das KMU beschäftigt rund 140 Mitarbeiter, von denen ein Drittel in den letzten zwei bis drei Jahren eingestellt wurde.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, nimmt die Mitarbeiterzahl im Unternehmen zu. Eine Besonderheit ist die Gründung einer Personalabteilung im Jahr 2010, welche vielleicht einen Grund für die schnellere Entwicklung darstellt.



**Abbildung 1:** Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen (TremendousTEC Group, 2019)

Die Produkte der "TremendousTEC Group" sind Netzwerktechnologien und deren Inklusivleistungen. Die Firma entwickelt Messgeräte, um Fehler und Mängel in Maschinen zu finden. Die Leistungen umfassen das Messen und Analysieren von Maschinen sowie die Fehlersuche in Netzwerksystemen.

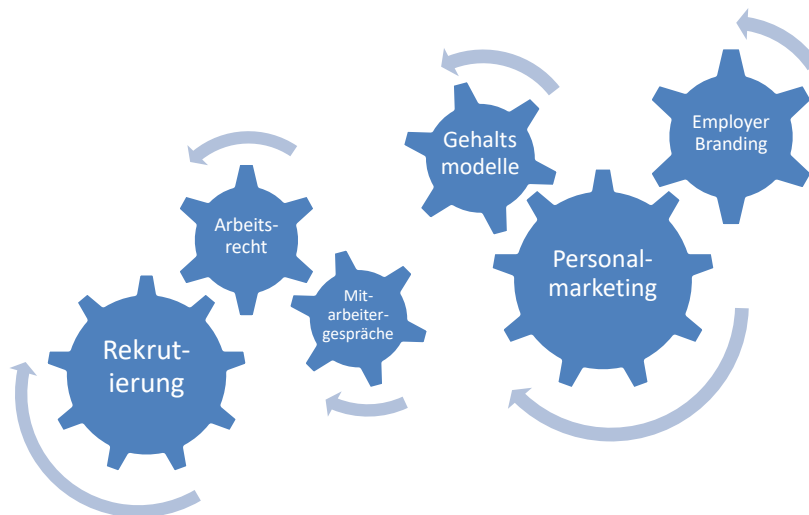
Eine der größten allgemeinen Herausforderungen liegt in der Marketingabteilung, da es sich bei den Produkten hauptsächlich um präventive Angebote (z.B. Software) handelt und das Problem darin

besteht, dass fast niemand in vorbeugende Maßnahmen investiert, wenn bisher keine schlechten Erfahrungen gemacht wurden. Aus diesem Grund sind in der Abteilung zehn Mitarbeiter beschäftigt, was für ein KMU ungewöhnlich ist.

Im Jahr 2004 erzielte das Unternehmen erstmals einen Umsatz von 1 Million Euro und konnte den Umsatz 2018 auf 13 bis 14 Millionen Euro steigern. Dies unterstreicht das immense Wachstum. Es gibt viele bekannte Partnerunternehmen in verschiedenen Ländern wie China, Indien, Russland, USA, Südafrika und Brasilien. Darüber hinaus produziert die TremendousTEC Group für einige namhafte Unternehmen, darunter „BMW“, „VW“, „Audi“, „Continental“ und viele weitere nationale Partner.

### HR Prozesse im Unternehmen

Die bestehende HRM-Abteilung beschäftigt zwei Mitarbeiter, die sich mit verschiedenen Aufgaben beschäftigen, um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten.



**Abbildung 2:** HR - Prozesse im Unternehmen (eigene Darstellung)

Eine der wichtigsten Aufgaben ist der Rekrutierungsprozess. Aus diesem Grund ist das KMU gezwungen, in schwierigen Fällen externe Firmen hinzuzuziehen. Trotzdem wird versucht, die überwiegende Mehrheit der Rekrutierungsprozesse intern zu lösen. Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es keine andere Möglichkeit, als die Bewerbungsunterlagen in Papierform einzusenden. Modernere Lösungen wie eine Online-Bewerbung gibt es im Unternehmen noch nicht.

Darüber hinaus muss sich das Unternehmen mit verschiedenen arbeitsrechtlichen Fällen befassen. Da es sich in den meisten Fällen um Einzelfälle handelt, ist der Zeitaufwand häufig vergleichsweise hoch. Eine weitere zeitaufwändige Aufgabe sind die Mitarbeitergespräche. Es ist wichtig, mit Mitarbeitern und Vorgesetzten zu kommunizieren, um ein gutes Arbeitsklima zu gewährleisten und Unklarheiten auszuräumen.

Der Personalleiter informierte uns, dass die Entwicklung von Gehaltsmodellen, die für das Unternehmen neu sind, für die Mitarbeiter eine große Rolle spielt. Sie können die Motivation der Mitarbeiter steigern oder zumindest beibehalten, indem Sie finanzielle und nicht finanzielle Vorteile oder andere Angebote anbieten.

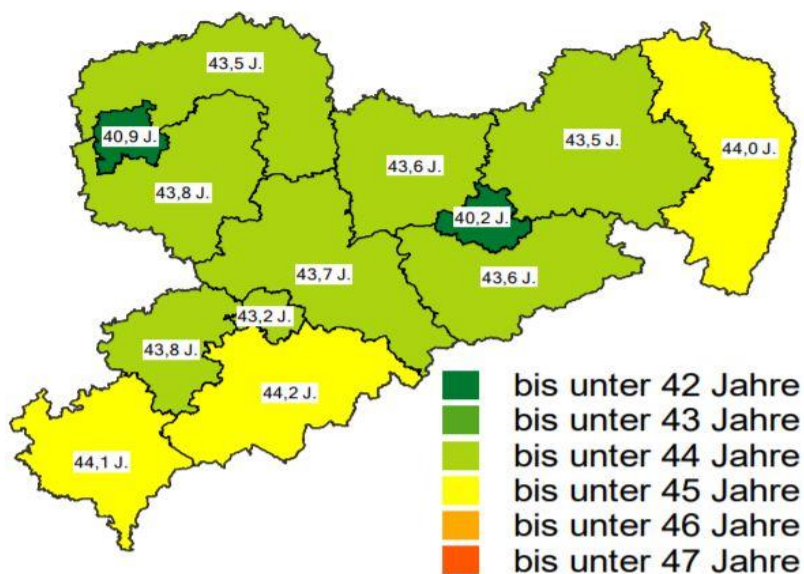
Zusätzlich kann Personalmarketing in Form von z.B. Veranstaltungen auch eine wichtige Möglichkeit sein, das Unternehmen zu repräsentieren, um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich zu ziehen. Zuletzt ist die Personalabteilung für den Employer Branding-Aspekt verantwortlich, der verschiedene interne und externe Methoden umfasst.

### HR Herausforderungen im Unternehmen

Eine bekannte Herausforderung, der sich jedes Unternehmen - auch die „TremendousTEC-Group“ - stellt, ist die Kommunikation. Wie bereits erwähnt, ist die Marketingabteilung ungewöhnlich groß, was zu einer hohen Investition in die Kommunikation führt.

Der Personalleiter ist der Ansicht, dass die Mitarbeiter das KMU verlassen sollten, wenn sie wollen. Dies setzt voraus, dass das Angebot potenzieller Mitarbeiter hoch genug ist. Folglich ist Talent Management eine große Herausforderung - die gezielte Auswahl von Mitarbeitern, die Sie entwickeln können.

**Abbildung 3:** Durchschnittsalter der Arbeitnehmer in Sachsen (Statistisches Landesamt Sachsen, 2010)



Wie bereits erwähnt, befindet sich das Unternehmen derzeit in einem riesigen Wachstumsprozess, der zu einem jungen Durchschnittsalter von 36 bis 37 Jahren führt. Zum Vergleich: Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Region Westsachsen liegt bei rund 44 Jahren. Dies bringt verschiedene Herausforderungen mit sich. Eine davon ist der enorme Zeitaufwand für die Rekrutierungssoftware, die das Unternehmen seit einem Jahr verwendet. Eine weitere größere Herausforderung besteht darin, die einzelnen Arbeitnehmer zu unterstützen, da schnelles Wachstum häufig mit großen Verpflichtungen verbunden ist. Dies ist insbesondere für junge Arbeitnehmer eine Herausforderung, da ihre Persönlichkeitsentwicklung mit der zunehmenden Verantwortung nicht Schritt halten kann. Diese Aufgabe ist schwer zu lösen, weshalb die Mitarbeiter überfordert sind und das Unternehmen verlassen.

## Zielsetzung

Unser Hauptziel war es, den Einstellungsprozess zu verbessern, insbesondere im Hinblick auf die steigende Verantwortungsübernahme durch die Arbeitnehmer. Es sollte möglich sein, dieses Verfahren mit Hilfe dieser Fallstudie voranzutreiben, um die Chance auf ein dauerhaftes und nachhaltiges Wachstum zu verbessern.

Das mitgelieferte Praxistool soll Lösungen für eine Bewertung des Bewerbers hinsichtlich seiner Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme bieten.

## Literaturstudie

Um Zugang zu unserem Thema zu erhalten, mussten wir uns einige wichtige Literaturquellen genauer ansehen. Unsere Hauptquelle für unsere Arbeit ist das Konzept der zehn von Armstrong (2014) entwickelten Rekrutierungs- und Auswahlphasen. Vor allem dieses Modell hat uns geholfen, uns einen Überblick über das Thema zu verschaffen.



**Abbildung 4:** Rekrutierungs- und Auswahlphasen (Armstrong, 2014)

Hier kann man den gesamten Rekrutierungs- und Auswahlprozess, aufgeteilt in zehn verschiedene Schritte sehen.

Zunächst werden wir uns jede einzelne Phase des Modells ansehen und die Phasen mit Ideen für einen erfolgreicherem Auswahl- und Rekrutierungsprozess verknüpfen, da unserer Meinung nach die gegebenen Prozesse in der „TremendousTEC-Gruppe“ scheitern, wenn die jungen Leute überwältigt werden und die Firma zu verlassen.

**Schritt 1: Anforderungen definieren.** In diesem Schritt finden Sie zwei verschiedene Möglichkeiten. Typischer sind kurzfristige Anforderungen, die häufig aufgrund von Erweiterungen, neuen Stellen oder Ersetzungen auftreten. Der idealere Weg wäre ein Plan, in dem die erforderliche Anzahl und Qualifikationen der benötigten Personen festgelegt werden.

Die Rollenprofile und Personenspezifikationen enthalten die Anforderungen an die Bewerber. Die „TremendousTEC Group“ muss bereits Anforderungen und Personenspezifikationen wie Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Qualifikation und Ausbildung sowie einige spezielle Anforderungen, wie ein außergewöhnliches Verantwortungsbewusstsein definieren.

Diese Argumente werden durch das Konzept der Bedeutung der Einstellung und Ausbildung in KMU von Abdouli (2013) gestützt. Er stellt fest, dass einer der wichtigsten Prozesse im



Personalmanagement die Planung der gegebenen und benötigten Ressourcen ist, da dieser Schritt die Grundvoraussetzung für alle anderen Managementaktivitäten ist.

Das bekannte Sprichwort: „Denk nach, bevor du handelst!“ fasst diesen ersten Schritt ziemlich gut zusammen.

**Schritt 2: Kandidaten gewinnen.** In diesem Schritt müssen potenzielle Kandidatenquellen identifiziert werden. Darüber hinaus sollten die Stärken und Schwächen der Organisation durch verschiedene Untersuchungen beurteilt werden. Dies ist der wichtigste Teil des externen Employer Branding. An dieser Stelle muss eine einladende Darstellung der Firma für Bewerber erstellt werden.

**Schritte 3 bis 6: Filtern und Testen der Bewerber.** Nach einer ersten Auswahl der Bewerber besteht der nächste Schritt darin, geeignete Bewerber für ein Vorstellungsgespräch einzuladen - die bekannteste Auswahlmethode, bei der es sich um ein persönliches Gespräch handelt - und die damit verbundenen Tests. Am Ende ist es wichtig, die Ergebnisse der Antragsteller zu bewerten. Bereits durch die Befragung hilft das praktische Tool, Informationen über den möglichen zukünftigen Mitarbeiter in Bezug auf Verantwortung zu gewinnen.

**Schritte 7 bis 8: Beziehen von Referenzen und Überprüfen von Bewerbungen.** Zwei der letzten Schritte umfassen das Einholen und Überprüfen vertraulicher Sachinformationen - die Überprüfung auf Vollständigkeit und Echtheit. Dazu sollte der Antragsteller nach seinem früheren Arbeitsplatz und den darin enthaltenen Arbeitsbedingungen befragt werden. Zuletzt muss der Personalleiter die eingegangenen Bewerbungsschreiben kontrollieren.

**Schritte 9 bis 10: Angebot von Arbeitsplätzen und Follow-up.** Die letzte Phase des Auswahlverfahrens - nachdem alles andere geregelt ist - ist das Stellenangebot. Das Follow-up enthält verschiedene Prozesse wie die Integration und die Entwicklung des Arbeitnehmers.

## Methodik

Beim ersten Besuch im Unternehmen konnten viele Informationen zu verschiedenen Themen wie den HR-Prozessen, den HR-Herausforderungen und allgemeinen Informationen zum Unternehmen gewonnen werden. Die Hauptmethode, um diese Informationen zu erhalten, war ein vorbereitetes persönliches Interview. Danach folgte eine Analyse der Ergebnisse, und der nächste Schritt bestand darin, bestimmte Aspekte, die problematisch zu sein schienen, näher zu untersuchen. Daher waren einige weitere Fragen per E-Mail und Telefonanrufe erforderlich. Mit geeigneten Literaturquellen sollten zahlreiche mögliche Lösungen für die „TremendousTEC Group“ gefunden werden, vor allem Lösungen, die auch auf andere kleine und mittlere Unternehmen anwendbar sind.

## Feststellungen und Analyse

Es ist eine Tatsache, dass gerade junge Menschen ihren Job kündigen, weil sie von der schnell wachsenden Verantwortung überfordert sind (HR Manager „TremendousTEC Group“, 2019). Ihre persönliche Entwicklung kann mit der zunehmenden Verantwortung nicht mithalten. Aus diesem Grund wurde beschlossen, diese Fallstudie zu verfassen.

Durch die Kombination von Literatur und recherchierten Informationen wurde deutlich, dass der Grund für das genannte Problem im Rekrutierungs- und Auswahlprozess liegt. Im Allgemeinen wird die Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung als wichtig angesehen, da diese mit anderen



Fähigkeiten wie Teamarbeit, Organisation verschiedener Aufgaben oder effektiver Kommunikation zusammenhängt. Alle zuvor genannten Fähigkeiten - mit Ausnahme der Verantwortung - sind bereits bewertbar. Dies ist einer der Gründe, warum Unternehmen die Probleme gleich zu Beginn der Rekrutierung lösen müssen. Aus der Sicht von Armstrong über den gesamten Rekrutierungs- und Auswahlprozess ergibt sich, dass es möglich ist, den Prozess in zehn Schritte aufzuteilen. Das Unternehmen kann sich darauf konzentrieren, in jedem dieser Schritte den richtigen zukünftigen Mitarbeiter zu finden. Zum Beispiel muss das Unternehmen im ersten Schritt der Kandidatengewinnung sowohl normale als auch spezielle Anforderungen im Rollenprofil und in den Personenspezifikationen definieren. An dieser Stelle muss bereits festgestellt werden, dass die ausgeschriebene Stelle in einem wachsenden Unternehmen angesiedelt ist. Aus diesem Grund muss der Bewerber berücksichtigen, dass sich die Verantwortung, die er zu tragen hat, rasch erhöht. Nach Prüfung dieses Teils haben die Bewerber die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, ob sie in diesem Arbeitsbereich tätig werden können oder nicht. Da die Verantwortung jedoch mit einer höheren Position einhergeht, fühlen sich viele Menschen möglicherweise von einem Eintritt in das Unternehmen angezogen. Aus diesem Grund ist externes Employer Branding sehr wichtig. Darüber hinaus ist es wichtig zu erwähnen, dass der vierte Schritt des gesamten Prozesses der relevanteste ist, da während des Interviews Mimik und Gesten beobachtet werden können, da der Befragte nicht so viel Zeit hat, um zu antworten. Deshalb sind die Antworten ehrlicher. Das praktische Tool wurde entwickelt, um eindeutig festzustellen, ob der Bewerber zum Stellenprofil passt oder nicht.

### **Praktisches Human Resource Management Tool**

Das gestaltete praktische Tool enthält vorbereitete Fragen für den Schritt des Interviews. Es darf nur von dem Interviewer gesehen und verwendet werden, der die Fragen vorliest, um sich über den Willen des Antragstellers zur Übernahme der Verantwortung zu informieren. Durch eine Bewertung kann der Interviewer mehrere Bewerber vergleichen. Darüber hinaus soll der Fragebogen nur die Meinung der Befragten zur Übernahme von Verantwortung erfassen, da keine besonders falschen Antworten vorliegen. Das Hauptmerkmal des Werkzeugs ist eine fiktive Situation. Während mögliche Antworten gegeben werden, bedarf die Beispielsituation noch der persönlichen Beurteilung des Personalleiters, da der Bewerber die Musterantworten nicht kennen sollte.

Um die endgültige Bewertung abzuschließen, muss der Interviewer die erhaltenen Antworten bewerten. Daher ist eine Skala von eins bis fünf - niedriger gleich schlechter - die Basis, um jedem Bewerber eine bestimmte Punktzahl zu geben. Somit ist ein Vergleich zwischen jedem einzelnen Kandidaten möglich. Vorstellbare Nachteile des praktischen Tools sind zum Beispiel die Tatsache, dass der Personalmanager eine große Verantwortung dafür trägt, dass persönliche Bewertungen vorgenommen werden und der Zufall nicht so objektiv wie erforderlich ist.

Das praktische Tool wurde für eine einfache und selbsterklärende Verwendung für kleine und mittlere Unternehmen konzipiert, die sich als wachsendes Unternehmen betrachten.

### **Fazit**

Es ist kein Geheimnis, dass jedes Unternehmen mit vielen Herausforderungen und Prozessen im Bereich des HRM konfrontiert ist. Vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen treten viele dieser Herausforderungen aufgrund der geringen Erfahrung auf. Diese weniger fortgeschrittenen

Prozesse sind oft die Hauptursache für diese Herausforderungen und Probleme. Das besondere Problem, dass die Verantwortung zu groß ist, besteht normalerweise in wachsenden Unternehmen.

Für KMU ist es wichtig zu verstehen, wie wichtig ein gut durchgeführter Auswahl- und Einstellungsprozess ist. Anhand des Handbuchs von Armstrong wurde deutlich, dass der gesamte Rekrutierungs- und Auswahlprozess in allen zehn Schritten zahlreiche Aspekte umfasst, die bestimmen, ob der künftig mögliche Mitarbeiter Verantwortung übernehmen kann oder nicht. Wenn sich herausstellt, dass der Mitarbeiter aufgrund der raschen Zunahme der Verantwortung scheitert, liegt nicht nur ein persönliches Problem auf der Seite der Mitarbeiter vor, sondern vor allem das Verschulden der Arbeitgeber, die richtigen Schritte nicht in ihre Rekrutierungs- und Auswahlprozesse einzubeziehen. Alles in allem beginnt der Erfolg des gesamten Unternehmens bei den Mitarbeitern und macht sie somit zur wertvollsten Ressource des Unternehmens und zum unverzichtbaren Rekrutierungsprozess.

### Verweise

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). Recruitment and Selection. *Armstrong's Handbuch of human resource management practice* (13th ed.) (pp. 225-245). London, England: Kogan Page Publishers.

Abduli, S. (2013). *The Role of Recruitment and Training in SMEs' Performance Growth in the Republic of Macedonia*. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2(2), (134-137).

TremendousTec Group. (2019). *Internal information* provided by the HR manager.

Sächsische Staatskanzlei des Freistaates Sachsen (2011). *Durchschnittsalter der Bevölkerung im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre)*. Retrieved from [http://www.demografie.sachsen.de/Durchschnittsalter\\_Erwerbspersonen.pdf](http://www.demografie.sachsen.de/Durchschnittsalter_Erwerbspersonen.pdf).

Unternehmens-  
logo

\*Name des Unternehmens\*

## Bewertungsbogen zur Verantwortung

### Allgemeine Information

Name des Interviewers:

Datum:

Name des Bewerbers:

### Richtlinien

Füllen Sie das Bewertungsformular mit dem folgenden Schlüssel aus:

1 = schlechte Antwort

2 = angemessene Antwort

3 = faire Antwort

4 = gute Antwort

5 = sehr gute Antwort

### Fragen zur Übernahme von Verantwortung

Der Befragte sollte aus seiner Sicht auf folgende Situationen reagieren.

Werten Sie die Aussagen zwischen 5 (sehr gute Antwort) und 1 (schlechte Antwort) aus, um am Ende eine Bewertung abgeben zu können.

(5) =  
sehr gut

(4) =  
gut

(3) =  
fair

(2) =  
angemessen

(1) =  
schlecht

Sie zögern, sich auf andere zu verlassen, auch wenn Sie nach einer guten Vorbereitung Ihre eigenen Entscheidungen treffen können.

Bei Konflikten im Team geht es Ihnen vor allem darum, Lösungen zu finden.

## Anhang mit Fallstudien

Obwohl Compliance im Unternehmen sehr wichtig ist, gibt es Situationen, in denen Sie die Vorschriften außer Kraft setzen müssen, um etwas Gutes zu tun.

Sie können viel für sich tun, um Ihre eigenen Lebensziele zu erreichen.

Manchmal ist es am besten, "den Kopf in den Sand zu stecken" und abzuwarten, was passiert.

Sie mögen es, wenn wichtige Entscheidungen nicht von Ihnen, sondern von Ihrem Vorgesetzten getroffen werden.

## Beispiel Situation

*Machen Sie den Befragten mit der folgenden Beispielsituation vertraut.  
Zur einfacheren Beurteilung werden Beispielantworten gegeben, die dem Kandidaten jedoch nicht genannt werden sollten.*

Ein Projekt in Ihrer Abteilung muss bis zum Ende des Monats abgeschlossen sein. Der Abteilungsleiter erklärt Ihnen als verantwortungsbewusster Mitarbeiter, dass es seiner Meinung nach nicht möglich ist, das Projekt innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens abzuschließen, und dass man lieber die noch benötigten Ressourcen einsparen möchte. Sie sind überzeugt, dass es Ihnen möglich ist, das Projekt mit den berechneten Ressourcen in dem angegebenen Zeitraum abzuschließen. Wie würden SIE reagieren?

- (10) „Auch wenn mein Vorgesetzter dagegen ist, handle ich in eigener Verantwortung.“
- (8) „Ich überzeuge meinen Vorgesetzten und halte mich an das Projekt.“
- (6) „Ich möchte das Projekt fortsetzen, aber einen Konflikt mit meinem Vorgesetzten vermeiden.“
- (4) „Ich lasse das Projekt fallen, weise meinen Vorgesetzten aber darauf hin, dass das Projekt meiner Meinung nach möglich gewesen wäre.“
- (2) „Ich höre meinem Vorgesetzten zu und lasse das Projekt ohne Streit fallen.“

## Endgültige Bewertung

**Der Bewerber erreichte \_\_\_\_\_ / 40 Punkte.**

## Fallstudie Kapitel 4: Mitarbeitermotivation

### Zusammenfassung

Diese Fallstudie beschäftigt sich mit dem Thema Motivation in einem mittelständischen Unternehmen in Sachsen. Das HR-Problem ist eine Abnahme der Zufriedenheit, die durch eine geringe Motivation der Mitarbeiter erklärt werden kann. Das Forschungsproblem besteht darin, herauszufinden, ob und warum die Mitarbeiter des Fallstudienunternehmens nicht mehr so motiviert sind wie früher.

Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung theoretischen HR-Wissens auf das Fallstudienunternehmen. Eine Umfrage mit spezifischen, motivationsorientierten Fragen ist erstellt worden.

### Einführung in die Industrie und die Organisation

Das Unternehmen hat seinen Sitz im Westen Sachsens. Die Hauptindustrie in Sachsen ist die technische Industrie, z. B.: Automobilindustrie, Elektrotechnik und Motorenbau. Der westliche Teil Sachsens wird vom Automobilsektor dominiert. Sachsen gehört mit fünf Produktionsstandorten von „Volkswagen“, „BMW“ sowie „Porsche“ und rund 780 Zulieferbetrieben zu den Top-Standorten der Branche. Die sächsische Automobilindustrie trägt über ein Viertel zum Industrieumsatz bei. (Wirtschaft Sachsen)

Das mittelständische Unternehmen „Fabulous Bumpers Group“ („FBG“) ist ein hoch entwickeltes Unternehmen. „FBG“ ist ein globaler Automobilzulieferer mit Hauptsitz in Kanada, der das gesamte Spektrum der Außenausstattung abdeckt. Als Global Player verfügt „FBG“ über mehrere Produktionsstätten auf der ganzen Welt, z.B. in Mexiko, China und Deutschland. Das Unternehmen, auf welches in dieser Fallstudie Bezug genommen wird, ist ein KMU mit Sitz in Westsachsen. Es wurde 2012 gegründet und dient als Flaggschiff für alle anderen Produktionsstätten der Organisation auf der ganzen Welt. Das „FBG“-Werk beschäftigt derzeit 140 Mitarbeiter und ist auf die Herstellung von Front- und Heckstoßfängern spezialisiert. (FBG, 2019). Diese Produkte befinden sich in PKW, LKW sowie in Spezialprodukten für die Industrie.

Da die Mitarbeiter für jedes Unternehmen die wertvollste Quelle sind, schätzt „FBG“ seine Mitarbeiter sehr und misst der Unternehmenskultur und dem Arbeitsklima einen hohen Stellenwert bei. Die Kultur basiert auf Fairness und Sorge um die Mitarbeiter. Das Engagement der Mitarbeiter wird als grundlegender Aspekt für den Geschäftserfolg anerkannt. Es gibt mehrere Maßnahmen, die in die Kultur integriert wurden, um diese zu stärken. Neben dem Verhaltenskodex und den operativen Grundsätzen werden bei „FBG“ vier weitere wichtige Aspekte berücksichtigt. Um sowohl gewerbliche als auch in der Produktion tätige Arbeitnehmer zu vertreten, hat die „FBG“ ein „Fairness Committee“ gegründet. Es ersetzt den Betriebsrat. Der zweite Aspekt heißt „WIN global“. Dies ist eine Innovationsinitiative der „FBG“, die darauf abzielt, Forschung und Entwicklung mit der Kreativität der Mitarbeiter zu verbinden. Auf „WIN global“ kann jeder Mitarbeiter über eine Anwendung auf seinem Mobiltelefon problemlos zugreifen. Dieser Service nimmt jede Idee jedes Mitarbeiters auf, um „FBG“-spezifische Herausforderungen zu lösen. Eine dritte Maßnahme ist der

„FBG People Newsletter“. Dieser Newsletter enthält einen Brief des CEO und ein wirtschaftliches Update zur aktuellen Lage des Unternehmens. Davon abgesehen enthält der Newsletter unternehmensorientierte Nachrichten sowie Nachrichten über andere Produktionsstätten in verschiedenen Ländern. Auch die Zukunftspläne und die konkreten Zahlen zum Vorjahr sind aufgeführt. Um die Bedeutung und Wertschätzung der Mitarbeiter zu unterstreichen, hat die „FBG“ die „Open Door Policy“ umgesetzt. Diese Richtlinie hilft, die Ideen und Vorschläge des Mitarbeiters für Verbesserungen und Innovationen zu kommunizieren. „FBG“ garantiert, die Bedenken des Personals ohne Angst vor Vergeltungsmaßnahmen zu lösen. (FBG, 2019)

Zusammenfassend kann man sagen, dass die „FBG“ vier wichtige Aspekte umgesetzt hat, um die Unternehmenskultur zu stärken und zu unterstreichen, wie hoch sie ihre Mitarbeiter schätzt: ein „Fairness Committee“, den Service „WIN global“, den „FBG People Newsletter“ und die „Open Door Policy“.

### HR- Prozesse im Unternehmen

Die Abteilung Personalmanagement ist für verschiedene Aufgaben und Pflichten zuständig. Das HR-Team der FBG besteht aus zwei Mitarbeitern. Die beiden Spezialisten garantieren, dass genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtige Arbeit leisten. Daneben haften sie für Aufgaben rund um das Gesundheits- und Sicherheitsmanagement. Der Bereich HRM ist im Unternehmen groß. Sie steuern den gesamten Rekrutierungsprozess, einschließlich Vertragsabschluss, Onboarding, Organisation von Schulungen, Gehaltsabrechnung, Urlaubsverwaltung sowie das Belohnungs- und Retention Management. Eine Bewerbung kann online oder offline eingereicht werden. Der Überarbeitungsprozess ist schnell, fair und objektiv. Es dauert nur zwei bis drei Tage, um zu einem Bewerber zurückzukehren. Nachdem ein Kandidat akzeptiert wurde, erhält er oder sie einen dreitägigen Einarbeitungsprozess für alle Abteilungen. Der Prozess folgt der Mitarbeiter-Charta von „FBG“ und ist vollständig. Dies bedeutet, dass der neue Mitarbeiter in jeder Abteilung arbeiten muss, damit er oder sie weiß, was in den verschiedenen Produktionszuständen passiert. Die Frontarbeiter machen 80% der Belegschaft aus. Sie arbeiten in drei Schichten von Montag bis Freitag. Das Gehalt richtet sich nach dem Markt und bietet eine Vielzahl von Belohnungen und Vorteilen – monetär und nicht-monetär - werden zusätzlich angeboten. Jährliche Gesundheitschecks, ein Rückentherapie und ein Fitnessstudio sind nur einige Beispiele dafür, was das Unternehmen seinen Mitarbeitern im Rahmen ihres Gesundheitsmanagements anbietet. Das Unternehmen konzentriert sich darauf, seine Mitarbeiter zufriedenzustellen und die Work-Live-Balance gleichmäßig zu halten. Trotz ihres Engagements hat das Unternehmen einen sehr guten Ruf und konnte eine starke Arbeitgebermarke aufbauen. (FBG, 2019)

### HR- Herausforderungen für die Zwickauer Region und das Unternehmen

Im folgenden Abschnitt möchten wir einige Beispiele für Herausforderungen in unserer Region, der Branche und unserem Unternehmen geben. Die erste der drei Hauptursachen ist die Globalisierung, die die Zunahme des Handels auf der ganzen Welt beschreibt, insbesondere zwischen Unternehmen, und eine Situation, in der sich verfügbare Waren und Dienstleistungen oder soziale und kulturelle Einflüsse in vielen Teilen der Welt ähneln. Der zweite ist der demografische Wandel, was bedeutet, dass die Anzahl älterer Menschen zunimmt und die Anzahl jüngerer abnimmt. In diesem Zusammenhang bedeutet dies, dass immer weniger junge Menschen für immer mehr ältere und im

Ruhestand befindliche Menschen arbeiten müssen. Immer mehr Menschen möchten in größeren Städten und Hauptstädten leben, weil es attraktiver ist. Die Herausforderung für KMU in kleineren Städten oder Dörfern besteht darin, genügend qualifizierte Mitarbeiter für ihr Unternehmen zu finden. Die letzte Herausforderung ist der Mangel an Fachkräften. Sachsen hat ein gutes Bildungsniveau und eine gute Bildungsqualität, aber wie bereits erwähnt, entscheiden sich die Menschen aufgrund des demografischen Rückgangs der Erwerbsbevölkerung und einiger Imageprobleme bei der Wahrnehmung von außen, aufgrund einiger politischer Parteien, für einen Umzug.

Um uns auf die HR-Herausforderungen für unser Unternehmen zu konzentrieren, betrachten wir die aktuelle Situation und die Trends in der Automobilindustrie in Deutschland. Es ist leicht zu bemerken, dass die Konzerne sich großen Veränderungen stellen müssen und niemand weiß, wie Politik und Industrie mit den anstehenden Problemen umgehen werden. Die Industrie will mehr Autos mit Elektroantrieb und weniger mit Verbrennungsmotoren produzieren. Zur Realisierung bauen sie neue Fabriken, Produktionsstätten und kreieren neue Automodelle. Unser Fall – Unternehmen ist ein „First Level Supplier“, d.h. das Unternehmen produziert direkt für die OEM (Original Equipment Manufacturer = Erstausrüster, wie „Porsche“, „BMW“ oder „VW“), d.h. sie sind mit ihnen und ihren Automodellen sowie Produktionslinien verbunden.

Manchmal schwankt das Produktionsvolumen, und die Unternehmen müssen schnell reagieren, weil es keine Möglichkeit gibt, den Personalbedarf genau vorherzusagen. Infolgedessen benötigen sie flexible Mitarbeiter, die länger arbeiten oder schnell zur Arbeit kommen können. Wie bereits erwähnt, sind Mitarbeiter mit besonderen Kenntnissen in den Bereichen IT und Digitalisierung selten. Daher müssen Arbeitgeber für sie besonders attraktiv sein, sie motivieren, gute Arbeit zu leisten und in ihrem Unternehmen zu bleiben. Die strukturellen Veränderungen, die mit der Entwicklung neuer Autoteile einhergehen, unterstreichen die Bedeutung von Mitarbeitern, die lernen, neue Fähigkeiten zu entwickeln und sich möglicherweise im Unternehmen weiterbilden möchten.

Um ein Fazit zu ziehen, sind motivierte Menschen, die bereit sind, mit den anstehenden Schwierigkeiten zu arbeiten, zu lernen und zu wachsen, die Arten von Mitarbeitern, die unser Unternehmen benötigt.

### Fallstudienziele

Das Ziel dieser Fallstudie ist es, über einen bestimmten Teil des HRM in KMUs zu schreiben. Die folgenden Themen basieren sowohl auf theoretischen als auch auf praktischen Informationen.

„Hochleistung wird von gut motivierten Menschen erzielt, die bereit sind, diskretionäre Anstrengungen zu unternehmen, d.h. Unabhängig mehr zu tun, als von ihnen erwartet wird“ (Armstrong, 2014, Seite 169).

Ein Motivationssystem scheint ein wesentlicher Bestandteil eines jeden Unternehmens zu sein, da sie von ihren Mitarbeitern eine hohe Leistung und ein nachhaltiges Wohlbefinden erwarten, um Unzufriedenheit und nachlassenden Arbeitsaufwand zu vermeiden. Armstrong gibt an, dass es mehrere Möglichkeiten gibt, Menschen richtig zu motivieren. Als Unternehmen sollten Sie herausfinden, welcher Weg für Ihren Grund und Ihre Branche am besten geeignet ist.

Für unsere Fallstudie haben wir ein Unternehmen mit einer Vielzahl von finanziellen und nicht finanziellen Vorteilen und Anreizen ausgewählt. Einige davon wurden in der Einleitung der Fallstudie angegeben. Im Jahr 2018 führte das Fallunternehmen eine Umfrage durch und stellte fest, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter um 10% niedriger war als im Vorjahr. (FBG, 2019) Mit dem praktischen Tool in dieser Fallstudie möchten wir einen Fragebogen bereitstellen, mit dem Sie herausfinden können, ob Sie intrinsische oder extrinsische Motivationsmethoden verwenden sollten, da das Bereitstellen der richtigen Motivationsmittel dazu beiträgt, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern. Dies hängt mit der Motivation zusammen, denn wenn ihre Mitarbeiter nicht motiviert sind ihren Job zu erledigen, führt dies zu Unzufriedenheit.

### Literaturübersicht

Es gibt nicht viele Bücher, die sich speziell mit HRM in KMU befassen. Deshalb haben wir nicht viele verschiedene Lehrbücher verwendet, sondern mehr praktisches Wissen aus unserem Unternehmen.

Die Hauptliteratur für unseren theoretischen Hintergrund und unsere Fallstudie ist Armstrongs „Handbuch of Human Resource Management Practice“ in der 14. Ausgabe. Wir haben auch einige relevante Absätze aus dem aktuellen SHARPEN Handbuch verwendet. In Kapitel 13 seines Handbuchs beginnt Armstrong über die Bedeutung von Motivation, Arten von Motivation und einige spezifische Theorien zu schreiben. Was ist Motivation und warum ist Motivation wichtig?

Das Wort Motivation leitet sich vom lateinischen Wort für Bewegung (movere) ab. In Bezug auf Armstrong und Taylor (2014) gibt es drei Komponenten der Motivation:

Richtung - was eine Person versucht zu tun.

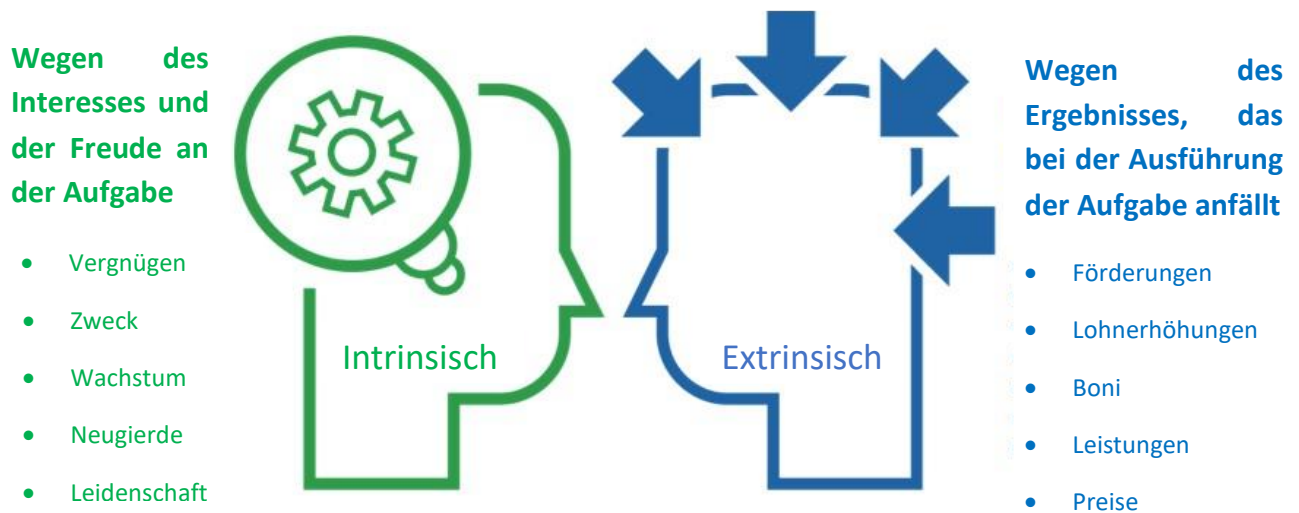
Anstrengung - wie sehr sich eine Person bemüht.

Beharrlichkeit - wie lange versucht eine Person es noch.

Verschiedene Theorien untersuchen den Motivationsprozess und wie das Unternehmen das Motivationssystem verbessern kann. Cerasoli et al. (2014) beschreiben in einer Studie, dass die unbefriedigten Bedürfnisse eines Mitarbeiters auf unterschiedliche Weise mit intrinsischen und extrinsischen Anreizen erfüllt werden können. In der folgenden Abbildung finden Sie einige Beispiele.



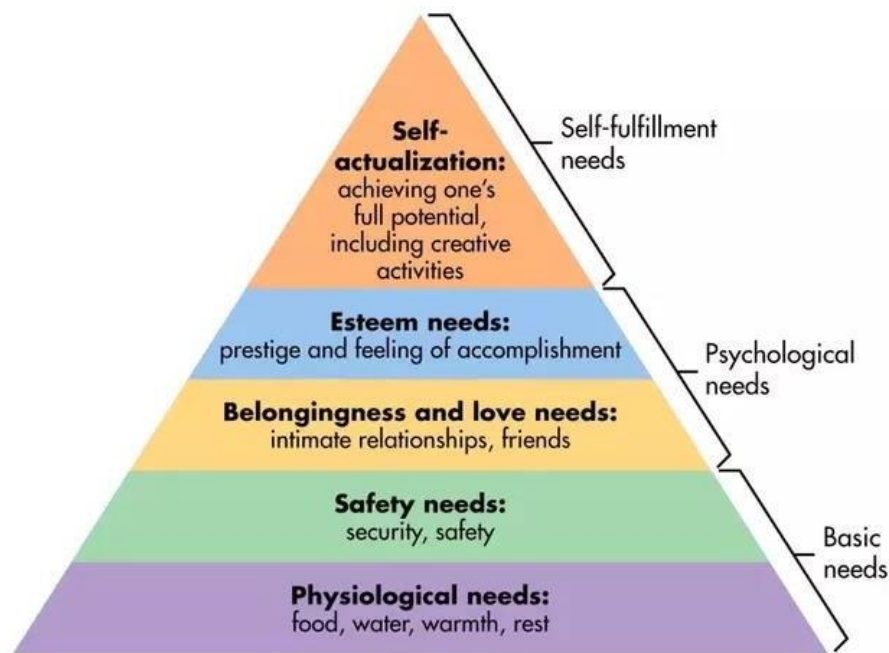
## INTRINSISCHE VS. EXTRINSISCHE MOTIVATION: WARUM WIR TUN; WAS WIR TUN



**Abbildung 1:** Intrinsische vs. Extrinsische Motivation (Newman Tuition, 2018)

Intrinsische Motivation wird als Motivation durch Arbeit selbst beschrieben. Sie findet statt, wenn die Menschen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit interessant, herausfordernd und wichtig ist, weil sie einen angemessenen Freiheitsgrad haben (Armstrong, 2014). Extrinsische Motivation findet statt, wenn Dinge an oder für Menschen getan werden, um sie zu motivieren. Dies kann je nach Leistung des Mitarbeiters eine Belohnung oder Bestrafung sein.

In Maslows Bedürfnispyramide (1954) definiert er fünf Hauptkategorien von Bedürfnissen, die jeder Mensch hat. Die Hierarchie führt von Sicherheits-, Sozial- und Wertschätzungsbedürfnissen zum Bedürfnis nach Selbstverwirklichung - dem höchsten Bedürfnis von allen. Um in der Hierarchie aufzusteigen, muss das nächstniedrigere Bedürfnis vollständig befriedigt werden. Allerdings kann nur ein unbefriedigtes Bedürfnis - so Maslow - das Verhalten motivieren, und nur das dominierende Bedürfnis ist der Hauptmotivator des Verhaltens.



**Abbildung 2:** Maslowsche Bedürfnispyramide (McLeod, S. 2016)

Arbeitszufriedenheit kann als eine Art Glücksgefühl verstanden werden, das Mitarbeiter empfinden, wenn sie mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind und Anreize erhalten. Armstrong (2014) hat dies der Motivation zugeordnet. Das heißt, Zufriedenheit wird geleistet, auch die Motivation sinkt.

## Forschungsmethodik

Die Methodik basierte auf der Befragung des Personalleiters des Unternehmens. Die Methoden basieren auf Interviews und bestehen aus qualitativen Forschungsmethoden. Insgesamt gab es zwei Interviews. Sie wurden mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt. Zusätzlich wurden zugängliche Unternehmensdokumente und Online-Informationen sowie Lehrbücher analysiert.

## Ergebnisse und Analyse

Bei den Besuchen im Unternehmen haben wir festgestellt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb eines Jahres von 95% auf 85% gesunken ist. (FBG, 2019) Die meisten unzufriedenen Mitarbeiter gaben in der Umfrage an, dass sie mit ihrem Gehalt unzufrieden sind, verglichen mit der Konkurrenz, die das Tarifgehalt zahlt. Dies ist der Hauptgrund, warum die Zufriedenheit der Mitarbeiter sank. Die meisten Vorteile und Belohnungen werden von den Mitarbeitern nicht genutzt. Insbesondere die Frontline-Mitarbeiter, die bis zu 80% der Belegschaft ausmachen, sind nach der Arbeit oft nicht motiviert, mehr Zeit im Unternehmen zu verbringen, als sie benötigen, oder die angebotenen Vorteile und Belohnungen als Teil ihres Gehalts zu nutzen. Die Verwaltungsangestellten auf der anderen Seite sind eher versucht, diese Angebote zu nutzen. Hier können wir sehen, dass die

meisten Mitarbeiter von einer externen Motivation, insbesondere vom Gehalt, angetrieben werden, wenn es um Arbeitsmotivation geht.

In Bezug auf Faktoren, die sich auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, können drei Hauptpunkte genannt werden. Der wichtigste Faktor ist die intrinsische Motivation. Diese Art der Motivation ist stark mit den Arbeitsinhalten und der Identifikation mit dem Beruf verbunden. Der zweite Faktor ist die Qualität der Aufsicht. In den Hawthorne-Studien (Roethlisberger und Dickson, 1939) behaupteten die beiden Wirtschaftswissenschaftler, dass die Aufsicht die entscheidende Determinante für die Einstellung der Arbeitnehmer ist. Schließlich das Thema Erfolg oder Misserfolg. Erfolg schafft Zufriedenheit. Diese Zufriedenheit entsteht, wenn Mitarbeiter nachweisen können, dass sie ihre Fähigkeiten voll ausnutzen können.

### Vorgeschlagenes HR – Tool

Um das Problem der abnehmenden Motivation zu lösen, haben wir ein praktisches Tool entwickelt. Das vorgeschlagene praktische HR-Tool ist ein Fragebogen mit Fragen, die auf intrinsischer und extrinsischer Motivation basieren. Die intrinsische Motivation bezieht sich auf Leistung, Verantwortung und die Möglichkeit des Mitarbeiters, Fähigkeiten zu entwickeln. Extrinsische Motivation bezieht sich auf ein Verhalten, das von externen Belohnungen wie Geld, Lob und Noten getrieben wird.

Die Fragen betreffen Themen wie die beruflichen Beziehungen zwischen einem Mitarbeiter und seinen Vorgesetzten, ob der befragte Mitarbeiter Teamarbeit mag und welche Anreize bevorzugt werden. Andere Fragen konzentrieren sich auf die Zufriedenheit der Art und Weise, wie die Arbeit organisiert ist und ob die persönliche und berufliche Entwicklung für den befragten Mitarbeiter wichtig ist.

Die Durchführung des Fragebogens ist selbsterklärend: Die Mitarbeiter beantworten die gestellten Fragen. Die gestellten Fragen sind in der Regel formuliert und müssen angepasst werden. Um den Personalleiter bei der Auswertung der Ergebnisse zu unterstützen, wurden einzelne Texte erstellt. Diese Texte enthalten eine Erläuterung des theoretischen Hintergrunds sowie einen Vorschlag zur Vorgehensweise als Personalleiter. Das erstellte HR-Tool finden Sie im Anhang.

### Kritische Bewertung des vorgeschlagenen HR – Tools

Der entwickelte Fragebogen kann sowohl von HR-Managern als auch von CEOs von KMUs verwendet werden. Mit Hilfe dieser Umfrage kann der Vorgesetzte herausfinden, welche Aktionen und Belohnungen seine Mitarbeiter motivieren. Ein negativer Aspekt ist, dass die Fragen an die spezifischen Bedürfnisse der Organisation angepasst werden müssen. Nach der Auswertung der Fragebogenergebnisse müssen je nach Ergebnis der Umfrage Änderungen und Maßnahmen ergriffen werden. Leider verfügen die meisten Unternehmen bereits über einen solchen Fragebogen.

### Fazit

Entsprechend der analysierten Situation können die in der Umfrage gestellten Fragen verwendet werden, um die aktuellen Umstände in den KMU zu bewerten. Oft ist Quantität nicht so wichtig wie Qualität. Es hängt vom Unternehmen und den dort tätigen Personen ab, auf welche Weise die Mitarbeiter am effektivsten zufrieden gestellt werden.

Das mit dieser Fallstudie entwickelte praktische Tool bietet die Möglichkeit herauszufinden, ob für die Mitarbeiter intrinsische oder extrinsische Motivationsmethoden verwendet werden sollen. Das Tool ist nützlich für KMU, die noch keine Maßnahmen zur Analyse der Motivation ihrer Mitarbeiter oder zur Verbesserung ihrer aktuellen Version haben.

## Verweise

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbuch of Human Resource Management Practice*. KoganPage.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). *Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis*. *Psychological Bulletin*.

McLeod, S. (2016). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> (25.05.2019).

Smit, Y., & Watkins, J. A. (2012). *A Literature review of small and medium enterprises (SMEs) risk management practices in South Africa*. *African Journal of Business Management*, 6(21), 6324-6330.

Wiesner, R., & McDonald, J. (2001). *Bleak or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 39(2), 31-53.

Fabulous Bumpers Group. (2019). *Internal information provided by the HR manager*.

Newman Tuition. (2018). *Intrinsic and extrinsic motivation*. Retrieved from <https://www.newmantuition.co.uk/motivation-intrinsic-vs-extrinsic/> (18.05.2019).

Business Saxony. *Automotive Industry*. Retrieved from <https://business-saxony.com/en/industry-sectors/automotive-industry> (18.05.2019).

## Allgemeine Informationen zur Mitarbeiterbefragung

Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Felder an.

**Alter:**

<b>&lt;20 Jahre</b>	
<b>20 - &lt; 30 Jahre</b>	
<b>30 - &lt; 40 Jahre</b>	
<b>40 - &lt; 50 Jahre</b>	
<b>50 - &lt; 60 Jahre</b>	
<b>60+ Jahre</b>	

**In welchem Unternehmensbereich sind Sie tätig?**

<b>Höheres Management</b>	
<b>Unteres Management</b>	
<b>Kaufmännischer Bereich</b>	
<b>Herstellungsbereich</b>	
<b>Technologischer Bereich</b>	
<b>Sonstiges</b>	

## Umfrage zur intrinsischen Mitarbeitermotivation

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen. Wählen Sie eine Antwort, sofern nicht anders angegeben. Wenn keine der angegebenen Antworten Ihrer Meinung entspricht, kommentieren Sie bitte das Feld am Ende der Seite

<b>1. Ich empfinde meine Arbeit als:</b>			
<input type="checkbox"/> wichtig	<input type="checkbox"/> interessant	<input type="checkbox"/> herausfordernd	<input type="checkbox"/> motivierend

<b>2. Die Gestaltung meiner Arbeit trägt zur Erhaltung meiner Motivation bei.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

<b>3. Während meiner Arbeit motivieren mich feste Ziele meine Aufgaben anzugehen.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

<b>4. Ich arbeite gerne mit meinen Kollegen zusammen / in meinem Team.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

<b>5. Ich bin mit der Art der Kommunikation in meinem Unternehmen zufrieden.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

<b>6. Fachliche und persönliche Entwicklung sind für mich wichtig.</b>			
<input type="checkbox"/> Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt nicht	<input type="checkbox"/> Stimmt	<input type="checkbox"/> Stimmt vollkommen

**Was ich hinzufügen möchte:**

## Umfrage zur extrinsischen Mitarbeitermotivation

1. Finanzielle Anreize sind wichtig für mich.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

Ich bevorzuge:					
<input type="checkbox"/>	Feste und regelmäßige Anreize	<input type="checkbox"/>	Variable und erfolgsabhängige Anreize	<input type="checkbox"/>	Eine Kombination aus beidem

2. Für meine Bemühungen am Arbeitsplatz fühle ich mich angemessen vergütet.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

3. Nicht – finanzielle Anreize sind wichtig für mich.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

4. In regelmäßigen Abständen nutze ich die Angebote meines Arbeitgebers.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

Welche Angebote nutzen Sie? (Mehrfachantworten möglich)							
<input type="checkbox"/>	Fitnessstudio	<input type="checkbox"/>	Massagen	<input type="checkbox"/>	Firmenwagen	<input type="checkbox"/>	Arbeitshandy/ Laptop

5. I feel valued by my supervisor.							
<input type="checkbox"/>	Stimmt überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	Stimmt	<input type="checkbox"/>	Stimmt vollkommen

Was ich hinzufügen möchte:

## NUR Für den HR Manager Erklärungsfragebogen – Intrinsisch

### ➤ Frage 1:

Diese Frage ist interessant, weil sie erfragt, wie sich Ihre Mitarbeiter fühlen, wenn sie über ihre Arbeit nachdenken und sie erledigen. Das Ziel für jedes Unternehmen sollte es sein, Arbeit und Aufgaben zu schaffen, die es den Menschen ermöglichen, sich positiv zu fühlen, wenn sie über sie nachdenken und darüber sprechen.

Armstrong (2014) gibt in Bezug auf Pink (2009) 3 Schritte an, die Manager unternehmen können, wenn sie Arbeit schaffen möchten.

**Autonomie:** Ermutigen Sie die Menschen, ihren eigenen Zeitplan festzulegen und sich darauf zu konzentrieren, dass die Arbeit nicht so erledigt wird, wie sie ausgeführt wird.

**Beherrschung:** Helfen Sie den Arbeitnehmern, die Schritte zu identifizieren, die sie unternehmen können, um sich zu verbessern, und fragen Sie sie, ob sie wissen, dass sie Fortschritte machen.

**Zweck:** Erklären Sie bei der Erteilung von Anweisungen das Warum und das Wie.

Abhängig von den von Ihren Mitarbeitern festgelegten Prüfungen sollten Sie über die Struktur, die Anordnung und möglicherweise die Art und Weise nachdenken, wie sie ihre Arbeit erledigen müssen.

### ➤ Frage 2:

Wenn Sie Menschen und ihre Arbeit leiten, sollten Sie immer das Verhalten und die Arbeitsmotivation Ihrer Mitarbeiter im Auge behalten. Mit dieser Frage können Sie feststellen, wie gut sich die Struktur der aktuellen Aufgaben auf die Motivation jedes Mitarbeiters auf lange Sicht auswirkt. Dies bedeutet, dass es in direktem Zusammenhang mit Frage 1 nicht sinnvoll ist, Arbeiten zu erstellen, die nur für kurze Zeit interessant oder herausfordernd sind. Nachhaltige und dauerhafte Motivation, Arbeitsziele zu erreichen, ist weitaus effektiver.

### ➤ Frage 3:

Feste Ziele sollten genau definiert, realistisch und erreichbar sein. Einige Mitarbeiter finden ihre Arbeit attraktiver, wenn sie wettbewerbsfähig und herausfordernd ist. Tägliche, wöchentliche oder monatliche Ziele in Bezug auf Produktion, Qualität oder Quantität können dazu führen, dass sie härter und motivierter arbeiten, weil sie wissen, was zu erreichen ist.

### ➤ Frage 4 & 5:

Teamarbeit ist heute notwendig. Die richtige Struktur der Mitarbeiter in jedem Team kann die Arbeitsqualität verbessern. Wenn jemand gezwungen ist, mit jemandem zusammenzuarbeiten, den er oder sie nicht mag, so ist er oder sie mit der Situation nicht zufrieden, und die Bemühungen können nachlassen. Mit der Art der Kommunikation - wie und wie gut - können Ihre Mitarbeiter in ihren Teams, zwischen ihnen und den Vorgesetzten die Kommunikation verbessern und vereinfachen.



➤ **Frage 6:**

Die berufliche und persönliche Entwicklung ist die Basis für ständige qualitative Arbeit. Ihre Mitarbeiter sind der Kern des Unternehmens. Professionelles und gut ausgebildetes Personal ist wichtig für Wachstum und qualitativ hochwertige Ergebnisse. Wenn Ihre Mitarbeiter sich weiterbilden möchten, versuchen Sie ihnen dies zu gewährleisten. Wenn ihre Mitarbeiter sich nicht gut genug ausgebildet fühlen, um ihre Aufgaben zu erledigen, sind sie möglicherweise frustriert und verlassen das Unternehmen auf lange Sicht.

## **NUR Für den HR Manager** **Erklärungsfragebogen - Extrinsisch**

### ➤ **Frage 1:**

Für viele Menschen sind finanzielle Anreize, z.B.: Weihnachts- oder Urlaubsgeld oder zusätzliche Zahlungen bei der Erreichung eines Ziels sehr wichtig, was bedeutet, dass jede Art von zusätzlichem Geld die Möglichkeit bietet, die Motivation des Mitarbeiters zu beeinflussen. Wie Herzberg im Jahr 1968 sagte, sind diese positiven Effekte häufig kurzfristig und die Zufriedenheit wird nach Eingang der Zahlung relativ schnell abnehmen. Wenn Sie schnell eine positive Motivationswirkung erzielen möchten, ist dies möglicherweise ein gutes Werkzeug. Als Ratschlag für Sie als HR-Manager oder Arbeitgeber empfehlen wir Ihnen, einige davon auf verschiedene Weise einzubeziehen, je nachdem, was Ihre Mitarbeiter in dieser und der folgenden Frage angekreuzt haben. Versuchen Sie, eine oder mehrere davon für eine Weile hinzuzufügen, und beobachten Sie, ob sich dies positiv auf die Zufriedenheit auswirkt. Verwenden Sie die weiteren Antworten, um herauszufinden, ob es variabel, fest oder eine Kombination aus beiden sein sollte.

### ➤ **Frage 2:**

Bezahlung und Gehalt sind in Deutschland sehr wichtig. Speziell für Sie als KMU ist es schwierig, eine Vergütung zu zahlen, die mit dem Gehalt großer internationaler Unternehmen mithalten kann. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, einen Eindruck davon zu bekommen, wie Ihre Mitarbeiter die tatsächliche Bezahlung bewerten.

### ➤ **Fragen 3 & 4:**

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern zusätzliche Anreize und Vorteile bieten, sollten Sie herausfinden, ob diese nützlich sind. Daher ist es wichtig herauszufinden, welche nicht finanziellen Vorteile Ihre Mitarbeiter in Anspruch genommen haben. Andernfalls könnten Sie viel Geld verschwenden, wenn Sie viele Anreize schaffen, die niemand interessiert.

Wenn etwas von Ihren Mitarbeitern nicht genutzt wird, können Sie über eine Beseitigung nachdenken oder das Angebot durch eine andere Option ersetzen.

### ➤ **Frage 5:**

„Menschen arbeiten für Geld, aber geben sich die Mühe, Anerkennung, Lob und Belohnung zu erhalten.“

Manchmal können die kleinsten Dinge den größten Einfluss haben. Ein Klopfen auf die Schulter oder nur die Worte „gut gemacht“ können einen Unterschied machen. Die Vorgesetzten sind im Unternehmen oft hoch angesehen. Wenn Sie also ein paar freundliche Gesten von ihm oder ihr erhalten, könnten sich Ihre Mitarbeiter während der Arbeit besser fühlen. Mitarbeiter, die gut gelaunt sind und sich von den Vorgesetzten geschätzt fühlen, arbeiten häufig härter, entschlossener und genauer.

## Fallstudie Kapitel 6: Wie wird man zu einem attraktiven KMU für zukünftige Auszubildende?

### Zusammenfassung

Diese Fallstudie befasst sich mit Employer Branding in einem mittelständischen Unternehmen in Sachsen. Das HR-Problem besteht darin, die Attraktivität als Arbeitgeber für zukünftige Auszubildende zu erhöhen. Das Forschungsproblem besteht darin, Wege zu finden, wie das Fallunternehmen mit anderen attraktiven Arbeitgebern konkurrieren kann, und potenzielle Probleme zu identifizieren, die junge Menschen daran hindern könnten, sich bei ihnen zu bewerben.

Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung theoretischer HR-Kenntnisse auf die Fallstudienfirma. Eine Strategie und spezifische Methoden zur Betonung und Kommunikation mit der Zielgruppe sollen erarbeitet werden.

### Einleitung

Das mittelständische Unternehmen „VegetableX“ ist ein hochentwickeltes Unternehmen im sächsischen Agrarsektor mit modernster Technologie, um seinen Kunden einen hervorragenden Service bieten zu können. Es fehlt ihnen jedoch an geeigneten Maßnahmen Mitarbeiter zu gewinnen, insbesondere Anwerber der Generation Y. Das HR-Problem besteht darin, die Attraktivität als Arbeitgeber für zukünftige Auszubildende zu erhöhen.

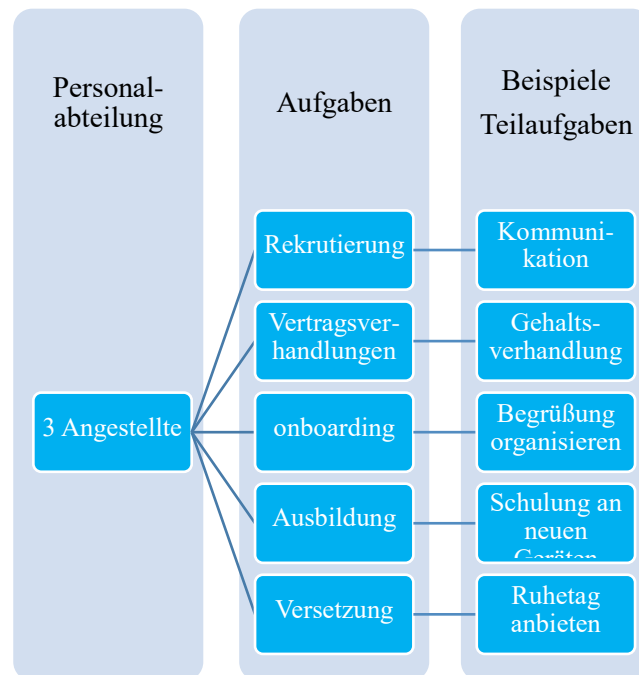
### Das Unternehmen

„VegetableX“ ist ein landwirtschaftliches Unternehmen, das auf die Produktion, den Vertrieb und die Veredelung von Gemüse spezialisiert ist. Es hat seinen Hauptsitz in einem sächsischen Dorf. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 249 Mitarbeiter und ist insbesondere in der Produktionsanlage mit hoch entwickelten Technologien ausgestattet, in die sie in den letzten Jahren investiert haben. Eine Herausforderung für das Unternehmen ist die Existenz vieler anderer Unternehmen in der Region, die attraktivere Arbeitgeber für junge Menschen aufgrund ihrer Größe und ihres Gehaltsniveaus darstellen oder einfach aufgrund eines prestigeträchtigen Namens in Verbindung mit einer guten Arbeitgebermarke.

Darüber hinaus muss das Unternehmen sich der Probleme bewusst sein, die junge Menschen daran hindern könnten, sich bei ihnen zu bewerben. Für potenzielle Mitarbeiter, die weder einen Führerschein noch ein Auto besitzen, ist das KMU nicht leicht zugänglich. Obwohl „VegetableX“ vor allem im Energiesektor stark umkämpft ist, hat das Unternehmen seine eigenen Besonderheiten und Vorteile, die es nutzen kann, um seine Arbeitgebermarke und seinen Rekrutierungsprozess weiter zu verbessern.

## Die HRM-Prioritäten des Unternehmens

Die Struktur des Unternehmens ist eher flach und die Personalabteilung besteht aus drei Mitarbeitern. Es gibt viele verschiedene HR-Prozesse im Unternehmen, z.B. Rekrutierung, Vertragsverhandlung, Umzug, Einarbeitung und Schulung um nur einige zu nennen. Es gibt viele Prozesse für die das Personalmanagement verantwortlich ist. Diese umfassen neben den oben genannten auch einige kleinere Aufgaben.



**Abbildung 1:** Organisationsstruktur Personalabteilung (Quelle: Eigenentwicklung)

Das Unternehmen betrachtet seine Mitarbeiter als wertvolle Ressource, was als Wettbewerbsvorteil wirkt. Alle Mitarbeiter werden als Einzelpersonen behandelt und es wird in diese investiert. Dieser Ansatz des HR-Managements scheint für das Unternehmen gut zu funktionieren. Betrachtet man den derzeitigen Stand der Unternehmenspräsentation als Arbeitgeber, ist es sehr bemerkenswert, dass „VegetableX“ nicht auf eine starke und attraktive Arbeitgebermarke setzt.

Der Standort des KMU ist für die Suche nach jungen und qualifizierten Mitarbeitern aus den Schulen der Region kein großer Vorteil. Zum Beispiel liegt der Hauptstandort in der Nähe einer Autobahn. Für einen jungen Mann oder eine junge Frau die gerade die Schule verlassen hat und höchstwahrscheinlich kein eigenes Auto hat, geschweige denn einen Führerschein, ist es sehr schwierig, die Firma ohne z.B. die Hilfe der Eltern zu erreichen. Und da das Unternehmen versucht, diese jungen Arbeitnehmer anzuziehen, ist dies ein weiteres großes Hindernis.

Das KMU ist stark fokussiert und auch von der Region abhängig, in der es sich befindet. Dies ist nicht unbedingt ein Nachteil, da es die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbessern kann, was zu motivierten Mitarbeitern für die Organisation führen kann. Die Quellen junger Menschen, die möglicherweise Teil des Unternehmens werden können, sind streng begrenzt. Bei der Betrachtung des Rekrutierungsprozesses und der Strategie des Unternehmens ist es offensichtlich, dass bestimmte Kanäle und Rekrutierungsinstrumente vernachlässigt werden. Die Online-Präsenz eines Unternehmens ist von größter Bedeutung, insbesondere wenn es darum geht junge Kandidaten

zu gewinnen. Die Facebook-Seite des KMU wurde hauptsächlich zum Teilen von Gemüserezepten verwendet. Auf Facebook aktiv zu sein, ist eine gute Maßnahme und die Rezepte spiegeln die Branche wider, in der sie tätig sind. Dies kann jedoch den Eindruck eines Food-Blogs und nicht einer Unternehmens-Website vermitteln.

In den letzten Monaten wurden jedoch bereits einige Änderungen vorgenommen. Das Unternehmen begann einige Informationen über die Organisation zu teilen, insbesondere über den Bau eines neuen Lagers sowie über Stellenanzeigen. Obwohl die Unternehmenswebsite professionell und übersichtlich gestaltet ist, fehlen noch einige wichtige Informationen die potenzielle Kandidaten im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten auf dem Website-Bereich finden möchten, wie z. B. die Organisationskultur des Unternehmens und das Leitungsorgan sowie genaue Informationen auf Jobprofilen. Darüber hinaus werden Rekrutierungsnetzwerke wie LinkedIn oder Xing, die für die Anwerbung neuer Kandidaten immer wichtiger werden, völlig außer Acht gelassen. In Bezug auf die öffentliche Präsenz und die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen ist „VegetableX“ pro Jahr auf zwei kleinen lokalen Ausbildungsmessen vertreten und arbeitet eng mit der Hochschule Zwickau bei der Einstellung von Führungskräften zusammen.

### Ergebnisse und Lösungen

Das KMU „VegetableX“ muss unbedingt eine Strategie und spezifische Methoden entwickeln, um die Zielgruppe zu betonen und zu kommunizieren, was das Unternehmen zu bieten hat. Auch die Art der Vorteile die ein Arbeitsverhältnis mit dieser Organisation haben kann. Wie bereits erwähnt, ist für die Generation Y, die in diesem Fall die „Zielgruppe“ ist, der soziale Aspekt der Beschäftigung sehr wichtig. Das Unternehmen hat in diesem Fall viele Dinge zu bieten. Das Hauptproblem besteht darin, dass diese Möglichkeiten auf der Unternehmenswebsite nicht klar kommuniziert werden, abgesehen von den "Entwicklungsmöglichkeiten" und "modernen Arbeitsumgebungen", die in einem kurzen Satz erwähnt werden.



**Abbildung 2:** Generation Y (Source: Shutterstock)

Dies reicht nicht aus, um Mitarbeiter zu gewinnen. Besonders die junge Generation Y, für die die eigentlich guten Arbeitsbedingungen mit flexibler Arbeitszeit, Elternzeit und die häufige Kommunikation mit den Mitarbeitern, die neu im Unternehmen sind, um ihnen zu helfen sich in ihr Arbeitsumfeld zu integrieren, sehr wichtige Aspekte sind. Diese Fakten müssen auf der Unternehmenswebsite oder auf anderen Kanälen wie den Social-Media-Profilen des Unternehmens sichtbar gemacht werden. Darüber hinaus sollte die Anpassung des Images des Unternehmens in der Öffentlichkeit, um für junge Bewerber attraktiver zu werden, nicht die einzige wichtige Maßnahme sein. Wie bereits erwähnt, ist es wichtig eine Strategie zu entwickeln, um eine attraktive und stabile

Arbeitgebermarke entwickeln und stabilisieren zu können. Diese ist nicht nur ein Werkzeug für kurzfristige Ergebnisse bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, sondern ist auch beim Versuch die aktuellen Mitarbeiter zu behalten sehr wichtig.

Das nächste Thema sind die Standorte des Unternehmens bzw. die Erreichbarkeit des Unternehmens für junge angehende Mitarbeiter. Wenn diese Jugendlichen die Schule verlassen, sind sie höchstens 16 bis 19 Jahre alt. Daher ist es für die meisten von ihnen sehr schwierig, die Tochtergesellschaften des Unternehmens zu erreichen, die sich nicht in großen Städten befinden und nicht in wenigen Minuten mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen sind. Sie befinden sich in der Nähe der Autobahn zwischen einigen kleineren Städten. Eine Lösung für dieses Problem könnte darin bestehen, junge Menschen finanziell mit ihren Führerscheinen zu unterstützen und gleichzeitig die erste Art von Beziehung zwischen dem neuen Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber herzustellen. Eine andere mögliche Lösung könnte das Gründen von Fahrgemeinschaften sein. Dadurch könnten die derzeitigen Mitarbeiter mit den neuen Mitarbeitern in Kontakt gebracht werden und gemeinsam auf Arbeit fahren. Dies wäre natürlich eine weitere finanzielle Hilfe, aber es könnte auch sehr wichtig sein, dass die neuen Mitarbeiter ihre Kollegen kennenlernen, damit sie sicherer sind und ihren ersten Ansprechpartner haben, wenn sie in den ersten Tagen Probleme haben. Für erfahrene Mitarbeiter kann dies auch eine Möglichkeit sein, ihre Motivation durch die erhöhte Verantwortung für die Neuankömmlinge zu steigern.

Wenn man all dies anbietet, ist es wichtig, die Angebote zu kommunizieren. Die genannten Angebote müssen unbedingt an ihre Zielgruppe kommuniziert werden. Es reicht also nicht aus, die Fahrgemeinschaften vorbereitet zu haben und über ausreichende finanzielle Mittel zu verfügen, um Führerscheine für junge Leute zu subventionieren, die möglicherweise ins Unternehmen kommen. Der erste Schritt besteht darin, die Jugendlichen zu motivieren, sich für eine Lehrstelle usw. zu bewerben, damit sie von Ihren Angeboten profitieren können. In diesem Zusammenhang sollte berücksichtigt werden, dass Sie einen zusätzlichen Abschnitt auf Ihrer Karriere-Website erstellen, in dem Sie alle Angebote auflisten und ausführliche Informationen zu allem, was Sie anbieten, bereitstellen. In diesem Fall besteht der Vorteil nicht nur aus all diesen attraktiven Angeboten, sondern es ist auch wichtig und hilfreich transparent zu sein und detaillierte Informationen bereitzustellen. Dies verbessert das Unternehmen erheblich.

Da die Priorität von „VegetableX“ darin besteht, generell mehr junge Leute anzuziehen, kann es nützlich sein sich genauer umzusehen und auch Nachbarländer in Betracht zu ziehen. Die Erweiterung bei der Suche nach neuen Mitarbeitern kann zu einem Wachstum Ihres Kandidatenpools führen, da Sie möglicherweise junge Menschen aus anderen Ländern gewinnen können und diese nach einem Job in einem anderen Land suchen. Die Einstellung ausländischer Mitarbeiter ist nicht nur eine Lösung, um die Bedürfnisse des Unternehmens zu decken, sondern auch eine Möglichkeit, die Arbeitgebermarke des Unternehmens noch weiter zu verbessern und zu erweitern.

Das nächste Thema ist der Online-Auftritt des Unternehmens, an dem „VegetableX“ definitiv arbeiten sollte, zumal junge Leute eingestellt werden sollen. Die bereits erwähnten Änderungen auf ihrer Facebook-Seite (Veröffentlichung von mehr Inhalten über das Unternehmen sowie aktuelle Stellenangebote) sind natürlich ein erster Schritt in die richtige Richtung, aber die Anzahl der gemeinsam genutzten Kochrezepte ist immer noch ziemlich überwältigend und der Inhalt in Bezug auf die Unternehmen geht dazwischen verloren. Daher können die ausgeschriebenen Stellen von Zeit zu Zeit oben auf der Website festgehalten oder erneut geteilt werden. Außerdem sollten diese

Stellenanzeigen, auch wenn es sich nur um Sommerjobs für Studierende handelt, Korrektur gelesen werden, so dass kleine Fehler wie fehlende Wörter nicht auftreten. Eine andere Möglichkeit, Social-Media als Rekrutierungsinstrument zu verwenden, besteht darin, die Platzierung von zielgerichteten Anzeigen in Betracht zu ziehen. Wie bereits erläutert, hat Facebook die Möglichkeit, die Nutzer gezielt auf die Benutzer zu richten, die zu einem ausgewählten Profil passen. In diesem Fall könnten dies Absolventen oder in der Region lebende Menschen sein, die einen Job suchen.

Wie bereits in unseren Feststellungen erwähnt, könnte auch die Unternehmenswebsite verbessert werden. Da dies in der Regel der erste Anlaufpunkt ist, an den sich die Bewerber wenden, wenn sie sich für eine Stelle in einem bestimmten Unternehmen interessieren, ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Bereich mit den Karrieremöglichkeiten genügend Informationen enthält. Daher sollten die KMU in Betracht ziehen ihr Leitungsorgan vorzustellen, was durch die Angabe kurzer Merkmale oder Lebensläufe in Kombination mit Fotos erfolgen könnte. Ein paar Zitate von aktuellen Angestellten zu geben, warum sie hier gerne arbeiten und was diesen Arbeitgeber auszeichnet, könnte eine Möglichkeit sein, die Organisationskultur ausführlicher zu beschreiben. Ebenfalls könnte sich dies auch positiv auf die Entscheidung des potenziellen Antragstellers auswirken, indem er zeigt, dass er / sie freundliche Kollegen hätte. Diese Aussagen sollten jedoch sorgfältig ausgewählt werden, da sie ziemlich schnell inszeniert wirken kann. Darüber hinaus sollten die bereits auf der Homepage ausgeschriebenen Stellen im Bereich Karrierechancen zugänglich sein. Eine weitere Änderung, die in Betracht gezogen werden sollte, ist das Bild welches eine Person beim Betreten dieses Bereichs als Erstes sieht. In diesem Bereich wird derzeit eine Maschine angezeigt, die Teil des Produktionsprozesses ist. Dies ist möglicherweise nicht die beste Wahl um „VegetableX“ als Arbeitgeber einzuführen.

Die Website enthält auch einen zusätzlichen Bereich, dessen Titel in "Ausbildung" oder "Lehre" gegliedert werden kann. Hier werden Berufe aufgelistet, in denen das Unternehmen Ausbildungsplätze anbietet. Auch wenn es so aussieht als könnten die einzelnen Berufe angeklickt werden, um zusätzliche Informationen darüber zu erhalten, ist dies leider nicht der Fall. Das Unternehmen sucht verzweifelt nach Lehrlingen, bietet jedoch auf seiner Website keine ausreichenden Informationen an. Bei der Suche nach potenziellen Auszubildenden ist eine Beschreibung der Berufsbilder sowie Angaben zu den Leistungen unbedingt erforderlich, insbesondere wenn große Unternehmen als Konkurrenten gelten.

Außerdem sollten Rekrutierungsnetzwerke wie LinkedIn oder Xing als Rekrutierungsinstrument in Betracht gezogen werden, da das Unternehmen auch Fachkräfte sucht. Daher ist es ratsam, Leitfäden zu studieren, wie Rekrutierungsnetzwerke optimal genutzt werden können, oder die Hilfe eines externen Beraters in Anspruch zu nehmen, da bei der Kontaktaufnahme mit Kandidaten auf solchen Plattformen viele Dinge zu beachten sind.

Im Zusammenhang mit dem Vorschlag, einen Führerschein für Auszubildende zu subventionieren und damit eine Lösung für das Erreichbarkeitsproblem zu finden, könnte „VegetableX“ die Reichweite seiner öffentlichen Präsenz auf Job- oder Ausbildungsmessen erweitern. Dies ist ein wichtiger Weg, um potenzielle Auszubildende anzusprechen. Dort sollten die Studierenden Informationen über das Unternehmen, die Berufe, in denen die Ausbildung angeboten wird, und die Leistungen erhalten, damit das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber anerkannt wird. Es sollten Broschüren über Lehrstellen im Unternehmen und kleine Werbegeschenke mitgebracht werden, so

dass die Schüler buchstäblich etwas mitnehmen können, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das Unternehmen in Erinnerung bleibt.

Eine weitere Möglichkeit potenzielle Auszubildende zu erreichen, besteht in der Verbesserung und Erweiterung ihrer Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen. Auch hier ist es das Ziel, die Schüler dazu zu bringen, „VegetableX“ als potenziellen zukünftigen Arbeitgeber zu sehen. Dies ist von entscheidender Bedeutung, da die meisten jungen Menschen nicht einmal wissen, dass das Unternehmen existiert. Das Unternehmen sollte sich also direkt an die Schulen wenden und um die Möglichkeit bitten, den Schülern zum Beispiel an einem Karrieretag einen Vortrag zu geben oder einfach um die Erlaubnis zu bitten, Plakate zu platzieren, die das Unternehmen als ein Unternehmen bezeichnen, welches Ausbildungsplätze anbietet. Außerdem könnte das Unternehmen die Schulen auffordern den Schülern mitzuteilen, dass das Unternehmen auch Praktikumsplätze anbietet, die deutsche Studierende während ihrer Ausbildung mindestens zweimal absolvieren müssen. Durch Praktikum könnten Mentoring-Studierende das Unternehmen und seine Funktionsweise kennenlernen. In Verbindung mit einer einladenden Atmosphäre könnte dies dazu führen, dass der Student in der Zukunft dort arbeiten möchte. Eine andere Möglichkeit, den Schülern einen Eindruck von der Firma zu vermitteln, könnte die Teilnahme am "Girls-" oder "Boys-Day" sein, bei dem den Schülern Einblicke in Berufe vermittelt werden, die traditionell vom anderen Geschlecht ausgeübt werden um Geschlechterstereotypen zu bekämpfen.

## Praktisches Tool

Um eine Strategie und spezifische Methoden zur Hervorhebung und Kommunikation mit der Zielgruppe Generation Y zu entwickeln, sollten KMU unterschiedliche Aspekte berücksichtigen. Abbildung 3 kann einige interessante Ideen liefern.

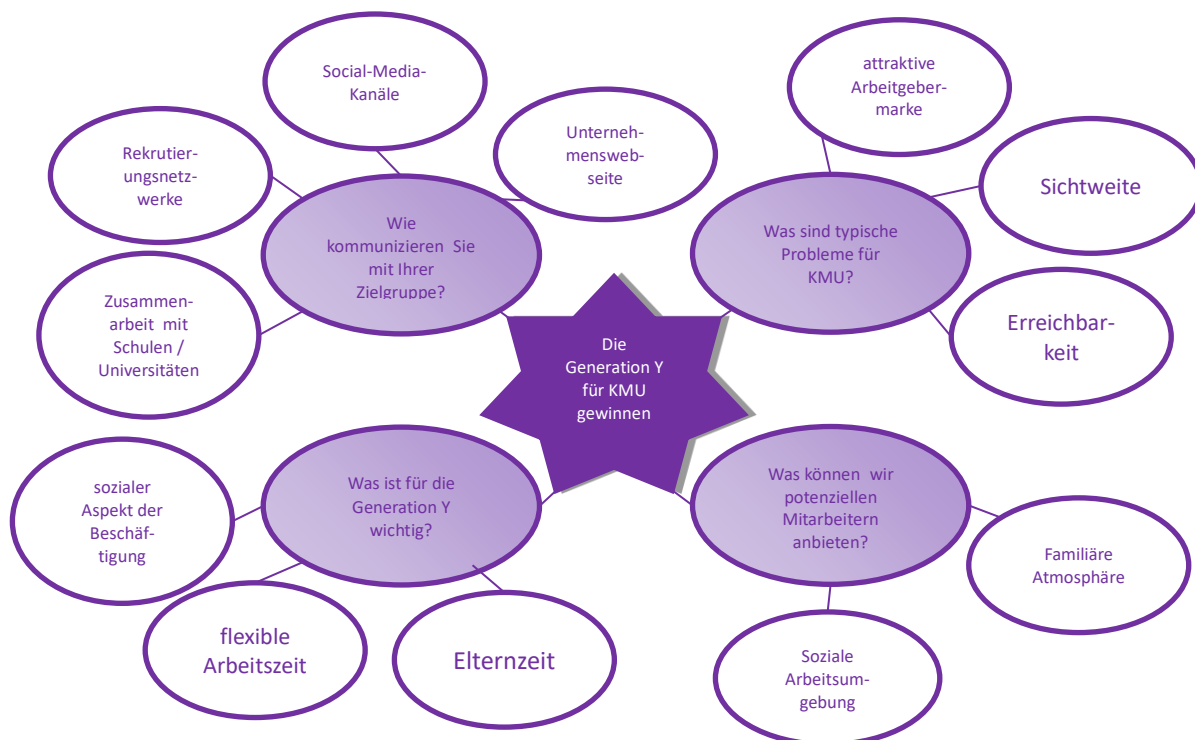


Abbildung 3: Die Generation Y für KMU gewinnen (Quelle: eigene Darstellung)



Zunächst ist der soziale Aspekt der Beschäftigung für die Mitarbeiter der Generation Y von großer Bedeutung, was für ein KMU von Vorteil sein kann. Die von der Generation Y erwarteten guten Arbeitsbedingungen (z. B. flexible Arbeitszeit, Elternurlaub und häufige Kommunikation mit den Mitarbeitern) werden in KMU häufig erfüllt, müssen jedoch kommuniziert werden. Die Vorteile welche das Unternehmen bieten kann, müssen auf der Unternehmenswebsite oder auf anderen Kanälen wie den Social-Media-Profilen des Unternehmens sichtbar gemacht werden. Die Erreichbarkeit der KMU für junge angehende Arbeitnehmer könnte ebenfalls problematisch sein. Eine Lösung für dieses Problem könnte darin bestehen, Jugendliche ohne Führerschein finanziell zu unterstützen oder Fahrgemeinschaften anzubieten.

Insgesamt ist es wichtig, transparent zu sein und detaillierte Informationen zu den KMU bereitzustellen. In sozialen Medien, z.B. auf der Facebook-Seite können Sie mehr Inhalte zum Unternehmen veröffentlichen, sowie aktuelle Stellenangebote ausschreiben und zielgerichtete Anzeigen kaufen. Dies kann für KMU ein kluger Schritt sein. Die KMU sollten auch erwägen, ihr Leitungsorgan auf ihrer Website zu präsentieren, um das Unternehmen für die Generation Y besser zugänglich zu machen (z. B. kurze Merkmale oder Lebensläufe in Kombination mit Fotos, einige Zitate aktueller Mitarbeiter).

Ein weiterer wichtiger Schritt für KMU ist die Ausweitung ihrer Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen. An Universitäten könnte das KMU an Studientagen eine Präsentation für die Studierende geben oder Werbeplakate platzieren. In Bezug auf Schulen könnte das KMU Plätze für Praktika anbieten oder an „Girls –“, oder „Boys –Days“ teilnehmen.

## Forschungsmethodik

Die Methodik basierte auf einem Interview mit dem HRM-Leiter des Unternehmens. Die Methoden basieren auf Interviews und bestehen aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Die Interviews wurden anhand eines Fragebogens durchgeführt. Darüber hinaus wurden zugängliche Unternehmensdokumente und Online-Informationen analysiert.

## Verweise

Aichinger, E./Deutsch, T./Friedrichsmeier, H./Josef, F. (2013): Jung and Gierig – Alt & Müde – Karrieren und Generationenkonflikte im modernen Management.

Armstrong, M. (2014): Armstrong's Handbuch of Human Resource Management Practice, 13th edition, London.

Arnold, H. (2015): Einsichten zu Social Media Recruiting, 2nd edition, Freiburg.

Ball, K./Gotsill, G. (2011): Surviving the Baby Boomer Exodus – Capturing knowledge for Gen X and Y Employees.

Beck, C. (2012): Personalmarketing 2.0: vom Employer Branding zum Recruiting.

Domsch, M.E./Ladwig, D. H./Wilutzki, D./Fründt, F. J./Linde, C./Dehnavi, M. (2013): Broschüre: Fachlaufbahnen im Haus der Karriere.

## Anhang mit Fallstudien

Künzel, H. (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Generation Y gewinnen.

Staffelbach, B. (2016): HRM Basics: Zentrale Arbeitsfelder und Theorien des Personalmanagements.

Rosenstiel / Regnet / Domsch (Hrsg.) (2014): Führung von Mitarbeitern Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.

Ruthus, J. (2014): Arbeitgeberattraktivität aus der Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management.

Storey, J. (1995): Is HRM catching on?, International Journal of Manpower Vol. 16.

Olesch, G. (2012): Erfolgsfaktoren für Arbeitgeberattraktivität. Personalführung, 11th edition.

Walker, P. (2007): Develop an effective employer brand, People Management.

## Fallstudie Kapitel 6: Wie können Sie Ihr KMU für internationale Mitarbeiter attraktiv machen?

### Zusammenfassung

Diese Fallstudie beschreibt ein HR-Problem in Bezug auf Employer Branding in einem mittelständischen Unternehmen der Logistikbranche in Sachsen. Das Forschungsproblem besteht darin, Maßnahmen zu finden, wie ein Unternehmen in einer vergleichsweise unattraktiven und wettbewerbsorientierten Branche trotz niedriger Löhne attraktiver werden kann. Die Fallstudie zielt darauf ab, die Vorteile des Fallunternehmens zu identifizieren und eine starke Arbeitgebermarke zu etablieren.

Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich darauf, theoretisches HR-Wissen in Bezug auf das Reputationsmanagement auf das Fallstudienunternehmen anzuwenden.

### Einführung

Diese Fallstudie fasst die Ergebnisse der HR-Projektarbeit eines WHZ-Studierendenteams im Rahmen des ERASMUS-Projekts SHARPEN (2017) zusammen. Die Studierenden arbeiteten mit einem KMU im Freistaat Sachsen zusammen. Das Forschungsproblem besteht darin, Wege zu finden, wie ein regional attraktiver Arbeitgeber auch auf dem internationalen Arbeitsmarkt attraktiv werden kann und welchen Beitrag HR im Unternehmen dazu leisten kann. Employer Branding ist der Prozess des Aufbaus einer Arbeitgebermarke. Es umfasst alle Aktivitäten des Unternehmens, bei denen die gegenwärtigen und potenziellen Mitarbeiter glauben, dass dieses Unternehmen ein großartiger Arbeitsplatz ist (vgl. McLeod, 2013, Sluis, 2009).

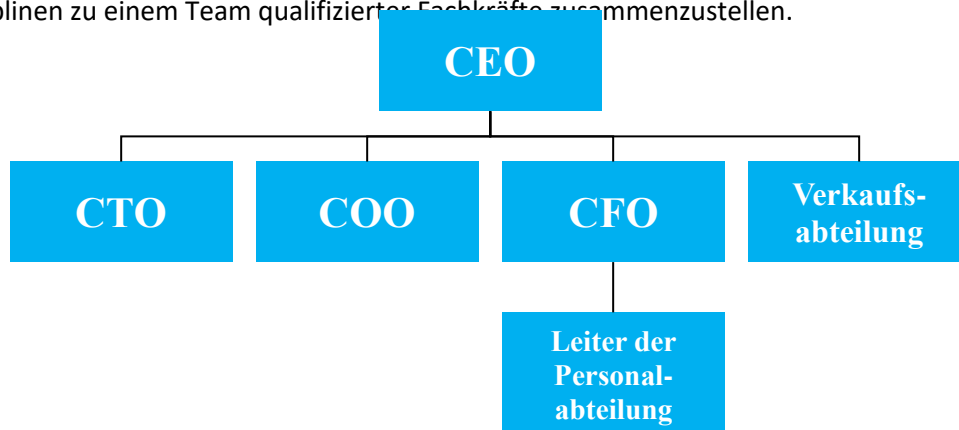
### Das Unternehmen

Die „Lasertac AG“ ist ein mittelständisches Unternehmen in Sachsen. Das Unternehmen nutzt modernste Technologien sowie effizient arbeitende HR-Strukturen. Sie verfügen über ein Team von Spezialisten, die Maschinen, Prozesse und Systeme auf höchstem technischem und technologischem Niveau entwickeln. Ihre Systeme wurden weltweit in verschiedenen High-Tech-Industrien effektiv eingesetzt. Die Photovoltaik-, Halbleiter-, Glas- und Display-Industrie sind nur einige Technologien, die sie in ihrem Rahmen implementiert haben. Ziel ist es, die anspruchsvollen Anforderungen ihrer Kunden auch bei komplexesten Projekten zu erfüllen. Das Unternehmen hält an leistungsstarken und zukunftsorientierten Prozessen bei hoher Produktionseffizienz fest. Internationale Standards für echte Innovation wurden durch ihre Technologien festgelegt. Ein weiterer Punkt ist, dass das Unternehmen großen Wert darauf legt, sein Know-how stetig auszubauen, indem es mit den neuesten Erkenntnissen Schritt hält. Die Ergebnisse werden täglich mit den Anforderungen der Kunden kombiniert, sodass sie in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden können. Im Moment haben sie 190 Angestellte und das Durchschnittsalter der Angestellten beträgt 36,5 Jahre.

### Organisatorische Struktur

Die Organisationsstruktur der „Lasertac AG“ gliedert sich in drei Stufen. Die „Lasertac AG“ arbeitet mit einer hierarchischen Beziehung, in der der CEO die Organisation leitet. Er legt die Verantwortlichkeiten für alle Positionen unter ihm fest, z. B. den Chief Technology Officer, dem Chief Operations Officer, den Chief Financial Officer sowie die Vertriebsabteilung. Unter dem Chief Financial Officer steht der Leiter des Human Resource Management, der vom CFO beaufsichtigt wird. Wenn also der Leiter des Personalmanagements eine Entscheidung trifft, wird dies dem CFO und schließlich dem Chief Executive Officer gemeldet.

Eine solche Struktur wird hauptsächlich bei der Verwaltung von großen Projekten oder Prozessen verwendet, die Produktentwicklung umfassen. Ziel ist es, Mitarbeiter aus verschiedenen Fachdisziplinen zu einem Team qualifizierter Fachkräfte zusammenzustellen.



**Abbildung 1:** Organisatorische Struktur "Lasertac AG" (Quelle: eigene Darstellung)

## Die HRM-Prioritäten des Unternehmens

Das Personalmanagement im Unternehmen umfasst verschiedene Bereiche. In der Personalabteilung arbeiten zwei Mitarbeiter. Sie sorgen dafür, dass das Unternehmen mit qualifizierten Mitarbeitern ausgestattet ist. Darüber hinaus führen sie jährlich ein Mitarbeitergespräch. Sie richten auch Kompetenzmodelle ein, die sich auf ihre Stellenbeschreibungen beziehen, sodass potenzielle Bewerber sehen können, was für den Job erforderlich ist, beispielsweise in Bezug auf Bildungsgrad, Erfahrung, Spezialwissen usw. Derzeit sind die HRM-Aktivitäten vorwiegend lokal. Für das Unternehmen ist es wichtig, sich auf den internationalen Aspekt der Rekrutierung zu konzentrieren. Es muss festgelegt werden, wie und auf welcher Plattform ausländische Mitarbeiter im technologischen Bereich der Lasertechnik angesprochen werden können. Darüber hinaus hat das Unternehmen Schwierigkeiten, den Kontakt zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag aufrechtzuerhalten, insbesondere wenn es um den Kontakt zwischen dem Unternehmen und ausländischen Mitarbeitern geht, was verbessert werden muss. Ein weiterer Aspekt, der verbessert werden muss, ist der Aspekt der Integration. Nach der erfolgreichen Rekrutierung von Mitarbeitern aus anderen Ländern ist es wichtig, sie sowohl sozial als auch beruflich in den Arbeitsplatz zu integrieren. Darüber hinaus sind Schulungen, insbesondere internationale und interkulturelle, für das Unternehmen und die Mitarbeiter wichtig. Sie benötigen Schulungen, um die internationale Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Mit diesem Überblick über die aktuelle Situation des regionalen KMU können vier spezifische HR-Bedürfnisse für das Unternehmen definiert werden:

Internationale online Rekrutierung

Kontakt aufrecht halten zwischen dem ersten Arbeitstag und des Vertragsabschlusses

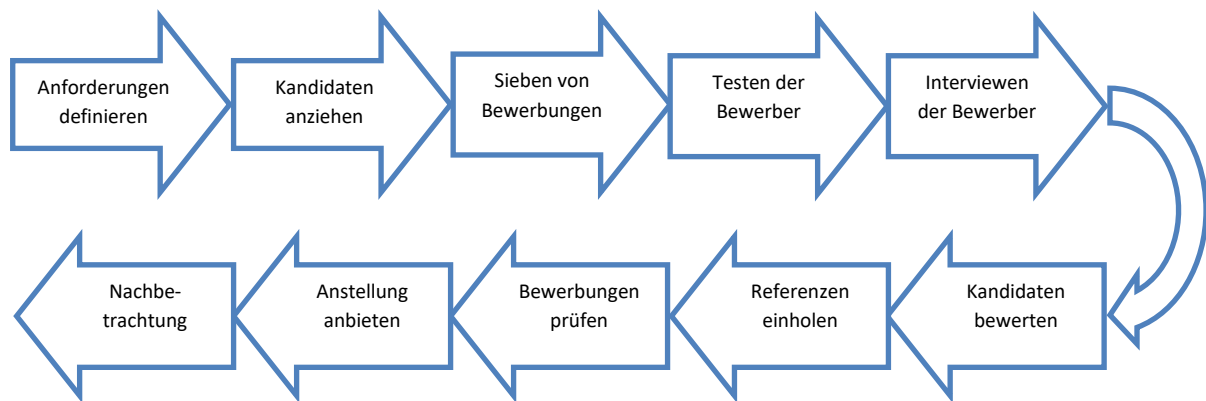
Integration neuer Mitarbeiter

internationale Ausbildung

## Ergebnisse und Lösungen

### Internationale online Rekrutierung

Im Rahmen eines guten Rekrutierungs-Prozesses wird die richtige Anzahl von Bewerbern für eine oder mehrere Stellen mit den erwarteten Qualifikationen ermittelt. Rekrutierung ist bekannt als „eine der Aktivitäten, die die Leistung und den Erfolg einer Organisation am kritischsten beeinflussen“ (Richardson, S. 1). Es ist ein fortlaufender Prozess, der einen Bewerberpool für die zukünftigen Anforderungen im Bereich Human Resource Management bildet (Devi und Banu, 2014, S. 1). Laut Armstrong besteht der Rekrutierungsprozess aus 10 Schritten:



**Abbildung 2:** Rekrutierungs- und Auswahlprozess (Quelle: Armstrong und Taylor, 2014)

Der Rekrutierungsprozess beginnt immer mit der Analyse der Anforderungen an das Unternehmen und im gleichen Sinne, um die bestmögliche Möglichkeit zu finden, mögliche Kandidaten für die angebotene Stelle zu finden. Nach der Einladung zu Interviews werden die Bewerber getestet und bewertet, um die am besten geeigneten Kandidaten herauszufinden. Darüber hinaus müssen die Bewerbungsunterlagen geprüft und der zukünftige Mitarbeiter ausgewählt werden.

Die „Lasertac AG“ sucht insbesondere nach Ingenieuren, Studierende und Industriekaufleuten, um diese in den Bereichen Projektmanagement, Montage und Vertrieb zu rekrutieren. Für ihr internationales Geschäft braucht das Unternehmen Mitarbeiter mit guten Englischkenntnissen, die bereit sind, zu ihren internationalen Kunden und Standorten zu reisen. Die Personalabteilung nutzt bereits verschiedene Online-Plattformen für das Recruiting. Das Unternehmen erhält zwar überwiegend positives Feedback für seine Online-Leistung, benötigt jedoch eine geeignete Plattform, um geeignete ausländische Mitarbeiter, insbesondere aus Asien, anzuwerben und zu rekrutieren.

Kontakt aufrecht halten zwischen dem ersten Arbeitstag und des Vertragsabschlusses

Nach dem Rekrutierungsprozess und der endgültigen Entscheidung eines Bewerbers nach mehreren Vorstellungsgesprächen ist es sehr wichtig, den Kontakt mit den zukünftigen Mitarbeitern zu pflegen.

Der Aspekt der Kontaktpflege mit den Mitarbeitern kann in folgendem Modell dargestellt werden:

**Tabelle 1:** Einarbeitung von neuen Mitarbeitern (Quelle: Stein (2015))

Erfolgreiches onboarding		
Erste Phase: Nach der Unterzeichnung des Vertrags und vor dem ersten Arbeitstag	Zweite Phase: der erste Arbeitstag	Dritte Phase: Probezeit und Einführung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vorbereitung des Arbeitsplatzes</b></li> <li>• In Kontakt bleiben mit dem Angestellten</li> <li>• <b>Lieferung</b> aktueller Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung bieten</li> <li>• Informationen bieten</li> <li>• Mentoring-System anbieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführungsplan erstellen</li> <li>• Regelmäßiges Feedback</li> <li>• Coaching, Training, Mentoring, Bewertung</li> </ul>

Gemäß diesem Modell ist die Kontakterhaltung Teil der ersten Phase des Onboarding-Prozesses. Ein gutes Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber beginnt bereits nach Vertragsunterzeichnung. Einerseits ist es notwendig und höflich, den Antragsteller, der nicht für die Stelle ausgewählt wurde, über die Deklination zu informieren. Auf der anderen Seite muss der Bewerber, der für die Stelle am besten geeignet ist, informiert und mit den wichtigsten Informationen über den Arbeitsplatz, an dem er oder sie arbeiten wird, einschließlich von Verträgen, Zeugnissen oder Zeitplänen, geführt werden. Dies beeinflusst der Mitarbeiter außerdem positiv was positive Auswirkungen auf das zukünftige Arbeitsklima haben wird.

Dieser Informationsaustausch findet auf vielen verschiedenen Plattformen statt. Die traditionellen und immer noch am häufigsten genutzten Kommunikationswege zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind natürlich Telefongespräche oder E-Mails. Immer mehr Unternehmen, insbesondere international tätige, nutzen jedoch modernere Plattformen, wie z. B. Videokonferenzen, um mit den möglichen Bewerbern persönlich zu interagieren.

Durch diese Aspekte fühlt sich der Mitarbeiter sicherer, wenn er den neuen Job beginnt, was dem Unternehmen, den Mitarbeitern und der Personalabteilung zugutekommen kann. Nur mit einer guten Vorbereitung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern kann ein reibungsloser Prozess gewährleistet werden.

### Integration neuer Mitarbeiter

Nachdem der neue Mitarbeiter erfolgreich eingestellt wurde, muss sich das Unternehmen auf den Aspekt der Integration konzentrieren. Der Begriff kann auch als „Übergang von neuen Mitarbeitern von außen in den internen Bereich des Unternehmens“ bezeichnet werden und diese zu integrierten und akzeptierten Mitgliedern der Organisation entwickeln (Lohaus und Habermann, 2016, S. 14).

Integration wird häufig in technische und soziale Integration unterteilt, die im folgenden Modell dargestellt wird:

**Tabelle 2:** Aufgaben und Ziele der Integration (Quelle: Lohaus und Habermann (2016))

technische Integration	soziale Integration
Integration und Einarbeitung in die Arbeitsaufgaben und am Arbeitsplatz	Integration in das Team und in die Organisation
Ziel: Schnelle und erfolgreiche Umsetzung der Arbeitsanforderungen des Unternehmens	Ziel: Anpassung der Werte der Organisation, um sich im Unternehmen wohl zu fühlen

Dieser theoretische Rahmen des Integrationsaspekts hat für die „Lasertac AG“ eine besondere Bedeutung bei der Integration ausländischer Mitarbeiter.

### Internationale und interkulturelle Weiterbildung

Um einen globaleren und internationalen Markt zu erschließen und vor allem erfolgreich zu sein, ist es wichtig, beide Aspekte der Ausbildung und der Internationalität zu kombinieren. Das Training findet nicht nur im Job, sondern auch vor dem Job statt. Insbesondere ausländische Mitarbeiter und Mitarbeiter, die an ausländischen Standorten arbeiten, profitieren von internationalen Schulungen, um sich auf die internationalen Aspekte ihrer Arbeit vorzubereiten. Es muss auch berücksichtigt werden, dass Personalmanager auch Schulungen benötigen, um mit ausländischen Bewerbern und Mitarbeitern zusammenzuarbeiten. Mögliche internationale Trainingsmethoden sind (Dowling, 2017, S. 179):

„Assessment Centres“ (Bewertungszentren)

Felderfahrungen

Simulationen

Sensibilisierungstraining

Interkulturelle webbasierte Workshops

Umfassendes Sprachtraining

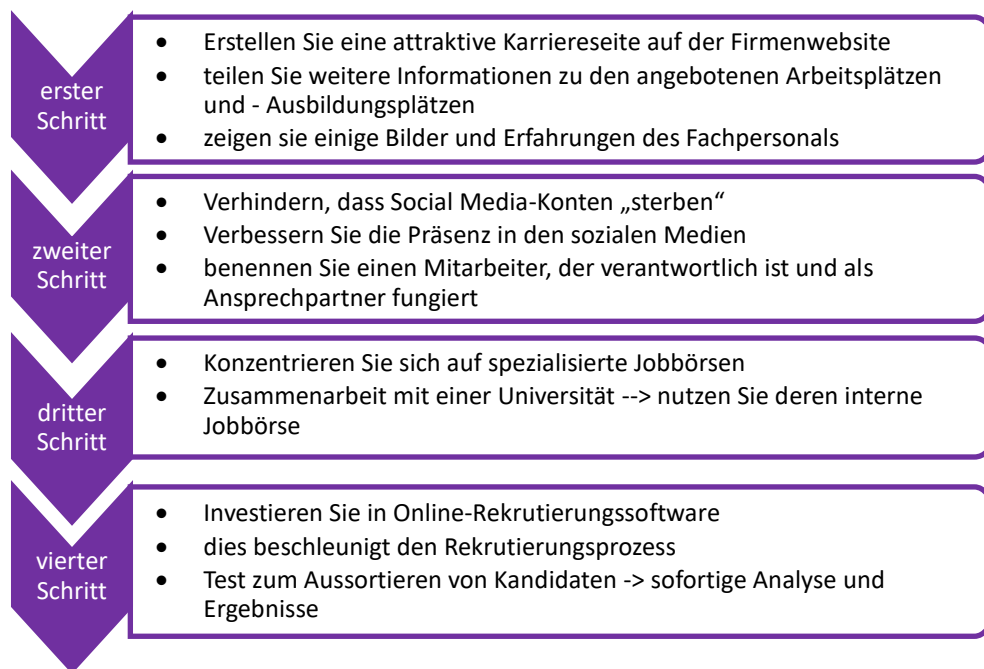
Insbesondere Sprachtrainings sind für das Unternehmen sehr wichtig. Englisch ist als Sprache der Weltwirtschaft bekannt und muss daher in ihrem Unternehmen präsent sein, insbesondere wenn sie mit ausländischen Kunden und Standorten interagieren.

Darüber hinaus verfügt die „Lasertac AG“ bereits über sechsmonatige Einführungsprogramme zur Förderung von Fachkompetenzen, Sitten und Hard- und Soft Skills. Diese Programme sind sehr berufsspezifisch und umfassen einmal jährlich Mitarbeiterversammlungen, in denen festgelegt wird, welche Schulungen der Mitarbeiter bereits durchgeführt hat, wie gut er gearbeitet hat und welche Schulungen der Mitarbeiter noch benötigt. Das KMU bietet seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, die fachlichen und sprachlichen Fähigkeiten zu verbessern. Das Unternehmen bietet auch Methodentrainings und Management-Workshops an, sofern diese zur jeweiligen Aufgabe passen. Es

ist auch sehr wichtig, ausländische Mitarbeiter in das Schulungsprogramm zu integrieren. Sie benötigen eine spezifische Ausbildung innerhalb des sechsmonatigen Einführungsprozesses.

## Praktisches Tool für das regionale KMU

Nachfolgend wird eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Gewinnung internationaler Mitarbeiter erläutert, um diesen Prozess für KMU zu erleichtern. Detaillierte Informationen zu jedem Schritt finden Sie unter der Abbildung.



**Abbildung 3:** Zusammenfassung der Schritte für KMU zur Gewinnung internationaler Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

### Erster Schritt: Erstellen Sie eine attraktive Karriereseite auf der Unternehmenswebsite

Die KMU haben eine Karriereseite auf ihrer Website, aber sie ist nicht so gut, wie sie sein könnte. Die Karriereseite ist kompakt und einfach zu bedienen. Als Personalsachbearbeiter wird der Ansprechpartner benannt und die Stellenangebote sofort eingefügt. Diese Punkte können als positiv interpretiert werden. Um neue Mitarbeiter zu gewinnen, könnte es jedoch eine gute Idee sein, mehr Informationen über die angebotenen Stellen und Ausbildungsplätze und die speziellen Kompetenzen zu vermitteln, nach denen das Unternehmen sucht. Tatsächlich gibt es eine Stellenanzeige über eine Beschäftigung als Projektmanager. Die Stellenanzeige ist klar formuliert und fasst alle notwendigen Fakten zusammen. Es könnte jedoch besser sein, den neuen Aufgabenbereich genauer zu erläutern und Beispiele für die Projekte zu nennen, die der neue Mitarbeiter führen muss.

Um neue Mitarbeiter zu gewinnen, sollte das Unternehmen einige Bilder und Erfahrungen der Fachkräfte zeigen. In Bezug auf die Stellenanzeige als Projektmanager kann das Teilen eines Bildes eines Kundentreffens zwischen einem Projektmanager und einem chinesischen Kunden und ein persönlicher Erfahrungsbericht eines erfahrenen Projektmanagers von den vorhandenen Mitarbeitern eine gute Gelegenheit sein, einen Eindruck von dem Neuen zu vermitteln Aufgabenfeld



für mögliche Kandidaten. Es ist eine Gelegenheit für die Kandidaten, persönliche Informationen über ihren neuen Arbeitsplatz und den neuen Arbeitsplatz zu erhalten.

### Zweiter Schritt: Verhindern, dass Social-Media-Konten "sterben"

Das Unternehmen hat Konten bei Facebook, Xing, LinkedIn, YouTube und Twitter. Dort müssen sie jedoch interessantere Informationen austauschen. Wenn sie nur einmal im Monat posten, reicht das nicht aus und jeder denkt, die Profile seien "tot". Social-Media ist die am besten geeignete Methode, um neue Mitarbeiter auf der ganzen Welt in kurzer Zeit und ohne hohe Kosten zu gewinnen. Zunächst müssen sie ihre Präsenz in den sozialen Medien verbessern. Neben den Stellenanzeigen können sie etwas über die Vorteile des Unternehmens als Arbeitgeber posten und zu Jobmessen oder anderen Veranstaltungen einladen. Online-Rekrutierung, insbesondere über soziale Medien, ist ein sehr kurzer Prozess, daher muss das Unternehmen sicherstellen, dass Anfragen von möglichen neuen Mitarbeitern sofort beantwortet werden. Dafür kann es sinnvoll sein, einen verantwortlichen Mitarbeiter zu benennen.

Es gibt einige gute Ratschläge, wie Sie mithilfe von Social-Media neue Mitarbeiter einstellen können. Zunächst ist es sehr wichtig, interessante Informationen über das Unternehmen zu teilen. Was machen sie? Welche neuen Technologien und Maschinen bieten sie an? Gibt es in den nächsten Tagen noch Veranstaltungen?

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, eine Arbeitgebermarke aufzubauen und alle großen Vorteile dieses Unternehmens zu teilen. Gibt es spezielle Arbeitsbedingungen wie Gleitzeit oder spezielle Zusatzausbildungen oder Karrieremöglichkeiten? Gibt es finanzielle Anreize? Was ist mit dem Arbeitsklima und dem Team, zu dem der neue Mitarbeiter gehören wird?

Es ist wichtig sicherzustellen, dass das Unternehmen in seinem spezifischen Tätigkeitsbereich bekannt ist. Es kann eine gute Idee sein, Headliner, Fotos und Videos zu verwenden, um eine Stellenanzeige online zu teilen. Wenn Sie Ihren Stellenanzeigen eine spezielle Schlagzeile geben, können Sie die Aufmerksamkeit der Nutzer auf sich ziehen. Sie können Bilder einfügen, um sie zu visualisieren und dem Bewerber einen Eindruck vom neuen Arbeitsplatz zu vermitteln. Ein anderer Rat ist, Video-Podcasts zu veröffentlichen, um die Bewerber persönlich anzusprechen. Alle notwendigen Fakten über die verfügbare Stelle sind anzugeben. Fakten über die neue Beschäftigung, z.B. Informationen über den Aufgabenbereich und die Arbeitsbedingungen müssen eindeutig sein und in die Stellenanzeige aufgenommen werden.

Es ist sehr wichtig, eine Kontaktperson zu benennen und sicherzustellen, dass der Bewerber sie leicht kontaktieren kann. Alle Social-Media-Konten sollten von einem Fachmann überwacht werden. Um Bewerbern die Möglichkeit zu geben, mit Ihrem Unternehmen in Kontakt zu treten, geben Sie am besten einen Link zu Ihrer eigenen Website. In einer Stellenanzeige in Social-Media können Sie auch einen Link zu einem Online-Bewerbungsformular freigeben. Dadurch kann sich der Benutzer direkt nach dem Lesen der Anzeige bewerben.

Das KMU sollte einen Account bei Instagram ins Leben rufen, weil er noch keinen hat. Ein Instagram-Account ist einfach zu erstellen und zu überwachen. Alle Beiträge auf dieser Plattform können sofort auf anderen Social-Media-Konten geteilt werden. Dies kann eine zeitsparende Methode sein, um Informationen auf verschiedenen Konten auf einfache Weise zu verbreiten, indem nur ein Beitrag für alle erstellt wird. Instagram ist auch eine praktische Gelegenheit zum Networking. Die „Lasertac AG“

kann Verbindungen zu anderen Unternehmen oder Veranstaltungen herstellen, an denen sie teilnehmen wird und dort ihre verfügbaren Jobs vorzustellen. In einem Instagram-Post kann das regionale KMU Verweise auf seine Karriereseite vornehmen oder direkt zu Bewerbungsformularen führen, was eine einfache Möglichkeit für alle Bewerber bietet, sich zu bewerben.

### Dritter Schritt: Konzentration auf spezialisierte Jobbörsen

Bei diesem praktischen Tool bezieht man sich auf spezielle Online-Jobbörsen. Die „Lasertac AG“ arbeitet mit einer technischen Universität zusammen und nutzt ihre nichtkommerzielle interne Jobbörse für das Recruiting. Unsere Universität, die Hochschule, kann auch eine nützliche Adresse für das Online-Recruiting sein. Die Universität bietet einen Studiengang mit dem Namen "Languages and Business Administration Deutsch-Chinesisch" an. Die Studierenden in diesem Kurs verfügen über betriebswirtschaftliche und sprachliche Fähigkeiten. Das Studium beinhaltet ein Austauschprogramm. Sowohl die Studierenden aus Deutschland als auch die Studierenden aus China sprechen beide Sprachen fließend und kennen die besonderen kulturellen Unterschiede sehr gut. Innerhalb eines Praktikums sind Hochschulstudierende schnell verfügbar und beide Seiten werden von dieser Beschäftigung profitieren. Die Hochschule bietet auch eine nichtkommerzielle Jobbörse mit dem Namen "Career Service" an, bei der die regionale KMU „Lasertac AG“ kostenlose Stellenanzeigen schalten kann.

Es gibt spezielle Jobbörsen für verschiedene Fachkräfte. Daher sollte das Unternehmen auf der richtigen Seite nach Bewerbern suchen und Online-Anzeigen an der richtigen Stelle schalten. Das Unternehmen kann eine Anzeige in einer Online-Jobbörse schalten, in der nur z.B. Ingenieure oder Mechatroniker angesprochen werden. Online-Jobbörsen bieten die Möglichkeit nach speziellen Kriterien zu suchen, so dass das Unternehmen in kurzer Zeit die am besten geeigneten Kandidaten findet. Während der Projektarbeit haben wir herausgefunden, dass es eine spezielle Online-Jobbörse für den Austausch von chinesischen und deutschen Mitarbeitern gibt.

Diese Jobbörse heißt „Sinojobs“ und passt perfekt zu den Bedürfnissen unseres regionalen KMU. „Sinojobs“ ist eine kommerzielle Jobbörse und das führende Rekrutierungsportal für chinesische und europäische Fach- und Führungskräfte. Das Unternehmen kann dort seine verfügbaren Jobs teilen und aktiv nach geeigneten Kandidaten suchen. Darüber hinaus veranstalten „Sinojobs“ eine spezielle Recruiting-Messe mit dem Namen "Sinojobs Career Days". Wenn sich das regionale KMU für eine Teilnahme an dieser Veranstaltung entscheidet, könnte dies eine Gelegenheit sein mit Kandidaten, Headhuntern und anderen Unternehmen in Kontakt zu treten.

### Vierter Schritt: Investieren Sie in Online-Rekrutierungssoftware

Die Investition in gute Rekrutierungssoftware ist die wichtigste Tatsache für eine erfolgreiche Online-Rekrutierung. Die Software verkürzt die Zeit für die Einstellung, die Kosten für die Einstellung und den gesamten Einstellungsprozess. Hier haben wir einen kleinen Widerspruch zu den Bedürfnissen des Unternehmens, da das KMU nicht in der Lage ist viel Geld für seinen Rekrutierungsprozess auszugeben. Jedoch würde das Unternehmen in kurzer Zeit sicherlich von dieser Investition profitieren.

Wenn Sie Online-Rekrutierung einsetzen, wird der Auswahlprozess online durchgeführt. Es steht eine große Software zur Verfügung, mit der die Bedürfnisse des Unternehmens mit den Fähigkeiten der Kandidaten verglichen und die geeignetsten ausgewählt werden können. Für diese erste Auswahl

benötigen Sie keinen Personalfachmann. Die Software kann diese Aufgabe unmittelbar nach dem Absenden der Anwendung erfüllen. Der Kandidat erhält eine E-Mail über das Ergebnis. Wenn das Ergebnis negativ ist, hat die Person Gewissheit und muss nicht länger warten. Wenn das Ergebnis positiv ist, kann die Software einen Link an ein anderes Auswahlprogramm senden, beispielsweise einen Test oder eine Einladung an ein Assessment Center. Eine Online-Rekrutierungssoftware beschleunigt den gesamten Rekrutierungsprozess, was für das operierende Unternehmen ein sehr wichtiger Faktor ist.

Tests oder Assessment-Center, die online absolviert werden können, sind für ausländische Mitarbeiter angenehm. Sie können den Auswahlprozess ohne Reisen absolvieren, was für unsere regionalen KMU und ihren Bedarf an ausländischen Mitarbeitern sehr wichtig ist. Spezielle Software kann auch die Ergebnisse der Tests analysieren und auch sofort eine E-Mail senden.

Nachdem die Tests mögliche Kandidaten ausgewählt haben, kann das Unternehmen Vorstellungsgespräche führen, um die Kandidaten besser kennenzulernen. Vorstellungsgespräche können auch online organisiert werden. Das Unternehmen kann spezielle Software verwenden, z.B. Skype oder andere Face-Time-Programme. Diese Methode ermöglicht ein persönliches Gespräch, egal wo Sie sind. Schließlich bietet das Unternehmen den am besten geeigneten Kandidaten offline ein Arbeitsverhältnis an.

Dazu muss das Unternehmen auf seiner Website eine attraktive Karriereseite erstellen und auf Social-Media-Konten viele interessante Informationen austauschen. Darüber hinaus muss aktiv in spezialisierten Jobbörsen gesucht werden, z.B. „Sinojobs“ für neue Mitarbeiter. Weiterhin muss in professionelle Online-Rekrutierungssoftware investiert werden, um den Rekrutierungsprozess für den ausländischen Mitarbeiter zu verbessern.

### Kontakt aufrecht halten

Die Kontakterhaltung ist ein sehr wichtiger Teil der Bindung neuer Mitarbeiter. Nach dem Rekrutierungsprozess und der endgültigen Entscheidung für einen Bewerber, sowie nach mehreren Vorstellungsgesprächen ist es sehr wichtig, den Kontakt mit den zukünftigen Mitarbeitern zu pflegen. Eine Lösung für die Bindung von Mitarbeitern aus anderen Ländern, ist die Verbesserung des Modells der Kontakterhaltung. Neue Mitarbeiter, welche das Unternehmen gewinnen und halten möchten, stammen meist aus China oder den Vereinigten Staaten. Aus diesem Grund ist es sehr schwierig, zwischen der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags und dem tatsächlichen Arbeitsbeginn in persönlichem Kontakt zu bleiben. Die „Lasertac AG“ kann über mehrere Methoden mit ihren neuen Mitarbeitern in Kontakt bleiben:

Online-Methoden:

- neue Mitarbeiter einladen, den Social Media-Konten des Unternehmens zu folgen
- Eine Online-Plattform für die neuen Mitarbeiter einrichten
- Bereitstellung einer Kommunikationsplattform für bestehende und neue Mitarbeiter
- Veröffentlichen Sie kleine Videos über neue Entwicklungen des Unternehmens
- Bieten Sie internationale / interkulturelle / Weiterbildungen an:
- Führen Sie zu diesem Zeitpunkt Schulungen durch, um die Lücke zu schließen

## Anhang mit Fallstudien

- Senden Sie einen deutschen Ansprechpartner an chinesische Schulungszentren
- Teambuilding-Maßnahmen im Ausland organisieren
- eine Reise für die neuen Mitarbeiter organisieren, um die neuen Arbeitsplätze kennenzulernen
- Zusätzliche Möglichkeiten:
- Unterstützung bei der Wohnungssuche und Rückmeldung
- Mitarbeiter-Newsletter per E-Mail versenden
- Zeigen Sie aktiv Ihr Interesse für Ihren neuen Mitarbeiter (z. B. fragen Sie, wie es ihnen geht)
- Geburtstagswünsche senden oder frohe Feiertage wünschen

Ausländische Mitarbeiter erwerben ihr Wissen durch Seminare, Schulungen, Mentoring oder Arbeitsgruppen im ausgewählten Ausland durch Outsourcing. Dieser Wissensstand kann als Teil der Kontakterhaltung getestet werden. Darüber hinaus kann der Arbeitgeber einige Fakten abfragen, die die neuen Mitarbeiter bereits während der Schulungen gelernt haben sollten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kontakterhaltung eine gute Möglichkeit ist, das Wissen des neuen Mitarbeiters zu überprüfen und ihm das Gefühl zu vermitteln, bereits Teil des Unternehmens zu sein. Das Gefühl, Teil des Unternehmens zu sein, führt uns zum nächsten wichtigen Thema.

## Forschungsmethodik

Die Methodik basierte auf der Befragung eines HRM-Spezialisten des Unternehmens. Die Methoden basieren auf Interviews und bestehen aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Die Interviews wurden mithilfe eines Fragebogens durchgeführt. Darüber hinaus wurden zugängliche Unternehmensdokumente und Online-Informationen analysiert.

## Verweise

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbuch of Human Resource Management Practice*. KoganPage.

Chamber of Commerce and Industry Chemnitz. (2016). Employees in the chamber district by economic sector. *Figures, Facts, Business Statistics 2015/2016*

Coyle and Shapario. (2013). *Human Resource Management*.

IfM Bonn. (n.d.). Retrieved from Institut für Mittelstandsforschung Bonn: <http://en.ifm-bonn.org/definitions/sme-definition-of-the-european-commission/>

Devi, R., and Banu, V. (2014). *Introduction to Recruitment*.

Dowling, P. (2017). *International Human Resource Management*.

Gomes, S. (n.d.). *Training and Development*.

Günterberg, B. (2012). *Statistiken: Institut für Mittelstandsforschung Bonn*. Retrieved from Institut für Mittelstandsforschung Bonn: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensbestand/#accordion=0&tab=3>

## Anhang mit Fallstudien

Hirche, R. (2017). *Training: HR-Trainings*. Retrieved from HR-Trainings: <http://www.hr-trainings.com/training>

Investopia, LLC. (2017). *Currency Overlay: Investopia, LLC*. Retrieved from Investopia, LLC.: <http://www.investopedia.com/terms/b/brokered-cd.asp>

Jobvite. (2016). *Jobvite Recruiter Nation Report 2016*.

Jobvite. (2017). *2017 Job Seeker Nation Study - Finding the Fault Lines in the American Workforce*.

Krönert, S. (2010, 09). *Ostdeutschland: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung*. Retrieved from Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung: <http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/bevoelkerungsdynamik/regionale-dynamik/ostdeutschland.html>

Lohaus, D., and Habermann, W. (2016). *Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter*.

Martin, A. (2001). *Personal-Theorie, Politik, Gestaltung*.

Olfert. (2008). *Kompodium der praktischen Betriebswirtschaft*.

Richardson, M. (n.d.). *Recruitment Strategies*.

Stein, G. (2015, 09 06). *Einarbeitung neuer Mitarbeiter nach dem 3-Phasen-Modell: Wirtschaftswissen*. Retrieved from Wirtschaftswissen: <https://www.wirtschaftswissen.de/personalarbeitsrecht/mitarbeiterf%C3%BChrung/fuehrungsinstrumente/einarbeitung-neuer-mitarbeiter-nach-dem-3-phasen-modell/>

Systemhaus.com. (2017). *Bewerbermanagement Software: Systemhaus.com*. Retrieved from Systemhaus.com: <https://systemhaus.com/bewerbermanagement-software/>

TechTarget. (2017). *Essential guide: TechTarget*. Retrieved from TechTarget: <http://searchfinancialapplications.techtarget.com/essentialguide/Talent-management-system-essential-guide>

Web Finance Inc. (2017). *Definition: Web Finance Inc*. Retrieved from Web Finance Inc.: <http://www.businessdictionary.com/definition/matrix-organisation.html>

WebFinance Inc. (2017). *Employee Engagement: Business Dictionary*. Retrieved from Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-engagement.html>

Wurzel, M., Milos, K., Cordes, D., and Büning, F. (2016). *Berufseistieg gut gemacht!: DocPlayer.org*. Retrieved from DocPlayer.org: <http://docplayer.org/226497-Berufseinstieg-gut-gemacht-ein-einarbeitungsmodell-fuer-neue-mitarbeiterinnen-und-mitarbeiter-in-kooperation-verschiedener-sozialer-einrichtungen.html>

Zils, E. (2015). *Social Media Recruiting Studie 2015 Deutschland: Online-Recruiting.net*. Retrieved from Online-Recruiting.net: <http://www.online-recruiting.net/ressource/social-media-recruiting-studie-2015-deutschland/>

## Fallstudie Kapitel 6: Employer Branding - Anwerbung von Arbeitnehmern als kleine oder mittlere Unternehmen

### Zusammenfassung

Diese Fallstudie beschreibt ein HR-Problem in Bezug auf das Employer Branding in einem mittelständischen Unternehmen der Logistikbranche in Sachsen. Das Forschungsproblem besteht darin, Wege zu finden, wie ein Unternehmen in einer vergleichsweise wenig attraktiven und wettbewerbsfähigen Branche trotz niedriger Löhne attraktiver werden kann. Die Fallstudie zielt darauf ab, die Vorteile des Fallunternehmens zu identifizieren und eine starke Arbeitgebermarke zu etablieren.

Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung theoretischer HR-Kenntnisse in Bezug auf das Reputationsmanagement auf das Fallstudienunternehmen.

### Einleitung

Viele Unternehmen beklagen den Mangel an ausreichend motivierten und qualifizierten Bewerbern. Der Fachkräftemangel wird sich in den kommenden Jahren noch verstärken. Die Arbeitsmarktbedingungen werden sich ändern und eine neue Wettbewerbssituation wird sich etablieren. Als Ergebnis dieser Entwicklung können sich nur Unternehmen mit einer hohen Attraktivität als Arbeitgeber durchsetzen. Eine gut etablierte Arbeitgebermarke kann gemäß der Unternehmensstrategie ein nützliches Mittel sein, um diese neuen Herausforderungen zu meistern (Wolf, 2015).

### Das Unternehmen

Die „Fast Logistics Ltd.“ wurde als Ein-Personen-Unternehmen gegründet und beschäftigt heute nach 30 Jahren mehr als 150 Mitarbeiter. Das Zwei-Mann-Handling von schwereren Artikeln, die von Versandhäusern (z. B. Möbel, Haushaltsgeräte) verkauft werden, bildet das Kerngeschäft des Unternehmens. Darüber hinaus betreut eine Umzugsabteilung Privat- und Geschäftskunden. Sogar Vertreibungen werden durchgeführt. Vor einigen Jahren wurden mehrere Millionen Euro investiert, um das jetzt genutzte Firmengelände in einer großen Stadt in Thüringen zu beschaffen, zu renovieren und zu modernisieren. Die neuen großen Lagerhallen bieten die Möglichkeit, viele Artikel in Zusammenarbeit mit Online-Plattformen für die vorübergehende Lagerung sicher aufzubewahren. Eine andere Abteilung ist für die Installation von Küchen zuständig, die von einem nationalen Möbelhändler verkauft werden. Wenn Garantieprobleme auftreten, kümmert sich eine separate Serviceabteilung darum.

Die Flotte, bestehend aus etwa 50 Lastkraftwagen, leichten Lastwagen, Pool-Cars und Spezialfahrzeugen, wird von einer internen Wartungsgruppe gewartet. Alle Maßnahmen müssen in Abstimmung mit dem jeweiligen Fahrzeughersteller erfolgen, um Kreuzungen mit abgeschlossenen Serviceverträgen zu vermeiden, die im modernen Flottenmanagement üblich sind. Das Unternehmen ist inhabergeführt und weist eine entsprechend flache Hierarchie auf. CEO, Leiter „Operations“ und HR-Manager bilden das Managementteam. Jede Abteilung hat einen eigenen Teamleiter der

normalerweise im Tagesgeschäft tätig ist. Eine echte Herausforderung besteht darin, die steigende Nachfrage nach Mitarbeitern zu decken, die einen Führerschein für mittelschwere Lkw oder zumindest einen normalen Führerschein besitzen. Seit dem Ende der allgemeinen Wehrpflicht in Deutschland stehen immer weniger Lkw-Fahrer zur Verfügung und Menschen, die vor Jahrzehnten von der Wehrmacht profitiert haben, sind in einem Alter, in dem sie keine sperrigen Güter mehr befördern können oder wollen.

Das Firmengebäude der „Fast Logistics Ltd.“ befindet sich in der Nähe einer Autobahn am Stadtrand. Bushaltestelle und Straßenbahnhaltestelle sind in weniger als fünf Minuten zu Fuß erreichbar. Ein großer Personalparkplatz steht kostenlos zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es zwei kostenlose Elektrofahrzeug-Ladestationen. Dieser Standort ist für jeden Mitarbeiter als geeignet eingestuft - unabhängig davon, ob diese als Pendler oder Einwohner der Stadt mit öffentlichen Verkehrsmitteln unterwegs sind.

### Die HRM-Prioritäten des Unternehmens

In der Verantwortung des Personal-Managers liegen verschiedene Aufgaben, wie der gesamte Rekrutierungsprozess, einschließlich Vertragsabschluss, die Organisation von Schulungen, die Lohnabrechnung und die Urlaubsverwaltung. Darüber hinaus müssen interne Prozesse in Abwesenheit von CEO und Head of Operations überwacht werden. Die Hauptaufgabe von HRM ist es, dauerhaft eine ausreichende Anzahl von Zustellpersonal sicherzustellen, damit alle angekündigten Lieferungen ausgeführt werden können. Idealerweise sollten einige Fahrer und Beförderer bereitstehen, die beispielsweise im Krankheitsfall eingesetzt werden können.

Eine hohe Fluktuationsrate erfordert einen kontinuierlich laufenden Rekrutierungsprozess. Das gleiche gilt für Disponenten. Die „Fast Logistics Ltd.“ hat vor einigen Jahren versucht, diese Herausforderung mit dem Einsatz von Leiharbeitern für einfache Transportaufgaben zu bewältigen. Obwohl die Beförderer keinerlei Qualifikation benötigen, haben sie direkten Kontakt zu Kunden und es müssen zumindest einige grundlegende Mittel zur Körperhygiene bereitgestellt werden. Leider waren diese Erwartungen in einigen Fällen zu hoch.

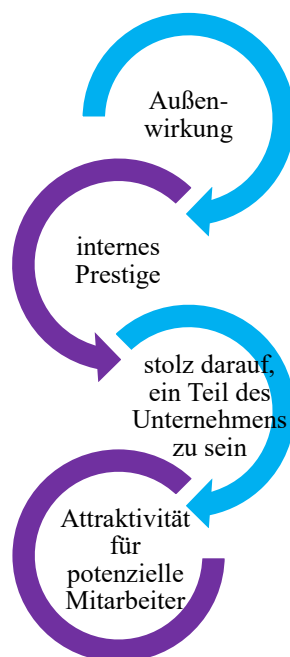
Der wichtigste Rekrutierungskanal ist der lokale Arbeitgeberaustausch. Auch auf der Website des Unternehmens werden Jobs ausgeschrieben. Entsprechend der zunehmenden Nutzung von Social-Media wurde bei Facebook ein Unternehmensprofil erstellt. Einige Anzeigen wurden dort veröffentlicht, aber eine permanente Pflege des Profils findet nicht statt, so dass die Auswirkungen weniger stark sind. Mit den in den östlichen Nachbarländern rekrutierten Fahrern wurden überwiegend gute Erfahrungen gemacht. Normalerweise verfügen diese Personen über Grundkenntnisse der deutschen Sprache und möglicherweise über einen EU-Führerschein, so dass sie sofort ohne Schulung mit der Arbeit beginnen können. In der Regel befindet sich ihr Hauptwohnsitz noch in der jeweiligen Heimat, Dienstplan (Brückentage, verlängerte Wochenenden, kein Standby-Modus) zu beachten ist. Zu Beginn der vorherrschenden Migrationswelle aus Südwestasien und Afrika haben Beschäftigungsagenturen Integrationsaktivitäten initiiert. An einer dieser Aktionen beteiligte sich die „Fast Logistics Ltd.“. Eine Gruppe von zehn Stipendiaten sollte einfache Lagerarbeiten verrichten. Von diesen vier Personen, die am ersten Tag erschienen, waren am dritten Tag keine mehr da. Seit dieser Erfahrung lehnt die „Fast Logistics Ltd.“ solche Anfragen lokaler Institutionen ab.

In der Zwischenzeit baten mehrere Ausländer um Arbeit ohne staatlichen Druck, und diejenigen, die wirklich arbeitswillig zu sein scheinen und über Grundkenntnisse der deutschen Sprache verfügen, werden eingestellt. Es hat sich schnell herumgesprochen, dass die „Fast Logistics Ltd.“ Ausländer ohne Vorurteile anstellt, so dass mindestens zweimal wöchentlich Gruppen von zwei oder drei Personen erscheinen, die nach einem Job fragen. Im Großen und Ganzen ist dies natürlich eine positive Entwicklung, trägt aber nicht zu einer Lösung des Fachkräftemangels bei, da eine qualifizierte Einwanderung praktisch nicht stattfindet (Brecke, 2015). Um Zugang zu potenziellen Nachwuchskräften zu erhalten, werden lokale Arbeitgebermessen zur Präsentation des Unternehmens genutzt. Der Bedarf an Auszubildenden wird im Wesentlichen durch ehemalige Praktikanten, Kinder von Mitarbeitern und deren Freunde oder Schulkameraden (Mundpropaganda) gedeckt.

Eine Besonderheit der Logistikbranche ist eine geringe Umsatzrendite. Der steigende Wettbewerbsdruck in Kombination mit stetig steigenden Kosten, insbesondere Betriebskosten für Fahrzeuge, führt zu einem niedrigen Lohnniveau. Diese Bedingung macht es schwer, Arbeitnehmer zu gewinnen, auch wenn das erforderliche Qualifikationsniveau relativ niedrig ist. Weitere Vorteile der „Fast Logistics Ltd.“ sollten sichtbar gemacht und in eine starke Arbeitgebermarke integriert werden - eine zusätzliche Herausforderung, die unter anderem die Personalfokussierung erfordert.

## Ergebnisse und Lösungen

In Bezug auf die Identität ist der Ruf eines Unternehmens nach innen und nach außen unabdingbar. In erster Linie wird Reputation durch Leistung definiert - Marktführer haben tendenziell eine allgemein höhere Reputation. Ein positiver Ruf nach außen (Außenbild) sowie nach innen (internes Prestige) machen die vorhandenen Mitarbeiter und potenziellen Mitarbeiter stolz darauf, Teil des Unternehmens zu sein (RKW, 2011).



**Abbildung 2:** Reputationsmanagement (Quelle: RKW, 2011)



Ein effektives Employer Branding sollte hervorheben, welche besonderen Arbeitsbedingungen ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz bietet. Es geht um eine authentische und realistische Darstellung der Arbeitgeberattraktivität. Employer Branding ist eng mit der Identität eines Unternehmens verbunden. Daher muss sich das Top-Management nach Eigenschaften und nach den Besonderheiten des Unternehmens erkundigen (van Dick, 2011). Solche Faktoren können besondere Produktqualität, Innovation, Flexibilität oder starke regionale Wurzeln sein. Wenn sich Unternehmen mit den genannten Themen befassen und die eigene Identität im Vordergrund steht, sollten Kandidaten mit den gleichen Werten und Einstellungen angezogen werden. Sie identifizieren sich somit mit dem Unternehmen und bleiben diesem treu. Diese Angestellten leben die Arbeitgebermarke im Alltag und tragen zur Stärkung und Verbreitung des Images bei, z.B. Kundenkontakt oder Mundpropaganda.

Die Prozesse, die Organisationen dazu bringen, bestimmte Menschen anzuziehen und zu wählen, werden als Gravitation bezeichnet (Nerdinger et al., 2014). Gravitationsprozesse können anhand des Anziehung-Selektions-Zermürbungs-Modells (ASA-Modell) erklärt werden. Die Mitglieder einer Organisation sind sich häufig in Bezug auf die Persönlichkeit ähnlich, was in den folgenden Ähnlichkeiten begründet wird (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995):

## ALLE ANGESTELLTEN...



- haben sich bei derselben Firma ("Anziehungskraft" = Menschen, die von Werten oder dem Image des Unternehmens angezogen werden) beworben
- wurden aus einem Bewerberpool ausgewählt und als geeignet eingestuft ("Auswahl")
- haben sich entschieden, bei der Organisation zu bleiben oder, wer nicht zur Organisation passt, wird zermürbt und hört auf („Zermürbung“)

**Abbildung 3:** Attraktion-Selektion-Zermürbungs-Modell (ASA-Modell) (Quelle: Schneider, 1987; Schneider et al., 1995)

Natürlich passen Bewerber nicht zu 100% in eine neue Organisationskultur. Die endgültige Anpassung durch Vermittlung von Wissen, Errungenschaften, Überzeugungen, Werten und Standards wird Sozialisation genannt (Nerdinger et al., 2014). Nach dem Eintritt eines neuen Mitarbeiters setzt eine Art Metamorphose ein, die schließlich zu Produktivität, zu Engagement oder zu Fluktuation führt (van Maanen und Schein, 1977). Gravitation und Sozialisation sind komplementäre Prozesse. Eine wesentliche Aufgabe des Employer Branding in KMU ist es, die Attraktivität der Arbeitgeber intern und extern zu stärken und zu kommunizieren. KMU können klare Vorteile bieten, weil Karrierewege

im Gegensatz zu großen Unternehmen flexibel und individuell gestaltet werden können. Andere Vorteile sind oft:

flache Hierarchie

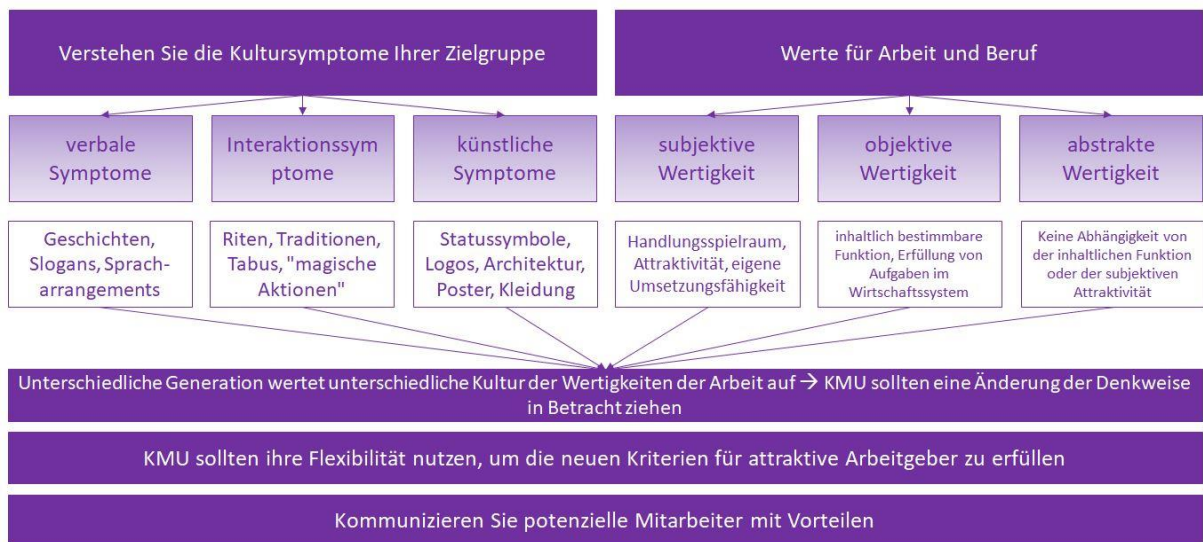
Bandbreite innerhalb der Positionen

sofort Verantwortung übernehmen

Vertretung von Vereinbarungen mit angrenzenden Arbeitsbereichen

## Praktisches Tool

Wie können jedoch die zentralen Werte, die Identität oder die Unternehmenskultur eines Unternehmens vermittelt werden? Oder sogar zuerst gemessen werden? Abbildung 3 kann einige wertvolle Erkenntnisse für KMU liefern.



**Abbildung 4:** Was zu beachten ist, wenn Arbeitnehmer als KMU gravitiert werden  
(Quelle: Neuberger, 1989; Oerter und Montada, 2008)

Es gibt drei kulturelle Symptome: verbale (Geschichten, Slogans, Spracharrangements), interaktive (Riten, Traditionen, Tabus, "magische Aktionen") und künstliche (Statussymbole, Logos, Architektur, Poster, Kleidung). Organisationskultur umfasst tief verankerte Werte und Annahmen, die häufig nicht bekannt sind (Neuberger, 1989). Symptome der Unternehmenskultur hängen in der Regel vom wirtschaftlichen Erfolg ab. Diese Symptome stellen einen Punkt dar, der zielgerichtet gestaltet werden muss. Mittlerweile strömen Mitglieder der Generation Y (Geburtsjahre 1980 bis Anfang der 1990er Jahre; Angaben je nach Quelle unterschiedlich) in den Arbeitsmarkt. Es wird gesagt, dass sich die Generation Y auf andere Faktoren als die Mitglieder der Generation X und der Babyboomer konzentriert.

Die Sicht der Arbeit hat sich geändert. Arbeit wird heute als Potenzial zur Selbstverwirklichung gesehen. Arbeitswerte und Berufswerte lassen sich auf drei Ebenen strukturieren: Ein Arbeitsplatz erhält subjektive Wertigkeit durch Handlungsspielraum, Attraktivität und eigene Umsetzungsfähigkeiten. Subjektive Wertigkeit dient also der Stärkung der Selbstwirksamkeit. Durch

eine inhaltlich bestimmbare Funktion innerhalb der Gesellschaft und die Erfüllung von Aufgaben innerhalb des Wirtschaftssystems besitzt ein Job eine objektive Wertigkeit. Dies hat mit der Rolle zu tun, die den Menschen einen Platz in ihrer Gesellschaft zuweist. Wenn ein Job wertvoll ist, unabhängig von seiner inhaltlichen Funktion oder subjektiven Attraktivität, erhält er eine abstrakte Wertigkeit. In unserer Gesellschaft haben Beruf und Arbeit einen hohen Stellenwert - arbeitende Menschen mit einem Beruf werden als gesunde Mitglieder der Gesellschaft angesehen. Während Babyboomer und Generation X überwiegend objektive und abstrakte Valenzen verkörpern, wechselt Generation Y von objektiver zu subjektiver Wertigkeit. Infolgedessen spielen soziale Werte und die konkrete wirtschaftliche Funktion der Arbeit eine untergeordnete Rolle (Oerter und Montada, 2008).

Um junge und qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, sollten Unternehmen - insbesondere innerhalb der obersten Führungsebene - auf diese sich verändernde Denkweise achten und Entgegenkommen in Betracht ziehen. Wie bereits erwähnt, ziehen Unternehmen Menschen mit den gleichen oder zumindest ähnlichen Werten an. KMU sollten ihre Flexibilität nutzen, um die neuen Kriterien für attraktive Arbeitgeber zu erfüllen. Dies sind z.B. Entwicklungsperspektiven, Berufsausbildung, Arbeitsplatzweiterung, Arbeitsplatz-anreicherung, Gestaltungsmöglichkeiten für den Arbeitsprozess, Teilzeitmodelle, Home-Office und Weitere. Das zirkulierende Gerücht, dass Geld eine geringe Anziehungskraft auf die Mitglieder der Generation Y ausübt, ist meist falsch oder kann eine Art von Wunschenken sein. Eine angemessene Bezahlung und Wertschätzung der Arbeitsleistung sind wichtige Voraussetzungen.

Zur Beurteilung des aktuellen Status sind Werkzeuge wie SWOT-Analysen geeignet. Wenn KMU nicht über die erforderlichen Ressourcen verfügen, bieten Beratungsunternehmen kompetente Hilfe. Eine Sonderform stellen studentische Beratungen dar, die an den meisten Universitäten und Hochschulen zu finden sind. Studierendenberater von heute können wichtige Einblicke in das KMU-Management geben, da sie Vertreter der Generation Y sind und teilweise Generationen folgen. Neben der Psychologisierung gibt es einen entscheidenden Befund: Zukünftige potenzielle Mitarbeiter haben eine unterschiedliche Wahrnehmung von Arbeit und Beruf. Um die Zukunftsfähigkeit zu erhalten, müssen KMU einen Blick über den Tellerrand werfen und sich dessen bewusst werden, was sie für die Anwerbung neuer Mitarbeiter anbieten können, oder zumindest in Erwägung ziehen, die ohnehin vorhandenen Vorteile zu kommunizieren.

## Alles verstanden?

# CHECKLISTE FÜR KMU



- Welche Kanäle sollte die "Fast Logistics Ltd." nutzen, um junge potenzielle Mitarbeiter zu erreichen?
- Welche positiven Aspekte gibt es, die die "Fast Logistics Ltd." kommunizieren sollte, um neue Mitarbeiter zu gewinnen?
- Was kann getan werden, um Menschen aus dem Ausland erfolgreich zu integrieren?
- Was sind Voraussetzungen für ein zufriedenstellendes HRM (in Bezug auf den Job)?
- Was sind die Schlüsselfaktoren, um Mitglieder der Generation Y zu gewinnen?

**Abbildung 5:** Checkliste Employer Branding (Quelle: Eigene Darstellung)

## Forschungsmethodik

Die Methodik basierte auf einem Interview mit dem CEO des Unternehmens, dem Betriebsleiter und dem Personalleiter. Die Methoden basieren auf Interviews und bestehen aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Die Interviews wurden mithilfe eines Fragebogens durchgeführt. Darüber hinaus wurden zugängliche Unternehmensdokumente und Online-Informationen geprüft.

## Verweise

Brecke, J., So wollen Top-Talente arbeiten – Handlungsempfehlungen für eine Unternehmenskultur der Zukunft. Frankfurt 2015.

van Dick, R., Commitment und Identifikation mit Organisationen. Frankfurt 2003.

van Maanen, J., Schein, E.H., Career Development. Santa Monica 1977.

Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Auflage, Heidelberg 2014.

Neuberger, O., Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart 1989.

Oerter, R., Montada, L., Entwicklungspsychologie, Basel 2008.

RKW Expertenkreis Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen, Arbeitgeberattraktivität – Handlungsfelder für das Personalmanagement, Eschborn 2011.

## Anhang mit Fallstudien

von Rosenstiel, L., Nerdinger F.W., Spieß, E., Von der Hochschule in den Beruf. Wechsel der Welten in Ost und West. Göttingen 1998.

Schneider, B., The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454, Maryland 1987.

Schneider, B., Goldstein, H., and Smith, D. B. The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773, Greensboro 1995.

Wolf, G., *Employer Branding: Wie Arbeitgeber für Bewerber unwiderstehlich werden*. Berlin, 2015.

## Fallstudie Kapitel 7: Wie Können Sie Ihre Mitarbeiter für eine (immaterielle) Teilnahme engagieren?

### Zusammenfassung

Diese Fallstudie befasst sich mit einem hochentwickelten mittelständigen Unternehmen im Ingenieur- und Architekturbereich in Sachsen. Das Problem, das angesprochen werden muss, ist der Mangel an geeigneten Möglichkeiten, die Beschäftigten des KMU für eine (immaterielle) Beteiligung zu engagieren.

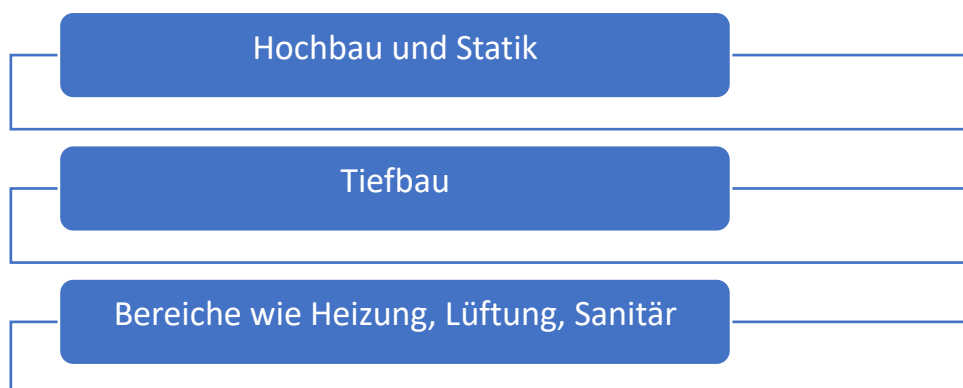
Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung der HR-Wissens auf das Mitarbeiterproblem, um Maßnahmen für eine eher immaterielle Mitarbeiterbeteiligung umzusetzen.

### Einleitung

Das mittelständische Unternehmen X-GmbH ist ein hochentwickeltes Unternehmen im Ingenieur- und Architekturbereich in Sachsen mit modernster Technologie, um seinen Kunden einen hervorragenden Service bieten zu können. Das Unternehmen verfügt über ein Team von Spezialisten, die Dienstleistungen auf höchstem technischem und technologischem Niveau anbieten. Ihre Projekte wurden in verschiedenen Umgebungen effektiv umgesetzt. Ziel ist es, die Anforderungen ihrer Kunden auch bei komplexesten Projekten voll zu erfüllen. Es fehlt ihnen jedoch an geeigneten Wegen, um ihre Mitarbeiter für eine (immaterielle) Teilnahme zu engagieren. Dies ist das besondere HR-Problem für das mittelständische Unternehmen X-GmbH.

### Das Unternehmen

Die X-GmbH ist ein Büro für Ingenieur- und Architekturdienstleistungen. Dazu gehören Planungsleistungen in den Bereichen Hochbau und Statik, Tiefbau sowie Bereiche wie Heizung, Lüftung, Sanitär.



**Abbildung 1:** Leistungen der X-GmbH (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine Herausforderung für das Unternehmen ist die Existenz vieler anderer Unternehmen in der Region, die attraktivere Arbeitgeber für junge Menschen darstellen. Dies soll die Bindung der Unternehmen an diese Zielgruppe verstärken. Darüber hinaus, muss das Unternehmen sich der Probleme bewusst sein die junge Menschen daran hindern könnten, sich bei ihnen zu bewerben. Das

Unternehmen betrachtet seine Mitarbeiter als wertvolle Ressource, was als Wettbewerbsvorteil wirkt. Das KMU ist stark fokussiert und auch von der Region abhängig, in der es sich befindet. Dies ist nicht unbedingt ein Nachteil, da es die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbessern kann, was zu motivierten Mitarbeitern für die Organisation führen kann.

## Die HRM-Fakten des Unternehmens

Für das mittelständische Unternehmen X-GmbH liegen für das Geschäftsjahr 2018 folgende Informationen vor:

### Mitarbeiterstruktur

Das Unternehmen beschäftigt rd. 77 Mitarbeiter. Es gibt eine Reihe verschiedener Abteilungen, nämlich Overhead, Profitcenter 1- oberirdische Konstruktion, Profitcenter 2- unterirdische Konstruktion, Profitcenter 3- Unterabteilung und Profitcenter 4-Konstruktionsanalyse mit jeweils einer Anzahl verschiedener Teammitglieder mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, Qualifikationen und strategischen Aufgaben als operative Ebenen.

**Tabelle 1:** Mitarbeiterstruktur (Quelle: Eigene Darstellung)

Teilung	Tätigkeit	Anzahl
<b>Overhead</b>	Direktor	2
	Controller	1
	Buchführer	2
	Technische Verwaltung	2
<b>Profitcenter 1- oberirdische Konstruktion</b>	Manager	1
	Projektleiter	5
	Andere Architekten oder Ingenieure	12
	Technische Assistenten	5
<b>Profitcenter 2- unterirdische Konstruktion</b>	Manager	1
	Projektleiter	4
	Andere Ingenieure	8
	Technische Assistenten	5
		Zwischensumme 48
<b>Profitcenter 3- Unterabteilung</b>	Manager	1

## Anhang mit Fallstudien

	Projektleiter	4
	Andere Ingenieure	9
	Technische Assistenten	2
		Zwischensumme 64
<b>Profitcenter Konstruktionsanalyse</b>	<b>4-</b> Manager	1
	Projektleiter	2
	Andere Ingenieure	6
	Technische Assistenten	2
		Gesamtanzahl 77

### Analyse von Stärken und Schwächen

Eine von der Consulting GmbH durchgeführte Stärken- und Schwächenanalyse ergab erhebliche Schwächen in der Motivation von Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen. Dies wurde durch folgende Beobachtungen deutlich:

- Höhere Fluktuation
- deutlich höhere Ausfalltage oder Ausfallzeiten, insbesondere krankheitsbedingt
- Ein niedrigerer Zufriedenheitsindex
- Erhöhter Zeit- und Kostenaufwand für Gewährleistungsaktivitäten
- Negative Steigerungsraten bei der Mitarbeiterproduktivität

Aus diesem Grund hat der Kreis der leitenden Angestellten - bestehend aus der Geschäftsführung und den Profit-Center-Managern - folgende Maßnahmen beschlossen, die in den folgenden Abschnitten näher erläutert werden:

- Freiwilliger Betriebsrat
- Mitarbeiterumfrage

Die folgenden weiteren Resolutionen wurden in dieser Hinsicht angenommen

Freiwilliger Betriebsrat. Es wird ein Betriebsrat bestehend aus 5 Personen gebildet, der sich darum kümmert

- Sorgen,
- Beschwerden,
- Wünsche und
- Verbesserungsvorschläge



## Anhang mit Fallstudien

Der Mitarbeiter wird mindestens vierteljährlich mit der Geschäftsführung kanalisiert und bewertet und in einer jährlichen Bewertung mit dem Kreis der leitenden Mitarbeiter und Lösungsvorschläge unterbreitet.

Mitarbeiterumfrage. Die Mitarbeiterbefragung sollte anonym sein. Der Fokus liegt auf folgenden Aspekten bezüglich der Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter bezüglich ihres Arbeitsplatzes:

- Arbeitsklima
- Strategische Ausrichtung
- Befugnis der Geschäftsführung (Führungskreis)
- Verbesserungssystem
- Prozessabläufe

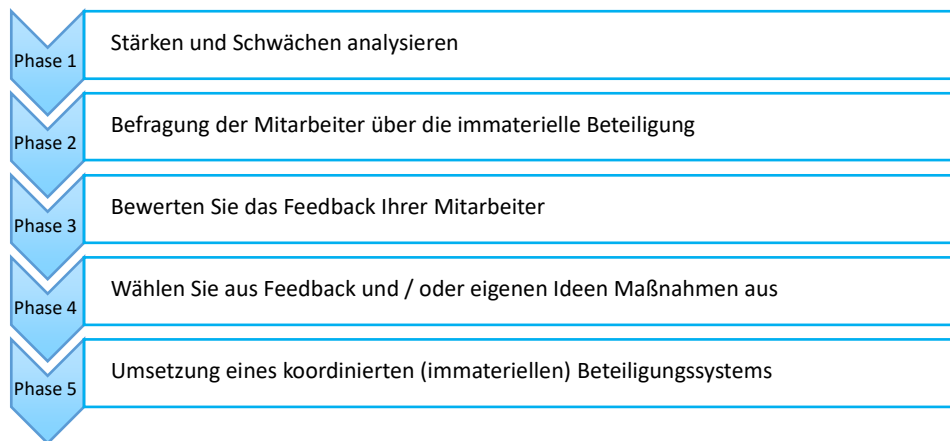
## Ergebnisse und Lösungen

Wie können Sie Ihre Mitarbeiter für eine (immaterielle) Teilnahme engagieren?



- Darstellung des Fragebogens nach den oben genannten Schwerpunkten
- Bewertung der bisherigen Vorschläge zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation
- Nennen Sie weitere geeignete Maßnahmen für eine immaterielle Mitarbeiterbeteiligung
- Entwicklung eines koordinierten (immateriellen) Beteiligungssystems für die X-GmbH

**Abbildung 2:** Checkliste für mehr Beteiligung (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abbildung 3:** Umsetzungsphasen immaterielle Beteiligung (Quelle: Eigene Darstellung)

## Praktisches Tool

### PHASE 1 : Analyse

- ✓ Führen Sie eine Stärken- und Schwächenanalyse durch → kann von einem Consulting-Unternehmen durchgeführt werden
- ✓ Die Analyse zielt darauf ab, erhebliche Schwächen in der Motivation von Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen aufzuzeigen
- ✓ Mögliche Beobachtungen, auf die man achten sollte:
  - Höhere Fluktuation
  - deutlich höhere Ausfalltage oder Ausfallzeiten, insbesondere krankheitsbedingt
  - Ein niedrigerer Zufriedenheitsindex
  - Erhöhter Zeit- und Kostenaufwand für Gewährleistungsaktivitäten
  - Negative Steigerungsraten bei der Mitarbeiterproduktivität

### PHASE 2: Umfrage

- ✓ Erstellen Sie eine Mitarbeiterumfrage um die Mitarbeiter zu befragen, welche Formen der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung für sie attraktiv wären
- ✓ Erklären Sie das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung, bevor Sie die Umfrage aushändigen
- ✓ Stellen Sie sicher, dass alle Meinungen gehört werden
- ✓ Stellen Sie sicher, dass alle Fragen gehört werden
- ✓ Die Umfrage sollte anonym sein
- ✓ Konzentrieren Sie sich auf die folgenden Aspekte bezüglich der Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter bezüglich ihres Arbeitsplatzes:
  - Arbeitsklima
  - Strategische Ausrichtung

- Befugnis der Geschäftsführung (Führungskreis)
- Verbesserungssystem
- Prozessabläufe

### PHASE 3: Auswertung

- ✓ Bewerten Sie die Vorschläge zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation
- ✓ Häufen Sie Feedback an
- ✓ Sortieren Sie Maßnahmen in Kategorien
- ✓ Beliebte Maßnahmen können sein:
  - Freiwilliger Betriebsrat
  - Mitarbeiterumfrage

### PHASE 4: Wählen Sie Maßnahmen aus

- ✓ Bestimmen Sie, welche Ihrer eigenen Ideen und welche Ihrer Mitarbeiter umgesetzt werden
- ✓ Berücksichtigen Sie bei der Auswahl Ihr Budget und die allgemeinen Möglichkeiten
- ✓ Denken Sie daran, diesen Prozess transparent zu halten
- ✓ Denken Sie daran, Ihre Entscheidungen und Gründe für Ihre Entscheidungen zu kommunizieren

### PHASE 5: Umsetzung

- ✓ Implementieren Sie Ihre Beteiligungsmaßnahmen in Ihre reguläre Unternehmensstruktur
- ✓ Häufig umgesetztes Maßnahmenbeispiel: Freiwilliger Betriebsrat
- ✓ Freiwilliger Betriebsrat = Ein aus fünf Personen bestehender Betriebsrat wird gebildet, der sich darum kümmern wird
  - Sorgen,
  - Beschwerden,
  - Wünsche und
  - Verbesserungsvorschläge
  -

## Forschungsmethodik

Die Methodik basierte auf einem Interview mit dem HRM-Leiter des Unternehmens. Die Methoden basieren auf Interviews und bestehen aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Die Interviews wurden anhand eines Fragebogens durchgeführt. Darüber hinaus wurden zugängliche Unternehmensdokumente und Online-Informationen analysiert.

## Verweise

Kreuzhof, Rainer; Muschol, Horst (2015): Zur Zukunft der Mitarbeiterbeteiligung, Erfahrungen, Anwendungen, Ausgestaltungen, Die Neue Ordnung, 69. Jahrgang, Heft 2, April 2015

Muschol, H, (2018). Script Chapter 5. Employee Ownership (Human Resource Management Erasmus-Project- SHARPEN)

Muschol, H. (2016). Controlling und betriebliche Überwachungssysteme, Ein Handbuch zu dem entscheidungsorientierten (internen) Rechnungswesen, insbesondere für KMU, Plauen

## Fallstudie Kapitel 7: Wie können die Mitarbeiter von KMU zur materiellen Teilnahme bewegt werden

### Zusammenfassung

Die Fallstudie beschreibt ein hochentwickeltes mittelständisches Unternehmen im Ingenieur- und Architekturbereich. Das HR-Problem ist das Fehlen geeigneter Möglichkeiten die Mitarbeiter für eine wesentlichere Beteiligung zu engagieren. Mit Hilfe dieser Beteiligungsmodelle können Mitarbeiter angemessen für ihre Aktivitäten und gegebenenfalls für ihre höhere Risikoakzeptanz vergütet werden.

Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung des HR-Wissens auf das Mitarbeiterproblem, um mögliche Schritte für eine größere Beteiligung der Mitarbeiter zu ermitteln.

### Einführung

Das mittelständische Unternehmen X-GmbH ist ein hochentwickeltes Unternehmen im Ingenieur- und Architekturbereich in Sachsen mit modernster Technologie, um seinen Kunden einen hervorragenden Service bieten zu können. Das Unternehmen verfügt über ein Team von Spezialisten, die Dienstleistungen auf höchstem technischem und technologischem Niveau anbieten. Ihre Projekte wurden in verschiedenen Umgebungen effektiv umgesetzt. Ziel ist es, die Anforderungen ihrer Kunden auch bei komplexesten Projekten voll zu erfüllen. Es fehlt ihnen jedoch an geeigneten Wegen, um ihre Mitarbeiter für eine größere materielle Beteiligung zu gewinnen. Mit Hilfe dieser Beteiligungsmodelle können Mitarbeiter angemessen für ihre Aktivitäten und gegebenenfalls für ihre höhere Risikoakzeptanz vergütet werden. Gleichzeitig können sie mehr Verantwortung erhalten, was dazu führt, dass die Einkommensunterschiede, die sich einerseits aus der Arbeit und andererseits aus dem Kapital ergeben - und zwar je nach Modell in unterschiedlichem Ausmaß -, reduziert werden und gleichzeitig zu einer gerechteren Verteilung des Wohlstands führen. Dies ist das besondere HR-Problem.

### Das Unternehmen

Die X-GmbH ist ein Büro für Ingenieur- und Architekturdienstleistungen. Dies beinhaltet Planungsleistungen bezüglich:

- Hochbau und Statik
- Tiefbau
- Bereiche wie Heizung, Lüftung, Hygiene

Eine Herausforderung für das Unternehmen ist die Existenz vieler anderer Unternehmen in der Region, die attraktivere Arbeitgeber für junge Menschen darstellen. Das Unternehmen betrachtet seine Mitarbeiter als wertvolle Ressource, was als Wettbewerbsvorteil wirkt. Das KMU ist stark fokussiert und auch abhängig von der Region, in der es sich befindet. Dies ist nicht unbedingt ein Nachteil, da es die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbessern kann. Dies könnte zu motivierten Mitarbeitern führen, die für die Organisation arbeiten. Diese Fallstudie soll die Loyalität zwischen dem Unternehmen und der Zielgruppe stärken.

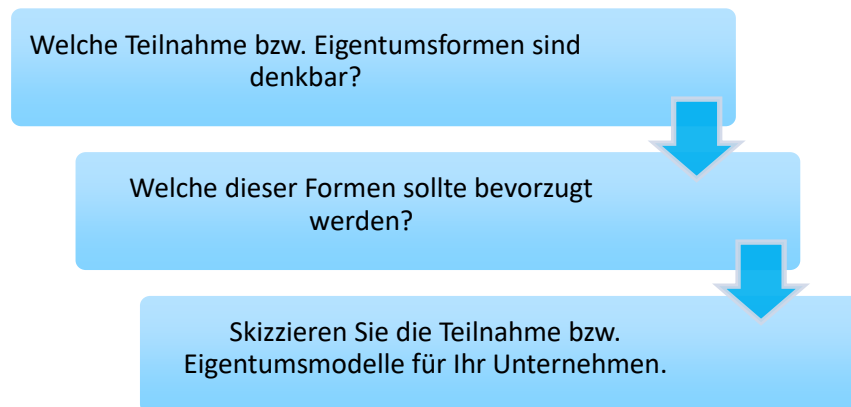
## Die HRM-Fakten des Unternehmens

Das Unternehmen beschäftigt rund 54 Mitarbeiter. Die Aktien der Gesellschaft werden von vier assoziierten Unternehmen gehalten und jede Aktie besitzt ein Viertel der Stimmen. Die Bilanzsumme belief sich im vergangenen Jahr auf 17.720.000 EUR und der Eigenkapitalanteil auf 2.820.000 EUR. Der Umsatz aus gewöhnlicher Tätigkeit beträgt seit mehreren Jahren rund 300.000 EUR. Für die Nachfolge sollte ein Kreis von Führungskräften („A-Squad“) aufgebaut werden.

## Ergebnisse und Lösungen

- Analysieren Sie die Anzahl der Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Wer hält die Unternehmensanteile?
- Wie viele Stimmen hat jede Aktie?
- Befolgen Sie die Schritte des unten abgebildeten praktischen Tools.

## Praktisches Werkzeug



**Abbildung 1:** Schritte zu mehr Mitarbeiterbeteiligung (Quelle: eigene Darstellung)

## Forschungsmethodik

Die Methodik basierte auf einem Interview mit dem HRM-Leiter des Unternehmens. Die Methoden basieren auf Interviews und bestehen aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Die Interviews wurden anhand eines Fragebogens durchgeführt. Darüber hinaus wurden zugängliche Unternehmensdokumente und Online-Informationen analysiert.

## Verweise

Kreuzhof, Rainer; Muschol, Horst (2015): Zur Zukunft der Mitarbeiterbeteiligung, Erfahrungen, Anwendungen, Ausgestaltungen, Die Neue Ordnung, 69. Jahrgang, Heft 2, April 2015

Muschol, H. (2018). Script Chapter 5. Employee Ownership (Human Resource Management Erasmus-Project- SHARPEN)

Muschol, H. (2016). Controlling und betriebliche Überwachungssysteme, Ein Handbuch zu dem entscheidungsorientierten (internen) Rechnungswesen, insbesondere für KMU, Plauen

## Fallstudie Kapitel 7: Wie können die Mitarbeiter zur materiellen Beteiligung einbezogen werden und die Unternehmensnachfolge sichergestellt werden?

### Zusammenfassung

Die Fallstudie beschreibt ein hoch entwickeltes mittelständisches Unternehmen im Ingenieur- und Architekturbereich. Das HR-Problem besteht darin Möglichkeiten für das KMU zu finden, die Existenz des Unternehmens durch unternehmerische Investitionen langfristig zu sichern.

Der praktische Teil dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Anwendung des HR-Wissens auf das Problem der Mitarbeiterbeteiligung um neue Wege der Mitarbeiterbeteiligung zu erkunden und um insbesondere 4 Ziele zu erreichen: Das Unternehmen für neue Mitarbeiter attraktiv zu machen, die Loyalität der Mitarbeiter zu stärken, Entwicklung der Unternehmensnachfolge aus den eigenen Reihen und damit Sicherung der Existenz des Unternehmens.

### Einleitung

Das mittelständische Unternehmen Building-Design-Ltd. ist ein hochentwickeltes Unternehmen im Ingenieur- und Architekturbereich in Sachsen mit modernster Technologie, um seinen Kunden einen hervorragenden Service zu bieten. Dem Unternehmen fehlt es jedoch an geeigneten Maßnahmen, ihre Mitarbeiter für eine größere materielle Beteiligung zu gewinnen. Mit Hilfe dieser Beteiligungsmodelle können Mitarbeiter angemessen für ihre Aktivitäten und für ihre höhere Risikoakzeptanz vergütet werden.

Gleichzeitig können sie mehr Verantwortung erhalten. Dies führt dazu, dass die Einkommensunterschiede, die sich einerseits aus der Arbeit und andererseits aus dem Kapital ergeben - und zwar je nach Modell in unterschiedlichem Ausmaß -, reduziert werden können. Dies kann zu einer gerechteren Verteilung des Wohlstands führen.

Darüber hinaus soll der langfristige Bestand des Unternehmens durch unternehmerische Investitionen gesichert werden. Dies sind die besonderen HR-Probleme.

### Das Unternehmen

Die Building-Design-Ltd. ist ein Büro für Ingenieur- und Architekturdienstleistungen.

Diese Leistungen beinhalten Planungsleistungen bezüglich:

- Hochbau und Statik
- Tiefbau
- Bereiche wie Heizung, Lüftung, Hygiene

## Die HRM-Fakten des Unternehmens

Für das Geschäftsjahr 2018 stehen folgende Informationen zur Verfügung:

### Mitarbeiterstruktur

Das Unternehmen beschäftigt rund 54 Mitarbeiter. Es gibt eine Reihe verschiedener Abteilungen, nämlich Overhead, Profitcenter 1- oberirdische Konstruktion, Profitcenter 2- unterirdische Konstruktion, Profitcenter 3-Unterabschnitt und Profitcenter 4- Strukturanalyse mit jeweils einer Anzahl verschiedener Teammitglieder mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, Qualifikationen und strategischen Aufgaben als operative Ebenen.

**Tabelle 1:** Mitarbeiterstruktur (Quelle: eigene Darstellung)

Teilung	Tätigkeit	Anzahl
<b>Overhead</b>	Direktor	2
	Controller	1
	Buchführer	2
	Technische Verwaltung	2
<b>Profitcenter 1- oberirdische Konstruktion</b>	Manager	1
	Projektleiter	5
	Andere Architekten oder Ingenieure	12
	Technische Assistenten	5
<b>Profitcenter 2- unterirdische Konstruktion</b>	Manager	1
	Projektleiter	4
	Andere Ingenieure	8
	Technische Assistenten	5
		Zwischensumme 48
<b>Profitcenter 3- Unterabteilung</b>	Manager	1
	Projektleiter	4
	Andere Ingenieure	9
	Technische Assistenten	2



		Zwischensumme 64
<b>Profitcenter Konstruktionsanalyse</b>	<b>4-</b> Manager	1
	Projektleiter	2
	Andere Ingenieure	6
	Technische Assistenten	2
		Gesamtanzahl 77

Kontrolldaten für die letzten Jahre

**Wichtige Leistungsindikatoren.** Nach der Konsolidierung des Jahresabschlusses zeigt die 'Building-Design-Ltd.' zunächst folgende Entwicklung für die Jahre 2014 - 2018:

**Tabelle 2:** Wichtige Leistungsindikatoren (Quelle: eigene Darstellung)

Geschäfts- kennzahlen		Jahr				
		2018	2017	2016	2015	2014
<b>Einnahmen und Mehrwert- block</b>						
Erlöse	T€	5.400	5.300	3.550	4.800	4.200
Verwendete Rohstoffe	T€	1.715	1.100	1.425	900	1.030
Brutto- einkommen	T€	3.685	4.200	2.125	3.900	3.170
<b>Personal- block</b>						
Personal- kosten	T€	23.20	22.200	21.500	21.500	21.000
Personal (§ 267 HGB)	Anzahl	54	53	53	52	51
Erlöse	T€	?	?	?	?	?
Personal- kosten	T€	?	?	?	?	?

Anhang mit Fallstudien

<b>Gewinn- und Produktivitätsblock</b>						
<b>Bargeldumlauf</b>	T€	1.195	1.860	400	1.310	1.050
<b>Gewinn aus Betrieb (vor Steuern)</b>	T€	505	780	45	1.120	590
<b>Jahresergebnis</b>	T€	300	500	20	520	200
<b>Nettogewinnquote</b>	%	?	?	?	?	?
<b>Eigenkapitalrendite</b>	%	?	?	?	?	?
<b>Innovations-/Investmentblock</b>						
<b>Anlagevermögen</b>	T€	4.970	4.930	3.865	31.180	2.671
<b>Investitionen</b>	T€	770	1.515	1.147	9.470	1.039
<b>Abschreibungen und Amortisationskosten</b>	T€	730	450	400	500	700
<b>Aufstellung der Finanzlage und Liquiditätssperre</b>						
<b>Gesamtvermögen</b>	T€	7.720	8.250	72.400	5.670	4.640
<b>davon Eigenkapital</b>	T€	2.120	1.820	14.200	1.420	900
<b>Eigenkapitalquote</b>	%	?	?	?	?	?

**Haushalt** (in T €). Der Saldo dieses KMU ist in den Tabellen zu Aktiva und Passiva sowie zum Eigenkapital wie folgt dargestellt.

**Tabelle 3:** Aktiva (Quelle: eigene Darstellung)

Aktiva	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14
<b>A. Anlagevermögen</b>					
1. Immaterielle Vermögenswerte	20	30	15	18	21
2. Grundstück, Betrieb und Maschinen	3.500	3.800	3.200	2.900	2.500
3. Langzeitinvestitionen	1.450	1.100	650	200	150
	<b>4.970</b>	<b>4.930</b>	<b>3.865</b>	<b>3.118</b>	<b>2.671</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>					
I. Vorräte	1.150	1.600	2.000	1.300	1.000
II. Forderungen					
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistung	820	1.120	700	800	700
2. Sonstige Forderungen	100	150	180	130	100
III. Investitionen	0	0	20	50	0
IV. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	430	200	250	200	150

Anhang mit Fallstudien

	<b>2.500</b>	<b>3.070</b>	<b>3.150</b>	<b>2.480</b>	<b>1.950</b>
<b>C. Latente Steueransprüche</b>	200	185	140	50	0
<b>D.Vorauszahlungen</b>	50	65	85	22	19
	<b>7.720</b>	<b>8.250</b>	<b>7.240</b>	<b>5.670</b>	<b>4.640</b>

**Tabelle 4:** Passiva (Quelle: eigene Darstellung)

Passiva	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14
<b>A. Kapital und Rücklagen</b>					
<b>I.Ausgegebenes Kapital</b>	500	500	500	500	500
<b>II.Rücklagen</b>	200	200	200	200	200
<b>III. Kumulierte Gewinne und Verluste</b>	1.120	720	700	200	0
<b>IV.Nettogewinn oder -verlust für die Periode</b>	300	400	20	520	200
	<b>2.120</b>	<b>1.820</b>	<b>1.420</b>	<b>1.420</b>	<b>900</b>
<b>B. Steuerfreie Rückstellungen (Sonderposten)</b>	1.000	1.000	800	300	200
<b>C.Rückstellungen</b>					
<b>1.Renterrückstellung</b>	1.000	800	600	350	300
<b>2.Steuerrückstellungen</b>	100	500	200	500	150
<b>3.Sonstige</b>	1.500	1.840	1.800	750	500

<b>Rückstellungen</b>					
	<b>2.600</b>	<b>3.140</b>	<b>2.600</b>	<b>1.600</b>	<b>950</b>
<b>D.Verbindlichkeiten</b>					
<b>1. Verzinssliche Anleihen</b>	1.200	1.200	1.300	1.800	2.000
<b>2.erhaltene Einlagen</b>	0	0	280	0	0
<b>3.Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	680	710	550	400	350
<b>4.Andere Zahlungsmöglichkeiten</b>	100	340	240	110	180
	<b>1.980</b>	<b>2.250</b>	<b>2.370</b>	<b>2.310</b>	<b>2.530</b>
<b>E.Vorauszahlungen</b>	20	40	50	40	60
	<b>7.720</b>	<b>8.250</b>	<b>7.240</b>	<b>5.670</b>	<b>4.640</b>

**Gewinn- und Verlustrechnung.** (in T €) Die Gewinn- und Verlustrechnung ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

**Tabelle 5:** Gewinn und Verlustrechnung (Quelle: eigene Darstellung)

Positionen	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Erlöse</b>	5.400	5.300	3.550	4.800	4.200
<b>Bestandsveränderungen</b>	20	-590	680	-130	290
<b>Vom Unternehmen ausgeführte Arbeit</b>	0	35	0	40	60
<b>Die sonstigen betrieblichen</b>	90	215	230	280	350

Anhang mit Fallstudien

<b>Erträge</b>					
<b>Betriebs- ergebnis</b>	<b>5.510</b>	<b>4.960</b>	<b>4.460</b>	<b>4.990</b>	<b>4.900</b>
<b>Verwendete Rohstoffe</b>	1.715	1.100	1.425	900	1.030
<b>Personal- kosten</b>	2.320	2.220	2.150	2.150	2.100
<b>Abschrei- bungen und Amortisations- kosten</b>	730	450	400	500	700
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	240	410	440	320	480
<b>Betriebsauf- wand</b>	<b>5.005</b>	<b>4.180</b>	<b>4.415</b>	<b>3.870</b>	<b>4.310</b>
<b>Unternehmens -profit</b>	<b>505</b>	<b>780</b>	<b>45</b>	<b>1.120</b>	<b>590</b>
<b>Einnahmen aus dem Finanzbereich</b>	170	140	120	70	10
<b>Finanzierungs- kosten</b>	85	85	90	120	170
<b>Finanzielles Ergebnis</b>	<b>85</b>	<b>55</b>	<b>30</b>	<b>-50</b>	<b>-160</b>
<b>Gewinn / Verlust vor Steuern</b>	<b>590</b>	<b>835</b>	<b>75</b>	<b>1070</b>	<b>430</b>
<b>Einkommens- steuer / Steueraufwand</b>	250	300	20	420	200
<b>Andere Steuern</b>	40	35	35	30	30
<b>Gewinn / Verlust nach Steuern</b>	<b>300</b>	<b>500</b>	<b>20</b>	<b>620</b>	<b>200</b>
<b>Auszahlung</b>	0	100	0	100	0

<b>Bilanzgewinn</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>20</b>	<b>520</b>	<b>200</b>
<b>Resultat Profitcenter 1</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>40</b>	<b>200</b>	<b>70</b>
<b>Resultat Profitcenter 2</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>-30</b>	<b>70</b>	<b>30</b>
<b>Resultat Profitcenter 3</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>40</b>
<b>Resultat Profitcenter 4</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>180</b>	<b>60</b>

### Statuten / Aktionäre

Die Aktien der Gesellschaft werden von vier assoziierten Unternehmen gehalten, und jede Aktie besitzt ein Viertel der Stimmen. (Geschäftsführer, stellvertretender Geschäftsführer und Manager der Profit Center 1 und 2). Das Durchschnittsalter der Aktionäre beträgt 59 Jahre.

**Zahlung für die Aktien.** Die Aktien werden nach der Durchschnittswertmethode bewertet: Der Unternehmenswert wird dann als einfacher Durchschnitt des aktivierten Ertragswerts und des Nettoinventarwerts bestimmt.

Der aktivierte Ertragswert ist der einfache gewichtete Durchschnitt des Jahresergebnisses der letzten 5 Jahre. Das Nettoergebnis des letzten Jahres wird dann mit 5 und das erste Jahr mit 1 gewichtet. Dementsprechend beträgt die Gewichtung der Zwischenjahre 2-4. Der Nettoinventarwert ergibt sich aus dem Eigenkapital des letzten Jahres zuzüglich etwaiger stiller Reserven. Der Wert einer Aktie ergibt sich aus dem Produkt des Unternehmenswerts und der Aktienquote des Aktienkapitals.

**Verkauf von Anteilen oder Zulassung neuer Aktionäre.** Dies wird von den Aktionären mit einfacher Mehrheit beschlossen.

### Geschäftskonzepte

Das Unternehmenskonzept sieht ein stetiges moderates Wachstum von rund 5% pro Jahr vor. Dieses Wachstum soll sowohl durch die Digitalisierung als auch durch die Einstellung neuer Mitarbeiter insbesondere mit IT-Kenntnissen erreicht werden. Zu diesem Zweck soll ein neues Vergütungskonzept entwickelt werden. Bisher wurde die Vergütung nach Qualifikation, Alter und Funktion festgelegt.

In diesem Zusammenhang sollen neue Wege der Mitarbeiterbeteiligung erforscht werden, um insbesondere 4 Ziele zu erreichen:

- Das Unternehmen für neue Mitarbeiter attraktiv machen
- die Bindung der derzeitigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu vertiefen
- Entwicklung der Unternehmensnachfolge aus den eigenen Reihen und damit
- Sicherung der Existenz des Unternehmens

Zu diesem Zweck sollte die Hauptversammlung plant, sowohl neue Hauptaktionäre als auch einen Kreis von Führungskräften („A-Squad“) anzunehmen.

## Ergebnisse und Lösungen

1. Bestimmen Sie die offenen Beziehungen in 2.1 (markiert mit Fragezeichen).
2. Bewerten Sie die Lohnentwicklung in den letzten Jahren.
3. Entwicklung der pauschalen Vergütungsstruktur der 'Building-Design-Ltd.' aus dem Personalaufwand für 2018 und der Struktur der Mitarbeiter.
4. Schätzen Sie die wirtschaftliche Entwicklung von 'Building-Design-Ltd.' in den letzten 5 Jahren prüfen und prüfen, ob eine Beteiligung an diesem Unternehmen für die Mitarbeiter attraktiv ist.
5. Berechnen Sie den Kaufpreis für einen Anteil von einem Prozent.
6. Welche Teilnahme bzw. Eigentumsformen sind denkbar?
7. Welche dieser Eigentumsformen sollte bevorzugt werden?
8. Welche Mitarbeiter in den einzelnen Profit Centern (abhängig von den Funktionen) sollten einbezogen werden?
9. Bitte skizzieren Sie die Teilnahme bzw. Besitzmodell.
10. Entwickeln Sie ein Konzept zur Finanzierung der verschiedenen Beteiligungen der jeweiligen Mitarbeiter.
11. Überprüfen Sie den Beitrag der Building-Design-Ltd. zur finanziellen Unterstützung des von Ihnen gewählten Mitarbeiterbeteiligungsmodells.

## Praktisches Tool

1. Holen Sie sich Controlling-Daten für Ihr Unternehmen der letzten Jahre ein. Wichtige Leistungsindikatoren:
  - b. Vermögenswerte
  - c. Verbindlichkeiten
  - d. Eigenkapital
  - e. Gewinn-und Verlustrechnung
2. Welche Teilnahme bzw. Eigentumsformen sind denkbar?
3. Welche dieser Eigentumsformen sollte bevorzugt werden?
4. Welche Mitarbeiter sollen einbezogen werden?
5. Skizzieren Sie die Teilnahme bzw. Besitzmodell.
6. Entwickeln Sie ein Konzept zur Finanzierung der verschiedenen Beteiligungen der jeweiligen Mitarbeiter.



## Verweise

Kreuzhof, Rainer; Muschol, Horst (2015): Zur Zukunft der Mitarbeiterbeteiligung, Erfahrungen, Anwendungen, Ausgestaltungen, Die Neue Ordnung, 69. Jahrgang, Heft 2, April 2015

Muschol, H, (2018). Script Chapter 5. Employee Ownership (Human Resource Management Erasmus-Project- SHARPEN)

Muschol, H. (2016). Controlling und betriebliche Überwachungssysteme, Ein Handbuch zu dem entscheidungsorientierten (internen) Rechnungswesen, insbesondere für KMU, Plauen

## Weitere Informationen:

Website: <https://SHARPEN.ef.tul.cz/>

Facebook: <https://www.facebook.com/SHARPENproject/>

Twitter: @SHARPENproject

Online-Publikation:

