

Katrin Kaden

# DARAUF KOMMT'S AN

## Personalmarketing

für Personalverantwortliche und Unternehmer

*Weil Unternehmen nie besser sein können  
als die Menschen,  
die dafür arbeiten.*

Für Annika und Saskia

und für Edgar, lieber Freund und Mentor,  
dessen Gedankengut in diesem Buch weiterlebt.

Dicad Verlag, Hölstein 1. Auflage 2015

Grundhaltung • Personalplanung • Personalbeschaffung  
Selektion • Mitarbeiterbindung • Personalfreisetzung

<b>1 Die Bedeutung von Personalmarketing</b>	8
1.1 Die Grundhaltung	10
1.2 Aktuelle Trends: konstant ist einzig die Veränderung	14
<b>2 Grundlagen des Personalmarketing</b>	18
2.1 Personalmarketing als kundenorientierte Arbeitsweise	18
2.2 Der Personalmarketing-Mix	20
2.3 Die Hauptfunktionen des Personalmarketing	21
2.4 Der Personal-Markt	22
2.4.1 Der externe Personal-Markt	22
2.4.2 Der interne Personal-Markt	24
2.4.3 Personalmarktforschung	24
2.4.4 Einflussfaktoren des Personalmarkts	26
<b>3 Personalplanung</b>	30
3.1 Die Notwendigkeit zur Personalplanung	30
3.2 Aufgaben, Ziele und Einflussfaktoren der Personalplanung	32
3.3 Planungszeiträume	33
3.4 Instrumente für die Personalplanung	34
3.5 Qualitätsmerkmale	34
3.6 Die Haupt-Arten der Personalplanung	35
3.6.1 Personal-Bedarfsplanung	36
3.6.2 Personal-Einsatzplanung	38
3.6.3 Personal-Kostenplanung	40
3.7 Teilplanungen	45
3.7.1 Personalgewinnungsplanung (quantitativ und qualitativ)	45
3.7.2 Personalabbau-/freisetzung-Planung	46
3.8 Personalcontrolling	47
3.8.1 Statistiken und Kennzahlen	48
3.8.2 Die Fluktuation	55
<b>4 Personalgewinnung</b>	62
4.1 Der Prozess der Personalgewinnung	62
4.2 Die Stellenanalyse	64
4.3 Die Stellenbeschreibung	66
4.4 Das Anforderungsprofil	67
4.5 Personalsuche: Fachkraft, wo bist Du?	71

4.5.1	Die interne Personalgewinnung	71
4.5.2	Die externe Personalgewinnung	73
4.6	Personalwerbung	75
4.6.1	Die Stellenausschreibung	75
4.7	Die Zusammenarbeit mit externen Beratern	79
4.8	Tendenzen in der Personalgewinnung	85
4.8.1	Social Media und Employer Branding	88
<b>5</b>	<b>Teil: Selektion</b>	<b>92</b>
5.1	Die Instrumente der Vorselektion :	95
5.1.1	Bewerberdossier und Motivationsschreiben	95
5.1.2	Der Lebenslauf (Curriculum Vitae)	96
5.1.3	Schulzeugnisse	99
5.1.4	Das Arbeitszeugnis	99
5.1.5	Die Arbeitsbestätigung	100
5.1.6	Die A/B/C-Analyse (Triage)	101
5.2	Das Bewerber-Interview	102
5.2.1	Die Gesprächsvorbereitung	105
5.2.2	Der Gesprächsaufbau	106
5.2.3	Wer fragt, der führt: Fragetechnik	108
5.2.4	Aktives Zuhören	113
5.2.5	Do & Don't beim Führen von Bewerberinterviews:	114
5.2.6	Die Auswertung des Gesprächs	115
5.3	Weitere Selektionsinstrumente	116
5.3.1	Referenzauskunft	116
5.3.2	Graphologisches Gutachten	117
5.3.3	Das Assessment Center (AC)	118
5.3.4	Tests	121
5.3.5	Arbeitsproben	122
5.3.6	Schnuppereinsatz	122
5.3.7	Das Zweitgespräch	122
5.4	Der Entscheid zur Einstellung	123
5.5	Ein Anfang muss nicht schwer sein: die Einarbeitung neuer Mitarbeiter	127
<b>6</b>	<b>Teil: Mitarbeiterbindung</b>	<b>130</b>
6.1	Warum Mitarbeiterbindung wichtig ist	130

6.2	Mensch, was willst Du? Bedürfnisse und Motivation	131
6.2.1	Maslow's Modell menschlicher Bedürfnisse	132
6.2.2	Was Sie selbst für Ihre Motivation und gegen Stress tun können	133
6.2.3	Wichtige Erkenntnisse der Motivationsforschung	135
6.2.4	Wie Führungskräfte die Motivation ihrer Mitarbeiter unterstützen	139
6.3	Information und Kommunikation	142
6.3.1	Die Mitarbeiterinformation	142
6.3.2	Das Leistungsbeurteilungsgespräch	143
6.3.3	Wie sag ich's meinem Mitarbeiter? Feedbackregeln	149
6.3.4	Konflikte am Arbeitsplatz	152
6.3.5	Mitarbeiterumfragen	153
6.3.6	Das Kündigungsgespräch	155
6.3.7	Das Austrittsgespräch	157
6.4	Personalentwicklung	158
6.4.1	Die Ziele der Personalentwicklung	158
6.4.2	Massnahmen zur Personalentwicklung	160
6.4.3	Der Personalentwicklungsprozess	162
6.4.4	Nachfolgeplanung	163
<b>7</b>	<b>Teil: Personalfreisetzung</b>	<b>168</b>
7.1	Gründe für personelle Überkapazitäten	168
7.2	Massnahmen zur Personalfreisetzung	169
7.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	169
7.2.1.1	Kurzarbeit	170
7.2.2	Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse	171
7.2.2.1	Massenentlassung	173
7.3	Stellenabbau – Imagekiller mit Folgen	174
7.3.1	Die Durchführung eines Stellenabbaus	174
7.3.2	Auswirkungen eines Stellenabbaus nach innen und aussen	176
7.3.3	Sozialplan	178
7.3.4	Outplacement	178
<b>8</b>	<b>Wie weiter?</b>	<b>183</b>
<b>9</b>	<b>Übungsteil</b>	<b>184</b>
9.1	Fallstudie 1: Gourmella	184
9.2	Fallstudie 2: DruggMi AG	195

9.3 Fallstudie 3: Chochita AG	204
<b>10 Lösungsvorschläge zum Übungsteil</b>	<b>217</b>
10.1 Fallstudie 1: Gourmella	217
10.2 Fallstudie 2: DruggMi AG	222
10.3 Fallstudie 3: Chochita AG	228
10.4 Themen-Checks	237
10.4.1 Themen-Check: Personalplanung	237
10.4.2 Themen-Check: Personalbeschaffung	238
10.4.3 Themen-Check: Personalfreisetzung	239
<b>11 Anhang: Checklisten und Vorlagen</b>	<b>241</b>
11.1 Checkliste zur Personaleinsatzplanung für Führungskräfte	241
11.2 Checkliste zur Interview-Vorbereitung	242
11.3 Bewerberinterview: Fragenkatalog für Einstiegsfragen nach Themengebieten	243
11.4 Checklisten Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung	247
11.5 Checkliste zur Durchführung von Austrittsgesprächen	249
11.6 Fragenkatalog Austrittsinterview	250
<b>12 Index</b>	<b>252</b>
<b>13 Literaturverzeichnis</b>	<b>258</b>
Abkürzungen	260
Die Autorin	261

## Vorwort

Ob Qualität, Effizienz, Know-How, Innovation - Ihr wichtigster Erfolgsfaktor sind die Menschen, die sich täglich für Ihre Unternehmung einbringen. Nur als attraktiver Arbeitgeber können Sie auch in Zukunft auf qualifizierte, innovationsfreudige und leistungsstarke Arbeitskräfte zählen. Es ist deshalb nicht nur für Personalfachleute, sondern auch für Führungskräfte und Unternehmer von besonderer Bedeutung, sich der Auswirkungen Ihrer Handlungen auf Ihr Image als Arbeitgeber und auf Ihren Erfolg als Unternehmer bewusst zu sein.

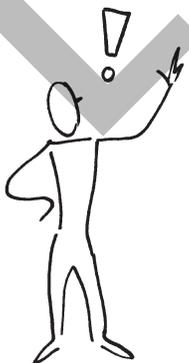
Zum „Running Gag“ geworden ist über die Jahre bei meinen Studenten die Einleitung meiner Antwort auf die meisten ihrer Fragen: „Es kommt drauf an...“

Worauf es ankommt, vermittelt dieses Buch übersichtlich gegliedert und gut verständlich: Es enthält schnell umsetzbares Praxiswissen über die Grundlagen und Wirkungen von Personalmarketingmassnahmen, zur Verfügung stehende Instrumente und Entscheidungskriterien, sowie deren kompetente und umsichtige Anwendung.

Dieses Buch richtet sich an Unternehmer und Personalverantwortliche, die sich eine einfache Praxishilfe wünschen, und an zukünftige HR-Fachleute, denen es das für die eidg. Berufsprüfung relevante Personalmarketing-Wissen vermittelt. Es konzentriert sich auf die Themengebiete Arbeitgeberimage, Personalplanung, Rekrutierung, Selektion, Personalbindung und Motivation sowie Personalfreisetzung. Themen-Checks und ein ausführlicher Übungsteil dienen zur Überprüfung des Gelernten bei der Vorbereitung auf die eidg. Berufsprüfung.

Wertvolle Link-Tipps, Checklisten und Vorlagen machen es zu einem kompetenten Begleiter im Berufsalltag. Die finden Sie sowohl im Anhang als auch im passwortgeschützten Bereich auf der Website [www.kananda.ch](http://www.kananda.ch) (Passwort im Literaturverzeichnis)

### Wie Sie dieses Buch lesen:



Selbstverständlich können Sie dieses Buch „ganz normal“ von vorne nach hinten lesen. HR-Fachstudenten werden die Kapitel entsprechend dem Unterrichtsplan ihrer Dozierenden durcharbeiten.

Sie können aber auch gezielt zum für Sie gerade aktuellen Thema springen. Hierbei helfen Ihnen das detaillierte Inhaltsverzeichnis sowie der Index am Ende des Buches.

**Übrigens:** Für die bessere Lesbarkeit wurde in abwechselnder Reihenfolge nur die männliche oder weibliche Form verwendet. Selbstverständlich sind aber immer Frauen und Männer gemeint.

Es lohnt sich, von Zeit zu Zeit zu überprüfen, welches Bild interne wie externe Zielgruppen von Ihrer Unternehmung als Arbeitgeber haben, um gegebenenfalls korrigierend einzugreifen.

## 1.2 Aktuelle Trends: konstant ist einzig die Veränderung

Marketing - auch Personalmarketing - ist eine **am Markt ausgerichtete Haltung, Arbeitstechnik und Arbeitsweise**.

Nur wer den Markt und die Menschen, die ihn ausmachen, kennt, ist in der Lage, Angebot, Arbeitstechnik und Prozesse darauf abzustimmen.

Da sich der Markt unter gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Einflüssen laufend verändert, ist es notwendig, ihn zu beobachten und zu erforschen.

In den letzten Jahren waren insbesondere die folgenden Veränderungen und Trends zu beobachten:

- **Wertvorstellungen** und Grundsätze des unternehmerischen Denkens und Handelns und der Menschen innerhalb einer Gesellschaft haben sich in z.T. sehr unterschiedliche Richtungen verändert (Philosophie, Ökonomie, Soziales, Ökologie, Religion, Überzeugungen).
- **Lebenszyklen** von Produkten und Unternehmen wurden kürzer. Durch den beschleunigten Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt nehmen Unternehmensrisiken und Druck auf Arbeitnehmer und Führungskräfte zu.
- Durch die **globale Vernetzung**, vorangetrieben vom **technologischen Fortschritt**, steht heute Wissen zu jeder Zeit (fast) überall unbegrenzt zur Verfügung. Informationen können blitzschnell weltweit von allen zugänglich gemacht werden. (Internet)
- Der Arbeitsplatz Schweiz (und Europa) hat sich immer stärker vom Werk zum **Dienstleistungsplatz** gewandelt.
- Durch **Globalisierung** und Mobilität entstanden multikulturelle Gesellschaften.
- Die Veränderung des **Stellenwertes** der Berufsarbeit lässt Werte wie Anpassung, Disziplin, Fleiss oder Strebsamkeit im Arbeitsleben zurücktreten. Freizeit, Selbstverwirklichung und das Bedürfnis nach einer sinnvollen Tätigkeit sind heute mindestens ebenso wichtig wie Geld und Ansehen.
- Die **demographische Entwicklung**: Als Folge niedriger Geburtenrate, längerer Lebenserwartung sowie der Tendenz zur Reduktion der Lebensarbeitszeit durch längere Ausbildung und oft frühere Pensionierung nimmt der Anteil der arbeitenden Bevölkerung kontinuierlich ab. Grosse zentrale Agglomera-

tionen, wie Zürich, Basel, Genf, bestimmen vielfach den Standort der Firmen und ziehen Menschen an.

- Einseitige **Studien- und Berufswahlentscheidungen**: Studien- und Berufswahlentscheidungen folgen oft unrealistischen Annahmen und an Sozialklimas orientierten Trends. So bleiben z.B. im gewerblich-handwerklich-technischen Bereich zahlreiche Ausbildungsplätze unbesetzt, während in anderen Berufen (z.B. Dienstleistungsbereich) die Nachfrage über dem Ausbildungsangebot liegt. Obwohl eine permanente – wenn auch in der Schweiz vergleichsweise geringe – Sockel-Arbeitslosigkeit herrscht, klagen dennoch einige Branchen über einen Mangel an Fach- und qualifizierten Führungskräften.
- Neue **Aufgabenprofile** moderner Arbeitsplätze: Viele einfache und repetitive Arbeiten werden vermehrt elektronisch/maschinell ausgeführt oder werden in Billiglohnländer ausgelagert. Moderne Arbeitsplätze stellen deshalb oft höhere Anforderungen an die geistige und psychische Belastbarkeit der Stelleninhaber. Gering qualifizierten oder wenig belastbaren Personen stehen damit weniger Einsatzmöglichkeiten zur Verfügung.

## Die Bedeutung der Veränderungen für die Personalarbeit

Die gesellschaftlichen (Wertewandel), wirtschaftlichen (Globalisierung) und technischen (EDV) Veränderungen hatten und haben grosse Auswirkungen auf die Aufgaben im Personalbereich:

Die Komplexität der inner- und ausserbetrieblichen Umwelt hat dermassen zugenommen, dass sich Personalarbeit nicht mehr als Nebenfunktion erledigen lässt.

Für das Personalwesen, das traditionell eher verwalterisch-bürokratisch anstatt betreuerisch-kreativ arbeitete, ist die Haltung „Die Welt von Seiten des anderen zu sehen“ respektive „Dienstleister für einen Kunden zu sein“, die Basis für die heute praktizierte moderne Personalarbeit.

## Die Einflüsse der Veränderungen auf die Personalaufgabe:

- **Schwerpunkt der Personalaufgabe** ist heute, der betrieblichen Organisation jederzeit und an jedem Ort geeignete Mitarbeiterinnen zur Verfügung zu stellen und zu helfen, die Arbeitsbedingungen und -inhalte so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben ohne Leistungszurückhaltung erledigen können.
- Technische Neuerungen verändern die **Anforderungen** an die Menschen. Das erfordert im Interesse der Mitarbeiter und Betriebe eine kontinuierliche Weiterbildung sowie eine ständige Fortentwicklung der Arbeitsgestaltung und der Arbeitssicherheit.

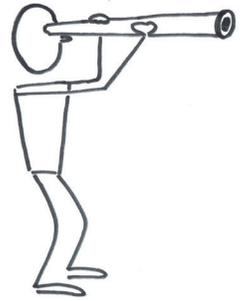
- Zunehmende **Mitwirkungsmöglichkeiten** in allen Bereichen der Gesellschaft steigern das Selbstbewusstsein der Menschen. Hierdurch wird wiederum ihr Wunsch nach Mitsprache und Mitgestaltung auch an ihrem Arbeitsplatz verstärkt.
- Erfolge bei der Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen hängen nicht nur von den Methoden der Anwerbung ab, sondern auch von den **Aussenwirkungen der Unternehmenskultur** und der Fähigkeit, neue Mitarbeiter in die betriebliche Leistungsgemeinschaft zu integrieren.
- Mit reiner „Personalverwaltung“ ist es heute nicht mehr getan: Personalarbeit ist eine gestaltende Aufgabe von **grosser unternehmerischer Bedeutung**, die menschliche Voraussetzungen schaffen muss für die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Alle Bereiche eines Unternehmens wirken letztendlich durch ihr Tun auf den inner- und ausserbetrieblichen Arbeitsmarkt und tragen somit auch Personalverantwortung. Der Begriff „Personalmarketing“ meint diese Sichtweise und zielt auf eine bewusste, aktive und systematische Gestaltung der Attraktivität eines Unternehmens sowohl für die schon beschäftigten wie für die potenziellen Mitarbeitenden.

#### **Darauf kommt's an:**

*Personalarbeit ist eine Aufgabe mit grosser unternehmerischer Bedeutung. Ihr obliegt in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung die bewusste, aktive und systematische Gestaltung der Attraktivität der Unternehmung sowohl für die aktuellen als auch für potenzielle neue Mitarbeitende zur Sicherstellung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.*

## 4.5 Personalsuche: Fachkraft, wo bist Du?

Potentielle neue Mitarbeiter können sowohl ausserhalb des Betriebes, aber auch intern gesucht und auf vielfältigen Kanälen angesprochen werden.



### 4.5.1 Die interne Personalgewinnung

Bei der "internen Suche" wird das zukünftige Personal im eigenen Betrieb gesucht.

Diese Art der Personalgewinnung hat verschiedene **Vorteile**, wie z.B.:

- Die Kosten dieser Such-Art sind relativ gering: es fallen keine Inserate-Kosten oder externe Beraterkosten an.
- Ein interner Bewerber verfügt in der Regel über einen höheren Informations- und Wissensstand zum Betrieb und braucht deshalb weniger Einführungszeit.
- Die Firma verfügt bereits über abgesicherte Daten betreffend Qualifikation und Verhalten des Bewerbers. Man kennt ihn.
- Eine umfassende Personalentwicklung, abgestimmt auf die Interessen und Ziele des Unternehmens, ist durch interne Wechsel möglich.
- Eine interne Versetzung ist ein Mittel zur Mitarbeiterförderung: Sie kann Motivation und mit ihr die Leistungsbereitschaft steigern.
- Die Mitarbeitenden empfinden eine grössere Arbeitsplatzsicherheit, wenn sie bei einer Stellenbesetzung bevorzugt werden.
- Mitarbeiter mit Perspektiven identifizieren sich stärker mit der Unternehmung und repräsentieren Ihren Arbeitgeber loyaler.

Bei einer internen Suche bestehen aber auch **Nachteile** wie z.B.:

- Bei langjährigen Mitarbeitenden besteht die Gefahr der Betriebsblindheit: sie haben sich mit vielen Elementen innerhalb der Firma abgefunden. Ein neuer Mitarbeiter von aussen kann dagegen neue Impulse bringen, die der Firma sehr nützlich sein können.
- Die interne Versetzung eines Mitarbeiters kann vom entsprechenden Vorgesetzten boykottiert werden. Es ist verständlich, dass dieser seine besten Mitarbeiter nicht verlieren möchte.
- Es ist nicht garantiert, dass versetzte Personen am neuen Arbeitsplatz die gleich guten Leistungen vollbringen wie vorher oder dass es ihnen ebenso gut gefällt, wie am bisherigen Arbeitsplatz.

- Es besteht das Risiko, dass die Mitarbeiterin zu wenig betreut oder zu oberflächlich eingeführt wird, da angenommen wird, sie kenne und wisse schon alles.

Mögliche **Instrumente** zur internen Suche sind u.a.

- Anschlagbrett
- Personal-/Hauszeitung
- Intranet
- Qualifikationsgespräche
- MA-Gesprächsauswertungen
- Rundschreiben
- Versetzungsgesuche/Job-Rotation
- Information an Vorgesetzte
- Direktansprachen/direkte Angebote (Achtung Fettnapf: Dienstweg einhalten!)
- Weiterempfehlung durch Mitarbeitende

### !! Vorsicht Fettnapf !!

Natürlich gibt es bei internen Bewerbungen auch **Probleme** und Stolpersteine:

- Wie gehe ich am besten vor, wenn sich ein Mitarbeiter meldet, der wirklich nicht geeignet ist?
- Wie, wenn sich ein Vorgesetzter querstellt?
- Wie sind Mitarbeiter zu behandeln, die sich übergangen fühlen?
- Welche Konsequenzen können sich ergeben, wenn sich herausstellt, dass die interne Wahl doch falsch war?

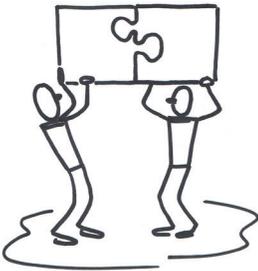


Daher ist bei der internen Rekrutierung ganz besonders auf klar geregelte Abläufe, eine transparente Kommunikation, ein gutes Betriebsklima und eine qualitative Mitarbeiterbetreuung zu achten:

## 6 Mitarbeiterbindung

### Lernziele<sup>30</sup>:

- Das Ziel, den Stellenwert und die Möglichkeiten der Personalbindung und -betreuung erläutern
- Die Bedeutung der Personalinformation und -kommunikation aufzeigen
- Den Nutzen der Personalentwicklung im Unternehmen begründen



„Zusammenkommen ist ein Beginn,  
Zusammenbleiben ein Fortschritt und  
Zusammenarbeit ein Erfolg.“

Henry Ford

### 6.1 Warum Mitarbeiterbindung wichtig ist

#### Kosten

Spätestens, wenn Sie die vorangehenden Kapitel gelesen haben, ist Ihnen bewusst, welchen Aufwand und Kostenfolgen die Beschaffung von neuen Mitarbeitern mit sich bringt.

Die Bedeutung, Mitarbeiter, die rekrutiert, eingearbeitet und weiter entwickelt wurden und sich auf ihre Aufgabe, unternehmensspezifische Abläufe, Kundensegment und Branche spezialisiertes Wissen angeeignet haben, erhalten zu können, liegt damit auf der Hand.

#### Fachkräftemangel

Fast allgegenwärtig in Medien und Fachliteratur ist aktuell der Begriff „**Fachkräftemangel**“: Unternehmen aus den verschiedensten Branchen beklagen ernsthafte Schwierigkeiten, gut ausgebildetes, erfahrenes und kompetentes Fachpersonal zu rekrutieren.

Oft wird deshalb versucht, Fachkräfte im Ausland – das mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hat – zu beschaffen. Diese Massnahme führt jedoch zu neuen Pro-

<sup>30</sup> Vgl. Wegleitung Berufsprüfung: <http://www.hrse.ch>

blemen (kulturelle Unterschiede, politische Diskussionen um Personenfreizügigkeit und Angst vor Überfremdung etc.).

Eine andere Lösung ist die eigene Investition in die Ausbildung und Förderung des geeigneten Nachwuchses. Diese fordert kompetente Ausbilder und ist mit hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden.

## Wertewandel

Seit einigen Jahren ist zu beobachten, dass sich der Stellenwert, den Menschen Arbeit und Beruf beimessen, verschiebt. Die bedingungslose Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und die oft jahrzehntelange Firmentreue sind einer verstärkten Gewichtung der persönlichen Interessen, Sinnsuche und Selbstverwirklichung sowie dem Wunsch nach einer Balance von erfüllender Arbeit und Freizeit, verbunden mit einer verstärkten Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel, gewichen.

Produkte und Technologien werden immer schnelllebiger, sind oft rasch weltweit verfügbar und unterscheiden sich kaum noch voneinander.

Umso wichtiger ist die Bindung leistungsfähiger und motivierter Mitarbeiter an die Unternehmung zur Sicherung der Kundenbindung, Innovation und langfristiger Wettbewerbsvorteile.

Hierbei stellt sich die Frage, mit welchen Instrumenten die Bindung der aktuellen und zukünftigen Leistungsträger sichergestellt werden kann.

Neben den in Kapitel 2.4.2 vorgestellten Massnahmen zur Mitarbeitererhaltung kommt den in den folgenden Kapiteln vorgestellten Schwerpunkten

- Bedürfnisse und Motivation
- Information und Kommunikation
- Personalentwicklung

besondere Bedeutung zu.

## 6.2 Mensch, was willst Du? Bedürfnisse und Motivation

Haben Sie sich schon mal gefragt, was schief läuft in den Unternehmungen, in denen gut bezahlte Mitarbeiter, die von einer ganzen Palette kreativer Fringe Benefits profitieren (vom Platz in der Kinderkrippe über Produktvergünstigungen hin zum hauseigenen Fitness-Studio), sich dennoch freudlos und ohne Eigeninitiative von Montag zu Freitag durchhangeln? Vielen kann man ansehen, dass sie am liebsten alles hinschmeissen würden.



biet geforscht und in verschiedenen, z.T. kontroversen, Modellen veranschaulicht, was Individuen antreibt, bremst oder ganz aufgeben lässt (vgl. Literaturliste: Tipps für weiterführende Literatur). Die individuelle Motivation der Mitarbeiter hängt nicht allein von der Aufgabe, der Organisation oder der Führung ab.

Durch ihre **persönliche Haltung, Erfahrung, Ressourcen, Erwartung und Bewertung** liegt der individuelle Leistungswille, das Durchhaltevermögen ebenso wie die Empfindung von Stress in der Hand jeder einzelnen Mitarbeiterin.

## 6.2.2 Was Sie selbst für Ihre Motivation und gegen Stress tun können

**Stress** am Arbeitsplatz resultiert aus einer Diskrepanz zwischen den Fähigkeiten und Werten einer Person und den Anforderungen und Bedingungen der Tätigkeit<sup>33</sup>.

Eine als Belastung erlebte Situation, von der sich die betroffene Person überfordert fühlt, führt zu körperlichen oder seelischen Reaktionen und über einen längeren Zeitraum zu Krankheit<sup>34</sup>. Der Stressauslöser kann ein tatsächliches Ereignis ebenso sein, wie ein nur vorgestelltes (z.B. der Glaube, perfekt sein zu müssen, die Angst vor Stellenverlust oder Bestrafung, die Sorge, nicht zu genügen etc.). Stress entsteht aufgrund **individueller Bewertung** von Situation, Anforderungen und Fähigkeiten: was die eine Person zu Höchstleistungen antreibt, kann für eine andere Person ein Stressor sein und zur Überforderung führen.

Übrigens: Nicht nur zu viel und überfordernde Arbeitsaufgaben, sondern auch von Langeweile und Unterforderung geprägte Tätigkeiten können zu einer Empfindung von Stress führen und auf Dauer krank machen.

Die Häufung an Burnout-Erkrankungen sowie die grosse Zahl der Angebote an Stressmanagement-Seminaren spiegeln die aktuelle Bedeutung einer rechtzeitigen Auseinandersetzung mit den Motivations- aber auch Stress-Faktoren einer Unternehmung wider.

~~~~~Öa Á |\*^} á^ Áaaá } \* Á^ á c^! @c } • , ^ā^} Éaa Á [ cā^!^} Á^} ^! \* a Á } á^} D  
 ~~~~~} áÁ [ |&@ Éaa Á^} ^! \* a Á^! á!æ &@ } áÁ á \^} K

## 12 Index

|  |     |  |              |
|--|-----|--|--------------|
| A/B/C-Analyse  | 101 | Bedarfsanalyse                                       | 162          |
| Absolutzahl  | 51  | Bedürfnispyramide                                    | 132          |
| Active Sourcing  | 87  | Bedürfnisse  | 131          |
| AIDA   | 78  | Beendigung eines bestehenden<br>Arbeitsverhältnisses | 171          |
| Akquisitionsfunktion   | 21  | Berechnungsformeln                                   | 51           |
| Aktives Zuhören  | 113 | Beschäftigungsschwankungen                           | 168          |
| Änderung bestehender Arbeits-<br>verhältnisse                                  | 169 | Beschäftigungsstruktur                               | 51           |
| Anforderungsprofil   | 67  | Betriebliche Ausbildung                              | 87           |
| Anpassungsmassnahmen   | 46  | Bewerberdossier                                      | 95           |
| Anschlussfrage   | 112 | Bewerber-Interview                                   | 102          |
| Anspruchsgruppe  | 33  | Beziehungszahl                                       | 51           |
| Arbeitsbestätigung   | 100 | Candidate Experience                                 | 86, 103, 123 |
| Arbeitsproben  | 122 | Carl Rogers  | 10           |
| Arbeitsvertrag   | 127 | Controlling-Zyklus                                   | 48           |
| Arbeitszeitverkürzungen  | 170 | Counseling   | 135          |
| Arbeitszeugnis   | 99  | Defizitbedürfnisse                                   | 133          |
| Arten von Kennzahlen   | 51  | demographische Entwicklung                           | 14           |
| Assessment Center  | 118 | Do & Don't beim Führen von<br>Bewerberinterviews     | 114          |
| Aufgaben   | 66  | Eignungstest   | 121          |
| Austrittsformel  | 100 | Einarbeitung   | 127          |
| Austrittsgespräch  | 157 | Einflussfaktoren des Personalmarkts                  | 26           |
| Auswahlkriterien für eine Zusammenar-<br>beit mit externen Personalvermittlern | 83  | Einkaufsmarkt  | 79           |
| Auswahl-Mix  | 92  | Einstellungsstopp                                    | 171          |
| Auswertung des Gesprächs   | 115 | Electronic Recruiting                                | 85           |
| Balkendiagramm   | 54  | Elton Mayo   | 137          |

|                                 |           |                                       |     |
|---------------------------------|-----------|---------------------------------------|-----|
| Empathie                        | 12        | globale Vernetzung                    | 14  |
| Employer Branding               | 8, 86, 88 | Grafische Darstellung von Statistiken | 52  |
| Employer of Choice              | 183       | Graphologisches Gutachten             | 117 |
| Entscheid zur Einstellung       | 124       | Grundhaltung der Gesprächsführung     | 107 |
| Entscheidungsgrundlagen         | 124       | Grundlagen des Personalmarketing      | 18  |
| Erhaltungsmassnahmen            | 24        | Hawthorne-Effekt                      | 136 |
| externe Berater                 | 79        | Head Hunter                           | 80  |
| externe Personalgewinnung       | 73        | Helikopter-View                       | 119 |
| Externer Personal-Markt         | 22        | Herzberg                              | 137 |
| externes Dienstleistungsangebot | 80        | horizontale Versetzung                | 169 |
| Fachkompetenz                   | 69        | Ichkompetenz                          | 69  |
| Fachkräftemangel                | 86, 130   | ideale Sitzordnung                    | 106 |
| Feedbackregeln                  | 149       | Indexwerte                            | 51  |
| Fehlbesetzung                   | 93        | Information                           | 142 |
| Fluktuation                     | 55        | Informationsquellen                   | 25  |
| Fluktuationsquote               | 56        | Inhalt einer Stellenausschreibung     | 75  |
| Foto                            | 98        | Instrumente der Vorselektion          | 95  |
| Fragetechnik                    | 108       | Intelligenztest                       | 122 |
| Freistellung                    | 172       | interne Personalgewinnung             | 71  |
| Führungsfunktion                | 64        | Interne Zusammenarbeit in der         |     |
| Führungskompetenz               | 70        | Personalauswahl                       | 93  |
| Generation Y                    | 86        | Interner Personal-Markt               | 24  |
| Geschlossene Fragen             | 109       | Interpretation einer Grafik           | 55  |
| Gesprächsatmosphäre             | 103       | Interviewablauf                       | 106 |
| Gesprächsaufbau                 | 106       | Interviewarten                        | 104 |
| Gesprächsnotizen                | 115       | Jobenlargement                        | 161 |
| Gesprächsvorbereitung           | 105       | Jobenrichment                         | 161 |
| GIULIO                          | 78        | Jobrotation                           | 161 |

|  |     |  |          |
|--|-----|--|----------|
| Karrieremuster                               | 97  | Lohnabzüge                                   | 127      |
| Kennzahlen                                   | 51  | Löhne  | 41       |
| Kennzahlen in der Personal-<br>kostenplanung | 43  | Maslow                                       | 132      |
| Kommunikation                                | 142 | Massenentlassung                             | 173      |
| Kommunikationsmix                            | 21  | Massnahmen zur Senkung der<br>Personalkosten | 44       |
| Kompetenzen                                  | 66  | Mayo   | 137      |
| Kompetenzmodell                              | 68  | Mc Gregor                                    | 135      |
| Konflikte                                    | 152 | Medienplanung                                | 78       |
| Konsultationsverfahren                       | 173 | Menschenbild X                               | 136      |
| Kontentfaktoren                              | 137 | Menschenbild Y                               | 136      |
| Kontextfaktoren                              | 137 | Methodenkompetenz                            | 71       |
| Kontrahierungsmix                            | 21  | Mitarbeiterbefragung                         | 151      |
| Kosten der Fluktuation                       | 58  | Mitarbeiterbindung                           | 130      |
| Kostenarten                                  | 40  | Mitarbeiterinformation                       | 142      |
| Kostenbestandteile                           | 41  | Mitarbeiterumfragen                          | 154      |
| Kuchendiagramm                               | 54  | Mobile Recruiting                            | 86       |
| Kündigung                                    | 171 | Motivation                                   | 131, 135 |
| Kündigungsgespräch                           | 155 | Motivationsforschung                         | 135      |
| Kurzarbeit                                   | 170 | Motivationsfunktion                          | 21       |
| Lebenslauf                                   | 96  | Motivationsschreiben                         | 95       |
| Lebenszyklen                                 | 14  | Multi-Posting                                | 87       |
| Leistungsbeurteilung                         | 100 | Nachfolgeplanung                             | 163      |
| Leistungsbeurteilungsgespräch                | 143 | Near the job                                 | 160      |
| Leistungsbeurteilungssystem                  | 144 | Newplacement                                 |          |
| Leistungstest                                | 121 | Nicht-strukturiertes Interview               | 105      |
| Leistungsziele                               | 67  | nonverbale Kommunikation                     | 113      |
| Liniendiagramm                               | 52  | Off the job                                  | 161      |

|                                    |         |                                 |        |
|------------------------------------|---------|---------------------------------|--------|
| Offene Fragen                      | 109     | Personalmarketing               | 8      |
| Öffentlichkeitsarbeit              | 75      | Bedeutung von Personalmarketing | 8      |
| Organisatorische Eingliederung     | 66      | Grundhaltung                    | 10     |
| Out of the job                     | 161     | Hauptfunktionen                 | 21     |
| Outplacement                       | 80, 178 | Kundenorientierte Arbeitsweise  | 18     |
| Outsourcing                        | 79      | Personalmarketing-Mix           | 20     |
| Personalabbau-/freisetzung-Planung | 46      | Personal-Markt                  | 22     |
| Personalbedarfsermittlung          | 50      | Personalmarktforschung          | 25     |
| Personal-Bedarfsplanung            | 32, 36  | Personalnebenkosten             | 41     |
| Personalbeschaffungskosten         | 51      | Personalplanung                 | 30     |
| Personalbeurteilung                | 50      | Aufgaben                        | 32     |
| Personalcontrolling                | 47      | Einflussfaktoren                | 33     |
| Personal-Einsatzplanung            | 38      | Hauptarten                      | 35     |
| Personalentwicklung                | 50, 158 | Instrumente                     | 34     |
| Personalentwicklungsbedarf         | 162     | Notwendigkeit                   | 30     |
| Personalentwicklungsprozess        | 162     | Teilplanungen                   | 45     |
| Personalfehlzeiten                 | 49      | Ziele                           | 31     |
| Personalfreisetzung                | 168     | Personalstruktur                | 49     |
| Massnahmen                         | 169     | Personalsuche                   | 71     |
| Personalfreistellung               | 51      | Personalwerbung                 | 75, 76 |
| Personalgewinnung                  | 50, 62  | personelle Überkapazitäten      | 168    |
| Prozess                            | 62      | personenzentrierte Haltung      | 10     |
| Personalgewinnungsplanung          | 45      | Personallplanung                | 30     |
| Personalthonorierung               | 50      | Qualitätsmerkmale               | 34     |
| Personalkosten                     |         | Persönlichkeitskompetenz        | 69     |
| Massnahmen zur Senkung             | 44      | Persönlichkeitstest             | 121    |
| Personalkostenbudget               | 42      | Pittsburgh-Studie               | 137    |
| Personal-Kostenplanung             | 40      | Planungszeiträume               | 33     |

|  |     |                                    |          |
|--|-----|------------------------------------|----------|
| Positionsmix                                     | 20  | kompetenzen                        | 19       |
| Postkorbübung                                    | 119 | Sozialkompetenz                    | 68       |
| Potentialanalyse                                 | 162 | Sozialkosten                       | 41       |
| Potentialmix                                     | 20  | Sozialplan                         | 174, 178 |
| Präsenz  | 13  | Sozialverhalten                    | 100      |
| Produktivität                                    | 50  | STAR                               | 111      |
| Profilierungsfunktion                            | 21  | Statistiken                        | 51       |
| Prozentzahlen                                    | 51  | Statistiken und Kennzahlen         | 48       |
| Punktdiagramm                                    | 52  | Stellenabbau                       | 174      |
| Qualitätskriterien für Auswahlverfahren          | 93  | Stellenanalyse                     | 36, 64   |
| Qualitätsmerkmale                                | 34  | Stellenausschreibung               | 75       |
| RAV - Das „Regionale Arbeitsvermittlungszentrum“ | 84  | Stellenbeschreibung                | 66       |
| Referenzangaben im Lebenslauf                    | 98  | Stellenportale                     | 85       |
| Referenzauskunft                                 | 116 | Stress                             | 134, 139 |
| Rekrutierungsmix                                 | 21  | Suggestivfragen                    | 110      |
| Säulendiagramm                                   | 53  | technologischen Fortschritt        | 14       |
| Schlüsselpositionen                              | 164 | Teilplanungen                      | 45       |
| Schnuppereinsatz                                 | 123 | Teilstrukturiertes Interview       | 105      |
| Schulzeugnisse                                   | 99  | Tendenzen in der Personalgewinnung | 85       |
| Selbstkompetenz                                  | 69  | Tests                              | 121      |
| Selektion  | 92  | Trends                             | 14       |
| Selektionsinstrumente                            | 116 | Triage                             | 101      |
| Selektionsprozess                                | 94  | Überkapazitäten                    | 32       |
| Social Media                                     | 88  | Überstundenquote                   | 51       |
| Social Networking                                | 86  | Übungsteil                         | 184      |
| Sonstige Personalkosten                          | 41  | Unterkapazitäten                   | 32       |
| Sozial- und Persönlichkeits-                     |     | Ursachen der Fluktuation           | 57       |
|  |     | Vakanz                             | 62       |

|                                      |     |                       |     |
|--------------------------------------|-----|-----------------------|-----|
| 12. Index                            |     |                       | 257 |
| Verantwortlichkeit                   | 63  | Wachstumsbedürfnisse  | 133 |
| Verantwortung                        | 66  | Wertewandel           | 131 |
| Verfassen einer Stellenausschreibung | 76  | Wertschätzung         | 10  |
| Verhaltensanforderungen              | 65  | Wertvorstellungen     | 14  |
| Verhaltensdreieck                    | 111 | Ziele                 | 146 |
| Verhaltensfragen                     | 110 | Zwei-Faktoren-Theorie | 137 |
| vertikale Versetzung                 | 169 | Zweitgespräch         | 123 |
| Vollstrukturiertes Interview         | 104 |                       |     |

Leseprobe



### Die Autorin

**Katrin Kaden**, Ökonomin, Leiterin Human Resources und Expertin für Personalmarketing unterrichtet als Dozentin an mehreren Instituten HR-Fachpersonen unterschiedlicher Branchen und Unternehmen.

Als Business Counselor unterstützt sie Führungskräfte und Unternehmer beim Aufbau einer starken und authentischen Arbeitgebermarke. Denn eine Unternehmung kann niemals besser sein, als ihr wichtigster Erfolgsfaktor: die Menschen, die dort arbeiten.

Globale Vernetzung, fast unbegrenzt zur Verfügung stehende Informations- und Kommunikationsmittel und veränderte Werte und Ansprüche an Arbeitgeber machen reife und sozialkompetente Persönlichkeiten an Führungs- und Schlüsselpositionen zum kritischen Faktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Im Zentrum von Katrin Kadens Arbeit stehen deshalb die Entwicklung und Stärkung der Persönlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden, die Förderung ihrer individuellen Potentiale sowie eine in diesem Sinne optimale Anpassung von Kommunikationskultur und HR-Prozessen.

Die humanistisch stärkenorientierte Arbeitsweise des Counseling wurde durch Weiterbildungen zu einem kraftvollen ganzheitlichen Repertoire erweitert, das es Katrin Kaden erlaubt, flexibel und kreativ auf der Einzigartigkeit ihrer Kunden aufzubauen. Ihre Ausbildung zum zertifizierten Practitioner in Logosynthese®\* und zum Instructor für Selbstcoaching befähigt Katrin Kaden, mit ihren Kunden effektive und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, u.a. in folgenden Bereichen: Veränderungs-Ziele definieren und erreichen, Entscheidungen treffen, Konflikte lösen, Verhaltensmuster verändern, Hindernisse überwinden, Ängste abbauen (z.B. Prüfungsangst, Angst vor Auftritten/Vorträgen, Flugangst, Höhenangst etc.).

\* Logosynthese® ist ein integratives System zur Begleitung von Veränderungsprozessen in Counseling, Coaching und Psychotherapie