

Ralf Mertens, Willibrord Kramer



PERSONALPROFI

Kreatives Personalmanagement im Autohaus

finden – motivieren – binden

AUTOHAUS
BUCH & FORMULAR

Vorwort

- » Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen als die guten Leute vom Unternehmen. (Peter F. Drucker)

Die Zeichen der Zeit für den Automobilhandel stehen gut! Die Shell-Studie 2014 »Shell PKW-Szenarien bis 2040« prognostiziert ein weiteres Wachstum des Pkw-Bestands in Deutschland. Der Höhepunkt soll 2022 mit rund 45,2 Millionen erreicht werden. Die Zahl der Automobilhandelsunternehmen wird jedoch laut einer Dekra/IFA-Studie 2014 von heute rund 7.850 Unternehmen auf 4.250 im Jahr 2025 sinken, was einem Rückgang von rund 46 Prozent entspricht.

Der Automobilhandel ist und bleibt demnach eine äußerst dynamische Branche mit stetig neuen Herausforderungen. Themen wie Online-Neuwagenhandel, Online-Service-Management, CRM, Data-Management, Mehrmarkenhandel, Outsourcing, Prozessoptimierungen, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung, gewerbliche vs. private Neuzulassungen, Restwertproblematik, Finanzdienstleistungen, Umsatzrendite, Neuinvestitionen, neue Geschäftsmodelle, Eigenmarke Autohaus etc. machen das Geschäft zu einer ständigen Herausforderung. Dabei ist die Situation markenübergreifend ähnlich. Produkte und Dienstleistungen werden in ihren Segmenten immer vergleichbarer und die Kundenentscheidungen immer komplexer.

Wie können Sie sich als Händler von anderen Autohäusern unterscheiden? Die Antwort sollte mittlerweile jedem klar sein: letztlich nur durch Ihre Mitarbeiter! Personal ist der beste Differenzierungsfaktor, denn hinter jeder erwirtschafteten Zahl im Autohaus steht nun einmal ein Mensch mit seiner Arbeitskraft und seinem persönlichen Engagement.

- » Spitzenerfolge erzielt man nur dort, wo auch die Mitarbeiter mitziehen.
(Prof. Hannes Brachat)

Professionelles Personalmanagement ist heute ein wesentlicher Erfolgsfaktor! Das Management der wichtigsten Ressource im Autohaus erfordert einen Balanceakt zwischen moderner Mitarbeiterführung und betrieblichen Rendite-Erfordernissen: E-Recruiting, Feel-good-Management und Employer Branding sind nur einige Stichworte, mit denen sich die Verantwortlichen im Autohaus auseinandersetzen müssen.

Wir als Autoren dieses Buches erheben nicht den Anspruch, ein personalwirtschaftliches Lehrbuch zu schreiben. Unser Anliegen ist es, unsere Erfahrungen aus vielen Jahren der Personalarbeit im Automobilhandel auf ausgesuchte Themen, die wir gerade in der heutigen Zeit für erfolgversprechend halten, zu konzentrieren und somit den Handel für ein professionelles Personalmanagement zu sensibilisieren und konkrete Handreichungen für die Praxis zu liefern.

Prof. Dr. Ralf Mertens
Willibrord Kramer

Inhaltsverzeichnis

1	Veränderungen in der Gesellschaft und die Auswirkungen auf den Automobilhandel	1
1.1	Herausforderungen für Unternehmen	2
1.1.1	Globalisierung	2
1.1.2	Demographischer Wandel	2
1.1.3	Individualisierung	5
1.1.4	Loyalitätsverlust und Mobilität	5
1.1.5	Die Generation Y	6
1.1.6	Wertewandel	6
2	Die wachsende Bedeutung des Personalmanagements	9
2.1	Betriebswirtschaftliche Aspekte der Personalarbeit	10
2.2	Fluktuations- und Einarbeitungskosten	10
3	Visionäres Personalmanagement	15
3.1	Employer Branding	17
3.1.1	Was steckt hinter dem Begriff Employer Branding?	17
3.1.2	Ziele des Employer Brandings	17
3.1.3	Weitere positive Auswirkungen	17
3.1.4	Employer-Branding-Strategie	18
3.2	Bewertungsportale	24
3.2.1	Das Autohaus als transparenter Arbeitgeber	24
3.3	Work-Life-Balance	26
3.3.1	Die Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen im Autohaus	27
3.3.2	Work-Life-Balance-Maßnahmen und -Instrumente	28
3.4	Gesundheitsmanagement	32
3.4.1	Warum Gesundheitsmanagement im Autohaus?	33
3.4.2	Aktueller Krankenstand in Deutschland	33
3.4.3	Fehlzeiten im Betrieb	34
3.4.4	Situation im Automobilhandel	35
3.5	Professionelles Fehlzeitenmanagement	36
3.5.1	Systematisches Fehlzeitenmanagement	37
3.5.2	Ein erprobtes Programm zur Reduzierung von Fehlzeiten im Autohaus	38
3.6	Bindung von leistungsfähigen Mitarbeitern an das Autohaus	44
3.6.1	Die Bedeutung der Mitarbeiterbindung und -loyalität	44
3.6.2	Konzepte zur Mitarbeiterbindung	45
3.6.3	Materielle Anreizsysteme	46
3.6.4	Immaterielle Anreizsysteme	47
3.7	Mitarbeiterbeteiligung im Autohaus	48
3.7.1	Zwei Formen von Mitarbeiterbeteiligungen	49

4	Förderung der Unternehmenskultur	55
4.1	Förderung der Unternehmenskultur im Autohaus	56
4.2	Kommunikation, Information und Wissensmanagement	58
4.3	Teamarbeit und Kooperation im Autohaus	59
4.4	Integration anderer Kulturen im Autohaus	61
4.5	Mitarbeiterzufriedenheit im Autohaus	62
4.6	Die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Unternehmensführung	64
4.6.1	Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation	64
4.6.2	Nutzen und Funktion einer Mitarbeiterbefragung	65
4.6.3	Erkenntnisse aus der Praxis	67
5	Strategisches Personalmanagement	69
5.1	Strategische Personalplanung	70
5.2	Ermittlung des Personalbedarfs	71
5.3	Altersstrukturanalyse	73
5.4	Nachfolgeplanung	74
6	Praxismodul Personalgewinnung	77
6.1	Operative Handlungsfelder der Personalarbeit im Autohaus	78
6.1.1	Personalbedarfsplanung	78
6.1.2	Personalbeschaffung	78
6.1.3	Personaleinsatzplanung	79
6.1.4	Personalentwicklung	79
6.1.5	Personalbeurteilung	79
6.1.6	Personalentlohnung	80
6.1.7	Personalfreisetzung	80
6.2	Mitarbeiter gewinnen	81
6.2.1	Der Personalgewinnungsprozess im Autohaus	81
6.2.2	Personalgewinnung auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt im Vergleich	82
6.2.3	Kanäle der Personalgewinnung	83
6.3	Personalmarketing im Autohaus	92
6.3.1	Vergleich zwischen Produkt- und Personalmarketing	92
6.3.2	Funktionen des Personalmarketings	94
6.4	Personalauswahl	96
6.4.1	Qualität in der Personalentscheidung	97
6.4.2	Die Inhalte einer Stellenbeschreibung	99
6.4.3	Erstellen bzw. Anpassen einer Stellenbeschreibung	103
6.4.4	Das Anforderungs- und Kompetenzprofil	104
6.4.5	Die Gestaltung einer Personalanzeige	109
6.4.6	Vorgehen bei der Beurteilung von Bewerbungsunterlagen	110
6.4.7	Die Analyse von Bewerbungsunterlagen	112
6.4.8	Die Zeugnisanalyse	116
6.4.9	Das Telefoninterview	117
6.4.10	Das Vorstellungsgespräch	118
6.4.11	Das Einholen von Referenzen	121
6.4.12	Psychologische Testverfahren	122
6.4.13	Die Assessment-Center-Methode	123

6.5	Berufliches Profiling	126
6.5.1	Warum leisten Mitarbeiter nicht das, was man von ihnen erwartet?	126
6.5.2	Wie kommt ein Soll-Profil (Benchmark) zustande?	127
6.5.3	Vergleich mit dem Ist-Profil	127
6.5.4	Welche Fragen beantwortet berufliches Profiling?	127
6.5.5	Zielgruppe berufliches Profiling im Autohaus	128
6.5.6	Berufliches Profiling online	128
7	Die Integration neuer Mitarbeiter	131
7.1	Unsicherheiten abbauen	132
7.2	Die Phasen der Einführung eines neuen Mitarbeiters	133
7.2.1	Phase 1: Die Vorbereitung	133
7.2.2	Phase 2: Der erste Tag	135
7.2.3	Phase 3: Die Einarbeitungsphase (3 – 6 Monate)	136
7.3	Die (berühmten) ersten hundert Tage im Autohaus	137
8	Personalbeurteilung	139
8.1	Regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen	140
8.2	Beurteilung auf Basis eines Kompetenzmodells	140
8.2.1	Professionelle Beurteilung in vier Schritten	142
8.2.2	Beurteilungsunterlagen	144
8.3	Das Beurteilungsgespräch	144
8.3.1	Gesprächsvorbereitung	145
8.3.2	Gesprächsablauf und -inhalte	145
8.3.3	Nachbereitung des Gesprächs	146
8.3.4	Was passiert nach dem Mitarbeitergespräch?	147
9	Personalentwicklung	149
9.1	Die Bedeutung der Personalentwicklung	151
9.2	Ziele der Personalentwicklung im Autohaus	151
9.3	Planung, Durchführung und Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen	152
9.3.1	Prüfung des Trainingsbedarfs	152
9.3.2	Maßnahmenplanung	153
9.3.3	Entwicklung von Personalentwicklungsprogrammen	154
9.4	Personalentwicklungspläne	154
9.4.1	Individuelle Personalentwicklungspläne	154
9.4.2	Übergreifende Personalentwicklungspläne	155
9.5	Laufbahnplanung im Autohaus	155
9.5.1	Das Peter-Prinzip und die Personalentwicklung	156
9.6	Talentmanagement	157
9.6.1	Was ist ein Talent?	157
9.6.2	Was bedeutet Talentmanagement?	158
9.6.3	Talentmanagement im Autohaus – der Prozess	158
9.6.4	Identifikation und Gewinnung von Talenten	159
9.6.5	Entwicklung von Talenten	159
9.6.6	Einsatz von Talenten	160
9.6.7	Bindung von Talenten	161

9.7	180°-Feedback im Autohaus	161
9.7.1	Kompetenzgruppen	162
9.7.2	Berichte	163
9.8	Das 360° -Feedback für Führungskräfte	164
10	Praxismodul Personalentlohnung	167
10.1	Die Einführung neuer Vergütungsregelungen	169
10.1.1	Von der Idee zu einem belastbaren Konzept	171
10.2	Vergütungsregelungen im Verkauf	175
10.2.1	Fixum	175
10.2.2	Garantievereinbarung	176
10.2.3	Zusatzfixum für die systematische Marktbearbeitung	176
10.2.4	Mindest- und Maximalprovisionsregelungen	177
10.2.5	Margen und Boni	177
10.3	Verkaufsprovisionen für Neuwagengeschäfte	178
10.3.1	Sonderregelung nach Kunden- oder Fahrzeugart	179
10.3.2	Verkaufs- und Leistungsprämien im Neuwagenverkauf	179
10.3.3	Optionale Prämien für Neuwagenverkäufer	180
10.4	Verkaufsprovision für Gebrauchtwagengeschäfte	180
10.4.1	Weitere Gebrauchtwagenprämien	181
10.5	Zubehörprovision	182
10.6	Interne Prämien	182
10.7	Versicherungen und Finanzdienstleistungen	183
10.8	Zielvereinbarungen	183
10.8.1	Kundenzufriedenheit	184
10.9	Rechtliche Aspekte einer Vergütungsvereinbarung	184
10.9.1	Provisionsausgleich für Krankheit, Urlaub und Lehrgangszeiten	185
10.9.2	Ausscheiden aus dem Verkauf	185
10.10	Modelle der leistungsorientierten Vergütung im Aftersales	185
10.10.1	Keine Zeit für Märchenstunden	185
10.10.2	Leistungsorientierung ist mehr als Geld und Prämien	188
10.10.3	Förderung der Teamarbeit im Autohaus	189
10.10.4	Vergütungsregelungen für produktive Kräfte	190
10.10.5	Zielvereinbarungen für Serviceberater und Führungskräfte	192
11	Personalfreisetzung	195
11.1	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	196
11.1.1	Kündigung zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit des Autohauses	196
11.1.2	Kündigung zur Sicherung der Unternehmenskultur	196
11.1.3	Kündigung zur Sicherung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Autohauses	197
11.2	Kündigungen	198
11.2.1	Form, Inhalt und Begründung der Kündigung	198
11.2.2	Kündigungsgründe	198
11.2.3	Betriebsbedingte Kündigung	199
11.2.4	Sozialauswahl	199
11.2.5	Personenbedingte Gründe	200
11.2.6	Verhaltensbedingte Kündigung	201

11.2.7	Abmahnung	201
11.2.8	Abwicklung des Arbeitsverhältnisses nach Ausspruch der Kündigung	202
11.2.9	Freistellung zwecks Stellensuche	202
11.2.10	Erfüllung des Urlaubsanspruchs	202
11.3	Das Zeugnis	203
11.4	Abgangsinterviews	207
12	Personalcontrolling im Autohaus	211
12.1	Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings	212
12.1.1	»Harte« Messungen vs. »weiche« Messungen	212
12.1.2	Kennzahlen für das Personalkostencontrolling	213
12.1.3	Studie zum Personalcontrolling im Autohaus	213
13	Praxismodul Personalführung im Autohaus	217
13.1	Das Ziel der Führung	218
13.1.1	Verantwortung tragen, übertragen und zu Bestleistungen anspornen	218
13.1.2	Führung zur Partnerschaft	219
13.2	Stufen der Führung	220
13.3	Motivation – eine Fiktion?	221
13.3.1	Die Pflicht: Demotivation mit allen Kräften vermeiden	222
13.3.2	Die Kür: Motivation schaffen	225
13.4	Anreizmodelle in der Praxis	225
13.5	Praxismodul Kompaktes Führungstraining	228
13.5.1	Das GiPsy®-Modell der Führungskompetenz	228
13.5.2	Führen heißt Vorgehen	229
13.5.3	Führen heißt Umsetzen	236
13.5.4	Führen heißt Entwickeln	240
13.5.5	Führen heißt Verändern	246
13.6	Führen durch Zielvereinbarung	252
13.6.1	Entwicklung einer Zielvereinbarung	253
13.7	Coaching im Autohaus	254
14	Fazit im Überblick	259
Anhang		
	Literaturverzeichnis	266

3.1 Employer Branding

3.1.1 Was steckt hinter dem Begriff Employer Branding?

Das Employer Branding – die Stärkung der eigenen Marke als Arbeitgeber – und das Personalmarketing sind eng miteinander verflochten und beschreiben theoretische Konzepte und Leitlinien sowie praktische Handlungsanweisungen. Beide haben ein gemeinsames Ziel: Mitarbeiter und potentielle Bewerber für das Autohaus zu begeistern, um sie als Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden.

Das Employer Branding wird für Autohäuser gerade in Zeiten eines zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels immer wichtiger. Es geht dabei darum, sich mit Hilfe von Marketingkonzepten im eigenen regionalen/überregionalen Umfeld als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber darzustellen und sich im Kampf um die besten Bewerber vom Wettbewerberumfeld positiv abzuheben.

3.1.2 Ziele des Employer Brandings

Ziele dieser Stärkung der Arbeitgebermarke sind eine effizientere Personalrekrutierung, die Sicherstellung und Optimierung der Bewerberqualität, die Erhöhung der Leistungsbereitschaft und Mitarbeiterbindung sowie die Verbesserung des Unternehmensimages.

Potenzielle Bewerber erhalten durch eine öffentlich kommunizierte Arbeitgebermarke Aufschluss darüber, wofür das Unternehmen steht und was es gegenüber anderen Arbeitgebern einzigartig macht. Dies trägt dazu bei, vor allem diejenigen auf sich aufmerksam zu machen, die sich mit den kommunizierten Informationen, Leistungen und Werten des Unternehmens identifizieren. Wird diese nach außen dargestellte Marke auch im täglichen Arbeitsumfeld gelebt, erhöht dies die Zufriedenheit der Mitarbeiter und trägt zu einer dauerhaften Bindung von Know-how-Trägern bei, wodurch gleichzeitig eine geringere Fluktuationsrate erreicht wird.

Einige Autohäuser setzen heute schon sehr erfolgreich Maßnahmen um, so dass deren Image als vielversprechender Arbeitgeber im Umfeld äußerst positiv wahrgenommen wird. Regelmäßig genügend Initiativbewerbungen von potenziell guten Bewerbern sind das Ergebnis dieser Bemühungen. Diese Autohäuser betreiben zum Teil einen recht großen Aufwand, um ihren Bekanntheitsgrad als attraktiver Arbeitgeber im damit zusammenhängenden Arbeitsumfeld in der Öffentlichkeit zu steigern. Das zugrundeliegende Motto lautet: »Tue Gutes und rede darüber!«. Als Ergebnis ihrer Arbeit haben sie mit entscheidend weniger Personalproblemen zu kämpfen als Wettbewerber, die als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit weniger positiv wahrgenommen werden.

3.1.3 Weitere positive Auswirkungen

Der Prozess des Employer Branding hat weitere positive Auswirkungen, die ihn aus betriebswirtschaftlicher Sicht lohnenswert machen. Die Darstellung des Autohauses als attraktiver Arbeitgeber unterstützt alle weiteren Marketingaktivitäten des Unternehmens.

Professioneller Umgang mit den Mitarbeitern schafft Anerkennung in der Öffentlichkeit und kann dazu beitragen, dass sich Kunden eher für Produkte und Dienstleistungen des Hauses entscheiden als für die eines Wettbewerbers, der unter einem schlechten Arbeitgeberimage leidet.

Ein weiterer positiver Effekt liegt in der erhöhten Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, was sich wiederum positiv auf ihre Produktivität auswirkt. Sie besitzen eine hohe emotionale Bindung und sind bereit, sich über das normale Maß für ihr Unternehmen einzusetzen. Dies ist insbesondere für serviceorientierte Unternehmen wichtig, da ein direkter Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden besteht und nur motivierte Angestellte, welche sich mit ihrem Arbeitgeber und den angebotenen Produkten und Dienstleistungen identifizieren, erstklassigen Service bieten können.

Neben den genannten Vorteilen und Verbesserungen im Unternehmen durch die Maßnahmen des Employer-Branding-Prozesses ergeben sich noch weitere Potentiale zur Kostensenkung. Niedrigere Fluktuationsraten, weniger Vakanzen, höhere Leistungsfähigkeit und geringerer Krankenstand sorgen für ein besseres Betriebsergebnis.

3.1.4 Employer-Branding-Strategie

Eine Employer-Branding-Strategie besteht aus drei Phasen:

- Planungsphase
- Koordinationsphase
- Kontrollphase

Die Planungsphase

Inhalte der Planungsphase sind die strategische Analyse der Ausgangssituation des Autohauses, die Definition des Employer Value Proposition (EVP, Arbeitgeberleistungsangebot), das Versprechen, welches das Autohaus den Bewerbern und Mitarbeitern gibt und die Besonderheiten des Autohauses, also der Kern der Arbeitgebermarke Autohaus.

■ Die Unternehmensanalyse

■ ■ Welche internen Faktoren sind zu beachten?

Hierzu zählen Mission, Vision, Strategie, Unternehmenskultur, Führungsgrundsätze, organisatorische Besonderheiten sowie Grundsätze der Geschäftspolitik des Autohauses.

■ ■ Welche externen Faktoren sind zu beachten?

Demographische Entwicklung, Wertewandel in Bezug auf die Wünsche vorhandener und potenzieller Arbeitnehmer, regionale und überregionale Arbeitsmarktentwicklung und Standortattraktivität des Autohauses.

Die in der Analysephase gewonnenen Fakten dienen der Identifizierung der relevanten Attraktivitätsfaktoren des Autohauses und schließlich als Grundlage zur Formulierung einer Botschaft.

■ Die Bestimmung des Ideal- und Wahrnehmungsprofils

■ ■ Das Idealprofil

Durch eine Befragung der Anspruchsgruppen (intern und extern) nach den Kriterien für einen idealen Arbeitgeber gelangt man zu einem Idealprofil. Dieses Idealprofil beinhaltet Kriterien, die das Autohaus als Employer-of-Choice (Arbeitgeber der Wahl) kennzeichnen.

■ ■ Das Wahrnehmungsprofil

Wie wird das Autohaus als Arbeitgeber tatsächlich wahrgenommen? Auch diese Informationen werden durch Befragungen interner und externer Zielgruppen generiert. Die so gewonnenen Informationen dienen dann als Grundlage für einen Attraktivitätsvergleich zu brancheninternen Wettbewerbern oder auch branchenexternen Betrieben.

■ Die Analyse der Zielgruppen

Je genauer die Zielgruppen analysiert und festgelegt sind, desto schärfer und gezielter lassen sich die Arbeitgebermarke und Marktbearbeitungsstrategien definieren. Zur Zielgruppenanalyse gehören demographische Kriterien (Alter, Geschlecht,...) sowie qualifikationsbezogene Merkmale wie Berufsausbildung, Berufserfahrung usw.

Ausgehend von der Bestimmung der Zielgruppen kann dann eine gezielte Marktbearbeitungsstrategie festgelegt werden.

■ Die Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie

Bei der Festlegung einer Marktbearbeitungsstrategie entscheidet das Autohaus, wie und welche Zielgruppen es ansprechen möchte. Bei einer standardisierten Strategie spricht das Autohaus den gesamten Arbeitsmarkt an und unterscheidet keine einzelnen Zielgruppen: gleiches Angebot und gleiche Werbemaßnahmen für alle Zielgruppen. Entscheidet sich das Autohaus für eine konzentrierte Strategie, so liegt der Fokus auf bestimmten Zielgruppen. Die aufwendigste und auch teuerste Variante bietet eine differenzierte Marktbearbeitungsstrategie, das heißt, es gibt spezifische Konzepte für jede Zielgruppe (vgl. ■ Abb. 3.1).

Die Koordinationsphase

Die Koordinationsphase beinhaltet die Positionierung des Autohauses als Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt, die Festlegung der Employer-Branding-Maßnahmen sowie die Kommunikation der einzelnen Personalmarketingmaßnahmen.

■ Die Markenpositionierung

Die Markenpositionierung des Autohauses als Arbeitgeber beeinflusst die Ausrichtung auf dem Arbeitsmarkt. Wie will sich das Autohaus am Arbeitsmarkt positionieren? Es werden prinzipiell drei verschiedene Möglichkeiten unterschieden, die sich allerdings auch kombinieren lassen.

■ ■ Das Leistungsversprechen »Unternehmen«

»Unser Autohaus zeichnet sich ganz besonders durch Erfolg, Größe, Vielfalt etc. aus.«

■ ■ Das Leistungsversprechen »Angebote«

»Unser Autohaus bietet Ihnen Rahmenbedingungen, die außergewöhnlich sind, wie z. B. flexible Arbeitszeiten, leistungsorientierte Entlohnung, zusätzliche Altersversorgung, Mitarbeiterrabatte, Sport- und Gesundheitsprogramme etc.«

■ ■ Das Leistungsversprechen »Werte«

»Unser Autohaus bietet Ihnen eine Unternehmenskultur, die durch folgende Werte geprägt ist:... Wenn Ihnen diese Werte wichtig sind, sind wir für Sie der richtige Arbeitgeber.«

■ Employer-Branding-Maßnahmen

Bei der Bestimmung der Employer-Branding-Maßnahmen wird zwischen internen und externen Maßnahmen unterschieden.

■ ■ Interne Maßnahmen

Welche Benefits bietet das Autohaus den Mitarbeitern? Die Palette an Möglichkeiten ist groß: Zusätzliche Altersversorgung, Zusatzversicherungen, Verpflegungszuschüsse, Sport- und Freizeitprogramme, Arbeitgeberdarlehen, Firmenevents, Hilfe bei der Wohnungssuche, Dienstwagen, Diensthandy usw.

Gibt es Besonderheiten bei der Mitarbeiterführung wie z. B. Zielvereinbarungen oder spezielle Förderprogramme?

Wie gestaltet sich das Arbeitsumfeld? Gibt es spezielle Pausenräume oder Ruhe- und Erholungszonen? Gibt es ein betriebliches Gesundheitsmanagement?

Welche Möglichkeiten gibt es hinsichtlich einer internen Weiterentwicklung? Gibt es die Möglichkeit eines dualen Studiums? Gibt es Traineeprogramme oder Job-Rotation-Möglichkeiten?

■ ■ Externe Maßnahmen

Gibt es spezielle Bewerbungsmöglichkeiten wie Online-Portale oder die Möglichkeit eines Mobile Recruitings? Werden Bewerberpools gepflegt? Wie laufen die Bewerbungsprozesse ab und werden Bewerber stets kundenorientiert behandelt? Gibt es spezielle Auswahlmethoden wie Persönlichkeitstests und Assessment-Center?

Ein gutes Beispiel für eine Employer-Branding-Maßnahme mit Innen- und Außenwirkung bietet eine Automobilhandelsgruppe. Sie verspricht allen Kindern von Mitarbeitern mit einer Firmenzugehörigkeit von über zehn Jahren einen Ausbildungsplatz. Dies beeinflusst nicht nur die Attraktivität des Arbeitgebers positiv, sondern wirkt sich auch fördernd auf die Mitarbeitermotivation aus und stärkt vor allem die Mitarbeiterbindung.

■ Die Personalmarketing-Kommunikation

Der Kommunikation der Maßnahmen und Merkmale kommt eine besondere Bedeutung zu. Wie sollen die Botschaften die Zielgruppe erreichen? Zu den unpersönlichen Möglichkeiten gehören Kommunikation auf der eigenen Website, in Online-Jobbörsen und über Social Media. Printveröffentlichungen in den örtlichen Medien und in Fachzeitschriften sind von Bedeutung, ebenso wie Werbespots auf lokalen Radio- und Fernsehsendern. Persönlich lassen sich die Botschaften u. a. bei Veranstaltungen wie Fahrzeugpräsentatio-

6.4.1 Qualität in der Personalentscheidung

Beteiligung mehrerer Personen an der Auswahl von Bewerbern

Personalentscheidungen sind und bleiben immer subjektive Entscheidungen. Bessere Entscheidungen können Sie durch die Beteiligung mehrerer, in ihrer Beurteilung unabhängiger Personen erzielen. Vier Augen sehen mehr als zwei, sechs Augen entsprechend noch mehr.

Die Erfahrung zeigt, dass Personen, die später nicht persönlich mit dem Bewerber zusammenarbeiten müssen, viel objektivere Entscheidungen treffen als tatsächliche Arbeitskollegen oder Vorgesetzte. Aus diesem Grund werden im Assessment-Center gerne auch Kunden und andere Externe als Beobachter eingesetzt.

Werden interne Kollegen an der Auswahl beteiligt, muss dafür Sorge getragen werden, dass diese sich streng an das Anforderungsprofil halten und nicht versuchen, mit der Neueinstellung Cliquenbildung im Unternehmen zu fördern. Auf diese Weise werden im Verkauf oder in der Werkstatt leicht nach und nach mehr Fußballspieler aus dem gleichen Verein oder eine bestimmte Nationalität eingestellt.

Methodisches Vorgehen

Eine weitere Qualitätssteigerung kann durch ein methodisch sauberes Vorgehen erreicht werden:

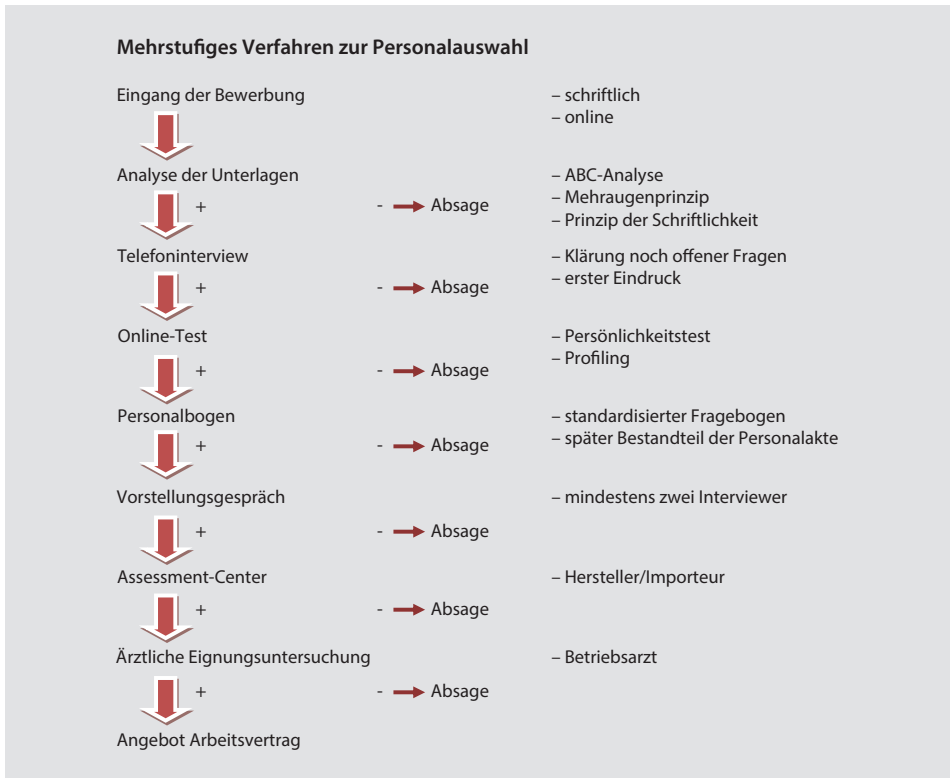
- Festlegung der Entscheidungskriterien
- Analyse und Beobachtung
- Bewertung der einzelnen Kriterien
- Erstellung einer Gesamtbeurteilung

Die Entscheidungskriterien und die Gewichtung müssen festgelegt werden, bevor die ersten Bewerbungen gesichtet werden. Danach werden die Analysen und später die Beobachtungen durchgeführt, die zeitnah in einer konkreten Bewertung der einzelnen Kriterien münden. Ganz am Ende erst wird die Frage beantwortet, ob der Kandidat für die Stelle geeignet ist oder nicht.

Praxistipp

In diesem Zusammenhang ist es auch sinnvoll, die Bewerbungen nicht einzeln zu analysieren, sondern immer in kleinen Päckchen von mindestens drei bis fünf Bewerbungen. Auch wenn es sich nicht immer so organisieren lässt, ist es empfehlenswert, mehrere Gespräche zeitlich nah zusammenzulegen, um eine bessere Vergleichbarkeit und somit eine höhere Objektivität zu erzielen.

Erst nach mehreren Bewerbungsanalysen entwickelt sich eine Art Norm für die Bewertung. Deshalb empfiehlt es sich die ersten fünf Bewerbungen zeitnah ein zweites Mal persönlich zu bewerten und die ursprüngliche Bewertung ggf. zu korrigieren.



■ **Abb. 6.6** Mehrstufiges Auswahlverfahren

Mehrstufige Bewerbungsverfahren

Ein weiterer Weg zur Qualitätsverbesserung ist die Nutzung unterschiedlicher und voneinander unabhängiger Bewertungsmethoden (vgl. ■ Abb. 6.6). Konkret bedeutet dies, dass jede Bewertungsstufe von mindestens zwei Personen übernommen wird, die eine unabhängige Bewertung abgeben. Je mehr Bewertungsstufen genutzt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine gute Entscheidung dabei herauskommt.

Auf die einzelnen Stufen im Auswahlverfahren kommen wir später zurück. Zunächst kommt es darauf an, das Bewerbungsverfahren sorgfältig vorzubereiten.

■ Aktualisierung der Stellenbeschreibung

Um die Qualität der Entscheidung zu sichern, ist es nach wie vor unabdingbar, eine sorgfältige Vorbereitung zu treffen. Dabei kommt es auf die Aktualisierung der Stellenbeschreibung an.

In vielen Autohäusern entsprechen die im Qualitätsmanagement dokumentierten Stellenbeschreibungen längst nicht mehr der gelebten Realität. Manche Autohäuser haben sich aufgrund der Komplexität der Aufgaben – oder weil befürchtet wird, dass Mitarbeiter sich in kritischen Situationen darauf berufen würden und Dienst nach Vorschrift machen könnten – sogar von der Nutzung der Stellenbeschreibungen verabschiedet. Hier