

Robert Knemeyer

# Optimierung von HR

Mit exzellenter Performance zur  
unternehmerischen Wertschöpfung

Inklusive  
**Arbeits-  
hilfen**  
online

**HAUFE.**



## **Ihre Arbeitshilfen zum Download:**

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Jahresplan zur Optimierung von HR

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Optimierung von HR



Robert Knemeyer

# Optimierung von HR

Mit exzellenter Performance zur unternehmerischen  
Wertschöpfung

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-11777-4 Bestell-Nr. 14068-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-11778-1 Bestell-Nr. 14068-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-11779-8 Bestell-Nr. 14068-0150

Robert Knemeyer

### **Optimierung von HR**

1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Christiane Engel-Haas

Lektorat: Peter Böke, Berlin

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.  
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.



---

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	13
<b>Teil 1: Möglichkeiten der Organisation .....</b>	<b>21</b>
<b>1 Organisation und Aufgabenbereiche der Personalabteilung .....</b>	<b>23</b>
1.1 Worum geht es? .....	23
1.2 Ein Blick in die Unternehmensrealität .....	46
1.3 Empfehlungen für das Personalmanagement .....	47
<b>2 Ein wirksames Vertretungskonzept entwickeln .....</b>	<b>49</b>
2.1 Worum geht es? .....	49
2.2 Ein Blick in die Unternehmensrealität .....	51
2.3 Empfehlungen für das Personalmanagement .....	53
<b>3 Ein übersichtliches Ablagesystem anlegen .....</b>	<b>55</b>
3.1 Worum geht es? .....	55
3.2 Ein Blick in die Unternehmensrealität .....	61
3.3 Empfehlungen für das Personalmanagement .....	64
<b>4 Dokumentation und Wissensmanagement .....</b>	<b>67</b>
4.1 Worum geht es? .....	67
4.2 Ein Blick in die Unternehmensrealität .....	78
4.3 Empfehlungen für das Personalmanagement .....	79
<b>Teil 2: Nötige Fachkenntnisse .....</b>	<b>81</b>
<b>5 Fachkenntnisse und Kompetenzen der Personaler prüfen .....</b>	<b>83</b>
5.1 Worum geht es? .....	83
5.2 Ein Blick in die Unternehmensrealität .....	97
5.3 Empfehlungen für das Personalmanagement .....	100

<b>6</b>	<b>Einzelfälle oder einmal im Jahr – Optimierungspotenzial bei wiederkehrenden Tätigkeiten</b>	<b>103</b>
6.1	Worum geht es?	103
6.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	111
6.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	113
<b>7</b>	<b>Richtig priorisieren</b>	<b>115</b>
7.1	Worum geht es?	115
7.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	117
7.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	119
<b>Teil 3: Fehler bei Prozessen</b>		<b>121</b>
<b>8</b>	<b>Aufwand und Ertrag in der Personalabteilung richtig einschätzen</b>	<b>123</b>
8.1	Worum geht es?	123
8.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	128
8.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	130
<b>9</b>	<b>Manuelle Datenerfassung und administrative Tätigkeiten</b>	<b>133</b>
9.1	Worum geht es?	133
9.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	146
9.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	148
<b>10</b>	<b>HR-Prozesse optimieren</b>	<b>151</b>
10.1	Worum geht es?	151
10.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	192
10.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	196
<b>Teil 4: Der Kunde im Fokus</b>		<b>199</b>
<b>11</b>	<b>Kundenwünsche ermitteln und auswerten</b>	<b>201</b>
11.1	Worum geht es?	201
11.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	208
11.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	209

---

<b>12</b>	<b>Betreuung der Mitarbeiter im Unternehmen</b>	<b>211</b>
12.1	Worum geht es?	211
12.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	215
12.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	217
<b>13</b>	<b>Kommunikation und Information an die Mitarbeiter</b>	<b>219</b>
13.1	Worum geht es?	219
13.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	223
13.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	224
<b>Teil 5:</b>	<b>Technische Lösungen</b>	<b>227</b>
<b>14</b>	<b>Outsourcing-Möglichkeiten gezielt nutzen</b>	<b>229</b>
14.1	Worum geht es?	229
14.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	252
14.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	254
<b>15</b>	<b>HR-Software professionell einsetzen</b>	<b>257</b>
15.1	Worum geht es?	257
15.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	270
15.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	274
<b>16</b>	<b>Systemeinstellungen</b>	<b>277</b>
16.1	Worum geht es?	277
16.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	283
16.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	285
<b>17</b>	<b>Nettolohn optimieren</b>	<b>287</b>
17.1	Worum geht es?	287
17.2	Ein Blick in die Unternehmensrealität	300
17.3	Empfehlungen für das Personalmanagement	302
Abschluss		305
Abkürzungsverzeichnis		309
Abbildungsverzeichnis		313
Tabellenverzeichnis		315
Quellenverzeichnis		317



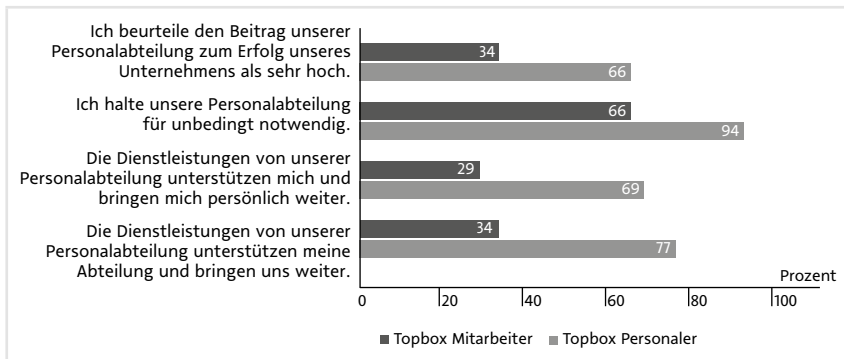
*Bedauerlicherweise ist Optimierung kein Thema, das man sich zweimal pro Jahr vornehmen kann, wie etwa Fensterputzen. Optimierung ist ein permanenter Prozess, der kontinuierlich verfolgt werden muss.*



# Einleitung

Seit Jahren wird darüber diskutiert, ob in der Personalabteilung eine Wertschöpfung für das Unternehmen erbracht wird. Als Manager in genau diesem Bereich kann ich konstatieren, dass dies an der Basis noch längst nicht überall der Fall ist. Im Management werden Schlagwörter wie Arbeitswelt 4.0, Digitalisierung, Transformation, Mobilität, Cloud-Lösungen, Betriebliches Gesundheitsmanagement, demografischer Wandel und Agilität diskutiert, während zugleich Urlaubsanträge noch auf Papier gestellt werden.

Abbildung 1 ist der HR-Image-Studie 2013 vom Haufe Verlag und der Hochschule Koblenz entnommen. Sie zeigt, wie Mitarbeiter die Wertschöpfung der Personalabteilung in ihrem Unternehmen einschätzen und wie sich die Personalabteilung dazu selbst einschätzt. Dabei ist nicht nur das extrem schlechte Abschneiden an sich schon alarmierend, sondern vor allem auch die riesige Diskrepanz zur Selbsteinschätzung.



**Abb. 1:** Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung (Quelle: HR-Image 2013. Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild, Haufe Studien-Reihe)

In diesem Buch wird eine eigene Perspektive auf die Themen und Arbeitsfelder der Personalabteilung dargestellt, die nicht nur die üblichen Punkte betrachten soll, aber auch nicht allumfassend sein kann. Wichtig ist vor allem der Praxisbezug der zahlreichen Beispiele, die ich erlebt habe.

Grundsätzlich kann man festhalten, dass jede Personalabteilung in jedem Unternehmen sehr individuell aufgestellt ist. Dies ist abhängig von den wirtschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen, dem Management der Unternehmen und der Personalabteilung sowie der individuellen bisherigen Entwicklung. Deswegen gibt es für viele Themen keine Standardlösung, die einfach umgesetzt werden kann. Es müssen vielmehr individuelle Lösungen für die jeweilige Situation gefunden werden. Dazu soll dieses Buch einen Anstoß geben.

### **Die bisherige Entwicklung der Personalarbeit**

Der Mensch erneuert sich biologisch alle sieben Jahre. Dieser Zyklus lässt sich auch auf das Personalwesen übertragen. Vielleicht verändert sich auch das Personalwesen in diesem Zyklus.

#### **1988**

- Die Personalarbeit ist seit Jahren konstant.
- Abwesenheiten werden auf Karteikarten eingetragen.
- Stempelkarten sind für die Zeiterfassung im Einsatz.
- Dokumente werden mit der Schreibmaschine erstellt.
- Das Personalcontrolling steckt noch in den Kinderschuhen, wird aber bald einen neuen Teilbereich begründen.
- Für die Rekrutierung wird eine Anzeige in der örtlichen Tageszeitung geschaltet, Bewerber geben ihre Mappe persönlich im Werk ab.
- Mit Themen zur Personalentwicklung brauchte man sich bisher nicht intensiv zu beschäftigen, es gibt lediglich ein paar Standards wie die Fortbildung zum Bilanzbuchhalter bei der Industrie- und Handelskammer.

#### **1995**

- Erste PCs halten Einzug.
- Arbeitsverträge werden nicht mehr mit der Schreibmaschine erstellt.
- Es gibt die ersten Benchmarking-Studien.
- Die ersten Online-Stellenbörsen (z.B. Monster, Jobpilot) sind gegründet und verändern die Rekrutierung für immer.
- Durch die Änderung des Entgeltfortzahlungsgesetzes werden zum ersten Mal Krankentage schlechter bezahlt. Der Regierungswechsel 1998 beendet dies wieder.



- Für zwei Jahre wird das Kindergeld durch die Firma ausgezahlt. Der Aufwand für die Einführung ist erheblich. Anschließend sind dafür wieder die Behörden zuständig.
- Erste Personalentwicklungsstrategien werden entwickelt, weil die Bedeutung des technologischen Wandels für die Personalarbeit erkannt wird.
- Die Einführung von Zielen für alle Mitarbeiter (Management by Objectives) wird populär. Beurteilungsbögen und Dokumentationen von Mitarbeitergesprächen werden eingesetzt.
- 1996 wird das Beschäftigungsförderungsgesetz verabschiedet, das grundlose Vertragsbefristungen vorsieht.
- In der Entgeltabrechnung beginnt SAP mit der Version R/3 seinen Siegeszug. Die ersten Firmen verwenden die SAP-Software. Einige Firmen haben in der IT gerade das neue Betriebssystem AS/400 bekommen, ein Meilenstein.

## 2002

- Durch den Zusammenbruch des Neuen Marktes (Nemax) verändert sich die Rekrutierungssituation vom Bewerber- zum Unternehmermarkt.
- Stempelkarten werden durch die elektronische Zeiterfassung abgelöst.
- In den Unternehmen heißt es ab jetzt immer öfter: »Wir müssen uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren.«<sup>1</sup>
- Das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) schafft für jeden Mitarbeiter den rechtlichen Anspruch auf Entgeltumwandlung. Die Unternehmen brauchen nun eine Strategie, wie sie diesen Rechtsanspruch ihrer Mitarbeiter umsetzen können.
- Die Riester-Rente wird eingeführt.
- Als neue Teildisziplin wird Compensation & Benefits etabliert. Darin werden die Vergütungsvergleichsstudien betreut.
- Inzwischen ist die Personalentwicklung in allen Unternehmen angekommen, weil jedem klar ist, dass alle betrieblichen Abläufe durch den technischen Fortschritt beeinflusst werden. Cobol-Programmierer wollen Java lernen, aber der Mainframe wird noch Jahre weiterlaufen, vor allem die AS400.

---

1 Dies wurde in einer Studie vom Institut of Management and Consulting Sciences im August 2004 bestätigt; vgl. Hermes, Heinz-Josef/Schwarz, Gerd (Hrsg.) »Outsourcing – Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung«, Haufe Verlag, S.21.

## 2009

- Die Finanzkrise sorgt dafür, dass jeder Kurzarbeit kennt.
- Die Arbeitsmarktsituation verändert sich erneut: Der Bewerbermarkt entwickelt sich wieder zum Unternehmermarkt.
- Die Diskussionen um die Struktur der Personalabteilung und dem HR-Business-Partner-Modell erreichen den ersten Höhepunkt.
- Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern findet immer häufiger auf Social-Media-Kanälen statt.
- Personalentwicklungskonzepte sind inzwischen stark verbreitet und Coaching wird populär.
- Nach der Bundestageswahl 2013 wird das Thema Mindestlohn angegangen und am 1.1.2015 eingeführt. Alle, die einen negativen Effekt auf die deutsche Wirtschaft vorausgesagt haben, werden eines Besseren belehrt. (Abb. 2 zeigt den Vergleich der Mindestlöhne in verschiedenen Ländern. Obwohl kaum positive Effekte ersichtlich waren, sind bei Prüfungen sehr viele Verstöße gegen das Gesetz festgestellt worden (siehe auch: [https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/mindestlohn-bussgelder\\_76\\_440590.html](https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/mindestlohn-bussgelder_76_440590.html)).

## 2016

- Neue Themen: Arbeitswelt 4.0 und Digitalisierung.
- Mit über einer Million offener Stellen wird ein neuer Rekord erreicht.
- Auch die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Anstellungsverhältnisse erreicht ein Rekordniveau.
- Allerdings ist die Zahl der nicht besetzten Ausbildungsplätze ebenfalls auf Rekordhöhe.
- Die Komplexität der Entgeltabrechnung wächst weiter, weil es inzwischen für alle Prozesse einen elektronischen Datenaustausch gibt (EEL, AAG, Elster, ELStAM, DEÜV, Beitragsnachweise, Zahlenstellenverfahren usw.).
- Kontroverse Diskussionen finden um das Thema Zeitarbeit statt. Das neue Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) wird auf den Weg gebracht.

## Meine Prognose für das Jahr 2023

- Um das Problem der fehlenden Arbeitskräfte zu lösen, wurde durch die neue Regierung 2022 ein Programm aufgelegt, das an die Gastarbeiter-Programme von 1960–1968 erinnert (vgl. dazu auch Abb. 3, die zeigt, dass Zuwanderung allein nicht das Problem des demografischen Wandels lösen kann).

- Viele Jobs können inzwischen per Homeoffice und in virtuellen Teams erledigt werden. Viele Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren große Investitionen in Zukunftsprogramme getätigt, die sich jetzt bezahlt machen. Unternehmen, die das nicht für nötig hielten, haben Probleme durch den weltweiten Wettbewerb.

## 2030

- In einem Artikel der Haufe Online-Redaktion wird die Frage gestellt: »Gibt es 2027 keine Personalabteilung mehr?« Dazu werden vier Zukunftsszenarien entworfen:
  - HR als Innovationsmotor
  - Es bleibt beim Status quo
  - Dezentralisierung von HR
  - Einsatz von freien Personalern(vgl. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zukunft-der-personalabteilung\\_80\\_432494.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zukunft-der-personalabteilung_80_432494.html))
- Eine Prognose ist schwer. Die Unterschiede der Personalabteilungen in den Unternehmen sind extrem groß. Deshalb kann es keine einzige Position geben. Folgende Punkte können Sie jedoch beeinflussen:
  - Aktuell ist die Personalabteilung sicher am weitesten von der Digitalisierung entfernt, wird diesen Abstand aber aufholen.
  - So lange die Quote der Führungskräfte in den Unternehmen, die gerne Mitarbeiterführung erledigen und darin einen guten Job machen, nur bei 35% liegt, wird die Personalabteilung ganz sicher weiterhin unterstützend tätig sein.
  - Sehr viele Manager aus dem Top-Management würden ihre Entscheidungen am liebsten ohne Rücksicht auf das deutsche Arbeitsrecht treffen, egal was es kostet. Allein um diese vor gravierenden Fehlentscheidungen zu bewahren, wird die Personalabteilung gebraucht.

Auf [https://www.haufe.de/personal/hr-management/wissensarbeit-im-digitalen-wandel-ab-2030-uebernimmt-ki\\_80\\_428636.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/wissensarbeit-im-digitalen-wandel-ab-2030-uebernimmt-ki_80_428636.html) finden Sie weitere Prognosen für die Zukunft der Arbeitswelt.

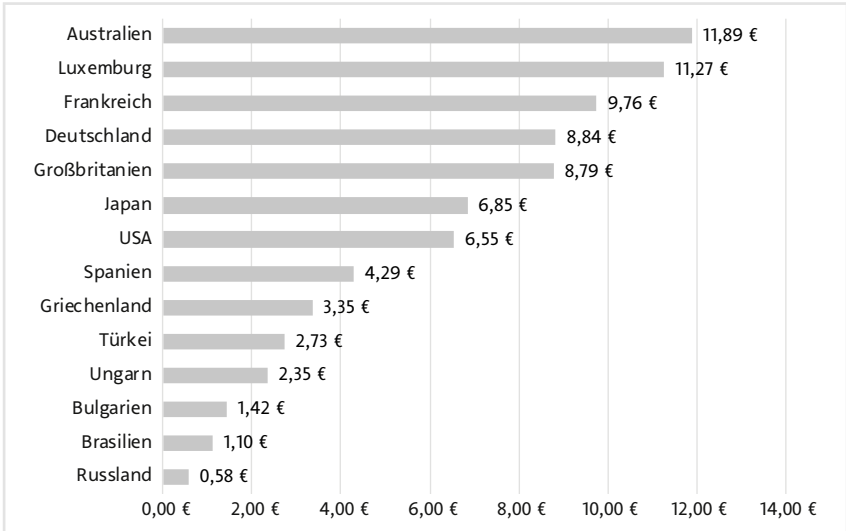


Abb. 2: Mindestlöhne weltweit 2017 (Quelle: Statistisches Bundesamt, Infografik Mindestlohn)

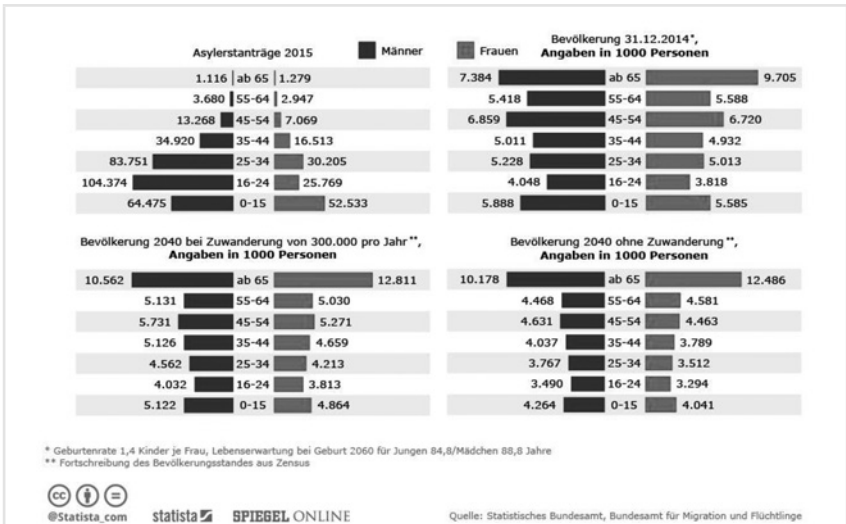


Abb. 3: Zuwanderung löst Demografiefprobleme nicht (Quelle: Statistisches Bundesamt, Infografik Zuwanderung)

### **Wie ist dieses Buch aufgebaut?**

Das Buch gliedert sich in fünf Teile, die jeweils drei bis vier Themen zur Optimierung Ihrer Personalarbeit bündeln:

1. Möglichkeiten der Organisation
2. Nötige Fachkenntnisse
3. Fehler bei Prozessen
4. Der Kunde im Fokus
5. Technische Lösungen

Jedes Kapitel hat einen dreiteiligen Aufbau: Zunächst wird das Thema vorgestellt. Anschließend werden einige Beispiele aus der betrieblichen Praxis beschrieben. Und zum Schluss finden Sie Empfehlungen für das Personalmanagement, die danach unterteilt sind, ob diese eher durch das Management oder die Mitarbeiter der Personalabteilung umgesetzt werden können.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Geschlechterbezeichnungen durchgängig die grammatisch männliche Form als generisches Maskulinum verwendet. Selbstverständlich beziehen sich alle Ausführungen immer auf beide Geschlechter.



# **Teil 1: Möglichkeiten der Organisation**



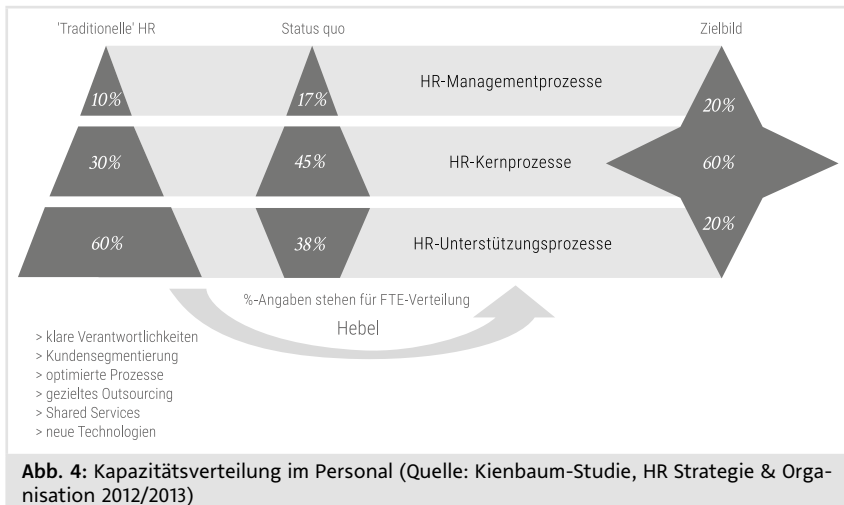


# 1 Organisation und Aufgabenbereiche der Personalabteilung

## 1.1 Worum geht es?

Wenn man sich verschiedene Unternehmen ansieht, könnte man den Eindruck gewinnen, dass es so gar keine einheitliche Vorstellung davon gibt, welches die Hauptaufgaben der Personalabteilung sind. Bei anderen Abteilungen wie Marketing, Buchhaltung oder Controlling scheint dies ganz anders zu sein.

Abbildung 4 zeigt, welche Entwicklung die Personalabteilung seit 1995 vollziehen sollte. Den hier beschriebenen Status quo haben noch lange nicht alle erreicht, wie auch die Ergebnisse der in diesem Buch zitierten Studien zeigen.



### Die Personalplanung

Zu den grundsätzlichen und zentralen Aufgaben der Personalabteilung gehört die Personalplanung. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert den Begriff »Personalplanung« wie folgt:

»Personalplanung soll dafür sorgen, dass kurz-, mittel- und langfristig die im Unternehmen benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Ziele zur Verfügung stehen.«

Natürlich wird die Personalplanung durch die Unternehmensumstände sowie das Management beeinflusst. Ihre Aufgaben müssen sich den Anforderungen anpassen und es können nicht immer die gleichen Aufgaben sein, egal wie sich die Umstände verändern, in denen sich das Unternehmen befindet.

Die Anpassung der Aufgaben, die durch die Personalabteilung zu erledigen sind, geschieht also permanent. Trotzdem gibt es natürlich ein paar Punkte, die immer dazugehören. Allerdings scheint es dabei auch unterschiedliche Ansätze zu geben.

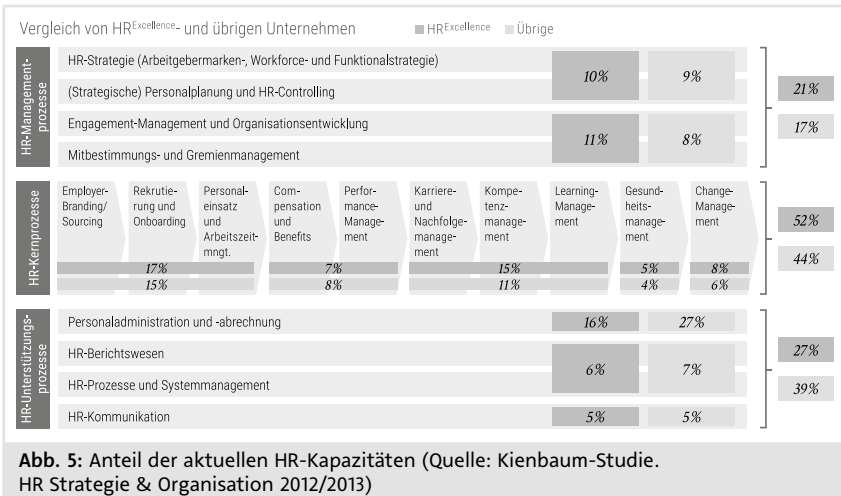
Fred Marchlewski und Volker Schrank beschreiben in dem Artikel »Das große Missverständnis« (Personalmagazin Nr. 11/2012, S. 60) die Hauptaufgaben der Personalabteilung wie folgt:

»Kernaufgabe einer modernen HR-Funktion ist das Zurverfügungstellen von modernen Personalmanagementinstrumenten für das Management und die Mitarbeiter sowie – besonders in Deutschland – die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Arbeitnehmervertretergruppen.«

Thomas Sattelberger wird gerne mit der Aussage zitiert, dass er die Personalplanung als Hauptaufgabe (bzw. Königsdisziplin) betrachtet. Er hat hier vermutlich die tatsächliche Umsetzung gemeint, die sehr umfangreich und komplex ist.

In Abbildung 5 wird die Verteilung innerhalb der Untergliederung der drei Prozesse aus Abbildung 4 nun mit genaueren Punkten und zugehörigen Prozentsätzen dargestellt. Dabei wird zwischen HR-Excellence und den übrigen Unternehmen unterschieden. Damit wird der Weg der Organisation vom Diamanten zum Stern beschrieben. Besonders deutlich wird dies bei der Betrachtung des Prozentsatzes für die Personaladministration, der von 27% auf 16% verbessert werden soll. Man könnte berechnen, wie viel 9% der Personalkosten in der Personalabteilung betragen, die damit als Steigerung

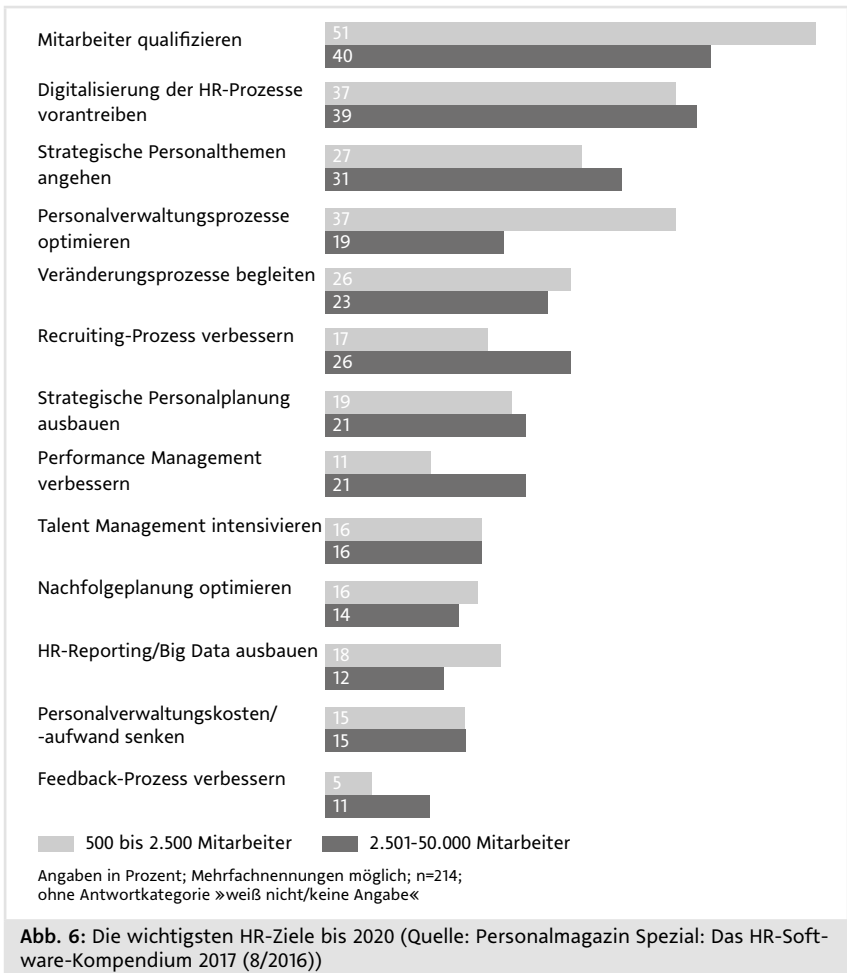
der Wertschöpfung möglich wären. Oder die Kosten darstellen, die unnötigerweise anfallen.



Wenn man sich die Themen einzeln ansieht, lässt sich feststellen, dass viele davon unterschiedlich umgesetzt werden. So sind bei der Personalbeschaffung (Rekrutierung) inzwischen häufig Personalvermittler und Headhunter im Einsatz, sodass dann nur noch das Bewerbermanagement innerhalb des Unternehmens verbleibt. Inzwischen gibt es Unternehmen, die auf einen eigenen Spezialisten für die Personalentwicklung verzichten und eher mit externen Trainern arbeiten. Dabei wird oft auf eine Analyse verzichtet, die eigentlich für die Entwicklungsstrategie gebraucht wird.

Themen aus der Mitarbeiterbetreuung gerade in Bezug auf das Arbeitsrecht werden durch externe Rechtsanwaltskanzleien vorgenommen. Diesen fehlt manchmal der direkte Bezug bzw. es fehlen umfassende interne Informationen, um die Fälle richtig und nicht nur nach Gesetzbuch einschätzen zu können. Ebenso kann die Entgeltabrechnung extern erfolgen, wobei das Versprechen, dann selbst kein eigenes Know-how mehr zu benötigen, sich kaum erfüllt bzw. ein Risiko birgt, wenn Fälle vorliegen, wo vor Ort Fachwissen gebraucht wird.

Abbildung 6 gibt eine Übersicht der wichtigsten Ziele der Personalabteilung bis 2020 (Personalmagazin 2017/08 »HR-Software-Kompodium«).



Die Unternehmensumstände, die Einfluss auf die Hauptaufgaben der Personalabteilung haben, sind: operatives Wachstum, Umstrukturierung, Personalabbau. Aber auch die Übernahme einer anderen Firma (oder selbst übernommen worden zu sein) und die damit verbundene jeweilige Integration hat großen Einfluss, welche HR-Themen im Vordergrund stehen.

In allen Fällen sind aber die Betreuung und Verwaltung der Mitarbeiter immer ein Hauptthema. In manchen Unternehmen kommen zu den Themen Rekrutierung, Betreuung/Arbeitsrecht, Personalentwicklung, Personalverwaltung und Entgeltabrechnung noch Sonderthemen, die ebenfalls abgedeckt werden. So gibt es z. B. Referenten für Compensation & Benefits oder HR-Controlling/Reporting. Und manche Unternehmen brauchen sogar Referenten, die nur für die betriebliche Altersversorgung zuständig sind, weil dieses Thema so umfangreich geworden ist.

### **a) Rekrutierung**

In Zeiten mit über einer Million offener Stellen in Deutschland ist Rekrutierung inzwischen bei vielen Firmen ein kritisches Thema. Früher konnte einfach eine Anzeige am Samstag in der FAZ geschaltet werden, woraufhin 1.000 Bewerbungen eingingen. Diese Zeiten sind lange vorbei. Es ist also inzwischen nicht so einfach, das passende Suchkonzept zu entwerfen, um angesichts des aktuellen Fachkräftemangels erfolgreich zu sein (auch wenn dies noch nicht alle betrifft). Aber es ist in jedem Fall ein Bewerbermarkt. Anschließend den richtigen Bewerber zu identifizieren, ist der zweite Punkt, für den eine wirklich gute Qualifizierung nötig ist. Dafür werden zunehmend Methoden der Eignungsdiagnostik genutzt.

Wenn man davon ausgeht, dass die Nichtbesetzung oder Falschbesetzung der Faustformal nach ca. ein Jahresgehalt an Kosten verursacht, zahlt sich die Optimierung des Rekrutierungsprozesses immer aus.

### **b) Personalentwicklung**

Die technologische Entwicklung und der Fachkräftemangel haben entsprechende Auswirkungen auf die Notwendigkeit der Personalentwicklung. Hier sind vor allem die Analyse der Ausgangssituation pro Mitarbeiter und die Auswahl der geeigneten Maßnahmen entscheidend. Wenn man bedenkt, dass Unternehmen pro Jahr ca. 30 Milliarden Euro für Personalentwicklungsmaßnahmen ausgeben, aber weniger als 20% davon einen nachhaltigen Effekt haben, wird viel Aufwand betrieben, ohne einen entsprechenden Ertrag zu erhalten (PERSONALquarterly 2012/02). Eines der ersten Kriterien für die Optimierung der Personalentwicklung wäre eine Umfrage unter den aktuellen Führungskräften. Eine wirklich gute Leistung hängt vom Können und Wollen ab. Also kann eine Führungskraft nur dann wirklich erfolgreich sein, wenn beide Faktoren zutreffen.

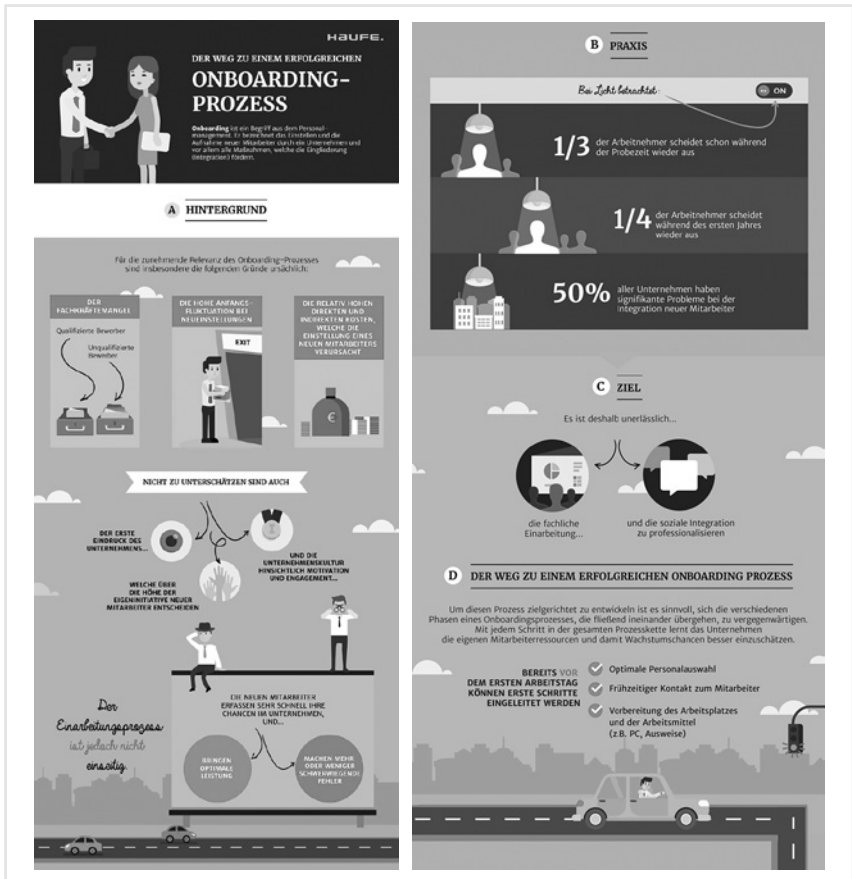


Abb. 7.1: Der Onboarding-Prozess (Quelle: Haufe: Online-Redaktion)

Entsprechend wäre es eine gute Frage an die Führungskräfte: »Würden Sie gerne in eine reine Fachfunktion ohne Führung wechseln, wenn dafür die genau gleiche Vergütung gezahlt würde?« Wenn auf diese Frage mehr als 40% der Führungskräfte mit »Ja« antworten, besteht dringender Handlungsbedarf, weil dann eine Optimierung der Personalentwicklung absolut notwendig ist.

### c) Entgeltabrechnung

Immer noch glauben viele Manager, dass man für die Entgeltabrechnung nur einen Knopf drücken muss und dann geht alles automatisch. Allerdings sind vorher alle Daten richtig im System einzustellen. Deswegen ist die richtige Be-