

Leseprobe

Human Resources in der Hotellerie (IST)

Studienheft

Hotelmanagement: Besonderheiten des HR Managements

Autoren

Daniela Salzberg

Maika-Sigrun Rösner-Kunze

Kapitel 5

5. Human Resources Management – Anforderungen an ein modernes Personalmanagement

5.1 Definition Personalmanagement

- 5.1.1 Personalmanagement im Gastgewerbe
- 5.1.2 Besonderheiten des Gastgewerbes
- 5.1.3 Ziele des Personalmanagements
 - 5.1.3.1 Wirtschaftliche Ziele
 - 5.1.3.2 Soziale Ziele

5.2 Praktische Handlungsfelder

5.2.1 Personalplanung

- 5.2.1.1 Individualplanung
- 5.2.1.2 Kollektivplanung

5.2.2 Personalgewinnung und -auswahl

- 5.2.2.1 Arbeitsvermittlung
- 5.2.2.2 Direkte Personalwerbung
- 5.2.2.3 Personalberatung
- 5.2.2.4 Online-Rekrutierung
- 5.2.2.5 Outsourcing

5.2.3 Personalentwicklung

- 5.2.3.1 Ziele der Personalentwicklung
- 5.2.3.2 Personalbildung
- 5.2.3.3 Ausbildung
- 5.2.3.4 Fortbildung
- 5.2.3.5 Umschulung

Kapitel 5

- 5.2.4 Personalführung und -motivation
- 5.2.5 Personalcontrolling
- 5.2.6 Personalfreisetzung
- 5.3 **Employer Branding**
- 5.4 **Diversity Management**
- 5.5 **Compensation & Benefits**
- 5.6 **Change Management**
- 5.7 **Personalmanagement vs. Leadership**



Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- wiederzugeben, was Personalmanagement umfasst;
- zu erklären, welche Ziele das Personalmanagement verfolgt und welchen Aufgaben es sich widmet.

5.1 Definition Personalmanagement

Für die Begrifflichkeit Personalmanagement gibt es in der Literatur bisher keine einheitliche Definition. Diesem Lehrheft liegt die im Folgenden genannte Definition zum Verständnis zugrunde:

Definition „Personalmanagement“

Personalmanagement ist die Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele. Der Begriff wird vielfach synonym mit Personalwesen oder Personalwirtschaft verwendet und im angelsächsischen Bereich mittlerweile als Human Resource (HR) Management bezeichnet.

5.1.1 Personalmanagement im Gastgewerbe**Personalmanagement mit seinen Herausforderungen im Gastgewerbe**

Gerade im Gastgewerbe hängt der unternehmerische Erfolg aufgrund des intensiven Kundenkontakts entscheidend von der Qualität des Personals ab. Die **Mitarbeiterzufriedenheit** beeinflusst letzten Endes den unternehmerischen Erfolg eines Betriebes. Denn ein gutes Betriebsklima wird von den Gästen wahrgenommen und führt zu ihrer Zufriedenheit. Somit ist ein zeitgemäßes Personalmanagement für die Mitarbeiter wünschenswert sowie für die Führungskräfte unerlässlich.

5.1.2 Besonderheiten des Gastgewerbes

Angelehnt an HENSCHEL/FREYBERG/GRUNER (2018) sind Besonderheiten des Gastgewerbes zu beachten, die Auswirkungen auf den Prozess der Personalwirtschaft haben:

- Labile Nachfrage durch Saison- und Witterungsabhängigkeit, die zu differenziertem Arbeitsanfall, unterschiedlichen Tages-, Wochen- und Jahresrhythmen und schwankendem Arbeitskräftebedarf führt.
- Durch das relativ unelastische Angebot des Gastgewerbes resultiert eine eingeschränkte Reaktionsfähigkeit in der Beschäftigung.
- Die Öffnungszeiten weichen von denen anderer Dienstleistungsbranchen (Banken, Versicherungen, Verwaltungen) ab. Durch die labile Nachfrage bedingt, sind außerdem Überstunden im Gastgewerbe üblich.
- Das Gastgewerbe ist geprägt durch einen hohen Anteil kleiner und mittlerer Betriebe. Diese haben nur wenige Mitarbeiter und eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung.
- Die erhöhte Mitarbeiterfluktuation führt zu erhöhten Kosten für die Beschaffung und Einarbeitung neuen Personals.
- Durch die hohe Personalintensität stellt der Personalaufwand die größte Aufwandsposition in Hotels dar. So machen die Personalkosten in Abhängigkeit von der Betriebsart zwischen 25–40 % des Betriebsumsatzes aus.
- Das Prestige eines Mitarbeiters im Gastgewerbe ist relativ niedrig. Unregelmäßige Arbeitszeiten, das niedrige Lohnniveau, Arbeitsbedingungen, die zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können oder Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen tragen dazu bei.

Aus den genannten Punkten leitet sich nach Henschel ab, dass „ein effizienter Umgang mit dem Produktionsfaktor Personal notwendig ist“. Hohe Personalkosten und die Verteuerung der menschlichen Arbeitskraft führen zu einem steigenden Kostendruck.

5.1.3 Ziele des Personalmanagements

Unterschiedliche Ziele des Personal- managements

Die Ziele der Personalwirtschaft werden nicht nur von der Personalabteilung verfolgt, sondern auch von der Unternehmensleitung und den Führungskräften. Die Hauptziele sind wirtschaftlicher und sozialer Art, die im Folgenden näher beschrieben werden. Weitere Arten von Zielen sind rechtliche (z. B. Rechtssicherheit auf dem Gebiet des Arbeitsrechts), organisatorische (z. B. angemessener Einsatz der Mitarbeiter im organisatorischen Gefüge des Unternehmens) sowie volkswirtschaftliche Ziele (z. B. Vermeidung von Arbeitslosigkeit). Diese Ziele werden, wie in anderen funktionalen Bereichen auch, von den Unternehmenszielen abgeleitet.

5.1.3.1 Wirtschaftliche Ziele

Nach NICOLAI (2019) sind die wirtschaftlichen Ziele des Personalmanagements die Bereitstellung und der optimaler Einsatz der Ressource Personal. Die notwendige Anzahl an Mitarbeitern mit der passenden Qualifikation muss am richtigen Ort vorhanden sein. Zudem soll die Minimierung der Kostensumme aller Einsatzfaktoren und die Maximierung des Gewinnes erzielt werden. Die Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung und auch die Nutzung der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter sind weitere ökonomische Ziele. Dabei bedarf es bei der Erreichung der wirtschaftlichen Ziele unbedingt auch der Beachtung sozialer Ziele.

5.1.3.2 Soziale Ziele

Das oberste der sozialen Ziele der Personalwirtschaft ist die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsumstände für die Mitarbeiter. Zu ihren Inhalten zählen Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsbedingungen, Personalführung und Personalentwicklung. Die von den Mitarbeitern geprägten sozialen Ziele (auch humane Ziele genannt) stehen jedoch meistens im Konflikt zu den von der Unternehmensleitung festgelegten wirtschaftlichen Zielen. In diesen Fällen muss die Personalwirtschaft Mittel und Wege finden, um über einen gerechten Interessenausgleich die Ziele zu erreichen. „Im Übrigen würde man bei jeder Ressource ebenso verfahren und nicht bewusst gegen deren Besonderheiten handeln. Ein Rohstoff, der bestimmte klimatische Lagerbedingungen benötigt, um nicht zu verderben, wird selbstverständlich entsprechend aufbewahrt. Ansonsten würde man dem Unternehmen mutwillig schaden und die wirtschaftliche Zielerreichung beeinträchtigen. Nicht anders stellt sich die Situation bei der Ressource Personal dar, deren Besonderheit die Berücksichtigung sozialer Ziele erfordert.“ NICOLAI (2019, S. 4).

Leseprobe

Human Resources in der Hotellerie (IST)

Studienheft

Entscheidender Erfolgsfaktor Personal: Innovatives Recruiting und Onboarding

Autoren

Sandra Clemens

Kapitel 1

1. Innovatives Recruiting

1.1 Die Rolle des Recruiters

- 1.1.1 Notwendige Fähigkeiten, Eigenschaften und fachliches Know-how

1.2 Möglichkeiten der Personalbeschaffung

- 1.2.1 Interne Personalbeschaffung – Vor- und Nachteile
 - 1.2.1.1 Methoden der internen Personalbeschaffung
- 1.2.2 Externe Personalbeschaffung – Vor- und Nachteile
 - 1.2.2.1 Methoden der externen Personalbeschaffung

1.3 Digitalisierung: Recruiting der Zukunft

1.4 E-Recruiting

- 1.4.1 Die häufigsten Kanäle
 - 1.4.1.1 Online-Jobbörsen
 - 1.4.1.2 Eigene Homepage
 - 1.4.1.3 Social Media
 - 1.4.1.4 Mobile Recruiting
 - 1.4.1.5 Bewerbermanagement-Software
 - 1.4.1.6 Jobbörsen – Kosten und Nutzen
- 1.4.2 Active Sourcing – zielgruppengesteuerte Direktansprache
- 1.4.3 Talent Pools

1.5 Recruiting-Trends

- 1.5.1 Mobiles Recruiting von unterwegs
- 1.5.2 Online-Stellenanzeigen: neu gedacht, neu gemacht
- 1.5.3 Kreative Recruitingevents

1.6 Empfehlungsmarketing – Mitarbeiter als Markenbotschafter



- 1.7 Employer Branding – Image und Attraktivität des Unternehmens**
- 1.8 Datenbasiertes Recruiting**
 - 1.8.1 Erfolgskennzahlen erheben und auswerten
 - 1.8.2 Die wichtigsten KPI im Recruiting
- 1.9 Der Bewerbungsprozess – von der Stellenanzeige bis zur Vertragsunterschrift**
 - 1.9.1 In sieben Schritten zur ansprechenden Stellenanzeige
 - 1.9.2 Klassische und innovative Anzeigen im Vergleich
 - 1.9.3 Durchsicht von Bewerbungsunterlagen
 - 1.9.3.1 Das Anschreiben – noch zeitgemäß oder alte Gewohnheit?
 - 1.9.3.2 Der Lebenslauf – gekonnt zwischen den Zeilen lesen
 - 1.9.3.3 Zeugnisse und Zertifikate – wie viel sagen Noten aus?
 - 1.9.3.4 Screening der Unterlagen
 - 1.9.3.5 Bewerbungseingang bestätigen
 - 1.9.4 Das Bewerbungsgespräch/Jobinterview
 - 1.9.4.1 Bewerbungsgespräch: Vorbereitung und die fünf Gesprächsphasen
 - 1.9.4.2 Auswertung des Bewerbungsgesprächs
 - 1.9.5 Vertragsangebot – von der Zusage bis zur Vertragsunterzeichnung
- 1.10 Tipps & Tricks für das Einstellungsgespräch**
- 1.11 Fragetechniken**
- 1.12 Der Horn-Effekt – Definition und Beispiele**
- 1.13 Der Chamäleon-Effekt – Die Macht der Spiegeltechnik**
- 1.14 Assessmentcenter**
- 1.15 Probearbeiten – Sinn und Zweck**
- 1.16 Praktika – Nutzen für Praktikanten und Unternehmen**

1.2 Möglichkeiten der Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung ist in erster Linie Aufgabe der Personalabteilung. Es geht darum, ein Unternehmen mit Mitarbeitern zu versorgen. Die Art der Mitarbeiter, die Anzahl, der Zeitpunkt und Ort sind wichtige Faktoren. Schließlich sollen die Personen nach dem Bewerbungs- und Auswahlprozess im Unternehmen eingestellt werden und einen Arbeitsvertrag erhalten. Aufgrund dieser Faktoren ist eine Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und den jeweiligen Fachabteilung unerlässlich. Zum Prozess der Personalbeschaffung gehört die Stellenausschreibung und die gesamte Bewerbungsphase. Mit der Unterschrift eines Arbeitsvertrags ist sie erfolgreich abgeschlossen. Die Personalbeschaffung kann intern oder extern erfolgen.

Prozess der Personalbeschaffung

1.2.1 Interne Personalbeschaffung – Vor- und Nachteile

Bei der internen Personalbeschaffung wird der benötigte Mitarbeiter aus den eigenen Reihen rekrutiert. Dabei können Mitarbeiter für die zu besetzende Stelle durch Weiterbildungsmaßnahmen oder Coachings qualifiziert werden. Eine Versetzung oder interne Stellenausschreibungen sind weitere Möglichkeiten. Zudem können befristete Arbeitsverträge in unbefristete und Teilzeitverträge in Vollzeitverhältnisse umgewandelt werden.

Vorteile der internen Personalbeschaffung

- Mitarbeiter sind bekannt hinsichtlich Qualifikationen und Kompetenzen
- Mitarbeiter sind mit dem Unternehmen, der Unternehmenskultur sowie mit Abteilungen, Strukturen und Prozessen vertraut
- Mitarbeiter verfügen über Netzwerke und Kontakte im Unternehmen
- Schnelle und kostengünstige Beschaffung von Personal
- Aufstiegs- und Entwicklungschancen für Mitarbeiter
- Förderung von Nachwuchskräften und Führungspersonal

Nachteile der internen Personalbeschaffung

- Betriebsblindheit – wenig Aussicht auf neue Ideen und Gedanken
- Entstehung von Spannungen zwischen Kollegen. „Warum wird der Kollege ge-/befördert und ich nicht?“
- Demotivation von Mitarbeitern durch Ablehnung der Bewerbung
- Interne Versetzungen reißen Lücken an anderen Stellen und ziehen meistens eine Außenrekrutierung nach sich



1. Innovatives Recruiting

1.2.1 Methoden der internen Personalbeschaffung

- Suchen von Mitarbeitern in anderen Abteilungen
- Suchen in Personaldatenbanken nach geeigneten Qualifikationen
- Stellenausschreibungen im Intranet oder Newsletter
- Stellenausschreibungen an Schwarzen Brettern und in Mitarbeiterzeitschriften
- Rundschreiben
- Erwähnung in Meetings (abhängig von Größe des Unternehmens)

1.2.2 Externe Personalbeschaffung – Vor- und Nachteile

Die externe Personalbeschaffung zielt darauf, einen neuen Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Das kann passiv oder aktiv erfolgen

Vorteile der externen Personalbeschaffung

- neue Mitarbeiter – neue Ideen
- Vermeidung von Betriebsblindheit
- oftmals größere Auswahl
- (vorerst) Vermeidung von Fortbildungskosten
- externe Führungskräfte werden eher akzeptiert als interne

Nachteile der externen Personalbeschaffung

- hohe Kosten für Suchprozess (Anzeigenschaltung, Personalberater, Messen)
- eventuell langwieriger Prozess
- Risiko einer Fehlbesetzung
- zusätzlicher Aufwand für Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter
- eventuell höheres Einkommen als bei internen Mitarbeitern
- höhere Fluktuationsrate

1.2.2.1 Methoden der externen Personalbeschaffung

Passive Personalbeschaffung

- Auswertung vorhandener Initiativbewerbungen
- Nutzung vorhandener Bewerberdatenbanken im Internet, bei der Agentur für Arbeit, Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern oder privaten Vermittlungsagenturen

Aktive Personalbeschaffung

- Stellenausschreibung im Internet auf eigener Homepage, in sozialen Medien, in Jobbörsen
- Stellenausschreibung in Zeitungen, Fachzeitschriften
- Unternehmenskontaktmessen und -veranstaltungen an Hoch-, Fach- und sonstigen Schulen
- Nutzen von Kontakten zu Hoch-, Fach- und sonstigen Schulen
- Personalleasing durch Zeitarbeitsfirmen
- Headhunting
- Mitarbeiterempfehlungsprogramme

(RIDDER 2015)

1.3 Digitalisierung: Recruiting der Zukunft

Während die postalische Bewerbung gänzlich an Bedeutung verloren hat, nimmt der Trend der mobilen Bewerbung immer weiter zu. Mit der fortschreitenden Digitalisierung müssen wir uns nicht nur mit neuen Technologien und Kommunikationskanälen auseinandersetzen, sondern auch mit den Anforderungen an die Recruiter der Zukunft. Es bleibt nicht aus, dass Recruiter aufgrund der zunehmenden technologischen Möglichkeiten ihre Bewerbungs- und Recruiting-Prozesse neu überdenken und weiterentwickeln müssen.



1.4 E-Recruiting

E-Recruiting gehört zwar nicht mehr zu den neuesten Erfindungen, zählt aber weiterhin zu den beliebtesten Methoden der Personalbeschaffung. Recruiter sollten dort präsent sein, wo sich die gefragte Generation Y aufhält – im Internet.

Electronic Recruiting beschreibt die gesamte Personalbeschaffung mithilfe von entsprechender Recruiting-Software. Das E-Recruiting stellt dabei einen vollständigen Prozess dar, von der Suche möglicher Kandidaten, über die Personalauswahl bis hin zur Kommunikation und Verwaltung des Bewerbungsverfahrens. Online-Recruiting optimiert den gesamten Personalbeschaffungsprozess. Drei Aspekte stehen hierbei im Vordergrund: Die Vereinfachung, Beschleunigung und Qualitätssteigerung.

1.4.1 Die häufigsten Kanäle

1.4.1.1 Online-Jobbörsen

Jobbörsen werden zum einen von Unternehmen genutzt, die ihre Stellen zusätzlich neben der eigenen Karriereseite online veröffentlichen und den Bewerbern dadurch die Jobsuche erleichtern. Zum anderen haben Bewerber die Möglichkeit, sich online in eine Bewerberdatenbank einzutragen. Ebenso können Recruiter, meist kostenpflichtig, auf die Daten zugreifen und interessante Kandidaten direkt persönlich kontaktieren.

1.4.1.2 Eigene Homepage

Ob nun in einem Bereich auf der eigenen Homepage oder auf einer eigens dafür betriebenen Karriereseite des Unternehmens – der eigene Online-Auftritt eines Arbeitgebers ist für das E-Recruiting ungemein wichtig. Hier werden nicht nur alle Stellen ausgeschrieben, sondern gleichzeitig viele Informationen geboten, die talentierte Mitarbeiter überzeugen sollen. Um mit einer Karriere-Website richtig punkten zu können, ist es wichtig, die Bewerber nicht nur auf der sachlichen, sondern auch auf der emotionalen Ebene anzusprechen. Setzen Sie den Fokus darauf, sich von der Masse abzuheben. Das Unternehmen muss sich authentisch präsentieren, um die Talente anzusprechen, die zum Unternehmen passen und umgekehrt. Schließlich wollen sich nicht nur Bewerber abheben, um eine Chance auf den Job zu haben. Auch Unternehmen versuchen sich von der besten Seite zu präsentieren, wenn es darum geht, Young Professionals und Top-Talente in die eigenen Reihen zu holen.

Nutzen Sie die Vorteile und präsentieren Sie das Unternehmen bestmöglich im Netz – legen Sie Ihr Hauptaugenmerk dabei nicht nur auf die Unternehmenspräsentation, sondern auch auf den Gewinn von potenziellen Bewerbern. (www.karrierebibel.de, WARKENTIN 2017)

1.4.1.3 Social Media

Es gibt kaum noch ein Unternehmen, das nicht in den sozialen Medien vertreten ist. Es liegt also nahe, auch diese Tools zu nutzen, um potenzielle Kandidaten für sich zu gewinnen. Dabei spielen nicht nur Karrierenetzwerke wie Xing und LinkedIn eine große Rolle, sondern auch Facebook und Instagram.

Wer sich beispielsweise mit Facebook beschäftigt, kann bei der Talentsuche sehr erfolgreich sein, doch es fordert viel Geduld, konstante Präsenz und echte Kommunikation auf Augenhöhe. Seien Sie sich im Klaren darüber, dass es kein Medium für kurzfristiges Recruiting darstellt. Facebook-Recruiting funktioniert anders. Zeigen Sie Ihren Followern Wertschätzung: Liken Sie deren Kommentare, gehen Sie auf diese ein und bedanken Sie sich aktiv für Bewertungen – kurze Reaktionszeiten sind unerlässlich für eine positive Unternehmensdarstellung. Achten Sie darauf, gute, authentische und persönliche Bilder in Ihren Posts zu verwenden. Bleiben Sie einem bestimmten Stil zur Wiedererkennung treu – je persönlicher, desto besser. Gründen Sie eine Facebook Community und geben Sie dieser einen besonderen Charakter, dies erzeugt ein Gemeinschaftsgefühl und erhöht die Verbundenheit zu Ihrem Unternehmen. Facebook wird von Talenten als Informationsplattform gesehen, nutzen Sie das Tool beispielsweise zur Verbreitung Ihrer Stellenanzeigen und weisen Sie darauf hin, dass die Posts geteilt werden dürfen. Machen Sie auch außerhalb, auf Ihrer Unternehmenswebsite, auf Ihre Facebookseite aufmerksam. Verbinden Sie Ihr Profil mit der Homepage, oder bauen Sie einen Facebook-Link in Ihre E-Mail-Signatur mit ein.

Facebook Recruiting kann funktionieren, wobei es in erster Linie ein Marketing-Tool und in zweiter Linie eine langfristige Talent-Management-Plattform ist.

Soziale Medien

Verbundenheit zu Ihrem Unternehmen

