Editorial

Ralf Lanwehr¹ · Henning Staar

Online publiziert: 24. August 2018

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

In diesem Themenheft soll es um zwei zentrale Aufgaben des Personalmanagements in Organisationen gehen: Zum einen ist dies die Personal(an)werbung und -beschaffung oder auch „Recruiting“, zum anderen betrifft dies den Bereich „Retention“ – also Strategien und Ansätze zur Personalerhaltung, Personalpflege und -bindung in Organisationen. Mit diesen Themen widmen wir uns, im Sinne eines ganzheitlichen Personalkonzepts, entscheidenden Phasen einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik.

Das Personal – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sind das Rückgrat funktionierender Organisationen. Dass der „Faktor Mensch“ einen entscheidenden Einfluss auf Leistungsfähigkeit von und Effizienz in Organisationen darstellt, ist an sich nicht neu: Es geht darum, potenziell geeignete Arbeitskräfte zu identifizieren, sie auf die Organisation und die dortigen Arbeitsplätze aufmerksam zu machen, sie zu einer Bewerbung zu ermutigen sowie diejenigen Personen, die von der Organisation ausgewählt und eingestellt wurden und sich als geeignet erwiesen haben, langfristig an die Organisation zu binden (Blickle 2014). Allerdings wird die Rolle der Personalbeschaffung und -bindung insbesondere vor dem Hintergrund sich wandelnder Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen immer entscheidender.

Beispielsweise ergeben sich neue Anforderungen für die Organisation und für die Beschäftigten durch die veränderten Erwartungen des Personals an die Organisation, die langfristige Zusammenarbeit, Führung als auch an die Arbeitstätigkeit selbst – Menschen können und wollen anders arbeiten, führen und geführt werden als noch vor fünfzig Jahren.

Daneben sind die „üblichen Verdächtigen“ als zentrale Treiber für ein nachhaltiges und systematisches Personalmanagement zu nennen: So stellt die stetig voranschreitende Technologisierung eine weitere Herausforderung, aber

auch Chance, dar, mit der sich Organisationen und (potenzielle) Beschäftigte auseinandersetzen müssen. Mit dem vermehrten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Gestaltung nicht nur von Arbeits- sondern auch Rekrutierungsprozessen ergibt sich die Notwendigkeit, neue Kompetenzen zu entwickeln und Bewerberansprache und -auswahl über neue Wege zu bestreiten.

Schließlich ist noch der demografische Wandel bzw. das steigende Durchschnittsalter der Beschäftigten zu nennen, durch das sich neue Herausforderungen für Recruiting und Retention ergeben: Einerseits betrifft dies den Gewinn der jüngeren Generationen für verschiedene berufliche Bereiche und Organisationen und den damit einhergehenden vielfach proklamierten Kampf um die besten Fachkräfte – dem sogenannten „War for talents“. Andererseits geht es im Sinne einer langfristigen Bindung an die Organisation in entscheidendem Maße um den Erhalt der Leistungsfähigkeit und -motivation nicht nur im höheren Erwerbsalter. Im besten Falle kann die langfristige Bindung geeigneter Personen an die Organisation schließlich der Herausbildung eines internen Arbeitsmarktes dienen, um Vakanzen aus den eigenen Reihen füllen zu können, und nicht vom externen Arbeitsmarkt und damit einhergehend von unvorhersehbaren Entwicklungen der Umwelt abhängig sein zu müssen. Damit verbunden werden auch vermehrt Fragen nach der Attraktivität von Organisationen sowie der Branchen insgesamt relevant.

Im Rahmen des Personalmanagements steht dabei in Praxis und Ratgeberliteratur vor allem der Bereich der Personalentwicklung seit langer Zeit im Fokus. Gleichzeitig ist dies ein Beleg für die oftmals wenig ganzheitliche Herangehensweise, die Wirkzusammenhänge zwischen Personalgewinnung, -bindung und -freisetzung vernachlässigt. Der weit aufgespannte Bogen, den die Beiträge dieses Themenheftes spannen, soll das weite Feld und die komplexen Beziehungen zwischen den Elementen des Personalmanagements verdeutlichen. Ferner gehen die vorliegenden Beiträge des Themenheftes der Frage nach, welche gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen und Möglichkeiten sich aus wissenschaftlicher und praktischer Perspektive

✉ Ralf Lanwehr
lanwehr.ralf@fh-swf.de

¹ Fachbereich Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften,
Fachhochschule Südwestfalen,
Lindenstr. 53, 59872 Meschede, Deutschland

für Personalbeschaffung und Personalbindung identifizieren lassen:

Wie oben dargestellt, steht bei der externen Bewerberansprache und -auswahl gegenwärtig bereits eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung. Diesen Aspekt greifen Katharina Lochner und Achim Preuß auf und geben in ihrem Beitrag einen Überblick über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Recruiting und Assessment aus personalpsychologischer Sicht. Die Autoren stellen dar, wie sich im Zuge der Digitalisierung die Methoden in Recruiting und Assessment durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz ändern, welche Chancen und Risiken die Entwicklungen mit sich bringen und geben praktische Empfehlungen, was bei ihrer Einführung beachtet werden sollte.

Thomas Klein und Friederike Euwens fokussieren mit dem Konzept der Agilität auf die gegenwärtig und zukünftig notwendige Fähigkeit von Organisationen, sich in einem sich ständig verändernden, unvorhersehbaren Geschäftsumfeld zu entwickeln und stellen in ihrem Praxisbeitrag eine alternative agile Herangehensweise für Recruiting in Unternehmen mit Selbstorganisation dar. Die Autoren beschreiben Ansätze für die Implementierungen agiler Prozesse exemplarisch entlang eines Praxisbeispiels.

Das Autorenteam Henning Staar, Sebastian Kunert, Jochen Gurt und Harald Kania widmet sich der Phase vor dem eigentlichen Berufseintritt und untersucht mögliche Einflussfaktoren auf den Studienerfolg und die Abbruchintention Studierender aus verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung. Die Ergebnisse der Studie mit 147 Studierenden des Polizeivollzugsdienstes und der kommunalen Verwaltung zeigen die Wichtigkeit realistischer akademischer und beruflicher Erwartungen, der individuellen Persönlichkeitsstruktur als auch der wahrgenommenen Gerechtigkeit und sozialen Eingebundenheit der Studierenden in den Studiengängen.

Anja Schnapp und Monique Janneck beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit der Finanzdienstleistungsbranche, welche sich vor allem aufgrund des Imageschadens durch die Finanzkrise mit großen Herausforderungen bei der Werbung um potenzielle Mitarbeitende konfrontiert sieht. Die Autorinnen untersuchen in ihrer Online-Studie mit zukünftigen Nachwuchskräften, wie sich potentielle Bewerber, die sich für eine Arbeit in der Finanzdienstleistungsbranche interessieren, charakterisieren lassen und identifizieren Anforderungen an den Arbeitgeber sowie das Informationsverhalten der potentiell Interessierter im Bewerbungsprozess.

Christiane Stempel und Jan Dettmers verzahnen in ihrem Beitrag die Bereiche Arbeit und Gesundheit mit dem der Personalbindung und zeigen anhand ihrer Studie mit 453 Vollzeitbeschäftigten auf, in welchem Maße verschiedene Faktoren psychischer Belastungen sich auf das affektive Commitment und die Kündigungsabsicht von Beschäftigten auswirken.

In ihrer qualitativen Interviewstudie nähern sich Julia Clasen und Isabella von Wissmann ebenfalls aus arbeitspsychologischen Blickwinkel dem Thema. Die Autorinnen widmen sich der Zeitarbeitsbranche und stellen dem Rekrutierungsbedarf den Arbeitsbedingungen der ausgeführten Tätigkeiten gegenüber. Damit verknüpfen sie die Herausforderungen tätigkeitsbezogener Belastungen und Ressourcen mit dem Bereich des Personalmarketing. Aus der vorgestellten Analyse leiten die Autorinnen Ansatzpunkte für eine gesundheits- und motivationsförderliche Arbeitsgestaltung ab, die sich auch positiv auf den Rekrutierungserfolg von Zeitarbeitsfirmen auswirken kann.

Der Beitrag von Karola Graf-Szczuka, Oliver Bube, Friederike Düchting und Katrin Lohner vervollständigt schließlich die lebenszyklusorientierte Perspektive auf das Personalmanagement und thematisiert das Ausscheiden aus dem Unternehmen und die Wichtigkeit der organisationalen Unterstützung zur beruflichen Neuorientierung. Die Autoren etablieren dabei Outplacement-Beratung als einen sinnvollen Baustein im Kontext einer Employee-Lifecycle-Strategie und illustrieren die Auswirkungen einer fairen Trennungskultur, die durch ein Outplacement-Programm unterstützt wird, sowohl für die betroffenen Personen als auch für das Image des Arbeitgebers.

Literatur

- Blickle, G. (2014). Personalauswahl. In F.F.W. Nerdinger, G. Blicke & S. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl. S. 245–275). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Ralf Lanwehr ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Südwestfalen. Er ist spezialisiert auf anwendungsorientierte Fragestellungen aus den Bereichen Führung, Kultur, Strategie und Change, welche sich insbesondere mit den Implikationen von zunehmender Quantifizierung, Digitalisierung und Informatisierung für die Unternehmensführung befassen. Eine Branchenspezialisierung liegt auf dem Profifußball, wo er beispielsweise den Einsatz von Machine Learning im Recruiting und Talent Management von Fußballvereinen untersucht. Die große eigene Profikarriere blieb trotz seiner Zeit als Stürmer von Balane Inhambane in der dritten mosambikanischen Liga verdientermaßen aus.

Henning Staar, Diplom-Psychologe, Jahrgang 1979, lehrt als Professor für Psychologie an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (FHöV NRW). Als einer der Gründer und Geschäftsführer der Organisationsberatung doppel p ist Henning Staar seit Jahren zudem als Berater und Trainer in der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor zu Themen der Organisations- und Personalentwicklung unterwegs. Schwerpunkte bilden dabei das Betriebliche Gesundheitsmanagement, die Entwicklung von Führungskräften und Teams.