

**Ulrich Franz**

Methoden und Instrumente der  
Personalerhaltung als wesentlicher Teil  
eines modernen  
Personalmarketingkonzeptes auf der Basis  
eines effizienten Human Resource  
Managements

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



**Methoden und Instrumente der Personalerhaltung  
als wesentlicher Teil eines modernen  
Personalmarketingkonzeptes auf der Basis eines  
effizienten Human Resource Managements**

**Diplomarbeit**

von

Ulrich Franz



BERUFSAKADEMIE MANNHEIM  
- STAATLICHE STUDIENAKADEMIE -  
UNIVERSITY OF COOPERATIVE EDUCATION

Ausbildungsbereich Wirtschaft  
Fachrichtung Versicherung

## **Vorwort**

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei der Anfertigung der Diplomarbeit unterstützt haben. Insbesondere gilt mein Dank meiner betreuenden Dozentin Frau Dipl. Betriebswirtin (FH) Doris Reinhard, die mich durch ihr Fachwissen im Bereich Personalwirtschaft inspirierte. Des Weiteren danke ich Herrn Prof. Dr. Hans Meissner, der während der Betreuung meiner Studienarbeit bedeutende Grundsteine für das wissenschaftliche Arbeiten gelegt hat. Meinem Vater Wolfgang Franz und Carina Giese Wetter danke ich für wichtige Ratschläge.

Mannheim im Februar 2007

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Darstellungsverzeichnis.....</b>	<b>6</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>7</b>
1.1 Ausgangssituation.....	7
1.2 Problemstellung und -abgrenzung .....	8
1.3 Ziel der Arbeit.....	9
1.4 Vorgehensweise .....	10
<b>2 Grundlagen der Personalerhaltung .....</b>	<b>11</b>
2.1 Bestimmungsfaktoren .....	11
2.1.1 Human Resource Management.....	11
2.1.2 Personalmarketing .....	12
2.1.3 Personalerhaltung.....	12
2.2 Interdependenzen der Bestimmungsfaktoren.....	13
2.2.1 Beziehungsmechanismen.....	13
2.2.2 Wirkungsweise.....	14
2.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen .....	14
2.3.1 Einflussgrößen .....	14
2.3.2 Zielvorstellung .....	15
2.3.3 Aktionsparameter.....	17
<b>3 Lösungsansätze zur Personalerhaltung durch Einsatz geeigneter Methoden und Instrumente .....</b>	<b>18</b>
3.1 Personalgewinnung.....	18
3.2 Personalentwicklung.....	21
3.2.1 Entwicklungsbedarf .....	21
3.2.2 Ansätze.....	22
3.3 Leistungsanreize .....	23
3.3.1 Anreizsysteme.....	23
3.3.2 Lohn und Gehalt .....	25

3.4	Arbeitszeitmanagement .....	26
3.4.1	Kriterien .....	26
3.4.2	Gestaltungsmöglichkeiten.....	28
3.5	Motivation.....	29
3.5.1	Theorie und Anwendungsparameter.....	29
3.5.2	Bedürfnisse und Erwartungshaltungen .....	30
3.5.3	Motivationsstrategien.....	33
<b>4</b>	<b>Anwendung der Methoden und Instrumente in selektierten</b>	
	<b>Versicherungsunternehmen .....</b>	<b>34</b>
4.1	SV Sparkassenversicherung.....	34
4.1.1	Darstellung des Unternehmens .....	34
4.1.2	Nutzen der Personalerhaltung für das Unternehmen .....	34
4.1.3	Einsatz von Methoden und Instrumenten .....	35
4.2	Gerling .....	37
4.2.1	Darstellung des Unternehmens .....	37
4.2.2	Nutzen der Personalerhaltung für das Unternehmen .....	38
4.2.3	Einsatz von Methoden und Instrumenten .....	39
4.3	Allianz.....	41
4.3.1	Darstellung des Unternehmens .....	41
4.3.2	Nutzen der Personalerhaltung für das Unternehmen .....	42
4.3.3	Einsatz von Methoden und Instrumenten .....	43
4.4	Effizienz des Einsatzes der Methoden und Instrumente .....	45
4.4.1	Nutzenanalyse .....	45
4.4.2	Bewertung.....	46
<b>5</b>	<b>Abschließende Betrachtung .....</b>	<b>48</b>
5.1	Zusammenfassung .....	48
5.2	Ausblick .....	49
	<b>Anhang.....</b>	<b>51</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>90</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
AG	Aktiengesellschaft
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Co. mbH	Compagnie mit beschränkter Haftung
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
d. h.	das heißt
E.ON	Energy on
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HDI	Haftpflichtverband der deutschen Eisen- und Stahlindustrie
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
http	hypertext transfer protocol
Mio.	Millionen
o. V.	ohne Verfasser
SE	Societas Europaea
SV	SV Sparkassenversicherung
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel

## Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Motivationspyramide nach Maslow .....	31
Darstellung 2: Prioritätenliste als Handlungsempfehlung zur Personalerhaltung .....	46
Darstellung 3: Favorisierte Methoden und Instrumente der Personalerhaltung .....	46
Darstellung 4: Unterschiede zwischen betrieblichem Personalwesen und HRM.....	51
Darstellung 5: Nachteile der Personalfluktuaton .....	52
Darstellung 6: Funktionen des Personalmanagements nach Thom .....	53
Darstellung 7: Übersicht zu Methoden und Instrumente der Personalerhaltung .....	53
Darstellung 8: New-Hire-Maßnahmen .....	54
Darstellung 9: Das Personal-Portfolio nach Odiorne.....	55
Darstellung 10: Konzepte der Personalentwicklung.....	56
Darstellung 11: Flexible Arbeitszeitmodelle .....	57
Darstellung 12: Bedürfnisse und deren Erfüllungsmöglichkeiten.....	58

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

*„Nicht Arbeit, nicht Kapital, nicht Land und Rohstoffe sind die Produktionsfaktoren, die heute in unserer Gesellschaft zählen, sondern das Wissen der Mitarbeiter in den Unternehmen.“*  
*Peter F. Drucker (\*19.11.1909 - †11.11.2005), Ökonom und Management-Vordenker.*

Durch den Einsatz des erlernten und individuellen Wissens der Mitarbeiter wird ein Unternehmen produktiv und wettbewerbsfähig. Mitarbeiter stellen ein wichtiges Potential für das Unternehmen dar, auch wenn sie häufig nur als Produktionsfaktor Arbeit angesehen werden. Menschen sind aufgrund ihrer individuellen Veranlagungen unersetzlich und haben im Gegensatz zu Maschinen Emotionen, Wertvorstellungen und Bedürfnisse.

Das Wissen und die damit verbundene Bedeutung des Mitarbeiters sind ein wertvolles Gut, zu dessen Bewahrung und Nutzenschöpfung das vorhandene Fachwissen, die Einstellung und die Mentalität berücksichtigt werden müssen. Diese sind bei jedem Menschen individuell durch Erziehung, Umfeld und Schulbildung ausgeprägt.<sup>1</sup>

Insbesondere in der Dienstleistungsbranche spiegelt sich die Bedeutung der Ressource Personal am ehesten wider. Verlässt ein Mitarbeiter ein Dienstleistungsunternehmen bedeutet dies nicht nur Verlust des Arbeitnehmers und Wissensabfluss, sondern u. U. auch Stagnation des Produktionsprozesses. Dieser ist stärker mit dem Mitarbeiter verbunden als bei Industrieunternehmen. Verkaufserfolg bzw. Absatzergebnisse sind in hohem Maße vom Engagement und der Überzeugungskraft des Beraters geprägt. Eine Abwanderung führt daher häufig auch zum Verlust eines mit dem Berater verbundenen Kundenstammes.<sup>2</sup>

Personalerhaltung entwickelt sich im Rahmen eines modernen HRM zur Kernfunktion der Personalpolitik. Die aktuelle Diskussion lässt erkennen, dass mit Methoden und Instrumenten der Personalerhaltung die Möglichkeit besteht, neben der Flexibilisierung und Entwicklung der Ressource Personal, aktuelle Probleme zu lösen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Rump, Jutta; Schmidt, Silke (Nutzen, 2005), S. 10

<sup>2</sup> Vgl. Burkart, Brigitte; Schwaab, Markus-Oliver (Personalbindungsstrategien, 2004), S. 400

<sup>3</sup> Vgl. Gmür, Markus; Klimecki, Rüdiger (Personalbindung, 2001), S. 28

## 1.2 Problemstellung und -abgrenzung

Personalerhaltung wird besonders in konjunkturell schwierigen Zeiten, bei Managementfehlern oder schlechtem wirtschaftlichem Umfeld zu einem bedeutenden Thema. Bei der Krisenbewältigung sparen betroffene Unternehmen meistens an der Ressource Personal.<sup>4</sup> Personalreduzierung im Zuge von Stellenabbau und Umstrukturierung hat unter anderem Demotivation, Fluktuation und Abwesenheit vom Arbeitsplatz beim bestehenden Personal zur Folge. In welchem Ausmaß dies zutrifft kann derzeit empirisch noch nicht erfasst werden. Wunderer stellte 2006 fest, dass auf Grund seiner Umfragen bei 500 mittelständischen Unternehmen eine Stagnation der Produktivität um 23% eingetreten ist.<sup>5</sup>

Eine weitere Problematik bildet die Knappheit an qualifiziertem Personal. In Anbetracht der demographischen Entwicklung in Deutschland besteht ein großer Bedarf an geeigneten Mitarbeitern, den so genannten High-Potentials. Ohne die Berücksichtigung von Werten, Leistungsanreizen und Entwicklungsmöglichkeiten, im Rahmen eines effizienten HRM, führt dies zur Abwanderung bestehender Leistungsträger und zu Absagen externer Wunschkandidaten.

Finden Methoden und Instrumente der Personalerhaltung bei der Abwanderung von High-Potentials keine Anwendung, entstehen dem Unternehmen bei der Neubesetzung der Stelle erhebliche Kosten. Nicht leicht zu erfassen sind zudem die Verluste, wenn Mitarbeiter zur Konkurrenz wechseln. Neben einem schwer quantifizierbaren, aber nicht unerheblichen Wissensabfluss führt dies gleichzeitig zu einer Stärkung des Konkurrenten, der dadurch u. U. technologische Vorsprünge erreicht.<sup>6</sup>

Die beiden oben genannten Probleme sollen durch den Einsatz von geeigneten Methoden und Instrumenten der Personalerhaltung bzw. des Personalmanagements gelöst werden. Zu diesen zählen vor allem die Beachtung des Motivationsaspektes, die Berücksichtigung von Bedürfnissen, die Gestaltung von Leistungsanreizen, die Lohn und Gehaltsfindung, sowie das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten. Eine intakte Vertrauenskultur im Unternehmen ist das Fundament der Leistungsmotivation in turbulenten Zeiten. Es ist Aufgabe des HRM ein vertrauensvolles Unternehmensklima zu schaffen und zu erhalten.

---

<sup>4</sup> Vgl. Kaiser, Stephan; Müller-Seitz, Gordon; Ringlstetter, Max (Unternehmenskrisen, 2005), S. 253

<sup>5</sup> Vgl. Wunderer, Rolf (Mitarbeiter, 2006), S. 20

<sup>6</sup> Vgl. Grunwald, Christiane (Personalerhaltung, 2001), S. 1