

Schwerpunkt: Gestaltung personenbezogener Arbeitsprozesse

AerViCo: Virtuelle Zulieferkooperation	Seite 3
ParcelMan: Zukunft der KEP-Branche	Seite 5
Simulation: Produktentwicklung	Seite 7
KOMBI: Kompetenz im Personalmanagement	Seite 9
3D-Laserschweiß-Systeme: Unterstützung	Seite 15
Verpackungsbereich: Ablaufoptimierung	Seite 17
NaNuMA: Produktnutzungskonzepte	Seite 19
E-Business: Profile deutscher Unternehmen	Seite 21

Inhalt

UdZ-Schwerpunkt	UdZ-Berichte	UdZ-Rubriken
Virtuelle Zulieferkooperationen in der Luftfahrtindustrie 3	Wenn die Maschine weiß, was der Benutzer will 15	Editorial 2
ParcelMan: Konferenz zur Zukunft der KEP-Branche 5	Ablaufoptimierung von Rüstvorgängen im Verpackungsbereich 17	Impressum 14
Simulation von Arbeitsprozessen in der Produktentwicklung 7	Innovative Produktnutzungskonzepte im Maschinen- und Anlagenbau 19	Personalia/Promotionen 25
KOMBI: Kompetenzorientiertes Personalmanagement 9	Profile deutscher Unternehmen im Electronic Business 21	Literatur aus FIR+IAW 26
Transparentes Personalmanagement 12	OpenFactory auf der 3. VDMA-Hausmesse 23	Veranstaltungskalender 28
	Ungarn 2004: Beste Voraussetzungen für FuE-Kooperationen 24	
		UdZ-Beilage
		Veranstaltung von FIR und CIM: 12. Aachener PPS-Tage „Best Practice ERP – effizient, produktiv, innovativ“, 27./28. April 2005

Impressum

„UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen regelmäßig über die wissenschaftlichen Aktivitäten des Institutsverbundes von FIR+IAW

Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen, Tel.: +49 2 41/4 77 05-1 20, FAX: +49 2 41/4 77 05-1 99, E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de, Web: www.fir.rwth-aachen.de, im Verbund mit dem

Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, Bergdriesch 27, D-52062 Aachen, Tel.: +49 2 41/80-9 94 40, FAX: +49 2 41/80-9 21 31, E-Mail: info@iaw.rwth-aachen.de, Web: www.iaw.rwth-aachen.de

Institutsdirektor

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Holger Luczak

Leitende Mitarbeiter

Geschäftsführer (FIR): Dr.-Ing. Volker Stich
Bereichsleiter (FIR):
Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm. Volker Liestmann (Dienstleistungsorganisation), Dipl.-Ing. Thorsten Lücke (Produktionsmanagement), Dipl.-Ing. Stefan Bleck (E-Business Engineering)
Oberingenieure (IAW):
Dr.-Ing. Ludger Schmidt (Benutzerzentrierte Gestaltung von IuK-Systemen), Dipl.-Ing. Stephan Killich (Arbeitsorganisation);
Forschungsgruppenleiter (IAW): Dipl.-Kff. Iris Bruns (Human Resource Management), Dr.-Ing. Ludger Schmidt (Ergonomie und Mensch-Maschine-Systeme), Dr. phil. Dipl.-Ing. Martin Frenz (Fachdidaktik der Textil- und Bekleidungstechnik)

Redaktion, Layout und Database Publishing

Olaf Konstantin Krueger, M.A.
FIR-Bereich E-Business Engineering, RWTH Aachen
Tel.: +49 2 41/4 77 05-5 10
E-Mail: kg1@fir.rwth-aachen.de, redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de
School of Communication, Information and New Media,
University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia
Ph.: +61 8 83 02 46 56, Email: office@m-publishing.com

Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben: FIR+IAW-Archiv,
Titelbild: Olaf Konstantin Krueger, M.A.

Erscheinungsweise

vierteljährlich

Bankverbindung

Sparkasse Aachen, BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 3 vom 1.3.2004

Druck

Kuper-Druck GmbH, Eduard-Mörrike-Straße 36, D-52249 Eschweiler

Copyright

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISSN 1439-2585 (PDF-Dokument 1.5, 20041202)

Weitere Literatur von FIR+IAW im Web

www.fir.rwth-aachen.de/service,
www.iaw.rwth-aachen.de/publikationen

Transparentes Personalmanagement

Implementierung eines Kennzahlensystems für das Personalmarketing bei der VIEGA GmbH & Co. KG



Dipl.-Kff. Iris Bruns

Forschungsgruppenleiterin
am IAW der Forschungsgruppe
„Human Resource Management“
Tel.: +49 2 41/80-9 94 51
E-Mail: i.bruns@iaw.rwth-aachen.de



Jürgen Radel, M.A.

Betriebspädagoge,
Assistent des Geschäftsbereichsleiters Personal,
VIEGA GmbH & Co. KG,
Schwerpunkt Personalcontrolling
Tel.: +49 27 22/61-15 82
E-Mail: jradel@viega.de

Unter freundlicher Mitarbeit von
Dr. rer. nat. Norbert Staudacher
Geschäftsbereichsleiter Personal,
VIEGA GmbH & Co. KG

Die VIEGA GmbH & Co. KG hat ein personalmarketingspezifisches Kennzahlensystem implementiert, welches den demographischen Wandel und die identifizierten betrieblichen Zielsetzungen berücksichtigt und das strategische Personalmanagement, insbesondere die Personalplanung und -beschaffung, mittel- bis langfristig deutlich transparenter gestaltet.

Zukunft des Arbeitsmarktes. Aufgrund der zu erwartenden demographischen Entwicklungen in Deutschland gehen Prognosen davon aus, dass die Lebenserwartung der Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten um zweieinhalb Jahre pro Dekade zunehmen wird. Die Anzahl der über 80-Jährigen wird sich bis zum Jahre 2050 mehr als verdreifachen. In der Konsequenz wird das Durchschnittsalter der Deutschen von bisher 40 auf etwa 52 Jahre ansteigen. Weiterhin führt die ständig sinkende Geburtenrate dazu, dass selbst bei einer jährlichen Nettozuwanderung von 100.000 Menschen die Bevölkerungszahl in Deutschland bis zum Jahr 2050 um 13 Millionen zurückgehen wird. Daher sind die Folgen für die Erwerbsbevölkerung beträchtlich, wenn man bedenkt, dass bereits heute sechs von zehn Unternehmen keine Mitarbeiter mehr beschäftigen, die 50 Jahre oder älter sind. Sie wurden aufgrund personalpolitischer Maßnahmen in die Frühverrentung, nicht selten auch in die Arbeitslosigkeit entlassen.

In Anbetracht der demographischen Prognosen und des damit verbundenen zukünftigen Arbeitsmarktes muss in den Firmen personalstrategisch ein massives Umdenken erfolgen. Das Personalmanagement, insbesondere auch das Personalmarketing sind hier gefragt, um das Unternehmen bestmöglich auf die personellen Entwicklungen und die veränderte Situation am Arbeitsmarkt vorzubereiten. Einen wesentlichen und existentiellen Faktor bil-

det dabei die nachhaltige Sicherung des Mitarbeiterbedarfes.

Kennzahlen im Personalmarketing. Für eine aussagekräftige Soll-Ist-Analyse der derzeitigen und zukünftigen Belegschaft und folglich für eine vorausschauende Risikoanalyse bezüglich der eigenen Unternehmenssituation im demographischen Wandel eignen sich an dieser Stelle Kennzahlen, die im Personalmarketing erhoben werden. Auf Basis ihrer Aussagen lassen sich bisherige Prozesse bewerten, um danach frühzeitig geeignete personalpolitische Maßnahmen ableiten zu können. Doch welche Kennzahlen eignen sich nun konkret für diese diskutierte Zielsetzung? Und wie lassen sie sich unternehmensspezifisch generieren?

Ein Praxisbeispiel: Die VIEGA GmbH & Co. KG. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Fragestellung wird die Firma VIEGA aus Attendorn als Benchmarkpartner des Lehrstuhls und Instituts für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen durch Herrn Jürgen Radel, Assistent des Geschäftsbereichsleiters Personal im Hause VIEGA, als Praxisbeispiel vorgestellt: „Im Rahmen von Personalbeschaffungsaktivitäten, die bei VIEGA in der Vergangenheit durchgeführt wurden, mussten wir immer wieder feststellen, dass der Bekanntheitsgrad unseres Unternehmens ausschließlich regional und zudem auf Fachkreise aus dem Sanitär- und Heizungsbau konzentriert war. Bei der Personalplanung, welche die jüngsten Arbeitsmarkt-

prognosen mit einbezieht, sind jedoch besonders junge Ingenieure eine unserer in Zukunft relevantesten Zielgruppen. Zudem wurde das in der Öffentlichkeit vorhandene Arbeitgeberprofil und -image von unserem fokussierten Kandidatenkreis als zu ‚unscharf‘ beschrieben. Schließlich mussten wir auch einräumen, dass sich unsere Personalmarketingaktivitäten bis zu diesem Zeitpunkt ausschließlich auf die Schaltung von Stellenanzeigen in Print- und Onlinemedien sowie die Durchführung von Einzelmaßnahmen ohne ganzheitlich strategisches Konzept beschränkten. Rückwirkend ist festzuhalten, dass die Betrachtung der Personalmarketingaktivitäten im demographischen Kontext bereits dazu führte, das eine oder andere dringende zu revidierende Handlungsfeld in unseren bisherigen Aktivitäten zu identifizieren. Zielsetzung war es, das bisherige Personalmarketingkonzept zu modifizieren und unser Image als Arbeitgeber bei der Zielgruppe junger Absolventen der ingenieurwissenschaftlichen Fachrichtungen für eine mittel- bis langfristige Mitarbeiterbedarfsdeckung zu verbessern. Eine weitere Aufgabe bestand darin, VIEGA als ‚Marke‘ mit einem hohen Wiedererkennungswert auf dem (über-)regionalen Arbeitsmarkt zu etablieren.“

Einsatz personalmarketing-spezifischer Kennzahlen. Bei der VIEGA stellte sich – abgeleitet aus der oben beschriebenen Bestandsaufnahme – die Frage nach einer geeigneten Herangehensweise, um diese Zielsetzungen zu erreichen. Um erstens dem Anspruch von Planbarkeit und Messbarkeit der Personalmarketingaktivitäten gerecht zu werden und zweitens die Personalstrategie quantitativ und qualitativ seitens des im Personalbereich angesiedelten Personalcontrolling zu untermauern, wurden für das Personalmarketing partizipativ – einerseits mit Beteiligten aus den verschiedenen Personalteilkreisen, andererseits mit Vertretern der Fachbereiche des Unternehmens – geeignete Kennzahlen entwickelt. Hierzu wurde im Vorfeld der

Implementierung dieses spezifizierten Kennzahlen-Systems eine sorgfältige Analyse der individuellen betrieblichen Gegebenheiten und der Zielsetzungen des Personalmarketings bis auf Abteilungsebene durchgeführt.

Identifizierung relevanter Kennzahlen. Für die Identifizierung relevanter Kennzahlen wurden im Rahmen des Analyseprozesses Kennzahlen als „Indikatoren“ bzw. als anzeigende Merkmale und Ergebnisse indirekter Messungen erfasst. Anhand dieser Indikatoren lässt sich schließlich eine im betrieblichen Personalmarketing identifizierte Tatsache in Form einer oder mehrerer Merkmalsdimensionen beschreiben (vgl. Eichenberger 1992, S. 89ff.). Nach Aufnahme der Indikatoren als erstes theoretisches Konstrukt erfolgt die Bildung sinnvoller Kausalketten zur Erklärung der über diese Kennzahlen erfassten Gegebenheiten (vgl. Wunderer/Jaritz 2002, S. 22 und Fitz-enz 2000, S. 5). Um konsistente Kausalketten zu erhalten, wurde bei VIEGA auf folgende Betrachtungsweise zurückgegriffen (siehe Bild 1; vgl. Mayo 2001, Schulte, C. 2002, S. 89ff.): Zunächst werden auf einer übergeordneten Ebene (z. B. auf Ebene des Unternehmens) strategische Handlungsfelder identifiziert. Für den Fall, dass diese Handlungsfelder nicht bereits auf Unternehmensebene vorgegeben werden, erfolgt ihre Ausarbeitung und Definition direkt in den betrieblichen Teilbereichen und Abteilungen. In einem weiteren Schritt werden aus den Handlungsfeldern sodann entsprechende Ziele zu den Kernprozessen (siehe Bild 2) abgeleitet und quantifizierbare Indikatoren für die Beschreibung der Ziele generiert.

Der Ablauf eines solchen Prozesses lässt sich beispielhaft am Handlungsfeld „Erhöhung des Bekanntheitsgrades von VIEGA“ beschreiben. Folgende Personalmarketingziele wurden abgeleitet:

1. Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit (VIEGA als „Marke“)

2. Optimierung des Medieneinsatzes
3. Positionierung als attraktiver Arbeitgeber bei qualifizierten Hochschulabsolventen und potentiellen Bewerbern
4. Maximierung der Initiativbewerbungen
5. schnelle Abwicklung der Stellenbesetzung
6. langfristige Mitarbeiterbindung
7. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

renden Maßnahmen beschrieben. Sie beinhalteten u. a.:

- Schaltung von Imageanzeigen in studentischen Zeitschriften/Fachzeitschriften
- Regelmäßige, systematische Aufnahme von Diplomanden, Praktikanten und Werksstudenten
- Erhöhung der Anzahl von Publikationen in Fachzeitschriften zu speziellen Themenstellungen.

Bei der Auswahl und Festlegung der Indikatoren stand die Messbarkeit sowie die Evaluation von Kosten und Nutzen durch das Personalcontrol-

ling im Vordergrund der Betrachtung, sodass anhand von Kennzahlen – als letzter Schritt der Kaskadierung – der Erfolg der Maßnahmen auf operativem Niveau sichergestellt werden konnte. Folgende Kennzahlen und kausale Zusammenhänge wurden bei VIEGA festgelegt (Auszug):

- Anzahl der Messekontakte (Erhebung verschiedener Aspekte mittels eines standardisierten Formulars)
- Anzahl und Quote der Initiativbewerbungen (differenziert nach Online- und Printmedien)

Im nächsten Schritt wurden diese Ziele durch die nachfolgend aufgeführten Indikatoren und durchzuführen

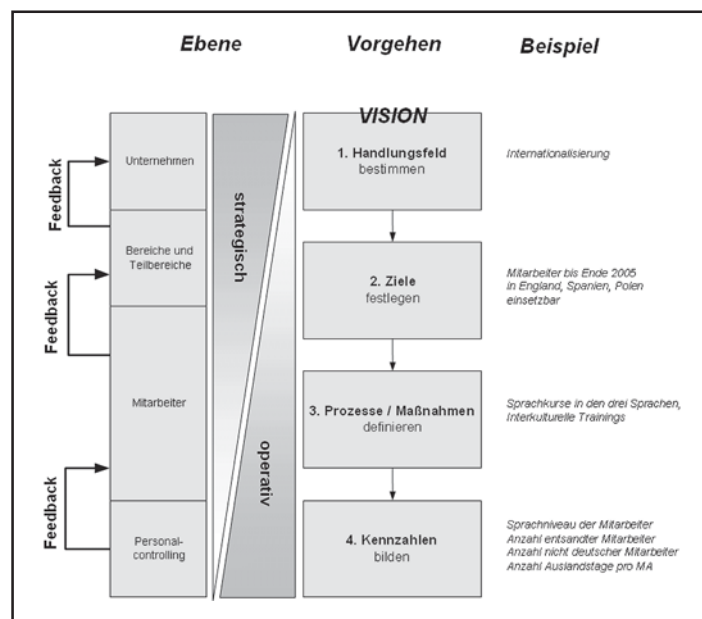


Bild 1
„Kaskadierung“ von Kennzahlen

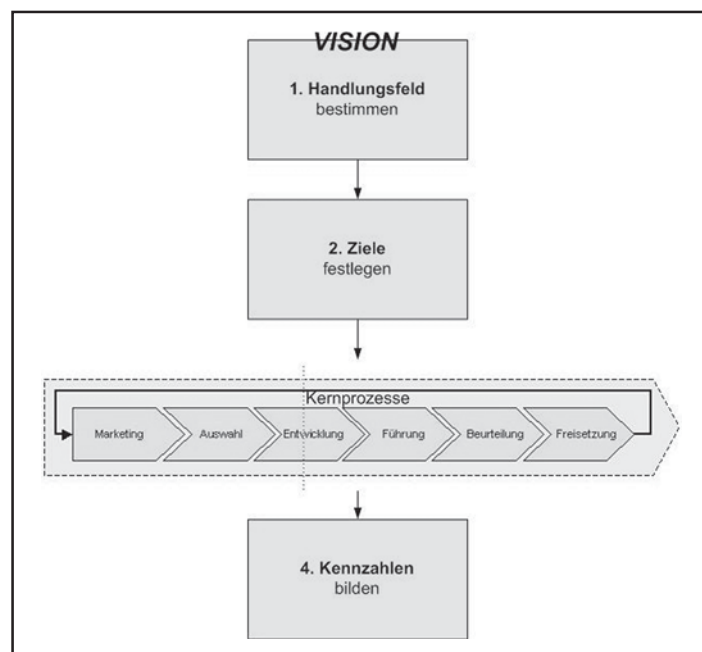



Bild 2
Prozessebene

- Anzahl der angefragten Diplomarbeiten und Studentenpraktika
- Dauer der Besetzung offener Stellen (Aussage über die Qualität des Bewerbungsprozesses und die Menge der zur Verfügung stehenden Bewerber)
- Frühfluktuationsquote (Wie gut ist die Übereinstimmung des vermittelten Bildes von VIEGA und dem tatsächlichen Erleben der Bewerber?)
- Erhebung des Bekanntheitsgrades durch externe, überregionale Befragungen.

Zusammenfassung und Nutzen.

Über die hier beschriebene Vorgehensweise der Kaskadierung wurde bei der VIEGA ein personalmarketing-spezifisches Kennzahlensystem implementiert, das die strategische Personalplanung der nächsten Jahre vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und der identifizierten betrieblichen Zielsetzungen quantifizierbar macht. Die mittel- bis langfristige Personal-

planung wird dadurch deutlich transparenter und greifbarer. Auf Basis der generierten Kennzahlen ließen sich unterschiedliche Maßnahmen des Personalmarketings anstoßen bzw. neu ausrichten. So stieg etwa die Anzahl der Initiativ- und Onlinebewerbungen bei der avisierten Zielgruppe der Ingenieurwissenschaftler stark an. Bei den Medien zur Stellenausschreibung fand eine verstärkte Umorientierung von Print- zu Internet und Electronic Recruiting statt. Weitere Personalmarketinginstrumente und Aktivitäten, die das Unternehmen nach außen hin repräsentieren, konnten entwickelt und implementiert werden. Das Kennzahlensystem ist durch einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Evaluationsprozess charakterisiert, so dass Neuentwicklungen im Personalmarketing relativ schnell abgebildet werden können und aussagekräftige Daten für eine langfristige Sicherung der Belegschaft bei VIEGA vor dem Hintergrund der zukünftigen demographischen Entwicklung und Ar-

beitsmarktprognosen zur Verfügung stehen. Derzeit wird im Unternehmen ein Instrument zur Quantifizierung der qualitativen Personalmarketingmaßnahmen entwickelt, das im Jahr 2005 eingeführt wird. 

Literatur

- [1] Wunderer, R./Jaritz, A.: Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Neuwied, Kriftel: Luchterhand 2002.
- [2] Eichenberger, P.: Betriebliche Bildungsarbeit. Return on investment und Erfolgscontrolling. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag 1992. (DUV: Wirtschaftswissenschaft).
- [3] Mayo, A.: The human value of the enterprise. Valuing people as Assets – Monitoring, Measuring, Managing. Yarmouth: Breal Publishing 2001.
- [4] Fitz-enz, Jac: The ROI of Human Capital. Measuring the economic Value of Employee Performance. New York, Atlanta, Boston. AMACOM 2000.
- [5] Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen. 2., völlig überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen, 2002.