
BACHELORARBEIT

Sari Rademacher

**Auswirkungen der Corona-
Krise im Personalmanagement
in der Automobilindustrie**

2021

BACHELORARBEIT

Auswirkungen der Corona- Krise im Personalmanagement in der Automobilindustrie

Autorin:
Sari Rademacher

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM18sI2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Marcin Marcinkowski M.A.

Einreichung:
Mannheim, 24.05.2021

BACHELOR THESIS

Effects of the corona crisis on personnel management in the automotive industry

author:

Sari Rademacher

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM18sI2-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Marcin Marcinkowski M.A.

submission:

Mannheim, 24.05.2021

Bibliografische Angaben

Rademacher, Sari:

Auswirkungen der Corona-Krise im Personalmanagement in der Automobilindustrie

Topic of thesis

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

Abstract

Das Ziel der Bachelorarbeit ist es, die Auswirkungen der Corona-Krise auf das Personalmanagement in der Automobilindustrie herauszuarbeiten. Die Recherche erfolgt über relevante Literatur zu diesem Thema.

Primär wird im Folgenden die Automobilindustrie mit Blick auf das Personalmanagement und deren Auswirken aufgrund der Corona-Krise analysiert. Es erfolgt eine theoretische Aufbereitung von vorhandenen Eindämmungs- und Schutzmaßnahmen mit dem Ziel, die Weltbevölkerung vor dem Virus zu schützen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Automobilindustrie	3
2.1 Strukturdaten	3
2.2 Akteure.....	7
2.2.1 Daimler-Konzern.....	7
2.2.2 Volkswagen-Konzern.....	8
2.2.3 BMW Group.....	9
2.3 Issues.....	9
3 Personalmanagement.....	15
3.1 Definition	15
3.2 Personalgewinnung	17
3.2.1 Strategische Ebene	17
3.2.2 Operative Ebene.....	22
3.3 Personalführung.....	24
3.3.1 Führungsstile	24
3.3.2 Strategische Führungsarbeit	27
3.3.3 Operative Führungsarbeit.....	27
3.4 Personalentwicklung	29
3.4.1 Laufbahn- und Karriereplanung.....	29
3.4.2 Personal-Aus- und Weiterbildung.....	32
3.5 Trends im Personalmanagement.....	34
3.5.1 Employer Branding	34
3.5.2 Diversity Management.....	35
4 Corona-Krise.....	38
4.1 Gesamtgesellschaftliche Ausgangslage	38
4.2 Auswirkungen der Corona-Krise auf die Wirtschaft	40
4.3 Auswirkungen der Corona-Krise auf die Arbeitswelt.....	43
5 Auswirkungen der Corona-Krise auf die Automobilindustrie Schwerpunkt BMW.....	47

5.1	Vorstellung des Unternehmens.....	47
5.2	Personalmanagement BMW	48
5.3	Das Personalmanagement vor dem Hintergrund der Corona-Krise	51
6	Schlussbetrachtung.....	54
	Literatur- und Quellenverzeichnis	XIV
	Eigenständigkeitserklärung	XXIII

Abkürzungsverzeichnis

AARP	American Association of Retired Persons
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
BEV	Battery Electric Vehicle
BMW	Bayrische Motoren Werke
MERS	Middle East Respiratory Syndrome
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
V2I	Vehicle to Infrastructure
WTO	Welthandelsorganisation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie von 2010 bis 2020	4
Abbildung 2: Anzahl der produzierten Personenkraftwagen in Deutschland von 1990 bis 2020	5
Abbildung 3: Größte Automobilhersteller in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2019 nach der Anzahl hergestellter Fahrzeuge.....	7
Abbildung 4: Ausgaben der deutschen Automobilindustrie für Forschung und Entwicklung	10
Abbildung 5: Verhaltensgitter-Ansatz von Blake und Mouton	26
Abbildung 6: Instrumente der Personalentwicklung	33
Abbildung 7: Corona-Krise: Anteil der Kurzarbeiter in Deutschland nach Sektoren von Mai 2020 bis März 2021	44
Abbildung 8: Anzahl abgesetzter Fahrzeuge der BMW Group Automobile nach Marken vom 1. Quartal 2020 bis 1. Quartal 2021.....	48

1 Einleitung

Wörtlich übersetzt bedeutet das Wort Krise „schwierige Lage“ und stammt aus dem Griechischen.¹ Aktuell befindet sich die Welt in dieser schwierigen Lage, aufgrund der Infektionskrankheit COVID-19.

Die Automobilindustrie unterliegt durch verschiedene Einflussfaktoren einem ständigen Wandel. Individualisierung, Urbanisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und technische Innovationen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die aktuelle Corona-Krise trifft die Automobilindustrie stark. Große Automobilkonzerne müssen aufgrund des Nachfragerückgangs kurzzeitig ihre Produktionsstätten schließen und ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit schicken. Die Pandemie hat somit auch Auswirkungen auf die gesamte Wirtschaft. Die Gesundheit der gesamten Weltbevölkerung steht aktuell an oberster Stelle. Durch die Eindämmungsmaßnahmen und die daraus folgenden Schließungen einiger Branchen sinkt die Kaufkraft der Bevölkerung aufgrund von finanziellen Ängsten. Diese Auswirkungen spürt die Automobilindustrie stark. Zusätzlich ist die deutsche Automobilwirtschaft stark von internationalen Märkten und deren Wertschöpfungsketten abhängig. Durch die derzeitigen Grenzschließungen werden diese Wertschöpfungsketten unterbrochen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, genau zu analysieren, welche Auswirkungen die Pandemie auf die Wirtschaft, Arbeitswelt und die Automobilindustrie hat, es wird erläutert, mit welchen Maßnahmen die Bundesregierung die Bevölkerung unterstützt und schützt.

Inwiefern hat die Corona-Krise Auswirkungen auf das Personalmanagement in der Automobilindustrie?

Die Gliederung der vorliegenden Bachelorarbeit erfolgt im Bezug thematisch. So wird zunächst die Automobilindustrie mit ihren Strukturdaten und Akteuren erläutert, bevor die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Automobilindustrie dargestellt werden. Anschließend folgt in Kapitel drei das Thema Personalmanagement, hier werden die verschiedenen Dimensionen dessen vorgestellt. Im nachfolgenden Kapitel werden die Auswirkungen der Corona-Krise sowie die gesamtgesellschaftliche Ausgangslage beschrieben. Näher erläutert werden hier die Auswirkungen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland. Begleitend dazu werden die Maßnahmen zur Eindäm-

¹ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2016): M 02.04 Definition Krise. www.bpb.de/lernen/grafstat/krise-und-sozialisation/220941/m-02-04-definition-krisen (15.05.2021).

mung des Virus beschrieben. Im Anschluss daran erfolgt in Kapitel fünf das Praxisbeispiel anhand der Marke BMW. Hier wird zu Beginn allgemein auf das Thema Personalmanagement bei BMW eingegangen, bevor anschließend die Auswirkungen der Corona-Krise im Personalmanagement erläutert werden. Abgerundet wird diese Arbeit mit der Schlussbetrachtung. Zusätzlich wurde für die bessere Lesbarkeit in der kompletten Arbeit die männliche Schreibform verwendet, die jedoch für alle Geschlechter zählt.

2 Automobilindustrie

2.1 Strukturdaten

Weltweit hat die Automobilindustrie in den letzten drei Jahren starke Einbußen verkraften müssen. Die Nachfrage nach neuen Automobilen sinkt seit Ende 2017 in den meisten regionalen Absatzmärkten. Seit Anfang 2020 hat vor allem die Corona-Pandemie Auswirkungen auf die Absatzmärkte. Der weltweit größte Automarkt China, hat 2020 in seinem Absatzvolumen einen Verlust von sechs Prozent im Vergleich zum Vorjahr verkraften müssen. Noch schlimmer traf es in den letzten Jahren die europäische Automobilindustrie. Der Personenkraftwagen Absatz sank um ganze 24 Prozent. Dies hat vor allem negative Auswirkungen auf die deutsche Automobilindustrie. Zu der deutschen Automobilindustrie zählen alle Kraftfahrzeughersteller, die Hersteller von Anhängern und Aufbauten sowie Zulieferer von Kfz-Teilen und Zubehör.² Auf Abbildung eins ist gut zu erkennen, dass die Beschäftigtenzahl in der deutschen Automobilindustrie in den letzten zwei Jahren gesunken ist.

² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021): Wirtschaftsbranchen. Automobilindustrie. www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html (04.05.2021).

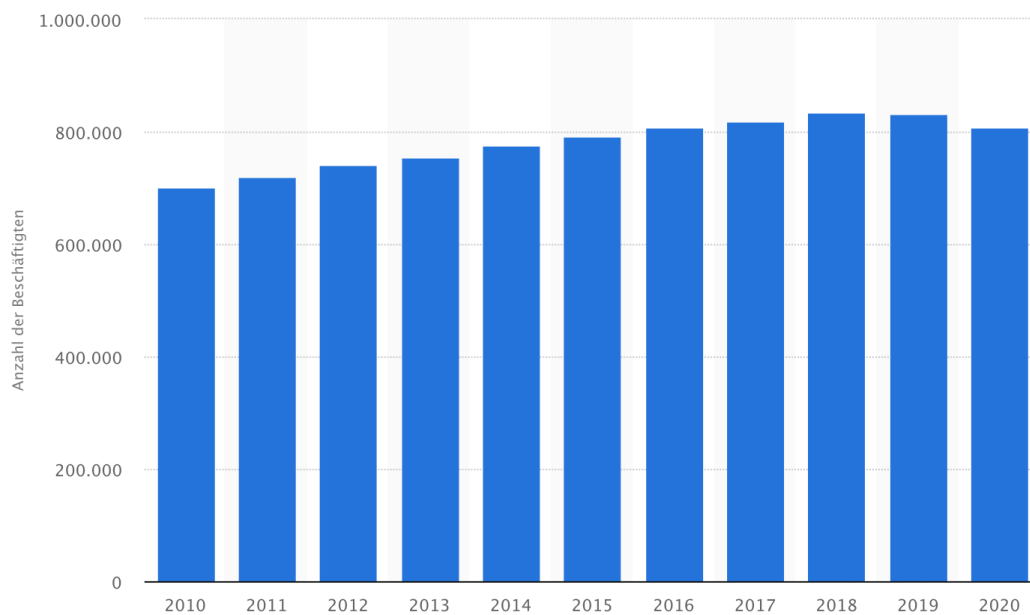


Abbildung 1: Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie von 2010 bis 2020
(Quelle: Statista (2021): Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie von 2010 bis 2020.
de.statista.com/statistik/daten/studie/30703/umfrage/beschaefigtetenzahl-in-der-automobilindustrie/ (04.05.2021).)

Wie in der Abbildung zu erkennen ist, stieg die Beschäftigtenanzahl von 2010 bis 2018 an. Somit arbeiteten 2010 in Deutschland 701.585 Menschen in der Automobilbranche, diese Beschäftigtenzahl stieg im Jahr 2018 auf ganze 833.937 Arbeitsnehmer und sank im Jahr 2020 um knapp drei Prozent, auf 808.935.³

Deutschland ist die viert größte Nation nach China, den USA und Japan im Bereich Automobilproduktion und hat einen Jahresumsatz von rund 436 Milliarden Euro im Jahr 2019. Die Herstellung von Personenkraftwagen ist das Hauptaugenmerk der deutschen Automobilindustrie. Im Jahr 2020 wurden rund 3,5 Millionen Pkw in Deutschland herstellt, das ist im Vergleich zum Vorjahr ein Rückgang von 24,8 Prozent.⁴

³ Vgl. Kords, Martin (2021): Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie von 2010 bis 2020.

de.statista.com/statistik/daten/studie/30703/umfrage/beschaefigtetenzahl-in-der-automobilindustrie/ (04.05.2021).

⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2021: Wirtschaftsbranchen. Automobilindustrie (04.05.2021).

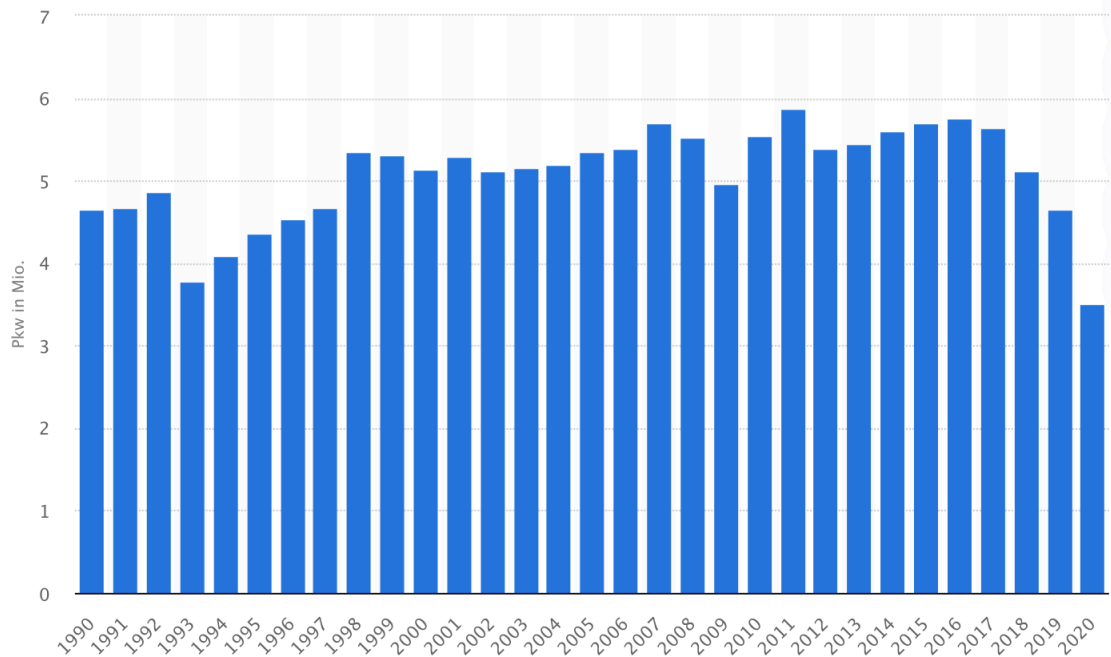


Abbildung 2: Anzahl der produzierten Personenkraftwagen in Deutschland von 1990 bis 2020
(Quelle: Statista (2021): Anzahl der produzierten Personenkraftwagen in Deutschland von 1990 bis 2020.
de.statista.com/statistik/daten/studie/75210/umfrage/produktion-von-pkw-in-deutschland-seit-1990/ (04.05.2021).)

Wie in Abbildung zwei zu erkennen ist, ist die produzierte Menge von Pkw im Jahr 2020 die geringste Menge seit den letzten 30 Jahren in Deutschland.

Von den 3,5 Millionen produzierten Pkw wurden insgesamt 2,6 Millionen Pkw ins Ausland exportiert, das entspricht einem Prozentsatz von 75,2 Prozent. Deutsche Pkw Hersteller im Ausland produzierten im Jahr 2019 mehr als 11,4 Millionen Fahrzeuge, was ein Zuwachs von 1,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr ist.⁵

Ein weiterer Schwerpunkt der deutschen Automobilindustrie liegt in der Herstellung von Nutzfahrzeugen. Darunter zählen leichte Transporter, schwere Lastkraftwagen, innerstädtische Verteilerfahrzeuge und Busse. In dieser Branche arbeiten rund 180.000 Direktbeschäftigte und auch in diesem Branchenbereich ist die Corona-Krise spürbar. Die Anzahl der Neuzulassungen sank im Jahr 2020 um 15 Prozent. Somit wurden im Jahr 2019 436.184 Neuzulassungen gemeldet, im Jahr 2020 nur noch 349.071.⁶

⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2021: Wirtschaftsbranchen. Automobilindustrie (04.05.2021).

⁶ Ebd.

Die Automobilindustrie zählt in Deutschland zu der größten Branche des verarbeitenden Gewerbes und ist somit gemessen am Umsatz der bedeutendste Industriezweig.⁷ Die deutschen Automobilhersteller werden zwischen Premium- und Volumenherstellern differenziert. Eine Premiummarke bietet besondere Eigenschaften, welche der Kunde mit einem Premiumpreis honoriert. Dieser liegt deutlich über dem Durchschnittspreis.⁸ Zu den besonderen Eigenschaften können eine besonders präzise Verarbeitung sowie erstklassige Fahreigenschaften zählen. BMW, Audi, Porsche und Mercedes-Benz gelten in Deutschland als Premiumhersteller, während Volkswagen, Seat, Skoda, Ford, Smart und Opel zu den Volumenherstellern gehören.⁹ Zu den seit Jahren in Deutschland führenden Automobilherstellern gehören auf Platz eins die Volkswagen Gruppe, Platz zwei die Daimler AG und auf dem dritten Platz die BMW Group. In Abbildung drei ist zu erkennen, dass die Daimler AG und die BMW Group eng miteinander konkurrieren und dass die Volkswagen Gruppe einen deutlichen Vorsprung in der Produktion gegenüber seinen Konkurrenten hat.¹⁰

⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2021: Wirtschaftsbranchen. Automobilindustrie (04.05.2021).

⁸ Vgl. Rosengarten, Philipp G./Stürmer, Christoph B. (2005): Premium Power: Das Geheimnis des Erfolgs von Mercedes-Benz, BMW, Porsche und Audi, 2. Auflage, Berlin, S.26.

⁹ Vgl. Hintermeier, Dieter (2004): Die DANN einer Premiummarke.

www.handelsblatt.com/mobilitaet/motor/volumenhersteller-sind-nur-bis-zum-golfsegment-erfolgreich-die-dna-einer-premiummarke/2415344.html (05.05.2021).

¹⁰ Vgl. Kords, Martin (2021): Größte Automobilhersteller in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2019 nach der Anzahl hergestellter Fahrzeuge. de.statista.com/statistik/daten/studie/246827/umfrage/automobilproduktion-deutscher-hersteller/ (05.05.2021).

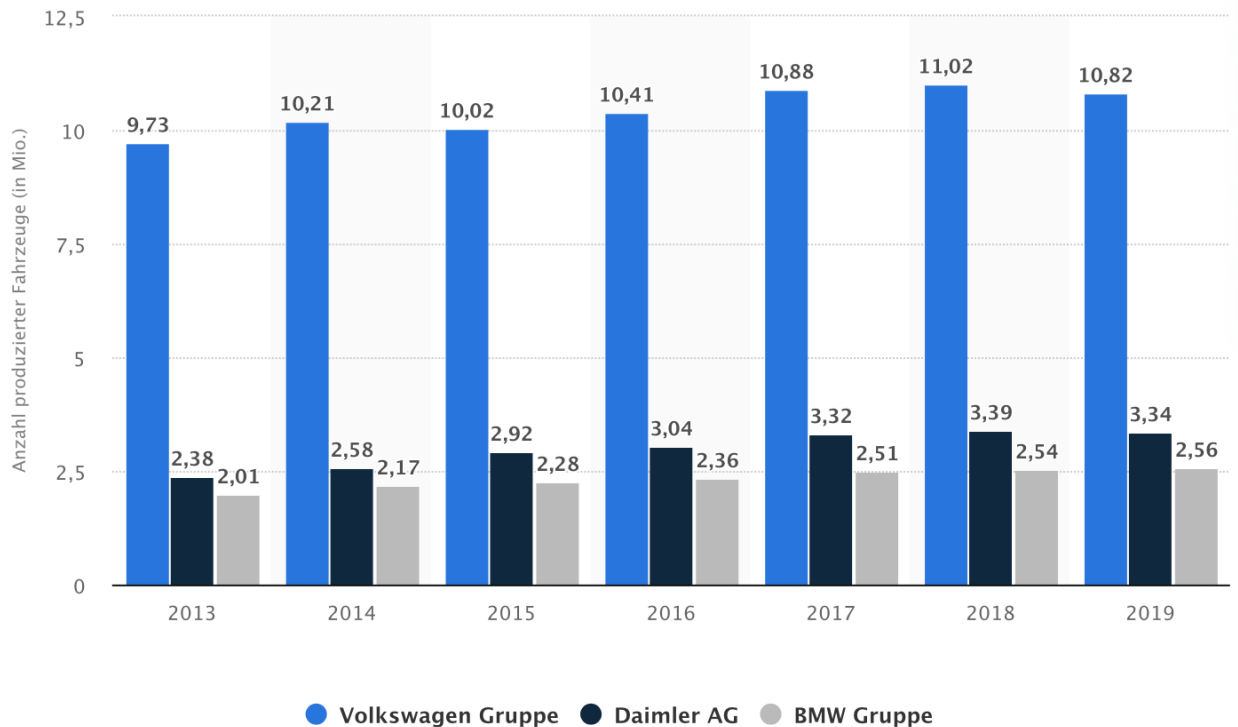


Abbildung 3: Größte Automobilhersteller in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2019 nach der Anzahl hergestellter Fahrzeuge

(Quelle: Statista (2021): Größte Automobilhersteller in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2019 nach der Anzahl hergestellter Fahrzeuge. [de.statista.com/statistik/daten/studie/246827/umfrage/automobilproduktion-deutscher-hersteller/](https://www.statista.com/statistik/daten/studie/246827/umfrage/automobilproduktion-deutscher-hersteller/) (05.05.2021).)

2.2 Akteure

2.2.1 Daimler-Konzern

Der Daimler-Konzern zählt zu den global führenden Herstellern im Segment Luxusautos. Der Konzern stellt Leasing-, Haftungs-, Finanzierungs-, Flottenwartungs- und erweiterte Mobilitätsprogramme bereit.¹¹ Seit 2019 verfügt Daimler über eine neue Organisationsarchitektur. Zudem wurde die Daimler AG zu einer Dachgesellschaft umstrukturiert. In der folgenden Aufzählung werden die Niederlassungen aufgeführt, bei welchen es sich um eigenständige Aktiengesellschaften handelt. Zu den Geschäftsbereichen zählen die Mercedes-Benz AG, dieser Bereich ist für die Transport- und Fahr-

¹¹ Vgl. Daimler AG (2021): Der Daimler Konzern. <https://www.daimler.com/konzern/> (10.05.2021).

zeuggeschäfte zuständig, die Daimler Truck AG, welche seinen Schwerpunkt im Lkw- und Busgeschäft trägt und die Daimler Mobility AG, hier liegt das Hauptaugenmerk auf den Mobilitätssystemen, dem Flottenmanagement und der Fahrzeugfinanzierung.¹² Zu dem Markenportfolio des Konzerns gehören Mercedes-Benz, Mercedes-Maybach, Mercedes-AMG, Mercedes EQ Smart, FUSO, Freightliner, Thomas Designed Busse, WESTERN STAR, BHARATBENZ, Mercedes-Benz Finanzdienstleistungen, SETRA, Mercedes-Benz Bank, ATHLON und Daimler Truck Financial.¹³

Die Daimler AG erwirtschaftete im ersten Quartal 2021 einen Umsatz von 41.017 Millionen Euro. Das ist im Vergleich zum Vorjahr ein Anstieg von 3.794 Millionen Euro. Die Anzahl der verkauften Fahrzeuge stieg auf 728.609 Einheiten.¹⁴

2.2.2 Volkswagen-Konzern

Der Volkswagen-Konzern mit Hauptsitz in Wolfsburg zählt weltweit zu den führenden Automobilherstellern und ist der größte Automobilhersteller in Europa. Der Konzern verfügt über 118 Produktionsstätten, diese sind verteilt auf 20 europäische Länder und elf Länder in Afrika, Amerika und Asien. Aktuell stellen auf der ganzen Welt 662.575 Beschäftigte für den VW-Konzern Fahrzeuge her, befassen sich mit Fahrzeugbezogenen Dienstleistungen oder verrichten ihre Arbeit in anderen Automobilbereichen. In 153 Ländern vermarktet der Konzern seine Fahrzeuge.¹⁵ Im Jahr 2020 erwirtschaftete VW einen Umsatz von 222.884 Millionen Euro. Das ist ein Rückgang im Vergleich zum Vorjahr von 29.748 Millionen Euro.¹⁶

Zu dem Verwaltungsrat zählen offiziell sechs Mitglieder, Vorstandsvorsitzender ist Herbert Diess. Zu dem Konzern gehören insgesamt zwölf Marken aus sieben europäischen Ländern. Diese sind Volkswagen Pkw, Seat, Audi, Skoda, Bugatti, Bentley Lamborghini, Ducati, Porsche MAN, Scania und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Zusätzlich bietet VW eine Vielzahl an Finanzdienstleistungen an. Dazu zählen Händler- und

¹² Vgl. Daimler AG (2021): Unsere Geschäftsfelder. www.daimler.com/konzern/geschaeftsfelder/ (10.05.2021).

¹³ Ebd.

¹⁴ Vgl. Daimler AG (2021): Aktuelle Konzern-Kennzahlen. www.daimler.com/investoren/kennzahlen/konzern/ (10.05.2021).

¹⁵ Vgl. Volkswagen AG (2021): Portrait & Produktionsstandorte. Der Volkswagen Konzern. www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html (10.05.2021).

¹⁶ Vgl. Volkswagen AG (2021): Umsatz der Volkswagen AG von 2000 bis 2020. de.statista.com/statistik/daten/studie/30743/umfrage/umsatz-der-volkswagen-ag/ (10.05.2021).

Konsumentenfinanzierung, Banken, Versicherungen und Leasing sowie Flottenmanagement.¹⁷

2.2.3 BMW Group

Die BMW Group zählt weltweit zu der ersten Marke, die sich ausschließlich mit allen Sektoren rein auf den Luxusmarkt fokussiert. Zu dem Unternehmen BMW Group gehören die Produktmarken BMW, BMW Motorräder, MINI und Rolls-Royce. Zusätzlich bieten sie Dienstleistungsmarken an, zu denen Sharenow, Reachnow, Parknow, Chargenow, Freenow, Alphabet, BMW Group Financial Service und Design Works zählen.¹⁸ Die BMW Group ist ein multinationales Auto- und Motorradunternehmen mit 31 Produktions- und Vertriebsstandorten in 15 verschiedenen Ländern. Sie besitzen ein weitweites Vertriebsnetzwerk von Mitgliedern in über 140 Ländern.¹⁹ Die BMW Group arbeitet weltweit mit rund 12.000 Lieferanten aus 70 Ländern zusammen. Es wird darauf geachtet, dass die Lieferanten die gleichen sozialen und ökologischen Standards einhalten, nach denen sich das Unternehmen richtet. Grundlage sind hier die Nachhaltigkeitsstandard der BMW Group im Punkt Lieferantennetzwerke. Inbegriffen sind zum Beispiel die Arbeits- und Sozialstandards sowie die Achtung international anerkannter Menschenrechte.²⁰

2.3 Issues

Der Pkw ist in Deutschland das attraktivste Fortbewegungsmittel. Er hat einen Anteil von 80 Prozent bei der Personenverkehrsleistung. Hauptgründe dafür sind seine flexible Mobilität sowie die permanente Verfügbarkeit. Jedoch ist auch hier ein wichtiger Punkt das Thema Nachhaltigkeit.²¹ Das Ziel der Automobilindustrie ist es, die neuen Automobile frei von Ölen herzustellen. Öl ist eine Ressource, die in naher Zukunft erschöpft sein wird. Des Weiteren wird bei der Verbrennung von Ölen eine große Menge

¹⁷ Vgl. Volkswagen AG 2021: Portrait & Produktionsstandorte. Der Volkswagen Konzern (10.05.2021).

¹⁸ Vgl. BMW Group (2021): Marken und Dienstleistungen. Begeisternde Marken: Der Kunde im Mittelpunkt. www.bmwgroup.com/de/marken.html (10.05.2021).

¹⁹ Vgl. BMW Group (2021): Die BMW Group – Ein global agierendes Unternehmen. Wo Sie uns weltweit finden. www.bmwgroup.com/de/unternehmen/standorte.html (10.05.2021).

²⁰ Vgl. BMW Group (2021): Lieferantenmanagement. Globales Lieferantennetzwerk. www.bmwgroup.com/de/verantwortung/lieferanten-management.html (10.05.2021).

²¹ Vgl. Verband der Automobilindustrie e.V. (2009): Antriebe und Kraftstoffe der Zukunft, 2. Auflage, Frankfurt, S. 6.

CO² sowie gesundheitsschädigende Stoffe freigesetzt. Aus diesen Gründen hat es höchste Priorität Kraftstoffe zu entwickeln, die eine alternative Antriebsform bieten.²²

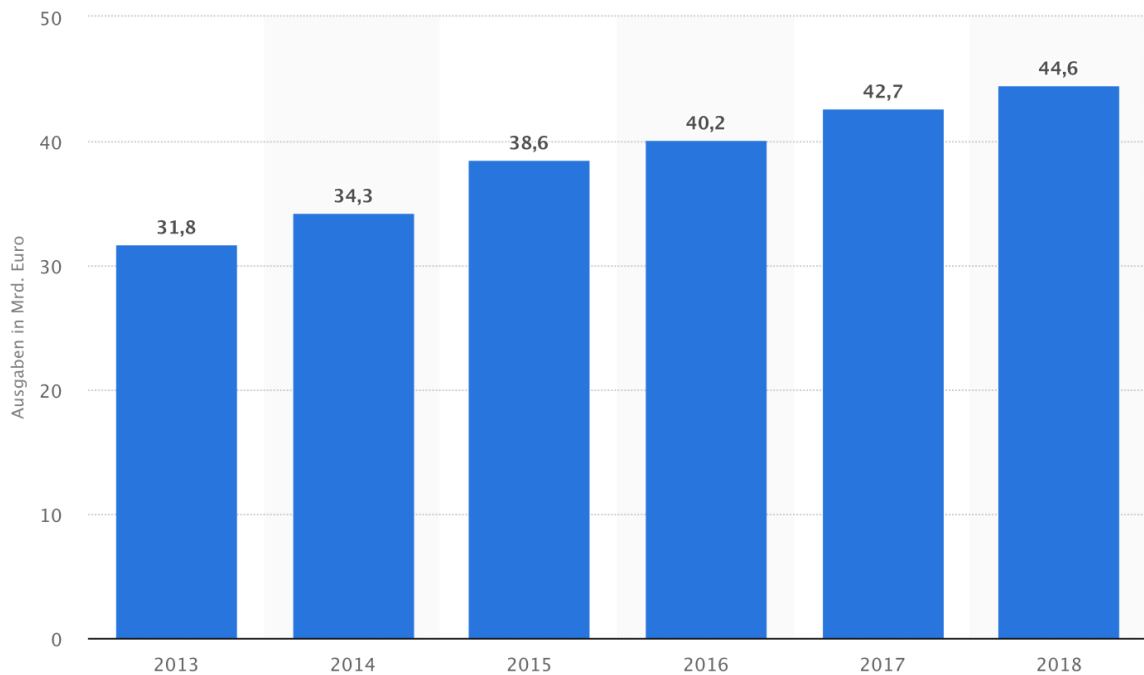


Abbildung 4: Ausgaben der deutschen Automobilindustrie für Forschung und Entwicklung (Quelle: Statista (2020): Weltweite Ausgaben der deutschen Automobilindustrie für Forschung und Entwicklung von 2013 bis 2018. de.statista.com/statistik/daten/studie/503258/umfrage/deutsche-automobilindustrie-ausgaben-fuer-forschung-und-entwicklung-weltweit/ (08.05.2021).)

In Abbildung vier wird dargestellt, wie sich die Forschungsgelder in den Jahren von 2013 bis 2018 erhöht haben. Die deutsche Automobilindustrie investierte im Jahr 2018 44,6 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung.

In den vergangenen Jahren hat die Automobilindustrie durch die Entwicklung von Elektromobilität einen großen Wandel durchlebt. Zur Elektromobilität zählen Fahrzeuge, deren Antrieb ein Elektro-Motor ist. Sie beziehen ihren Strom, aus der häuslichen Steckdose oder extra dafür entwickelten Ladestationen.²³ Das reine Elektrofahrzeug (BEV Battery Electric Vehicle) fährt ausschließlich mit Strom. Es besitzt keinen Verbrennungsmotor, welcher das Fahrzeug antreibt. Der Strom wird in einer Batterie abgespeichert und die Kapazität dieser Batterie entscheidet über die Reichweite des

²² Vgl. Die Bundesregierung (2020): Neue Kraftstoffe und Antriebe. www.bundesregierung.de/breg-de/themen/neue-kraftstoffe-und-antriebe-994216 (08.05.2021).

²³ Vgl. Scheffels, Gerald/Gelowicz, Svenja (2019): Elektromobilität: Definition, Fahrzeuge und Zukunft. www.automobilindustrie.vogel.de/elektromobilitaet-definition-fahrzeuge-und-zukunft-a-792825/ (08.05.2021).

Elektroautos. Der Großteil der E-Autos hat eine Reichweite von 250 Kilometern. Der Ausbau der öffentlichen Ladeinfrastrukturen wird in Deutschland intensiv vorangetrieben. Es entstehen dauerhaft neue Ladestationen entlang der Autobahn sowie in stark bewohnten und industriereichen Gebieten.²⁴ Hybrid-Fahrzeuge sind eine weitere Variante der Elektromobilität. Es ist eine Kombination aus einem Elektromotor und einem normalen Benzin- beziehungsweise Dieselmotor. Ein Steuersystem ist dafür zuständig den aktuell passenden Antrieb zu wählen. Somit wird die energiesparendste Option aus Verbrennungs- und Elektromotor automatisch der Fahrsituation angepasst.²⁵

Es steht jedoch nicht nur die Automobilindustrie im Wandel. Die permanente Weiterentwicklung der Digitalisierung hat Auswirkungen auf alle Lebensbereiche. Bei der Entwicklung von Smart Cities stellen sich Städte und Gemeinden dem digitalen Wandel. Die Kommunen stehen vor der Herausforderung digitale Strukturen strategisch aufzubauen und gemeinsame Interessen an einer nachhaltigen und integrierten Stadtentwicklung zu verwirklichen.²⁶ Das hat auch Auswirkungen auf die Automobilindustrie. Städte möchten die Umweltbelastung und Unfallgefahr verringern, beispielsweise durch vernetzte Straßen, intelligente Parksysteme oder Ladestationen für E-Autos. Durch die Entwicklung von Smart Parking möchten Städte Staus reduzieren und sorgen somit für mehr Nachhaltigkeit. Die Umsetzung erfolgt durch intelligente Parkmanagementsysteme. Diese lotsen den Autofahrer zu freien Parkplätzen. Durch eingelassene Sensoren im Boden werden Autofahrer per App informiert welche Parkplätze in ihrer Umgebung oder dem gewünschten Zielort frei sind. In der Smart City der Zukunft sollen Fahrzeuge über Funkmodule, Technologien und Vernetzung mit anderen Fahrzeugen ihrer Umgebung verbunden sein. Die Kommunikation zwischen Fahrzeug-zu-Fahrzeug soll Verkehrsunfälle verhindern. Die Fahrzeuge sollen sich gegenseitige Sicherheitsinformation wie Geschwindigkeit, Richtung und Position in Echtzeit weitergeben. Auch die Straßen sollen mithilfe der Digitalisierung sicherer gemacht werden. Es soll zukünftig eine Kommunikation zwischen einem Fahrzeug und der Infrastruktur bestehen (Vehicle-to-Infrastructure V2I). Ein Beispiel dafür ist die smarte Straßenlaterne. Straßenabschnitte oder Parkplätze sollen nur noch beleuchtet

²⁴ Vgl. BMW (2021): BMW Elektrofahrzeuge. 100% Elektrisch. 100% Fahrfreude. 100% BMW. www.bmw.de/de/topics/faszination-bmw/elektromobilitaet/elektrofahrzeuge.html (08.05.2021).

²⁵ Vgl. Energie Baden-Württemberg AG (2020): Hybridautos – Was genau ist Hybrid?. www.enbw.com/blog/elektromobilitaet/fahren/hybridautos-was-genau-ist-hybrid/ (08.05.2021).

²⁶ Vgl. Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat (2020): Smart Cities: Stadtentwicklung im digitalen Zeitalter. www.bmi.bund.de/DE/themen/bauen-wohnen/stadt-wohnen/stadtentwicklung/smart-cities/smart-cities-node.html (08.05.2021).

werden, sobald sich ein Auto nähert. Zusätzlich sollen die smarten Straßenlaternen mit Sensoren, Funk und Kameras ausgestattet sein, damit sie Autofahrer durch Warnzeichen vor Baustellen, Unfällen oder Staus warnen können. Zudem sollen in Smart Cities auch die Ladestationen für Elektroautos und Hybrid-Fahrzeuge weiter ausgebaut werden. Per App soll Besitzern eines Elektroautos angezeigt werden wo sich in ihrer Umgebung die nächste Lademöglichkeit befindet. Gleichzeitig werden somit die Ladevorgänge ausgewertet und überwacht, um die Auswirkungen auf das Stromnetz zu prüfen. Autonomes Fahren ist ein weiterer Mobilitätsbaustein von Smart Cities. Hier ist das Hauptaugenmerk vor allem auf den öffentlichen Nahverkehr gerichtet. Das Ziel ist es, vollautomatische und elektrisch angetriebene Busse und Taxen anzubieten.²⁷ Durch eingebaute Kameras, Sensoren und verschiedene technische Programmierungen sind die Fahrzeuge in der Lage sich eigenständig durch den Straßenverkehr zu manövrieren. Die Grundidee ist, den Straßenverkehr bequemer und sicherer zu gestalten. Mit der Hilfe des autonomen Fahrens können fahrunfähige Personen, wie zum Beispiel behinderte oder ältere Menschen, wieder am Straßenverkehr teilnehmen. Der Fahrer wird somit Beifahrer in seinem eigenen Auto.²⁸

Der Dieselskandal hat im Jahr 2015 die Automobilindustrie stark getroffen und hat umfangreiche und langfristige Auswirkungen auf Kunden und Zulieferer. Während des Abgasskandals wurde deutlich, dass bestimmte Automobilhersteller, von denen der erste Volkswagen war, betrügerische Software einsetzten, um die relevanten Grenzwerte für Dieselabgase zu erreichen. Die Software stellte sicher, dass die Emissionsgrenzwerte nur auf dem Prüfstand und nicht auf der Straße erreicht werden. Der Dieselskandal hat die Automobilindustrie sowie die betroffenen Automobilhersteller in eine Krise gestürzt. Der damalige Geschäftsführer Martin Winterkorn trat aufgrund der VW-Krise von seinem Amt zurück. Darüber hinaus hat die Glaubwürdigkeit des VW-Konzerns abgenommen und der Börsenkurs ist kurzzeitig auf den niedrigsten Stand seit Oktober 2011 gefallen. Mittlerweile hat sich der VW-Konzern in dieser Hinsicht wieder stabilisiert. Aktuell gibt es noch unzählige Rechtstreitigkeiten gegen den Kon-

²⁷ Vgl. Schlösser, Rainer (2018): Das Auto in der Smart City. urban-mobility.telekom.com/blog-details/das-auto-in-der-smart-city (08.05.2021).

²⁸ Vgl. Volkswagen Financial Service (2021): Autonomes Fahren – Was bringt uns die Zukunft an Mobilität? www.vwfs.de/magazin/auto-und-mobilitaet/autonomes-fahren.html?traci_c=4t9_Mai:db_dvm&traci_s=4T9:VWFS:PD:Google:SearchAd:2021-05:Autonomes-Fahren&traci_ee=12915375831:%7Badgroup%7D:518454902552:::&traci_t=was%20ist%20autonomes%20fahren:e&gclid=EAlaIQobChMIqonR_oDA8AIVitV3Ch0hugfVEAAYASAAEgLOl_D_BwE (10.05.2021)

zern, bei denen es sich größtenteils um Sammelklagen betroffener Autobesitzer handelt. Das Vertrauen in die Automobilbranche wurde mit diesem Skandal brüchig.

Das Image von Verbrennungsmotoren wurde aufgrund des hohen Gehaltes von Stickoxid in Dieselfahrzeugen langfristig geschädigt.²⁹

Die aktuelle Corona-Pandemie hat die Automobilindustrie zunehmend getroffen. Durch den starken Rückgang im vergangenen Jahr von Produktion und Umsatz. Diese Auswirkungen treffen die Automobilindustrie stark und zwingen sie einen Umweg auf ihrem Weg zur Elektrifizierung, zu intelligenten oder autonomen Fahrzeugen zu nehmen. Im April 2020 hatten die deutschen Produktionsstätten einen Zulassungsrückgang von 61 Prozent, was 120.840 Fahrzeugneuzulassungen entspricht. Um die Mitarbeiter zu schützen, mussten einige Autohersteller aufgrund von Lieferengpässen, die durch eine Unterbrechung der Wertschöpfungskette oder eine rückläufige Nachfrage verursacht wurden, ihre Fabriken schließen und die Produktion reduzieren oder sogar einstellen. Für die Automobilindustrie, war die Wiederaufnahme der Herstellung nach dem vollständigen Stillstand eine komplett unbekannte Situation. Inzwischen haben einige Länder die Produktion wieder fortgesetzt, jedoch ist die Produktionsrate deutlich niedriger als vor Beginn der Corona-Pandemie. Durch die vollständige Schließung einiger Vertriebsnetze, sowie die neue Gestaltung von Arbeitsplätzen bezüglich der Corona Maßnahmen, steht die Automobilindustrie vor neuen Herausforderungen. Wirtschaftlich betrachtet, verbessert sich die Lage für die Automobilindustrie wieder. Die finanzielle Unsicherheit mancher Kunden in bestimmten Ländern sinkt und der Kaufwunsch in diesen Regionen hat wieder zugenommen. Der Grad der Verbesserung hängt von verschiedenen Parametern ab, wie beispielsweise dem globalen wirtschaftlichen Umfeld, Regierungsentscheidungen und grundlegenden Änderungen des Kundenverhaltens und der Nachfrage.³⁰ Auch der Bereich After-Sales leidet unter der aktuellen Corona-Krise. In der globalen Automobilindustrie (ohne China) gab es 2020 einen Rückgang von 15 Prozent. Vor allem in den Sektoren Instandhaltung, Wartung und Reparatur ist

²⁹ Vgl. Bußgeldkatalog (2020): VW-Krise: Die Folgen des Abgasskandals. www.bussgeldkatalog.org/vw-krise/ (10.05.2021)

³⁰ Vgl. Proff, Harald (2020): Die Corona-Krise und die Automobilindustrie. www2.deloitte.com/de/de/blog/covid-19-briefings/2020/covid-19-briefing-krise-automobilindustrie.html (10.05.2021)

der Umsatz durch vorherige Krisen nicht so stark zurückgegangen. In den folgenden Jahren ist mit weiteren Umsatzrückgängen zu rechnen.³¹

³¹ Vgl. Kords, Martin (2020): Prognose zur Umsatzentwicklung der Automobilbranche weltweit bis 2025.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1132784/umfrage/prognose-zur-umsatzentwicklung-der-automobilbranche-weltweit/> (10.05.2021)

3 Personalmanagement

3.1 Definition

Der Begriff Personalmanagement wird oft in Verbindung mit den Begriffen gebracht: Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalbeurteilung und Personalführung.³² Um den Begriff analysieren zu können, findet in den folgenden Abschnitten eine Teilung des Wortes statt. Folglich wird der Begriff Personal und Management definiert und zuletzt der Begriff Personalmanagement.

Die Definition für den Begriff Personal erscheint überflüssig. In Fachliteratur findet sich der Begriff Personal selten als eigener Beitrag wieder. Er wird immer in Verbindung mit anderen Begriffen gebracht wie zum Beispiel Personalentwicklung. Da jedoch der Begriff Personal in den folgenden Kapiteln häufig genutzt wird, sollte dieser Begriff definiert werden. Es ist ersichtlich, dass allgemein in Unternehmen die Arbeit von Menschen errichtet wird, in Zusammenarbeit mit dem Einsatz von Technologien und monetärer Mittel zur Umsetzung der vereinbarten Ziele erfolgt.³³ Im allgemeinen Sprachgebrauch wird das Wort Arbeitnehmer verwendet, welcher die Gesamtheit des Personals in einem Unternehmen ausmacht. Unter Arbeitnehmer werden alle Mitarbeiter eines Unternehmens, welche abhängig beschäftigt sind und bezogen auf ihre Arbeitszeit, ihre innerbetrieblichen Aufgaben und den konkreten Ort der Arbeitsverrichtung an die Anweisungen ihres Arbeitgebers gebunden sind, verstanden. Sie erhalten eine Vergütung für die von ihnen geleistete Arbeit.³⁴ Es muss unterschieden werden zwischen Arbeitern, Angestellten und Auszubildenden, da nicht alle Arbeitnehmer gleich sind.³⁵ So wird zu Verständnis gebracht, dass ein Angestellter eine Person ist, die durch geistige Leistungen ihrer Tätigkeit verrichtet und ein Arbeiter eher körperliche Arbeit leistet.³⁶ Allgemein nochmal zusammengefasst beschreibt das Wort

³² Vgl. Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2015): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende, 5. Auflage, Nürnberg/Marburg, S. 335 f.

³³ Vgl. Woll, Artur (2008): Wirtschaftslexikon, 10. Auflage, München, S. 597.

³⁴ Vgl. Scholz, Christian (2009): Vahlens großes Personalexikon, München, S. 32 f.

³⁵ Ebd. S. 33.

³⁶ Ebd. S. 21.

Personal die Gesamtheit aller Mitarbeiter eines Unternehmens, die für ihre Arbeit finanziell vergütet werden.

Der Begriff Management stellt sich im Vergleich deutlich vielschichtiger dar. Das Management lässt sich auch als Organisation betrachten, es beschreibt die weisungsbefugten Führungskräfte auf den drei Ebenen des Managements. Zu den drei Ebenen gehören das Top-, Middle- und Lower-Management. Es sind die Vorgesetzten in einem Unternehmen, die für die Zukunftsfähigkeit zuständig sind und durch ihr Führungshandeln ein Unternehmen sichern.³⁷ Aus der strategischen Sichtweise betrachtet, bezieht sich der Begriff Management auf die Funktion des Managements. Hier werden die Aufgaben des Managements in den Vordergrund gestellt. Dieser beinhaltet Gestaltung, Lenkung und Entwicklung.³⁸ Mit dem POSDCoRB-Modell wurde eine frühere Kategorisierung vorgenommen. Dieses Modell steht für Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting und Budgeting.³⁹ Das derzeitige Verständnis des Begriffs Management fasst mit seiner Bedeutung Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle⁴⁰ die Dimensionen Directing, Coordinating und Budgeting mit dem Begriff Kontrolle zusammen. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass unter dem Managementbegriff Kontrolle zugleich controlling verstanden wird.⁴¹ Der Deutsche Begriff Kontrolle kann jedoch keineswegs mit dem englischen Begriff Controlling gleichgesetzt werden.⁴² Der Managementbegriff stellt in seiner funktionalen Sichtweise die Planung, Steuerung und Kontrolle einer Querschnittfunktion dar. Diese zieht sich durch alle Sachfunktionen eines Unternehmens beziehungsweise durch alle Unternehmensbereiche und beeinflusst diese zielgerecht.⁴³ Noch einmal zusammengefasst beschäftigt sich das Management mit der dauerhaften Existenzsicherung und der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

³⁷ Vgl. Woll, Artur 2008, S. 506.

³⁸ Ebd.

³⁹ Vgl. Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen - Fallstudien, 7. Auflage, Wiesbaden, S.9.

⁴⁰ Ebd. S. 9f.

⁴¹ Ebd. S. 10.

⁴² Vgl. Scholz, Christian (2014): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Auflage, München, S. 137f.

⁴³ Ebd. S. 6ff.

Durch die Kombination beider Begriffe kommt der Begriff Personalmanagement zustanden. Er bezieht sich auf die Gesamtheit aller Mitarbeiter eines Unternehmens sowie die Art und Weise, wie die Arbeitnehmer von ihren Vorgesetzten und Führungskräften gesteuert und geführt werden, sodass diese zur Existenzsicherung eines Unternehmens beitragen. Genau genommen beschreibt der Begriff Personalmanagement alle Entscheidungen und Maßnahmen personalwirtschaftlicher Art sowie den effizienten Einsatz beziehungsweise die gezielte Entwicklung der Arbeitnehmer im Sinne der Unternehmensziele. Diese Aufgabe bezieht sich auf alle Managementebenen in einem Unternehmen.⁴⁴ Der Begriff Personalmanagement gibt zu verstehen, dass er von der Aufgabenstellung abhängt, da er eine Vielzahl von Aufgaben beschreibt. Daher gibt es keine allgemeine Begriffsdefinierung. Personalmanagement kann jedoch anhand der ausgewählten Gesichtspunkte klassifiziert werden.⁴⁵

3.2 Personalgewinnung

In dem folgenden Beitrag wird das Fundament der Personalgewinnung erörtert. Es wird differenziert zwischen der strategischen Ebene des Employer Brandings und des Personalmarketings sowie der operativen Ebene der Beschaffung. Die strategische Ebene bezieht sich auf den Bedarf, der aus den Unternehmenszielen hergeleitet wird, zudem wird die vorgesehene Zielgruppe segmentiert und systematisch angesprochen. Zu der operativen Ebene zählen die Punkte inhaltliche Gestaltung und grafische Umsetzung. Dieser Beitrag verschafft einen Überblick über die gängigen Auswahlinstrumente.⁴⁶

3.2.1 Strategische Ebene

Jede Stellenanzeige beinhaltet zwei ausschlaggebende Ziele. In erster Linie geht es darum, das Interesse des Bewerbers zu wecken und ihn zu motivieren sich auf die ausgeschriebene Stelle zu bewerben. In zweiter Linie geht es um die Sachebene. Hier muss der inhaltliche Teil dem Bewerber so viele Informationen wie möglich übermitteln,

⁴⁴ Vgl. Scholz, Christian 2009, S. 898.

⁴⁵ Vgl. Stock-Homburg, Ruth (2013): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 8.

⁴⁶ Vgl. Krings, Thorsten (2018): Personalwirtschaft Grundlagen betrieblicher Personalarbeit, Wiesloch, S. 89.

damit der Bewerber abschätzen kann, ob er sich persönlich in der ausgeschriebenen Stellenanzeige widerspiegelt. Darunter zählen die Anforderungen an den Bewerber sowie das gegebene Angebot. Konkrete Stellenanzeigen hält man in der Regel nüchtern und konventioneller, im Gegensatz zu Stellenanzeigen die sich auf das Arbeitgeberimage beziehen.⁴⁷

3.2.1.1 Personalmarketing

Bei dem operativen Marketing geht es um das sogenannte S-O-R-Modell.⁴⁸ „Dabei wird ein Stimulus (S) gesetzt, der auf einen Organismus (O) einwirkt und dadurch einen Respons (R) erzeugt.“⁴⁹ Stimulus steht in dem Fall für die Anregung den Bewerber auf sich aufmerksam zu machen. Dieser Organismus soll auf den Bewerber einwirken und am Ende bekommt man eine Reaktion des Bewerbers.

Um in seiner Stellenanzeige die richtige Zielgruppe beziehungsweise das richtige Individuum anzusprechen, müssen die Informationen konkret auf diese zugeschnitten sein. In Bezug auf die inhaltliche Gestaltung von Stellenanzeigen bedeutet das, dass sie so präzise wie möglich und so klar wie möglich formuliert sein müssen. Genauso wie die Inhalte und Anforderungen an die relevante Zielgruppe beziehungsweise das Individuum.⁵⁰

Das sogenannte AIDA-Modell ist ein Leitfaden für die Gestaltung von Werbemaßnahmen beziehungsweise Stellenanzeigen.⁵¹ Das AIDA-Modell ist ein Phasenmodell, es hilft bei der Gestaltung von verschiedenen Werbemitteln. Darunter zählen zum Beispiel Zeitungsannoncen, Poster und Sticker sowie weitere Personalmarketing-Maßnahmen. Hier wird der optimale Prozess beschrieben den ein Bewerber durchläuft, wenn er sich für eine Bewerbung entschließt.⁵² Eine Ideale Stellenanzeige sollte so gestaltet sein. Zu Beginn muss die Aufmerksamkeit der Zielgruppe erregt werden, damit diese von den Bewerbern überhaupt wahrgenommen wird. In Form eines attraktiven Angebots wird das Interesse und der Wunsch einer Bewerbung geweckt. Zuletzt geht es um das

⁴⁷ Vgl. Krings, Thorsten 2018, S. 89.

⁴⁸ Vgl. Redler, Jörg (2012): Grundzüge des Marketings, Berlin. S.

⁴⁹ Krings, Thorsten (2018): Personalwirtschaft Grundlagen betrieblicher Personalarbeit, Wiesloch, S. 90.

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Vgl. Rottmann Lukas/Witte, Daniel (2019): Mitarbeiter (ein)binden und gewinnen, Kassel, S.40.

⁵² Vgl. Krings, Thorsten (2017): Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl, Heilbronn, S. 33.

Erstellen und Abschicken einer Bewerbung. Hierfür müssen die Unternehmen ihre Kontaktangaben oder andere Bewerbungsmöglichkeiten sichtbar in der Stellenanzeige darstellen. Der optimale Aufbau einer Stellenanzeige läuft in der Regel nach den kommenden vier Schritten ab:⁵³

- **1. Attention** (=Aufmerksamkeit erregen): Wie kann Aufmerksamkeit durch das Alleinstellungsmerkmal erregt werden (zum Beispiel durch einen aussagekräftigen oder leicht provokanten Slogan)? Mit welchen Fotos/Grafiken kann die Bewerberzielgruppe emotional angesprochen werden?
- **2. Interest** (=Interesse wecken): Welches Unternehmen schreibt aus? Was sind die Kernbotschaften des Unternehmens? Wird das Interesse der Zielgruppe geweckt?
- **3. Desire** (=Wünsche erzeugen): Ist die Anzeige so gestaltet, dass sie den Wunsch zu einer Bewerbung schafft? Wie kann final überzeugt werden?
- **4. Action** (=Handlung ermöglichen): Wie kann sich der potenzielle neue Mitarbeiter möglichst einfach bewerben?⁵⁴

3.2.1.2 Marketingkanäle

Für die Planung einer Marketingkampagne ist zu Beginn die Auswahl der Zielgruppe entscheidend. Aus diesem Grund muss zu aller erst eine Marketingforschung betrieben werden. Darunter versteht man die Analyse von Arbeitnehmern, Märkten, Konkurrenten und um die Annahmen zu den Erfolgsaussichten von Personalmarketingmaßnahmen. Ein großer Fehler, den viele Unternehmen in diesem Punkt machen ist, dass sie minderwertige Daten benutzen und treffen somit häufig Annahmen, die sich als ungenügend erweisen.⁵⁵ Um diese Informationen generieren zu können, gibt es zwei Wege:

- Sekundärforschung, es werden bereits vorliegende Daten benutzt
 - Intern
 - Bewerbermanagement und Statistiken

⁵³ Vgl. Rottmann Lukas/Witte, Daniel 2019, S.40.

⁵⁴ Ebd. S. 40f.

⁵⁵ Vgl. Krings 2018, S. 95.

- Extern
 - Studien und Fachzeitschriften
- Primärforschung, es werden neue Daten gewonnen
 - Beobachtung
 - Experteninterviews
 - Befragung
 - Mitarbeiter aus Expertengruppen und Kooperationen mit Hochschulen
 - Panel
 - Experiment

Die Sekundärforschung ist im Vergleich zur Primärforschung in den Punkten Kosten und Aufwand deutlich geringer. Nachteil hierbei ist, dass die vorliegenden Informationen nicht dem aktuellen Stand entsprechen und für die jeweilige Organisation nicht angepasst sind. Bei der Zielgruppensegmentierung können folgende Kriterien genutzt werden, wie zum Beispiel Bildungsabschluss, Region, Demografische Merkmale, Berufserfahrung und Nähe zum Kandidaten. Der empirische Ansatz darf hierbei nicht in Vergessenheit geraten. Viele Unternehmen haben nicht die richtige Zielgruppe vor Augen beziehungsweise haben zu wenig Informationen über ihre richtige Zielgruppe und verfolgen somit eine falsche Marketingstrategie.⁵⁶

Nach den oben genannten Informationsbeschaffungen kann ein Unternehmen planen, über welche Kanäle es seine Botschaft übermitteln möchte und welche Zielgruppe es damit erreichen möchte. Für den Bewerber stellt diese Botschaft dar, was seine Tätigkeiten im Unternehmen sein können. „Unique Selling Proposition“ (USP) ist hierfür der Fachbegriff, also das Alleinstellungsmerkmal. „Value Proposition“ steht hierbei für das Alleinstellungsmerkmal des Arbeitsgebers.⁵⁷ Bei der Übermittlung von Werbeinformationen an den Arbeitsmarkt müssen Unternehmen auf den Marketing-Mix achten. Die wesentlichen Medien unterscheiden sich je nach Zielgruppe in den Kommunikations- und Informationsverhalten. Die Unternehmen müssen also zum einen die passenden Kanäle auswählen und gleichzeitig den Zusammenhang zwischen einzelnen Kanälen

⁵⁶ Vgl. Krings 2018, S. 95.

⁵⁷ Vgl. Redler 2012, S. 2.

berücksichtigen, um die zeitliche Abfolge zu planen. Dieser Prozess wird auch als Marketingplan beschrieben.⁵⁸

Zu Beginn eines Marketingplans ist es relevant eine Medienselektion vorzunehmen. Darunter wird die genaue Planung des richtigen Mediums für die ausgewählte Zielgruppe verstanden. Ein ausschlaggebender Punkt ist hier mit einem möglichst geringen Ressourcenaufwand eine hohe Zahl von Werbeanstößen zu erzeugen. Eine Möglichkeit ist beispielweise eine große Employer-Branding-Kampagne im Fernsehen oder Radio zu schalten. Dies ist notwendig, da diese Kommunikationsinstrumente eine sehr große Reichweite haben. Um anschließend eine Stellenanzeige in einem der ausgewählten Medien gezielt einzusetzen. Hier spielen die Kosten auch eine wichtige Rolle, da es zwischen den einzelnen Medien große Preisunterschiede gibt. Daher muss darauf geachtet werden, um was für eine Stellenanzeige es sich handelt, da dies in Relation mit dem ausgewählten Medium und der Zielgruppe stehen muss.⁵⁹ Somit ist der Verrechnungsmaßstab bei Printmedien, also der klassisch gedruckten Werbung, der Flächenanteil, der die Größe der Anzeige in der Zeitung darstellt. Bei der elektronischen Werbung, Fernseher- oder Funkwerbung, gilt die Sendezeit. Hier wird entweder in Sekunden oder Fünf-Sekunden-Intervallen berechnet. Es gibt jedoch eine bestimmte Mindestlänge für einen Werbespot.⁶⁰ Der teuerste Werbespot der Welt wurde dieses Jahr (2021) in der Halbzeit des Super-Bowl ausgestrahlt. Der 30 Sekunden lange Werbespot kostete 5,6 Millionen US-Dollar.⁶¹

Bei der Plakatwerbung hängen die Kosten zum einen von der Anschlagsform ab, sowie ob das Plakat national, regional oder lokal veröffentlicht werden soll. Jedoch haben durch die weltweite Digitalisierung klassische Printmedien im Bereich Stellenanzeigen stark an Bedeutung verloren. Durch die Digitalisierung ist die Personalsuche größtenteils in den Online-Bereich gewandert. Zu dem Online-Bereich zählen beispielsweise Karrierewebseiten. Bewerbern ist bei dieser Onlineform wichtig die Karrierewebseite eines Unternehmens als Informationsquelle nutzen zu können. Sie erwarten auch zunehmend sich direkt über diese Plattform bewerben zu können. Aus diesem Grund sind die meisten Webseiten direkt mit einem Online-Bewerbermanagementsystem ver-

⁵⁸ Vgl. Redler 2012, S. 74.

⁵⁹ Ebd. S. 147.

⁶⁰ Vgl. Krings 2018, S. 97.

⁶¹ Vgl. Suhr, Frauke (2021): Die teuerste Werbebühne der Welt. [de.statista.com/infografik/7899/werbekosten-beim-super-bowl/](https://www.de.statista.com/infografik/7899/werbekosten-beim-super-bowl/) (21.04.2021).

knüpft. Nachteil ist bei dieser Methode jedoch, dass Unternehmen diese Electronic-Human-Resources-Anwendung in einigen Fällen als Kostenersparnis betrachten. Darunter leidet die Transaktionsqualität zwischen Unternehmen und Bewerbern. Durch die verschlechterte Transaktionsqualität kann das Arbeitgeberimage stark geschädigt werden. Eine weitere Möglichkeit im Online-Bereich ist Social Media. Social Media sind Webseiten oder Applikationen (Apps), bei denen sich Nutzer gegenseitig vernetzen und austauschen können. Unternehmen nutzen diese Plattformen, um direkt mit relevanten Stakeholdern in Kontakt zu stehen. Xing ist beispielweise ein Social-Media-Kanal, der sich ausschließlich auf das berufliche Umfeld fokussiert hat. Über diesen Kanal können Unternehmen und suchende Arbeitnehmer Kontakt aufbauen. Ein großer Vorteil von Social Media ist, dass es möglich ist, mit einem geringen Aufwand viele Menschen zu erreichen. Jedoch gibt es auch im Bereich Social Media gewisse Nachteile. Nutzer unterscheiden nur selten zwischen dem Auftritt der Personalseite und der Unternehmensseite. Somit kann ein negativer Beitrag auf der Unternehmensseite, das Unternehmen mit Blick auf das Arbeitgeberimage in ein schlechtes Licht rücken. Ein weiteres Kommunikationsinstrument sind Events. Ein Event im Bereich Personalmarketing hat entweder die Absicht kurzfristig den Personalbedarf zu decken oder ist für den mittel- und langfristigen Aufbau der Arbeitgebermarke zuständig. Events sind ein Baustein im Rahmen einer Marketingplanung und müssen der Gesamtzieelerreichung dienen. Für die Zielerreichung ist es notwendig die Messgrößen zu definieren und einen Soll-Ist-Abgleich durchzuführen.⁶²

3.2.2 Operative Ebene

Bei der Personalauswahl muss sich das Personalmanagement eine relevante Frage stellen: „Erfüllt der Bewerber die angeforderten Qualifikationen für die ausgeschriebene Stelle?“. Dies wird anhand von „harten“ und „weichen“ Faktoren gemessen. Im Grunde ist dies ein Soll-Ist-Abgleich. Um ein sinngemäßes Auswahlverfahren durchführen zu können, muss das Soll also genauestens definiert werden.⁶³ Ein häufiger Fehler ist, dass die Soll-Kriterien nicht genau definiert werden und somit das Auswahlverfahren nicht valide beziehungsweise reliabel sind. Aus diesem Grund wird häufig in den Aus-

⁶² Vgl. Krings 2018, S. 97ff.

⁶³ Vgl. Krings 2017, S. 1.

wahlverfahren seriös psychologisiert und es werden Kriterien wie die Persönlichkeit für die Auswahl angewendet.⁶⁴

Um ein professionelles Auswahlverfahren durchzuführen, ist einer der relevantesten Punkte die Stellenbeschreibung. Dieser Punkt führt bei vielen Anzeigen schon zu einem Problem, da manche Unternehmen komplett auf eine Stellenbeschreibung verzichten. Aus diesem Grund ist die Führung hier sehr schwierig, da nicht genau definiert ist, an welchen Faktoren der Erfolg eines Mitarbeiters gemessen werden kann. Die Unternehmen nehmen sich auch die Möglichkeit wertvolle Instrumente der Personalarbeit einzusetzen, darunter zählen zum Beispiel die Stellenbewertung, welche wichtig für die Gehaltspolitik sowie die Personalentwicklung ist. Ohne eine Stellenbeschreibung ist es jedoch unmöglich eine Stellenbewertung zu machen.⁶⁵

Auch die Anforderungsprofile werden der Stellenbeschreibung entnommen. Hier ist es wichtig für den Auswahlprozess zwischen unwichtigen Kriterien und wichtigen Kriterien zu differenzieren. Anderenfalls besteht das Risiko, Kandidaten welche nur die unwichtigen Kriterien erfüllen, zu einem Gespräch einzuladen. Ein Problem ist es, dass die Aussagen in vielen Fällen zu allgemein formuliert werden. Das Resultat daraus ist, dass eine breite Masse angesprochen wird und es somit viele Bewerber auf eine Anzeige gibt. Das heißt zum einen viel Arbeit für ein Unternehmen, zum anderen kann es leicht dem Image eines Unternehmens schaden. Die abgewiesenen Bewerber wissen nicht genau, warum sie eine Absage erhalten haben, obwohl sie in das Anforderungsprofil passen. Somit ist es wichtig die relevanten Kriterien zu gewichten, um folglich einen besseren Überblick zu haben, welche Punkte wichtig sind und welcher eher in den Hintergrund rücken können.⁶⁶

In einem Anforderungsprofil geht es auch lediglich um die beruflichen Anforderungen und nicht um persönliche Aspekte. Somit gibt es auch sogenannte nicht zulässige Anforderungen.⁶⁷ Laut dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, ist es nicht erlaubt, dass folgende Kriterien bei der Auswahl eine Rolle spielen:

⁶⁴ Vgl. Krings 2017, S. 2.

⁶⁵ Ebd.

⁶⁶ Ebd. S. 2f.

⁶⁷ Ebd. S. 8.

- Geschlecht
- „Rasse“ (Es steht in Anführungsstrichen, da schon der Begriff einen Verstoß darstellt)
- Alter
- Religion
- Behinderung
- Weltanschauung
- Ethische Herkunft
- Sexuelle Identität

Diese genannten Kriterien, dürfen in keinem Auswahlverfahren thematisiert werden.⁶⁸

3.3 Personalführung

Unter der Führung von Mitarbeitern versteht man eine permanente, zielorientierte soziale Einflussnahme auf das Verhalten, sowie die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer gegliederten Arbeitssituation zu Betriebszwecken.⁶⁹

3.3.1 Führungsstile

Unter dem Wort Führungsstile versteht man die Verhaltensgrundsätze von Vorgesetzten und die Art der Beziehung zu ihren Mitarbeitern.⁷⁰

Kurt Lewin (1890 – 1947) war ein einflussreicher Psychologe, der sich intensiv mit dem Thema Führungsstile befasst hat. Die Ergebnisse seiner Studien werden heute als die drei klassischen Führungsstile beschrieben.⁷¹ Er befasste sich mit verschiedenen Mo-

⁶⁸ Vgl. Krings 2017, S. 8.

⁶⁹ Vgl. Carl, Notger/Fiedler, Rudolf/Jörasz, William/Kiesel, Manfred (2017): BWL kompakt und verständlich, 4. Auflage, Würzburg, S. 137.

⁷⁰ Ebd. S. 139.

⁷¹ Vgl. Lück, Helmut Ekkehart (2001): Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk, Weinheim, S. 13 f.

dellen von Führungsverhalten auf Gruppenstrukturen und analysierte das Verhalten der Mitarbeiter.⁷²

Seine drei klassischen Führungsstile sind:

- Autokratisch
 - Alle Bestimmungen liegen beim Vorgesetzten. Er bestimmt, welche Mitglieder zusammenarbeiten und lobt beziehungsweise kritisiert einzelne Mitglieder ohne einen Grund dafür zu nennen. Sein Verhalten wird als unpersönlich eingestuft, da er sich ansonsten von den Mitarbeitern distanziert
- Demokratisch
 - Unter Einwirkung und Betreuung des Vorgesetzten, darf die Gruppe Entscheidungen fällen. Der Führer gibt bei Problemen verschiedene Lösungswege an. Die Mitarbeiter dürfen jedoch selbstständig bestimmen, mit wem sie zusammenarbeiten möchten. Der Führer probiert ein Teil der Gruppe zu werden, beteiligt sich jedoch nicht aktiv. Er verteilt an die Gruppe objektives Lob sowie Kritik
- Laissez-faire
 - Der Vorgesetzte stellt die Arbeitsressourcen zur Verfügung. Er steht den Mitarbeitern bei Information auf Anfrage zur Verfügung, hält sich allerdings aus dem Gruppengeschehen komplett raus⁷³

Im Laufe der Zeit sind aus diesen drei Methoden weitere Führungsstile gewachsen. Es wurden aufgabenorientierte und beziehungsorientierte Kernpunkte gesetzt.⁷⁴ Einer der neu entstandenen Führungsstile ist das Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt. Der Fokus liegt hier auf der Entscheidungsfindung. Er ist beeinflussbar durch die Charakteristika der Führungskräfte, der Mitarbeiter sowie der aktuellen Lage. Er reicht von autoritär durch die Führungskraft bis delegativ, bedeutet unabhängig der Mitarbeiter.⁷⁵ Des Weiteren entstand der Führungsstil des Verhaltensgitter - Ansatz von

⁷² Vgl. Glöckler, Ulrich/Maul, Gisela (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung, Wiesbaden, S. 28.

⁷³ Vgl. Lück, Helmut Ekkehart 2001, S. 99f.

⁷⁴ Vgl. Wellhöfer, Peter R. (2004): Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz, Stuttgart, S. 171.

⁷⁵ Vgl. Holtbrügge, Dirk (2007): Personalmanagement, 3. Auflage, Heidelberg, S. 196.

Blake und Mouton. Darunter wird ein zweidimensionales Koordinatensystem, welches in Sach- und Menschenorientierung gegliedert wird, verstanden. In der folgenden Abbildung wird der Verhaltensgitter-Ansatz von Blake und Mouton gezeigt:

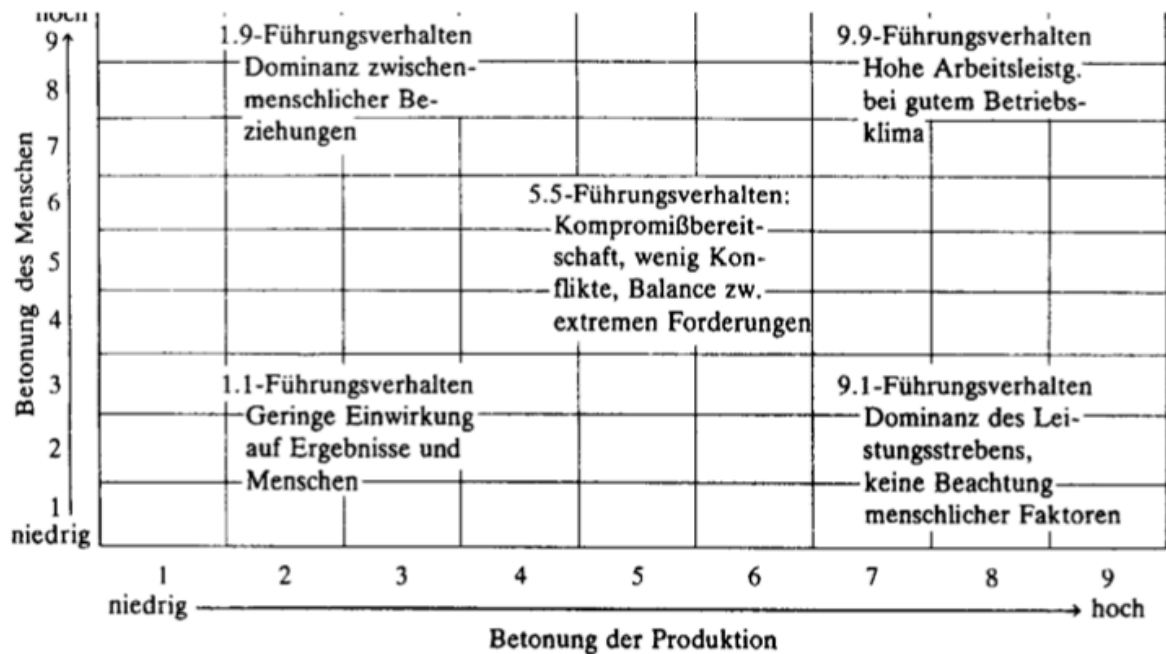


Abbildung 5: Verhaltensgitter-Ansatz von Blake und Mouton
(Quelle: Wirtschaftslexikon24 (2017): Verhaltensgitter.
www.wirtschaftslexikon24.com/d/verhaltensgitter/verhaltensgitter.htm (18.04.2021).)

Anhand der Meinungen von Blake und Mouton ist der 9,9 Führungsstil der erfolgreichste, da bei diesem Stil eine hohe Arbeitsleistung sowie ein gutes Betriebsklima herrscht. Der 1,1 Führungsstil ist nach ihrer Meinung unmöglich, der 1,9 Führungsstil zu idealistisch, der 9,1 Führungsstil zu pessimistisch und der 5,5 Führungsstil zu unpraktisch. In dem Verhaltensgitter-Ansatz sind situative Einflussfaktoren nebensächlich.⁷⁶ Das 3-D-Führungsmodell von Redding baut auf dem Verhaltensgitter – Ansatz von Blake und Mouton auf, jedoch ist dieses Modell situationsbedingt aufgebaut, es definiert also nicht wie zuvor den einen richtigen Führungsstil, sondern macht diesen von der Situation abhängig.⁷⁷

⁷⁶ Vgl. Glöckler, Ulrich/Maul, Gisela 2010, S. 32f.

⁷⁷ Ebd. S. 33.

3.3.2 Strategische Führungsarbeit

Strategische Führung ist die Durchführung der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse, welche sich meist auf eine Ausrichtung zwischen drei bis fünf Jahre erstreckt. Es werden Personengruppen hinsichtlich ihrer Expertise und ihrer Handlungsvollmacht einbezogen.⁷⁸ Hier sind folgende Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse bekannt:

- Top-down-Planungsprozesse
 - Die Unternehmensleitung stellt ihre Ziele und Handlungspläne für die Präzisierung und operative Umsetzung auf, die sie anschließend an die untergeordneten Ebenen weitergibt.
- Bottom-up-Prozess
 - Kompetente Mitarbeiter erstellen aufgrund ihrer Vertrautheit mit den Kundenwünschen und den Einkaufs- und Produktionsprozessen Vorschläge, welche sie anschließend an die übergeordneten Ebenen weitergeben, welche daraus Handlungspläne zusammenstellen.
- Wirbelstrom- oder diskursive Verfahren
 - Jede Ebene darf seine Ideen in die innerbetriebliche Entscheidungsfindung mit einbringen, aus allen Ideen wird anschließend ein Handlungsplan zusammengestellt. In der Regel übernimmt hier die mittlere Managementebene die Zusammenführung beziehungsweise Moderation.⁷⁹

3.3.3 Operative Führungsarbeit

Bei der operativen Führungsarbeit geht es darum, die Unternehmensvorgaben im betrieblichen Alltag umzusetzen. Die Führungskräfte geben Anweisungen beziehungsweise greifen bei bestimmten Anliegen ein.⁸⁰ Dies ist die sogenannte Leitungsarbeit,

⁷⁸ Vgl. Hillebrecht, Steffen (2020): Perspektivenorientierte Personalwirtschaft, Würzburg, S. 238.

⁷⁹ Ebd.

⁸⁰ Ebd.

auf der Grundlage einer speziellen Führungsphilosophie. Allgemeine Methoden sind in den Management-by-Konzepten zu finden.⁸¹

- Management by Exception
 - Führungskräfte greifen nur in Ausnahmen ein. Im Rahmen der Standardprozesse haben die Mitarbeiter ihre eigenen Handlungs- und Ermessensspielräume. Sie können Arbeitsabläufe unabhängig verwalten und innerhalb des definierten Abweichungsbereichs unabhängig eingreifen. Nur wenn der Vorfall eindeutig abweicht, müssen sie ihre Vorgesetzten befragen.
- Management by Objectives
 - Die Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern einen Zielrahmen vor, diesen dürfen sie selbstständig mit eigenen Arbeitsweisen und Schwerpunkten ausfüllen und umsetzen. Der Fokus liegt auf der Steigerung des Engagements der Mitarbeiter.
- Management by Delegation
 - Führungskräfte übertragen die Aufgaben an die Mitarbeiter. Die Führungskräfte weisen einzelnen Mitarbeitern bestimmte Aufgaben auf der Grundlage ihrer persönlichen Eignung und Interessen zu, damit sie die Aufgaben selbst erledigen und die Ergebnisse innerhalb der vereinbarten Zeit melden können.⁸²

Die Wahl der Methode ist abhängig von der Art der Aufgabe, der Eignung und dem Interesse der Mitarbeiter. Vor allem aber von der Fähigkeit der Führungskräfte, sich zurückzuziehen oder bei Bedarf eigene Beiträge zu leisten. Auch wenn einige Leitfäden immer wieder Empfehlungen aussprechen, gibt es aus den vor genannten Gründen daher keine Modelllösung für alle. Erfolgreiche Führung bedeutet daher, die geeignete Vorgehensweise in der entsprechenden Situation zu finden und zu korrigieren, wenn Fehleinschätzungen auftreten.⁸³

⁸¹ Vgl. Bröckermann, Reiner (2017): Personalwirtschaft, 7. Auflage, Stuttgart, S. 262.

⁸² Vgl. Hillebrecht, Steffen 2020, S. 240.

⁸³ Ebd. S. 240f.

3.4 Personalentwicklung

Bei der Personalentwicklung geht es darum die Kompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, damit sie aktuelle und zukünftige Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikationen den festgelegten Anforderungen entsprechen. Sie kann in zwei Teilbereiche „Laufbahn-/ Karriereplanung“ und „betriebliche Personal-/Aus- und Weiterbildung“ gegliedert werden.⁸⁴

In der Personalpolitik spielt die Personalentwicklung eine große Rolle. In vielen Fällen kann das benötigte Personal nicht über externe Stellenausschreibungen gesucht werden, da zum einen ein großer Nachfrageüberhang besteht oder das benötigte Personal die Anforderung nicht erfüllen kann, da die dafür benötigte Ausbildung nicht existiert. Somit müssen Unternehmen auf die interne Personalbeschaffung zurückgreifen. Für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens ist die Qualität der Mitarbeiter ein wichtiger Einflussfaktor. Die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens steigert sich mit der Qualität der Mitarbeiter. Es entstehen hierbei sehr hohe Investitionskosten. Folglich ist eine durchkonstruierte Personalentwicklung in Betrachtung der ökonomischen Aspekte unentbehrlich, und ist daher Bestandteil des Anreizsystems. Dies wirkt sich auf die externe Rekrutierung und Bindung sowie die Verbesserung der Arbeitsleistung aus.⁸⁵

3.4.1 Laufbahn- und Karriereplanung

Die Grundstruktur der persönlichen Karriereplanung ist die Laufbahnlinie. Dies bezieht sich auf eine bestimmte Abfolge von Positionen, die der Mitarbeiter einnehmen möchte. Die Bestimmung dieser Art von Karriereweg wird von vier Faktoren bestimmt. Diese Faktoren beinhalten Mitarbeiter und deren Wünsche, persönliche Interessen, soziales Potenzial und deren Fähigkeiten.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot (2020): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden, S. 472.

⁸⁵ Ebd.

⁸⁶ Ebd.

Bei einem Laufbahnsystem steht die Festlegung der Struktur der Beförderungskriterien im Fokus. Zur Verfügung stehen dafür zwei Beurteilungsmaßstäbe. Zum Einen die individuelle Beitragsleistung, was hat der Mitarbeiter in seiner bisherigen Laufbahn in dem Unternehmen geleistet und zum Anderen wie lange der Mitarbeiter bereits dem Unternehmen zugehörig ist. Praktisch werden beide Beurteilungsmaßstäbe miteinander kombiniert. Im Grunde ist die persönliche Leistung jedoch als Beförderunggrundlage wichtiger, da sie dem Unternehmen zeigt, wie die zukünftige Leistung des Mitarbeiters sein wird. Ist jedoch die Beförderung der Anreiz, werden zwei unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt. Somit stehen im Vordergrund einmal die Leistungsförderung sowie auch die Treue und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Eine Beförderung hat für einen Mitarbeiter sowohl einen materiellen als auch einen immateriellen Anreiz. Der immaterielle Anreiz meint sowohl die Wertschätzung und Selbstverwirklichung und der materielle Anreiz hingegen die damit verbundene Lohnerhöhung. Sie vermittelt dem Mitarbeiter aber auch ein Gefühl von Sicherheit, da somit die berufliche Zukunft abgesichert ist.⁸⁷

Resultiert Beförderung auf Basis der individuellen Leistung, muss grundsätzlich eine Beurteilung der persönlichen Leistung vorgenommen werden. Die Personalbeurteilung ist dafür zuständig eine systematische Analyse der bereits in der Vergangenheit absolvierte Leistung quantitativ und qualitativ zu beurteilen, als auch das Leistungspotenzial welches der Mitarbeiter in der Zukunft leisten wird zu analysieren. Hierfür gibt es folgende Kriterien zur Unterscheidung:

- Bewertungsmethode
 - Differenziert wird zwischen summarischen Beurteilungsverfahren und einem analytischen Beurteilungsverfahren. Bei dem erst genannten wird der Mitarbeiter in einem allgemeinen Vorgang ohne Nachsicht auf seine einzelnen Leistungen bewertet. Im analytischen Beurteilungsverfahren hingegen, werden durch diverse Bewertungsvorgänge die einzelnen Leistungsmerkmale beurteilt.
- Beurteilungsperson

⁸⁷ Vgl. Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot 2020, S. 472.

- Das Personal kann durch diverse Personen beurteilt werden. In der Regel wird diese jedoch von dem Vorgesetzten beziehungsweise dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter gemeinsam absolviert. Hier kommt es darauf an, welchen Führungsstil der Vorgesetzte vorgibt. Das Ziel ist es, die Einschätzung möglichst sachlich und frei von individuellen Einflüssen vorzunehmen.
- Beurteilungsvorgehen
 - Es gibt zwei Möglichkeiten für die Beurteilung. Hierbei gibt es einen Merkmalkatalog, dieser beinhaltet eine vorgegebene geregelte Checkliste. Eine andere Möglichkeit ist, die unstrukturierte Form. Hier werden die zentralen und hervorstechendsten Eigenschaften und Ereignisse festgehalten.⁸⁸

In der Vergangenheit war die Personalbeurteilung grundsätzlich die Aufgabe der Führungskräfte. Jedoch wurde mittlerweile eine sogenannte 360°-Beurteilung entwickelt. Hier zählt traditionell die Beurteilung des Vorgesetzten, allerdings auch die Bewertung der Kollegen, auch Peer Rating genannt, die Bewertung der unterstellten Mitarbeiter sowie die Selbstbewertung eine Rolle. Die Peer Rating Beurteilung wird meistens nicht als vollständige Bewertung beurteilt, sondern als Ergänzung zu der des Vorgesetzten. Bei dieser Methode kann die Teamfähigkeit sowie die Leistungsmotivation gut beurteilt werden. Getrennte Meinungen von einer Kollegenbeurteilung gibt es meistens von seiten der Beurteilenden. Es wird meistens eine Meinungsverschiedenheit empfunden, gegenüber dem gemeinsamen Vorgesetzten. Die Hauptpunkte bei der Bewertung durch die unterstellten Mitarbeiter sind die Führungsfähigkeit sowie der Partizipationsansatz, darunter wird die Einbeziehung der Mitarbeiter an der Gestaltung der Führungsbeziehung verstanden. Die Selbstbewertung spielt nur in Kombination mit einer anderen Beurteilungsquelle eine Rolle, beispielweise wenn der Beurteilte zu einem Fremdurteil Stellung nimmt. Nachteil ist bei dieser Bewertung, dass der Beurteilte die Konsequenzen seiner Bewertung selbst tragen muss. Abgesehen von diesen vier

⁸⁸ Vgl. Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot 2020, S. 472f.

Hauptgruppen ist auch die Bewertung durch den nächsthöheren Vorgesetzten möglich sowie außenstehende Beobachter beispielsweise Kunden.⁸⁹

3.4.2 Personal-Aus- und Weiterbildung

Zu Aus- und Weiterbildungen zählen alle bewussten, planmäßigen und zielgerichteten personalpolitischen Tätigkeiten und Maßnahmen. Diese beziehen sich auf die Vermehrung beziehungsweise Veränderung der Fähigkeiten sowie die Kenntnisse der Verhaltensweise der Mitarbeiter.⁹⁰

Die Anweisungen können gegliedert werden in eine betriebliche Grundausbildung, hier werden dem Mitarbeiter die relevanten Grundkenntnisse und -fähigkeiten erlernt, damit er den gewünschten Beruf ausüben beziehungsweise die gewünschte Tätigkeit aufnehmen kann. Bei der betrieblichen Weiter- oder Fortbildung sollen das Wissen und die Fähigkeiten des Mitarbeiters erweitert beziehungsweise vertieft werden.⁹¹

Die Personalbildung kann unterschiedlich gestaltet werden, jedoch wird die Ausbildungsmethode häufig nach diesen Kriterien charakterisiert:

- Träger der Ausbildung
 - Es gibt verschiedene Varianten. Die Mitarbeiter können entweder durch eigene Ausbilder oder in betriebsfremden Einrichtungen ausgebildet werden. Folglich wird unterschieden zwischen betriebsinterner oder betriebsexterner Ausbildung
- Ort der Ausbildung
 - Die außerbetriebliche Ausbildung findet wie der Name schon sagt, außerhalb des Unternehmens statt. Bei der innerbetrieblichen Ausbildung wird unterschieden zwischen On-the-Job-Training, hier erfolgt die Ausbildung unmittelbar am Arbeitsplatz, und dem Off-the-Job-Training, hier erfolgt die Ausbildung außerhalb des Arbeitsplatzes. In vielen Fällen werden diese beiden Methoden aber miteinander kombiniert. Corporate Universities ist eine weiterentwickelte Form des Off-the-Job-Trainings.

⁸⁹ Vgl. Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot 2020, S. 473.

⁹⁰ Ebd.

⁹¹ Ebd.

Diese Methode bietet unternehmensspezifische Erkenntnisse zu vermitteln und somit die Lerninhalte auf die eigenen Wünsche des Unternehmens auszurichten

- Inhalt der Ausbildung
 - Es wird hierbei unterschieden zwischen einer allgemeinen Ausbildung sowie einer aufgabenorientierten Ausbildung. Die aufgabenorientierte Ausbildung wird nochmals untergliedert in Führungsausbildung und Fach- oder Berufsausbildung
- Zielpersonen der Ausbildung
 - Grundsätzlich kann sich die Ausbildung an alle Mitarbeiter richten sowie an externe Gruppe beispielweise Kunden und Lieferanten⁹²

Die Abbildung sechs zeigt die unterschiedlichen Konzepte und Maßnahmen in der Personalentwicklung:

Konzept	Maßnahmen
Into-the-Job	Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Aufgabe oder Position (z. B. Berufsausbildung, Einarbeitung, Trainee-Programm)
On-the-Job	Neue Arbeitsstrukturierung, wird unmittelbar am Arbeitsplatz umgesetzt (z. B. Job Enlargement, Job Enrichment, Projektarbeit)
Near-the-Job	Maßnahmen, die in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Arbeit stehen (z. B. Qualitätszirkel)
Off-the-Job	Maßnahmen, die in räumlicher, oft auch in zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Arbeit durchgeführt werden (z. B. interne oder externe Seminare, Kongresse, Outdoor-Training)
Along-the-Job	Festlegung des zeitlichen, örtlichen und aufgabenbezogenen Einsatzes, wobei sich der Planungshorizont meist auf zwei bis fünf Jahre erstreckt (Laufbahnplanung)
Out-of-the-Job	Maßnahmen, die den Übergang in den Ruhestand vorbereiten sollen (z. B. gleitender Ruhestand, interne Consulting-Tätigkeit)
Parallel-to-the-Job	Maßnahmen, die den Mitarbeitenden bei der Erfüllung seiner Aufgaben in Form qualifizierter Beratung unterstützen und motivieren (z. B. Coaching, Mentoring)

Abbildung 6: Instrumente der Personalentwicklung

(Quelle: Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot (2020): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, S. 474)

⁹² Vgl. Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot 2020, S. 473.

3.5 Trends im Personalmanagement

3.5.1 Employer Branding

Das Employer Branding umfasst einen Teil des Corporate Branding. Es bezeichnet die Entwicklung und Positionierung einer Arbeitgebermarke, die identitätsbasiert ist. Sie steht für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, und das sowohl intern als auch extern. Zu der Zielgruppe zählen potenzielle, bestehende und ehemalige Arbeitnehmer. Hauptaugenmerk ist der Aufbau der Arbeitgeberattraktivität. Bausteine dafür sind Kommunikation und Human-Ressource-Maßnahmen, kurz HR-Maßnahmen. Das Ziel ist es, sich im Talentwettbewerb zu behaupten und somit eine Mitwirkung zur Mitarbeitergewinnung und -bindung zu leisten.⁹³

Ziel ist es außerdem, sich von anderen Unternehmen zu differenzieren und als eigenes Profil wahrgenommen zu werden. Somit ist die Ausarbeitung des eigenen Unique Selling Proposition (USP) wichtig. Hier ist es jedoch von Relevanz ehrlich zu sein, die Behauptungen eines Unternehmens müssen klar und wahr sein.⁹⁴

Um den Begriff Employer Branding besser verstehen zu können, wird im Folgenden der Begriff Corporate Branding kurz definiert. Der Begriff Corporate Branding bezieht sich auf das gesamte Unternehmen. Es ist der Aufbau einer einzigartigen Unternehmensmarke. Es wird sich hierbei auf die Unternehmensstrategie und die Unternehmenskultur fokussiert. Hauptaugenmerk liegt auf der externen Wahrnehmung eines Unternehmens, also welches Image das Unternehmen hat. Damit ein Unternehmen die Erwartung seiner Stakeholder erfüllen kann, müssen sie ihr Markenversprechen einhalten. Das Corporate Branding und Employer Branding stehen somit eng in Verbindung, da beide das Ziel verfolgen die Wettbewerbsfähigkeit und die Unternehmenswerte eines Unternehmens zu steigern.⁹⁵

Bei den Maßnahmen einer Employer-Branding-Strategie, steht grundsätzlich im Mittelpunkt die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Somit ist es wichtig, Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen zu pflegen, da bereits in der Grundschule die Prägung be-

⁹³ Vgl. Esch, Franz-Rudolf/Knörle, Christian/Strödter, Kristina (2014): Internal Branding. Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, München, S. 8.

⁹⁴ Vgl. Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resource Management für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Landau/ Eppelheim, S. 34.

⁹⁵ Vgl. Biernoth, Miriam (2016): Employer- und Behavioral Branding im Gesundheitswesen. Konzepte zur Bewältigung des Fachkräftemangels, Zürich/Schweiz, S. 24.

ginnt, welchen Berufsweg die Kinder später einmal wählen werden. Gleichzeitig ist auch das unternehmerische Engagement von hoher Bedeutung. Hierbei zählt beispielsweise das Sponsoring von gemeinnützigen Gesellschaften beziehungsweise Vereinen. Die Abstimmung zwischen Employer Branding und Product Branding muss gegeben sein. Somit ist ein professionelles Auftreten eines Unternehmens überall wo es präsentiert wird sehr wichtig. Bei dem externen Employer Branding muss genau definiert werden, welche Partnerschaften und Aktivitäten für ein Unternehmen den größten Nutzen haben. Hierunter fallen zum Beispiel Imagekampagnen, Stellenanzeigen, Sponsoring, Werbung und Messeauftritte.⁹⁶

Bei der internen Employer-Branding-Strategie, geht es um die Leistungssteigerung und Mitarbeiterbildung. Dabei spielen fünf Faktoren eine große Rolle. Zu Beginn die direkte Vergütung, hier sind die Bausteine zum einen die Höhe der Fixvergütung, Sonderzahlung wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, perspektivische Vergütungshöhe sowie die variable Vergütung. Ein weiterer Faktor sind die Fringe-Benefits-Leistungen. Hierbei gibt es eine zusätzliche Vergütung zur direkten Vergütung. Diese Regelung kann sowohl im kollektiv als auch individuell geregelt sein. Zu unterscheiden ist hier zwischen steuerpflichtigen und steuerfreien Zuwendungen. Der nächste Punkt ist das Arbeitsumfeld. Darunter fällt die Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie das Arbeitsumfeld. Der nächste Punkt ist die Führungskultur. Hier haben die Mitarbeiter beispielsweise die Möglichkeit sich in unternehmerische Entscheidungen mit einzubringen und sind somit Teil der Unternehmens Prägung. Der letzte Punkt ist die Entwicklungsmöglichkeit. Unterstützt das Unternehmen seine Mitarbeiter bei Qualifizierungsmöglichkeiten beziehungsweise übernehmen sie die Kosten dafür. Alle fünf Faktoren sind wichtige Bestandteile der internen Employer-Branding-Strategie.⁹⁷

3.5.2 Diversity Management

Diversity Management, im deutschen auch unter Vielfältigkeitsmanagement bekannt, beschreibt die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale von Menschen. Jeder Mensch auf diesem Planeten ist verschieden und somit einmalig. Beim Diversity Management werden Personen auf bestimmte Eigenschaften reduziert und nach festdefinierten

⁹⁶ Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014S. 37ff.

⁹⁷ Ebd. S. 40ff.

Merkmale klassifiziert.⁹⁸ Zu den relevanten Unterscheidungsmerkmalen zählen das Alter, das Geschlecht, die sexuelle Orientierung, die Kultur- und Religionszugehörigkeit sowie die körperliche beziehungsweise geistige Verfassung eines Menschen. Die Differenzierung einzelner Personengruppen führt zu kontraproduktivem Klicheadenken. Hierbei kann Ausgrenzung und Stigmatisierung anderer Mitarbeiter entstehen. Somit erfordert die Diversity-Arbeit in Unternehmen ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl und eine Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters.⁹⁹

Wird die soziale Sichtweise betrachtet, bedeutet der Begriff Diversity, Gleichberechtigung und Chancengleichheit für jedes Individuum. Diese Gleichberechtigung ist auch im Grundgesetz, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), festgehalten. Dieser Gesetzentwurf gilt sowohl in der Gesellschaft als auch in jedem Unternehmen. Somit darf ein Arbeitgeber beispielweise nicht zwischen Mann und Frau differenzieren.¹⁰⁰

Die verschiedenen Unterscheidungsmerkmale können noch in sichtbare und unsichtbare Merkmale unterteilt werden. So zählen zu den Sichtbaren einmal das Alter, Geschlecht, Sprache, ethnische Herkunft, Bildungsstand und Status und zu den unsichtbaren die Religion, sexuelle Orientierung, Werte, Einstellungen, Prinzipien und Erfahrung. Die gerade genannte Aufzählung ist recht einfach und nachvollziehbar. Jedoch ist die Zuweisung zu den sichtbaren und unsichtbaren Überpunkten nicht immer offensichtlich. Der Bildungsstand eines Menschen ist beispielsweise nicht auf den ersten Blick erkennbar, erst nach Begutachtung seiner Bewerbungsunterlagen ist dieses Merkmal zu erkennen, wobei im Vergleich die Religionszugehörigkeit durch das Tragen unterschiedlicher religiöser Symbole, auf den ersten Blick erkennbar ist.¹⁰¹

Zusätzlich zu dem Modell der sichtbaren und unsichtbaren Merkmale existiert noch ein weiteres Modell. Bei dem Modell von Gardenswartz und Row werden die Dimensionen in vier Ebenen unterteilt. Hierbei geht es um die individuelle Persönlichkeit eines Menschen. Sie steht somit auch im Zentrum dieses Modells und soll zum Ausdruck bringen, dass jeder Mensch einmalig ist auch wenn er anderen Personen in manchen Sachen ähnelt. In einer weiteren Ebene geht es um die internen Dimensionen. Sie sind Merkmale eines Menschen die nicht, oder nur kaum, veränderbar sind. Darunter zählen beispielweise das Alter, das Geschlecht, die sexuelle Orientierung, die Nationalität

⁹⁸ Vgl. Franken, Swetlana (2015): Personal: Diversity Management, Bielefeld, S. 18.

⁹⁹ Ebd. S. 20f.

¹⁰⁰ Ebd. S. 21.

¹⁰¹ Ebd. S. 22f.

oder körperlich beziehungsweise geistige Fähigkeiten. Noch eine Ebene beschreibt die externen Dimensionen, diese sind Eigenschaften die eine Person ausmachen, welche aber verändert werden können, zum Beispiel der Familienstand, die Ausbildung, die Religion, der Wohnort oder das Einkommen. Die letzte Dimension, also die letzte Ebene, ist im Vergleich zu den anderen am Stärksten veränderbar. Bei dieser Ebene wird sich mit den Differenzierungskriterien innerhalb eines Unternehmens beschäftigt. Darunter zählen die Dauer der Firmenzugehörigkeit, die Hierarchiestufe, die Führungsposition und die Gewerkschafts- und Netzwerkzugehörigkeit. Dieses Modell kann jedoch in der Praxis aufgrund seiner komplexen Struktur nur begrenzt zum Einsatz kommen. Somit werden von Unternehmen meistens nur die internen Dimensionen, die zweite Ebene, begutachtet.¹⁰²

¹⁰² Vgl. Franken, Swetlana 2015, S. 23ff.

4 Corona-Krise

In dem folgenden Kapitel wird detailliert das neuartige Coronavirus mit seiner Entstehung und der aktuellen Lage dargestellt. Anschließend werden die Auswirkungen, welche das Virus auf die Wirtschaft und Arbeitswelt hat aufgegliedert.

4.1 Gesamtgesellschaftliche Ausgangslage

Das Coronavirus SARS-CoV-2 hat sich von China aus, auf der ganzen Welt verbreitet. Die Atemwegserkrankung Coronavirus Disease 2019 wird auch kurz COVID-19 genannt. Erstmals ist das Virus im Dezember 2019 in der Millionenmetropole Wuhan in der Provinz Hubei aufgetreten. Es hat sich schnell herausgestellt, dass das Virus Lungenentzündungen verursacht. Am 31. Dezember 2019 wurde das chinesische Landesbüro der Weltgesundheitsorganisation über eine Vielzahl von Lungenentzündungen informiert. Sieben Tage nach dieser Information wurde das neuartige Coronavirus als Ursache der Krankheit festgelegt. Seit diesem Tag steigt die Anzahl der Infizierten Personen weltweit drastisch an. Aufgrund dieser Tatsache hat die Weltgesundheitsorganisation im Januar 2020 den Internationalen Gesundheitsnotstand ausgerufen. Grund für die schnell steigenden Infektionszahlen ist die Übertragung des Virus, welche per Tröpfcheninfektion zwischen Menschen geschieht. Die Krankheitsverläufe sind bei diesem Virus sehr unterschiedlich, in 80 Prozent der Fälle treten nur leichte Symptome einer Erkältung auf, bei den restlichen 20 Prozent kann das Virus allerdings zu schweren Lungenentzündungen oder Lungenversagen bis hin zum Tod führen. Zur Risikogruppe zählen hier Menschen mit Vorerkrankungen, ältere Menschen oder Menschen mit einem schwachen Immunsystem. Zusätzlich können Krankheiten wie Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) und Middle East Respiratory Syndrome (MERS) auftreten. Die durchschnittliche Inkubationszeit der Viren beträgt 5,5 Tage, wobei die Spannweite zwischen eins und vierzehn Tagen liegt. Infizierte Personen können somit schon vor dem Auftreten von Symptomen infektiös sein. Die meist aufgetretenen Symptome sind Fieber, trockener Husten und der Verlust des Geruchs- und Geschmackssinnes.¹⁰³

¹⁰³ Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2020): Erreger, Entstehung und Verbreitung. www.dguv.de/de/praevention/corona/allgemeine-infos/index.jsp (29.04.2021).

Die Johns-Hopkins-Universität bestätigte am 29.04.2021 149.937.907 COVID-19 Ansteckungen weltweit. Global liegt die Zahl der Verstorbenen bei 3.156.263 Menschen. Die USA liegt aktuell auf Platz eins mit 32.274.941 Ansteckungen und 574.978 Todesfällen. In Deutschland wurden bereits 3.376.918 Menschen positiv getestet, wovon 82.657 Menschen an dem Virus gestorben sind.¹⁰⁴ Die aktuellen Zahlen beschreiben die Realität jedoch nur bedingt. Durch die schwachen Symptome in vielen Fällen, lassen sich einige Betroffene Menschen nicht testen. Die Weltgesundheitsorganisation schätzt die Dunkelziffer auf 20-mal so hoch.¹⁰⁵

Aktuell befindet sich Deutschland in dem dritten Lockdown, der sogenannten „Bundes-Notbremse“. Am 24. April 2021 wurde das Infektionsschutzgesetz in Deutschland geändert. Sobald der Sieben-Tage-Inzidenzwert drei Tage über 100 liegt, gelten landesweit einheitliche Regelungen. Darunter zählen:

- Strikte Kontaktbeschränkung
 - Personen eines Haushalts ist es nur gestattet sich mit einer weiteren Person zu treffen.
- Nächtliche Ausgangssperren
 - Von 22 Uhr – 5 Uhr ist es verboten sich draußen aufzuhalten.
 - Ausnahmen:
 - Berufliche Gründe oder Notfälle
 - Joggen und Spaziergänge bis Mitternacht (erlaubt)
- Einzelhandel: Geschäfte müssen schließen
 - Ausnahmen
 - Supermärkte, Drogerien und Apotheken
 - „Click & Collect ist weiterhin erlaubt
 - „Click & Meet“ bis zu einer Inzidenz von 150
 - Freizeit- und Kultureinrichtungen und Gastronomie dürfen nicht öffnen

¹⁰⁴ Vgl. Johns-Hopkins-Universität & Medicine (2021): Johns Hopkins experts in global public health, infectious disease, and emergency preparedness have been at the forefront of the international response to COVID-19. coronavirus.jhu.edu/map.html (29.04.2021).

¹⁰⁵ Vgl. Manager Magazin (2020): Laut WHO hat Corona ein Zehntel der Menschen erwischt. www.manager-magazin.de/politik/coronavirus-who-schaetzt-dunkelziffer-der-infektionen-auf-zehntel-der-menschheit-a-0df1d803-ad40-4df5-af76-a2c4b387155b (30.04.2020).

- Schulen
 - Unter einem Wert von 100 ist der Präsenzunterricht erlaubt, solange alle Schüler mindestens zweimal pro Woche einen Test machen
 - Ab einem Wert von 100 ist Wechselunterricht vorgeschrieben
 - Ab einer Inzidenz von 165 müssen Schulen schließen und Distanzunterricht machen.
- Arbeit
 - Es besteht die Pflicht zum Homeoffice, wenn ein Mitarbeiter nicht zwingend im Büro sein muss, muss dies vom Arbeitgeber angeboten werden.
 - Sobald kein Homeoffice möglich ist, muss der Arbeitgeber Tests anbieten
- Sport
 - Kinder bis 14 Jahre dürfen in Gruppen Sport machen.

Diese Bestimmungen gelten vorerst bis zum 30. Juni 2021.¹⁰⁶ Bei Verstoß einer dieser Verordnungen müssen die Verantwortlichen mit Geld- oder Freiheitsstrafen rechnen.

4.2 Auswirkungen der Corona-Krise auf die Wirtschaft

Mit der Zunahme der Handels-, Investitions- und Kapitalströmen hat die Globalisierung zu engeren Beziehungen zwischen der Weltwirtschaft geführt. Engere internationale Wirtschaftsbeziehungen führen zu globalem Wohlstand. Dies macht die Weltwirtschaft jedoch auch anfälliger für systematische Risiken. Im Kontext der gegenseitigen Abhängigkeit führen externe Krisen zu einer erhöhten Verwundbarkeit. Die Corona-Pandemie hat diese Schwächen des globalen Netzwerks deutlich gezeigt, die sich unterschiedlich stark negativ auf die Weltwirtschaft ausgewirkt haben. Das neue Coronavirus wird zunächst ernsthafte Auswirkungen auf die Wirtschaft haben.¹⁰⁷ China ist die einzige Wirtschaftsnation, die es geschafft hat im Pandemie-Jahr 2020 ein Wirtschaftswachstum von 2,3 Prozent zu erreichen. Dieser Wert ist jedoch der geringste den China in den

¹⁰⁶ Vgl. NDR (2021): Corona-Lockdown: Aktuelle Regeln der „Bundes-Notbremse“. www.ndr.de/nachrichten/info/bundlaenderberatungen100_page-1.html (30.04.2021).

¹⁰⁷ Vgl. Schmucker, Claudia (2020): Corona-Pandemie und die Folgen für die Weltwirtschaft. dgap.org/de/forschung/publikationen/corona-pandemie-und-die-folgen-fuer-die-weltwirtschaft (30.04.2021).

letzten vier Jahrzehnten erzielt hat. Deutschland hatte im Vergleich 2020 einen Wirtschaftseinbruch von fünf Prozent. China gilt weltweit als Exportweltmeister, die hohe Nachfrage nach Produkten aus China steigt, und dies vor allem während der Corona-Pandemie, da das Land viele Güter herstellt, die aktuell benötigt werden. Darunter zählen beispielweise Laptops und Bildschirme für das Homeoffice aber auch medizinische Ausrüstung wie Masken.¹⁰⁸ China ist der weltweit größte Importeur von Waren, sie produzieren etwa ein Fünftel des globalen Output.¹⁰⁹ Der Internationale Währungsfonds (IWF) sieht für China im Jahr 2021 einen hohen Wirtschaftsaufschwung von 7,9 Prozent voraus.¹¹⁰

Das Coronavirus betrifft fast alle globalen Wertschöpfungsketten. Der Produktionsprozess zur Herstellung von Teilen in mindestens zwei verschiedenen Ländern wird als Wertschöpfungskette bezeichnet. Dies gilt nun für fast alle Länder der Welt. Der Ausbruch des neuen Coronavirus zeigt, welche Risiken die weltweiten Wertschöpfungsketten mit sich bringen.¹¹¹ Als Beispiel hierfür der Automobilhersteller BMW, welcher mit ungefähr 12.000 Lieferanten aus 70 Ländern arbeitet, wodurch die Zulieferer folglich auf der ganzen Welt verteilt sind.¹¹² Diese Zulieferer sind somit auf der ganzen Welt verteilt. Aus diesen Gründen ist gerade die Automobilindustrie sehr anfällig für Störungen aus dem chinesischen Raum. Allgemein beträgt in Deutschland die ausländische Wertschöpfungskette 25 Prozent der Gesamtwertschöpfung.¹¹³

Lieferketten und Transportwege sind durch die Folgen der Corona-Pandemie zwischen Europa und Asien gestört. Aufgrund der fehlenden Ausfahrten aus chinesischen Häfen fehlen weltweit in den Häfen die Container, da sich der Großteil in den chinesischen Häfen stapelt. Ungefähr 90 Prozent des weltweiten Handels geschieht über den Frachtverkehr. Hinsichtlich der unzureichenden Kapazität ist die Umstellung auf Luftverkehr keine Alternative. Es gibt zwar Passagiermaschinen die einen Teil Fracht im

¹⁰⁸ Vgl. Frankfurter Allgemeine (2021): Trotz Pandemie. Chinas Wirtschaft wächst im Corona-Jahr 2020 um 2,3%. www.faz.net/aktuell/wirtschaft/trotz-pandemie-chinas-wirtschaft-waechst-im-corona-jahr-2020-um-2-3-prozent-17151532.html (30.04.2021).

¹⁰⁹ Ebd.

¹¹⁰ Ebd.

¹¹¹ Vgl. Draese, Nina (2020): Wie das Coronavirus die globalen Wertschöpfungsketten beeinflusst. www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/produktion/wie-das-coronavirus-die-globalen-wertschoepfungsketten-beeinflusst/ (30.04.2021).

¹¹² Vgl. BMW Group (o.J.): Lieferantenmanagement. www.bmwgroup.com/de/verantwortung/lieferantenmanagement.html (30.04.2021).

¹¹³ Ebd.

Flugzeug dabei haben, allerdings sind die Preise dafür utopisch aufgrund der fehlenden Kapazität.¹¹⁴

Der Welthandel erholt sich jedoch schneller als erwartet. Im Jahr 2020 sind Import und Export um fünf Prozent eingebrochen. Nach eigenen Angaben rechnet die Welthandelsorganisation (WTO) im Jahr 2021 mit einem Anstieg des Warenhandels von 8,8 Prozent. Oktober vergangenen Jahres lag dieser Wert noch bei 7,2 Prozent. Zudem rechnet die WTO mit einem weltweiten Wirtschaftswachstum von 5,1 Prozent im Jahr 2021.¹¹⁵

Aufgrund des aktuellen Lockdowns gibt es aber auch Branchen und Unternehmen die stark unter der Corona-Pandemie leiden. Besonders betroffen sind Airlines, Hotellerie und Gastronomie.¹¹⁶

Die durch die Corona-Pandemie ausgelöste Wirtschaftskrise wird für die Menschen in Entwicklungsländern schwerwiegende wirtschaftliche Folgen haben. Die Folgen werden vor allem bei den in Armut lebenden Bevölkerungsgruppen zu langfristigen Herausforderungen führen. Viele Einwohner unterentwickelter Länder sind selbstständig und verkaufen selbst produzierte Waren im In- und Ausland. Aufgrund von Ausgangssperren und Grenzschließungen sind wichtige Einnahmequellen verloren gegangen. Kinder können unabhängig von den Schulschließungen nicht mehr zur Schule gehen, weil sie zu Hause die Familie unterstützen müssen. Das Ergebnis dieser Maßnahmen ist, dass Kinder nicht genügend Bildung erhalten und später auf dem Arbeitsmarkt keine Anstellung bekommen werden, die ihnen helfen könnte der Armut in Zukunft zu entkommen. Die Nebenwirkung der Schließung von Schule und Universitäten hat zur Folge, dass viele junge Menschen ihre Ausbildung nicht abschließen können.¹¹⁷

¹¹⁴ Vgl. Wollenschlaeger, Ulrike (2020): Logistikkette durch Corona massiv gestört. www.textilwirtschaft.de/business/news/corona-epidemie-logistikkette-leidet-unter-corona-224322 (30.04.2021).

¹¹⁵ Vgl. Zeit Online (2021): Welthandelsorganisation. Welthandel erholt sich schneller als erwartet. www.zeit.de/wirtschaft/2021-03/wto-corona-konjunktur-welthandel-import-export-wachstum-erholung?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com (30.04.2021).

¹¹⁶ Vgl. Schmucker 2020: Corona-Pandemie und die Folgen für die Weltwirtschaft (30.04.2021).

¹¹⁷ Vgl. Plan international (2020): Corona. Auswirkungen auf Mädchen und Frauen. www.plan.de/kampagnen-und-aktionen/girls-get-equal/corona-auswirkungen-auf-maedchen-und-frauen.html (03.05.2021).

4.3 Auswirkungen der Corona-Krise auf die Arbeitswelt

Der deutsche Arbeitsmarkt hatte vor der Corona-Pandemie einen sehr guten Stand. Die Arbeitslosenquote sank und somit stieg die Zahl an Sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmern. Zusätzlich ist auch die Zahl der Langzeitarbeitslosen gesunken sowie die Personenzahl von Hartz-IV Empfängern. Auf Basis dieser Steigerungszahlen war der Arbeitsmarkt gut gestellt um diese Krise zu überstehen. Trotzdem gab es bereits vorher Probleme, welche aufgrund der insgesamt positiven Situation (waren diese Probleme) nicht so schwerwiegend waren. Die Nachfrage nach Arbeitskräften ging zum Beispiel vor der Krise aufgrund der schwachen Konjunktur zurück. So nahm beispielsweise die Kurzarbeit leicht zu, während die Nachfrage nach Leiharbeit sank. Ein weiteres Problem ist der hohe Prozentsatz von Minijobbern, Teilzeitbeschäftigten und Soloselbstständigen, die nur einen geringen oder keinen Beitrag zum Sozialversicherungssystem leisten. Zu den aktuell stark gefährdeten Branchen in der Corona-Krise zählen neben der Reisebranche, dem Kulturbereich und dem Hotel- und Gaststättengewerbe auch kleine Einzelhandelsunternehmen, die keine Produkte für den täglichen Bedarf anbieten, da diese schon vor der Krise Probleme aufgrund des steigenden Onlinehandels hatten. Viele Unternehmen müssen komplett schließen, wodurch Arbeitgeber vor großen Einnahmeausfällen stehen und ihre Kosten folglich senken müssen, hierbei spielen Personalkosten natürlich eine große Rolle. Die Bundesregierung versucht Unternehmen und Arbeitnehmer mit den Maßnahmen des Kurzarbeitergeldes zu unterstützen und abzusichern. Im April 2020 waren laut Bundesagentur für Arbeit über zehn Millionen Arbeitnehmer sowie 750.000 Unternehmen in Kurzarbeit. Am 22. April 2020 entschied sich der Koalitionsausschuss das Kurzarbeitergeld von zuvor 60 Prozent des Nettolohns für Alleinstehende und 67 Prozent für Arbeitnehmer mit Kindern auf bis zu 80 Prozent beziehungsweise 87 Prozent aufzustocken. Die Höhe des Kurzarbeitergeldes ist jedoch auch von der Dauer der Kurzarbeit abhängig.¹¹⁸

¹¹⁸ Vgl. Becher, Lena (2020): Corona-Krise: Was sind die Folgen für den Arbeitsmarkt?. www.bpb.de/politik/innenpolitik/coronavirus/309895/arbeitsmarkt (04.05.2021).

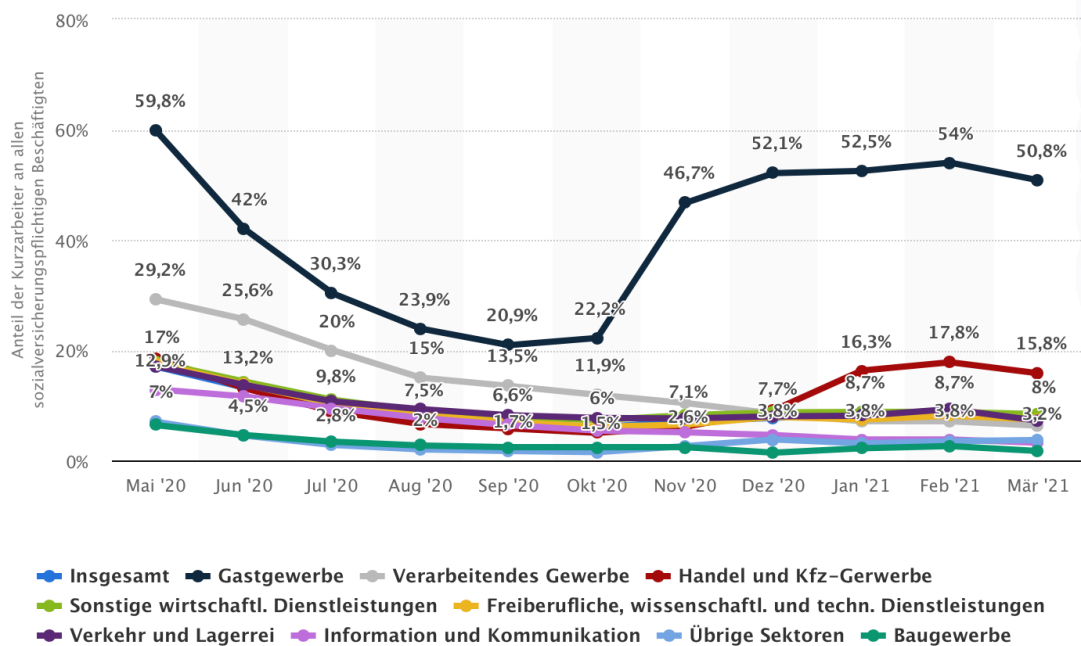


Abbildung 7: Corona-Krise: Anteil der Kurzarbeiter in Deutschland nach Sektoren von Mai 2020 bis März 2021 (Quelle: Statista (2021): Corona-Krise: Anteil der Kurzarbeiter in Deutschland nach Sektoren von Mai 2020 bis März 2021. de.statista.com/statistik/daten/studie/1143144/umfrage/corona-krise-anteil-der-kurzarbeiter-nach-sektoren/ 04.05.2021.)

Eine weitere Arbeitsorganisatorische Möglichkeit, um das Infektionsrisiko auf der Arbeit zu verhindern sind die Optionen von Homeoffice und Mobilarbeit. Dies bietet sich vor allem für Arbeitnehmer mit Bürojobs an. Vor der Corona-Krise waren circa vier Prozent der Arbeitnehmer im Homeoffice oder Mobilarbeit tätig, während es im ersten Lock-down im April 2020 ganze 30 Prozent waren, mittlerweile ist der Prozentsatz wieder auf 24 Prozent gesunken.¹¹⁹

Es wird hier zwischen Homeoffice und der Mobilarbeit differenziert:

- Homeoffice: Ist ein fest eingerichteter Arbeitsplatz, der sich außerhalb des Unternehmens befindet. In den meistens Fällen ist dieser in der Wohnung des Arbeitnehmers.
 - Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dass der Homeoffice-Arbeitsplatz den gesetzlichen Anforderungen entspricht.

¹¹⁹ Vgl. Statista Research Department (2021): Homeoffice und mobiles Arbeiten – ein Überblick. de.statista.com/themen/6093/homeoffice/#topicHeader__wrapper (04.05.2021).

- Der Arbeitnehmer muss seine Arbeit von einem geprüften und fest eingerichteten Arbeitsplatz erledigen.
 - Bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes muss die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) eingehalten werden.
 - Der Arbeitgeber ist für die Umsetzung sowie die Kostenübernahme zuständig.
 - Aufgrund des Arbeits- und Datenschutzes ist es ratsam, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer erforderliche Arbeitsmittel und auch teilweise Einrichtungsgegenstände zur Verfügung stellt.
 - Arbeitsmittel: Laptop oder Drucker
 - Einrichtungsgegenstände: Bürostuhl, Schreibtisch etc.)
 - Homeoffice ist mit hohen Kosten für den Arbeitgeber verbunden.
 - Stellt der Arbeitgeber die oben genannten Mittel nicht zur Verfügung, kann der Arbeitnehmer einen sogenannten Aufwendungsanspruch stellen, den der Arbeitgeber tragen muss.
 - Wie bei der Arbeit im Büro gilt auch hier die Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeit von elf Stunden.
 - Es gelten die gleichen Datenschutzvorkehrungen wie bei der Arbeit im Büro.
- Mobilarbeit: Die Arbeit kann an einem beliebigen Ort außerhalb des Unternehmens stattfinden. Der Arbeitnehmer muss lediglich seine Erreichbarkeit sicherstellen. Der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer ein mobiles Endgerät zur Verfügung stellen.
 - Aufgrund der flexiblen Wahl des Arbeitsplatzes, muss die ArbStättV hier nicht beachtet werden.
 - Es gelten jedoch die anderen arbeitsschutzrechtlichen Vorschriften:
 - Gefährdungsbeurteilung § 5 Abs. 1 ArbSchG
 - Unterweisung des Arbeitnehmers § 12 Abs. 1 ArbSchG
 - Betriebssicherheitsverordnung
 - Für das Mobilarbeiten wird in der Norm nur ein Laptop oder ein Smartphone benötigt, in manchen Fällen noch ein Headset.
 - Der Arbeitgeber trägt die Kosten für elektronische Geräte, sofern es nicht anders vertraglich vereinbart wurde.

- Es müssen wie bei der Arbeit im Büro die gesetzlichen Ruhezeiten eingehalten werden, hier ist das Risiko eines Verstoßes sehr hoch, da das Lesen von E-Mails beispielweise im Zug ein Unterbrechen der Ruhezeit darstellt.
- Der Arbeitnehmer muss darauf achten, dass die Datenschutzvorkehrungen auch bei der mobilen Arbeit eingehalten werden.¹²⁰

Die Bundesregierung hat mittlerweile eine Regelung für das Homeoffice beziehungsweise Mobilarbeit errichtet. Diese Corona-Arbeitsschutzverordnung wurde bis 30. Juni 2021 verlängert. Bestandteil ist hier die Verpflichtung der Arbeitgeber ihren Arbeitnehmern, sofern dies möglich ist, ein Angebot zum Homeoffice beziehungsweise mobilen Arbeiten anzubieten. Mitarbeiter die ihre Tätigkeit nicht von zu Hause aus ausüben können, sollen Arbeitgeber einmal in der Woche einen Corona-Test anbieten beziehungsweise in Branchen in den Arbeitnehmer einem erhöhten Infektionsrisiko ausgesetzt sind, zweimal pro Woche. Aufgrund der aktuell steigenden Infektionszahlen sollten zudem die Kontakte am Arbeitsplatz auf ein Minimum reduziert werden. Die Corona-Arbeitsschutzverordnung beinhaltet folgende Punkte die Arbeitgeber und Arbeitnehmer beachten müssen:

- In geschlossenen Pausen- und Arbeitsräumen gilt eine begrenzte Beschäftigtenzahl, pro Person 10 qm.
- Es müssen feste Arbeitsgruppen gebildet werden.
- Der Arbeitgeber muss medizinische Masken zur Verfügung stellen.
- Sobald der Abstand von 1,5 Metern nicht mehr eingehalten werden kann, ist das Tragen eines Mund-Nasen-Schutz Pflicht.¹²¹

¹²⁰ Vgl. Knuth, Claudia (2020): Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Datenschutz: Was Mobilarbeit von Homeoffice unterscheiden. www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/arbeitsrecht-was-mobilarbeit-von-homeoffice-unterscheidet_76_498118.html (04.05.2021).

¹²¹ Vgl. Bundesregierung (2021): Corona-Arbeitsschutzverordnung. Homeoffice-Regelungen verlängert. www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/verordnung-zu-homeoffice-1841120 (04.05.2021).

5 Auswirkungen der Corona-Krise auf die Automobilindustrie Schwerpunkt BMW

In den kommenden Abschnitten wird das Unternehmen BMW vorgestellt. Im Anschluss daran wird detailliert das Personalmanagement des Unternehmens erläutert. Abschließend wird analysiert wie das Unternehmen die Corona-Krise, mit Blick auf das Personalmanagement, bewältigt.

5.1 Vorstellung des Unternehmens

Die BMW Group trägt den Slogan „Freude am Fahren“. Die Marke steht für ein außergewöhnliches Fahrgefühl und glänzt durch ihre Innovationskraft sowie ihr einzigartiges Design.¹²² Ihren Hauptsitz hat das Unternehmen, welches weltweit eines der erfolgreichsten Hersteller im Sektor Automobile und Motorräder ist, in der bayrischen Landeshauptstadt München, wofür auch das „B“ in der Abkürzung BMW steht. Ausgeschrieben hat es die Bedeutung „Bayrische Motoren Werke“ und ist eine Aktiengesellschaft. Zu der BMW Group zählen die vier Marken BMW, BMW Motorräder, MINI und Rolls-Royce. Sie sind weltweit der einzige Automobilhersteller der sich ausschließlich mit all seinen Marken auf den Premiumbereich fokussiert. Vergangenes Jahr (2020) erreichten sie einen Jahresumsatz von 99 Milliarden Euro.¹²³

¹²² Vgl. BMW Group (o.J.): Freude am Fahren hat einen Namen. BMW ist nur einem verpflichtet: dem Fahrer. www.bmwgroup.com/de/marken/bmw.html (11.05.2021).

¹²³ Vgl. BMW Group (2021): Umsatz der BMW Group von 2000 bis 2020. de.statista.com/statistik/daten/studie/30727/umfrage/umsatz-der-bmw-group/ (11.05.2021).

	1. Quartal 2020	2. Quartal 2020	3. Quartal 2020	4. Quartal 2020	1. Quartal 2021
BMW Group Automobile gesamt	477.111	485.701	675.680	686.069	636.606
BMW	411.809	430.397	585.336	600.799	560.543
Mini	64.449	54.597	89.253	84.165	74.683
Rolls-Royce	853	707	1.091	1.105	1.380

Abbildung 8: Anzahl abgesetzter Fahrzeuge der BMW Group Automobile nach Marken vom 1. Quartal 2020 bis 1. Quartal 2021

(Quelle: BMW (2021): Anzahl abgesetzter Fahrzeuge der BMW Group Automobile nach Marken vom 1. Quartal 2020 bis 1. Quartal 2021. de.statista.com/statistik/daten/studie/1136252/umfrage/fahrzeugabsatz-der-bmw-group-automobile-nach-marken/ (11.05.2021).)

Im Vergleich zu dem 1. Quartal im Jahr 2020 hat die BMW Group im 1. Quartal 2021 einen Anstieg von 159.495 Verkauften Fahrzeuge erzielen können.

Auf deutschen Straßen sind in diesem Jahr (2021) insgesamt 3.357.799 Personenkraftwagen von der Marke BMW.¹²⁴

5.2 Personalmanagement BMW

Bei der BMW Group stehen die Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens. Aktuell beschäftigt BMW insgesamt 120.726 Mitarbeiter aus weltweit 110 Ländern. Sie investieren durchschnittlich pro Mitarbeiter zwei Tage im Jahr für Fort- und Weiterbildungen. Für sie zählt die persönlichen Stärken ihrer Mitarbeiter zu fördern und sie stetig weiterzuentwickeln. Im Jahr 2020 haben sie 279 Millionen Euro in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investiert.¹²⁵

Die BMW Group legt großen Wert auf Chancengleichheit und Wertschätzung in ihrem Unternehmen. Hinter diesen zwei Schlagwörtern steht ein ganzheitliches Konzept des Umgangs. Die Einzigartigkeit und die Unterschiede ihrer Mitarbeiter haben einen hohen Stellenwert bei der BMW Group. Die Vielfältigkeit gehört somit zur Personal- und Nachhaltigkeitsstrategie. Sie setzen auf eine vielfältige Belegschaft, um die Innovati-

¹²⁴ Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt (2021): Anzahl der Personenkraftwagen in Deutschland nach Marken von 2019 bis 2021. de.statista.com/statistik/daten/studie/159344/umfrage/pkw-bestand-in-deutschland-nach-marken/ (11.05.2021).

¹²⁵ Vgl. BMW Group (2021): Mitarbeiter. www.bmwgroup.com/de/verantwortung/mitarbeiter.html#ace-1425563829 (11.05.2021).

onskraft und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und die damit verbundene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu sichern. Somit zählt Diversity zu einem Teil der Unternehmenskultur. Die BMW Group hat sich das Ziel gesetzt ihre Führungsebene vielfältiger zu gestalten. Durch eine Mischung von Alt und Jung sowie Menschen unterschiedlicher Herkunft möchte die BMW Group vor allem ihren Frauenanteil steigern. Aktuell arbeiten 17,8 Prozent Frauen bei BMW in Führungspositionen. Die Unternehmenskultur ist bei der BMW Group in einer dauerhaften Entwicklung. Diese ist vor allem geprägt durch Teamgeist, Kreativität, Offenheit, Toleranz, Chancengleichheit und gegenseitigem Respekt. Für die dauerhafte Entwicklung müssen die Führungskräfte regelmäßig intensive Schulungen besuchen. Die BMW Group möchte seinen Mitarbeitern ein Arbeitsumfeld bieten, in dem sie ihre Talente frei entfalten können, das frei von Vorurteilen ist und in dem alle Mitarbeiter die gleiche Wertschätzung erhalten, egal welches Geschlecht sie haben, welcher Nationalität und Religion sie angehören, ob sie eine Behinderung haben oder wie alt sie sind.¹²⁶

Vor allem der Punkt Gleichstellung mit Blick auf die Frauenförderung ist ein wichtiges Thema für das Unternehmen. Diese Thematik beginnt bereits bei der Nachwuchsförderung. Die BMW Group bietet ihren Mitarbeiterinnen attraktive Fördermöglichkeiten und Anreize:

- Nachwuchsförderungsprogramme
- Coaching- und Mentoring-Programme
- Vereinbarkeitsmaßnahmen von Beruf und Familie
 - Diese gehen über die gesetzlichen Regelungen hinaus
- Frauenförderung in technischen Ausbildungen

Dieses Gesamtkonzept Frauenförderung umfasst direkte und indirekte Maßnahmen. Sie konzentrieren sich gezielt auf die Bereiche Nachfolgeplanung, Personalentwicklung und Führungskräftequalifizierung. Zusätzlich wird Frauen die Möglichkeit geboten, Beruf und Familie zu vereinbaren. Hier bietet BMW zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsstätten, Mobilarbeit oder BMW Familienpflegezeit an. Wie zuvor schon erwähnt, setzt BMW auf die Nachwuchsförderung. Sie versuchen schon in jungen Jahren Mädchen für technische Berufe zu begeistern. Hier setzen sie auf Nach-

¹²⁶ Vgl. BMW Group 2021: Mitarbeiter (11.05.2021).

wuchsprogramme wie beispielsweise einen Girls Day, bei dem junge Mädchen in technische- beziehungsweise Ingenieurberufe rein schnuppern. Ziel dieser Maßnahmen ist es, frühzeitig das Interesse für technische Berufe zu wecken und zu fördern.¹²⁷

Die Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter bei der BMW Group wächst. Gründe dafür sind ein früherer Eintritt in das Unternehmen sowie ein späterer Austritt aufgrund des steigenden Renteneintrittsalter. Die BMW Group möchte von den Erfahrungen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter profitieren. Durch die unterschiedlichen Altersstufen bieten sie ihren Mitarbeitern das Angebot für mobiles und flexibles Arbeiten an. Das Generationsmanagement der BMW Group integriert gezielt in ihrem Unternehmen Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen. Ein wichtiges Anliegen mit Hinblick auf den demographischen Wandel ist für das Unternehmen die Sicherung von Wissen, die Schaffung der Rahmenbedingungen für ein gesundes Altern sowie die Förderung altersgemischter Teams. BMW achten vor allem bei der Gründung neuer Unternehmensbereiche oder Standorte auf eine altersgemischte Belegschaft. Somit können sie die Stärken unterschiedlicher Altersgruppen gezielt nutzen. Um die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten, angesichts der älter werdenden Belegschaft, hat die BMW Group das Programm Heute für Morgen entwickelt. Für dieses Programm haben sie die den Internationalen Preis für innovative Arbeitgeber Best Practice in Age Management (AARP) erhalten.¹²⁸ Heute für Morgen ist ein Programm der BMW Group, welches im Jahr 2004 entwickelt worden ist. Ziel ist es die Gesundheit, die Kompetenz und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu stärken.¹²⁹

BMW setzt bei seinen Mitarbeitern auch auf eine kulturell gemischte Belegschaft und nutzt dies als Stärke. So können sie die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden aus den unterschiedlichsten Märkten verstehen. Gefördert wird dies durch interkulturelles Engagement, internationalen Austausch und gezielte Nachwuchsförderung.¹³⁰

Die BMW Group ist seit dem Jahr 2011 Mitglied der Charta der Vielfalt e.V., sie setzen sich proaktiv für das Thema Vielfalt ein. Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative, die die Wertschätzung, Anerkennung und Einbeziehung von Vielfalt in Deutschen Unternehmenskulturen voranbringen möchte. Unterstützerin der Charta der Vielfalt ist die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel. Mit der Unterzeichnung eines

¹²⁷ Vgl. BMW Group 2021: Mitarbeiter (11.05.2021).

¹²⁸ Ebd.

¹²⁹ Vgl. Klein, Stefan (2017): Heute für morgen" BMW geht voran. www.wochenblatt.de/archiv/heute-fuer-morgen-bmw-geht-voran-9537 (12.05.2021).

¹³⁰ Ebd.

Vertrages verpflichten Unternehmen sich ein Arbeitsumfeld für ihre Mitarbeiter zu schaffen, welches frei von Vorurteilen ist.¹³¹

Die BMW Group wurde in diesem Jahr (2021) zu einem der Top 10 Arbeitgeber Deutschlands gewählt. Kriterien waren hier Karrierechancen, Gehalt und Work-Life-Balance. Sie erzielten eine Punktzahl von 4,3 Punkten von möglichen 5,0.¹³²

5.3 Das Personalmanagement vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Im März vergangenen Jahres (2020) hat die Corona-Krise auch die Automobilindustrie erreicht. Der globale Automobilhersteller BMW verkündete im März 2020 30.000 Mitarbeiter in die Kurzarbeit zu schicken.¹³³ Die Autoproduktion wurde im März 2020 bis Ende April 2020 in Europa, den USA und in Südafrika aufgrund der Corona-Krise stillgelegt. Laut Vorstandschef Oliver Zipse sinkt die Nachfrage nach Autos stark. In den deutschen Werken Dingolfing, Leipzig, München und Regensburg wurden rund 20.000 Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt. In Europa hatten aufgrund der Corona-Pandemie circa 80 Prozent und in den USA rund 70 Prozent aller Händlerbetriebe schließen müssen. Durch den Produktionsstopp nutzen manche Werke, wie zum Beispiel München und Dingolfing, die Zeit, ihre Werke für die bald erscheinenden Elektroautos i4 und iNext umzubauen.¹³⁴ BMW bestätigte jedoch seinen Mitarbeitern, dass sie trotz Kurzarbeit mindestens 93 Prozent ihres Nettolohns erhalten werden.¹³⁵ Im Juni 2020 ist die Kurzarbeit bei dem Autokonzern wieder auf weniger als fünf Prozent gesunken. Somit hatte BMW in diesem Zeitraum nur noch knapp 4.000 Mitarbeiter in Kurzarbeit.¹³⁶ Trotz der sinkenden Kurzarbeiterzahlen hat der Konzern verkündet 6.000 Ar-

¹³¹ Vgl. BMW Group 2021: Mitarbeiter (11.05.2021).

¹³² Vgl. Keller, Andrea (2021): Das sind die 10 besten Arbeitgeber Deutschland. www.basichinking.de/blog/2021/02/10/beste-arbeitgeber-deutschlands-2021/ (12.05.2021).

¹³³ Vgl. Autohaus (2020): Corona-Krise: BMW stoppt Bänder bis nach Ostern. www.autohaus.de/nachrichten/autohersteller/corona-krise-bmw-stoppt-baender-bis-nach-ostern-2703719 (17.05.2021).

¹³⁴ Vgl. Automobilwoche (2020): Corona-Pandemie: BMW verlängert Produktionsstopp bis 30. April. www.automobilwoche.de/article/20200406/AGENTURMELDUNGEN/304069977/corona-pandemie-bmw-verlaengert-produktionsstopp-bis--april (17.05.2021).

¹³⁵ Ebd.

¹³⁶ Vgl. Pertschy, Fabian (2020): Wirtschaft. Ist ein Ende der Kurzarbeit in Sicht?. www.automobilproduktion.de/hersteller/wirtschaft/ist-ein-ende-der-kurzarbeit-in-sicht-328.html (17.05.2021).

beitsstellen in der Stammebelegschaft sowie 10.000 Stellen von Leiharbeitern und Werkvertragsarbeitern abzubauen. Die 6.000 Arbeitsstellen in der Stammebelegschaft sollen jedoch ohne betriebsbedingte Kündigungen vonstattengehen. Dies beschlossen die Personalchefin Ilka Horstmeier und Betriebsratchef Manfred Schoch am 19. Juni 2020. Das Konzept sieht vor, dass Mitarbeiter, die kurz vor ihrem Rentenaustritt stehen, frühzeitig mit einer Abfindung den Konzern verlassen. Außerdem möchte BMW 40-Stunden-Verträge auf 38-Stunden-Verträge reduzieren. Zusätzlich können Mitarbeiter auf ein tarifliches Zusatzgeld verzichten und erhalten im Gegensatz dafür acht zusätzliche Urlaubstage.¹³⁷ Schon vor der Corona-Krise hatten die Mitarbeiter bei BMW die Möglichkeit das Mobilarbeiten zu nutzen. Seit Beginn der Pandemie ist die Zahl der Mitarbeiter, die mobile Arbeit nutzen nur minimal angestiegen. Vor der Krise nutzten bereits 36.000 Beschäftigte der BMW Group die Möglichkeit der mobilen Arbeit, seit der Pandemie ist die Zahl auf 38.000 Mitarbeiter gestiegen. Einen deutlichen Anstieg gab es jedoch bei den Stunden, die mobil geleistet wurden. Somit wurden im Schnitt fast 60 Prozent der gearbeiteten Zeit nicht von dem Präsenzarbeitsplatzes geleistet, sondern von einem beliebigen Arbeitsplatz durch das Mobilarbeiten. BMW sieht das mobile Arbeiten als ein wichtiges Arbeitsinstrument an. Jedoch ist ein vollständiger Wechsel ins Homeoffice keine Alternative für den Konzern.¹³⁸

Für die BMW Group ist die Gesundheit ihrer Mitarbeiter von hohem Wert. Seit Beginn der Corona-Krise hat der Konzern hohe Arbeitsschutzstandards an allen Standorten gezielt umgesetzt, um die Mitarbeiter zu schützen. Die Beschäftigten des Gesundheitsdienstes bei der BMW Group arbeiten daran das Risiko einer Ansteckung am Arbeitsplatz so gering wie möglich zu halten. Standardisierte Arbeitsabläufe wurden umstrukturiert. Bei einer nicht Einhaltung des Sicherheitsabstands gilt eine dauerhafte Maskenpflicht. BMW bietet bei Fragen rund um das Thema Corona ihren Mitarbeitern eine extra dafür eingerichtete Beratungshotline an. Im April 2021 hat der Konzern eine Lieferung von 500.000 Antigen-Selbsttests erhalten, welche sie an ihre Mitarbeiter verteilen. Diese Antigen-Selbsttests werden Beschäftigte in den Niederlassungen, im Produktionsumfeld und in den Zentralenbereichen zur Verfügung gestellt. Jedem Beschäftigten wird somit die Möglichkeit geboten sich selbst von zu Hause aus zu tes-

¹³⁷ Vgl. Gaisenkersting, Dietmar (2020): BMW baut 16.000 Arbeitsplätze ab.

www.wsws.org/de/articles/2020/07/07/bmwe-j07.html (17.05.2021).

¹³⁸ Vgl. Rost, Christian (2020): Wie gehen Münchner Firmen in Zukunft mit dem Thema Home-Office um?.

www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-unternehmen-corona-home-office-1.5062013 (17.05.2021).

ten. Zusätzlich möchte die BMW Group ihren Mitarbeitern ein Impfangebot machen. Sobald der Konzern die zugelassenen Impfstoffe erhält, können sich die Mitarbeiter bei den Betriebsärzten der BMW Group impfen lassen. BMW möchte mit ihrer Impfkampagne die deutsche Bundesregierung im Kampf gegen das Virus unterstützen.¹³⁹

¹³⁹ Vgl. BMW Group (2021): Die BMW Group bietet Beschäftigten Corona-Selbsttest an. www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0328719DE/die-bmw-group-bietet-beschaefigten-corona-selbsttests-an?language=de (17.05.2021).

6 Schlussbetrachtung

Das primäre Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Auswirkungen von SARS-CoV-2 in der Automobilindustrie mit Blick auf das Personalmanagement am Praxisbeispiel BMW zu analysieren. Um dies zu erreichen, wurde zunächst dargestellt, welchen wirtschaftlichen Stand die Automobilindustrie vor und während der Corona-Krise hat. Zusätzlich wurde analysiert, welchen Herausforderungen die Automobilindustrie sich derzeit stellen muss. Durch die Digitalisierung und Nachhaltigkeit steht die Automobilbranche seit Jahren im Wandel, allem voran der immer bedeutender werdende Bereich der Elektromobilität, welcher die Automobilhersteller vor neue Herausforderungen stellt. Anschließend wurde das Thema Personalmanagement aufgearbeitet. Hier wird erläutert, welche Strategien für die Personalgewinnung notwendig sind und wie die passende Zielgruppe bestmöglich angesprochen werden kann. Im Anschluss darauf folgen die Unterpunkte, welche die Personalführung, die Personalentwicklung und die Trends im Personalmanagement umfassen. Es werden die verschiedenen Führungsstile genau analysiert und aufgezeigt, wie die Unternehmen die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter voranbringen. Dargestellt werden hier vor allem die unterschiedlichen Möglichkeiten der Personalentwicklung. Des Weiteren werden die Trends im Personalmanagement aufgezeigt. Hierbei wurden spezifisch die Bereiche Employer Branding und Diversity Management erläutert. Zusätzlich wird die Wichtigkeit dieser Themen für den HR-Management Bereich herausgearbeitet. Die Analyse findet unter ständiger Betrachtung der Auswirkungen des neuartigen Coronavirus in Bezug auf die Gesamtgesellschaftliche Ausgangslage, die Wirtschaft und die Arbeitswelt statt. Herausgearbeitet werden hier, welche Maßnahmen getroffen werden, um die Bevölkerung vor dem Virus zu schützen und welche Auswirkungen dies auf die globalen Wertschöpfungsketten hat, belegt mit dem Beispiel des Containerüberschusses in den chinesischen Häfen, welcher weltweit für Produktionsverzögerungen verantwortlich war. Zuletzt wurde anhand eines Praxisbeispiels gezeigt, welche Auswirkungen die Corona-Krise auf den Konzern BMW in Bezug auf das Personalmanagement hat. Es wurde analysiert, wie das Unternehmen mit der aktuellen Situation umgeht und wie die Auswirkungen auf die Arbeitswelt aussehen.

Es hat sich gezeigt, dass die aktuelle Krise ein Umschwung in der Arbeitswelt hervorgerufen hat. Durch die von der Regierung angeordneten Maßnahmen hat sich nicht nur das gesellschaftliche Leben verändert, sondern auch die Arbeitswelt musste sich der aktuellen Situation kurzfristig anpassen. Somit mussten viele Unternehmen, darunter

auch Produktionsstätten der Automobilindustrie, ihre Mitarbeiter aufgrund von Werkschließungen in die Kurzarbeit schicken. Abteilungen, deren Tätigkeiten keine Präsenz vor Ort erfordern, müssen in Bezug auf die Ansteckungsgefahr im Unternehmen, von zu Hause aus getätigt werden. Für jene Mitarbeiter welche ihre Arbeit ausschließlich aus dem Unternehmen praktizieren können, gelten strenge Hygiene- und Schutzmaßnahmen. Zusätzlich müssen die Unternehmen diesen Mitarbeitern regelmäßige Schnelltests zur Verfügung stellen. Des Weiteren müssen die Unternehmen ihren Mitarbeitern ein sicheres Arbeitsumfeld bieten um die Ansteckungsgefahr so gering wie möglich zu halten. Am Praxisbeispiel BMW ist zu erkennen, dass selbst globale Konzerne stark unter der Corona-Krise leiden. Es zeigt jedoch auch, dass in einer solchen Ausnahmesituation die Digitalisierung von hohem Wert ist. Mitarbeiter können trotz unterschiedlicher Standorte ihre Arbeit verrichten und sind trotzdem mit ihren Kollegen und Kunden über Videotelefonie und E-Mail-Verkehr verbunden.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass eine solche Krise die Arbeitswelt stark verändert hat. Es ist abzuwarten, wie lange es dauern wird bis sich die Welt von den Folgen der Corona-Krise erholen wird. Nachwirkungen wird diese Krise auch für die Wirtschaft haben. Zukünftig werden Unternehmen versuchen ihre Wertschöpfungsketten zu diversifizieren, um bei einem länderspezifischen Schock Liefer- und Produktionsausfälle vermeiden zu können, um im Zuge dessen, ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter vor Schließung und der daraus folgenden Kurzarbeit und Umsatzverlusten zu schützen. Durch die Corona-Krise sind die Arbeitsplätze in den Unternehmen durch Homeoffice und Geschäftsreisen durch Videokonferenzen ersetzt worden. Die Wirtschaft wird nach der Krise höchstwahrscheinlich konservativer, digitaler, langsamer und durch die Risikostreuung mehr vom eigenen Staat abhängig sein.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Autohaus (2020): Corona-Krise: BMW stoppt Bänder bis nach Ostern.

www.autohaus.de/nachrichten/autohersteller/corona-krise-bmw-stoppt-baender-bis-nach-ostern-2703719 (17.05.2021).

Automobilwoche (2020): Corona-Pandemie: BMW verlängert Produktionsstopp bis 30. April.

www.automobilwoche.de/article/20200406/AGENTURMELDUNGEN/304069977/corona-pandemie-bmw-verlaengert-produktionsstopp-bis-april (17.05.2021).

Becher, Lena (2020): Corona-Krise: Was sind die Folgen für den Arbeitsmarkt?.

www.bpb.de/politik/innenpolitik/coronavirus/309895/arbeitsmarkt (04.05.2021).

BMW (2021): Anzahl abgesetzter Fahrzeuge der BMW Group Automobile nach Marken vom 1. Quartal 2020 bis 1. Quartal 2021.

de.statista.com/statistik/daten/studie/1136252/umfrage/fahrzeugabsatz-der-bmw-group-automobile-nach-marken/ (11.05.2021).

BMW (2021): BMW Elektrofahrzeuge. 100% Elektrisch. 100% Fahrfreude. 100% BMW.

www.bmw.de/de/topics/faszination-bmw/elektromobilitaet/elektrofahrzeuge.html (08.05.2021).

BMW Group (2021): Die BMW Group bietet Beschäftigten Corona-Selbsttest an.

www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0328719DE/die-bmw-group-bietet-beschaeftigten-corona-selbsttests-an?language=de (17.05.2021).

BMW Group (2021): Die BMW Group – Ein global agierendes Unternehmen. Wo Sie uns weltweit finden. www.bmwgroup.com/de/unternehmen/standorte.html

(10.05.2021).

BMW Group (o.J.): Freude am Fahren hat einen Namen. BMW ist nur einem verpflichtet: dem Fahrer. www.bmwgroup.com/de/marken/bmw.html (11.05.2021).

BMW Group (o.J.): Lieferantenmanagement.

www.bmwgroup.com/de/verantwortung/lieferanten-management.html (30.04.2021).

BMW Group (2021): Lieferantenmanagement. Globales Lieferantennetzwerk. www.bmwgroup.com/de/verantwortung/lieferanten-management.html (10.05.2021).

BMW Group (2021): Marken und Dienstleistungen. Begeisternde Marken: Der Kunde im Mittelpunkt. www.bmwgroup.com/de/marken.html (10.05.2021).

BMW Group (2021): Mitarbeiter. www.bmwgroup.com/de/verantwortung/mitarbeiter.html#ace-1425563829 (11.05.2021).

BMW Group (2021): Umsatz der BMW Group von 2000 bis 2020. de.statista.com/statistik/daten/studie/30727/umfrage/umsatz-der-bmw-group/ (11.05.2021).

Biernoth, Miriam (2016): Employer- und Behavioral Branding im Gesundheitswesen. Konzepte zur Bewältigung des Fachkräftemangels. Zürich.

Bröckermann, Reiner (2017): Personalwirtschaft, 7. Auflage. Stuttgart.

Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat (2020): Smart Cities: Stadtentwicklung im digitalen Zeitalter. www.bmi.bund.de/DE/themen/bauen-wohnen/stadt-wohnen/stadtentwicklung/smart-cities/smart-cities-node.html (08.05.2021).

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021): Wirtschaftsbranchen. Automobilindustrie. www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html (04.05.2021).

Bundesregierung (2021): Corona-Arbeitsschutzverordnung. Homeoffice-Regelungen verlängert. www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/verordnung-zu-homeoffice-1841120 (04.05.2021).

Bundeszentrale für politische Bildung (2016): M 02.04 Definition Krise.
www.bpb.de/lernen/grafstat/krise-und-sozialisation/220941/m-02-04-definition-krisen
(15.05.2021).

Bußgeldkatalog (2021): Corona-Bußgeldkatalog: Das kosten Verstöße.
www.bussgeldkatalog.org/corona/ (30.04.2021).

Bußgeldkatalog (2020): VW-Krise: Die Folgen des Abgasskandals.
www.bussgeldkatalog.org/vw-krise/ (10.05.2021).

Carl, Notger/Fiedler, Rudolf/Jòrasz, William/Kiesel, Manfred (2017): BWL kompakt und verständlich, 4. Auflage. Würzburg.

Daimler AG (2021): Aktuelle Konzern-Kennzahlen.
www.daimler.com/investoren/kennzahlen/konzern/ (10.05.2021).

Daimler AG (2021): Der Daimler Konzern. <https://www.daimler.com/konzern/>
(10.05.2021).

Daimler AG (2021): Unsere Geschäftsfelder.
www.daimler.com/konzern/geschaeftsfelder/ (10.05.2021).

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2020): Erreger, Entstehung und Verbreitung.
www.dguv.de/de/praevention/corona/allgemeine-infos/index.jsp (29.04.2021).

Die Bundesregierung (2020): Neue Kraftstoffe und Antriebe.
www.bundesregierung.de/breg-de/themen/neue-kraftstoffe-und-antriebe-994216
(08.05.2021).

Draese, Nina (2020): Wie das Coronavirus die globalen Wertschöpfungsketten beeinflusst. www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/produktion/wie-das-coronavirus-die-globalen-wertschoepfungsketten-beeinflusst/ (30.04.2021).

Energie Baden-Württemberg AG (2020): Hybridautos – Was genau ist Hybrid?.
www.enbw.com/blog/elektromobilitaet/fahren/hybridautos-was-genau-ist-hybrid/
(08.05.2021).

Esch, Franz-Rudolf/Knörle, Christian/Strödter, Kristina (2014): Internal Branding. Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen. München.

Franken, Swetlana (2015): Personal: Diversity Management, Bielefeld.

Frankfurter Allgemeine (2021): Trotz Pandemie. Chinas Wirtschaft wächst im Corona-Jahr 2020 um 2,3%. www.faz.net/aktuell/wirtschaft/trotz-pandemie-chinas-wirtschaft-waechst-im-corona-jahr-2020-um-2-3-prozent-17151532.html (30.04.2021).

Gaisenkersting, Dietmar (2020): BMW baut 16.000 Arbeitsplätze ab.
www.wsws.org/de/articles/2020/07/07/bmwe-j07.html (17.05.2021).

Glöckler, Ulrich/Maul, Gisela (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung. Wiesbaden.

Hillebrecht, Steffen (2020): Perspektivenorientierte Personalwirtschaft. Würzburg.

Hintermeier, Dieter (2004): Die DANN einer Premiummarke.
www.handelsblatt.com/mobilitaet/motor/volumenhersteller-sind-nur-bis-zum-golfsegment-erfolgreich-die-dna-einer-premiummarke/2415344.html (05.05.2021).

Holtbrügge, Dirk (2007): Personalmanagement. 3. Auflage. Heidelberg.

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2015): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende. 5. Auflage. Nürnberg/Marburg.

Johns-Hopkins-Universität & Medicine (2021): Johns Hopkins experts in global public health, infectious disease, and emergency preparedness have been at the forefront of the international response to COVID-19. coronavirus.jhu.edu/map.html (29.04.2021).

Keller, Andrea (2021): Das sind die 10 besten Arbeitgeber Deutschland. www.basichinking.de/blog/2021/02/10/beste-arbeitgeber-deutschlands-2021/ (12.05.2021).

Klein, Stefan (2017): Heute für morgen“ BMW geht voran. www.wochenblatt.de/archiv/heute-fuer-morgen-bmw-geht-voran-9537 (12.05.2021).

Knuth, Claudia (2020): Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Datenschutz: Was Mobilarbeit von Homeoffice unterscheiden. www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/arbeitsrecht-was-mobilarbeit-von-homeoffice-unterscheidet_76_498118.html (04.05.2021).

Krafftahrt-Bundesamt (2021): Anzahl der Personenkraftwagen in Deutschland nach Marken von 2019 bis 2021. de.statista.com/statistik/daten/studie/159344/umfrage/pkw-bestand-in-deutschland-nach-marken/ (11.05.2021).

Krings, Thorsten (2017): Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl. Heilbronn.

Krings, Thorsten (2018): Personalwirtschaft Grundlagen betrieblicher Personalarbeit. Wiesloch.

Kords, Martin (2021): Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie von 2010 bis 2020. de.statista.com/statistik/daten/studie/30703/umfrage/beschaefigtetenzahl-in-der-automobilindustrie/ (04.05.2021).

Kords, Martin (2021): Größte Automobilhersteller in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2019 nach der Anzahl hergestellter Fahrzeuge. de.statista.com/statistik/daten/studie/246827/umfrage/automobilproduktion-deutscher-hersteller/ (05.05.2021).

Kords, Martin (2020): Prognose zur Umsatzentwicklung der Automobilbranche weltweit bis 2025. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1132784/umfrage/prognose-zur-umsatzentwicklung-der-automobilbranche-weltweit/> (10.05.2021)

Lück, Helmut Ekkehart (2001): Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk. Weinheim.

Manager Magazin (2020): Laut WHO hat Corona ein Zehntel der Menschen erwischt. www.manager-magazin.de/politik/coronavirus-who-schaetzt-dunkelziffer-der-infektionen-auf-zehntel-der-menschheit-a-0df1d803-ad40-4df5-af76-a2c4b387155b (30.04.2020).

NDR (2021): Corona-Lockdown: Aktuelle Regeln der „Bundes-Notbremse“. www.ndr.de/nachrichten/info/bundlaenderberatungen100_page-1.html (30.04.2021).

Pertschy, Fabian (2020): Wirtschaft. Ist ein Ende der Kurzarbeit in Sicht?. www.automobil-produktion.de/hersteller/wirtschaft/ist-ein-ende-der-kurzarbeit-in-sicht-328.html (17.05.2021).

Plan international (2020): Corona. Auswirkungen auf Mädchen und Frauen. www.plan.de/kampagnen-und-aktionen/girls-get-equal/corona-auswirkungen-auf-maedchen-und-frauen.html (03.05.2021).

Proff, Harald (2020): Die Corona-Krise und die Automobilindustrie. www2.deloitte.com/de/de/blog/covid-19-briefings/2020/covid-19-briefing-krise-automobilindustrie.html (10.05.2021)

Redler, Jörg (2012): Grundzüge des Marketings. Berlin.

Rosengarten, Philipp G./Stürmer, Christoph B. (2005): Premium Power: Das Geheimnis des Erfolgs von Mercedes-Benz, BMW, Porsche und Audi. 2. Auflage. Berlin.

Rost, Christian (2020): Wie gehen Münchner Firmen in Zukunft mit dem Thema Home-Office um?. www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-unternehmen-corona-home-office-1.5062013 (17.05.2021).

Rottmann Lukas/Witte, Daniel (2019): Mitarbeiter (ein)binden und gewinnen, Kassel.

Scheffels, Gerald/Gelowicz, Svenja (2019): Elektromobilität: Definition, Fahrzeuge und Zukunft. www.automobil-industrie.vogel.de/elektromobilitaet-definition-fahrzeuge-und-zukunft-a-792825/ (08.05.2021).

Schlösser, Rainer (2018): Das Auto in der Smart City. urban-mobility.telekom.com/blog-details/das-auto-in-der-smart-city (08.05.2021).

Schmucker, Claudia (2020): Corona-Pandemie und die Folgen für die Weltwirtschaft. dgap.org/de/forschung/publikationen/corona-pandemie-und-die-folgen-fuer-die-weltwirtschaft (30.04.2021).

Scholz, Christian (2014): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6. Auflage. München.

Scholz, Christian (2009): Vahlens großes Personalexikon. München.

Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resource Management für die Unternehmensführung. 2. Auflage. Landau/Eppelheim.

Statista (2021): Anzahl der produzierten Personenkraftwagen in Deutschland von 1990 bis 2020. de.statista.com/statistik/daten/studie/75210/umfrage/produktion-von-pkw-in-deutschland-seit-1990/ (04.05.2021).

Statista (2021): Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie von 2010 bis 2020. de.statista.com/statistik/daten/studie/30703/umfrage/beschaefigtetenzahl-in-der-automobilindustrie/ (04.05.2021).

Statista (2021): Corona-Krise: Anteil der Kurzarbeiter in Deutschland nach Sektoren von Mai 2020 bis März 2021. de.statista.com/statistik/daten/studie/1143144/umfrage/corona-krise-anteil-der-kurzarbeiter-nach-sektoren/ (04.05.2021).

Statista (2021): Größte Automobilhersteller in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2019 nach der Anzahl hergestellter Fahrzeuge. de.statista.com/statistik/daten/studie/246827/umfrage/automobilproduktion-deutscher-hersteller/ (05.05.2021).

Statista Research Department (2021): Homeoffice und mobiles Arbeiten – ein Überblick. de.statista.com/themen/6093/homeoffice/#topicHeader__wrapper (04.05.2021).

Statista (2020): Weltweite Ausgaben der deutschen Automobilindustrie für Forschung und Entwicklung von 2013 bis 2018. de.statista.com/statistik/daten/studie/503258/umfrage/deutsche-automobilindustrie-ausgaben-fuer-forschung-und-entwicklung-weltweit/ (08.05.2021).

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 7. Auflage. Wiesbaden.

Stock-Homburg, Ruth (2013): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 3. Auflage. Wiesbaden.

Suhr, Frauke (2021): Die teuerste Werbebühne der Welt. de.statista.com/infografik/7899/werbekosten-beim-super-bowl/ (21.04.2021).

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot (2020): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 9. Auflage. Wiesbaden.

Verband der Automobilindustrie e.V. (2009): Antriebe und Kraftstoffe der Zukunft. 2. Auflage. Frankfurt.

Volkswagen AG (2021): Portrait & Produktionsstandorte. Der Volkswagen Konzern. www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html (10.05.2021).

Volkswagen AG (2021): Umsatz der Volkswagen AG von 2000 bis 2020. de.statista.com/statistik/daten/studie/30743/umfrage/umsatz-der-volkswagen-ag/ (10.05.2021).

Volkswagen Financial Service (2021): Autonomes Fahren – Was bringt uns die Zukunft an Mobilität? www.vwfs.de/magazin/auto-und-mobilitaet/autonomes-

fahren.html?traci_c=4t9_Mai:db_dvm&traci_s=4T9:VWFS:PD:Google:SearchAd:2021-05:Autonomes-Fahren&traci_ee=12915375831:%7Badgroup%7D:518454902552::::&traci_t=was%20ist%20autonomes%20fahren:e&gclid=EAlalQobChMIqonR_oDA8AIVitV3Ch0hugfVEAAYA SAAEgLOl_D_BwE (10.05.2021)

Wellhöfner, Peter R. (2004): Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Stuttgart.

Wirtschaftslexikon24 (2017): Verhaltensgitter.
www.wirtschaftslexikon24.com/d/verhaltensgitter/verhaltensgitter.htm (18.04.2021).

Woll, Artur (2008): Wirtschaftslexikon. 10. Auflage. München.

Wollenschlaeger, Ulrike (2020): Logistikkette durch Corona massiv gestört.
www.textilwirtschaft.de/business/news/corona-epidemie-logistikkette-leidet-unter-corona-224322 (30.04.2021).

Zeit Online (2021): Welthandelsorganisation. Welthandel erholt sich schneller als erwartet. www.zeit.de/wirtschaft/2021-03/wto-corona-konjunktur-welthandel-import-export-wachstum-erholung?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com (30.04.2021).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mannheim, 24.05.2021

Ort, Datum

Vorname Nachname