

## Extended Abstract

**Beitragsform:** Vortrag

### **Autoren**

Jens Mentzendorff, B.A. MBM, Pontoon Solutions GmbH

Prof. Dr. Irene E. Rath, Europäische Fernhochschule Hamburg GmbH

### **TITEL**

**High-Volume-Recruiting für eine Elektro-Automobilfabrik in einem angespannten Kandidatenmarkt**

### **HINTERGRUND UND WISSENSCHAFTLICHE RELEVANZ**

Der Arbeitsmarkt in Deutschland ist seit Jahren angespannt. Ursächlich dafür sind neben einer wachsenden Volkswirtschaft, die demographische Entwicklung in Richtung einer deutlichen Verschiebung der arbeitsfähigen Kohorten in das Rentenalter sowie eine jährliche Steigerung der Schulabsolventen in universitärer Anschlussausbildung. Diese Situation führt zu einer Verschärfung der Situation auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere im Bereich der Ausbildungsberufe und Facharbeitskräfte.

Neben dem in Deutschland klassischen Mittelstand leiden insbesondere Großunternehmen mit Standortneugründungen massiv unter dieser Entwicklung. Entscheiden sich beispielsweise Industrieunternehmen für den Bau eines Werkes, geschieht dies zumeist mit dem Fokus auf attraktive Fördermittel und optimale Lieferketten. Vernachlässigt wird dabei vielfach die Verfügbarkeit von menschlichen Ressourcen. Dies führt häufig zum Bau von Produktionsstätten in entlegenen Gebieten und der Notwendigkeit, für die grundsätzliche Rekrutierung einer drei-, vier- oder fünfstelligen Stammebelegschaft die Unterstützung spezialisierter Dienstleister in Anspruch nehmen zu müssen.

Von wissenschaftlicher Relevanz ist, wie mit dem zunehmenden Arbeitskräftemangel in der Zukunft umgegangen werden soll. Wie kann die Personal-, Dienstleistungs- und Managementforschung hier unterstützen?

### **FORSCHUNGSFRAGE**

Wie kann ein Großkonzern vor dem Hintergrund eines angespannten Arbeitsmarktes mit einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in nahezu allen Berufsgruppen und Bereichen einen neuen Standort mit Personal ausstatten - zum richtigen Zeitpunkt, in der passenden Qualität und Quantität der benötigten Arbeitnehmer? Zudem sollten die Kosten (Löhne und Gehälter) angemessen sein.

Wie agiert ein hoch spezialisiertes HR-Unternehmen bei der Erfüllung eines solchen Großauftrags? Welche klassischen Rekrutierungswege sind heute noch erfolgreich? Welche Recruiting-Strategie ermöglicht einen Aufbau von mehr als 4.000 Mitarbeiter\*innen in einem Zeitfenster von 10 Monaten in einer wirtschaftlich schwachen und zugleich dünn besiedelten Region?

Welche Ergebnisse und Lehren werden aus solch einem Projekt gezogen und können möglicherweise als Vorlage ähnlicher Vorhaben dienen?

## **METHODIK**

Es erfolgen eine Sekundäranalyse und Experteninterviews. Die Vorgehensweise ist induktiv.

## **THEORIE**

Ressourcenbasierter Ansatz (Resource-based-View)

## **ERGEBNISSE**

Der Bedarf, und insbesondere hoher Bedarf, an Mitarbeitern kann heutzutage nicht mehr durch klassische Inhouse-Rekrutierungsmaßnahmen aus den Unternehmen selbst heraus geleistet werden. Die internen Prozesse der HR-Abteilungen sind eher generalistisch ausgelegt, geeignet, um ausgesuchte Qualifikationen in begrenzter Menge für das Unternehmen zu begeistern. Recruiting und HR-Abteilungen sind nicht für diese Art der Herausforderung spezialisiert, hinzu kommt ein weltweit spürbarer Mangel an Kandidaten. Gleichzeitig zeigt sich, dass gerade in diesem Spannungsfeld die Stärke eines hochspezialisierten und prozessoptimierten HR-Dienstleistungsunternehmens zum Tragen kommt. Die Anzahl der Bewerber pro Woche wird bspw. auf das fünffache der Ausgangssituation erhöht. Das beauftragte HR-Unternehmen führt spezialisierte Kandidatenscreenings ein, übernimmt die Verantwortung und Durchführung des Assessments Centers im Kundenunternehmen, startet spezialisierte HR-Marketing-Maßnahmen und verantwortet in diesem Zeitraum die Vertragsverhandlung und -erstellung sämtlicher Mitarbeiter\*innen.

Durch diese zentralisierte und optimierte Durchführung aller relevanter Einstellungsprozesse kann die Wettbewerbsfähigkeit der Elektroautomobilfabrik innerhalb der Branche unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktsituation (Kandidatenmarkt) kurzfristig und nachhaltig gestärkt werden. Damit ermöglicht die Partnerschaft trotz diverser Widrigkeiten (Arbeitsmarktsituation mit spezifischen Faktoren wie Lohnniveau, Anfahrtswege, Umzugsbereitschaft) den Aufbau einer Stammbesetzung von fast 6.000 Mitarbeiter\*innen über einen Zeitraum von 24 Monaten. Das Ziel ist es, eine gute Service Dominant Logic zu erreichen, denn „Egal was ein Unternehmen verkauft, es geht immer um den Service oder Nutzen, den ein Gut oder eine Dienstleistung spendet.“ (Vehmeier, 2020)

## **DISKUSSION UND IMPLIKATIONEN FÜR FORSCHUNG UND PRAXIS**

- Wie können trotz Fachkräftemangel Fachkräfte gefunden und gebunden werden? (Sourcing und Recruiting spezifischer Qualifikationen in einem Kandidatenmarkt)
- Welchen Einfluss sollten HR-Ressourcen für Standortentscheidungen, bspw. dem Bau von Produktionsstätten, haben?
- Welche Fertigkeiten müssen HR-Dienstleistungsunternehmen mitbringen?
- Wie sollten HR-Abteilungen zukünftig agieren (und sich organisieren), um in einem angespannten Marktumfeld den klassischen internen Aufgaben von HR gerecht zu werden und gleichzeitig Großprojekte erfolgreich zu implementieren?
- Wie kann eine Service Dominant Logic sichergestellt werden?

## **WEITERE VORGEHENSWEISE**

Abgleich von Theorie und Praxis

Konsequenzen für die Dienstleistungs-/Managementpraxis und -forschung

## **LITERATUR**

Baccaro, L., & Pontusson, J. (2016). Rethinking comparative political economy: The growth model perspective. *Politics & Society*, 44(2), 175-207.

Beer, S. (2019). A historical perspective on automotive industry labour in Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 40(4), 763-779.

Beyer, J., & Hassel, A. (2018). *The politics of social pacts in Europe: Economic crisis and the new politics of social partnership*. Oxford University Press.

Forth, J., & Bryson, A. (2019). The impact of worker directors on financial performance: Evidence from the United Kingdom. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 377-396.

Haller, S. & Wissing, C. (2022). *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*. (9., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler

Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019). *Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Springer Gabler

Holtbrügge, D. (2022). *Personalmanagement* (8. Auflage). Springer Gabler

Huf, S. (2022). *Personalmanagement* (2. Auflage). Springer Gabler

Lillie, N., & Greer, I. (2016). Varieties of capitalism and job quality: The attainment of job security and work-life balance in Europe. *Work, Employment and Society*, 30(5), 764-782.

Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2023). *Personalmanagement* (4. Auflage). Springer Gabler

Lippold D. (2015). *Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft*. Springer Gabler

Vehmeier, T. (2020). *Service-dominante Logik*. <https://www.vehmeier.com/glossar/service-dominante-logik/>

Korrespondenz:

Prof. Dr. Irene E. Rath

Europäische Fernhochschule Hamburg GmbH

Internationales Management & Customer Experience Management

Doberaner Weg 20, 22143 Hamburg

Irene.Rath@Euro-FH.de

040/675 70 – 45 08

21.03.2023 / 860 Wörter