

Analyse eines optimalen Human Resource Management in Profifußballclubs

Prof. Dr. Philipp Kaß

Hochschule für angewandtes Management

Gang der Arbeit

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf eine Online-Fragebogenstudie, die evaluieren soll, welche Kriterien relevant für ein optimales Human Resource Management in Profifußballclubs sind. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden ausgewertet, analysiert und diskutiert. Im Rahmen einer Gesamtdiskussion werden schlussendlich Konsequenzen für die weitere Zukunft abgeleitet, sowie Handlungsempfehlungen gegeben.

Methodisches Vorgehen

Der Online-Fragebogen besteht insgesamt aus 2 Fragebereichen. Neben einem Fragebogen zur Erhebung der Personendaten der Versuchsteilnehmer, wurde ein Fragebogen zum Handlungsfeld des Human Resource Management implementiert. Die Wichtigkeit der einzelnen Items konnte über eine sechs-stufige Likertskala von „Sehr wichtig“ zu „Sehr unwichtig“ beurteilt werden. Es wurde deshalb eine sechs-stufige Likertskala und somit eine gerade Anzahl an Items verwandt, damit zumindest eine schwache Ausprägung in eine Richtung bei der Beantwortung vorliegt und die Tendenz zur Mitte so vermieden werden konnte.

Stichprobe

Angezielt als Teilnehmer der Online-Fragebogenstudie waren Trainer, Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter aus Profifußballclubs, die sich sowohl aus dem Lizenzbereich als auch aus dem Nachwuchsbereich rekrutieren. Von den 188 angeschriebenen Versuchsteilnehmern nahmen 102 an der Online-Fragebogenstudie teil, wovon 46 diese erfolgreich beendeten. Gegeben den 102 Teilnehmern an der Online-Fragebogenstudie und eines erfolgreichen Abschlusses von 46 Teilnehmern, liegt die Abbruchquote bei 54,90 % und die Beendigungsquote bei 45,10 %. Auf die angeschriebenen und somit 188 möglichen Teilnehmer gesehen, liegt mit 46 beendeten Fragebögen hier eine Abbruchquote von 75,53 % und eine Beendigungsquote von 24,47 % vor. Das Alter der Teilnehmer lag zwischen 18 und 74 Jahren ($M = 42,77$; $SD = 13,53$).



Abb. 1: Aktuelle Funktionen der Teilnehmer

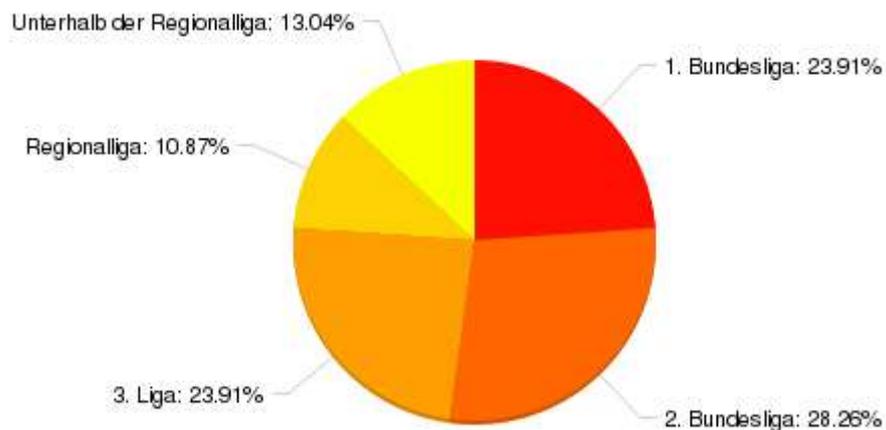


Abb. 2: Ligenzugehörigkeit der Vereine der Teilnehmer

Durchführung

Die Online-Fragebogenstudie wurde mittels der onlinegestützten Software "www.umfrageonline.com" durchgeführt. Der Erhebungszeitraum wurde gemäß den Richtlinien für die Dauer von Online-Befragungen eingehalten (Werner & Stephan, 1998, S. 194ff). Alle Teilnehmer beruhen auf dem persönlichen Netzwerk des Autors und wurden dementsprechend persönlich via Email, Whatsapp, SMS und Handy/Telefon kontaktiert und um Teilnahme an der Online-

Fragebogenstudie gebeten. Die Gewährleistung der Anonymität der persönlichen Kontakte wurde zu jedem Zeitpunkt gewährleistet.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte mittels der Statistiksoftware Microsoft Excel (Office 365 Home Abonnement). In einem ersten Schritt wurden auf Basis der Gesamtstichprobe Häufigkeitsverteilungen für die nachfolgenden Bereiche errechnet.

1. Personendaten
2. Human Resource Management

In einem zweiten Schritt wurde anhand eines Kruskal-Wallis-Tests geprüft, ob „Unterschiede in der zentralen Tendenz von k Stichproben“ vorhanden sind. Der Kruskal-Wallis-Test ist eine Rangvarianzanalyse und somit ein Verfahren, das ordinalskalierte Daten von mehr als zwei unabhängigen Gruppen untersucht und vergleicht. Daran anknüpfend wurde durch einen Mann-Whitney-U-Test erhoben, wo genau Signifikanzen (Übereinstimmungen) für die zentralen Tendenzen liegen. Die multiplen Paarvergleiche mittels dieser beiden Testverfahren machten es erforderlich, das Signifikanzniveau durch die Bonferroni-Korrektur anzuheben (Alphafehler-Kumulierung). Das Signifikanzniveau lag daher nicht mehr bei $p \leq .05$ sondern bei $p \leq .003$.

Ergebnisse



Abb. 3: Kriterien für die aktuelle Jobwahl



Abb. 4: Aspekte der Personalpolitik

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Σ	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Digitalisierung im Allgeme...	19x	42,22	11x	24,44	8x	17,78	4x	8,89	3x	6,67	-	-	2,13	1,25
Zielsetzung	7x	15,56	10x	22,22	10x	22,22	9x	20,00	6x	13,33	3x	6,67	3,13	1,49
IST-SOLL-Vergleich	7x	15,56	10x	22,22	8x	17,78	10x	22,22	8x	17,78	2x	4,44	3,18	1,48



Abb. 5: Aspekte der Personalbedarfsplanung

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Σ	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Interne Personalbeschaffu...	9x	19,57	19x	41,30	10x	21,74	3x	6,52	4x	8,70	1x	2,17	2,50	1,26
Externe Personalbeschaffu...	11x	23,91	17x	36,96	9x	19,57	4x	8,70	4x	8,70	1x	2,17	2,48	1,31
Persönlicher Kontakt	25x	54,35	13x	28,26	4x	8,70	1x	2,17	3x	6,52	-	-	1,78	1,13



Abb. 6: Aspekte der Personalbeschaffung

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Σ	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Hard Skills	8x	17,39	18x	39,13	10x	21,74	5x	10,87	5x	10,87	-	-	2,59	1,22
Soft Skills	20x	43,48	14x	30,43	6x	13,04	3x	6,52	3x	6,52	-	-	2,02	1,20
Erfahrungen / Expertisen	8x	17,39	19x	41,30	12x	26,09	3x	6,52	4x	8,70	-	-	2,48	1,13
Kenntnisse / Wissen	10x	21,74	17x	36,96	11x	23,91	4x	8,70	4x	8,70	-	-	2,46	1,19
Anforderungen nach Clubk...	15x	32,81	19x	41,30	6x	13,04	3x	6,52	3x	6,52	-	-	2,13	1,15
Passung	24x	52,17	11x	23,91	6x	13,04	3x	6,52	2x	4,35	-	-	1,87	1,15
Persönlicher Kontakt	29x	63,04	8x	17,39	6x	13,04	1x	2,17	2x	4,35	-	-	1,67	1,08

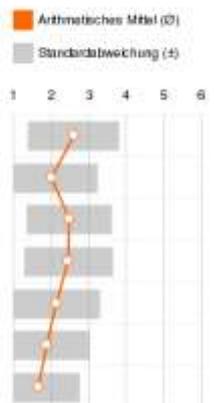


Abb. 7: Kriterien bei der Personalauswahl

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Σ	%	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
Fachkompetenz	9x	19,57	20x	43,48	10x	21,74	5x	10,87	2x	4,35	-	-	2,37	1,06	
Vermittlungs- und Methode..	9x	19,57	17x	36,96	11x	23,91	7x	15,22	2x	4,35	-	-	2,48	1,11	
Sprachkompetenz	9x	19,57	18x	39,13	12x	26,09	5x	10,87	2x	4,35	-	-	2,41	1,07	
Ich-Kompetenz (Selbst-Ko...	10x	21,74	15x	32,61	13x	28,26	6x	13,04	2x	4,35	-	-	2,46	1,11	
Sozialkompetenz	23x	50,00	11x	23,91	9x	19,57	1x	2,17	2x	4,35	-	-	1,87	1,09	
Führungskompetenz	27x	58,70	9x	19,57	7x	15,22	2x	4,35	1x	2,17	-	-	1,72	1,03	
Organisationskompetenz	8x	17,39	22x	47,83	10x	21,74	4x	8,70	2x	4,35	-	-	2,35	1,02	

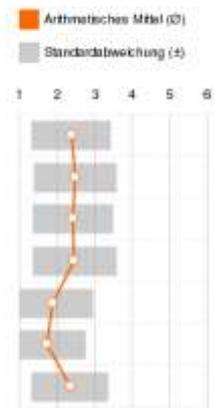


Abb. 8: Kompetenzen bei der Personalauswahl

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Σ	%	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
Anforderung	6x	13,04	11x	23,91	10x	21,74	13x	28,26	5x	10,87	1x	2,17	3,07	1,31	
Befähigung	10x	21,74	14x	30,43	10x	21,74	7x	15,22	5x	10,87	-	-	2,63	1,29	
Bedürfnis	6x	13,04	11x	23,91	11x	23,91	13x	28,26	5x	10,87	-	-	3,00	1,23	



Abb. 9: Aspekte des Personaleinsatzes

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Σ	%	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
Führungsverhalten (eher w..	7x	15,22	15x	32,61	14x	30,43	6x	13,04	4x	8,70	-	-	2,67	1,16	
Führungsstil (eher hart)	-	-	2x	4,35	5x	10,87	16x	34,78	17x	36,96	6x	13,04	4,43	1,00	

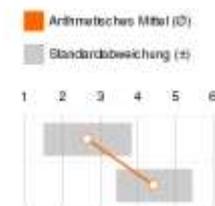


Abb. 10: Möglichkeiten Mitarbeiter zu führen

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Autoritär	-	-	4x	8,89	5x	11,11	17x	37,78	14x	31,11	5x	11,11	4,24	1,09
Patriarchalisch	-	-	2x	4,35	5x	10,87	18x	39,13	16x	34,78	5x	10,87	4,37	0,97
Informierend	-	-	8x	17,39	17x	36,96	10x	21,74	9x	19,57	2x	4,35	3,57	1,13
Beratend	-	-	10x	21,74	21x	45,65	7x	15,22	6x	13,04	2x	4,35	3,33	1,10
Kooperativ	12x	26,09	11x	23,91	12x	26,09	8x	17,39	3x	6,52	-	-	2,54	1,24
Delegativ	3x	6,52	17x	36,96	13x	28,26	10x	21,74	2x	4,35	1x	2,17	2,87	1,11
Demokratisch	6x	13,04	15x	32,61	14x	30,43	8x	17,39	3x	6,52	-	-	2,72	1,11

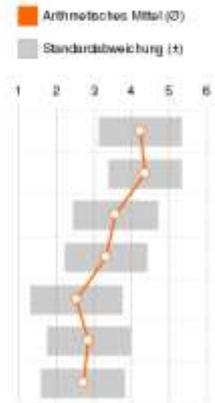


Abb. 11: Aspekte der Personalführung

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Persönliche Betreuung	9x	19,57	23x	50,00	8x	17,39	4x	8,70	2x	4,35	-	-	2,28	1,03
Persönliche Beratung	9x	19,57	23x	50,00	7x	15,22	5x	10,87	2x	4,35	-	-	2,30	1,05
Sozialleistungen	5x	10,87	12x	26,09	7x	15,22	11x	23,91	9x	19,57	2x	4,35	3,28	1,44



Abb. 12: Aspekte der Personalbetreuung

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Ausbildung	9x	19,57	22x	47,83	11x	23,91	3x	6,52	1x	2,17	-	-	2,24	0,92
Fortbildung	10x	21,74	21x	45,65	11x	23,91	3x	6,52	1x	2,17	-	-	2,22	0,94
Weiterbildung	10x	21,74	22x	47,83	10x	21,74	3x	6,52	1x	2,17	-	-	2,20	0,93
Talentmanagement	16x	34,78	17x	36,96	9x	19,57	3x	6,52	1x	2,17	-	-	2,04	1,01



Abb. 13: Aspekte der Personalentwicklung

	Sehr wichtig (1)		Wichtig (2)		Eher wichtig (3)		Eher unwichtig (4)		Unwichtig (5)		Sehr unwichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Kündigungsschutz	4x	8,70	14x	30,43	11x	23,91	9x	19,57	7x	15,22	1x	2,17	3,09	1,30
Zustimmung des Vertragsp..	4x	8,70	20x	43,48	17x	36,96	4x	8,70	1x	2,17	-	-	2,52	0,86
Einvernehmliche Auflösung	9x	20,00	18x	40,00	14x	31,11	3x	6,67	1x	2,22	-	-	2,31	0,95
Wohlfühler qualifiziert...	5x	10,87	14x	30,43	17x	36,96	6x	13,04	2x	4,35	2x	4,35	2,83	1,20



Abb. 14: Aspekte der Personalfreisetzung



Abb. 15: Aspekte von Human Resource Mangement

Diskussion

Kriterien für die aktuelle Jobwahl

Betrachtet man die Kriterien für die aktuelle Jobwahl, dann verwundert es wenig, dass die Höhe der Entlohnung, die persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeit und die Mitarbeiterzufriedenheit auf den vorderen Plätzen rangieren bzw. am häufigsten von den Teilnehmern genannt wurden. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels können hoch qualifizierte Arbeitnehmer große Gehaltssprünge bei der Jobwahl machen und diese mit entsprechenden Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen verknüpfen. Die Frage der Mitarbeiterzufriedenheit stellt sich in zunehmendem Maße in allen Gehaltsschichten von Mitarbeitern in Unternehmen. Interessanterweise rangiert die Erreichung einer Führungsposition zwar noch vor der Verminderung von Risiken, findet sich aber dennoch im unteren Bereich wieder, was die „Unwichtigkeit“ dieses Kriteriums bei der Personalauswahl widerspiegelt. Die Verminderung von Risiken erscheint sogar noch deutlich „unwichtiger“, was vor dem Hintergrund einer immer dynamischer werdenden und wenig verbindlichen Gesellschaft verwunderlich ist.

Aspekte der Personalpolitik

Betrachtet man die Aspekte der Personalpolitik, dann bestehen nahezu keinerlei Unterschiede im Antwortverhalten der Teilnehmer. Die Aspekte Strategische Ausrichtung, Leitlinien und Ziele des Unternehmens werden ähnlich häufig genannt. Generell empfinden die Teilnehmer diese Aspekte zwar als „wichtig“, eine genaue Differenzierung besteht allerdings nicht. Hier könnte man argumentieren, dass die abstrakte Formulierung der Aspekte der Personalpolitik dazu beigetragen haben, dass die Ergebnisse sich so darstellen und somit wenig aussagekräftig sind.

Aspekte der Personalbedarfsplanung

Betrachtet man die Aspekte der Personalbedarfsplanung, dann zeigt sich ein ähnliches Bild für die Aspekte der Zielsetzung und des IST-SOLL-Vergleichs. Deutlich markanter ausgeprägt ist hingegen der Aspekt der Digitalisierung im Allgemeinen, welcher sich auf den technologischen Wandel und Fortschritt in der Forschung zurückführen lässt. Kaum eine Branche kann sich dieser fortschreitenden Entwicklung verschließen, weswegen die Ergebnisse in diesem Bereich vollkommen nachvollziehbar erscheinen.

Aspekte der Personalbeschaffung

Betrachtet man die Aspekte der Personalbeschaffung, dann lässt sich hier interpretieren, dass sowohl interne als auch externe Personalbeschaffung von den Teilnehmern der Studie prinzipiell als bedeutsam angesehen werden. Viel wichtiger allerdings ist laut Ansicht der Teilnehmer der persönliche Kontakt, welcher ein deutlicher Anhaltspunkt dafür ist, dass die interne und externe Personalbeschaffung durch diesen überlagert werden kann.

Kriterien bei der Personalauswahl

Betrachtet man den eben aufgegriffenen Aspekt des persönlichen Kontakts, dann wird dieser durch die Darstellung der Kriterien bei der Personalauswahl noch verstärkt, da er wesentliche Kriterien, die in der Vergangenheit wichtig erschienen, in den Hintergrund rückt. Neben dem persönlichen Kontakt sind es nämlich die Passung, Soft Skills und die Anforderungen nach Clubkultur, die den Teilnehmern besonders wichtig sind. Sprenger (2008) hatte bereits postuliert, dass die Passung das Kernproblem der Personalauswahl sei. Darüber hinaus zeigt das Antwortverhalten der Teilnehmer, dass weiche Faktoren und die damit verbundene Annäherung an die Werte Normen des Clubs viel bedeutsamer sind als z.B. harte Kriterien, Erfahrungen und Kenntnisse.

Kompetenzen bei der Personalauswahl

Betrachtet man im weiteren Verlauf der Auswertung der Ergebnisse die Kompetenzen bei der Personalauswahl, dann knüpfen diese nahtlos an die eben formulierten Erkenntnisse an, nämlich, dass weiche Faktoren wie Sozialkompetenz und Führungskompetenz in den Vordergrund rücken. Ein Beispiel aus der Praxis kann dies nur zu gut verdeutlichen. Im Jahr 2004 wurde Jürgen Klinsmann zum Trainer der Deutschen Nationalmannschaft ernannt. Jürgen Klinsmann gilt als ganz besonders sozial- und führungskompetent, aber deutlich weniger fachkompetent. Um dieses „Defizit“ auszugleichen holte er Joachim Löw als Co-Trainer an seine Seite, der die „fehlende“ Fachkompetenz ausgleichen konnte. Mit diesem Modell war Jürgen Klinsmann sehr erfolgreich (siehe WM 2006). Umgekehrt

allerdings wäre diese Maßnahme nicht denkbar oder umsetzbar gewesen, da es unmöglich erscheint sich jemanden „einzukaufen“ die „Defizite“ in der Sozial- und Führungskompetenz ausgleicht. Was lässt sich daraus ableiten? Sozial- und führungskompetent zu sein, ist deutlich schwieriger zu erlernen als fachliches Handwerk.

Aspekte des Personaleinsatzes

Betrachtet man die Aspekte des Personaleinsatzes, dann ist hier lediglich die Tendenz erkennbar, dass die Befähigung eines Mitarbeiters für den Einsatz auf einer bestimmten Position im Unternehmen eine Rolle spielt. Auch hier lässt sich argumentieren, dass das Abstraktionsniveau der Antwortmöglichkeiten es den Teilnehmern möglicherweise schwer gemacht adäquat zu antworten.

Möglichkeiten Mitarbeiter zu führen

Betrachtet man die Möglichkeiten Mitarbeiter zu führen, dann zeichnet sich das oben bereits eingeleitete Bild der weichen Faktoren weiter fort. Die Teilnehmer der Online-Fragebogenstudie präferieren mit großer Mehrheit ein eher weiches Führungsverhalten anstatt eines eher harten Führungsstils. Dies würde im Umkehrschluss auch bedeuten, dass die Teilnehmer der Ansicht sind, dass traditionelle und klassische Verständnisse von Führung nicht mehr zeitgemäß sind. Insbesondere auf dem Gebiet der Führungstheorien hätte dies zur Folge, dass über die Jahre gewachsene Modelle wie beispielsweise autoritär und laissez-faire nicht mehr angebracht sind. Vielmehr setzen die Teilnehmer auf ein situatives Führungsverhalten, welches in komplexen Situationen alle Handlungsmöglichkeiten offen lässt.

Aspekte der Personalführung

Betrachtet man die Aspekte der Personalführung etwas genauer, dann verstärkt sich dieser Eindruck noch einmal deutlich. Diese tendieren nämlich ganz klar dazu weiche Verhaltensweisen wie kooperativ, demokratisch und im weitesten Sinne auch delegativ zu bevorzugen. Veraltete Konzepte wie autoritär oder patriarchalisch spielen hingegen in der Beurteilung der Teilnehmer kaum eine Rolle. Erklären lassen sich diese Entwicklungen mit dem gesellschaftlichen Wandel, der auch dazu beigetragen hat, dass Mitarbeiter mündiger geworden sind und vielmehr in Themen eingebunden werden möchten. In Unternehmen mit flachen Hierarchien können Mitarbeiter sogar aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Aspekte der Personalbetreuung

Betrachtet man die Aspekte der Personalbetreuung, dann zeigt sich die eben beschriebene Mündigkeit der Mitarbeiter auch darin, dass ihnen Aspekte wie individuelle Betreuung und Beratung durch den

Arbeitgeber wichtig sind. Dieses Gebiet ist vor allem mit dem Bereich der Mitarbeitermotivation und dem Feel-Good-Faktor verknüpft. Das körperliche und seelische Wohlbefinden der Mitarbeiter ist in der heutigen Zeit zu einem unverzichtbaren Faktor geworden. Völlig unwichtig erscheinen Zusatzleistungen im Bereich des Sozialen, die über das monatliche Entgelt hinausgehen.

Aspekte der Personalentwicklung

Betrachtet man die Aspekte der Personalentwicklung, dann erscheinen Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung in ähnlichem Maße wichtig. Der Trend der hier erkennbar ist, geht hin zu einem ausgeprägteren Talentmanagement, was durch den Fachkräftemangel motiviert ist. Wie im obigen Absatz zu den Aspekten der Personalentwicklung bereits deutlich gemacht, ist es günstiger Talente im eigenen Unternehmen aus-, weiter- und fortzubilden, als regelmäßig externe Fachkräfte einzukaufen. Perspektivisch wird das Gebiet des Talentmanagements weiter an Bedeutung gewinnen.

Aspekte der Personalfreisetzung

Betrachtet man die Aspekte der Personalfreisetzung, dann zeigt sich auch hier, dass eher weiche Sichtweisen auf dem Plan stehen, anstatt auf Konfrontation zu setzen. Die Teilnehmer der Online-Fragebogenstudie machen deutlich, dass eine einvernehmliche Lösung und Zustimmung der Vertragspartner ihnen wichtig ist und erst nachgelagert arbeitsrechtliche Themen wie Kündigungsschutz und Arbeitszeugnis relevant sind.

Aspekte von Human Resource Management

Betrachtet man die Aspekte von Human Resource Management im Allgemeinen, dann schließen diese Ausführungen nahtlos an die bisherigen Ergebnisse an. Den Teilnehmern der Online-Fragebogenstudie sind Aspekte wie Personalbetreuung, Personalführung und Personalentwicklung wesentlich wichtiger als die anderen Aspekte.

Gesamtdiskussion

Betrachtet man die wichtigsten Ergebnisse, lässt sich zweifelsohne festhalten, dass die angewandte Studie zahlreiche interessante Erkenntnisse liefert, die wiederum jedoch neue Fragen und teilweise sogar Problemstellungen aufwerfen:

- Warum sind Arbeitnehmern heutzutage die persönlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und die Motivation bei der Jobwahl mehr wert als die Höhe der Entlohnung?
- Wieso spielt die Verringerung von Risiken eine eher untergeordnete Rolle bei der Jobwahl?
- Wie kann die fortschreitende Digitalisierung zukünftig von Arbeitnehmern bewältigt werden?

- Weshalb ist der persönliche Kontakt bei der Personalbeschaffung und Personalauswahl so besonders wichtig?
- Warum treten bei der Personalauswahl „harte Faktoren“ vermehrt in den Hinter- und „weiche Faktoren“ vermehrt in den Vordergrund?
- Warum spielen die Passung und die Anforderungen nach Clubkultur eine immer wichtigere Rolle bei der Personalauswahl?
- Weshalb stehen eher „weiche“ Kompetenzen wie Sozial- und Führungskompetenz im Fokus der Personalauswahl?
- Wieso bevorzugen Mitarbeiter lieber ein weiches Führungsverhalten als einen harten Führungsstil?
- Warum möchten Arbeitnehmer eher kooperativ, partizipativ und demokratisch geführt werden?
- Wieswegen sind Mitarbeitern die Themen Betreuung und Beratung im Rahmen der Personalbetreuung so wichtig?
- Weshalb ist der Begriff Talentmanagement so sehr im Aufwind?
- Warum möchten Arbeitnehmer lieber harmonisch aus einem Job ausscheiden?
- Wieswegen konzentriert sich der Bereich des HRM aus Sicht der Teilnehmer der Online-Fragebogenstudie auf die Bereiche Personalführung, Personalbetreuung und Personalentwicklung?

Handlungsempfehlungen und Praxistransfer

Arbeitnehmer haben heutzutage erkannt, dass die Höhe der Entlohnung in einem Unternehmen maßgeblich davon abhängt wie motiviert ein Mitarbeiter ist und wie stark der Mitarbeiter sich persönlich entfalten kann. Denn an diesen beiden Aspekten der Motivation bzw. Zufriedenheit der persönlichen Weiterentwicklung lässt sich ganz wunderbar die Qualität der Arbeit oder anders gesagt der Arbeitsleistung ablesen. Wissenschaftliche Studien belegen, dass glückliche Mitarbeiter leistungsfähiger, produktiver und somit gewinnbringender sind. Demnach erhöhen glückliche und zufriedene Mitarbeiter die Wertschöpfung eines Unternehmens deutlich mehr als es unzufriedene und unglückliche Mitarbeiter tun, auch wenn diese eine deutlich höhere Entlohnung vorweisen können. Haben Vorgesetzte erst einmal erkannt, dass es Mitarbeiter im Unternehmen gibt, die durch Ihre Zufriedenheit mehr Leistung bringen und so dem Unternehmen Gutes tun, dann ist die Anhebung der Entlohnung eine logische Konsequenz. Unternehmen tun also gut daran, in die Zufriedenheit und den Wohlfühlfaktor der Mitarbeiter zu investieren, da der Return on Invest deutlich höher einzuschätzen ist, als das Invest selbst. Einige Unternehmen haben zu diesem Zweck die Position des Feel-Good-Managers geschaffen. Die Verringerung von Risiken kann auch gleich gesetzt werden mit

beispielsweise einem langfristigen oder unbefristeten Arbeitsvertrag, umfangreichen Sozialleistungen und einem hohen Gehalt. Wie gerade erläutert, ist das Gehalt zunächst sekundär. Aber auch die Vertragslaufzeit und die möglichen Sozialleistungen treten auch deshalb in den Hintergrund, da der bestehende Fachkräftemangel dazu führt, dass sich hoch qualifizierte Arbeitnehmer die Jobs nahezu aussuchen können.

Die Empfehlung an die Unternehmen wäre auch hier, sich mehr den weichen Faktoren innerhalb eines Unternehmens zu stellen und Konzepte zu entwickeln, die der Unterstützung der Mitarbeiter dienen. Das Arbeitsleben wird in den kommenden Jahren durch die Digitalisierung erheblich verändert. Arbeitnehmer, die sich nicht vorbereiten, werden schnell Probleme bekommen, so ein Artikel der Welt. Die digitale Transformation wird das Berufsleben grundlegend umkrempeln. Ohne Internet, schnelle Datenverbindungen und Computersysteme würde die Arbeit in vielen Betrieben stillstehen. Vor allem Arbeitnehmer einer älteren Generation sehen sich dieser großen Aufgabe nicht vollständig gewachsen. Die Unternehmen sollten hier tragfähig Konzepte zur Aus-, Fort- und Weiterbildung entwickeln und zeitnah anwenden. Denn: Die Digitalisierung ist wie ein 800 Meter Lauf. Was man vorne verliert holt man hinten nicht wieder auf. Das vorhandene Netzwerk eines Arbeitnehmers ist nicht zu unterschätzen, wenn es darum geht einen neuen Job zu finden. Gerade intensive persönliche Kontakte zu Entscheidern und Verantwortlichen sind mehr denn je Türöffner für eine zukünftige Zusammenarbeit. Die Schwierigkeit die sich allerdings aus dem Begriff Netzwerk ergibt, liegt auf der Hand. Niemandem kann man beibringen ein gutes Netzwerk zu haben. Dazu ist es vielmehr notwendig, dass Arbeitnehmer sich bietende Chancen auf einen guten Kontakt wahrnehmen und diesen dann pflegen. Der Terminus Netzwerkkompetenz beschreibt nämlich genau das: Einen guten Kontakt zu haben und diesen zielgerichtet zu pflegen. Für Unternehmen gilt allerdings nicht immer, dass nur nach dem persönlichen Kontakt entschieden werden sollte. Die Problematik, die darin liegt ist, dass so weiche und harte Faktoren der Personalauswahl ausgeblendet werden könnten. Es empfiehlt sich daher auf eine gute Mischung zu setzen. Harte Faktoren wie Fachwissen, Kenntnisse, Expertisen und Erfahrungen haben nicht vollständig ausgedient. Sie sind allerdings auch deshalb in den Hintergrund geraten, weil diese Faktoren im Gegensatz zu weichen Faktoren nicht beschreiben, wie ein Mitarbeiter mit einem anderen Mitarbeiter umgeht. Vor allem auch aus der Perspektive des Begriffs Intelligenz deutet sich ein Wandel an. Früher war es erklärtes Ziel, die möglichst intelligentesten Mitarbeiter zu haben. Was jedoch dabei ausgeblendet wurde, war, dass Intelligenz ein sehr vielschichtiger Begriff ist, der nicht nur durch den Intelligenzquotienten bestimmt ist. Weichere Aspekte von Intelligenz wie emotionale Intelligenz, Auffassungsgabe und Vermögen komplexe Situationen zu bewältigen, wurden so „vergessen“. Unternehmen sind auf dem richtigen Weg, wenn sie verstärkt auf Mitarbeiter setzen, die beispielsweise eine hohe emotionale Intelligenz haben, also die Fähigkeit eigene und fremde Emotionen bedarfsgerecht wahrzunehmen und einzusetzen. Oben wurde bereits erwähnt, dass die

Passung als Kernproblem der Personalauswahl gilt. Dieses soll am Beispiel von Felix Magath, seinerzeit Trainer beim FC Schalke 04, nochmal verdeutlicht werden. Felix Magath versuchte in dieser Zeit alle bestehenden Leitlinien, Grundsätze, Strukturen und Rahmenbedingungen zu ändern und neu aufzusetzen. Dies führte dazu, dass Felix Magath und der FC Schalke 04 keine gemeinsame Passung mehr aufweisen, weswegen der Grund der Entlassung Felix Magaths maßgeblich darüber zu begründen ist. Die Konsequenz für Unternehmen liegt darin, dass die geschaffenen Leitlinien, Grundsätze, Strukturen und Rahmenbedingungen personenunabhängig weitergeführt- und gelebt werden können. Er benötigt daher ein tragfähiges Konzept, welches in Zeiten personeller Schwankungen Halt gibt. Weiche Kompetenzen und weiches Führungsverhalten stehen nicht ohne Grund im Fokus bei der Personalauswahl und beim Führungsverhalten. Die Zeiten von starren Führungsstilen, die autokratisch, autoritär, patriarchalisch oder auch laissez-faire angewandt wurden ist vorbei. Die komplexen Anforderungen im Arbeitsleben und hier im Besonderen an eine Führungskraft sind immens gestiegen in den vergangenen Jahren. Gerade die Bewältigung von komplexen Situationen im Umgang mit Arbeitnehmern lässt sich durch ein weiches und situativ angelegtes Führungsverhalten besser gestalten. Für Unternehmen gilt, dass sie diesen Weg konsequent weitergehen und nicht zurückfallen in alte Denkmuster, Theorien oder Modelle. Die tradierten Werte und Normen entsprechen in keinster Weise mehr den tagesaktuellen Herausforderungen. Die neue Mündigkeit von Mitarbeitern wurde bereits weiter oben thematisiert. Darüber hinaus geht die Betreuung und Beratung von Mitarbeitern, sei es in beruflicher oder privater Hinsicht. Der Arbeitgeber ist heutzutage mehr als derjenige der am Monatsende den Lohn überweist. Er ist vielmehr ein wesentlicher Teil des Lebens des Arbeitnehmers. Und die Erwartungshaltung des Arbeitnehmers geht über „Arbeit gegen Geld“ hinaus.

Für die Unternehmen wäre es empfehlenswert eigene Abteilungen aufzubauen, die sich losgelöst von der Personalentwicklung um die Themen Beratung und Betreuung kümmern. Ein weiterer Schritt wäre ein Präventionskonzept, welches an alle Mitarbeiter ausgegeben werden könnte. Ein kluges Talent Management ist erforderlich, wenn man sich im War for Talents behaupten will. Der oben bereits angesprochene Fachkräftemangel verschärft die Lage auf dem Arbeitsmarkt für hoch qualifizierte Arbeitnehmer. Es ist daher für Unternehmen unerlässlich schon jetzt an die Arbeitgeber von morgen zu denken. Unternehmen sind gut beraten, wenn sie Konzepte zur Identifikation von Talenten, Förderung von Talenten und Bindung von Talenten erstellen und implementieren. Es gilt nach wie vor der Grundsatz: Selbst ausbilden ist besser als zukaufen. Am Ende eines Arbeitsverhältnisses sind weder Arbeitnehmer noch Arbeitgeber an einem schmutzigen Ende interessiert. Vor allem aber die ausscheidenden Mitarbeiter sind auf Harmonie und ein gutes Ende aus. Der Grund dafür liegt auf der Hand. Ein schmutziges Ende birgt Risiken für zukünftige Jobs.

Daher sollten Arbeitnehmer als auch Unternehmen im Sinne einer zielgerichteten Personalfreisetzung darauf achten, stilwahrende Grenzen einzuhalten. Das sich die Bereiche Personalführung, Personalbetreuung und Personalentwicklung als Favoriten der Teilnehmer der Online-Fragebogenstudie herauskristallisieren, ist keine Überraschung. Betrachtet man die bisherigen Ausführungen, dann wird klar, dass jene vermehrt an Themen interessiert sind, die eher „weich“ gelagert sind. Dies ist bei Personalführung, Personalbetreuung und Personalentwicklung der Fall. Unternehmen sollten sich zu Herzen nehmen, dass diese Bereiche zukünftig noch viel mehr Aufmerksamkeit benötigen werden.

Konsequenzen für die Zukunft und Handlungsempfehlungen

Betrachtet man schlussendlich die hier vorgestellten Ergebnisse, die sich daraus neu ergebenden Fragen sowie die Übertragungen in die Praxis, dann fällt es nicht sonderlich schwer Fragen für die weitere Forschung zu formulieren:

- Wie können Mitarbeitermotivation, Persönlichkeitsentwicklung und Entlohnung besser mit einander kombiniert werden?
- Welche Maßnahmen müssen die Vereine ergreifen, um der fortschreitenden Digitalisierung gewachsen zu sein?
- Wie können validere Methoden bei der Personalbeschaffung und Personalauswahl als die des persönlichen Kontakts?
- Welche Kompetenzen sollten welche Mitarbeiter auf welchen Hierarchieebenen mitbringen?
- Welches Führungsverhalten ist das richtige?
- Wie schafft man es, dass die Personalbetreuung nicht mehr so „negativ“ besetzt ist?
- Wie könnte ein optimales Talentmanagement aussehen?
- Wie sollte in Anlehnung daran ein gutes Modell zur Personalentwicklung im Fußball aussehen?

In dieser Arbeit wurden Kriterien für ein optimales Human Resource Management in Profifußballclubs untersucht. Betrachtet man alle Ergebnisse dann lässt sich argumentieren, dass das Gebiet des Human Resource Management in Profifußballclubs in der wissenschaftlichen Community nach wie vor stark unterrepräsentiert ist. Es fällt vor allem schwer, konkrete Anforderungen zu formulieren, die stabil sind und auf die sich jeder Verein im Profifußball stützen könnte, um so den Bereich des Human Resource Management zukunftsfähig aufzusetzen. Daher ist diese Arbeit vielmehr als Versuch zu verstehen, die weitere Forschung dahingehend zu beeinflussen, dynamische Anforderungen herauszuarbeiten, an denen sich Profifußballclubs orientieren können, um zumindest in einigen Teilbereichen des Human Resource Managements optimal zu arbeiten.

Literaturhinweise

- Rentmeister, S. & Elbe, M. (2013). *Metaprofessionalisierung – Zur Professionalisierung des Personalmanagements in der Fußball-Bundesliga*. Berlin: Zeitschrift für Gesundheit und Sport, 11.
- Werner, A. & Stephan, R. (1998). *Marketing-Instrument Internet*. Heidelberg: dpunkt-Verlag

