



Hellert, Ulrike (Hrsg.)

**iap Schriftenreihe**  
**Band 4**

Rekrutierung in kleinen  
und mittleren Unternehmen –  
eine Bestandsaufnahme

Peters, Ute  
Goesmann, Christina  
Hellert, Ulrike

© 2013 by



MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
Tel. 0201 81004-351  
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

**ISSN 2193-5920**

## Inhaltsverzeichnis

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....	II
Vorwort der Herausgeberin .....	III
1 Einleitung .....	1
2 Demografischer Wandel und KMU .....	2
2.1 Definition KMU .....	2
2.2 Demografischer Wandel .....	3
2.3 Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen .....	4
3 Arbeitgeberattraktivität und Reputation .....	5
4 Rekrutierung .....	8
4.1 Anforderungsprofil .....	8
4.2 Rekrutierungsstrategien .....	9
4.3 Rekrutierungswege .....	10
4.3.1 Stelleninserate .....	10
4.3.2 Bundesagentur für Arbeit .....	11
4.3.3 Personalvermittler/Headhunter .....	11
4.3.4 Mitarbeiterempfehlungsprogramme .....	12
4.3.5 Kooperation mit Hochschulen/Schulen .....	12
4.3.6 Recruiting-Messen .....	13
4.3.7 Jobbörsen/Jobportale .....	13
4.3.8 Soziale Netzwerke .....	13
4.4 Unterschiede zwischen großen und kleinen/mittleren Unternehmen .....	14
4.5 Erwartungen der Zielgruppe .....	16
4.6 Methoden der Personalauswahl .....	17
4.7 Rekrutierung und Diversity .....	19
5 Best Practice Rekrutierung .....	22
5.1 aivoco gmbh .....	22
5.2 SysTec Computer GmbH .....	22
5.3 Münstermann GmbH & Co. KG .....	23
5.4 Fahrion Engineering GmbH & Co. KG .....	23
5.5 RapidEye AG .....	24
6 Ausblick und Rekrutierungstrends .....	25
7 Handlungsbedarf im Projekt Plnowa .....	28
Literaturverzeichnis .....	29

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

Tabelle 1: KMU Definition der EU Kommission .....	2
Tabelle 2: KMU Definition des Instituts für Mittelstandsforschung .....	3
Abbildung 1: Rekrutierungsprozess in Anlehnung an Trost.....	8

## Vorwort der Herausgeberin

Der demografische Wandel in Deutschland verändert Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend. So gehen die Bevölkerungszahlen zurück und die Menschen werden dank höherer Lebenserwartung älter. Insbesondere nimmt die Anzahl der Erwerbstätigen deutlich ab, das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt, und somit kommt es in vielen Bereichen zu einem Fachkräftemangel. Aber auch Familienstrukturen verändern sich, beispielsweise durch arbeitsplatzbezogene Mobilität, verbunden mit gravierenden Auswirkungen auf regionale Wohngebiete. So verzeichnen die Ballungszentren Zuwächse, einzelne Landstriche dagegen dünnen aus.

Die Arbeitswelt steht also vor großen Herausforderungen. Diese bieten jedoch auch Chancen, um durch neue, moderne Konzepte die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten optimal zu fördern. Dazu ist in den Unternehmen ein Perspektivenwechsel erforderlich. Vor allem das Personalmanagement hat die besondere Aufgabe, im Kontext der demografischen Entwicklungen, das jeweils erforderliche qualifizierte und motivierte Personal zu rekrutieren und zu binden. Hierbei wird sich der Blick auf das vorhandene Potenzial der Bewerberinnen und Bewerber verändern. Wenn der demografische Wandel die Gesellschaft bunter und älter, also vielfältiger werden lässt, werden auch die Selektionsmechanismen für geeignete Fachkräfte sich diesem Trend anpassen. Dies bedeutet, dass auch die Personalrekrutierung diverser werden wird.

Im Rahmen des Projektes „PInowa – Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ erforscht das iap – Institut für Arbeit & Personal der FOM Hochschule im Teilvorhaben diversitätsförderliche Strategien zur Personalrekrutierung in kleinen und mittleren Innovationsstrukturen. Ziel ist es dabei, zunächst die Ist-Situation des aktuellen Rekrutierungsprozesses in kleinen und mittleren Unternehmen zu analysieren, um hierauf aufbauend weitere Forschungsfragen zu klären und diversitätsförderliche Rekrutierungskonzepte zu entwickeln.

Im vorliegenden Band 4 der iap Schriftenreihe erfolgt zunächst eine grundlegende Erläuterung wichtiger Begriffe und Definitionen zum Themenkomplex des demografischen Wandels sowie den möglichen Implikationen für das Personalmanagement. Anschließend wird die aktuelle Praxis der Rekrutierung im Sinne von „Best Practice“ vorgestellt. Anstehende Herausforderungen und Rekrutierungstrends runden diesen Beitrag ab. Dieses Arbeitspapier leistet somit einen interessanten Einblick in aktuelle Rekrutierungsprozesse und bietet Anregungen für moderne Selektionskonzepte zur Sicherung der Innovationsfähigkeit in Unternehmen.

## 1 Einleitung

Überall in Forschung und Praxis wird von Fachkräftemangel gesprochen, vor allem kleine und mittlere Innovationsunternehmen stehen hier besonders im Fokus. Gut qualifizierte Ingenieur/innen für das eigene Unternehmen zu finden, scheint keine leichte Aufgabe zu sein. Als Grund dafür wird häufig der demografische Wandel genannt. Bei genauerer Betrachtung der Profile für Neueinstellungen findet sich meist: jung, perfekt auf das Stellenprofil passend, zeitlich uneingeschränkt einsatzbereit, stressresistent. Dabei stellt sich die Frage, ob Unternehmen vielleicht nach jenem Spezial-Typus suchen und dabei möglicherweise die Vielfalt des Potenzials auf dem Arbeitsmarkt übersehen („hidden profils“) und die Auswahl unnötigerweise einschränken. Wer fordert explizit beispielsweise die Quereinsteiger/innen, Berufsrückkehrer/innen, Migrant/innen oder Personen mit Interesse an einem Laufbahnwechsel zur Bewerbung auf? Möglicherweise könnte der beschworene Fachkräftemangel etwas von seinem Schrecken verlieren, wenn den Unternehmen Instrumente an die Hand gegeben würden, die einerseits das Interesse an der vorhandenen Vielfalt wecken und andererseits das Unternehmen selbst für eben diese vielfältigen potenziellen Bewerber/innen interessant macht. Genau diese Brücke zwischen Personalbedarf und Personalangebot will das vom BMBF geförderte Verbundprojekt Plnowa schlagen, indem aktuelle Rekrutierungspraxen untersucht und gemeinsam mit den Unternehmen Rekrutierungswege und -instrumente verbessert und erschlossen werden.

Im Rahmen des Teilvorhabens „Diversitätsförderliches Personalrecruitment in kleinen und mittelständischen Innovationsstrukturen“ wird daher zunächst untersucht, welche Rekrutierungsstrategien und -prozesse kleine und mittlere Unternehmen einsetzen, um ihren Bedarf an Fachkräften zu decken. Das vorliegende Dokument dient als theoretischer Ausgangspunkt für dieses Forschungsvorhaben. Neben den in der Literatur zu findenden Grundlagen zu den Themen Rekrutierung und Employer Branding werden aktuelle Forschungsergebnisse und Best Practice Beispiele dargestellt.

Um den Gegenstand dieses Beitrags deutlich zu machen, wird neben einer begrifflichen Definition der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) kurz auf den demografischen Wandel in seiner Bedeutung für das Personalmanagement eingegangen (Kapitel 2). Über den Begriff der Arbeitgeberattraktivität (Kapitel 3) wird der Bogen zum Thema Rekrutierung geschlagen; nach einer theoretischen und durch empirische Studien ergänzten Diskussion der allgemeinen Rekrutierungspraxis in Unternehmen (Kapitel 4) werden verschiedene Beispiele vorbildlicher Rekrutierungspraxis vorgestellt (Kapitel 5). Anschließend wird ein Blick auf zukünftige Herausforderungen und aktuelle Rekrutierungstrends geworfen (Kapitel 6), bevor zum Schluss die Implikationen für das Projekt Plnowa aus den vorangegangenen Ausführungen abgeleitet werden.

## 2 Demografischer Wandel und KMU

In diesem Arbeitspapier, wie auch im Projekt, liegt der Fokus vor allem auf den kleinen und mittleren Unternehmen. Daher wird zunächst eine kurze Einführung in die Begrifflichkeit gegeben. Zudem werden die Implikationen des demografischen Wandels für eben diese Unternehmen skizziert.

### 2.1 Definition KMU

In Deutschland gibt es keine einheitliche, verbindliche Definition von kleinen und mittleren Unternehmen. Zwei Definitionen werden in der Literatur am häufigsten verwendet:

Die KMU-Definition der EU-Kommission (s. Tabelle 1) und die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (s. Tabelle 2), die sich vor allem in der Zahl der Beschäftigten voneinander unterscheiden.

Die EU-Kommission bezeichnet solche Unternehmen als KMU, die unter 250 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz von 50 Mio. Euro nicht überschreiten. Diese Definition dient in erster Linie zur Prüfung der Förderungswürdigkeit im Rahmen der EU-Unternehmensförderungsprogramme.

Unternehmenskategorie	Zahl der Beschäftigten	Umsatz oder	Bilanzsumme
<b>mittelgroß</b>	< 250	bis 50 Mio. €	bis 43 Mio. €
<b>klein</b>	< 50	bis 20 Mio. €	bis 10 Mio. €
<b>micro</b>	< 10	bis 2 Mio. €	bis 2 Mio. €

Tabelle 1: KMU Definition der EU Kommission, Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Laut Definition des Instituts für Mittelstandsforschung sind kleine und mittlere Unternehmen solche, die weniger als 500 Angestellte beschäftigen und einen Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro erzielen.

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Zahl der Beschäftigten und</b>	<b>Umsatz €/Jahr</b>
<b>mittel</b>	bis 499	bis unter 50 Millionen
<b>klein</b>	bis 9	bis unter 1 Millionen

---

Tabelle 2: KMU Definition des Instituts für Mittelstandsforschung, Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Im vorliegenden Arbeitspapier wird die Definition der EU-Kommission verwendet, da diese auch dem überwiegenden Teil der deutschen Veröffentlichungen zugrunde liegt.

## **2.2 Demografischer Wandel**

Die Entwicklung des demografischen Wandels wird seit Jahren sowohl in den Medien als auch in wissenschaftlichen Publikationen diskutiert. Die demografische Entwicklung zeigt sich dabei vor allem in einem Rückgang und der Alterung des Erwerbspersonenpotenzials. Im Zeitraum von 2008 bis 2025 verringert sich nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (vgl. Fuchs et al. 2011: 1) das Arbeitskräfteangebot in Deutschland um 3,5 Millionen Personen. Gleichzeitig verringert sich die Anzahl der Arbeitnehmer/innen jüngerer und mittleren Alters bis 2020 deutlich, die Anzahl der Älteren nimmt dabei zu. Die existierenden Studien zur Entwicklung von Arbeitsmärkten, Bildung und Qualifikationsanforderungen sind dabei jedoch nicht einheitlich und widersprechen sich in einigen Einzelheiten. Trotzdem besteht über einige Aussagen Konsens. So wird aktuell kein allgemeiner Fachkräftemangel für Deutschland gesehen. Allerdings gibt es für einige Bereiche und Regionen schon jetzt Engpässe, insbesondere bei Ingenieur/innen, Ärzt/innen und Pflegepersonal. Auch die Nichtübereinstimmung der Qualifikation der Bewerber/innen und der Bedarfe der Unternehmen führt dazu, dass in einigen Segmenten die Stellenbesetzung schwieriger wird (vgl. Heidemann 2012: 3). Speziell die kleinen und mittleren Unternehmen werden es schwer haben, sich bei der Suche nach qualifiziertem Nachwuchs gegen Großunternehmen, die einen höheren Bekanntheitsgrad haben, durchzusetzen (vgl. Weimer et al. 2001: 27). In Bezug auf die Rekrutierungsstrategien wird daher insbesondere in diesen Unternehmen ein Umdenken notwendig sein. Unternehmen, die keine gezielten Maßnahmen zur Erhöhung ihrer Arbeitgeberattraktivität und Optimierung ihrer Rekrutierungsmethoden ergreifen, werden offene Stellen womöglich immer weniger adäquat besetzen können.

Begleitet wird dieser zunehmende Fachkräftemangel von einer sukzessiven Erhöhung des Durchschnittsalters in der Belegschaft. Ein schleichendes Problem, das aktuell von vielen Unternehmen noch nicht wahrgenommen wird. Gelingt es einem Arbeitgeber nicht, stetig neue junge Fachkräfte zu gewinnen, ist die Entwicklung naheliegend: In absehbarer Zeit sind es vor allem die älteren

Beschäftigten, von denen die Leistungsfähigkeit der Unternehmen abhängt. Das heißt, die Personalpolitik sollte sich zeitnah an den veränderten Gegebenheiten ausrichten (vgl. Morschhäuser et al. 2008: 32f).

## **2.3 Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen**

Neben einer Reihe von Themen wie Gesundheit, verlängerte Lebensarbeitszeit oder Wissensmanagement ergeben sich aus den demografischen Veränderungen auch konkrete Herausforderungen im Bereich der Fachkräftegewinnung. Laut DIHK-Mittelstandsreport 2012, wird der Mangel an qualifizierten Fachkräften von vielen kleinen und mittleren Unternehmen inzwischen als Geschäftsrisiko bewertet (vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. 2012: 3). Im Gegensatz zum Vorjahr, in dem nur 29 Prozent der befragten Unternehmen den Fachkräftemangel als Risiko eingestuft haben, sind es in diesem Jahr schon 34 Prozent.

Im KfW-Mittelstandspanel gaben ca. ein Drittel der Unternehmen an, im Zeitraum von 2010 bis 2012 Stellen neu besetzen zu müssen, wobei 73 Prozent dieser Unternehmen Schwierigkeiten bei der Besetzung der vakanten Stellen erwarten (vgl. KfW Bankengruppe 2011: 2). Überraschenderweise sehen dennoch vergleichsweise wenig kleine und mittlere Unternehmen (weniger als ein Prozent) die Rekrutierung von Fachkräften als zentrale Herausforderung für die kommenden Geschäftsjahre. Der Fokus liegt auf anderen Themen, wie beispielsweise der Erschließung neuer Kundensegmente (vgl. ebd.: 4).

Das heißt, auch wenn bereits konkret wahrzunehmen, ist feststellbar, dass kleine und mittlere Unternehmen den Fachkräftemangel bisher noch nicht als zentrales Problem für ihr Unternehmen sehen. Vor dem Hintergrund, dass sich die Auswirkungen des demografischen Wandels im Sinne eines abnehmenden Angebots an Fachkräften in den nächsten Jahren verschärfen werden, sollten gerade kleine und mittlere Unternehmen schon jetzt Maßnahmen ergreifen, die ihnen helfen, auf die zu erwartenden Schwierigkeiten angemessen zu reagieren.

Vor allem hinsichtlich ihrer Arbeitgeberattraktivität und ihrer Rekrutierungsstrategien, haben kleine und mittlere Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen oft Wettbewerbsnachteile (vgl. Penning 2012). In den folgenden Kapiteln wird daher besonders auf diese beiden Themen eingegangen.

### 3 Arbeitgeberattraktivität und Reputation

Einen entscheidenden Faktor für die Wahl des Arbeitgebers stellen die tatsächliche und die nach außen sichtbare Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber dar.

Es gibt eine Vielzahl von Strategien und Angeboten, mit denen ein Unternehmen sich selbst für seine Beschäftigten zum attraktiven Arbeitgeber machen kann. An dieser Stelle seien hier nur Stichworte wie lebensphasensensibles Personalmanagement, betriebliches Gesundheitsmanagement, familienunterstützende Maßnahmen, flexible Arbeitszeiten, verantwortungsvolle Arbeitsinhalte, eine wertschätzende Unternehmenskultur oder individuelle horizontale und vertikale Karriereoptionen genannt (vgl. hierzu z. B. Ritz 2011; Wassmann et al. 2012; für eine ausführliche Darstellung von Attraktivitätsfaktoren vgl. Schmicker et al. 2011).

Pauschale Aussagen darüber, welche Maßnahmen die Arbeitgeberattraktivität wie stark erhöhen, sind wenig zielführend, da es auch immer von der individuellen beruflichen Situation und Lebensphase der Beschäftigten abhängt, was als Unterstützung wahrgenommen wird und was für die eigene Person irrelevant ist. Attraktivität ist keine objektive Kenngröße, sondern ist in ihrer Wahrnehmung *„immer subjektiv, bewertend, interindividuell unterschiedlich und somit heterogen“* (Schmicker et al. 2011: 18). Ein Beispiel: Während ein Betriebskindergarten für einen alleinerziehenden Vater der entscheidende Faktor sein kann, sich für ein Unternehmen zu entscheiden, wird sich eine kinderlose ältere Frau davon eher weniger angesprochen fühlen. Die Angebote sollten daher nicht mit der sprichwörtlichen Gießkanne verteilt, sondern auf die realen Bedürfnisse und die jeweiligen Lebensphasen der Beschäftigten zugeschnitten sein.

Diese Human Resource-Maßnahmen dienen somit einerseits dazu, die aktuellen Beschäftigten an das Unternehmen zu binden und ihre Leistungsfähigkeit bis zur Rente zu erhalten. Sie können aber auch im Wettbewerb um die besten Fachkräfte, zum entscheidenden Faktor werden. Voraussetzung hierfür ist, dass sie nach außen hin sichtbar sind, also Einfluss auf die Reputation des Unternehmens haben.

Die Vermarktung der Reputation wird im betriebswirtschaftlichen Jargon meist als Employer Brand bezeichnet. Das Employer Branding (bzw. die Bildung einer Arbeitgebermarke) ist ein Bestandteil des Corporate Branding, also der *„Unternehmenskommunikation, die darauf gerichtet ist, ein attraktives Image eines Unternehmens in den Augen der einflussreichen Interessengruppen (Stakeholder) aufzubauen“* (Gmür et al. 2002: 12). Damit wird unmittelbar deutlich, dass das Employer Branding in erster Linie eine Marketingfunktion erfüllt (vgl. Bach und Sterner 2011: 58ff). Der Schwerpunkt liegt also auf der Außendarstellung und stellt

einen Ansatzpunkt für die Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen und dessen möglichst einzigartigen Eigenschaften dar (vgl. Kirschten 2010: 113f.).

Die Arbeitgebermarke richtet sich einerseits an die aktuell Beschäftigten und soll die Bindung an das Unternehmen stärken. Die zweite Zielgruppe sind die potenziellen Beschäftigten, welche durch die Marke das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen und so in ihrer Entscheidung positiv beeinflusst werden sollen (vgl. ebd.: 116).

Die Deutsche Employer Branding Akademie hat eine Definition des Begriffes entwickelt, welche die Reduzierung der Arbeitgebermarke auf ihre Marketingfunktion aufbricht. Das Unternehmen muss sich nicht nur an seinen Versprechen, die es durch die Formulierung der Marke abgegeben hat, messen lassen, sondern betrachtet sie darüber hinaus als ein Instrument für die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse auf der einen und der gelebten Kultur auf der anderen Seite: *"Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert"* (DEBA Deutsche Employer Branding Akademie 2007).

Das entwickelte Image muss also immer auch seine Entsprechung im Unternehmen haben (vgl. Kirschten 2010: 118) bzw. in einem dialektischen Verhältnis zur gelebten Unternehmenskultur stehen, um nicht als leere Hülle einen Schein zu erzeugen, welcher dann im Unternehmensalltag nicht eingehalten wird. *„Diejenigen Unternehmen [hingegen], die Mitarbeiterorientierung nicht nur propagieren, sondern mit Hilfe eines in sich schlüssigen und tief verankerten Gesamtsystems aus Werten, Führungspersönlichkeiten und Personalinstrumenten leben und auch in schwierigen Zeiten aufrecht erhalten können, werden sowohl ihre Kultur als auch ihre Stellung auf dem Personalmarkt stärken können“* (Tavakkoli 2009: 32).

Eine Möglichkeit, die Arbeitgeberattraktivität in einem größeren Rahmen sichtbar zu machen und darüber hinaus zertifizieren zu lassen, liegt in der Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben und Rankings. Auch hier gilt es, die Wahl des Wettbewerbes und aus möglichen Ergebnissen indizierte Veränderungen im Vorfeld abzuwägen, um die Teilnahme sowohl zur Steigerung der Reputation als auch als Instrument der Unternehmensentwicklung zu nutzen (ausführlich, auch zu Vor- und Nachteilen der Teilnahme an Wettbewerben vgl. Tavakkoli 2009).

Im Rekrutierungsprozess ist die Arbeitgebermarke, also die nach außen sichtbare Arbeitgeberattraktivität, die Schnittstelle zwischen den aktuell Beschäftigten und den (potenziellen) Bewerber/innen. Wassmann et al. (2012) liefern eine auf einer empirischen Untersuchung basierende Empfehlung, welche Punkte Arbeitgeber in der Außendarstellung ihrer eigenen Attraktivität beachten sollten. Neben einer aussagekräftigen Webseite, die sich nicht nur an Kund/innen, sondern auch an potenzielle Bewerber/innen richtet, sollten die Vorzüge als Arbeitgeber auch in Stellenanzeigen und weiteren öffentlichkeitswirksamen Medien hervorgehoben werden, um sich so einen Vorsprung gegenüber den Konkurrenten um die Fachkräfte zu verschaffen (vgl. ebd.: 578).

Nach Arbeitgeberattraktivität als vielschichtigem Querschnittsthema, welches sich durch alle Bereiche des Human Resource Managements zieht, soll nun im nächsten Abschnitt auf konkrete Aspekte und Instrumente der Rekrutierung eingegangen werden.

## 4 Rekrutierung

Der klassische Rekrutierungsprozess orientiert sich in der Regel am bestehenden Personalbedarf, an der zu besetzenden Stelle. Folgende Schritte kennzeichnen den typischen Rekrutierungsprozess der Unternehmen:



Abbildung 1: Rekrutierungsprozess in Anlehnung an Trost (Trost 2012: 19)

Die Ausgestaltung der einzelnen Schritte variiert sinnvollerweise von Unternehmen zu Unternehmen, so dass sich der *eine* Rekrutierungsprozess als optimaler Ablauf der Personalbeschaffung für alle Unternehmen, nicht ausmachen lässt. Jedes Unternehmen hat im Laufe der Zeit Mechanismen aufgebaut und Prozesse entwickelt, die optimal auf die eigenen Anforderungen zugeschnitten sind und zumindest bisher sicherstellen konnten, dass ausreichend passendes Personal zu Verfügung steht. Das in Abbildung 1 dargestellte Vorgehen beschreibt Trost folgendermaßen: „Die gängige Praxis der Personalgewinnung erfolgt in der Weise, dass für offene Stellen Anzeigen geschaltet werden, und man dann auf Bewerbungen hofft (Post and Pray)“ (Trost 2012: 18). Dieses Vorgehen ist für viele Unternehmen und für Stellen in vielen Bereichen ausreichend, um den aktuellen Personalbedarf zu decken. Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen oder bei der Suche nach Spezialisten, stößt es aber an seine Grenzen (vgl. ebd.: 18).

Im Folgenden werden die Aspekte der Rekrutierung diskutiert, die für eine erfolgreiche Personalgewinnung von Bedeutung sind.

### 4.1 Anforderungsprofil

Ausgangspunkt jeder Maßnahme im Rahmen der Personalgewinnung sollte die Erstellung des Anforderungsprofils sein. Die genaue Festlegung der Anforderungen an eine/n neue/n Mitarbeiter/in erfordert viel Zeit und Aufwand und wird oft als unnötig erachtet (vgl. Lorenz und Rohrschneider 2009: 17). Sie zahlt sich aber aus, da Unternehmen hierdurch einen genauen Überblick darüber gewinnen, welche Qualifikationen ein/e Bewerber/in mitbringen muss, um die Stelle optimal zu besetzen. Die eingehenden Bewerbungen können dann effizient mit den festgelegten „Muss“-Kriterien abgeglichen werden. Im Anforderungsprofil sollte daher zwischen „Muss“- und „Kann“-Anforderungen unterschieden werden. „Muss“-Anforderungen sollte der/die Bewerber/in in jedem Fall erfüllen. „Kann“-Anforderungen sind bei der Auswahl wünschenswert, führen aber bei

Nichterfüllung nicht unbedingt zu einem Ausschluss des/der Bewerbers/in (vgl. Brenner 2009: 15, und Lorenz und Rohrschneider 2009: 17f).

Ein Anforderungsprofil, das den Prozess der Personalauswahl sinnvoll unterstützt, sollte die Qualifikationen des/der Mitarbeiters/in möglichst detailliert beschreiben und sowohl die fachlichen als auch die sozialen Kompetenzen umfassen. So werden Missverständnisse zwischen mehreren an der Personalauswahl beteiligten Parteien vermieden, da ein eindeutiges Profil vorliegt, das idealerweise zusammen erarbeitet wurde (vgl. Lorenz und Rohrschneider 2009: 18f).

## **4.2 Rekrutierungsstrategien**

Grundsätzlich lassen sich folgende Rekrutierungsstrategien unterscheiden (vgl. Jasper und Horn 2009: 38):

- Interne vs. externe Rekrutierung
- Systematisch planvolle vs. unstrukturierte Rekrutierung
- Potenzialorientierte vs. „Plug-and-Play“ Rekrutierung

Im Rahmen der internen Personalbeschaffung versuchen Unternehmen durch Beförderung oder gezielte Qualifizierungsmaßnahmen, eine Stelle aus dem unternehmensinternen Arbeitsmarkt zu besetzen. Dabei kommen unterschiedliche Strategien zum Einsatz: interne Stellenausschreibung, Vorschläge eines/einer Vorgesetzten, Übernahme von Auszubildenden oder Trainees, Auswahl mit Hilfe eines Personalinformationssystems, direkte Ansprache veränderungswilliger Mitarbeiter/innen (vgl. Weuster 2012: 72).

Der größte Vorteil der internen Rekrutierung liegt darin, dass kostenintensive Fehlbesetzungen in der Regel vermieden werden können, da ein Bild von der Leistungsfähigkeit des/der Beschäftigten bereits vorhanden ist. Weiterhin kennt der/die Mitarbeiter/in die Prozesse und Abläufe im Unternehmen, so dass sich die Einarbeitungszeit wesentlich verkürzt. Nicht zuletzt bietet die interne Stellenbesetzung den Beschäftigten eine Perspektive innerhalb des Unternehmens; die Motivation und die Bindung an das Unternehmen steigen (vgl. Stein 2011).

Die Nachteile der internen Rekrutierung liegen auf der Hand: Werden Stellen vorwiegend intern besetzt, reduzieren sich neue Impulse von außen und die Chance auf eine grundlegend neue Sicht auf Prozesse und Abläufe wird vertan. Die Personalbeschaffung wird zudem in der Regel nur verlagert, da die Stellen nachbesetzt werden müssen, die durch die Versetzung frei werden. Die Beförderung als Form der internen Rekrutierung birgt überdies die Gefahr, dass Neid und Missgunst innerhalb der Belegschaft entstehen.

In kleinen Unternehmen fehlt zudem oft die Menge an geeigneten potenziellen Kandidat/innen, um intern Personal zu rekrutieren (vgl. Bartscher und Frick 2009:

69). Hier muss auf externe Wege der Personalbeschaffung zurückgegriffen werden.

Bei der externen Rekrutierung bringen die Neuzugänge frische Ideen, neue Perspektiven und ihre zuvor erworbenen Erfahrungen mit ins Unternehmen. Außerdem ist gerade bei der Besetzung von Stellen mit Personalverantwortung die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft größer, wenn extern rekrutiert wird. Allerdings sind bei der externen Rekrutierung die Beschaffungskosten höher, die Einarbeitungszeit länger und die Fluktuation größer als bei der internen Rekrutierung (vgl. ebd.: 69).

Hinweise zur möglichst effizienten Personalbeschaffung ergeben sich zudem aus der Transaktionskostentheorie. Hierbei wird angenommen, dass die Transaktionspartner mit beschränkter Rationalität und opportunistisch handeln. Beispielsweise kann ein Arbeitgeber nicht alle Informationen über eine/n Bewerber/in gewinnen und die Informationen können, aufgrund individueller Fehleinschätzungen, positiv gefärbt sein (vgl. Williamson 1975: 20ff). Gemäß der Transaktionskostentheorie ist anzunehmen, dass Stellen die hohe spezifische Kompetenzen erfordern, effizienter durch interne Rekrutierung zu besetzen sind, während bei geringer Spezifität eine externe Besetzung effizienter vorgenommen werden kann (vgl. Stock 2008: 42).

Unterschiedliche Wandlungsprozesse innerhalb und außerhalb der Unternehmen haben dazu geführt, dass Unternehmen oft von der Suche nach passgenauen Beschäftigten absehen müssen. Während früher meistens nach der Person gesucht wurde, die dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle genau entspricht (Plug-and-Play Strategie), suchen Unternehmen heute oft potenzialorientiert (vgl. Jasper und Horn 2009: 38). Es gilt herauszufinden, „*was man als Arbeitgeber bei einem Kandidaten wirklich voraussetzen muss, und was erlernt bzw. durch andere kompensiert werden kann*“ (Trost 2012: 36). Wenn die Bewerber/innen über das Potenzial und die erforderliche Motivation verfügen und das Unternehmen ihnen die Möglichkeit bietet, sich das fehlende Wissen anzueignen, vergrößert sich der Pool der potenziellen Kandidat/innen erheblich (vgl. ebd.: 39ff).

## **4.3 Rekrutierungswege**

### **4.3.1 Stelleninserate**

Mit der Erstellung des Anforderungsprofils ist der Grundstein für die inhaltliche Gestaltung der Stellenanzeige gelegt. Dabei kommen der Stellenausschreibung zwei wesentliche Aufgaben zu: Sie soll zum einen deutlich machen, wer gesucht wird und so die potenziellen Kandidat/innen ansprechen. Zum anderen ist sie auch ein Instrument, um das Unternehmen am Bewerbermarkt bekannt zu machen und zu platzieren (vgl. Lorenz und Rohrschneider 2009: 31). Die Anzahl der

Stellenanzeigen in Printmedien geht immer mehr zurück, Unternehmen schreiben ihre offenen Stellen immer häufiger auf den eigenen Homepages aus (vgl. Kaestner 2010: 26). Allerdings spielt hier, laut einer Studie des BMBF zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Tätigkeitsfeldern, der regionale Aspekt eine Rolle: Dort wo Bewerber/innen das Internet kaum zur Stellensuche nutzen, werden Printmedien noch verstärkt eingesetzt (z.B. in Bayern) (vgl. Jasper und Horn 2009: 48). Dies bestätigt sich auch bei eigenen Erhebungen im Plnowa-Projekt: Untersucht wurde ein Produktionsbetrieb in Süddeutschland, bei dem regionale Printanzeigen eine durchaus wichtige Rolle bei der Rekrutierung spielen. Das Unternehmen kann auf diesem Weg nach wie vor potenzielle Kandidat/innen ansprechen.

In anderen Regionen (z.B. Raum Frankfurt a.M.) werden Printanzeigen kaum geschaltet, da die Kandidat/innen damit nicht erreicht werden können (vgl. ebd.: 48).

#### **4.3.2 Bundesagentur für Arbeit**

Die Bundesagentur für Arbeit bietet zahlreiche Dienstleistungen an, die Unternehmen bei der Besetzung offener Stellen unterstützen. Dabei spielt auch das Internetportal für Bewerber/innen und Arbeitgeber eine wichtige Rolle. In einer aktuellen Studie des IAB (2011) wird der Kontakt zur Bundesagentur für Arbeit als häufigster Suchweg bei der Stellenbesetzung angegeben (42,8 Prozent), allerdings ist dieser Weg nicht immer der Erfolgreichste (vgl. Dietz et al. 2011: 2ff).

Die Studie des BMBF zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen/Tätigkeitsfeldern zeigt, dass nicht nur kleine, sondern auch mittlere und große Unternehmen bei der Personalgewinnung zunehmend mit der Bundesagentur für Arbeit zusammenarbeiten. Allerdings wird die Suche nach Beschäftigten über das Internet von diesen Unternehmen nach wie vor am häufigsten genutzt. Die Zufriedenheit der Unternehmen mit der Qualität der Vermittlungen fällt uneinheitlich aus, so dass eine Aussage über eine grundsätzliche Veränderung der Qualität der Beratungsleistungen der Bundesagentur für Arbeit nicht möglich ist (vgl. Jasper und Horn 2009: 49).

#### **4.3.3 Personalvermittler/Headhunter**

Bei der Suche nach hochqualifizierten und erfahrenen Führungskräften oder bei der Suche nach Spezialisten/innen wird von Unternehmen oft ein Personalvermittler oder Headhunter eingeschaltet. Ein Grund für die nur selektive Nutzung dieses Rekrutierungswegs liegt sicherlich in den hohen Kosten, die mit der Einschaltung eines Personalvermittlers/Headhunters verbunden sind (vgl. Magagna et al. 2011: 27).

#### 4.3.4 Mitarbeiterempfehlungsprogramme

Mitarbeiterempfehlungsprogramme zeichnen sich dadurch aus, dass Beschäftigte Personen aus ihrem Umfeld für eine vakante Stelle vorschlagen. Kommt es auf Grund der Empfehlung zu einer Einstellung, erhält der/die Beschäftigte eine Prämie, meist finanzieller Art. Es sprechen einige Gründe dafür, die Kontakte der Mitarbeiter/innen zu nutzen: Es ist davon auszugehen, dass erfolgreiche Beschäftigte Kontakte zu Personen haben, die auch erfolgreich sind. Außerdem verfügen gute Fachkräfte in der Regel über ausgeprägte Netzwerke, womit sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, passende Kandidat/innen zu finden. Nicht zuletzt sind Mitarbeiter/innen sich der Verantwortung bewusst, die mit einer Empfehlung verbunden ist. Ein Misserfolg der empfohlenen Person wird auch immer auf sie zurückfallen (vgl. Trost 2012: 87ff).

Bei der Einführung eines Mitarbeiterempfehlungsprogrammes sollten im Vorfeld folgende Fragen geklärt werden (vgl. ebd.: 89):

- Wie hoch soll die Prämie sein? Gibt es eine einheitliche Prämie oder ist sie abhängig von der zu besetzenden Stelle?
- Dürfen alle Beschäftigten an dem Programm teilnehmen?
- Für die Besetzung welcher Positionen soll das Programm genutzt werden?
- Wer spricht die Kandidat/innen an (Personalabteilung oder Mitarbeiter/in)?
- Wann soll der Bonus ausgezahlt werden (bei Einstellung, nach der Probezeit)?

Welche Bedeutung Mitarbeiterempfehlungsprogramme haben, zeigt auch die Studie *Bewerbungspraxis 2012*. Hier geben vier von zehn Studienteilnehmern/innen an, ihrem Arbeitgeber Personen aus ihrem Umfeld empfehlen zu wollen. Für 60 Prozent der Befragten sind Aussagen von Angestellten eines Unternehmens eine wichtige Informationsquelle dafür, ob sie sich bei einem Arbeitgeber bewerben (vgl. Weitzel et al. 2012: 3).

#### 4.3.5 Kooperation mit Hochschulen/Schulen

Ziel jeder Kooperation mit Hochschulen ist es, die Manager/innen des Unternehmens mit den Studierenden in Kontakt zu bringen. Eine vorangestellte Analyse, mit welchen Hochschulen aus Unternehmenssicht eine Kooperation überhaupt Sinn ergibt, ist dabei essentiell. Der Umfang der Kooperation sollte im Vorfeld klar festgelegt werden. Eine professionelle Kooperation erfordert von Seiten des Unternehmens unter Umständen viel Aufwand. Sie kann von Aushängen in Hochschulen über die Leitung von Seminaren bis hin zur Betreuung von Praktika und Abschlussarbeiten gehen (vgl. Trost 2012: 97ff). Nilgens et. al. (1996) beschreiben einen Ansatz des Hochschulmarketings, der fünf Stufen umfasst: Kontaktabahnung, Kontaktaufnahme, Kontaktverdichtung, Kontaktpflege und schließlich Einstellung (vgl. ebd.: 140).

Im Rahmen eines Projekts zur Demografieberatung haben Gespräche mit kleinen und mittleren Unternehmen ergeben, dass für viele dieser Firmen insbesondere die Kooperation mit regionalen Schulen von großer Bedeutung ist. Die authentische Präsentation der Ausbildungsberufe und des Unternehmens durch Mitarbeiter/innen ist ein wichtiger Weg, um neue Auszubildende zu gewinnen.

#### **4.3.6 Recruiting-Messen**

Trost (2012) versteht Recruiting-Messen als Element des Campus Recruiting, also als Teil der Kooperation mit Hochschulen (vgl. ebd.: 106f). Sie bieten eine gute Möglichkeit, viele potenzielle Bewerber/innen in relativ kurzer Zeit persönlich kennenzulernen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Es gilt, ein positives Bild des Unternehmens zu zeichnen und im Nachgang den Kontakt zu interessanten Kandidat/innen aktiv zu pflegen.

#### **4.3.7 Jobbörsen/Jobportale**

Der Vorteil von Jobbörsen besteht für Bewerber/innen darin, dass die Stellenausschreibungen gezielt gefiltert werden können. Metasuchmaschinen prüfen den Inhalt vieler Jobbörsen und Karriereseiten, und vereinfachen dadurch die Stellensuche. Vor der Veröffentlichung von vakanten Stellen in Jobbörsen sollten Unternehmen recherchieren, welche Jobbörse ihre Bedürfnisse am besten trifft. Neben branchenübergreifenden Anbietern gibt es Jobbörsen, die auf einzelne Bereiche spezialisiert sind. Die Studie „Deutschlands beste Jobportale“ hat die 1600 existierenden Jobbörsen anhand der Kriterien Nutzungshäufigkeit, Zufriedenheit und Ergebnisqualität untersucht. Sie kommt zu dem Schluss, dass Bewerber/innen und Arbeitgeber oft aneinander vorbei, d.h. in unterschiedlichen Jobbörsen suchen (vgl. Brickwedde 2011a). Das Wissen darüber, wo potenzielle Kandidat/innen nach Stellen suchen ist jedoch bei der Rekrutierung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

#### **4.3.8 Soziale Netzwerke**

Dass die Bedeutung sozialer Netzwerke zunimmt und dass diese Plattformen auch für die Rekrutierung ein enormes Potenzial beinhalten, ist unbestritten. Unklar ist allerdings, welche Rolle soziale Netzwerke zukünftig bei der Personalgewinnung einnehmen werden (vgl. Magagna et al. 2011). Eine von Seng et al. (2012) durchgeführte Studie zu Social Media Recruiting aus Kandidatenperspektive kommt zu dem Schluss, dass „Young Talents“ verschiedene soziale Netzwerke nutzen. Jüngere präferieren Facebook, während Personen mit Berufserfahrung Xing bevorzugen. Dabei wird Xing vorwiegend beruflich, Facebook dagegen fast ausschließlich privat genutzt. Grundsätzlich scheint sich bei den Nutzern eine zunehmende Offenheit gegenüber karrierebezogenen Themen in sozialen Netzwerken einzustellen. Dabei wollen User sich in sozialen Netzwerken über Unternehmen informieren oder von sich

aus mit ihnen in Kontakt treten. Die Möglichkeit zum Dialog wird jedoch selten wahrgenommen (vgl. Seng et al. 2012: 48f). Für Unternehmen gilt es, diese noch vorhandene Zurückhaltung bei der Ansprache von Kandidat/innen in sozialen Netzwerken zu berücksichtigen.

Bisher sind Unternehmen eher verhalten, was die Nutzung von sozialen Medien zur Rekrutierung angeht. 50 Prozent aller Unternehmen nutzen Facebook, Twitter, LinkedIn, Blogs und Google überhaupt nicht und nur acht Prozent geben an, regelmäßig Facebook zu nutzen, um Werbung für sich als Arbeitgeber zu machen (vgl. Brickwedde 2011b: 5). Folgende Gründe können die Zurückhaltung der Unternehmen erklären (vgl. Seng et al. 2012: 29f):

- Der Betreuungsaufwand für die Pflege von sozialen Netzwerken ist extrem hoch. Die dargestellten Informationen müssen erstellt werden (z.B. in Form von Videos, Podcasts), aktuell sein und die Reaktionen im Netz müssen schnell erfolgen.
- Dialoge im Netz zu führen, setzt zum einen Personal voraus, das sowohl die Zeit als auch die fachliche Kompetenz hat, diese Aufgabe zu bewältigen. Zum anderen muss aber auch die Unternehmenskultur derart ausgeprägt sein, dass sie es dem/der Mitarbeiter/in erlaubt, diese Tätigkeit eigenverantwortlich auszuüben. Das setzt ein hohes Maß an Vertrauen in die eigenen Beschäftigten voraus.
- Bisherige Rekrutierungsprozesse müssen durch die Nutzung sozialer Medien ggf. angepasst werden. So ist es denkbar, dass keine klassischen Bewerbungsunterlagen mehr vorgelegt werden müssen, sondern die Bewerber/innen auf ihr Profil im sozialen Netzwerk verlinken. Neben technischen Veränderungen bedeutet dies in vielen Fällen auch eine Veränderung eingespielter Routinen im Unternehmen.

#### **4.4 Unterschiede zwischen großen und kleinen/mittleren Unternehmen**

Eine Studie aus dem Jahr 2004 zeigt, dass große Unternehmen in der Regel genügend Bewerbungen mit entsprechenden Qualifikationen erhalten. Kleine Unternehmen klagen dagegen häufiger über zu wenige Bewerber/innen mit zudem unzureichenden Qualifikationen (vgl. Studie von Leicht 2004 zitiert in Jasper und Horn 2009: 14). Kleine und mittlere Unternehmen scheinen für Bewerber/innen weniger attraktiv zu sein.

Weiterhin wird großen Unternehmen ein systematischer Ansatz bei der Personalgewinnung zugeschrieben, kleinen und mittleren Unternehmen ein eher unsystematisches Vorgehen (vgl. Jasper und Horn 2009: 38). Dies scheint kein rein deutsches Phänomen zu sein. Auch in britischen Studien zeigte sich, dass die von kleinen und mittleren Unternehmen angewandten Rekrutierungsprozesse viel weniger standardisiert waren, als die großer Unternehmen (vgl. z.B. Stewart und

Knowles 2000: 75). Obwohl die Ausbildungssysteme und der Arbeitsmarkt in Großbritannien und Deutschland nicht unmittelbar vergleichbar sind, leuchten die genannten Gründe für die unterschiedlichen Rekrutierungsprozesse ein: Großunternehmen können in der Regel auf Personalabteilungen mit Experten/innen zurückgreifen, die sich ausschließlich mit der Personalgewinnung beschäftigen. In kleinen und mittleren Unternehmen gibt es diese Experten/innen häufig nicht. Oft ist es nur eine Person, die alle Belange rund um das Thema Personal betreut und damit zwangsläufig nicht über die Erfahrungen und die Zeit verfügt, wie es in Großunternehmen der Fall ist.

Hinzu kommt, dass vor allem kleine Unternehmen normalerweise keine oder eine nur wenig ausgeprägte Personalentwicklung betreiben (vgl. Jasper und Horn 2009: 6). Daher suchen sie eher nach passgenauem Personal, während mittlere und große Unternehmen zunehmend potenzialorientiert rekrutieren und eventuell vorhandene Wissenslücken der neuen Beschäftigten durch Weiterbildung schließen. Dieses Vorgehen erhöht die Anzahl der potenziellen Bewerber/innen deutlich und versetzt die Unternehmen in die Lage, einem möglichen Fachkräftemangel etwas gelassener zu begegnen.

Darüber hinaus nutzen große und mittlere Unternehmen häufiger als kleine Unternehmen Personalvermittler/Headhunter, da bei kleinen Unternehmen die finanziellen Mittel fehlen, um diesen Rekrutierungsweg einzuschlagen (vgl. ebd.: 49).

Insgesamt kommt die BMBF-Studie zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Tätigkeiten zu folgendem Schluss: *„Die externen Suchstrategien der kleinen Unternehmen sind lokaler, kostengünstiger und informeller. Im Gegensatz zu den kleinen sind bei den großen Unternehmen die Suchstrategien vielfältiger und aufwendiger. Es gibt quasi kein Medium, das nicht genutzt wird.“* (Jasper und Horn 2009: 49f)

Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch eine Studie des IAB von 2011: Großbetriebe (mehr als 500 Mitarbeiter/innen) nutzen durchschnittlich 3,2 Suchwege pro Neueinstellung, während es bei Kleinstbetrieben (weniger als 10 Mitarbeiter/innen) nur durchschnittlich 2,0 Suchwege pro Neueinstellung sind. Bei den Kleinstbetrieben kommt dem persönlichen Netzwerk eine besondere Bedeutung zu; fast jede zweite Stelle wird über diesen Weg besetzt. Bei den Großbetrieben sind es dagegen nur elf Prozent. Sie besetzen knapp 33 Prozent ihrer offenen Stellen durch Ausschreibungen im Internet. Bei den Kleinstbetrieben kommen nur ca. fünf Prozent der Neueinstellungen über diesen Rekrutierungsweg zustande. Dafür setzen sie, mehr als Großbetriebe, auf Zeitungsinserte und die Unterstützung durch die Bundesagentur für Arbeit (vgl. Dietz et al. 2011: 4f).

Eine Umfrage der Universität Lüneburg in den Jahren 2004 und 2005 ergab, dass die meisten kleinen und mittleren Unternehmen trotz dieser Herangehensweise keine ernsthaften Probleme bei der Besetzung offener Stellen hatten. Sie sind

sowohl mit der Vorgehensweise bei der Rekrutierung, als auch mit dem Ergebnis (Qualität der Mitarbeiter/innen) zufrieden. Es scheint, als hätten viele kleine und mittlere Unternehmen ihren eigenen Weg gefunden den Mangel an Professionalisierung auszugleichen. Bei der Suche und Auswahl neuer Angestellter spielt hier die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle. Die Einstellung ist ein informeller „sozialer Prozess“, der nicht nur vom Management der Unternehmen, sondern auch von den Mitarbeiter/innen mitgetragen wird. Auf Grund dieser Voraussetzungen in kleinen und mittleren Unternehmen sollten diese die professionalisierten Prozesse der Großunternehmen nicht einfach übernehmen, sondern genau analysieren, durch welche Maßnahmen sie ihren Weg weiter verbessern können (vgl. Behrends et al. 2005: 3ff).

#### **4.5 Erwartungen der Zielgruppe**

Die Studie „Kein Kandidat in Sicht? – Perspektivenwechsel vom Unternehmen zum Kandidaten“ (vgl. Fleig und Wallmeier 2009) macht deutlich, dass die meisten Arbeitgeberkampagnen zur Personalgewinnung ihr Ziel nicht erreichen: Die Aussagen würden die für die Kandidat/innen relevanten Themen nicht ansprechen und blieben zu oberflächlich und allgemein. Viele Unternehmen scheinen zudem ihre Zielgruppe nicht oder nur unzureichend zu kennen. Während für potenzielle Bewerber/innen Themen wie Gesundheitsprogramme, Unternehmenskultur und Arbeitsplatzsicherheit wichtig sind, werden in Stellenanzeigen oft Karrieremöglichkeiten und Internationalität in den Vordergrund gestellt. Diese Themen ermöglichen den Unternehmen in der Regel keine Differenzierung, da sie von nahezu allen Arbeitgebern bedient werden. Um Rekrutierungskampagnen erfolgreich zu gestalten, sollten Arbeitgeber die Belange ihrer Zielgruppe ermitteln und ihr Employer Branding darauf ausrichten. Umfragen unter Studierenden machen deutlich, dass sich die Anforderungen an den potenziellen Arbeitgeber ändern: Das Gehalt spielt aktuell in keiner der Umfragen die wichtigste Rolle. So kommt die Studie von Ernst & Young (2009) zu dem Ergebnis, dass Kollegialität und Jobsicherheit zu den wichtigsten Anforderungen an Arbeitgeber gehören, gefolgt von Führungsstil, Selbständigkeit/eigenverantwortlichem Arbeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das Gehalt wird hier erst an siebter Stelle genannt (vgl. ebd.: 15). Was die Suche nach potenziellen Arbeitgebern angeht, kommt die Studie Bewerbungspraxis 2012 bei einer Umfrage unter 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten zu dem Ergebnis, dass die Internet-Stellenbörse mit ca. 62 Prozent der am häufigsten genutzte Kanal ist, um nach offenen Stellen zu suchen (vgl. Weitzel et al. 2012: 3). Arbeitgeber sollten dieses Wissen nutzen, um ihre Aktivitäten im Rahmen der Personalbeschaffung sinnvoll zu platzieren. Das in kleinen und mittleren Unternehmen oft geringe Budget für Rekrutierungsmaßnahmen muss dort eingesetzt werden, wo es den größten Nutzen verspricht.

Die Ergebnisse der Staufenbiel Studie JobTrends Deutschland 2013 zu den Erwartungen der „Generation Y“ machen deutlich, dass 69 Prozent der führenden Unternehmen erkannt haben, dass Work-Life-Balance ein wichtiger Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers für diese Generation ist (vgl. Giesen 2013: 76). So bieten drei Viertel der an der Studie teilnehmenden Unternehmen ihren Mitarbeiter/innen Teilzeitmodelle an. Auch flexible Wochenarbeitszeiten, variable Arbeitszeiten und Vertrauensarbeitszeitmodelle spielen eine immer wichtigere Rolle (vgl. Giesen 2013: 60).

Die Tatsache, dass nahezu jede/r zweite Personaler/in im Vorstellungsgespräch das Gefühl hat, sich beim/bei der Bewerber/in bewerben zu müssen und nicht umgekehrt (vgl. ebd.: 77) macht deutlich, dass die „Generation Y“ selbstbewusst auftritt und ihre Forderungen deutlich formuliert. Für die Unternehmen wird es zunehmend wichtiger, sich bei der Rekrutierung auf diese Generation einzustellen und ihren Präferenzen entgegenzukommen.

#### **4.6 Methoden der Personalauswahl**

Die Studie von Staufenbiel (vgl. Giesen 2013: 72) kommt zu dem Schluss, dass 87 Prozent der Unternehmen bei der Personalauswahl das Bewerbungsgespräch durch die Fach- und Personalabteilung nutzen. Telefoninterviews und strukturierte Interviews werden von ca. 50 Prozent der Unternehmen angewandt. Zeitlich aufwendigere Verfahren wie Assessment Center und Werbeterminale & Workshops kommen bei rund 30 Prozent der Firmen zum Einsatz. Selten greifen sie dagegen auf Bewerbungsgespräche ausschließlich mit der Fachabteilung, Fallstudien und Persönlichkeitstests zurück. An der Studie hatten sich im Herbst 2012 249 Unternehmen beteiligt, die Hochschulabsolvent/innen rekrutieren.

Im Gegensatz dazu stehen die Ergebnisse von Schuler et. al. (2007), die in ihrer Studie zur Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen zu dem Ergebnis kommen, dass 81,6 Prozent der Unternehmen strukturierte Interviews durch die Personalabteilung durchführen und nur 33,6 Prozent der Unternehmen auf unstrukturierte Interviews zurückgreifen (vgl. ebd.: 63). An dieser Erhebung haben 125 Unternehmen teilgenommen, wobei im Gegensatz zur Staufenbiel-Studie, die nur die Rekrutierung von Hochschulabsolvent/innen betrachtet, bei Schuler et al. sämtliche Rekrutierungen im Unternehmen Gegenstand der Untersuchung waren. Dennoch bleibt unklar, wie die unterschiedlichen Ergebnisse zustande kommen. Normalerweise wäre zu erwarten, dass gerade bei der Rekrutierung von Hochschulabsolvent/innen ein größerer Aufwand betrieben wird, der zwangsläufig mit der Durchführung von strukturierten Interviews verbunden ist, als dies z.B. bei Facharbeitern/innen der Fall ist.

Eine speziell auf kleine und mittlere Unternehmen fokussierte Studie wurde 2004/2005 von der Universität Lüneburg durchgeführt. Es zeigte sich, dass sich

die meisten der 349 befragten Unternehmen auf die Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen (85 Prozent) und die Durchführung von Einstellungsgesprächen beschränkten (80 Prozent). Standardisierte Testverfahren und Assessment Center wurden so gut wie gar nicht eingesetzt (vgl. Behrends et al. 2005: 3).

Im Folgenden werden die von den Unternehmen am häufigsten angewandten Methoden der Personalauswahl kurz dargestellt:

Das unstrukturierte Interview zeichnet sich dadurch aus, dass es meist ohne Leitfaden, ohne Anforderungsanalyse und ohne Bewertungshilfe durchgeführt wird. Oft liegt nur eine Liste mit Themen vor, die abgefragt werden sollen; auch Notizen werden selten gemacht. Damit wird das unstrukturierte Interview zu einem inkonsistenten, wenig validen und damit auch wenig aussagekräftigen Auswahlinstrument (vgl. Weuster 2012: 205ff).

Beim strukturierten Interview sind die Anforderungen im Vorfeld ermittelt worden. Es liegen relevante Fragen sowie Bewertungskriterien vor, die Vorgehensweise ist festgelegt und die Urteilsbildung erfolgt geplant (vgl. ebd.: 207). Der Vorteil des strukturierten Interviews liegt in der höheren prognostischen Validität. Dies wird mit der erhöhten Aufmerksamkeit des/der Interviewers/in, der Konzentration auf relevante Sachverhalte und der systematischen Antwortbewertung begründet (vgl. ebd.: 209ff).

Das teilstrukturierte Interview stellt den Mittelweg zwischen den beiden oben beschriebenen Ansätzen dar. Hier liegt dem Interviewer/der Interviewerin ein Leitfaden mit Fragen vor, die allen Kandidat/innen gestellt werden sollen. Voraussetzung für die Erstellung des Leitfadens ist die Anforderungsanalyse der zu besetzenden Stelle. Die Fragen werden im Interview nicht abgelesen, sondern im Gespräch gestellt. Leichte Abweichungen und Zwischenfragen sind erlaubt und auch der/die Bewerber/in wird nicht unterbrochen, wenn bei der Beantwortung einer Frage schon Informationen enthalten sind, die erst später hätten abgefragt werden sollen (vgl. ebd.: 216ff).

Beim Assessment Center durchlaufen die Kandidat/innen ein- bis dreitägige Workshops, in denen sie vielfältige eignungsdiagnostische Übungen durchlaufen und dabei von mehreren Führungskräften des Unternehmens und/oder externen Beratern beurteilt werden. Die eingesetzten Verfahren sollen die Qualifikationen der Bewerber/innen durch die Beobachtung von Verhalten messbar machen. Voraussetzung für die Gestaltung der im Assessment Center durchgeführten Übungen ist auch hier die Anforderungsanalyse der zu besetzenden Stelle (vgl. Berthel und Becker 2003: 177).

In der von Schuler et al. (2007) durchgeführten Studie gaben nahezu alle Unternehmen (99,2 Prozent) an, dass zur Personalauswahl die Bewerbungsunterlagen analysiert werden (vgl. ebd.: 63). Diese Analyse dient in

der Regel der Vorauswahl der Bewerber/innen. In einer Befragung mittelständischer deutscher Unternehmen im Jahr 1995 ergab sich eine durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Bewerbung von 7,3 Minuten. Über 50 Prozent der Unternehmen wendeten dabei maximal 5 Minuten pro Bewerbung auf (vgl. Dahlinger 1995 zitiert in Weuster 2012: 98ff). Daraus lässt sich schließen, dass der Vorauswahl relativ wenig Bedeutung beigemessen wird. Das überrascht, da die Vorauswahl die Endauswahl entscheidend beeinflusst (vgl. Weuster 2012: 97).

Auch der Personalleiter des im Rahmen von Plnowa untersuchten Produktionsunternehmens in Süddeutschland gab an, die Selektion der Bewerbungsunterlagen oft „zwischen durch“ zu erledigen, was bedeutet, dass diese Arbeit häufig unterbrochen und damit die Konzentration auf das Wesentliche gestört wird.

Gerade bei der Durchführung von Einstellungsgesprächen und der Vorauswahl der Kandidat/innen durch die Analyse von Bewerbungsunterlagen gibt es bei vielen Unternehmen noch Verbesserungspotenzial. Es liegt die Vermutung nahe, dass durch unstrukturiertes Vorgehen Bewerber/innen nicht in die engere Wahl gezogen werden, obwohl sie das Anforderungsprofil der Stelle grundsätzlich erfüllen.

## 4.7 Rekrutierung und Diversity

Rekrutierung und Diversity beeinflussen sich gegenseitig: Zum einen wird im Rahmen der Personalgewinnung geregelt, welche Personen eingestellt werden und somit auch, wie vielfältig ein Unternehmen aufgestellt ist. Zum anderen stellt Diversity ein Instrument der Personalbeschaffung dar, wenn sie „als Wert“ eingesetzt wird, um Mitarbeiter/innen für das Unternehmen zu gewinnen (vgl. Stuber 2009: 184).

Diversität in Unternehmen meint „*die Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen einer Organisation*“ (Krell und Sieben 2011: 156). Diese Vielfalt wird je nach Denkschule entweder als „Unterschiede“ oder als „Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ diskutiert. Die Definition von Diversität als Unterschiede und Gemeinsamkeiten ist als Basis für ein diversitätsorientiertes Personalmanagement sinnvoller, da es Schubladendenken verhindert. Eine ausschließliche Betrachtung der Unterschiede führt hingegen zu leicht dazu, dass Menschen durch ihre Gruppenmitgliedschaft determinierte Identitäten und Interessen unterstellt werden (vgl. Kutzner 2011: 268f).

Wie im Abschnitt „Erwartungen der Zielgruppe“ bereits erwähnt, ändern sich kontinuierlich die Faktoren, die einen Arbeitgeber für Hochschulabsolvent/innen interessant machen. Welche Rolle das Thema Diversity dabei spielt, ist Gegenstand einer Studie der Unternehmensberatung Gendia in Zusammenarbeit

mit der Fachhochschule Bad Honnef. Zu der Frage, welche Rolle „Diversity Management“ und hier insbesondere „Gender Diversity“ bei der Auswahl des Arbeitgebers spielt, wurden 384 Studenten/innen in sieben Ländern befragt. Ergebnis: Vielen Absolventen/innen (63 Prozent) ist der Begriff „Diversity Management“ nicht bekannt. Dementsprechend spielt Diversity bei den Auswahlkriterien für einen Arbeitgeber eine untergeordnete Rolle. Ist den Absolventen/innen allerdings bewusst, welche Inhalte sich hinter dem Begriff „Diversity Management“ verbergen, steigt die Bedeutung dieses Kriteriums, besonders bei Frauen. Diese erwarten außerdem mehr als Männer speziell auf sie ausgerichtete Mentoring-Programme, Angebote zu Work-Life-Balance und Berücksichtigung von Mitarbeiter-Vielfalt. Ein weiteres Ergebnis der Studie: Gerade in Deutschland schätzen Frauen ihr Geschlecht als Nachteil bei der Karriereentwicklung ein. Wollen Unternehmen mit ihrem Personalmarketing und bei der Rekrutierung speziell Frauen ansprechen, sollte daher das Thema Diversity mit einbezogen werden (vgl. Thomas et al. 2011: 28).

Auch das Thema Alter rückt verstärkt in den Fokus des Personalmanagements. Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie auf die Erfahrungen und die Arbeitsleistung der älteren Arbeitnehmer/innen nicht verzichten können. Trotzdem zielen die meisten Rekrutierungskampagnen auf jüngere Kandidat/innen ab. Hochschulmarketing, Recruitingmessen und Social Media sind geeignete Maßnahmen um Hochschulabsolvent/innen anzusprechen. Zur Gewinnung älterer Mitarbeiter/innen sind sie aber weniger geeignet. Dieses Vorgehen wird sich in Zukunft ändern müssen, denn nur durch junge Personen wird sich der bestehende Personalbedarf nicht decken lassen. Darüber hinaus gibt es weitere Argumente, die für Altersdiversität in Unternehmen sprechen (vgl. Generation 50plus umwerben 2011: 37f):

- Wertschätzung älterer Mitarbeiter/innen wird auch bei jüngeren Beschäftigten positiv aufgenommen
- Ältere Kund/innen schätzen die Beratung durch ältere Mitarbeiter/innen
- Im Rahmen der Weiterbildung lohnt sich die Investition in einen älteren Beschäftigten unter Umständen mehr als die Investition in einen Jungen, der das Unternehmen eventuell nur als Station in seiner Karriere sieht
- Altersgemischte Teams können dem Wissensverlust in Unternehmen entgegen wirken

Neben den hier angesprochenen Themen Geschlecht und Alter umfasst Diversity Management noch weitere Aspekte wie Glaubensrichtung, ethnische Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung und Lebensstil, die in den diesem Beitrag zugrunde liegenden Handbüchern und Praxisbeispielen kaum eine Rolle spielen.

Ein strukturiertes Diversitätsmanagement kann, wie schon deutlich wurde, einen besonderen Stellenwert bei der Gewinnung von Fachkräften haben. Unternehmen, welche nach außen sichtbar machen, dass bei ihnen auch Angehörige bisher exkludierter Gruppen wie z.B. Frauen, Menschen mit einer Behinderung,

Homosexuelle oder Migrantinnen/innen willkommen sind und Karriere machen können, werden dadurch natürlich für genau diese Gruppen als Arbeitgeber attraktiv, da diese hier nicht mit den üblichen Diskriminierungsstrukturen kämpfen müssen (vgl. Krell und Sieben 2011). Es ist dabei offensichtlich, dass das nach außen vertretene Bild immer nur ein Spiegel der gelebten Unternehmenskultur sein kann. Losgelöst von der sozialen Wirklichkeit des Unternehmens bleibt es ansonsten nicht mehr als ein Etikett, welches die neu eingestellten und auch die etablierten Beschäftigten recht schnell durchschauen würden.

## **5 Best Practice Rekrutierung**

In der Literatur finden sich nur sehr begrenzt Best Practice-Darstellungen zur Rekrutierungspraxis von kleinen und mittleren Unternehmen. Anhand der wenigen vorhandenen Beispiele werden nun die im vorangegangenen Abschnitt theoretisch diskutierten Aspekte der Rekrutierung illustriert. Die Beispiele beruhen auf Selbstauskünften der Unternehmen.

### **5.1 aivoco gmbh**

Der Multimedia-Dienstleister aivoco gmbh begegnet dem wachsenden Fachkräftemangel dadurch, dass auch Jugendliche mit schlechten Zensuren sowie Schul- und Studienabbrecher/innen rekrutiert werden. Hier wurde die Erfahrung gemacht, dass gerade Personen, die schon Misserfolge erlebt haben, besonders motiviert sind, wenn sich ihnen eine neue Chance bietet. Mit diesem Suchschema kann außerdem erreicht werden, dass sich genug Kandidat/innen bewerben. Um dieses Ziel zu erreichen, sucht aivoco zudem azyklisch. Es werden das ganze Jahr über Auszubildende eingestellt und nicht nur zu bestimmten Zeiten, wie normalerweise üblich. Um sicherzustellen, dass die potenziellen neuen Mitarbeiter/innen zum Unternehmen passen, setzt das Unternehmen auch auf die Nutzung von Verhaltensprofilanalysen. Die zehnminütigen Online Tests liefern ein Bild von den Stärken und Schwächen des/der Bewerbers/in am Arbeitsplatz. Der Rekrutierungsprozess besteht aus fünf Schritten: Definition des Arbeitsplatzes, Festlegung des Anforderungsprofils, Verhaltensprofilanalyse, Probearbeit und Wissenstest. Besonderer Wert wird darauf gelegt, dass Persönlichkeit, Neigungen, Eignungen und Verhalten gut zum Arbeitsplatz passen. Bei der Suche nach potenziellen Bewerber/innen nutzt aivoco regionale Netzwerke. Es sind Haupt- und Berufsschulen, örtliche Arbeitsagenturen, Berufskollegs, Hochschulen und Berufsverbände einbezogen, die um das Angebot des Unternehmens wissen und es an die Zielgruppe weitertragen (vgl. Funcke et al. 2011: 6f).

### **5.2 SysTec Computer GmbH**

Die SysTec Computer GmbH in Ingolstadt, Spezialistin für IT-Infrastruktur mit 20 Angestellten, hat nach eigenen Angaben besondere Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Zum einen sucht das Unternehmen IT-Spezialisten, die nicht einfach zu finden sind, zum anderen gibt es in der Region große Firmen, die auf junge Menschen oft besonders attraktiv wirken. In dieser Situation hat SysTec sich entschieden, einen eigenen Recruiter einzustellen. Die Kosten teilt sich das Unternehmen mit anderen Firmen eines Verbunds Ingolstädter IT-Firmen. Dieses Vorgehen hat sich ausgezahlt: Trotz der Konkurrenz können Mitarbeiter/innen leichter und schneller gefunden werden. Besonders die Kombination vieler Rekrutierungswege wird für diesen Erfolg verantwortlich gemacht. Auf folgende

Möglichkeiten greift das Unternehmen hier zurück: Bundesagentur für Arbeit, Printanzeigen, Internetstellenbörsen, Xing, Facebook, Hochschulkooperationen, Jobmessen, Networking und Azubi-Marketing. Daneben spielt laut Aussage des Personalleiters der Ruf als attraktiver Arbeitgeber eine große Rolle bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen. SysTec biete neben spannenden Aufgaben und kontinuierlicher Weiterbildung die Möglichkeit, schnell Verantwortung zu übernehmen und Karriere zu machen. Weiterhin würden die Arbeitsatmosphäre und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch flexible Arbeitszeitmodelle eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für SysTec als Arbeitgeber spielen (vgl. Funcke et al. 2011: 22f).

### **5.3 Münstermann GmbH & Co. KG**

Auf die Kooperation mit Schulen setzt Münstermann, eine Firma mit ca. 200 Angestellten im Sonderanlagenbau. Sie gründete 2008 das Netzwerk „Telgter Modell“, das damals acht Unternehmen und eine Hauptschule umfasste. Ziel ist es, den Schülern schon ab der fünften Klasse den Zugang zu Betrieben in der Region zu ermöglichen, die Ausbildungsberufe vorzustellen und so bei der Berufswahl zu unterstützen. Angeboten werden Workshops zu Themen wie „Allergie und Umwelt“, „Pflanzenkenntnis“ etc. Mittlerweile umfasst das Netzwerk 89 Unternehmen, eine Haupt- und Realschule sowie ein Gymnasium (vgl. Ernst & Young 2011: 23).

### **5.4 Fahrion Engineering GmbH & Co. KG**

Nachdem innerhalb kurzer Zeit acht Prozent der Beschäftigten das Unternehmen verlassen hatten, ergaben sich bei der Fahrion Engineering GmbH & Co. KG massive personelle Probleme. Fahrion plant für seine Kund/innen Produktion, Organisation, Logistik und Infrastruktur ganzer Fabrikanlagen und benötigt daher erfahrene Ingenieur/innen. Das Studium stellt nur die Grundausbildung dar; um ein Projekt leiten zu können sind viele Jahre Berufserfahrung notwendig. Die Anstrengungen, neue Mitarbeiter/innen über Jobbörsen, Printanzeigen, Mitarbeiterkontakte zu finden, waren wenig erfolgreich. Es bewarben sich kaum Ingenieur/innen über 45 Jahren, und Probleme der Mitarbeiterbindung traten in der Vergangenheit vorwiegend bei jungen Angestellten auf. Der Geschäftsführer des Unternehmens schlussfolgerte daher, dass Fahrion Mitarbeiter/innen braucht, die über eine lange Praxiserfahrung verfügen und die Sicht des/der Kund/in kennen. Daraufhin wurde eine neue Stellenanzeige geschaltet, die sich gezielt an ältere Kandidat/innen richtete: „Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig?“. Das Unternehmen erhielt 530 Bewerbungen aus der Altersgruppe ab 45 Jahren. Es wurden zeitnah weit mehr Mitarbeiter/innen eingestellt als ursprünglich geplant, und nach wie vor kann das Unternehmen auf den Bewerberpool zurückgreifen. Fahrion machte weitere positive Erfahrungen: Für die meisten älteren Ingenieur/innen ist es selbstverständlich, sich über neueste technische Entwicklungen auf dem

Laufenden zu halten. Überdies lassen sich auch ältere Beschäftigte für einen Auslandsaufenthalt gewinnen, was dem Unternehmen bei jüngeren Arbeitnehmern/innen aufgrund der Lebenssituation oft schwer fiel. Nicht zuletzt kann mit den neu eingestellten älteren Mitarbeiter/innen längerfristig geplant werden. Ein erneuter Wechsel des Arbeitsplatzes ist in dieser Altersgruppe eher unwahrscheinlich, während sich bei den jungen Angestellten nicht absehen lässt, ob und wann sie das Unternehmen verlassen werden (vgl. Morschhäuser et al. 2008: 49ff). Eine gezielte Suche bestimmter Altersgruppen ist seit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes nicht mehr ohne weiteres möglich (vgl. Bundesministerium für Justiz 2006: §1, §7), und muss daher im Einzelfall geprüft werden.

## **5.5 RapidEye AG**

Die RapidEye AG ist ein global tätiger Geo-Informationdienstleister für Kund/innen im land- und forstwirtschaftlichen sowie im kartographischen Bereich. Das Unternehmen beschäftigt ca. 120 Angestellte aus 21 Nationen, die hauptsächlich in englischer Sprache miteinander kommunizieren, aber auch in Deutschland zurechtkommen müssen. Die internationale Ausrichtung ist für RapidEye essentiell, da die Kund/innen sprachkundige Ansprechpartner benötigen. Alle Stellenanzeigen werden daher in Englisch verfasst und international über Jobbörsen und die Einschaltung von Partnerunternehmen ausgeschrieben. Neuen Mitarbeiter/innen werden erfahrene Kollegen/innen zur Seite gestellt, die sie in allen Bereichen unterstützen: von Behördengängen bis zur Wohnungssuche. Bildungsträger bieten Kurse an, die auf die zukünftige Tätigkeit vorbereiten. Dazu gehören auch Sprachkurse, die auch den Familien der Angestellten offen stehen. Durch diverse weitere Aktivitäten wie vierteljährliche Motto-Firmenfeiern, haben es Unternehmen und Mitarbeiter/innen geschafft eine Integrationskultur für eine internationale Belegschaft zu entwickeln (vgl. Charta der Vielfalt).

## 6 Ausblick und Rekrutierungstrends

Abschließend wird der Fokus nun noch auf die Herausforderungen und aktuellen Trends in der Rekrutierungspraxis geworfen.

Jedes fünfte Unternehmen mit bis zu 250 Angestellten hält sich, laut einer Befragung von 500 deutschen Unternehmen des Instituts für Demoskopie Allensbach im Auftrag der Personalberatung Penning Consulting (vgl. Penning 2012), für wenig attraktiv für Hochschulabsolvent/innen. In Bezug auf Führungskräfte denken dies sogar fast ein Drittel der befragten Unternehmen. Großkonzerne (mehr als 1000 Mitarbeiter/innen) sehen dieses Problem nicht: Nur elf Prozent halten sich für wenig attraktiv für Hochschulabsolvent/innen und nur fünf Prozent für Führungskräfte. Trotz dieser Situation schreiben nur 57 Prozent der Unternehmen bis 250 Mitarbeiter/innen Stellen im Internet aus, 76 Prozent setzen weiterhin auf Printanzeigen. Zwei Drittel der Unternehmen arbeiten mit Zeitarbeitsfirmen zusammen und 68 Prozent gehen Kooperationen mit Schulen und Hochschulen ein. Zum Vergleich: zwischen 80 und 90 Prozent Großunternehmen greifen auf alle diese Maßnahmen zurück. Auch bei der Präsenz auf Jobmessen zeichnet sich ein ähnliches Bild: Hier sind 60 Prozent der Großunternehmen, aber nur ein Fünftel der kleinen und mittleren Unternehmen vertreten. Großunternehmen haben daher einen deutlichen Wettbewerbsvorteil. Sie sind bei potenziellen Kandidat/innen von vorneherein bekannter, und bauen durch die Nutzung vielfältiger Rekrutierungswege ihren Bekanntheitsgrad weiter aus. Dennoch haben auch kleine und mittlere Unternehmen Möglichkeiten, sich bei potenziellen Bewerber/innen zu positionieren. Es sollte für diese Unternehmen das Ziel sein, sich „von der Masse abzuheben“ (vgl. Funcke und Schnurer 2011: 12), ihre besonderen Stärken herauszustellen und zielgruppengerecht zu kommunizieren. Trost (2012) beschreibt die Karrierewebseiten vieler Unternehmen wie folgt: *„Insgesamt wurde deutlich, dass der Inhalt auf den meisten Seiten schlichtweg beliebig, austauschbar und langweilig ist“* (vgl. ebd.: 50). In seiner Analyse von Karrierewebseiten fiel auf, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen wesentlich schlechter abschnitten als Großkonzerne, was die Vermittlung eines klaren Profils als Arbeitgeber anging. Es sollte daher angestrebt werden, Kandidat/innen mit klaren, authentischen und überzeugenden Argumenten zu gewinnen und das Recruiting als Marketing- und Vertriebsaufgabe zu sehen (vgl. ebd.: 51). Somit stellt das Employer Branding eine zentrale Herausforderung für die Rekrutierung in kleinen und mittleren Unternehmen dar. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2012“, bei der der Faktor Employer Branding auf dem vierten Platz der internen Top-5 Herausforderungen für die Personalbeschaffung steht. Wichtiger sind nur die Themen Mitarbeiterbindung, internes Arbeitgeber-Image und Alignment, also die Verzahnung von Personal- und Fachabteilungen (vgl. Weitzel et al. 2012b: 4). Weiterhin kommt die Studie, bei der 1.000 kleine und mittlere Unternehmen befragt wurden, zu folgenden Ergebnissen (vgl. Weitzel et al. 2012b: 5f):

- Mehr als neun von zehn Unternehmen planten 2012 neue Mitarbeiter/innen einzustellen.
- Ein Fachkräftemangel wird vor allem in den Bereichen Forschung & Entwicklung sowie IT erwartet.
- Mehr als 50 Prozent der offenen Stellen werden auf der Unternehmenshomepage ausgeschrieben. Fast jede dritte Stelle wird über eine Online-Jobbörse und ca. 36 Prozent der Stellen werden in Printmedien veröffentlicht. Außerdem kommt der Agentur für Arbeit mit 36,1 Prozent eine große Bedeutung bei der Verbreitung von Stellenanzeigen zu.
- Bei der Stellenbesetzung spielt das Internet die wichtigste Rolle. 37,5 Prozent aller Einstellungen kommen durch Stellenanzeigen auf der Unternehmenshomepage oder in Jobbörsen zustande. Durch Anzeigen in Printmedien ergibt sich jede vierte Einstellung. In der Vorjahresstudie wurde deutlich, dass die Zufriedenheit der Unternehmen bei den Kandidat/innen am größten ist, die über Printmedien und das persönliche Netzwerk rekrutiert wurden (vgl. Weitzel et al. 2011: 6).
- 78 Prozent der befragten Unternehmen nutzen Mitarbeiterempfehlungen bei der Rekrutierung und auch zur Verbesserung des Employer Branding setzen sie ihre Mitarbeiter/innen als Botschafter des Unternehmens ein.
- Dass ältere Beschäftigte ein Weg zur Bewältigung des Fachkräftemangels sein können, wird von 55 Prozent der Unternehmen bestätigt. Ca. 87 Prozent versuchen diese Personengruppe bis zum Eintritt ins Rentenalter an das Unternehmen zu binden. Allerdings rekrutieren nur 23,3 Prozent der Unternehmen häufig Bewerber/innen über 50 Jahren.
- Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen ist der Meinung, dass mit Hilfe von Social Media als Rekrutierungskanal die Leistungsfähigkeit der Rekrutierungsabteilung erhöht werden kann. In der Studie von 2011 nutzte ca. jedes zehnte befragte Unternehmen diesen Kanal, um nach potenziellen Mitarbeiter/innen zu suchen. Zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen spielt Social Media dagegen eine untergeordnete Rolle. Wenn überhaupt, werden hier die karriereorientierten Netzwerke wie Xing oder LinkedIn genutzt (vgl. ebd.: 6f).

Der in den letzten Jahren zu beobachtende Trend zur Rekrutierung im Internet wird sich nach einer Umfrage unter den Rekrutierungsverantwortlichen der größten deutschen Unternehmen noch verstärken. So sehen die Expert/innen die Themen Social Media, Internetrekrutierung, demografischen Wandel, Fachkräftemangel und Employer Branding als schon heute sehr wichtig, aber in der Bedeutung noch weiter zunehmend an. Ein Thema, das heute noch eine untergeordnete Rolle spielt, in Zukunft aber immer wichtig wird, ist demnach Mobile Recruiting. Stellensuchende werden vermehrt auf mobile Endgeräte zurückgreifen, um sich über Unternehmen zu informieren und nach vakanten Stellen zu suchen. Auch die Anforderungen der „Generation Y“ stellen

Unternehmen und besonders die Rekrutierungsexpert/innen vor neue Herausforderungen (vgl. Weitzel et al. 2012a: 23).

Generell wird die Orientierung auf bestimmte Zielgruppen an Bedeutung zunehmen:

*„Am deutlichsten ist für den Mittelstand der Wettbewerb mit Großunternehmen im Bereich der Rekrutierung spürbar. Begrenzte Kapazitäten und knappe Recruiting-Budgets verlangen innovative und trotzdem kostengünstige Ideen in der Bewerberansprache. Durch den Fachkräftemangel sind gerade Mittelständler dazu gezwungen, sich noch besser auf die verschiedenen Zielgruppen einzustellen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Dies bedeutet, dass man sich vorab intensiv mit den verschiedenen Bedürfnissen der unterschiedlichen Zielgruppen auseinandersetzt“ (vgl. Ernst & Young 2011: 21).*

Ein bisher im Rahmen des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräftemangels noch nicht betrachteter Aspekt, ist der der derzeitigen Einwanderung nach Deutschland. Im ersten Halbjahr 2012 sind nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 501.000 Menschen nach Deutschland zugezogen, das sind 15 Prozent mehr als im ersten Halbjahr 2011 (vgl. Statistisches Bundesamt 2012). Diese Zahl ist erstaunlich, da Deutschland in den Jahren 2000 bis 2009 eher ein Auswanderungs- denn ein Einwanderungsland war. Gerade aus den von der Finanzkrise betroffenen EU Staaten haben sich die Einwanderungszahlen erheblich erhöht. Für den drohenden Fachkräftemangel in Deutschland ist besonders wichtig, dass sich unter den Einwanderern auch immer mehr gut ausgebildete Akademiker/innen befinden (vgl. Seibert und Wapler 2012: 1). Durch die Entwicklung von speziell auf Diversity ausgerichteten Rekrutierungsinstrumenten haben auch kleine und mittlere Unternehmen eine Chance, von diesem Trend zu profitieren und ausreichend gut ausgebildetes Personal einzustellen.

## 7 Handlungsbedarf im Projekt Plnowa

Der vorliegende Beitrag hatte zum Ziel, einen Überblick über die Rekrutierungspraxis kleiner und mittlerer Unternehmen anhand von Managementliteratur, empirischen Studien sowie Unternehmensbeispielen zu bieten.

In den Recherchen zum Projekt und zu diesem Arbeitspapier ist vor allem aufgefallen, dass die Rekrutierungspraxis in KMU in Deutschland, soweit wir das überblicken können, bisher nur wenig erforscht ist. Das Feld der Arbeitgeberattraktivität ist hingegen gut erschlossen. Vor allem an wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsarbeiten, Praxisempfehlungen und Beispielen ihrer Umsetzung mangelt es in diesem Bereich nicht.

Im Projekt Plnowa soll sowohl auf einer wissenschaftlichen als auch einer anwendungsorientierten Ebene ein Beitrag zur Bearbeitung der Rekrutierungsthematik in kleinen und mittleren Innovationsstrukturen geleistet werden.

Zunächst wird das Themenfeld Rekrutierung in KMU explorativ erschlossen, indem die Rekrutierungspraxis in den Partnerunternehmen des Teilvorhabens erhoben wird. Dies wird durch eine Verknüpfung von Prozessanalysen und Interviews sowie durch eine Kombination inhaltsanalytischer und rekonstruktionslogischer Verfahren erreicht. Plnowa hat somit den Anspruch, zur Schließung der Forschungslücken in diesem Bereich beizutragen.

Hauptaugenmerk liegt jedoch auf der (Weiter-)Entwicklung praxistauglicher Konzepte und diversitätsfördernder Rekrutierungsinstrumente für KMU. Hierbei wird eine kooperative Vorgehensweise gewählt, die Instrumentenentwicklung und -implementierung folgt also nicht einem Top Down-Ansatz, sondern geschieht in enger Zusammenarbeit mit den Personalverantwortlichen der Pilot- oder Partner-Unternehmen. Dies gewährleistet sowohl die Relevanz und Passgenauigkeit als auch Akzeptanz der jeweiligen Veränderungen.

Die Instrumente müssen so gestaltet sein, dass sie auch für jene Menschen handhabbar sind, die weder über eine ausgeprägte Menschenkenntnis noch über eine Ausbildung im Bereich Psychologie, Soziologie oder Pädagogik verfügen. Gerade in Unternehmen mit wenigen Beschäftigten wird davon ausgegangen, dass der Rekrutierungsprozess nicht von einer eigenen HR-Abteilung durchgeführt, sondern von den Fachkräften „nebenher“ erledigt wird. Es werden daher allgemein verständliche, leicht anwendbare und überzeugende Instrumente entwickelt, die in den Rekrutierungsprozess neben Fachkenntnissen auch persönliche Eigenschaften sowie außerberufliche Potenziale und Kompetenzen einbeziehen.

## Literaturverzeichnis

- Bach, Norbert; Sterner, Madlen (2011): Potenziellen Bewerbern in den Kopf schauen. Was das Employer Branding von der Hirnforschung lernen kann. In: *Personalführung* (9), S. 58–64.
- Bartscher, Thomas; Frick, Juliane (2009): Personalbeschaffung und -auswahl. In: *ProFirma* (1), S. 68–71.
- Behrends, Thomas; Dietl, Theresa; Koltermann, Daniel (2005): Personalrekrutierung im Mittelstand - Managementdefizit oder "Eigene Logik". Hg. v. Universität Lüneburg. Lüneburg.  
Online verfügbar unter [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/EMIL/emil\\_2005-2.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/EMIL/emil_2005-2.pdf), zuletzt aktualisiert am 08.12.2005, zuletzt geprüft am 13.03.2013.
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2003): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 7. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brenner, Doris (2009): Punktlandung Mitarbeitersuche. Zielsicher ansprechen, auswählen und einstellen. Köln: Luchterhand.
- Brickwedde, Wolfgang (2011a): Deutschlands beste Jobportale. In: *Personalwirtschaft* (4), S. 22–25.
- Brickwedde, Wolfgang (2011b): Social Media Recruiting Report 2011. Hg. v. Institute for Competitive Recruiting.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (o.J.) (Hg.): Definition der kleinen und mittelständischen Unternehmen.  
Online verfügbar unter <http://www.forschungsrahmenprogramm.de/kmu-definition.htm>, zuletzt geprüft am 05.12.2012.
- Bundesministerium für Justiz (Hg.) (2006): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz.  
Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>, zuletzt geprüft am 27.03.2013.
- Charta der Vielfalt (o.J.) (Hg.): „Vielfalt wagen - Rekrutierung und Integration spezialisierter ausländischer Fachkräfte“, RapidEye AG.  
Online verfügbar unter [http://www.charta-der-vielfalt.de/nc/de/diversity/best-practice/beispiele.html?tx\\_bestpracticebsp\\_pi1\[searchstate\]=0&tx\\_bestpracticebsp\\_pi1\[searchsize\]=0&tx\\_bestpracticebsp\\_pi1\[searchsegment\]=0&tx\\_bestpracticebsp\\_pi1\[searchfocus\]=0&tx\\_bestpracticebsp\\_pi1\[searchglobal\]=rapideye&tx\\_bestpracticebsp\\_pi1\[submit\]=Suchen&tx\\_bestpracticebsp\\_pi1\[showUid\]=49](http://www.charta-der-vielfalt.de/nc/de/diversity/best-practice/beispiele.html?tx_bestpracticebsp_pi1[searchstate]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchsize]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchsegment]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchfocus]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchglobal]=rapideye&tx_bestpracticebsp_pi1[submit]=Suchen&tx_bestpracticebsp_pi1[showUid]=49), zuletzt geprüft am 05.11.2012.
- DEBA Deutsche Employer Branding Akademie (Hg.) (2007): Employer Branding Definition, Online Verfügbar unter <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, zuletzt geprüft am 03.12.2012.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hg.) (2012): DIHK-Mittelstandsreport Jahresbeginn 2012. Umfeld schwierig - Mittelstand robust. Berlin.
- Dietz, Martin; Röttger, Christof; Szameitat, Jörg (2011): Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen - Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte. In: IAB-Kurzbericht 26/2011. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.  
Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb2611.pdf>, zuletzt geprüft am 17.04.2013
- Ernst & Young (Hg.) (2009): Studenten in Deutschland 2009. Was sie bewegt. Wohin sie wollen. Ernst & Young.

Ernst & Young (Hg.) (2011): Agenda Mittelstand. Talent Management im Mittelstand. Mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel. Ernst & Young.

Fleig, Jürgen; Wallmeier, Werner (Hg.) (2009): Employer Branding. Rekrutierungskampagnen verfehlen ihr Ziel. In: Business Wissen Information Service b-wise GmbH (Magazin).

Online verfügbar unter <http://www.business-wissen.de/personalmanagement/employer-branding-rekrutierungskampagnen-verfehlen-ihr-ziel/>, zuletzt geprüft am 05.11.2012.

Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. In: IAB-Kurzbericht 16/2011. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.

Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1611.pdf>, zuletzt geprüft am 20.03.2013.

Funcke, Linda; Schnurer, Katharina (2011): Problem erkannt? Problem gebannt! Wie kleine und mittelständische Unternehmen in Oberbayern auf ihren Arbeitskräftebedarf reagieren. Hg. v. IHK für München und Oberbayern. Ingolstadt.

Online verfügbar unter

[http://akademie.muenchen.ihk.de/akademie/inhalte/Anhaenge/ForBild\\_Anhaenge/03\\_for\\_bild\\_projekte\\_studien/03c\\_weiterbildungsverhalten/03c\\_studie\\_problem\\_erkannt\\_problem\\_gebannt.pdf](http://akademie.muenchen.ihk.de/akademie/inhalte/Anhaenge/ForBild_Anhaenge/03_for_bild_projekte_studien/03c_weiterbildungsverhalten/03c_studie_problem_erkannt_problem_gebannt.pdf), zuletzt geprüft am 17.04.2013

Funcke, Linda; Schnurer, Katharina; Lüke, Gabriele (2011): Wie attraktive Arbeitgeber Fachkräfte gewinnen und sichern! Unternehmen schreiben für Unternehmen. Hg. v. IHK für München und Oberbayern. Ingolstadt.

Giesen, Birgit (Hg.) (2013): JobTrends Deutschland 2013. Die Studie zu Entwicklungen am Arbeitsmarkt für Absolventen. Staufenberg Institut GmbH. Köln.

Online verfügbar unter [http://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Publikationen\\_WS\\_12/JobTrends\\_2013.pdf](http://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Publikationen_WS_12/JobTrends_2013.pdf), zuletzt geprüft am 13.03.2013.

Gmür, Markus; Karczinski, Daniel; Martin, Peter (2002): Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. In: *Personal* 54 (10), S. 12–16.

Heidemann, Winfried (2012): Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. o.O.: Hans-Böckler-Stiftung.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o.J.) (Hg.): KMU-Definition des IfM Bonn. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=67>, zuletzt geprüft am 17.04.2013

Jasper, Gerda; Horn, Judith (2009): Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen - Band 5 der Reihe Berufsbildungsforschung. Hg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn; Berlin.

Kaestner, Till A. (2010): Die virtuellen Netzwerker. In: *Personalwirtschaft* (Sonderheft 12), S. 26–27.

KfW Bankengruppe (Hg.) (2011): Fachkräftemangel im Mittelstand. Generelles oder partielles Problem? In: *Akzente* (41). Kirschten, Uta (2010): Employer Branding im demografischen Wandel. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. München: Oldenbourg, S. 107–138.

Krell, Gertraude; Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 155–174.

Kutzner, Edelgard (2011): Diversity Management aus gleichstellungspolitischer Perspektive - das "Online-Tool Diversity" als ein erster Interventionsschritt in Unternehmen. In: Sandra Smykalla und Dagmar Vinz (Hg.): Intersektionalität zwischen

Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 261–280.

Lorenz, Michael; Rohrschneider, Uta (2009): Erfolgreiche Personalauswahl. Sicher, schnell und durchdacht. Wiesbaden: Gabler.

Magagna, Fabio; Tahar, Sadri; Sutanto Juliana (2011): Rekrutieren bei Facebook & Co. In: *Personal* 43 (6), S. 26–28.

Morschhäuser, Martina; Ochs, Peter; Huber, Achim (2008): Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.

Nilgens, Ute; Eggers, Bernd; Ahlers, Friedel (1996): Strategisches Personalmarketing an Hochschulen. In: Thomas R. Hummel und Dieter Wagner (Hg.): *Differentielles Personalmarketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 131–159.

Penning, Stephan (2012): Mittelständler haben Nachholbedarf in der Mitarbeiterrekrutierung.

Online verfügbar unter <http://www.technik-einkauf.de/news/mittelstandler-haben-nachholbedarf-in-der-mitarbeiterrekrutierung/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2012, zuletzt geprüft am 06.03.2013.

Ritz, Adrian (2011): Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber. In: Adrian Ritz und Norbert Thom (Hg.): *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Schmicker, Sonja; Wassmann, Stefan; Kramer, Claudia (2011): Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden. Studie 2011. Magdeburg: Universitätsverlag Magdeburg.

Schuler, Heinz; Hell, Benedikt; Trapmann, Sabrina; Schaar, Hagen; Boramir, Ilkay (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 6 (2), S. 60–70.

Seibert, Holger; Wapler, Rüdiger (2012): Zuwanderung nach Deutschland: Aus dem Ausland kommen immer mehr Akademiker. In: IAB-Kurzbericht 21/2012. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.

Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2012/kb2112.pdf>, zuletzt geprüft am 20.03.2013.

Seng, Anja; Fiesel, Laura; Krol, Bianca (2012): Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks. Hg. v. KCS KompetenzCentrum für Statistik und Empirie der FOM Hochschule.

Statistisches Bundesamt (Hg.)(2012): Zuwanderung nach Deutschland steigt im 1. Halbjahr 2012 um 15%.

Online verfügbar unter

[https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/11/PD12\\_397\\_12711.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/11/PD12_397_12711.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 20.03.2013.

Stein, Günter (2011): Mit dem passenden Rekrutierungsweg auf Personalsuche: Teil 2.

Online verfügbar unter [http://www.bwr-media.de/personal-arbeitsrecht/990\\_mit-dem-passenden-rekrutierungsweg-auf-personalsuche-teil-2/](http://www.bwr-media.de/personal-arbeitsrecht/990_mit-dem-passenden-rekrutierungsweg-auf-personalsuche-teil-2/), zuletzt geprüft am 06.03.2013.

Stewart, Jim; Knowles, Vanessa (2000): Graduate recruitment and selection: implications for HE, graduates and small business recruiters. In: *Career Development International* 5 (2), S. 65–80.

Stock, Ruth (2008): Personalmanagement. Theorien - Konzepte – Instrumente. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Stuber, Michael (2009): Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren, Zusammenarbeit gestalten. 2. Aufl. Köln: Luchterhand.

Tavakkoli, Rouzbeh (2009): Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent-Management. In: *Wirtschaftspsychologie* (3), S. 31–41.

Thomas, Beatrice; Graf, Erika; Rothe, Anja (2011): Wenig Kenntnisse - aber konkrete Erwartungen. In: *Personalwirtschaft* (2), S. 28–29.

Trost, Armin (2012): Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Berlin, Heidelberg: Springer.

Wassmann, Stefan; Schmicker, Sonja; Kramer, Claudia (2012): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Studierenden. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg.): Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. 58. Kongress der GfA. Kassel. Dortmund: GfA Press, S. 575–578.

Weimer, Stefanie; Mendius, Hans Gerhard; Kistler, Ernst (2001): Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In: Hans-Jörg Bullinger (Hg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verl., S. 25–31.

Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; Stetten, Alexander von (2011): Recruiting Trends im Mittelstand 2011. Management-Zusammenfassung. Hg. v. Monster Worldwide Deutschland GmbH. Bamberg, Frankfurt am Main.

Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Maier, Christian; Laumer, Sven; Stetten, Alexander von (2012a): Recruiting Trends. Ein Rückblick auf 10 Jahre. Hg. v. Monster Worldwide Deutschland GmbH. Online verfügbar unter [http://www.mediantown.de/fileadmin/medien/recruiting\\_trends/10Jahre\\_Recruiting\\_Trends\\_2012.pdf](http://www.mediantown.de/fileadmin/medien/recruiting_trends/10Jahre_Recruiting_Trends_2012.pdf), zuletzt geprüft am 07.01.2013.

Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Maier, Christian; Laumer, Sven; Stetten, Alexander von (2012b): Recruiting Trends im Mittelstand 2012. Hg. v. Monster. Monster Worldwide Deutschland GmbH. Bamberg, Frankfurt am Main.

Weitzel, Tim; Laumer, Sven; Guhl, Elke (2012): Bewerbungspraxis 2012. Hg. v. Monster Worldwide Deutschland GmbH. Bamberg, Frankfurt am Main.

Weuster, Arnulf (2012): Personalauswahl I. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen. 3., akt. u. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.

o.V. (2011): Generation 50plus umwerben. In: *Personal* 43 (7), S. 37

## Redaktion

Konzept und Text:

Ute Peters  
Christina Goesmann  
Ulrike Hellert

Lektorat:

Kerstin Berte  
Kyra Lauber

Herausgegeben von:

Ulrike Hellert

Institut für Arbeit & Personal  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
City Park Center  
Zeltnerstr. 19  
90443 Nürnberg  
www.fom-iap.de  
Mail: iap@fom.de

Verantwortlich für den Inhalt der Beiträge sind die jeweils genannten Autor/innen.  
Die Meinung der Autor/innen muss nicht der Meinung des Instituts entsprechen.

Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des Verbundprojektes PInowa.

*Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.*



Förderkennzeichen: 01 HH 11 094

**iap Schriftenreihe – Institut für Arbeit & Personal**

bisher erschienen:

- |              |   |
|--------------|---|
| Band 1, 2011 | Hellert, Ulrike; Grzesik, Gundula; Tegtmeier, Patricia: Flexible Arbeitszeitgestaltung: Informationsbroschüre für Unternehmen |
| Band 2, 2012 | Hellert, Ulrike; Grzesik, Gundula; Tegtmeier, Patricia: Basic information about flexible working time                         |
| Band 3, 2013 | Grillenberger, Bettina; Hellert, Ulrike: Reconcile Job and Family as a Father – Implications for Human Resource Management    |



Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule verfügt über 32 Studienorte in Deutschland.

Als praxisorientierte Hochschule fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen zugeschnitten. Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen mittelständischen Betrieben sowie mit internationalen Großkonzernen. FOM-Absolventen verfügen über solide Fachkompetenzen wie auch über herausragende soziale Kompetenzen und sind deshalb von der Wirtschaft sehr begehrt.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**



Das iap – Institut für Arbeit & Personal bündelt unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ulrike Hellert die Forschungs- und Transferaktivitäten der FOM im Bereich der Arbeitszeitforschung, des demografieorientierten Personalmanagements sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Es erforscht Konzepte zur innovativen Arbeitszeitgestaltung. Arbeitszeitwissen wird praxisnah durch unterschiedliche Module und Qualifizierungsprogramme zielgruppenorientiert transportiert und kommuniziert. Darüber hinaus entwickelt das iap Lösungsansätze für das Personalmanagement im demografischen Wandel. Im Fokus stehen hierbei die Rekrutierung und die kompetenzförderliche Gestaltung von Arbeitssystemen. Im Rahmen der verschiedenen Forschungsaktivitäten geht es darum zu entwickeln, wie Personalvermögen ausgebaut, erhalten und langfristig im Unternehmen genutzt werden kann, um notwendige Innovationen voranzutreiben.

Das iap orientiert sich in seiner Arbeit an dem Leitziel, wissenschaftlich fundierte Konzepte für Unternehmen zu entwickeln, die es ermöglichen, mit vorbildlichen innovativen Arbeitsstrukturen sowie mit adäquat qualifiziertem und kompetentem Personal Herausforderungen in der globalen Welt meistern zu können.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom-iap.de**