

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie  
und Berufsakademie Göttingen  
Prof. Dr. Mörstedt

# **Wesentliche Möglichkeiten interner und externer Personalbeschaffung**

Thesis  
Abgabetermin 02.05.2011

Jeannine Weber  
Zum Steinanger 4  
37186 Moringen - Großenrode

08.W.004  
30.04.2011

I	Gliederung	
1	Einleitung .....	1
2	Grundlegendes zur Personalbeschaffung .....	2
2.1	Einordnung der Personalbeschaffung in die Personalwirtschaft ....	2
2.2	Wesentliche Ziele und Aufgaben der Personalbeschaffung .....	3
3	Kritische Betrachtung ausgewählter interner Personalbeschaffungsmethoden .....	5
3.1	Möglichkeiten mit Personalbewegung .....	5
3.1.1	Innerbetriebliche Stellenausschreibung .....	5
3.1.2	Personalentwicklung.....	6
3.1.3	Versetzung des Personals.....	12
3.2	Möglichkeiten ohne Personalbewegung.....	13
3.2.1	Mehrarbeit .....	13
3.2.2	Urlaubsverschiebung.....	14
3.3	Kritische Bewertungen interner Personalbeschaffungs- methoden.....	14
4	Kritische Betrachtung ausgewählter externer Personalbeschaffungsmethoden .....	17
4.1	Möglichkeiten passiver Personalgewinnung.....	17
4.1.1	Eigenbewerbung.....	17
4.1.2	Eigene Homepage.....	19
4.1.3	Weitere passive Personalbeschaffungswege.....	21

4.1.3.1	Öffentlichkeitsarbeit .....	21
4.1.3.2	Bewerberkartei .....	22
4.1.3.3	Dienstvertrag und Werkvertrag .....	22
4.2	Möglichkeiten aktiver Personalgewinnung .....	23
4.2.1	Stellenanzeigen .....	23
4.2.2	Jobbörsen im Internet .....	29
4.2.3	Personalleasing .....	32
4.2.4	Vermittlung durch die Arbeitsagenturen .....	35
4.2.5	Weitere aktive Personalbeschaffungswege .....	38
4.2.5.1	Personalberater .....	40
4.2.5.2	Abwerbung eines Mitarbeiters .....	40
4.3	Kritische Bewertung externer Personalbeschaffungsmethoden...	41
5	Auswahlkriterien der Personalbeschaffungswege .....	43
6	Fazit .....	47

## II Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AIS	Arbeitgeberinformationsservice
AO	Ausbildungsordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AÜG	Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung
Aufl.	Auflage
BA	Bundesanstalt für Arbeit
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
ca.	circa
d.h.	das heißt
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ggf.	gegebenenfalls
h	Stunden
Hrsg.	Herausgeber
i.S.	im Sinne
i.V.m.	in Verbindung mit
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SIS	Stelleninformationsservice
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
vgl.	vergleiche
Z.	Ziffer
z.B.	zum Beispiel
ZAV	Zentrale Arbeitsvermittlung

### III Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Gliederung der Personalwirtschaft in eigener Darstellung
- Abb. 2 Mögliche Wege der internen und externen Personalbeschaffung
- Abb. 3 Mögliche Maßnahmen der Personalentwicklung
- Abb. 4 Ranking der Top 3 Deutschlands 2011
- Abb. 5 Bewerberportal der SMA Solar Technology AG
- Abb. 6 Absatz der Zeitschriften im 4. Quartal 2010
- Abb. 7 Stellenanzeige des VBG
- Abb. 8 Top-Stellenmärkte 2009/2010
- Abb. 9 Jahreszuwachs der Online-Personalnachfrage
- Abb. 10 Rechtliche Beziehung der Personalleasing-Parteien
- Abb. 11 Zusammenhang zwischen Kriterien, Zielgruppe und Beschaffungsweg

## 1 Einleitung

Ziel dieser Thesis zum Thema „Wesentliche Möglichkeiten interner und externer Personalbeschaffung“ ist es, die Möglichkeiten der Personalbeschaffung aufzuzeigen, zu analysieren und kritisch zu betrachten. Der Schwerpunkt liegt dabei bei den wichtigsten internen und externen Beschaffungsmethoden.

Die Personalbeschaffung auf den internen und externen Arbeitsmärkten ist heute eine der wesentlichsten Funktionen der Personalwirtschaft, denn ohne die Bereitstellung von quantitativem und qualifiziertem Personal kann kein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich am Markt und im Wettbewerb bestehen. Dabei stehen Unternehmen heute vor neuen Herausforderungen. Sie müssen auf die sich immer schneller ändernden Wettbewerbsbedingungen reagieren. Um dies umzusetzen ist eine effiziente, flexible und erfolgsorientierte Strategie des Personalmanagement von entscheidender Bedeutung.

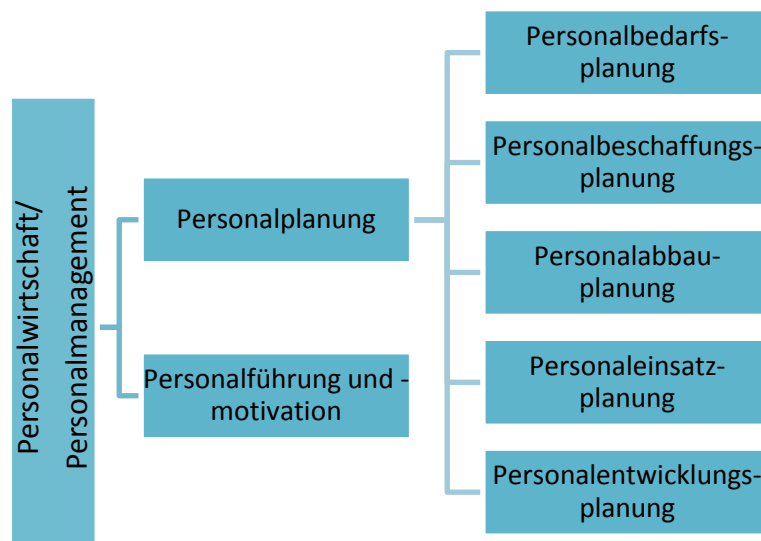
Im ersten Teil dieser Arbeit soll zunächst die Einordnung der Personalbeschaffung in die Personalwirtschaft dargestellt werden und auf ihre wichtigsten Ziele und Aufgaben hingewiesen werden. Im Hauptteil folgt dann zunächst die Betrachtung der internen Möglichkeiten den Personalbedarf zu decken. Dabei unterscheidet die Fachliteratur eine Bedarfsdeckung mit Personalbewegung, zu der unter anderem die innerbetriebliche Stellenausschreibung zählt, die auch heute noch in vielen größeren Unternehmen eingesetzt wird und eine Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung, zu der unter anderem die Mehrarbeit zählt. Anschließend betrachtet der Autor die externe Personalbeschaffung, die in dem heutigen Personalwesen, auf Grund der neuen Kommunikationstechnik „World Wide Web“, eine entscheidende Rolle eingenommen hat. Neben dem klassischen Weg über die Schaltung einer Stellenanzeige, wird deshalb auch die Stellenanzeige auf einer Online-Jobbörse personalwirtschaftlich betrachtet. Abschließend werden Entscheidungskriterien aufgezeigt, mit deren Hilfe das Unternehmen einen wirtschaftlichen und effizienten alternativen Beschaffungsweg finden kann.

## 2 Grundlegendes zur Personalbeschaffung

### 2.1 Einordnung der Personalbeschaffung in die Personalwirtschaft

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Prozess betrieblicher Leistungserstellung durch die planvoll organisierte Kombination der Produktionsfaktoren – Werkstoffe, Betriebsmittel, Arbeit – definiert, so dass Güter und Dienstleistungen hergestellt und abgesetzt werden können. <sup>1</sup> Arbeit ist demnach ein unverzichtbarer Baustein bei der Erstellung der betrieblichen Leistungen und somit nicht nur Produktions- und Kostenfaktor sondern ebenso Erfolgsfaktor. <sup>2</sup>

Die Personalwirtschaft – auch unter den schwerpunktsetzenden Begriffen Personalmanagement oder Personalwesen bekannt – ist ein wichtiges Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre und beinhaltet alle möglichen personellen und sozialen Gestaltungen um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. <sup>3</sup> Sie lässt sich, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, in die Bereiche Personalplanung, Personalführung und -motivation unterteilen. <sup>4</sup>



Quelle: in Anlehnung an Drumm

Abb. 1 Gliederung der Personalwirtschaft in eigener Darstellung <sup>5</sup>

Der zur Personalwirtschaft gehörende Teilbereich Personalplanung beschäftigt sich nicht nur mit der Vorwegnahme zukünftiger qualitativer und quantitativer Personalsituationen, vielmehr dient er der Sicherung des Erfolgsfaktors Personal und lässt sich in fünf Planungsfelder – Personalbedarfsplanung,

<sup>1</sup> Vgl. Wöhe: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 35.

<sup>2</sup> Vgl. Scholz: Personalmanagement, S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. Wöhe: a.a.O., S. 133.

<sup>4</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 27.

<sup>5</sup> Vgl. Drumm: Personalwirtschaft, S. 198; Olfert: Personalwirtschaft, S. 27; Wöhe: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 135.

Personalbeschaffungsplanung, Personalabbauplanung, Personaleinsatzplanung, Personalentwicklungsplanung – unterteilen.<sup>6</sup>

Der Autor dieser Arbeit betrachtet im Folgenden aus dem Aufgabenbereich der Personalplanung ausschließlich den Bereich der Personalbeschaffung.

## 2.2 Wesentliche Ziele und Aufgaben der Personalbeschaffung

Ziel der Personalbeschaffung liegt in der qualitativen und quantitativen Personalakquisition und Personalbeschaffung der, zur betrieblichen Leistungserstellung benötigten, Arbeitsleistungen in Form von Personal. Dieses soll zur richtigen Zeit und am richtigen Ort bereitgestellt werden.<sup>7</sup> Grundlage sind dabei die ermittelten Daten des Nettopersonalbedarfs aus der Personalbedarfsplanung. Mit der Beschaffung der Arbeitsleistung ist der Prozess Personalbeschaffung jedoch noch nicht vollständig.<sup>8</sup>

Die Personalbeschaffung lässt sich in vier Teilaufgaben unterteilen die den Prozess vervollständigen:<sup>9</sup>

- Das *Definieren der Qualifikationsanforderungen* beinhaltet die Festlegung der zukünftig zu erfüllenden Aufgaben und die dafür benötigten Qualifikationen. Vorteil hierbei ist die Kenntnis über die tatsächlich zu bewältigenden Aufgaben und die dafür benötigten Anforderungen an das Personal mit dem Ziel eine zielorientierte Personalbeschaffung zu gewährleisten.
- Das *Beschaffen des Personals* beinhaltet im Wesentlichen die Suche nach potenziellen Bewerbern mit dem Ziel aus diesem Kreis qualifizierte Bewerbungen zu erhalten.
- Nach der Sichtung der qualifizierten Bewerbung steht die *Auswahl* und Entscheidung für die benötigte Anzahl an Bewerbern an, die sich auf Grund der vorher bestimmten Anforderungen, als die am Geeignetsten erwiesen haben.
- Mit der *Personaleinführung* in den betrieblichen Leistungsprozess, in Bezug auf die freie Stelle, der sogenannten Vakanz, schließt der Prozess der Personalschaffung ab.

Zur Erfüllung der Beschaffungsziele stehen den Unternehmen verschiedene interne und externe Beschaffungswege zur Verfügung die, je nach betrieblicher Situation

---

<sup>6</sup> Vgl. Drumm: Personalwirtschaft, S. 198.

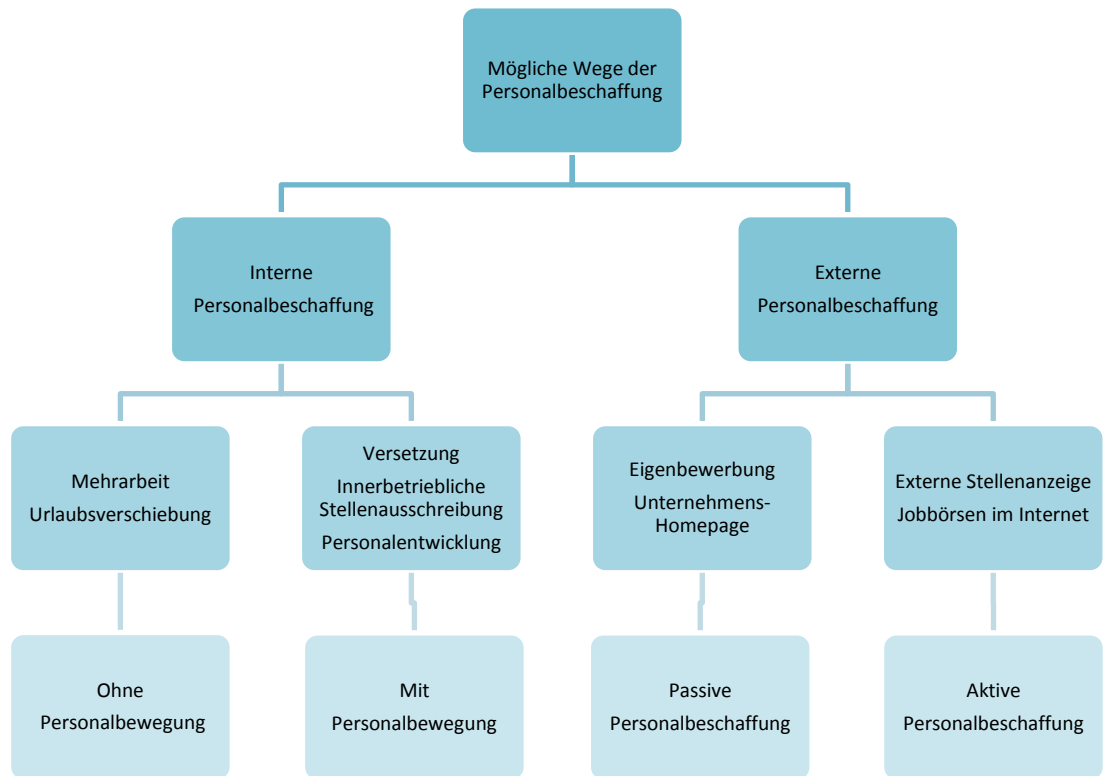
<sup>7</sup> Vgl. Stelzer-Rothe / Hohmeister: Personalwirtschaft, S. 58.

<sup>8</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 134.

<sup>9</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal – Management, S. 302.



und in Hinblick auf den Erfolg der Beschaffungsmaßnahme, gewählt werden können. Einen Überblick über mögliche Wege soll die nachfolgende Abbildung geben.<sup>10</sup>



Quelle: in Anlehnung an Hentze / Kammel

Abb. 2 Mögliche Wege der internen und externen Personalbeschaffung<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 136.

<sup>11</sup> Vgl. Hentze / Kammel: Personalwirtschaftslehre, S. 262.

## 3 Kritische Betrachtung ausgewählter interner Personalbeschaffungsmethoden

### 3.1 Möglichkeiten mit Personalbewegung

Die Bedarfsdeckung mit Bewegung von Personal kann dann vom Unternehmen genutzt werden, wenn es sich um einen mittel- bis langfristigen Personalbedarf handelt der intern abgedeckt werden kann. Bei diesen Methoden ändert sich in den meisten Fällen das bestehende Arbeitsverhältnis.<sup>12</sup>

#### 3.1.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung

Eine der wichtigsten und meistgenutzten Wege interner Personalbeschaffungsmethoden ist die innerbetriebliche Stellenausschreibung. Um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter Kenntnis über die mögliche Stellenbesetzung bekommen, kann im Unternehmen die Ausschreibung einer vakanten Stelle über die Wege: z.B. Schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitung, Intranet oder E-Mails mit spezifischer Adressatengruppe, getätigt werden.<sup>13</sup>

Inhaltlich sollte die innerbetriebliche Stellenausschreibung alle nötigen Informationen über die freie Stelle und die zur Ausübung benötigten fachlichen und persönlichen Qualifikationen des möglichen Bewerbers enthalten. Hilfreich ist hierbei die Verwendung eines einheitlichen Formulars, welches die Berücksichtigung wesentlicher Punkte, wie z. B. Stellenbezeichnung, Aufgaben, Entgelteinstufung und Bewerbungsfrist, sicherstellt.<sup>14</sup> Des Weiteren ist mit höchster Genauigkeit auf die Anforderungen des AGG in Bezug auf Diskriminierung von z.B. Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht oder Alter zu achten.<sup>15</sup>

Eine innerbetriebliche Besetzung vakanter Stellen bringt Vorteile für beide Unternehmenspartner. Dem qualifizierten Mitarbeiter bietet es eine interessante Aufstiegsmöglichkeit mit positiver Auswirkung auf seine Arbeitszufriedenheit, was beiden Partnern zu Gute kommt. Es sprechen aber auch wirtschaftliche Gründe, wie z. B. Kenntnis des Mitarbeiters über die Unternehmensstruktur und Kenntnis des Unternehmens über den Mitarbeiter oder kurze Einarbeitungszeit und damit verbundene geringere Kosten, für eine interne Besetzung.<sup>16</sup>

Neben den bereits angesprochenen Vorteilen einer internen Stellenbesetzung, besitzt die innerbetriebliche Stellenausschreibung auch einen rechtlichen

---

<sup>12</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal-Management, S. 304 f.

<sup>13</sup> Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement, S. 104.

<sup>14</sup> Vgl. Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 53.

<sup>15</sup> Vgl. <http://www.personal-tipp.de/newsletterarticle.asp?his=12.6128.49.6299&id=10473>, besucht am 06.03.2011.

<sup>16</sup> Vgl. Wagner: Personalmanagement, S. 236 f.

Hintergrund, welcher im § 93 BetrVG geregelt ist. Dieser Paragraph besagt, dass der Betriebsrat verlangen kann, die zu besetzende Stelle intern auszuschreiben und auch als Teilzeitarbeitsplatz anzubieten.<sup>17</sup> Das bedeutet jedoch nicht, dass eine Ausschreibung nicht auch extern getätigt werden kann. Beides ist zur gleichen Zeit möglich. Auch die letztendliche Besetzung durch einen internen Mitarbeiter oder externen neuen Mitarbeiter wird hier nicht festgelegt und kann nicht durch den Betriebsrat verlangt werden. Eine Regelung findet in der Praxis meist über eine freiwillige Betriebsvereinbarung nach § 88 BetrVG statt, in der die weichen Vorschriften des § 93 BetrVG präzisiert werden.<sup>18</sup>

### 3.1.2 Personalentwicklung

Ein weiterer Weg der Deckung zukünftiger vakanter Stellen durch qualifizierte Mitarbeiter ist die Methode der Personalentwicklung. Hauptziel der Personalentwicklung ist es, die Qualifikationen des Mitarbeiters so zu fördern, dass sie mit den Arbeitsplatzanforderungen übereinstimmen und sich gleichartig entwickeln.<sup>19</sup>

Zu den Maßnahmen der Personalentwicklung, die in der nachfolgenden Abbildung im Überblick dargestellt werden, sind im engeren Sinne die Personalbildung und berufliche Bildung des § 1 Abs. 1-4 BBiG – Ausbildung, Fortbildung, Umschulung – zu zählen. Im weiteren Sinne befasst sich die Personalentwicklung auch mit der Personalförderung in Bezug auf den Arbeitsplatz oder Arbeitsinhalt, dazu zählen z.B. Fördergespräche, Laufbahnförderung oder Coaching. Im weitesten Sinne wird auch die Organisationsentwicklung, die eine Form des organisatorischen Wandels ist, der Personalentwicklung zugeordnet.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Hentze/Kammel: Personalwirtschaftslehre, S. 266.

<sup>18</sup> Vgl. Kolb: Personalmanagement, S. 97.

<sup>19</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal-Management, S. 396.

<sup>20</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 375.

## Personalbildung – im engeren Sinne

- Ausbildung
- Fortbildung
- Umschulung

## Personalförderung – im weiteren Sinne

- Fördergespräche
- Job enlargement
- Job enrichment
- Laufbahnförderung
- Coaching
- Mentoring

## Organisationsentwicklung – im weitesten Sinne

- Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation

Quelle: in Anlehnung an Olfert

Abb. 3 Mögliche Maßnahmen der Personalentwicklung<sup>21</sup>

Aus der Fülle bildungsbezogener Maßnahmen zur Personalentwicklung betrachtet der Autor dieser Arbeit im weiteren Verlauf die im engeren Sinne möglichen Maßnahmen der Personalentwicklung.

### Berufsausbildung

Die Berufsausbildung, meist eine berufliche Erstausbildung, ist eine Maßnahme, die den Mitarbeiter inhaltlich auf den Beruf bzw. auf die weitere berufliche Fachausbildung vorbereiten und zur neuen Tätigkeit hinführen soll. Wie in § 1. Abs. 1 BBiG geregelt, umfasst die Berufsausbildung die Vermittlung der beruflichen Grundbildung aber auch die Vermittlung von, für die berufliche Tätigkeit notwendigen, fachlichen Fertigkeiten und Kenntnissen.<sup>22</sup>

In Deutschland erfolgt die Berufsausbildung an zwei Lernorten. Die Vermittlung der berufsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten und die Vermittlung der allgemeinen und berufsbezogenen Grundkenntnisse teilen sich die Unternehmen und die Berufsbildenden Schulen. Man bezeichnet dies als duale Ausbildung.<sup>23</sup> Im Rahmen der Kulturhoheit sind die Länder für die Berufsschulen zuständig. Für die

<sup>21</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 376.

<sup>22</sup> Vgl. Scholz: Personalmanagement, S. 513.

<sup>23</sup> Vgl. Böck: Personalmanagement, S. 82.

ausbildenden Unternehmen ist hingegen der Bund zuständig, der die entsprechenden Regelungen in dem BBiG und in der AO getroffen hat.<sup>24</sup>

Das Berufsausbildungsverhältnis wird nach § 3 BBiG begründet mit dem Abschluss eines Berufsausbildungsvertrages zwischen dem Auszubildenden und dem ausbildenden Unternehmen. Jedoch muss beachtet werden, dass nicht jedes Unternehmen ausbilden darf. Laut § 20 BBiG darf nur ausbilden, wer über die persönliche und fachliche Eignung verfügt. Die zuständige Industrie- und Handelskammer prüft nach Vorgabe der §§ 22 und 23 BBiG ob der Ausbilder und die Ausbildungsstätte für die Ausbildung geeignet sind.<sup>25</sup>

Derzeit gibt es in Deutschland 348 anerkannte Ausbildungsberufe<sup>26</sup>, deren Bezeichnung, Dauer, Berufsbild, Ausbildungsrahmenplan und Prüfungsanforderungen bundeseinheitlich in einer Ausbildungsordnung nach § 25 BBiG festgelegt sind.<sup>27</sup> Die Dauer ermöglicht einem durchschnittlich begabten Auszubildenden das Ausbildungsziel in diesem Zeitraum zu erreichen. Unter bestimmten Voraussetzungen kann dieser Zeitraum jedoch noch verkürzt werden, z.B. bei einer bereits vorhandenen Berufsausbildung in einem anderen Beruf (Verkürzung um bis zu 12 Monaten). Aber auch eine Verlängerung der Ausbildungsdauer bei z.B. nicht bestandener Abschlussprüfung ist möglich. Das Berufsbild beinhaltet alle, für den Ausbildungsberuf notwendigen typischen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse. Der Ausbildungsrahmenplan gliedert den Ablauf der Berufsausbildung in sachlicher und zeitlicher Hinsicht und gibt Richtwerte für die Erstellung eines betrieblichen Ausbildungsplans, der auf die individuelle Situation des Unternehmens zugeschnitten werden kann, wobei jedoch darauf geachtet werden muss, dass die Ausbildungsziele im vorgeschriebenen Zeitraum erreicht werden.<sup>28</sup>

Nach Ablegen und Bestehen der Abschlussprüfung gilt das Ausbildungsverhältnis als beendet und dem Ausgebildeten wurde aus Sicht der staatlichen Bildungspolitik die Chancengleichheit bei der Suche eines Erstbeschäftigungsverhältnisses ermöglicht. Aus Sicht des Unternehmens jedoch handelt es sich um eine besondere Form der Personalbeschaffung, d.h. die spezifische Berufsausbildung dient

---

<sup>24</sup> Vgl. Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 334.

<sup>25</sup> Vgl. Drumm: Personalwirtschaft, S. 325.

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.bibb.de/de/wlk26560.htm>, besucht am 11.03.2011.

<sup>27</sup> Vgl. Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 334.

<sup>28</sup> Vgl. [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_453836/Navigation/zentral/Unternehmen/Ausbildung/Organisation/Ausbildungsordnung/Ausbildungsordnung-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_453836/Navigation/zentral/Unternehmen/Ausbildung/Organisation/Ausbildungsordnung/Ausbildungsordnung-Nav.html), besucht am 11.03.2011.

vorrangig der Sicherung zukünftigen Nachwuchsbedarfs an kaufmännischen und gewerblichen Fachkräften.<sup>29</sup>

### Fortbildung

Eine weitere wichtige Aufgabe innerhalb der Personalentwicklung ist die Fortbildung des bestehenden Personals, bei dem nach § 1 Abs. 4 BBiG die berufliche Handlungsfähigkeit, zu der die sozialen, fachlichen und methodischen Kompetenzen zählen, zu erhalten, anzupassen oder zu erweitern sind, um den beruflichen Aufstieg eines Mitarbeiters zu ermöglichen. Bei der Fortbildung steht die weiterführende Qualifikation des Mitarbeiters, in Bezug auf sein Berufsfeld und die Entwicklung seiner Verhaltensweise im Vordergrund. Sie lässt sich in zwei wesentlich Fortbildungstypen, die Anpassungsfortbildung und die Aufstiegsfortbildung, einteilen.<sup>30</sup> Der wesentliche Unterschied beider Maßnahmen besteht in der Förderung der Mobilität des Mitarbeiters. Die Anpassungsfortbildung soll die horizontale Mobilität fördern, die Aufstiegsfortbildung hingegen die vertikale Mobilität.<sup>31</sup>

Da eine Fortbildung auch immer mit Kosten und einem zu erwartenden Erfolg bzw. Nutzen für das Unternehmen verbunden ist, ist es sinnvoll den Fortbildungsbedarf genau zu ermitteln.

Die Ermittlung des Bedarfs wird in folgender Reihenfolge durchgeführt:<sup>32</sup>

1. Ermittlung der Anforderungen an den Mitarbeiter
2. Ermittlung der bereits vorhandenen Mitarbeiterqualifikation
3. Ermittlung der Mitarbeiterinteressen
4. Festlegung des Fortbildungsbedarfs

Die an den Mitarbeiter gestellten Anforderungen sind in einem Anforderungsprofil zu ermitteln. Hierbei werden z.B. bereits vorhandene Stellenbeschreibungen genutzt oder Gespräche mit Mitarbeitern und Vorgesetzten geführt. Aber auch die Überlegung, zukünftige Anforderungen mit einzubeziehen sollte in Betracht gezogen werden.<sup>33</sup>

Da für die Findung der geeigneten Fortbildungsmaßnahme die bereits vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen ebenso wichtig sind wie die Arbeitsplatzanforderungen, ist

---

<sup>29</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 264 f.

<sup>30</sup> Vgl. Hentze / Kammel: Personalwirtschaftslehre, S. 366 f.

<sup>31</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personalmanagement, S. 429.

<sup>32</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 386 – 391.

<sup>33</sup> Vgl. <http://www.stellenanzeigen.de/recruiting/tipps/anforderungsprofil/>, besucht am 26.03.2011.

zur Ermittlung dieser, ein Eignungsprofil zu erstellen. Hierfür steht dem Unternehmen eine Vielzahl von Testverfahren zur Verfügung. Weitere Quellen zur Eignungsermittlung können regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, Potenzialbeurteilungen oder die Personalakte sein.<sup>34</sup>

Im Rahmen der Ermittlung der beiden Profile ist es ferner unbedingt erforderlich die Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen, da sonst die Weiterentwicklung, Motivation und Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters gefährdet werden kann. Interessen, Bedürfnisse und Ziele des Mitarbeiters können im Zuge der Mitarbeitergespräche oder Testverfahren herausgefunden und sinnvoll in die Fortbildungsmaßnahmen eingebracht werden.<sup>35</sup>

Im letzten Schritt der Fortbildungsbedarfsermittlung werden die erstellten Profile gegenübergestellt und analysiert. Die Differenz von Anforderung und Eignung stellt eine Bildungslücke dar. Hierbei unterscheidet man die Eignungslücke, welche auf Grund fehlender Qualifikationen entsteht und eine Überforderung des Mitarbeiters aufzeigt. Dringender Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen wird hier notwendig. Ein weiteres Ergebnis der Analyse kann die Anforderungslücke sein, die auf eine Unterforderung des Mitarbeiters, auf Grund höher Qualifikationen, deuten kann. Der Mitarbeiter könnte dann ein qualifizierter Kandidat für eine interne Stellenausschreibung mit höheren Qualifikationen sein.<sup>36</sup>

Ist das Ermittlungsverfahren abgeschlossen und der Bedarf bekannt, können geeignete Fortbildungsmaßnahmen zur Deckung des Bedarfs getroffen werden. In der eigentlichen Durchführung werden vier Gruppen von Aktivitäten im Personalentwicklungsbereich unterschieden:<sup>37</sup>

- *on-the-job* ist eine Maßnahme, unter der das Lernen am Arbeitsplatz zu verstehen ist, z.B. Umgang mit einer neuen Software erlernen.
- Als Maßnahmen *off-the-job* bezeichnet man Aktivitäten, die in inhaltlicher, zeitlicher und räumlicher Distanz zum Arbeitsplatz stattfinden, z.B. fachbezogene Lehrgänge.
- Maßnahmen in enger inhaltlicher, zeitlicher und räumlicher Nähe zum Arbeitsplatz bezeichnet man als *near-the-job*, z.B. ein Qualitätszirkel.
- Unter *into-the-job* versteht man Maßnahmen, die den Mitarbeiter auf zukünftige Aufgabenstellungen vorbereiten und hinführen sollen, z.B. die Berufsausbildung.

---

<sup>34</sup> Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement, S. 136 f.

<sup>35</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 390.

<sup>36</sup> Vgl. Lindner-Lohmann / Lohmann / Schirmer: Personalmanagement, S.146.

<sup>37</sup> Vgl. Scholz: Personalmanagement, S. 510 f.; Bartsch / Huber: Personalwirtschaft, S. 101.

Ferner kann zwischen der internen und externen Fortbildung und Mischformen unterschieden werden. Bei der internen Bildungsmaßnahme wird die Fortbildung durch das Unternehmen selbst entwickelt, geplant und durchgeführt, wohin gegen bei der externen Bildungsmaßnahme ein eigenständiger Trainer oder eine eigenständige Bildungseinrichtung die Entwicklung, Planung und Durchführung übernimmt.<sup>38</sup>

Eine weitere Differenzierung der Personalentwicklungsmaßnahme kann über den Ausübungsort erfolgen. Typische Maßnahmen am Arbeitsplatz sind die Unterweisung am Arbeitsplatz oder Projektarbeit. Typische Maßnahmen außerhalb des Unternehmens sind Konferenzen, themenbezogene Seminare oder Herstellerschulungen.<sup>39</sup>

### Umschulung

Die Maßnahme Umschulung zählt zur beruflichen Erwachsenenbildung im Sinne des § 1 Abs. 5 BBiG, und soll, anders als bei der beruflichen Fortbildung nicht vorrangig weiterführende Fertigkeiten und Kenntnisse vermitteln, sondern neue fachliche Qualifikationen in einem anderen anerkannten Ausbildungsberuf.<sup>40</sup>

Eine Umschulungsmaßnahme kann verschiedene Ursachen haben. Entweder folgt eine Umschulung auf Grund dessen, dass der Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen seine alte Tätigkeit nicht mehr ausüben kann, oder es hängt mit dem technischen und ökonomischen Wandel des Unternehmens und der Wirtschaft zusammen, wodurch der ursprüngliche Beruf nicht mehr gefragt ist.<sup>41</sup>

Gelegentlich besteht bei der Umschulung die Möglichkeit auf die bisherigen Qualifikationen des Mitarbeiters aufzubauen, wie z.B. bei einer Umschulung einer Allergikerkrankten Pharmazeutisch-Technischen Angestellten zur Pharmazeutisch-Kaufmännischen Angestellten.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 392.

<sup>39</sup> Vgl. Böck: Personalmanagement, S. 87 f.

<sup>40</sup> Vgl. Freund / Knoblauch / Eisele: Personalwirtschaftslehre, S. 159.

<sup>41</sup> Vgl. Böck: Personalmanagement, S. 84.

<sup>42</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 267.



### 3.1.3 Versetzung des Personals

Die wohl am meist verwendete Maßnahme zur internen Personalbeschaffung mit Personalbewegung ist die Versetzung des Mitarbeiters an einen anderen Arbeitsort. Ursache hierfür kann Überbeschäftigung in bestimmten Bereichen, Über- oder Unterforderung des Mitarbeiters oder Maßnahmen im Rahmen einer systematischen Laufbahnplanung sein.<sup>43</sup>

Zu unterscheiden sind die horizontale Versetzung, bei der der Mitarbeiter in der gleichen hierarchischen Stufe bleibt, und die vertikale Versetzung, bei der der Mitarbeiter in der Hierarchie aufsteigt.<sup>44</sup>

Eintreten kann eine Versetzung durch die Weisung des Arbeitgebers oder durch eine Änderungskündigung. Die Weisung kann jedoch nur erfolgen, wenn dies durch den Arbeitsvertrag zulässig ist, d.h. die neue Tätigkeit muss innerhalb des im Arbeitsvertrag beschriebenen Tätigkeitsfeldes liegen. Ausgeschlossen ist eine Versetzung verbunden mit einer geringeren Entlohnung.<sup>45</sup> Sind die Voraussetzungen für eine weisungsbedingte Versetzung nicht gegeben, besteht die Möglichkeit einer Änderungskündigung i.S. des § 2 KSchG. Hier kündigt der Arbeitgeber den bestehenden Arbeitsvertrag einseitig und bietet dem Arbeitnehmer einen neuen Vertrag mit geänderten Bedingungen an.<sup>46</sup>

Ist eine Versetzung i.S. des § 95 BetrVG als Einzelmaßnahme vorgesehen, bedarf es der Mitbestimmung des Betriebsrat. Unter bestimmten Voraussetzungen, welche im § 99 Abs. 2 BetrVG geregelt sind, kann dieser seine Zustimmung verweigern. In diesem Fall hat der Arbeitgeber jedoch noch die Möglichkeit, die Ersetzung der Zustimmung nach § 99 Abs. 4 BetrVG bei Amtsgericht zu erwirken.<sup>47</sup> Wird in beiden möglichen Ausführungen der Betriebsrat nicht angehört kann er bei einer weisungsbedingten Versetzung die Aufhebung dieser Maßnahme verlangen. Eine Änderungskündigung ohne Anhörung ist dann unwirksam.<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Kolb: Personalmanagement, S. 96.

<sup>44</sup> Vgl. Hentze / Kammel: Personalwirtschaftslehre, S. 263.

<sup>45</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 138.

<sup>46</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personalmanagement, S. 370 f.

<sup>47</sup> Vgl. Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 50 – 52.

<sup>48</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 111.

## 3.2 Möglichkeiten ohne Personalbewegung

Die Bedarfsdeckung ohne die räumliche Bewegung von Personal wird immer dann in Anspruch genommen, wenn es sich um einen vorübergehenden Engpass handelt, der durch z.B. Mehrarbeit oder Urlaubsverschiebungen ausgeglichen werden kann.<sup>49</sup>

### 3.2.1 Mehrarbeit

Unter Mehrarbeit wird im Allgemeinen eine Verlängerung der Arbeitszeit verstanden. Hierbei bleibt die Arbeitnehmeranzahl konstant, da keine neuen arbeitsrechtlichen Bindungen mit neuen Arbeitnehmern eingegangen werden.<sup>50</sup>

Es wird zwischen der Leistung von Überstunden und der Kapazitätsänderung betriebsüblicher Arbeitszeiten unterschieden. Man spricht von Überstunden, wenn die tatsächlich tarifvertraglich festgelegte Arbeitszeit überschritten wird, dabei sind jedoch die Regelung im § 3 ArbZG zu beachten. Sind im Arbeitsvertrag oder ggf. in Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen Überstunden für den Arbeitnehmer nicht verpflichtend geregelt, so kann der Arbeitgeber diese generell nicht anweisen.<sup>51</sup> Eine Änderung der Kapazität kann durch die Erhöhung der Arbeitszeit erfolgen, z.B. eine 35h-Woche auf eine 40h-Woche erhöhen, Samstagsarbeit einführen oder fahren von Sonderschichten. Die Beachtung des ArbZG ist auch hier unbedingt erforderlich.<sup>52</sup>

Eine Mitbestimmung des Betriebsrates ist nur im Fall der Mehrarbeit mit Änderung der betriebsüblichen Arbeitszeit notwendig. Sollte, auf Grund vorhersehbarer häufiger Überstunden, eine generelle Regelung für Arbeitszeiten und Überstunden getroffen werden, tritt auch für Überstunden ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates ein.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 138.

<sup>50</sup> Vgl. Freund / Knoblauch / Eisele: Personalwirtschaftslehre, S. 65.

<sup>51</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 111.

<sup>52</sup> Vgl. Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 133 f.

<sup>53</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 111.

### 3.2.2 Urlaubsverschiebung

Eine Deckung des Mehrbedarfs an Personal zu Spitzenzeiten ist auch durch die Verschiebung von Urlaub auf ruhigere Geschäftsphasen zu erreichen. Dies kann zum einen, durch die Einführung von Betriebsurlaub oder zum anderen durch vorherige Planung, bei bekannten, regelmäßig wiederkehrenden saisonalen Löchern, geschehen.<sup>54</sup>

Aus rechtlicher Sicht kann der Arbeitgeber laut § 7 Abs. 1 BurlG den Urlaub einseitig festlegen, muss dabei aber die Wünsche und sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter z.B. Ferien bei Arbeitnehmern mit Kindern, berücksichtigen, sofern dem keine dringenden betrieblichen Belange entgegenstehen.<sup>55</sup> Eine Mitbestimmung des Betriebsrates ist im Falle eines Betriebsurlaubsplans nach § 87 Abs. 1 Z. 5 BetrVG erforderlich. Des Weiteren muss beachtet werden, dass bereits genehmigter Urlaub nur mit beidseitigem Einverständnis widerrufbar ist.<sup>56</sup>

Neben den rechtlichen Gesichtspunkten sollten auch immer die Motivationsgesichtspunkte betrachtet werden, denn ggf. können durch Urlaubsverschiebungen Konflikte zwischen den Mitarbeitern selbst und dem Mitarbeiter und Arbeitgeber entstehen, die demotivierende Wirkung haben können. Aus diesem Grund sollte diese Maßnahme nur im äußersten Notfall in Betracht gezogen werden.<sup>57</sup>

### 3.3 Kritische Bewertungen interner Personalbeschaffungsmethoden

Der Vorteil für den Mitarbeiter bei der internen Personalbeschaffung mit Personalbewegung, welche für die mittel- und langfristige Deckung des Personalbedarfs in Betracht kommen, liegt in den Aufstiegschancen die ihm so ermöglicht werden. Diese Chance besonders im Rahmen von innerbetrieblicher Stellenausschreibung und Versetzung motiviert den Mitarbeiter zu mehr Leistung und bindet ihn langfristig an das Unternehmen, was für das Unternehmen wiederum eine geringe Fluktuation durch das attraktive Arbeitsplatzangebote bedeutet.<sup>58</sup>

Neben den Vorteilen für den Mitarbeiter, gibt es auch Vorteile für das Unternehmen bei der internen Personalbeschaffung mit Personalbewegung. Da ein gewinnorientiertes Unternehmen immer kostenminimierend wirtschaftet, liegt ein

---

<sup>54</sup> Vgl. Bühner: Personalmanagement, S. 71.

<sup>55</sup> Vgl. [http://www.gesetze-im-internet.de/burlg/\\_\\_\\_7.html](http://www.gesetze-im-internet.de/burlg/___7.html), besucht am 01.04.2011.

<sup>56</sup> Vgl. Bährle: Praxishandbuch Arbeitsrecht; S 98.

<sup>57</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 112.

<sup>58</sup> Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement, S. 104; Olfert: Personalwirtschaft, S. 107.

großer Vorteil in den geringeren Beschaffungs- und Einarbeitungskosten. Auch nicht ganz unerheblicher ist die zügige Besetzung vakanter Stellen.<sup>59</sup> Eine interne Besetzung bringt zudem für das Unternehmen ein geringeres Risiko mit sich, denn es kennt den Mitarbeiter und seine fachlichen und persönlichen Qualifikationen. Es kann sich aber auch nachteilig auswirken, denn der Mitarbeiter kennt genauso gut das Unternehmen, welches bei ihm eine Betriebsblindheit verursachen kann. Die notwendigen neuen Impulse, die ein externer Mitarbeiter mitbringen würde, bleiben bei einem innerbetrieblichen Mitarbeiter jedoch aus.<sup>60</sup>

Ein kleineres Unternehmen, das eine interne Stellenbesetzung plant, wird in den meisten Fällen nur eine begrenzte Auswahl an qualifizierten Mitarbeitern haben. Das kann zu höheren Fortbildungskosten führen um den quantitativen Bedarf zu erhalten.<sup>61</sup>

Auch zwischenmenschlich kann es zu Problemen kommen, die vorab bedacht werden sollten. Sind mehrere Mitarbeiter in der engeren Auswahl bei einer innerbetrieblichen Stellenbesetzung oder Versetzung, kann es zu Spannung und Rivalität zwischen ihnen führen, was sich wiederum negativ auf das Arbeitsverhalten, die Motivation und auf das Betriebsklima auswirken kann. Kollegen, die nicht versetzt werden sind enttäuscht, denn die Ablehnung wird als Misserfolg empfunden. Der Vorgesetzte kann die geplante Besetzung nutzen um ungeliebte Mitarbeiter weg zu loben, oder kann sich gar gekränkt fühlen, wenn man ihm einen guten Mitarbeiter wegnimmt. Man sollte deshalb nicht nur auf interne Besetzungswege setzen. Es werden zwar Stellen für Nachwuchskräfte frei, der Personalbedarf wird jedoch nur verlagert, was wiederum zu keiner quantitativen Lösung führt.<sup>62</sup>

Der Vorzug für das Unternehmen bei der internen Personalbeschaffung ohne Personalbewegung, welche nur für die kurzfristige Deckung des Personalbedarfs in Betracht kommt, liegt in der konstant bleibenden Arbeitnehmerzahl. Neue arbeitsrechtliche Bindungen auf Grund von Personalbedarf lassen sich vorerst vermeiden.

---

<sup>59</sup> Vgl. Freund/Knoblach/Eisele: Personalwirtschaftslehre, S. 67; Bühner: Personalmanagement, S. 70.

<sup>60</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 152; Bühner: Personalmanagement, S. 70.

<sup>61</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 107; Hentze / Kammel: Personalwirtschaftslehre, S. 274.

<sup>62</sup> Vgl. Bühner: Personalmanagement, S. 70; Jung: Personalwirtschaft, S. 152.

Auf Grund von negativen Auswirkungen auf die Motivation und das Betriebsklima, sollten die Beschaffungsmethoden ohne Personalbewegung, zu denen die Urlaubsverschiebung und Leistung von Mehrarbeit gehören, nur im Notfall eingesetzt werden.<sup>63</sup> Eine Erhöhung der Arbeitsleistung, um fehlende Kapazitäten auszugleichen, kann ebenso über geeignete Motivationsinstrumente, z.B. Mitarbeiterbeteiligung in Form von Zahlung einer Leistungsprämie, erreicht werden.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 111 f.

<sup>64</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 609-611.

## 4 Kritische Betrachtung ausgewählter externer Personalbeschaffungsmethoden

### 4.1 Möglichkeiten passiver Personalgewinnung

Bei der passiven Personalgewinnung unternimmt das Unternehmen kaum Aktivitäten um kurzfristig freigewordene Stellen zu besetzen.<sup>65</sup>

#### 4.1.1 Eigenbewerbung

Das Personalimage des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Der Begriff beinhaltet vor allem die wertmäßige Einschätzung des Unternehmens. Er wird beeinflusst durch verschiedene Faktoren z.B. die Personalpolitik, die Firmengröße, den Standort oder das Produkt. Aber auch die Branchenzugehörigkeit und der subjektiv wahrgenommene Auftritt in der Öffentlichkeit zählen zu den Imagefaktoren, die vom potenziellen Bewerber wahrgenommen werden.<sup>66</sup>

Je attraktiver ein Unternehmen am Arbeitsmarkt wahrgenommen wird umso mehr, auch sehr gute Eigenbewerbungen wird es erhalten. In einer Studie des Great Place to Work® Institute Deutschland schnitten für Deutschland die, in dem folgenden Ranking 2011 dargestellten Top 3 Unternehmen, der jeweiligen Unternehmensgröße, mit besten Ergebnissen ab.<sup>67</sup>

Platzierung	Unternehmen
<b>Top 3 der Unternehmen 50 bis 500 Mitarbeiter</b>	
1	noventum consulting GmbH
2	atrias personalmanagement gmbh
3	SAS Institute GmbH
<b>Top 3 der Unternehmen 501 bis 2.000 Mitarbeiter</b>	
1	DIS AG
2	domino-world TM
3	Cisco Systems GmbH
<b>Top 3 der Unternehmen 2.001 bis 5.000 Mitarbeiter</b>	
1	3M Deutschland GmbH
2	Microsoft Deutschland GmbH
3	ING-DiBa AG
<b>Top 3 der Unternehmen über 5.001 Mitarbeiter</b>	
1	SMA Solar Technology AG
2	Techniker Krankenkasse
3	Dow Deutschland

Quelle: [www.greatplacetowork.de/best/list-de](http://www.greatplacetowork.de/best/list-de).

Abb. 4 Ranking der Top 3 Deutschlands 2011<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Vgl. Bühner: Personalmanagement, S. 72.

<sup>66</sup> Vgl. Bartsch / Huber: Personalwirtschaft, S. 95.

<sup>67</sup> <http://www.greatplacetowork.de/best/list-de.htm>, besucht am 05.04.2011.

Eigenbewerbungen, auch als Initiativbewerbungen bezeichnet, werden oftmals aus den verschiedensten Gründen verfasst. Häufig nutzen Schul- und Hochschulabsolventen diesen Weg um in ihre erste Anstellung zu gelangen.<sup>68</sup>

In der wirtschaftlichen Fachliteratur wird häufig vom Verwenden einer Kurzbewerbung, mit Anschreiben und Lebenslauf, gesprochen.<sup>69</sup> Die allgemeine Bewerberliteratur empfiehlt jedoch das Versenden einer vollständigen Bewerbungsmappe.<sup>70</sup> Dazu zählen das Anschreiben, der Lebenslauf, das Bewerberfoto, die Schulzeugnisse und Arbeitszeugnisse, eventuelle Referenzen und ggf. eine Arbeitsprobe.<sup>71</sup>

Initiativbewerbungen können dem Unternehmen sowohl per Post, als auch per Internet zugehen. Der richtige Ansprechpartner sollte vorab durch den Interessenten ermittelt werden. Bereits nach dem Eingang der Bewerbungsmappen wird eine erste grobe Durchsicht und Selektion nicht geeigneter Bewerber, auf Grund fehlender Mindestanforderungen, vorgenommen. Diese sollten dann schnellstmöglich ihre eingereichten Unterlagen mit einem kurzen Absageanschreiben zurückerhalten.<sup>72</sup>

Aus den übrigen Bewerbungsunterlagen verschafft sich der jeweilige Ansprechpartner einen ersten Überblick anhand des Lebenslaufs, der eingereichten Zeugnisse und Referenzen. Dabei erhält er erste Kenntnisse über die vorhandenen Qualifikationen und fachlichen Erfahrungen, sowie über den beruflichen Werdegang des Bewerbers.<sup>73</sup>

Nun erfolgt eine genauere Analyse der erhaltenen Bewerbungsunterlagen, die anhand verschiedener Kriterien<sup>74</sup>, hierbei ist die Wertigkeit unternehmens- und stellenbezogen<sup>75</sup>, erfolgt:

- Kriterien für das *Anschreiben* sind Aufbau, Stil, Motivation.
- Kriterien für den *Lebenslauf* sind Zeitfolgenanalyse und berufliche Positionsanalyse.

---

<sup>68</sup> Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement, S. 108.

<sup>69</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 128; Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 71.

<sup>70</sup> Vgl. Püttjer / Schnierda: Ihre erfolgreich Initiativbewerbung, S. 113 f.

<sup>71</sup> Vgl. Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 70.

<sup>72</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 130.

<sup>73</sup> Vgl. Maier: Personalgewinnung, S 80.

<sup>74</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 157 – 161.

<sup>75</sup> Vgl. Maier: Personalgewinnung, S 81.

- Kriterien für *Zeugnisse* sind Begabung, Schwerpunktsetzung (Studium), Thema der Diplomarbeit, auffällige Formulierungen (Arbeitszeugnis).
- Kriterien für das *Lichtbild* sind subjektiv zu sehen, und können lediglich die äußere Erscheinung bewerten

Im Falle einer Bewerbung oder Eigenbewerbung sind die rechtlichen Aspekte des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zu beachten. Für die Personalbeschaffung bedeutet dies, geschlechtsneutral und möglichst ohne Angabe von Alter zu suchen. Sollte einmal kein Foto in den Unterlagen sein, ist dies nicht zu fordern. Zur eigenen Sicherheit sollten Absagegründe immer schriftlich festgehalten werden.<sup>76</sup> Aber auch das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates und die Vorlage der Bewerbungsmappen bei ihm sind ein wichtiger rechtlicher Punkt, der zu berücksichtigen ist.<sup>77</sup>

Mit der Analyse der Eigenbewerbungen ist die Vorauswahl nun abgeschlossen und die am geeignetsten Bewerber werden zu einem oder zu mehreren persönlichen Gesprächen geladen. So bekommt das Unternehmen Aufschluss über Verhalten und Motiv des Bewerbers. Um jedoch keine Fehleinschätzung zu erhalten, sollte ein Bewertungsbogen mit allen erforderlichen Beurteilungskriterien zur Hilfe genommen werden. Weitere Auswahlmethoden sind die Verwendung von Tests oder grafologische Gutachten. Den Abschluss des Auswahlverfahrens stellt in den meisten Fällen die ärztliche Erstuntersuchung dar, die bei Jugendlichen unter dem 18. Lebensjahr nach § 32 Abs. 1 JArbSchG vorgeschrieben ist.<sup>78</sup>

#### 4.1.2 Eigene Homepage

Der virtuelle Beschaffungsweg, auch als E-Recruiting bezeichnet, wird durch mitarbeitersuchende Unternehmen zunehmend genutzt. Hierbei verschwimmen jedoch die Grenzen zwischen aktiver und passiver Personalbeschaffung.<sup>79</sup> Eine eher aktive Form des E-Recruiting bei der Suche nach qualifizierten Bewerbern ist die Nutzung der Internet-Jobbörsen, um vakante Stellen zu publizieren und anschließend zu besetzen. Auf diesen Beschaffungsweg geht der Autor im Kapitel

<sup>76</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal – Management, S. 331.

<sup>77</sup> Vgl. [http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/\\_\\_\\_99.html](http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/___99.html), besucht am 06.04.2011.

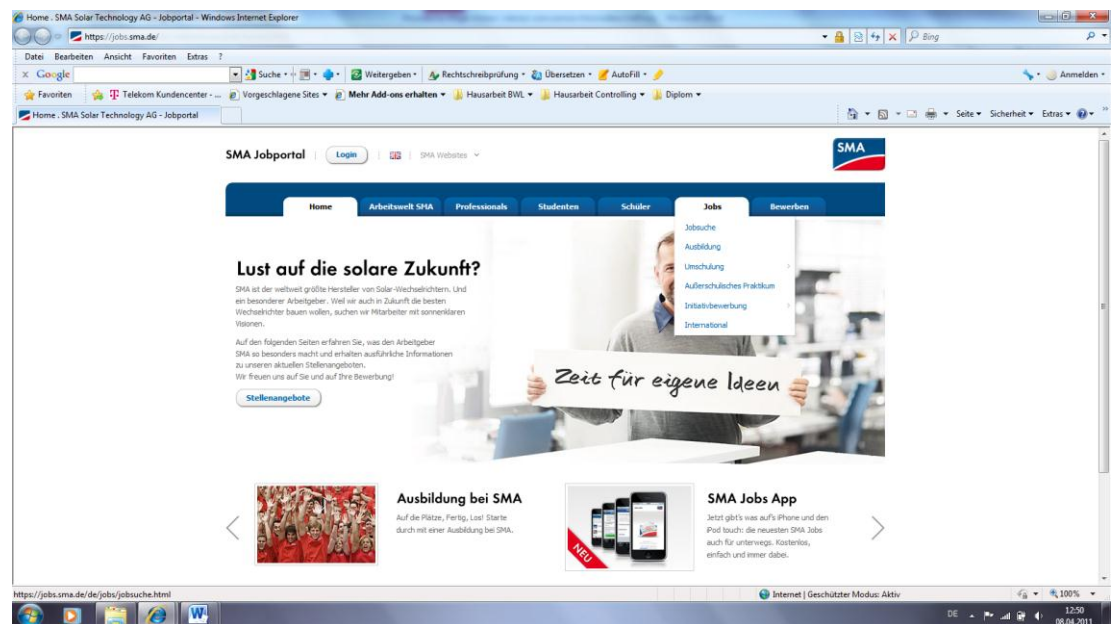
<sup>78</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 146 – 156.

<sup>79</sup> Vgl. Drumm: Personalwirtschaft, S. 285 f.



4.2.3 näher ein. Die passive Form dieser Methode ist die Erstellung einer eigenen Unternehmens-Homepage mit einem Karriereportal.<sup>80</sup>

Zu den Erfolgsfaktoren einer, in der folgenden Abbildung dargestellten, Homepage zählen im Wesentlichen die Kriterien: Benutzerfreundlichkeit, Darstellung, Informationsgehalt und Interaktionsvielfalt.<sup>81</sup> Unter Benutzerfreundlichkeit versteht man die allgemeine Strukturierung der Website und die angebotenen Hilfestellungen für den Benutzer. Die Darstellung sollte unternehmensspezifisch und zielgruppenorientiert gestaltet sein. Die ausführliche Unternehmenspräsentation, mit Hinweisen auf Personalpolitik, Karriere- bzw. Aufstiegschancen und Ausbildungsstellen sind wichtige Informationen für den Nutzer. Als Interaktion bezeichnet man die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme z. B. telefonisch, schriftlich oder elektronisch. Auch Bewerbungssysteme oder Online-Bewerberfragebögen zählen zu möglichen Interaktionen.<sup>82</sup>



Quelle: jobs.sma.de

Abb. 5 Bewerberportal der SMA Solar Technology AG<sup>83</sup>

Anders, als bei einem Zeitungsinserat, welches unter Kapitel 4.2.1 näher vorgestellt wird, ist es bei dem Stelleninserat auf der eigenen Unternehmenshomepage nicht notwendig das Unternehmen in dem Inserat näher vorzustellen, da sich der Internetauftritt bereits damit befasst. Dennoch sollte der Internetauftritt den hohen

<sup>80</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 148.

<sup>81</sup> Vgl. Kolb: Personalmanagement, S. 98.

<sup>82</sup> Vgl. Freund / Knoblauch / Eisele: Personalwirtschaftslehre, S. 232.

<sup>83</sup> <https://jobs.sma.de/>, besucht am 06.04.2011.

Anforderungen an Professionalität im Wettbewerb genüge tragen.<sup>84</sup> Deshalb sollten Unternehmen ihre Homepage regelmäßigen Bewertungen unterziehen, um den gestiegenen Anforderungen an die Personalkommunikation gerecht zu werden. Eine Studie des Studiengangs Media Management der Hochschule Rhein Main ergab, dass 20 % der Karriere-Websites als Best-in-Class bezeichnet werden können. 30 % der untersuchten Websites weisen noch kleine Defizite auf und befinden sich im Mittelfeld. Die übrigen 50 % haben noch kein ausgereiftes Bewerber-Portal.<sup>85</sup>

Die Karriereportale werden als bedeutendes zukünftiges Instrument innerhalb der Personalbeschaffung angesehen. Bei einer empirischen Untersuchung zu den Trends 2011<sup>86</sup> ergab sich, dass auf Grund des erwarteten steigenden Personalbedarfs in 2011, die Unternehmen 87 % der vakanten Stellen auf der unternehmenseigenen Website veröffentlicht werden. Gegenüber den Printmedien, die einen Rückgang um 17,2 % seit 2003 verzeichnen, gewinnt somit der Internetkanal deutlich an Dominanz.<sup>87</sup>

#### 4.1.3 Weitere passive Personalbeschaffungswege

##### 4.1.3.1 Öffentlichkeitsarbeit

Auf Grund des demografischen Wandels stehen die Unternehmen heute in einem ständigen Kampf um qualifizierte Nachwuchskräfte, insbesondere im technischen Bereich und in Bereichen mit akademischen Anforderungen.<sup>88</sup> Diesen Kampf versuchen die Unternehmen über die Personal- und Imagewerbung zu gewinnen. Dabei stehen ihnen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit verschiedene Maßnahmen zu Verfügung. Neben dem Anbieten von Werksbesichtigungen z.B. im Rahmen eines Studienmoduls oder Praktika für Studenten, besteht die Möglichkeit einen „Tag der offenen Tür“ anzubieten, um Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern zu erhalten.<sup>89</sup> Möchte sich ein Unternehmen jedoch regional oder landesweit präsentieren sollte es sich auf Job-Fachmessen oder Firmenkontaktmessen

---

<sup>84</sup> Vgl. Stelzer-Rothe / Hohmeister: Personalwirtschaft, S. 64.

<sup>85</sup> Vgl. Jäger / Meser in: PERSONAL 01/2011, S.34.

<sup>86</sup> mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, IT und Öffentlicher Dienst der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, der Goethe-Universität Frankfurt am Main und Monster Worldwide Deutschland GmbH.

<sup>87</sup> [http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/recruiting\\_trends.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/recruiting_trends.pdf), S. 4 – 7, besucht am 07.04.2011.

<sup>88</sup> Vgl. Kolb: Personalmanagement, S. 83.

<sup>89</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 151.

vorstellen. In der Regel finden diese Veranstaltungen an Hochschulen statt, so dass nützliche Verbindungen entstehen können.<sup>90</sup>

#### 4.1.3.2 Bewerberkartei

Eine weitere Möglichkeit ist die Sammlung früherer eingegangener Bewerbungen in einer Bewerberkartei. Dieses Verfahren wird heute häufig bei der Einstellung von Aushilfskräften angewandt.<sup>91</sup> Aber auch Mitarbeiter/innen, die auf Grund von Mutterschaft ihre Berufstätigkeit aufgegeben haben und nur noch aushilfsweise dem Unternehmen zur Verfügung stehen, können in diese Kartei aufgenommen werden. Möglich ist ebenfalls die Aufnahme von Zeitarbeitnehmern, die bereits für das Unternehmen beschäftigt waren. Diese Bewerber können zum Zeitpunkt der Einstellungen nicht berücksichtigt werden oder sendeten ihre Bewerbungen als Eigeninitiativbewerbung an das Unternehmen. Der Inhalt der Bewerbung ist dabei für das Unternehmen so interessant, dass sie in der Kartei für einen späteren Bedarf aufgenommen werden, der dann kostengünstig und schnell gedeckt werden kann.<sup>92</sup>

#### 4.1.3.3 Dienstvertrag und Werkvertrag

Häufig werden für Unternehmen auch freie Mitarbeiter tätig. Diese sind als selbstständige Personen für das Unternehmen aktiv und erbringen eine bestimmte Leistung oder einen bestimmten Erfolg. Der gesetzliche Handlungsrahmen ist hier im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt.<sup>93</sup>

So gelten für die Dienstverträge die §§ 611 – 630 BGB. Durch sie wird die selbstständige Leistung von Diensten jeder Art unter Gewährung einer vereinbarten Vergütung sowie alle Rechte und Pflichten der beiden Parteien geregelt. Der Erfolg der Leistung ist dabei nicht maßgeblich.<sup>94</sup>

Der Werksvertrag ist in den §§ 631 – 651 BGB geregelt. Bei einem Werksvertrag verpflichtet sich der Unternehmer innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zur Herstellung eines versprochenen Werkes. Der Besteller des Unternehmens verpflichtet sich hingegen zur Zahlung einer vereinbarten Vergütung. Im Gegensatz zum Dienstvertrag kann hier nicht nur die Erbringung einer Sache sondern auch der

---

<sup>90</sup> Vgl. Maier: Personalgewinnung, S. 41.

<sup>91</sup> Vgl. Kolb: Personalmanagement, S. 98.

<sup>92</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 144.

<sup>93</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 102.

<sup>94</sup> Vgl. Nomos: Zivilrecht, S. 140-143.

Erfolg der Sache verpflichtet werden.<sup>95</sup> Diese Art der Personalbeschaffung wird heute oft im technischen Bereich, z.B. Wartung und Instandhaltung von Maschinen und Gebäuden, eingesetzt. Vor allem, wenn es dem Unternehmen auf Grund seiner Unternehmensgröße finanziell nicht möglich ist eine eigene Mitarbeiterabteilung dafür zu unterhalten.<sup>96</sup>

## 4.2 Möglichkeiten aktiver Personalgewinnung

### 4.2.1 Stellenanzeigen

Eine der wichtigsten Maßnahmen der aktiven externen Personalbeschaffung ist die Gewinnung von Mitarbeitern über den direkten Kontakt zum Arbeitsmarkt mit Hilfe einer Stellenanzeige in einem Printmedium. Das Medium Zeitung zählt dabei zu den klassischsten aller Printmedien.<sup>97</sup> Die Effizienz einer Stellenanzeige ist im Wesentlichen von der Inhaltlichen und formalen Gestaltung, von der zielgruppenorientierten Medienauswahl und vom Zeitpunkt der Anzeigenveröffentlichung abhängig.<sup>98</sup>

Damit die für die Anzeige infrage kommenden Bewerber das Inserat überhaupt lesen, d. h. ein geringer Streuverlust entsteht, ist es von höchster Wichtigkeit den Anzeigenträger zielgruppenorientiert auszuwählen. Wird beispielsweise ein Sachbearbeiter/in mit einer bestimmten Qualifikation in einer Zeitschrift mit durchschnittlich 100.000 Lesern gesucht, entsprechen jedoch nur 10 Leser tatsächlich den Anforderungen, so liegt der Streuverlust bei 99,9 %.<sup>99</sup> Immerhin gibt es in Deutschland im 4. Quartal 2010 ca. 394 Zeitschriften, davon 369 Tageszeitschriften und 25 Wochenzeitschriften in regionaler und überregionaler Ausgabe, sowie ca. 1152 Fachzeitschriften die zur Auswahl stehen.<sup>100</sup> Jedoch ist der Absatz, auf Grund des neuen Mediums Internet, wie in der folgenden Abbildung graphisch dargestellt, rückläufig.<sup>101</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Nomos: Zivilrecht, S. 144.

<sup>96</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 145.

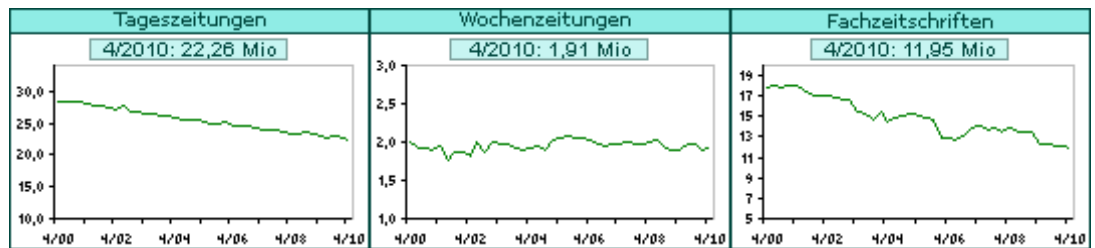
<sup>97</sup> Vgl. Scholz: Personalmanagement, S. 459.

<sup>98</sup> Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement, S. 106.

<sup>99</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 117.

<sup>100</sup> Vgl. Auflagenliste 04/2010 des ivw: <http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=5&u=&p=>, besucht am 08.04.2011.

<sup>101</sup> <http://www.ivw.de/index.php?menuid=37>, besucht am 08.04.2011.



Quelle: [www.bdzv.de/vertriebsmarkt](http://www.bdzv.de/vertriebsmarkt)

Abb. 6 Absatz der Zeitschriften im 4. Quartal 2010<sup>102</sup>

Diese Werte sollen noch einmal verdeutlichen, wie wichtig es ist, den oder die richtigen Anzeigenträger auszuwählen, um den Streuverlust möglichst gering zu halten. Allgemein richtet sich die Wahl des Anzeigenträgers nach der Qualifikation des gesuchten Mitarbeiters. So werden regionale Zeitschriften häufig für vakante Stellen der unteren und mittleren Hierarchieebene eingesetzt. Wochenzeitungen und überregionale Tageszeitungen sind oft bei höheren bis hohen Ebenen eingesetzt. Die Suchenden mit Spezialkenntnissen, vor allem in den technischen und akademischen Bereichen, werden mit Stellenanzeigen in Fachzeitschriften angesprochen.<sup>103</sup> Besonders hervorzuheben ist die überregionale Zeitung Frankfurter Allgemeine Zeitung, die mit Ihrem Stellenanzeigenanteil für Fach- und Führungskräfte, der größte Zeitungsstellenmarkt Deutschlands ist.<sup>104</sup>

Stellenanzeigen können nach der Nennung des Unternehmens oder nach dem Satzverfahren unterschieden werden. Inseriert ein Unternehmen unter Nennung seines Namens, spricht man von einer offenen Stellenanzeige. Chiffreanzeigen hingegen nennen den Namen des Unternehmens nicht und werden somit eher negativ betrachtet und haben wenig Erfolg. Deshalb sollten sie nur aus gewichtigem Grund eingesetzt werden, z.B. wenn die Stelle noch besetzt ist oder der Konkurrenz nicht bekannt werden soll.<sup>105</sup> Möchte man die negative Wirkung der Chiffreanzeige umgehen besteht die Möglichkeit der Anzeige über einen Personalberater. Auch hier kann der Name des Unternehmens nicht genannt werden jedoch kann der Interessent weitere Zusatzinformationen über den Kontakt zum Personalberater erhalten.<sup>106</sup> Zu den Arten des Satzverfahrens zählen Wortanzeigen, die auch Fließanzeigen, Kleinanzeigen oder Gelegenheitsanzeigen genannt werden. Es sind einspaltige, gegen den laufenden Text abgesetzte offene Anzeigen oder Chiffreanzeigen, welche nach Zahl der Wörter berechnet werden. Gesetzte

<sup>102</sup> <http://www.ivw.de/>, besucht am 08.04.2011.

<sup>103</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 146.

<sup>104</sup> Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement, S. 106.

<sup>105</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 146.

<sup>106</sup> Vgl. Freund / Knoblauch / Eisele: Personalwirtschaftslehre; S. 74.

Anzeigen sind offene Anzeigen oder Chiffreanzeigen, welche sich meist über zwei Spalten erstrecken und nach Spaltenpreis pro eingesetzten mm berechnet werden.<sup>107</sup>

Die inhaltliche Gestaltung einer offenen gesetzten Anzeige umfasst zum einen die anschauliche Darstellung des Unternehmens, womit der potenzielle Bewerber Informationen über Branche, Unternehmensgröße und wirtschaftliche Lage erhält. Zum anderen sind die Informationen der vakanten Stelle von zentraler Bedeutung. Hier werden Auskünfte zu Anforderungen, benötigte Qualifikationen aber auch Einkommen und Entwicklungsmöglichkeiten wiedergegeben. Überdies zählt zur inhaltlichen Gestaltung der Bewerbungsvorgang, z.B. Bewerbungsfrist und erwartete Bewerbungsunterlagen.<sup>108</sup> Um die Herausforderung, viele Informationen in einer relativ kleinen Anzeigen unterzubringen, optimal und zielorientiert umsetzen zu können, sollte der Inhalt nach einem Schema orientiert aufgebaut sein, das wie folgt aussehen kann:<sup>109</sup>

- Unter dem Stichpunkt „*Wir sind*“ sollten Aussagen über das Unternehmen getroffen werden. Dazu gehört z.B. der Firmenname, das Firmenlogo, die Branche, der Unternehmensstandort, die Mitarbeiterzahl oder der Führungsstil.
- „*Wir haben*“ gibt Auskunft über die vakante Stelle, z.B. Ausschreibungsgrund, Beschreibung der Aufgaben, Verantwortungsumfang, hierarchische Einordnung oder Chancen der Weiterentwicklung.
- Der Punkt „*Wir suchen*“ soll die Anforderungen an den Bewerber wiedergeben, dazu zählt z.B. die Berufsbezeichnung, die Ausbildung, die Kenntnisse und Fähigkeiten oder die persönlichen Eigenschaften.
- Der Stichpunkt „*Wir bieten*“ enthält Aussagen zu sozialen Sicherheiten, z.B. einen Hinweis auf das Einkommen, die Zuschussung von Fahrtkosten und Wohnungshilfe, gewährte Sozialleistungen oder gleitende Arbeitszeiten.
- „*Wir bitten*“ gibt an, welche Bewerbungsunterlagen gefordert werden, z.B. Bewerbungsanschreiben, Lebenslauf, Schul- und Ausbildungszeugnisse, Lichtbild oder besondere Schulungen und Scheine.

---

<sup>107</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 119.

<sup>108</sup> Vgl. Hentze / Kammel: Personalwirtschaftslehre, S. 269.

<sup>109</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 147.

Die formale Gestaltung der Stellenanzeige befasst sich mit dem optischen Aussehen. Ziel ist es, durch deutlich machen vorgenannter Punkte, die Aufmerksamkeit des Lesers zu wecken und sich von anderen Unternehmensinseraten abzuheben. Durch hervorheben von Schlagwörtern, wie z.B. die Stellenbezeichnung oder durch eine Headline, wird ein Blickfang gesetzt, der Interesse bei dem Leser wecken soll. Neben der Verwendung von Textblöcken ist auf eine optimale Schriftgröße zur besseren Lesbarkeit zu achten. Um bei Schaltungen mehrerer Anzeigen über einen längeren Zeitraum den Wiedererkennungswert zu gewährleisten, sollte das Layout nicht geändert werden und das Firmenlogo gut sichtbar sein.<sup>110</sup> Zu vermeiden sind abstrakte Formulierungen, schwammige und unklare Anforderungen aber auch komplizierte und zu lange Satzkonstruktionen.<sup>111</sup> Die Größe der Anzeige ist abhängig von der in der Hierarchie einzuordnenden Stelle, d.h. sie sollte im Verhältnis zum Wert der Position stehen.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Wickel-Kirsch / Janusch / Knorr: Personalwirtschaft, S. 41.

<sup>111</sup> Vgl. Maier: Personalgewinnung, S. 47.

<sup>112</sup> Vgl. Freund / Knoblauch / Eisele: Personalwirtschaftslehre, S. 74.

## Führungs- und Managementaufgabe für ambitionierte Persönlichkeit



Die VBG ist eine der großen Berufsgenossenschaften in Deutschland. Mehr als 900.000 Unternehmen aus mehr als 100 Gewerbezweigen sind bei uns mit über 8 Millionen Beschäftigten gesetzlich versichert. Über 2.000 Mitarbeiter/innen sind für die VBG tätig, in hochmodernen Strukturen, mit vollem Einsatz, Tag für Tag.

Im Zuge einer Nachfolgeregelung ist zum 01.06.2012 die Position

## Mitglied der Geschäftsführung (w/m)

neu zu besetzen.

Als Mitglied der Geschäftsführung werden Sie auf Vorschlag des Vorstandes von der Vertreterversammlung in eine aus drei Personen bestehende Geschäftsführung gewählt. Sie verantworten die Leitung und strategische Ausrichtung der VBG. In dieser Funktion führen Sie die laufenden Geschäfte der Hauptverwaltung und der bundesweiten Bezirksverwaltungen mit unternehmerischer Kompetenz. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Vorstand, Vertreterversammlung und deren Gremien sind in Ihrem verantwortlichen Tätigkeitsfeld unabdingbar.

Die Aufgabe erfordert einen Universitätsabschluss und eine mehrjährige Managementenerfahrung in der Leitung von Organisationen mit Personalverantwortung. Neben ausgeprägten Fähigkeiten zu analytischer und konzeptioneller Arbeit erwarten wir von Ihnen eine sehr gute Kommunikationsfähigkeit. Sie sind führungs- und durchsetzungsstark, teamorientiert und flexibel.

Wir bieten Ihnen eine vielseitige Gestaltungsaufgabe in einer Körperschaft des öffentlichen Rechts, die sich als moderner Dienstleister versteht. Die Besoldung erfolgt nach der den Grundsätzen des Bundesbeamtenrechts folgenden Dienstordnung der VBG nach B 5 BBesO.

Bitte richten Sie Ihre vollständige Bewerbung per Post bis zum 15.05.2011 an den Vorsitzenden des Vorstandes der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Absolute Vertraulichkeit und die Berücksichtigung von Sperrvermerken sichern wir Ihnen zu. Für Fragen steht Ihnen Frau Holscher, Mitglied der Geschäftsführung, unter der Telefonnummer 040 5146 2500 gerne zur Verfügung.

VBG  
Dr. Fritz Bessell  
Vorsitzender des Vorstandes  
Deelbögenkamp 4  
22297 Hamburg



Leidenschaft  
für gute Taten.

Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16.04.2011

Abb. 7 Stellenanzeige des VBG <sup>113</sup>

Die obige Abbildung ist ein positives Musterbeispiel für eine gelungene Stellenanzeige in einem Printmedium, in der alle vorgenannten Größen erfolgreich umgesetzt wurden.

<sup>113</sup> F.A.Z. vom 16.4.2011 auf der Seite C11: [http://fazjob.net/job\\_detail/?em\\_session\\_name=em\\_sid&em\\_sid=em-oas-def2d54819ac54466b6168add4754bdd&em\\_client=faz&em\\_oas\\_client=faz&em\\_id=805814&em\\_such\[sruid\]=7&em\\_maske=suche\\_detail](http://fazjob.net/job_detail/?em_session_name=em_sid&em_sid=em-oas-def2d54819ac54466b6168add4754bdd&em_client=faz&em_oas_client=faz&em_id=805814&em_such[sruid]=7&em_maske=suche_detail), besucht am 16.04.2011.



Neben der Gestaltung einer Anzeige ist der Zeitpunkt zu dem inseriert wird sorgfältig zu bedenken. Um dem potenziellen Bewerber genügend Zeit zu gewähren über das Angebot nachzudenken und das unternehmensinterne Bewerbungsverfahren möglichst in Ruhe abwickeln zu können, sollte die Anzeige frühzeitig geschaltet werden. Des Weiteren sind bestimmte Einflussfaktoren insbesondere mögliche Kündigungsfristen und Urlaubszeiten zu berücksichtigen sofern kein dringlicher Bedarf besteht.<sup>114</sup> Vor allem in der unteren und mittleren Hierarchieebene gibt es günstige und weniger günstige arbeitnehmerseitige Kündigungstermine. So könnte eine Kündigung im ersten Quartal die Rückzahlung der Weihnachtsgratifikation bedeuten. Kündigt der Arbeitnehmer jedoch im letzten Quartal, würde er die Weihnachtsgratifikation nicht erhalten. In den höheren Hierarchieebenen gestaltet sich die zeitliche Planung jedoch etwas schwieriger, da hier meist gesonderte Vereinbarungen und Kündigungsfristen vertraglich festgelegt sind.<sup>115</sup> Neben dem allgemeinen Zeitrahmen muss jedoch auch der Tag der Veröffentlichung in der Tageszeitung bedacht werden. Diese können auf einen Samstag oder einen anderen Wochentag fallen. Für den Samstag spricht häufig die große Zahl an Lesern, da auch Nicht-Abonnenten, die auf der Arbeitsplatzsuche sind, an diesem Tag die Ausgabe kaufen. Ein anderer Wochentag, i.d.R. Mittwoch, hat den Vorteil, dass auf Grund weniger Stellenanzeigen, die eigene größere Aufmerksamkeit auf sich zieht. Abschließend sollte noch die Häufigkeit der Anzeigenschaltung entschieden werden, d.h. handelt es sich um ein einmaliges Inserat oder sollte es zu mehreren Terminen erscheinen.<sup>116</sup>

Außer den allgemeinen gestalterischen Grundlagen muss auch hier den rechtlichen Regelungen Beachtung geschenkt werden. Wie auch bei der innerbetrieblichen Stellenanzeige sind Anzeigen in Printmedien geschlechtsneutral zu formulieren, so dass sie dem AGG entsprechen. Außerdem ist das Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrecht des Betriebsrates entsprechend den BetrVG zu beachten. Über dies müssen alle geeigneten Arbeitsplätze nach § 7 TzBfG auch extern als Teilzeitarbeitsplätze ausgeschrieben werden.<sup>117</sup> Ferner gelten die Bestimmungen des Wettbewerbsrechts (UWG)<sup>118</sup>, d.h. eine Firma, die nicht nachweisen kann, dass es das größte, beste oder schnellste Unternehmen seiner Größe ist, darf dieses in dem Inserat auch nicht erwähnen.

---

<sup>114</sup> Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement, S. 106.

<sup>115</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 146.

<sup>116</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 118.

<sup>117</sup> Vgl. Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 57.

<sup>118</sup> Vgl. [http://www.gesetze.juris.de/uwg\\_2004/index.html](http://www.gesetze.juris.de/uwg_2004/index.html), besucht am 10.04.2011.

Stellenanzeigen haben in den letzten Jahren seit 2005 kontinuierlich an Bedeutung verloren. Eine empirische Untersuchung zur Bewerbungspraxis 2011<sup>119</sup> ergab, dass sich nur noch 28,4 % der Stellensuchenden und Karriereinteressierten über das Printmedium den neuen potenziellen Arbeitgeber suchen. Absoluter Spitzenreiter sind die Stellen- und Jobbörsen auf die im nächsten Kapitel näher eingegangen wird.<sup>120</sup>

#### 4.2.2 Jobbörsen im Internet

Den Printmedien wurde in den letzten Jahren durch Jobbörsen im Internet der führende Rang bei der Arbeitsplatzsuche abgelaufen. Wir können im aktiven E-Recruiting kommerzielle Jobbörsen, z.B. jobscout24.de oder monster.de, und nicht kommerzielle Jobbörsen, z.B. Jobbörsen von Tageszeitungen oder Hochschulen, unterscheiden.<sup>121</sup>

Der Kern der Jobbörse liegt in der Dienstleistung, qualifizierte und klassifizierte Eignungsprofile in ihren Datenbanken zu sammeln. Hierbei werden die Informationen individuell aufbereitet und anhand von Schlagworten, z.B. Firmenname, Branche, Standort oder Regionen geordnet. Dies erleichtert den Suchenden die Vorselektion erheblich. Zum Teil sind die Online-Stellenanzeigen verlinkt mit der jeweiligen Unternehmenshomepage, die dem potenziellen Bewerber zusätzliche Informationen über das inserierende Unternehmen bietet.<sup>122</sup> Neben dem Versenden von E-Mail-Benachrichtigungen oder SMS bei einem geeigneten Bewerber oder einer passender Stelle, gehören auch zusätzliche Informationen, wie Tipps zu der Bewerbung oder aktuelle Themen des Arbeitsmarktes zum Service einiger Jobbörsen.<sup>123</sup>

Im Gegensatz zur Stellenanzeige in den Printmedien, sollte die graphische und formale Gestaltung der Online-Stellenanzeige schlicht gehalten werden. Das Unternehmen wird hier nur vermindert vorgestellt, es werden keine aufwendigen Graphiken verwendet und die Texte sind eher kurz und, auf Grund der differenzierten Benutzerführung, mit einfachen Leitwörtern zu gestalten.<sup>124</sup> Neben den gestalterischen Vorteilen sind Online-Inserate auch zeitlich länger verfügbar,

---

<sup>119</sup> Bei der über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten befragt wurden.

<sup>120</sup> Vgl. [http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/bewerbungspraxis.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/bewerbungspraxis.pdf), S. 5, besucht am 11.04.2011.

<sup>121</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 122 f.

<sup>122</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal – Management; S. 309.

<sup>123</sup> Vgl. Scholz: Personalmanagement, S. 463.

<sup>124</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 149.

i.d.R. vier Wochen. Sie können kurzfristig aktualisiert werden und gestatten eine schnelle Kontaktaufnahme zwischen Stellenanbieter und Bewerber.<sup>125</sup>

Derzeit existieren in Deutschland ca. 500 Online-Stellenmärkte. Diese investieren viel Zeit in die Akquisition neuer Nutzer. Deshalb ist der Markt intransparent geworden. Die Unternehmen haben es schwer den Jobbörsen Nutzerprofile, mit den Anforderungen die Sie benötigen, zuzuordnen. Genauso schwer hat es der Nutzer unter der Vielzahl der Karriereportale, das mit den für ihn am geeignetsten Anzeigenprofilen zu finden. Daher ist es für Unternehmen entscheidend, den Markt mit den verschiedenen Karriereportalen im Überblick zu behalten. Ebenso entscheidend ist jedoch auch die Beobachtung von Trends und den Entwicklungen auf dem Markt, denn dieser ist dynamisch und verändert sich stetig. Die aktuelle Studie von Akto Interactive, die die Jobbörsen unter anderem in Bezug auf Visits verglichen hat, stellt 2010 das nachfolgende Ranking der Top-Stellenmärkte auf, mit dem Ziel, den Markt für die Personalsuchenden transparenter zu gestalten.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. Hentze / Kammel: Personalwirtschaftslehre, S. 269.

<sup>126</sup> Vgl. Litera in: Personalwirtschaft extra 12/2010, S. 17.

	Visits pro Monat 2007/2008	Visits pro Monat 2009/2010
<b>Top 5 Stellenmärkte</b>		
jobscout24.de	3,36 Mio	3,36 Mio
jobware.de	1,8 Mio	1,95 Mio
monster/ jobpilot.de	4,2 Mio	4,4 Mio
stellenanzeigen.de	1,3 Mio	1,2 Mio
stepstone.de	4,3 Mio	5,0 Mio
<b>Weitere Generalisten</b>		
job-consult.com	100 000	115 000
Experteer.de	k.A.	k.A.
meinstadt.de	4,62 Mio	5,7 Mio
top-jobs.de	240 000	280 000
<b>Neuvorstellungen</b>		
Academics.de	-	k.A.
AHGZJobs.de	-	370 000
JobServe.de	-	k.A.
Kliniken.de/medizinische-berufe.de	-	750 000
LightingJobs.de	-	4.000
Xing.de	-	24,2 Mio.
<b>Spezialisierte Seiten</b>		
bauingenieur24.de	86 890	38 896
biokarriere.net /chemiekarriere.net	78 000	69 000
efinancialcareers.de	k.A.	1,7 Mio.
gastronomiecareer.de	85 000	602 875
heisejobs.de	k.A.	k.A.
hotel-career.de	529 231	744 246
hoteljob-deutschland.de	130 000	105 000
Horizontjobs.de	80 000	400 000
ingenieurkarriere.de	127 763	123 921
IT-jobkontakt.de	33 500	60 000
jobvector.com	140 000	175 000
karriereundjob.de	k.A.	935 111
newjob.de	40 678	46 105
pharmajobs.com /	42 000	250 000
lifesciencejobs.com	k.A.	k.A.
plasticker.de	110 000	200 000
plusjobs.de	2 393	4 228
sekretaerin.de	235 000	243 000
Touristikcareer.de	50 000	744 246

Quelle: Akto Interactive

Abb. 8 Top-Stellenmärkte 2009/2010 <sup>127</sup>

Wie in dem Ranking zu erkennen ist, nimmt besonders im Bereich der spezialisierten Jobbörsen die Anzahl an Nutzern zu. Eine Untersuchung der Monster Employment Index März 2011 zeigt, dass besonders in den Bereichen Transport & Logistik, Produktion, Verwaltung & Organisation, Ingenieurwesen und Gastronomie & Logistik, ein starker Zuwachs von bis zu 115 % der Online-Personalnachfrage zu verzeichnen ist.<sup>128</sup> Damit die Unternehmen dem Problem intransparenter Online-Stellenmärkte ausweichen können, müssen sie ihre alten

<sup>127</sup> Vgl. Litera in: Personalwirtschaft extra 12/2010, S. 18.

<sup>128</sup> Vgl. <http://media.monster.com/dege/presse/Germany%20MEI%20March%202011.pdf>, S. 2, besucht am 12.04.2011.

Suchwege verlassen, denn nicht die Größten und Bekanntesten sind gleich die Treffsichersten und Besten in Bezug auf qualifizierte Bewerber.<sup>129</sup>

Zuwachs im Jahresvergleich	Mrz 10	Mrz 11	Jahreszuwachs
Transport und Logistik	99	213	115%
Produktion	137	261	91%
Verwaltung und Organisation	84	146	74%
Ingenieurwesen	78	132	69%
Gastronomie und Tourismus	183	303	66%

Quelle: Monster Employment Index, [www.monster.de](http://www.monster.de)

Abb. 9 Jahreszuwachs der Online-Personalnachfrage<sup>130</sup>

Die unzureichende Transparenz und Zugänglichkeit, aber auch die noch nicht flächendeckende Nutzung führen deshalb zu einer Doppelnutzung von konventionellen Methoden, z.B. einer Stellenanzeige in Printmedien, und einer moderneren Methode wie z.B. die Nutzung von Online-Jobbörsen.<sup>131</sup>

#### 4.2.3 Personalleasing<sup>132</sup>

Für die Personalbeschaffungsmethode Personalleasing werden in der Fachliteratur auch die Synonyme Fremdarbeit, Zeitarbeit, Leiharbeit oder Arbeitnehmerüberlassung gebraucht. Es handelt sich um eine zeitweise Überlassung von Arbeitskräften zur kurzfristigen Deckung des Personalbedarfs vor allem zu Hochzeiten.<sup>133</sup> Generell lassen sich drei Motive zum Einsatz von Personalleasing unterscheiden. Erstes Motiv ist die geschäftsbedingte Nachfrage, z.B. saisonale Kapazitätsschwankungen. Ein weiteres Motiv kann die personalpolitische Nachfrage sein, z.B. auf Grund von Krankheit oder Urlaub. Letztes mögliches Motiv zum Einsatz von Personalleasing ist die kosteninduzierte Nachfrage, z.B. die Vermeidung von Kosten einer Neueinstellung.<sup>134</sup>

<sup>129</sup> Vgl. Scholl in: Personalwirtschaft 04/2011, S. 3.

<sup>130</sup> Vgl. <http://media.monster.com/dege/presse/Germany%20MEI%20March%202011.pdf>, S. 2, besucht am 12.04.2011.

<sup>131</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal – Management; S. 309.

<sup>132</sup> Vgl. Oechsel: Personal und Arbeit, S. 220. zählt diesen Beschaffungsweg zu den aktiven Maßnahmen – Vgl. hierzu im Gegenteil Jung: Personalwirtschaft, S. 143.

<sup>133</sup> Vgl. Drumm: Personalwirtschaft, S. 288.

<sup>134</sup> Vgl. Freund / Knoblauch / Eisele: Personalwirtschaftslehre, S. 71.

Die an der rechtlichen Beziehung beteiligten Parteien bezeichnet man als Verleiher, Leiharbeiter und Entleiher. In der nachfolgenden Abbildung soll diese verdeutlicht werden.<sup>135</sup>

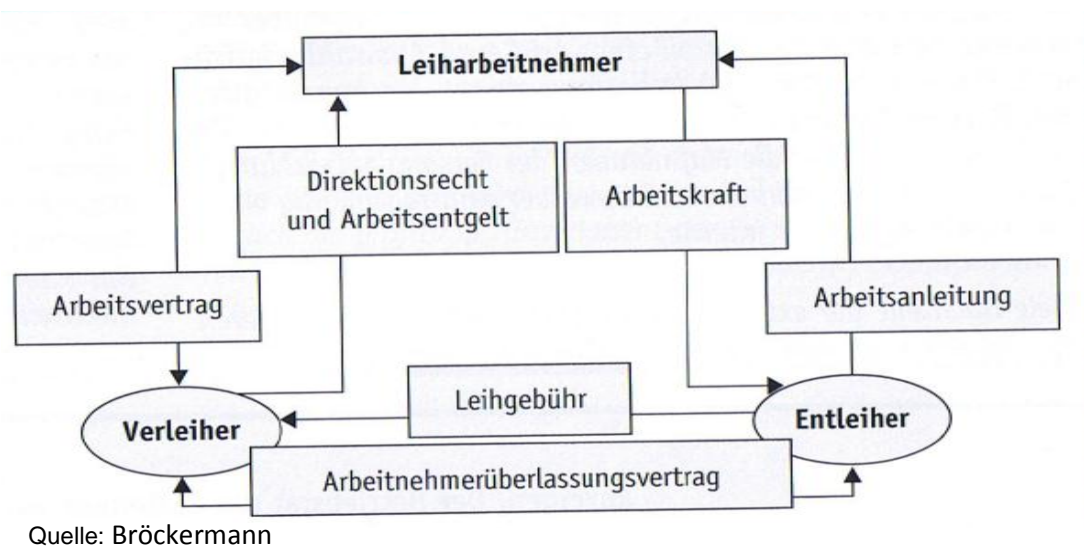


Abb. 10 Rechtliche Beziehung der Personalleasing-Parteien<sup>136</sup>

Diese rechtliche Beziehung wird in dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt. Bevor jedoch ein Personalleasing-Geber ein solches Verhältnis eingehen darf, bedarf es der Vorkontrolle und widerrufbaren Erlaubnis der Bundesanstalt für Arbeit (BA) nach § 2 i.V.m. § 17 AÜG.<sup>137</sup> Eine Erlaubnis ist nach § 3 AÜG zu verwehren, wenn der Antragsteller die Zuverlässigkeit bei der Ausübung der Arbeit nicht besitzt, er auf Grund seiner Betriebsorganisation nicht in der Lage ist seine Arbeitgeberpflichten ordnungsgemäß zu erfüllen oder wenn er dem Leiharbeiter wesentliche Arbeitsbedingungen oder Arbeitsentgelt versagt.<sup>138</sup>

Die erste Rechtsbeziehung besteht zwischen Verleiher und Leiharbeiter. Der Verleiher schließt zunächst einen Arbeitsvertrag nach § 611 BGB i.V.m. § 11 AÜG – ein sogenanntes Leiharbeitsverhältnis – mit dem Leiharbeiter. Die allgemeinen Vorschriften bezüglich Lohn, Steuer, Arbeits- und Sozialversicherungen finden hier grundsätzlich Anwendung. Er muss gegenüber dem Entleiher für die Arbeitsergebnisse des Leiharbeiters nicht einstehen, muss aber die generelle Tauglichkeit sicherstellen.<sup>139</sup> Eine weitere Rechtsbeziehung geht der Verleiher mit dem Entleiher über einen sogenannten Arbeitnehmerüberlassungsvertrag nach

<sup>135</sup> Vgl. Kolb: Personalmanagement, S. 103.

<sup>136</sup> Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 67.

<sup>137</sup> Vgl. Scholz: Personalmanagement, S. 465.

<sup>138</sup> Vgl. [http://bundesrecht.juris.de/a\\_g/\\_3.html](http://bundesrecht.juris.de/a_g/_3.html), besucht am 13.04.2011.

<sup>139</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 125.

§ 12 AÜG ein. In diesem Vertrag verpflichtet sich der Verleiher, gegen Zahlung einer Überlassungsgebühr, dem Entleiher einen Leiharbeitnehmer, mit bestimmten Qualifikationen, zu einer bestimmten Zeit, an einem bestimmten Ort, zur Verfügung zu stellen.<sup>140</sup> Eine dritte Rechtbeziehung besteht zwischen dem Entleiher und dem Leiharbeitnehmer, jedoch ist diese nicht, wie die beiden vorgenannten, vertraglich geregelt. Der Leiharbeitnehmer hat demzufolge keine arbeitsrechtlichen Ansprüche gegenüber dem Entleiher.<sup>141</sup> Ausnahmen bestehen hier nur bezüglich des BetrVG, z.B. Teilnahme an Betriebsrats- und Personalratsversammlungen, sowie bezüglich der allgemeinen Vorschriften des Arbeitsschutzrechts, z.B. Maßnahmen zur Unfallverhütung.<sup>142</sup>

Im Juni 2010, so berichtet der Bundesverband Zeitarbeit e.V. im August 2010, waren in Deutschland etwa 826.000 Leiharbeitnehmer beschäftigt, ein neuer Höchststand seit dem Jahr 2008. Im Jahr 2010 wurden damit über 300.000 neue Jobs geschaffen.<sup>143</sup> Häufig wird Zeitarbeit aus den bereits oben aufgeführten klassischen Gründen genutzt. Dabei, so das Ergebnis einer aktuellen Studie des BMBF-Verbundprojekts FlexPro<sup>144</sup>, nennen 87 % den Grund Auftragsspitzen abzufangen, 77% begründen es mit der schnellen und unbürokratischen Beendigung des Arbeitsverhältnisses und 46 % mit dem Ersatz kranker Mitarbeiter.<sup>145</sup> Es verbreitet sich jedoch immer mehr, dass die Zeitarbeit als einfaches Rekrutierungsinstrument genutzt wird. Der, über einen vorherigen Einsatz durch die Überlassung der Zeitarbeitsfirma, bereits bekannte Mitarbeiter erhält so die Chance auf eine unbefristete Anstellung.<sup>146</sup> Auf Grund der aktuellen Daten sollte es dem Zweig Zeitarbeit derzeit gut gehen, jedoch bringt eine aktuell in Berlin diskutierte, neue mögliche gesetzliche Vorschrift „Equal Pay“, d.h. gleiche Bezahlung von Stamm- und Leiharbeitern unabhängig von tariflichen Bestimmungen, Unruhe in die Branche. Unklar ist im Moment nur noch der zeitliche Aspekt, der zwischen einem und zwölf Monaten schwankt. Verbände warnen hier jedoch vor zu kurzen Varianten, da sonst Folgen in Form von Arbeitsplatzverlusten und Kostensteigerungen eintreten können. Die Kostensteigerung wird aber, wegen

---

<sup>140</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal – Management, S. 312 f.

<sup>141</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 145.

<sup>142</sup> Vgl. <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/Merkblatt-fuer-Leiharbeitnehmer.pdf>, besucht am 14.04.2011.

<sup>143</sup> Vgl. [http://bza.de/439.html?&cHash=4e94cb5c53&tx\\_ttnews\[backPid\]=1&tx\\_ttnews\[month\]=08&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=812&tx\\_ttnews\[year\]=2010](http://bza.de/439.html?&cHash=4e94cb5c53&tx_ttnews[backPid]=1&tx_ttnews[month]=08&tx_ttnews[tt_news]=812&tx_ttnews[year]=2010) besucht am 14.04.2011.

<sup>144</sup> [http://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/studie\\_zeitarbeit\\_uni\\_erlangen\\_nuernberg.pdf](http://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/studie_zeitarbeit_uni_erlangen_nuernberg.pdf), besucht am 14.04.2011.

<sup>145</sup> Vgl. <http://www.ig-zeitarbeit.de/artikel/6867>, besucht am 14.04.2011.

<sup>146</sup> Vgl. Meussen in: Personalwirtschaft extra 10/2010, S. 12.

des demographischen Wandels und dem damit verbundenen Fachkräftemangel, bei Personalchefs in den Hintergrund treten.<sup>147</sup>

Eine noch sehr neue Erscheinung im Bereich Zeitarbeit ist die konzerninterne Arbeitnehmerüberlassung. Da das Gebiet personalwirtschaftlich noch gänzlich unerforscht ist und die wenigen Veröffentlichungen sich lediglich mit der rechtlichen Fragestellung der Zulässigkeit beschäftigen, beruhen die nachgenannten Feststellungen auf einer, im Sommer 2009 durch die Universität Hamburg durchgeführte, empirischen Studie. So ist diese Variante der Leiharbeit vom, im AÜG geregelten Leiharbeitsverhältnis, abzugrenzen. Der Konzern gründet hier eine Tochtergesellschaft für Personaldienstleistungen, welche fortan für den gesamten Konzern die Einstellungen übernimmt. Mit den Beschäftigten wird ein Dauerleihverhältnis zu einem niedrigeren Tarifniveau vereinbart, in allen weiteren Punkten, z.B. Weiterbildung, Ideenmanagement oder Aufstiegsmöglichkeiten, besteht kein Unterschied zur direkt beschäftigten Belegschaft. Konzerne erwarten durch die Gründung einer konzerninternen Personaldienstleistung ein sinkendes Lohnniveau, wenn, bei Nutzung der normalen Fluktuation, neue Beschäftigte immer über die Personaldienstleistungstochter eingestellt werden.<sup>148</sup>

#### 4.2.4 Vermittlung durch die Arbeitsagenturen

Eine weitere, auf Grund des demographischen Wandels eher aktive Personalbeschaffung kann über die, zum 01.01.2004 in die Bundesagentur für Arbeit (BA) umbenannte, ehemalige Bundesanstalt für Arbeit erfolgen. Sie lässt sich gliedern in die Zentrale in Nürnberg, 10 Regionaldirektionen, 178 Agenturen für Arbeit und rund 610 Nebenstellen. Weitere Einrichtungen mit besonderen Aufgaben sind das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg, die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) in Bonn, die Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit (FBA), die Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (BA) - Fachhochschule für Arbeitsmarktmanagement, das IT-Systemhaus - Informationstechnik der BA, das BA-Service Haus - Servicedienstleister der BA und die Familienkasse.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. Strickling in: Personalwirtschaft Marktplatz 03/2011, S. 3.

<sup>148</sup> Vgl. Gröls / Reichmuth in: PERSONAL 02/2010, S. 16 f.

<sup>149</sup> Vgl. [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_27200/Navigation/zentral/Servicebereich/Ueber-Uns/Aufbau-und-Organisation/Aufbau-und-Organisation-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27200/Navigation/zentral/Servicebereich/Ueber-Uns/Aufbau-und-Organisation/Aufbau-und-Organisation-Nav.html), besucht am 15.04.2011.



Die Arbeitsvermittlungen der öffentlichen Arbeitsagenturen stellen für die suchenden Unternehmen eine kostenfreie Möglichkeit dar, qualifizierte Mitarbeiter zu finden.<sup>150</sup> Neben der reinen Vermittlungstätigkeit übernimmt die Arbeitsagentur auch weitere Leistungen z.B. in Fragen der Berufsberatung und Arbeitgeberberatung, durch Förderung der Berufsausbildung und der beruflichen Weiterbildung sowie Förderung der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Behinderung. Außerdem sind die Zahlung von Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen und Entgeltersatzleistungen, Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Arbeitsmarktbeobachtung und -berichterstattung und führen von Arbeitsmarktstatistiken, Aufgaben der BA.<sup>151</sup>

Nachfolgend sollen nun die drei Hauptaufgaben – die Arbeitsagentur als Vermittler, die Arbeitsagentur als Beratungs- und Informationseinrichtung und die Arbeitsagentur als Leistungsfaktor - in Bezug auf Personalbeschaffung näher betrachtet werden.

#### Die Agentur als Vermittler

Im § 35 des Sozialgesetzbuches III wird die Vermittlung als Tätigkeit, Ausbildungssuchenden, Arbeitssuchenden und Arbeitgebern zur Begründung eines Ausbildungsverhältnisses oder Beschäftigungsverhältnisses zusammenzubringen, definiert.<sup>152</sup>

Für diese Aufgabe steht den regionalen Agenturen ein breites Spektrum an Aktivitäten zur Verfügung. Neben der klassischen Vermittlung bieten die Agenturen den Stelleninformationsservice (SIS) und den Arbeitgeberinformationsservice (AIS) an. Aber auch die Vermittlung von Führungskräften über die Zentrale Arbeitsvermittlung (ZAV) und die Fachvermittlung für bestimmte Berufszweige gehören zu den breitgefächerten Möglichkeiten der Vermittlung.<sup>153</sup> Zudem veröffentlicht die BA regelmäßig speziell für den Arbeitgeber das eJournal „*Faktor A*“ in dem der Arbeitgeber aktuelle Information und Inspiration erhält, ihm anstehende Probleme auf dem Arbeitsmarkt verdeutlicht werden, aber auch Lösungswege aufgezeigt werden.<sup>154</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. Freund / Knoblauch / Eisele: Personalwirtschaftslehre, S. 68.

<sup>151</sup> Vgl. [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_27210/Navigation/zentral/Servicebereich/UeberUns/Aufgaben/Aufgaben-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27210/Navigation/zentral/Servicebereich/UeberUns/Aufgaben/Aufgaben-Nav.html), besucht am 15.04.2011.

<sup>152</sup> Vgl. [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_\\_\\_35.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/___35.html), besucht am 15.04.2011.

<sup>153</sup> Vgl. Freund / Knoblauch / Eisele: Personalwirtschaftslehre, S. 68 f.

<sup>154</sup> Vgl. <http://www.faktor-a.arbeitsagentur.de/>, besucht am 15.04.2011.

Bei der klassischen Art der Arbeitsvermittlung steht dem Arbeitgeber ein zuständiger Arbeitsvermittler vor Ort zur Verfügung. Dieser sucht mit Hilfe der vom Unternehmen bekanntgegebenen benötigten Anforderungen und Qualifikationen nach geeigneten Bewerbern für die vakante Stelle und unterbreitet ihm entsprechende Vermittlungsvorschläge.

Im SIS werden die vakanten Stellen der Arbeitgeber in einem Stellen- und Bewerberportal veröffentlicht. Im März 2011 standen in Deutschland rund 440.000 freie Stellen zur Verfügung.<sup>155</sup> Die Veröffentlichung der Stellen kann das Unternehmen auch selbstständig, durch eine Registrierung bei der 2009 neu aufgebauten JOBBÖRSE der Arbeitsagentur, vornehmen. Hier kann der Arbeitgeber nun Stellenangebote einstellen, nach geeigneten Bewerbern suchen und über ein Bewerbermanagement verwalten. Legt das Unternehmen die Verwaltung freier Stellen in die Hände der Agentur für Arbeit kann es von weiteren Vorteilen, z.B. den Zeitersparnisfaktor durch effektive und effiziente Vermittlung in Zusammenarbeit mit der BA, profitieren.<sup>156</sup>

Der AIS ist speziell auf die Unternehmensbedürfnisse ausgerichtet. Er bietet ein umfassendes Dienstleistungsangebot an, z.B. Vermittlung passender Fachkräfte, Gewährung finanzieller Unterstützung und Beratung rund um Qualifizierung von Beschäftigten. So findet das Unternehmen im AIS nicht nur den persönlichen Ansprechpartner der BA vor Ort, sondern bekommt zudem einen schnellen und unkomplizierten Weg aufgezeigt, die geeigneten Auszubildenden oder Mitarbeiter, mit den gewünschten Anforderungen, zu finden. Es werden Beobachtungen und Analysen zu Marktveränderungen auf dem nationalen und regionalen Arbeitsmarkt ausgewertet und Informationen über aktuelle Trends, Entwicklungen und über Neuerungen an das Unternehmen weitergegeben.<sup>157</sup>

Die ZAV ist spezialisiert auf die Vermittlung von Fach- und Führungskräften aus dem Ausland und in das Ausland.<sup>158</sup> Es gehört jedoch nicht nur die Vermittlung der höherqualifizierten Bewerber zu ihren Aufgaben. Auch die Vermittlung von Saisonarbeitern in den Gartenbau und die Forstwirtschaft, sowie die Hotellerie und

---

<sup>155</sup> Vgl. <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Monatsbericht-Arbeits-Ausbildungsmarkt-Deutschland/Monatsberichte/Generische-Publikationen/Monatsbericht-201103.pdf>, besucht am 16.04.2011.

<sup>156</sup> Vgl. <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Intern/BA-Jobboerse-Leitfaden-AG.pdf>, S.9 – 11, besucht am 16.04.2011.

<sup>157</sup> Vgl. [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_27794/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A016-Infomanagement/Allgemein/AGS.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27794/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A016-Infomanagement/Allgemein/AGS.html), besucht am 16.04.2011.

<sup>158</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 144.

die Gastronomie, ist Teilbereich ihrer Dienstleistung.<sup>159</sup> Im Bereich der Einstellungen ausländischer Arbeitnehmer sind von den Unternehmen die gesetzlichen Regelungen des Zuwanderungsgesetzes und die ab 01.05.2011 geltenden Neuregelungen des Arbeitsmarktzulassungsverfahrens zu beachten.<sup>160</sup>

### Die Arbeitsagentur als Beratungs- und Informationseinrichtung

Im § 34 SGB III wird die Beratungs- und Informationsfunktion der BA gesetzlich definiert. Nach dieser Definition soll die Beratung eine unterstützende Wirkung für das Unternehmen haben, um die Ausbildungs- und Arbeitsstellen zu besetzen. Sie beinhaltet die Beratung und Information zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Berufe, zur Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen, zur Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit, zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung, zur Eingliederung förderungsbedürftiger Auszubildender und Arbeitnehmer und zu Leistungen der Arbeitsförderung. Ziel ist es dabei Arbeits- und Ausbildungsplätze zu gewinnen.<sup>161</sup> So veröffentlicht die Arbeitsagentur monatlich die aktuellen Daten zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland, gibt in regelmäßigen Abständen die regionale Entwicklung bekannt und informiert jährlich über den Jahresbericht zur Arbeitsmarktsituation.<sup>162</sup> Sie bietet dem Unternehmen verschiedene Beratungen rund um Arbeitsmarkt, Arbeitsplatz, Beruf, Ausbildungen und Leistungen an. Viele Unternehmen nehmen jedoch oft die Dienste privater Arbeitsvermittler in Anspruch, da diese sich auf bestimmte Berufszweige spezialisiert haben und so eine berufsspezifischere und intensivere Beratung, welche auf das Unternehmen abgestimmt ist, möglich ist.<sup>163</sup>

### Die Arbeitsagentur als Leistungsfaktor

Da die Agenturen für Arbeit ihre Dienstleistungen für Unternehmen kostenlos zur Verfügung stellen, ist dies für Unternehmen ein zusätzlicher kostengünstiger Weg zur Rekrutierung benötigter Arbeitskräfte.<sup>164</sup> Eine entscheidende Rolle spielen dabei aber auch die Leistungen, die Unternehmen bei der Einstellung von Arbeitslosen zur Reintegration ins Berufsleben, erhalten. Durch die Gewährung von Zuschüssen und

---

<sup>159</sup> Vgl. [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_29928/Navigation/Dienststellen/besondere-Dst/ZAV/ZAV-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_29928/Navigation/Dienststellen/besondere-Dst/ZAV/ZAV-Nav.html), besucht am 16.04.2011.

<sup>160</sup> Vgl. <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/besondere-Dst/ZAV/Downloads/AMZ/amz-neuorganisation-mb-an-ag.pdf>, besucht am 16.04.2011.

<sup>161</sup> Vgl. [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/34.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/34.html), besucht am 16.04.2011.

<sup>162</sup> Vgl. <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Startseite/Startseite-Nav.html>, besucht am 16.04.2011.

<sup>163</sup> Vgl. Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 63.

<sup>164</sup> Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement, S. 107.

anderen Maßnahmen wird das Ziel verfolgt, eine eventuelle fehlende Qualifikation oder Anforderung des Arbeitslosen auszugleichen. Jedoch muss beachtet werden, dass es sich hierbei um gesetzliche Kann-Leistungen handelt, die abhängig von bestimmten Voraussetzungen und den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln sind.<sup>165</sup> Im Nachfolgenden wird auf die zwei wichtigsten Leistungen für Unternehmen kurz eingegangen, wobei das SGB III hier als rechtlicher Handlungsrahmen der Arbeitsagenturen beachtet werden muss:<sup>166</sup>

- Es gibt verschiedene Varianten von *Eingliederungszuschüssen*, z.B. Eingliederungszuschuss für Langzeitarbeitslose, oder ältere Arbeitnehmer, welche in den §§ 217 – 222 und § 421f SGB III gesetzlich geregelt sind. Diese können über einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten<sup>167</sup>, bei Arbeitnehmern über 50 sogar bis 36 Monaten<sup>168</sup> und einer Höhe von maximal 50 % des Arbeitsentgeltes gezahlt werden.
- Die Förderung der *beruflichen Weiterbildung* nach § 235 c SGB III dient der Qualifizierung ungelernter Arbeitnehmer, die bereits in einem Beschäftigungsverhältnis stehen. So kann der Arbeitgeber für den Zeitraum der Weiterbildung, und somit für den Zeitraum des Ausfalls des Mitarbeiters einen Zuschuss beantragen, dessen Höhe jedoch vom Umfang und der Dauer der Maßnahme abhängig ist.<sup>169</sup>

Diese Leistungen stehen zwar nur in indirekter Verbindung mit der externen Personalbeschaffung, können aber ein kostengünstiger Weg der Beschaffung von Arbeitskräften sein, der anderweitig hätte nicht finanziert werden können. Trotz dieser Tatsache belegt die Beschaffung externer Bewerber über die BA, aus Sicht der Unternehmen, einen der letzten Plätze in der aktuellen Recruiting-Trendstudie 2011. Die im Jahr 2010 freien Stellen wurden nur zu 3,3 % durch die Arbeitsvermittlung der BA besetzt. Die Auswertung der Antworten der befragten Unternehmen ergab zudem, dass 2011 nur noch 21,9 % der vakanten Stellen bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet werden.<sup>170</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_\\_\\_217.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/___217.html), besucht am 16.04.2011.

<sup>166</sup> Vgl. <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Geldleistungen/Was-Wieviel-Wer-SGBIII.pdf>, S. 42, besucht am 16.04.2011.

<sup>167</sup> Vgl. [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_\\_\\_218.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/___218.html), besucht am 17.04.2011.

<sup>168</sup> Vgl. [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_\\_\\_421f.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/___421f.html), besucht am 17.04.2011.

<sup>169</sup> Vgl. [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_\\_\\_235c.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/___235c.html), besucht am 17.04.2011.

<sup>170</sup> Vgl. [http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/recruiting\\_trends.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/recruiting_trends.pdf), S. 7, besucht am 07.04.2011.

## 4.2.5 Weitere aktive Personalbeschaffungswege

### 4.2.5.1 Personalberater

Auf Grund ihrer hinreichenden Erfahrungen und dem spezialisierten Personal, nehmen Unternehmen bei der Suche geeigneter Fachkräfte, häufig für höhere Hierarchieebenen, gerne die Dienste der Personalberatung in Anspruch. Dabei liegt der Schwerpunkt der Personalberatungsdienste nicht nur in der Vermittlung und Beratung der Unternehmen, sondern sie umfasst eine Vielzahl personalwirtschaftlicher Aufgaben.<sup>171</sup> So übernehmen sie die gesamte Abwicklung der Personalplanung, angefangen mit der Erstellung der Stellenbeschreibung und dem Anforderungsprofil über die Gestaltung und Schaltung der Stellenanzeige in den ausgesuchten Medien, Auswertung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen und Teilnahme an den Vorstellungsgesprächen, bis hin zum Mitwirken an der Bewerberauswahl und dem Entscheidungsprozess.<sup>172</sup>

### 4.2.5.2 Abwerbung eines Mitarbeiters

Ebenfalls sollte auch noch die Abwerbung eines bereits beschäftigten Mitarbeiters erwähnt werden. Gerade in den höheren Hierarchieebenen kann es zu einer Abwerbung kommen. Dies ist gesetzlich gesehen durchaus zulässig, d.h. jedem Unternehmen in unserem marktwirtschaftlichen System ist es erlaubt einem, in einem bestehenden Arbeitsverhältnis stehenden Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz anzubieten und dem Arbeitnehmer darf die gebotene Chance auch nicht verwehrt werden.<sup>173</sup> Dennoch kann ein solches Abwerben, unter bestimmten Voraussetzungen, auch unzulässig sein. Die rechtlichen Regeln bilden dafür das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) und das BGB. So kann es sittenwidrig sein, wenn das Abwerben einem verwerflichen Zweck dient oder verwerfliche Mittel oder Methoden eingesetzt werden.<sup>174</sup>

Ein verwerflicher Zweck ist es, wenn die Abwerbung und Einstellung mit dem Ziel verfolgt wird, sich Geschäftsgeheimnisse, die der Abgeworbene unredlich als private Aufzeichnung gespeichert hat, zu verschaffen. Ein weiteres Beispiel ist die Abwerbung, um den Geschäftsbetrieb ernsthaft zu gefährden. Von verwerflichen Mitteln und Methoden spricht man, wenn der Abgeworbene zum Vertragsbruch, z.B.

---

<sup>171</sup> Vgl. Bröckermann: Personalwirtschaft, S. 64.

<sup>172</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 150.

<sup>173</sup> Vgl. Olfert: Personalwirtschaft, S. 128.

<sup>174</sup> Vgl. Stock-Homburg: Personalmanagement, S. 167-168.

nachvertragliches Wettbewerbsverbot, verleitet wird. Auch die Kontaktaufnahme des Abwerbers über das Geschäftstelefon, sollte es nicht nur zur einmaligen kurzen Kontaktaufnahme dienen, sondern häufiger vorkommen, ist eine unerlaubte Methode, da es ein störendes Eindringen in die Geschäftsatmosphäre des Konkurrenten ist.<sup>175</sup> Für den Abgeworbenen ist unter diesen Voraussetzungen der neu geschlossene Vertrag nach § 138 BGB nichtig und das Unternehmen, dessen Mitarbeiter abgeworben wird, hat Anspruch auf Unterlassung nach § 8 UWG und kann zudem Schadenersatzansprüche nach § 9 UWG geltend machen.

#### 4.3 Kritische Bewertung externer Personalbeschaffungsmethoden

Im Allgemeinen hat das Unternehmen durch die externe Personalbeschaffung eine größere Auswahl an Bewerbern. Ein neuer Mitarbeiter bringt zudem neue Impulse mit, die auf dem internen Weg nicht beschafft werden können. Ein weiterer Grund den Personalbedarf auf dem externen Weg zu decken ist, dass der quantitative und qualitative Bedarf direkt gedeckt wird.<sup>176</sup> Allerdings sind die Kosten der Personalbeschaffung wesentlich höher als bei der internen Beschaffung. Ferner kann sich eine hohe externe Einstellungsquote auf die Fluktuationsrate auswirken, d.h. Mitarbeiter verlassen auf Grund geringer Aufstiegschancen das Unternehmen, was wiederum einen negativen Einfluss auf das Betriebsklima haben kann. Außerdem geht das Unternehmen mit einer Neueinstellung ein höheres Risiko in Form einer Probezeit ein, zum einen kennt das Unternehmen den neuen Mitarbeiter nicht so gut, wie beispielsweise einen internen Mitarbeiter, zum anderen kann auch der neue Mitarbeiter sich noch einmal anders entscheiden.<sup>177</sup>

Im Rahmen der externen Personalbeschaffung werden von Unternehmen immer häufiger die neuen Kommunikationstechniken, wie z.B. die unternehmenseigene Homepage oder Online-Stellenbörsen eingesetzt, denn der benötigte Zeitaufwand ist relativ gering. Neben dem Erreichen neuer Bewerbergruppen und dem Imagegewinn in der Öffentlichkeit, bieten diese Formen der Personalbeschaffung auch eine wesentlich schnellere Kontaktaufnahme beider Parteien.<sup>178</sup> Weitere Vorteile sind das uneingeschränkte Platzangebot und die regionale Unabhängigkeit. Jedoch kann durch die überregionale Schaltung der Anzeigen eine Flut von Bewerbungen auf das Unternehmen zukommen, was zum einen, einen höheren

---

<sup>175</sup> Vgl. [http://www.muenchen.ihk.de/mike/ihk\\_geschaeftsfelder/recht/Anhaenge/Abwerben-von-Mitarbeitern.pdf](http://www.muenchen.ihk.de/mike/ihk_geschaeftsfelder/recht/Anhaenge/Abwerben-von-Mitarbeitern.pdf), besucht am 17.04.2011.

<sup>176</sup> Vgl. Bühner: Personalmanagement, S. 70.

<sup>177</sup> Vgl. Hentze / Kammel: Personalwirtschaftslehre, S. 274.

<sup>178</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 149.

Verwaltungsaufwand nach sich ziehen kann, zum anderen können die Unternehmen viele qualitativ mangelhafte Bewerbungen erhalten, da die Hemmschwelle der Bewerber abnimmt.<sup>179</sup>

Aber es gibt nicht nur Vor- und Nachteile für das Unternehmen sondern auch für den potentiellen Bewerber. So ermöglichen die neuen Kommunikationstechniken den Bewerbern einen schnellen und kostenlosen Zugriff rund um die Uhr und ersparen ihm viel Zeit bei der Ermittlung geeigneter Stellen, da eine benutzerspezifische Suche möglich ist. Jedoch gibt es für manche Berufsgruppen nur ein sehr eingeschränktes Angebot und zudem muss der Suchende in Besitz bestimmter technischer Voraussetzungen sein (PC mit Internetanschluss).<sup>180</sup>

Gerade in den Zeiten von Aufschwung und Hochkonjunktur kann auch die externe Beschaffung von Personal über Personalleasingunternehmen den kurzfristig entstanden Produktivitätsverlust vermeiden. Dadurch können eventuelle Überlastungen des Stammpersonals vermieden werden. Auf Grund des breiten Angebotes an spezialisiertem Leasingpersonal können so kurzfristig anfallende vakante Stellen entsprechend ihren Anforderungen besetzt werden, dabei bleibt das Beschäftigungsrisiko jedoch beim Entleiher. Diesen Vorteilen stehen jedoch auch Nachteile gegenüber, die den Einarbeitungsaufwand für spezielle Tätigkeiten betreffen. Aber auch der Aufbau einer starken Unternehmenskultur kann durch verstärkten Einsatz von Leiharbeitern reduziert werden.<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup> Vgl. Kolb: Personalmanagement, S. 100.

<sup>180</sup> Vgl. Jung: Personalwirtschaft, S. 149.

<sup>181</sup> Vgl. Scholz: Personalmanagement, S. 466.

## 5 Auswahlkriterien der Personalbeschaffungswege

Die Methoden der Personalbeschaffung mit ihren unterschiedlichen Vor- und Nachteilen sollten in Abhängigkeit von der Bedarfsart eingesetzt werden. Entscheidungsgründe für die Beschaffungswegwahl können dabei, neben den generellen Vor- und Nachteilen, die Faktoren Zielgruppen, kurz- oder langfristige Personalbeschaffung und Kosten und Nutzen sein.<sup>182</sup>

Welcher Beschaffungsweg mit welchen Instrumenten beschriftet wird ist unter anderem abhängig von der Zielgruppe, die angesprochen werden soll. Den Zusammenhang zwischen der Zielgruppe und dem daraus resultierenden möglichen Beschaffungsweg soll die nachfolgende Abbildung aufzeigen.



Quelle: Berthel/Becker

Abb. 11. Zusammenhang zwischen Kriterien, Zielgruppe und Beschaffungsweg<sup>183</sup>

<sup>182</sup> Vgl. Hentze / Kammel: Personalwirtschaftslehre, S. 189-192.

<sup>183</sup> Berthel / Becker: Personal – Management, S. 324.



Bei der Auswahl der Kriterien zur Zielgruppenabgrenzung haben sich in der Vergangenheit folgende Kriterien bewährt:<sup>184</sup>

- Wirtschaftszweige, z.B. Großhandel, Baugewerbe oder Energieversorgung
- Berufsgruppen, z. B. Verkäuferin, Maurer oder Elektroinstallateur
- Vorbildung, z.B. Hauptschule, Realschule, Gymnasium oder Hochschule
- Berufliche Ausbildung, z.B. Lehre zur Einzelhandelskauffrau oder Besuch der Meisterschule
- Arbeitszeit, z.B. Montage, Teilzeit oder Vollzeit
- Alter
- Geschlecht

Die Zielgruppe und der zu beschreitende Beschaffungsweg können nun anhand eines Kriteriums oder aus einer Mischung mehrerer Kriterien bestimmt werden. Dabei kann die Nutzung eines bestimmten Beschaffungsweges auch die Nutzung eines anderen Beschaffungsweges erfordern, denn nicht selten werden über die informelle Wege, wie z.B. das soziale Netzwerk der Belegschaft, andere Informationen verbreitet, als über den formellen Weg, z.B. einer Stellenanzeige.<sup>185</sup>

Neben der Zielgruppe spielt auch der Zeitraum, für den eine vakante Stelle besetzt werden soll, eine große Rolle bei der Auswahl der Beschaffungsmethode. Ziel ist es, einen Abgleich zwischen dem Zeitpunkt an dem der Personalbedarf entsteht und dem Zeitraum für den der Personalbedarf vorhanden ist zu schaffen.<sup>186</sup> So ist es nicht notwendig sich arbeitsrechtlich neu zu binden, wenn ein Mitarbeiter auf Grund einer längeren Krankheit ausfällt. Es handelt sich um eine kurzfristige Personaldeckung. Eine mögliche Lösung wäre hier der Einsatz von Leiharbeitnehmern oder die Vertretung durch einen unternehmensinternen Kollegen. Generell lassen sich in Bezug auf den Zeitraum die zwei Bedarfsarten Personalersatzbedarf und Personalneubedarf unterscheiden.<sup>187</sup> Der Personalersatzbedarf kann dann zeitlich eingeteilt werden in:

- Kurzfristig, z.B. Mutterschutz, Elternzeit oder längere Beurlaubung
- Langfristig, z.B. Erreichen der Altersgrenze, Berufsunfähigkeit oder Tod

---

<sup>184</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal – Management, S. 322.

<sup>185</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal – Management, S. 322-324.

<sup>186</sup> Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement, S. 96.

<sup>187</sup> Vgl. Drumm: Personalwirtschaft, S. 203.

Für den kurzfristigen Personalbedarf lassen sich die Beschaffungsmethoden im befristeten Rahmen, z.B. interne Stellenausschreibung, befristete Versetzung oder Mehrarbeit, aus dem internen Unternehmensbereich einsetzen. Des Weiteren sind die externen Methoden der Personalbeschaffung über ein Personalleasing-Unternehmen, aber auch eine befristete Einstellung über eine Stellanzeige oder die Arbeitsagentur denkbar.

Für den langfristigen Personalbedarf können die Methoden der internen und externen Personalbeschaffung angewendet werden. So können ebenfalls die innerbetriebliche Stellenausschreibung oder die Versetzung angewendet werden. Sollte jedoch aus den internen Reihen keine adäquate Besetzung möglich sein, wären hier auch aus dem externen Bereich verschiedene Methoden denkbar. So kann beispielweise eine Stellenanzeige in Printmedien und Stellenbörsen geschaltet werden. Oder, sofern der Bedarf schon mittelfristig bekannt ist, eine Ausbildungsstelle angeboten werden, damit zum Zeitpunkt des Bedarfs eine qualifizierte Nachwuchskraft verfügbar ist.

Unter Neubedarf versteht man die Einrichtung neuer Planstellen, wobei die Gründe hierfür unterschiedlichster Art sein können, z.B. Expansion, neue technische Einrichtungen oder neue gesetzliche Vorschriften.<sup>188</sup>

Ein weiterer wichtiger Entscheidungsfaktor ist die Wirtschaftlichkeit der Personalbeschaffung. Darunter versteht man, dass bei gleichem Nutzen zweier Personalbeschaffungsmethoden diejenige Methode zu wählen ist, die die geringeren Kosten verursacht. Dabei unterscheidet man im Personalbereich folgende Kostenarten:

- Direkte Kosten der Personalbeschaffung
  - Anwerbungskosten
  - Auswahlkosten
  - Einstellungs- und Übergangskosten
- Kosten die direkte und indirekte Kosten enthalten
  - Ausbildungskosten
  - Fortbildungskosten

---

<sup>188</sup> Vgl. Jonas: Personalarbeit, S. 21.

Eine schwierige Aufgabe ist es, die exakten Kosten zu erfassen, doch die größeren Probleme bereitet der richtige Ansatz der Nutzengröße. Deshalb ist es erforderlich, die bereits aufgeführten Kriterien zu quantifizieren, z.B. die Bewertung von Vorteilen und Nachteilen, um zu vergleichbaren Werten zu gelangen. Die Grundprobleme der Nutzenerfassung und Nutzenbewertung bleiben jedoch unvermindert bestehen.<sup>189</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. Berthel / Becker: Personal – Management, S. 325.

## 6 Fazit

Es gibt, wie im Hauptteil dieser Arbeit aufgezeigt, eine Vielzahl von internen und externen Beschaffungswegen, damit ein Unternehmen seinen Personalbedarf decken kann. Dabei werden in der Praxis die Personalbeschaffungswege von personalpolitischen Entscheidungsfaktoren bestimmt. Generell sollten jedoch die Erreichbarkeit, Qualifikation und Mobilisierbarkeit der entsprechenden Zielgruppen ausschlaggebende Faktoren für die Unternehmensentscheidungen sein.

Wie sich die Personalbeschaffung im Laufe der nächsten Jahre weiter entwickelt kann niemand genau sagen, jedoch ist eine eindeutige Tendenz zu der neuen Kommunikationstechnik „World Wide Web“ zu beobachten, die die klassischen Methoden immer mehr ablösen. So wird in der Praxis aktuell häufig eine Form des Rekrutierungsmix aus klassischen und neueren Methoden eingesetzt. Dieser ist jedoch stark abhängig von der Qualifikation und der Anzahl an Bewerbern, die für die vakante Stelle benötigt werden. So wird häufig versucht, eine vakante Stelle erst einmal intern zu besetzen, so dass es ausreichend ist, auf dem Arbeitsmarkt nach Nachwuchskräften zu suchen. Dies wird auch zukünftig über die Arbeitsagentur oder eine Stellenanzeige im Printmedium erfolgen, was wiederum bedeutet, dass die klassische Stellenanzeige eine feste Größe in der betrieblichen Personalbeschaffung bleiben wird. Jedoch ist das interne Besetzungsverfahren nicht immer möglich. Gerade bei vakanten Stellen in hohen und höheren Hierarchieebenen wird in Zukunft die unternehmenseigene Homepage und die Stellenanzeige in kommerziellen Jobbörsen eine entscheidende Rolle einnehmen.

Auf Grund des demographischen Wandels ist der Fachkräftemangel schon heute ein großes Problem in einigen Wirtschaftszweigen. Da der Anteil an Mitarbeitern die aus dem Berufsleben ausscheiden schon bald größer sein wird, als der Anteil an Mitarbeitern die ins Berufsleben eintretenden, müssen Personalverantwortliche schon heute reagieren und auf eigene Nachwuchskräfte setzen, denn nur so können sie dem ständigen Kampf um qualifizierte Nachwuchskräfte ein Stück weit entgegentreten und sind später gegen einen Fachkräftemangel gewappnet. Auch in Zukunft werden also die Unternehmen nur so gut sein, wie die Menschen die dahinter stehen.

Fachliteratur:

T. Bartsch / A. Huber: Praktische Personalwirtschaft – Eine praxisorientierte Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2007

R. J. Bährle: Praxishandbuch Arbeitsrecht – Juristischer Basis-Know-How für Manager und Führungskräfte, 1. Aufl., Wiesbaden 2004

J. Berthel / F. G. Becker: Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Aufl., Stuttgart 2010

R. Böck: Personalmanagement – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Repetitorium, München-Wien-Oldenburg 2002

R. Bröckermann: Personalwirtschaft – Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 5. Aufl., Stuttgart 2009

R. Bühner: Personalmanagement, 3. Aufl., München 2005

H. J. Drumm: Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin-Heidelberg 2008

F. Freund / R. Knoblauch / D. Eisele: Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre, 6. Aufl., Stuttgart 2003

J. Hentze / A. Kammel: Personalwirtschaftslehre 1 – Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 7. Aufl., Bern-Stuttgart-Wien 2001

D. Holtbrügge: Personalmanagement, 4. Aufl., Berlin-Heidelberg 2010

R. Jonas: Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit – Grundlagen und Anwendungen für Mitarbeiter im Personalwesen, 2. Aufl., Renningen 2009

H. Jung: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2011

M. Kolb: Personalmanagement – Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Aufl., Wiesbaden 2010

D. Lindner-Lohmann / F. Lohmann / U. Schirmer: Personalmanagement, Heidelberg 2008

N. Maier: Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl – Von der Personalsuche über die Kandidatenanalyse und Einstellung bis zur Einführung mit zahlreichen Arbeitshilfen und Vorlagen, 3. Aufl., Zürich 2010

Nomos Verlagsgesellschaft: Zivilrecht – Wirtschaftsrecht, Stand: 15. August 2008, 17. Aufl., Baden-Baden 2008

W. A. Oechsel: Personal und Arbeit – Grundlagen des Human Resources Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, 8. Aufl. München 2006

K. Olfert (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft – Personalwirtschaft, 14. Aufl., Herne 2010

C. Püttjer / U. Schnierda: Ihre erfolgreiche Initiativbewerbung, 3. Aufl., Frankfurt am Main 2010

C Scholz: Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000

T. Stelzer-Rothe / F. Hohmeister: Klausur Intensiv Training BWL Band 12- Personalwirtschaft, 1. Aufl., Stuttgart-Berlin-Köln 2001

R. Stock-Homburg: Personalmanagement – Theorie-Konzepte-Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden 2010

D. Wagner: Organisation, Führung und Personalmanagement – Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung, 2. Aufl., Freiburg 1991

S. Wickel-Kirsch / M. Janusch / E. Knorr: Personalwirtschaft – Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden 2008

G. Wöhe / U. Döring: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., München 2008

#### Internetquellen:

<http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/besondere-Dst/ZAV/Downloads/AMZ/amz-neuorganisation-mb-an-ag.pdf>, Bundesagentur für Arbeit – Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), Arbeitsmarktzulassung, Stand Februar 2011, besucht am 16.04.2011

[http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_453836/Navigation/zentral/Unternehmen/Ausbildung/Organisation/Ausbildungsordnung/Ausbildungsordnung-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_453836/Navigation/zentral/Unternehmen/Ausbildung/Organisation/Ausbildungsordnung/Ausbildungsordnung-Nav.html), Bundesagentur für Arbeit, Ausbildungsordnung als Grundlage der Ausbildungsorganisation, Stand 31.10.2009, besucht am 11.03.2011

[http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_27200/Navigation/zentral/Servicebereich/UEber-Uns/Aufbau-und-Organisation/Aufbau-und-Organisation-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27200/Navigation/zentral/Servicebereich/UEber-Uns/Aufbau-und-Organisation/Aufbau-und-Organisation-Nav.html), Bundesagentur für Arbeit, Organisation, Stand 25.11.2010, besucht am 15.04.2011

[http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_27210/Navigation/zentral/Servicebereich/UEber-Uns/Aufgaben/Aufgaben-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27210/Navigation/zentral/Servicebereich/UEber-Uns/Aufgaben/Aufgaben-Nav.html), Bundesagentur Für Arbeit, Aufgaben der Bundesagentur für Arbeit, Stand 01.03.2007, besucht am 15.04.2011

[http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_27794/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A016-Infomanagement/Allgemein/AGS.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27794/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A016-Infomanagement/Allgemein/AGS.html), Bundesagentur für Arbeit, Der Arbeitgeber-Service – Ihr Partner am Arbeitsmarkt, Stand 23.02.2011, besucht am 16.04.2011

[http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_29928/Navigation/Dienststellen/besondere-Dst/ZAV/ZAV-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_29928/Navigation/Dienststellen/besondere-Dst/ZAV/ZAV-Nav.html), Bundesagentur für Arbeit – Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), Arbeiten in Deutschland, Stand 07.04.2011, besucht am 16.04.2011

<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Geldleistungen/Was-Wievieler-Wer-SGBIII.pdf>, Bundesagentur für Arbeit, Finanzielle Hilfe auf einen Blick, Januar 2011, besucht am 16.04.2011

<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Intern/BA-Jobboerse-Leitfaden-AG.pdf>, Bundesagentur für Arbeit, Die JOBBÖRSE unter www.arbeitsagentur.de – Ein Leitfaden für Arbeitgeber, Dezember 2009, besucht am 16.04.2011

<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/Merkblatt-fuer-Leiharbeiter.pdf>, Bundesagentur für Arbeit Zentral, Merkblatt für Leiharbeiter, 01/2011, besucht am 14.04.2011

<http://www.bibb.de/de/wlk26560.htm>, Bundesinstitut für Berufsbildung, Anzahl der Ausbildungsberufe, Stand 16.09.2010, besucht am 11.03.2011

[http://bundesrecht.juris.de/a\\_g/\\_3.html](http://bundesrecht.juris.de/a_g/_3.html), Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung, Ausfertigung 07.08.1972, besucht am 13.04.2011

[http://bza.de/439.html?&cHash=4e94cb5c53&tx\\_ttnews\[backPid\]=1&tx\\_ttnews\[mont h\]=08&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=812&tx\\_ttnews\[year\]=2010](http://bza.de/439.html?&cHash=4e94cb5c53&tx_ttnews[backPid]=1&tx_ttnews[mont h]=08&tx_ttnews[tt_news]=812&tx_ttnews[year]=2010), Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V., IW-Zeitarbeitsindex - Zeitarbeit erreicht wieder alten Höchststand, Juli 2010, besucht am 14.04.2011

<http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=5&u=&p=>, Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Auflagenliste 04/2010, besucht am 08.04.2011

<http://www.faktor-a.arbeitsagentur.de/>, Bundesagentur für Arbeit, Faktor A – Das Arbeitgebermagazin, besucht am 15.04.2011

[http://fazjob.net/job\\_detail/?em\\_session\\_name=em\\_sid&em\\_sid=em-oas-def2d54819ac54466b6168add4754bdd&em\\_client=faz&em\\_oas\\_client=faz&em\\_id=805814&em\\_such\[srunid\]=7&em\\_maske=suche\\_detail](http://fazjob.net/job_detail/?em_session_name=em_sid&em_sid=em-oas-def2d54819ac54466b6168add4754bdd&em_client=faz&em_oas_client=faz&em_id=805814&em_such[srunid]=7&em_maske=suche_detail), Stellenanzeige der VGB in der F.A.Z., besucht am 16.04.2011

[http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/\\_99.html](http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_99.html), Betriebsverfassungsgesetz, Ausfertigung 15.01.1972, besucht am 06.04.2011

[http://www.gesetze-im-internet.de/burlg/\\_7.html](http://www.gesetze-im-internet.de/burlg/_7.html), Bundesurlaubsgesetz, Ausfertigung 08.01.1963, besucht am 01.04.2011

[http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_34.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/_34.html), Sozialgesetzbuch III, Ausfertigung 23.03.1997, besucht am 16.04.2011

[http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_35.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/_35.html), Sozialgesetzbuch III, Ausfertigung 23.03.1997, besucht am 15.04.2011

[http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_217.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/_217.html), Sozialgesetzbuch III, Ausfertigung 23.03.1997, besucht am 16.04.2011

[http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_218.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/_218.html), Sozialgesetzbuch III, Ausfertigung 23.03.1997, besucht am 17.04.2011

[http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_235c.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/_235c.html), Sozialgesetzbuch III, Ausfertigung 23.03.1997, besucht am 17.04.2011

[http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/\\_421f.html](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/_421f.html), Sozialgesetzbuch III, Ausfertigung 23.03.1997, besucht am 17.04.2011

[http://www.gesetze.juris.de/uwg\\_2004/index.html](http://www.gesetze.juris.de/uwg_2004/index.html), Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb, Ausfertigung 03.07.2004, besucht am 10.04.2011

<http://www.greatplacetowork.de/best/list-de.htm>, Deutschlands beste Arbeitgeber 2011, besucht am 05.04.2011

<http://www.ig-zeitarbeit.de/artikel/6867>, Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V., Flexibilität der Hauptgrund für den Einsatz von Zeitarbeit, 14.07.2010, besucht am 14.04.2011

[http://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/studie\\_zeitarbeit\\_uni\\_erlangen\\_nuernberg.pdf](http://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/studie_zeitarbeit_uni_erlangen_nuernberg.pdf), Universität Erlangen-Nürnberg, Deutschlandweite Unternehmensbefragung zu Flexibilisierungsanforderungen und flexiblem Mitarbeitereinsatz – Einzelne Ergebnisse zum Schwerpunkt Zeitarbeit, besucht am 14.04.2011

<http://www.ivw.de/>, Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Entwicklung Zeitungen/Zeitschriften (Verkaufte Auflage), besucht am 08.04.2011

<http://www.ivw.de/index.php?menuid=37>, Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Auflagenzahlen der deutschen Presse, G. Gosdzick, 1. Quartal 2011, besucht am 08.04.2011

<https://jobs.sma.de/>, SMA Jobportal, besucht am 06.04.2011

[http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/bewerbungspraxis.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/bewerbungspraxis.pdf), Bewerbungspraxis 2011 – Management-Zusammenfassung, Bamberg & Frankfurt am Main, Januar 2011, besucht am 11.04.2011

[http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/recruiting\\_trends.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/recruiting_trends.pdf), Recruiting Trends 2011 – Management-Zusammenfassung, Bamberg & Frankfurt am Main, Januar 2011, besucht am 07.04.2011

<http://media.monster.com/dege/presse/Germany%20MEI%20March%202011.pdf>, Monster Employment Index, März 2011, besucht am 12.04.2011

[http://www.muenchen.ihk.de/mike/ihk\\_geschaeftsfelder/recht/Anhaenge/Abwerben-von-Mitarbeitern.pdf](http://www.muenchen.ihk.de/mike/ihk_geschaeftsfelder/recht/Anhaenge/Abwerben-von-Mitarbeitern.pdf), Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, Merkblatt – Abwerben von Mitarbeitern, Stand Oktober 2007, besucht am 17.04.2011

<http://www.personal-tipp.de/newsletterarticle.asp?his=12.6128.49.6299&id=10473>, Gesellschaft für Wirtschaftsinformation, Innerbetriebliche Stellenausschreibung in: PERSONALTIPP Ausgabe 14/2008, besucht am 06.03.2011

<http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Startseite/Startseite-Nav.html>, Bundesagentur für Arbeit – Statistik, Die Entwicklung des Arbeits- und Ausbildungsmarktes im April 2011, besucht am 16.04.2011



<http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Monatsbericht-Arbeits-Ausbildungsmarkt-Deutschland/Monatsberichte/Generische-Publikationen/Monatsbericht-201103.pdf>, Bundesagentur für Arbeit - Statistik, Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland – Monatsbericht, März 2011, besucht am 16.04.2011

<http://www.stellenanzeigen.de/recruiting/tipps/anforderungsprofil/>, Christian Berndt, Referent der Haufe Akademie GmbH & Co. KG, besucht am 26.03.2011

Fachzeitschriften:

M. Gröls / T. Reichmuth, Schwerpunkt: Personalarbeit nach der Krise – Zwei Klassen, in: PERSONAL 02/2010

W. Jäger / C. Meser, Personalmanagement – Karriere:Beste Websites, in: PERSONAL 01/2011

J. Scholl, Editorial- Echter Gewinn, in: Personalwirtschaft 04/2011

W. Gertz, Zeitarbeit – Flexibel, aber nicht um jeden Preis, in: Personalwirtschaft extra 10/2010

C. Litera , Jobbörsen-Studien – Die berühmte Nadel im Heuhaufen, in: Personalwirtschaft extra 12/2010

E. Stickling, Editorial – Zeitarbeits-Atlas 2011, in: Personalwirtschaft Marktplatz 03/2011

## **VI Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche kenntlich gemacht habe.

Großenrode, 30.04.2011

Jeannine Weber