

Externes Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen

**Optimierung der Akquise (hoch) qualifizierter Arbeitskräfte
unter besonderer Berücksichtigung des Interneteinsatzes**

Dissertation

**zur Erlangung der Würde des
Doktors der Philosophie (Dr. phil.)**

**an der Bergischen Universität Wuppertal
Fachbereich Bildungswissenschaften**

vorgelegt von

Elena Kayatz

Wuppertal, im April 2006

Diese Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20070142

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3A468-20070142>]

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Personen bedanken, ohne die die Erstellung der vorliegenden Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen wäre. Sie haben mich auf unterschiedlichste und persönliche Weise in den letzten Jahren begleitet und damit zum Gelingen der Arbeit beigetragen.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Rainer Wieland, der mir die Möglichkeit gegeben hat, mich mit dem Thema Personalmarketing intensiv auseinander zu setzen. Insbesondere seine wertvollen inhaltlichen und methodischen Anregungen haben mir an kritischen Punkten immer wieder sehr weitergeholfen.

Bei meinen Eltern möchte ich mich dafür bedanken, dass sie mich auch bezüglich der Entscheidung zur Promotion bestärkt und mich auf vielfältige Weise mit großer Begeisterung unterstützt haben.

Zuletzt möchte ich von ganzem Herzen Matthias Albrecht danken, der mich immer wieder motiviert, aber zugleich daran erinnert hat, dass auch andere, als die von mir bearbeiteten Themen mein Interesse finden sollten.

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	X
A Einleitung	1
B Grundlagen	5
1 Begriffliche Abgrenzung und Charakterisierung mittelständischer Unternehmen	5
1.1 Abgrenzungskriterien	5
1.1.1 Qualitative Abgrenzungskriterien	6
1.1.2 Quantitative Abgrenzungskriterien	7
1.2 Unternehmensgrößenabgrenzungen	9
1.3 Besondere Merkmale mittelständischer Unternehmen	10
1.4 Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen	14
2 Personalmarketing	18
2.1 Begriff	18
2.2 Strategisches und taktisches Personalmarketing	20
2.2.1 Strategische Aspekte des Personalmarketing	20
2.2.2 Taktische Aspekte des Personalmarketing	20
2.3 Informationsbasis für das externe Personalmarketing	23
2.3.1 Personalbedarfsplanung	23
2.3.2 Arbeitsmarktforschung	24
2.4 Felder des externen Personalmarketing	26
2.4.1 Arbeitgeberimage-Werbung	26
2.4.2 Personalsuche	30
2.4.3 Bewerbermanagement	35
2.4.4 Personalauswahl	36
2.5 Das Internet als Instrument des externen Personalmarketing	45
2.5.1 Entstehung und Nutzerstruktur des Internets	45
2.5.2 Nutzungsmöglichkeiten des Internets im Rahmen des externen Personalmarketing	46

2.5.2.1	Arbeitgeberimage-Werbung	47
2.5.2.2	Personalsuche	48
2.5.2.3	Bewerbermanagement	52
2.5.2.4	Personalauswahl	55
C	Entwicklung auf dem deutschen Arbeitsmarkt	60
1	Arbeitskräftenachfrage	60
2	Arbeitskräfteangebot	67
3	Konsequenzen für das externe Personalmarketing mittelständischer Unternehmen	76
D	Empirische Untersuchung	78
1	Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellungen	78
2	Forschungsmethode	81
2.1	Auswahl der Erhebungsmethode	81
2.1.1	Quantitative vs. qualitative Forschung	81
2.1.2	Der Fragebogen	84
2.1.3	Das Anschreiben	87
2.2	Befragungsteilnehmer	88
2.2.1	Auswahl der Befragungsteilnehmer	88
2.2.2	Struktur der Befragungsteilnehmer	89
2.3	Untersuchungsdurchführung	97
2.3.1	Pretest	97
2.3.2	Datenerhebung	97
3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	99
3.1	Input des externen Personalmarketingprozesses	99
3.1.1	Grundlagen des externen Personalmarketingprozesses	99
3.1.1.1	Demografische Unternehmensdaten	99
3.1.1.2	Personelle Situation/Veränderungen	99
3.1.1.3	Wahrgenommene Stärken und Schwächen, Probleme und Optimierungspotenziale	109

3.1.2	Informationsbasis des externen Personalmarketingprozesses	120
3.1.2.1	Personalbedarfsplanung	120
3.1.2.2	Arbeitsmarktforschung	122
3.2	Externer Personalmarketingprozess	125
3.2.1	Arbeitgeberimage-Werbung	125
3.2.2	Personalsuche	132
3.2.3	Bewerbermanagement	136
3.2.4	Personalauswahl	149
3.2.5	Zukünftiger Personalmarketingprozess	154
3.2.6	Interneteinsatz im Rahmen des externen Personalmarketing- prozesses	155
E	Diskussion der Ergebnisse	159
1	Kleine mittelständische Unternehmen	159
1.1	Informationsbasis des externen Personalmarketingprozesses	160
1.2	Arbeitgeberimage-Werbung	164
1.3	Personalsuche	168
1.4	Bewerbermanagement	173
1.5	Personalauswahl	176
1.6	Interneteinsatz im Rahmen des externen Personalmarketingprozesses	180
2	Mittlere mittelständische Unternehmen	187
2.1	Informationsbasis des externen Personalmarketingprozesses	187
2.2	Arbeitgeberimage-Werbung	191
2.3	Personalsuche	194
2.4	Bewerbermanagement	198
2.5	Personalauswahl	200
2.6	Interneteinsatz im Rahmen des externen Personalmarketingprozesses	202
3	Große mittelständische Unternehmen	207
3.1	Informationsbasis des externen Personalmarketingprozesses	207

3.2	Arbeitgeberimage-Werbung	210
3.3	Personalsuche	213
3.4	Bewerbermanagement	217
3.5	Personalauswahl	219
3.6	Interneteneinsatz im Rahmen des externen Personalmarketingprozesses	222
F	Fazit	228
	Literaturverzeichnis	233
	Anhang	248

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Aufbau der Arbeit	4
Abb. 2	Personalmarketingprozess	19
Abb. 3	Anforderungsdimensionen und Übungen im Assessment Center	43
Abb. 4	Komponenten der Arbeitskräftenachfrage	60
Abb. 5	Anteile der Sektoren an den Erwerbstätigen 2005 und 2020	63
Abb. 6	Komponenten des Arbeitskräfteangebots	67
Abb. 7	Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials und der Beschäftigungsmöglichkeiten bis 2040	68
Abb. 8	Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis 2050	69
Abb. 9	Entwicklung der Anzahl der Studienberechtigten, Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020	73
Abb. 10	Ablaufschema des externen Personalmarketing	78
Abb. 11	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Mitarbeiterzahl insgesamt, in % (n=490)	90
Abb. 12	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss, in % (n=448)	90
Abb. 13	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des prozentualen Anteils der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss an allen Mitarbeitern, in % (n=448)	91
Abb. 14	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter mit Berufsausbildung, in % (n=448)	91
Abb. 15	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des prozentualen Anteils der Mitarbeiter mit Berufsausbildung an allen Mitarbeitern, in % (n=448)	92
Abb. 16	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Rechtsform, in % (n=490)	93
Abb. 17	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des Umsatzes, in % (n=356)	94
Abb. 18	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter im Personalbereich, in % (n=480)	94
Abb. 19	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter, die ausschließlich mit Personalmarketingaktivitäten befasst sind, in % (n=452)	95
Abb. 20	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des Personalmarketing-Budgets, in % (n=301)	96
Abb. 21	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des Budgets für Online-Personalmarketinginstrumente, in % (n=267)	96
Abb. 22	Anzahl der jährlichen Einstellungen (n=490)	100
Abb. 23	Anzahl der jährlichen Einstellungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)	100

Abb. 24	Anzahl der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss (n=477)	101
Abb. 25	Anzahl der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=477)	102
Abb. 26	Prozentualer Anteil der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss an allen Einstellungen (n=468)	102
Abb. 27	Prozentualer Anteil der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss an allen Einstellungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=468)	103
Abb. 28	Anzahl der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung (n=477)	104
Abb. 29	Anzahl der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=477)	104
Abb. 30	Prozentualer Anteil der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung an allen Einstellungen (n=468)	105
Abb. 31	Prozentualer Anteil der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung an allen Einstellungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=468)	106
Abb. 32	Beschäftigungsentwicklung bis 2010 im eigenen Unternehmen (n=490) ...	106
Abb. 33	Beschäftigungsentwicklung bis 2010 im eigenen Unternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)	107
Abb. 34	Beschäftigungsentwicklung der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss bis 2010 im eigenen Unternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)	108
Abb. 35	Beschäftigungsentwicklung der Mitarbeiter mit Berufsausbildung bis 2010 im eigenen Unternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)	108
Abb. 36	Wahrgenommene Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen (n=490)	109
Abb. 37	Stellenbesetzungsprobleme 2003 (n=490)	111
Abb. 38	Gründe für Stellenbesetzungsprobleme 2003 in Abhängigkeit vom gesuchten Qualifikationsniveau (n=198)	112
Abb. 39	Stellenbesetzungsprobleme 2003 in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)	112
Abb. 40	Gründe für Stellenbesetzungsprobleme im Jahr 2003 bei Bewerbern mit Hochschulabschluss in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=198)	113
Abb. 41	Gründe für Stellenbesetzungsprobleme im Jahr 2003 bei Bewerbern mit Berufsausbildung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=198) ..	114

Abb. 42	Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 (n=490)	114
Abb. 43	Gründe für Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 in Abhängigkeit vom gesuchten Qualifikationsniveau (n=170)	115
Abb. 44	Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 in Abhängigkeit von der Unter- nehmensgröße (n=490)	116
Abb. 45	Gründe für Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 bei Bewerbern mit Hoch- schulabschluss in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=170)	117
Abb. 46	Gründe für Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 bei Bewerbern mit Be- rufsausbildung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=170)	117
Abb. 47	Gründe für Stellenbesetzungsprobleme 2003 und bis 2010 bei Bewerbern mit Hochschulabschluss (2003 n=170, 2010 n=198)	118
Abb. 48	Gründe für Stellenbesetzungsprobleme 2003 und bis 2010 bei Bewerbern mit Berufsausbildung (2003 n=170, 2010 n=198)	119
Abb. 49	Optimierungspotenzial bezüglich des Personalmarketing im eigenen Un- ternehmen (n=144)	120
Abb. 50	Zeitraum der Personalbedarfsplanung (n=490)	121
Abb. 51	Zeitraum der Personalbedarfsplanung in Abhängigkeit von der Unter- nehmensgröße (n=490)	121
Abb. 52	Arbeitsmarktforschung (n=490)	122
Abb. 53	Arbeitsmarktforschung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)	123
Abb. 54	Beobachtete bzw. untersuchte Arbeitsmarktaspekte (n=283)	124
Abb. 55	Beobachtete bzw. untersuchte Arbeitsmarktaspekte in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=283)	125
Abb. 56	Arbeitgeberimage-Werbung (n=490)	126
Abb. 57	Arbeitgeberimage-Werbung in Abhängigkeit von der Unternehmens- größe (n=490)	126
Abb. 58	Anzahl der jährlichen Initiativbewerbungen in Abhängigkeit von dem Einsatz von Arbeitgeberimage-Werbung (n=478)	127
Abb. 59	Instrumente zur Arbeitgeberimage-Werbung (n=305)	128
Abb. 60	Instrumente zur Arbeitgeberimage-Werbung in Abhängigkeit von der Un- ternehmensgröße (n=305)	129
Abb. 61	Inhalte der Arbeitgeberimage-Werbung differenziert nach Online- und Offline-Instrumenten (online n=281 / offline n=235)	131
Abb. 62	Instrumente der externen Personalsuche in Abhängigkeit vom gesuchten Qualifikationsniveau (mit Berufsausbildung n=457, mit Hochschulab- schluss n=435)	133

Abb. 63	Instrumente der externen Personalsuche in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (mit Berufsausbildung n=457, mit Hochschulabschluss n=435)	134
Abb. 64	Inhalte Personalsuchinstrumente differenziert nach Online- und Offline-Instrumenten (offline n=394 / online n=397)	135
Abb. 65	Anzahl der Initiativbewerbungen pro Jahr (n=478)	137
Abb. 66	Anzahl der Initiativbewerbungen pro Jahr in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=478)	138
Abb. 67	Anzahl der Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen pro Jahr (n=483)	138
Abb. 68	Anzahl der Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen pro Jahr in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)	139
Abb. 69	Durchschnittliche Bewerbungsanzahl je ausgeschriebener Position (n=483)	140
Abb. 70	Durchschnittliche Anzahl der Bewerbungen je ausgeschriebener Position in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=483)	141
Abb. 71	Tage vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung (n=446)	142
Abb. 72	Tage vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=446)	143
Abb. 73	Tage vom Bewerbungseingang bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Absage (n=480)	143
Abb. 74	Tage vom Bewerbungseingang bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Absage in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=480)	144
Abb. 75	Tage von der Bedarfsfeststellung bis zur Stellenbesetzung (n=462)	145
Abb. 76	Tage von der Bedarfsfeststellung bis zur Stellenbesetzung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=462)	146
Abb. 77	Einsatz von Bewerbermanagement-Software (n=490)	146
Abb. 78	Einsatz von Bewerbermanagement-Software in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)	147
Abb. 79	Einsatz von Bewerbermanagement-Software in Abhängigkeit von der Anzahl der jährlichen Bewerbungen (n=475)	148
Abb. 80	Zwecke, für die Bewerbermanagement-Software eingesetzt wird (n=155) .	149
Abb. 81	Personalauswahlinstrumente differenziert nach dem Qualifikationsniveau der Bewerber (mit Berufsausbildung n=479, mit Hochschulabschluss n=438)	150
Abb. 82	Personalauswahlinstrumente in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (mit Berufsausbildung n=479, mit Hochschulabschluss n=438)	151

Abb. 83	Einsatzwahrscheinlichkeit von Personalmarketinginstrumenten (offline) in den nächsten drei Jahren (n=490)	152
Abb. 84	Einsatzwahrscheinlichkeit von Personalmarketinginstrumenten (online) in den nächsten drei Jahren (n=490)	153
Abb. 85	Effektivität des Interneteinsatzes im Rahmen des Personalmarketing bezüglich verschiedener Aspekte (n=490)	156
Abb. 86	Inhalte der unternehmenseigenen Homepages (n=470)	157

Tabellenverzeichnis

Tbl. 1	Qualitative Abgrenzungskriterien	6
Tbl. 2	Quantitative Abgrenzungskriterien	8
Tbl. 3	Unternehmensgrößenabgrenzung des Instituts für Mittelstandsforschung ..	9
Tbl. 4	Unternehmensgrößenabgrenzung der Europäischen Gemeinschaften	9
Tbl. 5	Unternehmensgrößenabgrenzung der vorliegenden Arbeit	10
Tbl. 6	Anteile mittelständischer Unternehmen an der Gesamtwirtschaft	15
Tbl. 7	Instrumente des Absatz- und Personalmarketing	21
Tbl. 8	Erwerbstätige nach Qualifikationen 1985 bis 2015	61
Tbl. 9	Entwicklung des Gesamtangebots an Erwerbspersonen	74
Tbl. 10	Neuangebot und Ersatzbedarf an Erwerbspersonen von 2005 bis 2015	77
Tbl. 11	Forschungsleitende Fragestellungen	79
Tbl. 12	Befragungstypen	83
Tbl. 13	Vor- und Nachteile schriftlicher Befragungen	85
Tbl. 14	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Branche (n=490)	93
Tbl. 15	Wahrgenommene Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)	110
Tbl. 16	Mittelwerte der Mitarbeiterzahl differenziert nach dem Zeitraum der Personalbedarfsplanung (n=490)	122
Tbl. 17	Korrelationen zwischen Einsatzwahrscheinlichkeit von Personalmarketinginstrumenten (offline) in den nächsten drei Jahren und Unternehmensgröße (n=490)	154
Tbl. 18	Korrelationen zwischen Einsatzwahrscheinlichkeit von Personalmarketinginstrumenten (online) in den nächsten drei Jahren und Unternehmensgröße (n=490)	155

A Einleitung

Die Rahmenbedingungen, denen sich Unternehmen in Deutschland heute gegenübersehen, sind durch eine permanente Veränderungsdynamik gekennzeichnet. Diese äußert sich u.a. in der fortschreitenden Internationalisierung der Wirtschaft, der zunehmenden Größe und Komplexität der Märkte sowie der rasanten technologischen Entwicklung, die verbunden ist mit einem sinkenden Produktlebenszyklus und einer ansteigenden Produktvielfalt. Diese Faktoren führen dazu, dass der Produktionsfaktor Arbeit zunehmend an Bedeutung gewinnt. Denn nur das Human- und nicht das Sach- oder Finanzkapital kann auf die Veränderungen mit den entsprechenden Wissensbeständen und Erfahrungen reagieren bzw. diese aktiv mitgestalten. Die Mitarbeiter¹ haben so u.a. einen starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit, das Innovationstempo, die Arbeitsproduktivität und die Kundenorientierung sowie den Marktauftritt des Unternehmens. Somit determiniert die Qualität des Personals den Unternehmenserfolg und das -wachstum wesentlich. Für die Unternehmen ist es demnach existenziell, dass sie das von ihnen benötigte Personal zur richtigen Zeit in ausreichender Qualifikation und Anzahl für sich gewinnen (und halten) können.

Die genannten Bedingungen führen, verstärkt durch den fortschreitenden Strukturwandel, zu einer zunehmenden Nachfrage nach höher qualifizierten Arbeitskräften. Dies „... geht auf zwei parallele Entwicklungen zurück: Zum einen expandieren die Sektoren mit größerem Anteil an Höherqualifizierten, während die Sektoren mit kleinerem Anteil an Höherqualifizierten geschrumpft sind. Zum anderen ist in nahezu allen Sektoren – auch in den schrumpfenden – der Anteil der Höherqualifizierten gestiegen.“² Da der Bedarf an diesen Arbeitskräften sowohl relativ als auch absolut wächst, deren Angebot aber, insbesondere durch die demografische Entwicklung, sinkt bzw. stagniert, wird die Gewinnung (hoch) qualifizierter Mitarbeiter zur zentralen Aufgabe des Personalmanagements.

Dies trifft nicht nur auf Großunternehmen, sondern auch auf mittelständische Unternehmen zu. Besonders dort weisen, bedingt durch die vorherrschende geringe Arbeitsteilung, die Aufgabenstellungen häufig eine hohe Komplexität auf. Das führt dazu, dass die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter sehr hoch sind. Zudem fallen auf Grund der geringen Arbeitskräfteanzahl und der personalintensiven Produktion Fehlleistungen von einzelnen Beschäftigten stärker ins Gewicht. Hinzu kommt, dass in mittelständischen Unternehmen in der Regel nicht in gleichem Ausmaß wie in großen Unternehmen

¹ Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird in der vorliegenden Arbeit für Personengruppen und Einzelpersonen lediglich die generisch männliche Form aufgeführt.

² Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, 2002, Schlussbericht, http://www.bundestag.de/gremien/welt/glob_end/4_3_2.html (Stand: 25.10.2005).

produktivitätssteigernde Techniken eingesetzt werden können, so dass die Unternehmensleistung besonders stark von der Mitarbeiterleistung abhängt.³

Die mittelständischen Unternehmen haben im sich zunehmend verschärfenden Wettbewerb um (hoch) qualifizierte Arbeitskräfte eine schlechtere Ausgangsbasis als Großunternehmen. Denn im Gegensatz zu diesen weisen mittelständische Unternehmen einen geringeren Bekanntheitsgrad und ein weniger ausgeprägtes positives Arbeitgeberimage auf. So kann sich beispielsweise nur jeder dritte Student der Betriebswirtschaftslehre vorstellen, nach dem Studium in einem mittelständischen Unternehmen zu arbeiten. Begründet wird dies durch die wahrgenommenen arbeitgeberbezogenen Defizite dieser Unternehmensgruppe. Dabei handelt es sich insbesondere um die geringen Aufstiegs- und Weiterbildungs- sowie Einkommensmöglichkeiten.⁴ Um trotz dieser wahrgenommenen Schwächen geeignete Mitarbeiter gewinnen zu können, bedarf es des Einsatzes effektiver Instrumente der Arbeitgeberimage-Werbung und Personalsuche. Unterstützt durch das Bewerbermanagement gilt es dann im Rahmen der Personalauswahl den für die vakante Position am besten geeigneten Bewerber zu selektieren und einzustellen, um damit zur Sicherung des Unternehmenserfolgs beizutragen. Diesbezüglich besteht jedoch das Problem, dass der Personalbereich in mittelständischen Unternehmen häufig nur eine untergeordnete Rolle spielt und eher administrative Tätigkeiten im Bereich der Personalverwaltung vorherrschen.⁵

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Besonderheiten mittelständischer Unternehmen und zeigt vor dem Hintergrund der prognostizierten Arbeitsmarktentwicklung die Bedeutung des externen Personalmarketings auf. Anhand der Ergebnisse einer quantitativen Befragung gilt es, eine Bestandsaufnahme des Einsatzes von Personalmarketinginstrumenten in den Bereichen Arbeitgeberimage-Werbung, Personalsuche, Bewerbermanagement und Personalauswahl bei mittelständischen Unternehmen vorzunehmen. Zudem wird u.a. erhoben, auf der Grundlage welcher Kenntnisse diese Instrumente gestaltet werden, wo die Unternehmen ihre arbeitgeberbezogenen Stärken und Schwächen gegenüber Großunternehmen sehen und ob diese einen Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung der Personalmarketinginstrumente haben.

Neben den aktuellen Gegebenheiten befasst sich die Arbeit auch mit den Prognosen, die von den mittelständischen Unternehmen getätigt werden. So wird u.a. eruiert, von welchen Veränderungen diese hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung im eigenen Unterneh-

³ Vgl. Kador, F.-J., 1997, Instrumente der Personalarbeit. Praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe, Köln: Bachem, S. 3.

⁴ Vgl. o.V., 2002, Wirtschaftsstudenten verschmähen den Mittelstand als Arbeitgeber, http://www.innovations-report.de/html/berichte/bildung_wissenschaft/bericht-9353.html (Stand: 20.11.2005).

⁵ Haufe Akademie, 2002, Personal-Management 2003 – Chancen für den Mittelstand, <http://www.haufe-akademie.de> (Stand: 01.12.2005), S. 11.

men ausgehen, ob und warum sie zukünftig mit Stellenbesetzungsproblemen rechnen und welche Personalmarketinginstrumente voraussichtlich zum Einsatz kommen werden. Auf Basis dieser Informationen werden Optimierungspotenziale hinsichtlich der Auswahl und des Einsatzes der Instrumente im Rahmen des externen Personalmarketingprozesses aufgezeigt. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Möglichkeiten des Interneteinsatzes gelegt.⁶

Die Arbeit untergliedert sich in sechs Teile (siehe Abb. 1). Im Anschluss an diesen einleitenden Teil A erfolgt in Teil B zunächst die Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand ‚mittelständische Unternehmen‘. Es werden Abgrenzungsmöglichkeiten zum übrigen Unternehmensbestand aufgezeigt, die Besonderheiten dieser Unternehmensgruppe dargestellt sowie deren gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung erläutert. Der zweite Abschnitt von Teil B befasst sich mit dem externen Personalmarketingprozess und der Informationsbasis, die diesem zu Grunde liegt. Im Anschluss an die Diskussion über die Einsatzmöglichkeiten des Internets im Rahmen des Personalmarketings, geht es im Teil C um die gegenwärtige Situation und die prognostizierte Entwicklung auf dem deutschen Arbeitsmarkt sowie die damit verbundenen Konsequenzen für mittelständische Unternehmen. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung wird im Teil D dargestellt. Dafür werden zunächst die Zielsetzungen und forschungsleitenden Fragestellungen sowie die Forschungsmethode erläutert. Daran schließt sich eine ausführliche Präsentation der Ergebnisse an. In Teil E der Arbeit werden diese diskutiert und Handlungsmöglichkeiten für die mittelständischen Unternehmen aufgezeigt. Die Arbeit schließt mit einem Fazit (Teil F), in dem die wichtigsten Ergebnisse und Schlussfolgerungen zusammenfassend dargestellt werden.

⁶ Bei ausgewählten Fragestellungen findet eine Differenzierung zwischen den Bewerbern bzw. Mitarbeitern statt, die über einen Hochschulabschluss verfügen und denen, die eine Berufsausbildung absolviert haben. Gemeint ist damit der jeweils höchste formale Bildungsabschluss, den die Personen erreicht haben.

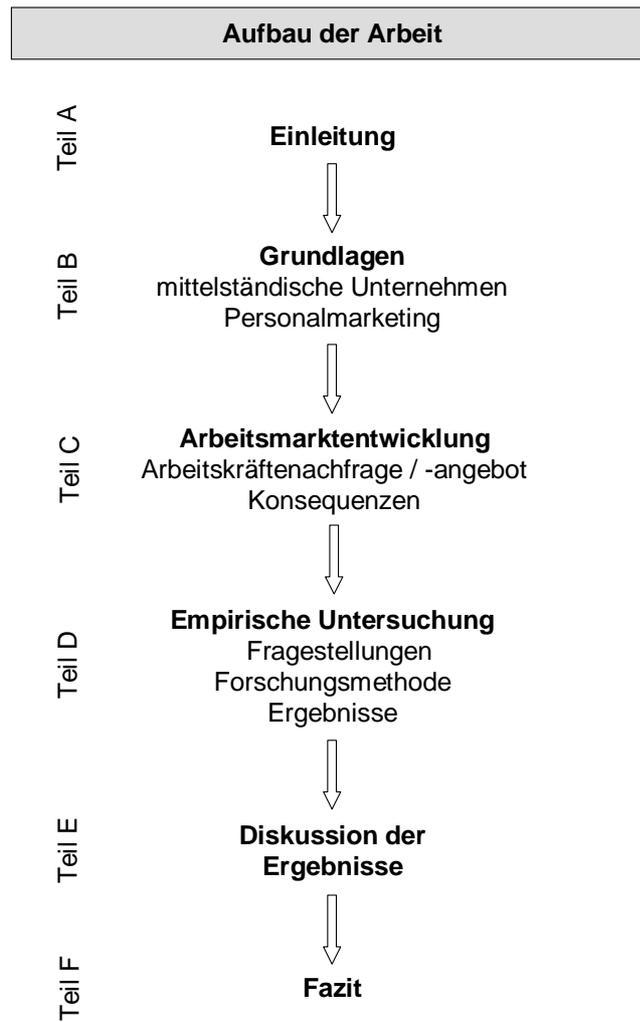


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

B Grundlagen

Der folgende Teil B der Arbeit gliedert sich in zwei Abschnitte. Im ersten geht es zunächst um die verschiedenen Möglichkeiten einer begrifflichen Abgrenzung mittelständischer Unternehmen. Darauf aufbauend wird diejenige vorgestellt, an der sich die vorliegende Arbeit in ihrem weiteren Verlauf orientiert. Dieser Abschnitt schließt mit der Charakterisierung und der Diskussion der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung mittelständischer Unternehmen. Der zweite Abschnitt betrachtet zunächst den Begriff Personalmarketing, bevor eine Auseinandersetzung mit den strategischen und taktischen Elementen sowie der Informationsbasis des Personalmarketingprozesses erfolgt. Abschließend werden die verschiedenen Felder des externen Personalmarketings dargestellt und die diesbezüglichen Nutzungsmöglichkeiten des Internets aufgezeigt.

1 Begriffliche Abgrenzung und Charakterisierung mittelständischer Unternehmen

1.1 Abgrenzungskriterien

Die Abgrenzung mittelständischer Unternehmen⁷ gegenüber dem übrigen Unternehmensbestand ist in Deutschland nicht eindeutig festgelegt, da keine gesetzliche bzw. allgemein anerkannte Definition existiert. So werden in statistischen Ämtern, Gesetzen,⁸ fördernden Institutionen⁹ und Wirtschaftsverbänden teilweise völlig unterschiedliche Unternehmensgrößenabgrenzungen vorgenommen.¹⁰ Als Abgrenzungskriterien dienen dabei je nach Definition qualitative und/oder quantitative Aspekte. „Welche dieser Abgrenzungsalternativen schließlich gewählt wird, ist eine Frage der Zweckmäßigkeit und nicht eine, bei der man entscheiden müsste, was wahr oder falsch ist.“¹¹

⁷ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe ‚mittelständische Unternehmen‘, ‚Mittelstand‘ sowie ‚kleine und mittlere Unternehmen‘ (KMU) synonym verwendet.

⁸ Steuergesetze, Handelsgesetzbuch, Publizitätsgesetz, Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen etc.

⁹ Bund, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Deutsche Ausgleichsbank, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie etc.

¹⁰ Diese Definitionsvielfalt resultiert aus den unterschiedlichen Nutzererfordernissen. Häufig werden Unternehmensgrößenabgrenzungen für statistische Zwecke oder zur Bestimmung förderungswürdiger Unternehmen vorgenommen.

¹¹ Ackermann, K.-F. / Blumenstock, H., 1993, Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen – Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, in: Ackermann, Karl-Friedrich / Blumenstock, Horst (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 6.

1.1.1 Qualitative Abgrenzungskriterien

Bei qualitativen Abgrenzungskriterien handelt es sich um Merkmale, die das Wesen mittelständischer Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Verbindung von Unternehmen und Inhaber abbilden. Einen umfassenden Überblick über qualitative Abgrenzungskriterien geben Ackermann und Blumenstock anhand der Tabelle 1.

Qualitative Abgrenzungskriterien	Merkmale
Personales Prinzip	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Stellung des/der Unternehmer im Entscheidungsprozeß; persönliche Präferenzen spielen wichtige Rolle ▪ Unternehmen als „Lebenswerk“ bzw. „Lebensaufgabe“ des/der Unternehmer; prinzipiell lebenslange Beziehung des/der Unternehmer an das Unternehmen ▪ Direkter Kontakt des/der Unternehmer mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten ▪ Überblick des/der Unternehmer grundsätzlich über alle technischen, verwaltungsmäßigen und organisatorischen Abläufe im Unternehmen
Einheit von Leitung und Eigentum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmer und Eigentümer in einer Person; Eigentümerunternehmer als Risikoträger ▪ Mitarbeit des/der Eigentümerunternehmer im Unternehmen ▪ Oftmals Einbeziehung der Familie des/der Eigentümerunternehmer bei Besetzung von Führungspositionen ▪ Höhere Selbständigkeit und Unabhängigkeit des/der Eigentümerunternehmer gegenüber dem/der angestellten Unternehmer(n) ▪ Ausgeprägtes Streben des/der Eigentümerunternehmer nach Erhaltung der Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens
Kapitalrestriktionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschränkter Zugang zum Kapitalmarkt (z.B. aufgrund der gewählten Rechtsform für das Unternehmen)
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenige Hierarchieebenen ▪ Eingeschränkte Arbeitsteilung und Delegation von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung ▪ Kurze Informations- und Entscheidungswege ▪ Transparente Arbeitsabläufe für alle Mitarbeiter

Tabelle 1: Qualitative Abgrenzungskriterien

Quelle: Ackermann, K.-F. / Blumenstock, H., 1993, S. 9

Den qualitativen Abgrenzungskriterien wird in der Mittelstandsliteratur eine relativ große Aufmerksamkeit entgegengebracht, was Gantzel darauf zurückführt, dass Quantitäten keinen ‚Typ‘ darstellen können.¹² Doch auch wenn qualitative Kriterien den Einblick in das Wesen des Unternehmens (und seine wirtschaftlichen, sozialen sowie gesellschaftlichen Strukturelemente) erleichtern, so besteht das Problem, dass eine exakte Zuordnung nicht möglich ist, da ein für mittelständische Unternehmen typisches Merkmal auch in Großun-

¹² Vgl. Gantzel, K.-J., 1962, Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 279.

ternehmen auftreten kann und umgekehrt.¹³ „Ein weiteres Problem der qualitativen Abgrenzung ist in der oberen Definitionsgrenze zu sehen. Die durch die Unternehmerperson geschaffene mittelständische Identität eines Unternehmens wird durch das Wachstum des Unternehmens nicht plötzlich untergehen.“¹⁴ Zudem sind die entsprechenden Kriterien nur sehr schwer zu operationalisieren und mit einem hohen Untersuchungsaufwand verbunden.¹⁵

1.1.2 Quantitative Abgrenzungskriterien

Quantitative Kriterien zur Unternehmensabgrenzung (siehe Tbl. 2) sind empirisch operational, statistisch verfüg- und verarbeitbar¹⁶ sowie objektiv nachweisbar.¹⁷ Auch erscheint deren Verwendung schon deshalb als sinnvoll, weil der Begriff ‚kleine und mittlere Unternehmen‘ die Möglichkeit einer zahlenmäßigen Abgrenzung suggeriert. Ein weiterer Vorteil der quantitativen gegenüber der qualitativen Abgrenzung besteht in der besseren Zugänglichkeit der entsprechenden Informationen.¹⁸

Es stellt sich allerdings die Frage, welche und wie viele Merkmale aus der großen Anzahl möglicher Kriterien auszuwählen sind. Diese Entscheidung hängt zum einen von dem Zweck der Unternehmensgrößenabgrenzung und zum anderen von dem Umfang des verfügbaren Datenmaterials ab.¹⁹ So wird das Kriterium Beschäftigtenzahl häufig verwendet, da die entsprechenden Daten gut zugänglichen Statistiken entnommen werden können.²⁰ Für die Verwendung dieses Kriteriums spricht außerdem, dass die Beschäftigtenzahl keinen inflationären Schwankungen unterliegt.

¹³ Vgl. Mugler, J., 1998, Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Bd. 1, 3., überarb. Aufl., Wien: Springer, S. 19.

¹⁴ Kosmider, A., 1993, Controlling im Mittelstand: eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2., verb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 32f.

¹⁵ Vgl. Klett, C. / Pivernetz, M. / Hauke, D., 1996, Controlling-Praxis für kleine und mittlere Unternehmen. Auswertung auf der Grundlage der eigenen Finanzbuchhaltung, Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, S. 20.

¹⁶ Vgl. Kosmider, A., 1993, S. 34.

¹⁷ Vgl. Ackermann, K.-F. / Blumenstock, H., 1993, S. 7.

¹⁸ Die quantitativen Informationen können u.a. amtlichen Statistiken, Jahresabschlussberichten, aber auch Veröffentlichungen von Verbänden und Genossenschaften entnommen werden.

¹⁹ Vgl. Marwede, E., 1983, Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen. Eine Literaturanalyse, Augsburg: Institut für Volkswirtschaftslehre d. Univ. Augsburg, S. 22.

²⁰ Eine vertiefende Beurteilung zur Verwendung des Kriteriums Beschäftigtenzahl findet sich u.a. bei Marwede, E., 1983, S. 26f; Hamer, E., 1987, Das Mittelständische Unternehmen. Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen, Stuttgart: Poller, S. 56f; Ackermann, K.-F. / Blumenstock, H., 1993, S. 8.

Quantitative Abgrenzungskriterien
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Beschäftigten ▪ Umsatz- oder Bilanzsumme ▪ Wertschöpfung ▪ Kapitaleinsatz (Gesamt- und Eigenkapital) ▪ Einsatzwert und -menge der Produktionsfaktoren (z.B. Maschinen-, Personal-, Materialkosten bzw. -stunden) ▪ Mögliche oder effektive Leistungsmenge (Produktions- und Absatzmenge) ▪ Quadratmeter Verkaufsfläche (im Handel) ▪ Anzahl der Betten (in der Hotelbranche)

Tabelle 2: Quantitative Abgrenzungskriterien

Quelle: modifiziert nach Rohlfing, M. / Funck, D., 2002, Kleine und mittlere Unternehmen (KMU).
Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze, Göttingen: GHS, S. 6.

Ein eindimensionaler Ansatz, der beispielsweise nur das Kriterium Beschäftigtenzahl berücksichtigt, ist einfacher verwendbar und ermöglicht eine eindeutigere Zuordnung als Ansätze, die weitere Kriterien einbeziehen. Allerdings ist die Unternehmensgruppe, die anhand eines eindimensionalen Ansatzes selektiert wird, weniger homogen als bei einem mehrdimensionalen Verfahren. Daher wird häufig die Umsatzhöhe als zusätzliches Kriterium herangezogen. Auch wenn diese nur ungern von Unternehmen bekanntgegeben wird, so ist sie dennoch leichter als andere quantitative Kriterien (Kapitaleinsatz, Einsatzwert der Produktionsfaktoren etc.) zu ermitteln. Zudem bemisst sie die Unternehmensgröße von dessen Marktseite her und kann somit als Ergänzungs- und Korrekturfaktor des Beschäftigtenmaßstabes dienen.²¹

Ein solcher mehrdimensionaler Ansatz, der z.B. die Kriterien Beschäftigtenzahl und Umsatzhöhe zur Definition heranzieht, erlaubt zwar eine präzisere Abgrenzung, ist aber schlechter zu operationalisieren²² und erhöht die Anforderungen an das Messen.²³ Auch „... birgt dieser Ansatz die Gefahr, dass Unternehmen, die in der Gesamtbewertung als KMU anzusehen sind, einen Grenzwert überschreiten und daher .. als Großunternehmen klassifiziert werden.“²⁴ Bezüglich der Grenzwerte für die Kategorisierung besteht stets das Problem, dass deren Festlegung in einem gewissen Maße willkürlich ist und eine in der Realität nicht mögliche Trennschärfe vortäuscht.²⁵ So kann beispielsweise die Grenze bei 499 Mitarbeitern gezogen werden. Fraglich ist jedoch, ob sich ein Unternehmen mit 499 Beschäftigten wesentlich von denjenigen mit 500 Beschäftigten unterscheidet.

²¹ Vgl. Marwede, E., 1983, S. 31.

²² Vgl. Rohlfing, M. / Funck, D., 2002, S. 12.

²³ Vgl. Mugler, J., 1998, S. 19.

²⁴ Rohlfing, M. / Funck, D., 2002, S. 12.

²⁵ Vgl. Ackermann, K.-F. / Blumenstock, H., 1993, S. 8.

1.2 Unternehmensgrößenabgrenzungen

Den höchsten Bekanntheitsgrad und die breiteste Anerkennung in Wissenschaft und Praxis weist die Unternehmensgrößenabgrenzung des Instituts für Mittelstandsforschung auf (siehe Tbl. 3). Diese beschränkt sich aus pragmatischen Gründen auf die beiden quantitativen Merkmale Beschäftigtenzahl und Jahresumsatz. „Weitere Kennzahlen wie z.B. der Gewinn, der Netto-Produktionswert, die (produktivitätsorientierte) Wertschöpfung, sowie technische Kennzahlen bleiben aufgrund ihrer größeren Branchengebundenheit, der schwierigeren Erfassbarkeit und ihrer mangelnden Praktikabilität und Übertragbarkeit unberücksichtigt.“²⁶

Unternehmensgröße	Beschäftigtenzahl	Umsatz Euro/Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Mio.
mittel	10 bis 499	1 bis 50 Mio.
groß	500 und mehr	50 Mio. und mehr

Tabelle 3: Unternehmensgrößenabgrenzung des Instituts für Mittelstandsforschung

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2005, Mittelstand - Definition und Schlüsselzahlen, <http://www.ifm-bonn.org/index.htm?dienste/daten.htm> (Stand: 16.06.2005)

Von der Abgrenzung des Instituts für Mittelstandsforschung ist die Einteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften zu unterscheiden (siehe Tbl. 4), die das Feld der mittelständischen Unternehmen durch die Hinzufügung des Kriteriums der Jahresbilanzsumme etwas stärker eingrenzt.

Unternehmensgröße	Beschäftigtenzahl	Umsatz Euro/Jahr	Bilanzsumme Euro/Jahr
mikro	weniger als 10	höchstens 2 Mio.	höchstens 2 Mio.
klein	weniger als 50	höchstens 10 Mio.	höchstens 10 Mio.
mittel	weniger als 250	höchstens 50 Mio.	höchstens 43 Mio.

Tabelle 4: Unternehmensgrößenabgrenzung der Europäischen Gemeinschaften

Quelle: o.V., 2005, KMU-Definition, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm (Stand: 16.06.2005)

Angesichts der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit (vgl. Kap. A), liegt dieser eine weiter gefasste Mittelstanddefinition als die des Instituts für Mittelstandsforschung und der Euro-

²⁶ Kosmider, A., 1993, S. 35.

päischen Gemeinschaften zu Grunde.²⁷ Im Sinne dieser Arbeit (in Anlehnung an die Untersuchung von Scholz, Schlegel und Scholz²⁸) gehören alle Unternehmen, die zwischen 20 und 3000 Beschäftigte aufweisen, zum Mittelstand. Diese Gruppe von Unternehmen wird im Verlauf der Arbeit in drei Untergruppen untergliedert, die in Tabelle 5 abgebildet sind.

Unternehmensgröße	Beschäftigtenzahl
klein	20 - 99
mittel	100 - 499
groß	500 - 3000

Tabelle 5: Unternehmensgrößenabgrenzung der vorliegenden Arbeit

1.3 Besondere Merkmale mittelständischer Unternehmen

Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Großunternehmen. In diesem Kapitel sollen einige wesentliche Aspekte herausgegriffen werden. So wird die ‚Andersartigkeit‘ mittelständischer Unternehmen anhand der betriebswirtschaftlichen Unternehmensfunktionen Unternehmensführung und Organisation, Produktion, Beschaffung, Absatz sowie Finanzierung herausgearbeitet.

Unternehmensführung und Organisation

Die Führungssituation mittelständischer Unternehmen (insbesondere die der kleinen und mittleren) ist gekennzeichnet durch eine starke Konzentration des Eigentums sowie das Zusammenfallen von Kapital und Unternehmensleitung. Sowohl das Kapital als auch die Unternehmensleitung werden häufig in der Person des Unternehmers vereinigt, der das Unternehmen wesentlich prägt. Er beeinflusst die Unternehmenskultur und -strategie und trägt die Verantwortung sowie das unternehmerische Risiko, welches stark mit seiner privaten wirtschaftlichen Existenz verbunden ist. Dies veranlasst ihn ggf. zu anderen Entscheidungen als einen Gehaltsunternehmer, der ein fremdes Eigentum verwaltet und nur auf Zeit vertraglich mit dem Unternehmen verbunden und damit austauschbar ist.

²⁷ Einen Überblick über weitere Definitionen findet sich u.a bei Mugler, J. / Schmidt, K.-H., 1995, Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft – ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, Berlin, München, St. Gallen: Duncker und Humblodt, S. 23-25; Behringer, S., 2004, Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe. Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen, 3., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 8f; Hamer, E., 1997, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 29; Günterberg, B. / Wolter, H.-J., 2002, Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002. Daten und Fakten, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, S. 7-19.

²⁸ Vgl. Scholz, C. / Schlegel, D. / Scholz, M., 1992, Personalmarketing im Mittelstand. Ergebnisse einer Studie zur Hochschulkommunikation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 2.

Auf Grund der Verantwortungs- und Entscheidungskonzentration hängt „[d]as Überleben des [mittelständischen] Unternehmens am Markt, sein Wachstum und seine Kontinuität ... direkt und unmittelbar vom unternehmerischen Geschick des Eigentümers ab.“²⁹ Häufig besteht diesbezüglich das Problem, dass die Konzentration der Führungsfunktion mit einer geringen Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Entscheidungen verbunden ist und so zu einer Überlastung des Unternehmers führt.³⁰ Dies wird insbesondere dann zu einem Risiko für das Unternehmen, wenn hinzukommt, dass zwar branchenspezifische Qualifikationen, aber nur unzureichende betriebswirtschaftliche und unternehmensführerische Kenntnisse beim Unternehmer vorhanden sind. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt der Einfluss des Unternehmers jedoch ab, da vermehrt Verantwortung delegiert und ein Mittelmanagement geschaffen wird. Unter diesen Bedingungen ist die Unternehmensentwicklung weniger stark mit den Fähigkeiten des Unternehmers verknüpft, da Teilbereiche und Funktionen von Mitarbeitern bzw. Fachabteilungen übernommen werden.

Ein weiterer Unterschied zwischen mittelständischen und großen Unternehmen besteht in der Unternehmensplanung. Während diese in Großunternehmen in der Regel strategisch betrieben wird, ist sie in mittelständischen Unternehmen eher kurzfristig ausgerichtet. Zudem wird meist auf aussagefähige Controllingssysteme sowie systematische Marktbeobachtungen verzichtet.³¹ Somit wird die Unternehmensführung nur unter kurzfristigen Planungsgesichtspunkten durchgeführt und „[d]ie Entwicklung eines zukunftsgerichteten Orientierungsrahmens für ... betriebliche Entscheidungen ... meistens vernachlässigt. (...) Sofern überhaupt von Planung gesprochen werden kann, findet sie in der Regel nur in den Gedanken des Entscheidungsträgers ohne schriftliche Niederlegung statt,“³² so dass eine Ergebniskontrolle nur schwer möglich ist.

Diese mangelnde Planung können mittelständische Unternehmen jedoch zum Teil durch ihre, im Vergleich zu Großunternehmen, höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit kompensieren. Durch diese, aber auch durch den hohen Stellenwert von Improvisation und Intuition, sind mittelständische Unternehmen in der Lage, schneller und leichter auf konjunkturelle Schwankungen sowie Markt- und Umweltveränderungen zu reagieren. Dadurch können kurzfristige Gewinn- und Marktchancen wahrgenommen werden. Dies wird auch durch eine rasche Entscheidungsfindung, die durch zentralisierte, informelle Entscheidungen und kurze Informationswege möglich wird, erreicht. Letztere sind auf Grund der geringen Zahl an Führungskräften und Abteilungen limitiert, so dass ein überschaubarer, in-

²⁹ Kayser, G., 1997, Unternehmensführung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 86.

³⁰ Vgl. Rohlfig, M. / Funck, D., 2002, S. 17.

³¹ Vgl. ebd., S. 18.

³² Kosmider, A., 1993, S. 44.

formeller, schneller und direkter Informationsaustausch erfolgen kann. Die Konzentration der Informationen auf wenige Personen ist jedoch mit erheblichen Anforderungen hinsichtlich der Beschaffung und Verarbeitung von relevanten Informationen verbunden.³³

Produktion

Auf Grund ihrer Flexibilität und Schnelligkeit können sich mittelständische Unternehmen rasch einem veränderten Bedarf anpassen und auf wechselnde Kundenwünsche mit einer individuellen Leistungserstellung reagieren. Dementsprechend sind die Produkte bzw. Dienstleistungen mittelständischer Unternehmen durch eine hohe Spezialisierung gekennzeichnet, werden häufig in geringer Stückzahl und überwiegend auf Bestellung produziert. Dies zwingt die mittelständischen Unternehmen zu einer wechselnden und individuellen Leistungserbringung und Produktion. Bedingt durch die hohe Flexibilität, die individuelle Leistungserstellung sowie die Kleinserien- und Einzelfertigung werden die Mitarbeiter zum bedeutendsten Produktionsfaktor. Dies führt wiederum dazu, dass die mittelständische Produktion teurer ist, als die automatisierte Massenfertigung der Großunternehmen. Aus diesem Grunde können sich mittelständische Unternehmen nur dort behaupten, wo sie nicht mit der Massenproduktion von Großunternehmen in direkter kapitalbedingter Konkurrenz stehen oder wo sie sich auf Marktnischen beschränken.³⁴ Dabei werden „... qualitative Leistungen wie hohe Kundennähe und -flexibilität (z.B. durch Schnelligkeit der Lieferung, Anpassungsfähigkeit an besondere Gegebenheiten, Variationsmöglichkeiten sowie Servicedienste und dgl.) zum dominierenden Wettbewerbsfaktor ...“³⁵

Beschaffung

Mittelständische Unternehmen weisen gegenüber Großunternehmen eine deutlich schwächere Position am Beschaffungsmarkt auf. Sie können auf Grund ihrer geringeren Abnahmemengen und der Notwendigkeit einer schnellen auftragsbezogenen Beschaffung nur eine begrenzte Macht auf Lieferanten ausüben. Dadurch fallen u.a. die Beschaffungspreise sowie Zahlungsbedingungen für mittelständische Unternehmen ungünstiger als für Großunternehmen aus. Diese können wegen ihrer kontinuierlichen Serien- oder Massenproduktion rechtzeitig disponieren, in Folge der hohen Abnahmemengen härtere Preisverhandlungen mit Zulieferern führen sowie auf große Importmengen zurückgreifen.³⁶ Die sich da-

³³ Vgl. Kosmider, A., 1993, S. 46.

³⁴ Vgl. Hamer, E., 1990, Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken, Landsberg, Lech: Poller, S. 109.

³⁵ Kosmider, A., 1993, S. 51.

³⁶ Vgl. Hamer, E., 1990, S. 106.

durch ergebende Effizienzsteigerung in der Beschaffung hat eine signifikante Senkung der Herstellungskosten und damit eine Verbesserung der Wettbewerbssituation zur Folge.³⁷

Absatz

Mittelständische Unternehmen decken zumeist eine kleindimensionierte und individuelle Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegment.³⁸ Dies führt zu einem begrenzten Kundenstamm, dem gegenüber eine starke Abhängigkeit besteht. Gleichzeitig ist die Beziehung zwischen dem Unternehmer, der stark in den Absatz involviert ist, und dem überschaubaren Kundenkreis durch einen engen, persönlichen Kontakt geprägt.³⁹ Diese intensive Beziehung zwischen Anbieter und Abnehmer ermöglicht nicht nur eine starke Kundenbindung und eine hohe Anpassungsfähigkeit der Absatzpolitik, sondern liefert zusätzlich schnelle Informationen über die Marktsituation.⁴⁰ Dies ist von besonders großer Relevanz, da im Bereich der Nischenmärkte zunehmend Konkurrenz entsteht. Zwar wurden diese von Großunternehmen bislang gemieden, „... weil eine Bearbeitung dieser Märkte mit den unflexiblen Entscheidungswegen und den kleinen Stückzahlen bei hohen Verrechnungssätzen nicht profitabel war. Durch die Einführung von ‚schlanken‘ Produktions- und Managementstrukturen drängen Großunternehmen [jedoch] verstärkt in Nischen vor.“⁴¹

Finanzierung

Der Unternehmer ist in vielen (insbesondere kleinen und mittleren) mittelständischen Unternehmen auch gleichzeitig der Kapitalgeber, so dass diese nur über eine geringe Eigenkapitalbasis verfügen. „Da es vielfach abgelehnt wird, neue Teilhaber bzw. Aktionäre aufzunehmen, weil es eine Änderung der Mehrheitsverhältnisse zur Folge hätte, bleibt den KMU, abgesehen von einer Finanzierung aus Rückstellungen und einer Vermögensumschichtung, nur die Möglichkeit der Gewinnthesaurierung⁴² oder der Kreditfinanzierung.“⁴³ Allerdings müssen mittelständische Unternehmen auf Grund ihres geringen Machtpotenzials gegenüber Banken meist mit höheren Zinsen rechnen als Großunternehmen mit der gleichen Risikoexposition.⁴⁴ Zusätzlich erschwert wird die Kreditaufnahme durch die Ein-

³⁷ Vgl. Arnold, U., 1997, Beschaffung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 106.

³⁸ Vgl. Rohlfig, M. / Funck, D., 2002, S. 15.

³⁹ Vgl. Gantzel, K.-J., 1962, S. 262.

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 252.

⁴¹ Klett, C. / Pivernetz, M. / Hauke, D., 1996, S. 23.

⁴² Unter einer Gewinnthesaurierung, die auch als Gewinnrücklage bezeichnet wird, wird die Bildung von zusätzlichem Eigenkapital durch die Nichtausschüttung von Gewinnen verstanden (vgl. Gabler Kompakt Lexikon Wirtschaft, 1998, 7. Aufl, Wiesbaden: Gabler, S. 118).

⁴³ Mugler, J. / Schmidt, K.-H., 1995, S. 46.

⁴⁴ Vgl. Behringer, S., 2004, S. 21.

führung von Basel II.⁴⁵ Dies trifft besonders auf mittelständische Unternehmen zu, die sich in einer Krisensituation befinden, da ihr geringes Eigenkapital zu einem schwachen Rating und damit zu schlechten Kreditkonditionen führt.

Allerdings besteht neben der Kreditfinanzierung die Möglichkeit, auf Finanzierungs- und Förderprogramme der öffentlichen Hand zurückzugreifen. Diese haben zum Ziel, strukturelle Finanzierungsnachteile von mittelständischen Unternehmen zu kompensieren sowie struktur-, regional- und umweltpolitische Belange zu fördern.⁴⁶ Anders als Großunternehmen können mittelständische Unternehmen jedoch in Krisensituationen nicht mit unternehmensindividueller und kaum mit allgemeiner staatlicher Unterstützung rechnen.⁴⁷ Auch der Zugang zum organisierten Kapitalmarkt (Aktien- oder Schuldverschreibungsmarkt) ist ihnen in der Regel durch die nicht vorhandene Emissionsfähigkeit verschlossen.

1.4 Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen

Der Mittelstand, der fast die Gesamtheit der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland ausmacht, ist die tragende Säule des Arbeitsmarktes (siehe Tbl. 6). So stellt dieser über zwei Drittel der gesamtwirtschaftlichen Arbeitsplätze zur Verfügung. Dieser Anteil erhöhte sich in den letzten Jahren kontinuierlich. Der Bundesvorsitzende der Wirtschaftsunioren Thorsten Westhoff prognostiziert, dass sich in wenigen Jahren der Mittelstandsanteil an der Gesamtbeschäftigung von derzeit rund 70 % auf rund 80 % erhöhen wird. Zudem werden dann über 90 % der Auszubildenden ihre Ausbildung in einem mittelständischen Unternehmen absolvieren.⁴⁸

Mittelständische Unternehmen versorgen also nicht nur private Haushalte, andere Unternehmen und den Staat mit Gütern und Dienstleistungen, sondern sind auch wesentliche Quelle privater Einkommen und tragen zudem als Steuerzahler (und Zahler von Sozialabgaben) erheblich zu den öffentlichen Einnahmen bei. Auch bezüglich der Ausbildungsleis-

⁴⁵ „Basel II verpflichtet Kredit gebende Banken, Kreditengagements durch die ‚unternehmerische Brille‘ zu betrachten und Kreditrisiken genauer zu unterscheiden. Das heißt, dass sich mittelständische, Kredit suchende Unternehmen .. einem so genannten Rating unterziehen müssen, das sie im Ergebnis in eine gewisse Risikokategorie einordnet“ (Hilpisch, Y., 2002, Die Trennung von Eigentum und Kontrolle in Konzernen und im Mittelstand, <http://www.innovalue.com/-publikationen/publikation01.pdf> (Stand: 01.07.05)).

⁴⁶ Vgl. Wossidlo, P. R., 1997, Finanzierung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 323f.

⁴⁷ Vgl. Pfohl, H.-C., 1997a, Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 21.

⁴⁸ Vgl. Myritz, R., 2005, Kleine Betriebe sind meistens die Besten, in: Personalmagazin, H. 3, S. 72.

tungen nehmen mittelständische Unternehmen eine entscheidende Rolle in der Gesamtwirtschaft ein und fördern im Rahmen der dualen Berufsausbildung den volkswirtschaftlichen Bildungsstand. Die Vielzahl und Vielfalt der angebotenen Ausbildungs- und Arbeitsplätze trägt zudem zur Stabilisierung einer pluralistischen Gesellschaft bei.

Anteile mittelständischer Unternehmen an der Gesamtwirtschaft	
aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen	99,7 %
Erwerbstätige	69,7 %
Auszubildende	83,0 %
aller steuerpflichtigen Umsätze	43,2 %
Bruttowertschöpfung aller Unternehmen	48,8 %

Tabelle 6: Anteile mittelständischer Unternehmen an der Gesamtwirtschaft⁴⁹

Quelle: modifiziert nach Günterberg, B. / Wolter, H.-J., 2002, S. 21f

Eine weitere wichtige Aufgabe erfüllen mittelständische Unternehmen, indem sie Monopolisierungstendenzen entgegenwirken, so dass die marktwirtschaftliche Ordnung bewahrt werden kann. „Eine mittelständisch ausgewogene Marktstruktur garantiert zugleich ausgewogene Machtverhältnisse, denn eine größere Zahl unabhängiger Entscheidungsträger vermindert die Gefahr des Missbrauchs von Marktmacht und die Verfälschung marktwirtschaftlicher Planungs- und Entscheidungsprozesse durch wenige marktmächtige Unternehmungen.“⁵⁰

Auf Grund der Vielzahl an selbstständigen, leistungsfähigen mittelständischen Unternehmen wird der Wettbewerb, der das entscheidende Kennzeichen der Marktwirtschaft ist, gewährleistet. Durch diesen Kampf um die Marktposition entsteht der ständige Zwang zur Leistungssteigerung, Preisunterbindung und Innovation, was wiederum dem Konsumenten zugute kommt. „Die für Marktwirtschaften grundsätzliche Konsumentenfreiheit, dass jeder innerhalb seines finanziellen Spielraums selbst seine gewünschten Güterarten, Gütermengen und Gütervariationen bestimmen darf, ist im Grunde nur dann eine Freiheit, wenn ausreichende Wahlmöglichkeiten bestehen.“⁵¹ Diese Wahlmöglichkeit wird durch das spezialisierte, nach individuellen Bedürfnissen ausgerichtete hochqualitative und vielfältige Angebot von mittelständischen Unternehmen erreicht, das neben den Standard- und Massen-

⁴⁹ Grundlage ist die Unternehmensgrößenabgrenzung des Instituts für Mittelstandsforschung (vgl. Kap. B 1.2).

⁵⁰ Hinderer, M., 1984, Die mittelständische Unternehmung. Selbstverständnis in der Marktwirtschaft, Analyse und Strategie, Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Bd. 30, München: V. Florentz, S. 4.

⁵¹ Hamer, E., 1987, S. 208.

produkten bzw. Dienstleistungen der Großunternehmen besteht. Mit zunehmendem Wohlstand der Gesellschaft wächst auch deren Bedarf an differenzierten Produkten. Da dieser Bedarf aber durch die Massenproduktion von Großunternehmen nicht alleine gedeckt werden kann,⁵² ist eine hohe mittelständische Produktion auch immer ein Wohlstandsindiz⁵³ und Kennzeichen der reichen, hochentwickelten und marktwirtschaftlichen Volkswirtschaften.⁵⁴ Auch in dünn besiedelten Regionen, Kleingemeinden und peripheren Lagen von Großstädten will dieser Bedarf befriedigt werden. Da mittelständische Unternehmen in diesen Gebieten die Nahversorgungsfunktion übernehmen, leisten sie einen bedeutenden Beitrag zur Vermeidung von Unterversorgung in der Volkswirtschaft.⁵⁵

Mittelständische Unternehmen erfüllen jedoch nicht nur die Bedarfsdeckungsfunktion von Endverbrauchern, sondern fungieren auch als Zulieferer von Halb- und Fertigerzeugnissen. Sie „... sind für diese Funktion häufig prädestiniert, da sie nicht in Großserie produzieren müssen. Sie sind vielfach in der Lage, technische Sonderprobleme kostengünstiger zu lösen bzw. Detail- und Sondereinheiten anzufertigen.“⁵⁶ So können Großunternehmen in der Regel nur in einem Umfeld von mittelständischen Unternehmen existieren, die Reparaturen, Wartungen, Vermittlungen und Hilfstätigkeiten für diese ausführen. Diese Abhängigkeit wird durch den Trend zum ‚lean management‘ bzw. zur ‚lean production‘ verstärkt, die zu Ausgründungen aus Großkonzernen und zur Vergabe von bisher intern abgewickelten Prozessen an externe mittelständische Unternehmen führt.⁵⁷

Die Existenz mittelständischer Unternehmen trägt ebenfalls dazu bei, dass wirtschaftliche Randgebiete florieren können und die Konzentration industrieller Ballungsräume abnimmt.⁵⁸ Zudem werden Beschäftigungsmöglichkeiten in strukturschwachen und abgelegenen Regionen geschaffen.⁵⁹ Gleichzeitig sorgt die Vielzahl von voneinander unabhängigen Wirtschaftseinheiten für eine Stabilisierung der regionalen und volkswirtschaftlichen Entwicklung. Denn zwischen den einzelnen Sparten kommt es zu einem Risikoausgleich indem florierende und notleidende Bereiche kompensiert werden.⁶⁰ Auch Konjunkturschwankungen fallen umso schwächer aus, je ausgewogener die Größenstruktur einer

⁵² Vgl. Gruber, M., 2000, Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 29.

⁵³ Vgl. Hamer, E., 1997, S. 40.

⁵⁴ Vgl. Hamer, E., 1987, S. 205.

⁵⁵ Vgl. Zeitel, G., 1990, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 2., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 33.

⁵⁶ Ebd., S. 32.

⁵⁷ Vgl. Behringer, S., 2004, S. 24.

⁵⁸ Vgl. Mugler, J. / Schmidt, K.-H., 1995, S. 44.

⁵⁹ Vgl. Zeitel, G., 1990, S. 34.

⁶⁰ Vgl. Mugler, J., 1998, S. 48.

Volkswirtschaft ist.⁶¹ Dies liegt darin begründet, dass mittelständische Unternehmen gegen Konjunkturschwankungen infolge der hohen Flexibilität des Produktionsapparates, der geringen Kapitalintensität und der Fähigkeit Marktnischen aufzuspüren, weniger anfällig sind.⁶²

⁶¹ Vgl. Hinderer, M., 1984, S. 29.

⁶² Vgl. Jenner, F., 1996, Umweltbewusstes Management für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) der Güterproduktion, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, S. 33.

2 Personalmarketing

2.1 Begriff

Der Begriff Personalmarketing trat in Deutschland erstmalig zu Beginn der 70er Jahre auf, als auf Grund des zu verzeichnenden Arbeitskräftemangels eine Übertragung der Konzepte und Instrumente des Absatzmarketing auf den Personalbereich erfolgte.⁶³ Dadurch kam es in diesem Bereich „... zu einer Loslösung von klassischen verwaltungsorientierten Konzepten, die durch eine stärkere Orientierung am Markt und entsprechendes Marktdenken ersetzt wurden.“⁶⁴ In Folge dessen werden seitdem, analog zum Absatzmarketing, zu besetzende Arbeitsplätze als Ware angesehen, die an Kunden, d.h. Arbeitssuchende, deren Wünsche und Bedürfnisse es zu berücksichtigen gilt, ‚verkauft‘ werden müssen.⁶⁵

In der Literatur sind hinsichtlich des Begriffs Personalmarketing verschiedene Definitionen zu finden. Engere Definitionen beschränken diesen auf Teilbereiche des Personalmanagement, insbesondere auf die Personalbeschaffung und die Personalwerbung. Dadurch erfolgt eine Eingrenzung des Personalmarketing auf diejenigen Aktivitäten, die der Einstellung von Mitarbeitern aus dem externen Arbeitsmarkt vorausgehen. Weiter gefasste Definitionen schließen dagegen die gesamte Personalpolitik mit ein und verstehen unter Personalmarketing ein umfassendes Denk- und Handlungskonzept. Dann ist mit Personalmarketing „... die Orientierung der gesamten Personalpolitik eines Unternehmens an den Bedürfnissen von gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern mit dem Ziel, gegenwärtige Mitarbeiter zu halten, zu motivieren und neue Mitarbeiter zu gewinnen“⁶⁶ gemeint. Dieser Untergliederung nach bestehenden und potenziellen Mitarbeitern folgend, wird das interne vom externen Personalmarketing unterschieden.

Das Ziel des internen Personalmarketing besteht darin, die Identifikation der gegenwärtigen Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu steigern und anhand von Personalentwicklungs-

⁶³ Der Arbeits- ist mit dem Absatzmarkt jedoch nicht direkt vergleichbar, da ersterer durch starke Reglementierungen gekennzeichnet ist und damit unflexible Strukturen und Mechanismen aufweist. So schränken beispielsweise Tarifverträge und Gesetze die Gestaltung der Löhne/Gehälter ein, was bei der Preisbildung auf dem Gütermarkt nicht der Fall ist. Zudem ist die Transparenz auf dem Arbeitsmarkt geringer und die Tragweite individueller Entscheidungen wesentlich gravierender (vgl. Rastetter, D., 1996, Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart: Ferdinand Enke, S. 105).

⁶⁴ Süß, M., 1996, Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München und Mering: Rainer Hampp, S. 10f.

⁶⁵ Vgl. Rastetter, D., 1996, S. 105.

⁶⁶ Simon, H. et al., 1995, Effektives Personalmarketing. Strategien – Instrumente – Fallstudien, Wiesbaden: Gabler, S. 13.

maßnahmen ein internes Potenzialentwicklungsfähiger Mitarbeiter zu bilden.⁶⁷ Des Weiteren soll die Fluktuationsrate gesenkt sowie die Mitarbeiterzufriedenheit und dadurch auch die -leistung erhöht werden. Um diese Ziele erreichen zu können, gilt es, z.B. Weiterbildungs-, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch das Betriebsklima und den Führungsstil sowie Entgelt- und Arbeitszeitregelungen mitarbeitergerecht zu gestalten. Darauf wird im Rahmen dieser Arbeit allerdings lediglich am Rande eingegangen. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass zwischen internem und externem Personalmarketing stets eine Wechselbeziehung besteht, „... denn: nur was ‚drinnen‘, im Unternehmen, tatsächlich gilt und gelebt wird, kann wirksam nach ‚draußen‘ kommuniziert und glaubhaft gemacht werden ...“⁶⁸

Das Ziel des externen Personalmarketing besteht darin, langfristig ein Akquisitionspotenzial am externen Arbeitsmarkt zu sichern. Dies wird durch ein positives Arbeitgeberimage, verbunden mit der Bekanntheit des Unternehmens, erreicht. Mit Hilfe von ausgewählten Personalsuchinstrumenten werden die geeigneten Personen des geschaffenen Akquisitionspotenzials dann auf dem externen Arbeitsmarkt angesprochen und zu einer Bewerbung veranlasst. Ziel ist es, aus diesen externen Bewerbern mit Unterstützung verschiedener Personalauswahlverfahren den am meisten geeigneten Kandidaten für eine vakante Position auszuwählen. Dieser externe Personalmarketingprozess sowie dessen Informationsbasis in Form der Personalbedarfsplanung und Arbeitsmarktforschung, sind Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Ausgegrenzt wird der Vertragsabschluss mit dem neuen Mitarbeiter und dessen Einsatz im Unternehmen, da diese Aspekte im Sinne dieser Arbeit nicht zum externen Personalmarketingprozess zu zählen sind (siehe Abb. 2).

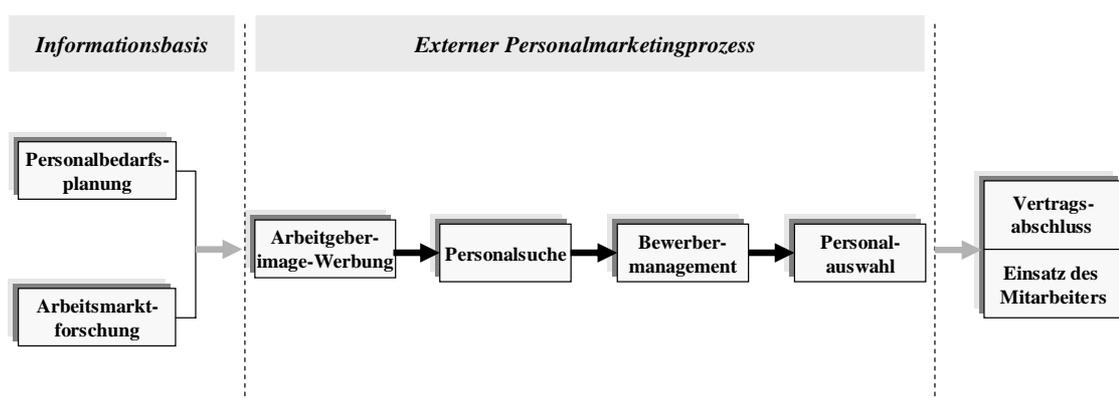


Abbildung 2: Personalmarketingprozess

⁶⁷ Vgl. Reich, K.-H., 1993, Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 165.

⁶⁸ Strutz, H., 1993b, Ziele und Aufgaben des Personalmarketing, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 14.

2.2. Strategisches und taktisches Personalmarketing

2.2.1 Strategische Aspekte des Personalmarketing

Ziel jedes Unternehmens ist es, auch bei einem Arbeitskräftemangel im relevanten Teilarbeitsmarkt auf einen Personalbedarf schnell und angemessen reagieren zu können. Damit dies gewährleistet werden kann, „... wirkt das strategische Personalmarketing schon vor der Entstehung eines konkreten Personalbedarfs auf die Zielgruppe ein, um bei eventuellen Vakanzen geeignete Bewerber an der Hand zu haben.“⁶⁹ Es geht demnach darum, einen möglichst großen Pool an potenziellen Bewerbern aufzubauen, bei denen das Unternehmen bekannt ist und über ein positives Arbeitgeberimage verfügt.

Ausgangspunkt dieser strategischen Überlegungen ist der ermittelte quantitative und qualitative Personalbedarf des Unternehmens (vgl. Kap. B 2.3.1). Auf dieser Grundlage wird anhand verschiedener Kriterien (z.B. schulische und praktische Ausbildung, Berufserfahrung, Art des angestrebten Beschäftigungsverhältnisses, Geschlecht, Alter) die relevante Zielgruppe auf dem Arbeitsmarkt bestimmt. Im Anschluss an diese Identifikation und Festlegung der relevanten Arbeitsmarktsegmente findet eine Analyse der Bedürfnisse, Anforderungen und Verhaltensweisen der Zielgruppe statt (vgl. Kap. B 2.3.2). Dies ist für den Erfolg des Personalmarketing unabdingbar, da sich die potenziellen neuen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Anforderungen an Arbeitgeber und ihrer Wahrnehmung von Unternehmen unterscheiden.⁷⁰ Als strategische Planungsgrundlage dient außerdem die Ermittlung des zielgruppenspezifischen Arbeitgeberimages sowie dessen Vergleich mit konkurrierenden Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt. Ziel ist es, das eigene Arbeitgeberimage so zu positionieren, dass das Unternehmen den Anforderungen der potenziellen neuen Mitarbeiter in den Zielsegmenten gerecht wird. Dafür bedarf es eines konsequenten und langwierigen Einsatzes der Personalmarketinginstrumente, die in diesem Teil der Arbeit thematisiert werden.

2.2.2 Taktische Aspekte des Personalmarketing

Die Aufgabe des taktischen Personalmarketing besteht darin, den Einsatz der Personalmarketinginstrumente unter Berücksichtigung der Personalmarketingstrategie zu planen und umzusetzen. Analog zum Absatzmarketing stehen dafür die Angebots-/Leistungs-, Entgelt-, Kommunikations- und Verfügbarkeits-/Akquisitionspolitik zur Verfügung (vgl. Tbl. 7). Deren Einsatz muss so kombiniert und koordiniert werden, dass das angestrebte Arbeitgeberimage erreicht und strategische Wettbewerbsvorteile am externen Arbeitsmarkt geschaffen werden.

⁶⁹ Simon, H. et al., 1995, S. 150.

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 16.

Absatzmarketing	Personalmarketing
Produktpolitik	Angebotspolitik / Leistungspolitik
Preispolitik	Entgeltpolitik
Kommunikationspolitik	Kommunikationspolitik
Distributionspolitik	Verfügbarkeitspolitik / Akquisitionspolitik

Tabelle 7: Instrumente des Absatz- und Personalmarketing

Die Angebotspolitik, auch Leistungspolitik genannt, hat die Gestaltung der Prozessumgebung des Arbeitsplatzes, der physischen Arbeitsumgebung sowie arbeitsplatzübergreifender Faktoren zur Aufgabe.⁷¹ Hier spielen Faktoren wie Arbeitsinhalte, Arbeitszeitregelungen, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Einarbeitungskonzepte (z.B. Trainee-Programme), aber auch das Betriebsklima sowie die Arbeitsplatzsicherheit und Unternehmenskultur eine Rolle. Ziel ist es, das Arbeitsplatzangebot so zu gestalten, dass es den ermittelten Anforderungen der Zielgruppe (z.B. verantwortungsvolle und vielseitige Tätigkeiten, flexible Arbeitszeitgestaltung, gutes Betriebsklima) gerecht wird. Anhand der Beispiele wird deutlich, dass die Angebotspolitik untrennbar mit der Unternehmensorganisation und -kultur sowie dem Führungsstil des Managements verknüpft ist.⁷² Aus diesem Grund kann sie nicht alleinige Aufgabe der Personalverantwortlichen des Unternehmens sein, sondern muss vom gesamten Unternehmen gestaltet werden.

Die Entgeltpolitik umfasst alle Leistungen, die der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern als Gegenleistung für die Überlassung ihrer physischen und geistigen Fähigkeiten zukommen lässt.⁷³ Bei diesen Leistungen handelt es sich um gesetzliche, tarifliche und freiwillige betriebliche Sozial- und Nebenleistungen sowie um die Gehaltshöhe und -struktur, die die beiden wesentlichsten entgeltpolitischen Instrumente zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität darstellen. Bezüglich der Gehaltsstruktur besteht die Möglichkeit einer statischen (Festeinkommen und -gratifikationen), dynamischen (Leistungs- und Verhaltensprämien, Bonuspläne, Incentives) oder indirekten Vergütung (Versicherungen, Versorgungen, Sondernutzungen, Weiterbildungen).⁷⁴ Simon et al. betonen, dass „... die Entgeltpolitik im Personalmarketing das Instrument mit der schnellsten und unmittelbarsten Wirkung auf Personalimage, Attraktivität und Präferenz eines Unternehmens ...“⁷⁵ ist.

⁷¹ Vgl. Bröckermann, R. / Pepels, W., 2002b, Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft, in: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 9.

⁷² Vgl. Simon, H. et al., 1995, S. 163.

⁷³ Vgl. Bröckermann, R. / Pepels, W., 2002b, S. 9.

⁷⁴ Vgl. Batz, M., 1996, Erfolgreiches Personalmarketing – Personalverantwortung aus marktorientierter Sicht, Heidelberg: Sauer, S. 187.

⁷⁵ Simon, H. et al., 1995, S. 199.

Im Rahmen der Kommunikationspolitik werden die an die Zielgruppe zu übermittelnden Aussagen festgelegt, die zur Übermittlung geeigneten Medien ausgewählt sowie entsprechende Werbemaßnahmen durchgeführt. Für den Aufbau bzw. Erhalt eines positiven Arbeitgeberimages ist die Kommunikationspolitik unabdingbar, da sie die Inhalte der Angebots- und Entgeltspolitik nach außen, d.h. auf den externen Arbeitsmarkt transportiert. Ziel ist es, das Unternehmen und seine Arbeitsplätze so darzustellen, dass sie den Anforderungen der Zielgruppe möglichst nahe kommen. Dies führt dazu, dass das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber beurteilt und gegenüber anderen Unternehmen präferiert wird. Die Instrumente, die dafür eingesetzt werden können, lassen sich in die Art der Kommunikationsträger (persönlich oder unpersönlich) und in die Kontaktart zum Adressaten (direkt oder indirekt) untergliedern.⁷⁶ Im Rahmen der persönlichen Kommunikation wird zu Gunsten eines unmittelbaren Informationsaustausches auf einen Medieneinsatz verzichtet. Maßnahmen der persönlich-direkten Kommunikation sind z.B. Gespräche auf Hochschulmessen, Vorträge und Präsentationen von Unternehmensangehörigen an (Hoch-)Schulen sowie die Vergabe von Diplom-/Doktorarbeiten und Praktika. Bei Gesprächen unter potenziellen Bewerbern, die von Unternehmen durch die Ansprache von Meinungsführern (z.B. Professoren) angeregt wurden, handelt es sich dagegen um eine persönlich-indirekte Kommunikationsform. Während die persönliche Kommunikation ohne den Einsatz von Individual- oder Massenmedien auskommt, wird die unpersönliche Kommunikation durch diesen charakterisiert. Zur unpersönlichen-direkten Kommunikation zählen u.a. Image-Broschüren und Geschäftsberichte, die den Adressaten per E-Mail oder Brief zugehen (Individualmedien). Dagegen gehören Stellen- und Image-Anzeigen in Zeitschriften und dem Internet sowie TV- und Hörfunkspots (Massenmedien) zur Kategorie der unpersönlichen-indirekten Kommunikation.⁷⁷

Bei der Verfügbarkeits- bzw. Akquisitionspolitik geht es um die Auswahl adäquater Personalsuchwege bzw. Akquisitionskanäle, wodurch eine starke Interdependenz zur Kommunikationspolitik entsteht.⁷⁸ Zu unterscheiden sind diesbezüglich direkte (Personalsuche durch das Unternehmen selber) von indirekten (Personalsuche durch unternehmensexterne Personen und/oder Institutionen z.B. Arbeitsagenturen, Personalberater) sowie eigene (z.B. Aushang im Unternehmen) von fremden Suchwegen (z.B. Internetsuche). Des Weiteren gilt es zwischen der Beschaffung fest angestellter und gebundener Mitarbeiter (z.B. Personalleasing) zu differenzieren.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Süß, M., 1996, S. 200f.

⁷⁷ Vgl. ebd., S. 200.

⁷⁸ Vgl. Kolter, E. R., 1991, Strategisches Personalmarketing an Hochschulen. Ergebnisse eines Dreiländervergleichs, München, Mering: Hampp, S. 38.

⁷⁹ Vgl. Bröckermann, R. / Pepels, W., 2002b, S. 10.

2.3 Informationsbasis für das externe Personalmarketing

2.3.1 Personalbedarfsplanung

Der Personalbedarf eines Unternehmens wird durch verschiedene unternehmensinterne und -externe Einflussfaktoren determiniert. Bei ersteren handelt es sich u.a. um die Fluktuationsrate, Arbeitszeiten und -leistungen sowie Fehlzeiten der Mitarbeiter. Daneben spielen zusätzlich Änderungen der Absatz- bzw. Produktionsmenge sowie der Produktionsverfahren eine Rolle. Aber auch unternehmensexterne Faktoren, die auf die Absatzmöglichkeiten des Unternehmens einwirken, wie die gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Entwicklung sowie die Außenhandels-, Wirtschafts- und Finanzpolitik, üben einen Einfluss auf den Personalbedarf aus. Des Weiteren determinieren tarifvertragliche, arbeits- und sozialrechtliche Aspekte diesen Bedarf, indem sie z.B. die Arbeitszeit und die Einsatzbedingungen der Arbeitskräfte bestimmen. Zusätzlich ist die technologische Entwicklung zu berücksichtigen, da diese die Gestaltung der Produktionsbedingungen beeinflusst.⁸⁰

Die Existenz dieser vielfältigen Einflussfaktoren sowie die Knappheit in vielen Arbeitsmarktsegmenten, die hohen Kosten personeller Engpässe und Fehlinvestitionen und die relativ langwierigen Anpassungsprozesse des Produktionsfaktors Arbeit, machen eine Personalbedarfsplanung unerlässlich. Deren Ziel besteht darin, die personellen Kapazitäten zu ermitteln, die zur Realisierung des geplanten Produktions- und Leistungsprogramms erforderlich sind. Dabei lautet die zentrale Frage: Wie viele Mitarbeiter (quantitativ) welcher Qualifikation (qualitativ) sind zu welchen Zeitpunkten (zeitlich) an welchen Orten (räumlich) erforderlich? Während die quantitative Personalbedarfsplanung⁸¹ die Anzahl der erforderlichen Mitarbeiter ermittelt, erfasst die qualitative⁸² deren notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Außerdem gilt es festzustellen, zu welchem Zeitpunkt und wie lange der Personalbedarf bestehen wird. Der Planungszeitraum richtet sich dabei nach der Arbeitsmarktlage und der Qualifikation der Mitarbeiter, deren Bedarf es zu planen gilt.⁸³ Zusätzlich spielen auch die Fristen für die Personalsuche und -auswahl sowie für die -fortbildung eine Rolle.⁸⁴ Hinsichtlich des räumlichen Aspekts wird beispielsweise

⁸⁰ Vgl. Scholz, C., 2000, Personalmanagement, 5., neu bearb. und erw. Aufl., München: Franz Vahlen, S. 267.

⁸¹ Für die quantitative Bedarfsermittlung können statistische Verfahren auf der Basis von Zeitreihen (Inter- und Extrapolationen, Trendextrapolationen, Regressions- und Korrelationsrechnungen, Kennzahlenmethoden etc.) sowie ganzheitliche Verfahren (Analogieschluss-, Aggregat- und Stellenplanmethoden etc.) und Verfahren auf der Basis eines Mengen- und Zeitbedarfswertsystems (Verfahren nach Rosenkranz/Duschek oder Gscheidle/Jordt etc.) eingesetzt werden (vgl. Wittlage, H., 1995, Personalbedarfsermittlung, München, Wien: Oldenbourg, S. 46).

⁸² Für die Ermittlung des qualitativen Bedarfs werden Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen sowie Anforderungsprofile eingesetzt (vgl. Hentze, J. / Kammel, A., 2001, Personalwirtschaftslehre 1, 7., überarb. Aufl., Bern: Paul Haupt, S. 225 - 234; Drumm, H. J., 1995, Personalwirtschaftslehre, 3., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Springer, S. 185 - 203).

⁸³ Vgl. Hentze, J. / Kammel, A., 2001, S. 190.

⁸⁴ Vgl. Drumm, H. J., 1995, S. 205.

ermittelt, in welcher Niederlassung, Abteilung und an welchem Arbeitsplatz die Mitarbeiter zur Verfügung stehen müssen. Der so ermittelte Brutto-Personalbedarf wird dem Personalbestand zum Planungszeitpunkt gegenübergestellt und zeigt entweder eine personelle Deckung, Über- oder Unterdeckung auf (Netto-Personalbedarf). Im Fall einer quantitativen Überdeckung wird in der Regel durch innerbetriebliche Umstrukturierungen, Entlassungen oder vorzeitige Pensionierungen Personal freigestellt, während eine quantitative Unterdeckung⁸⁵ in der Regel Personaleinstellungen zur Folge hat. Bei einer rein qualitativen Unterdeckung kommen Personalentwicklungsmaßnahmen zur Anwendung, die die Qualifikationen der gegenwärtigen Mitarbeiter an den Bedarf anpassen. Falls dies wenig Erfolg verspricht, erfolgt eine Freisetzung bestehender und Beschaffung neuer Mitarbeiter, die über die geforderten Qualifikationen verfügen. Dies verdeutlicht, dass die Personalbedarfsermittlung die Planungsgrundlage für die Personalsuche, -freisetzung und -entwicklung darstellt. Mit ihrer Hilfe wird eine unwirtschaftliche personelle Überdeckung sowie eine für die Erreichung des geplanten Produktions- und Leistungsprogramms hinderliche Unterdeckung vermieden. Die Antizipation des notwendigen Personalbedarfs verhindert zudem kostenintensive überhastete Korrekturen des Personalbestands und liefert wichtige Informationen für die Personalkostenplanung. Aus diesem Grund sollte die Personalbedarfsplanung als integraler Bestandteil der unternehmerischen Gesamtpolitik gesehen werden. Denn zwischen ihr und den übrigen Bestandteilen der Unternehmensplanung, insbesondere der Produktions-, Absatz-, Investitions- und Finanzplanung, besteht eine starke Interdependenz und damit auch ein großer Abstimmungsbedarf. Dies ist dadurch begründet, dass „... Art und Umfang der Personalbereitstellung bestimmt werden durch das Programm und das Niveau der betrieblichen Betätigung in den einzelnen Funktionsbereichen und umgekehrt der Handlungsspielraum des Betriebes in den verschiedenen Funktionsbereichen qualitativ und quantitativ beeinflusst wird durch die Bereitstellung im Personalsektor.“⁸⁶

2.3.2 Arbeitsmarktforschung

Die Möglichkeit, den ermittelten Personalbedarf decken zu können, hängt im Wesentlichen von der Situation auf dem Arbeitsmarkt ab. Beeinflusst wird diese durch verschiedene Faktoren, die es im Rahmen der Arbeitsmarktforschung zu beobachten, analysieren und bewerten gilt. Hierzu zählen u.a. die demografische, wirtschaftliche und strukturelle Entwicklung sowie das Erwerbs-, Berufswahl- und Bildungsverhalten der Gesellschaft. Des Weiteren spielen gesetzliche (z.B. Kündigungs- und Betriebsverfassungsrecht) und tarifliche Bestimmungen eine Rolle. Die entsprechenden Informationen liefern Sekundärerhebungen

⁸⁵ Eine quantitative Unterdeckung besteht aus einem Ersatz- und/oder einem Neubedarf. Der Ersatzbedarf ergibt sich aus planmäßigen und unvorhersehbaren Abgängen die z.B. auf Grund von Pensionierungen, Todesfällen, Kündigungen oder Versetzungen entstehen. Ein Neubedarf kann aus einem verstärkten Arbeitsanfall, veränderten Arbeitsbedingungen oder Kapazitätsänderungen resultieren.

⁸⁶ Kossbiel, H., 1975, Personalplanung, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1626.

in Form von Veröffentlichungen der Bundesagentur für Arbeit, des Statistischen Bundesamtes, der Industrie- und Handelskammern sowie von Berufs- bzw. Fachverbänden und Forschungseinrichtungen.

Neben dieser globalen Betrachtung werden im Rahmen der externen Arbeitsmarktforschung auch Daten über die zuvor festgelegten relevanten Arbeitsmarktsegmente (vgl. Kap. B 2.2.1) erhoben. Hier stehen insbesondere Informationen über das Informations- und Arbeitsplatzsuchverhalten der potenziellen Bewerber im Mittelpunkt des Interesses. Eine entscheidende Bedeutung für das Personalmarketing hat zudem das zielgruppenspezifische Wertesystem. Dessen Veränderung führt auch zu einer Änderung der Anforderungen, die an Arbeitgeber gestellt werden⁸⁷ und beeinflusst dadurch das Arbeitgeberimage der Unternehmen. Die Kenntnis dieses bestehenden Images sowie das der Mitbewerber auf dem Arbeitsmarkt, ist Voraussetzung für ein effektives Personalmarketing. Entsprechende Informationen können jedoch in der Regel nicht durch Sekundärerhebungen gewonnen werden, sondern müssen durch eigene Datenerhebungen in Form von Image-Studien ermittelt werden. Im Rahmen der Konkurrenzanalyse werden über die Ermittlung des Arbeitgeberimages von Mitbewerbern hinaus auch Daten über deren Verhalten als Arbeitgeber gesammelt. Diesbezüglich sind z.B. die Arbeitsbedingungen, Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle von Interesse.⁸⁸ Die entsprechenden Informationen können u.a. durch die Analyse von Stellenanzeigen der Mitbewerber (z.B. bezüglich der gesuchten Qualifikationen und des Vergütungsniveaus) gewonnen werden. Als zusätzliche Quellen bieten sich Interviews mit Bewerbern, die bei Mitbewerbern tätig waren, aber auch Firmenporträts, Darstellungen auf Fachtagungen, Geschäfts- und Personalberichte sowie interne Hauszeitschriften an.⁸⁹

Die Ergebnisse der Arbeitsmarktforschung dienen sowohl als Informationsgrundlage für aktuelle personalwirtschaftliche Entscheidungen als auch für die Entwicklung langfristiger Strategien.⁹⁰ Ziel ist es, Veränderungen, z.B. bezüglich des Angebots und der Erwartungen der relevanten Zielgruppen, frühzeitig zu erkennen. Dadurch kann das Unternehmen auf diese vor den Mitbewerbern am Arbeitsmarkt reagieren, indem z.B. bestimmte Personalmarketinginstrumente modifiziert oder zusätzlich eingesetzt werden.

⁸⁷ Kennzeichnend für die Veränderung des Wertesystems ist eine Gewichtsverlagerung von materiellen zu nicht-materiellen und von bürgerlichen zu nicht-bürgerlichen Werten. Dies hat eine zunehmende Freizeitorientierung, einen steigenden Individualismus, welcher zu einer Abneigung gegenüber großen Organisationen führt, und ein abnehmendes Vertrauen in Technik und Forschung zur Folge (vgl. Simon, H. et al., 1995, S. 63).

⁸⁸ Vgl. Drumm, H. J., 1995, S. 55.

⁸⁹ Vgl. ebd., S. 283.

⁹⁰ Vgl. Birker, K., 2002, Personalmarktforschung, in: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 21.

2.4 Felder des externen Personalmarketing

2.4.1 Arbeitgeberimage-Werbung

Unter Arbeitgeberimage wird die „... Wahrnehmung eines Unternehmens, und zwar bezogen auf die Ausprägung derjenigen Eigenschaften und Merkmale, in denen sich seine Attraktivität als potentieller Arbeitgeber in bestimmten Zielgruppen widerspiegelt,“⁹¹ verstanden. Das Arbeitgeberimage wird von unterschiedlichen Elementen beeinflusst. Bei diesen handelt es sich u.a. um die Branche, die Produkte und Leistungen, aber auch um die Größe, den Standort sowie die Personal- und Führungsarbeit.⁹² Die Attraktivität in Form eines positiven Arbeitgeberimages ist für den Erfolg der Personalsuche und -gewinnung von herausragender Bedeutung, da es die Bereitschaft potenzieller Bewerber beeinflusst, das Unternehmen als Arbeitgeber in Erwägung zu ziehen und somit die Entscheidung für eine Bewerbung bzw. ein Vertragsangebot determiniert.

Das einzelne Unternehmen hat die Möglichkeit, durch den Einsatz verschiedener Werbemaßnahmen auf sein Arbeitgeberimage Einfluss zu nehmen. Das Ziel besteht dabei nicht darin, konkrete Bewerbungen auszulösen, sondern „... dass beim Bewerber überhaupt die Bereitschaft entsteht, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen oder zumindest einen Kontakt mit der Unternehmung nicht abzublocken.“⁹³ Dafür müssen das Unternehmen und seine Arbeitsplätze so dargestellt werden, dass sie den Anforderungen der Zielgruppe möglichst nahe kommen. Die daraus resultierende positive Beeinflussung des Arbeitgeberimages verbessert dann die Rahmenbedingungen für die Personalsuche.⁹⁴

Voraussetzung für eine effektive Arbeitgeberimage-Werbung ist die Kenntnis des eigenen Arbeitgeberimages in den relevanten Zielgruppen. Entscheidend ist dabei nicht das absolute Arbeitgeberimage des Unternehmens, sondern vielmehr dessen relative Wettbewerbsposition im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt. Hinweise auf den Attraktivitätsgrad des Unternehmens können neben Image-Studien auch die Anzahl und Qualität der Bewerbungen bzw. Initiativbewerbungen sowie die Resonanz auf Direkt-Marketing-Aktionen (z.B. Hochschulpräsentationen) liefern.⁹⁵ Neben der daraus gewonnenen Kenntnis wie die Zielgruppe das Unternehmen als Arbeitgeber wahrnimmt, sind auch

⁹¹ Vollmer, R., 1993, Personalimage, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 180.

⁹² Vgl. Schwan, K. / Seipel, K. G., 1994, Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, München: C. H. Beck, S. 108.

⁹³ Süß, M., 1996, S. 206.

⁹⁴ Ein positives Arbeitgeberimage erhöht jedoch nicht nur die Anzahl und Qualität der Bewerbungen, sondern ermöglicht auch Gehaltseinsparungen. Denn Arbeitgeber mit einem negativen Image müssen dieses durch hohe monetäre Anreize kompensieren, um potenzielle Mitarbeiter für sich interessieren und letztlich gewinnen zu können.

⁹⁵ Vgl. Süß, M., 1996, S. 207.

Informationen über deren Idealimage, d.h. deren Anforderungen an einen potenziellen Arbeitgeber, für die Arbeitgeberimage-Werbung unerlässlich. Der Vergleich der zielgruppenspezifischen Anforderungen in Form des Idealimages mit dem bestehenden Arbeitgeberimage zeigt Imagestärken und -schwächen auf und gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, gezielt an den ermittelten Schwachstellen anzusetzen.

Für eine effektive Arbeitgeberimage-Werbung müssen zudem Kenntnisse über das Informationsverhalten der Zielgruppe vorhanden sein. Dieses Verhalten ändert sich je nach Stadium der Arbeitsplatzsuche. Schon bevor eine konkrete Suche beginnt, nehmen Individuen Informationen über Unternehmen auf (z.B. durch Produktwahlentscheidungen, Medienberichte oder den Bekanntenkreis).⁹⁶ Beginnt die Phase der konkreten Stellensuche, entsteht durch eine vermehrte aktive Informationsbeschaffung unter Einfluss des bereits bestehenden Unternehmensimages ein Image von dem Unternehmen als Arbeitgeber. Als Informationsquellen dienen dafür neben eigenen Erfahrungen und Informationen von Bezugsgruppen und Meinungsführern sowie öffentlichen Berichten auch die vom Unternehmen gesteuerten Maßnahmen der Arbeitgeberimage-Werbung.

Diese Maßnahmen lassen sich danach unterscheiden, ob sie mit persönlichen (non-medial) oder unpersönlichen (medial) Kommunikationsträgern durchgeführt werden. Bei ersteren handelt es sich z.B. um Teilnahmen an Hochschul- und Berufsinformationsmessen. Diese ermöglichen es dem Unternehmen, sich einer breiten Masse an Messebesuchern als Arbeitgeber zu präsentieren. Durch Einzelgespräche zwischen Unternehmensvertretern und Interessenten besteht zudem die Möglichkeit eines individuellen Austauschs. Die persönliche Auseinandersetzung mit Repräsentanten des Unternehmens findet sich auch im Rahmen von Vorträgen und Präsentationen an Ausbildungsinstitutionen wieder. Um einen individuellen und intensiven Austausch erreichen zu können, sollte dieses persönliche Instrument jedoch in Verbindung mit kleineren Lehrveranstaltungen eingesetzt werden. Denn nur in diesem kleinen Rahmen kann auf die Anliegen einzelner Interessenten detaillierter eingegangen werden. Präsentationen und Vorträge, die im Rahmen von Massenveranstaltungen stattfinden, haben dagegen den Vorteil, dass sie einen wesentlich größeren Personenkreis erreichen. Allerdings steht bei diesen Veranstaltungen dann die Information und nicht eine individuelle Auseinandersetzung mit einzelnen Personen im Vordergrund.

Neben Messen und Veranstaltungen an Ausbildungsinstitutionen können auch Maßnahmen zum Zweck der Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt werden, die im Unternehmen selber stattfinden. Bei diesem Instrument, das ebenfalls der persönlichen Kommunikation zuzuordnen ist, handelt es sich um Unternehmensbesichtigungen. Diese ermöglichen es dem Unternehmen, sich in der eigenen Umgebung darzustellen und die Unternehmensabläufe

⁹⁶ Vgl. Süß, M., 1996, S. 78.

zu präsentieren. Dadurch wird die wahrgenommene Authentizität der vermittelten Inhalte erhöht. Zudem bieten die Besichtigungen den Interessenten einen tieferen Einblick als dies z.B. Vorträge und Diskussionen leisten können.

Die beschriebenen Instrumente, die zum Zweck der Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt werden können, zeichnen sich dadurch aus, dass sie ohne den Einsatz von Medien einen persönlichen Kontakt zwischen dem Unternehmen und seiner Zielgruppe ermöglichen. Zudem besteht bei dieser Kommunikationsform die Möglichkeit, flexibel und individuell auf die Anforderungen und Interessen der jeweiligen Zielgruppe einzugehen. Diese persönliche Auseinandersetzung mit Unternehmensrepräsentanten beeinflusst in der Regel das Arbeitgeberimage wesentlich stärker als eine einseitige unpersönliche Kommunikation mit Hilfe von (Massen-) Medien. Dies liegt u.a. in der höheren Glaubwürdigkeit eines menschlichen Kommunikators, in der stärkeren sozialen Kontrollmöglichkeit sowie der leichteren Überwindung selektiver Informationsaufnahme begründet.⁹⁷ So hat z.B. auch „... die Interaktion zwischen Führungskräften und Führungsnachwuchs im Rahmen von Workshops, Praktika etc. .. eine Signalwirkung auf die High-Potentials und verändert das Personalimage stärker als jede Personalimagekampagne in Printmedien.“⁹⁸

Solche Imagekampagnen werden u.a. mit Hilfe von Image-Anzeigen in Zeitungen und Fachzeitschriften durchgeführt. Diese versuchen „... mit einheitlichen Logos und Sprüchen, die auch in Werbemaßnahmen verwendet werden, ein kohärentes, wiedererkennbares Bild vom Unternehmen aufzubauen.“⁹⁹ In Abhängigkeit vom gewählten Printmedium kann mit diesem unpersönlichen Kommunikationsträger eine breite Masse an Personen erreicht werden. Eine weitere Möglichkeit durch den Einsatz von Printmedien Arbeitgeberimage-Werbung zu betreiben, besteht darin, Image-Broschüren anzufertigen. In diesen wird das Unternehmen detailliert als Arbeitgeber dargestellt und seine Stärken bewusst herausgearbeitet. Allerdings kann mit diesem Instrument nur ein vergleichsweise kleiner Personenkreis erreicht werden. Denn die Broschüren werden in der Regel aktiv von Interessenten angefordert bzw. im Rahmen von Messen oder anderen Veranstaltungen an diese ausgehändigt. Dies hat zum Vorteil, dass die Streuverluste sehr gering sind. Der Nachteil dieses Instrumentes besteht jedoch darin, dass damit kaum passive Interessenten erreicht und auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden können.

Für den Einsatz der beschriebenen Instrumente, die durch unpersönliche Kommunikationsträger gekennzeichnet sind, spricht neben dem Kostenaspekt die höhere Reichweite und

⁹⁷ Vgl. Süß, M., 1996, S. 81.

⁹⁸ Wiltinger, K. / Simon, H., 1999, Entwicklungstendenzen des High-Potential-Recruiting: Fünf Thesen, in: Thiele, A. / Eggers, B. (Hrsg.): *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 183.

⁹⁹ Rastetter, D., 1996, S. 134.

beliebige Wiederholbarkeit im Vergleich zu denen, die mit persönlichen Kommunikations-trägern erfolgen.¹⁰⁰ Mit den Image-Anzeigen werden zudem nicht nur Personen erreicht, die bewusst auf das Unternehmen zugehen, indem sie z.B. an Unternehmensbesichtigungen teilnehmen oder Vortragsveranstaltungen aufsuchen. Vielmehr werden auch Personen angesprochen, denen das Unternehmen bisher noch nicht bekannt ist oder die sich bislang für dieses nicht interessiert haben. Bei diesen mediengestützten Instrumenten ist allerdings keine Interaktion zwischen Unternehmensvertretern und Zielgruppe möglich. Hinzu kommt, dass die Streuverluste deutlich höher sind als bei dem Einsatz persönlicher Kommunikationsträger.

Neben den genannten Instrumenten, die mit dem Ziel eingesetzt werden, das Arbeitgeberimage des Unternehmens zu beeinflussen, existieren auch Instrumente, die primär zu einem anderen Zweck eingesetzt werden (z.B. Produktwerbung, Stellenausschreibung), aber trotzdem einen Einfluss auf das Arbeitgeberimage ausüben. So wird beispielsweise ein großer Personenkreis durch den Einsatz von Fernsehspots angesprochen. Diese Spots werden auf Grund der hohen Kosten und enormen Streuverluste in der Regel nicht zur Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt. Jedoch beeinflussen sie das Arbeitgeberimage des Unternehmens, wenn mit dem beworbenen Produkt das entsprechende Unternehmen in Verbindung gebracht wird. Auch Stellenanzeigen in Printmedien oder im Internet dienen nicht primär der Arbeitgeberimage-Werbung. Da jedoch häufig auch nicht intentional Arbeitssuchende sowie Kunden, Zulieferer und Mitarbeiter den Anzeigenteil von Zeitungen und (Fach-) Zeitschriften lesen, dienen Stellenangebote neben der Personalsuche auch der Arbeitgeberimage-Werbung. Mit der Stellenanzeige wird signalisiert, dass das Unternehmen wachsend und somit erfolgreich ist. Zudem erfährt der Leser etwas über das Unternehmen, wodurch dessen Bekanntheit erhöht wird und es einen größeren Wiedererkennungswert erreicht.

Um ein bestehendes Arbeitgeberimage dem Idealimage anzunähern, ist ein langfristiger und konsequenter Einsatz der beschriebenen persönlichen und unpersönlichen Instrumente zur Arbeitgeberimage-Werbung erforderlich.¹⁰¹ Dies liegt darin begründet, dass die Änderung eines Images sehr aufwendig ist. Denn Individuen neigen dazu Informationen und Erfahrungen, die ihr bestehendes Image bestärken, verstärkt wahrzunehmen. Diejenigen, die dem vorhandenen Image widersprechen, werden hingegen bis zu einem gewissen

¹⁰⁰ Vgl. Simon, H. et al., 1995, S. 175.

¹⁰¹ Eine Ausnahme bilden extrem negative Medienmeldungen, die zu einem plötzlichen Imageverfall führen können. Dies veranschaulicht die große Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) für den Aufbau bzw. Erhalt eines positiven Arbeitgeberimages. So betonen auch Schwan und Seipel, dass durch eine bewusste und konsequente Gestaltung des Informationsflusses in die Öffentlichkeit die Möglichkeit, besteht die Attraktivität am Arbeitsmarkt sowie den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu erhöhen (vgl. Schwan, K. / Seipel, K. G., 1994, S. 133).

Schwellenwert unterdrückt.¹⁰² Dieser Sachverhalt macht deutlich, dass ein vorhandenes Image nicht zwangsläufig auf objektiven Gegebenheiten beruht, sondern subjektive Wahrnehmung und Beurteilung eine erhebliche Rolle spielen.

Bei der Herausbildung eines Arbeitgeberimages spielt zudem das bestehende Unternehmensimage eine Rolle. Hier fließen u.a. Faktoren wie das Produkt-, Branchen-, Standort- und Personalpolitikimage sowie die Unternehmensgröße und -kultur mit ein. Neben dem Unternehmensimage beeinflussen auch die Erfahrungen, die der Bewerber während des Bewerbungsprozesses macht, das Arbeitgeberimage. Verfügt der potenzielle Bewerber nur über sehr wenige Informationen und Erfahrungen, findet in der Regel ein Imagetransfer statt. Dies führt dazu, dass Unternehmen häufig erst einmal danach positioniert werden, welcher Branche sie angehören.¹⁰³

2.4.2 Personalsuche

Kann oder soll ein ermittelter Personalbedarf nicht unternehmensintern gedeckt werden, erfolgt die Personalsuche auf dem externen Arbeitsmarkt.¹⁰⁴ Mit Hilfe verschiedener Instrumente soll über das Unternehmen und die vakante Position informiert sowie potenzielle geeignete Interessenten zu einer Bewerbung veranlasst werden. Dafür müssen die Personalsuchinstrumente so ausgewählt und gestaltet werden, dass sie die Aufmerksamkeit und das Interesse von beabsichtigten Empfängern wecken. Nicht erwünschte Empfänger sollten dagegen nach Möglichkeit von einer Bewerbung abgehalten werden, so dass es nicht zu einer Bewerbungsflut mit einem großen Anteil unbrauchbarer Bewerbungen kommt. Diese Selektionswirkung kommt entweder dadurch zustande, dass potenzielle unerwünschte Bewerber nichts von der Stellenvakanz erfahren (da sie nicht über das gewählte Personalsuchinstrument erreichbar sind) oder aber sich auf Grund der übermittelten Inhalte gegen eine Bewerbung entscheiden. Bei diesen Inhalten handelt es sich neben Informationen über die Anforderungen an den zukünftigen Stelleninhaber auch um die in Kapitel B 2.2.2 beschriebenen Aspekte der Angebots-/Leistungs politik (z.B. Arbeitsinhalte, Weiterbildungsmöglichkeiten, Unternehmenskultur) und Entgelt politik (z.B. Gehaltshöhe und -struktur, Sozial- und Nebenleistungen).

Die Gestaltung des Personalsuchprozesses hängt neben den Eigenschaften der erwünschten Bewerber und der zu besetzenden Position auch stark von der jeweiligen Arbeitsmarktsituation ab. Befinden sich viele geeignete Bewerber auf dem Arbeitsmarkt, liegt der Schwer-

¹⁰² Vgl. Simon, H. et al., 1995, S. 166.

¹⁰³ Vgl. Vollmer, R., 1993, S. 192.

¹⁰⁴ Zu den Vor- und Nachteilen der inner- und außerbetrieblichen Personalbeschaffung siehe u.a. Mag, W., 1998, Einführung in die betriebliche Personalplanung, 2., völlig neu bearb. Aufl., München: Franz Vahlen, S. 86f; Hentze, J. / Kammel, A., 2001, S. 273f; Schwan, K. / Seipel, K.-G., 1994, S. 104-107.

punkt der Aktivitäten nicht auf der Personalsuche, sondern auf der Personalauswahl. Bei einer angespannten Arbeitsmarktlage im Zielsegment sind dagegen besonders viele und aufwendige Personalsuchaktivitäten, von denen die gebräuchlichsten im Folgenden dargestellt werden, erforderlich.

Stellenanzeigen

Während die Auswertung und Reaktion auf Stellengesuche, die Bewerber in Zeitungen und (Fach-) Zeitschriften veröffentlicht haben, auf Grund der begrenzten Bewerberauswahl lediglich als ergänzende Maßnahme der Personalsuche eingesetzt werden kann, stellt die Veröffentlichung von Stellenangeboten durch Unternehmen eine der gängigsten Instrumente der Personalsuche dar. Entsprechend der anzusprechenden Zielgruppe, der vakanten Position und dem Unternehmensimage, gilt es den Informationsgehalt, die optische Gestaltung sowie den Werbeträger und Veröffentlichungszeitpunkt der Anzeige zu bestimmen. Inhaltlich enthält eine Stellenanzeige in der Regel eine Beschreibung des Unternehmens und der zu besetzenden Position sowie Informationen über die erwarteten Anforderungen (Ausbildung, spezielle Erfahrungen und Fähigkeiten, persönliche Voraussetzungen etc.) und Bewerbungsregularien (Angaben über die Bewerbungsart und die gewünschten Unterlagen).¹⁰⁵ Um die Anzeige optisch ansprechend zu gestalten, können verschiedene Anzeigengrößen, Farben, Logos, Schriften usw. eingesetzt werden. Als Werbeträger bieten sich, je nachdem welche Segmente des Arbeitsmarktes erreicht werden sollen, regionale oder überregionale Zeitungen und (Fach-) Zeitschriften aber auch Hochschulpublikationen oder das Internet (vgl. Kap. B 2.5.2.2) an.

Staatliche Arbeitsvermittler: Bundesagentur für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit und die ihr untergeordneten regionalen Agenturen unterstützen Unternehmen bei der Personalsuche durch vielfältige Beratungsleistungen und die Vermittlung von Bewerbern. Neben den geringen Kosten, die damit verbunden sind, besteht der Vorteil dieses Personalsuchinstrumentes darin, dass bei der Einstellung schwer Vermittelbarer (z.B. älterer Arbeitnehmer, Schwerbehinderter) und Arbeitsloser, die eine besondere Einarbeitung benötigen (z.B. Berufsrückkehrer, Langzeitarbeitslose), Lohnkostenzuschüsse seitens der Arbeitsagenturen gezahlt werden. Wenngleich die Bundesagentur für Arbeit über spezielle Vermittlungsstellen für qualifizierte Fach- und Führungskräfte sowie für Bewerber mit Hochschulabschluss verfügt, so werden vorwiegend geringer qualifiziertere Arbeitnehmer vermittelt. Bei diesen handelt es sich überwiegend um arbeitslose oder von einer Arbeitslosigkeit bedrohte Personen, da diese dazu verpflichtet sind, sich bei der Agentur registrieren zu lassen. Insgesamt nutzt lediglich gut ein Viertel (25,3 %) der

¹⁰⁵ Vgl. Knoblauch, R., 2002, Personalakquisition, in: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.) (2002): Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 63.

Stellensuchenden häufig bzw. sehr häufig die Arbeitsagenturen, um eine neue Anstellung zu finden.¹⁰⁶ Diese werden auch auf Seiten der Unternehmen mit Zurückhaltung eingesetzt. Die Unternehmen kritisieren in der Zusammenarbeit mit den Agenturen insbesondere deren Unprofessionalität, die große Bürokratie und Kompliziertheit sowie die mangelnde Eignung der Arbeitssuchenden bzw. die falsche Vorauswahl.¹⁰⁷

Private Arbeitsvermittler: Personalberater/Headhunter

Im Jahr 1994 wurde das Vermittlungsmonopol der Bundesagentur für Arbeit aufgehoben und damit die rechtliche Grundlage für die private Personalvermittlung geschaffen. Deren Beratungsangebot reicht von der Entwicklung eines Anforderungsprofils über den Einsatz verschiedener Personalsuch- und -auswahlinstrumente bis zum Treffen einer Vorauswahl an Kandidaten, bei denen es sich in der Regel um höher qualifizierte Arbeitskräfte bzw. Führungskräfte handelt. Darüber hinaus erfolgt ggf. eine Beratung der Unternehmen bei der Auswahlentscheidung und bei vertraglichen Angelegenheiten. Trotz der recht hohen Kosten bietet sich der Einsatz eines Beraters an, „... wenn der zeitliche und/oder administrative Aufwand für eine eigene Personalbeschaffung zu groß ist, wenn das Können und die Routine bei Fragen der Personalauswahl fehlen und/oder wenn Fehlentscheidungen das Unternehmen zu sehr belasten würden.“¹⁰⁸ Das Risiko von Fehlentscheidungen wird bei Einsatz eines externen Personalberaters reduziert, da dieser nicht der ‚Betriebsblindheit‘ unterliegt und objektivere Entscheidungen als ein Unternehmensmitglied treffen kann. Zudem hat ein Personalberater auf Grund von Erfahrungen und bestehenden Kontakten einen guten Zugang zum Arbeitsmarkt und gewährleistet in der Regel eine professionelle Abwicklung.¹⁰⁹ Durch die Auslagerung der Vorauswahl ergibt sich außerdem eine Zeitersparnis und eine Reduzierung des administrativen Aufwandes für das suchende Unternehmen. Zudem ist dessen Anonymität bei Bedarf gewährleistet.

Eine Untergruppe der Personalberater stellen die Headhunter (Executive Searcher) dar, die gezielt spezielle Kandidaten ansprechen, die sich in der Regel in einem Arbeitsverhältnis befinden. Dafür wird in einem ersten Schritt eine Liste mit Zielunternehmen aufgestellt, in denen geeignete Kandidaten vermutet werden. Nachdem die potenziellen Kandidaten namentlich ermittelt wurden, werden diese telefonisch durch die Headhunter kontaktiert.¹¹⁰ Dieses Telefonat dient dazu, Interesse für die vakante Position zu wecken und Ausschlusskriterien zu überprüfen. Im Falle eines positiven Verlaufs kommt es im Anschluss daran zu einem persönlichen Interview mit dem Headhunter, der auf dieser Basis über den Kandida-

¹⁰⁶ Vgl. Keim, T. / König, W. / von Westarp, F., 2004, Bewerbungspraxis 2005 - Eine empirische Untersuchung mit über 11.000 Stellensuchenden im Internet, Frankfurt am Main, S. 12.

¹⁰⁷ Vgl. o.V., 2004, Vernichtendes Zeugnis für die Arbeitsagenturen, in: Personalmagazin H. 12, S. 46.

¹⁰⁸ Schwan, K. / Seipel, K.-G., 1994, S. 152.

¹⁰⁹ Vgl. ebd., S. 154.

¹¹⁰ Vgl. Knoblauch, R., 2002, S. 62.

ten ein Exposé für das beauftragende Unternehmen erstellt. Durch diese persönliche, direkte Ansprache wird ein diskreter Personalsuchprozess ermöglicht, so dass weder das Unternehmensumfeld noch die Unternehmensmitarbeiter etwas von den angestrebten personellen Veränderungen erfahren. Diese beziehen sich in der Regel auf Positionen für hochgradige Spezialisten, Geschäftsführer o.ä. Von diesen werden durch die aktive Vorgehensweise auch diejenigen erreicht, die sich nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Anstellung befinden. Zudem ermöglicht der Einsatz von Headhuntern eine schnelle Stellenbesetzung und eine gute Erreichbarkeit von qualifizierten Bewerbern.¹¹¹

Personalleasing / Zeitarbeit

Eine Sonderform der Personalsuche stellt die Zeitarbeit bzw. das Personalleasing dar. Zeitarbeitsunternehmen überlassen anderen Unternehmen vorübergehend ihre Arbeitskräfte damit diese zeitlich begrenzte personelle Engpässe überbrücken können. Diese Engpässe entstehen z.B. durch temporäre Ausfälle von Mitarbeitern auf Grund von Krankheit, Urlaub oder Elternzeit sowie durch kurzfristige Steigerungen des Arbeitsvolumens. Der Leiharbeitnehmer, der den Personalbedarf deckt, ist bei der Verleihfirma angestellt. Diese übernimmt sämtliche Arbeitgeberpflichten (z.B. Lohnzahlung, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen und Lohnsteuer¹¹²) und hat das Direktionsrecht inne. Das Weisungsrecht erhält die Entleihfirma, die mit der Verleihfirma einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag abschließt. Letztere übernimmt das Beschäftigungsrisiko, da sie dem Mitarbeiter arbeitsrechtlichen Schutz gewähren muss. Ein weiterer Vorteil für die Entleihfirma besteht darin, dass die Anpassungsgeschwindigkeit des Personalbestands an den Personalbedarf erhöht wird, da bei der Personalbeschaffung und -freisetzung kaum Zeitverzögerungen eintreten.¹¹³ Dies ist möglich, weil die Leiharbeitnehmer kurzfristig verfügbar sind und bei mangelnder Arbeitsleistung bzw. bei Wegfall des Personalengpasses kurzfristig ausgetauscht bzw. freigestellt werden können. Daneben besteht in der Regel aber auch die Möglichkeit, den Leiharbeitnehmer bei zufriedenstellender Leistungserbringung gegen eine Vermittlungsgebühr von der Verleihfirma zu übernehmen und diesen im eigenen Unternehmen anzustellen.

Kontakte zu Ausbildungsinstitutionen

Das Anwerben von neuen Mitarbeitern an Universitäten und Fachhochschulen hat in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen.¹¹⁴ Als Aktivitäten im Bereich der

¹¹¹ Vgl. Pierach, C. et al., 1993, Personalrekrutierung im europäischen Vergleich, in: Harges, H.-D. / Wächter, H. (Hrsg.): Personalmanagement in Europa: Anforderungsprofile, Rekrutierung, Auslandsentsendung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 103.

¹¹² Vgl. Britsch, W. H., 1993, Zeitarbeit, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 261.

¹¹³ Vgl. Scholz, C., 2000, S. 466.

¹¹⁴ Vgl. Knoblauch, R., 2002, S. 66.

persönlichen Kommunikation bieten sich dafür z.B. Vorträge und Präsentationen, Unternehmensbesichtigungen, Teilnahmen an Hochschulmessen sowie Kooperationen mit Lehrstühlen an. Zusätzlich werden Instrumente eingesetzt, die die Gefahr einer Fehlbesetzung auf Grund eines frühzeitigen gegenseitigen Kennenlernens minimieren und gleichzeitig die Such- und Einarbeitungskosten reduzieren. Bei diesen Maßnahmen handelt es sich u.a. um die Vergabe und Unterstützung von Diplom- und Doktorarbeiten sowie um das Anbieten von Praktikantenstellen und Ferienjobs. Daneben werden auch unpersönliche Kommunikationsinstrumente wie Anzeigen in Hochschulpublikationen und Aushänge an schwarzen Brettern zur Personalsuche an Ausbildungsinstitutionen eingesetzt.

Die aufgeführten Instrumente können zum Teil auch an Schulen eingesetzt werden. Sie dienen dann in erster Linie der Anwerbung von Auszubildenden. Als weitere Maßnahmen bieten sich dafür u.a. Tage der offenen Tür, Schülerbetriebspraktika, Projektwochen, Ferienjobs und Berufsinformationsmessen an.

Empfehlungen von Mitarbeitern

Eine informelle und sehr preiswerte Form der Personalsuche stellt die Anwerbung durch die eigenen Mitarbeiter dar. Dies kann z.B. durch den Einsatz gezielter ‚Mitarbeiterwerben-Mitarbeiter-Programme‘ geschehen. Auf Grund der Sorge um den eigenen Ruf empfehlen diese in der Regel nur Personen, die sie wirklich für geeignet halten und erzeugen damit eine Vorselektion. Zudem können Unternehmensangehörige potenziellen neuen Mitarbeitern ein relativ realistisches und detailliertes Bild vom Unternehmen (Betriebsklima, Führungsstil etc.) und ggf. auch von der vakanten Position vermitteln. Dies fördert wiederum die Selbstselektion der (potenziellen) Bewerber. Die Vorteile dieses Instrumentes liegen dementsprechend in einem geringen Such- und Selektionsaufwand sowie in der erleichterten Integration neuer Mitarbeiter. Nachteilig kann sich der Einsatz dieses Personalsuchinstrumentes allerdings auf das Unternehmensimage (Vorwurf des Nepotismus), die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch Cliquenwirtschaft sowie die Kontrollmöglichkeiten des Managements über die Anwerbungsstrategien auswirken.¹¹⁵

Weitere Personalsuchinstrumente

Neben den bereits vorgestellten Instrumenten bieten sich beispielsweise auch Rekrutierungsveranstaltungen, Jobmessen, Aushänge, TV- und Hörfunkspots sowie das Internet (vgl. Kap. B 2.5.2.2) zur Personalsuche an.

¹¹⁵ Vgl. Rastetter, D., 1996, S. 127.

2.4.3 Bewerbermanagement

Das Bewerbermanagement beginnt im Unternehmen mit dem Eingang der Bewerbungsunterlagen. Diese werden beurteilt und die Bewerber auf Grund des Übereinstimmungsgrads mit dem Anforderungsprofil der vakanten Position häufig in die drei folgenden Kategorien eingeteilt: ‚C-Kandidaten‘ erfüllen weder das konkrete Anforderungsprofil noch die Einstiegsbedingungen für andere Positionen im Unternehmen und erhalten deswegen eine Absage. ‚B-Kandidaten‘ entsprechen zwar nicht im Detail dem gesuchten Profil, werden aber zunächst nicht abgelehnt, um auf diese bei mangelnder Anzahl an ‚A-Kandidaten‘ zurückgreifen zu können. Letztere erfüllen, soweit dies aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlich ist, im Wesentlichen das Anforderungsprofil der vakanten Position und werden in der Regel an die jeweilige Fachabteilung zur weiteren Beurteilung weitergeleitet. Befindet auch diese den Bewerber für interessant, erhält er eine Einladung für ein Interview oder ein anderes Auswahlverfahren. Dieser Prozess sollte in einem möglichst engen Zeitrahmen ablaufen, da die Bearbeitungsdauer von Bewerbungen im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter eine entscheidende Rolle spielt. Nimmt die Reaktion auf eine Bewerbung einen zu langen Zeitraum in Anspruch, entsteht beim Bewerber der Eindruck von Desinteresse, mangelnder Wertschätzung der Mitarbeiter im Unternehmen sowie einer schlechten internen Organisation. Des Weiteren erhöht eine lange Bearbeitungsdauer die Wahrscheinlichkeit, dass der Bewerber zwischenzeitlich ein Vertragsangebot bei einem anderen Unternehmen annimmt. Diese Gefahr besteht insbesondere bei hochqualifizierten Bewerbern, denen in der Regel mehrere Stellenangebote vorliegen. Doch nicht nur interessante Bewerber, sondern auch solche, die eine Absage erhalten, müssen diese in einem angemessenen zeitlichen Rahmen und durch wohlformulierte Aussagen erhalten. Abgelehnte Bewerber treten nämlich ggf. zu einem späteren Zeitpunkt als Kunden oder Geschäftspartner wieder in Kontakt mit dem Unternehmen. Zudem beeinflussen sie als mögliche Meinungsführer oder Bezugspersonen das Arbeitgeberimage des Unternehmens bei anderen potenziellen Bewerbern.

Diejenigen Unternehmen, die jährlich eine größere Anzahl an Bewerbungen erhalten, verfügen zur Unterstützung des oben beschriebenen Bewerbermanagementprozesses häufig über eine elektronische Bewerberdatenbank. In diese werden die Bewerberdaten, die in der Regel in Form von Bewerbungsunterlagen im Unternehmen eintreffen, entweder manuell eingegeben oder in gescannter Form eingepflegt.¹¹⁶ Werden bei Bewerbungseingang zunächst nur biografische und kontaktbezogene Daten in der Datenbank erfasst, können diese im späteren Verlauf des Auswahlprozesses durch Ergebnisse und Beurteilungen aus Personalauswahlverfahren, Kommentare, Bewerberprofile, Kommunikationsdaten etc. ergänzt werden. Mit Hilfe eines firmeneigenen Netzwerkes können dann sowohl die Personal- als

¹¹⁶ Die Möglichkeiten der automatischen Übertragung der Bewerberdaten in die Datenbank werden im Zusammenhang mit dem Online-Bewerbermanagement-System diskutiert (vgl. Kap. B 2.5.2.3).

auch die Fachabteilungen auf diese Daten zugreifen, so dass ein zeitintensives unternehmensinternes Weiterleiten entfällt. Auch die Kommunikation zwischen Bewerber und Unternehmen wird mit der Bewerberdatenbank erleichtert und beschleunigt, da mit Hilfe einer Schnittstelle zu einem Textverarbeitungsprogramm eine automatische Erstellung von Eingangsbestätigungen, Zwischenbescheiden, Absagen und Einladungen ermöglicht wird.¹¹⁷ Die Bewerberdaten sind zudem mit Hilfe verschiedener Suchfunktionen in der Datenbank schnell auffindbar und können automatisch sortiert und gefiltert werden,¹¹⁸ wodurch eine erste Vorauswahl ermöglicht wird. Bewerber, die für das Unternehmen grundsätzlich interessant sind, zum Eingangszeitpunkt der Bewerbung jedoch nicht berücksichtigt werden können, fließen ggf. in einen Bewerberpool ein. Bei einem auftretenden Personalbedarf kann dann gezielt auf diese Personen zurückgegriffen werden, so dass eine vakante Position unter Umständen nicht ausgeschrieben werden muss. Zudem besteht durch den Einsatz von Datenbanken zusätzlich die Möglichkeit, Termine für Einstellungsgespräche sowie Stellenanzeigen zu verwalten und Kostenanalysen durchzuführen.

2.4.4 Personalauswahl

Das Ziel der Personalauswahl besteht darin, das Eignungspotenzial jedes Bewerbers festzustellen und denjenigen Bewerber auszuwählen, der die Anforderungen der zu besetzenden Position am besten erfüllt. Zu diesem Zweck können verschiedene Personalauswahlinstrumente eingesetzt werden. Welche und wie viele dies sind, hängt von der zu besetzenden Position, der Anzahl der Bewerbungen sowie von zeitlichen und finanziellen Aspekten ab.¹¹⁹ Um von dem Bewerber ein möglichst zuverlässiges und umfangreiches Eignungsprofil zu erhalten, werden häufig verschiedene Instrumente zu einem mehrstufigen Auswahlprozess kombiniert.¹²⁰ Die dadurch angestrebte Risikominimierung von Fehleinstellungen hat auf Grund des Kündigungsschutzgesetzes, das Kündigungen erschwert und verteuert, und auf Grund des hohen Investitionsaufwandes in den Produktionsfaktor Arbeit (Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten, Gehalt und Nebenleistungen etc.) eine enorme Bedeutung. Fehler bei der Auswahlentscheidung führen zu hohen Kosten und reduzieren den (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens, den die Mitarbeiter entscheidend beeinflussen. Zudem entwickelt der Mitarbeiter, der für die von ihm besetzte Position nicht geeignet ist und die notwendige Leistung nicht erbringen kann, eine Unzufriedenheit, die

¹¹⁷ Handelt es sich um ein Bewerbermanagement-System, das internetbasiert ist, können diese Dokumente nicht nur automatisch erstellt, sondern auch direkt per E-Mail versendet werden (vgl. Kap. B 2.5.2.3).

¹¹⁸ Von der Transparenz in der Bewerberverwaltung profitieren auch die Bewerber. So ist es möglich, diesen jederzeit ihren aktuellen Bewerbungsstatus mitzuteilen.

¹¹⁹ Vgl. Mag. W., 1998, S. 95.

¹²⁰ In deutschen Großunternehmen durchlaufen externe Bewerber durchschnittlich mehr als vier verschiedene Personalauswahlinstrumente (vgl. Lang-von Wins, T. / von Rosenstiel, L., 2000, Potentialfeststellungsverfahren, in: Kleinmann, M. / Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen, S. 76).

sich in hohen Krankenständen bis hin zu einer inneren Kündigung bemerkbar machen kann. Neben dem individuellen Wohlbefinden des einzelnen Mitarbeiters wird dadurch auch das gesamte Betriebsklima des Unternehmens negativ beeinflusst. Diese Folgen einer möglichen Fehlbesetzung unterstreichen die zentrale Rolle, die der Personalauswahl und damit auch der Wahl der dafür geeigneten Instrumente zukommt.

Die Basis für diese Instrumentenwahl bildet das Anforderungsprofil. „Ohne eine genaue Vorstellung und Definition dessen, was im Blick auf die Tätigkeit weniger von besser geeigneten Bewerbern unterscheidet, kann die Eignung eines (potentiellen) Mitarbeiters nicht sinnvoll beurteilt werden.“¹²¹ Aus diesem Grund werden anhand des Bottom-Up- oder Top-Down-Verfahrens¹²² die für eine erfolgreiche Tätigkeitsausübung relevanten Anforderungen in Form von fachlichen Qualifikationen, Verhaltenskompetenzen und persönlichen Fähigkeiten identifiziert und möglichst detailliert beschrieben. Die so ermittelten Anforderungen werden zu Dimensionen zusammengefasst, durch beobachtbare Verhaltensweisen definiert und dadurch operationalisiert.¹²³ Da jedoch nicht alle Anforderungsdimensionen für die erfolgreiche Bekleidung einer Position gleichermaßen bedeutsam sind, wird für jede ein erwünschter Ausprägungsgrad festgelegt. Die gewichteten Anforderungsdimensionen bilden dann gebündelt das positions- und unternehmensspezifische Anforderungsprofil und dienen damit als Bewertungsmaßstab für die Personalauswahl. Die gängigsten Personalauswahlinstrumente werden im Folgenden dargestellt.

Beurteilung von Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsunterlagen bestehen in der Regel aus einem Anschreiben, einem Lebenslauf, einem Foto, Zeugnissen (Schul-, Praktikums-, Arbeits- und Weiterbildungszeugnissen) sowie ggf. auch aus Referenzen, Arbeitsproben und weiteren Anlagen. Deren Beurteilung nach formalen (Fehlerfreiheit, Zustand, Vollständigkeit etc.)¹²⁴ und inhaltlichen Aspekten (Alter, Ausbildung, Berufserfahrung etc.) erfolgt zum Zweck der Vorselektion der Bewerber. Da eine erfolgreiche Hauptauswahl wesentlich von der Qualität der Vorselektion abhängt, kommt der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen eine große Bedeutung zu. Durch dieses Instrument wird eine schnelle Vorselektion mit einem verhältnismäßig geringen Aufwand ermöglicht. Dies ist besonders in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und bei allgemein

¹²¹ Etzel, S., *Multimediale, computergestützte diagnostische Verfahren*, Aachen: Shaker, 1999, S. 37.

¹²² „Beim Bottom-Up werden die Anforderungen aus den konkreten Aufgaben einer Tätigkeit abgeleitet. Beim Top-Down-Verfahren werden aus den Unternehmenszielen und -strategien die Ziele der jeweiligen Positionen entwickelt. Diese Positionsziele werden dann auf die konkreten Anforderungen einer Stelle übertragen“ (Lorenz, M. / Rohrschneider, U., 2000, *Personalauswahl – schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden*, Freiburg, Berlin, München, Zürich: Haufe, S. 16).

¹²³ Vgl. Fecker, T., 1989, *Möglichkeiten und Grenzen einer Kontrolle der Beurteilungsqualität im Assessment Center mit Hilfe statistischer Verfahren*, Münster: Lit, S. 53.

¹²⁴ Mit zunehmender Verbreitung von Bewerbungseminaren, käuflichen Bewerbungsmappen und vorgefertigten Dokumentenvorlagen verliert die äußere Form der Bewerbung jedoch ihre Aussagefähigkeit.

ausgeschriebenen Positionen wichtig, da Unternehmen unter diesen Bedingungen besonders viele Bewerbungen erhalten. Neben der Funktion der Akzeptanz- oder Ablehnungsentscheidung in Form der Festlegung, ob der Bewerber zu einem weiteren Personalauswahlverfahren eingeladen wird oder nicht, fungieren die Bewerbungsunterlagen auch als Entscheidungsgrundlage für weitere Selektionsmaßnahmen (z.B. Aufnahme in einen Bewerberpool, Weiterleitung der Unterlagen an andere Abteilungen). Zudem dienen sie als Grundlage für die Gestaltung sich anschließender Auswahlinstrumente und liefern hinsichtlich ihrer Quantität und Qualität wichtige Daten für die Image- und Arbeitsmarktanalyse.¹²⁵

In der Praxis besteht häufig das Problem, dass die Bewerbungsunterlagen zu oberflächlich, unsystematisch, nicht standardisiert und zu kurz beurteilt werden.¹²⁶ Bedenklich ist auch die Vergangenheitsorientierung des Instrumentes. So wird von Leistungen und Verhalten aus der Vergangenheit, die durch verschiedene Zeugnisse und ggf. Referenzen belegt werden, auf zukünftige Leistungen geschlossen (Induktionsschluss). Dies ist besonders bei Bewerbern ohne Berufserfahrung, bei denen als einzige Anhaltspunkte die Schul- und Examensnoten vorliegen, problematisch. Bei diesen findet dann ein Analogieschluss statt, indem aus Indikatoren auf nicht direkt beobachtbare Eigenschaften geschlossen wird.

Interviews

Das Interview, auch Vorstellungs- bzw. Einstellungsgespräch genannt, nimmt eine zentrale Rolle bei der Auswahlentscheidung ein und ist neben der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen das am häufigsten eingesetzte Auswahlinstrument.¹²⁷ In dessen Verlauf verschafft sich der Interviewer anhand des verbalen und nonverbalen Verhaltens einen persönlichen Eindruck vom Bewerber. Biografische Informationen können eingeholt bzw. überprüft sowie Fragen zu Interessen, Meinungen und Einstellungen gestellt werden. Zu unterscheiden sind dabei unstrukturierte, teilstrukturierte und strukturierte Interviewformen. Bei ersteren ist der Interviewer nicht an einen Leitfaden bzw. Fragenkatalog gebunden, so dass er die Fragen und Themen frei und situationsbedingt formulieren und bestimmen kann. Schon während des Interviews findet eine globale subjektive Beurteilung ohne ein festes System statt. Handelt es sich dagegen um ein teilstrukturiertes Interview, existiert ein lediglich vage formulierter Fragenkatalog, der situations- und bewerberabhängig modifiziert wird.

¹²⁵ Vgl. Rastetter, D., 1996, S. 174.

¹²⁶ Vgl. Seibt, H. / Kleinmann, M., 1991, Personalvorauswahl von Bewerbern: Derzeitiger Stand und Alternativen, in: Schuler, H. / Funke, U. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 175.

¹²⁷ Vgl. Moser, K., 2000, Implementierung und Durchsetzung von Potentialanalyse- und Personalentwicklung, in: Kleinmann, M. / Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen: Hogrefe, S. 59.

Im Gegensatz dazu ist das strukturierte Interview, das zunehmend Anwendung findet,¹²⁸ durch zuvor fixierte Fragen gekennzeichnet, die jedem Bewerber im gleichen Wortlaut und in gleicher Reihenfolge gestellt werden. Eine Bewertung, die anhand von Skalen für unterschiedliche Dimensionen erfolgt, findet erst im Anschluss an das Interview statt.

Sowohl bei Auswählenden, als auch bei Bewerbern ist das Interview das am meisten geschätzte Personalauswahlinstrument.¹²⁹ Demgegenüber steht jedoch die relativ geringe prognostische Validität,¹³⁰ die durch die unzulängliche Urteilskompetenz und Informationsverarbeitung der Interviewer sowie deren durch Emotionen und Vorurteile beeinflussten Entscheidungen zustande kommt. Die Interviewfragen weisen zudem häufig einen zu geringen Bezug zu den Tätigkeitsanforderungen auf. Kritisch zu bewerten ist außerdem der oft zu große Gesprächsanteil der Interviewer.¹³¹ Zudem können sich Bewerber für die Dauer des Interviews leicht den Erwartungen des Unternehmens bzw. des Interviewers anpassen und die gestellten Fragen nicht nach dem Kriterium der Wahrheit, sondern nach der sozialen Erwünschtheit beantworten.¹³² Trotz dieser Mängel werden Interviews zum Zweck der Personalauswahl eingesetzt, weil sie neben der Vorhersage beruflichen Erfolgs noch weitere wichtige Funktionen erfüllen. So wird der Bewerber über das Unternehmen sowie die Arbeitstätigkeit und -anforderungen informiert. Des Weiteren erhält das Unternehmen Informationen über dessen Erwartungen und Wünsche.¹³³ Ein weiterer Vorteil der Interviews liegt in der flexibeln und universellen Einsetzbarkeit sowie in dem geringen finanziellen und personellen Aufwand.¹³⁴

Biografische Fragebogen

„Biographische Fragebogen sind standardisierte Instrumente zur Erfassung von soziodemographischen Variablen, Einstellungen, bisherigen Erfahrungen, schulischen und beruflichen Entwicklungen sowie Aktivitäten und Interessen.“¹³⁵ Diese standardisierte Selbstbeschreibung wird häufig als Instrument der Vorauswahl bei großen Bewerberzahlen vor, während oder nach Einstellungsgesprächen verwendet. Der Einsatz des Fragebogens dient

¹²⁸ Vgl. Westhoff, K., 2000, Das psychologisch-diagnostische Interview. Ein Überblick über die Forschung und Praxis, in: Report Psychologie, H. 1, S. 20.

¹²⁹ Vgl. Schuler, H., 1999, Auswahl von Mitarbeitern, in: van Rosenstiel, L. / Regnet, E. / Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 123.

¹³⁰ Die Korrelation zwischen Interviewergebnis und späterem Berufserfolg liegt zwischen $r = .00$ und $r = .25$ (vgl. Jetter, W., 2003, Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, 2., aktual., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 77).

¹³¹ Vgl. Schuler, H., 1999, S. 144.

¹³² Vgl. Jeserich, W., 1987, Mitarbeiter auswählen und fördern: Assessment-Center-Verfahren, München, Wien: Hanser, S. 23.

¹³³ Vgl. Schuler, H., 1999, S. 124.

¹³⁴ Vgl. Kolb, M., 1998, Personalmanagement, 2., aktual. und erw. Aufl., Berlin: Spitz, S. 103.

¹³⁵ Stehle, W., 2000, Biografische Fragebogen, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management Diagnostik, 3., unveränd. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, S. 526.

dabei neben dem Einholen zusätzlicher Informationen auch der Überprüfung und Vervollständigung der Angaben aus den Bewerbungsunterlagen.¹³⁶ Er enthält standardisierte Fragen und erlaubt dadurch eine statistische Urteilsbildung sowie einen direkten Vergleich zwischen den Bewerbern. Zudem weist der biografische Fragebogen eine hohe Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität sowie eine hohe Akzeptanz bei Bewerbern auf (sofern die Fragen überwiegend arbeitsplatzbezogen sind).¹³⁷ Problematisch ist jedoch, dass die Güte der Bewerber in der Regel am aktuellen Niveau der Mitarbeiter gemessen wird,¹³⁸ so dass kein Veränderungspotenzial bzw. keine Entwicklungsnotwendigkeit berücksichtigt wird. Des Weiteren unterstellen biografische Fragebogen eine Verhaltensstabilität und Kontinuität in der Biografie¹³⁹ und müssen aufwendig firmen- und funktionspezifisch erstellt werden. Aus diesem Grund rentieren sie sich nur „... wenn im Zuge von Geschäftserweiterungen oder aufgrund hoher Fluktuation regelmäßig sehr viele neue Mitarbeiter einer bestimmten Berufsgruppe eingestellt werden.“¹⁴⁰

Psychologische Tests

Mit Hilfe psychologischer Tests werden Merkmalsausprägungen relativ konstanter Eigenschaften, die Beherrschung von Verhaltensweisen oder die Existenz von Kenntnissen erfasst, die als Voraussetzung und Input von Arbeitsleistungen angesehen werden können.¹⁴¹ Diesbezüglich wird unterschieden zwischen Intelligenz-, Leistungs- und Persönlichkeitstests. Erstere umfassen sowohl Tests, die das allgemeine Intelligenzniveau überprüfen, als auch Tests, die spezielle Intelligenzfaktoren wie sprachliches und praktisch-rechnerisches Denken, Vorstellungs-, Abstraktions- und Merkfähigkeit erfassen.¹⁴² Das Ergebnis des Intelligenztests wird jeweils mit dem Durchschnitt einer vergleichbaren Bezugsstichprobe verglichen. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass Intelligenz messbar und ein wesentlicher Indikator für Berufserfolg ist.¹⁴³

Auch Leistungstests lassen sich in zwei Formen untergliedern. Allgemeine Leistungstests messen Aspekte, die in jeder Leistung enthalten sind und eine allgemeine Voraussetzung für diese darstellen (z.B. Aufmerksamkeit, Konzentrationsvermögen, Belastungsfähig-

¹³⁶ Vgl. Scholz, C., 2000, S. 467.

¹³⁷ Vgl. Liebel, H. J., 1993, Eignungsdiagnostik, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 369.

¹³⁸ In der Regel dienen die Angaben besonders erfolgreicher Mitarbeiter des Unternehmens als Bewertungsmaßstab.

¹³⁹ Vgl. Rastetter, D., 1996, S. 235.

¹⁴⁰ Kolb, 1998, S. 115.

¹⁴¹ Vgl. Drumm, H. J., 1995, S. 71.

¹⁴² Vgl. Liebel, H. J., 1993, S. 364.

¹⁴³ Der ‚Intelligenz-Struktur-Test‘ (Amthauer), der u.a. anhand von Satzergänzungs-, Wortauswahl- und Zahlenreihen die sprachliche und rechnerische Intelligenz, das räumliche Vorstellungsvermögen sowie die Merkfähigkeit des Bewerbers misst, ist der bekannteste Intelligenztest im deutschsprachigen Raum (vgl. Kolb, M., 1998, S. 111).

keit).¹⁴⁴ Mit speziellen Leistungstests werden dagegen Faktoren gemessen, die nur bei speziellen Anforderungen abgerufen werden (z.B. Geschicklichkeit, Reaktionsfähigkeit, Sehschärfe).¹⁴⁵ Persönlichkeitstests bestimmen wiederum die weitgehend situationsunabhängige und zeitlich konstante Persönlichkeitsstruktur eines Bewerbers, indem sie u.a. dessen Aggressivität, Nervosität, Erregbarkeit, Werthaltungen, Einstellungen und Interessen erfassen.¹⁴⁶

Problematisch beim Einsatz psychologischer Tests ist, dass diese häufig nicht auf die zu besetzende Position zugeschnitten sind, so dass der Bezug zu den positionsspezifischen Anforderungen fehlt.¹⁴⁷ Dies und die daraus resultierende geringe Transparenz der Tests sowie die auf Grund der standardisierten Reaktionsmöglichkeiten begrenzte Handlungs- und Gestaltungsfreiheit führen dazu, dass psychologische Tests, insbesondere Persönlichkeitstests, bei Bewerbern auf keine große Akzeptanz stoßen. Ein Vorteil der psychologischen Tests besteht jedoch darin, dass sie, im Gegensatz zur Beurteilung von Bewerbungsunterlagen, eine aktuell bestehende Leistung erfassen und somit gegenwartsbezogen sind. Zudem liegt (im besten Fall) eine methodisch fundierte Konstruktion, ein hoher Standardisierungsgrad und eine psychometrische Überprüfung, die durch psychologisch ausgebildete Personen erfolgt. Für den Einsatz psychologischer Tests spricht auch der relativ geringe zeitliche und personelle Aufwand. Zudem sind die Ergebnisse objektiv, vergleichbar und die Interpretation ist genormt.¹⁴⁸

Assessment Center

Die Bewerber absolvieren im Verlauf eines Assessment Centers, das häufig als abschließendes Instrument eines Auswahlprozesses (aber auch zum Zweck der Laufbahnplanung, Potenzialbeurteilung und -entwicklung, Trainingsbedarfsanalyse etc.) eingesetzt wird, mehrere überwiegend situative¹⁴⁹ Gruppen- und Einzelübungen. Bei diesen handelt es sich

¹⁴⁴ Der Aufmerksamkeits-Belastungs-Test ‚d2‘ misst die Geschwindigkeit und Sorgfalt des Arbeitsverhaltens bei der Unterscheidung ähnlicher visueller Reize. Dadurch wird die Beurteilung der individuellen Aufmerksamkeits- und Konzentrationsleistung ermöglicht (vgl. o.V., o.J., Test d2. Aufmerksamkeits-Belastungs-Test, <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=219>, Stand: 20.07.2005).

¹⁴⁵ Im Rahmen des Tests ‚Drahtbiegeprobe‘ (Lienert) muss der Bewerber ein Stück Draht gemäß einer Vorlage in bestimmter Weise biegen und damit seine Handgeschicklichkeit unter Beweis stellen (vgl. o.V., o.J., DBP. Die Drahtbiegeprobe, <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=602>, Stand: 20.07.2005).

¹⁴⁶ Das ‚Freiburger Persönlichkeitsinventar‘ (Fahrenberg/Hampel/Selg) erfasst anhand eines Fragebogens Persönlichkeitsdimensionen wie Offenheit, Erregbarkeit, Aggressivität und soziale Orientierung (vgl. o.V., o.J., FPI-R. Das Freiburger Persönlichkeitsinventar, <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=247>, Stand: 20.7.2005).

¹⁴⁷ Vgl. Jeserich, W., 1987, S. 27.

¹⁴⁸ Vgl. Lang-von Wins, T. / von Rosenstiel, L., 2000, S. 85.

¹⁴⁹ In situativen Tests werden „... die Bewerber mit realistischen Situationen aus dem Arbeitsleben konfrontiert und ihre Verhaltensweisen in ihrem zukünftigen Tätigkeitsfeld beobachtet“ (Scholz, C., 2000, S. 480).

u.a. um Postkorbübungen, Vorträge und Präsentationen sowie um Gruppendiskussionen und Fallstudien.

Im Rahmen der Postkorbübung, die in 95 % aller Assessment Center eingesetzt wird,¹⁵⁰ übernimmt der Bewerber die Rolle eines unter Zeitdruck und äußeren Zwängen stehenden Mitarbeiters. Er bearbeitet einen Postkorb, der aus 15-25 Schriftstücken (z.B. Rundschreiben, Rechnungen, Einladungen, Telefonnotizen) besteht, die mit unterschiedlicher Dringlichkeit bearbeitet werden müssen und hinsichtlich Komplexität und Bedeutsamkeit variieren. Im Verlauf der Übung gilt es Entscheidungen zu treffen, Informationen einzuholen, Stellungnahmen abzugeben und zu delegieren.¹⁵¹ Eine weitere Einzelübung besteht darin, dass der Bewerber einen Vortrag oder eine Präsentation zu wenig Fach- oder Vorwissen voraussetzenden Themen halten muss. Häufig erhält dieser vorab Informationsmaterial, welches er innerhalb einer festgelegten Vorbereitungszeit aufbereiten, strukturieren und anschließend präsentieren muss.

Neben solchen Einzelübungen werden im Rahmen eines Assessment Centers auch Gruppenübungen eingesetzt. Dabei handelt es sich u.a. um Diskussionen, die innerhalb einer Gruppe geführt werden. Diese zeitlich begrenzten Diskussionen zu vorgegebenen kontroversen Themen haben in der Regel keinen vorab ernannten Diskussionsleiter, so dass die Strukturierung und Vorgehensweise den Bewerbern überlassen bleibt. Werden diesen bestimmte Rollen (meist Positionen mit unterschiedlichen, nicht ohne weiteres zu vereinbarenden Interessen) zugewiesen, spricht man von Rollenspielen. Daneben können auch Fallstudien in Form von Gruppenübungen durchgeführt werden. Im Rahmen dieser Übung wird eine reale konkrete Problemsituation aus dem Arbeitsleben dargestellt. Das geschilderte komplexe Problem gilt es durch eine zeitlich begrenzte schriftliche Arbeit zu analysieren. Es müssen Lösungen entwickelt und Entscheidungen getroffen werden, die es im Anschluss zu präsentieren gilt.

Als weitere Übungen können im Rahmen eines Assessment Centers u.a. Plan- und Kooperationsspiele, Organisationsaufgaben sowie nicht-situative Übungen wie psychologische Tests und Interviews eingesetzt werden.¹⁵² Mit Hilfe dieser und der oben genannten Übungen werden mehrfach spezielle Fähigkeitsmerkmale erfasst. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um überfachliche Anforderungen, wie soziale, kommunikative und motivationsbezogene Fähigkeiten.¹⁵³ Die folgende Matrix (Abb.3) gibt einen zusammenfassenden

¹⁵⁰ Vgl. Musch, J. / Lieberei, W., 1997, Eine auswertungsobjektive Postkorbübung für Assessment Center, <http://www.psychologie.uni-bonn.de/sozial/staff/musch/postkorb.htm> (Stand: 01.07.2005).

¹⁵¹ Vgl. Kitzmann, A., 1990, Das Assessment Center. Personalauswahl und Personalförderung, Bamberg: Bayerische Verlagsanstalt, S. 62.

¹⁵² Vgl. Kitzmann, A., 1990, S. 62-67; Obermann, C., 1992, Assessment-Center: Entwicklung, Durchführung, Trends, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 124.

¹⁵³ Vgl. Obermann, C., 1992, S. 80.

Überblick darüber, welche Anforderungsdimensionen mit welchen Assessment-Center-Übungen überprüft werden können.

Anforderungsdimensionen \ Übungen	Postkorb	Vorträge/Präsentationen	Gruppendiskussionen	Rollenspiele	Fallstudien	Interviews	Leistungstests	Intelligenztests	Persönlichkeitstests
Fachkompetenz									
Wissen (u.a. Fach-, Produkt- und Marktwissen)		•			•	•	•		
Fertigkeiten (u.a. Fremdsprachen- und EDV-Anwenderkompetenz)		•			•	•	•		
Erfahrungen (u.a. Auslands-, Markt- und Produkterfahrung)	•	•			•	•	•		
Verhaltenskompetenz									
Arbeitsorganisation und Projektmanagement	•	•			•				
Kommunikationsfähigkeit (u.a. sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Körpersprache)		•	•	•	(•)	•			
Problemlösekompetenz (u.a. analytisch-logisches Vorgehen, Schlussfolgern, strategisches Denken)	•	•	•	•	•			•	
Kooperations- und Teamfähigkeit (u.a. Kompromissbereitschaft, Sensibilität)			•	•	(•)				•
Konfliktverhalten			•	•	(•)				•
Führungskompetenz (u.a. Motivation, Steuerung, Delegation, Coaching)			•	•	(•)				
Persönlichkeit									
Belastbarkeit und Dynamik	•	•	•		•	•	•		•
Leistungsmotivation		•			•	•	•		•
Kundenorientierung und unternehmerisches Denken	•	•	•	•	•	•			•
Veränderungsbereitschaft und Flexibilität			•	•	•	•			•
Lebenswerte und Management-Ethik						•			•

Abbildung 3: Anforderungsdimensionen und Übungen im Assessment Center

Quelle: modifiziert nach Jeserich, W., 1987, S. 123; Kitzmann, A., 1990, S. 70; Obermann, C., 1992, S. 124; Gloor, A., 1993, Die AC-Methode. Führungskräfte beurteilen und fördern, Zürich: Orell Füssli, S. 286

Die Verhaltensleistungen der (meist acht bis zwölf) Bewerber werden in den verschiedenen Übungen systematisch von mehreren geschulten und voneinander unabhängigen Beobachtern (meist vier bis sechs Linienführungskräfte höherer Hierarchiestufen, Psychologen oder externe Berater) beobachtet und beurteilt.¹⁵⁴ Im Anschluss an das Assessment Center, das häufig ein bis zwei Tage dauert, diskutieren die Beobachter über jeden Kandidaten im Rahmen einer Beobachterkonferenz und erstellen ein gemeinsam getragenes Gutachten.

¹⁵⁴

Vgl. Scholz, C., 2000, S. 484.

Der größte Vorteil des Assessment Centers besteht in seiner hohen prognostischen Validität.¹⁵⁵ Diese wird durch die Methodenvielfalt und Mehrfachbeobachtung, den Realitätsbezug der Aufgabenstellungen sowie durch die direkte Vergleichsmöglichkeit zwischen den Bewerbern erreicht.¹⁵⁶ Außerdem findet eine Fokussierung auf beobachtbare Verhaltensweisen aus dem zukünftigen Tätigkeitsfeld und eine mehrfache Erfassung derselben Fähigkeitsmerkmale statt.¹⁵⁷ Für das Unternehmen ist der Einsatz eines Assessment Centers allerdings mit einem sehr personal-, kosten- und zeitintensiven Aufwand verbunden. Aus diesem Grund wird dieses überwiegend für die Auswahl von Führungs- und Führungsnachwuchskräften eingesetzt, da die Konsequenzen einer Fehlbesetzung auf dieser Ebene einen solchen Aufwand rechtfertigen. Problematisch bei diesem Auswahlinstrument sind, neben dem enormen Aufwand, die hohen Anforderungen, die an die Beurteiler gestellt werden. Schwierigkeiten bezüglich der Beurteilungskompetenz entstehen u.a. durch eine „... eingeschränkte Informationsverarbeitung, Wahrnehmungsverzerrungen und Probleme der rationalen Kombination der einzelnen Informationen...“¹⁵⁸

Arbeitsproben

Unter Arbeitsproben werden standardisierte Aufgaben, die Stichproben des erfolgsrelevanten beruflichen Verhaltens darstellen, verstanden.¹⁵⁹ Es handelt sich um praktische Simulationen eines Teilbereiches oder des gesamten Bereiches einer Tätigkeit, so dass das Verhalten über eine direkte Beobachtung erfasst werden kann. Dieses Personalauswahlinstrument wird häufig in Form von manuellen Tätigkeiten mit genormten Bewertungsmaßstäben bei der Auswahl handwerklicher Fachkräfte wie Schweißer, Maschinenschlosser und Zimmerleute eingesetzt.¹⁶⁰ Aber auch bei Dolmetschern, Journalisten und Werbefachleuten¹⁶¹ bietet sich die Anwendung dieses Instrumentes an. Ein Nachteil bei der Verwendung von Arbeitsproben besteht in dem relativ hohen Aufwand bei der Konstruktion und teilweise auch bei der Durchführung sowie der Begrenzung auf Bewerber, die über eine entsprechende Berufserfahrung verfügen. Auch wenn Arbeitsproben keine grundlegenden Einstellungen, Motivationen oder Persönlichkeitseigenschaften der Bewerber erfassen können, so sind sie doch in der Lage, deren fachliche Qualifikationen zu dokumentieren.

¹⁵⁵ Die Korrelation zwischen dem Ergebnis des Assessment Centers und dem späterem Berufserfolg liegt zwischen $r = .40$ und $.75$ (vgl. Jetter, W., 2003, S. 77).

¹⁵⁶ Vgl. Kolb, M., 1998, S. 113.

¹⁵⁷ Vgl. Scholz, C., 2000, S. 485.

¹⁵⁸ Rastetter, D., 1996, S. 232.

¹⁵⁹ Vgl. Schuler, H., 1999, S. 149.

¹⁶⁰ Vgl. Schmidt, F. L. / Hunter, J. E., 2000, Meßbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens, in: Kleinmann, M. / Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen: Hogrefe, S. 25.

¹⁶¹ Vgl. Hentze, J. / Kammel, A., 2001, S. 301.

Zudem weisen sie auf Grund des starken Tätigkeitsbezugs eine hohe Akzeptanz bei den Bewerbern auf.¹⁶²

Weitere Personalauswahlverfahren

Neben den beschriebenen Auswahlverfahren können u.a. auch medizinische Untersuchungen, grafologische Gutachten, Referenzen, Telefoninterviews sowie das Internet eingesetzt werden. Auf Letzteres wird im Verlauf des folgenden Kapitels detaillierter eingegangen.

2.5 Das Internet als Instrument des externen Personalmarketing

2.5.1 Entstehung und Nutzerstruktur des Internets

Das Internet besteht aus einem weltweiten Verbund mehrerer Millionen Rechner, die über das Netzwerkprotokoll TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) miteinander verbunden sind. Hervorgegangen ist es aus dem 1969 vom US-Verteidigungsministerium für militärische Zwecke eingerichteten ARPAnet (Advance Research Project Agency Network), das zunächst ausschließlich als Wissenschaftsnetz eingesetzt wurde.¹⁶³ Der Grundstein für die Entwicklung zum weltweiten Massenmedium, das mittlerweile als Informations- und Kommunikationsmedium in viele Lebensbereiche Einzug gehalten hat, wurde 1993 durch die Erfindung des Internetdienstes World Wide Web gelegt. Dieser Dienst ist mit Hilfe der Programmiersprache HTML (HyperTextMarkupLanguage) in der Lage, interaktive Informationssysteme zu konstruieren, in denen auf intuitiven Benutzeroberflächen Informationen ausgewählt werden können.

Mittlerweile nutzt über die Hälfte (52,7 %) der deutschen Bevölkerung das Internet. Auffällig ist, dass sich diese Personen von den Nichtnutzern u.a. hinsichtlich der formalen Bildung, der Art der Berufstätigkeit und des Alters unterscheiden. So sind 77,8 % der Personen, die über ein Abitur und/oder ein abgeschlossenes Studium verfügen, online. Im Vergleich dazu ist es bei denjenigen, die einen Volks- bzw. Hauptschulabschluss erworben haben mit 36,0 % ein deutlich geringerer Anteil.¹⁶⁴ Auch die Art der Berufstätigkeit spielt eine Rolle. So ist der Anteil der Internetnutzer in der Gruppe der Personen, die sich noch in der Ausbildung befinden (Auszubildende, Schüler und Studenten) mit 94,5 % am höchsten. Von den Berufstätigen nutzen 73,4 % das Internet, während es bei den Rentnern und Nicht-Berufstätigen lediglich 22,9 % sind. Als weitere Einflussgröße ist das Alter zu nennen. So wird das Internet mit einem Anteil von 94,7 % am häufigsten von den 14- bis 19-

¹⁶² Vgl. Rastetter, D., 1996, S. 230.

¹⁶³ Vgl. Meyers Lexikonredaktion (Hrsg.), 1997, Meyers Großes Handlexikon, 19., neu bearb. Aufl., Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Meyers Lexikonverlag, S. 408.

¹⁶⁴ Vgl. TNS EMNID, 2004, (N)ONLINER Atlas 2004, S. 10f.

Jährigen genutzt, während 75,9 % der 30- bis 39-Jährigen, aber nur 14,5 % der Deutschen im Alter von 60 Jahren und älter online sind.¹⁶⁵ Diese Zahlen zeigen, dass durch das Internet überwiegend junge, gut ausgebildete Personen erreicht werden können, die sich entweder noch in der Ausbildung befinden oder einer Berufstätigkeit nachgehen.

2.5.2 Nutzungsmöglichkeiten des Internets im Rahmen des externen Personalmarketing

Das Internet hat sich in den letzten Jahren als modernes Instrument des externen Personalmarketing sowohl etabliert als auch bewährt und ist zu einem festen Bestandteil von strategischen Personalmarketingkonzepten geworden.¹⁶⁶ Als Folge verlieren klassische Personalmarketing-Instrumente (z.B. Stellen- und Imageanzeigen in Printmedien) zunehmend an Bedeutung. Sie werden von Online-Instrumenten jedoch nicht vollständig abgelöst, sondern durch diese ergänzt.

Das Internet kann im Rahmen des gesamten externen Personalmarketingprozesses zum Einsatz kommen. Das Ziel besteht diesbezüglich darin, das Unternehmen als attraktiven und innovativen Arbeitgeber zu präsentieren, ein positives Image auf- bzw. auszubauen sowie geeignete Bewerber anzusprechen und auszuwählen. Dieser Prozess kann durch den Interneteinsatz beschleunigt, die Qualität der Selektion gesteigert und die Kosten gesenkt werden. In der Literatur wird die Unterstützung des Personalmarketing durch den Einsatz des Internets als E-Recruiting, E-Cruiting, Online-Recruiting oder Internet-Recruiting bezeichnet. Eine einheitliche Definition existiert jedoch genauso wenig wie ein einheitlicher Begriff. Ackermann, Eisele und Festerling verstehen darunter beispielsweise „...sämtliche internet- und intranetbasierten Aktivitäten der Personalwerbung einschließlich der Personalgewinnung und -auswahl.“¹⁶⁷ König et al. beschreiben E-Recruiting als „... Unterstützung der Personalbeschaffung durch den Einsatz moderner Informationstechnologie ...“¹⁶⁸ Einigkeit besteht jedoch darüber, dass bei Einsatz dieses Mediums die Zielgruppe der Hochschulabsolventen sowie der Fachkräfte und (Nachwuchs-) Führungskräfte im Mittelpunkt steht, da von diesen das Internet am stärksten genutzt wird (vgl. Kap. B 2.5.1). Mit zunehmender Verbreitung des Internet gewinnt dieses Medium jedoch auch verstärkt für andere Zielgruppen an Bedeutung. Welche internetbasierten Instrumente eingesetzt werden

¹⁶⁵ Vgl. van Eimeren, B. / Gerhard, H. / Frees, B., 2004, ARD/ZDF-Online-Studie 2004, Internetverbreitung in Deutschland: Potenzial vorerst ausgeschöpft?, S. 352.

¹⁶⁶ Vgl. Bruns, I., 2002, Studie zu Electronic-Recruiting. Zielgruppenspezifische Erfahrungen und Anforderungen an das Online-Bewerbungsangebot deutscher Unternehmen, in: Personal – Zeitschrift für Human Resources, Jg. 2002, H. 11, S. 16.

¹⁶⁷ Ackermann, K.-F. / Eisele, D. / Festerling, S., 2002, Empirische Daten zur DV-gestützten Personalarbeit. Trends und Perspektiven elektronischer Personalarbeit in den Bereichen Recruiting, Qualifizierung, Administration, HR-Portale, in: Personalführung, H. 6, S. 119.

¹⁶⁸ König, W. et al., 2003, Recruiting Trends 2003 - Eine empirische Untersuchung der Top-1000-Unternehmen in Deutschland, Frankfurt am Main, S. 8.

können, um die verschiedenen Zielgruppen zu erreichen und die eingehenden Bewerbungen zu verwalten sowie unter diesen die richtigen Bewerber auszuwählen, wird in den folgenden Kapiteln dargestellt.

2.5.2.1 Arbeitgeberimage-Werbung

Neben den kurzfristigen Zielen des Personalmarketing in Form der Personalsuche und -auswahl dient das Internet auch dem langwierigen Auf- bzw. Ausbau eines positiven Arbeitgeberimages. Durch den Einsatz des Internets besteht für die Unternehmen die Chance, sich weltweit als attraktiver und moderner Arbeitgeber zu präsentieren. Zu dieser Möglichkeit des Imagegewinns trägt nicht nur die Verwendung eines modernen Mediums bei, sondern auch die Bereitstellung umfangreicher zielgruppenspezifischer und aktueller Informationen. „Im Vergleich zu den Printmedien bestehen einfache, kostengünstigere Möglichkeiten, neben der Information über eine zu besetzende Stelle auch allgemeinere Informationen über das Unternehmen, Anforderungsprofile und Entwicklungsmöglichkeiten an Interessenten weiterzugeben.“¹⁶⁹ Allerdings „... reicht es heute nicht mehr, mit einem Internetangebot ‚dabei zu sein‘, um ein innovatives Image aufbauen zu können. (...) Nur durch sensible, zielgruppengerechte und unternehmenskongruente Gestaltung sowie medienadäquate Umsetzung des Internetangebotes kann ein Imagegewinn gegenüber dem Wettbewerb erzielt werden.“¹⁷⁰ Dafür ist in einem besonderen Maße die Unternehmenshomepage geeignet, die heute für Stellensuchende eine wesentliche Informationsquelle darstellt.¹⁷¹ Die Unternehmen haben durch diese die Möglichkeit, sich anhand umfangreicher und ausgewählter Informationen als interessanter Arbeitgeber nach innen und außen zu präsentieren.¹⁷²

Als weitere Instrumente für die internetbasierte Arbeitgeberimage-Werbung können u.a. Unternehmensportraits (z.B. auf den Seiten von Jobbörsen), Banner, Newsletter¹⁷³ und Chats¹⁷⁴ eingesetzt werden. Des Weiteren hat auch das Bewerbermanagement Einfluss auf das Arbeitgeberimage. Ein Bewerber, der bemerkt, dass seine Bewerbung mit Hilfe mo-

¹⁶⁹ Migula, C. / Alewell, D., 1999, Internet-Stellenanzeigen als Medium der Personalbeschaffung. Empirische Befragung von Arbeitgebern und Bewerbern, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, H. 12, S. 600.

¹⁷⁰ Schröter, T. / Stürzebecher, G., 1998, Multimedia in der Personalarbeit, in: Gablers Magazin, H. 3, S. 34.

¹⁷¹ Vgl. Keim, T. / König, W. / von Westarp, F., 2004, S. 17.

¹⁷² Vgl. Olesch, G., 2002, Ganzheitliches E-Cruiting, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, H. 5, S. 13f.

¹⁷³ Newsletter informieren registrierte Personen z.B. regelmäßig über neue Vakanzen und Aktivitäten des Unternehmens und geben Hinweise auf deren Veranstaltungen.

¹⁷⁴ Bei einem ‚Chat‘ handelt es sich um die „Unterhaltung in Diskussionskanälen über eine Online-Verbindung, wobei die schriftlichen Beiträge der anderen Teilnehmer sofort sichtbar werden“ (Horn, T., 1999, Internet, Intranet, Extranet. Potentiale im Unternehmen, München, Wien: Oldenbourg, S. 370).

dernster Technik und zudem zeitnah bearbeitet wird, gewinnt schon im Verlauf des Bewerbungsprozesses einen positiven Eindruck von seinem potenziellen neuen Arbeitgeber. Entgegengesetzt kann, wie beschrieben, durch zu lange Reaktionszeiten oder durch Ausbleiben einer Reaktion auf eine Bewerbung ein äußerst negativer Eindruck beim Bewerber entstehen.

Neben den genannten Faktoren wird das Arbeitgeberimage eines Unternehmens auch durch die Instrumente, die im Rahmen der Personalsuche und -auswahl eingesetzt werden, beeinflusst. Welche internetbasierten Instrumente zu diesem Zweck verwendet werden können, wird in den nächsten beiden Kapiteln thematisiert.

2.5.2.2 Personalsuche

Von den Personen, die in Deutschland über einen Online-Zugang verfügen, haben 17 % darüber schon einmal eine Stelle gefunden und 70 % haben es bereits über dieses Medium versucht.¹⁷⁵ Zu den beliebtesten Instrumenten, die dafür von den Stellensuchenden genutzt werden, gehören Unternehmenshomepages, Jobbörsen, Suchmaschinen und Fachportale.¹⁷⁶

Unternehmenseigene Homepage

Die unternehmenseigene Homepage „... ist heute eine der modernsten und wichtigsten Informationsquellen, die von potenziellen Bewerbern intensiv genutzt wird.“¹⁷⁷ Häufig stellt sie die erste Kontaktmöglichkeit zwischen Unternehmen und Bewerbern dar. Dadurch besteht für Unternehmen die Chance, durch gezielte und detaillierte Informationen auf den Karriereseiten der Homepage ein positives Bild von sich als Arbeitgeber zu zeichnen. Hierfür bieten sich z.B. allgemeine Unternehmensinformationen (Mitarbeiterzahl, Organigramm, Produkte und Dienstleistungen, Umsatz, Gewinn etc.), die Darstellung der Arbeitsfelder, Geschäftsbereiche und Standorte sowie der Unternehmensgeschichte an. Des Weiteren können Informationen bezüglich Unternehmensleitbild und -kultur, Einkommensmöglichkeiten und besonderer Leistungen (z.B. Altersvorsorge, Beteiligungsprogramme) vermittelt werden. Auch die Beschreibung der Einstiegs-, Weiterbildungs- und Karriere-möglichkeiten sowie Hinweise auf Bewerberveranstaltungen, Bewerbungstipps und Karriere-FAQs¹⁷⁸ bieten sich an. Neben diesen allgemeinen können zusätzlich zielgruppenspezifische Informationen (z.B. für Schüler, Studenten, Hochschulabsolventen, Berufserfahrene) auf den Seiten integriert werden, da unterschiedliche Bewerbergruppen auch un-

¹⁷⁵ Vgl. TNS EMNID, 2003, (N)ONLINER Atlas 2003, S. 60.

¹⁷⁶ Vgl. Jobware Online-Service GmbH, o.J., Online-Jobbörsen bevorzugt, <http://www.jobware.de/pz/pm/meldungen/88.html> (Stand: 25.09.2005).

¹⁷⁷ Olesch, G., 2001, Erfolgreich im Kampf um Talente, in: CoPers, H. 3, S. 18.

¹⁷⁸ FAQs = Frequently Asked Questions.

terschiedliche Ansprüche an Art und Inhalt der Informationen stellen.¹⁷⁹ Durch diese Differenzierung werden „... die Karriereseiten auf der eigenen Website ... [zu einem] Instrument, mit dem breite Zielgruppen angesprochen, gleichzeitig aber durch Navigation und Selektion individuelle und bedarfsgerechte Informationen angeboten werden können.“¹⁸⁰ Je umfassender diese Informationen sind, desto weniger telefonische, postalische und E-Mail-Anfragen müssen von den Mitarbeitern der Personalabteilung bearbeitet werden. Zudem üben die umfangreichen Informationen eine selbstselektive Wirkung aus, da die Bewerber im Vorfeld einer Bewerbung selber überprüfen können, ob ihre Vorstellungen und Fähigkeiten mit den Anforderungen und Möglichkeiten des Unternehmens übereinstimmen. Diese Selbstselektion (teilweise unterstützt durch Self-Assessment-Elemente)¹⁸¹ führt zu einer Reduzierung des Arbeitsaufwandes für das Unternehmen, da die Bewerbungsquantität abnimmt, während die -qualität zunimmt. Die Bewerber haben außerdem die Möglichkeit, sich anhand der Informationen auf der Homepage auf Vorstellungsgespräche oder andere Auswahlverfahren vorzubereiten, was wiederum zu einer Qualitätssteigerung des Personalauswahlprozesses führt.

Ein wesentlicher Bestandteil der Karriereseiten nimmt neben den beschriebenen Informationen auch die Veröffentlichung von Stellenangeboten (ggf. auch Anzeigen für Ausbildungsplätze, Diplom-, Doktorarbeiten und Praktika) ein, die auf der Homepage tagesaktuell veröffentlicht werden können. Je nach Anzahl der Angebote werden diese entweder in Form einer einfachen Liste oder anhand einer Stellenbörse mit Suchfunktion (z.B. nach Kriterien wie Einsatzort, Funktionsbereich oder Qualifizierung) zugänglich gemacht. Auf Grund des nahezu unbegrenzt zur Verfügung stehenden Raumes können die Anzeigen eine große Informationstiefe und -breite aufweisen, ohne dass die Kosten entsprechend steigen. So enthalten diese häufig neben allgemeinen Unternehmensinformationen detaillierte Aussagen über den Aufgabenbereich und die vakante Position, das Anforderungsprofil sowie Informationen über den Einsatzort. Des Weiteren können Ansprechpartner für zusätzliche Informationen oder für die Zusendung der Bewerbung genannt werden.

¹⁷⁹ Für Studenten und Hochschulabsolventen sind u.a. Informationen über Praktika, Diplom- und Doktorarbeiten sowie spezielle Stellenangebote für Berufseinsteiger und Trainee-Programme von besonderem Interesse. Young Professionals interessieren sich dagegen besonders für Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, während Schüler und Auszubildende nach Informationen bezüglich Ausbildungsmöglichkeiten und Berufsbildern suchen (vgl. Frickenschmidt, S. / Jäger, W. / Kilch, A., 2004, Human Resources im Internet 2003 / 2004 - Vergleich der bedeutendsten deutschen Arbeitgeber, 4. Aufl., Wiesbaden, Norderstedt: Books on Demand, S. 27ff.)

¹⁸⁰ Giesen, B., 2002, Von der Online-Präsentation zum integralen Electronic Recruiting, in: Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege der Personalauswahl, Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 60.

¹⁸¹ Als Self-Assessment-Elemente werden z.B. Bewerberspiele, Tests oder Fallstudien eingesetzt. Diese ermöglichen es den Bewerbern, ihre eigenen Qualifikationen mit dem entsprechenden Stellenanforderungsprofil abzugleichen.

Jobbörsen

„Eine Jobbörse ist ein Internet-basierter Online-Stellenmarkt, in welchem der Betreiber Stellenangebote von Arbeitgebern und/oder Stellengesuche von Bewerbern mittels Informationsabfrage und -selektion zur Vermittlung bereit stellt.“¹⁸² Bei der Präsentation von Stellenangeboten in Jobbörsen (Posting) wird die entsprechende Anzeige entweder direkt auf die Website der Jobbörse gestellt oder diese bietet einen Link auf die Anzeige auf der Homepage des suchenden Unternehmens an. Unabhängig von der Präsentationsform kann sich der Bewerber in der Regel direkt online per E-Mail oder Bewerbungsformular bewerben. Ein weiterer Vorteil von Jobbörsen- gegenüber Printanzeigen besteht darin, dass diese wesentlich preisgünstiger sind und üblicherweise mehrere Wochen bzw. bis zur Stellenbesetzung weltweit online abgerufen werden können. Dadurch können auch potenzielle Bewerber außerhalb der eigenen Region bzw. des eigenen Landes erreicht werden. Des Weiteren kommt es zu einer schnelleren Veröffentlichung, da keine Redaktions- und Produktionsfristen beachtet werden müssen und häufig auf die Einschaltung von Agenturen verzichtet werden kann.

Zum Angebot der Jobbörsen gehört häufig auch, dass deren Datenbanken nach passenden Stellengesuchen durchsucht werden können (Sourcing). Die Unternehmen machen sich bei diesem Personalsuchinstrument anhand verschiedener Kriterien wie Ausbildung, Berufserfahrung, gewünschter Branche und Einsatzregion auf die zielgerichtete Suche nach geeigneten Profilen, die Stellensuchende anonym in der Datenbank der Jobbörsen hinterlegt haben. Findet das Unternehmen einen geeigneten Kandidaten, wird diesem eine für das Unternehmen kostenpflichtige Nachricht mit der Bitte um Kontaktaufnahme zugestellt.

Als die erste Jobbörse 1995 startete, ging es lediglich darum, einen Marktplatz für Stellensuchende und - anbietende zu schaffen. Im Laufe der letzten Jahre haben sich jedoch viele Jobbörsen zu Karriereportalen weiterentwickelt. Diese bieten neben Stellenangeboten und - gesuchten u.a. auch Praktikums-, Ausbildungsplatz- und Diplomarbeitenbörsen sowie umfangreiche berufs- und arbeitsmarktrelevante Informationen für Bewerber an. Auch das Dienstleistungsangebot für die Unternehmensseite hat sich erheblich erweitert. Diese haben z.B. die Möglichkeit, neben Stellenanzeigen auch Unternehmensportraits zu veröffentlichen und Banner zu schalten, die mit der Unternehmenshomepage verlinkt sind. Des Weiteren ergänzen Karriereportal-Betreiber ihr Angebot durch die Entwicklung unternehmenseigener Karriereseiten sowie die Erstellung und Verwaltung von Online-Anzeigen und -Bewerbungsformularen. Erweitert wird das Dienstleistungsangebot durch die Übernahme der Kandidatenansprache sowie die Bereitstellung von Bewerbermanagementsystemen und Matching-Tools für die Bewerbervorauswahl. Zusätzlich bieten viele Karriere-

¹⁸² Crosswater Systems Ltd., 2002, Die elektronischen Jobbörsen in Deutschland, S. 34.

portale eine Protokollierung der Anzeigenaufrufe nach verschiedenen Kriterien an, um die Bewertung des Erfolgs der Anzeigenschaltung zu erleichtern.

Problematisch ist jedoch die Unübersichtlichkeit des Jobbörsenmarktes. So existieren alleine in Deutschland 817 unterschiedliche Jobbörsen.¹⁸³ Dazu trägt auch bei, dass mittlerweile auch Verlage ihre gedruckten Stellenanzeigen zusätzlich in eigenen Jobbörsen veröffentlichen. Des Weiteren existieren Spezial-Jobbörsen, die sich auf bestimmte Regionen (z.B. Städte, Bundesländer), Berufe und Branchen (z.B. Hotel/Gaststätten, Ingenieurwesen, Informationstechnologie, Medizin) oder Karrierephasen (z.B. Praktikanten, Auszubildende, Hochschulabsolventen, Manager) spezialisiert haben. Auch Jobsuchmaschinen, die, ohne eigene Angebote zu pflegen, in Jobbörsen und auf Unternehmenshomepages nach Stellenangeboten recherchieren, bieten ihre Dienste an. Neben diesen kommerziellen Anbietern existieren aber auch nicht-kommerzielle Jobbörsen von Hochschulen, Verbänden und der Bundesagentur für Arbeit. Diese Jobbörsen unterscheiden sich teilweise erheblich hinsichtlich Professionalität, Seriosität, Service und Effizienz. Auch bezüglich Qualität, Aktualität und Anzahl der Stellenangebote und -gesuche sowie bezüglich der Kosten für die Anzeigenschaltung, Kandidatenrecherche und -ansprache bestehen teilweise enorme Differenzen.

Virtuelle Jobmessen

Stellensuchende können sich im Rahmen von internetbasierten Jobmessen an virtuellen Ständen über Stellenangebote, aber auch über allgemeine Unternehmensdaten, Produkte und Dienstleistungen sowie über die Einkommens-, Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten von Unternehmen informieren. Die Unternehmen haben die Möglichkeit, diese und weitere Inhalte per Video-Vortrag und -Besichtigung, interaktivem Workshop, virtuellem Planspiel und Chatforum (ggf. mit Webcam) sowie Einzelchat¹⁸⁴ zu übermitteln und den (potenziellen) Bewerber kennen zu lernen. Entsteht ein gegenseitiges Interesse, kann der Bewerber seine Online-Bewerbung per E-Mail, Bewerbungsformular oder digitaler Bewerbungsmappe am Unternehmensstand abgeben. Dieser wird, wie bei einer realen Messe, vom jeweiligen Unternehmen gebucht und nach dessen Wünschen bzw. in Anlehnung an das Corporate-Design gestaltet. Der Vorteil besteht darin, dass der Stand bei virtuellen Messen nicht jedes Mal auf- und abgebaut werden muss und im Gegensatz zur hohen Standmiete bei realen Messen eine wesentlich geringere Miete anfällt.¹⁸⁵ Daneben entstehen kaum weitere Kosten, da keine Reise- und Spesenkosten anfallen und keine hohe Ressourcenbin-

¹⁸³ Vgl. O.V., o.J., Crosswater Job Guide, <http://www.crosswater-systems.com> (Stand: 01.06.2005).

¹⁸⁴ Einzelchats ermöglichen ein vertrauliches, für Außenstehende nicht einsehbares Gespräch.

¹⁸⁵ So beläuft sich die Miete für den Messestand für eine einmalige Teilnahme (inkl. Chat, Bewerbungstool, Firmenpräsentation u.v.m.) bei dem führenden Anbieter der Online-Jobmessen *Jobfair24* auf 2500 Euro (o.V., 2005, Preisliste Teilnahme Online-Jobmessen, <http://www.jobfair.de/2firmen/mediadaten/home.html>, Stand: 17.06.2005).

derung erforderlich ist. Die virtuelle Messe ermöglicht zudem eine innovative und moderne Unternehmenspräsentation.

Newsgroups

Die Personalsuche im Internet kann auch über Newsgroups¹⁸⁶ erfolgen. Bei diesem Instrument handelt es sich um offene Informations- und Diskussionsforen. Dort können sich verschiedene Nutzer zu bestimmten Themen äußern und die Beiträge anderer einsehen (vergleichbar mit einem öffentlichen schwarzen Brett). In speziellen Newsgroups können kostenlos Stellenangebote und -gesuche veröffentlicht werden, deren Gestaltung allerdings auf einfache Textformate begrenzt ist. Abhilfe schafft hier der Link auf die unternehmenseigene Homepage, die ausführliche Informationen bereitstellt. Newsgroups sind jedoch als Instrument der Personalsuche in Deutschland, anders als in den Vereinigten Staaten von Amerika, noch nicht sehr bekannt und werden dementsprechend weniger häufig als beispielsweise Jobbörsen oder virtuelle Jobmessen von Stellensuchenden und Unternehmen genutzt.

2.5.2.3 Bewerbermanagement

Da das Internet nicht nur ein Informations-, sondern auch ein Kommunikationsmedium ist, bietet es sich auch als Bewerbungskanal an. Die Online-Bewerbung erfolgt entweder per Bewerbungsformular durch Klick auf die Stellenanzeige (z.B. auf der unternehmenseigenen Homepage oder in einer Jobbörse) oder per E-Mail (ggf. mit Dateianhang wie Lebenslauf, gescannten Zeugnissen u.a.). Die Bearbeitung von E-Mail-Bewerbungen ist für das Unternehmen jedoch häufig sehr aufwendig, da sie auf Grund ihres unstrukturierten Aufbaus keine elektronische Weiterverarbeitung ermöglichen. So werden diese in der Regel zunächst ausgedruckt, bevor die Daten manuell in ein System eingegeben werden. Ein Problem besteht häufig auch bezüglich der unterschiedlichen Dateiformate im Anhang (z.B. Word-, jpg-, HTML- oder pdf-Files), die nicht von jedem Unternehmen geöffnet werden und Computerviren enthalten können. Standardisierte Online-Bewerbungsformulare enthalten dagegen vordefinierte Felder, die vom Bewerber ausgefüllt werden müssen und u.a. persönliche Daten, Informationen über dessen Ausbildung sowie die Berufs- und Auslandserfahrung abfragen. Durch diese standardisierte Form sind die Bewerbungen besser vergleichbar, automatisch selektierbar und können direkt in eine angebundene Datenbank einfließen. Ein weiterer Vorteil der Bewerbungsformulare gegenüber den E-Mail-Bewerbungen besteht darin, dass sich auf Grund des höheren zeitlichen Bearbei-

¹⁸⁶

Z.B. news.de.jobs; de.markt.arbeit.angebote; de.markt.arbeit.biete.

tungsaufwands¹⁸⁷ nur Personen bewerben, die ein wirkliches Interesse an der vakanten Position aufweisen. Dadurch sinkt zwar die Quantität der Bewerbungen, die Qualität jedoch steigt. Letztere wird zusätzlich durch die gezielten positions- und zielgruppenspezifischen¹⁸⁸ Fragen erhöht. Allerdings werden durch die vorgefertigten Formularbögen die Kreativität und der Aussagegehalt der Bewerbungen eingeschränkt.

Das Internet bietet sich nicht nur als Eingangskanal für Bewerbungen, sondern auch für deren Verwaltung und Weiterverarbeitung an. Die dafür notwendigen Systeme, die von Jobbörsenanbietern, Beratungsunternehmen, Personalsoftwareunternehmen u.a. angeboten werden, werden entweder auf dem eigenen Unternehmensserver implementiert oder als ASP-Lösung (Application Service Providing) genutzt. Letztere hat den Vorteil, dass vom Unternehmen keine zusätzliche Hardware gekauft und keine umfangreiche Software installiert werden muss, da die Online-Bewerbungen auf den angemieteten Rechnern der Dienstleister eingehen und auf diesen vom Unternehmen via Internet-Browser bearbeitet und administriert werden.¹⁸⁹ Unabhängig davon, auf welchem Server der Bewerbungseingang erfolgt, wird vom Bewerbermanagementsystem eine automatische Eingangsbestätigung an den Bewerber versendet, während seine Daten in einer Datenbank gespeichert werden. In ihr werden alle Bewerbungen gebündelt, unabhängig davon, ob sie das Unternehmen per Post, Fax, E-Mail¹⁹⁰ oder Online-Bewerbungsformular erreichen und in welcher Abteilung oder an welchem Standort sie eintreffen. Die Bündelung aller Daten in einem System ermöglicht durch die strukturiert vorliegenden Bewerberdaten die Nutzung von Sortier- und Filterfunktionen, so dass ein Matching-Prozess stattfinden kann und die Bewerber in eine sich daraus ergebende Rangliste gebracht werden können. An die Vorselektion kann sich eine automatische Versendung von Absagen, Zwischenbescheiden und Einladungen anschließen. Zudem wird es ermöglicht, die Bewerbungen intern ohne Zeitverzögerung (z.B. an Fachabteilungen oder andere Standorte) elektronisch weiter zu leiten bzw. frei zu schalten. Dies führt zu einer Verkürzung der Bearbeitungszeit und reduziert die Porto- und Telefonkosten, die im Verlauf eines Bewerbungsprozesses anfallen. Alle diese internen und externen Kommunikationsdaten werden zusammen mit Beurteilungen und Testergebnissen in der Datenbank archiviert. In dieser kann außerdem jederzeit der

¹⁸⁷ Der größere Bewerbungsaufwand bei der Verwendung von Online-Bewerbungsformularen im Vergleich zu E-Mail-Bewerbungen entsteht dadurch, dass in der Regel viele Angaben gemacht bzw. Fragen beantwortet werden müssen und nicht die Möglichkeit besteht, vorab erstellte Unterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse etc.), die für viele Bewerbungen genutzt werden können, zu versenden.

¹⁸⁸ Eine Spezifizierung der Bewerbungsformulare nach Positionen bzw. Zielgruppen ist deswegen sinnvoll, da es beispielsweise zwar bei Bewerbern für einen Ausbildungsplatz Sinn macht, nach deren Schulbildung, Hobbys und sonstigen Interessen zu fragen, bei Young Professionals aber eher Angaben zu ihrer Ausbildung und ersten Berufserfahrungen von Interesse sind.

¹⁸⁹ Vgl. Brauner, C., 2000, Internet Recruiting – 5 Thesen für die Zukunft, in: CoPers, H. 3, S. 15.

¹⁹⁰ Gehen die Bewerbungsunterlagen per Post, Fax oder E-Mail ein, werden diese gescannt und/oder die entsprechenden Daten manuell in das System eingegeben. Ggf. enthaltene Anhänge in E-Mail-Bewerbungen können zusätzlich elektronisch übernommen werden.

aktuelle Status der Bewerbungen abgerufen¹⁹¹ sowie eine automatische Wiedervorlage eingerichtet werden, so dass kein Bewerber in Vergessenheit gerät und eine individuelle Betreuung erhält.

Durch die zentrale Speicherung aller Daten des Bewerbungsprozesses sind diese für alle lizenzierten Unternehmensmitglieder anhand von Suchkriterien schnell auffind- und einsehbar. Zusätzlich kann der automatisch angelegte Bewerberpool, der Bewerber enthält, die zum Zeitpunkt des Bewerbungseingangs zwar interessant waren, aber nicht berücksichtigt werden konnten, anhand verschiedener Selektionskriterien durchsucht werden. Befindet sich ein Bewerber im Pool, der die gesuchten Kriterien erfüllt, muss eine vakante Position ggf. nicht ausgeschrieben werden. Des Weiteren ermöglichen Bewerbermanagementsysteme eine permanente Überprüfung relevanter Kenngrößen im Recruiting-Prozess, indem sie z.B. Erfolgsstatistiken über die Prozesskosten und -zeit sowie die Bewerberqualität und -quantität liefern. Je nach System und Dienstleister werden auch zusätzliche Serviceleistungen angeboten. So können Personalverantwortliche bei einigen Systemen, ohne großen zeitlichen Aufwand und spezielle Kenntnisse, Stellenanzeigen anhand standardisierter Formulare selber erstellen. Die Anzeige kann dann direkt aus dem System heraus zur Veröffentlichung an Jobbörsen und auch an Redaktionen zur Schaltung von Printanzeigen weitergeleitet sowie auf der eigenen Homepage oder im Intranet veröffentlicht werden. Zudem besteht die Möglichkeit, die Online-Anzeigen jederzeit selber zu modifizieren oder bei erfolgreicher Stellenbesetzung zu löschen. Der dadurch überflüssig werdende Einsatz verschiedener Berater und Agenturen¹⁹² reduziert die Kosten der Anzeigenschaltung und verkürzt den Prozess der Stellenausschreibung vom Auftreten einer Vakanz über die Entwicklung und Eingabe einer Anzeige bis zu deren Veröffentlichung.

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass „[n]ahezu alle administrativen Aufgaben .. automatisch von einem webbasierten System übernommen werden [können]. Dadurch wird der Zeitaufwand für die Bearbeitung der eingehenden Bewerbungen minimiert. Neben der Dateneingabe, die bereits durch den Bewerber erfolgt, entfallen aufwendige Kopier- und Verteilaktionen. Zugriffsberechtigte Mitarbeiter können parallel in der Datenbank arbeiten und den Kollegen aus den Fachabteilungen alle relevanten Bewerbungen weiterleiten.“¹⁹³ Die dadurch ermöglichte hohe Bearbeitungsgeschwindigkeit hat nicht nur einen großen Einfluss auf die Kosten und den Erfolg der Personalbeschaffung, sondern

¹⁹¹ Mit Hilfe eines Passworts kann bei einigen Systemen auch der Bewerber den Status seiner Bewerbung abfragen und diese ggf. aktualisieren.

¹⁹² Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass bei Verzicht auf derartige Berater und Agenturen das entsprechende Know-How bezüglich der Verfassung und Gestaltung von Anzeigen im Unternehmen vorhanden sein muss.

¹⁹³ Schröter, T. / Schwartz, M., 2002, Der E-Recruiting-Workflow und seine Umsetzung im Unternehmen, in: Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege der Personalauswahl, Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 34.

beeinflusst auch das Arbeitgeberimage des Unternehmens (vgl. Kap. B 2.5.2.1). Zudem können durch den Einsatz eines Bewerbermanagement-Systems Medienbrüche verhindert werden, was neben einer erhöhten Transparenz vor allem zu einer Prozessoptimierung führt, die sich wiederum in deutlichen Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen niederschlägt.¹⁹⁴

2.5.2.4 Personalauswahl

Das Internet kann nicht nur zum Zweck der Arbeitgeberimage-Werbung, Personalsuche oder für das Bewerbermanagement, sondern auch im Rahmen der Bewerber(vor)auswahl eingesetzt werden. Dadurch wird eine schnelle, effektive sowie raum- und zeitunabhängige Selektion der Bewerber ermöglicht. Die Ergebnisse über die online erhobenen Fähigkeiten liegen ohne Zeitverzögerung in digitaler Form vor, so dass ein automatisches Matching erfolgen kann.

Die einsetzbaren Online-Personal(vor)auswahlinstrumente reichen von der einfachen Übertragung von Papier-Bleistift-Tests bis zu umfangreichen modularen Verfahren. Diese lassen sich untergliedern in Online-Tests, -Fragebogen, -Interviews und -Assessment Center sowie Recruiting-/Bewerberspiele. Das Ziel von Online-Tests besteht, wie bei den in Kapitel B 2.4.4 beschriebenen psychologischen Tests, darin, vergleichbare Informationen über das Verhalten und Erleben einzelner Personen zu erhalten. Diesbezüglich kann auch hier zwischen Persönlichkeits-,¹⁹⁵ Leistungs-¹⁹⁶ und Intelligenztests¹⁹⁷ differenziert werden. Während sich die Online-Tests inhaltlich von denjenigen, die mit Papier und Bleistift durchgeführt werden, nur wenig unterscheiden, zeigt sich bezüglich der Fragebogen ein größerer Unterschied. Diese Differenz besteht darin, dass die Online-Fragebögen weniger

¹⁹⁴ Vgl. Schröter, T. / Schwartz, M., 2002, S. 22.

¹⁹⁵ Beispiel Online-Persönlichkeitstest: *Arbeitshaltungen AHA (Kubinger / Ebenhöf)* Im Rahmen dieses Tests werden anhand verschiedener Aufgaben, wie dem Kodieren von Symbolen, dem Vergleich von Flächengrößen und der Unterscheidung von Figuren, diverse Persönlichkeitsdimensionen erfasst. Dabei handelt es sich u.a. um die Impulsivität, Reflexivität, Entschlussfreudigkeit, Anspruchsniveau sowie Frustrationstoleranz und Leistungsmotivation des Bewerbers (vgl. o.V., o.J., *Arbeitshaltungen*, <http://www.schuhfried.at/deu/wts/aha.htm>, Stand: 17.06.2005).

¹⁹⁶ Beispiel Online-Leistungstest: *Visueller Gedächtnis Test (Etzl / Hornke)* Dieses adaptive Verfahren dient der Erfassung der Gedächtnisleistung bei der Aufnahme und Wiedergabe visueller Informationen (vgl. o.V., o.J., *Visueller Gedächtnistest*, <http://www.schuhfried.at/deu/wts/visged.htm>, Stand: 20.07.2005).

¹⁹⁷ Beispiel Online-Intelligenztest: *AccessAbility (SHL Deutschland GmbH)* Dieser Test erfasst die Fähigkeit des Bewerbers analytisch zu schlussfolgern. Für die Feststellung, wie dieser mit verbalen Informationen umgeht (verbales Schlussfolgern), werden ihm kurze Textpassagen präsentiert. Zu diesen erhält er Fragen, die nur auf Grundlage der Informationen aus dem Text beantwortet werden können. Der Umgang mit numerischen Informationen (numerisches Schlussfolgern) wird anhand von Tabellen und Diagrammen, zu denen ebenfalls Fragen beantwortet werden müssen, erfasst (vgl. SHL Deutschland GmbH, 2003, *Access Ability: Online Test für die Personalauswahl*, S. 2).

biografische Daten, sondern vielmehr, auf der Basis von Selbstbeurteilungen, Ausprägungen von Persönlichkeitseigenschaften erfassen.¹⁹⁸

Virtuelle Interviews können entweder per Chat oder Videokonferenz bzw. Web-Cam durchgeführt werden und ermöglichen dadurch eine schnelle und direkte Kommunikation, in dessen Rahmen sich Unternehmen einen ersten Eindruck vom Bewerber verschaffen können. Allerdings kann nicht vorausgesetzt werden, dass diese über die erforderlichen technischen Voraussetzungen verfügen. Auch wenn die Entwicklung so weit voranschreiten wird, dass die erforderlichen hard- und softwaretechnischen Bedingungen in Zukunft erfüllt sein werden, so wird dennoch weiterhin das Problem bestehen, dass die visuelle Wahrnehmung eingeschränkt ist, da lediglich Ausschnitte des Gegenübers sichtbar sind. So können körperliche Signale nicht vollständig beobachtet (z.B. Betreten des Zimmers, Begrüßung, Arm- und Beinhaltung) und zusätzlich akustische Signale verfälscht werden.¹⁹⁹ Um einen ersten Eindruck vom Bewerber zu erhalten und erste Ausschlusskriterien zu überprüfen, können diese Interviews dennoch sinnvoll eingesetzt werden.

Virtuelle Interviews können auch Bestandteil eines Online-Assessment Centers sein. Diese kombinieren, wie reale Assessment Center (vgl. Kap. B 2.4.4), mehrere Personalauswahlverfahren, so dass verschiedene Anforderungen mehrfach erfasst werden können.²⁰⁰ Hierfür bieten sich neben virtuellen Interviews beispielsweise auch virtuelle Arbeitsproben (z.B. Organisations- und Analyseaufgaben) und Gruppendiskussionen per Chat oder Videokonferenz sowie verschiedene Online-Tests an.

Eine besondere Form der Personal(vor)auswahlinstrumente, die ausschließlich online umgesetzt werden kann, stellen die Recruiting-/Bewerberspiele dar. Diese verknüpfen Unterhaltungselemente mit psychologisch abgesicherten Testverfahren und Informationen über das Unternehmen. Neben der Vorselektion dienen diese Spiele auch der Arbeitgeberimage-Werbung, da das Unternehmen die Möglichkeit hat, sich als innovativer und moderner

¹⁹⁸ Der Online-Fragebogen *FAF 2000 (Podufol / Schubert)* misst anhand von Fragen bzw. Aussagen, die es einzuschätzen gilt, führungsrelevante Eigenschaften. Bei diesen handelt es sich z.B. um Stressresistenz, Durchsetzungs- und Teamfähigkeit, Flexibilität sowie unternehmerisch-strategisches Denken und die Fähigkeit zu motivieren (vgl. o.V., o.J., FAF 2000, <http://www.alpha-test.de>, Stand: 01.05.2005).

¹⁹⁹ Vgl. Jäger, U. / Wittenzellner, H., 2000, Rekrutierung über das Internet, in: *PersonalführungPlus*, H. 2, S. 12.

²⁰⁰ Im Rahmen des virtuellen Assessment Centers *AC Online (CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH)* werden, je nach Zielgruppe und Position, virtuelle Arbeitsproben und Aufgabensimulationen sowie Videos bzw. Bilder erfolgskritischer Situationen mit anschließender Befragung eingesetzt. Des Weiteren kommen Wirtschaftsspiele, Postkorbübungen, Interviews und Gruppendiskussion über eine webbasierte Videokonferenz sowie verschiedene Tests zur Anwendung. Die Testergebnisse fließen dann neben der Berufserfahrung, der Bildungshistorie und der Qualifikation des Bewerbers in dessen Kompetenzprofil ein (vgl. CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH, 2003, *Assessment Online. Assessments via Inter-/Intranet*, S. 4f).

Arbeitgeber zu präsentieren. Zudem können durch den hohen spielerischen Anreiz auch potenzielle Bewerber erreicht werden, die ansonsten nicht auf das Unternehmen aufmerksam geworden wären oder sich z.Z. nicht aktiv auf Stellensuche befinden.

Einen ersten Versuch mit diesem Instrument Bewerber anzusprechen und eine erste Selektion vorzunehmen, hat die Siemens AG im Jahr 2000 gemacht. Im Rahmen des Recruitingspiels *Challenge Unlimited* wurde der Bewerber in der Rolle eines ‚Cyber Consultants‘ in einer Stadt der Zukunft mit verschiedenen Aufgaben konfrontiert. Diese konnten durch Persönlichkeits- und Leistungstests gelöst werden. Durch die Aufgaben, die entweder als Einzel- oder Gruppenübung durchgeführt wurden, wurden Kernkompetenzen wie Kreativität, Initiative, Flexibilität, Fachkompetenz, Lern- und Teamfähigkeit sowie Kunden- und Ergebnisorientierung erfasst. Das auf Basis der Testergebnisse erstellte Profil konnte von den Spielern (insgesamt waren es 18.000) freigeschaltet und an die Personalabteilung der Siemens AG weitergeleitet werden. Diese lud diejenigen Bewerber, deren Profile sich mit dem Anforderungsprofil der Siemens AG am stärksten deckten, zu einem persönlichen Gespräch ein.²⁰¹

In Anlehnung an dieses Recruitingspiel wurden in den letzten Jahren weitere Spiele entwickelt. Eines der bekanntesten ist die *Karrierejagd durchs Netz (Cyquest AG)*, die zu Beginn jedes Semesters neu gestartet wird. Der Bewerber soll im Rahmen dieser Adventurestory dem Agenten ‚NetEddy‘ und seinen Freunden beim Kampf gegen die finstere Internetmacht ‚Darq‘ helfen. Dafür müssen verschiedene Aufgaben bewältigt werden. Einige können die Spieler nur durch einen Besuch auf den Homepages der Partnerunternehmen, die an dem Projekt beteiligt sind, lösen. Der Bewerber setzt sich dadurch intensiv mit den Unternehmen auseinander und erfährt im Verlauf des Adventures u.a. etwas über deren Praktikumsangebote, Trainee-Programme, mögliche Karrierewege und Ansprechpartner.²⁰² Anhand indirekter Befragungen und interaktiver Testverfahren (z.B. Postkorbübungen, Gruppendiskussionen, Organisationspläne, Business Cases) werden neben den Lebenslaufdaten zusätzlich Fähigkeiten wie komplexes und analytisches Denken, Konflikt-, Team- und Organisationsfähigkeit sowie Kreativität ermittelt.²⁰³ Die von den Spielern freigegebenen Spielergebnisse werden von der Cyquest AG in Form von Bewerberprofilen, die Informationen über die Hardfacts und Softskills der Bewerber enthalten, an die Partnerunter-

²⁰¹ Vgl. Bachmann, R., 2005, Im Trend: Online-Assessment Center, <http://www.karrierefuehrer.de/bewerbung/online-assessment.html> (Stand: 20.05.2005); o.V., o.J., Eignungstest in Spiele verpackt, <http://www.job-net-online.de/leitfaed/leitfaed8/interaktiv.htm> (Stand: 1.06.2005).

²⁰² Vgl. Weber, A. / Jägeler, T. / Busch, D., o.J., Recruitainment - Die Kombinationsmöglichkeiten von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Cruiting, <http://www.symposion.de/e-recruitment/e-recruit-14.htm> (Stand: 01.06.2005).

²⁰³ Vgl. Diercks, J. / Kupka, K., 2004, eAssessment-Verfahren als Bestandteil des Personal-Vorauswahlprozesses, http://www.crosswater-systems.com/ej5003_gastbeitrag_02_cyquest.htm (Stand: 17.06.2005).

nehmen weitergegeben. Diese setzen sich dann mit den für sie interessanten Kandidaten in Verbindung.

Der Einsatz der beschriebenen internetbasierten Personal(vor)auswahlinstrumente beeinflusst das Arbeitgeberimage des Unternehmens, das sich den Bewerbern als innovativ und modern präsentieren kann. Zudem können nach einer anfänglichen Investition in das Verfahren die Personalbeschaffungskosten gesenkt werden. Dies wird möglich, da lediglich Bewerber, die eine hohe Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens aufweisen, in den weiteren Bewerbungsprozess einbezogen werden. Folglich müssen weniger Bewerbungsunterlagen bewertet und weniger weiterführende, teils sehr kostenintensive Personalauswahlverfahren, durchgeführt werden. Als Folge reduzieren sich die Material- und Verfahrens- sowie die Personal- und Reisekosten. Zudem wird der Prozess der Bewerberauswahl verkürzt, da viele Bewerber die Instrumente gleichzeitig durchlaufen können und die Ergebnisse unmittelbar nach Testende zur Verfügung stehen. Für den Einsatz internetbasierter Personal(vor)auswahlinstrumente spricht zudem die hohe Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität.²⁰⁴ Die Ergebnisauswertung und -interpretation ist nicht nur objektiver, sondern auch vielfältiger. So können neben der einfachen Auszählung von Rohwerten auch Grafiken und Profile erstellt und die Ergebnisse mit einer Normstichprobe aus einer Datenbank oder mit einem Soll-Profil verglichen werden. Zusätzlich können Daten wie Bearbeitungszeiten je Item, Antwortkorrekturen und Wartezeiten automatisch erfasst und ausgewertet werden. Bei Elementen, für deren Bearbeitung ein strategisches Vorgehen notwendig ist, besteht häufig zusätzlich die Möglichkeit einer Strategeanalyse, die über das Lernpotenzial und die Problemlösekompetenz des Bewerbers Aufschluss gibt.

Dass der Einsatz des Internets bislang und voraussichtlich auch in Zukunft jedoch auf die Vorauswahl begrenzt bleibt, hat mehrere Gründe. Der Wesentlichste ist, dass ein persönlicher Eindruck, der nur durch ein Gespräch gewonnen werden kann, für die Beurteilung eines Bewerbers unbestritten sehr wichtig ist. Zudem besteht das Problem der fehlenden Kontrolle der Testbedingungen (z.B. Raum, Tageszeit, kognitiv-emotionale Verfassung des Bewerbers, technische Voraussetzungen) und der nicht eindeutigen Identifizierbarkeit des Testbearbeiters. Dies führt dazu, dass nicht mit Sicherheit festgestellt werden kann, ob der Bewerber persönlich und alleine das Auswahlverfahren absolviert hat. Auf Grund dieser Kritikpunkte werden Bewerber, deren biografische Daten dem zuvor erstellten Anforderungsprofil entsprechen, nicht unbedingt als geeignete Kandidaten für die Stelle angesehen.

²⁰⁴

Vgl. Konradt, U. / Fischer, P., 2000, Personalmarketing mit Online-Assessments, in: Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources, H. 5, S. 46.

derungsprofil entsprechen,²⁰⁵ und die das Online-Vorauswahlverfahren erfolgreich durchlaufen haben, zusätzlich zu einem klassischen Auswahlverfahren (z.B. Interview, Assessment Center) eingeladen. Erst danach fällt die Entscheidung für oder gegen ein Vertragsangebot. Bewerber, die nicht die geforderten Ergebnisse im Online-Vorauswahlverfahren erzielt haben, erhalten in der Regel im Anschluss eine automatisierte Absage.

²⁰⁵

Bevor das Online-(Vor)Auswahlinstrument durchlaufen werden kann, müssen bei vielen Instrumenten zunächst biografische Daten angegeben werden. Erfüllen diese die durch das Unternehmen zuvor festgelegten Anforderungen, erhält der Bewerber ein Passwort, mit dem er den Test starten kann.

C Entwicklungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Teil C der Arbeit setzt sich mit der Entwicklung auseinander, die sich auf dem deutschen Arbeitsmarkt vollzieht. Zunächst werden die Faktoren, die die Nachfrage und das Angebot an Arbeitskräften beeinflussen, betrachtet. Im Anschluss daran gilt es, die Konsequenzen der Arbeitsmarktentwicklung für das externe Personalmarketing der mittelständischen Unternehmen aufzuzeigen.

1 Arbeitskräftenachfrage

Die Nachfrage nach Arbeitskräften manifestiert sich in der Anzahl der Erwerbstätigen und der nicht realisierten Arbeitskräftenachfrage (siehe Abb. 4). Diese setzt sich zusammen aus den der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten, nicht gemeldeten und latent offenen Stellen. Letztere bieten die Unternehmen nicht aktiv an, würden diese aber bei Verfügbarkeit von geeigneten Bewerbern besetzen. Unter dem Arbeitskräftebedarf ist also „... die Zahl aller Arbeitsplätze zu verstehen, die sämtliche Arbeitsplatzanbieter (Wirtschaft, Staat) auf dem Arbeitsmarkt anbieten bzw. die existieren – unabhängig davon, ob sie besetzt oder unbesetzt sind.“²⁰⁶

Arbeitskräftenachfrage			
nicht realisierte Arbeitskräftenachfrage			realisierte Arbeitskräftenachfrage = Erwerbstätige
gemeldete offene Stellen	nicht gemeldete offene Stellen	latent offene Stellen	

Abbildung 4: Komponenten der Arbeitskräftenachfrage

Quelle: modifiziert nach Magvas, E. / Spitznagel, E., 2002a, Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot und Stellenbesetzungsprobleme, in: Kleinherz, G. (Hrsg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beitr. AB 250, S. 251

Im Gegensatz zum quantitativen Arbeitskräfteangebot, das recht exakt bestimmt werden kann (vgl. Kap. C 2), da die Arbeitskräfte der nächsten 20 Jahre bereits heute geboren sind,

²⁰⁶ Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, 2002, Zukunft von Bildung und Arbeit – Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. Bericht der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) an die Regierungschefs von Bund und Ländern, Heft 104, Bonn, S. 2.

ist die Prognose der quantitativen Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage mit einigen Fehlermöglichkeiten behaftet. Der Grund liegt im Wesentlichen in der schwierigen Vorhersage der wirtschaftlichen Entwicklung. Dennoch wagen Schnur und Zika diesbezüglich eine Prognose und gehen davon aus, dass es zu einem Anstieg der quantitativen Arbeitskräftenachfrage kommen wird. Betrug die Anzahl der Erwerbstätigen im Jahr 2005 rund 39,0 Mio., so wird sich der Arbeitskräftebedarf bis 2015 um 0,8 Mio. und bis 2020 um 1,3 Mio. Personen erhöhen.²⁰⁷

Weitaus gravierendere Veränderungen wird es bezüglich der Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage in qualitativer Hinsicht geben. So geht die Bund-Länder-Kommission von einer weiteren prozentualen Steigerung der Nachfrage nach Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss aus, während die Arbeitskräfte, die über keine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen, in Zukunft noch weniger nachgefragt werden (siehe Tbl. 8). Dies trifft in einem geringeren Umfang auch auf diejenigen zu, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben.

in %	1985	1995	2010	2015
mit Universitätsabschluss	6,8	9,2	10,7	11,0
mit Fachhochschulabschluss	3,4	5,1	6,8	7,1
mit abgeschlossener Berufsausbildung	67,0	70,2	69,7	69,5
ohne abgeschlossene Berufsausbildung	22,7	15,5	12,8	12,5

Tabelle 8: Erwerbstätige nach Qualifikationen 1985 bis 2015
Quelle: modifiziert nach Bund-Länder-Kommission, 2002, S. 35, 91

Während die quantitative Arbeitskräftenachfrage primär durch die wirtschaftliche Entwicklung, den Produktivitätsfortschritt, die Arbeitskosten sowie die Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik determiniert wird, basiert die qualitative Arbeitskräftenachfrage insbesondere auf dem Fortschreiten der Globalisierung und des Strukturwandels sowie der technologischen Entwicklung.

Globalisierung

Einen wesentlichen Einfluss auf die erforderliche Qualifikation der Mitarbeiter übt der zunehmende Globalisierungsprozess aus. Dessen treibende Kräfte sind die wirtschaftliche Liberalisierung, der Fortschritt im Bereich der Transport-, Informations- und Kommunikationstechnik, die Internationalisierung der Produktion und der Finanzmärkte sowie die politische Entwicklung (z.B. EU-Binnenmarkt, Zerfall des Ostblocks). Die dadurch fort-

²⁰⁷ Vgl. Schnur, P. / Zika, G., 2005, Projektion des Arbeitskräftebedarfs bis 2020 - Nur zögerliche Besserung am deutschen Arbeitsmarkt, IAB Kurzbericht, Ausg. Nr. 12, S. 2.

schreitende weltwirtschaftliche Integration erfordert Mitarbeiter, die u.a. über „... Multilingualität, Mobilität, ganzheitliches, kulturübergreifendes Denken, hohe Empathiefähigkeit, Fähigkeit zur Bewältigung kognitiver Komplexität ...“²⁰⁸ verfügen. Dies gilt auch für mittelständische Unternehmen, die der Globalisierungsdruck immer mehr dazu zwingt, auch auf internationalen Märkten tätig zu werden. Denn zunehmend drängen auch Unternehmen aus anderen Ländern auf den eigenen, regionalen Markt und erhöhen dadurch den Wettbewerb nicht nur um Absatzmärkte, sondern auch um qualifizierte Mitarbeiter.

Technologische Entwicklung

Nicht nur die Globalisierung, sondern auch der kontinuierliche technologische Fortschritt konfrontiert die Unternehmen und Mitarbeiter mit stetig neuen Herausforderungen. Der Fortschritt bewirkt kürzere Produktlebenszyklen sowie geringere Forschungs- und Entwicklungszeiten und trägt damit zu einer reduzierten Halbwertszeit des technologischen Wissens bei. Um auf die sich daraus ergebenden stetigen Veränderungen schnell und flexibel reagieren und sich den ändernden Arbeitsinhalten und -bedingungen anpassen zu können, sind Mitarbeiter erforderlich, die über die Fähigkeit und Bereitschaft zum lebenslangen Lernen verfügen. Diese müssen zudem eine gute Auffassungsgabe, Flexibilität, Kreativität und Abstraktionsvermögen aufweisen. Die aus einer hohen Mitarbeiterqualität resultierende Möglichkeit, sich den technologischen Veränderungen anschließen zu können, ist für die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen unabdingbar.

Strukturwandel

Besonders stark auf die Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen der Arbeitskräfte wirkt sich die Entwicklung Deutschlands von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft aus. So findet eine zunehmende Verlagerung der Unternehmen von der Land- und Forstwirtschaft (primärer Sektor) sowie vom Produzierenden Gewerbe (sekundärer Sektor) zum Dienstleistungssektor (tertiärer Sektor) statt. Dies führt zu einer weiteren Erhöhung der Nachfrage und des Anteils an Erwerbstätigen, die im Dienstleistungsbereich beschäftigt sind (insbesondere im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen).²⁰⁹ Parallel dazu sinkt der Anteil derer, die im primären und sekundären Sektor arbeiten bzw. nachgefragt werden (siehe Abb. 5).

Parallel zur gesteigerten Nachfrage nach Arbeitskräften im tertiären Sektor kommt es zu einer Zunahme von dispositiven, analytischen, konzeptionellen, komplexen, strategischen, interkulturellen sowie forschenden, entwickelnden und beratenden Tätigkeiten. Da die da-

²⁰⁸ Süß, M., 1996, S. 26.

²⁰⁹ Zu den unternehmensbezogenen Dienstleistungen zählen u.a. Softwarehäuser, Hardwareberatungen, Datenverarbeitungsdienste, Forschung und Entwicklung, Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatungen, Ingenieurbüros und Werbeagenturen (vgl. Schnur, P. / Zika, G., 2005, S. 4).

für notwendigen Anforderungen von Arbeitskräften mit einer hohen formalen und beruflichen Qualifikation am ehesten erfüllt werden, erhöht sich dadurch die Nachfrage nach Personen, die über einen Hochschulabschluss verfügen.

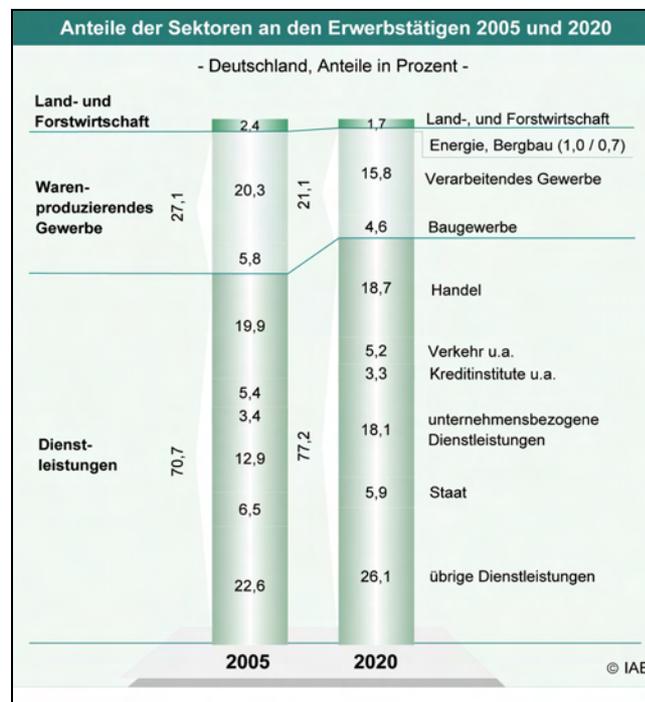


Abbildung 5: Anteile der Sektoren an den Erwerbstätigen 2005 und 2020

Quelle: Schnur, P. / Zika, G., 2005, S. 5

Wirtschaftswachstum

Während die oben beschriebenen Faktoren im Wesentlichen die Qualität der Arbeitskräftenachfrage beeinflussen, stellt die wirtschaftliche Entwicklung die bedeutendste Einflussgröße der quantitativen Arbeitskräftenachfrage dar. So ist die Anzahl der Erwerbstätigen im Jahr 2000, bei einer Erhöhung des realen Bruttoinlandprodukts um 3,2 %, ebenfalls deutlich um 1,9 % gestiegen, während sich im Jahr 2001, bei einer Steigerung des Bruttoinlandprodukts von lediglich 1,2 %, die Erwerbstätigenanzahl nur um 0,4 % erhöhte.²¹⁰ Die Wachstumsentwicklung des Bruttoinlandprodukts wirkt sich aber nicht nur auf die Anzahl der Erwerbstätigen, sondern auch auf die Anzahl der offenen Stellen aus. So stieg im vierten Quartal 2000 im Vergleich zum Vorjahr auch das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot um 0,3 Mio. Dagegen ging dessen Anzahl im vierten Quartal 2001 parallel zu der niedrigeren Steigerung des realen Bruttoinlandprodukts um ca. 0,3 Mio. Stellen zurück.²¹¹ Die Be-

²¹⁰ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2005, Deutschland in Zahlen 2005, Köln: Deutscher Instituts-Verlag, S. 21.

²¹¹ Vgl. Magvas, E. / Spitznagel, E., 2002b, Deutliche Bremsspuren auch im gesamten Stellenangebot, IAB Kurzbericht, Ausg. Nr. 14, S. 3.

deutung des Wirtschaftswachstums für die Arbeitskräftenachfrage wird auch in der Einschätzung der Bund-Länder-Kommission deutlich: „Ein Anstieg des Wirtschaftswachstums in den alten Ländern um 0,1 Prozentpunkte würde ... bei sonst unveränderten Bedingungen zu einem Beschäftigungszuwachs von rd. 460 Tsd. bis 2015 führen.“²¹² In den neuen Bundesländern würde unter diesen Bedingungen der Zuwachs bei etwa 90 Tsd. Beschäftigten liegen.²¹³

Arbeitsproduktivität

Während ein ansteigendes Wirtschaftswachstum zu einer Erhöhung der Arbeitskräftenachfrage führt, wird diese bei einer Steigerung der Arbeitsproduktivität²¹⁴ gemindert. Denn eine erhöhte Produktivität hat zur Folge, dass für die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen weniger Arbeitskräfte benötigt werden. Dieser negative Zusammenhang kann anhand des folgenden Beispiels veranschaulicht werden: Im Falle einer um 0,1 % niedrigeren Arbeitsproduktivität²¹⁵ würde, bei ansonsten gleichbleibenden Bedingungen, in den alten Bundesländern bis 2015 ein Zusatzbedarf von ca. 480 Tsd. Arbeitskräften entstehen. Für die neuen Bundesländer ergäbe sich ein weniger großer Effekt. Hier wäre bei der gleichen Produktivitätsverringerung mit einem Arbeitskräftemehrbedarf von 400 Tsd. Personen zu rechnen.²¹⁶

Die Bund-Länder-Kommission geht für den Zeitraum zwischen 2000 und 2015 von einem durchschnittlichen jährlichen Anstieg der Arbeitsproduktivität von 1,5 % in den alten und 4,0 % bis 4,4 % in den neuen Ländern aus.²¹⁷ Dieser Anstieg ist bedingt durch technische Fortschritte, optimierte Arbeitsabläufe sowie das höhere Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Die Folge ist eine Reduzierung der Nachfrage nach Arbeitskräften in den Bereichen, in denen sich die Arbeitsproduktivität deutlich erhöht. Dies trifft insbesondere auf das Verarbeitende Gewerbe zu, da sich dort durch neue Techniken und Prozessabläufe die Arbeitsproduktivität weiterhin kontinuierlich steigern wird. Ähnliche Produktivitätsfortschritte sind im Dienstleistungssektor und insbesondere bezüglich der unternehmensbezogenen

²¹² Bund-Länder-Kommission, 2002, S. 21.

²¹³ Vgl. ebd., S. 99. Die Bund-Länder-Kommission begründet die getrennten Aussagen in ihren Prognosen für die alten und neuen Länder folgendermaßen: „Eine solche Darstellung ist noch erforderlich, weil sich – trotz bereits erkennbar ähnlicher Entwicklungen – die Ausgangslage in wirtschaftlicher Hinsicht am Arbeitsmarkt und im Bildungswesen der alten und neuen Länder sehr unterschiedlich darstellt“ (vgl. ebd., S. 14f).

²¹⁴ Die Arbeitsproduktivität bezeichnet das Verhältnis des Arbeitsergebnisses (z.B. produzierte Menge, Umsatz, Bruttoinlandsprodukt) zur eingesetzten Arbeitsleistung (z.B. Zahl der Arbeitenden oder Arbeitsstunden). Die reale Wertschöpfung je geleistete Arbeitsstunde wuchs in Deutschland zwischen 1991 und 2003 jährlich um durchschnittlich 2,1 % (vgl. Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, 2004, Produktivität - Keine Angst vorm Kapital, Nr. 49).

²¹⁵ Hier definiert als Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen.

²¹⁶ Vgl. Bund-Länder-Kommission, 2002, S. 21f.

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 84, 99.

Dienstleistungen dagegen kaum möglich.²¹⁸ In diesem Sektor ist daher nicht damit zu rechnen, dass es auf Grund einer deutlichen Steigerung der Arbeitsproduktivität zu einer Reduzierung der Arbeitskräftenachfrage kommen wird.

Kosten des Produktionsfaktors Arbeit

Auch die Kosten, die mit dem Einsatz von Arbeitskraft verbunden sind, spielen bei deren Nachfrage eine Rolle. Sie lassen sich in das Arbeitnehmerentgelt, welches das Entgelt für die tatsächlich geleistete Arbeit darstellt, und die Personalzusatzkosten unterteilen. Letztere setzen sich zusammen aus gesetzlichen,²¹⁹ tariflichen²²⁰ und betrieblichen²²¹ Kosten, die nicht direkt mit der geleisteten Arbeit zusammenhängen.²²² Das Bruttoarbeitnehmerentgelt hat zwischen 1993 und 2003 um 16,3 % von durchschnittlich 27.859 auf 33.270 Euro zugenommen²²³ und wird vermutlich noch weiter ansteigen. Auch bei den Personalzusatzkosten wird es voraussichtlich zu keiner Entspannung kommen, da kaum mit einer grundlegenden Senkung der Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber (z.B. bezüglich der Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung) zu rechnen ist.

Diese hohen Kosten des Produktionsfaktors Arbeit (insbesondere im Vergleich zu anderen Ländern) führen wiederum zu hohen Lohnstückkosten²²⁴ und verringern in Verbindung mit dem starken Euro die Exportmöglichkeiten der deutschen Unternehmen. Zudem werden diese vermehrt zur Substitution von Arbeitskraft durch Maschinen sowie zu Outsourcingaktivitäten in andere Länder gedrängt. Als Folge wird die Arbeitskräftenachfrage insbesondere in den Bereichen gemindert, in denen die Arbeitskräfte durch Maschinen oder eine größere Anzahl billigerer Arbeitskräfte im Ausland ersetzt werden können. Häufig sind

²¹⁸ Schnur und Zika prognostizieren für das Verarbeitende Gewerbe eine Steigerung der Erwerbstätigenproduktivität (Relation zur Gesamtwirtschaft; Gesamtwirtschaft = 1) von 1,1 im Jahr 2000 auf 1,3 im Jahr 2010 und 1,6 im Jahr 2020. Bezüglich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen ist die Entwicklung dagegen rückläufig. Sie sinkt von 1,9 (2000) auf 1,6 (2010) und schließlich auf 1,3 (2020) (vgl. Schnur, P. / Zika, G., 2005, S. 4).

²¹⁹ Zu den gesetzlichen Personalzusatzkosten zählen u.a. die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, bezahlte Feiertage und Entgeltfortzahlungen im Krankheitsfall.

²²⁰ Urlaubsgeld und Leistungen zur Vermögensbildung gehören zu den tariflichen Personalzusatzkosten.

²²¹ Betriebliche Personalzusatzkosten beinhalten u.a. Sonderzahlungen (Gratifikationen, 13. Monatsgehalt etc.) sowie Finanzierungen von Aus- und Weiterbildungen.

²²² Die Personalzusatzkostenquote, die das Verhältnis von Personalzusatzkosten und Arbeitnehmerentgelt beziffert, betrug im Jahr 2003 im Produzierenden Gewerbe 77,1 %. Im Dienstleistungssektor reichte sie von 65,4 % im Einzel- und 66,4 % im Großhandel bis zu 102,2 % im Versicherungs- und 103,8 % im Kreditgewerbe (vgl. Schröder, C., 2004, Personalzusatzkosten in der deutschen Wirtschaft, iw-trends, S. 7,9). Diese enormen Unterschiede zwischen, aber auch innerhalb der Sektoren, sind durch die großen Differenzen im Bereich der betrieblichen und tariflichen Zusatzkosten, insbesondere bei den Sonderleistungen und der betrieblichen Altersvorsorge, bedingt.

²²³ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 2004, Statistisches Taschenbuch 2004, S. 1.12.

²²⁴ Die Lohnstückkosten setzen die Arbeitskosten je Arbeitnehmer ins Verhältnis zur der erbrachten Leistung bzw. Produktivität.

davon Personen, die einen niedrigeren Bildungsabschluss aufweisen und mit einfachen Fachtätigkeiten bzw. Hilfstätigkeiten betraut sind, betroffen.

Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik

Auch die Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik beeinflusst die Kosten, die mit dem Einsatz von Arbeitskräften verbunden sind und wirkt sich damit auch auf deren Nachfrage aus. Bei den arbeitsmarktpolitischen Instrumenten handelt es sich hauptsächlich um Anreize, die durch die Bundesagentur für Arbeit geschaffen werden. Diese bestehen z.B. in Form von Eingliederungszuschüssen, die Unternehmen für die Einstellung von Arbeitnehmern erhalten, die Vermittlungshemmnisse aufweisen. Eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme besteht darin, die Höhe der gesetzlichen Personalzusatzkosten (siehe oben) entsprechend zu gestalten. Zusätzlich kann von Seiten des Staates auch das Wirtschaftswachstum, z.B. durch Steuer- und Abschreibungserleichterungen, gefördert werden. Dies führt zu einer indirekten Anregung der Arbeitskräftenachfrage.

Des Weiteren haben auch die zwischen den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden ausgehandelten Tarifverträge, die branchen- und regionalspezifische Tariflöhne und Arbeitsbedingungen zum Gegenstand haben, Auswirkungen auf die Arbeitskräftenachfrage. So beeinflussen z.B. Kündigungsgesetze (lange Kündigungsfristen, Abfindungen u.a.) die Nachfrage, da Unternehmen in unsicheren Zeiten nur zögerlich neue Mitarbeiter einstellen, wenn sie diese bei Bedarf nicht schnell und kostengünstig wieder entlassen können. Häufig wird deshalb auf Alternativen zur Neueinstellung wie Personalleasing oder Überstunden zurückgegriffen.

2 Arbeitskräfteangebot

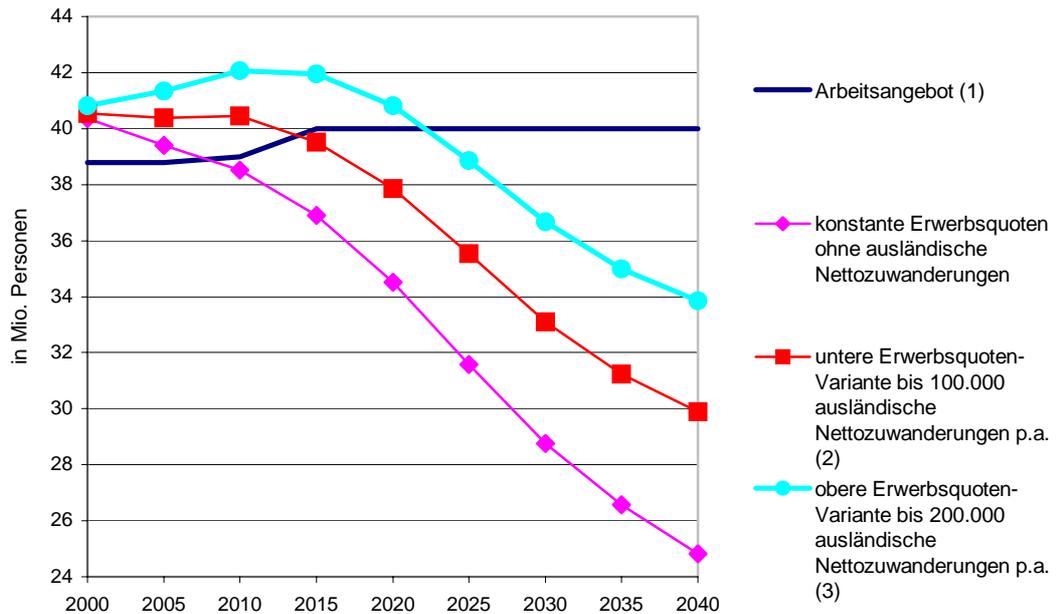
Die Gesamtheit des theoretisch zur Verfügung stehenden Angebots an Arbeitskräften besteht aus dem beschäftigten (Erwerbstätige) und nicht beschäftigten Erwerbspersonenpotenzial. Letzteres setzt sich zusammen aus den gemeldeten Arbeitslosen und der Stillen Reserve, die sich in zwei Formen untergliedern lässt (siehe Abb. 6). Die Stille Reserve im engeren Sinne besteht aus Personen, die die aktive Arbeitssuche aufgegeben haben, weil sie sich zurzeit keine Chancen auf dem Arbeitsmarkt ausrechnen. Bei einer besseren Arbeitsmarktlage bzw. unter bestimmten Arbeitsbedingungen würden sie jedoch ins Erwerbsleben eintreten. Die Stille Reserve im weiteren Sinne befindet sich in Warteschleifen des Bildungs- und Ausbildungssystems oder in von der Arbeitsagentur geförderten Maßnahmen zur Fortbildung und Umschulung.

Arbeitskräfteangebot			
nicht beschäftigtes Erwerbspersonenpotenzial			beschäftigtes Erwerbspersonenpotenzial (Erwerbstätige)
gemeldete Arbeitslose	Stille Reserve im engeren Sinne	Stille Reserve im weiteren Sinne	

Abbildung 6: Komponenten des Arbeitskräfteangebots

Quelle: modifiziert nach Magvas, E. / Spitznagel, E., 2002a, S. 251

Es gilt das Erwerbspersonenpotenzial dem Arbeitskräftebedarf gegenüber zu stellen. Abbildung 7 verdeutlicht, dass es bei einer konstanten Erwerbsquote ohne eine ausländische Nettozuwanderung und bei einem leichten Anstieg der Beschäftigungsmöglichkeiten bereits ab 2008 zu einem rechnerischen Arbeitskräftemangel kommen wird. Bis 2020 fehlen unter diesen Bedingungen rund 6 Mio., bis 2040 sogar rund 16 Mio. Arbeitskräfte. Im Fall einer deutlichen Erhöhung der Erwerbsquote und der ausländischen Nettozuwanderungen auf 200.000 Personen pro Jahr, könnte das Angebot die Nachfrage zwar rechnerisch bis 2020 annähernd decken, allerdings würde es auf Grund der fehlenden Übereinstimmung von erwünschten und vorhandenen Qualifikationen (z.B. hinsichtlich Ausbildungs-/ Studienrichtung, Berufserfahrung, Alter, Kenntnisse und Fähigkeiten) dennoch in vielen Wirtschaftsbereichen zu einem erheblichen Arbeitskräftemangel kommen.



- 1) Inländerkonzept - ohne Datenrevision des Statistischen Bundesamtes, modellgestützte Werte, empirische Datenbasis des Projektionsmodells sind die Jahre 1991 bis 1995.
- 2) Anstieg der Potenzialquote unter 45-jähriger Frauen bis 2040 auf 93 %, Anhebung der Potenzialquote der 55- bis 65-jährigen bis 2030 um 600.000 Personen.
- 3) Anstieg der Potenzialquote unter 45-jähriger Frauen bis 2040 auf 98 %, Anhebung der 55- bis 65-jährigen bis 2030 um 600.000 Personen.

Abbildung 7: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials und der Beschäftigungsmöglichkeiten bis 2040

Quelle: vgl. Engelbrech, G., 2002, Harte Zeiten für die Rekrutierung in Sicht, in: Personalführung, H. 10, S. 52

Die Quantität und Struktur des Arbeitskräfteangebots wird durch viele Faktoren beeinflusst. Der wesentlichste Faktor ist die demografische Entwicklung. Aber auch die durchschnittliche Lebensarbeitszeit, das Bildungsverhalten der Bevölkerung, die Erwerbsquote sowie die Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik spielen diesbezüglich eine Rolle.

Demografische Entwicklung

Hatte Deutschland im Jahr 2004 noch etwa 82,5 Mio. Einwohner,²²⁵ so wird sich deren Anzahl nach Schätzung des Statistischen Bundesamtes bis 2020 je nach Berechnungsgrundlage auf rund 78,8 bzw. 80,3 Mio. reduzieren. Im Jahr 2050 wird sich die Anzahl der Einwohner dann nur noch auf etwa 65,0 bzw. 70,4 Mio. belaufen (siehe Abb. 8).

²²⁵

Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2005, S. 7.

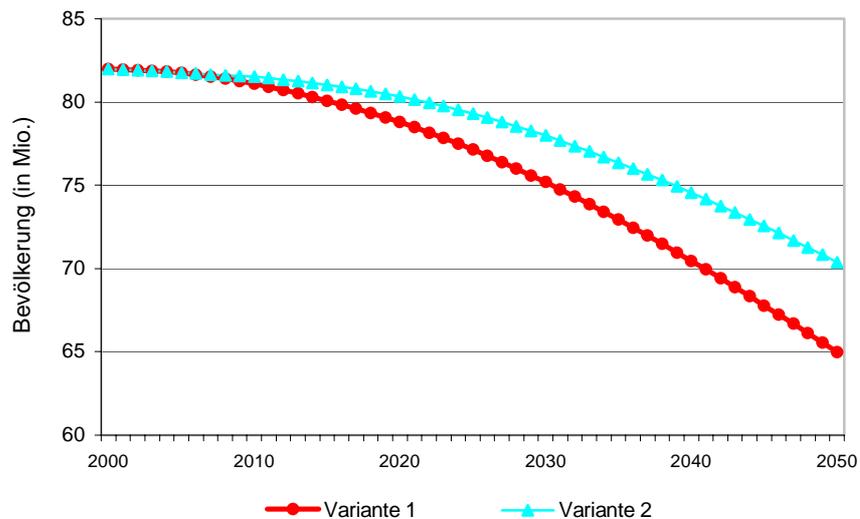


Abbildung 8: Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis 2050²²⁶

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, 2000, Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050, Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, S. 25

Der wesentliche Grund für diese negativ verlaufende Bevölkerungsentwicklung liegt in dem massiven Rückgang der Geburtenziffern. Bekam im 19. Jahrhundert eine Frau in Deutschland noch durchschnittlich vier bis fünf Kinder, so sank das Geburtenniveau zu Beginn des 20. Jahrhunderts bereits auf zwei bis drei Kinder. Nach dem ‚Babyboom‘ Anfang der 60er Jahre, führte das Aufkommen moderner Verhütungsmittel in den darauf folgenden Jahren zu einem weiteren deutlichen Geburtenrückgang.²²⁷ Derzeit liegt das Geburtenniveau bei durchschnittlich 1,4 Kindern je Frau. Das Statistische Bundesamt geht davon aus, dass dieser Wert auch noch in Zukunft Bestand haben wird.²²⁸ Daraus folgt, dass auch zukünftig das ‚Reproduktionsniveau‘, d.h. die Anzahl an Kindern, die zur zahlenmäßigen Nachfolge ihrer Elterngeneration und damit zur Erhaltung der Bevölkerungszahl notwendig wäre, nicht im entferntesten erreicht wird.

Die Gründe für dieses niedrige Geburtenniveau sind vielfältig. Immer mehr Frauen streben nach beruflicher Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit und möchten nach einer langen Ausbildungsphase den erlernten Beruf (auch längerfristig) ausüben. So existiert insbesondere bei Frauen mit einem hohen formalen Qualifikationsniveau eine zunehmende freiwillige

²²⁶ Variante 1: langfristiges jährliches Zuwanderungssaldo von 100.000 Personen.

Variante 2: langfristiges jährliches Zuwanderungssaldo von 200.000 Personen.

²²⁷ Vgl. Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, 2002, Geburtenentwicklung – Der Nachwuchs macht sich rar, Nr. 2.

²²⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2003, Bevölkerung Deutschlands bis zum Jahr 2050, Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, S. 5.

lige Kinderlosigkeit.²²⁹ Hinzu kommt, dass sich das Erstheiratsalter von Paaren²³⁰ und das Alter der Frauen bei ihrer Erstgeburt²³¹ erhöht hat, was auf Grund der altersbegrenzten Gebärfähigkeit von Frauen zu einer Verkürzung der Familiengründungsphase führt. Die Neigung, weniger Kinder zu bekommen wird zusätzlich durch die unsichere wirtschaftliche und ökologische Zukunft verstärkt.

Die niedrigen Geburtenraten bewirken eine Reduzierung der Bevölkerung, mit der Folge, dass dem Arbeitsmarkt immer weniger Erwerbspersonen zur Verfügung stehen. Neben der natürlichen Bevölkerungsentwicklung wird die demografische Entwicklung eines Landes (und damit auch dessen Arbeitskräfteangebot) auch durch die räumliche Bevölkerungsentwicklung beeinflusst. Dabei handelt es sich um die staatsgrenzenüberschreitenden Zu- und Fortzüge. Die Anzahl der Zuzüge ist in Deutschland in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen, so dass sich das Außenwanderungssaldo²³² im Jahr 2003 nur noch auf 142.600 Personen belief.²³³ Die Prognosen bezüglich der zukünftigen Entwicklung sind im Gegensatz zu solchen, die Geburtenziffern zum Gegenstand haben, jedoch relativ unsicher, da sie sich weniger eindeutig aus früheren Trends ableiten lassen. Zu viele unvorhersehbare Faktoren wie die deutsche Einwanderungspolitik, Kriege, Unruhen, politische, wirtschaftliche und ökologische Entwicklungen in den Herkunftsländern sowie Grenzöffnungen und weltpolitische Ereignisse spielen dabei eine Rolle. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass das Außenwanderungssaldo auf dem derzeit niedrigen Niveau bleiben wird. Nach Annahme der Bund-Länder-Kommission sind hohe Zuwanderungssaldi u.a. deswegen kaum möglich, da insbesondere Zuwanderungen aus den osteuropäischen Ländern langfristig unwahrscheinlich sind, weil dort mit einer wirtschaftlichen Stabilisierung und entsprechenden Fortschritten für den Arbeitsmarkt zu rechnen ist.²³⁴ Doch auch im Fall eines hohen Wanderungssaldos von jährlich 200.000 Personen könnte die Reduzierung der Bevölkerung und damit auch der Erwerbspersonen lediglich verlangsamt bzw. gemindert, aber nicht aufgehalten werden (siehe Abb. 7).

²²⁹ Im Jahr 2004 lebten über 38 % der Frauen, die über einen Hochschulabschluss verfügen, ohne Kinder (vgl. Schmid, S., 2004, Deutschland schrumpft, aber darin liegen auch Chancen, <http://www.dasparlament.de/2004/48/thema/019.html>, Stand: 13.07.2005).

²³⁰ Das Erstheiratsalter bei Frauen lag 2004 bei 29,4 Jahren und bei Männern im gleichen Jahr bei 32,4 Jahren (vgl. Statistisches Bundesamt, 2005, <http://www.destatis.de>, Stand: 20.09.2005).

²³¹ Deutsche Frauen waren 2004 bei der Geburt ihrer lebendgeborenen Kinder im Durchschnitt 30,0 Jahre alt (vgl. ebd.).

²³² Das Außenwanderungssaldo wird aus den grenzüberschreitenden Zuzügen abzüglich der Fortzüge berechnet.

²³³ Im Jahr 1992 waren es noch 788.000 Personen. 1996 belief sich das Außenwanderungssaldo nur noch auf 282.000 und im Jahr 2000 auf 167.200 Personen (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2005, S. 10).

²³⁴ Vgl. Bund-Länder-Kommission, 2002, S. 133.

Dabei gilt es zusätzlich zu berücksichtigen, dass die Erwerbsbevölkerung relativ und auch absolut stärker sinkt, als die Bevölkerung insgesamt.²³⁵ Dies ist dadurch bedingt, dass sich anhand der kontinuierlichen Alterung der Gesellschaft der Anteil der Personen, die sich im erwerbsfähigen Alter befinden (20 bis 65 Jahre), zunehmend reduziert.²³⁶

Erwerbsquote

Einen maßgeblichen Einfluss auf das Arbeitskräfteangebot hat auch die Erwerbsquote. Diese beziffert die Erwerbsbeteiligung, indem sie den prozentualen Anteil der Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) an der Bevölkerung angibt. Im Jahr 2004 betrug diese Quote bei Frauen 65,2 % und bei Männern 79,3 %.²³⁷ Für die Zukunft kann nicht davon ausgegangen werden, dass es zu einem deutlichen Anstieg der Erwerbsbeteiligung kommen wird und sich dadurch das Arbeitskräfteangebot erhöht. Dies liegt darin begründet, dass die Quoten der Männer und ledigen Frauen (in Ostdeutschland auch die der verheirateten Frauen) bereits so hoch sind, dass sie nicht weiter ausgereizt werden können. Einzig bei den verheirateten Frauen (zwischen 30 und 50 Jahren) in Westdeutschland besteht die Möglichkeit einer Erwerbsquotenerhöhung.²³⁸ Diese würde jedoch nicht ausreichen, um den Bedarf an Arbeitskräften zu decken.

Durchschnittliche Lebensarbeitszeit

Neben der demografischen Entwicklung und Erwerbsbeteiligung beeinflusst auch die durchschnittliche Lebensarbeitszeit der Bevölkerung das Arbeitskräfteangebot. Diese beginnt nach der Ausbildung und endet mit dem Übergang in die Rente bzw. mit der Berufsunfähigkeit oder freiwilligen -aufgabe. Die langen Schul-, Ausbildungs- und Studienzeiten in Deutschland bewirken, dass viele Arbeitnehmer erst spät in das Erwerbsleben eintreten.

²³⁵ Vgl. Fuchs, J. / Söhnlein, D., 2005, Vorausschätzung der Erwerbsbevölkerung bis 2050, IAB Forschungsbericht, Nr. 16, S. 23.

²³⁶ Lag die Lebenserwartung der Frauen in Deutschland bei der Geburt im Jahr 1970 noch bei 73,8 Jahren, stieg sie bis zum Jahr 2004 auf 81,6 Jahre. Bei den Männern kam es im gleichen Zeitraum zu einer Steigerung von 67,4 auf 75,6 Jahre (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2005, S. 129). Das Statistische Bundesamt geht davon aus, dass sich die Lebenserwartung auf Grund weiterer Verbesserungen in der medizinischen und sozialen Versorgung und der gesundheitsbewussten Lebensweise in den nächsten Jahren weiterhin kontinuierlich erhöhen wird, so dass für das Jahr 2050 von einer durchschnittlichen Lebenszeit von 86,6 Jahren für Frauen und 81,1 Jahren für Männer ausgegangen werden kann (vgl. Statistisches Bundesamt, 2003, S. 19). Dies hat zur Folge, dass sich der Anteil der Bevölkerung, die 65 Jahre und älter ist, deutlich erhöhen wird (2001: 17,1 %, 2010: 20,0 %, 2050: 29,6 %), während sich der Anteil der Personen, die zwischen 20 und unter 65 Jahre alt sind reduziert (2001: 62,0 %, 2010: 61,3 %, 2050: 54,3 %) (vgl. Statistisches Bundesamt, 2003, S. 42).

²³⁷ Die Quoten beziehen sich auf die Personen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren (vgl. Statistisches Bundesamt, <http://www.destatis.de>, Stand: 20.09.2005).

²³⁸ Vgl. Emmerich, K. et al., 2001, Signalisiert die aktuelle Besserung am Arbeitsmarkt bereits die Trendwende? Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsaussichten in Deutschland, IAB Werkstattbericht, Ausg. Nr. 5, S. 18.

Verstärkt wird die Verringerung der Lebensarbeitszeit durch den gestiegenen Urlaubsanspruch und die sinkenden Wochenarbeitsstunden.²³⁹

Bildungsverhalten

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass es auf Grund der demografischen Entwicklung, der Erwerbsquote und der verkürzten Lebensarbeitszeit zu einer Reduzierung des quantitativen Arbeitskräfteangebots kommen wird. Die Struktur dieses Angebots wird wesentlich durch das Bildungsverhalten der Bevölkerung determiniert.

Die Anzahl der Schüler wird, bedingt durch die niedrigen Geburtenraten in den nächsten Jahren, deutlich abnehmen. Gab es in Deutschland 2004 noch rund 12,4 Mio. Schüler,²⁴⁰ wird sich deren Anzahl bis zum Jahr 2020 auf etwa 10,3 Mio. reduzieren.²⁴¹ Die sinkenden Schülerzahlen wirken sich zwangsläufig auch auf die Anzahl der Schulabsolventen aus. Diese werden sich zwischen 2004 und 2020 bezüglich der allgemein bildenden Schulen um etwa 183 Tsd. und hinsichtlich der beruflichen um rund 148 Tsd. Personen reduzieren.²⁴² Die Anzahl der Schüler und Schulabgänger ist also rückläufig. Der prozentuale Anteil der Schulabsolventen, die eine Fachhochschul- oder Hochschulreife erwerben, wird sich dagegen erhöhen. Dieser Trend zur Höherqualifizierung wird auch anhand der Studienberechtigtenquote, die den Anteil der Absolventen mit Fachhochschul- oder Hochschulreife an der gleichaltrigen Bevölkerung angibt, deutlich. Die Kultusministerkonferenz geht diesbezüglich von einer Erhöhung der aktuellen Quote von 40,5 % aus und prognostiziert für das Jahr 2020 einen Anstieg auf 43,5 %.²⁴³

Trotz der höheren Studienberechtigtenquote wird auf Grund der bereits dargestellten demografischen Entwicklung die tatsächliche Anzahl an Studienberechtigten zurückgehen, so dass 2020 nur noch rund 356 Tsd. Schüler die Schulen mit Fachhochschul- oder Hochschulreife verlassen werden. Gegenüber dem Jahr 2004 bedeutet dies eine Reduktion um rund 21 Tsd. Personen.²⁴⁴ Hinzu kommt, dass die Anzahl der Studienberechtigten nicht

²³⁹ Der durchschnittliche Jahresurlaubsanspruch lag 2004 in Deutschland bei 31,1 Tagen. Zehn Jahre zuvor belief sich dieser noch auf 30,2 Tage. Die Wochenarbeitsstunden betragen im Jahr 2004 durchschnittlich 37,8 Stunden, während sich diese 1994 noch auf 38,2 Stunden beliefen (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2005, S. 16).

²⁴⁰ Von diesen Schülern besuchten rund 9,6 Mio. allgemein bildende (u.a. Haupt-, Real- und Gesamtschulen sowie Gymnasien und Sonderschulen) und 2,8 Mio. berufliche Schulen (u.a. Berufs-, Berufsfach-, Berufsober- und Fachoberschulen, -gymnasien und -schulen).

²⁴¹ Im Jahr 2020 werden dann noch rund 7,9 Mio. Schüler allgemein bildende und rund 2,3 Mio. berufliche Schulen besuchen (vgl. Kultusministerkonferenz, 2005, Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2000 bis 2020, Nr. 173, S. 30).

²⁴² Allgemein bildende Schulen: 2004: 971 Tsd., 2020: 788 Tsd. Schüler / berufliche Schulen: 2004: 1.119 Tsd., 2020: 971 Tsd. Schüler (vgl. ebd., S. 65, 78).

²⁴³ Vgl. ebd., S. 89.

²⁴⁴ Vgl. Kultusministerkonferenz, 2005, S. 85, 89.

deckungsgleich mit der Anzahl der Studienanfänger²⁴⁵ ist, da die Entscheidung für oder gegen ein Studium u.a. von ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Geht man von einer relativen Konstanz des Übergangsverhaltens von der Schule auf die Hochschule und einer gleichbleibenden Verweildauer²⁴⁶ an dieser aus, so ergeben sich die in Abbildung 9 dargestellten Entwicklungsverläufe hinsichtlich der Anzahl der Studienberechtigten, Studienanfänger, Studierenden und Absolventen.

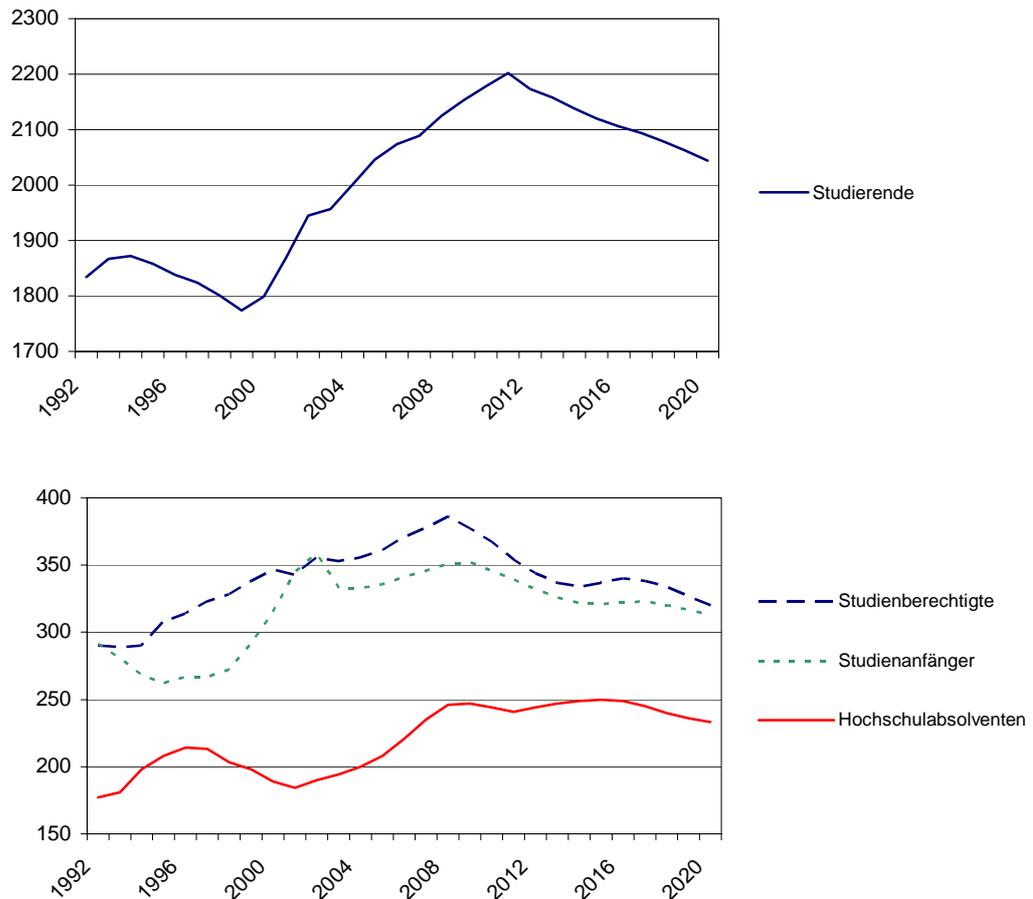


Abbildung 9: Entwicklung der Anzahl der Studienberechtigten, Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020

Datenquelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2004, Basic and Structural Data 2003/2004, Bonn, Berlin, S. 96ff

²⁴⁵ Der Anteil der Studienberechtigten, die tatsächlich ein Studium aufgenommen haben (‚Brutto-Studierquote‘) betrug 1990 noch 76 %, sank aber bis zum Jahr 1999 auf 66 %. Im Jahr 2002 zeigte sich mit 73 % zum ersten Mal seit Anfang der 90er eine Zunahme der ‚Brutto-Studierquote‘ (vgl. Heine, C. / Spangenberg, H. / Sommer, D., 2004, Studienberechtigte 2002 ein halbes Jahr nach Schulabgang, Hochschul-Informationssystem, S. 15).

²⁴⁶ Die Verweildauer beträgt an Universitäten durchschnittlich 13,95 und an Fachhochschulen 9,91 Hochschulsemester (vgl. Kultusministerkonferenz, 2003, Fächerspezifische Prognose der deutschen Hochschulabsolventen bis 2015, Nr. 168, S. 13).

Die aus Abbildung 9 zu erkennende abnehmende Anzahl der Studienberechtigten wirkt sich negativ auf die Studienanfängerzahlen aus. Dies führt dazu, dass auch die Anzahl der Studierenden und nach einer zeitlichen Verzögerung auch die der Absolventen reduziert wird. Die Problematik der abnehmenden Anzahl an Hochschulabsolventen wird dadurch verstärkt, dass nicht alle dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden, da erfahrungsgemäß etwa die Hälfte der ausländischen Absolventen in ihre Heimat zurückkehren und rund 7 % der Fachhochschul- und 10 % der Universitätsabsolventen nach ihrem Studium keine Erwerbstätigkeit suchen.²⁴⁷ Zusätzlich wird das Neuangebot an Hochschulabsolventen durch Abwanderungen ins Ausland und durch den Schritt in die Selbstständigkeit reduziert.

Anhand der obigen Ausführungen wird deutlich, dass es zu einer Reduzierung des Erwerbspersonenpotenzials und parallel dazu zu einer Erhöhung der Qualifikation kommen wird. Tabelle 9 zeigt den Trend zur Höherqualifizierung anhand der Entwicklung des Gesamtangebots an Erwerbspersonen in Abhängigkeit von deren Bildungsabschluss. Der Anteil der Personen, die über einen Hochschulabschluss verfügen, wird demnach stetig wachsen und im Jahr 2015 18,1 % des Gesamtangebots ausmachen. Parallel dazu kommt es zu einer Reduzierung des Anteils der Erwerbspersonen ohne eine abgeschlossene Berufsausbildung. Auch wenn sich der relative Anteil des Arbeitskräfteangebots mit Hochschulabschluss erhöht, so muss bedacht werden, dass sich deren absolute Anzahl, insbesondere bedingt durch die demografische Entwicklung, reduzieren wird (vgl. Abb. 9).

in %	1998	2005	2010	2015
mit Universitätsabschluss	9,9	10,9	11,3	11,7
mit Fachhochschulabschluss	5,8	6,1	6,2	6,4
mit abgeschlossener Berufsausbildung	70,2	69,7	69,5	69,2
ohne abgeschlossene Berufsausbildung	14,1	13,3	13,0	12,7

Tabelle 9: Entwicklung des Gesamtangebots an Erwerbspersonen

Quelle: modifiziert nach Bund-Länder-Kommission, 2002, S. 124

Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik

Letztlich haben neben den bereits genannten Faktoren auch die staatliche Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik sowie die Tarifpolitik einen Einfluss auf das Arbeitskräfteangebot. So beeinflussen die staatlichen Qualifizierungsmaßnahmen, z.B. in Form von Umschulungen oder beruflichen Weiterbildungen, die Qualität des Arbeitskräfteangebots. Sie haben die

²⁴⁷

Vgl. Klemm, K., 2001, Perspektive: Akademikermangel – Eine Studie zur Entwicklung auf dem akademischen Arbeitsmarkt bis 2010, Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft, S. 10f.

Anpassung der Kenntnisse und Fähigkeiten an die geänderten Anforderungen der Arbeitswelt zum Ziel. Relevant für die Anzahl der zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen sind auch die staatlich vorgeschriebenen Steuern und Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung, da diese Einfluss auf das Nettoeinkommen haben. Dessen Höhe determiniert wiederum die Bereitschaft zur Erwerbstätigkeit. Hierbei dürfte auch die Höhe des Arbeitslosengeldes sowie anderer staatlicher Leistungen für Arbeitssuchende eine Rolle spielen. Des Weiteren sind auch die durch die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände ausgehandelten Tariflöhne und -gehälter sowie Arbeitszeiten und -bedingungen relevant, wenn es um die Bereitschaft zur Erwerbstätigkeit geht. Es kann allerdings nicht davon ausgegangen werden, dass es diesbezüglich zu solch tiefgreifenden Änderungen kommt, dass das Arbeitskräfteangebot durch diesen Faktor nachhaltig erhöht werden kann.

Wertewandel

Nicht nur die Qualifikation, sondern auch die Bedürfnisse der Erwerbspersonen beeinflussen die Struktur des Angebots, welches sich auf dem Arbeitsmarkt befindet. Diesbezüglich zeichnet sich seit einiger Zeit ein Wertewandel ab. Nahm das Arbeitsleben vormals einen sehr hohen Stellenwert ein, so verliert es zu Gunsten der Freizeit kontinuierlich an Bedeutung. Der Trend zur Freizeitorientierung und der damit verbundene hohe Stellenwert von Selbstverwirklichung, Ungebundenheit und Eigenständigkeit hat auch Auswirkungen auf die Erwartungen an das Arbeitsleben. So treten Werte und Tugenden wie Anpassung, Strebsamkeit, Disziplin und Fleiß zurück, während die Forderung nach größeren Entfaltungs- und Selbstbestimmungsfreiräumen sowie nach Mitsprache und Einbindung in Entscheidungen steigt.²⁴⁸ Zudem gewinnen mit steigendem materiellen Lebensstandard und zunehmendem Bildungsgrad postmaterielle Werte zunehmend an Bedeutung.²⁴⁹

²⁴⁸ Vgl. Strutz, H., 1993b, S. 2.

²⁴⁹ Vgl. Klauder, W., 1993, Arbeitsmarktperspektiven bis 2010 und Konsequenzen für den Mittelstand, in: Ackermann, K.-F. / Blumenstock, H. (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 225.

3 Konsequenzen für das externe Personalmarketing mittelständischer Unternehmen

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Unternehmen in Deutschland mit einem sich immer rascher vollziehenden Wandel konfrontiert werden. Die Unternehmen werden „... durch die zunehmende Globalisierung und Technologisierung immer schneller vor neue Aufgaben und Bedingungen gestellt. Sie können dabei nur überleben, wenn sie flexibel auf unerwartete Einflüsse reagieren, Chancen schnell ergreifen und durch hohen Einsatz für Kunden und alle anderen relevanten Bezugsgruppen einen optimalen Nutzen erzielen.“²⁵⁰ Für die Erreichung dieses Zieles ist die Qualität der Mitarbeiter ausschlag gebend, die dadurch zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Denn nur (hoch) qualifizierte Mitarbeiter, die zudem kreativ und motiviert sind, sind in der Lage, mit einer immer dynamischer und komplexer werdenden Umwelt sowie dem verschärften und internationalen Wettbewerb umzugehen. Damit wird die Qualität der Mitarbeiter langfristig „... ausschlaggebender als der Zugang zu Rohstoffen, vorhandenes Know-how und Standort- oder Kostenaspekte, ... [da] die meisten der übrigen Erfolgsfaktoren Ergebnisse oder Konsequenzen des Humankapitals sind. So wird neues Know-how durch die Mitarbeiter geschaffen, Produktqualität und Kundenorientierung hängen von Ausbildungsstand und Motivation der Beschäftigten ab, die Fähigkeit zu Wandel und Innovation ist eine Funktion der Lernbereitschaft des einzelnen ...“²⁵¹ Dies trifft in einem besonders hohen Maße auf den Mittelstand zu, für den der Produktionsfaktor Arbeit meist ein größeres Gewicht hat als für kapitalintensive Großunternehmen.²⁵² Zudem benötigen mittelständische Unternehmen auf Grund der oft nischenorientierten Leistungen Mitarbeiter mit besonderen Kompetenzen.²⁵³

Die wachsende Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit für den Unternehmenserfolg steht jedoch dem Problem gegenüber, dass qualifizierte Arbeitskräfte zunehmend zu einem Engpassfaktor werden. Die in Kapitel C 1 und 2 beschriebene Entwicklung des Arbeitskräfteangebots und der -nachfrage verdeutlicht, dass es zu einem Mangel in vielen Arbeitsmarktsegmenten, insbesondere hinsichtlich der Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss, kommen wird. Diese Situation wird sich zunehmend verschärfen, da, insbesondere bedingt durch die demografische Entwicklung, immer weniger Erwerbspersonen in das

²⁵⁰ Sarges, W., 2000a, Personal: Auswahl, Beurteilung und Entwicklung, http://www.sarges-partner.de/news_text2.html (Stand: 09.07.2001).

²⁵¹ Simon, H. et al., 1995, S. 9.

²⁵² Vgl. Klauder, W., 1993, S. 235.

²⁵³ Vgl. Bruch, H. / Oberson, P., 2002, Sonderwege der Personalgewinnung – Schwerpunkt Mittelstand, in: Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources, H. 11, S. 14.

Erwerbsleben eintreten. Dies hat zur Folge, dass das Neuangebot²⁵⁴ den Ersatzbedarf nicht mehr decken kann (siehe Tbl. 10). Letzterer resultiert daraus, dass Erwerbspersonen auf Grund von Renteneintritt, Tod, Rückkehr in das Bildungssystem oder Aufnahme einer Elternzeit (vorübergehend) aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Diese quantitative Unterdeckung wird kontinuierlich zunehmen, da durch die konstante Alterung der Gesellschaft immer mehr Personen aus dem Erwerbsleben ausscheiden und parallel dazu immer weniger Personen nachrücken.

	Ersatzbedarf	Neuangebot
2005 - 2010	4.254.000	4.129.000
2010 - 2015	4.890.000	4.055.000

Tabelle 10: Neuangebot und Ersatzbedarf an Erwerbspersonen von 2005 bis 2015

Datenquelle: modifiziert nach Bund-Länder-Kommission, 2002, S. 116, 118, 120, 122

Mit der aufgezeigten reduzierten Verfügbarkeit (hoch) qualifizierter Arbeitskräfte, die einhergeht mit einer steigenden Nachfrage, verschärft sich der Wettbewerb um diese. Dies führt dazu, dass mittelständische Unternehmen untereinander, aber auch mit Großunternehmen, um die besten Mitarbeiter konkurrieren müssen. Diesbezüglich haben mittelständische Unternehmen häufig den Nachteil, dass sie nur in ihrer Region und in Fachkreisen bekannt sind, wenige geeignete Bewerbungen erhalten und eine schlechte Positionierung als Arbeitgeber gegenüber Wettbewerbern am Arbeitsmarkt aufweisen.²⁵⁵ Hinzu kommt, dass mittelständische Unternehmen in der Regel ein niedrigeres Entgelt und weniger Nebenleistungen an ihre Mitarbeiter zahlen (können) als dies Großunternehmen tun. Auch ein häufig geringeres Weiterbildungsangebot und die begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten führen dazu, dass mittelständische Unternehmen zu Zeiten, in denen um qualifizierte Arbeitskräfte große Konkurrenz besteht, vermehrt Probleme bei der Besetzung offener Positionen haben. Aus diesem Grund ist ein effektives, vorausschauendes, aktives und modernes Personalmarketing für mittelständische Unternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit unverzichtbar.

In welchem Umfang die Instrumente des externen Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen derzeit umgesetzt werden und wie die Unternehmen die diesbezügliche Entwicklung einschätzen, verdeutlicht die Untersuchung, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurde. Im folgenden Teil der Arbeit werden die entsprechenden Ergebnisse dargestellt, und auf dieser Basis die Stärken und Defizite mittelständischer Unternehmen hinsichtlich des externen Personalmarketingprozesses herausgearbeitet.

²⁵⁴ Bei dem Neuangebot an Erwerbspersonen handelt es sich größtenteils um Absolventen und Abgänger aus dem Bildungssystem.

²⁵⁵ Vgl. König, W. et al., 2003, S. 60.

D Empirische Untersuchung

Im folgenden Teil der Arbeit werden zunächst die Zielsetzung und die forschungsleitenden Fragestellungen der empirischen Untersuchung vorgestellt, bevor die gewählte Erhebungsmethode und die Befragungsteilnehmer beschrieben werden. Die sich daran anschließende Präsentation der Untersuchungsergebnisse orientiert sich am Verlauf des externen Personalmarketingprozesses und den zuvor aufgestellten forschungsleitenden Fragestellungen.

1 Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellungen

Ziel der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung ist es, einen Überblick über die derzeitigen und zukünftigen externen Personalmarketingaktivitäten mittelständischer Unternehmen zu erhalten. Zudem sollen Stärken und Defizite der Unternehmen im externen Personalmarketingprozess erkannt werden, um daraus Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Zu Beginn des Forschungsprozesses steht nach der Festlegung des Untersuchungsziels die Formulierung forschungsleitender Fragestellungen. Diese basieren auf den Theorieteil B und C und wurden auf der Grundlage umfangreicher Literaturanalysen, bereits existierender Studien und Expertenbefragungen entwickelt. Tabelle 11 enthält die entsprechenden Fragestellungen, die sich an dem in Abbildung 10 dargestellten Ablaufschema orientieren.

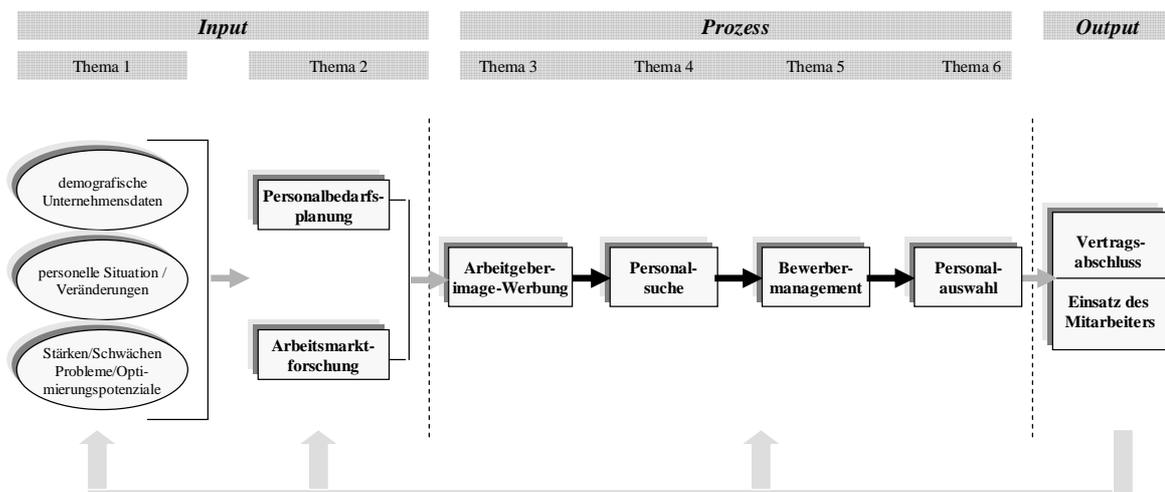


Abbildung 10: Ablaufschema des externen Personalmarketing

Fragestellung	Beschreibung
Thema 1.1	Demografische Unternehmensdaten
1	Mitarbeiterzahl
2	Branche
3	Rechtsform
4	Umsatz
5	Anzahl der Mitarbeiter im Personalbereich sowie Anzahl der Mitarbeiter, die ausschließlich mit Personalmarketingaktivitäten befasst sind
6	Höhe des Personalmarketing-Budgets allgemein und für Online-Personalmarketinginstrumente
Thema 1.2	Personelle Situation/Veränderungen
7	Wie viele Mitarbeiter stellen mittelständische Unternehmen durchschnittlich jährlich ein?
8a	Wie schätzen mittelständische Unternehmen die Beschäftigungsentwicklung im eigenen Unternehmen bis 2010 ein?
8b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung bis 2010 im eigenen Unternehmen?
Thema 1.3	Wahrgenommene Stärken und Schwächen, Probleme und Optimierungspotenziale
9a	Welche Unternehmensaspekte sehen mittelständische Unternehmen als eigene Stärken und Schwächen gegenüber Großunternehmen an?
9b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die wahrgenommenen Stärken und Schwächen gegenüber Großunternehmen?
10a	Bestanden bei mittelständischen Unternehmen 2003 Stellenbesetzungsprobleme?
10b	Worin lagen die Gründe für die Stellenbesetzungsprobleme der mittelständischen Unternehmen 2003?
10c	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, ob und aus welchen Gründen 2003 Stellenbesetzungsprobleme bestanden?
11a	Rechnen mittelständische Unternehmen bis 2010 mit Stellenbesetzungsproblemen?
11b	Worin werden die Gründe für die Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 von mittelständischen Unternehmen gesehen?
11c	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, ob und aus welchen Gründen bis 2010 mit Stellenbesetzungsproblemen gerechnet wird?
12	Unterscheiden sich die Aspekte, die von mittelständischen Unternehmen als Gründe für die Stellenbesetzungsprobleme 2003 und bis 2010 angesehen werden?
13	Wo sehen mittelständische Unternehmen bezüglich des Personalmarketing im eigenen Unternehmen Optimierungspotenziale?
Thema 2.1	Personalbedarfsplanung
14a	Für welchen Zeitraum führen mittelständische Unternehmen eine Personalbedarfsplanung durch?
14b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf den Zeitraum der Personalbedarfsplanung?
Thema 2.2	Arbeitsmarktforschung
15a	Wie viele mittelständische Unternehmen beobachten bzw. untersuchen den unternehmensexternen Arbeitsmarkt?
15b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, ob der externe Arbeitsmarkt beobachtet bzw. untersucht wird?
16a	Welche Arbeitsmarktaspekte werden von mittelständischen Unternehmen beobachtet bzw. untersucht?
16b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die beobachteten bzw. untersuchten Arbeitsmarktaspekte?
Thema 3	Arbeitgeberimage-Werbung
17a	Wie viele mittelständische Unternehmen betreiben Arbeitgeberimage-Werbung?
17b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, ob Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt wird?
18	Wirkt sich der Einsatz von Arbeitgeberimage-Werbung auf die Anzahl der jährlichen Initiativbewerbungen bei mittelständischen Unternehmen aus?
19a	Welche Instrumente werden von mittelständischen Unternehmen zur Beeinflussung des Arbeitgeberimages eingesetzt?
19b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, welche Instrumente zur Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt werden?

20	Kommunizieren mittelständische Unternehmen im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung die Aspekte, die sie als Stärken des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen ansehen?
Thema 4	Personalsuche
21a	Welche Instrumente werden von mittelständischen Unternehmen zur externen Personalsuche eingesetzt?
21b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die eingesetzten Instrumente zur externen Personalsuche?
22	Kommunizieren mittelständische Unternehmen im Rahmen der externen Personalsuche die Aspekte, die sie als Stärken des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen ansehen?
Thema 5	Bewerbermanagement
23a	Wie viele Initiativbewerbungen erhalten mittelständische Unternehmen jährlich?
23b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die Anzahl der jährlich eingehenden Initiativbewerbungen?
24a	Wie viele Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen erhalten mittelständische Unternehmen jährlich?
24b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die Anzahl der jährlich eingehenden Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen?
25a	Wie hoch ist die durchschnittliche Bewerbungsanzahl je ausgeschriebener Position bei mittelständischen Unternehmen?
25b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die durchschnittliche Anzahl der Bewerbungen, die es je ausgeschriebener Position erhält?
26a	Wie viele Tage vergehen durchschnittlich bei mittelständischen Unternehmen vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung?
26b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, wie viele Tage durchschnittlich vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung vergehen?
27a	Wie viele Tage vergehen durchschnittlich bei mittelständischen Unternehmen vom Bewerbungseingang bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Erteilung einer Absage?
27b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, wie viele Tage durchschnittlich vom Bewerbungseingang bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Erteilung einer Absage vergehen?
28a	Wie viele Tage vergehen durchschnittlich bei mittelständischen Unternehmen von der Bedarfsfeststellung bis zur Stellenbesetzung?
28b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, wie viele Tage durchschnittlich von der Bedarfsfeststellung bis zur Stellenbesetzung vergehen?
29a	Wie viele mittelständische Unternehmen setzen Bewerbermanagement-Software ein?
29b	Hat die Größe des Unternehmens und/oder die Anzahl der jährlichen Bewerbungen einen Einfluss darauf, ob Bewerbermanagement-Software eingesetzt wird?
30	Für welche Zwecke wird von mittelständischen Unternehmen Bewerbermanagement-Software eingesetzt?
Thema 6	Personalauswahl
31a	Welche Instrumente werden von mittelständischen Unternehmen zur Personalauswahl eingesetzt?
31b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die eingesetzten Personalauswahlinstrumente?
Thema 2-6	Zukünftiger Personalmarketingprozess
32a	Welche Personalmarketinginstrumente werden mittelständische Unternehmen nach eigener Einschätzung in den nächsten drei Jahren einsetzen?
32b	Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, für wie wahrscheinlich der Einsatz verschiedener Personalmarketinginstrumente in den nächsten drei Jahren im eigenen Unternehmen gehalten wird?
Thema 2-6	Internetinsatz im Rahmen des Personalmarketingprozesses
33	Wie wird die Effektivität des Internetinsatzes im Rahmen des Personalmarketings von mittelständischen Unternehmen beurteilt?
34	Werden auf den unternehmenseigenen Homepages der mittelständischen Unternehmen die Aspekte thematisiert, die diese als Stärken des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen ansehen?

Tabelle 11: Forschungsleitende Fragestellungen

2 Forschungsmethode

2.1 Auswahl der Erhebungsmethode

2.1.1 Quantitative vs. qualitative Forschung

Der von Karl Popper begründete Kritische Rationalismus bildet die wissenschaftstheoretische Grundlage der quantitativen empirischen Forschung. „Diese Theorie geht von der Existenz einer sozialen Welt aus, in der Ereignisse nach gleichbleibenden Regeln (Gesetzmäßigkeiten) ablaufen und in der es für jedes Ereignis eine oder mehrere Ursachen (Kausalzusammenhänge) gibt. Die Beziehungen zwischen den Menschen und ihrem Handeln bilden dadurch relativ konstante Strukturen.“²⁵⁶ Die Aufgabe der Wissenschaft besteht nun darin, diese Strukturen und Gesetzmäßigkeiten zu entdecken.²⁵⁷ Zu diesem Zweck werden im Rahmen der quantitativen Forschung „... mit Hilfe theoretischer Wissensbestände aus der Literatur und früheren empirischen Studien etc. theoretische Modelle des Realitätsausschnittes gebildet. Aus den Modellen werden Hypothesen ... abgeleitet, diese operationalisiert ... und anschließend an empirischen Zusammenhängen überprüft. Die Überprüfung erfolgt, indem die operationalisierten Hypothesen der Falsifikation ausgesetzt werden.“²⁵⁸ Nach dem Verständnis des Kritischen Rationalismus, der das Falsifikationsprinzip betont, geht es nicht um die wiederholte Bestätigung einer Theorie bzw. Hypothese, sondern vielmehr darum, diese einer Falsifikation zugänglich zu machen. Denn alle Aussagen müssen an der Erfahrung überprüfbar sein und sich damit der Realität stellen, d.h. prinzipiell an der erfahrbaren Realität scheitern können. Erst wenn eine Theorie bzw. Hypothese eine Vielzahl von Falsifikationsversuchen überstanden hat, kann sie als bewährt gelten.²⁵⁹

Geht die quantitative Forschung auf Grundlage des Kritischen Rationalismus davon aus, dass die Realität objektiv gegeben und anhand kontrollierter Methoden erfassbar ist und somit eine vom Subjekt unabhängige Wahrheit bzw. Wirklichkeitserkenntnis möglich ist, so vertritt der qualitative Ansatz in Anlehnung an den Konstruktivismus die Auffassung, dass die Welt „... nicht in einer einzigen, absoluten und objektiven Weise wahrgenommen werden [kann] ... Individuen sind autonom und strukturdeterminiert, d.h. sie spezifizieren ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten.“²⁶⁰ Im Gegensatz zu quantitativen gehen qualitative Ansätze und konstruktivistische Theorien daher davon aus, dass die gesellschaftlichen Struk-

²⁵⁶ Mayer, H. O., 2002, Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung, Durchführung und Auswertung, München, Wien: R. Oldenbourg, S. 15.

²⁵⁷ Vgl. Kromrey, H., 2002, Empirische Sozialforschung - Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 10. Aufl., Opladen: Leske + Budrich, S. 25.

²⁵⁸ Mayer, H. O., 2002, S. 27.

²⁵⁹ Vgl. Büggy, R., 1995, Basiskarte: Wissenschaftstheorie, in: Rogge, K.-E. (Hrsg.): Methodenatlas für Sozialwissenschaftler, Berlin: Springer, S. 36.

²⁶⁰ Mayer, H. O., 2002, S. 172.

turen durch das Handeln der Menschen selbst geschaffen und stetig verändert werden. Durch Interaktion wird die Art der Beziehung zwischen den Menschen stetig neu definiert bzw. in der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Situation neu entwickelt bzw. weiterentwickelt.²⁶¹ Da die beobachtete Wirklichkeit von den Menschen auf Grundlage ihres Vorwissens interpretiert wird, macht das Suchen nach Strukturen und Gesetzmäßigkeiten nach Ansicht des qualitativen Ansatzes keinen Sinn. Vielmehr müssen die allgemeingültigen Theorien induktiv auf Basis von empirischen Untersuchungen entwickelt werden. Im Unterschied zur quantitativen Forschung, die deduktiv²⁶² vor sich geht, bemüht sich die qualitative Forschung auf der Grundlage von Einzelfällen auf allgemeingültige Aussagen zu schließen.

Die beschriebenen differierenden Annahmen der quantitativen und qualitativen Forschung beeinflussen die gesamte Forschungsdurchführung und machen den Einsatz unterschiedlicher Verfahren der Datenerhebung und -auswertung erforderlich. Die quantitative Forschungsdurchführung ist durch ein lineares Vorgehen gekennzeichnet. Die einzelnen Stufen, angefangen mit der Hypothesenformulierung und der Entwicklung eines Forschungsplans, über die anschließende Untersuchungsdurchführung bis hin zur Datenauswertung und Hypothesenprüfung werden nacheinander bearbeitet. Während der Forschungsdurchführung ist eine Modifikation nicht möglich, da die gewonnenen Daten ansonsten nicht mehr vergleichbar wären und somit nicht mehr statistischen Methoden unterzogen werden könnten. Im Gegensatz dazu ist der qualitative Forschungsprozess im Vorhinein nicht starr festgelegt. Vielmehr hängt der nächste Schritt des Prozesses jeweils wesentlich von den zuvor erzielten Ergebnissen ab. Die Untersuchung, deren Beginn durch eine vage bzw. vorläufige Bestimmung des Forschungsgegenstandes und eine lediglich grob umrissene Fragestellung gekennzeichnet ist, entwickelt sich erst in ihrem Verlauf und wird nicht wie bei der quantitativen Forschung durch vorab formulierte Hypothesen gelenkt. Vielmehr kommt es während des Forschungsprozesses „... zu einer fortwährenden Präzisierung, Modifizierung und Revision von Theorien und Hypothesen ..“²⁶³

Die Datenerhebungsverfahren, die im Verlauf eines Forschungsprozesses eingesetzt werden können, lassen sich in die drei Gruppen Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse untergliedern.²⁶⁴ Letztere befasst sich mit der systematischen Erhebung und Auswertung von Texten, Bildern und Filmen.²⁶⁵ Vor dem Hintergrund des fehlenden Materials kommt

²⁶¹ Vgl. Kromrey, H., 2002, S. 26.

²⁶² Ein deduktives Vorgehen bezeichnet den Schluss von allgemeingültigen Aussagen auf Einzelfälle.

²⁶³ Lamnek, S., 1995, *Qualitative Sozialforschung*, Bd. 1, Methodologie, 3., korrigierte Aufl., Weinheim, Basel: Beltz, PVU, S. 99.

²⁶⁴ Vgl. Schnell, R. / Hill, P.B. / Esser, E., 2005, *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 7., völlig überarb. und erw. Aufl., München, Wien: R. Oldenbourg, S. 319.

²⁶⁵ Vgl. Diekmann, A., 2004, *Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 12. Aufl., Reinbek: Rowolth Taschenbuch Verlag, S. 481.

eine Inhaltsanalyse demnach für die vorliegende Arbeit nicht in Betracht. Auch die Beobachtung als Form der Erfassung von sinnlich wahrnehmbaren Sachverhalten zum Zeitpunkt ihres Geschehens,²⁶⁶ scheidet aus, da die interessierenden Merkmale nicht unmittelbar beobachtbar sind. Als Datenerhebungsverfahren für das Forschungsgebiet der vorliegenden Arbeit bietet sich eine Befragung an. Einen Überblick über die verschiedenen Befragungstypen gibt Tabelle 12.²⁶⁷ Aus dieser wird ersichtlich, dass zwischen wenig strukturierten, teilstrukturierten und stark strukturierten Befragungen differenziert werden kann. Die Befragungssituationen unterscheiden sich je nachdem, ob quantitative²⁶⁸ oder qualitative Daten²⁶⁹ erfasst werden sollen, hinsichtlich ihrer Beeinflussung und Erfassung. Grundsätzlich kann festgehalten werden: Je stärker die Strukturiertheit einer Befragungssituation, desto eher werden quantitative Daten erfasst. Je geringer die Strukturiertheit einer Befragungssituation, desto eher dient sie der Erfassung qualitativer Daten.

Kommunikations- art \ Kommunikations- form	Kommunikationsform			
	wenig strukturiert	teilstrukturiert	stark strukturiert	
mündlich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informelles Gespräch ▪ Experteninterview ▪ Gruppendiskussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitfadengespräch ▪ Intensivinterview ▪ Gruppenbefragung ▪ Expertenbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelinterview ▪ telefonische Befragung ▪ Gruppeninterview ▪ Panelbefragung 	<i>(Kombination mündlich und schriftlich)</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elektronisch interaktiv ▪ telefonische oder schriftliche Ankündigung des schriftlichen Fragebogens ▪ Versand oder persönliche Überbringung des Fragebogens ▪ telefonische oder elektronische Kontrolle, evtl. Ergänzungsbefragung
schriftlich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informelle Anfrage bei Zielgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertenbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ postalische Befragung ▪ persönliche Verteilung und Abholung ▪ gemeinsames Ausfüllen von Fragebogen ▪ Panelbefragung 	

—————
Erfassung qualitativer Aspekte („Interpretieren“)

.....
Erfassung quantitativer Aspekte („Messen“)

Tabelle 12: Befragungstypen

Quelle: modifiziert nach Atteslander, P., 2003, Methoden der empirischen Sozialforschung, 10., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin, New York: de Gruyter, S. 145

²⁶⁶ Vgl. Becker, W., 1973, Beobachtungsverfahren in der demoskopischen Marktforschung, Stuttgart: Ulmer, S. 6.

²⁶⁷ Weiterführende Informationen zu den anderen Datenerhebungsverfahren finden sich u.a. in: Friedrichs, J., 1990, Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 189-375; Atteslander, P., 2003, S. 77-249; Kromrey, H., 2002, S. 310-404.

²⁶⁸ Bei quantitativen Daten (z.B. Skalenwerte, Zeitwerte, physiologische Werte) handelt es sich um abstrakte, zahlenmäßig darstellbare Daten, die ohne Interpretationsleistungen verglichen und statistisch ausgewertet werden können.

²⁶⁹ Qualitative Daten (z.B. Texte, Bilder, Filme) tragen konkrete Bedeutungen und sind dadurch detaillierter und alltagsnäher als Zahlen.

In wenig strukturierten Befragungssituationen kommt in der Regel kein Fragebogen zum Einsatz. Vielmehr wird die Anordnung und Formulierung der Fragen zu den vorgegebenen (Rahmen-) Themen dem Interviewer überlassen, der dies unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation und Bedürfnisse des Befragten vornimmt. Ziel ist es, durch offene bzw. situationsspezifische Fragen, der Befragungssituation möglichst unvoreingenommen gegenüberzutreten und ihren Verlauf möglichst wenig zu steuern, so dass eine offene Gesprächsführung und ein weiter Antwortspielraum entsteht. Dadurch bietet sich dem Forscher die Möglichkeit, Hintergrundinformationen in Erfahrung zu bringen und vielfältige Perspektiven zu erforschen, um so das entsprechende Problemfeld anhand heterogener Daten möglichst breit erfassen zu können. Bei teilstrukturierten Befragungen wird dagegen in der Regel ein Fragebogengerüst bzw. Leitfaden eingesetzt. Dieser dient dem Interviewer als Orientierung, erlaubt ihm aber gleichzeitig die Befragung, z.B. anhand von vertiefenden Fragen, selbst zu strukturieren. Demgegenüber werden stark strukturierte Befragungen auf Basis von standardisierten Fragebögen durchgeführt. Diese legen die Formulierung und Reihenfolge der Fragen und größtenteils auch der Antworten, exakt fest,²⁷⁰ so dass eine situationsspezifische Modifikation nicht möglich ist. Dies führt dazu, dass die gewonnenen Daten unmittelbar vergleichbar, wiederholbar und überprüfbar sind und mit statistischen Methoden (z.B. Häufigkeits-, Kreuztabellen-, Korrelations- und Varianzanalyse) ausgewertet werden können.

2.1.2 Der Fragebogen

Von den in Tabelle 12 dargestellten Befragungstypen wurde für die empirische Untersuchung, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführt worden ist, die stark strukturierte schriftliche Befragung gewählt. Die Entscheidung für dieses quantitative Datenerhebungsverfahren in Form eines Fragebogens, fiel auf Basis der in Tabelle 13 aufgeführten Vorteile. Die genannten Nachteile fallen bei dem gewählten Forschungsgegenstand weniger stark ins Gewicht und wurden zudem durch den Einsatz einer Online-Version zu einem großen Teil negiert (siehe unten). Des Weiteren existierte anhand bestehender Studien und Literatur, die Teilaspekte des Forschungsgegenstandes behandeln, ein hinreichendes Rahmenwissen, um einen stark strukturierten Fragebogen entwickeln zu können. Es ging folglich nicht darum, empirische Basisdaten für einen komplett neuen, nicht genau abgrenzbaren Forschungsgegenstand zu ermitteln. Eine eigene empirische Erhebung ist für diese Arbeit unbedingt erforderlich, da die notwendigen Daten zur Erfassung des komplexen Sachverhalts ‚externes Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen‘ aus bestehenden Studien nicht zu entnehmen sind.

²⁷⁰ Vgl. Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E., 2005, S. 322f.

<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ geringer Zeit- und Kostenaufwand ▪ geringer Personalaufwand ▪ Befragung geografisch weit entfernter Personen ist möglich ▪ Gewährleistung von Anonymität, wodurch u.U. ehrlichere Antworten gegeben werden ▪ durch Abwesenheit eines Interviewers Vermeidung von Interviewerfehlern und -effekten (z.B. auf Grund äußerlicher Merkmale sowie der Persönlichkeit des Interviewers) ▪ überlegtere Antworten, da auf Grund der zur Verfügung stehenden Zeit ein stärkeres Durchdenken bzw. Recherchieren der Antworten möglich ist ▪ Beantwortungszeitpunkt ist frei und variabel bestimmbar ▪ Gleichheit der Messsituation durch standardisierte Fragebögen und einheitliches Anschreiben <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ relativ niedrige Rücklaufquote ▪ Unkenntnis über die Gründe der Ausfallquoten ▪ Unkontrollierbarkeit der externen Einflüsse der Datenerhebungssituation (bspw. Absprache der Antworten mit anderen Personen, Ausfüllen des Fragebogens durch andere Personen, Störfaktoren) ▪ keine Motivation oder Erläuterung der Fragen bzw. Antwortkategorien durch Interviewer möglich ▪ unvollständiges Ausfüllen und Übersehen von Fragen ist möglich ▪ fehlende Kontrolle der Beantwortungsreihenfolge

Tabelle 13: Vor- und Nachteile schriftlicher Befragungen

Quelle: modifiziert nach Friedrichs, J., 1990, S. 237; Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E., 2005, S. 358ff; Mayer, H. O., 2002, S. 99

Als besondere Form der schriftlichen Befragung wurde der Online-Fragebogen gewählt. Sein Einsatz führt dazu, dass die Befragung sehr zeit- und kosteneffizient durchgeführt werden kann. So besteht die Möglichkeit, den Fragebogen per Mausklick freizuschalten und die E-Mails, die zum Ausfüllen des Bogens einladen, an die Befragungsteilnehmer innerhalb von Sekunden kostenlos zu versenden. Dadurch wird nicht nur Zeit gespart, sondern zusätzlich entfallen auch die Druck- und Versandkosten. Hinzu kommt, dass die Daten sofort nach Ausfüllen des Bogens ohne Medienbruch zu Auswertungs- und Weiterverarbeitungszwecken zur Verfügung stehen. Da die Antworten direkt in eine Datenbank einfließen und in Statistik-Programme exportiert werden können, entfällt außerdem eine fehleranfällige und zeitaufwendige manuelle Eingabe der Daten. Neben den Antworten auf die entsprechenden Fragen stehen zudem zusätzliche Statistiken zur Verfügung. Diese beziehen sich u.a. auf die Bearbeitungszeit, die Tageszeit mit den meisten Zugriffen sowie die Teilnehmerzahl pro Tag und Woche. Des Weiteren kann auch ausgewertet werden, an welchen Stellen des Fragebogens die meisten Bearbeitungsabbrüche erfolgt sind.²⁷¹

Auch für den Befragten bietet der Online-Fragebogen Zeitvorteile. Neben der fehlenden Notwendigkeit den Fragebogen per Post zurückzusenden, wird dessen Bearbeitungszeit durch den Einbau von Filtern verkürzt. Diese bewirken, dass nur diejenigen Befragten, die

²⁷¹ Diese Statistiken lassen Rückschlüsse auf die Gründe für Ausfälle zu, was bei der Verwendung von Papier-Befragungen nicht möglich ist.

eine bestimmte Merkmalsausprägung bei den Filterfragen aufweisen, die entsprechenden untergeordneten Fragen sehen. Da diese Filter nicht sichtbar sind, stiften sie nicht mit zunehmender Anzahl auch eine zunehmende Unübersichtlichkeit, wie dies häufig bei Papier-Fragebögen der Fall ist. Durch den Einsatz von Filtern entfällt zudem das in Tabelle 13 angesprochene Problem des Übersehens von Fragen. Dazu trägt auch bei, dass Fragen, deren (vollständige) Beantwortung für das Forschungsvorhaben als besonders wichtig angesehen werden, als Pflichtfragen definiert werden können, so dass deren Beantwortung gewährleistet wird.²⁷² Versucht der Befragte, eine solche Frage zu überspringen, wird er auf deren Wichtigkeit hingewiesen und kann ohne die Beantwortung der Frage den Bogen nicht weiter bearbeiten. Auf logisch fehlerhafte Angaben, auf die im Rahmen einer mündlichen Befragungssituation ein Interviewer hinweisen könnte, macht das Fragebogenprogramm während des Ausfüllens aufmerksam.²⁷³ Dies wird durch die vorherige Festlegung von Plausibilitätschecks ermöglicht.

Auch der in Tabelle 13 genannte Nachteil der fehlenden Kontrolle der Beantwortungsreihenfolge der Fragen entfällt bei dem eingesetzten Online-Fragebogen, da dieser nach dem ‚one question–one screen–Prinzip‘ aufgebaut ist. Somit wird auf jeder Seite nur eine Frage eingeblendet, was dazu führt, dass die Fragen nacheinander bearbeitet werden müssen. Dadurch wird nicht nur die Fragenreihenfolge festgelegt, sondern auch sichergestellt, dass keine Frage übersehen wird. Diese Form der starren Fragenanordnung bewirkt zudem eine stärkere Standardisierung, Vergleichbarkeit und Durchführungsobjektivität der Befragungssituation. Der Kritik an schriftlichen Befragungen, dass bei Unklarheiten keine Erläuterungen durch einen Interviewer möglich sind (siehe Tbl. 13), wird dadurch Rechnung getragen, dass eine E-Mail-Adresse für inhaltliche und technische Rückfragen angegeben wird. Zudem enthält die Instruktionssseite des Fragebogens neben einer Einführung in das Thema und Informationen zur Handhabung des Fragebogens auch Begriffserläuterungen. Durch Anklicken des ‚Weiter-Buttons‘ auf dieser Instruktionssseite gelangen die Befragungsteilnehmer zum eigentlichen Fragebogen. Dessen Fragen sind in Chronologie zum Personalmarketingprozess angeordnet, so dass beim Befragten keine weitreichenden Gedankensprünge erforderlich werden.

Der Fragebogen enthält insgesamt 25 Hauptfragen, die der Befragungsteilnehmer nacheinander auf dem Bildschirm sieht. „This not only increases usability and enables respondent

²⁷² Die Beantwortung dieser Fragen wird jedoch nicht gewährleistet, wenn der Befragte die Pflichtfrage nicht beantworten möchte bzw. kann und es deswegen zu einem Abbruch der Befragung kommt. Der Einsatz von Pflichtfragen unterbindet das ‚Durchklicken‘ des Fragebogens von Personen, die kein ernsthaftes Interesse an seiner Beantwortung haben.

²⁷³ So wird der Befragte beispielsweise bei der Frage nach der Mitarbeiterzahl des Unternehmens im Fall einer logisch falschen Angabe durch Erscheinen einer Fehlermeldung darauf aufmerksam gemacht, dass die Anzahl der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss nicht größer sein kann als die Gesamtzahl der Unternehmensmitarbeiter.

specific questionnaires, but also records useful information about drop-outs during questioning. The stage at which the drop-out occurred is known.”²⁷⁴ Bei fünf der 25 Fragen handelt es sich um Filterfragen, so dass je nach Antwort auf diese Fragen entweder keine, eine oder zwei untergeordnete Fragen angezeigt werden. Die minimale Anzahl an Fragen beläuft sich damit auf 25 und die maximale auf 31. Diese 31 Fragen setzen sich zusammen aus sieben offenen²⁷⁵ Fragen, die eine Zahleneingabe erforderlich machen sowie einer offenen Frage für eine Texteingabe. Hinzu kommen zwölf geschlossene²⁷⁶ und elf halboffene²⁷⁷ Fragen.

Das sprachliche Niveau des Fragebogens orientiert sich an der Zielgruppe. Das Layout ist ansprechend, aber so einfach und übersichtlich wie möglich gehalten. Zu Transparenz- und Motivationszwecken wurde eine Fortschrittsanzeige integriert, die jederzeit anzeigt, wie viel Prozent des Fragebogens bereits bearbeitet wurden. Die Bedienung erfolgt per Maus, lediglich die Zahleneingabe sowie wenige Textfelder erfordern den Einsatz der Tastatur.

2.1.3 Das Anschreiben

Da die potenziellen Befragungsteilnehmer vor Beginn der Umfrage zu einem Großteil namentlich bekannt waren, konnten diese per personalisierter E-Mail zur Teilnahme eingeladen werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender ‚Massenmailings‘ von Bedeutung, da durch eine individuelle Adressierung und namentliche Anrede ein solcher Eindruck abgeschwächt wird. Waren die entsprechenden Namen der Personalverantwortlichen bzw. Mitglieder der Unternehmensleitung, an die sich die Befragung richtete,

²⁷⁴ Knapp, F., / Heidingsfelder, M., 2001, Drop-Out Analysis: Effects of the Survey, in: Reips, U.-D. / Bosnjak, M. (Hrsg.): Dimensions of Internet Science, Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 221.

²⁷⁵ Offene Fragen erfordern vom Befragten eine selbstständig formulierte Antwort. Dadurch werden die Befragten nicht durch die Vorgabe von Antwortmöglichkeiten in eine bestimmte Richtung gelenkt. Zudem kann dadurch der Fragebogen aufgelockert und das Interesse an diesem geweckt werden. Der Einsatz offener Fragen bietet sich insbesondere an, wenn lediglich ein geringes Vorwissen über den zu erfragenden Sachverhalt vorliegt bzw. differenzierte Einstellungen von Personen erhoben werden sollen. Allerdings setzen offene Fragen bei den Befragten eine gewisse Artikulationsfähigkeit und Motivation voraus. Des Weiteren müssen die Antworten aufwendig im Anschluss an die Befragung kategorisiert und mit Merkmalsausprägungen versehen werden.

²⁷⁶ Geschlossene Fragen erfordern vom Befragten, dass sich dieser zwischen mehreren vorgegebenen Antwortalternativen entscheidet. Bei geschlossenen Fragen besteht, insbesondere bei Meinungsfragen, die Gefahr der Suggestivwirkung sowie der Beeinflussung des Antwortverhaltens durch die Reihenfolge der Antwortvorgaben. Allerdings liefern geschlossene Fragen eine größere Einheitlichkeit der Antworten, was zu einer erhöhten Vergleichbarkeit führt. Damit verbunden ist jedoch die Notwendigkeit, dass im Vorfeld der Befragung alle potenziellen Antworten durchdacht werden müssen, so dass für alle denkbaren Antworten Kategorien bereitgestellt werden. Diese Kategorien müssen Vollständigkeit, Ausschließlichkeit und Eindeutigkeit aufweisen.

²⁷⁷ Halboffene werden gegenüber geschlossenen Fragen um ein Freitextfeld der Kategorie ‚Sonstiges‘ ergänzt. Es werden lediglich die wichtigsten Kategorien vorgegeben, die vom Befragten eigenständig ergänzt werden können. Diese Art der Antwortvorgabe kommt zum Einsatz, wenn eine erschöpfende Aufzählung der Antwortalternativen nicht möglich ist.

nicht bekannt, so wurde die Personalabteilung über eine allgemeine ‚Funktionsmailbox‘ angeschrieben.

Friedrichs betont die Wichtigkeit eines Anschreibens, welches im Rahmen einer Befragung versendet wird. „Das Anschreiben ist ein zentrales Element der schriftlichen Befragung, da es den Eindruck ... des Befragten vom Absender stark beeinflusst und damit wiederum die Rücklaufquote wie die Beantwortung ...“²⁷⁸ Aus diesem Grund wurden die Inhalte des Anschreibens mit Sorgfalt ausgewählt. Dieses enthielt letztlich folgende Punkte:

1. Anrede
2. Thema der Befragung
3. Grund der Befragung
4. Befragungsdurchführer
5. voraussichtliche Bearbeitungsdauer
6. Anreiz
7. Zusicherung der Anonymität
8. Rücklauffrist
9. Dank für die Mitarbeit
10. Hyperlink, der zum Fragebogen führt
11. Kontaktdaten der befragenden Institution und Ansprechpartner

Durch Klick auf den im Anschreiben enthaltenen Hyperlink öffnet sich der Internet-Browser und die Befragungsteilnehmer erreichen die erste Seite des Fragebogens in Form der Instruktionssseite, deren Inhalt in Kapitel D 2.1.2 beschrieben wurde. Da das jeweilige unternehmensspezifische Passwort integraler Bestandteil des Hyperlinks ist, entfällt dessen manuelle Eingabe. Die Integration eines Passwortes ist jedoch notwendig, um Mehrfachteilnahmen ausschließen zu können. Die Bearbeitung des Fragebogens kann somit unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt an der Abbruchstelle wieder aufgenommen werden. Wurde der Bogen jedoch bereits einmal komplett bearbeitet, ist ein erneuter Aufruf nicht mehr möglich.

2.2 Befragungsteilnehmer

2.2.1 Auswahl der Befragungsteilnehmer

Die vorliegende Arbeit hat das externe Personalmarketing mittelständischer Unternehmen zum Gegenstand. Diese wurden in Teil B 1.2 der Arbeit definiert als Unternehmen, die zwischen 20 und 3000 Mitarbeiter beschäftigen. Da die Grundgesamtheit aller deutschen mittelständischen Unternehmen aus wirtschaftlichen, zeitlichen, technischen und organisa-

²⁷⁸ Friedrichs, J., 1990, S. 238.

torischen Gründen nicht vollständig befragt werden konnte, eine Vollerhebung somit ausschied, wurde eine Teilerhebung durchgeführt.

Die für die Befragungsdurchführung notwendigen Unternehmensdaten, wie Mitarbeiteranzahl, E-Mail-Adresse und Ansprechpartner konnten einer einschlägigen Unternehmensdatenbank, die insgesamt rund 150.000 Unternehmensprofile aus allen Branchen, Regionen und Größenklassen enthält, entnommen werden. Aus diesem Datenbestand wurden diejenigen 71.445 Unternehmen herausgefiltert, die laut Datenbank 20 bis 3000 Mitarbeiter beschäftigen. Die Personalverantwortlichen bzw. Mitglieder der Unternehmensführung jedes elften Unternehmens dieser Gruppe wurden dann per E-Mail²⁷⁹ kontaktiert und zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Die Stichprobengröße im Sinne der Anzahl der eingeladenen Unternehmen belief sich somit auf 6495.

2.2.2 Struktur der Befragungsteilnehmer

Die Brutto-Ausgangsstichprobe von 6495 Unternehmen wurde um 421 Ausfälle auf Grund der Unzustellbarkeit der Einladungs-E-Mail reduziert. Die verbleibenden 6074 Unternehmen bilden die bereinigte Stichprobe. 22,3 % dieser Stichprobe riefen den Fragebogen auf. Die Anzahl der Unternehmen, die den Fragebogen bis zur letzten Frage, d.h. komplett ausgefüllt haben, beträgt 503. Die Responsequote²⁸⁰ beläuft sich somit auf 12,1 %. Von den 503 Unternehmen gaben 13 Unternehmen an, dass sie weniger als 20 oder mehr als 3000 Mitarbeiter beschäftigen. Da diese Unternehmen damit nicht zum zuvor definierten Forschungsgegenstand gehören, wurden sie nicht in die Auswertung einbezogen. Somit verblieben 490 Unternehmen, die im weiteren Verlauf der Arbeit als Stichprobe bezeichnet werden.

Um die Struktur dieser Stichprobe zu veranschaulichen, werden an dieser Stelle die Ergebnisse der Fragestellungen eins bis sechs zum Thema ‚demografische Unternehmensdaten‘ (siehe Tbl. 11) dargestellt. Es handelt sich dabei um die Verteilung hinsichtlich der Merkmale Mitarbeiterzahl, Branche, Rechtsform und Umsatz. Des Weiteren findet eine Betrachtung der Mitarbeiteranzahl im Personalbereich sowie des verfügbaren Personalmarketing-Budgets statt.

Abbildung 11 verdeutlicht, dass die drei nach dem Kriterium der Mitarbeiteranzahl gebildeten Unternehmensgruppen (siehe Tbl. 5) in ihrer Verteilung relativ ausgewogen sind. Lediglich die Gruppe der kleinen mittelständischen Unternehmen (20 bis 99 Mitarbeiter)

²⁷⁹ Enthielt der Datenbankeintrag keine E-Mail-Adresse, wurde diese nachträglich mit Hilfe anderer Quellen (z.B. Unternehmenshomepage, Branchenbuch) recherchiert.

²⁸⁰ Die Response- bzw. Ausschöpfungsquote lässt sich als Quotient zwischen der Zahl der komplett ausgefüllten Fragebögen (503) und dem Umfang der bereinigten Stichprobe (6074) berechnen.

ist im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen der mittleren (100 bis 499 Mitarbeiter) und großen mittelständischen Unternehmen (500 bis 3000 Mitarbeiter) etwas kleiner. Der Mittelwert liegt bei 533,1 Mitarbeitern, das Minimum beläuft sich auf 20,0 und das Maximum auf 3000,0 Mitarbeiter.²⁸¹

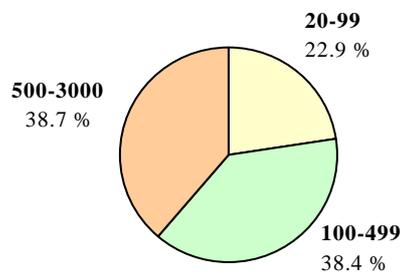


Abbildung 11: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Mitarbeiterzahl insgesamt, in % (n=490)

Betrachtet man die Anzahl der Unternehmensmitarbeiter, die über einen Hochschulabschluss verfügen (siehe Abb. 12), so wird deutlich, dass knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (50,6 %) unter 50 Mitarbeiter dieses Qualifikationsniveaus beschäftigen. Bei 26,8 % sind es zwischen 50 und 199 und bei 22,7 % 200 oder mehr Mitarbeiter, die über einen Hochschulabschluss verfügen. Der diesbezügliche Mittelwert beträgt 109,0 das Minimum liegt bei 0 und das Maximum bei 1800,0 Mitarbeitern.²⁸²

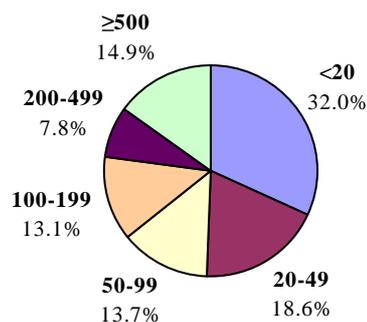


Abbildung 12: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss, in % (n=448)

Aussagekräftiger als die absoluten Zahlen der beschäftigten Mitarbeiter mit Hochschulabschluss ist deren prozentualer Anteil an allen Unternehmensmitarbeitern. Abbildung 13

²⁸¹ Median: 320,0, Modus: 500,0.

²⁸² Median: 40,0, Modus: 100,0.

veranschaulicht, dass dieser bei einem Viertel der befragten mittelständischen Unternehmen weniger als 5 % ausmacht. Bei 42,4 % der Unternehmen haben zwischen fünf und unter 20 % der Mitarbeiter einen Abschluss an einer Hochschule erworben. Lediglich in 10,1 % der Unternehmen verfügen mindestens 60 % der Mitarbeiter über einen solchen Abschluss.

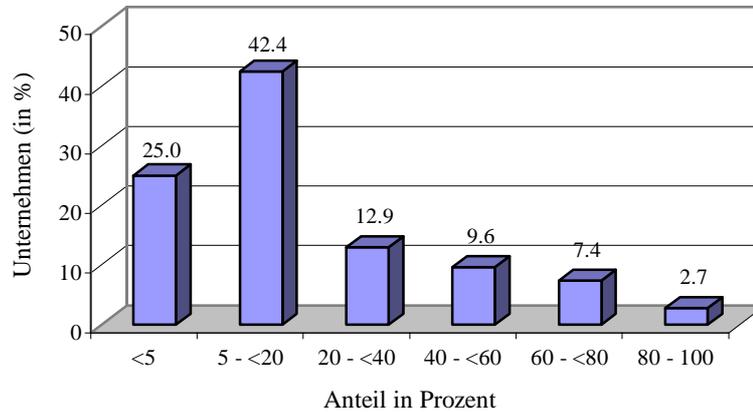


Abbildung 13: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des prozentualen Anteils der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss an allen Mitarbeitern, in % (n=448)

Während 22,7 % der befragten mittelständischen Unternehmen 200 oder mehr Mitarbeiter beschäftigen, die über einen Hochschulabschluss verfügen, liegt dieser Anteil hinsichtlich der Mitarbeiter mit Berufsausbildung bei 55,1 % (siehe Abb. 14). Bei rund einem Viertel (25,5 %) sind es zwischen 50 und 199 und bei 19,4 % weniger als 50 Mitarbeiter, deren höchster formaler Bildungsabschluss in einer Berufsausbildung besteht. Der diesbezügliche Mittelwert liegt bei 320,4, das Minimum beläuft sich auf 0 und das Maximum auf 2500,0 Mitarbeiter dieses Qualifikationsniveaus.²⁸³

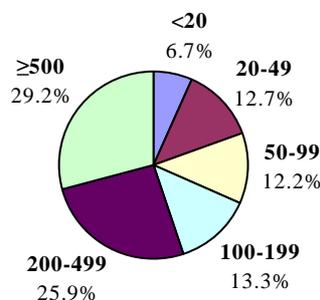


Abbildung 14: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter mit Berufsausbildung, in % (n=448)

²⁸³

Median: 200,0, Modus: 200,0.

Auch bezüglich der Mitarbeiter mit Berufsausbildung ist das Verhältnis zu den Mitarbeitern, die insgesamt im Unternehmen tätig sind, von Interesse. Abbildung 15 verdeutlicht, dass sich deren Anteil sehr stark von dem der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss (siehe Abb. 13) unterscheidet. So liegt bei nur 4,2 % der Unternehmen der Anteil an Mitarbeitern, die eine Berufsausbildung absolviert haben, unter 20 %. Etwas mehr als ein Drittel (36,6 %) beschäftigt anteilig zwischen 20 und unter 60 % dieses Qualifikationsniveaus. In über der Hälfte der Unternehmen (52,2 %) machen die Mitarbeiter mit Berufsausbildung mindestens 60 % aller Unternehmensmitarbeiter aus.

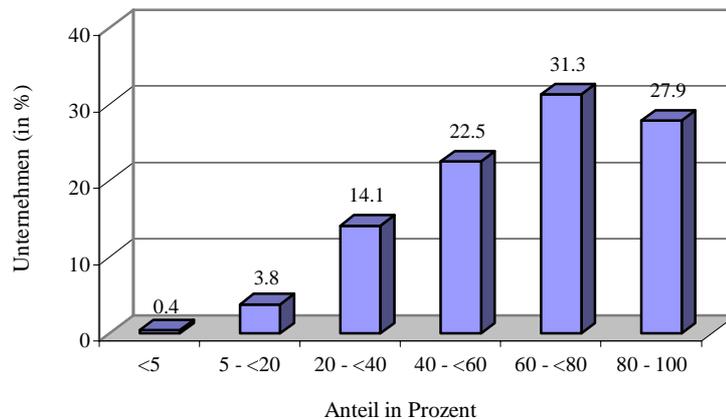


Abbildung 15: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des prozentualen Anteils der Mitarbeiter mit Berufsausbildung an allen Mitarbeitern, in % (n=448)

Die Verteilung der befragten Unternehmen hinsichtlich der Branche, der sie angehören, wird in Tabelle 14 dargestellt. 46,9 % der 490 mittelständischen Unternehmen gehören dem tertiären, 49,3 % dem sekundären und 3,8 % dem primären Sektor an.

Branche	Sektor	Häufigkeit	%
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Fischzucht	I	8	1,6
Energie-, Wasserversorgung, Bergbau		11	2,2
Herstellung von Gummi-, Kunststoffwaren	II	15	3,1
Baugewerbe		17	3,5
Ernährungsgewerbe		23	4,7
Verlags-, Druckgewerbe		14	2,9
Chemische Industrie		26	5,3
Metallerzeugung, -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen		45	9,2
Maschinenbau		46	9,4
Medizin-, Mess-, Steuer-, Regelungstechnik, Optik		19	3,9
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe		36	7,3
Einzel-, Großhandel, Handelsvermittlung		III	33
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	12		2,4
Kredit-, Versicherungsgewerbe	28		5,7
Datenverarbeitung, -banken	14		2,9
Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	45		9,2
Gesundheits-, Veterinär-, Sozialwesen	13		2,7
Öffentliche Verwaltung	10		2,0
Sonstige Dienstleistungen	75		15,3
Gesamt		490	100,0

Tabelle 14: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Branche (n=490)

Über die Hälfte (51,0 %) der befragten mittelständischen Unternehmen haben die Rechtsform ‚GmbH‘ inne (siehe Abb. 16). Am zweithäufigsten ist die ‚GmbH & Co. KG‘ vertreten (20,8 %), während der ‚öffentliche Betrieb‘ (3,1 %) und sonstige Rechtsformen (u.a. gGmbH, KGaA) (8,2 %), die kleinsten befragten Gruppen ausmachen.

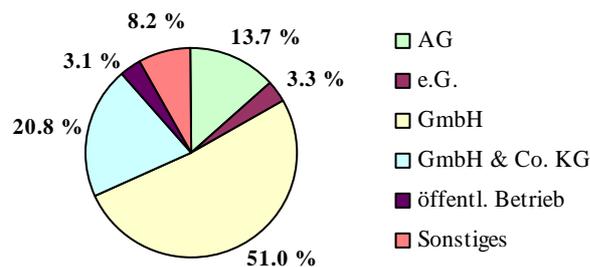


Abbildung 16: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Rechtsform, in % (n=490)

Wie hoch der Umsatz der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr war, lässt sich aus Abbildung 17 entnehmen. Bei fast der Hälfte der Unternehmen (47,8 %) lag dieser unter 50 Mio. Euro. Dagegen erzielte etwas über ein Drittel

(35,4 %) 100 Mio. Euro oder mehr. Der Mittelwert des Umsatzes der Unternehmen, die auf diese Frage geantwortet haben,²⁸⁴ beläuft sich auf 170,83 Mio. Euro. Das Minimum beträgt 0,25 Mio. und das Maximum 4000 Mio. Euro.²⁸⁵

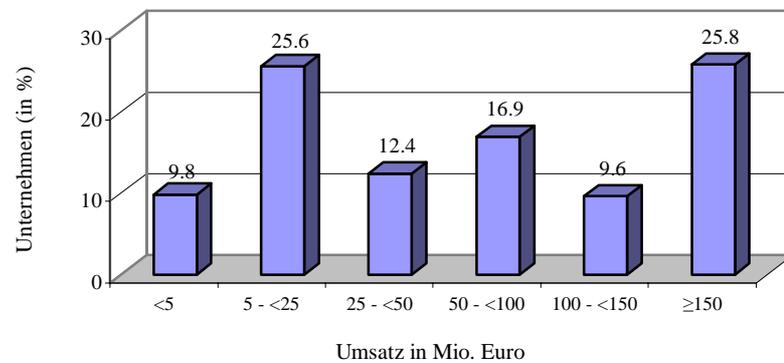


Abbildung 17: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des Umsatzes, in % (n=356)

Die Hälfte der befragten Unternehmen beschäftigt weniger als vier Mitarbeiter in ihrem Personalbereich. Dagegen sind es bei 16,9 % zehn oder mehr Mitarbeiter (siehe Abb. 18), die mit diesem Unternehmensbereich betraut sind. Der Mittelwert liegt bei 6,4 Mitarbeitern, das Minimum beläuft sich auf 0 und das Maximum auf 100,0 Mitarbeiter, die im Personalbereich der Unternehmen tätig sind.²⁸⁶

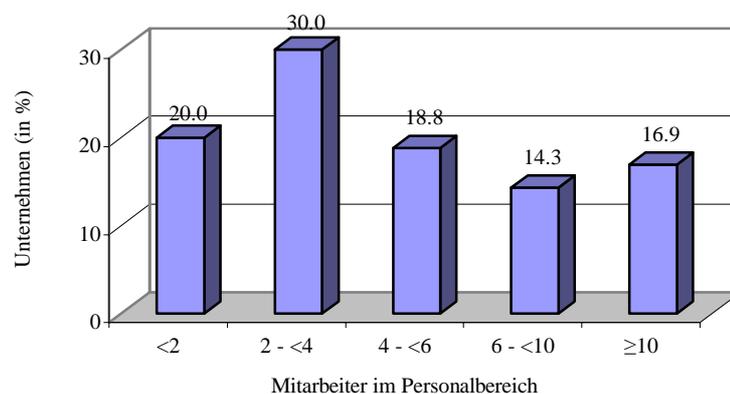


Abbildung 18: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter im Personalbereich, in % (n=480)

²⁸⁴ 27,3 % (134) der 490 Unternehmen ließen die Beantwortung dieser Frage aus.

²⁸⁵ Median: 53,5, Modus: 30,0.

²⁸⁶ Median: 3,0, Modus: 2,0.

Abbildung 19 veranschaulicht, wie viele dieser Mitarbeiter ausschließlich mit Personalmarketingaktivitäten befasst sind. Auffallend ist, dass mit 63,7 % der größte Teil der Unternehmen dafür keinen speziellen Mitarbeiter beschäftigt. Bei 10,8 % der mittelständischen Unternehmen sind es dagegen zwei oder mehr Mitarbeiter. Der Mittelwert liegt bei 0,7 Mitarbeitern, das Minimum beläuft sich auf 0 und das Maximum auf 100,0 Mitarbeiter, die ausschließlich mit Personalmarketingaufgaben befasst sind.²⁸⁷

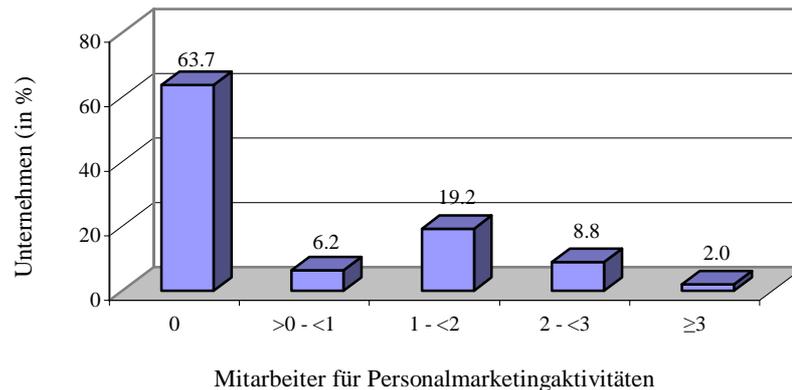


Abbildung 19: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter, die ausschließlich mit Personalmarketingaktivitäten befasst sind, in % (n=452)

Abschließend wird zur Charakterisierung der Stichprobe die Verteilung des Personalmarketing-Budgets, welches den Unternehmen zur Verfügung steht, dargestellt. Diesbezüglich wird differenziert zwischen dem allgemeinen Personalmarketing-Budget (siehe Abb. 20) und demjenigen, das für Online-Personalmarketing-Instrumente vorgesehen ist (siehe Abb. 21).

Rund ein Drittel (33,6 %) der Unternehmen, die auf diese Frage geantwortet haben,²⁸⁸ verfügt über kein explizites Personalmarketing-Budget. Bei 42,8 % der mittelständischen Unternehmen beträgt dieses mindestens 10.000 Euro und bei 7,3 % 60.000 Euro oder mehr. Der Mittelwert liegt bei 21.491,03 Euro, das Minimum beträgt 0 und das Maximum 350.000 Euro.²⁸⁹

²⁸⁷ Median: 0, Modus: 0.

²⁸⁸ 38,6 % (189) der 490 befragten Unternehmen haben bezüglich des vorhandenen Personalmarketing-Budgets keine Angaben gemacht.

²⁸⁹ Median: 5000,0, Modus: 0.

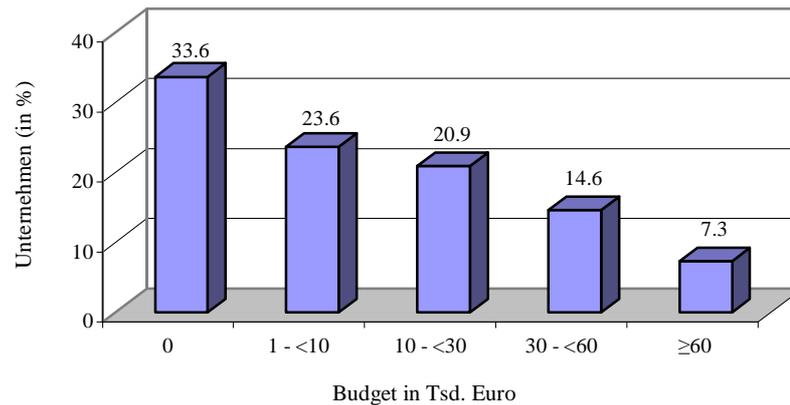


Abbildung 20: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des Personalmarketing-Budgets, in % (n=301)

Bezüglich des Personalmarketing-Budgets, welches den befragten mittelständischen Unternehmen für internetbasierte Instrumente zur Verfügung steht, lässt sich feststellen, dass der Großteil (67,4 %) der Unternehmen, die auf diese Frage geantwortet haben,²⁹⁰ auf kein derartiges Budget zurückgreifen können. Bei 20,2 % beträgt das Online-Personalmarketing-Budget dagegen 5.000 Euro oder mehr. Der Mittelwert beläuft sich auf 2.994,76 Euro, das Minimum liegt bei 0 und das Maximum bei 100.000 Euro.²⁹¹

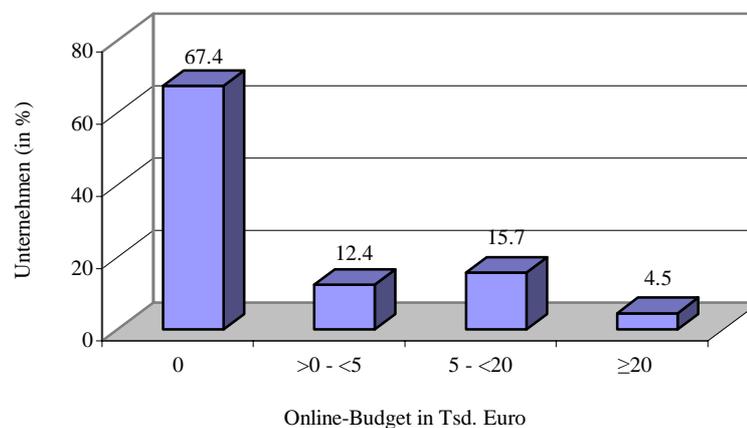


Abbildung 21: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich des Budgets für Online-Personalmarketinginstrumente, in % (n=267)

²⁹⁰ 45,5 % (223) der 490 befragten Unternehmen machten keine Angabe bezüglich des Budgets, welches ihnen für internetbasierte Personalmarketinginstrumente zur Verfügung steht.

²⁹¹ Median: 0, Modus: 0.

2.3 Untersuchungsdurchführung

2.3.1 Pretest

Sowohl Mayer als auch Friedrichs betonen, dass das ausgewählte Erhebungsverfahren vor dessen eigentlichem Einsatz einem Pretest unterzogen werden muss.²⁹² Dies ist insbesondere bei schriftlichen Befragungen erforderlich, da bei diesen von den Befragungsteilnehmern keine Verständnisfragen an einen Interviewer gestellt werden können. Vor dem Hintergrund der Wichtigkeit eines Pretests wurde der Fragebogen, der im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit eingesetzt werden sollte, in einer ersten Pretestphase zunächst Experten aus den Bereichen Personalmarketing und Online-Befragung zur Begutachtung vorgelegt. Dabei ging es insbesondere um deren Beurteilung hinsichtlich der Kriterien Verständlichkeit (sprachlich und inhaltlich), Eindeutigkeit und Reihenfolge der Fragen und Antwortvorgaben. Zudem wurde die Ausschließlichkeit und Vollständigkeit der Antwortkategorien, das Design sowie die Angemessenheit der Bearbeitungsdauer bewertet. Des Weiteren sollten die technischen Gegebenheiten (z.B. Bearbeitung mit verschiedenen Betriebssystemen, Ladezeiten, Korrektheit der Filterführung) kritisch betrachtet werden. Auf der Basis der Experten-Kommentare wurden einige Fragen umformuliert. Der Fragebogen wurde insgesamt durch die Herausnahme einiger Fragen gekürzt und das Layout bzw. die Fragebogengröße überarbeitet. Auch das Anschreiben sowie die Instruktionseite wurden inhaltlich leicht verändert.

Im Rahmen einer zweiten Pretestphase wurde der modifizierte Fragebogen dann von Testpersonen, d.h. Personalverantwortlichen bzw. Mitgliedern der Unternehmensleitung, deren Merkmale im Wesentlichen denen der eigentlichen Stichprobe bzw. der Grundgesamtheit entsprachen, bearbeitet. Diese beurteilten den Fragebogen und das Anschreiben hinsichtlich der gleichen Kriterien wie die Experten in der ersten Pretestphase. Zudem bearbeiteten sie den Fragebogen vor dem Hintergrund ihres Unternehmens, so dass erste realistische Häufigkeitsanalysen durchgeführt werden konnten. Auf der Basis der zusammengetragenen Kommentare und Daten wurde der Fragebogen dann nochmals leicht modifiziert und anschließend zur eigentlichen Datenerhebung eingesetzt.

2.3.2 Datenerhebung

Für die Datenerhebung wurden 6495 Anschreiben per E-Mail an die Brutto-Ausgangsstichprobe versendet (vgl. Kap. D 2.2.2). Die Personalverantwortlichen bzw. Mitglieder der Unternehmensführung wurden damit zur Bearbeitung des Online-Fragebogens eingeladen. Dies erfolgte mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung. So wurde zunächst nur ein Drittel der Unternehmen kontaktiert, um beim Auftreten technischer Probleme noch Modi-

²⁹² Vgl. Friedrichs, J., 1990, S. 245; Mayer, H. O., 2002, S. 97.

fizierungen vornehmen zu können. Zudem sollte diese Gruppe einen ersten Eindruck über die Zahl der Verweigerungen, Ausfälle und Rückläufe ermöglichen, um so anhand einer Hochrechnung feststellen zu können, ob die Anzahl der Unternehmen zur Erreichung der angestrebten Stichprobe von 400 Unternehmen ausreichen würde. Nachdem deutlich wurde, dass die gewählte Anzahl aller Voraussicht nach groß genug sein würde und keine technischen Probleme auftraten, wurden die restlichen zwei Drittel der Unternehmen kontaktiert.

Drei Wochen nach der Versendung der Einladungsschreiben erhielten diejenigen Unternehmensvertreter, die den Fragebogen bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht bzw. nur unvollständig bearbeitet hatten, ein Erinnerungsschreiben. Dieses enthielt in gekürzter Form die in Kapitel D 1.2.3 beschriebenen Punkte des Anschreibens und wies darauf hin, dass die Bearbeitungsfrist um zwei Wochen verlängert wurde. Nach Ablauf dieser zweiten Frist wurde die Feldzeit beendet und der Zugang zum Fragebogen gesperrt.

3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

3.1 Input des externen Personalmarketingprozesses

Unter dem Input des externen Personalmarketingprozesses werden im Rahmen dieser Arbeit die demografischen Unternehmensdaten, die personelle Situation und personellen Veränderungen in den Unternehmen sowie deren wahrgenommenen Stärken, Schwächen, Probleme und Optimierungspotenziale verstanden. Diese Aspekte bilden das Thema eins (siehe Abb. 10) und lassen sich zusammenfassen als ‚Grundlagen des externen Personalmarketingprozesses‘. Das zweite Thema innerhalb des Inputs beinhaltet die Personalbedarfsplanung und Arbeitsmarktforschung, die als ‚Informationsbasis des externen Personalmarketingprozesses‘ bezeichnet werden.

3.1.1 Grundlagen des externen Personalmarketingprozesses

3.1.1.1 Demografische Unternehmensdaten

Thema 1.1, Fragestellungen 1 - 6

Zu den Grundlagen des externen Personalmarketingprozesses sind, wie aus Abbildung 10 ersichtlich wird, die demografischen Unternehmensmerkmale zu zählen. Da die Ergebnisse bezüglich der Fragestellungen eins bis sechs u.a. hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl, der Branche und des Umsatzes sowie der Bedingungen im Personalbereich bereits ausführlich in Teil D 2.2.2 dargestellt wurden, soll an dieser Stelle lediglich darauf verwiesen werden.

3.1.1.2 Personelle Situation/Veränderungen

Thema 1.2, Fragestellung 7

Wie viele Mitarbeiter stellen mittelständische Unternehmen durchschnittlich jährlich ein?

Rund ein Drittel der befragten mittelständischen Unternehmen (33,5 %) stellt durchschnittlich weniger als zehn neue Mitarbeiter pro Jahr ein (siehe Abb. 22).²⁹³ Bei 45,5 % sind es zwischen 10 und 49 und bei 21,0 % 50 und mehr. Der Mittelwert beläuft sich auf 48,6 jährliche Einstellungen.²⁹⁴

²⁹³ Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, eruiert (Frage Nr. 1a, siehe Fragebogen im Anhang).

²⁹⁴ Median: 15,0, Modus: 10,0, Minimum: 0, Maximum: 1400,0.

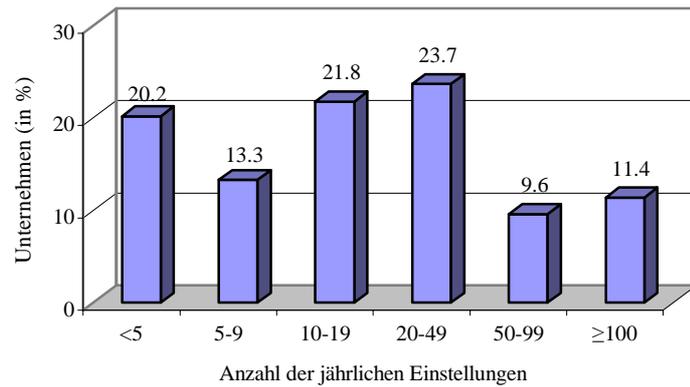


Abbildung 22: Anzahl der jährlichen Einstellungen (n=490)

Die differenzierte Betrachtung hinsichtlich der drei Gruppen an mittelständischen Unternehmen zeigt, dass der überwiegende Anteil der kleinen mittelständischen Unternehmen (83,9 %) jährlich weniger als zehn neue Mitarbeiter einstellt (siehe Abb. 23). Bei den mittleren trifft dies auf etwa ein Drittel (32,9 %) und bei den großen auf 4,3 % der Unternehmen zu. Von letzteren tätigen dagegen 41,0 % jährlich 50 und mehr Einstellungen. Bei den mittleren sind es 11,7 % und bei den kleinen 2,7 % der Unternehmen, die eine solche Menge an Einstellungen durchführen. Der Mittelwert liegt bei den kleinen mittelständischen Unternehmen bei 7,1,²⁹⁵ bei den mittleren beläuft sich dieser auf 35,8²⁹⁶ und bei den großen auf 85,7²⁹⁷ jährliche Neueinstellungen.

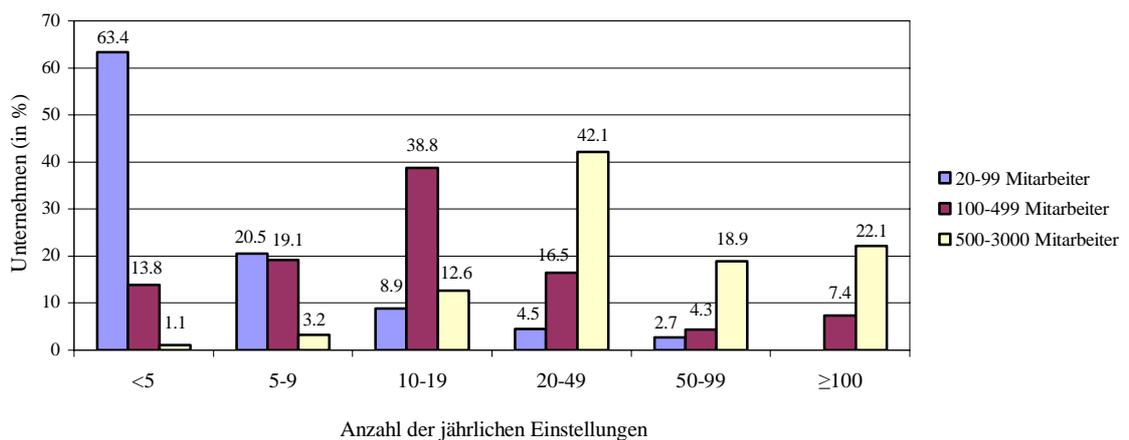


Abbildung 23: Anzahl der jährlichen Einstellungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

²⁹⁵ Median: 3,5, Modus: 3,0, Minimum: 0, Maximum: 89,0.

²⁹⁶ Median: 10,0, Modus: 10,0, Minimum: 0, Maximum: 1001,0.

²⁹⁷ Median: 35,0, Modus: 20,0, Minimum: 0, Maximum: 1400,0.

Wie viele Mitarbeiter von den befragten mittelständischen Unternehmen jährlich durchschnittlich eingestellt werden, die über einen Hochschulabschluss verfügen, verdeutlicht Abbildung 24.²⁹⁸ Über die Hälfte der Unternehmen (53,3 %) tätigt jährlich zwischen einer und neun solcher Einstellungen. Bei 12,3 % sind es 20 und mehr neue Mitarbeiter, die über einen Hochschulabschluss verfügen. Der Mittelwert beläuft sich auf 9,0 jährliche Einstellungen von Mitarbeitern dieses Qualifikationsniveaus.²⁹⁹

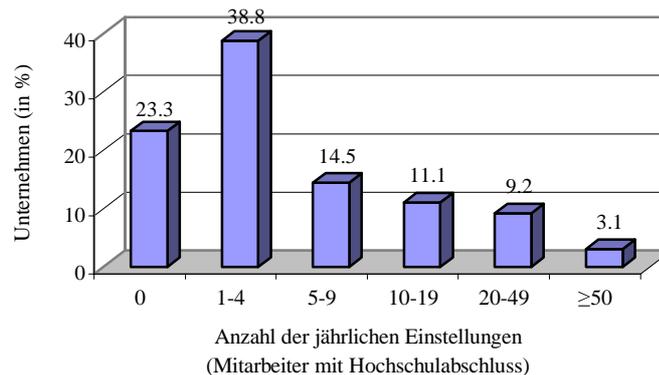


Abbildung 24: Anzahl der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss (n=477)

Die differenzierte Darstellung hinsichtlich der drei Unternehmensgruppen (siehe Abb. 25) zeigt, dass 89,9 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen jährlich weniger als fünf neue Mitarbeiter einstellen, die einen Hochschulabschluss erworben haben. Bei den mittleren liegt dieser Anteil bei 68,8 % und bei den großen bei 38,9 %. Von letzteren tätigen 22,1 % jährlich 20 oder mehr Einstellungen von Mitarbeitern dieses Qualifikationsniveaus; bei den mittleren sind es 9,9 % und bei den kleinen kein befragtes Unternehmen. Der Mittelwert liegt bei den kleinen mittelständischen Unternehmen bei 1,5³⁰⁰ Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss pro Jahr; bei den mittleren beläuft er sich auf 9,4³⁰¹ und bei den großen auf 13,1³⁰² Einstellungen.

²⁹⁸ Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, eruiert (Frage Nr. 1b, siehe Fragebogen im Anhang).

²⁹⁹ Median: 2,0, Modus: 0, Minimum: 0, Maximum: 337,0.

³⁰⁰ Median: 0, Modus: 0, Minimum: 0, Maximum: 18,0.

³⁰¹ Median: 2,0, Modus: 1,0, Minimum: 0, Maximum: 33,7.

³⁰² Median: 5,0, Modus: 5,0, Minimum: 0, Maximum: 150,0.

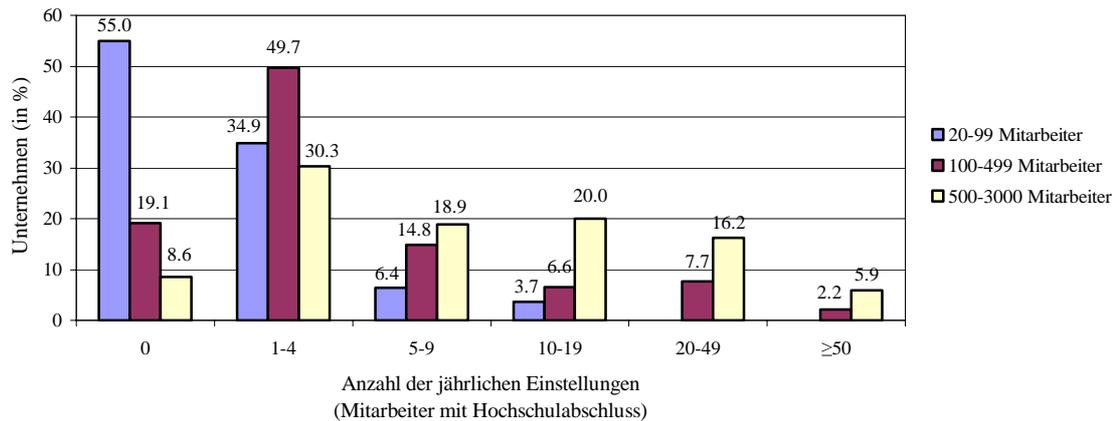


Abbildung 25: Anzahl der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=477)

Bei mehr als der Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen (52,4 %) liegt der prozentuale Anteil der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss an allen Einstellungen unter 20 % (siehe Abb. 26). 14,6 % der Unternehmen weisen diesbezüglich einen Anteil von 60 % und mehr auf.³⁰³ Im Mittel beträgt der Anteil der Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss an allen innerhalb eines Jahres getätigten Einstellungen 25,0 %.³⁰⁴

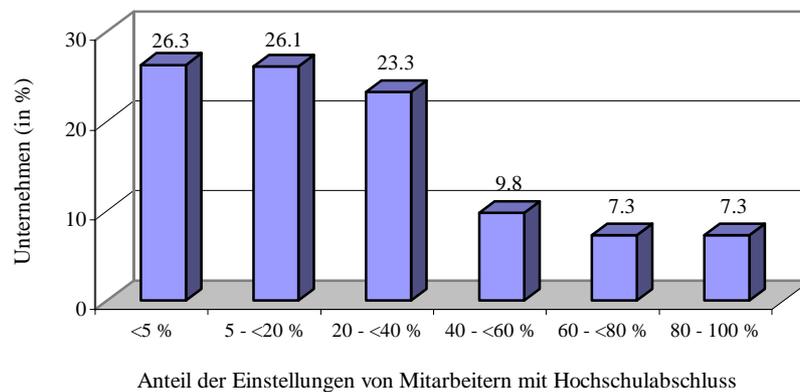


Abbildung 26: Prozentualer Anteil der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss an allen Einstellungen (n=468)

³⁰³ Auffallend ist, dass 73,5 % dieser Unternehmen dem tertiären Sektor zuzurechnen sind. In diesem liegt bei 22,9 % der Unternehmen der Anteil der Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss bei 60 % und mehr, im sekundären Sektor trifft dies auf 7,4 % und im primären auf 5,6 % der Unternehmen zu.

³⁰⁴ Median: 17,0 %, Modus: 0 %, Minimum: 0 %, Maximum 100 %.

Die differenzierte Betrachtung zeigt, dass bei mehr als der Hälfte der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen (54,7 %) der Anteil der Einstellungen von Personen, die über einen Hochschulabschluss verfügen, unter 5 % liegt (siehe Abb. 27). Der entsprechende Anteil bei den mittleren mittelständischen Unternehmen beläuft sich auf 18,0 % und bei den großen auf 17,9 %. Ausgewogener verhält es sich bezüglich der Unternehmensgruppenanteile, deren Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss 40 % und mehr ausmachen. Dies trifft auf 25,5 % der kleinen, 26,4 % der mittleren und 21,7 % der großen mittelständischen Unternehmen zu. Diese relativ ähnliche Verteilung findet sich auch in den Mittelwerten wieder. Diese liegen bei den drei Unternehmensgruppen zwischen 22,4 % und 27,4 %.³⁰⁵

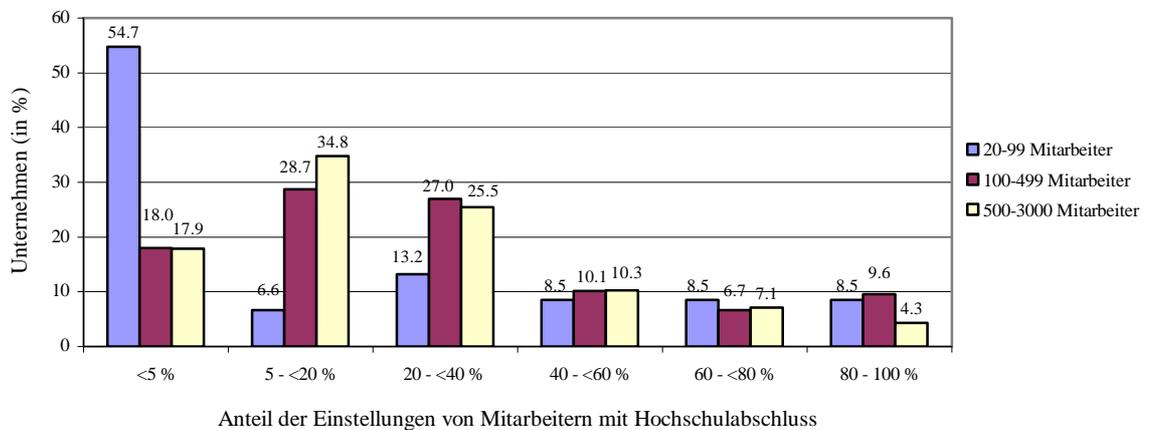


Abbildung 27: Prozentualer Anteil der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss an allen Einstellungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=468)

Der Vergleich der bisher dargestellten Ergebnisse mit den Angaben, die bezüglich der Mitarbeiter mit Berufsausbildung gemacht wurden³⁰⁶ (siehe Abb. 28), verdeutlicht, dass von den befragten mittelständischen Unternehmen eine größere Anzahl an Mitarbeitern mit Berufsausbildung als mit Hochschulabschluss eingestellt werden. So beläuft sich der Mittelwert bezüglich ersteren auf 24,5³⁰⁷ und hinsichtlich letzteren auf 9,0 jährliche Einstellungen. Fast ein Drittel (32,7 %) der Unternehmen gewinnt jährlich zwischen fünf und 19 neue Mitarbeiter, die über eine Berufsausbildung verfügen. Bei 21,2 % sind es 20 und mehr Einstellungen von Mitarbeitern dieses Qualifikationsniveaus.

³⁰⁵ Kleine mittelständische Unternehmen: 22,4 %, mittlere mittelständische Unternehmen: 27,4 %, große mittelständische Unternehmen: 24,0 %.

³⁰⁶ Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, eruiert (Frage Nr. 1c, siehe Fragebogen im Anhang).

³⁰⁷ Median: 5,0, Modus: 2,0, Minimum: 0, Maximum: 800,0.

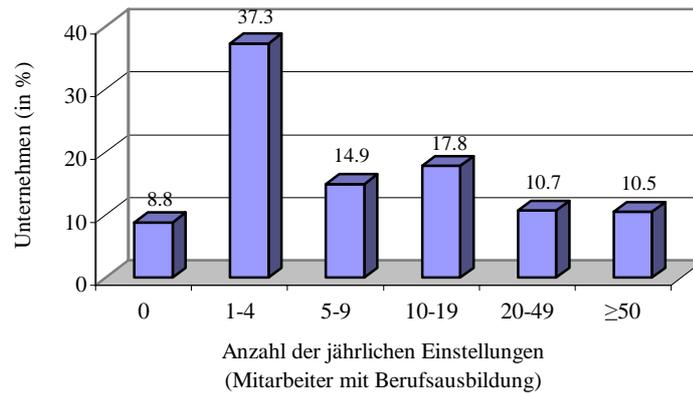


Abbildung 28: Anzahl der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung (n=477)

Bei der Betrachtung der Einstellungen, die von den drei Unternehmensgruppen hinsichtlich der Mitarbeiter mit Berufsausbildung vorgenommen werden, fällt auf, dass über zwei Drittel (70,6 %) der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen jährlich zwischen einem und vier neue Mitarbeiter dieses Qualifikationsniveaus einstellen (siehe Abb. 29). Lediglich 13,7 % tätigen fünf oder mehr Einstellungen. Dieser Anteil liegt bei den mittleren bei 49,8 % und bei den großen mittelständischen Unternehmen bei 81,5 %. Dies schlägt sich auch in den entsprechenden Mittelwerten nieder. Der Wert beläuft sich bei den kleinen auf 4,2,³⁰⁸ bei den mittleren auf 15,9³⁰⁹ und bei den großen mittelständischen Unternehmen auf 45,1³¹⁰ jährliche Einstellungen von Mitarbeitern, die eine Berufsausbildung absolviert haben.

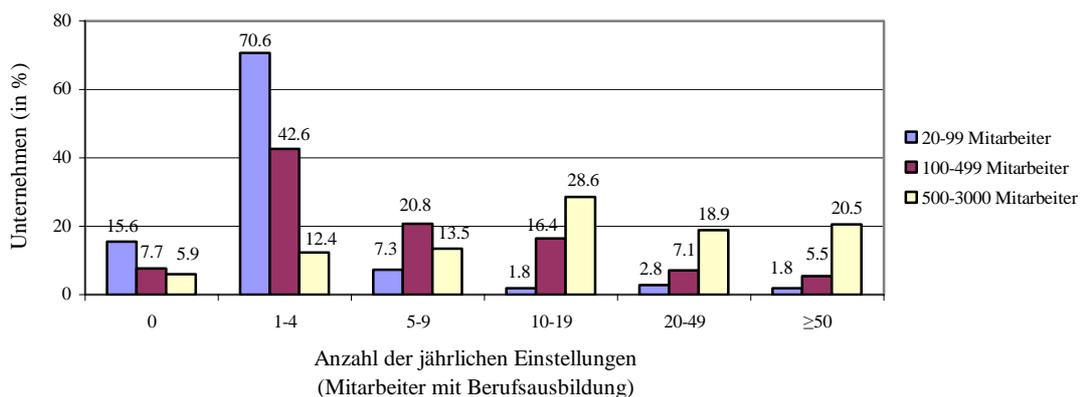


Abbildung 29: Anzahl der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=477)

³⁰⁸ Median: 2,0, Modus: 1,0, Minimum: 0, Maximum: 69,0.

³⁰⁹ Median: 4,0, Modus: 2,0, Minimum: 0, Maximum: 300,0.

³¹⁰ Median: 15,0, Modus: 10,0, Minimum: 0, Maximum: 800,0.

Der prozentuale Anteil der Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung an allen Einstellungen, die die Unternehmen jährlich tätigen, liegt bei 16,2 % unter 20 % (siehe Abb. 30). Bei über einem Drittel der Unternehmen (36,3 %) beträgt dieser dagegen 60 % und mehr. Im Mittel machen die Einstellungen von Mitarbeitern, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben, 47,0 %³¹¹ aller jährlichen Einstellungen aus. Dieser Wert ist deutlich höher, als der vergleichbare Prozentwert hinsichtlich der Mitarbeiter, die einen Hochschulabschluss erworben haben (25,0 %).

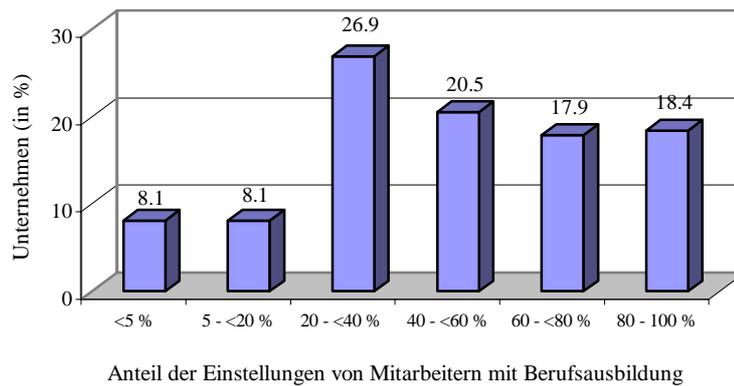


Abbildung 30: Prozentualer Anteil der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung an allen Einstellungen (n=468)

Bei 40,6 % der kleinen mittelständischen Unternehmen beläuft sich der Anteil der Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung an allen Einstellungen, die diese pro Jahr durchführen, auf mindestens 60 % (siehe Abb. 31). Dies trifft auch auf fast ein Drittel (34,9 %) der mittleren und etwas über ein Drittel (35,4 %) der großen mittelständischen Unternehmen zu. Bei den kleinen beläuft sich der Mittelwert auf 51,9 %, ³¹² bei den mittleren auf 46,1 % ³¹³ und bei den großen auf 45,0 %.³¹⁴ Der Anteil der Einstellungen von Mitarbeitern, die eine Berufsausbildung absolviert haben, ist bei den kleinen mittelständischen Unternehmen also am höchsten. Bezüglich der Einstellungen von Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, sind es dagegen die großen mittelständischen Unternehmen, die den höheren prozentualen Anteil aufweisen.

³¹¹ Median: 48,0 %, Modus: 50,0 %, Minimum: 0 %, Maximum: 100 %.

³¹² Median: 50,0 %, Modus: 100 %, Minimum: 0 %, Maximum: 100 %.

³¹³ Median: 45,6 %, Modus: 50,0 %, Minimum: 0 %, Maximum: 100 %.

³¹⁴ Median: 40,0 %, Modus: 25,0 %, Minimum: 0 %, Maximum: 100 %.

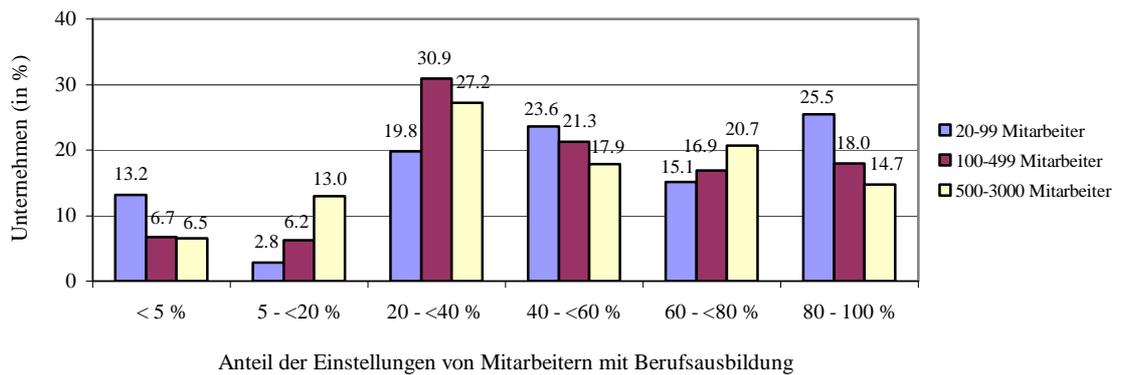


Abbildung 31: Prozentualer Anteil der jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern mit Berufsausbildung an allen Einstellungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=468)

Thema 1.2, Fragestellung 8a

Wie schätzen mittelständische Unternehmen die Beschäftigungsentwicklung im eigenen Unternehmen bis 2010 ein?

Von den befragten mittelständischen Unternehmen gehen 41,2 % davon aus, dass die Beschäftigungsentwicklung (insgesamt) im eigenen Unternehmen bis 2010 konstant bleiben wird (siehe Abb. 32).³¹⁵

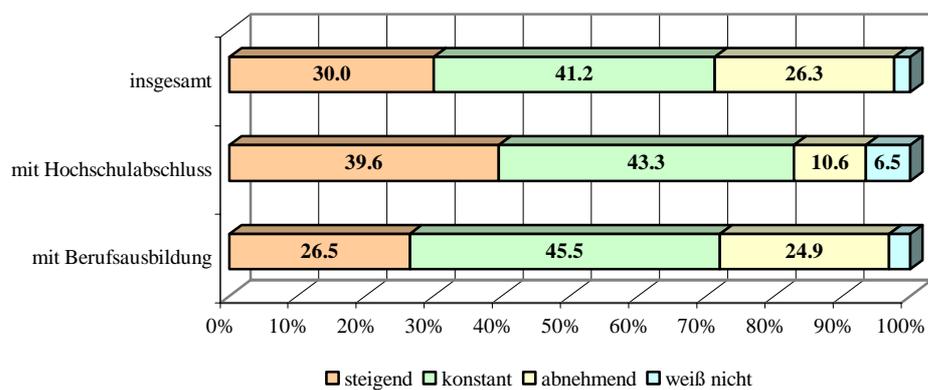


Abbildung 32: Beschäftigungsentwicklung bis 2010 im eigenen Unternehmen (n=490)

Mehr als die Hälfte der Unternehmen prognostiziert jedoch eine Veränderung. Diese wird von einem etwas größeren Anteil in einer Steigerung (30,0 %) und von einem etwas klei-

³¹⁵

Diese Daten wurden anhand einer vierstufigen Skala erhoben (1 = abnehmend, 2 = konstant, 3 = steigend, 4 = weiß nicht) (Frage Nr. 4, siehe Fragebogen im Anhang).

neren in einer Abnahme (26,3 %) der Beschäftigung gesehen. Der Vergleich zwischen den Entwicklungseinschätzungen hinsichtlich der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss und mit Berufsausbildung verdeutlicht, dass bezüglich derjenigen mit Hochschulabschluss ein größerer Unternehmensanteil von einer steigenden Entwicklung und ein vergleichsweise geringerer von einer abnehmenden Entwicklung ausgeht.

Thema 1.2, Fragestellung 8b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung bis 2010 im eigenen Unternehmen?

Gefragt nach der Beschäftigungsentwicklung im eigenen Unternehmen bis zum Jahr 2010 hat die Gruppe der kleinen mittelständischen Unternehmen am häufigsten angegeben, dass sie diesbezüglich mit einer Steigerung rechnet (38,4 %) (siehe Abb. 33). Bei den mittleren (32,4 %) und insbesondere bei den großen mittelständischen Unternehmen (22,6 %) ist der Anteil, der eine positive Einschätzung abgegeben hat, geringer. Die kleinen mittelständischen Unternehmen bewerten die Entwicklung der eigenen Beschäftigung in den nächsten Jahren also optimistischer als die mittleren und sehr viel optimistischer als die großen mittelständischen Unternehmen. Dies wird auch dadurch deutlich, dass die Unternehmen, die von einer Steigerung der Beschäftigungsentwicklung ausgehen, im Mittel 432,8 Beschäftigte aufweisen, während diejenigen, die mit einer abnehmenden Entwicklung rechnen, durchschnittlich 594,0 Mitarbeiter haben.³¹⁶

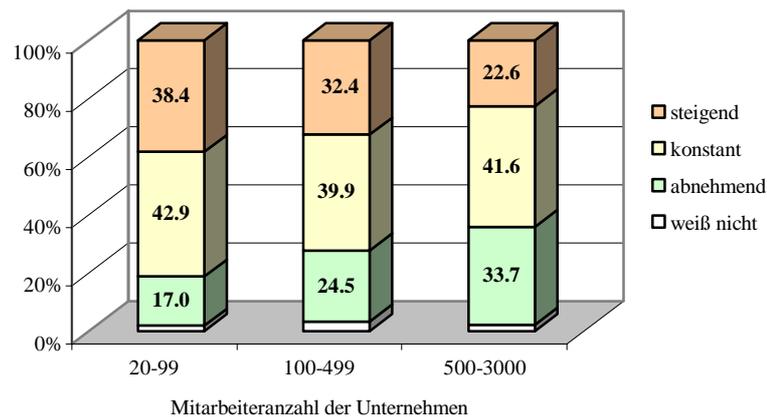


Abbildung 33: Beschäftigungsentwicklung bis 2010 im eigenen Unternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

³¹⁶

Nach dem U-Test (Mann und Whitney) weisen diese Mittelwerte einen höchst signifikanten (p .000) Unterschied auf. Dieser non-parametrische Test wurde durchgeführt, da hinsichtlich der Variable ‚Mitarbeiterzahl‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mittelwert 533,08, Standardabweichung 597,43, Kolmogorov-Smirnov-Test p = .000).

Die Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung, die die drei Unternehmensgruppen hinsichtlich der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss bis zum Jahr 2010 vorgenommen haben, wird in Abbildung 34 dargestellt. Es fällt auf, dass die großen mittelständischen Unternehmen bezüglich dieses Qualifikationsniveaus häufiger mit einer steigenden Beschäftigungsentwicklung rechnen (44,7 %) als die mittleren (42,6 %) und insbesondere als die kleinen (25,9 %).

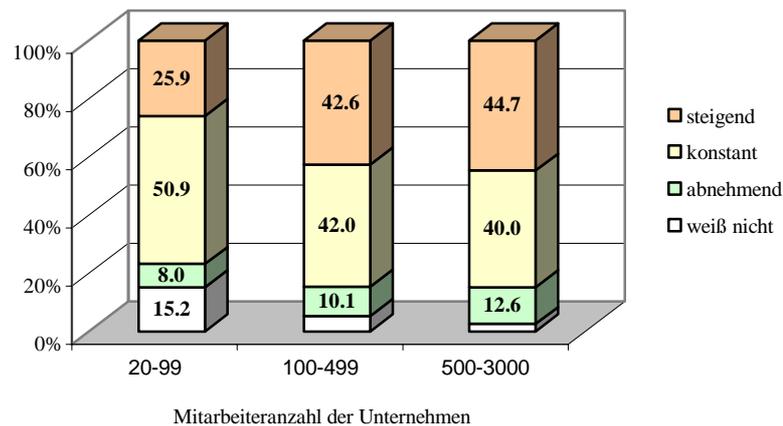


Abbildung 34: Beschäftigungsentwicklung der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss bis 2010 im eigenen Unternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

Bezüglich der Mitarbeiter, die über eine Berufsausbildung verfügen, ist der Unternehmensanteil, der die Entwicklung dieser Beschäftigten im eigenen Unternehmen als steigend beurteilt, bei den kleinen mittelständischen Unternehmen am größten (31,3 %) und bei den großen mittelständischen Unternehmen am kleinsten (23,2 %) (siehe Abb. 35). Von letzteren rechnet fast ein Drittel (32,1 %) mit einer abnehmenden Entwicklung, während dies bei den kleinen mittelständischen Unternehmen nur 17,0 % tun.

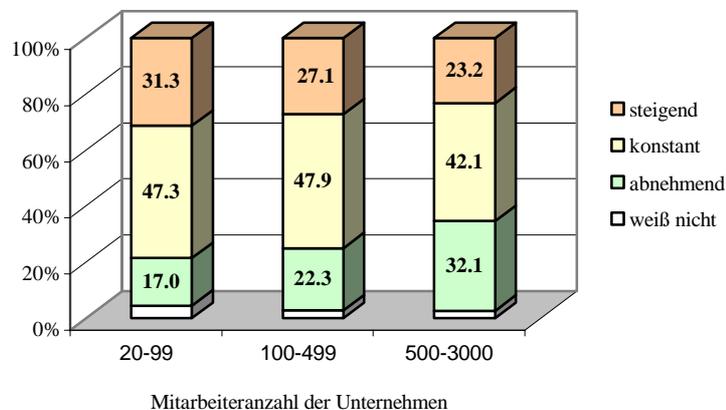


Abbildung 35: Beschäftigungsentwicklung der Mitarbeiter mit Berufsausbildung bis 2010 im eigenen Unternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

3.1.1.3 Wahrgenommene Stärken und Schwächen, Probleme und Optimierungspotenziale

Thema 1.3, Fragestellung 9a

Welche Unternehmensaspekte sehen mittelständische Unternehmen als eigene Stärken und Schwächen gegenüber Großunternehmen an?

Abbildung 36 veranschaulicht, welche Unternehmensaspekte von den befragten mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen als eigene Stärken und welche als Schwächen eingestuft werden.³¹⁷ Es zeigt sich, dass am häufigsten das bestehende Betriebsklima als Stärke bewertet wird (77,3 %). Lediglich 0,8 % der Unternehmen sehen darin einen Schwachpunkt. Ähnlich positiv fällt die Beurteilung der Tätigkeitsinhalte bzw. Aufgabenvielfalt und des Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraums aus. Am häufigsten als eigene Schwäche werden von den mittelständischen Unternehmen die Einkommensmöglichkeiten (30,2 %) genannt. Auch die Aufstiegschancen sowie das Verhältnis von Freizeit und Arbeit bewertet die überwiegende Anzahl von Unternehmen als Schwäche.

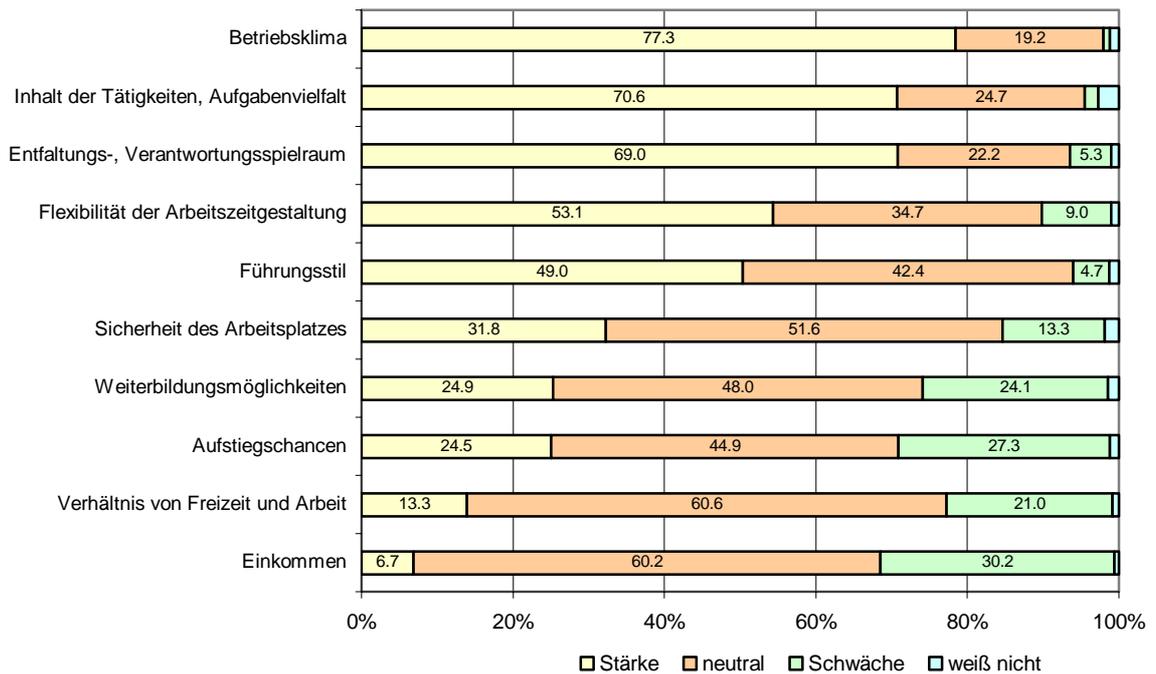


Abbildung 36: Wahrgenommene Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen (n=490)

³¹⁷

Diese Daten wurden anhand einer vierstufigen Skala erhoben (1 = Stärke, 2 = neutral, 3 = Schwäche, 4 = weiß nicht) (Frage Nr. 18, siehe Fragebogen im Anhang).

Thema 1.3, Fragestellung 9b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die wahrgenommenen Stärken und Schwächen gegenüber Großunternehmen?

Die in Tabelle 15 enthaltenen Daten verdeutlichen, dass der Anteil der Unternehmen, der das Betriebsklima, die Tätigkeitsinhalte bzw. Aufgabenvielfalt sowie den Führungsstil als Stärke bewertet, bei den kleinen mittelständischen Unternehmen am größten ist. Die großen mittelständischen Unternehmen sehen dagegen ihre Stärken vergleichsweise häufiger in den Bereichen Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzsicherheit und Einkommen sowie Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

in %	20-99 Mitarbeiter		100-499 Mitarbeiter		500-3000 Mitarbeiter	
	Stärke	Schwäche	Stärke	Schwäche	Stärke	Schwäche
Betriebsklima	89.1	0.0	81.8	0.5	69.9	1.6
Inhalt der Tätigkeiten, Aufgabenvielfalt	76.1	1.8	73.4	1.6	68.3	2.2
Entfaltungs-, Verantwortungsspielraum	72.5	3.7	73.3	4.3	66.7	7.7
Führungsstil	59.6	2.8	51.6	5.3	42.6	5.5
Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung	49.1	11.8	56.9	11.2	54.1	5.5
Sicherheit des Arbeitsplatzes	28.4	12.8	33.5	14.4	33.9	13.1
Aufstiegschancen	19.3	33.0	25.1	29.9	28.4	23.0
Weiterbildungsmöglichkeiten	16.5	27.5	23.5	31.0	32.6	16.3
Verhältnis von Freizeit und Arbeit	14.8	29.6	11.7	23.4	14.8	14.8
Einkommen	6.4	36.4	6.9	34.6	7.1	23.4

Tabelle 15: Wahrgenommene Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

Thema 1.3, Fragestellung 10a

Bestanden bei mittelständischen Unternehmen 2003 Stellenbesetzungsprobleme?

40,4 % der befragten mittelständischen Unternehmen hatten im Jahr 2003 Probleme bei der Besetzung offener Positionen (siehe Abb. 37).³¹⁸ Bei mehr als der Hälfte (51,0 %) traten keine Probleme auf und bei 8,6 % kam es nicht dazu, da in dem entsprechenden Zeitraum keine Stellen zu besetzen waren.

³¹⁸

Diese Daten wurden anhand einer geschlossenen Frage erhoben (Frage Nr. 2a, siehe Fragebogen im Anhang).

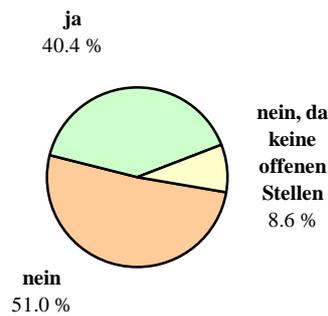


Abbildung 37: Stellenbesetzungsprobleme 2003 (n=490)

Thema 1.3, Fragestellung 10b

Worin lagen die Gründe für die Stellenbesetzungsprobleme der mittelständischen Unternehmen 2003?

Betrachtet man die Gründe, aus denen es bei 198 der 490 befragten mittelständischen Unternehmen (siehe Fragestellung 10a) zu Stellenbesetzungsproblemen kam, so wird deutlich, dass sowohl bei der Besetzung von Positionen mit Mitarbeitern mit Hochschulabschluss als auch mit denjenigen, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben, das am weitesten verbreitete Problem in der unzureichenden Qualifikation der Bewerber bestand (64,1 % / 89,0 %) (siehe Abb. 38).³¹⁹ An zweiter Stelle folgt bezüglich beider Qualifikationsniveaus die unzureichende Bewerberanzahl (48,4 % / 47,1 %), die zu Stellenbesetzungsproblemen führte. Es wird deutlich, dass die mangelnde Qualifikation der Bewerber der einzige Grund ist, der häufiger im Zusammenhang mit der Besetzung von Positionen mit Mitarbeitern, die über eine Berufsausbildung verfügen, auftrat. Hinsichtlich der Einstellung von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss kam es dagegen in einem größeren Anteil der Unternehmen auf Grund der mangelnden Intensität der Personalsuche, der unzureichenden Anzahl an Bewerbern sowie der Konkurrenz durch Großunternehmen und der Ablehnung offerierter Stellen zu Problemen.

³¹⁹

Diese Daten wurden anhand einer halboffenen Frage (Sonstiges als offenes Feld), die Mehrfachnennungen zuließ, eruiert (Frage Nr. 2b, siehe Fragebogen im Anhang).

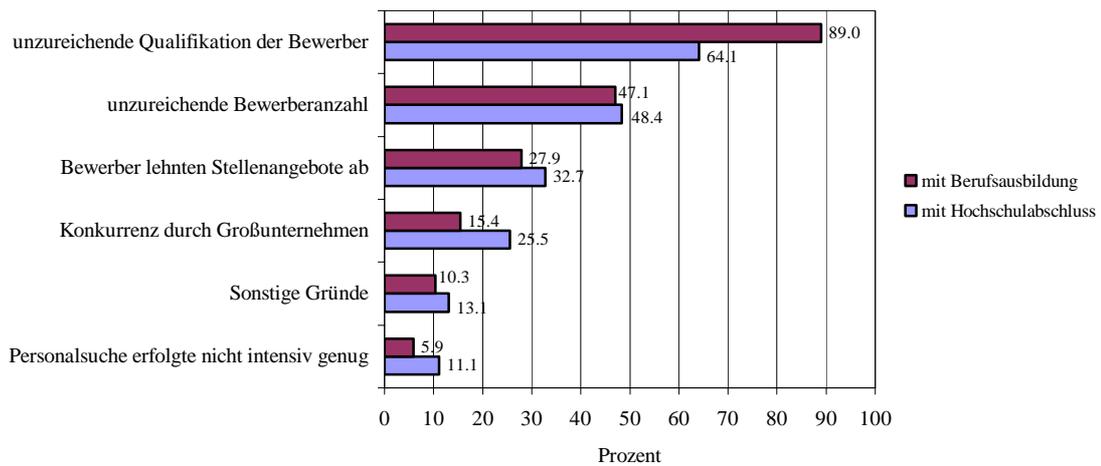


Abbildung 38: Gründe für Stellenbesetzungsprobleme 2003 in Abhängigkeit vom gesuchten Qualifikationsniveau (n=198)

Thema 1.3, Fragestellung 10c

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, ob und aus welchen Gründen 2003 Stellenbesetzungsprobleme bestanden?

40,2 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen gaben an, dass sie im Jahr 2003 Probleme bei der Besetzung offener Positionen hatten (siehe Abb. 39). Etwas häufiger (43,7 %) traten diese in der Gruppe der großen, aber weniger häufig in der der mittleren mittelständischen Unternehmen (37,2 %) auf.

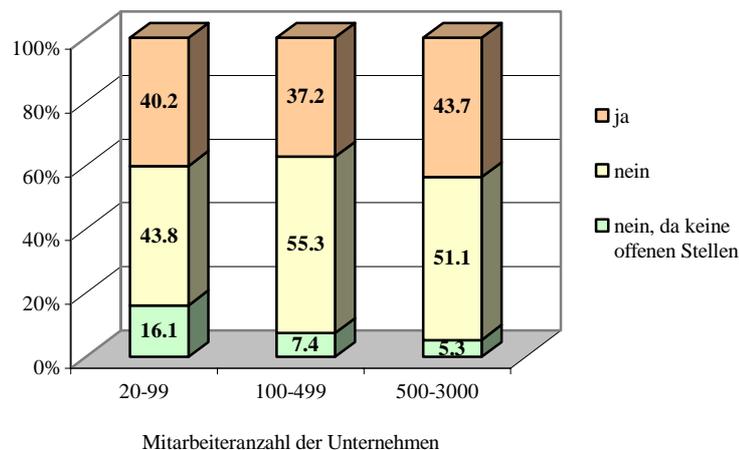


Abbildung 39: Stellenbesetzungsprobleme 2003 in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

Die Gründe, aus denen es bei den 198 Unternehmen (siehe Fragestellung 10a) bezüglich der Besetzung von vakanten Positionen zu Problemen kam, werden in den Abbildungen 40 und 41 differenziert nach der Unternehmensgröße dargestellt. Es wird deutlich, dass die unzureichende Qualifikation der Bewerber von allen drei Gruppen am häufigsten als Grund für die Stellenbesetzungsprobleme genannt wurde. Am meisten verbreitet war dieses Problem bezüglich der Positionen für Mitarbeiter mit Hochschulabschluss bei den großen mittelständischen Unternehmen (56,6 %). Bei Mitarbeitern mit Berufsausbildung trat das Problem der unzureichenden Qualifikation der Bewerber am häufigsten bei den mittleren mittelständischen Unternehmen auf (67,1 %).

Auch die unzureichende Bewerberanzahl führte im Jahr 2003 bei den mittelständischen Unternehmen zu Stellenbesetzungsproblemen. Bezüglich der Bewerber mit Hochschulabschluss nannten diesen Grund 22,2 % der kleinen, 32,9 % der mittleren und 49,4 % der großen mittelständischen Unternehmen. Letztere hatten demnach von allen drei Unternehmensgruppen am häufigsten auf Grund der unzureichenden Quantität und Qualität der Bewerber mit Hochschulabschluss Probleme bei der Besetzung vakanter Positionen. Bezüglich der Bewerber mit Berufsausbildung zeigt sich, dass diese beiden Gründe bei einem größeren Anteil der kleinen und mittleren als der großen mittelständischen Unternehmen vorlagen.

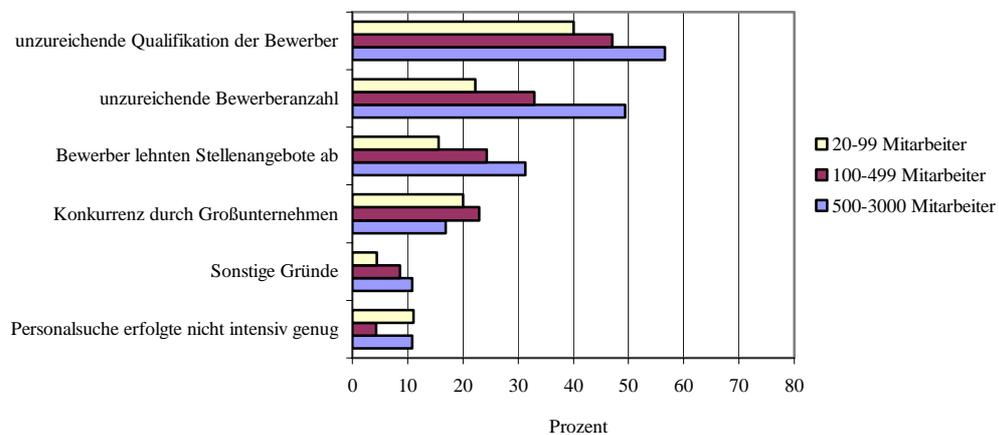


Abbildung 40: Gründe für Stellenbesetzungsprobleme im Jahr 2003 bei Bewerbern mit Hochschulabschluss in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=198)

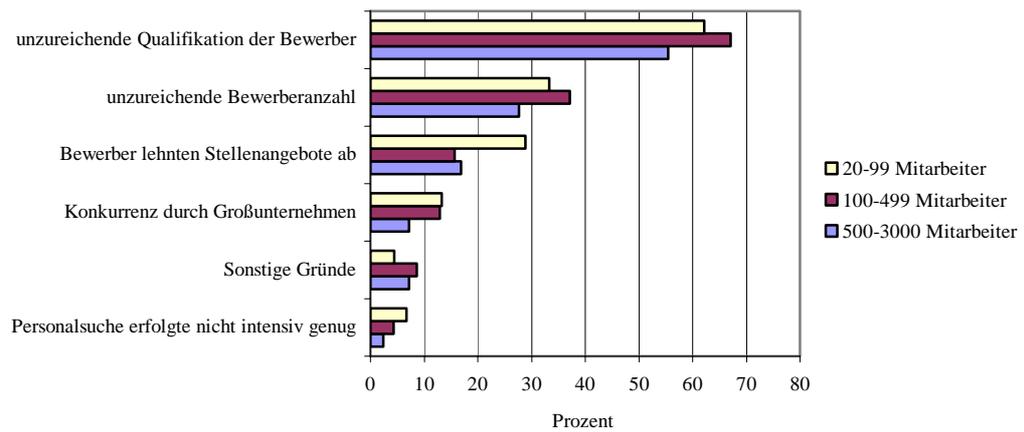


Abbildung 41: Gründe für Stellenbesetzungsprobleme im Jahr 2003 bei Bewerbern mit Berufsausbildung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=198)

Thema 1.3, Fragestellung 11a

Rechnen mittelständische Unternehmen bis 2010 mit Stellenbesetzungsproblemen?

34,7 % der befragten mittelständischen Unternehmen gehen davon aus, dass es im eigenen Unternehmen bis zum Jahr 2010 zu Stellenbesetzungsproblemen kommen wird.³²⁰ Fast die Hälfte der Unternehmen (49,2 %) rechnet dagegen nicht damit (siehe Abb. 42).

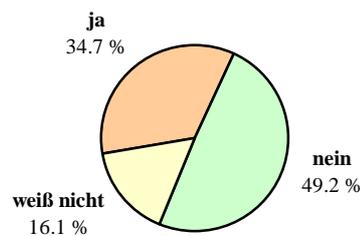


Abbildung 42: Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 (n=490)

³²⁰

Diese Daten wurden anhand einer geschlossenen Frage erhoben (Frage Nr. 3a, siehe Fragebogen im Anhang).

Thema 1.3, Fragestellung 11b

Worin werden die Gründe für die Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 von mittelständischen Unternehmen gesehen?

Die Gründe, aus denen 170 der 490 befragten mittelständischen Unternehmen (siehe Fragestellung 11a) in den nächsten Jahren mit Stellenbesetzungsproblemen rechnen,³²¹ differieren teilweise deutlich hinsichtlich der Besetzung von Positionen mit Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und mit Berufsausbildung (siehe Abb. 43). Besonders groß sind die Unterschiede bezüglich der unzureichenden Qualifikation der Bewerber sowie der Konkurrenz durch Großunternehmen. So rechnet mehr als die Hälfte (56,3 %) der Unternehmen damit, dass sie auf Grund dieser Konkurrenz bei der Besetzung von Stellen mit Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, Probleme bekommen wird. Bezüglich der potenziellen neuen Mitarbeiter, die eine Berufsausbildung absolviert haben, gehen indes nur 22,5 % davon aus. Umgekehrt verhält es sich hinsichtlich der unzureichenden Qualifikation der Bewerber. Diesbezüglich sehen die Unternehmen das Problem häufiger auf Seiten der Bewerber mit Berufsausbildung (82,6 %) als bei denjenigen mit einem Hochschulabschluss (48,6 %). Auffällig ist zudem, dass die unzureichende Bewerberanzahl bei beiden Qualifikationsniveaus von ähnlich vielen Unternehmen als Grund für die erwarteten Stellenbesetzungsprobleme angegeben wird. Bezüglich der Bewerber mit Hochschulabschluss ist dies der am häufigsten genannte Grund, während hinsichtlich der Bewerber mit Berufsausbildung deren unzureichende Qualifikation dominiert.

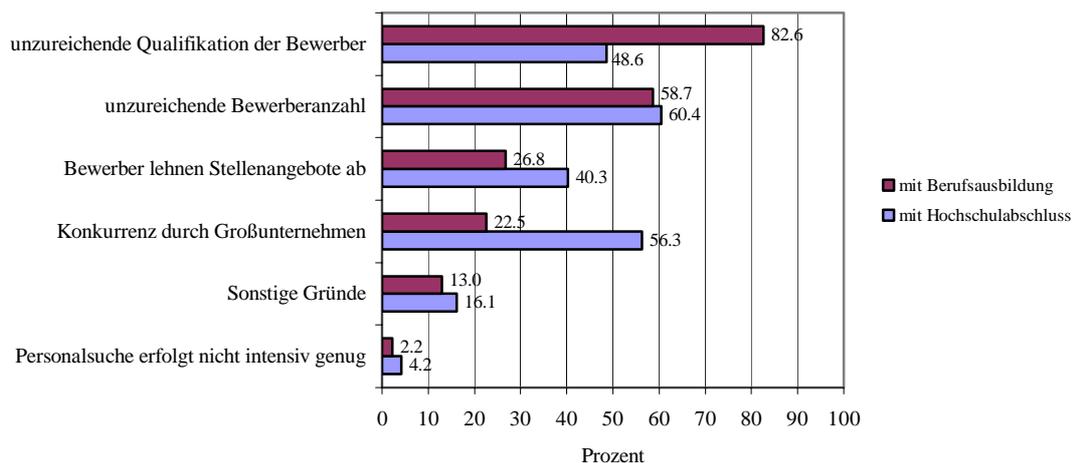


Abbildung 43: Gründe für Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 in Abhängigkeit vom gesuchten Qualifikationsniveau (n=170)

³²¹

Diese Daten wurden anhand einer halboffenen Frage (Sonstiges als offenes Feld), die Mehrfachnennungen zuließ, eruiert (Frage Nr. 3b, siehe Fragebogen im Anhang).

Thema 1.3, Fragestellung 11c

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, ob und aus welchen Gründen bis 2010 mit Stellenbesetzungsproblemen gerechnet wird?

Abbildung 44 ist zu entnehmen, dass 39,5 % der großen mittelständischen Unternehmen bis zum Jahr 2010 mit Stellenbesetzungsproblemen rechnen. Dieser Anteil ist bei den mittleren (33,0 %) und kleinen (29,5 %) mittelständischen Unternehmen geringer. Der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiteranzahl und der Einschätzung, ob es bis 2010 im eigenen Unternehmen zu Stellenbesetzungsproblemen kommen wird, zeigt sich auch daran, dass diejenigen Unternehmen, die mit Stellenbesetzungsproblemen rechnen, im Mittel 624,5 Mitarbeiter beschäftigen. Im Vergleich dazu fällt der Mittelwert der Unternehmen, die nicht von solchen Problemen ausgehen, mit 468,2 Beschäftigten deutlich kleiner aus.³²²

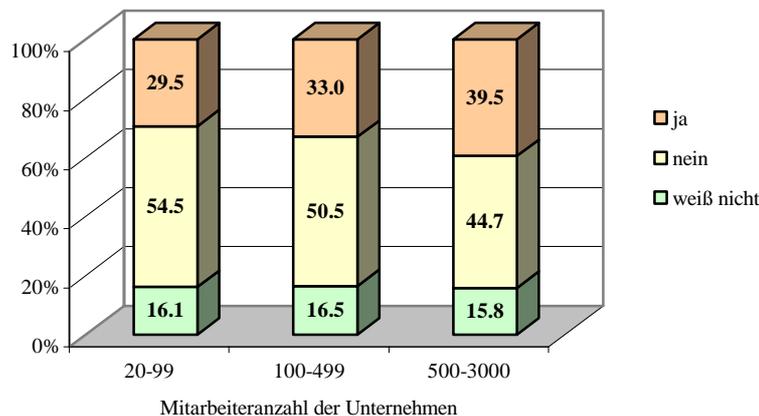


Abbildung 44: Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

Die Gründe, aus denen die 170 Unternehmen (siehe Fragestellung 11a) mit Problemen bei der Stellenbesetzung rechnen, werden in den Abbildungen 45 und 46 dargestellt. Bei der Betrachtung der drei Unternehmensgruppen fällt bezüglich der Positionen für Mitarbeiter mit Hochschulabschluss auf, dass das Problem der unzureichenden Bewerberanzahl bei den mittleren (46,8 %) und großen mittelständischen Unternehmen (62,7 %) das am häufigsten genannte ist. Bei den kleinen mittelständischen Unternehmen trifft dies auf die Konkurrenz durch Großunternehmen (42,4 %) zu.

³²²

Die Mittelwerte unterscheiden sich laut U-Test nach Mann und Whitney sehr signifikant ($p = .009$) voneinander. Dieser non-parametrische Test wurde durchgeführt, da hinsichtlich der Variable ‚Mitarbeiterzahl‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mittelwert: 533,08, Standardabweichung: 597,43, Kolmogorov-Smirnov-Test: $p = .000$).

Hinsichtlich der Positionen für Mitarbeiter mit Berufsausbildung nannten alle drei Unternehmensgruppen am häufigsten die unzureichende Qualifikation der Bewerber als Grund für die erwarteten Probleme. Auch die mangelnde Bewerberanzahl wird von einem großen Anteil der befragten Unternehmen, insbesondere der kleinen mittelständischen Unternehmen (54,5 %), als Ursache für die zukünftigen Probleme gesehen. Eine wesentlich geringere Rolle spielt, bezüglich der Bewerber, die eine Berufsausbildung absolviert haben, dagegen die Konkurrenz durch Großunternehmen.

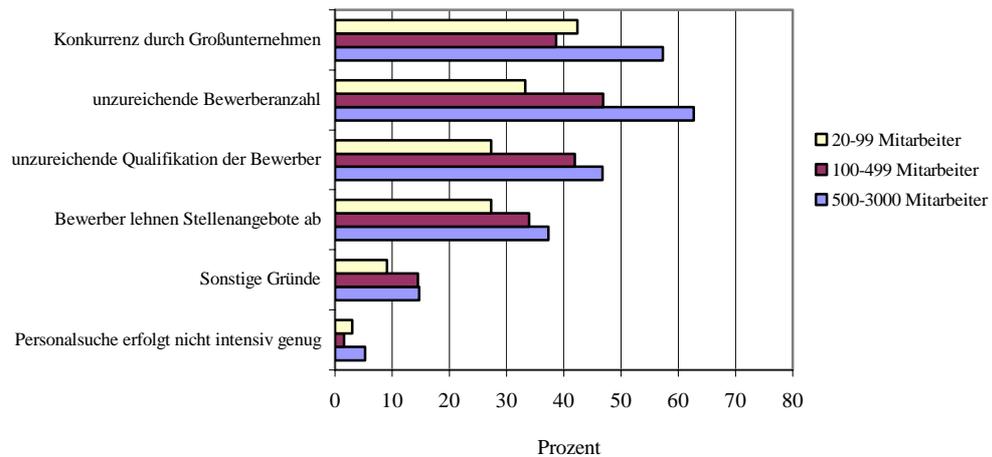


Abbildung 45: Gründe für Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 bei Bewerbern mit Hochschulabschluss in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=170)

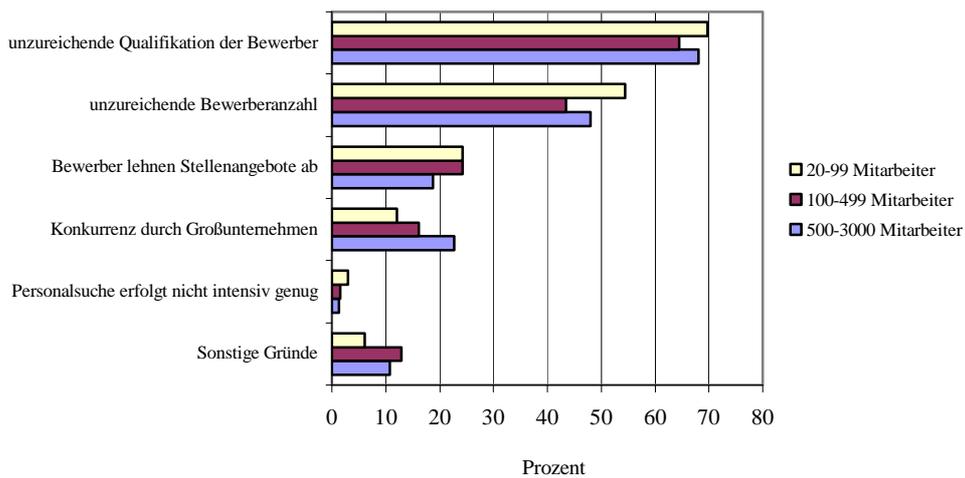


Abbildung 46: Gründe für Stellenbesetzungsprobleme bis 2010 bei Bewerbern mit Berufsausbildung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=170)

Thema 1.3, Fragestellung 12

Unterscheiden sich die Aspekte, die von mittelständischen Unternehmen als Gründe für die Stellenbesetzungsprobleme 2003 und bis 2010 angesehen werden?

Abbildung 47 stellt die Gründe, aus denen es bei der Besetzung von Stellen mit Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, im Jahr 2003 zu Problemen kam, den erwarteten Gründen bis zum Jahr 2010 gegenüber. Es fällt auf, dass zukünftig ein mehr als doppelt so großer Anteil der Unternehmen auf Grund der Konkurrenz durch Großunternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen rechnet. Auch die unzureichende Bewerberanzahl wird bis 2010 deutlich häufiger als Grund für die Stellenbesetzungsprobleme gesehen als dies im Jahr 2003 der Fall war. Ein vergleichsweise geringerer Unternehmensanteil geht jedoch davon aus, dass die Ursachen für die Stellenbesetzungsprobleme in der unzureichenden Qualifikation der Bewerber oder in der mangelnden Intensität der Personalsuche bestehen werden.

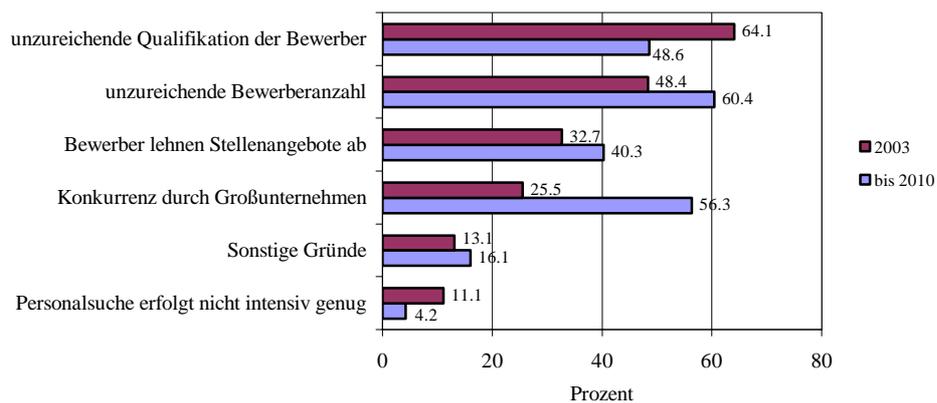


Abbildung 47: Gründe für Stellenbesetzungsprobleme 2003 und bis 2010 bei Bewerbern mit Hochschulabschluss (2003 n=170, 2010 n=198)

Auch bezüglich der Positionen für Mitarbeiter, die eine Berufsausbildung absolviert haben, wird bis 2010 häufiger mit Problemen auf Grund der Konkurrenz durch Großunternehmen und der unzureichenden Bewerberanzahl gerechnet (siehe Abb. 48). Ein im Vergleich zum Jahr 2003 geringerer Anteil der mittelständischen Unternehmen erwartet dagegen das Auftreten von Stellenbesetzungsproblemen, da die Bewerber die ihnen offerierten Positionen ablehnen, die Personalsuche nicht intensiv genug durchgeführt wird oder die Qualifikation der Bewerber unzureichend ist.

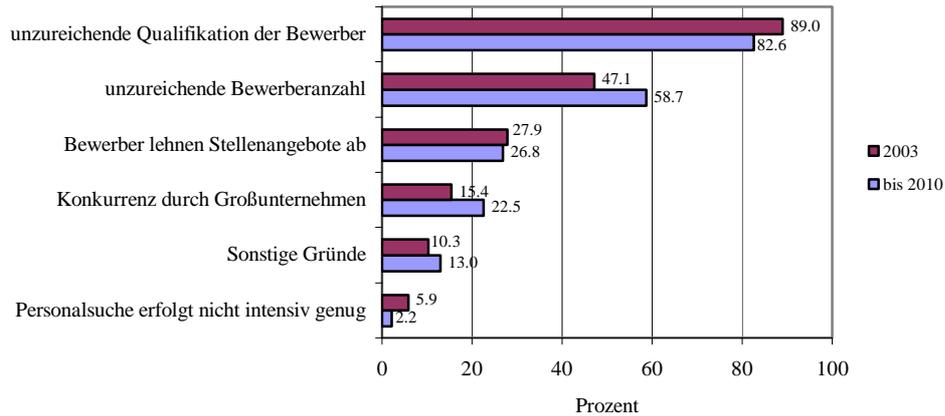


Abbildung 48: Gründe für Stellenbesetzungsprobleme 2003 und bis 2010 bei Bewerbern mit Berufsausbildung (2003 n=170, 2010 n=198)

Thema 1.3, Fragestellung 13

Wo sehen mittelständische Unternehmen bezüglich des Personalmarketing im eigenen Unternehmen Optimierungspotenziale?

144 (29,4 %) der befragten 490 Unternehmen haben im Rahmen eines Freitextfeldes³²³ Bemerkungen bezüglich des Optimierungspotenzials des eigenen Personalmarketing gemacht.³²⁴ Abbildung 49 bildet diese Anmerkungen, die in verschiedene Kategorien zusammengefasst wurden, ab. Es lässt sich feststellen, dass am häufigsten bezüglich der Planung bzw. strategischen Ausrichtung des Personalmarketingprozesses und des Bekanntheitsgrades des eigenen Unternehmens sowie der unternehmenseigenen Homepage derartige Potenziale gesehen werden. Die Bereiche Personalbedarfsplanung, Personalauswahl per Internet und Arbeitsmarktforschung haben dagegen nur sehr wenige Unternehmen thematisiert.

³²³ Frage Nr. 19, siehe Fragebogen im Anhang.

³²⁴ 31 (6,3 %) der 490 befragten Unternehmen gaben an, dass sie kein Optimierungspotenzial sehen. 315 Unternehmen (64,3 %) haben keine Eintragung in dem Freitextfeld vorgenommen.

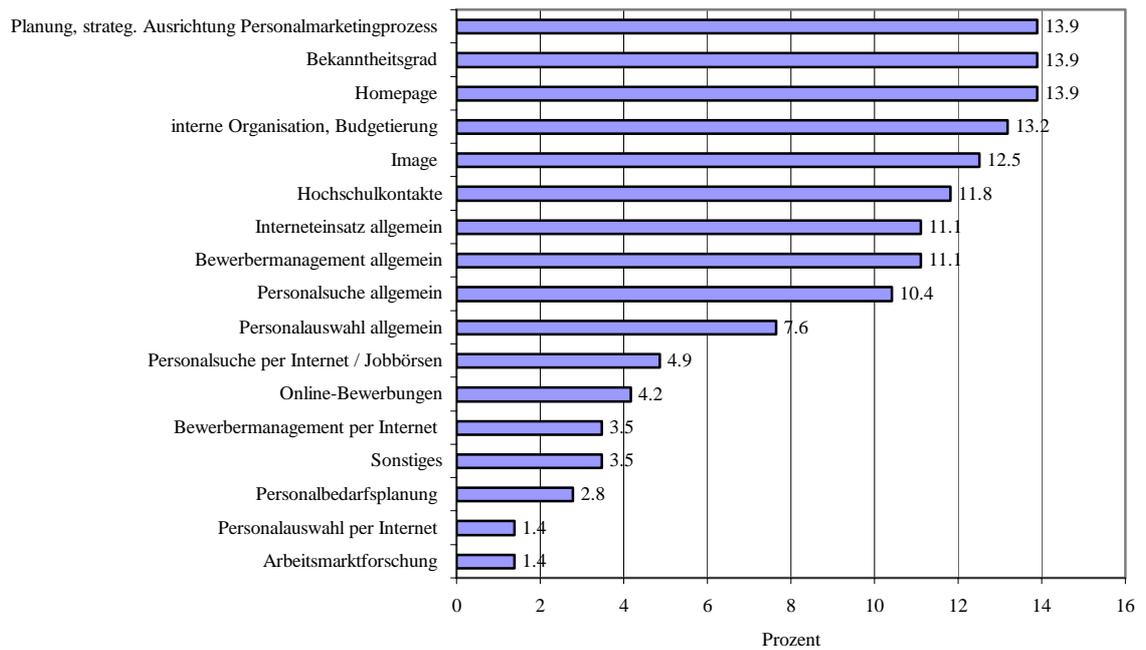


Abbildung 49: Optimierungspotenzial bezüglich des Personalmarketing im eigenen Unternehmen (n=144)

3.1.2 Informationsbasis des externen Personalmarketingprozesses

3.1.2.1 Personalbedarfsplanung

Thema 2.1, Fragestellung 14a

Für welchen Zeitraum führen mittelständische Unternehmen eine Personalbedarfsplanung durch?

14,5 % der befragten mittelständischen Unternehmen setzen keine Personalbedarfsplanung ein (siehe Abb. 50).³²⁵ Fast die Hälfte (49,5 %) führt dagegen eine kurzfristige Planung durch, die sich auf einen Zeitraum von unter zwölf Monaten erstreckt. Bei 23,1 % der Unternehmen erfolgt diese Planung mittelfristig (ein bis unter zwei Jahre) und bei 12,9 % langfristig über einen Zeitraum von zwei Jahren und länger.

³²⁵

Der Zeitraum der Personalbedarfsplanung wurde anhand einer geschlossenen Frage mit sechs Auswahlmöglichkeiten eruiert (1 = keine Personalbedarfsplanung, 2 = unter drei Monate, 3 = drei bis unter sechs Monate, 4 = sechs bis unter zwölf Monate, 5 = ein bis unter zwei Jahre, 6 = zwei Jahre und länger) (Frage Nr. 5, siehe Fragebogen im Anhang).

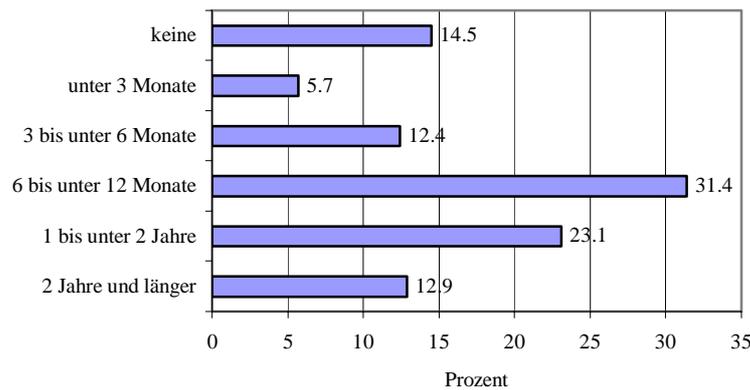


Abbildung 50: Zeitraum der Personalbedarfsplanung (n=490)

Thema 2.1, Fragestellung 14b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf den Zeitraum der Personalbedarfsplanung?

Der Zeitraum, für den die Personalbedarfsplanung erfolgt, wird in Abbildung 51 in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße dargestellt. Es fällt auf, dass der Unternehmensanteil, der keine bzw. eine Personalbedarfsplanung über einen Zeitraum von unter sechs Monaten durchführt, in der Gruppe der kleinen mittelständischen Unternehmen am größten ist. Entsprechend wird die mittel- (ein bis unter zwei Jahre) und langfristige (zwei Jahre und länger) Personalbedarfsplanung von einem größeren Anteil der mittleren (36,2 %) und großen (43,1 %), seltener bei den kleinen mittelständischen Unternehmen (23,2 %) durchgeführt.

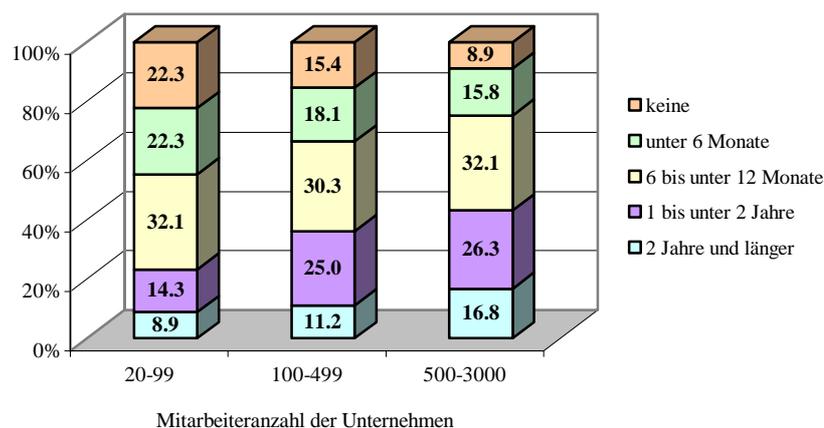


Abbildung 51: Zeitraum der Personalbedarfsplanung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

Dass zwischen der Unternehmensgröße und dem Zeitraum der Personalbedarfsplanung ein Zusammenhang besteht, zeigen auch die Daten in Tabelle 16. Es ist zu erkennen, dass sich mit zunehmender Mitarbeiteranzahl der Zeitraum erhöht, über den sich die Personalbedarfsplanung erstreckt.

Zeitraum Personalbedarfsplanung	Mittelwert Mitarbeiter ³²⁶	N	Standardabweichung
keine	399,4	71	605,1
unter 6 Monate	460,7	89	540,5
6 bis unter 12 Monate	527,5	154	580,4
1 bis unter 2 Jahre	630,8	113	638,9
2 Jahre und länger	624,4	63	603,7
insgesamt	555,7	490	593,9

Tabelle 16: Mittelwerte der Mitarbeiterzahl differenziert nach dem Zeitraum der Personalbedarfsplanung (n=490)

3.1.2.2 Arbeitsmarktforschung

Thema 2.2, Fragestellung 15a

Wie viele mittelständische Unternehmen beobachten bzw. untersuchen den unternehmensexternen Arbeitsmarkt?

57,8 % der befragten mittelständischen Unternehmen setzen sich mit dem unternehmensexternen Arbeitsmarkt auseinander, indem sie diesen beobachten bzw. untersuchen. Auf 42,2 % der Unternehmen trifft dies nicht zu (siehe Abb. 52).³²⁷

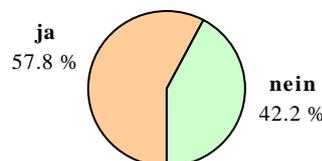


Abbildung 52: Arbeitsmarktforschung (n=490)

³²⁶ Nach dem H-Test (Kruskal und Wallis) weisen die Mittelwerte einen höchst signifikanten ($p = .000$) Unterschied auf. Dieser non-parametrische Test wurde durchgeführt, da hinsichtlich der Variable ‚Mitarbeiterzahl‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mittelwert: 533,08, Standardabweichung: 597,43, Kolmogorov-Smirnov-Test: $p = .000$).

³²⁷ Diese Daten wurden anhand einer geschlossenen ‚Ja-Nein-Frage‘ erhoben (Frage Nr. 6a, siehe Fragebogen im Anhang).

Thema 2.2, Fragestellung 15b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, ob der externe Arbeitsmarkt beobachtet bzw. untersucht wird?

Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Einsatz von Arbeitsmarktforschung wird durch die Ergebnisdarstellung in Abbildung 53 veranschaulicht. Aus ihr ist ersichtlich, dass über zwei Drittel (66,3 %) der großen mittelständischen Unternehmen eine derartige Forschung betreiben, während es bei den mittleren etwas über die Hälfte (56,4 %) und bei den kleinen weniger als die Hälfte (45,5 %) sind. Der Zusammenhang zwischen der Beobachtung bzw. Untersuchung des externen Arbeitsmarktes und der Unternehmensgröße wird zusätzlich durch einen Mittelwertsvergleich deutlich. So liegt der Mittelwert bei Unternehmen, die Arbeitsmarktforschung betreiben, bei 602,3 Mitarbeitern. Diejenigen Unternehmen, die keine Arbeitsmarktforschung durchführen, weisen dagegen durchschnittlich 438,5 Beschäftigte auf.³²⁸

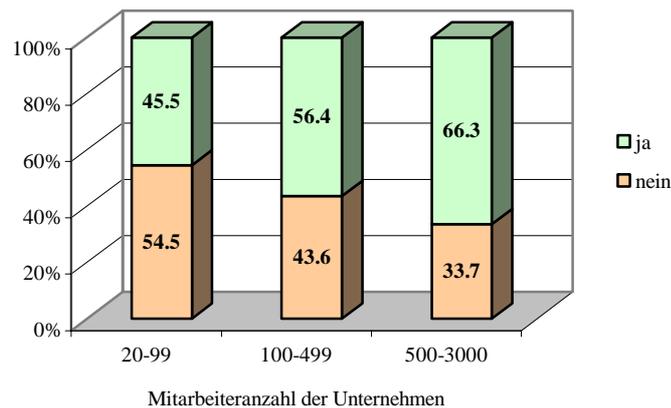


Abbildung 53: Arbeitsmarktforschung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

Thema 2.2, Fragestellung 16a

Welche Arbeitsmarktaspekte werden von mittelständischen Unternehmen beobachtet bzw. untersucht?

Die Aspekte, die im Rahmen der Arbeitsmarktforschung von den 283 befragten Unternehmen, die eine solche durchführen (siehe Fragestellung 15a), beobachtet bzw. untersucht werden, sind in Abbildung 54 dargestellt.³²⁹

³²⁸

Die Mittelwerte unterscheiden sich laut U-Test (Mann und Whitney) höchst signifikant ($p < .000$) voneinander. Dieser non-parametrische Test wurde durchgeführt, da hinsichtlich der Variable ‚Mitarbeiterzahl‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mittelwert: 533,08, Standardabweichung: 597,43, Kolmogorov-Smirnov-Test: $p = .000$).

³²⁹

Diese Daten wurden anhand einer halboffenen Frage (Sonstiges als offenes Feld), die Mehrfachnennungen zuließ, erhoben (Frage Nr. 6b, siehe Fragebogen im Anhang).

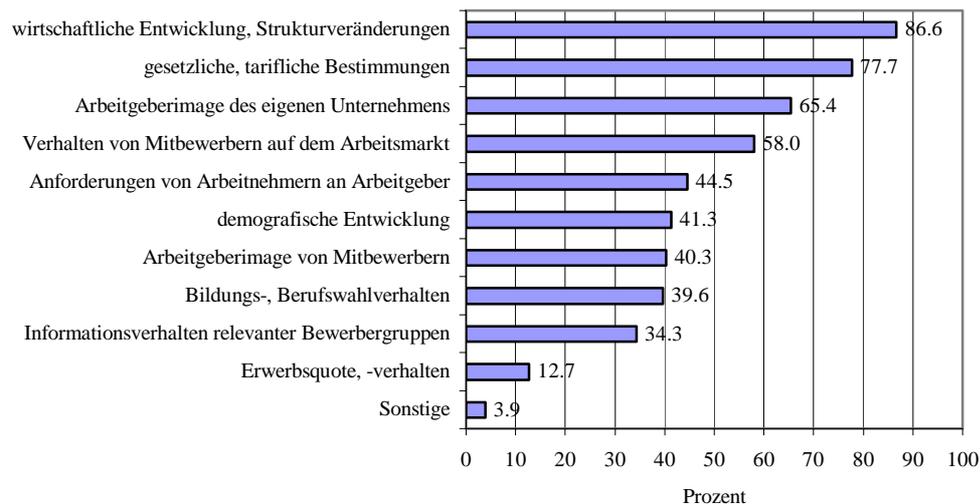


Abbildung 54: Beobachtete bzw. untersuchte Arbeitsmarktaspekte (n=283)

Es wird deutlich, dass mit der wirtschaftlichen und strukturellen Entwicklung (86,6 %) sowie den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen (77,7 %), globale Arbeitsmarktaspekte die vorderen Ränge einnehmen. Das eigene Arbeitgeberimage (65,4 %) sowie das Verhalten von Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt (58,0 %) werden von mehr als der Hälfte der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen untersucht. Deutlich weniger Beachtung wird dem Informationsverhalten der relevanten Bewerbergruppen (34,3 %) sowie der Erwerbsquote bzw. dem Erwerbsverhalten (12,7 %) geschenkt. Auffällig ist zudem, dass sich lediglich 41,3 % der Unternehmen mit der demografischen Entwicklung auseinandersetzen.

Thema 2.2, Fragestellung 16b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die beobachteten bzw. untersuchten Arbeitsmarktaspekte?

Die Arbeitsmarktaspekte, die von den Arbeitsmarktforschung betreibenden befragten mittelständischen Unternehmen beobachtet bzw. untersucht werden, sind in Abbildung 55 in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße dargestellt. Dabei wird deutlich, dass bis auf die Punkte wirtschaftliche Entwicklung, Strukturveränderungen sowie Erwerbsquote, -verhalten alle weiteren Aspekte häufiger in den großen als in den mittleren und kleinen mittelständischen Unternehmen bearbeitet werden. Auffallend ist, dass die ersten vier Ränge (1. wirtschaftliche Entwicklung, Strukturveränderungen, 2. gesetzliche, tarifliche Bestimmungen, 3. Arbeitgeberimage des eigenen Unternehmens, 4. Verhalten von Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt) bei allen drei Unternehmensgruppen identisch sind.

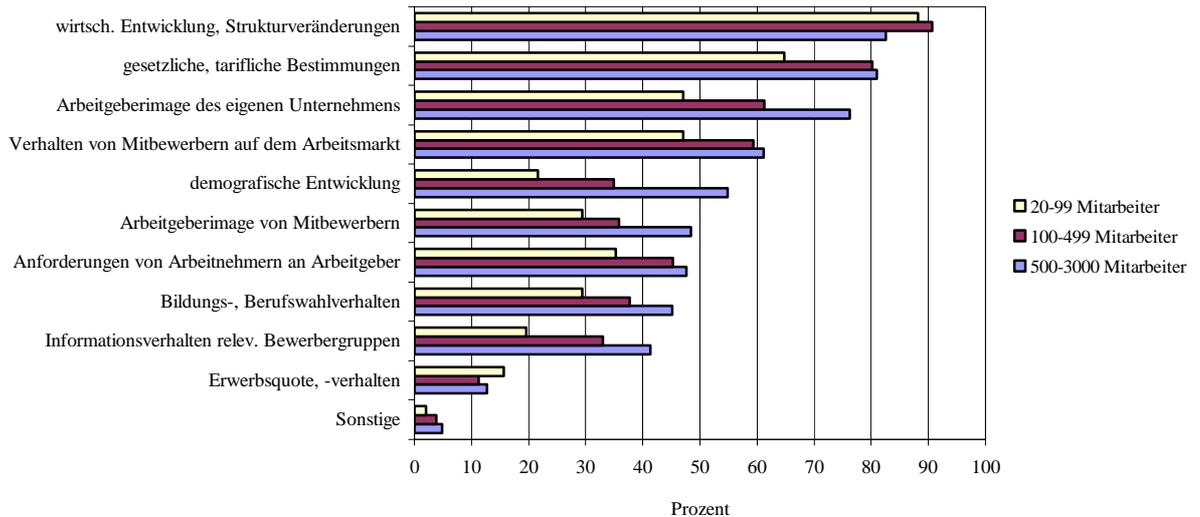


Abbildung 55: Beobachtete bzw. untersuchte Arbeitsmarktaspekte in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=283)

3.2 Externer Personalmarketingprozess

Nachdem im vorigen Kapitel der Input des externen Personalmarketingprozesses betrachtet wurde, befasst sich das Folgende mit dem eigentlichen Prozess. Wie aus Abbildung 10 ersichtlich wird, steht am Beginn des Personalmarketingprozesses die Arbeitgeberimage-Werbung. Daran schließen sich die Personalsuche und das Bewerbermanagement an. Den Abschluss des Personalmarketingprozesses bildet die Auswahl der neuen Mitarbeiter. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, die sich auf diese vier Prozessabschnitte beziehen, werden im Verlauf dieses Kapitels dargestellt.

3.2.1 Arbeitgeberimage-Werbung

Thema 3, Fragestellung 17a

Wie viele mittelständische Unternehmen betreiben Arbeitgeberimage-Werbung?

Mit 62,2 % setzt deutlich mehr als die Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen Instrumente zur Beeinflussung des eigenen Arbeitgeberimages ein (siehe Abb. 56).³³⁰

³³⁰

Dieser Sachverhalt wurde anhand einer geschlossenen ‚Ja-Nein-Frage‘ erhoben (Frage Nr. 7a, siehe Fragebogen im Anhang).

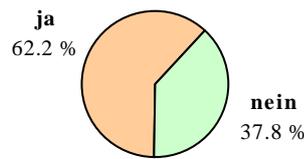


Abbildung 56: Arbeitgeberimage-Werbung (n=490)

Thema 3, Fragestellung 17b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, ob Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt wird?

Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Einsatz von Instrumenten zur Beeinflussung des Arbeitgeberimages wird in Abbildung 57 dargestellt. Ihr kann entnommen werden, dass mehr als zwei Drittel (72,1 %) der befragten großen mittelständischen Unternehmen Arbeitgeberimage-Werbung einsetzen. Der entsprechende Anteil ist bei den mittleren (63,8 %) und kleinen mittelständischen Unternehmen (42,9 %) deutlich geringer.

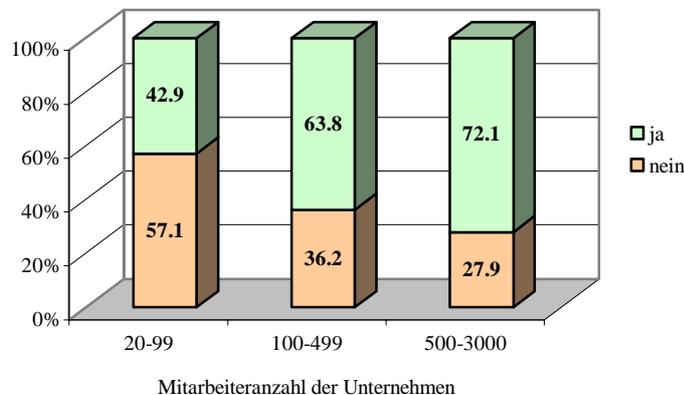


Abbildung 57: Arbeitgeberimage-Werbung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

Die Unternehmen, die Instrumente zur Beeinflussung des Arbeitgeberimages einsetzen, beschäftigen durchschnittlich 596,5 Mitarbeiter. Im Vergleich dazu fällt der Mittelwert bei den Unternehmen, die keine solchen Instrumente verwenden, mit 428,6 Beschäftigten deutlich geringer aus.³³¹

³³¹ Die Mittelwertsdifferenz ist nach dem U-Test (Mann und Whitney) höchst signifikant (p .000). Dieser non-parametrische Test wurde durchgeführt, da hinsichtlich der Variable ‚Mitarbeiterzahl‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mittelwert: 533,08, Standardabweichung 597,43, Kolmogorov-Smirnov-Test: p = .000).

Thema 3, Fragestellung 18

Wirkt sich der Einsatz von Arbeitgeberimage-Werbung auf die Anzahl der jährlichen Initiativbewerbungen bei mittelständischen Unternehmen aus?

Der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Arbeitgeberimage-Werbung und der Anzahl der jährlich eingehenden Initiativbewerbungen³³² wird durch Abbildung 58 veranschaulicht. Aus dieser ist ersichtlich, dass bei 32,6 % der Unternehmen, die keine Arbeitgeberimage-Werbung betreiben, jährlich 100 und mehr Initiativbewerbungen eingehen, während mehr als die Hälfte (53,0 %) jährlich weniger als 50 solcher Bewerbungen erhält. Bei den Unternehmen, die Werbemaßnahmen mit dem Ziel der Beeinflussung des Arbeitgeberimages einsetzen, bekommt ein deutlich geringerer Anteil (35,4 %) diese niedrige Anzahl an Bewerbungen. Vielmehr gehen bei fast der Hälfte (49,2 %) dieser Unternehmen 100 und mehr Initiativbewerbungen ein.

Der positive Einfluss der Arbeitgeberimage-Werbung auf den Eingang von Initiativbewerbungen wird auch daran deutlich, dass die befragten mittelständischen Unternehmen, die diese Werbung durchführen, davon im Mittel jährlich 176,1 erhalten. Bei denjenigen Unternehmen, die keine Arbeitgeberimage-Werbung betreiben, gehen mit durchschnittlich 106,3 im Vergleich dazu deutlich weniger Initiativbewerbungen ein.³³³

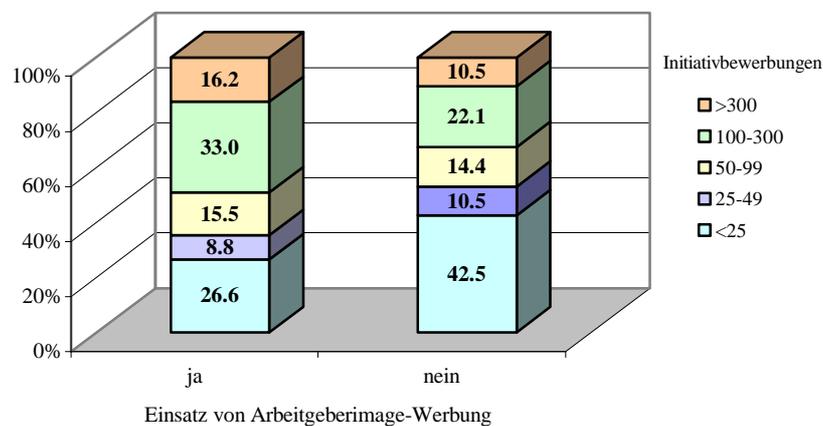


Abbildung 58: Anzahl der jährlichen Initiativbewerbungen in Abhängigkeit von dem Einsatz von Arbeitgeberimage-Werbung (n=478)

³³² Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, erhoben (Frage Nr. 10c, siehe Fragebogen im Anhang).

³³³ Der Mittelwertsunterschied ist laut U-Test (Mann und Whitney) höchst signifikant (p .000). Dieser non-parametrische Test wurde durchgeführt, da hinsichtlich der Variable ‚Initiativbewerbungen‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mittelwert 198,62, Standardabweichung 503,55, Kolmogorov-Smirnov-Test: p = .000).

Thema 3, Fragestellung 19a

Welche Instrumente werden von mittelständischen Unternehmen zur Beeinflussung des Arbeitgeberimages eingesetzt?

Abbildung 59 veranschaulicht, welche Instrumente die 305 befragten Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (siehe Fragestellung 17a) dafür einsetzen.³³⁴ Es wird ersichtlich, dass mit 89,8 % die unternehmenseigene Homepage das am weitesten verbreitete Instrument ist, gefolgt von Praktikums- und Jobangeboten für Studenten (88,2 %), der Vergabe von Diplom- und Doktorarbeiten (59,3 %) sowie internetbasierten Unternehmensportraits (59,0 %). Die interaktiven Online-Instrumente Jobmessen (13,8 %) und Diskussionsforen sowie Chats (2,0 %) finden im Vergleich zu den anderen internetbasierten Instrumenten im Kontext der Arbeitgeberimage-Werbung jedoch nur bei äußerst wenigen Unternehmen Anwendung. Zudem wird deutlich, dass unter den fünf am meisten verbreiteten Instrumenten keines zu finden ist, das in Printmedien zum Einsatz kommt. Vielmehr überwiegen im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung der Internet Einsatz und die persönlichen Kontakte zu den potenziellen neuen Mitarbeitern bzw. Interessenten.

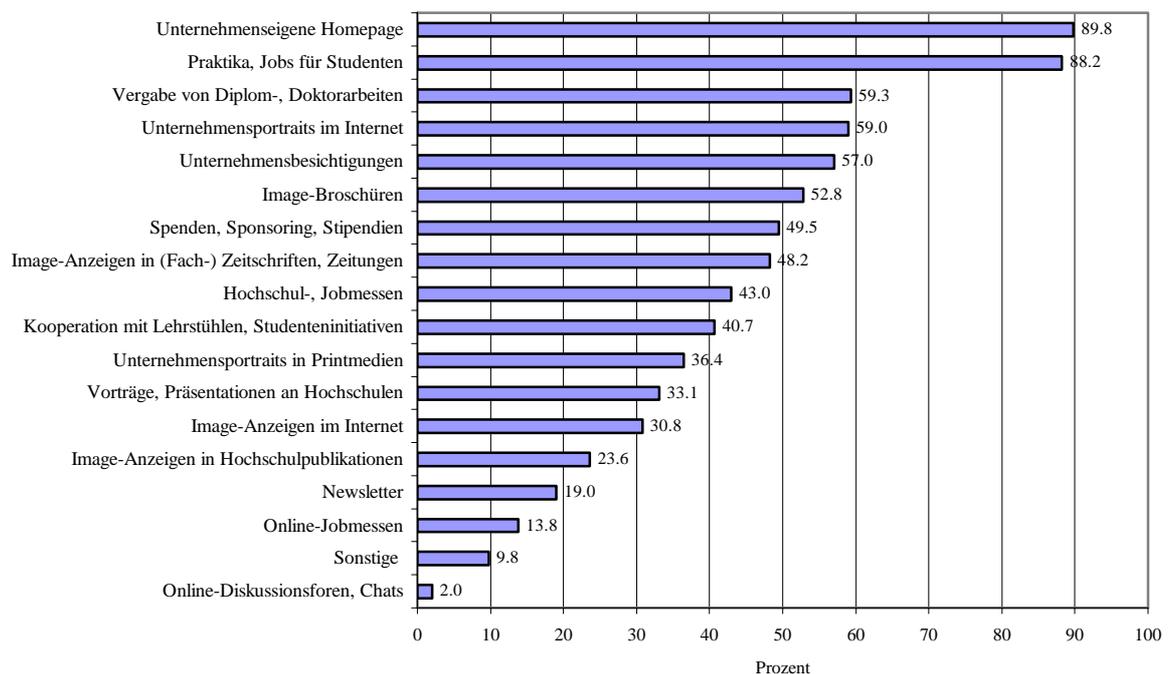


Abbildung 59: Instrumente zur Arbeitgeberimage-Werbung (n=305)

334

Diese Daten wurden anhand einer halboffenen Frage (Sonstiges als offenes Feld), die Mehrfachnennungen zuließ, erhoben (Frage Nr. 7b, siehe Fragebogen im Anhang).

Thema 3, Fragestellung 19b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, welche Instrumente zur Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt werden?

In Abbildung 60 werden die von den 305 Unternehmen (siehe Fragestellung 17a) eingesetzten Instrumente zur Arbeitgeberimage-Werbung differenziert nach den drei Unternehmensgruppen dargestellt.

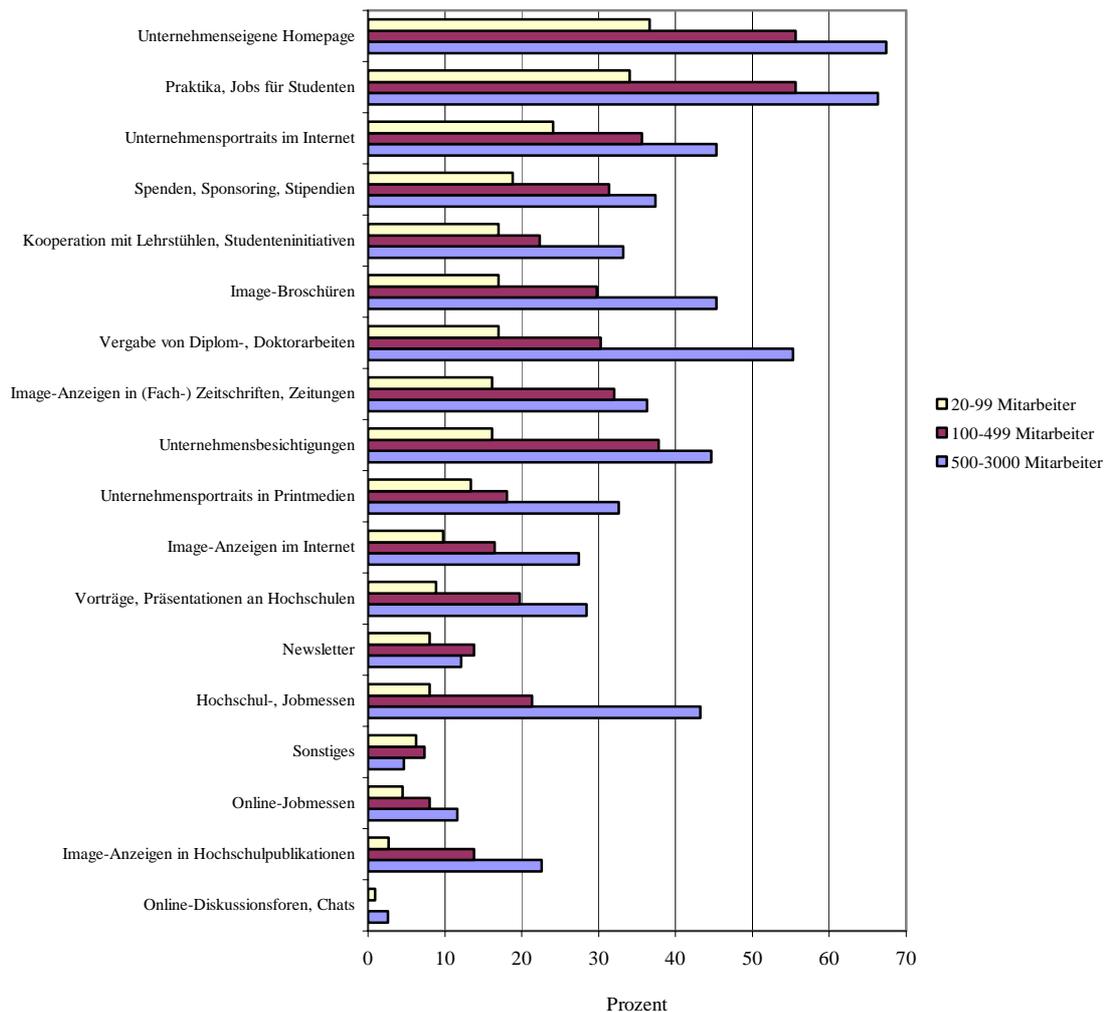


Abbildung 60: Instrumente zur Arbeitgeberimage-Werbung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=305)

Ein Vergleich macht deutlich, dass alle Instrumente, bis auf Newsletter, von einem größeren Anteil der großen als der kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden. Besonders auffallend ist der Unterschied bezüglich der Vergabe von Diplom- und Doktorarbeiten: Setzen 55,3 % der großen mittelständischen Unternehmen, die Arbeit-

geberimage-Werbung betreiben, dieses Instrument ein, so ist es in der Gruppe der mittleren (30,3 %) und kleinen mittelständischen Unternehmen (17,0 %) ein deutlich geringerer Anteil. Ein ähnlich großer Unterschied zeigt sich bei Betrachtung des Einsatzes von Hochschul- bzw. Jobmessen: Hier sind es 43,2 % der großen mittelständischen Unternehmen, die dieses Instrument anwenden, aber deutlich weniger bei den mittleren (21,3 %) und kleinen mittelständischen Unternehmen (8,0 %).

Es werden aber auch Gemeinsamkeiten bei den drei Unternehmensgruppen sichtbar. So liegen die unternehmenseigene Homepage sowie Praktika und Jobs für Studenten bei allen drei Gruppen auf den ersten beiden Rängen. Auch die letzten Ränge sind mit dem Einsatz von Online-Diskussionsforen/Chats, Image-Anzeigen in Hochschulpublikationen, Online-Jobmessen und sonstigen Instrumenten einheitlich besetzt.

Thema 3, Fragestellung 20

Kommunizieren mittelständische Unternehmen im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung die Aspekte, die sie als Stärken des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen ansehen?

Bei Betrachtung der Inhalte, die von den 305 mittelständischen Unternehmen, die Arbeitgeberimage-Werbung betreiben (siehe Fragestellung 17a) vermittelt werden zeigt sich, dass die allgemeinen Unternehmensinformationen sowohl bei den offline- als auch bei den online-basierten Kommunikationsformen den ersten Rang einnehmen (siehe Abb. 61). Allerdings werden diese von einem deutlich größeren Anteil der Unternehmen online thematisiert (online: 88,3 % / offline: 69,4 %). Dies trifft so lediglich noch auf den Aspekt Aufstiegschancen zu (online: 37,7 % / offline: 34,9 %). Alle anderen Inhalte werden von einem größeren Anteil der Unternehmen mit Hilfe von Offline-Medien vermittelt. Die größte Differenz zu Gunsten dieser Medien weist das insgesamt sehr selten aufgegriffene Thema der Einkommensmöglichkeiten (online: 8,2 % / offline: 20,4 %) auf. Größere Unterschiede lassen sich auch hinsichtlich der Themen Arbeitsplatzsicherheit (online: 29,9 % / offline: 36,6 %), Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung (online: 24,6 % / offline: 33,2 %) und Verhältnis von Freizeit und Arbeit (online: 7,1 % / offline: 13,2 %) feststellen.

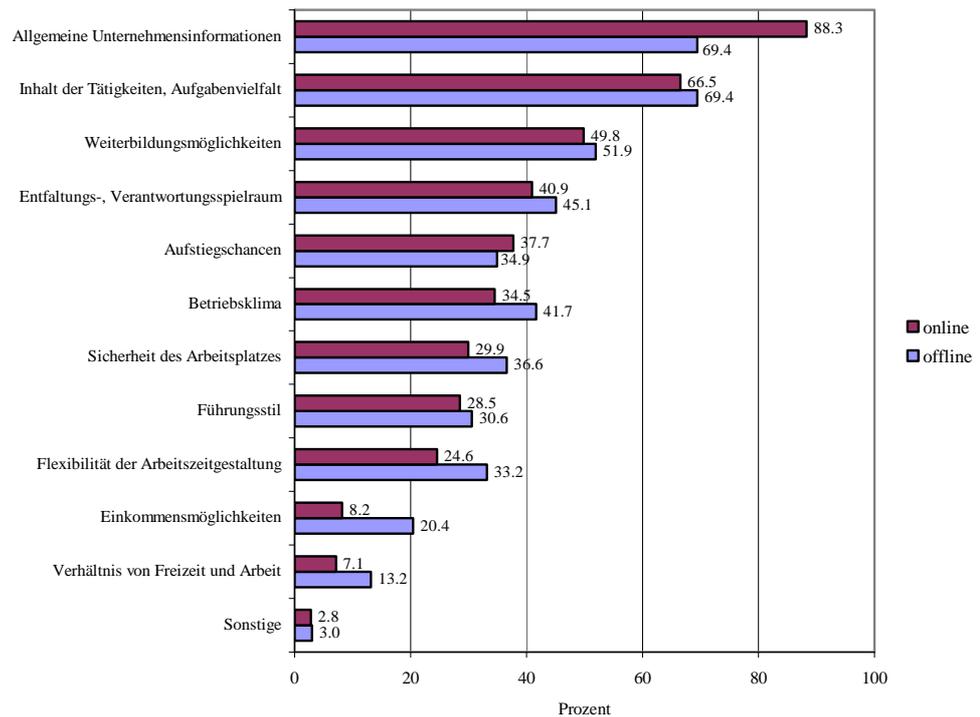


Abbildung 61: Inhalte der Arbeitgeberimage-Werbung differenziert nach Online- und Offline-Instrumenten (online: n=281 / offline: n=235)

Eine Gegenüberstellung der im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung vermittelten Inhalte und der eingeschätzten unternehmenseigenen Stärken und Schwächen (siehe Fragestellung 9a) zeigt, dass der am häufigsten als Stärke angegebene Aspekt Betriebsklima (77,3 %) von nur 19,8 % (online) bzw. 20,0 % (offline) der gesamten 490 befragten Unternehmen im Rahmen einer Arbeitgeberimage-Werbung thematisiert wird. Betrachtet man nur diejenigen Unternehmen, die das Betriebsklima explizit als Stärke eingestuft haben, so ergeben sich jedoch höhere Prozentwerte (33,5 % (online) bzw. 35,9 % (offline)).

Ähnliches zeigt sich auch bezüglich des Aspekts Tätigkeitsinhalte/Aufgabenvielfalt. Dieser wird von mehr als zwei Dritteln (70,6 %) der befragten mittelständischen Unternehmen als Stärke angesehen, aber nur von 38,2 % (online) bzw. 33,3 % (offline) der 490 Unternehmen thematisiert. Auch hier fallen die Werte der Unternehmen, die die Tätigkeitsinhalte/Aufgabenvielfalt explizit als Stärke ansehen, mit 67,5 % (online) bzw. 59,4 % (offline) deutlich höher aus. Im Vergleich dazu kommunizieren diejenigen mittelständischen Unternehmen, die diesen Aspekt als eigene Schwäche einstufen, diesen mit 33,3 % (online) bzw. 16,7 % (offline) sehr viel seltener.

Auch der Vergleich von den Unternehmen, die die eigenen Einkommensmöglichkeiten als Schwäche einstufen, mit denjenigen, die diesen Aspekt als Stärke sehen, zeigt größere Differenzen auf. So kommunizieren 3,4 % (online) bzw. 10,2 % (offline) der Unternehmen, die die Einkommensmöglichkeiten als Schwäche bewerten, dieses Thema, während es mit 8,7 % (online) bzw. 26,1 % (offline) bei den Unternehmen, die die Einkommensmöglichkeiten als Stärke sehen, ein deutlich größerer Anteil ist.

3.2.2 Personalsuche

Thema 4, Fragestellung 21a

Welche Instrumente werden von mittelständischen Unternehmen zur externen Personalsuche eingesetzt?

Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitschriften und Zeitungen (77,0 %) sowie auf der eigenen Homepage (70,6 %) sind bei den mittelständischen Unternehmen die beliebtesten Personalsuchinstrumente, wenn Mitarbeiter gewonnen werden sollen, die über einen Hochschulabschluss verfügen (siehe Abb. 62).³³⁵ Werden dagegen Mitarbeiter gesucht, die als höchsten formalen Bildungsabschluss eine Berufsausbildung aufweisen, setzt ein größerer Anteil der befragten Unternehmen Mitarbeiterempfehlungen (74,4 %) ein. Bezüglich der Heranziehung von externen Dienstleistern zeigt sich ein heterogenes Bild. Während die Dienste der Arbeitsagenturen (mit Berufsausbildung: 73,3 %, mit Hochschulabschluss: 48,7 %) und Zeitarbeitsfirmen (mit Berufsausbildung: 52,1 %, mit Hochschulabschluss: 13,8 %) von deutlich mehr Unternehmen im Rahmen der Suche nach Mitarbeitern mit einer Berufsausbildung in Anspruch genommen werden, werden Personalberater/Headhunter bei einem größeren Anteil der Unternehmen bei der Suche nach denjenigen mit Hochschulabschluss (mit Berufsausbildung: 10,7 %, mit Hochschulabschluss: 54,7 %) eingesetzt.

Es ist auch zu erkennen, dass jedes der fünf Online-Personalsuchinstrumente (Stellenanzeigen auf eigener Homepage und in Jobbörsen, Auswertung von Stellengesuchen in Jobbörsen, Online-Jobmessen sowie Newsgroups) häufiger bei der Suche nach Mitarbeitern eingesetzt wird, die über einen Hochschulabschluss verfügen. Besonders groß ist der Unterschied zwischen den gesuchten Qualifikationsniveaus bezüglich der Schaltung von Stellenanzeigen in Jobbörsen. Diese werden für die Suche von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss von 49,2 % der befragten Unternehmen eingesetzt, während es bei den Mitarbeitern mit Berufsausbildung 40,7 % sind. Eine ähnliche Differenz zeigt sich auch hinsichtlich der Auswertung von Stellengesuchen in Jobbörsen. Hier sind es bei Mitarbeitern mit

³³⁵

Diese Daten wurden anhand einer halboffenen Frage (Sonstiges als offenes Feld), die Mehrfachnennungen zuließ, erhoben (Frage Nr. 8, siehe Fragebogen im Anhang).

Hochschulabschluss 29,4 % und bei denjenigen mit Berufsausbildung 21,7 % der Unternehmen, die dieses Instrument bei der Suche nach neuen Beschäftigten einsetzen.

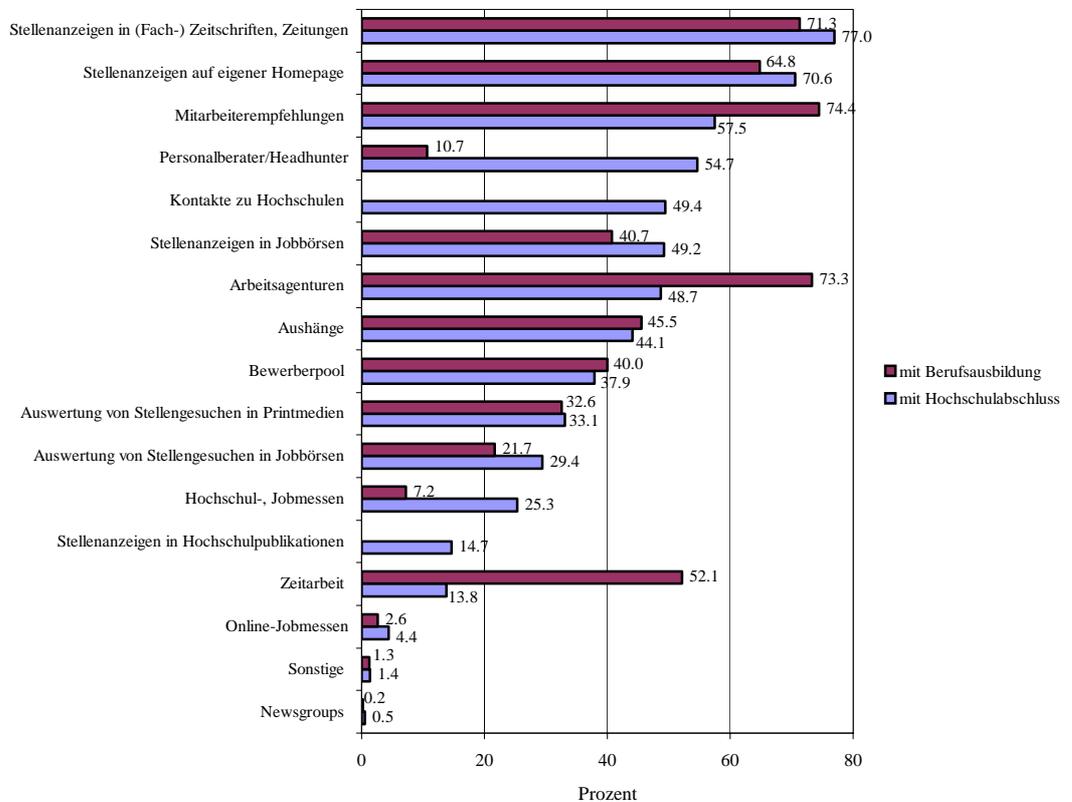


Abbildung 62: Instrumente der externen Personalsuche in Abhängigkeit vom gesuchten Qualifikationsniveau (mit Berufsausbildung n=457, mit Hochschulabschluss n=435)

Thema 4, Fragestellung 21b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die eingesetzten Instrumente zur externen Personalsuche?

Der Einsatz der unterschiedlichen externen Personalsuchinstrumente wird in Abbildung 63 differenziert nach den drei Unternehmensgruppen dargestellt.³³⁶ Beim Vergleich der Gruppen fällt insbesondere auf, dass zwischen diesen eine recht große Differenz bezüglich des Einsatzes von Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage besteht. Dieses Suchinstrument liegt bei den großen mittelständischen Unternehmen mit 86,2 % auf dem ersten Rang, bei den mittleren auf dem vierten (68,6 %) und bei den kleinen auf dem fünften (38,7 %). Auch Personalberater/Headhunter kommen bei einem deutlich geringeren Anteil der befragten kleinen (26,1 %) als der mittleren (48,9 %) und großen (66,5 %) mittelständischen

³³⁶

An dieser Stelle wird nicht zwischen den Instrumenten, die zur externen Suche von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss oder mit Berufsausbildung eingesetzt werden, unterschieden.

Unternehmen zur Anwendung. Auffällig ist zudem, dass ein größerer Anteil der großen mittelständischen Unternehmen als der anderen beiden Unternehmensgruppen Kontakte zu Hochschulen und Stellenanzeigen in Hochschulpublikationen als Bestandteile des Hochschulmarketing einsetzt.

Anders verhält es sich bezüglich der Verwendung von Mitarbeiterempfehlungen. Diese sind in den kleinen mittelständischen Unternehmen das führende Personalsuchinstrument (78,4 %). In der Gruppe der mittleren mittelständischen Unternehmen sind diese Empfehlungen (72,9 %) nach der Schaltung von Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitschriften/Zeitungen und der Einschaltung von Arbeitsagenturen erst auf dem dritten Rang zu finden. Dies trifft auch auf die Gruppe der großen mittelständischen Unternehmen zu. Hier folgen die Mitarbeiterempfehlungen (77,1 %) erst nach den Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage und denen in (Fach-) Zeitschriften/Zeitungen. Ebenso werden Auswertungen von Stellengesuchen, die in Printmedien erscheinen, von einem größeren Anteil der befragten kleinen (41,4 %) als von den mittleren (37,2 %) und großen mittelständischen Unternehmen (37,8 %) zur Suche nach Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung verwendet.

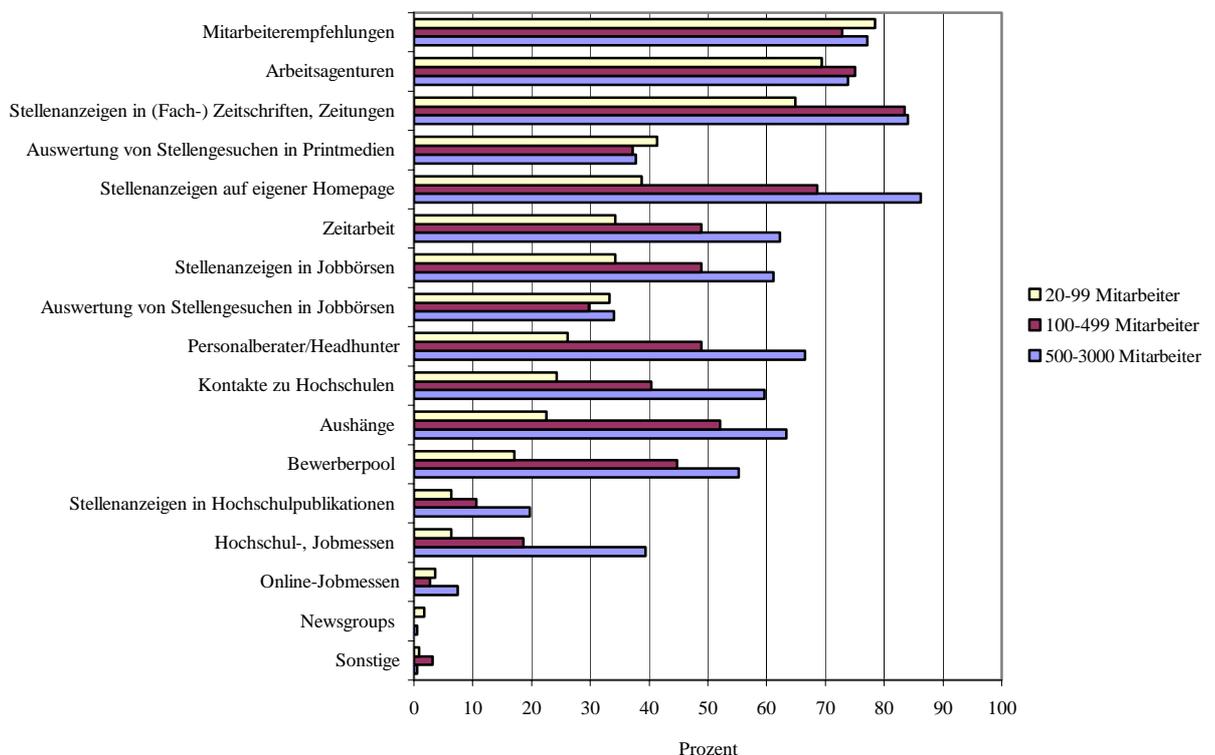


Abbildung 63: Instrumente der externen Personalsuche in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (mit Berufsausbildung n=457, mit Hochschulabschluss n=435)

Thema 4, Fragestellung 22

Kommunizieren mittelständische Unternehmen im Rahmen der externen Personalsuche die Aspekte, die sie als Stärken des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen ansehen?

Aus Abbildung 64 lässt sich ablesen, dass die allgemeinen Unternehmensinformationen, die Tätigkeitsinhalte und Aufgabenvielfalt sowie der Entfaltungs- und Verantwortungsspielraum sowohl bei der internetbasierten als auch bei der Offline-Personalsuche die führenden Inhalte sind.³³⁷ Im Vergleich dazu werden der Führungsstil, die Einkommensmöglichkeiten und das Verhältnis von Freizeit und Arbeit von deutlich weniger befragten mittelständischen Unternehmen thematisiert.

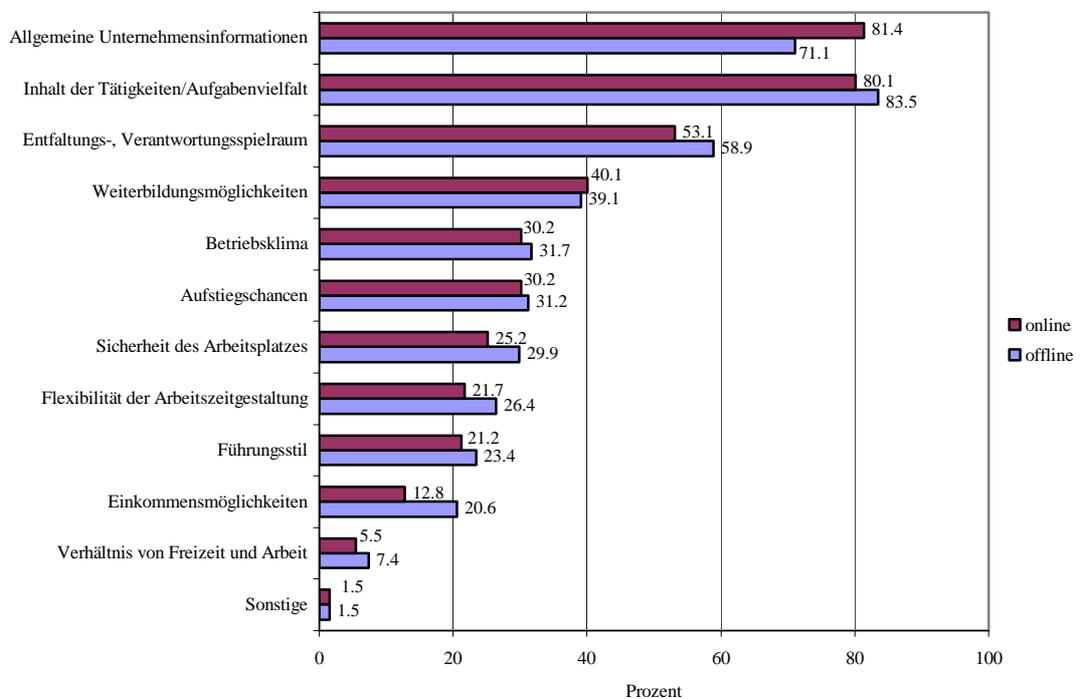


Abbildung 64: Inhalte Personalsuchinstrumente differenziert nach Online- und Offline-Instrumenten (offline: n=394 / online: n=397)

Auch wenn hinsichtlich der Ränge eine weit gehende Einheitlichkeit besteht, zeigen sich bezüglich der Kommunikationshäufigkeit der Inhalte, abhängig davon, ob diese im Rahmen der Personalsuche online oder offline vermittelt werden, teilweise deutliche Differenzen. So werden die allgemeinen Unternehmensinformationen von einem größeren Anteil der befragten Unternehmen online (81,4 %) als offline thematisiert (71,1 %). Dies trifft

³³⁷

Diese Daten wurden anhand einer halboffenen Frage (Sonstiges als offenes Feld), die Mehrfachnennungen zuließ, erhoben (Frage Nr. 9, siehe Fragebogen im Anhang).

sonst nur noch auf den Aspekt Weiterbildungsmöglichkeiten zu. Bei allen anderen Inhalten überwiegt die Offline-Kommunikation. Besonders groß ist dieser Unterschied bezüglich der Thematisierung der Einkommensmöglichkeiten (offline: 20,6 %, online: 12,8 %) und des Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraums (offline: 58,9 %, online: 53,1 %).

Stellt man die im Rahmen der Personalsuche vermittelten Inhalte den eingeschätzten Stärken und Schwächen der Unternehmen (siehe Fragestellung 9a) gegenüber, wird deutlich, dass der am häufigsten (77,3 %) als Stärke angesehene Aspekt Betriebsklima von nur 24,5 % (online) bzw. 25,5 % (offline) der 490 befragten Unternehmen thematisiert wird. Bei Betrachtung derjenigen Unternehmen, die das Betriebsklima explizit als Stärke des eigenen Unternehmens bewerten, zeigt sich, dass von diesen mit 29,0 % (online) bzw. 29,0 % (offline) ein etwas größerer Anteil das Thema aufgreift. Anders verhält es sich hinsichtlich der Tätigkeitsinhalte/Aufgabenvielfalt. Dieser Aspekt wird von über zwei Dritteln der Unternehmen (70,6 %) als Stärke eingestuft und von 64,9 % (online) bzw. 67,1 % (offline) der 490 Unternehmen im Rahmen der Personalsuche angesprochen. Bei denjenigen Unternehmen, die diesen Aspekt als eigene Stärke bewerten, liegt der Anteil bei 67,1 % (online) bzw. 68,8 % (offline).

Auch bezüglich des Themas Einkommensmöglichkeiten existiert ein Zusammenhang zwischen dessen Bewertung und der entsprechenden Kommunikation im Rahmen der externen Personalsuche. 18,2 % (online) bzw. 24,2 % (offline) der Unternehmen, die diesen Aspekt als Stärke des eigenen Unternehmens bewerten, kommunizieren diesen auch im Rahmen der Personalsuche. Bei denjenigen Unternehmen, die diesen Aspekt als Schwäche einstufen ist es mit 9,5 % (online) bzw. 17,6 % (offline) ein deutlich geringerer Anteil.

3.2.3 Bewerbermanagement

Thema 5, Fragestellung 23a

Wie viele Initiativbewerbungen erhalten mittelständische Unternehmen jährlich?

Bei fast einem Drittel (32,6 %) der befragten mittelständischen Unternehmen gehen jährlich weniger als 25 Initiativbewerbungen ein (siehe Abb. 65).³³⁸ 42,9 % der Unternehmen erreichen im gleichen Zeitraum 100 und mehr initiative Bewerbungen. Der Mittelwert liegt bei 149,6 Bewerbungen.³³⁹

³³⁸ Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, erhoben (Frage Nr. 10c, siehe Fragebogen im Anhang).

³³⁹ Median: 50,0, Modus: 100,0, Minimum: 0, Maximum: 1500,0.

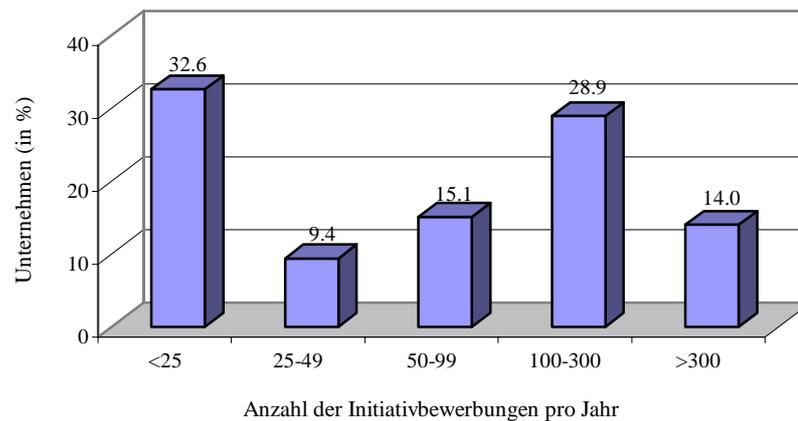


Abbildung 65: Anzahl der Initiativbewerbungen pro Jahr (n=478)

Thema 5, Fragestellung 23b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die Anzahl der jährlich eingehenden Initiativbewerbungen?

Zwischen der Unternehmensgröße und der Anzahl der jährlich eingehenden Initiativbewerbungen besteht ein höchst signifikanter positiver Zusammenhang ($r_s = .536$, $p < .001$),³⁴⁰ den die gruppierte Darstellung der Ergebnisse unterstreicht (siehe Abb. 66). So wird u.a. ersichtlich, dass in der Gruppe der großen mittelständischen Unternehmen 27,8 % jährlich über 300 Initiativbewerbungen erhalten, während es bei den mittleren (7,5 %) und kleinen (2,7 %) ein deutlich geringerer Teil ist, der diese Anzahl erreicht. Der Anteil an Unternehmen, bei dem jährlich unter 25 Initiativbewerbungen eingehen, beläuft sich dagegen bei den kleinen auf 71,4 %, bei den mittleren auf 28,5 % und bei den befragten großen mittelständischen Unternehmen auf 12,8 %. Der Mittelwert liegt bei letzteren bei 264,9³⁴¹ Bewerbungen dieser Art. Die mittleren mittelständischen Unternehmen erhalten im Mittel jährlich 107,4³⁴² und die kleinen 34,6³⁴³ Initiativbewerbungen.

³⁴⁰ Da hinsichtlich der Variablen ‚Mitarbeiterzahl‘ und ‚Initiativbewerbungen‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mitarbeiterzahl: Mittelwert 533,08, Standardabweichung 597,43; Initiativbewerbungen: Mittelwert 149,64, Standardabweichung 228,70), wurde anstelle der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson (r) der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (r_s) berechnet.

³⁴¹ Median: 150,0 Modus: 100,0, Minimum: 0, Maximum: 1500,0.

³⁴² Median: 50,0, Modus: 50,0, Minimum: 0, Maximum: 1000,0.

³⁴³ Median: 12,5, Modus: 20,0, Minimum: 0, Maximum: 500,0.

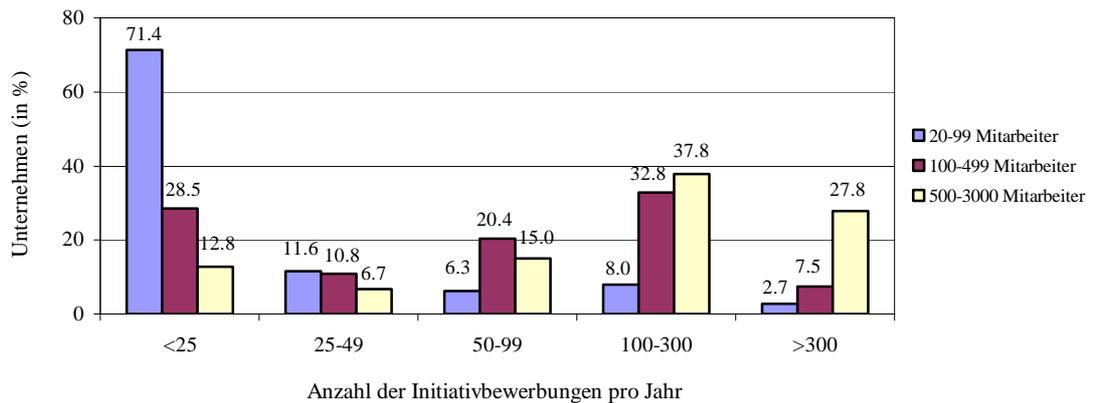


Abbildung 66: Anzahl der Initiativbewerbungen pro Jahr in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=478)

Thema 5, Fragestellung 24a

Wie viele Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen erhalten mittelständische Unternehmen jährlich?

Bei 34,9 % der befragten mittelständischen Unternehmen gehen jährlich weniger als 100 Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen ein (siehe Abb. 67).³⁴⁴ Allerdings erhält fast ein Drittel (29,4 %) 500 oder mehr Bewerbungen. Der Mittelwert beläuft sich auf 472,7 Bewerbungen.³⁴⁵

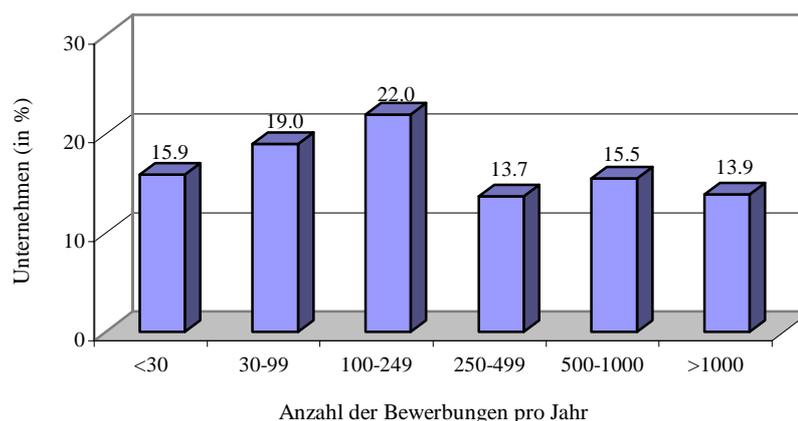


Abbildung 67: Anzahl der Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen pro Jahr (n=483)

³⁴⁴ Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, erhoben (Frage Nr. 10a, siehe Fragebogen im Anhang).

³⁴⁵ Median: 175,0, Modus: 100,0, Minimum: 0, Maximum: 7000,0.

Thema 5, Fragestellung 24b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die Anzahl der jährlich eingehenden Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen?

Auch zwischen der Unternehmensgröße und der Anzahl der jährlichen Bewerbungen, die die mittelständischen Unternehmen auf Stellenausschreibungen erhalten, existiert ein höchst signifikanter positiver Zusammenhang ($r_s=.472$, $p < .001$).³⁴⁶

Die differenzierte Darstellung bezüglich der drei Unternehmensgruppen (siehe Abb. 68) lässt erkennen, dass mehr als zwei Drittel (68,7 %) der kleinen mittelständischen Unternehmen jährlich weniger als 100 Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen erhalten. Bei den Mittleren liegt dieser Anteil bei 30,3 % und bei den Großen bei 19,4 %. Der Unternehmensanteil, der 500 und mehr Bewerbungen erhält, beläuft sich bei den kleinen mittelständischen Unternehmen auf 10,8 %, bei den mittleren auf 23,9 % und bei den großen auf 45,8 %. Auch die Mittelwerte verdeutlichen die Unterschiede zwischen den drei Gruppen. So liegt dieser Wert bei den großen mittelständischen Unternehmen bei 739,0,³⁴⁷ bei den mittleren bei 389,4³⁴⁸ und bei den kleinen bei 163,8³⁴⁹ Bewerbungen.

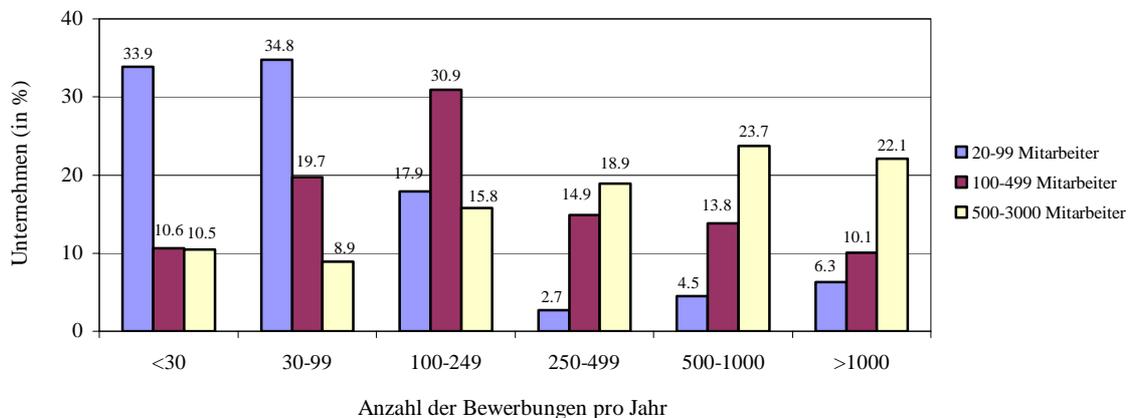


Abbildung 68: Anzahl der Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen pro Jahr in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

³⁴⁶ Da hinsichtlich der Variablen ‚Mitarbeiterzahl‘ und ‚Bewerbungen‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mitarbeiterzahl: Mittelwert 533,08, Standardabweichung 597,43; Bewerbungen: Mittelwert 472,66, Standardabweichung 776,69), wurde anstelle der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson (r) der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (r_s) berechnet.

³⁴⁷ Median: 400,0, Modus: 1000,0, Minimum: 0, Maximum: 7000,0.

³⁴⁸ Median: 150,0, Modus: 100,0, Minimum: 0, Maximum: 5000,0.

³⁴⁹ Median: 45,0, Modus: 50,0, Minimum: 0, Maximum: 2500,0.

Thema 5, Fragestellung 25a

Wie hoch ist die durchschnittliche Bewerbungsanzahl je ausgeschriebener Position bei mittelständischen Unternehmen?

Fast die Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen (48,8 %) erhält auf eine ausgeschriebene Position weniger als 30 Bewerbungen (siehe Abb. 69).³⁵⁰ Bei 38,9 % gehen zwischen 30 und 69 Bewerbungen ein, während 12,2 % der Unternehmen durchschnittlich 70 oder mehr Bewerbungen je Position erhalten. Der Mittelwert liegt bei 40,1 Bewerbungen.³⁵¹

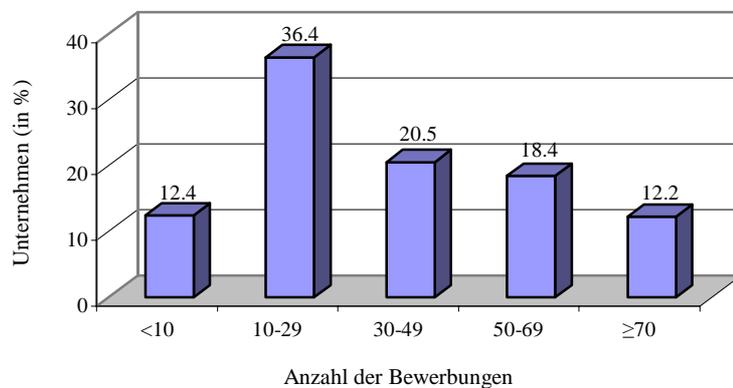


Abbildung 69: Durchschnittliche Bewerbungsanzahl je ausgeschriebener Position (n=483)

Thema 5, Fragestellung 25b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die durchschnittliche Anzahl der Bewerbungen, die es je ausgeschriebener Position erhält?

Mehr als zwei Drittel (68,1 %) der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen erhalten je ausgeschriebener Position weniger als 30 Bewerbungen (siehe Abb. 70). Bei 20,9 % gehen dagegen 50 und mehr Bewerbungen ein. Hinsichtlich der mittleren mittelständischen Unternehmen ist der Anteil, der pro ausgeschriebener Position weniger als 30 Bewerbungen erhält, deutlich niedriger (46,5 %). Größer fällt dagegen der Anteil aus, bei dem durchschnittlich 50 und mehr Bewerbungen eingehen (31,5 %). Im Vergleich dazu erreichen die befragten großen mittelständischen Unternehmen deutlich mehr Bewerbungen je ausgeschriebener Stelle. Lediglich 39,7 % von diesen erhalten weniger als 30, aber 35,5 % 50 und mehr Bewerbungen. Das Mittel beläuft sich bei den großen mittelständischen Unter-

³⁵⁰ Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, erhoben (Frage Nr. 10b, siehe Fragebogen im Anhang).

³⁵¹ Median: 30,0, Modus: 50,0, Minimum: 0, Maximum: 500,0.

nehmen auf 46,1³⁵² Bewerbungen. Bei den Mittleren sind es 38,5³⁵³ und bei den Kleinen 32,8³⁵⁴ Bewerbungen. Insgesamt zeigt sich zwischen der Unternehmensgröße und der durchschnittlichen Anzahl an Bewerbungen, die bei den mittelständischen Unternehmen je ausgeschriebener Position eingehen, ein schwacher positiver Zusammenhang ($r_s=.250$, $p < .001$).³⁵⁵

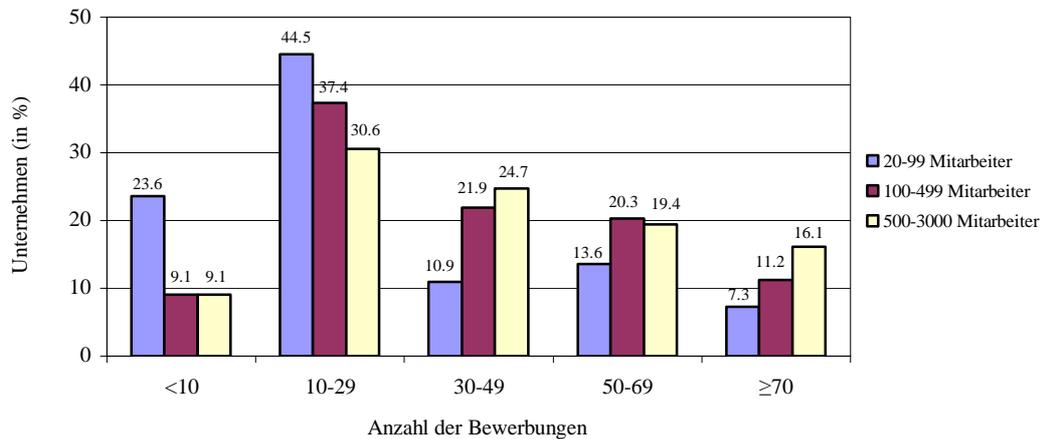


Abbildung 70: Durchschnittliche Anzahl der Bewerbungen je ausgeschriebener Position in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=483)

Thema 5, Fragestellung 26a

Wie viele Tage vergehen durchschnittlich bei mittelständischen Unternehmen vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung?

Fast zwei Drittel (61,5 %) der befragten mittelständischen Unternehmen versenden innerhalb von drei Tagen nach Bewerbungseingang eine entsprechende Bestätigung an die Bewerber (siehe Abb. 71).³⁵⁶ Bei rund einem Drittel (32,2 %) der Unternehmen vergehen diesbezüglich vier Tage oder mehr, während 6,3 % der Unternehmen keine Eingangsbestätigung versenden. Im Mittel benötigen die befragten Unternehmen für die Versendung dieser Bestätigung 3,9 Tage.³⁵⁷

³⁵² Median: 40,0 Modus: 50,0, Minimum: 0, Maximum: 500,0.

³⁵³ Median: 30,0 Modus: 50,0, Minimum: 0, Maximum: 215,0.

³⁵⁴ Median: 20,0 Modus: 20,0, Minimum: 0, Maximum: 300,0.

³⁵⁵ Da hinsichtlich der Variablen ‚Mitarbeiterzahl‘ und ‚durchschnittliche Bewerbungen je Position‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mitarbeiterzahl: Mittelwert 533,08, Standardabweichung 597,43; Bewerbungen je Position: Mittelwert 40,13, Standardabweichung 48,71), wurde anstelle der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson (r) der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (r_s) berechnet.

³⁵⁶ Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, erhoben (Frage Nr. 11a, siehe Fragebogen im Anhang).

³⁵⁷ Median: 3,0, Modus: 2,0, Minimum: 0,5, Maximum: 21,0.

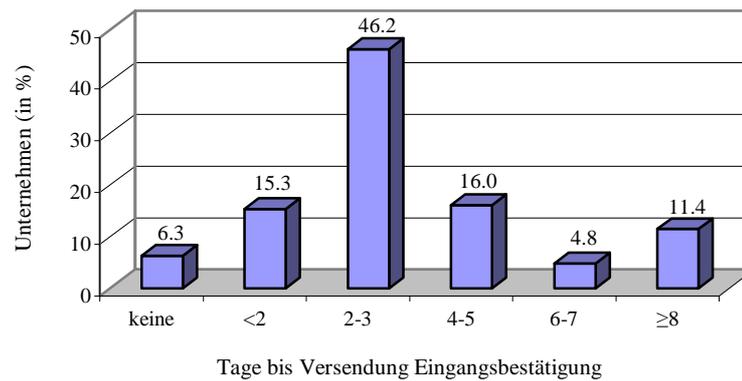


Abbildung 71: Tage vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung (n=446)

Thema 5, Fragestellung 26b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, wie viele Tage durchschnittlich vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung vergehen?

Zwischen der Unternehmensgröße und der durchschnittlichen Anzahl an Tagen, die vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung vergehen, besteht ein sehr schwacher negativer Zusammenhang ($r_s = -.156$, $p < .001$).³⁵⁸ Abbildung 72 ist zu entnehmen, dass der Anteil der Unternehmen, die innerhalb von drei Tagen eine Eingangsbestätigung an die Bewerber versenden, bei den kleinen bei 48,6 %, bei den mittleren bei 60,5 % und bei den großen mittelständischen Unternehmen bei 69,9 % liegt. Im Mittel benötigen letztere für diesen Vorgang 3,4 Tage. Bei den mittleren mittelständischen Unternehmen vergehen durchschnittlich 3,9 und bei den kleinen 4,7 Tage, bis eine Bestätigung des Bewerbungseingangs erfolgt.

³⁵⁸

Da hinsichtlich der Variablen ‚Mitarbeiterzahl‘ und ‚benötigte Tage bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mitarbeiterzahl: Mittelwert 533,08, Standardabweichung 597,43; Tage bis Eingangsbestätigung: Mittelwert 3,89, Standardabweichung 3,34), wurde anstelle der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson (r) der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (r_s) berechnet.

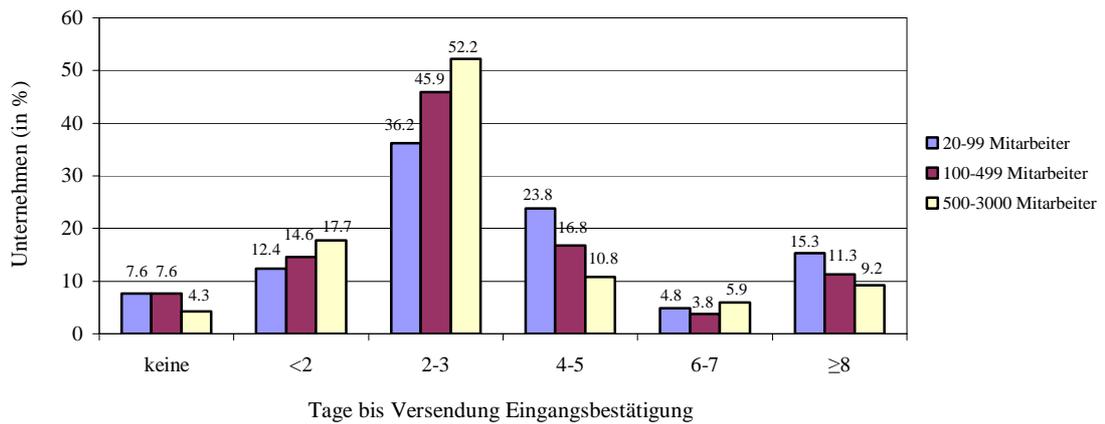


Abbildung 72: Tage vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=446)

Thema 5, Fragestellung 27a

Wie viele Tage vergehen durchschnittlich bei mittelständischen Unternehmen vom Bewerbungseingang bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Erteilung einer Absage?

Wie aus Abbildung 73 ersichtlich wird, vergeht bei 15,4 % der befragten mittelständischen Unternehmen zwischen dem Eingang einer Bewerbung und der Aussprache einer Einladung bzw. Erteilung einer Absage weniger als eine Woche.³⁵⁹ 44,8 % der Unternehmen benötigen dafür zehn bis 15 Tage und 12,9 % mehr als drei Wochen. Der Mittelwert beläuft sich auf 14,5 Tage.³⁶⁰

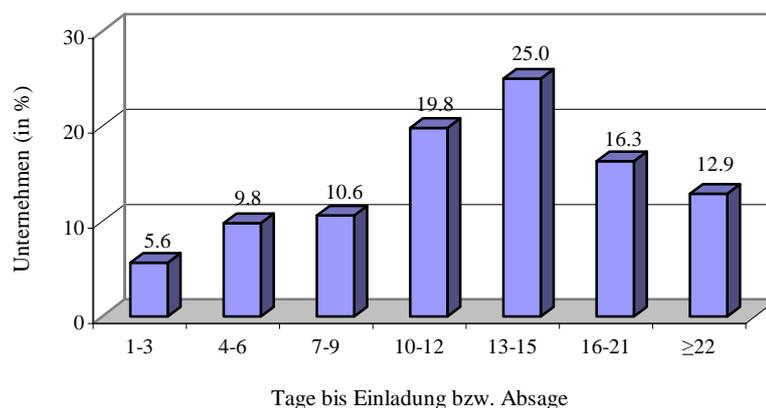


Abbildung 73: Tage vom Bewerbungseingang bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Absage (n=480)

³⁵⁹ Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, erhoben (Frage Nr. 11b, siehe Fragebogen im Anhang).

³⁶⁰ Median: 14,0, Modus: 10,0, Minimum: 1,0, Maximum: 60,0.

Thema 5, Fragestellung 27b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, wie viele Tage durchschnittlich vom Bewerbungseingang bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Erteilung einer Absage vergehen?

Mehr als drei Viertel (77,8 %) der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen sprechen nach maximal 15 Tagen, nachdem die Bewerbung eingegangen ist, eine Einladung aus bzw. erteilen dem Bewerber eine Absage (siehe Abb. 74). Bei den mittleren und großen mittelständischen Unternehmen liegt dieser Anteil bei jeweils 68,8 %. Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der durchschnittlichen Anzahl an Tagen, die für diesen Vorgang benötigt werden, ist sehr schwach und nicht signifikant ($r_s = .086$, $p > .05$).³⁶¹ Die kleinen mittelständischen Unternehmen benötigen im Mittel 12,8, die mittleren 15,1 und die großen 14,9 Tage bis eine Einladung ausgesprochen bzw. eine Absage erteilt wird.

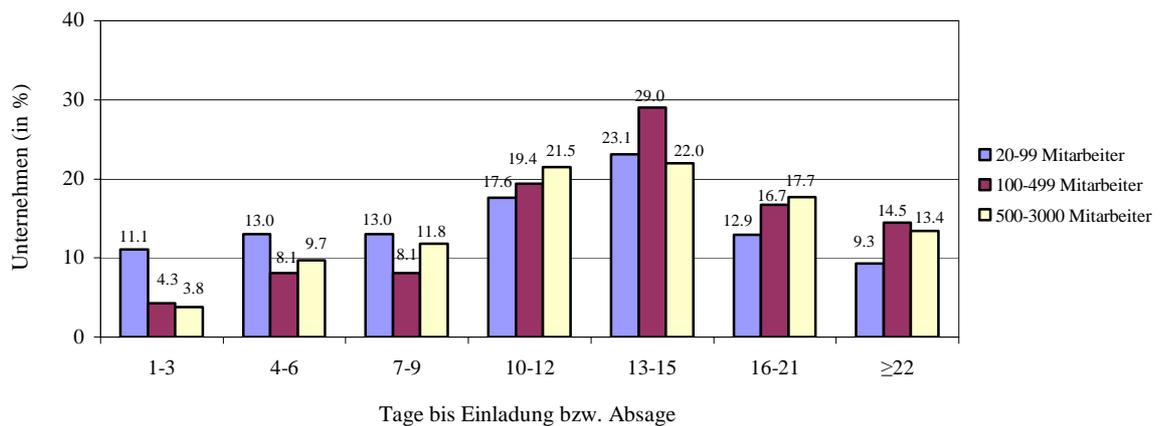


Abbildung 74: Tage vom Bewerbungseingang bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Absage in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=480)

³⁶¹

Da hinsichtlich der Variablen ‚Mitarbeiterzahl‘ und ‚Tage bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mitarbeiterzahl: Mittelwert 533,08, Standardabweichung 597,43; Tage bis Einladung bzw. Absage: Mittelwert 14,53, Standardabweichung 9,52), wurde anstelle der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson (r) der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (r_s) berechnet.

Thema 5, Fragestellung 28a

Wie viele Tage vergehen durchschnittlich bei mittelständischen Unternehmen von der Bedarfsfeststellung bis zur Stellenbesetzung?

6,0 % der befragten mittelständischen Unternehmen gelingt es, ihre offenen Positionen nach der Feststellung, dass ein Bedarf besteht, innerhalb von zwei Wochen zu besetzen (siehe Abb. 75).³⁶² 79,9 % der Unternehmen realisieren dies innerhalb von neun Wochen, während 20,1 % dafür einen längeren Zeitraum benötigen. Der diesbezügliche Mittelwert beläuft sich auf 49,1 Tage.³⁶³

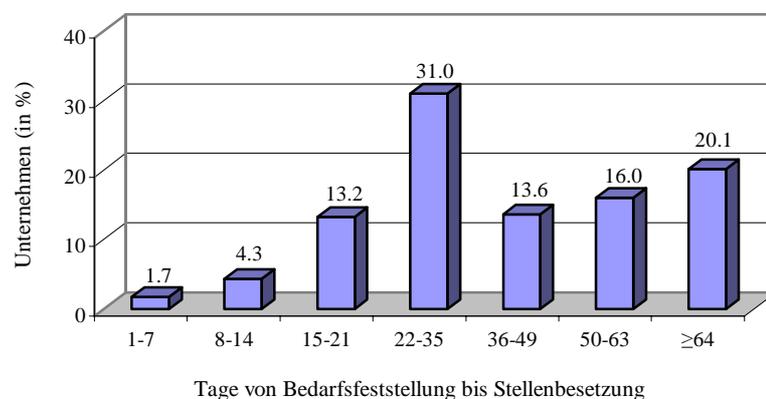


Abbildung 75: Tage von der Bedarfsfeststellung bis zur Stellenbesetzung (n=462)

Thema 5, Fragestellung 28b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, wie viele Tage durchschnittlich von der Bedarfsfeststellung bis zur Stellenbesetzung vergehen?

Es lässt sich feststellen, dass zwischen der Unternehmensgröße und dem Zeitraum, der durchschnittlich zwischen der Bedarfsfeststellung und der Besetzung der vakanten Positionen liegt, ein lediglich sehr schwacher Zusammenhang besteht ($r_s = .118$, $p < .05$).³⁶⁴ 81,3 % der kleinen mittelständischen Unternehmen realisieren diesen Vorgang in durchschnittlich neun Wochen (siehe Abb. 76). Bei den mittleren mittelständischen Unternehmen liegt dieser Anteil bei 81,0 % und bei den großen bei 77,8 %. Letztere benötigen im

³⁶² Diese Daten wurden anhand einer offenen Frage, die eine Zahleneingabe erforderte, erhoben (Frage Nr. 11c, siehe Fragebogen im Anhang).

³⁶³ Median: 35,0, Modus: 30,0, Minimum: 2,0, Maximum: 365,0.

³⁶⁴ Da hinsichtlich der Variablen ‚Mitarbeiterzahl‘ und ‚Tage von Bedarfsfeststellung bis Stellenbesetzung‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mitarbeiterzahl: Mittelwert 533,08, Standardabweichung 597,43; Tage von Bedarfsfeststellung bis Stellenbesetzung: Mittelwert 49,12, Standardabweichung 37,80), wurde anstelle der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson (r) der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (r_s) berechnet.

Mittel 51,4 Tage von der Bedarfsfeststellung bis zur Stellenbesetzung. 48,9 Tage vergehen diesbezüglich bei den mittleren und 45,7 Tage bei den kleinen mittelständischen Unternehmen.

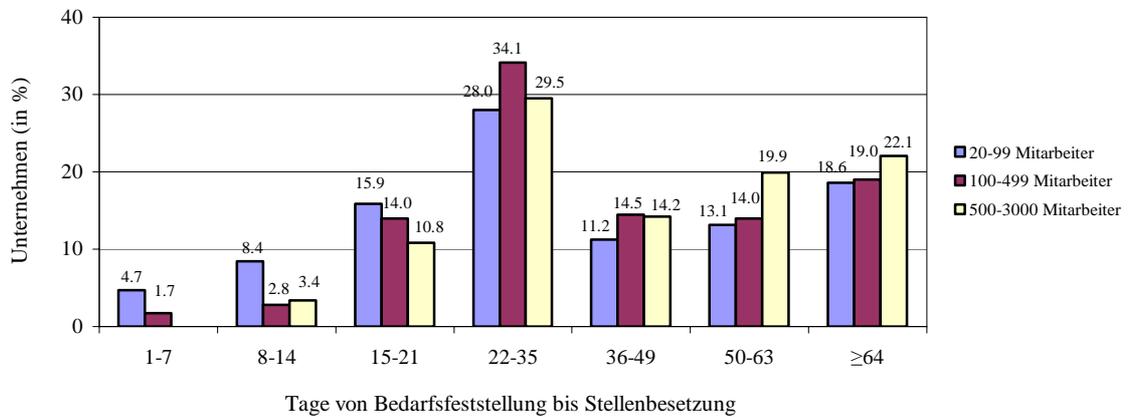


Abbildung 76: Tage von der Bedarfsfeststellung bis zur Stellenbesetzung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=462)

Thema 5, Fragestellung 29a

Wie viele mittelständische Unternehmen setzen Bewerbermanagement-Software ein?

Fast ein Drittel (31,6 %) der befragten mittelständischen Unternehmen verwendet im Rahmen des Bewerbermanagements eine Software.³⁶⁵ Bei 5,7 % handelt es sich dabei um eine internetbasierte und bei 25,9 % um eine nicht-internetbasierte Software (siehe Abb. 77).

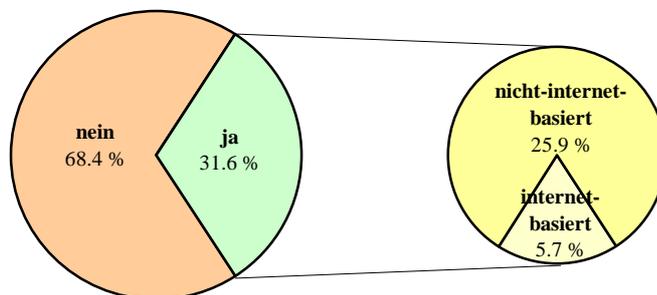


Abbildung 77: Einsatz von Bewerbermanagement-Software (n=490)

³⁶⁵

Diese Daten wurden anhand einer geschlossenen Frage mit drei Auswahlmöglichkeiten (1 = ja, internetbasiert, 2 = ja, nicht internetbasiert, 3 = nein) erhoben (Frage Nr. 12a, siehe Fragebogen im Anhang).

Thema 5, Fragestellung 29b

Hat die Größe des Unternehmens und/oder die Anzahl der jährlichen Bewerbungen einen Einfluss darauf, ob Bewerbermanagement-Software eingesetzt wird?

Abbildung 78 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Einsatz von Bewerbermanagement-Software. Es zeigt sich, dass 17,9 % der kleinen mittelständischen Unternehmen für das Management ihrer Bewerbungen eine Software einsetzen. Bei den mittleren sind es 28,2 % und bei den großen 43,2 % der befragten Unternehmen. Dieser positive Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Verwendung einer solchen Software wird auch anhand eines Mittelwertvergleichs deutlich: So beläuft sich der Mittelwert der Mitarbeiteranzahl bei den Unternehmen, die Bewerbermanagement-Software einsetzen, auf 710,5. Diejenigen Unternehmen, die die entsprechende Software nicht verwenden, beschäftigen im Mittel mit 451,0 deutlich weniger Mitarbeiter.³⁶⁶

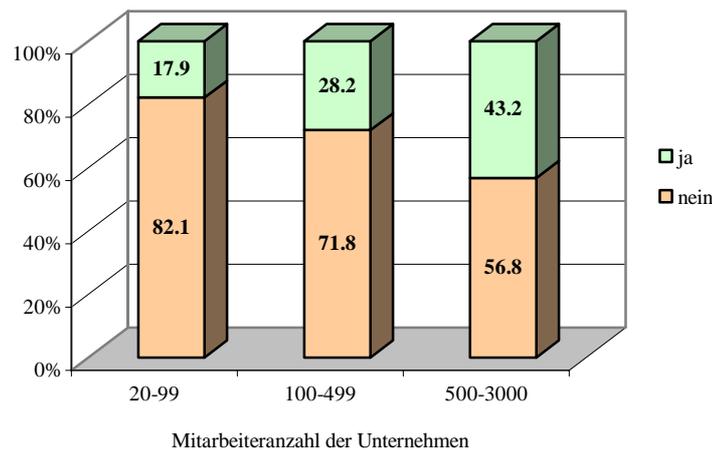


Abbildung 78: Einsatz von Bewerbermanagement-Software in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=490)

Der Einsatz von Bewerbermanagement-Software steht jedoch nicht nur im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, sondern ist auch abhängig von der Anzahl der jährlichen Bewerbungen, die die Unternehmen erhalten. Abbildung 79 verdeutlicht dies und zeigt u.a., dass rund zwei Drittel (63,0 %) der Unternehmen, die jährlich 1000 und mehr Bewerbungen erhalten, für deren Management eine entsprechende Software einsetzen. Dagegen sind es nur 22,7 % der Unternehmen, die zwischen 100-299 und 12,8 % derjenigen, die unter 25 Bewerbungen erhalten. Im Mittel gehen bei den mittelständischen Unternehmen, die eine

³⁶⁶

Diese Mittelwertsdifferenz ist nach dem U-Test (Mann und Whitney) höchst signifikant (p .000). Dieser non-parametrische Test wurde durchgeführt, da hinsichtlich der Variable ‚Mitarbeiterzahl‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mittelwert: 533,08, Standardabweichung 597,43, Kolmogorov-Smirnov-Test: p = .000).

Bewerbermanagement-Software einsetzen, jährlich 1059,8 Bewerbungen ein. Bei denjenigen, die diese nicht verwenden, sind es mit 401,0 deutlich weniger.³⁶⁷

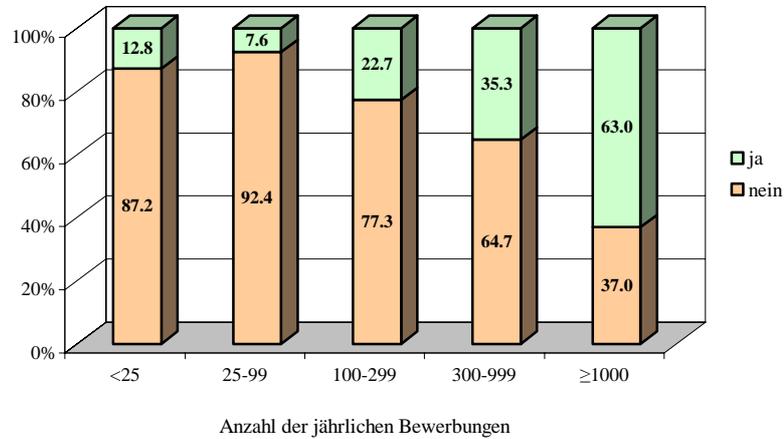


Abbildung 79: Einsatz von Bewerbermanagement-Software in Abhängigkeit von der Anzahl der jährlichen Bewerbungen (n=475)

Thema 5, Fragestellung 30

Für welche Zwecke wird von mittelständischen Unternehmen Bewerbermanagement-Software eingesetzt?

Von den befragten Unternehmen, die über eine Bewerbermanagement-Software verfügen (siehe Fragestellung 29a), setzen 91,6 % diese zur Erfassung und Archivierung von Bewerbungen ein (siehe Abb. 80).³⁶⁸ 71,0 % nutzen sie für die Kommunikation mit Bewerbern und 51,0 % für die Suche im Bewerberpool. Die Funktionen Vorauswahl (48,4 %), interne Kommunikation (43,9 %), Controlling (40,6 %) sowie Erstellung (29,0 %) und Veröffentlichung von Stellenanzeigen (23,9 %) spielen dagegen bei weniger als der Hälfte der Unternehmen eine Rolle.

³⁶⁷ Diese Mittelwertsdifferenz ist nach dem U-Test (Mann und Whitney) höchst signifikant ($p < .000$). Dieser non-parametrische Test wurde durchgeführt, da hinsichtlich der Variable ‚jährliche Bewerbungen‘ keine Normalverteilung vorliegt (Mittelwert: 604,87, Standardabweichung 849,77, Kolmogorov-Smirnov-Test: $p = .000$).

³⁶⁸ Diese Daten wurden anhand einer halboffenen Frage (Sonstiges als offenes Feld), die Mehrfachnennungen zuließ, erhoben (Frage Nr. 12b, siehe Fragebogen im Anhang).

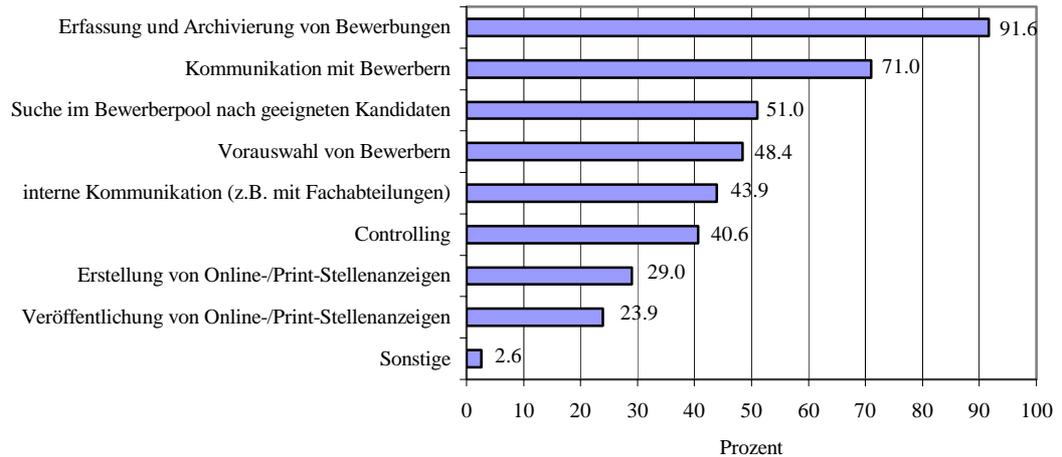


Abbildung 80: Zwecke, für die Bewerbermanagement-Software eingesetzt wird (n=155)

3.2.4 Personalauswahl

Thema 6, Fragestellung 31a

Welche Instrumente werden von mittelständischen Unternehmen zur Personalauswahl eingesetzt?

Die Beurteilung von Bewerbungsunterlagen (97,9 % / 96,2 %) sowie persönliche Interviews (98,4 % / 96,0 %) sind sowohl bei der Auswahl von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss, als auch bei denjenigen mit Berufsausbildung die mit Abstand am weitesten verbreiteten Personalauswahlinstrumente (siehe Abb. 81).³⁶⁹ Bei beiden Qualifikationsgruppen liegt das Einholen von Referenzen auf dem dritten Rang. Allerdings zeigt sich, dass diese von einem deutlich größeren Unternehmensanteil für die Auswahl von Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, eingesetzt werden (62,8 % / 46,6 %). Dies trifft auch auf die Durchführung von Telefoninterviews (30,1 % / 22,1 %) und Assessment Centern (13,0 % / 5,6 %) zu. Dagegen werden Arbeitsproben (23,5 % / 36,3 %) und Tests (17,1 % / 25,9 %) von einem größeren Anteil der mittelständischen Unternehmen bei der Auswahl von Mitarbeitern eingesetzt, die eine Berufsausbildung absolviert haben. Online-Personalauswahlinstrumente finden bei beiden Qualifikationsgruppen nahezu gar keine Anwendung.

³⁶⁹

Diese Daten wurden anhand einer halboffenen Frage (Sonstiges als offenes Feld), die Mehrfachnennungen zuließ, erhoben (Frage Nr. 13, siehe Fragebogen im Anhang).

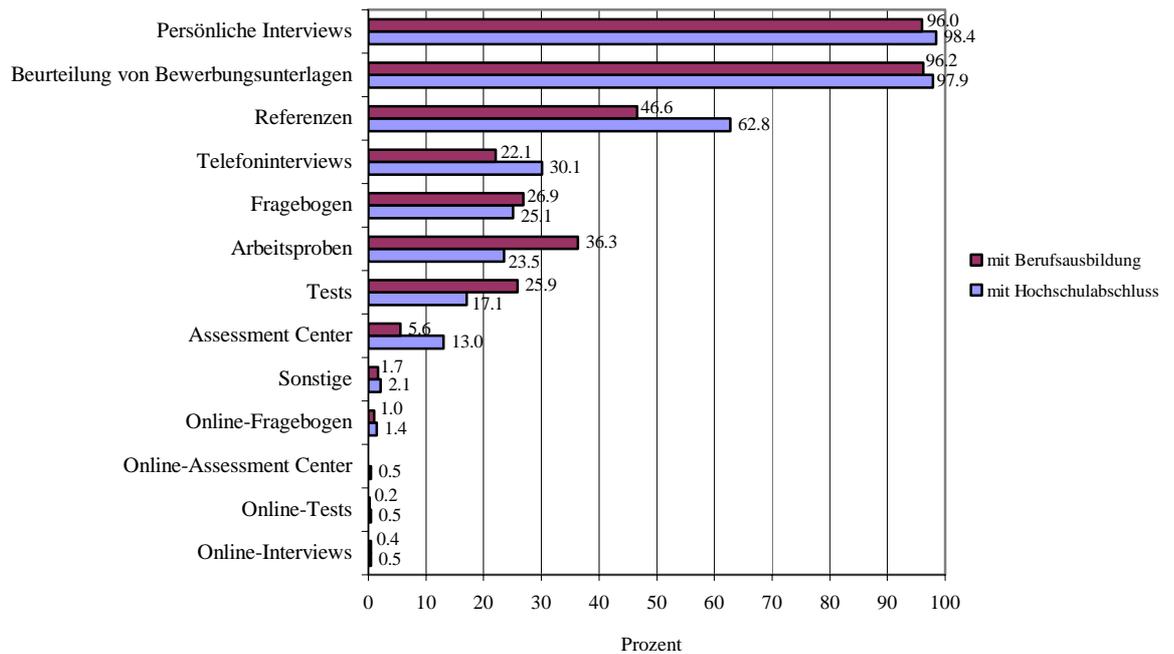


Abbildung 81: Personalauswahlinstrumente differenziert nach dem Qualifikationsniveau der Bewerber (mit Berufsausbildung n=479, mit Hochschulabschluss n=438)

Thema 6, Fragestellung 31b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss auf die eingesetzten Personalauswahlinstrumente?

In nahezu allen Unternehmen der drei Gruppen werden zur Auswahl von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung die Begutachtung von Bewerbungsunterlagen (kleine: 96,4 %, mittlere: 96,3 %, große: 98,9 %) sowie persönliche Interviews (kleine: 97,3 %, mittlere: 98,4 %, große: 98,4 %) eingesetzt (siehe Abb. 82).³⁷⁰ Den Unternehmensgruppen ist auch gemeinsam, dass die Online-(Vor-)Auswahlinstrumente jeweils die letzten Ränge einnehmen und jeweils bei weniger als zwei Prozent der Unternehmen zum Einsatz kommen.

Wesentliche Gruppenunterschiede zeigen sich jedoch hinsichtlich der Verwendung von Assessment Centern. Diese nutzen 6,3 % der kleinen, 8,0 % der mittleren aber 23,3 % der großen mittelständischen Unternehmen zur Personalauswahl. Auch Tests (kleine: 27,0 %, mittlere: 24,5 %, große: 33,9 %) und Telefoninterviews (kleine: 18,9 %, mittlere: 33,0 %, große: 34,4 %) nutzt ein größerer Anteil der großen mittelständischen Unternehmen als der der Unternehmen mit weniger Mitarbeitern. Letztere verlangen jedoch häufiger nach Ar-

³⁷⁰

An dieser Stelle wird nicht zwischen den Instrumenten, die zur Auswahl von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss oder mit Berufsausbildung eingesetzt werden, unterschieden.

beitsproben (kleine: 51,4 %, mittlere: 38,3 %, große: 36,5 %) und Referenzen (kleine: 73,0 %, mittlere: 64,9 %, große: 58,2 %), wenn es um die Auswahl von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung geht.

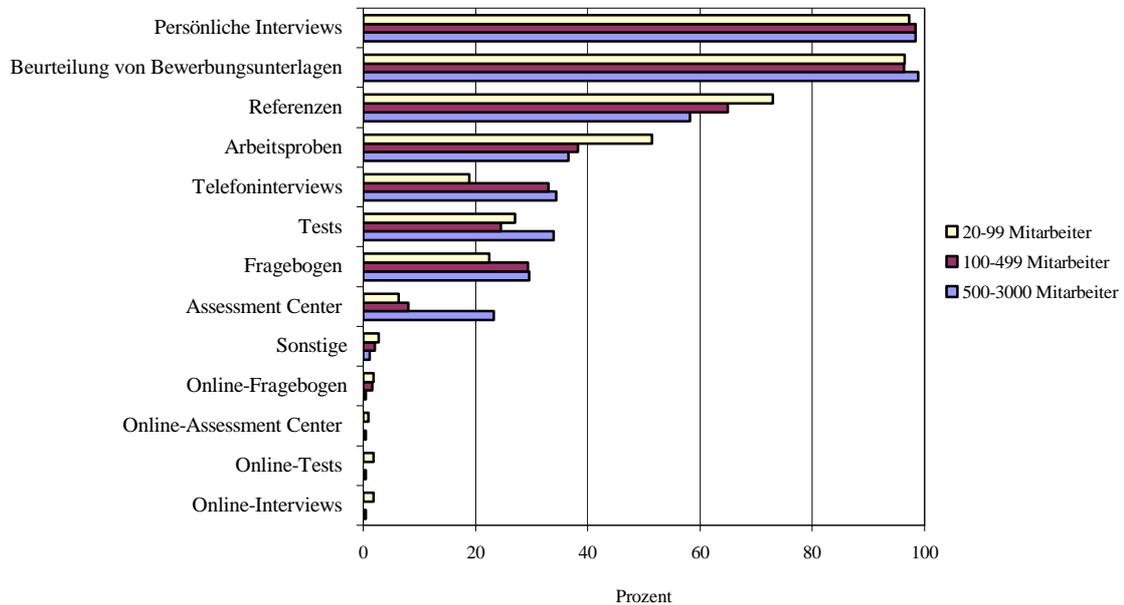


Abbildung 82: Personalauswahlinstrumente in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (mit Berufsausbildung n=479, mit Hochschulabschluss n=438)

3.2.5 Zukünftiger Personalmarketingprozess

Thema 2-6, Fragestellung 32a

Welche Personalmarketinginstrumente werden mittelständische Unternehmen nach eigener Einschätzung in den nächsten drei Jahren einsetzen?

Abbildung 83 verdeutlicht, wie die befragten Unternehmen die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes verschiedener Personalmarketinginstrumente, die offline umgesetzt werden, in den nächsten drei Jahren im eigenen Unternehmen beurteilen.³⁷¹ Es wird u.a. ersichtlich, dass die Beurteilung von Bewerbungsunterlagen das Personalmarketinginstrument ist, dessen Einsatz am häufigsten (79,0 %) als ‚ganz sicher‘ eingestuft wird. Auch die Personalbedarfsplanung (58,8 %) und persönliche, telefonische Interviews (50,4 %) werden nach eigener Einschätzung in den nächsten drei Jahren bei mehr als der Hälfte der Unternehmen ‚ganz sicher‘ Anwendung finden. Auffallend ist zudem, dass bezüglich der Stellenanzeigen in Printmedien (1,0 %), Referenzen (0,8 %) und Mitarbeiterempfehlungen (0,8 %) ein sehr

³⁷¹

Diese Einschätzung wurde anhand einer sechsstufigen Skala erhoben: 1 = ganz sicher, 2 = ziemlich wahrscheinlich, 3 = vielleicht, 4 = wahrscheinlich nicht, 5 = keinesfalls, 6 = weiß nicht (Frage Nr. 14, siehe Fragebogen im Anhang).

geringer Anteil der Unternehmen ‚keinesfalls‘ mit einem Einsatz rechnet. Ein anderes Bild zeigt sich hinsichtlich der prognostizierten Verwendung von Assessment Centern. Diesbezüglich rechnen 51,8 % der mittelständischen Unternehmen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit einem Einsatz in den nächsten drei Jahren im eigenen Unternehmen. Lediglich 6,9 % der befragten mittelständischen Unternehmen werden dieses Instrument ‚ganz sicher‘ nutzen.

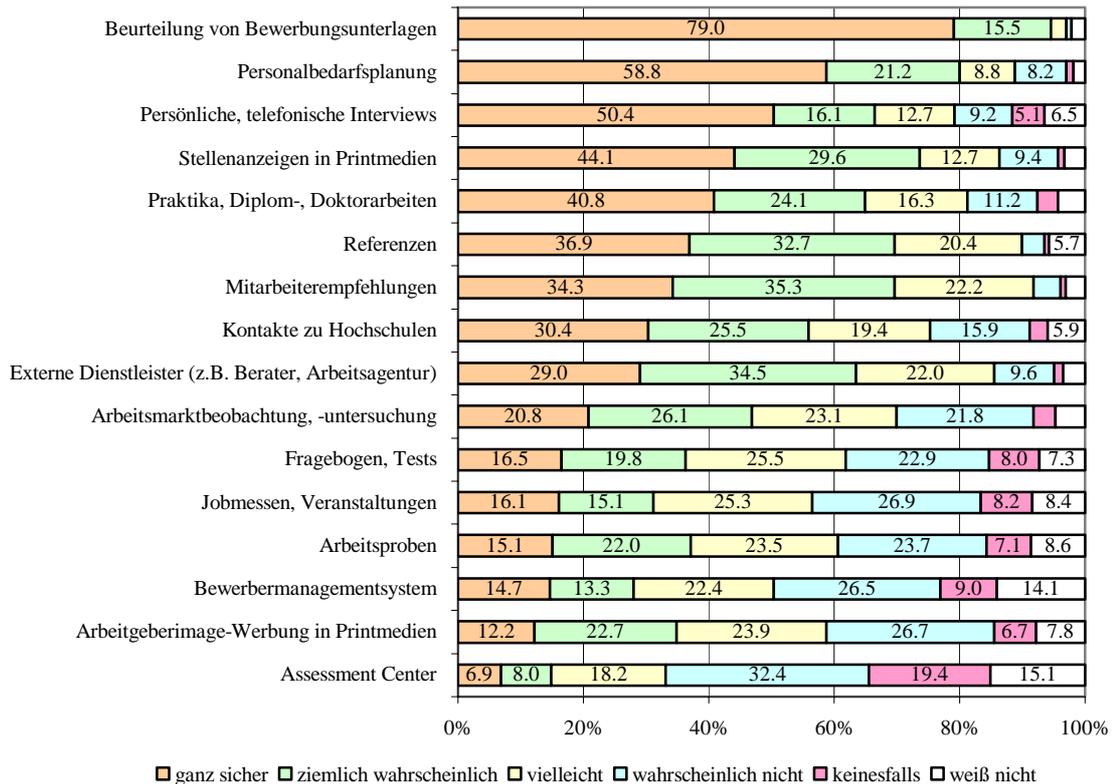


Abbildung 83: Einsatzwahrscheinlichkeit von Personalmarketinginstrumenten (offline) in den nächsten drei Jahren (n=490)

Während die obige Abbildung den Einsatz von Offline-Personalmarketinginstrumenten zum Gegenstand hat, enthält die nachfolgende (Abb. 84) die Ergebnisse bezüglich der Instrumente, die in den nächsten drei Jahren in den befragten Unternehmen online umgesetzt werden.³⁷² Am häufigsten als ‚ganz sicher‘ wird der Einsatz von Stellenanzeigen (61,6 %) und Bewerbungsmöglichkeiten auf der unternehmenseigenen Homepage (36,5 %) sowie von Stellenanzeigen in Jobbörsen (32,4 %) eingestuft. Wie im Offline- so nimmt auch im Online-Bereich das Assessment Center den letzten Rang ein. Keines der befragten mittel-

³⁷²

Diese Einschätzung wurde anhand einer sechsstufigen Skala erhoben: 1 = ganz sicher, 2 = ziemlich wahrscheinlich, 3 = vielleicht, 4 = wahrscheinlich nicht, 5 = keinesfalls, 6 = weiß nicht (Frage Nr. 17, siehe Fragebogen im Anhang).

ständischen Unternehmen gab an, dass es dieses in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ einsetzen wird. Vielmehr werden bei 75,4 % Online-Assessment Center ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ zur Anwendung kommen. Auch die anderen beiden Online-(Vor-)Auswahlinstrumente in Form von Fragebogen und Tests sowie Interviews werden von nur 1,8 % bzw. 0,2 % der Unternehmen in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ eingesetzt werden, während 62,9 % bzw. 72,1 % sich einen diesbezüglichen Einsatz ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ vorstellen können.

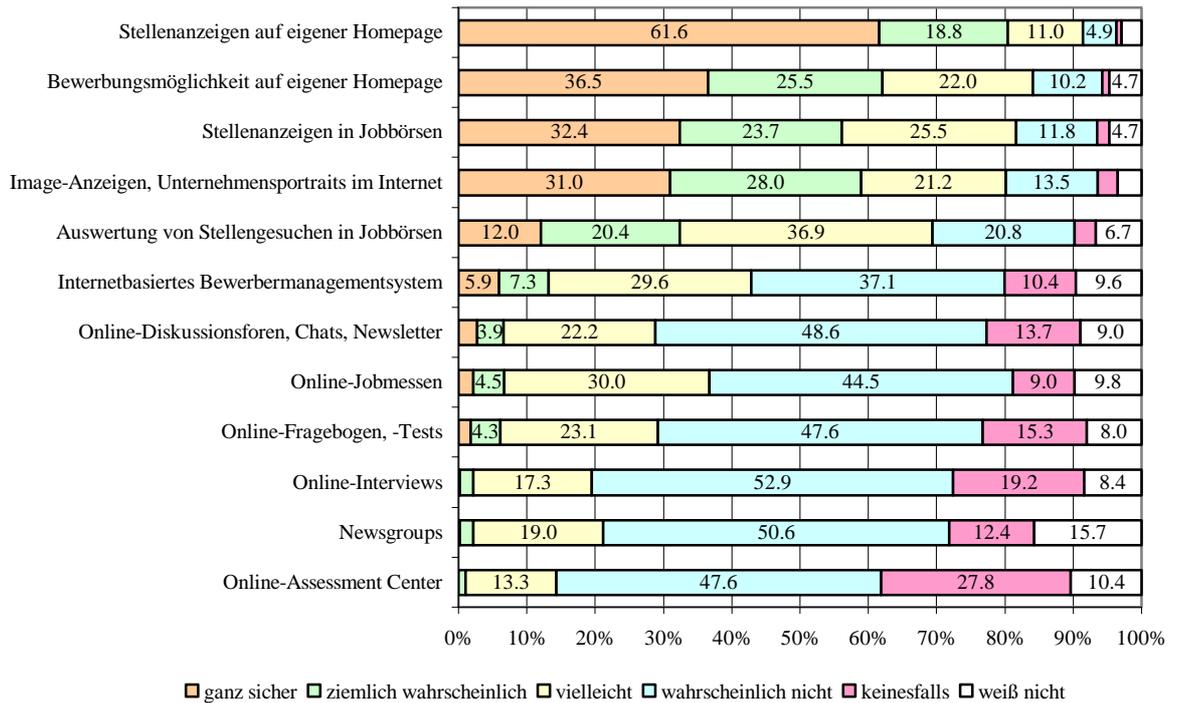


Abbildung 84: Einsatzwahrscheinlichkeit von Personalmarketinginstrumenten (online) in den nächsten drei Jahren (n=490)

Thema 2-6, Fragestellung 32b

Hat die Größe des Unternehmens Einfluss darauf, für wie wahrscheinlich der Einsatz verschiedener Personalmarketinginstrumente in den nächsten drei Jahren im eigenen Unternehmen gehalten wird?

Insbesondere hinsichtlich des prognostizierten Einsatzes von Jobmessen/Veranstaltungen, Praktika/Diplom-/Doktorarbeiten sowie Bewerbermanagementsystemen und Kontakten zu Hochschulen zeigt sich mit der Unternehmensgröße (drei Gruppen) ein positiver Zusammenhang (siehe Tbl. 17). Zudem wird ersichtlich, dass auch die anderen Instrumente mit Ausnahme von Mitarbeiterempfehlungen, Referenzen sowie persönlichen, telefonischen

Interviews mindestens auf dem Niveau von .05 signifikant mit der Unternehmensgröße korrelieren.

Personalmarketinginstrumente (offline) in den nächsten drei Jahren	r_s
Jobmessen, Veranstaltungen	.323***
Praktika, Diplom-, Doktorarbeiten	.306***
Bewerbermanagementsystem	.301***
Kontakte zu Hochschulen	.298***
Personalbedarfsplanung	.258***
Assessment Center	.255***
Arbeitgeberimage-Werbung in Printmedien	.245***
Stellenanzeigen in Printmedien	.227***
Beurteilung von Bewerbungsunterlagen	.162***
Fragebogen, Tests	.148**
Arbeitsmarktbeobachtung, -untersuchung	.144**
Externe Dienstleister	.133**
Arbeitsproben	-.098*
Mitarbeiterempfehlungen	.077 ^{ns}
Referenzen	-.051 ^{ns}
Persönliche, telefonische Interviews	.019 ^{ns}
<p>p > .05 nicht signifikant (ns) p ≤ .05 signifikant (*) p ≤ .01 sehr signifikant (**) p ≤ .001 höchst signifikant (***)</p>	

Tabelle 17: Korrelationen zwischen Einsatzwahrscheinlichkeit von Personalmarketinginstrumenten (offline) in den nächsten drei Jahren und Unternehmensgröße (n=490)

Tabelle 18 verdeutlicht, dass auch zwischen der Einschätzung der Einsatzwahrscheinlichkeit von Online-Personalmarketinginstrumenten und der Unternehmensgröße (drei Gruppen) ein Zusammenhang besteht. So existiert bei allen Instrumenten mit der Unternehmensgröße mindestens eine auf dem Niveau von .05 signifikante Korrelation. Dieser Zusammenhang ist hinsichtlich der Instrumente Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage bzw. in Jobbörsen und der Bewerbungsmöglichkeiten auf der eigenen Homepage sowie der Image-Anzeigen/Unternehmensportraits im Internet am stärksten.

Personalmarketinginstrumente (online) in den nächsten drei Jahren	r_s
Stellenanzeigen auf eigener Homepage	.328***
Stellenanzeigen in Jobbörsen	.262***
Bewerbungsmöglichkeit auf eigener Homepage	.238***
Image-Anzeigen, Unternehmensportraits im Internet	.226***
Internetbasiertes Bewerbermanagementsystem	.186***
Online-Interviews	.131**
Newsgroups	.133**
Online-Jobmessen	.121*
Online-Fragebogen, -Tests	.117*
Auswertung von Stellengesuchen in Jobbörsen	.104*
Online-Assessment Center	.099*
Online-Diskussionsforen, Chats, Newsletter	.096*
<p>p ≤ .05 signifikant (*) p ≤ .01 sehr signifikant (**) p ≤ .001 höchst signifikant (***)</p>	

Tabelle 18: Korrelationen zwischen Einsatzwahrscheinlichkeit von Personalmarketinginstrumenten (online) in den nächsten drei Jahren und Unternehmensgröße (n=490)

3.2.6 Interneteinsatz im Rahmen des externen Personalmarketingprozesses

Thema 2-6, Fragestellung 33

Wie wird die Effektivität des Interneteinsatzes im Rahmen des Personalmarketing von mittelständischen Unternehmen beurteilt?

Von nahezu zwei Dritteln (66,5 %) der befragten mittelständischen Unternehmen wird die Effektivität des Interneteinsatzes für die Erhöhung des eigenen Bekanntheitsgrades als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ eingestuft (siehe Abb. 85).³⁷³ Ähnlich positiv fällt die Bewertung hinsichtlich der Reichweitenerhöhung bei der Bewerberansprache aus. 66,7 % der Unternehmen bewerten die Effektivität des Interneteinsatzes für diesen Zweck als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘. Auch für den Aufbau eines positiven, modernen Arbeitgeberimages bewerten 69,6 % der befragten Unternehmen das Internet als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ effektives Instrument.

Ein nur sehr geringer Anteil der befragten mittelständischen Unternehmen stuft dagegen die Effektivität des Interneteinsatzes mit dem Ziel der Reduzierung des administrativen Aufwands (22,2 %), der Steigerung der Bewerberqualität (22,2 %) und der Genauigkeit der Personalvorauswahl (12,1 %) als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ ein. Diese negative Einschätzung von internetbasierten Personalvorauswahlverfahren zeigte sich bereits in den vorangehenden Fragestellungen.

³⁷³

Diese Einschätzung der Effektivität wurde anhand einer sechsstufigen Skala erhoben: 1 = sehr hoch, 2 = hoch, 3 = mittel, 4 = gering, 5 = sehr gering, 6 = weiß nicht (Frage Nr. 16, siehe Fragebogen im Anhang).

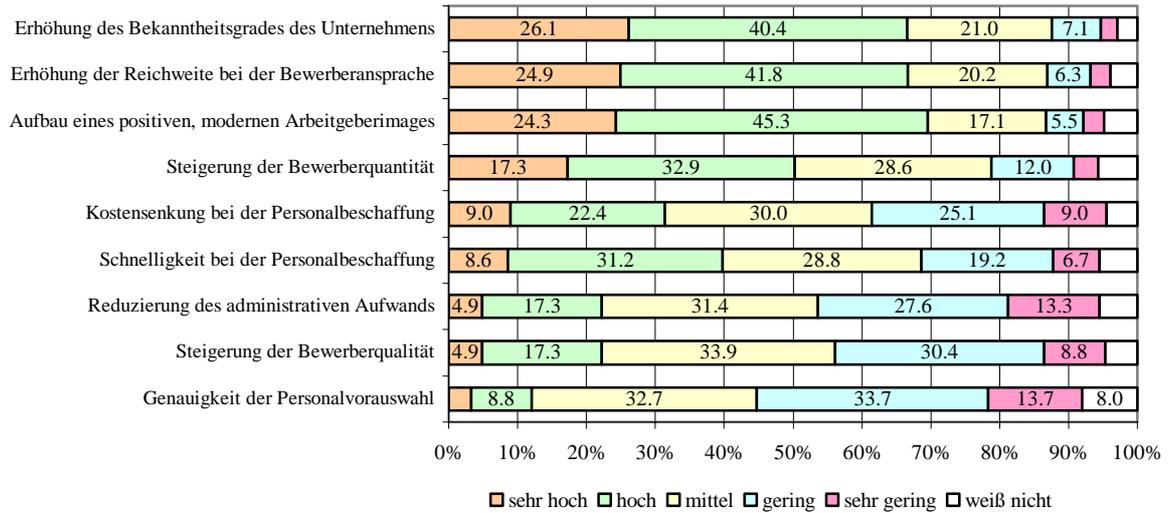


Abbildung 85: Effektivität des Interneteinsatzes im Rahmen des Personalmarketing bezüglich verschiedener Aspekte (n=490)

Thema 2-6, Fragestellung 34

Werden auf den unternehmenseigenen Homepages der mittelständischen Unternehmen die Aspekte thematisiert, die diese als Stärken des eigenen Unternehmens gegenüber Großunternehmen ansehen?

20 (4,1 %) der befragten 490 mittelständischen Unternehmen verfügen über keine eigene Homepage. Welche Inhalte die Homepages der restlichen 470 Unternehmen aufweisen, wird in Abbildung 86 dargestellt.³⁷⁴ Es wird deutlich, dass fast alle Homepages (95,1 %) allgemeine Daten, z.B. bezüglich der Mitarbeiteranzahl des Unternehmens, der Produkte oder des erzielten Umsatzes enthalten. Auch offene Stellen werden häufig (72,1 %) auf diesem Wege veröffentlicht. Ebenso werden Themen wie die Tätigkeitsinhalte und Aufgabenvielfalt (67,4 %) sowie Angebote von Ausbildungsplätzen (58,5 %) von mehr als der Hälfte der Unternehmen in die eigene Homepage integriert. Wie bereits im Rahmen vorangehender Fragestellungen, zeigt sich auch hier, dass internetbasierte Personalvorauswahlinstrumente bei den befragten mittelständischen Unternehmen kaum Anwendung finden. Lediglich auf 1,3 % der Homepages sind diese zu finden. Auch die Einkommensmöglichkeiten (4,5 %) und das Verhältnis von Freizeit und Arbeit (4,0 %) sowie Chats/Diskussionsforen (2,6 %) werden nur von sehr wenigen Unternehmen in die Homepage eingebunden.

³⁷⁴

Diese Daten wurden anhand einer halboffenen Frage (Sonstiges als offenes Feld), die Mehrfachnennungen zuließ, eruiert (Frage Nr. 15, siehe Fragebogen im Anhang).

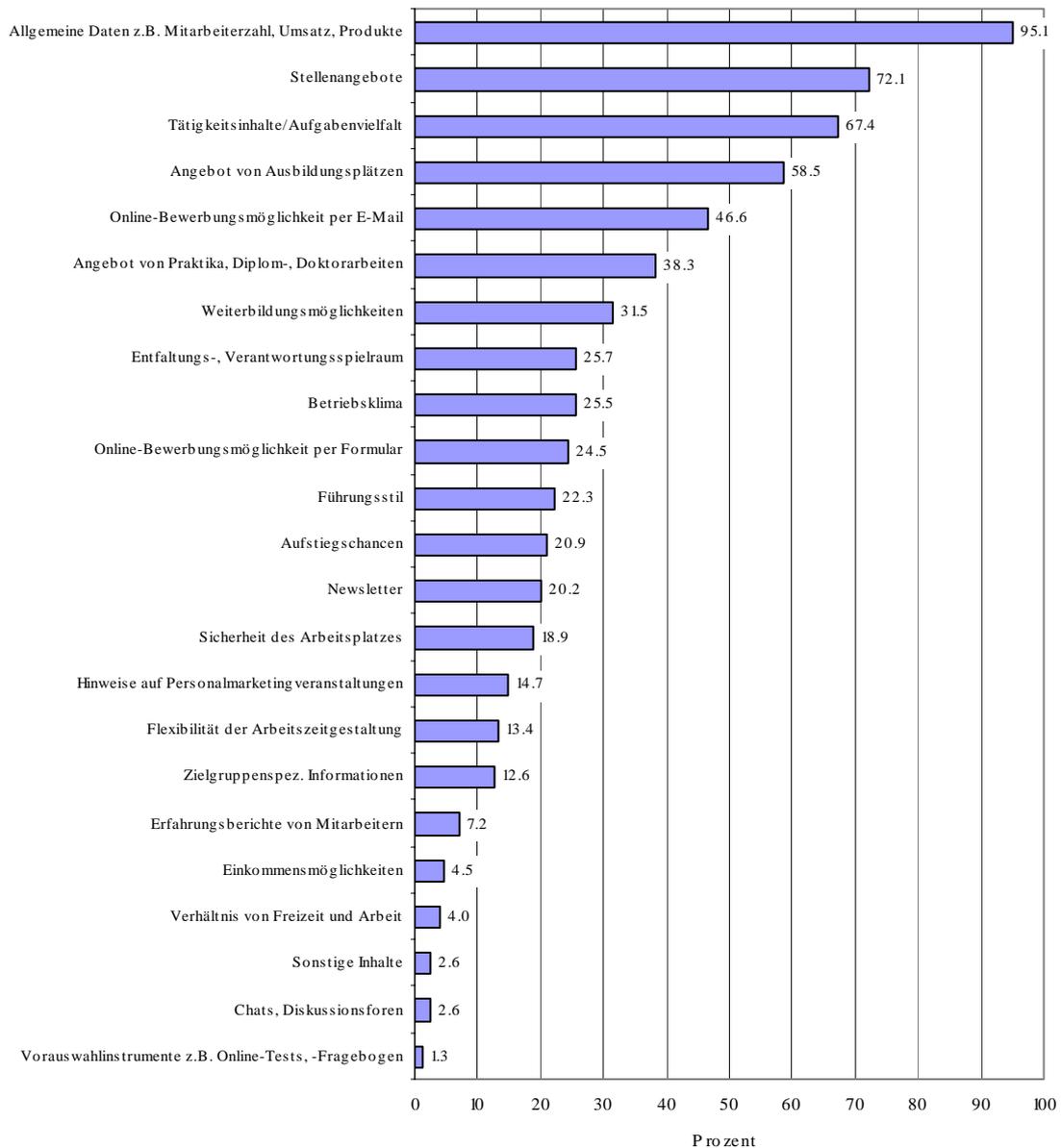


Abbildung 86: Inhalte der unternehmenseigenen Homepages (n=470)

Stellt man diese Inhalte den wahrgenommenen unternehmenseigenen Stärken und Schwächen (siehe Fragestellung 9a) gegenüber, wird deutlich, dass diesbezüglich ein uneinheitliches Bild existiert. So wird beispielsweise von 77,3 % der Befragungsteilnehmer das Betriebsklima als eigene Stärke bewertet. Allerdings enthält nur rund ein Viertel (25,5 %) der unternehmenseigenen Homepages Informationen über dieses Thema. Betrachtet man nur diejenigen Unternehmen, die das Betriebsklima explizit als eigene Stärke eingestuft haben, zeigt sich, dass von diesen 28,2 % das Thema auf ihrer Homepage einbinden, 71,8 % dies aber nicht tun. Der am zweithäufigsten (70,6 %) als Stärke des eigenen Unternehmens eingestufte Aspekt Tätigkeitsinhalte/Aufgabenvielfalt wird in 67,4 % aller Homepages eingebunden. Greift man nur die Unternehmen heraus, die die Tätigkeitsinhalte und die Aufga-

benvielfalt explizit als Stärke des eigenen Unternehmens angeben, so ergibt sich, dass von diesen 71,4 % das Thema auf der Homepage behandeln. 28,6 % der Unternehmen, die den Aspekt als Stärke ansehen, tun dies jedoch nicht.

Ein umgekehrtes Verhältnis zeigt sich bezüglich der Weiterbildungsmöglichkeiten der Unternehmen. Diese werden von fast einem Viertel (24,9 %) der befragten Unternehmen als eigene Stärke angesehen (24,1 % gaben sie als Schwäche an), aber auf 31,5 % der Homepages angesprochen. Der Sachverhalt, dass der entsprechende Aspekt auf einer größeren Anzahl der Homepages zu finden ist, als dass dieser als Stärke angesehen wird, ist bei keinem der anderen abgefragten Aspekte der Fall. Von den Unternehmen, die die Weiterbildungsmöglichkeiten als Stärke angegeben haben, binden dieses Thema 47,1 % auf ihre Homepage ein. Dagegen beinhalten nur 13,4 % der Homepages derjenigen Unternehmen, die die Weiterbildungsmöglichkeiten als Schwäche beurteilen, dieses Thema.

E Diskussion der Ergebnisse

Auf Basis der theoretischen Ausführungen (Teil B und C) werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung (Teil D) im Teil E der Arbeit diskutiert. Die Untergliederung des Kapitels richtet sich nach der Informationsbasis und den Feldern des externen Personalmarketingprozesses. Zudem wird auf die in Kapitel B 1.2 eingeführte Differenzierung zwischen kleinen mittelständischen (20-99 Mitarbeiter), mittleren mittelständischen (100-499 Mitarbeiter) und großen mittelständischen Unternehmen (500-3000 Mitarbeiter) zurückgegriffen.

1 Kleine mittelständische Unternehmen

Von den im Rahmen der empirischen Untersuchung befragten Unternehmen sind 112 als kleine mittelständische Unternehmen einzustufen, da sie zwischen 20 und 99 Mitarbeiter beschäftigen.³⁷⁵ Durchschnittlich verfügen 21,1 % der Mitarbeiter über einen Hochschulabschluss und 60,5 % über eine Berufsausbildung als höchsten formalen Bildungsabschluss. Im Mittel sind 1,7 der Beschäftigten im Personalbereich des Unternehmens tätig.

7,1 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen sind dem primären, 42,9 % dem sekundären und 50,0 % dem tertiären Sektor zuzuordnen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (58,0 %) hat die Rechtsform GmbH, 13,4 % sind eine GmbH & Co. KG und 10,7 % eine Aktiengesellschaft. Hinzu kommen 9,8 % in Form einer eingetragenen Genossenschaft und 8,0 %, die sonstige Rechtsformen einnehmen. Der durchschnittliche Umsatz der Unternehmen liegt bei 22,2 Mio. Euro. Das Personalmarketing-Budget beläuft sich auf durchschnittlich 4.734,21 Euro, während für den Online-Bereich 484,85 Euro zur Verfügung stehen.³⁷⁶

³⁷⁵ Der Mittelwert beläuft sich auf 53,2 Mitarbeiter. 47,3 % der kleinen mittelständischen Unternehmen beschäftigen zwischen 20 und 49 und 52,7 % zwischen 50 und 99 Mitarbeiter.

³⁷⁶ 40,8 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen verfügen über kein Personalmarketing-Budget. Bei 44,7 % beläuft sich dieses auf unter 10.000 Euro und bei 14,4 % auf 10.000 Euro und mehr. Für den Online-Bereich existiert bei 86,4 % der Unternehmen kein explizites Budget, während es bei 13,6 % zwischen 500 und 9000 Euro liegt.

1.1 Informationsbasis des externen Personalmarketingprozesses

Nach dem Verständnis dieser Arbeit bilden die Arbeitsmarktforschung und die Personalbedarfsplanung die Informationsbasis für den externen Personalmarketingprozess (vgl. Kap. B 2.1). Letztere dient dem Ziel, die Personalkapazitäten, die für die Leistungserbringung des Unternehmens benötigt werden, zu ermitteln. Die große Bedeutung der Personalbedarfsplanung für das Personalmarketing entsteht dadurch, dass sie sowohl als Planungsgrundlage für die Arbeitgeberimage-Werbung als auch für die Personalsuche dient. Zudem liefert sie u.a. Informationen über die anfallenden Personalkosten sowie für die Entwicklung, die Freisetzung und den Einsatz der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter (vgl. Kap. B 2.3.1).

Auch für die kleinen mittelständischen Unternehmen gilt es zu bedenken, dass die zunehmende Knappheit an (hoch) qualifizierten Arbeitskräften sowie die steigende Nachfrage nach diesen (vgl. Kap. C) dazu führt, dass das Humankapital immer mehr zu einem entscheidenden Engpassfaktor wird. Wird in den Unternehmen auf eine Personalbedarfsplanung (als Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung) verzichtet oder findet diese sehr kurzfristig statt, führt dies dazu, dass der Unternehmensfaktor Personal erst dann thematisiert wird, wenn sich aktuell oder in naher Zukunft eine personelle Über- oder Unterdeckung zeigt. Bei Unternehmen dieser Größe besteht in diesem Zusammenhang das Problem, dass sie auf Grund der geringen Mitarbeiterzahl nur selten in der Lage sind, bei einer überraschend auftretenden personellen Unterdeckung den Bedarf kurzfristig unternehmensintern zu decken. Dies hat zur Folge, dass entweder auf die entsprechenden Umsatzchancen verzichtet wird oder kurzfristige und improvisatorische Einstellungen getätigt werden. Bei diesen überhasteten Einstellungen erhöht sich in der Regel das Risiko von Fehlentscheidungen bezüglich der Stellenbesetzung. Diese wirken sich dann sowohl finanziell (Abfindungszahlung, Einarbeitungskosten für neue Mitarbeiter etc.) als auch sozial (Betriebsklima etc.) negativ auf das Unternehmen aus. Solche kurzfristig durchgeführten Einstellungen sind häufig nicht nur wenig effizient, sondern in einigen Arbeitsmarktsegmenten in einem kurzen Zeitraum auch gar nicht zu realisieren. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Personal aus einem Segment benötigt wird, in dem ein Mangel an geeigneten Arbeitskräften besteht.

Neben einer personellen Unterdeckung ist auch eine Überdeckung, die durch eine unzureichende Personalbedarfsplanung entsteht, für die kleinen mittelständischen Unternehmen äußerst unwirtschaftlich. Folge der dann unverhältnismäßig hohen Personalkosten ist die Verteuerung der Leistungs- bzw. Produkterbringung, was sich wiederum negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken kann. Auf eine nicht vorhergesehene und nicht nur kurzfristig auftretende Überdeckung kann insbesondere in kleinen mittelständischen Unter-

nehmen auf Grund der wenigen Möglichkeiten der internen Umverteilung des Personals, in der Regel nur mit Kurzarbeit oder kurzfristigen Entlassungen reagiert werden.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass durch eine mangelnde bzw. kurzfristige Personalbedarfsplanung notwendig gewordene Korrekturen des Personalbestands häufig mit weitreichenden negativen Folgen für das Unternehmen verbunden sind. Dass sich ein längerer Planungszeitraum positiv auf die Besetzung vakanter Positionen auswirkt, zeigt sich auch daran, dass von den befragten kleinen mittelständischen Unternehmen, die keine oder eine sehr kurzfristige Personalbedarfsplanung durchführen, 42,0 % Stellenbesetzungsprobleme hatten. Bei denjenigen, die ein Jahr und länger planen, beläuft sich der entsprechende Anteil dagegen auf 23,1 %. Diese Unterschiede zeigen sich auch bezüglich der Gründe, aus denen es zu Problemen bei der Besetzung offener Positionen kam. So lagen diese bei den sehr kurzfristig planenden kleinen mittelständischen Unternehmen deutlich häufiger in der mangelnden Anzahl oder Qualifikation der Bewerber mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung.³⁷⁷

Folglich sollten auch kleine mittelständische Unternehmen eine ausreichend lange Personalbedarfsplanung durchführen, so dass eine Antizipation des personellen Bedarfs gewährleistet und eine Über- oder Unterdeckung vermieden wird. Allerdings erfolgt bei 44,6 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen, wenn überhaupt, nur eine sehr kurzfristige Personalbedarfsplanung, die sich auf einen Zeitraum von unter sechs Monaten erstreckt. 32,1 % verfolgen eine kurz- (sechs bis unter zwölf Monate), 14,3 % eine mittel- (ein bis unter zwei Jahre) und 8,9 % eine langfristige (zwei Jahre und länger) Planung des Personalbedarfs. Auch stufen nur zwei Drittel (66,7 %) der kleinen mittelständischen Unternehmen die Durchführung einer Personalbedarfsplanung in den nächsten drei Jahren im eigenen Unternehmen als ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ ein.³⁷⁸

Grundsätzlich wird der Zeitraum, über den die Personalbedarfsplanung erfolgen sollte, von den Fristen für die Personalbeschaffung und -einarbeitung determiniert. Die für die Personalbeschaffung benötigte Zeit hängt wiederum von der Struktur des Unternehmens sowie von diversen unternehmensexternen Faktoren ab. Kleine mittelständische Unternehmen sind in der Regel auf Grund ihrer strukturellen Gegebenheiten in der Lage, schneller auf

³⁷⁷ Kleine mittelständische Unternehmen, die gar nicht oder sehr kurzfristig planen vs. diejenigen, deren Planungszeitraum sich über mindestens ein Jahr erstreckt: Probleme auf Grund mangelnder Bewerberanzahl: 22,0 % vs. 15,4 %; Probleme auf Grund mangelnder Bewerberqualifikation: 38,0 % vs. 19,2 %.

³⁷⁸ 15,7 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen rechnen dagegen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit dem Einsatz einer Personalbedarfsplanung. Von den Unternehmen, die zum Befragungszeitpunkt eine mittel- oder langfristige Personalbedarfsplanung verwendeten, gehen 84,6 % ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ von einem Einsatz in den nächsten drei Jahren aus. Bei denjenigen, die zum Zeitpunkt der Erhebung keine oder eine kurzfristige Personalbedarfsplanung einsetzten, liegt der entsprechende Anteil bei 48,9 %.

einen entstehenden Bedarf zu reagieren als größere Unternehmen. Dies liegt an den informellen und kurzen Informations-, Kommunikations- und Entscheidungswegen, die mit einer flachen Hierarchie und einer hohen Flexibilität verbunden sind. Zudem ist auf Grund der geringeren Mitarbeiteranzahl und der relativ kleinen Anzahl an jährlichen Einstellungen die Überschaubarkeit des benötigten Personals oft recht gut möglich.³⁷⁹ Dennoch dürfen die kleinen mittelständischen Unternehmen ihre Personalbedarfsplanung nicht zu kurzfristig bemessen und sollten nach Möglichkeit eine mittelfristige Planung durchführen. Denn auch wenn das Unternehmen intern kurzfristig auf einen entstandenen Bedarf reagieren könnte, so hängt die Möglichkeit, diesen zu decken wesentlich von der Situation auf dem Arbeitsmarkt ab. Da sich diese zunehmend anspannen wird, werden die Unternehmen zukünftig einen größeren Aufwand für die Personalbeschaffung betreiben müssen, was auch die Notwendigkeit einer längerfristigen Personalbedarfsplanung nach sich zieht.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen hohen Bedeutung, die der Situation auf dem externen Arbeitsmarkt zukommt, ist es für Unternehmen unbedingt notwendig, sich mit dieser auseinanderzusetzen. Die Befragungsergebnisse zeigen jedoch, dass mehr als die Hälfte (54,5 %) der Unternehmen keine Arbeitsmarktforschung betreibt und 23,3 % davon ausgehen, dass dies in den nächsten Jahren ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ geschehen wird.³⁸⁰ Entscheidungen, die eine Kenntnis des externen Arbeitsmarktes (z.B. im Rahmen der Einsatzplanung von Personalsuchinstrumenten) voraussetzen, werden von diesen Unternehmen dann weniger fundiert, sondern eher intuitiv und auf Erfahrung beruhend getroffen. Vor dem Hintergrund der bereits skizzierten Veränderungen im Unternehmensumfeld ist diese Herangehensweise jedoch nicht (mehr) ausreichend. Vielmehr werden Kenntnisse über das eigene Arbeitgeberimage und das der Mitbewerber sowie deren Verhalten auf dem Arbeitsmarkt für einen erfolgreichen Personalmarketingprozess unabdingbar. Allerdings werden diese Faktoren von weniger als einem Viertel der kleinen mittelständischen Unternehmen beobachtet bzw. untersucht.³⁸¹ Doch nicht nur den Mitbewerbern, sondern auch der relevanten Zielgruppe wird nur von wenigen Unternehmen Beachtung geschenkt. 16,1 %³⁸² setzen sich mit deren Anforderungen an Arbeitgeber auseinander und 8,9 %³⁸³ beobachten bzw. untersuchen deren spezifisches Informationsverhalten. Dabei geht es nicht nur darum, den aktuellen Stand zu erfassen, sondern auch die jeweiligen Prognosen

³⁷⁹ Die befragten kleinen mittelständischen Unternehmen stellen durchschnittlich 7,1 neue Mitarbeiter pro Jahr ein. 38,4 % rechnen bis 2010 mit einer diesbezüglichen Steigerung.

³⁸⁰ 38,4 % der kleinen mittelständischen Unternehmen rechnen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ mit der Durchführung einer Arbeitsmarktforschung in den nächsten drei Jahren im eigenen Unternehmen.

³⁸¹ Eigenes Arbeitgeberimage: 21,4 % (47,1 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen, n=51) / Arbeitgeberimage der Mitbewerber: 13,4 % (29,4 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen, n=51) / Verhalten der Mitbewerber auf dem Arbeitsmarkt: 24,1 % (47,1 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen, n=51).

³⁸² 35,3 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=51).

³⁸³ 19,6 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=51).

zu berücksichtigen. Dies spielt auch bei den globalen Arbeitsmarktaspekten wie der gesetzlichen, demografischen, strukturellen und wirtschaftlichen Entwicklung sowie hinsichtlich des Erwerbs-, Berufswahl- und Bildungsverhaltens der Gesellschaft eine Rolle. Auch wenn diese Faktoren für die aktuelle operative Personalbeschaffungsplanung nicht von vordringlicher Relevanz sind, so sind sie für die strategische Planung des externen Personalmarketingprozesses eine wesentliche Determinante. Nur 40,2 %³⁸⁴ der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen befassen sich allerdings mit der wirtschaftlichen und strukturellen Entwicklung, während sich 29,5 %³⁸⁵ mit den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen auseinandersetzen. Die weiteren Arbeitsmarktaspekte, die wie die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen ebenfalls amtlichen Statistiken entnommen werden können und keine Primärerhebung erforderlich machen, finden noch weniger Berücksichtigung. So beschäftigen sich lediglich 9,8 %³⁸⁶ der Unternehmen mit der demografischen Entwicklung, 13,4 %³⁸⁷ mit dem Bildungs- und Berufswahlverhalten und 7,1 %³⁸⁸ mit der Erwerbsquote bzw. dem -verhalten der Gesellschaft.

Nur unter Kenntnis dieser vielfältigen Aspekte kann sichergestellt werden, dass ein sich ankündigender Mangel im relevanten Arbeitsmarktsegment frühzeitig erkannt wird, die für das Unternehmen interessanten potenziellen Bewerber erreicht und diese anhand von zielgruppenspezifischen (materiellen und immateriellen) Anreizen für das Unternehmen interessiert werden können. Dies ermöglicht es dem einzelnen Unternehmen, sich gegenüber Mitbewerbern einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt zu verschaffen. Da insbesondere Arbeitsmarktaspekte, deren Erfassung eine Primärerhebung erforderlich macht (z.B. Untersuchung des eigenen Arbeitgeberimages), viele Ressourcen binden, die in kleinen mittelständischen Unternehmen häufig nicht vorhanden sind, bietet es sich an, diesbezüglich eine Kooperation mit anderen (kleinen) mittelständischen Unternehmen einzugehen. So kann beispielsweise eine unternehmensübergreifende Imageerhebung durchgeführt werden, die sich z.B. auf die gemeinsame Branche bezieht. Eine weitere ressourcensparende Möglichkeit an Informationen über das eigene Image und das von Mitbewerbern sowie deren Verhalten auf dem Arbeitsmarkt zu gelangen, sind Einstellungsgespräche. Durch diese können Kenntnisse über das eigene Unternehmensimage und die Bekanntheit der Unternehmensleistungen (Aufstiegschancen, Einkommensmöglichkeiten etc.) gewonnen werden. Informativ sind zudem die Stellenanzeigen der Mitbewerber sowie deren Geschäftsberichte und Mitarbeiterzeitschriften. Arbeitsmarktaspekte, die keine Primärerhebung erfordern (z.B. demografische, strukturelle und wirtschaftliche Entwicklung, Bildungs- und Berufswahl-

³⁸⁴ 88,2 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=51).

³⁸⁵ 64,7 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=51).

³⁸⁶ 21,6 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=51).

³⁸⁷ 29,4 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=51).

³⁸⁸ 15,7 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=51).

verhalten), können Statistiken von verschiedenen Ämtern und Organisationen entnommen werden. Deren Beschaffung ist in der Regel mit keinen oder lediglich geringen Kosten verbunden.

1.2 Arbeitgeberimage-Werbung

Das Ziel der Arbeitgeberimage-Werbung besteht darin, bei der relevanten Zielgruppe ein positives Image des Unternehmens aufzubauen bzw. zu erhalten, so dass die entsprechenden positiven Rahmenbedingungen für die Personalsuche geschaffen werden (vgl. Kap. B 2.4.1). Voraussetzung dafür ist die Kenntnis des eigenen Arbeitgeberimages sowie das Wissen über das Verhalten der Zielgruppe und deren Anforderungen an Arbeitgeber. Im Rahmen von Kapitel E 1.1 wurde jedoch aufgezeigt, dass weniger als die Hälfte der kleinen mittelständischen Unternehmen (45,5 %) die dafür erforderliche Arbeitsmarktforschung betreibt. Dass diese in einem Zusammenhang mit der Arbeitgeberimage-Werbung steht, zeigt sich daran, dass 58,3 % der kleinen mittelständischen Unternehmen, die diese Werbung betreiben, auch den externen Arbeitsmarkt beobachten bzw. untersuchen.³⁸⁹ Bei denjenigen, die eine solche Werbung nicht einsetzen, ist dieser Anteil mit 35,9 % dagegen deutlich niedriger.

Dass die Arbeitsmarktforschung zum Erfolg der Arbeitgeberimage-Werbung beiträgt, lässt sich u.a. daran erkennen, dass die kleinen mittelständischen Unternehmen, die Arbeitgeberimage-Werbung einsetzen und gleichzeitig Arbeitsmarktforschung betreiben, im Mittel jährlich 36,6 Initiativbewerbungen erhalten. Bei den Unternehmen, die dies nicht tun, gehen dagegen im gleichen Zeitraum lediglich 19,3 Bewerbungen ein. Es muss davon ausgegangen werden, dass die Effektivität der Image-Werbung niedriger ist, wenn keine detaillierten Kenntnisse über die relevante Zielgruppe und deren Anforderungen an Arbeitgeber vorliegen. In diesem Fall werden die verwendeten Instrumente und Inhalte eher intuitiv ausgewählt und gestaltet.

Den kleinen mittelständischen Unternehmen muss bewusst sein, welche große Bedeutung dem Arbeitgeberimage für den Erfolg der Personalbeschaffung zukommt. Denn „[i]n allen Phasen des Arbeitsplatzwahlprozesses, von der ersten Wahrnehmung über die Bewerbung bis zur endgültigen Entscheidung des Stellensuchenden, haben Arbeitgeberimages Einfluss.“³⁹⁰ Insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Mangels an (hoch) qualifizierten Arbeitskräften ist ein positives Arbeitgeberimage relevant, da es Unternehmen mit

³⁸⁹ Daraus folgt auch, dass 41,7 % der kleinen mittelständischen Unternehmen Arbeitgeberimage-Werbung betreiben, ohne den externen Arbeitsmarkt zu untersuchen bzw. zu beobachten.

³⁹⁰ Süß, M., 1996, S. 94.

einem negativen Image deutlich schwerer fallen wird, eine genügend große Anzahl an geeigneten Bewerbern aus diesem Segment zu gewinnen. Dennoch setzen lediglich 42,9 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen Instrumente zur Beeinflussung ihres Arbeitgeberimages ein. Für diejenigen Unternehmen, die zukünftig von einer Zunahme der Beschäftigung im eigenen Unternehmen ausgehen und damit mehr neue Mitarbeiter gewinnen müssen, ist es noch deutlicher als für die anderen Unternehmen nötig, sich bereits heute ein positives Image zu erarbeiten. Dieser langwierige Prozess muss frühzeitig angestoßen werden, um im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte nicht einen Nachteil zu haben. Über die Hälfte (52,6 %) der kleinen mittelständischen Unternehmen, die mit einer steigenden Beschäftigungsentwicklung rechnen, gehen jedoch in den nächsten drei Jahren ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ davon aus, dass sie Arbeitgeberimage-Werbung in Printmedien betreiben werden. Bezüglich der entsprechenden Werbung im Internet prognostizieren dies 20,9 % der Unternehmen.

Das spezifische Problem der kleinen mittelständischen Unternehmen besteht darin, dass diese auf Grund ihrer häufig fehlenden Bekanntheit auf dem Arbeitsmarkt über kein eigenes Image verfügen. In einem solchen Fall erhält das Unternehmen ein für die Gruppe der mittelständischen Unternehmen einheitliches Arbeitgeberimage, da den Unternehmen homogene Eigenschaften zugesprochen werden. Dabei handelt es sich um die Attribute langweilig, konservativ, niedriges Gehalt, fehlende Möglichkeiten eines Auslandseinsatzes und geringe Karrierechancen.³⁹¹ Um diesen (teilweise bestehenden Vor-) Urteilen entgegenzuwirken und ein positives Image aufzubauen, sollten die kleinen mittelständischen Unternehmen in dem für sie möglichen Rahmen Arbeitgeberimage-Werbung betreiben und die dadurch vermittelten Inhalte mit Sorgfalt auswählen. Dabei muss stets eine Orientierung an den Anforderungen erfolgen, die die Zielgruppe an ihren Arbeitgeber stellt. Keim, König und von Westarp benennen folgende Kriterien, die bei der Arbeitgeberwahl die größte Rolle spielen: freundliches Arbeitsklima, flexible und abwechslungsreiche Aufgabengestaltung, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Teamorientierung, Freiraum für selbständiges und kreatives Arbeiten sowie Führungsstil und gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.³⁹² Viele kleine mittelständische Unternehmen sind, bedingt durch die geringe Arbeitsteilung, die meist flache Hierarchie und die enge persönliche Zusammenarbeit, durchaus in der Lage, zumindest einige der genannten Anforderungen zu erfüllen. Diese unternehmenseigenen Stärken müssen jedoch zunächst erkannt und dann zielgerichtet nach außen getragen werden, damit sie von den potenziellen Bewerbern als Vorteile des Unternehmens (insbesondere gegenüber Großunternehmen) wahrgenommen werden.

³⁹¹ Vgl. Obermeier, B., 2005, Karrieresprung Mittelstand: Allrounder gefragt, <http://www.faz.net> (Stand: 20.11.2005).

³⁹² Vgl. Keim, T. / König, W. / von Westarp, F., 2004, S. 30.

Einige der kleinen mittelständischen Unternehmen, die Arbeitgeberimage-Werbung betreiben, thematisieren die oben genannten Kriterien, die Stellensuchende bei ihrem Arbeitgeber als wichtig erachten. Dabei handelt es sich u.a. um die Tätigkeitsinhalte bzw. Aufgabenvielfalt (75,0 %),³⁹³ das Betriebsklima (47,9 %)³⁹⁴ sowie den vorhandenen Entfaltungs- und Verantwortungsspielraum (43,8 %).³⁹⁵ Dies sind Aspekte, die auch von einem Großteil der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen als eigene Stärke gegenüber Großunternehmen bewertet werden (vgl. Kap. D 3.1.1.3). Viele Unternehmen unterlassen jedoch eine Kommunikation der von ihnen wahrgenommenen Stärken nach außen. So gehen beispielsweise mehr als drei Viertel (78,6 %) der Unternehmen, die das Betriebsklima als Stärke betrachten, auf dieses Thema im Rahmen ihrer Arbeitgeberimage-Werbung nicht ein. Auch bezüglich der Tätigkeitsinhalte bzw. Aufgabenvielfalt verzichten mehr als zwei Drittel (68,7 %) der Unternehmen, die dies als eigene Stärke bewerten, auf eine Thematisierung. Diesbezüglich besteht folglich noch ein erheblicher Optimierungsbedarf. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass sich die Unternehmensdarstellung an den Anforderungen der Zielgruppe orientieren sollte. Um aber bei Bewerbern, die zu Mitarbeitern werden, keine Enttäuschung bzw. kein Gefühl des Misstrauens zu erzeugen, sollten die genannten Bedingungen auch der Realität entsprechen.

Da ein Großteil des Personalbedarfs von kleinen mittelständischen Unternehmen auf dem regionalen Arbeitsmarkt gedeckt wird,³⁹⁶ ist die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und die Erreichung eines positiven Images in diesem Marktsegment für sie von besonderer Bedeutung. Um dies erreichen zu können, bietet sich insbesondere der Einsatz von persönlichen Kommunikationsinstrumenten an, da durch diese eine individuelle und direkte Ansprache der Zielgruppe erfolgt. Bezüglich der Zielgruppe der Studenten bzw. Hochschulabsolventen kommen dafür insbesondere Praktika und Werkstätigkeiten (34,0 %)³⁹⁷ sowie die Vergabe von Diplom- und Doktorarbeiten (17,0 %)³⁹⁸ zum Einsatz. Von einem kleineren Unternehmensanteil werden Vorträge bzw. Präsentationen an Hochschulen (8,9 %)³⁹⁹ sowie Hochschul- bzw. Jobmessen (8,0 %)⁴⁰⁰ verwendet. Auf Grund der geringen Anzahl an jährlichen Einstellungen von Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, ist es für Unternehmen dieser Größe ausreichend, an wenigen Hochschulen in der Region ihre Arbeitgeberimage-Werbung zu betreiben, um sich dort ein positives Image aufzubauen.

³⁹³ 32,1 % aller befragten kleinen mittelständischen Unternehmen (n=112).

³⁹⁴ 20,5 % aller befragten kleinen mittelständischen Unternehmen (n=112).

³⁹⁵ 18,8 % aller befragten kleinen mittelständischen Unternehmen (n=112).

³⁹⁶ Vgl. Freimuth, J. / Elfers, C., 1993, Imageprobleme und -vorteile von mittelständischen Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt, in: Ackermann, Karl-Friedrich / Blumenstock, Horst (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 267.

³⁹⁷ 79,2 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

³⁹⁸ 39,6 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

³⁹⁹ 20,8 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

⁴⁰⁰ 18,8 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

Als zielgruppenübergreifende Instrumente können auch Unternehmensbesichtigungen (16,1 %) ⁴⁰¹ und Spenden-/Sponsoringaktivitäten (18,8 %) ⁴⁰² die Bekanntheit der kleinen mittelständischen Unternehmen auf dem regionalen Arbeitsmarkt erhöhen und zu einem positiven Imageaufbau beitragen.

Hinsichtlich der unpersönlichen Kommunikation sollten sich Unternehmen dieser Größe auf Grund des niedrigen Personalmarketing-Budgets kostengünstige Instrumente mit einer großen Reichweite herausgreifen. Dass dies bei einigen Unternehmen auch geschieht, zeigt sich daran, dass im Rahmen der unpersönlichen Kommunikation die beiden am häufigsten verwendeten Instrumente internetbasiert sind. So wird die unternehmenseigene Homepage von 36,6 % ⁴⁰³ und Unternehmensportraits im Internet von 24,1 % ⁴⁰⁴ der Unternehmen zur Beeinflussung des Arbeitgeberimages verwendet (vgl. Kap. E 1.6).

Neben dem Internet können Image-Anzeigen und Unternehmensportraits auch in (Fach-) Zeitungen bzw. Zeitschriften zur Arbeitgeberimage-Werbung veröffentlicht werden. Diese Möglichkeit wird allerdings von nur 16,1 % ⁴⁰⁵ bzw. 13,4 % ⁴⁰⁶ der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen genutzt. Für Unternehmen dieser geringen Größe sind diese Instrumente in der Regel mit zu hohen Kosten verbunden. Dies trifft auch auf die Schaltung von Image-Anzeigen in Hochschulpublikationen zu, die von nur wenigen Unternehmen (2,7 %) ⁴⁰⁷ herangezogen werden. Image-Broschüren, ⁴⁰⁸ die einzelnen Interessenten ausgehändigt oder an diese versendet werden, setzen 17,0 % ⁴⁰⁹ der befragten mittelständischen Unternehmen zur Beeinflussung des Arbeitgeberimages ein.

Bei der Planung und Gestaltung der Instrumente der Arbeitgeberimage-Werbung, die sich auf den externen Arbeitsmarkt beziehen, muss berücksichtigt werden, dass auch die eigenen Mitarbeiter durch den Austausch mit anderen Personen wesentlich zur Imagebildung am regionalen Arbeitsmarkt beitragen. Hier gilt es durch personalpolitische Faktoren (z.B. Unternehmenskultur, Führungsstil, Sozialleistungen, flexible Arbeitszeitgestaltung) auch nach innen ein positives Image aufzubauen. Dies bewirkt nicht nur eine positive Kommunikation nach außen, sondern trägt auch zu einer geringeren Fluktuation bei und fördert die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

⁴⁰¹ 37,5 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

⁴⁰² 43,8 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

⁴⁰³ 85,4 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

⁴⁰⁴ 56,3 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

⁴⁰⁵ 37,5 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

⁴⁰⁶ 31,3 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

⁴⁰⁷ 6,3 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

⁴⁰⁸ Image-Broschüren sind dann der direkten unpersönlichen Kommunikationsform zuzuordnen, wenn sie gezielt an einen bestimmten Adressaten versendet werden. Ansonsten sind sie der indirekten unpersönlichen Kommunikation zuzurechnen.

⁴⁰⁹ 39,6 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=48).

1.3 Personalsuche

Auch im Rahmen der Personalsuche gilt es effiziente Instrumente einzusetzen, die es dem Unternehmen ermöglichen, sich von Mitbewerbern am Arbeitsmarkt abzuheben. Dabei geht es nicht darum, dass die kleinen mittelständischen Unternehmen Konzepte von Großunternehmen kopieren. Diese verfügen in der Regel über weitreichendere finanzielle und personelle Ressourcen, so dass ein direkter ‚Konkurrenzkampf‘ mit ihnen wenig Erfolg versprechend ist. Kleine mittelständische Unternehmen müssen vielmehr Personalsuchwege wählen, durch die sie ihre Stärken darstellen können. Bereits im Zusammenhang mit den Instrumenten der Arbeitgeberimage-Werbung wurde allerdings festgestellt, dass ein Großteil der kleinen mittelständischen Unternehmen die Aspekte, die als eigene Stärken wahrgenommen werden, nicht nach außen kommuniziert (vgl. Kap. E 1.2). So thematisiert auch nur gut ein Drittel (36,7 %) der Unternehmen, die das Betriebsklima als eigene Stärke ansehen, diesen Unternehmensaspekt im Rahmen der Personalsuche. Von denjenigen Unternehmen, die den Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraum in ihrem Unternehmen als Stärke wahrnehmen, wird von etwas mehr als der Hälfte (55,7 %) dieses Thema angesprochen. Ein großer Teil der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen kommuniziert also auch im Rahmen der Personalsuche nicht die unternehmenseigenen Stärken, so dass diesbezüglich noch eine weitreichende Optimierungsnotwendigkeit besteht.

Die Gruppe der kleinen mittelständischen Unternehmen muss mit Hilfe der eingesetzten Personalsuchinstrumente, ähnlich wie bei der Arbeitgeberimage-Werbung, ihren individuellen Charakter und die Vorzüge dieser Unternehmensgröße darstellen. Dabei geht es jedoch nicht darum, wahllos alle wahrgenommenen Stärken zu kommunizieren. Diese müssen vielmehr unter Berücksichtigung der zu gewinnenden Zielgruppe ausgewählt werden. So ist es beispielsweise bei der Ansprache von Hochschulabsolventen relevant, Unternehmensaspekte wie das Betriebsklima und die Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Aufgabenvielfalt und das Anspruchsniveau der Tätigkeiten zu thematisieren, da dies die wesentlichen Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern bei dieser Bewerbergruppe sind.⁴¹⁰ In diesem Zusammenhang wird wiederholt deutlich, wie wichtig detaillierte Kenntnisse über die entsprechende Zielgruppe sind (vgl. Kap. E 1.1).

Neben der Auswahl der zu kommunizierenden Inhalte muss sich auch die Wahl der Instrumente an den Besonderheiten der kleinen mittelständischen Unternehmen orientieren. Die Unternehmen dieser Größe müssen sich bezüglich der Personalbeschaffung auf dem

⁴¹⁰ Vgl. Watzka, K., 2003, Hochschulmarketing: Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierungskanäle, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, H. 7, S. 10.

externen Arbeitsmarkt häufig mit Problemen hinsichtlich der geringen Bewerberanzahl⁴¹¹ und Bekanntheit sowie des niedrigen Personalmarketing-Budgets⁴¹² auseinandersetzen. Hinzu kommt, dass die Personalabteilung in der Regel relativ klein ist.⁴¹³ Diese Faktoren führen dazu, dass Unternehmen dieser Größe Personalsuchinstrumente auswählen sollten, die kostengünstig und mit einem geringen Aufwand zu realisieren sind. Zudem sollte mit den Instrumenten eine hohe Anzahl an potenziellen Bewerbern erreicht werden, was als Nebeneffekt zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens führt. Gleichzeitig müssen bei einer großen Reichweite ungeeignete Bewerber von einer Bewerbung abgehalten werden. Andernfalls entsteht das Problem, dass bei einer ‚Bewerbungsflut‘ mit einem großen Anteil ungeeigneter Bewerbungen der administrative Aufwand für den kleinen Personalbereich zu umfangreich wird.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass bei den kleinen mittelständischen Unternehmen drei passive und ein aktives Suchinstrument dominieren.⁴¹⁴ So zählen Mitarbeiterempfehlungen (78,4 %), Arbeitsagenturen (69,4 %) sowie die Anzeigenschaltung (64,9 %) und Auswertung von Stellengesuchen in Printmedien (41,4 %) zu den am meisten verbreiteten Instrumenten. Die Auswertung von Stellengesuchen bietet sich für vakante Positionen an, für die sich eine relativ große Anzahl an geeigneten Bewerbern auf dem Arbeitsmarkt befindet. Dieses Instrument hat den Vorteil, dass sich die kleinen mittelständischen Unternehmen im Rahmen einer individuellen Ansprache den Stellensuchenden präsentieren und diese zu einer Bewerbung motivieren können. Falls ein geeigneter Bewerber über ein Stellengesuch gefunden wird und damit auf die öffentliche Ausschreibung der vakanten Position verzichtet werden kann, fällt der Aufwand für die Personalsuche recht gering aus. Allerdings gilt es zu bedenken, dass über diesen Weg nur Personen erreicht werden, die selber aktiv oder latent auf der Suche nach einer neuen Anstellung sind und dafür den Weg

⁴¹¹ Während die kleinen mittelständischen Unternehmen jährlich durchschnittlich 34,6 Initiativbewerbungen und 163,8 Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen erhalten, sind es bei den großen mittelständischen Unternehmen mit 264,9 und 739,0 deutlich mehr. So geben auch 20,5 % der kleinen mittelständischen Unternehmen an, dass sie bei der Besetzung von Stellen mit Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung auf Grund der unzureichenden Bewerberanzahl Probleme haben. Bis zum Jahr 2010 rechnet ein Anteil von 21,4 % damit.

⁴¹² Die befragten kleinen mittelständischen Unternehmen verfügen im Durchschnitt über ein jährliches Personalmarketing-Budget in Höhe von 4.734,20 Euro. Bei den großen mittelständischen Unternehmen beläuft sich dieses auf 35.189,20 Euro.

⁴¹³ Im Mittel sind in den befragten kleinen 1,7 und in den großen mittelständischen Unternehmen 12,1 Mitarbeiter im Personalbereich beschäftigt.

⁴¹⁴ Passive Instrumente sind gekennzeichnet durch einen nur geringen Aufwand für das Unternehmen. Dabei handelt es sich z.B. um die Auswertung von Stellengesuchen in Printmedien oder dem Internet, die Nutzung von Angeboten der Arbeitsagenturen und Personalleasingunternehmen sowie den Rückgriff auf einen Bewerberpool und die Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter. Aktive Maßnahmen sind dagegen durch einen höheren Aufwand für das Unternehmen geprägt. Bei diesen Instrumenten handelt es sich u.a. um die Schaltung von Stellenanzeigen in Printmedien oder im Internet, um den Einsatz von Personalberatern/Headhuntern sowie um die Kontaktaufnahme mit Bewerbern im Rahmen von Veranstaltungen (vgl. Scholz, C., 2000, S. 458, Hentze, J. / Kammel, A., 2001, S. 268).

der Gesuchsschaltung gewählt haben. Der potenzielle Bewerberkreis und die Image-Wirkung ist deswegen sehr begrenzt und neue Mitarbeiter mit speziellen Qualifikationen sind damit nur schwer zu finden. Dies mag ein Grund dafür sein, warum ein größerer Anteil der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen dieses Instrument für die Suche nach Mitarbeitern einsetzt, die eine Berufsausbildung absolviert haben, als nach denen, die über einen Hochschulabschluss verfügen.⁴¹⁵

Auch der Einsatz von Mitarbeiterempfehlungen führt dazu, dass die Personalsuche mit einem niedrigen Budget durchgeführt und eine ‚Bewerbungsflut‘ vermieden werden kann. Zu beachten ist allerdings, dass auch dieses Instrument bei der Suche nach Bewerbern, die über spezielle Qualifikationen verfügen müssen, auf Grund der geringen Reichweite weniger Erfolg versprechend ist. Dennoch sind die Mitarbeiterempfehlungen bei den kleinen mittelständischen Unternehmen hinsichtlich der Suche nach potenziellen Mitarbeitern, die eine Berufsausbildung absolviert haben, das am meisten verbreitete Instrument (76,2 %).⁴¹⁶ Seine große Bedeutung wird auch durch die Einsatzprognosen der befragten Unternehmen unterstrichen. So gaben mehr als zwei Drittel (67,6 %) an, dass sie dieses Personalsuchinstrument ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ in den nächsten drei Jahren einsetzen werden.⁴¹⁷

Zunehmend gewinnen auch für kleine mittelständische Unternehmen auf Grund der Entwicklung auf dem externen Arbeitsmarkt Instrumente an Bedeutung, die eine größere Reichweite als die der Auswertung von Stellengesuchen und die der Mitarbeiterempfehlungen aufweisen. Diesbezüglich bietet es sich beispielsweise an, Arbeitsagenturen einzuschalten. Jedoch können darüber überwiegend Mitarbeiter gefunden werden, die über eine Berufsausbildung verfügen. Denn potenzielle Bewerber, die einen Hochschulabschluss erworben haben, nutzen zumeist andere Wege, um sich über vakante Positionen zu informieren.⁴¹⁸ So verwendet auch ein deutlich größerer Anteil der kleinen mittelständischen Unternehmen Arbeitsagenturen zur Suche nach neuen Mitarbeitern, die eine Berufsausbildung absolviert haben (68,3 %), als bezüglich derer, die über einen Hochschulabschluss verfügen (40,5 %).

⁴¹⁵ Hinsichtlich der Bewerber, die über eine Berufsausbildung verfügen, nutzen 39,6 % der kleinen mittelständischen Unternehmen Stellengesuche in Printmedien und 27,7 % im Internet. Bezüglich derer mit Hochschulabschluss sind es 29,1 % bzw. 25,3 % der Unternehmen.

⁴¹⁶ Für die Suche nach neuen Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, verwenden 53,2 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen Mitarbeiterempfehlungen.

⁴¹⁷ Lediglich 5,6 % der kleinen mittelständischen Unternehmen beurteilen die Wahrscheinlichkeit eines derartigen Einsatzes als ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘.

⁴¹⁸ So favorisieren Stellensuchende, die über eine Hochschulreife / Hochschulabschluss verfügen, als Informationsquellen eher Zeitungen, Online-Jobbörsen, Unternehmenshomepages und Suchmaschinen (vgl. Jobware Online-Service GmbH, o.J., <http://www.jobware.de/pz/pm/meldungen/88.html>, Stand: 25.09.2005).

Für kleine mittelständische Unternehmen stellt zudem das Personalleasing eine gute Möglichkeit dar, einen zeitlich begrenzten bzw. sehr kurzfristig auftretenden Personalbedarf zu decken, wenn keine neuen Mitarbeiter eingestellt werden sollen und das Unternehmen hinsichtlich der Beschäftigungsdauer flexibel bleiben möchte. So können durch die Leiharbeitnehmer z.B. krankheitsbedingte Ausfälle kompensiert werden, was auf Grund der geringen Mitarbeiteranzahl für kleine mittelständische Unternehmen mit eigenen Mitarbeitern nicht immer möglich ist. Da weniger Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss bereit sind, einen Zeitarbeitsvertrag zu unterschreiben und für deren Tätigkeiten häufig eine längere Einarbeitung notwendig ist, bietet sich dieses Instrument eher für die Mitarbeiter an, die eine Berufsausbildung absolviert haben. So werden Zeitarbeitsunternehmen auch bei den kleinen mittelständischen Unternehmen häufiger bei der Suche nach neuen Mitarbeitern dieses Qualifikationsniveaus (36,6 %) eingesetzt als bei denen, die einen Hochschulabschluss (8,9 %) erworben haben.

Insbesondere für den Personenkreis, der nur schwer auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden ist und eine (hoch) qualifizierte Tätigkeit ausübt, bietet sich weniger der Einsatz externer Dienstleister in Form von Arbeitsagenturen und Zeitarbeitsunternehmen an, sondern vielmehr der von Personalberatern/Headhuntern. Durch diese werden auch potenzielle neue Mitarbeiter angesprochen, die sich nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz befinden und deswegen nur über eine Direktansprache erreichbar sind. Allerdings ist die Dienstleistung von Personalberatern/Headhuntern recht kostenintensiv. Dies mag auch der Grund dafür sein, dass dieses Instrument überwiegend zur Suche nach Mitarbeitern eingesetzt wird, die über einen Hochschulabschluss verfügen und in der Regel schwerer auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind.⁴¹⁹

Bei Positionen, für die ein Mangel an geeigneten Bewerbern besteht und für die die Suche nicht über Personalberater/Headhunter erfolgen soll, muss durch den Einsatz aktiver Instrumente die Reichweite bei der Bewerberansprache erhöht und aktiv für die Position gewonnen werden. Für diese aktive Vorgehensweise bietet sich die Schaltung von Stellenanzeigen in Printmedien oder dem Internet an. Bei Printanzeigen besteht das Problem, dass diese in direkter Konkurrenz zu den Anzeigen der Großunternehmen erscheinen. Die kleinen mittelständischen Unternehmen haben, bedingt durch ihre finanziellen Einschränkungen, nicht die Möglichkeit, ähnlich große und Aufmerksamkeit erregende Anzeigen zu schalten. Zudem können sie auf dem begrenzten Raum, der ihnen dadurch zur Verfügung steht (dieser erhöht sich proportional zu den Kosten), vergleichsweise weniger umfangreich ihre Stärken darstellen. Die Prognosen der kleinen mittelständischen Unternehmen

⁴¹⁹ 29,1 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen setzen Personalberater/Headhunter zur Suche nach neuen Mitarbeitern ein, die über einen Hochschulabschluss verfügen. Bezüglich derjenigen mit Berufsausbildung liegt der Anteil bei 10,9 %.

zeigen, dass sich der Unternehmensanteil, der Anzeigen in Printmedien schaltet, in den nächsten Jahren verkleinern wird. Setzen zum Befragungszeitpunkt 64,9 %⁴²⁰ dieses Instrument zur Suche nach Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung ein, werden dies in den nächsten drei Jahren lediglich 59,8 % der Unternehmen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ tun.

Anders verhält es sich bezüglich der Schaltung von Stellenanzeigen im Internet. Zum Befragungszeitpunkt kamen diese bei 34,2 %⁴²¹ der kleinen mittelständischen Unternehmen in Jobbörsen und bei 38,7 %⁴²² auf der eigenen Homepage zum Einsatz. Die Verwendung von Internet-Stellenanzeigen wird in den nächsten drei Jahren von 43,8 % (Jobbörsen) bzw. 62,7 % (eigene Homepage) der Unternehmen als ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ bewertet. Dies mag vorrangig an den im Vergleich zu Printanzeigen geringeren Kosten, der schnelleren Veröffentlichung, der höheren Reichweite und längeren Erscheinungsdauer sowie der ortsunabhängigen Verfügbarkeit der Online-Anzeigen liegen. Auf weitere Vorteile und die Bedeutsamkeit der internetbasierten Stellenanzeigen wird in Kapitel E 1.6 detailliert eingegangen.

Vor dem Hintergrund des zunehmend umkämpften Arbeitsmarktes für (hoch) qualifizierte Arbeitskräfte gewinnt auch die aktive Personalsuche an Hochschulen für kleine mittelständische Unternehmen an Bedeutung. Um die Hochschulabsolventen auf vakante Positionen aufmerksam zu machen, bieten sich Kontakte zu Hochschulen, Teilnahmen an Hochschulmessen sowie Anzeigen in Hochschulpublikationen an. Letzteres Instrument wird allerdings von lediglich 8,9 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen genutzt. Während Hochschul-/Jobmessen ebenfalls von nur einem sehr geringen Unternehmensanteil eingesetzt werden (7,6 %), pflegt über ein Drittel (34,2 %) der Unternehmen zum Zweck der Personalsuche Kontakte zu Hochschulen. Mit Blick auf die nächsten Jahre, gehen 61,5 % der Unternehmen, die mit einer zunehmenden Beschäftigungsentwicklung der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss im eigenen Unternehmen rechnen, davon aus, dass sie dieses Personalsuchinstrument ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ einsetzen werden.⁴²³ Auf Grund des häufig geringen Personalmarketing-Budgets und niedrigen jährlichen Bedarfs an Hochschulabsolventen sollten kleine mittelständische Unternehmen den

⁴²⁰ 54,4 % der kleinen mittelständischen Unternehmen schalten Stellenanzeigen in Printmedien im Rahmen der Suche nach neuen Mitarbeitern mit Hochschulabschluss. Bezüglich der neuen Mitarbeiter, die eine Berufsausbildung absolviert haben, liegt der Anteil bei 60,4 %.

⁴²¹ Stellenanzeigen in Jobbörsen schalten 31,6 % der kleinen mittelständischen Unternehmen zur Suche nach Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und 30,7 % nach denjenigen mit Berufsausbildung.

⁴²² Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage werden von 41,8 % der kleinen mittelständischen Unternehmen im Rahmen der Suche nach Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, veröffentlicht. 32,7 % der Unternehmen nutzen diese bezüglich derjenigen, die eine Berufsausbildung absolviert haben.

⁴²³ Bezogen auf alle befragten kleinen mittelständischen Unternehmen rechnet nur etwas mehr als ein Drittel (36,6 %) ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ damit.

Einsatz hochschulbezogener Personalsuchinstrumente auf wenige Hochschulen in ihrer Region begrenzen.

1.4 Bewerbermanagement

Die befragten kleinen mittelständischen Unternehmen erhalten im Mittel jährlich 163,8 Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen und 34,6 Initiativbewerbungen.⁴²⁴ Während das Ziel der Arbeitgeberimage-Werbung und Personalsuche darin besteht, bei der relevanten Zielgruppe ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen und diese zu veranlassen, sich auf vakante Positionen im Unternehmen zu bewerben, geht es beim Bewerbermanagement um die administrative Verwaltung der Bewerbungen sowie um die Kommunikation mit den Bewerbern. In dem Augenblick, in dem ein Interessent zu einem Bewerber wird, hat er sich in einem ersten Schritt für das Unternehmen entschieden. Nun liegt es an dem Unternehmen, diesen positiven Eindruck zu festigen, so dass sich der Bewerber im Falle eines Vertragsangebots für das Unternehmen entscheidet und nicht für ein unter Umständen parallel vorliegendes Angebot.⁴²⁵ Die Qualität des Bewerbermanagements spielt dabei eine wichtige Rolle, da „[d]ie Eindrücke, die der Bewerber während des Bewerbungsprozesses durch den schriftlichen, telefonischen und persönlichen Kontakt zu Mitarbeitern des Unternehmens sammelt, .. eine stark personalimageverändernde Wirkung ...“⁴²⁶ haben.

Die Güte des Bewerbermanagements wird neben der Art der Kommunikation auch wesentlich durch die Schnelligkeit mit der diese erfolgt, bestimmt. Setzt sich das Unternehmen nicht nach einer angemessenen Zeitspanne⁴²⁷ mit dem Bewerber in Verbindung, schreibt dieser die Bewerbung ggf. ab und nimmt ein Angebot eines Unternehmens an, das schneller reagiert hat. Ist das Unternehmen jedoch unter den ersten, die dem Bewerber ein Angebot unterbreiten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Bewerber es auch aus (noch)

⁴²⁴ Über zwei Drittel (71,4 %) der kleinen mittelständischen Unternehmen erhalten jährlich weniger als 25 Initiativbewerbungen. Bei 10,7 % sind es dagegen 100 oder mehr. Auf ausgeschriebene Positionen erreichen 33,9 % jährlich weniger als 30 und 31,4 % 100 und mehr Bewerbungen.

⁴²⁵ Es gilt allerdings nicht nur die Bewerber, die für das Unternehmen interessant sind, mit Respekt zu behandeln, sondern auch diejenigen, die nicht den Anforderungen der vakanten Position entsprechen. Neben ethischen Gründen spricht dafür auch, dass die abgelehnten Bewerber zu einem späteren Zeitpunkt für eine andere Position interessant werden oder als Kunden in Erscheinung treten könnten. Da ehemalige Bewerber auch Multiplikatoren bzw. Meinungsführer sind und damit das Image des Unternehmens in der Zielgruppe beeinflussen können, ist es wichtig, dass die Bewerber auch bei fehlender Eignung angemessen behandelt werden.

⁴²⁶ Simon, H. et al., 1995, S. 194.

⁴²⁷ Eine Studie der Universität Frankfurt in Kooperation mit dem Unternehmen Monster Deutschland kam zu dem Ergebnis, dass 42 % der Bewerber innerhalb von sieben Tagen eine Eingangsbestätigung ihrer Bewerbung erwarten. Mit einer Einladung zu einem Vorstellungsgespräch oder einer Absage rechnen 49 % innerhalb eines Zeitraums von zwei Wochen (nach Erhalt der Eingangsbestätigung) (vgl. o.V., 2003, Bewerber erwarten zügige Bearbeitung, http://presse.monster.de/251_de_pf.asp, Stand: 25.09.2005).

Mangel an Alternativen annimmt. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass von den kleinen mittelständischen Unternehmen, die innerhalb von sechs Tagen nach Eingang der Bewerbung eine Einladung aussprechen, lediglich 26,9 % Stellenbesetzungsprobleme hatten. Bei denjenigen, die sieben Tage oder länger dafür benötigen, betrug der Anteil 42,7 %. Diese positive Wirkung einer zeitnahen Reaktion zeigt sich nicht nur bezüglich der auftretenden Stellenbesetzungsprobleme, sondern auch hinsichtlich der Ablehnung offerierter Stellen durch die Bewerber. So hatten von den kleinen mittelständischen Unternehmen, die zehn oder mehr Tage bis zur Versendung einer Einladung benötigen, 18,1 % aus diesem Grund Probleme bei der Besetzung vakanter Positionen. Bezüglich der Unternehmen, bei denen weniger als zehn Tage für diesen Vorgang vergehen, beläuft sich der Anteil auf 12,5 %.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass eine schnelle Bearbeitung der Bewerbungen für die Unternehmen von großer Relevanz ist. Im Mittel benötigen die befragten kleinen mittelständischen Unternehmen bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung 4,7 Tage.⁴²⁸ Bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Absage vergehen durchschnittlich 12,8 Tage.⁴²⁹ Unternehmen dieser Größe haben den Vorteil, dass ihre Flexibilität bezüglich der Terminierung von Einstellungsgesprächen oder anderer Auswahlverfahren in der Regel höher ist als in Großunternehmen. So ist es normalerweise nicht notwendig, diverse am Auswahlprozess beteiligte Personen zu koordinieren und ggf. aus verschiedenen Regionen zusammenzuziehen. Diesen Vorteil sollten die kleinen mittelständischen Unternehmen nutzen und sich durch eine schnelle Reaktion gegenüber den größeren Unternehmen einen Vorteil im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte verschaffen. Ist es nicht möglich, innerhalb weniger Tage eine Einladung zu einem Auswahlverfahren auszusprechen, sollte schnellstmöglich eine Eingangsbestätigung an die Bewerber versendet werden. Diese sollte auch Informationen über das weitere Vorgehen enthalten. Das Verfahren gewinnt damit an Transparenz und Offenheit, der Bewerber fühlt sich wertgeschätzt und ist nicht auf Grund einer ausbleibenden Reaktion irritiert.

Für diesen Zweck sollten die kleinen mittelständischen Unternehmen die Vorteile der Kommunikation per E-Mail nutzen. Da heute viele Bewerber ihre E-Mail-Adresse in den eingereichten Unterlagen vermerken, können die Eingangsbestätigungen aus zeitlichen, finanziellen und administrativen Gründen über diesen Kommunikationsweg versendet werden. Die Geschwindigkeit der Korrespondenz sowie der internen Abläufe wird zusätzlich durch den Einsatz einer entsprechenden Software erhöht. Allerdings setzen von den

⁴²⁸ 48,6 % der kleinen mittelständischen Unternehmen versenden innerhalb von drei Tagen nach Bewerbungseingang eine Eingangsbestätigung. 43,9 % benötigen für diesen Vorgang vier oder mehr Tage, während 7,6 % der Unternehmen keine Eingangsbestätigung verschicken.

⁴²⁹ Bei 75,9 % der kleinen mittelständischen Unternehmen vergehen zwischen Bewerbungseingang und Aussprache einer Einladung bzw. Absage mehr als sechs Tage. 22,2 % der Unternehmen benötigen dafür 16 oder mehr Tage.

kleinen mittelständischen Unternehmen lediglich 17,9 % eine solche ein.⁴³⁰ Diese Unternehmen sind hinsichtlich der Versendung von Eingangsbestätigungen etwas schneller als diejenigen, die keine Software verwenden.⁴³¹ Auch der Zeitraum bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Absage ist etwas kürzer.⁴³² Während sich diese Reaktionszeiten nur minimal unterscheiden, fallen die Differenzen zwischen den Unternehmen, die eine internetbasierte Software einsetzen und denen, die keine Software verwenden, wesentlich größer aus. So gelingt es den Unternehmen mit einem internetbasierten Bewerbermanagement-System im Durchschnitt innerhalb von 2,3 Tagen eine Eingangsbestätigung zu versenden und innerhalb von 10,7 eine Einladung bzw. Absage auszusprechen. Dies liegt vermutlich primär daran, dass bei dieser Softwareversion die Vorteile einer automatisierten Kommunikation mit den Bewerbern sowie die des internen Datenaustausches genutzt werden können.⁴³³ Des Weiteren bietet eine Bewerbermanagement-Software u.a. die Vorteile, dass die Personalabteilung von verschiedenen administrativen Aufgaben befreit wird, eine weitreichendere Verfügbarkeit der Daten besteht und ein Bewerberpool aufgebaut werden kann.

Es gilt allerdings zu bedenken, dass nur bei einer größeren Anzahl an Bewerbungen deren systematische Erfassung sowie eine (teil-) automatisierte Kommunikation mit den Bewerbern sinnvoll ist. Die recht geringen Bewerberzahlen bei vielen kleinen mittelständischen Unternehmen rechtfertigen keine größere Investition in eine solche Software.⁴³⁴ So gehen auch nur 15,6 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen davon aus, dass sie ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ in den nächsten drei Jahren im Rahmen ihres Bewerbermanagements eine spezielle Software einsetzen werden. Bezüglich der internetbasierten Ausführung liegt der Anteil bei 12,1 %.

⁴³⁰ Bei 6,3 % der kleinen mittelständischen Unternehmen ist die Bewerbermanagement-Software internetbasiert und bei 11,6 % nicht-internetbasiert.

⁴³¹ Die kleinen mittelständischen Unternehmen, die über eine Bewerbermanagement-Software verfügen, benötigen durchschnittlich 4,4 Tage bis sie eine Eingangsbestätigung versenden. Bei den Unternehmen, die keine Software einsetzen, vergehen im Mittel 4,8 Tage.

⁴³² Durchschnittlich vergehen bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Absage bei den kleinen mittelständischen Unternehmen, die über eine Software verfügen, 12,5 Tage, während diejenigen ohne eine solche 12,9 Tage benötigen.

⁴³³ So setzen 71,4 % der kleinen mittelständischen Unternehmen mit einem internetbasierten Bewerbermanagement-System dieses auch für die Kommunikation mit den Bewerbern sowie für die interne Kommunikation ein.

⁴³⁴ So zeigt sich auch, dass diejenigen kleinen mittelständischen Unternehmen, die eine nicht-internetbasierte Bewerbermanagement-Software einsetzen, im Mittel jährlich 632,1 Bewerbungen erhalten. Bei denjenigen, die eine internetbasierte Version verwenden, sind es 725,0 Bewerbungen, während die Unternehmen, die weder die eine noch die andere Form nutzen, jährlich 102,2 Bewerbungen erreichen.

1.5 Personalauswahl

Das primäre Ziel der Personalauswahl besteht darin, die Eignung der Bewerber zu überprüfen und denjenigen auszuwählen, der die Anforderungen der zu besetzenden Position am besten erfüllt. Daneben existieren jedoch auch weitere Ziele. Dazu gehört eine positive Selbstdarstellung des Unternehmens, so dass sich der ausgewählte Bewerber auch für dieses entscheidet. Dies ist insbesondere auf stark umkämpften Arbeitsmärkten, auf denen qualifizierten Bewerbern häufig mehrere Angebote vorliegen, von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Stellenbesetzung. Des Weiteren können im Rahmen des Auswahlprozesses, insbesondere durch entsprechende Fragen in Einstellungsgesprächen, auch Informationen über den externen Arbeitsmarkt gewonnen werden.

Die Bedeutung, die der Güte der Personalauswahl für den Unternehmenserfolg zukommt, darf von den kleinen mittelständischen Unternehmen nicht unterschätzt werden. Es reicht nicht aus, dass sie durch den Einsatz moderner und effektiver Personalsuchinstrumente die geeigneten Personen aus der Zielgruppe für das Unternehmen interessieren und zu einer Bewerbung motivieren. Vielmehr muss im Anschluss daran die richtige Auswahlentscheidung getroffen werden. Stellt sich heraus, dass der eingestellte Mitarbeiter doch nicht den Anforderungen der Stelle entspricht, ist es auf Grund des umfangreichen Kündigungsschutzes schwierig, sich von ihm nach Ablauf der Probezeit kurzfristig und kostengünstig zu trennen. Zudem werden in einem solchen Fall zusätzliche Investitionen für die erneute Personalsuche und -auswahl sowie Einarbeitung notwendig. Eine Über- oder Unterforderung eines Mitarbeiters führt nicht nur zu hohen Kosten auf der Unternehmensseite, sondern lässt bei dem entsprechenden Mitarbeiter auch Unzufriedenheit und Spannungen entstehen. Die Folgen solcher Fehlentscheidungen äußern sich dann häufig in vermehrten Fehlhandlungen der Mitarbeiter sowie in hohen Krankenständen.⁴³⁵ Falsche Auswahlentscheidungen beeinträchtigen also grundlegend den wirtschaftlichen Erfolg und die Stimmung im Unternehmen sowie die des einzelnen Mitarbeiters.

In kleinen mittelständischen Unternehmen wirken sich derartige Fehler bei der Auswahlentscheidung besonders stark aus, da durch die geringe Mitarbeiterzahl Fehlleistungen einzelner Beschäftigter stärker ins Gewicht fallen. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten einer internen Versetzung deutlich geringer sind. Dies bedingt, dass die Personalauswahl mit äußerster Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt durchgeführt werden muss. Dazu gehört auch, dass die verwendeten Verfahren einer stetigen Qualitäts- und Effektivitätsbeurteilung unterzogen werden, um die Fehler im Auswahlprozess möglichst gering zu halten. Zudem muss dem für die Auswahl verantwortlichen Personal die Möglichkeit gegeben werden, die notwendigen Kenntnisse zu erwerben bzw. zu erneuern. Auch wenn dies (z.B. durch

⁴³⁵ Vgl. Kador, F.-J., 1997, S. 37.

Weiterbildungsmaßnahmen) mit Kosten verbunden ist, so rechnen sich diese Ausgaben, wenn die Personalauswahl dadurch mit weniger Fehlern behaftet ist.

Die Auswahl der Instrumente, mit deren Hilfe die Bewerber beurteilt werden, hängt sowohl von den personellen, fachlichen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen des Unternehmens als auch von den Anforderungen der zu besetzenden Position ab. Zudem spielt die jeweilige Akzeptanz bei der relevanten Zielgruppe und die Güte des Instrumentes eine Rolle. Hinsichtlich der kleinen mittelständischen Unternehmen gilt es außerdem zu berücksichtigen, dass diese jährlich eine relativ begrenzte Anzahl an Einstellungen tätigen und Bewerbungen erhalten. Folglich empfiehlt sich weniger der Einsatz von Personalauswahlinstrumenten, die dazu dienen, große Massen an Bewerbern (vorab) zu selektieren oder sich nur rentieren, wenn damit eine große Anzahl an Auswahlentscheidungen getroffen wird. Vielmehr sollte die Vorselektion der Bewerber durch die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen erfolgen, was bei 96,4 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen auch geschieht. Durch die Bewertung der Unterlagen wird eine schnelle und wenig aufwändige Vorauswahl der Bewerber ermöglicht.⁴³⁶ Auch wenn Unternehmen dieser Größe in der Regel nur über einen kleinen Personalbereich verfügen, ist es unabdingbar, dass die Unterlagen gründlich und systematisch und mit Hilfe des notwendigen ‚Know-hows‘ beurteilt werden. Dies muss auch gewährleistet sein, wenn die Sichtung der Bewerbungen durch die entsprechende Fachabteilung oder den Unternehmensinhaber bzw. Geschäftsführer erfolgt. Die hohe Bedeutung, die dieses Auswahlinstrument bei den kleinen mittelständischen Unternehmen innehat, wird zusätzlich dadurch unterstrichen, dass von diesen 94,3 % angeben, dass sie dieses Instrument in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ einsetzen werden.

Die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen kann jedoch nicht als alleiniges Auswahlkriterium dienen, da lediglich von Leistungen in der Vergangenheit (dokumentiert durch die Arbeits- und Prüfungszeugnisse) auf zukünftige Leistungen geschlossen wird und keine Beurteilung des persönlichen Eindrucks möglich ist. Es muss also noch ein weiteres Instrument bei den Bewerbern, die nach der Vorselektion als geeignet eingestuft wurden, eingesetzt werden. Diesbezüglich ist „[d]ie zentrale Informationsquelle ... das Vorstellungsgespräch. Es bietet sich als weitere Informationsquelle vor allem deshalb an, weil ein persönlicher Eindruck von Bewerbern gewonnen werden kann. Zudem bietet sich die Möglichkeit, die vom Bewerber schriftlich gemachten Aussagen zu überprüfen und Differenzen gegebenenfalls zu klären.“⁴³⁷ Diese Gelegenheit nutzen nahezu alle (97,3 %) befragten

⁴³⁶ Diesbezüglich muss beachtet werden, dass Bewerber, die in dieser Phase irrtümlich ausgeschlossen werden, dem Unternehmen verloren gehen. Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung dieses Instrumentes und die Notwendigkeit, diesbezüglich mit äußerster Sorgfalt vorzugehen. Denn die Güte der Hauptauswahl hängt wesentlich von der Qualität der Vorselektion ab.

⁴³⁷ Scholz, C., 2000, S. 472.

kleinen mittelständischen Unternehmen. Allerdings sollten nach Möglichkeit nur teilstrukturierte Interviews durchgeführt werden. Sie ermöglichen, dass individuell auf den Bewerber und die Situation eingegangen werden kann, bieten zugleich aber auch einen guten Vergleich zwischen den Bewerbern. Für das Interview spricht auch, dass es von den kleinen mittelständischen Unternehmen ohne den Einsatz externer Berater eingesetzt werden kann und die Durchführung wenig ressourcenaufwändig ist.

Bei Unternehmen dieser geringen Größe führen häufig weniger spezialisierte und geübte Personalverantwortliche oder Geschäftsführer bzw. Leiter der entsprechenden Abteilungen die Gespräche. Da diese Personen zwar häufig die fachliche Eignung des Bewerbers bewerten können, aber Kompetenzen, die dazu beitragen, dass das Interview eine hohe prognostische Validität aufweist (z.B. Aufbau einer Gesprächssituation, Kenntnis von typischen Beurteilungsfehlern),⁴³⁸ häufig nicht im gleichen Umfang vorhanden sind, muss besonders auf die Güte der Interviewdurchführung geachtet werden.

Ist der Bewerberkreis, der nach der Sichtung der Bewerbungsunterlagen als geeignet eingestuft wurde, sehr groß, bietet es sich an, vor den persönlichen Einstellungsgesprächen Telefoninterviews mit diesen Bewerbern zu führen.⁴³⁹ Nur die Kandidaten, die nach den telefonischen Gesprächen weiterhin als interessant bewertet werden, sollten dann zu einem persönlichen Interview eingeladen werden.

Da mit der Anzahl der eingesetzten Instrumente auch die Sicherheit der Auswahlentscheidung steigt, ist es angezeigt, neben der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen und dem Einstellungsgespräch ein drittes Verfahren einzusetzen. In kleinen mittelständischen Unternehmen fehlen dafür jedoch häufig die notwendigen Ressourcen, so dass es sich anbietet, mehrere Interviews mit dem gleichen Bewerber (mit unterschiedlichen Gesprächsschwerpunkten bzw. -teilnehmern) zu führen oder zusätzlich Referenzen über diesen bei ehemaligen Arbeitgebern einzuholen. Letztere werden von 73,0 % der kleinen mittelständischen Unternehmen genutzt, um die eigenen Eindrücke, die durch die Unterlagen und persönlichen Gespräche gewonnen wurden, zu ergänzen. Referenzen sind in der Regel zwar subjektiver als Arbeitszeugnisse, können aber auch einen Mehrwert an Informationen liefern. Für kleine mittelständische Unternehmen stellt dieses Instrument eine kostengünstige, wenig aufwändige und effektive Möglichkeit dar, die Auswahlentscheidung zu fun-

⁴³⁸ Sarges betont, dass die Ursachen für eine mangelnde Qualität von Interviews vor allem in zwei Bereichen liegen: „erstens in der unzweckmäßigen inhaltlichen und fragetechnischen Gestaltung des Interviews (Informationsgewinnung) und zweitens in der unzureichenden Informationsverarbeitung des Interviewers während des Gesprächs sowie danach bei der Entscheidungsbildung (v.a. Bewertung und Gewichtung)“ (Sarges, W., 2001, Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode, http://www.sarges-partner.de/news_text2.html, Stand: 09.07.2001).

⁴³⁹ Von den befragten kleinen mittelständischen Unternehmen führen 18,9 % Telefoninterviews im Rahmen der Auswahl von Bewerbern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung.

dieren. So gehen auch 78,1 % der kleinen mittelständischen Unternehmen davon aus, dass sie in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ dieses Instrument im Rahmen der Personalauswahl einsetzen werden.

Zusätzlich bietet sich neben den genannten Instrumenten bei einigen Positionen auch der Einsatz von Arbeitsproben an. Auffällig ist, dass dieses Instrument von über der Hälfte (51,4 %) der kleinen mittelständischen Unternehmen genutzt wird, allerdings überwiegend zur Auswahl von Bewerbern, die eine Berufsausbildung absolviert haben.⁴⁴⁰ Derartige Arbeitsmuster können auch in Form von Fallstudien durchgeführt werden. Der Bewerber bearbeitet diese dann z.B. im Anschluss an das Einstellungsgespräch. Allerdings sollte die Gestaltung der Fallstudien mit einem geringen Aufwand für das Unternehmen verbunden sein, da auf Grund der geringen Anzahl der jährlichen Einstellungen nicht von einer regelmäßigen Nutzung des Instrumentes ausgegangen werden kann.⁴⁴¹

Im Rahmen des Auswahlprozesses für bestimmte Positionen kann auch der Einsatz von psychologischen Tests sinnvoll sein. Diese werden von 27,0 % der kleinen mittelständischen Unternehmen zur Auswahlentscheidung, überwiegend bezüglich der Bewerber, die eine Berufsausbildung absolviert haben und weniger hinsichtlich derer, die über einen Hochschulabschluss verfügen, herangezogen.⁴⁴² Bei vielen kleinen mittelständischen Unternehmen wird jedoch das Problem bestehen, dass das Budget für die Entwicklung eines positionsspezifischen Tests, der zudem durch einen Testexperten betreut wird, nicht zur Verfügung steht. Des Weiteren fehlen in Unternehmen dieser Größe häufig exakte Anforderungsprofile, die für die Testauswahl entscheidend sind. Die kleinen mittelständischen Unternehmen sollten also detailliert prüfen, ob der Einsatz eines solchen Tests für die Auswahlentscheidung notwendig ist oder ob sinnvolle Alternativen existieren.

Auch der Einsatz eines Assessment Centers sollte von den kleinen mittelständischen Unternehmen nur unter besonderen Bedingungen in Betracht gezogen werden. Der hohe Aufwand und die Kosten, die damit verbunden sind, sind nur gerechtfertigt, wenn es um die Auswahl von Mitarbeitern geht, bei denen eine Fehleinstellung mit weitreichenden negativen Konsequenzen verbunden ist (z.B. bei der Führungskräfteauswahl). Denn dieses Verfahren zählt zu den aufwändigsten und teuersten und ist durch die wenigen Personalver-

⁴⁴⁰ 50,5 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen setzen Arbeitsproben zur Auswahl von Bewerbern ein, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben. Hinsichtlich derjenigen, die über einen Hochschulabschluss verfügen liegt der Anteil dagegen bei nur 29,9 %.

⁴⁴¹ 53,3 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen rechnen in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ mit dem Einsatz von Arbeitsproben, während 27,6 % ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ davon ausgehen.

⁴⁴² Von den befragten kleinen mittelständischen Unternehmen nutzen 23,9 % psychologische Tests zur Auswahl von Bewerbern mit Berufsausbildung und 18,3 % hinsichtlich derer mit Hochschulabschluss.

antwortlichen, die in kleinen mittelständischen Unternehmen beschäftigt sind, in der Regel ohne externe Berater nicht durchführbar.⁴⁴³ Auch die Entwicklung und Implementierung von internetbasierten Personalvorauswahlverfahren wie Online-Interviews, -Tests, -Fragebogen und -Assessment Centern sind für Unternehmen dieser Größe und dem entsprechenden relativ geringen Bewerbungsaufkommen in der Regel zu kostenintensiv und werden von nahezu keinem Unternehmen eingesetzt (vgl. Kap. E 1.6).

1.6 Interneteinsatz im Rahmen des externen Personalmarketingprozesses

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, wird das Internet von kleinen mittelständischen Unternehmen zwar im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung und der Personalsuche, aber nur äußerst selten zum Zweck des Bewerbermanagements und der Personalauswahl eingesetzt.

Die kleinen mittelständischen Unternehmen haben durch den Einsatz internetbasierter Instrumente der Arbeitgeberimage-Werbung die Möglichkeit, sich als moderner Arbeitgeber zu präsentieren und ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Die Effektivität des Interneteinsatzes hinsichtlich dieser beiden Faktoren wird auch von über der Hälfte der kleinen mittelständischen Unternehmen als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ eingestuft.⁴⁴⁴ Hinzu kommt, dass auf Grund der (nahezu) unbegrenzten räumlichen Kapazitäten dieses Instrumentes, eine hohe Informationstiefe und -breite erreicht werden kann. Dafür bietet sich insbesondere die unternehmenseigene Homepage an. Diese wird von rund einem Drittel (36,6 %) der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen zur Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt und ist damit das am meisten verbreitete Instrument, welches zu diesem Zweck Verwendung findet. Dass die kleinen mittelständischen Unternehmen über eine aussagekräftige Homepage verfügen, ist insbesondere vor dem Hintergrund relevant, dass diese grundsätzlich zu einer der wichtigsten Informationsquellen geworden ist.⁴⁴⁵

Bei Betrachtung der Inhalte, die auf den Homepages der kleinen mittelständischen Unternehmen zu finden sind, fällt auf, dass ein Großteil allgemeine Unternehmensdaten (90,4 %) sowie die Beschreibung der Tätigkeitsinhalte bzw. Aufgabenvielfalt (70,2 %) enthält. Das Betriebsklima (20,2 %), der Entfaltungs- und Verantwortungsspielraum (19,2 %) sowie der Führungsstil (17,3 %) und die Weiterbildungsmöglichkeiten (17,3 %)

⁴⁴³ Lediglich 6,3 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen verwenden Assessment Center zur Auswahl von Bewerbern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung.

⁴⁴⁴ 55,4 % der kleinen mittelständischen Unternehmen bewerten die Effektivität des Interneteinsatzes für den Aufbau eines positiven, modernen Arbeitgeberimages als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘. 60,7 % geben eine derartige Bewertung hinsichtlich der Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens ab.

⁴⁴⁵ Vgl. Olesch, G., 2002, S. 12.

werden dagegen nur von einem kleinen Teil der Unternehmen auf der eigenen Homepage thematisiert. Auch von den Unternehmen, die in ihrem Betriebsklima eine Stärke gegenüber Großunternehmen sehen, unterlassen 77,8 % eine Behandlung dieser Thematik auf der Homepage. Dies zeigt sich auch bezüglich des Führungsstils, der im Unternehmen vorherrscht. Diesen Aspekt binden 73,3 % der kleinen mittelständischen Unternehmen nicht in ihre Homepage ein, obwohl sie den Führungsstil als eigene Stärke wahrnehmen.

Bezüglich der Inhalte, die auf der Homepage behandelt werden, besteht folglich bei vielen Unternehmen noch eine erhebliche Verbesserungsnotwendigkeit. Verzichten diese auf den Einsatz der Homepage zum Zweck der Arbeitgeberimage-Werbung oder fehlen die für die Zielgruppe relevanten Inhalte, vergeben die Unternehmen eine Möglichkeit, sich selbst, insbesondere aber ihre Stärken detailliert und kostengünstig darzustellen. Zu beachten ist allerdings, dass die Homepages von kleinen mittelständischen Unternehmen auf Grund der häufig geringen Bekanntheit des Unternehmens in der Regel von sich aus keine hohen Besucherzahlen aufweisen, so dass zusätzliche Instrumente zur Image-Werbung eingesetzt werden müssen.⁴⁴⁶

Als ergänzende Instrumente, die neben der Homepage zur Arbeitgeberimage-Werbung genutzt werden können, bieten sich Veröffentlichungen von Unternehmensportraits und Image-Anzeigen an. Erstere verwenden 24,1 % und letztere 9,8 % der kleinen mittelständischen Unternehmen. Die Portraits und Anzeigen können u.a. auf viel besuchten Homepages von Karrieredienstleistern oder Ausbildungsinstitutionen erscheinen und bieten den Unternehmen die Möglichkeit, sich einer großen Anzahl an Personen zu präsentieren und durch die Verlinkung auf die eigene Homepage deren Besucherzahl zu erhöhen. Dort kann sich das Unternehmen dann detaillierter präsentieren. Die Prognosen der kleinen mittelständischen Unternehmen für die nächsten Jahre zeigen, dass es bezüglich dieser beiden Instrumente der Arbeitgeberimage-Werbung zu einer vermehrten Nutzung kommen wird. Denn 41,7 % der Unternehmen gehen davon aus, dass sie ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ Unternehmensportraits bzw. Image-Anzeigen im Internet zum Zweck der Arbeitgeberimage-Werbung einsetzen werden.⁴⁴⁷

⁴⁴⁶ Die Besucherzahl der Homepage kann auch dadurch erhöht werden, dass das Unternehmen bei jeglichen Veröffentlichungen und Veranstaltungen auf den Internetauftritt hinweist. Die Wahrscheinlichkeit, dass die eigene Homepage gefunden wird, erhöht sich zusätzlich durch die Eintrag in den gängigsten Suchmaschinen. Diese stellen mittlerweile den wichtigsten Zugangsweg zu Onlineangeboten dar. Es sind also weniger die Hinweise in Zeitungen bzw. Zeitschriften oder andere Quellen, die dazu führen, dass eine Seite aufgerufen wird, sondern vielmehr das Auffinden in einer Suchmaschine. Diese fungieren bei 74 % der Onlinenutzer als zentrale Informationsquelle (vgl. van Eimeeren, B. / Gerhard, H. / Frees, B., 2004, S. 355).

⁴⁴⁷ 31,5 % der kleinen mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit dem Einsatz von Unternehmensportraits bzw. Image-Anzeigen.

Für Unternehmen dieser geringen Größe ist der Einsatz von Online-Diskussionsforen/Chats, Newslettern und Online-Jobmessen mit dem Ziel der Beeinflussung des Arbeitgeberimages auf Grund des für die Gestaltung und Pflege dieser Instrumente notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen nicht sehr sinnvoll und entsprechend wenig verbreitet.⁴⁴⁸ Dies setzt sich laut der Prognosen der Unternehmen auch in den nächsten Jahre fort. Bezüglich der Online-Diskussionsforen/ Chats und Newsletter rechnen lediglich 6,7 % und hinsichtlich der Online-Jobmessen 5,0 % der Unternehmen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ mit einem Einsatz.⁴⁴⁹

Die unternehmenseigene Homepage sollte von den kleinen mittelständischen Unternehmen nicht nur zum Zweck der Arbeitgeberimage-Werbung, sondern auch für die Personalsuche genutzt werden. 38,4 % der Unternehmen setzen diese für die Suche nach neuen Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung ein. In den nächsten drei Jahren geht sogar ein Anteil von 62,7 % davon aus, dass sie ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ zum Einsatz kommen wird.⁴⁵⁰ Diese positive Prognose, die so bei keinem anderen Personalsuchinstrument zu finden ist, deutet darauf hin, dass die Unternehmenshomepage ihre Verbreitung noch ausweiten und in den nächsten Jahren bei den kleinen mittelständischen Unternehmen unter den führenden Personalsuchinstrumenten zu finden sein wird. Der Vorteil der Anzeigenschaltung auf der Homepage besteht darin, dass sich die Anzeigen mit einem geringen personellen und finanziellen Aufwand veröffentlichen lassen und bei Bedarf tagesaktuell modifiziert bzw. gelöscht werden können. Auch für Unternehmen dieser Größe stellt die eigene Homepage ein wichtiges Instrument dar, da Homepages für Stellensuchende (insbesondere zu einem späten Zeitpunkt der Stellensuche, wenn erste Vakanzen gesichtet wurden) der dominierende Informationskanal sind.⁴⁵¹

Für die kleinen mittelständischen Unternehmen reicht es auf Grund der geringen Anzahl an gleichzeitig erscheinenden Stellenausschreibungen aus, eine einfache Liste der offenen Positionen zu veröffentlichen. Eine aufwändige Stellenbörse mit vielfältigen Suchfunktionen ist nicht notwendig. Vielmehr ist es wichtig, dass die Stellenangebote in den Karrierebereich der Homepage integriert werden und darauf auf der Startseite der Unternehmenshomepage hingewiesen wird, so dass dieser Bereich sofort wahrgenommen wird.

⁴⁴⁸ Online-Diskussionsforen/Chats werden von 0,9 %, Newsletter von 8,0 % und Online-Jobmessen von 4,5 % der kleinen mittelständischen Unternehmen verwendet.

⁴⁴⁹ 72,1 % der kleinen mittelständischen Unternehmen gehen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ von der Verwendung von Online-Diskussionsforen/Chats und Newslettern in den nächsten Jahren aus. Der entsprechende Anteil bezüglich des Einsatzes von Online-Jobmessen beläuft sich auf 64,4 %.

⁴⁵⁰ 15,4 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit dem Einsatz der unternehmenseigenen Homepage zum Zweck der Personalsuche. Von den Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung dieses Personalsuchinstrument noch nicht einsetzten, rechnen 40,3 % ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ in den nächsten drei Jahren damit.

⁴⁵¹ Vgl. Keim, T. / König, W. / von Westarp, F., 2004, S. 17.

Basierend auf dem Sachverhalt, dass sich latent und aktiv Stellensuchende vermehrt im Internet über vakante Positionen informieren, werden auch kleine mittelständische Unternehmen dazu gezwungen, sich dieser Entwicklung anzupassen und ihre offenen Stellen in diesem Medium zu veröffentlichen. Wichtig ist jedoch, dass die Anzeigen, die auf der Unternehmenshomepage erscheinen, (wie auch bei der Arbeitgeberimage-Werbung) gleichzeitig über einen anderen Weg, idealerweise über eine Jobbörse, veröffentlicht werden. Denn bei Unternehmen dieser Größe würde auf Grund der damit verbundenen geringen Bekanntheit ansonsten eine nur sehr kleine Anzahl an Interessenten die eigene Homepage und somit auch die Anzeigen wahrnehmen. So findet der Großteil der Stellensuchenden die Anzeige zunächst in der Jobbörse und wird dann auf die eigene Homepage, die vertiefende Informationen enthält, weitergeleitet. Dass dies zu einer Erhöhung der Bewerberanzahl führt, zeigt sich daran, dass diejenigen kleinen mittelständischen Unternehmen, die beide Instrumente miteinander kombinieren im Mittel 52,7 Bewerbungen je ausgeschriebene Position erhalten. Bei denjenigen, die zwar die eigene Homepage nutzen, aber auf eine Verknüpfung mit einer Jobbörse verzichten, gehen dagegen durchschnittlich nur 44,1 Bewerbungen ein.⁴⁵²

Folglich ist es nötig, die Jobbörsen, die 33,9 % der kleinen mittelständischen Unternehmen zur Suche nach Bewerbern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung nutzen, als Ergänzung zu den Anzeigen auf der eigenen Homepage einzusetzen. Die Jobbörsen werden wie die unternehmenseigenen Homepages in den nächsten Jahren bei den kleinen mittelständischen Unternehmen vermehrt genutzt werden. So gehen 43,8 % der Unternehmen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ von einem derartigen Einsatz aus.⁴⁵³ Durch die Anzeigenschaltung in Jobbörsen können die Unternehmen ortsunabhängig eine große Masse an Stellensuchenden ansprechen. Die Vorteile von Jobbörsen gegenüber Printmedien bestehen zudem darin, dass die veröffentlichten Anzeigen länger verfügbar sind und sich kurzfristig erstellen und modifizieren lassen. Zusätzlich entsteht eine Zeit- und Kostenersparnis sowie ein positiver Imageeffekt, indem sich das Unternehmen als zeitgemäß präsentiert (vgl. Kap. B 2.5.2.2). Bei den Stellenanzeigen, die in Jobbörsen erscheinen, spielt die Größe keine Rolle, da die Datenbanken mit den Stellenangeboten von Interessenten nach Berufskategorien oder anderen Stichwörtern durchsucht werden. Damit entsteht eine Gleichbehandlung der Anzeigen und die finanzstärkeren Großunternehmen haben nicht wie in den Printmedien den Vorteil, dass deren großen und damit teuren Anzeigen bei den Stellensuchenden mehr Aufmerksamkeit erregen.

⁴⁵² Dennoch zeigt sich, dass 39,5 % der kleinen mittelständischen Unternehmen zwar Anzeigen auf der eigenen Homepage schalten, aber keine in Jobbörsen veröffentlichen.

⁴⁵³ 28,6 % der kleinen mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit einem Einsatz von Jobbörsen in den nächsten drei Jahren.

Für den Erfolg der Anzeigenschaltung ist es entscheidend, dass das Unternehmen eine Jobbörse auswählt, durch die die entsprechende Zielgruppe auch erreicht werden kann. Dies bedarf einer genauen Analyse der von den Anbietern zur Verfügung gestellten Mediadaten. Zudem sollte regelmäßig die Qualität und Quantität der eingehenden Bewerbungen überprüft werden, um für zukünftige Ausschreibungen die richtige Jobbörse auszuwählen. Dass mit Hilfe dieses Personalsuchinstrumentes eine Vielzahl an potenziellen Bewerbern erreicht werden kann, wird durch die Umfrage von Keim, König und von Westarp deutlich. Sie stellten fest, dass 75,1 % der Stellensuchenden häufig oder sehr häufig nach Angeboten in Internet-Stellenbörsen suchen. Zu beachten ist dabei, dass sich die Dominanz der Jobbörsen insbesondere zu Beginn der Stellensuche zeigt, da das Ziel der Stellensuchenden in dieser Phase primär darin besteht, möglichst viele interessante Positionen zu identifizieren.⁴⁵⁴ Somit sollten auch die kleinen mittelständischen Unternehmen ihre Anzeigen vermehrt in Jobbörsen veröffentlichen, um eine große Anzahl an potenziellen Bewerbern zu erreichen. Dies ist speziell für Positionen relevant, für die sich nur wenige geeignete Bewerber auf dem Arbeitsmarkt befinden und somit Suchinstrumente mit einer großen Reichweite ausgewählt werden müssen. 48,2 % der kleinen mittelständischen Unternehmen sind der Meinung, dass die Effektivität des Interneteinsatzes für die Erhöhung der Reichweite bei der Bewerberansprache ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ ist.⁴⁵⁵ Ein ähnlich großer Anteil (41,4 %) gibt diese positive Bewertung bezüglich der Steigerung der Bewerberquantität ab.⁴⁵⁶

Wenn mit Hilfe der verwendeten Suchinstrumente eine große Anzahl an Stellensuchenden angesprochen wird, muss mit den kommunizierten Inhalten eine möglichst hohe selbstselektive Wirkung erreicht werden. Ziel ist es, dadurch den Anteil ungeeigneter Bewerbungen möglichst gering zu halten. Dies ist insbesondere dann von großer Relevanz, wenn den Bewerbern die Möglichkeit gegeben wird, ihre Bewerbung per E-Mail einzureichen. Da der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Erstellung einer E-Mail-Bewerbung vergleichsweise gering ist, erhöht sich in einem solchen Fall in der Regel die Anzahl der Bewerber, aber nicht unbedingt deren Qualität. So bewerten auch 42,8 % der kleinen mittelständischen Unternehmen die Effektivität des Interneteinsatzes für die Steigerung der Bewerberqualität als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘.⁴⁵⁷

⁴⁵⁴ Vgl. Keim, T. / König, W. / von Westarp, F., 2004, S. 12.

⁴⁵⁵ Von den kleinen mittelständischen Unternehmen bewerten 15,2 % die Effektivität des Interneteinsatzes bezüglich der Reichweitenerhöhung bei der Bewerberansprache als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘.

⁴⁵⁶ 21,5 % der kleinen mittelständischen Unternehmen stufen die Effektivität des Interneteinsatzes bezüglich der Bewerberquantität als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ ein.

⁴⁵⁷ Lediglich 24,1 % der kleinen mittelständischen Unternehmen stufen die Effektivität des Interneteinsatzes hinsichtlich der Steigerung der Bewerberqualität als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ ein.

Die Jobbörsen können von den kleinen mittelständischen Unternehmen nicht nur zur Anzeigenschaltung genutzt werden, sondern es besteht ebenfalls die Möglichkeit, die Bewerber-Datenbanken nach passenden Stellengesuchen durchzusehen. Dies wird von 33,0 % der Unternehmen genutzt, während ein ähnlich großer Anteil (34,3 %) davon ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ in den nächsten drei Jahren ausgeht.⁴⁵⁸ Da dieses Personalsuchinstrument, ähnlich wie bei der Auswertung von Stellengesuchen in Printmedien, nur einen sehr begrenzten Bewerberkreis erreicht, eignet es sich in der Regel nur als ergänzende nicht aber als alleinige Suchmaßnahme. Dies gilt auch für den Einsatz von Online-Jobmessen und Newsgroups, die allerdings bei keinem der kleinen mittelständischen Unternehmen zur Anwendung kommen. Nach den Prognosen der Unternehmen zu urteilen, zeichnet sich auch in den nächsten Jahren keine zunehmende Verwendung dieser Instrumente ab.⁴⁵⁹

Durch einen vermehrten Bewerbungseingang, der durch den Einsatz internetbasierter Suchinstrumente in der Regel erreicht wird, erhöht sich auch der damit verbundene administrative Aufwand. Diesem kann durch den Einsatz einer Bewerbermanagement-Software begegnet werden. Allerdings ist diese bei nur 6,3 % der kleinen mittelständischen Unternehmen internetbasiert.⁴⁶⁰ Die Prognosen für die nächsten Jahre zeigen, dass dieses Instrument auch in Zukunft bei den Unternehmen dieser Größe keine breite Anwendung finden wird. So gehen lediglich 12,2 % der Unternehmen davon aus, dass sie ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ eine solche Software nutzen werden.⁴⁶¹ Bereits in Kapitel E 1.4 wurde aufgezeigt, dass sich der Bewerbermanagementprozess durch den Einsatz einer internetbasierten Software zwar beschleunigen lässt, sich eine solche Investition bei dem geringen jährlichen Bewerbungsaufkommen, das die kleinen mittelständischen Unternehmen zu verzeichnen haben, in der Regel aber nicht rentiert.

Dies gilt auch für den Einsatz internetbasierter Personal(vor)auswahlinstrumente. So werden Online-Fragebogen, -Tests, -Interviews und -Assessment Center von fast keinem der Unternehmen zur Auswahlentscheidung herangezogen.⁴⁶² Die Prognosen der Unternehmen

⁴⁵⁸ 31,5 % der kleinen mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ damit, dass sie in den nächsten drei Jahren Stellengesuche in Jobbörsen auswerten werden.

⁴⁵⁹ 3,6 % der kleinen mittelständischen Unternehmen setzen Online-Jobmessen und 1,8 % Newsgroups zur Suche von Bewerbern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung ein. Lediglich 3,2 % der Unternehmen gehen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ davon aus, dass sie in den nächsten Jahren Newsgroups und 5,0 %, dass sie Online-Jobmessen einsetzen werden.

⁴⁶⁰ Diesbezüglich dominieren die Funktionen Erfassung und Archivierung von Bewerbungen (100,0 %), Suche im Bewerberpool (85,7 %), Kommunikation mit Bewerbern (71,4 %) und unternehmensinterne Kommunikation (71,4 %).

⁴⁶¹ 62,6 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit dem Einsatz einer internetbasierten Bewerbermanagement-Software im eigenen Unternehmen in den nächsten drei Jahren.

⁴⁶² Online-Fragebogen, -Tests und -Interviews werden von jeweils 1,8 % der kleinen mittelständischen Unternehmen eingesetzt, während Online-Assessment Center bei 0,9 % zur Anwendung kommen.

verdeutlichen, dass sich dies in den nächsten Jahren auch nicht wesentlich ändern wird.⁴⁶³ Die Entwicklung und Implementierung dieser Instrumente ist sehr aufwändig und bei den meisten kleinen mittelständischen Unternehmen auf Grund des geringen Bewerbungseingangs nicht lohnenswert. Bei Unternehmen dieser Größe reicht der Einsatz der klassischen, nicht-internetbasierten (Vor-) Auswahlverfahren in der Regel aus. So stufen auch nur 21,4 % der Unternehmen die Effektivität des Internetesinsatzes für die Genauigkeit der Personalvorauswahl als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ ein.⁴⁶⁴

⁴⁶³ Online-Fragebogen, -Tests: 9,7 % ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘, 69,9 % ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ / Online-Interviews: 5,8 % ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘, 77,8 % ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ / Online-Assessment Center: 2,1 % ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘, 84,6 % ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘.

⁴⁶⁴ 37,5 % der befragten kleinen mittelständischen Unternehmen bewerten die Effektivität des Internetesinsatzes für die Genauigkeit der Personalvorauswahl als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘.

2 Mittlere mittelständische Unternehmen

Von den im Rahmen der empirischen Untersuchung befragten mittelständischen Unternehmen beschäftigen 188 zwischen 100 und 499 Mitarbeiter⁴⁶⁵ und sind damit, nach dem Verständnis dieser Arbeit (vgl. Kap. B 1.2), als mittlere mittelständische Unternehmen einzustufen. In diesen verfügen im Durchschnitt 22,1 % der Mitarbeiter über einen Hochschulabschluss und 63,5 % über eine Berufsausbildung als höchsten formalen Bildungsabschluss. Unternehmen dieser Größe beschäftigen durchschnittlich 3,2 Mitarbeiter im Personalbereich.

Die Gruppe der mittleren mittelständischen Unternehmen setzt sich aus 1,6 % des primären, 51,1 % des sekundären und 47,3 % des tertiären Sektors zusammen. Bei über der Hälfte der Unternehmen (55,3 %) handelt es sich um eine GmbH, bei 22,3 % um eine GmbH & Co. KG und bei 11,2 % um eine Aktiengesellschaft. Des Weiteren haben 2,1 % die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft und 9,1 % sonstige Rechtsformen inne. Die befragten mittleren mittelständischen Unternehmen erreichen im Mittel einen Umsatz von 133,30 Mio. Euro. Das Personalmarketing-Budget beläuft sich auf durchschnittlich 19.324,56 Euro, während für den Online-Bereich 2.497,09 Euro zur Verfügung stehen.⁴⁶⁶

2.1 Informationsbasis des externen Personalmarketingprozesses

Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen ein effektives externes Personalmarketing betreiben kann, sind umfangreiche Informationen, die sich sowohl auf unternehmensexterne Faktoren wie den Arbeitsmarkt, aber auch auf interne Planungen bezüglich des Produktionsfaktors Arbeit beziehen.

Dass sich eine längerfristige Planung des Personalbedarfs positiv auf die Personalbeschaffung auswirkt, zeigt sich nicht nur hinsichtlich der kleinen mittelständischen Unternehmen (vgl. Kap. E 1.1), sondern auch bezüglich der mittleren. So hatten 36,7 % der Unternehmen, die keine bzw. eine Planung über einen Zeitraum von unter zwölf Monaten durchführen, Probleme bei der Besetzung vakanter Positionen. Bei denen, die eine Personalbedarfsplanung von zwei Jahren und länger betreiben, liegt der Anteil mit 28,6 % dagegen niedri-

⁴⁶⁵ Der Mittelwert liegt bei 250,4 Mitarbeitern. 52,7 % der mittleren mittelständischen Unternehmen beschäftigen zwischen 100 und 249 und 47,3 % zwischen 250 und 499 Mitarbeiter.

⁴⁶⁶ Nahezu die Hälfte (45,6 %) der mittleren mittelständischen Unternehmen verfügt über ein Personalmarketing-Budget von mehr als 10.000 Euro, während rund ein Drittel (32,5 %) angab, dass kein derartiges Budget existiert. Für den Online-Bereich des Personalmarketings haben 18,5 % der Unternehmen weniger als 10.000 und 12,6 % 10.000 Euro oder mehr zur Verfügung. Bei 68,9 % besteht dagegen kein derartiges Budget.

ger. Von Ersteren gab auch ein vergleichsweise größerer Anteil an, dass diese Probleme durch die mangelnde Anzahl und Qualität der Bewerber mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung begründet waren.⁴⁶⁷

Die Befragungsergebnisse zeigen aber, dass rund ein Drittel (33,5 %) der mittleren mittelständischen Unternehmen keine bzw. eine sehr kurzfristige Planung durchführt, die sich auf einen Zeitraum von weniger als sechs Monaten bezieht. Bei 30,3 % ist diese kurz- (sechs bis unter zwölf Monate), bei 25,0 % mittel- (ein bis unter zwei Jahre) und bei 11,2 % langfristig (zwei Jahre und länger). Im Vergleich zu den Angaben der kleinen mittelständischen Unternehmen fällt auf, dass ein größerer Anteil der mittleren eine mittel- und langfristige und ein kleinerer keine oder eine (sehr) kurzfristige Personalbedarfsplanung durchführt.

Auch in den nächsten Jahren wird es bei einem größeren Anteil der mittleren als der kleinen mittelständischen Unternehmen zum Einsatz einer Personalbedarfsplanung kommen. So bezeichnen 79,5 % der mittleren mittelständischen Unternehmen diesen in den nächsten drei Jahren als ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ und nur 12,5 % als ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls.‘⁴⁶⁸ Die Unternehmen, die derzeit und/oder in Zukunft auf den Einsatz einer Personalbedarfsplanung verzichten oder diese für einen sehr kurzfristigen Planungszeitraum vorsehen, müssen sich mit den Folgen einer personellen Über- oder Unterdeckung auseinandersetzen (vgl. Kap. B 2.3.1). Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Verknappung des Angebots an (hoch) qualifizierten Arbeitskräften wird die Fähigkeit, den eigenen personellen Bedarf frühzeitig zu antizipieren, zu einem wichtigen Faktor für die Personalbeschaffung und damit auch für den Unternehmenserfolg. Je größer das Unternehmen, desto weniger flexibel und reaktionsschnell ist es in der Regel. Zudem werden die Informations-, Kommunikations- und Entscheidungswege länger und die Überschaubarkeit des Personals schlechter. Aus diesem Grund fällt der Zeitraum der Personalbedarfsplanung bei den mittleren mittelständischen Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Beschäftigten und Einstellungen stärker ins Gewicht als bei den kleinen. Für Unternehmen mittlerer Größe ist demnach die Durchführung einer zumindest mittelfristigen Personalbedarfsplanung nötig. Insofern sollte bei vielen der Unternehmen eine Erweiterung des Planungshorizonts erfolgen.

⁴⁶⁷ Die mittleren mittelständischen Unternehmen, die keine bzw. eine Planung von unter zwölf Monaten durchführen vs. diejenigen mit einem Planungszeitraum von mindestens zwei Jahren: Stellenbesetzungsprobleme wegen unzureichender Bewerberanzahl: 20,0 % vs. 9,5 % / Stellenbesetzungsprobleme wegen mangelnder Bewerberqualifikation: 33,3 % vs. 23,8 %.

⁴⁶⁸ Von den kleinen mittelständischen Unternehmen rechnen 66,7 % ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ mit der Verwendung einer Personalbedarfsplanung, während 15,7 % davon ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ ausgehen.

„Neben den Zielvorgaben, die sich für das einzelne Unternehmen aus seinem quantitativen und qualitativen Personalbedarf ableiten, bildet die allgemeine Angebots- und Nachfragesituation in Arbeitsmarktsegmenten der Zielgruppen den Rahmen für das Personalmarketing.“⁴⁶⁹ Aus diesem Grund darf sich die Planung und Gestaltung des externen Personalmarketingprozesses nicht nur auf die interne Unternehmensbetrachtung beschränken, sondern muss mit einem Blick auf die externen Bedingungen die Entwicklung und Struktur des Arbeitsmarktes berücksichtigen. Die dadurch gewonnenen Informationen geben Aufschluss darüber, ob der benötigte Personalbedarf aktuell und in Zukunft auf dem externen Arbeitsmarkt zur Verfügung steht und wie die relevanten Bewerbergruppen erreicht werden können. Damit wird deutlich, dass die Qualität des externen Personalmarketing wesentlich von den im Rahmen der Arbeitsmarktforschung gewonnenen Kenntnissen abhängt. Dennoch befasst sich lediglich etwas mehr als die Hälfte (56,4 %) der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen mit diesem Thema. In Zukunft wird der Anteil an Unternehmen, der einen Überblick über die Entwicklung auf dem externen Arbeitsmarkt hat, noch geringer ausfallen, da nur 43,6 % der Unternehmen die Einsatzwahrscheinlichkeit einer Arbeitsmarktforschung in den nächsten drei Jahren als ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ einstufen.⁴⁷⁰ Die mittleren mittelständischen Unternehmen sollten sich bewusst werden, welche Bedeutung die Kenntnisse aus der Arbeitsmarktforschung für den gesamten externen Personalmarketingprozess haben. Denn ohne entsprechendes Wissen ist insbesondere eine effektive Arbeitgeberimage- und Personalsuch-Werbung kaum durchführbar, so dass das in der Regel sowieso schon sehr begrenzte Personalmarketing-Budget nicht gezielt und effektiv eingesetzt werden kann. Diesbezüglich muss das Ziel nicht darin bestehen, personell, finanziell und zeitlich aufwändige Primärerhebungen durchzuführen. Insbesondere globale Aspekte, wie die demografische, wirtschaftliche und strukturelle sowie gesetzliche und tarifliche Entwicklung lassen sich auch ohne eine primäre Erhebung anhand von öffentlichen und weitgehend kostenlos zugänglichen Statistiken beobachten.

Es befasst sich allerdings nur rund die Hälfte der mittleren mittelständischen Unternehmen mit der wirtschaftlichen und strukturellen Entwicklung (51,1 %)⁴⁷¹ und 45,2 %⁴⁷² mit den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen, während sich 19,7 %⁴⁷³ mit den demografischen Veränderungen auseinandersetzen. Bei 21,3 %⁴⁷⁴ der Unternehmen findet das allge-

⁴⁶⁹ Simon, H. et al., 1995, S. 23.

⁴⁷⁰ Rund ein Drittel (32,5 %) der mittleren mittelständischen Unternehmen geht ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ davon aus. Bei Betrachtung derjenigen Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung Arbeitsmarktforschung betrieben haben, zeigt sich, dass von diesen 69,8 % auch in Zukunft ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ mit einem Einsatz rechnen, während 9,4 % davon ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ ausgehen. Von den Unternehmen, die keine Arbeitsmarktforschung durchführten, gehen in den nächsten drei Jahren 9,8 % ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ davon aus, während 62,2 % ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ damit rechnen.

⁴⁷¹ 90,6 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).

⁴⁷² 80,2 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).

⁴⁷³ 34,9 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).

⁴⁷⁴ 37,7 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).

meine Bildungs- und Berufswahlverhalten der Bevölkerung und bei 6,4 %⁴⁷⁵ deren Erwerbsverhalten Beachtung. Neben diesen globalen Aspekten sollten sich die mittleren mittelständischen Unternehmen auch mit den Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt beschäftigen. Bei 33,5 %⁴⁷⁶ der Unternehmen erfolgt dies durch die Beobachtung des Verhaltens der Mitbewerber und bei 20,2 %⁴⁷⁷ durch die Beschäftigung mit deren Arbeitgeberimage. Ein etwas größerer Anteil (34,6 %)⁴⁷⁸ setzt sich mit dem eigenen Image auseinander.

Entscheidend für den effektiven Einsatz von Personalmarketinginstrumenten ist insbesondere, dass die Unternehmen die Erwartungen und Bedürfnisse sowie das Informationsverhalten der relevanten Zielgruppen kennen. Nur auf Basis dieser Informationen werden die Unternehmen in der Lage sein, den Personalmarketingprozess zielgruppengerecht zu gestalten. Zudem wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die verwendeten Inhalte und Instrumente die jeweiligen Zielgruppen auch erreichen. Es lässt sich jedoch feststellen, dass sich lediglich rund ein Viertel (25,5 %)⁴⁷⁹ der Unternehmen mit den Anforderungen auseinandersetzt, die diese an potenzielle Arbeitgeber stellen. Ein noch geringerer Anteil (18,6 %)⁴⁸⁰ befasst sich mit dem Informationsverhalten der Zielgruppen.

Auch für die Auseinandersetzung mit diesen Arbeitsmarktaspekten müssen nicht zwangsläufig teure Marktforschungsinstitute beauftragt werden. Eine kostengünstigere Alternative, die zumindest einen ersten Überblick über die Bedürfnisse und das Informationsverhalten der Zielgruppe vermitteln kann, besteht u.a. darin, eine solche Erhebung auf dem regionalen Arbeitsmarkt bzw. an Ausbildungsinstitutionen in der Region im Rahmen einer empirischen Diplom-, Doktor- oder Examensarbeit durchführen zu lassen. Zudem erscheinen regelmäßig verschiedene Studien (teilweise in Kooperation mit Hochschulen), die sich mit diesen zielgruppenspezifischen Aspekten befassen.

Ebenfalls bietet es sich für die mittleren mittelständischen Unternehmen in einigen Bereichen an, eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen einzugehen. So kann beispielsweise im Rahmen eines gemeinsamen Projektes das Image der (mittleren) mittelständischen Unternehmen einer bestimmten Branche untersucht werden. Des Weiteren können auch Einstellungsgespräche, Veröffentlichungen von Mitbewerbern, u.a. in Form von Stellenanzeigen, Zeitungen oder Geschäftsberichten, sowie Veröffentlichungen von diversen Institutionen bezüglich der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt genutzt werden, ohne dass ein hoher Ressourceneinsatz notwendig wird.

⁴⁷⁵ 11,3 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).
⁴⁷⁶ 59,4 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).
⁴⁷⁷ 35,8 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).
⁴⁷⁸ 61,3 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).
⁴⁷⁹ 45,3 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).
⁴⁸⁰ 33,0 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=106).

2.2 Arbeitgeberimage-Werbung

Die im vorangehenden Kapitel thematisierte Arbeitsmarktforschung liefert die grundlegenden Informationen für die Gestaltung der Arbeitgeberimage-Werbung. Hier spielen insbesondere Faktoren wie das eigene Image und das der Wettbewerber auf dem Arbeitsmarkt sowie die Bedürfnisse und das Verhalten der relevanten Zielgruppe eine Rolle. Die Verbindung zwischen Arbeitsmarktforschung und Arbeitgeberimage-Werbung wird auch daran deutlich, dass von den mittleren mittelständischen Unternehmen, die Arbeitgeberimage-Werbung betreiben, rund zwei Drittel (66,7 %) den externen Arbeitsmarkt beobachten bzw. untersuchen, während es bei denen, die eine solche Werbung nicht durchführen, nur 38,2 % sind.⁴⁸¹ Die Unternehmen, die eine solche Kombination einsetzen, erreichen jährlich im Durchschnitt 129,0 Initiativbewerbungen. Bei denen, die die Arbeitgeberimage-Werbung ohne eine Arbeitsmarktforschung verwenden, gehen dagegen mit einem Mittel von 86,0 deutlich weniger Initiativbewerbungen ein.

Nur durch eine gezielte Kommunikation ihrer Stärken und die gleichzeitige Erhöhung ihrer Bekanntheit können die Unternehmen ein eigenständiges, positives Arbeitgeberimage auf dem Arbeitsmarkt aufbauen. Dieses spielt für den Erfolg der Personalbeschaffung, insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Mangels an (hoch) qualifizierten Arbeitskräften, eine entscheidende Rolle. Denn das Image beeinflusst die Wahrnehmungen und Entscheidungen der (potenziellen) Bewerber bezüglich einer Bewerbung bzw. eines Vertragsangebots nachhaltig (vgl. Kap. E 1.2). Somit hat das Arbeitgeberimage einen erheblichen Einfluss auf die Quantität und Qualität der eingehenden Bewerbungen und letztlich der Mitarbeiter, die das Unternehmen für sich gewinnen kann.

Nahezu zwei Drittel (63,8 %) der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen setzen Instrumente der Arbeitgeberimage-Werbung ein. Insbesondere die Unternehmen, die zukünftig mit Problemen bei der Besetzung vakanter Positionen rechnen und/oder von einer ansteigenden Beschäftigungsentwicklung im eigenen Unternehmen ausgehen, sollten sich durch den rechtzeitigen Aufbau eines positiven Images einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt sichern. Die Befragungsergebnisse zeigen allerdings, dass von den Unternehmen, die in den nächsten Jahren mit Stellenbesetzungsproblemen rechnen, 32,7 % ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ Arbeitgeberimage-Werbung in Printmedien und

⁴⁸¹ Dies zeigt auch auf, dass bei einem Drittel (33,3 %) der mittleren mittelständischen Unternehmen die Gestaltung der Arbeitgeberimage-Werbung nicht auf umfangreichen Kenntnissen des Arbeitsmarktes beruht.

16,4 % im Internet einsetzen werden.⁴⁸² Auch die Unternehmen, die zukünftig von einer Zunahme der Einstellungen ausgehen, werden zu einem Anteil von 26,0 % (Printmedien) bzw. 6,8 % (Internet) diese Werbung ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ betreiben.

Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Arbeitgeberimage-Werbung ist nicht nur die Auswahl der richtigen Instrumente, sondern auch ihr langfristiger Einsatz. 55,9 %⁴⁸³ der mittleren mittelständischen Unternehmen verwenden dafür die unternehmenseigene Homepage, 35,6 %⁴⁸⁴ Unternehmensportraits und 16,5 %⁴⁸⁵ Image-Anzeigen im Internet. Trotz der Vorteile, die mit der Verwendung dieser internetbasierten Instrumente verbunden sind (vgl. Kap. E 2.6), sollte von den mittleren mittelständischen Unternehmen parallel dazu auch Image-Werbung in anderen Medien betrieben werden. Hierfür bietet sich u.a. der Einsatz von Printmedien an. Fast ein Drittel (32,0 %)⁴⁸⁶ der Unternehmen nutzt diese, um Image-Anzeigen in (Fach-) Zeitschriften bzw. Zeitungen zu schalten, während 18,3 %⁴⁸⁷ Unternehmensportraits veröffentlichen und 29,8 %⁴⁸⁸ Image-Broschüren herausgeben. Da die genannten Instrumente mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden sind, sollten sie bewusst ausgewählt werden und möglichst geringe Streuverluste aufweisen. Die Unternehmen haben durch den Einsatz dieser Instrumente die Möglichkeit, auch Personen zu erreichen, die sich nicht aktiv über potenzielle Arbeitgeber informieren und daher auch nicht Karriereplattformen mit Unternehmensportraits oder die Unternehmenshomepage aufsuchen. Diese Personen werden durch die Printwerbung dazu angeregt, das Unternehmen als Arbeitgeber wahrzunehmen und nicht nur als Produzent und Dienstleister o.ä.

Das Arbeitgeberimage, das ein Unternehmen bei einer Person innehat, wird jedoch nicht nur durch die mediengestützte Kommunikation beeinflusst, sondern auch durch persönliche Erfahrungen (vgl. Kap. B 2.4.1). 37,8 %⁴⁸⁹ der mittleren mittelständischen Unternehmen führen diese Erfahrungen mit Hilfe von Unternehmensbesichtigungen herbei. Das Unternehmen kann anhand dieses einfach und kostengünstig einsetzbaren Instrumentes seinen Aufbau, seine Prozesse und Mitarbeiter in einer authentischen Umgebung präsentieren und den Interessenten die Möglichkeit geben, sich ein eigenes Bild von dem Unternehmen zu machen. Dieses Kennenlernen ist jedoch auf einen kurzen Zeitraum begrenzt.

⁴⁸² Insgesamt schätzen 39,5 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen den Einsatz von Arbeitgeberimage-Werbung in Printmedien als ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ ein. 31,2 % rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ damit. Bezüglich der Image-Anzeigen und Unternehmensportraits im Internet liegt der Anteil derer, die ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ von einer Verwendung ausgehen bei 63,5 %. 13,8 % rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ damit.

⁴⁸³ 87,5 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁸⁴ 55,8 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁸⁵ 25,8 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁸⁶ 50,0 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁸⁷ 28,3 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁸⁸ 46,7 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁸⁹ 59,2 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

Es existieren aber auch Instrumente, die es erlauben, das Unternehmen über einen längeren Zeitraum unter realistischen Arbeitsbedingungen kennen zu lernen. Mehr als die Hälfte der mittleren mittelständischen Unternehmen (55,6 %) ⁴⁹⁰ nutzt dafür Praktika bzw. Werkstätigkeiten für Studenten und fast ein Drittel (30,3 %) ⁴⁹¹ die Vergabe von Diplom- bzw. Doktorarbeiten. Das Unternehmen hat dabei die Möglichkeit, seine Stärken in der Praxis zu demonstrieren. Zudem kann dies dazu führen, dass der Student bzw. Hochschulabsolvent als interessanter zukünftiger Mitarbeiter wahrgenommen wird und sich daraus eine spätere Festanstellung ergibt. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Personen, die über einen längeren Zeitraum positive Erfahrungen mit dem Unternehmen sammeln, in ihrem Umfeld als besonders glaubwürdige Multiplikatoren auftreten und so z.B. an ihrer Hochschule zur positiven Imagebildung des Unternehmens beitragen können.

Diese Imagebildung bei Studenten bzw. Hochschulabsolventen wird von den befragten mittleren mittelständischen Unternehmen zusätzlich durch Kooperationen mit Lehrstühlen bzw. Studenteninitiativen (22,3 %) ⁴⁹² durch Teilnahmen an Hochschulmessen (21,3 %) ⁴⁹³ durch Vorträge und Präsentationen an Hochschulen (19,7 %) ⁴⁹⁴ sowie durch Imageanzeigen in Hochschulpublikationen (13,8 %) ⁴⁹⁵ gefördert. Die Instrumente sollten an einzelnen ausgewählten regionalen Hochschulen eingesetzt werden, um das in der Regel relativ niedrige Budget, welches für die Arbeitgeberimage-Werbung (im Hochschulbereich) zur Verfügung steht, nicht nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ einzusetzen, sondern zu bündeln. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass ein Imageaufbau sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und 42,6 % der mittleren mittelständischen Unternehmen bis zum Jahr 2010 mit einer Zunahme der Beschäftigung von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss im eigenen Unternehmen rechnen, sollte frühzeitig mit der Imagebeeinflussung begonnen werden. Im zunehmenden Wettbewerb um (hoch) qualifizierte Mitarbeiter und damit auch um Hochschulabsolventen, verfügt das Unternehmen dann gegenüber den Mitbewerbern am Arbeitsmarkt über einen Vorsprung hinsichtlich seiner Bekanntheit und seines Images.

Bei Betrachtung der Inhalte, die im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung vermittelt werden, lässt sich feststellen, dass bei fast allen mittleren mittelständischen Unternehmen, die Arbeitgeberimage-Werbung betreiben, allgemeine Unternehmensinformationen (90,8 %) ⁴⁹⁶ zur Sprache kommen. 73,3 % ⁴⁹⁷ der Unternehmen befassen sich mit den Tätig-

⁴⁹⁰ 87,5 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁹¹ 47,5 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁹² 35,0 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁹³ 33,3 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁹⁴ 30,8 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁹⁵ 21,7 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=120).

⁴⁹⁶ 58,0 % aller befragten mittleren mittelständischen Unternehmen (n=188).

⁴⁹⁷ 46,8 % aller befragten mittleren mittelständischen Unternehmen (n=188).

keitsinhalten bzw. der Aufgabenvielfalt und fast die Hälfte (49,2 %) ⁴⁹⁸ mit den Weiterbildungsmöglichkeiten, die sie ihren Mitarbeitern anbieten können. Auffällig ist diesbezüglich, dass Möglichkeiten der Weiterbildung einen hohen Stellenwert einnehmen, obwohl sie von lediglich 23,5 % der Unternehmen als eigene Stärke bewertet werden. Dagegen wird das eigene Betriebsklima, das von einem Großteil der Unternehmen als Stärke gegenüber Großunternehmen eingestuft wird, nur von 46,7 % ⁴⁹⁹ der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen thematisiert. ⁵⁰⁰ Sogar von denjenigen, die das Betriebsklima explizit als Stärke benennen, wird es von fast zwei Dritteln (65,4 %) nicht im Rahmen einer Arbeitgeberimage-Werbung angesprochen. Dies ist umso gravierender, als dass der Aspekt aus Sicht der potenziellen Arbeitnehmer zu den wichtigsten Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitgebers zählt. Des Weiteren spielen für potenzielle Arbeitnehmer die Flexibilität und der Abwechslungsreichtum der Aufgabengestaltung sowie der eigene Freiraum und der Führungsstil im Unternehmen eine große Rolle. ⁵⁰¹ Vor dem Hintergrund dieser Kenntnisse sollten die Unternehmen insbesondere diese Aspekte im Rahmen ihrer Arbeitgeberimage-Werbung herausarbeiten.

2.3 Personalsuche

Während bei den befragten kleinen mittelständischen Unternehmen die Mitarbeiterempfehlungen bezüglich der Suche nach Arbeitnehmern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung das am meisten verbreitete Instrument darstellen, dominieren bei den mittleren die Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitschriften bzw. Zeitungen (83,5 %). An zweiter Stelle liegen die Arbeitsagenturen (75,0 %), gefolgt von Mitarbeiterempfehlungen (72,9 %) und Anzeigen auf der Unternehmenshomepage (68,6 %). Betrachtet man den Einsatz der Instrumente differenziert nach den beiden Qualifikationsniveaus, so fällt auf, dass bei der Suche nach Bewerbern, die eine Berufsausbildung absolviert haben, die Instrumente dominieren, die von den Unternehmen keinen sehr großen Aufwand erfordern und durch die nur ein kleinerer Bewerberkreis angesprochen wird. Dabei handelt es sich um Mitarbeiterempfehlungen, den eigenen Bewerberpool, den Einsatz von Arbeitsagenturen und Zeitarbeitsunternehmen sowie die Auswertung von Stellengesuchen. ⁵⁰² Bezüglich der Suche nach Bewerbern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, werden

⁴⁹⁸ 31,4 % aller befragten mittleren mittelständischen Unternehmen (n=188).

⁴⁹⁹ 29,8 % aller befragten mittleren mittelständischen Unternehmen (n=188).

⁵⁰⁰ Das eigene Betriebsklima bewerten 81,8 % der mittleren mittelständischen Unternehmen als Stärke gegenüber Großunternehmen.

⁵⁰¹ Vgl. Keim, T. / König, W. / von Westarp, F., 2004, S. 30.

⁵⁰² Mitarbeiterempfehlungen: mit Hochschulabschluss 55,5 %, mit Berufsausbildung 71,4 % / Bewerberpool: mit Hochschulabschluss 37,0 %, mit Berufsausbildung 42,9 % / Arbeitsagentur: mit Hochschulabschluss 52,0 %, mit Berufsausbildung 76,0 % / Zeitarbeitsunternehmen: mit Hochschulabschluss 13,3 %, mit Berufsausbildung 51,4 % / Auswertung von Stellengesuchen in Printmedien: mit Hochschulabschluss 32,9 %, mit Berufsausbildung 33,1 %.

dagegen vermehrt Instrumente verwendet, die für das Unternehmen aufwändiger in der Durchführung sind, eine größere Reichweite aufweisen und (überwiegend) kostenintensiver sind. Hierzu zählt die Schaltung von Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage, in Jobbörsen und in Printmedien sowie der Einsatz von Personalberatern/Headhuntern.⁵⁰³

Die mittleren unterscheiden sich von den kleinen mittelständischen Unternehmen hinsichtlich der Aspekte, die für die Personalsuche von Relevanz sind, in vielfältiger Weise. So tätigen erstere jährlich das Mehrfache an Einstellungen.⁵⁰⁴ Auch rechnet für die nächsten Jahre ein wesentlich größerer Anteil mit einer zunehmenden Beschäftigung von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss im eigenen Unternehmen.⁵⁰⁵ Zudem gab ein etwas größerer Anteil der mittleren mittelständischen Unternehmen an, dass die bei ihnen bereits aufgetretenen und auch prognostizierten Stellenbesetzungsprobleme bezüglich der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss durch die Ablehnung offerierter Positionen von Bewerberseite sowie deren unzureichende Qualifikation und Anzahl zu Stande kamen bzw. kommen werden.⁵⁰⁶ Die Situation mittlerer mittelständischer Unternehmen ist gegenüber der der kleinen zusätzlich geprägt durch einen sehr viel größeren Bewerbungseingang sowie ein höheres Personalmarketing-Budget.⁵⁰⁷

Auf Grund der unterschiedlichen Ausgangsbasis bieten sich für mittlere zum Teil andere Personalsuchinstrumente an als für kleine mittelständische Unternehmen. Erstere werden sich in Zukunft vermehrt auf die Suche von Mitarbeitern konzentrieren müssen, die über einen Hochschulabschluss verfügen. Vor dem Hintergrund des wachsenden Bedarfs an Mitarbeitern dieses Qualifikationsniveaus sollten sich die Unternehmen durch die Gestaltung ihrer Personalsuchinstrumente und den damit vermittelten Inhalten von den Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt abheben. Diejenigen Unternehmen, die ihren Bedarf an diesen Mitarbeitern bislang überwiegend durch passive Instrumente wie Mitarbeiteremp-

⁵⁰³ Anzeigen auf Unternehmenshomepage: mit Hochschulabschluss 67,1 %, mit Berufsausbildung 65,7 % / Jobbörsen: mit Hochschulabschluss 46,8 %, mit Berufsausbildung 38,9 % / Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitschriften/Zeitungen: mit Hochschulabschluss 82,7 %, mit Berufsausbildung 74,9 % / Personalberater/Headhunter: mit Hochschulabschluss 53,2 %, mit Berufsausbildung 9,7 %.

⁵⁰⁴ Die Anzahl der jährlichen Einstellungen beläuft sich bei den kleinen mittelständischen Unternehmen auf durchschnittlich 7,1 und bei den mittleren auf 35,8 pro Jahr.

⁵⁰⁵ 25,9 % der kleinen und 42,6 % der mittleren mittelständischen Unternehmen gehen bis zum Jahr 2010 von einer Steigerung der Beschäftigungsentwicklung von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss im eigenen Unternehmen aus.

⁵⁰⁶ Gründe für aufgetretene Stellenbesetzungsprobleme bei Bewerbern mit Hochschulabschluss: Ablehnung offerierter Stellen durch die Bewerber: kleine 15,6 %, mittlere 24,3 % / unzureichende Qualifikation der Bewerber: kleine 40,0 %, mittlere 47,1 % / unzureichende Bewerberanzahl: kleine 22,2 %, mittlere 32,9 % / Gründe für prognostizierte Stellenbesetzungsprobleme bis zum Jahr 2010 bei Bewerbern mit Hochschulabschluss: Ablehnung offerierte Stellen durch die Bewerber: kleine 27,3 %, mittlere 33,9 % / unzureichende Qualifikation der Bewerber: kleine 27,3 %, mittlere 41,9 % / unzureichende Bewerberanzahl: kleine 33,3 %, mittlere 46,8 %.

⁵⁰⁷ Die befragten mittleren mittelständischen Unternehmen erhalten im Durchschnitt jährlich 496,8 Bewerbungen, während bei den kleinen 198,4 eingehen. Das Personalmarketing-Budget beläuft sich bei ersteren auf durchschnittlich 19.324,60 Euro und bei letzteren auf 4.734,20 Euro.

fehlungen, Arbeitsagenturen und Aushänge sowie Auswertungen von Stellengesuchen decken konnten, werden dieses durch den sehr eingeschränkten Bewerberkreis, der mit Hilfe dieser Instrumente erreicht werden kann, in Zukunft voraussichtlich so nicht mehr bewerkstelligen können. Da Personen, die über einen Hochschulabschluss verfügen, besonders gut über das Internet erreichbar sind (vgl. Kap. B 2.5.1), bietet sich für diese Zielgruppe insbesondere die Schaltung von Stellenanzeigen in Jobbörsen an, die mit der eigenen Homepage verlinkt sein sollten (vgl. Kap. E 2.6).

Die internetbasierte Personalsuche kann durch die Schaltung von Stellenanzeigen in Printmedien sinnvoll ergänzt werden. Insbesondere für die Suche nach Mitarbeitern, die einen Hochschulabschluss erworben haben, empfiehlt sich auf Grund der größeren Reichweite von überregionalen Zeitungen dort eine Anzeige. Dass die Anzeigen in (Fach-) Zeitungen bzw. Zeitschriften bei der Personalsuche von mittleren mittelständischen Unternehmen auch zukünftig eine Rolle spielen werden, zeigt sich daran, dass 79,2 % der Unternehmen davon ausgehen, dass sie in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ Anzeigen in diesem Medium veröffentlichen werden.⁵⁰⁸

Für die Suche nach neuen Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, bietet sich auch die Kontaktpflege zu ausgewählten (regionalen) Hochschulen an, was 40,4 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen praktizieren. Über die Hälfte (59,4 %) der Unternehmen dieser Größe geht ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ davon aus, dass sie dieses Personalsuchinstrument in den nächsten Jahren verwenden wird.⁵⁰⁹ Bei denjenigen, die bis 2010 mit einer steigenden Beschäftigungsentwicklung von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss rechnen, liegt dieser Anteil sogar bei 73,1 %.⁵¹⁰ Die Kontaktpflege zu den Hochschulen sollte durch Personalsuchanzeigen in entsprechenden Hochschulpublikationen ergänzt werden, um eine Vielzahl an Hochschulabsolventen erreichen und damit gleichzeitig Arbeitgeberimage-Werbung betreiben zu können.⁵¹¹

Es gilt jedoch zu beachten, dass das Ziel der Personalsuche nicht primär darin besteht, eine möglichst große Anzahl an Bewerbungen zu generieren, sondern dabei eine möglichst hohe Qualität zu erreichen. Beide Aspekte werden von den mittleren mittelständischen Unternehmen als Hauptursachen für die in Zukunft auftretenden Stellenbesetzungsprobleme

⁵⁰⁸ Lediglich 8,7 % der mittleren mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ damit.

⁵⁰⁹ 20,5 % der mittleren mittelständischen Unternehmen gehen davon ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ aus.

⁵¹⁰ Von den mittleren mittelständischen Unternehmen, die von einer konstanten Entwicklung der Beschäftigung von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss ausgehen, sind es 52,8 % und von denjenigen, die eine abnehmende Entwicklung prognostizieren, 41,2 %.

⁵¹¹ Zum Befragungszeitpunkt verwendeten 10,6 % der mittleren mittelständischen Unternehmen Anzeigen in Hochschulpublikationen zur Personalsuche.

gesehen. So rechnen bezüglich der Bewerber mit Hochschulabschluss 46,8 % und hinsichtlich derjenigen mit Berufsausbildung 43,5 % der Unternehmen auf Grund der mangelnden Quantität mit Problemen bei der Besetzung vakanter Positionen. Das Problem der unzureichenden Qualität wird von einem größeren Unternehmensanteil auf Seiten der Bewerber mit Berufsausbildung (64,5 %) und von einem kleineren bezüglich derer mit Hochschulabschluss (41,9 %) gesehen.

Die Qualität der eingehenden Bewerbungen erhöht sich, wenn nur diejenigen Stellensuchenden zu einer Bewerbung veranlasst werden, deren Qualifikationen weitgehend den Anforderungen der vakanten Position entsprechen. Dafür sollten die einzusetzenden Instrumente gezielt und auf Basis einer Medienanalyse ausgewählt werden. Potenzielle Bewerber, die die notwendigen Anforderungen nicht erfüllen, sollten durch diese Instrumente entweder nicht erreicht oder von einer Bewerbung abgehalten werden. Zusätzlich wird die Selbstselektion der Bewerber durch die mit Hilfe der Personalsuchinstrumente vermittelten Inhalte unterstützt. Relevant ist auch, dass sich die Personen, die den Anforderungen der vakanten Position entsprechen, von den Inhalten so stark angesprochen fühlen, dass sie sich für eine Bewerbung entscheiden. Dafür muss das Unternehmen ihnen neben den grundlegenden positionsspezifischen Informationen unter Berücksichtigung der anzusprechenden Zielgruppe auch seine Attraktivität als Arbeitgeber vermitteln. Insbesondere in der Konkurrenz mit Großunternehmen müssen sich die mittleren mittelständischen Unternehmen im zunehmenden Wettbewerb um (hoch) qualifizierte Arbeitskräfte hervortun und ihre Schwächen (z.B. im Bereich der Einkommensmöglichkeiten oder des Verhältnisses von Freizeit und Arbeit)⁵¹² durch eine gezielte Kommunikation ihrer Stärken kompensieren.

So wird der Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraum von einem Großteil der mittleren mittelständischen Unternehmen als eigene Stärke gegenüber Großunternehmen bewertet und von 61,3 % der Unternehmen im Rahmen der Personalsuche thematisiert.⁵¹³ Das Betriebsklima, das von einem noch größeren Unternehmensanteil als Stärke eingestuft wird, kommt dagegen bei nur rund einem Drittel der Unternehmen (33,5 %) im Rahmen der Personalsuche zur Sprache.⁵¹⁴ Dieser, für Arbeitnehmer äußerst wichtige Faktor (siehe oben), wird von 65,4 % der Unternehmen nicht kommuniziert, obwohl sie in ihrem Betriebsklima

⁵¹² 34,6 % der mittleren mittelständischen Unternehmen sehen in den Einkommensmöglichkeiten, die sie ihren Mitarbeitern bieten können eine Schwäche gegenüber Großunternehmen. Bei 23,4 % trifft dies auch auf das Verhältnis von Freizeit und Arbeit zu.

⁵¹³ Den Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraum stufen 73,3 % der mittleren mittelständischen Unternehmen als Stärke ein, während 4,3 % diesen Aspekt als Schwäche des eigenen Unternehmens bewerten.

⁵¹⁴ Das Betriebsklima wird von 81,8 % der mittleren mittelständischen Unternehmen als eigene Stärke und von nur 0,5 % als Schwäche bewertet.

eine Unternehmensstärke sehen. Insbesondere an diesem Punkt besteht also noch ein erheblicher Handlungsbedarf.⁵¹⁵

2.4 Bewerbermanagement

Die befragten mittleren erhalten mit durchschnittlich 107,4 Initiativbewerbungen pro Jahr und 38,5 Bewerbungen je ausgeschriebene Position eine deutlich größere Anzahl als die kleinen mittelständischen Unternehmen.⁵¹⁶ Die Art und Schnelligkeit, mit der auf diese Bewerbungen von Seiten des Unternehmens reagiert wird, hat insbesondere in umkämpften Arbeitsmarktsegmenten einen Einfluss auf den Erfolg der Personalbeschaffung. Erfolgt über einen längeren Zeitraum nach Eingang der Bewerbung keine Reaktion des Unternehmens, kann es bei den Bewerbern auf Grund der wahrgenommenen mangelnden Wertschätzung zu einer negativen Beeinflussung des Arbeitgeberimages kommen (vgl. Kap. E 1.4). Zusätzlich vermindert sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Bewerber noch auf der Suche nach einer neuen Position befindet. Für die Unternehmen folgt daraus, dass sie schnellstmöglich eine Eingangsbestätigung versenden und sehr zeitnah eine Einladung aussprechen sollten. 60,5 % der mittleren mittelständischen Unternehmen gelingt es, innerhalb von drei Tagen eine Eingangsbestätigung zu verschicken. Während 31,9 % dafür vier oder mehr Tage benötigen, werden von 7,6 % diese Bescheide nicht erstellt. Im Mittel vergehen bei den mittleren mittelständischen Unternehmen 3,9 Tage womit sie deutlich schneller als die kleinen mittelständischen Unternehmen sind.⁵¹⁷ Bezüglich der Aussprache von Einladungen bzw. der Erteilung von Absagen zeigt sich jedoch, dass die mittleren mittelständischen Unternehmen dafür einen längeren Zeitraum benötigen als die kleinen. So vergehen bei 20,9 % bis zu neun Tage, während dieser Vorgang bei 79,6 % zehn Tage oder mehr in Anspruch nimmt. Im Mittel beläuft sich der dafür benötigte Zeitraum auf 15,1 Tage.⁵¹⁸

Die positive Wirkung einer schnellen Reaktion zeigt sich u.a. daran, dass nur bei einem Viertel (25,0 %) der mittleren mittelständischen Unternehmen, die innerhalb von drei Tagen eine Einladung aussprechen, Stellenbesetzungsprobleme auftraten. Bei denen, die dafür länger als sechs Tage benötigen, beläuft sich dieser Anteil dagegen auf 38,0 %. Zusätz-

⁵¹⁵ Diesbezüglich zeigt sich eine deutliche Parallele zur Arbeitgeberimage-Werbung. In beiden Fällen geht es darum, dass sich das Unternehmen durch die Herausstellung der eigenen Stärken als attraktiver Arbeitgeber präsentiert.

⁵¹⁶ Die kleinen mittelständischen Unternehmen erreichen jährlich durchschnittlich 34,6 Initiativbewerbungen und 32,8 Bewerbungen je ausgeschriebene Position.

⁵¹⁷ Bei den kleinen mittelständischen Unternehmen vergehen durchschnittlich 4,7 Tage bis eine Eingangsbestätigung versendet wird.

⁵¹⁸ Die kleinen mittelständischen Unternehmen benötigen bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Erteilung einer Absage im Mittel 12,8 Tage.

lich lässt sich feststellen, dass die Unternehmen mit einer kürzeren Reaktionszeit weniger häufig Probleme bei der Besetzung vakanter Positionen hatten, weil die Bewerber die ihnen offerierten Stellen ablehnten. So beläuft sich dieser Anteil bei den Unternehmen, die zehn oder mehr Tage für die Aussprache einer Einladung benötigen auf 13,3 %. Bei denjenigen, die dies innerhalb von neun Tagen abwickeln, liegt der entsprechende Anteil dagegen nur bei 5,3 %.

Die Schnelligkeit, mit der die Unternehmen auf Bewerbungen reagieren, beeinflusst also den Erfolg der Personalsuche. Unterstützt werden kann dies durch den Einsatz einer Bewerbermanagement-Software, die es u.a. ermöglicht, die eingehenden Bewerbungen zu erfassen, zu selektieren und zu sortieren und einen Pool an geeigneten Bewerbern anzulegen sowie die Korrespondenz zu generieren. 28,2 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen nutzen diese Möglichkeit, davon 4,8 % indem sie eine internetbasierte Software verwenden. Die Dominanz der nicht-internetbasierten Form zeigt sich auch hinsichtlich der Einsatzprognosen für die nächsten Jahre. So gehen 28,3 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen davon aus, dass sie diese ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ für das Bewerbermanagement nutzen werden, während dies bei nur 10,1 % der Unternehmen auf die internetbasierte Software zutrifft.⁵¹⁹ Da aber insbesondere damit der Bewerbermanagementprozess (teil-) automatisiert und beschleunigt werden kann, bietet es sich für die mittleren mittelständischen Unternehmen, die eine vergleichsweise große Anzahl an Bewerbungen erhalten, an, diese Art der Software zu wählen.⁵²⁰ Diese sollte sich allerdings bei Unternehmen dieser Größe auf die wesentlichsten Funktionen beschränken und überwiegend für die Zwecke der Erfassung und Weiterleitung der Bewerbungen sowie der internen Kommunikation und der mit den Bewerbern eingesetzt werden. Des Weiteren sollte die Software auch die Möglichkeit bieten, einen Bewerberpool anzulegen, in dem nach geeigneten Bewerbern gesucht werden kann. Die Funktion der Erstellung und Veröffentlichung von Stellenanzeigen dürfte bei den mittleren mittelständischen Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle spielen.⁵²¹

⁵¹⁹ 43,9 % der mittleren mittelständischen Unternehmen rechnen bezüglich der nicht-internetbasierten und 55,9 % hinsichtlich der internetbasierten Bewerbermanagement-Software ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit einem Einsatz.

⁵²⁰ Die mittleren mittelständischen Unternehmen, die in den nächsten Jahren ‚ganz sicher‘ mit dem Einsatz einer internetbasierten Bewerbermanagement-Software rechnen, erhalten jährlich durchschnittlich 1102,6 stellenbezogene und initiative Bewerbungen. Bei den Unternehmen, die ‚keinesfalls‘ von einer Verwendung ausgehen, treffen mit 421,0 jährlich deutlich weniger Bewerbungen ein.

⁵²¹ Die mittleren mittelständischen Unternehmen, die eine Software für das Bewerbermanagement einsetzen, nutzen diesbezüglich primär die Möglichkeiten der Erfassung und Archivierung von Bewerbungen (86,8 %), der Kommunikation mit den Bewerbern (64,2 %) und der Suche im Bewerberpool (52,8 %).

2.5 Personalauswahl

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Ergebnisse zeigen, dass die Beurteilung von Bewerbungsunterlagen (96,3 %) und Einstellungsgespräche (98,4 %) von fast allen befragten mittleren mittelständischen Unternehmen zur Auswahl von Bewerbern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung eingesetzt werden. Nahezu ein Viertel (24,5 %) der Unternehmen verwendet ausschließlich diese beiden Instrumente, um zu einer Auswahlentscheidung zu gelangen. Der Großteil der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen setzt dafür jedoch weitere Verfahren ein. Bei diesen handelt es sich insbesondere um Referenzen (64,9 %), Arbeitsproben (38,3 %) und Telefoninterviews (33,0 %). Eine weniger große Rolle spielen dagegen Fragebogen (29,3 %), psychologische Tests (24,5 %) und Assessment Center (8,0 %). Online-Personal(vor)auswahlverfahren, wie Online-Tests, -Fragebogen oder -Interviews kommen, wie bei den kleinen, auch bei den mittleren mittelständischen Unternehmen nur äußerst selten zum Einsatz (vgl. Kap. E 2.6).⁵²²

Bei der nach dem Qualifikationsniveau der Bewerber differenzierten Betrachtung der eingesetzten Instrumente fällt auf, dass zur Auswahl derjenigen, die über einen Hochschulabschluss verfügen, ein größerer Unternehmensanteil Referenzen einholt und Telefoninterviews führt.⁵²³ Die Verwendung psychologischer Tests und Arbeitsproben wird dagegen vermehrt bei der Auswahl von Bewerbern eingesetzt, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben.⁵²⁴

Unabhängig von der Qualifikation des Bewerbers und der Größe des Unternehmens, sollten die Sichtung der Bewerbungsunterlagen und die Durchführung eines Interviews im Rahmen des Auswahlprozesses obligatorisch sein. Auf Grund der negativen Folgen, die Fehlbesetzungen nach sich ziehen (vgl. Kap. B 2.4.4), bietet es sich zudem an, die durch diese Verfahren gewonnenen Informationen anhand des Einsatzes weiterer Instrumente zu ergänzen bzw. zu überprüfen. Faktoren, die bei der Instrumentenauswahl eine Rolle spielen, sind die Anforderungen der vakanten Position, die vorhandenen Unternehmensressourcen und -gegebenheiten sowie die entsprechende Güte und Akzeptanz der Instrumente. Bei dem Bewerbungsaufkommen und der Anzahl an Einstellungen, die die mittleren mittelständischen Unternehmen jährlich zu verzeichnen haben, bietet sich für diese unter Umständen die Anschaffung standardisierter Testverfahren an.⁵²⁵ Allerdings sollten die Tests hinsichtlich der zu besetzenden Position modifizierbar und bei den Personalverantwortli-

⁵²² Online-Tests, -Assessment Center, -Interviews: 0 %, Online-Fragebogen: 1,6 %.

⁵²³ Referenzen: mit Hochschulabschluss 62,3 %, mit Berufsausbildung 44,0 % / Telefoninterviews: mit Hochschulabschluss 31,4 %, mit Berufsausbildung 24,2 %.

⁵²⁴ Psychologische Tests: mit Hochschulabschluss 11,4 %, mit Berufsausbildung 24,2 % / Arbeitsproben: mit Hochschulabschluss 21,1 %, mit Berufsausbildung 35,2 %.

⁵²⁵ Bei den befragten mittleren mittelständischen Unternehmen gehen jährlich durchschnittlich 496,9 Bewerbungen ein. Die Anzahl der Einstellungen beläuft sich im Mittel auf 35,8 pro Jahr.

chen die notwendigen Auswertungs- und Interpretationskompetenzen vorhanden sein. Insbesondere beim Einsatz psychologischer Tests gilt es zusätzlich die jeweilige Akzeptanz bei der Bewerbergruppe zu berücksichtigen.⁵²⁶

Kommen im Rahmen eines Auswahlprozesses Instrumente zur Anwendung, die bei der jeweiligen Bewerbergruppe auf eine sehr geringe Akzeptanz stoßen, kann sich dies negativ auf das Image des Unternehmens auswirken. Hartmann et al. führen an, dass die Interessen von Bewerbern in folgenden Punkten bestehen: „Schutz der Privatsphäre, Garantie der Vertraulichkeit, ausdrückliches Einverständnis mit einer Begutachtung, Aufklärung über Begutachtungsprozedur und -ergebnis ..., Einkalkulierung der Veralterung der erhobenen Daten, Minimierung ‚falscher positiver‘ und ‚falscher negativer‘ Entscheidungen, Fairness und Nicht-Diskriminierung, Behandlung mit Respekt und Rücksichtnahme.“⁵²⁷ Dies sollte von den Unternehmen bei der Gestaltung des Auswahlprozesses berücksichtigt werden. Gerade auf dem zukünftig stärker umkämpften Arbeitsmarkt ist es wichtig, dass es nicht auf Grund der eingesetzten Auswahlinstrumente zu einem Imageverlust und dadurch zu einer falschen Selbstselektion der Bewerber kommt.

Insbesondere wenn für den Auswahlprozess nur ein geringes Budget zur Verfügung steht und/oder die Bewerber nicht aus der Region stammen, bietet es sich für die mittleren mittelständischen Unternehmen als Bestandteil der Vorauswahl an, Telefoninterviews durchzuführen. Diese ermöglichen es, den Bewerberkreis, der das Hauptauswahlverfahren durchlaufen soll, kostengünstig einzugrenzen. Dies ist besonders dann empfehlenswert, wenn auf Basis der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen viele geeignete Kandidaten gefunden wurden. Des Weiteren bietet sich auch das Einholen von Referenzen an, mit denen die Angaben der Bewerber überprüft und das eigene Urteil abgesichert werden können. Damit die Leistungen der Bewerber jedoch nicht nur rückblickend betrachtet werden, können auch Verfahren Anwendung finden, die deren aktuelle Leistungsfähigkeit abrufen. Diesbezüglich ist der Einsatz arbeitsplatzbezogener Fallstudien und Assessment Centern denkbar. Allerdings sind letztere mit hohen Kosten verbunden, weswegen dieses Verfahren nur für wenige ausgewählte Positionen genutzt werden sollte.

⁵²⁶ Sarges stellt fest, dass die Akzeptanz von psychologischen Tests zunehmend steigt, was dazu führt, dass in den Vereinigten Staaten von Amerika sogar teilweise für die obersten Management-Positionen Persönlichkeits- und Leistungstests eingesetzt werden (vgl. Sarges, W., 2001, S. 9).

⁵²⁷ Hartmann, H. A. et al., 1984, Diagnostische Probleme psychologischer Begutachtung, in: Hartmann, Hans A. / Haubl, Rolf (Hrsg.): Psychologische Begutachtung: Problembereiche und Praxisfelder, München: Urban & Schwarzenberg, S. 77.

2.6 Interneteinsatz im Rahmen des externen Personalmarketingprozesses

Wie bei den befragten kleinen, wird auch bei den mittleren mittelständischen Unternehmen das Internet weniger im Zusammenhang mit dem Bewerbermanagement und der Personalauswahl, sondern vielmehr zur Personalsuche und Beeinflussung des Arbeitgeberimages genutzt. Für letzteres setzt über die Hälfte (55,9 %) der Unternehmen die eigene Homepage ein. Damit ist diese bei den mittleren mittelständischen Unternehmen das am meisten verbreitete Instrument, welches zur Arbeitgeberimage-Werbung genutzt wird.

Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung, die der Homepage für die Arbeitgeberimage-Werbung zukommt, sollten die Inhalte, die dort dargestellt werden, mit Sorgfalt ausgewählt werden. Allerdings zeigt sich, dass die mittleren mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, ihre Stärken auf dieser darzustellen, nicht konsequent nutzen. So wird beispielsweise der Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraum (22,3 %) sowie das Betriebsklima (21,8 %) und der Führungsstil (19,0 %) von weniger als einem Viertel der Unternehmen dort thematisiert. Dabei handelt es sich hierbei um die Aspekte, die von einem Großteil der mittleren mittelständischen Unternehmen als eigene Stärken bewertet und auch von Stellensuchenden als sehr wichtig erachtet werden (vgl. Kap. E 1.2). Dennoch binden 76,7 % der mittleren mittelständischen Unternehmen, die den Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraum in ihrem Unternehmen als eigene Stärke (gegenüber Großunternehmen) wahrnehmen, dieses Thema nicht auf ihre Homepage ein. Bezüglich des Betriebsklimas trifft dies auf 75,7 % und hinsichtlich des Führungsstils auf 74,2 % der Unternehmen zu. Diesbezüglich besteht also noch eine erhebliche Verbesserungsnotwendigkeit. Die Unternehmen sollten sich der Bedeutung ihrer eigenen Homepage für die Arbeitgeberimage-Werbung bewusst werden und dieses Instrument, über das sie in der Regel ohnehin verfügen, entsprechend nutzen. Es bedarf hierbei also lediglich einer inhaltlichen Ergänzung.

Dass das Internet im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung eine große Rolle spielt, wird auch daran deutlich, dass fast zwei Drittel (63,5 %) der mittleren mittelständischen Unternehmen davon ausgehen, dass sie in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ Image-Werbung mit Hilfe dieses Mediums betreiben werden.⁵²⁸ Der Vorteil besteht darin, dass die Unternehmen mit Hilfe eines modernen Instrumentes sowie mit einem geringen Kostenaufwand eine Vielzahl an Personen erreichen können (vgl. Kap. B 2.5.2.1). So bewerten auch mehr als zwei Drittel der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen die Effektivität des Interneteinsatzes für den Aufbau eines

⁵²⁸ 13,8 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit dem Einsatz von Image-Anzeigen bzw. Unternehmensportraits im Internet.

positiven und modernen Arbeitgeberimages (71,8 %) ⁵²⁹ und für die Erhöhung des Bekanntheitsgrades ihres Unternehmens (67,0 %) ⁵³⁰ als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘.

Dies kann jedoch nicht alleine durch den Einsatz der unternehmenseigenen Homepage realisiert werden, da bei Unternehmen dieser Größe auf Grund der häufig relativ begrenzten Bekanntheit die Besucherzahlen nicht hoch genug sind. Es sollten deswegen zusätzliche Instrumente verwendet werden, mit denen eine größere Anzahl an Personen erreicht werden kann. Hierfür bieten sich u.a. Unternehmensportraits an, die auf gut besuchten Internetseiten spezieller Anbieter wie Jobbörsen, Karrieredienstleistern oder Ausbildungsinstitutionen veröffentlicht werden und eine Verlinkung zur Unternehmenshomepage enthalten. Neben den Portraits, die von 35,6 % der mittleren mittelständischen Unternehmen genutzt werden, werden auch die internetbasierten Image-Anzeigen nicht nur auf der eigenen, sondern auch auf den Homepages von Anbietern veröffentlicht, die ein höheres Besucheraufkommen aufweisen. Hier sollte ebenfalls eine Verlinkung mit der Unternehmenshomepage bestehen, auf der sich das Unternehmen detaillierter darstellen kann. Während diese Image-Anzeigen von 16,5 % der Unternehmen geschaltet werden, kommen Newsletter, Online-Jobmessen und -Diskussionsforen/Chats äußerst selten bzw. gar nicht zur Anwendung. ⁵³¹

Wie bei der Arbeitgeberimage-Werbung ist die Homepage auch bei der Personalsuche der mittleren mittelständischen Unternehmen sehr verbreitet. So veröffentlichen mehr als zwei Drittel (68,6 %) der Unternehmen ihre Stellenanzeigen dort. Die Prognosen der Unternehmen hinsichtlich des Einsatzes der verschiedenen Personalsuchinstrumente lassen darauf schließen, dass die Schaltung von Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage in den nächsten Jahren zum führenden Personalsuchinstrument wird. Zum Befragungszeitpunkt waren dies noch die Anzeigen in (Fach-) Zeitschriften bzw. Zeitungen. Die Einschätzungen der Unternehmen zeigen jedoch, dass die Stellenanzeigen in Printmedien in den nächsten Jahren von einem kleineren Anteil (79,2 %) ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ zum Einsatz kommen werden als die Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage (86,2 %). ⁵³²

⁵²⁹ 6,9 % der mittleren mittelständischen Unternehmen stufen die diesbezügliche Effektivität als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ ein.

⁵³⁰ Der Unternehmensanteil, der die diesbezügliche Effektivität als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ bewertet, beläuft sich auf 8,5 %.

⁵³¹ 13,8 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen setzen Newsletter, 8,0 % Online-Jobmessen und 0 % Online-Diskussionsforen/Chats zur Arbeitgeberimage-Werbung ein.

⁵³² Zum Befragungszeitpunkt setzten 83,5 % der mittleren mittelständischen Unternehmen Anzeigen in (Fach-) Zeitschriften bzw. Zeitungen zur Suche von Bewerbern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung ein. 14,0 % dieser Unternehmen gaben jedoch an, dass sie dieses in den nächsten Jahren ‚vielleicht‘ bzw. ‚wahrscheinlich nicht‘ tun werden. Dagegen gehen 60,0 % der mittleren mittelständischen Unternehmen, die zum Befragungszeitpunkt keine Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage schalteten, davon aus, dass dies zukünftig ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ geschehen wird.

Die mittleren mittelständischen Unternehmen sind in der Regel bekannter als die kleinen, weswegen deren Homepages etwas höhere Besucherzahlen aufweisen. Dennoch ist es auch für Unternehmen dieser Größe in Analogie zur Arbeitgeberimage-Werbung notwendig, zusätzlich zur eigenen Homepage weitere Instrumente einzusetzen, um eine größere Anzahl an potenziellen Bewerbern erreichen zu können. Dafür bietet sich insbesondere die Schaltung von Stellenanzeigen in Jobbörsen an, was von 48,9 % der mittleren mittelständischen Unternehmen zur Suche nach Bewerbern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung genutzt wird. Bei den Unternehmen, die sowohl Anzeigen auf der eigenen Homepage als auch in Jobbörsen veröffentlichen, gehen je ausgeschriebene Position durchschnittlich 42,3 Bewerbungen ein. Unternehmen, die zwar auf der eigenen Homepage Anzeigen schalten, diese aber nicht mit einer Jobbörse verknüpfen, erreichen dagegen im Mittel mit 37,3 weniger Bewerbungen. Die Umfrageergebnisse von Keim, König und von Westarp unterstreichen die hohe Bedeutung, die die Jobbörsen im Rahmen der Stellensuche von Bewerbern innehaben, wodurch sie auch für die Personalsuche der Unternehmen an Bedeutung gewinnen. So gaben fast zwei Drittel der Befragten an, dass sie sich zu Beginn der Stellensuche zunächst in Internet-Stellenbörsen informieren, um eine möglichst große Anzahl offener Stellen identifizieren zu können.⁵³³

Aus diesen und anderen Gründen wird es in den nächsten Jahren zu einer vermehrten Nutzung der Anzeigenschaltung in Jobbörsen kommen. So rechnen 57,2 % der mittleren mittelständischen Unternehmen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ damit.⁵³⁴ Auch die Auswertung von Stellengesuchen in Jobbörsen, die von 29,8 % der Unternehmen durchgeführt wird, wird in den nächsten Jahren voraussichtlich von einem etwas größeren Unternehmensanteil genutzt. So gehen 32,2 % der mittleren mittelständischen Unternehmen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ von einer derartigen Verwendung der Jobbörsen aus.⁵³⁵ Online-Jobmessen und Newsgroups werden dagegen, wie gegenwärtig, so auch in den nächsten Jahren, bei Unternehmen dieser Größe kaum Beachtung finden.⁵³⁶

Die verbreitete Einschätzung einer zunehmenden Nutzung zeigt, dass viele der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen die Chancen erkennen, die ihnen das Internet im Rahmen der Personalsuche bietet. So bewerteten annähernd drei Viertel (73,9 %) von ihnen die Effektivität des Internets für die Erhöhung der Reichweite bei der Bewerberansprache

⁵³³ Vgl. Keim, T. / König, W. / von Westarp, F., 2004, S. 3.

⁵³⁴ 12,2 % der mittleren mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ damit, dass sie Stellenanzeigen in Jobbörsen schalten werden.

⁵³⁵ Der Anteil an mittleren mittelständischen Unternehmen, der ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ Stellengesuche in Jobbörsen auswerten wird, beläuft sich auf 27,1 %.

⁵³⁶ Online-Jobmessen werden von 2,7 % und Newsgroups von 0 % der mittleren mittelständischen Unternehmen zur Suche nach neuen Mitarbeitern eingesetzt. 6,6 % der Unternehmen gehen hinsichtlich der Online-Jobmessen und 0,7 % bezüglich der Newsgroups davon aus, dass sie diese Instrumente zukünftig ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ in ihrem Unternehmen zum Zweck der Personalsuche einsetzen werden.

als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘.⁵³⁷ Über die Hälfte der Unternehmen (50,5 %) geht zudem davon aus, dass dies auch auf die Steigerung der Bewerberquantität zutrifft.⁵³⁸ Diese Annahmen werden bestätigt, wenn zwischen den Unternehmen differenziert wird, die Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitschriften bzw. Zeitungen, aber nicht in Jobbörsen oder auf der eigenen Homepage veröffentlichen und denjenigen, die sowohl die Online- als auch die Offline-Form nutzen. Erstere erhalten je ausgeschriebene Position durchschnittlich 35,2 Bewerbungen, während bei letzteren 39,4 eingehen. Die Wahl des Mediums, in dem die Stellenanzeige veröffentlicht wird, wirkt sich auch insofern aus, als dass von den Unternehmen, die lediglich Print- aber keine Online-Anzeigen zur Personalsuche einsetzen, 26,8 % auf Grund der mangelnden Anzahl an Bewerbern Stellenbesetzungsprobleme hatten. Bei den mittleren mittelständischen Unternehmen, die beide Anzeigenformen nutzen, waren es dagegen nur 17,7 %, die mit diesem Problem konfrontiert wurden.

Ob ein passender Mitarbeiter für die vakante Position gefunden werden kann, hängt letztlich jedoch weniger von der Quantität als vielmehr von der Qualität der Bewerber ab. Die diesbezügliche Effektivität des Interneteinsatzes wird von nur 19,1 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘, aber von 37,7 % als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ beurteilt. Das Ziel muss also darin bestehen, die internetbasierten Personalsuchinstrumente so auszuwählen und einzusetzen, dass eine hohe Reichweite und Bewerberquantität erreicht wird, aber gleichzeitig auch die Qualität der Bewerber möglichst hoch ausfällt. Dafür ist es wiederum notwendig, über Kenntnisse hinsichtlich des Arbeitsmarktes zu verfügen, damit diejenigen Instrumente und Themen ausgewählt werden, mit denen sich die am besten qualifizierten Stellensuchenden für die jeweils vakante Position erreichen lassen.

Während aufgezeigt werden konnte, dass das Internet im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung und Personalsuche bei den mittleren mittelständischen Unternehmen eine große Rolle spielt, wird dieses von nur 4,8 % der Unternehmen im Zusammenhang mit dem Bewerbermanagement in Form einer internetbasierten Software genutzt. Auffallend ist, dass diese Unternehmen im Mittel jährlich eine sehr viel größere Anzahl an Bewerbungen erhalten als diejenigen, die eine nicht-internetbasierte oder keine Software einsetzen.⁵³⁹ Dies unterstützt die bereits getätigte Aussage, dass sich ihre Verwendung nur bei einem relativ

⁵³⁷ Lediglich 6,4 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen bewerten die Effektivität des Interneteinsatzes für die Reichweitenerhöhung bei der Bewerberansprache als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘.

⁵³⁸ 14,9 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen stufen die Effektivität des Interneteinsatzes bezüglich der Erhöhung der Bewerberquantität als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ ein.

⁵³⁹ Die mittleren mittelständischen Unternehmen, die eine internetbasierte Bewerbermanagement-Software verwenden, erhalten jährlich durchschnittlich 1043,8 Bewerbungen. Bei denjenigen mit einer nicht-internetbasierten Version gehen im Mittel 796,4 Bewerbungen und bei den Unternehmen, die keine Software einsetzen, 362,5 Bewerbungen ein.

großen Bewerberaufkommen rentiert. Dann liegen die Vorteile der internetbasierten Software primär im Bereich der Kosteneinsparung (z.B. Portokosten) und der (teil-) automatisierten und dadurch schnelleren unternehmensinternen und -externen Kommunikation. Zudem können bei gleichzeitiger Nutzung von Online-Bewerbungsformularen die Bewerberdaten automatisch in eine Datenbank einfließen, was bei größeren Bewerberzahlen eine Minderung des administrativen Aufwands zur Folge hat.⁵⁴⁰

Zudem kommt es durch die Nutzung einer internetbasierten Software zu einer Beschleunigung des Bewerbermanagementprozesses. Es konnte bereits aufgezeigt werden, dass die Schnelligkeit, mit der eine Reaktion auf eine Bewerbung erfolgt, insbesondere im zunehmenden Wettbewerb um (hoch) qualifizierte Mitarbeiter, von großer Bedeutung ist und durch den Einsatz einer internetbasierten Software optimiert werden kann. So benötigen die mittleren mittelständischen Unternehmen, die auf eine solche Software zurückgreifen, im Mittel 12,0 Tage bis sie eine Einladung aussprechen oder eine Absage erteilen. Bei denjenigen Unternehmen, die keine Software verwenden, vergehen dagegen durchschnittlich 15,4 Tage.

Ähnlich wie im Bereich des Bewerbermanagements wird das Internet auch für die Personal(vor)auswahl nur von sehr wenigen der mittleren mittelständischen Unternehmen genutzt. Online-Interviews, -Tests und -Assessment Center werden von keinem dieser Unternehmen zur Auswahl von Bewerbern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung eingesetzt. Auch Online-Fragebogen kommen bei lediglich 1,6 % der Unternehmen zur Anwendung. Diese Ablehnung der internetbasierten Auswahlinstrumente zeigt sich auch bei den Einsatzprognosen für die nächsten Jahre. So gaben 85,3 % der befragten mittleren mittelständischen Unternehmen im Hinblick auf Online-Assessment Center, 84,7 % bezüglich Online-Interviews und 74,2 % hinsichtlich Online-Fragebogen bzw. -Tests an, dass sie mit deren Einsatz ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ rechnen. Im Bereich der Personal(vor)auswahl wird es also bei diesen Unternehmen, anders als im Hinblick auf die Personalsuche und Arbeitgeberimage-Werbung, nicht zu einer wesentlichen Zunahme des Einsatzes internetbasierter Instrumente kommen. Dies mag u.a. darin begründet sein, dass nur 10,1 % der Unternehmen die Effektivität des Internetesatzes für die Genauigkeit der Personalvorauswahl als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ bewerten.⁵⁴¹

⁵⁴⁰ 19,0 % der mittleren mittelständischen Unternehmen bieten den Bewerbern auf der Homepage die Möglichkeit, sich per Online-Formular zu bewerben.

⁵⁴¹ 51,0 % der mittleren mittelständischen Unternehmen stufen diese Effektivität als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ ein.

3 Große mittelständische Unternehmen

Von den 490 Unternehmen, die im Rahmen der empirischen Untersuchung befragt worden sind, beschäftigen 190 zwischen 500 und 3000 Mitarbeiter, womit sie zu den großen mittelständischen Unternehmen zählen.⁵⁴² In diesen Unternehmen weisen im Mittel 19,6 % der Beschäftigten einen Hochschulabschluss und 62,1 % eine Berufsausbildung als höchsten formalen Bildungsabschluss auf. Durchschnittlich sind 12,1 Mitarbeiter im Personalbereich beschäftigt.

4,2 % der großen mittelständischen Unternehmen sind dem primären, 51,1 % dem sekundären und 44,7 % dem tertiären Wirtschaftssektor zuzuordnen. Bei 42,6 % handelt es sich um eine GmbH, bei 23,7 % um eine GmbH & Co. KG und bei 17,9 % der Unternehmen um eine Aktiengesellschaft. 5,3 % sind ein öffentlicher Betrieb und 0,5 % eine eingetragene Genossenschaft, während 10,0 % sonstige Rechtsformen innehaben. Die Unternehmen dieser Größe erreichen im Mittel einen Umsatz von 311,15 Mio. Euro. Für das Personalmarketing steht ein Budget in Höhe von durchschnittlich 35.189,19 Euro zur Verfügung. Dieses beläuft sich für den entsprechenden Online-Bereich auf 5.208,16 Euro.⁵⁴³

3.1 Informationsbasis des externen Personalmarketingprozesses

Die für die Gestaltung des externen Personalmarketingprozesses relevanten Informationen werden im Wesentlichen durch die Beobachtung bzw. Untersuchung des externen Arbeitsmarktes sowie durch die Planung des eigenen Personalbedarfs gewonnen. Diese Planung wird von 91,9 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Insbesondere für Unternehmen dieser Größe ist es wichtig, dass die Personalbedarfsplanung mittel- bzw. langfristig erfolgt, da bei diesen Probleme entstehen, wenn sie kurzfristig auf einen Personalbedarf, der nicht intern gedeckt werden kann, reagieren müssen. Dies liegt u.a. an dem im Vergleich zu kleineren Unternehmen höheren Bürokratisierungsgrad der ablaufenden Prozesse, an den vermehrten Hierarchieebenen und dem größeren Abstimmungsbedarf sowie den längeren Entscheidungswegen. Daraus resultiert eine geringere Flexibilität, Reaktionsschnelligkeit und Überschaubarkeit des Personals, was eine län-

⁵⁴² Der Mittelwert beläuft sich auf 1095,6 Mitarbeiter. 55,3 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen weisen zwischen 500 und 999 und 44,7 % zwischen 1000 und 3000 Beschäftigte auf.

⁵⁴³ 59,4 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen verfügen über ein Personalmarketing-Budget in Höhe von 10.000 Euro oder mehr. Bei 10,8 % beläuft sich dieses auf unter 10.000 Euro, während 29,7 % der Unternehmen über kein explizites Personalmarketing-Budget verfügen. Dies trifft bei 53,1 % der großen mittelständischen Unternehmen für den Online-Bereich des Personalmarketing zu. Bei 28,5 % liegt das diesbezügliche Budget bei unter 10.000 Euro und bei 18,3 % bei 10.000 Euro oder mehr.

gerfristige Planung notwendig werden lässt. Diese ist insbesondere hinsichtlich der Gruppe der Hochschulabsolventen nötig, da sich der Bedarf an diesen bei vielen großen mittelständischen Unternehmen in den nächsten Jahren erhöhen wird⁵⁴⁴ und parallel dazu der Wettbewerb um diese steigt (vgl. Kap. C). Nur durch eine längerfristige Planung kann der Bedarf an Hochschulabsolventen frühzeitig erkannt und die erforderlichen Personalmarketinginstrumente rechtzeitig entwickelt und eingesetzt werden, damit eine personelle Unterdeckung vermieden wird.⁵⁴⁵

Dennoch verzichten 24,7 % der großen mittelständischen Unternehmen gänzlich auf eine Personalbedarfsplanung oder führen diese nur sehr kurzfristig über einen Zeitraum von unter sechs Monaten durch. Bei 32,1 % der Unternehmen erstreckt sich diese Planung über sechs bis unter zwölf Monate und bei 43,1 % über ein Jahr und länger. Im Vergleich zu den kleinen und mittleren ist der Planungshorizont der großen mittelständischen Unternehmen zwar deutlich länger, sollte bei vielen Unternehmen aber aus den beschriebenen Gründen noch erweitert werden.⁵⁴⁶ Dass der Personalbedarfsplanung in den großen mittelständischen Unternehmen eine höhere Bedeutung zukommt, ist auch daran ersichtlich, dass von diesen 92,0 % in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ mit dem Einsatz einer solchen Planung rechnen.⁵⁴⁷

Wie bereits beschrieben worden ist, spielt neben dem Bedarf an neuen Mitarbeitern auch die Struktur und Entwicklung auf dem externen Arbeitsmarkt eine wesentliche Rolle für den externen Personalmarketingprozess. Anhand einer kontinuierlich durchgeführten Arbeitsmarktforschung gilt es, die Angebots- und Nachfragepotenziale in den relevanten Segmenten, auf die die Unternehmen bei einem aufkommenden Personalbedarf zurückgreifen müssen, aufzudecken bzw. langfristig zu beobachten. Nur durch eine solche kontinuierliche Beschäftigung mit dem externen Arbeitsmarkt kann gewährleistet werden, dass die großen mittelständischen Unternehmen Veränderungen rechtzeitig erkennen und ihnen proaktiv begegnen können. „Wer seinen Arbeitsmarkt nicht kennt, gefährdet (1) die erfolgreiche Beschaffung und sozialverträgliche Freisetzung von Personal. Er bewirkt (2) gegebenenfalls die Fehlallokation von Ressourcen bei dem Aufbau akquisitorischer Potentiale

⁵⁴⁴ 44,7 % der großen mittelständischen Unternehmen rechnen bezüglich der Mitarbeiter, die über einen Hochschulabschluss verfügen, mit einer ansteigenden Beschäftigungsentwicklung im eigenen Unternehmen.

⁵⁴⁵ Die Bedeutung der Personalbedarfsplanung sowie die Folgen einer, durch eine Fehlplanung hervorgerufenen, personellen Über- oder Unterdeckung, wurden bereits detailliert in Kapitel E 1.1 erläutert.

⁵⁴⁶ Von den befragten kleinen mittelständischen Unternehmen setzen 23,2 % und von den mittleren 36,2 % eine Personalbedarfsplanung über zwölf Monate oder länger ein.

⁵⁴⁷ Lediglich 3,2 % der großen mittelständischen Unternehmen gehen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ von dem Einsatz einer Personalbedarfsplanung in den nächsten drei Jahren aus. Dieser Anteil beläuft sich bei den kleinen auf 15,7 % und bei den mittleren mittelständischen Unternehmen auf 12,5 %.

und verspielt (3) Chancen der Arbeitsmarktbeeinflussung.“⁵⁴⁸ Trotz dieser Risiken setzt sich rund ein Drittel (33,7 %) der großen mittelständischen Unternehmen nicht mit der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt auseinander. Zudem geht lediglich etwas mehr als die Hälfte (55,3 %) der Unternehmen davon aus, dass sie in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ Arbeitsmarktforschung betreiben werden.⁵⁴⁹

Insbesondere die großen mittelständischen Unternehmen, die jährlich vergleichsweise viele neue Mitarbeiter für sich gewinnen müssen und zudem von einer Zunahme der Beschäftigung im eigenen Unternehmen ausgehen, sollten die Entwicklungen auf dem externen Arbeitsmarkt detailliert beobachten. In diesem Zusammenhang sind Kenntnisse über das eigene Arbeitgeberimage und das der Mitbewerber sowie über die Anforderungen der relevanten Zielgruppe an ihre Arbeitgeber und deren Informationsverhalten von besonderem Interesse. Nur wenn das Personalmarketing konsequent an diesem Wissen ausgerichtet wird, besteht eine gute Möglichkeit, im zukünftigen Wettbewerb um (hoch) qualifizierte Arbeitskräfte erfolgreich zu sein. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass sich die jeweilige Zielgruppe mit Hilfe der ausgewählten Instrumente und Inhalte auch erreichen lässt.

Ein Großteil der großen mittelständischen Unternehmen scheint dies jedoch nicht zu berücksichtigen. So untersucht von diesen lediglich etwas mehr als die Hälfte (50,5 %)⁵⁵⁰ das eigene Arbeitgeberimage, während sich ein noch geringerer Anteil mit den Anforderungen, die die relevante Zielgruppe an ihren Arbeitgeber stellt (31,6 %)⁵⁵¹ sowie mit deren Informationsverhalten (27,4 %)⁵⁵² befasst. Bezüglich dieser grundlegenden Arbeitsmarktaspekte besteht bei vielen großen mittelständischen Unternehmen also ein dringlicher Handlungsbedarf. Die für die oben beschriebene Informationsbasis notwendigen Erhebungen sollten, falls das dafür erforderliche Budget bereitgestellt werden kann, durch erfahrene externe Dienstleister durchgeführt werden. Alternativ können die Aspekte, die sich auf spezielle Zielgruppen beziehen, für einen ersten Überblick mit Hilfe von empirischen Diplom-, Doktor- oder Examensarbeiten analysiert werden. Zudem bietet es sich an, Image- und Zielgruppenanalysen in Kooperation mit anderen Unternehmen durchzuführen.

⁵⁴⁸ Drumm, H. J., 1995, S. 55.

⁵⁴⁹ 19,4 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit dem Einsatz einer Arbeitsmarktforschung in den nächsten drei Jahren im eigenen Unternehmen. In der Gruppe der Unternehmen, die zum Befragungszeitpunkt Arbeitsmarktforschung betrieben haben, gehen fast drei Viertel (73,8 %) ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ von einem Einsatz aus. Von denjenigen, die keine Arbeitsmarktforschung praktiziert haben, rechnen 18,8 % damit, dass dies in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ geschehen wird.

⁵⁵⁰ 76,2 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=126).

⁵⁵¹ 47,6 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=126).

⁵⁵² 41,3 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=126).

Während die oben genannten zielgruppen- und unternehmensspezifischen Arbeitsmarktaspekte in ihrer Erhebung aufwändiger sind, existieren auch solche, die mit einem geringeren Aufwand Sekundärquellen entnommen werden können. Es gilt lediglich, die entsprechenden Statistiken bzw. Veröffentlichungen anzufordern und die für das Unternehmen relevanten Bestandteile auszuwerten. Die großen mittelständischen Unternehmen haben diesbezüglich den Vorteil, dass sie über einen größeren Personalbereich verfügen als kleinere Unternehmen und deswegen zwischenzeitlich eher einen Mitarbeiter für die Analyse derartiger Daten einsetzen können. Dennoch zeigt sich, dass sich lediglich 54,7 %⁵⁵³ der großen mittelständischen Unternehmen mit der wirtschaftlichen und strukturellen Entwicklung und 53,7 %⁵⁵⁴ mit den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen auseinandersetzen. Auch hinsichtlich der demografischen Veränderungen (36,3 %),⁵⁵⁵ des Bildungs- und Berufswahlverhaltens der Bevölkerung (30,0 %)⁵⁵⁶ sowie deren Erwerbsquote bzw. -verhaltens (8,4 %)⁵⁵⁷ ist zu erkennen, dass diesen Aspekten von einem Großteil der Unternehmen keine Aufmerksamkeit geschenkt wird.

3.2 Arbeitgeberimage-Werbung

Durch eine gezielte Arbeitgeberimage-Werbung, die von 72,1 % der großen mittelständischen Unternehmen eingesetzt wird, haben diese die Möglichkeit, ein positives Image bei der für sie relevanten Zielgruppe aufzubauen. Dies führt dazu, dass sich bei den Personen die Bereitschaft erhöht, das Unternehmen als Arbeitgeber in Betracht zu ziehen. Da eine Imagebeeinflussung nur langsam erfolgen kann (vgl. Kap. B 2.4.1), ist es nicht ausreichend, erst bei der Registrierung eines akuten negativen Images oder bei einem wahrgenommenen Arbeitskräftemangel im Zielsegment eine solche Werbung einzusetzen. Vielmehr muss eine derartige Entwicklung durch die Ergebnisse der Arbeitsmarktforschung antizipiert und frühzeitig proaktiv darauf reagiert werden. Geschieht dies mit einer größeren zeitlichen Verzögerung, haben sich die Mitbewerber auf dem Arbeitsmarkt unter Umständen schon ein besseres Image und damit einen Wettbewerbsvorteil erarbeitet.

Bei den großen mittelständischen Unternehmen, die jährlich nicht nur eine vergleichsweise hohe Anzahl neuer Mitarbeiter mit Hochschulabschluss einstellen, sondern diesbezüglich auch mit einer Zunahme rechnen, ist eine hochschulbezogene Image-Werbung von besonderer Relevanz. Denn diese Unternehmen müssen sich auf Grund des sich verschärfenden Wettbewerbs um diese Zielgruppe durch den gezielten Einsatz einer Arbeitgeberimage-

⁵⁵³ 82,5 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=126).

⁵⁵⁴ 81,0 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=126).

⁵⁵⁵ 54,8 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=126).

⁵⁵⁶ 45,2 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=126).

⁵⁵⁷ 12,7 % der Arbeitsmarktforschung betreibenden Unternehmen (n=126).

Werbung frühzeitig einen Wettbewerbsvorteil sichern. Dafür vergeben mehr als die Hälfte der großen mittelständischen Unternehmen Praktika und Werkstätigkeiten für Studenten (66,3 %) ⁵⁵⁸ sowie Diplom- und Doktorarbeiten (55,3 %) ⁵⁵⁹. Auch Kooperationen mit Lehrstühlen und Studenteninitiativen (33,2 %) ⁵⁶⁰ sowie Vorträge und Präsentationen an Hochschulen (28,4 %) ⁵⁶¹ und Image-Anzeigen in Hochschulpublikationen (22,6 %) ⁵⁶² werden von den Unternehmen zur Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt. Anders als bei den kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen kann bei den großen auf Grund des höheren Bedarfs an Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, der Einsatz dieser Instrumente an mehreren überregionalen Hochschulen sinnvoll sein. Dafür ist in der Regel auch eher das entsprechende Budget vorhanden.

Durch die Arbeitgeberimage-Werbung sollten aber neben den Personen, die einen Hochschulabschluss erworben haben oder diesen anstreben, auch andere Zielgruppen erreicht werden. Hierfür eignen sich als persönliche Instrumente, die auf einen Medieneinsatz verzichten und eine direkte, persönliche Ansprache ermöglichen, Unternehmensbesichtigungen und Jobmessen. Erstere werden von 44,7 % ⁵⁶³ und letztere von 43,2 % ⁵⁶⁴ der großen mittelständischen Unternehmen durchgeführt, um in Kontakt mit Interessenten treten zu können. Die Reichweite dieser beiden Instrumente ist allerdings sehr stark eingegrenzt. So muss davon ausgegangen werden, dass durch die Unternehmensbesichtigungen überwiegend Personen angesprochen werden, denen das Unternehmen bereits in einem positiven Sinne bekannt ist. Um die Reichweite der Arbeitgeberimage-Werbung zu erhöhen, sollten parallel zu den persönlichen Instrumenten auch solche zur Anwendung kommen, die auf einem Medieneinsatz basieren. Für die großen mittelständischen Unternehmen bieten sich dafür Image-Anzeigen und Unternehmensportraits an, die sowohl in Printmedien als auch im Internet veröffentlicht werden können. Während die Portraits der Unternehmen dieser Größe häufiger im Internet (45,3 %) ⁵⁶⁵ als in Printmedien (32,6 %) ⁵⁶⁶ erscheinen, werden Image-Anzeigen von einem größeren Anteil in (Fach-) Zeitschriften bzw. Zeitungen (36,3 %) ⁵⁶⁷ als im Internet (27,4 %) ⁵⁶⁸ geschaltet. Im Vergleich zu den genannten Instrumenten ist der Einsatz der unternehmenseigenen Homepage zum Zweck der Arbeitgeberimage-Werbung wesentlich verbreiteter (67,4 %) ⁵⁶⁹. Sie ist damit, wie auch bei den kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen, ebenfalls bei den großen das am meisten

⁵⁵⁸ 92,0 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁵⁹ 76,6 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶⁰ 46,0 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶¹ 39,4 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶² 31,4 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶³ 62,0 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶⁴ 59,9 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶⁵ 62,8 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶⁶ 45,3 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶⁷ 50,4 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶⁸ 38,0 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).
⁵⁶⁹ 93,4 % der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen (n=137).

verbreitete Instrument. Auf Grund der geringen Wahrnehmung von Seiten der Zielgruppe kann die Homepage jedoch nicht als alleiniges Instrument eingesetzt werden, sondern bedarf einer Verknüpfung mit anderen Instrumenten (vgl. Kap. E 3.6).

Entscheidend für den Erfolg der Arbeitgeberimage-Werbung ist, neben der Auswahl der richtigen Instrumente, auch die richtige Wahl der zu kommunizierenden Inhalte. Die großen mittelständischen Unternehmen müssen ihre Vorteile, die sie im Vergleich zu Großunternehmen, aber auch zu kleineren Unternehmen haben, im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung herausarbeiten. In der Abgrenzung zu Großunternehmen nehmen die großen mittelständischen Unternehmen insbesondere ihr Betriebsklima und den Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraum, den sie ihren Mitarbeitern bieten können, als Stärke wahr.⁵⁷⁰ Dennoch wird das Betriebsklima von nur 45,3 %⁵⁷¹ der Arbeitgeberimage-Werbung betreibenden Unternehmen thematisiert. Von denjenigen, die diesen Aspekt explizit als Stärke einstufen, unterlassen fast die Hälfte (48,5 %) eine Vermittlung dieser Thematik im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung. Bezüglich des Entfaltungs- und Verantwortungsspielraums zeigt sich ein ähnliches Bild. Dieser Spielraum wird von lediglich etwas mehr als der Hälfte (55,5 %)⁵⁷² der Unternehmen, die Arbeitgeberimage-Werbung betreiben, kommuniziert. Bei denjenigen, die diesen Aspekt explizit als Stärke bewerten, sprechen mehr als ein Drittel (37,0 %) dieses Thema nicht an.

Die großen mittelständischen Unternehmen sollten die Stärken, die sie gegenüber den Wettbewerbern am Arbeitsmarkt haben, gezielt in ihre Arbeitgeberimage-Werbung einbinden. Dabei spielt jedoch nicht nur die eigene Wahrnehmung der Unternehmensaspekte eine Rolle, sondern auch die Anforderungen, die die Zielgruppe an ihren Arbeitgeber stellt (vgl. Kap. B 2.3.2). So ist es beispielsweise bei der Ansprache von Hochschulabsolventen empfehlenswert, Themen, wie das Betriebsklima und die Arbeitsplatzsicherheit sowie die vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten und ein eigenverantwortliches Arbeiten in den Vordergrund zu stellen, da diese Faktoren bei deren Arbeitgeberwahl von besonderer Relevanz sind.⁵⁷³ An diesem Punkt wird wiederholt die Bedeutung der Arbeitsmarktforschung für die Gestaltung der Arbeitgeberimage-Werbung deutlich, da durch diese die entsprechenden Informationen gewonnen werden. Dass ein Zusammenhang zwischen Arbeitgeberimage-Werbung und Arbeitsmarktforschung besteht, zeigt sich auch daran, dass 72,3 % der großen mittelständischen Unternehmen, die Arbeitgeberimage-Werbung betrei-

⁵⁷⁰ Das Betriebsklima wird von 69,9 % und der Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraum von 66,7 % der großen mittelständischen Unternehmen als Stärke gegenüber Großunternehmen bewertet.

⁵⁷¹ 32,6 % aller befragten großen mittelständischen Unternehmen (n=190).

⁵⁷² 40,0 % aller befragten großen mittelständischen Unternehmen (n=190).

⁵⁷³ Vgl. o.V., 2002, Sicherheit statt Risiko - Zentrale Attraktivitätsfaktoren zukünftiger Arbeitgeber für Studierende der Wirtschaftswissenschaften, http://www.sozioologie.uni-hohenheim.de/download/presse/2002_09_PM_Sicherheit.pdf (Stand: 01.05.2005).

ben, auch den externen Arbeitsmarkt untersuchen bzw. beobachten.⁵⁷⁴ Im Umkehrschluss heißt dies jedoch, dass 27,7 % der Unternehmen, die Arbeitgeberimage-Werbung einsetzen, dies ohne die notwendigen Kenntnisse des externen Arbeitsmarktes tun.

Geht die Arbeitgeberimage-Werbung mit einer Beobachtung bzw. Untersuchung des externen Arbeitsmarktes einher, hat dies auch positive Auswirkungen auf die jährliche Anzahl an Initiativbewerbungen, die das Unternehmen erhält. So gehen bei den großen mittelständischen Unternehmen, die beides miteinander kombinieren, jährlich im Mittel 293,9 dieser Bewerbungen ein. Bei den Unternehmen, die ihre Arbeitgeberimage-Werbung ohne den Hintergrund einer Arbeitsmarktforschung betreiben, beläuft sich die Anzahl der Initiativbewerbungen dagegen auf durchschnittlich 267,3.

3.3 Personalsuche

Sind bei den kleinen mittelständischen Unternehmen die Mitarbeiterempfehlungen und bei den mittleren die Anzeigen in (Fach-) Zeitungen bzw. Zeitschriften das am meisten verbreitete Personalsuchinstrument, ist es bei den großen mittelständischen Unternehmen ein internetbasiertes, in Form der unternehmenseigenen Homepage (86,2 %). An zweiter Stelle liegen bei den Unternehmen dieser Größe die Anzeigen in (Fach-) Zeitschriften bzw. Zeitungen (84,0 %) und an dritter Position die Mitarbeiterempfehlungen (77,1 %).

Die nach dem Qualifikationsniveau der gesuchten Mitarbeiter differenzierte Betrachtung zeigt, dass die unternehmenseigene Homepage sowohl bei der Suche nach neuen Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen, als auch nach denen, die eine Berufsausbildung absolviert haben, das führende Personalsuchinstrument ist.⁵⁷⁵ Es fällt jedoch auf, dass Mitarbeiterempfehlungen, Arbeitsagenturen und Zeitarbeitsunternehmen sowie der selbst angelegte Bewerberpool von einem größeren Anteil der Unternehmen zur Suche nach neuen Mitarbeitern eingesetzt werden, die eine Berufsausbildung absolviert haben und weniger hinsichtlich derer, die über einen Hochschulabschluss verfügen.⁵⁷⁶ Werden dagegen neue Mitarbeiter mit einem Hochschulabschluss gesucht, kommen vermehrt Instrumente zur Anwendung, die eine höhere Reichweite aufweisen und auch kos-

⁵⁷⁴ Bei den großen mittelständischen Unternehmen, die keine Arbeitgeberimage-Werbung betreiben, liegt der Anteil bei 50,9 %.

⁵⁷⁵ Die unternehmenseigene Homepage wird von 86,3 % der großen mittelständischen Unternehmen zur Suche nach Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und von 81,8 % zur Suche nach denjenigen mit Berufsausbildung eingesetzt..

⁵⁷⁶ Mitarbeiterempfehlungen: mit Hochschulabschluss 61,2 %, mit Berufsausbildung 76,2 % / Arbeitsagenturen: mit Hochschulabschluss 49,2 %, mit Berufsausbildung 73,5 % / Zeitarbeitsunternehmen: mit Hochschulabschluss 16,4 %, mit Berufsausbildung 61,3 % / Bewerberpool: mit Hochschulabschluss 48,1 %, mit Berufsausbildung 50,8 %.

tenintensiver sind. Dabei handelt es sich um die Schaltung von Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitungen bzw. Zeitschriften und in Jobbörsen sowie um den Einsatz von Personalberatern bzw. Headhuntern.⁵⁷⁷

Die relativ hohe Anzahl an Einstellungen von Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen sowie die prognostizierte zunehmende Beschäftigung dieser Zielgruppe, sollte die großen mittelständischen Unternehmen dazu veranlassen, neben den allgemeinen Personalsuchinstrumenten, die eine breite Streuung aufweisen, auch hochschulbezogene Instrumente einzusetzen. Hierfür nutzen 59,6 % der Unternehmen eine Zusammenarbeit mit Hochschulen, die die Personalsuche beispielsweise durch Empfehlungen oder die Bekanntgabe der vakanten Position unterstützen können.⁵⁷⁸ Als weiteres Personalsuchinstrument bieten sich Anzeigen in Hochschulpublikationen an. Durch dieses Instrument, welches 19,7 % der großen mittelständischen Unternehmen verwenden, können die Hochschulabsolventen direkt angesprochen werden. Zudem dienen die Anzeigen gleichzeitig der Arbeitgeberimage-Werbung.

Für die Suche nach akademischen ‚Young Professionals‘, die über die Hochschule nicht mehr erreichbar und zudem auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden sind, ist je nach zu besetzender Position der Einsatz von Personalberatern bzw. Headhuntern sinnvoll. Mehr als zwei Drittel (67,2 %) der großen mittelständischen Unternehmen nutzen diese Dienstleistung in Verbindung mit der Suche nach neuen Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen. Diese ist zwar mit hohen Kosten verbunden, bietet aber den Vorteil, dass dadurch auch Personen erreicht werden können, die sich nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Position befinden. Zudem sind für die Personalsuche und -auswahl von Seiten des Unternehmens nur geringe personelle Ressourcen erforderlich.

Die oben genannten Instrumente weisen den Nachteil auf, dass sie nur über eine relativ geringe Reichweite verfügen. Deswegen sollten zusätzlich Suchmethoden eingesetzt werden, mit denen eine Vielzahl an Bewerbern angesprochen werden kann (falls dies nicht über Personalberater bzw. Headhunter erfolgt). Dafür bieten sich u.a. Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitungen bzw. Zeitschriften an. Da in Unternehmen dieser Größe in der Regel ein höheres Personalmarketing-Budget als in kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen zur Verfügung steht, können sich die großen mittelständischen Unternehmen zumindest für ausgewählte Positionen vergleichsweise größere Anzeigen leisten, die wieder-

⁵⁷⁷ Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitungen bzw. Zeitschriften: mit Hochschulabschluss 81,4 %, mit Berufsausbildung 74,0 % / Stellenanzeigen in Jobbörsen: mit Hochschulabschluss 59,0 %, mit Berufsausbildung 48,1 % / Personalberater bzw. Headhunter: mit Hochschulabschluss 67,2 %, mit Berufsausbildung 11,6 %.

⁵⁷⁸ 71,9 % der großen mittelständischen Unternehmen gehen davon aus, dass sie in den nächsten Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ dieses Suchinstrument nutzen werden, während 10,8 % damit ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ rechnen.

um eine größere Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Im Wettbewerb mit den finanzstärkeren Großunternehmen müssen sich die großen mittelständischen Unternehmen aber über weitere Merkmale hervorheben. Dies kann u.a. durch das Layout und die Inhalte, die über die Stellenanzeige kommuniziert werden, erfolgen.

Durch die Anzeigen in (Fach-) Zeitungen bzw. Zeitschriften können neben Stellensuchenden auch potenzielle Bewerber erreicht werden, die nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Position sind. Denn die Wahrscheinlichkeit einer zufälligen Wahrnehmung dieser Anzeigen ist höher als bei Stellenanzeigen auf der Unternehmenshomepage oder in Jobbörsen, weswegen die Anzeigen in (Fach-) Zeitungen bzw. Zeitschriften ebenfalls der Arbeitgeberimage-Werbung dienen. Da das Internet bei der Stellensuche aber zum führenden Informationsmedium geworden ist, sollten die Anzeigen in Printmedien durch Anzeigen auf der eigenen Homepage und in Jobbörsen ergänzt werden.⁵⁷⁹ Dadurch kann die Reichweite noch weiter erhöht werden (vgl. Kap. E 3.6).

Auf Grund der relativ hohen Anzahl an jährlichen Einstellungen und Bewerbungen rentiert es sich für große mittelständische Unternehmen unter Umständen auch, einen Bewerberpool anzulegen. In diesen Pool, der bei über der Hälfte (55,3 %) der Unternehmen existiert, sollten diejenigen Bewerber eingepflegt werden, die die grundlegenden Unternehmensanforderungen erfüllen, aber zum Zeitpunkt des Bewerbungseingangs für keine vakante Position berücksichtigt werden konnten. Die Unternehmen können den aufgebauten Bestand dann bei Bedarf durchsuchen und ggf. daraus rekrutieren. Der Pool muss jedoch regelmäßig aktualisiert werden, da sich darin nur wechselbereite Bewerber befinden sollten. Demnach ist der Einsatz dieses Instruments nur empfehlenswert, wenn gewährleistet werden kann, dass es gut gepflegt wird.

Der Pool kann durch die Daten von Bewerbern ergänzt werden, die von den eigenen Mitarbeitern empfohlen wurden. Die Mitarbeiterempfehlungen sollten von den großen mittelständischen Unternehmen bewusst gefördert werden, indem z.B. Prämien für die Vermittlung eines neuen Mitarbeiters ausgelobt werden. Unter Umständen kann dadurch der Einsatz von kostenintensiven Personalsuchinstrumenten vermieden werden. Auf Grund der größeren Anzahl an bestehenden Mitarbeitern existiert hier weniger stark als bei kleineren Unternehmen das Problem der Cliquesbildung innerhalb des Unternehmens, falls das Instrument vermehrt eingesetzt wird. Dass die Mitarbeiterempfehlungen, wie in den kleinen und mittleren, auch in den großen mittelständischen Unternehmen nicht nur gegenwärtig, sondern auch in Zukunft eine wichtige Rolle bei der Personalsuche einnehmen werden, zeigt sich daran, dass fast drei Viertel (73,0 %) der großen mittelständischen Unternehmen

⁵⁷⁹

Vgl. Keim, T. / König, W. / von Westarp, F., 2004, S. 16f.

davon ausgehen, dass sie in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ dieses Instrument zur Personalsuche heranziehen werden.⁵⁸⁰

Neben den einzusetzenden Instrumenten müssen auch die damit kommunizierten Inhalte gewissenhaft und entsprechend der jeweiligen Zielgruppe ausgewählt werden. Das Ziel besteht darin, durch diese Inhalte geeignete Interessenten zu einer Bewerbung zu veranlassen und eine möglichst zuverlässige Selbstselektion zu erreichen. Dafür ist, wie bei der Arbeitgeberimage-Werbung, auch eine genaue Kenntnis der Bedürfnisse und Anforderungen der relevanten Zielgruppen an ihre Arbeitgeber eine grundlegende Voraussetzung. Die Inhalte sollten dann, unter Berücksichtigung dieser Informationen sowie der selbst wahrgenommenen Unternehmensstärken, zielgruppen- und positionsspezifisch ausgewählt werden. Da neben aktiv suchenden potenziellen Bewerbern auch solche angesprochen werden sollen, die aktuell einer Tätigkeit nachgehen, müssen sich die Unternehmen die Frage stellen, welche Anreize im Rahmen der Personalsuche vermittelt werden müssen, so dass die Beschäftigten in Betracht ziehen, den Arbeitgeber zu wechseln. Dies ist hinsichtlich der Gruppe der Personen mit Hochschulabschluss von besonderer Relevanz, da diese weniger häufig von Arbeitslosigkeit betroffen sind, als diejenigen mit Berufsausbildung, und sich demnach häufiger aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus bewerben.⁵⁸¹

In Kapitel E 1.2 wurde bereits erläutert, dass für Stellensuchende insbesondere Faktoren wie Flexibilität und Abwechslungsreichtum der Aufgabengestaltung sowie die Selbständigkeit und Kreativität der Arbeit, die Weiterbildungsmöglichkeiten und das Betriebsklima von großer Relevanz bei der Arbeitgeberwahl sind. Allerdings wird Letztgenanntes von nur 37,4 % der großen mittelständischen Unternehmen im Rahmen der Personalsuche thematisiert. Selbst von den Unternehmen, die das Betriebsklima explizit als eigene Stärke im Vergleich zu Großunternehmen bezeichnen, kommunizieren nur 43,0 % diesen Aspekt. Insbesondere diese Unternehmen sollten das eigene Klima aber im Rahmen der Personalsuche herausarbeiten, um sich dadurch von anderen Unternehmen abzuheben. Dies gilt auch für das Thema ‚Weiterbildungsmöglichkeiten‘, das bei potenziellen Bewerbern ebenfalls von großem Interesse ist. Die Weiterbildungsmöglichkeiten werden von mehr als der Hälfte (54,7 %) der großen mittelständischen Unternehmen mit Hilfe der Personalsuchinstrumente dargestellt. Auch hier unterlassen jedoch 35,0 % eine Thematisierung, obwohl sie darin eine Stärke des eigenen Unternehmens sehen.

⁵⁸⁰ 5,4 % der großen mittelständischen Unternehmen rechnen damit ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘. Anders als bei den anderen Personalsuchinstrumenten ist bezüglich des Einsatzes von Mitarbeiterempfehlungen kaum ein Unterschied zwischen den großen, mittleren und kleinen mittelständischen Unternehmen festzustellen. Dies lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass dieses Instrument weitgehend unabhängig von den personellen und finanziellen Ressourcen des suchenden Unternehmens einsetzbar ist.

⁵⁸¹ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2005, S. 132.

3.4 Bewerbermanagement

Pro Jahr gehen bei den befragten großen mittelständischen Unternehmen durchschnittlich 264,9 Initiativbewerbungen ein. Hier unterscheiden sich die Unternehmen dieser Größe wesentlich von den kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen, die eine deutlich geringere Anzahl an diesen Bewerbungen erhalten.⁵⁸² Auch die Anzahl der Bewerbungen, die die großen mittelständischen Unternehmen je ausgeschriebener Position erreicht, liegt mit einem Mittel von 46,1 über dem der anderen beiden Unternehmensgruppen.⁵⁸³

Die Aufgabe des Bewerbermanagements besteht darin, diese Bewerbungen zu verwalten und die Kommunikation mit den Bewerbern durchzuführen. Insbesondere Letzteres sollte in seiner Bedeutung für den Erfolg der Personalbeschaffung nicht unterschätzt werden. Reagiert das Unternehmen z.B. unangemessen oder mit einer vom Bewerber als unangebracht eingestuften zeitlichen Verzögerung auf die Bewerbung, kann dies negative Folgen für das Unternehmensimage haben. Verstreicht zu viel Zeit, erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass der Bewerber zwischenzeitlich einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben hat. Daher sollte nach Bewerbungseingang schnellstmöglich Kontakt mit dem Bewerber aufgenommen werden. In der Regel erfolgt dies in einem ersten Schritt durch die Versendung einer Eingangsbestätigung. Dieser Bestätigung wird von den Bewerbern eine hohe Wichtigkeit beigemessen, weswegen darauf von Seiten der Unternehmen nicht verzichtet werden sollte.⁵⁸⁴

Über zwei Drittel (69,9 %) der großen mittelständischen Unternehmen verschicken innerhalb von drei Tagen eine Eingangsbestätigung, während von 25,8 % der Unternehmen dafür ein längerer Zeitraum benötigt wird.⁵⁸⁵ Im Mittel vergehen vom Eingang der Bewerbung bis zur Versendung der entsprechenden Bestätigung 3,4 Tage.⁵⁸⁶ Bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Erteilung einer Absage sind es dann durchschnittlich 14,9 Tage.⁵⁸⁷ 46,8 % der großen mittelständischen Unternehmen benötigen dafür weniger als zwei Wochen und 53,2 % zwei Wochen oder länger. Auffällig ist, dass von den Unternehmen, die

⁵⁸² Die kleinen mittelständischen Unternehmen erhalten jährlich im Mittel 34,6 Initiativbewerbungen, während bei den mittleren 107,4 eingehen.

⁵⁸³ Je ausgeschriebener Position erreichen die kleinen mittelständischen Unternehmen durchschnittlich 32,8 und die mittleren 38,5 Bewerbungen.

⁵⁸⁴ Vgl. Fritsch, K. et al., 2005, Bewerbungspraxis 2006 - Eine empirische Untersuchung mit über 10.000 Stellensuchenden im Internet, Frankfurt am Main, S. 26.

⁵⁸⁵ 4,3 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen versenden keine Eingangsbestätigung.

⁵⁸⁶ Die großen mittelständischen Unternehmen sind diesbezüglich schneller als die kleinen und mittleren. Letztere versenden innerhalb von 3,9 Tagen eine Eingangsbestätigung, während die kleinen mittelständischen Unternehmen dafür durchschnittlich 4,7 Tage benötigen.

⁵⁸⁷ Die großen mittelständischen Unternehmen sprechen damit nur minimal schneller als die mittleren und deutlich langsamer als die kleinen mittelständischen Unternehmen eine Einladung bzw. Absage aus. Bei den kleinen mittelständischen Unternehmen vergehen dafür durchschnittlich 12,8 Tage, während die mittleren 15,1 Tage benötigen.

dafür unter zwei Wochen brauchen, lediglich 32,2 % angeben, dass sie Probleme bei der Besetzung vakanter Positionen hatten, während sich der Anteil derer, bei denen ein längerer Zeitraum vergeht, auf 54,5 % beläuft. Die Schnelligkeit, mit der Bewerber zu einem Auswahlverfahren eingeladen werden, scheint also einen Einfluss darauf zu haben, ob Stellenbesetzungsprobleme auftreten. Dafür spricht auch, dass von der langsameren Gruppe 44,4 % der Unternehmen angeben, dass ihre Stellenbesetzungsprobleme durch die Ablehnung offerierter Stellen von Seiten der Bewerber entstanden sind. In der schnelleren Gruppe liegt dieser Anteil dagegen bei nur 32,1 %.

Die großen mittelständischen Unternehmen müssen folglich Maßnahmen ergreifen, die dazu führen, dass die Bewerbungen zeitnah bearbeitet werden und die Bewerber schnellstmöglich eine Rückmeldung erhalten. Auf Grund der hohen Anzahl eingehender Bewerbungen bedarf es dafür einer guten Organisation. Hier kann der Einsatz einer Software, durch die wesentliche Teilprozesse des Bewerbermanagements automatisiert werden können, unterstützen (vgl. Kap. B 2.4.3). 43,2 % der großen mittelständischen Unternehmen nutzen eine solche Software.⁵⁸⁸ Bei 6,3 % handelt es sich um eine internetbasierte und bei 36,8 % um eine nicht-internetbasierte Version.

Auf Grund des erhöhten administrativen Aufwands rentiert sich mit steigender Bewerberzahl zunehmend auch der Einsatz einer Bewerbermanagement-Software. So erhalten die großen mittelständischen Unternehmen, die keine Software einsetzen, jährlich durchschnittlich 714,1 Bewerbungen. Bei den Unternehmen, die eine Software nutzen, sind es mit 1390,0 dagegen fast doppelt so viele. Die Software bietet den Vorteil, dass die Personalabteilung, trotz der Vielzahl an Bewerbungen, jederzeit einen Überblick über deren jeweiligen Status hat. Zudem reduziert sich der Verwaltungsaufwand, der mit dem Bewerbermanagement verbunden ist. Erreicht wird dies u.a. durch die automatisierte Erstellung (und Versendung) von Bescheiden, durch die Abspeicherung der Bearbeitungshistorie und durch den schnellen Zugriff auf die Bewerberdaten. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, einen Bewerberpool anzulegen, der nach bestimmten Kriterien durchsucht werden kann. Dies wird von der Hälfte der großen mittelständischen Unternehmen, die über eine solche Software verfügen, auch genutzt. Daneben verwendet ein Großteil der Unternehmen die Software zur Erfassung von Bewerbungen, zur Kommunikation mit den Bewerbern sowie zu deren Vorauswahl. Deutlich weniger Unternehmen setzen sie dagegen ein, um Stellenanzeigen zu erstellen und zu veröffentlichen.⁵⁸⁹

⁵⁸⁸ Dies ist ein deutlich größerer Anteil als bei den befragten kleinen (17,9 %) und mittleren mittelständischen Unternehmen (28,2 %).

⁵⁸⁹ Von den großen mittelständischen Unternehmen, die eine Bewerbermanagement-Software nutzen, verwenden diese 95,1 % zur Erfassung und Archivierung von Bewerbungen, 76,8 % zur Kommunikation mit Bewerbern und 53,7 % zur Vorauswahl von Bewerbern. 30,5 % nutzen sie zur Erstellung von Online- bzw. Print-Stellenanzeigen und 25,6 % zur Veröffentlichung dieser Anzeigen.

46,1 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen gehen davon aus, dass sie in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ eine solche nicht-internetbasierte Software einsetzen werden.⁵⁹⁰ Um aber Bereiche des internen und externen Kommunikationsprozesses noch weiter (teil-) automatisieren und beschleunigen sowie Stellenanzeigen aus dem System generieren zu können, ist eine internetbasierte Version erforderlich. Mit deren Einsatz rechnen allerdings nur 20,5 % der großen mittelständischen Unternehmen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ (vgl. Kap. E 3.6).⁵⁹¹

3.5 Personalauswahl

Die Auswahl neuer Mitarbeiter erfolgt durch die Unternehmen in der Regel in zwei Stufen. Zu Beginn steht die Vorauswahl der Bewerber, indem diejenigen herausgefiltert werden, die die zweite Stufe in Form der Hauptauswahl durchlaufen. Dies muss mit großer Sorgfalt und einem großen ‚Know-how‘ erfolgen. Wird zu Beginn des Auswahlprozesses ein geeigneter Bewerber als ungeeignet eingestuft, geht dieser dem Unternehmen verloren, da er aus dem weiteren Verfahren, in dem eine intensivere Auseinandersetzung mit dem eingegrenzten Bewerberkreis erfolgt, ausgeschlossen wird.

Der Vorauswahlprozess sollte stets die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen beinhalten, was bei 98,9 % der großen mittelständischen Unternehmen auch der Fall ist. Von diesen gehen nahezu alle (98,4 %) davon aus, dass sie dieses Instrument auch in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ verwenden werden. Die Unterlagen ermöglichen es dem Unternehmen, schnell und ohne großen Aufwand das Vorhandensein der grundlegenden Anforderungen zu überprüfen, die für die vakante Position erforderlich sind. Zur Unterstützung der so getroffenen Vorauswahl bietet sich u.a. der Einsatz von biografischen Fragebögen an. Diese werden von 29,6 % der großen mittelständischen Unternehmen verwendet und ermöglichen eine Überprüfung und Ergänzung der Informationen, die den Bewerbungsunterlagen entnommen werden konnten. Insbesondere bei größeren Bewerberzahlen ist die, durch die Standardisierung der Daten erreichte, direkte Vergleichsmöglichkeit der Bewerber hilfreich, um ein Ranking der Kandidaten aufstellen zu können. Der Einsatz biografischer Fragebögen bietet sich auch deswegen als ergänzendes Instrument an, da ihre prognostische Validität wesentlich höher ausfällt, als hinsichtlich

⁵⁹⁰ Von den befragten großen mittelständischen Unternehmen rechnen 29,1 % damit ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘.

⁵⁹¹ 43,8 % der großen mittelständischen Unternehmen gehen davon ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ aus.

der Bewertung der Bewerbungsunterlagen.⁵⁹²

Neben biografischen Fragebögen sollten auch Telefoninterviews, die von 34,4 % der großen mittelständischen Unternehmen genutzt werden, erst nach der Sichtung der Unterlagen mit den als (weitestgehend) geeignet eingestuften Bewerbern durchgeführt werden. Durch die Zwischenschaltung dieses Instruments zwischen die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen und die Hauptauswahl, reduziert sich der Aufwand für letztere, da der Bewerberkreis durch die Ergebnisse der Telefoninterviews weiter eingegrenzt wird. Diese Form des Interviews ermöglicht es dem Unternehmen, die Bewerber am Telefon kennen zu lernen und grundlegende Anforderungen zu überprüfen, bevor es zu einer persönlichen Einladung kommt, die mit einem höheren finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden ist. Auch Telefoninterviews sollten nach Möglichkeit eine halbstrukturierte Form aufweisen. Dadurch entsteht eine ausreichende Flexibilität, um auf die Bewerber und die Gesprächssituation individuell reagieren zu können, während gleichzeitig eine gute Vergleichbarkeit der Bewerber ermöglicht wird.

Für die sich anschließende Hauptauswahl sollte die Durchführung eines persönlichen Einstellungsgesprächs selbstverständlich sein. Dies zeigt sich auch daran, dass die Interviews von fast allen (98,4 %) großen mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden. Durch dieses Auswahlinstrument kann das Unternehmen einen persönlichen Eindruck vom Bewerber gewinnen und sich ein Bild über sein Auftreten sowie seine soziale Kompetenz machen. Zusätzlich können, falls noch nicht im Rahmen eines Telefoninterviews geschehen, die schriftlich gemachten Angaben, die den Bewerbungsunterlagen entnommen werden konnten, überprüft und ggf. auftretende Fragen geklärt werden. Hierbei gilt es jedoch zu beachten, dass es nicht nur darum geht, dass das Unternehmen den Bewerber kennen lernt. Vielmehr muss dieses dem Bewerber auch seine Vorzüge als Arbeitgeber präsentieren und im Verlauf des Interviews auf seine Vorstellungen bzw. Bedürfnisse eingehen. Dass dies hinsichtlich der Entscheidung des Bewerbers für oder gegen das Unternehmen relevant ist, zeigt die Untersuchung von Liden und Parson. Sie stellten fest, dass sich die Bereitschaft der Bewerber, ein Stellenangebot anzunehmen erhöht, wenn sie die Interviewsituation als kompetent und angenehm wahrnehmen.⁵⁹³

Zur Fundierung der Informationen, die im Einstellungsgespräch über den Bewerber gewonnen wurden, bietet es sich an, zusätzlich Referenzen bei ehemaligen Arbeitgebern ein-

⁵⁹² Die prognostische Validität zwischen der Informationsquelle biografischer Fragebögen und dem späteren Berufserfolg liegt zwischen $r = .30$ und $r = .70$, während sich der entsprechende Wert bezüglich der Beurteilung von Bewerbungsunterlagen zwischen $r = .14$ und $r = .20$ bewegt (vgl. Jetter, W., 2003, S. 77).

⁵⁹³ Vgl. Liden, R. C. / Parson, C. K., 1986, A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics, in: *Personnel Psychology*, 39, S. 109 - 122.

zuholen. Über die Hälfte der großen mittelständischen Unternehmen (58,2 %) setzt dieses Instrument ein,⁵⁹⁴ während 70,3 % in den nächsten Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ davon ausgehen.⁵⁹⁵ Insbesondere für Positionen im handwerklichen, technischen oder gestalterischen Bereich bietet es sich zudem an, Arbeitsproben der Bewerber anzufordern. Diese können auch in Form von Fallstudien im Anschluss an ein Interview bearbeitet werden. Da bei großen mittelständischen Unternehmen die Anzahl der Einstellungen und damit auch die der Auswahlentscheidungen höher ist als in den anderen beiden Unternehmensgruppen, rentiert es sich für große mittelständische Unternehmen eher Variationen von Fallstudien zu entwickeln, die dann mehrfach genutzt werden können. Ein Drittel (33,3 %) der Unternehmen geht davon aus, dass es in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ Arbeitsproben zur Personalauswahl verwenden wird.⁵⁹⁶ Damit bleibt die Nutzung dieses Instrumentes in etwa auf dem Niveau, das zum Befragungszeitpunkt bestand (36,5 %).

Während Arbeitsproben bzw. Fallstudien mit einem relativ geringen Aufwand in den Auswahlprozess integriert werden können, ist der Einsatz von Assessment Centern für die Unternehmen sehr viel zeit-, kosten- und personalintensiver. Die Gründe liegen im Wesentlichen darin, dass sich dieses Verfahren über eine größere Zeitspanne erstreckt, mehrere zuvor intensiv geschulte Beurteiler dafür bereitgestellt sowie die einzelnen Elemente erstellt werden müssen. Die Verwendung von Assessment Centern bietet sich deswegen vorrangig für die Positionen an, bei denen eine Fehlentscheidung größere negative Konsequenzen für den Unternehmenserfolg nach sich ziehen würde, z.B. bei (Nachwuchs-) Führungspositionen. Dieses Risiko kann durch den Einsatz eines Assessment Centers reduziert werden, da es eine sehr hohe prognostische Validität aufweist.⁵⁹⁷ Es zeigt sich, dass Assessment Center von einem deutlich größeren Unternehmensanteil zur Auswahl von neuen Mitarbeitern eingesetzt werden, die über einen Hochschulabschluss verfügen (22,0 %) als hinsichtlich derer, die eine Berufsausbildung absolviert haben (9,0 %).

⁵⁹⁴ Bezüglich der Verwendung von Referenzen zeigt sich ein relativ deutlicher Unterschied hinsichtlich des Qualifikationsniveaus des auszuwählenden neuen Mitarbeiters. 58,1 % der großen mittelständischen Unternehmen nutzen dieses Instrument zur Auswahl von Mitarbeitern, die über einen Hochschulabschluss verfügen und 39,9 % hinsichtlich derer, die eine Berufsausbildung absolviert haben.

⁵⁹⁵ 7,1 % der großen mittelständischen Unternehmen rechnen damit ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘.

⁵⁹⁶ 36,2 % der großen mittelständischen Unternehmen gehen allerdings ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ davon aus.

⁵⁹⁷ Der Zusammenhang zwischen den Ergebnissen im Assessment Center und dem späteren Berufserfolg liegt zwischen $r = .40$ und $r = .75$ (vgl. Jetter, W., 2003, S. 77).

3.6 Interneteinsatz im Rahmen des externen Personalmarketingprozesses

Auch bei den großen mittelständischen Unternehmen wird, wie bei den kleinen und mittleren, das Internet weniger im Bereich der Personalauswahl und des Bewerbermanagements als vielmehr zum Zweck der Personalsuche und Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt. Der hohe Stellenwert, den das Internet im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung bei den großen mittelständischen Unternehmen einnimmt, wird u.a. daran deutlich, dass 70,1 % von diesen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ in den nächsten Jahren mit dem Einsatz von Image-Werbung im Internet rechnen.⁵⁹⁸ Dies liegt vermutlich daran, dass ein Großteil der Unternehmen die Effektivität des Interneteinsatzes hinsichtlich des Aufbaus eines positiven, modernen Arbeitgeberimages (75,8 %) und der Erhöhung des eigenen Bekanntheitsgrades (69,5 %) als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ bewertet.⁵⁹⁹ Die Ziele der Arbeitgeberimage-Werbung, bei der Zielgruppe ein positives Image aufzubauen und gleichzeitig die Bekanntheit des Unternehmens zu erhöhen, können nach Meinung der meisten Unternehmen mit Hilfe des Internets also erreicht werden.

Dafür bietet sich insbesondere der Einsatz der eigenen Homepage an, die von mehr als zwei Dritteln (67,4 %) der großen mittelständischen Unternehmen verwendet wird und damit das führende Instrument der Arbeitgeberimage-Werbung darstellt. Die Homepage kann relativ kostengünstig gestaltet werden und existiert ohnehin bei (fast) allen Unternehmen.⁶⁰⁰ Es geht nun darum, die entsprechenden imagebildenden Inhalte dort zu integrieren. Zu den am weitesten verbreiteten Inhalten gehören bei den großen mittelständischen Unternehmen allgemeine Unternehmensdaten (97,3 %), die Darstellung der Tätigkeitsinhalte bzw. Aufgabenvielfalt (70,6 %), der Weiterbildungsmöglichkeiten (47,1 %), des Entfaltungsbzw. Verantwortungsspielraums (32,6 %) und des Betriebsklimas (32,1 %). Bei den beiden letztgenannten Aspekten handelt es sich um die Faktoren, die viele große mittelständische Unternehmen als eigene Stärke gegenüber Großunternehmen bewerten und gleichzeitig bei Stellensuchenden als wesentliche Attraktivitätsfaktoren gelten (vgl. Kap. E 1.2). Diese Inhalte sollten also verstärkt auf der Homepage dargestellt werden, auch, um sich von den Wettbewerbern am Arbeitsmarkt abzuheben. Bei den großen mittelständischen Unternehmen besteht diesbezüglich aber noch eine deutliche Verbesserungsnotwendigkeit. So unterlassen 63,0 % derjenigen, die das Betriebsklima als eigene Stärke ansehen,

⁵⁹⁸ 11,4 % der großen mittelständischen Unternehmen gehen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ davon aus. Bezüglich des Einsatzes von Arbeitgeberimage-Werbung in Printmedien rechnen 27,9 % mit dieser Wahrscheinlichkeit, während 45,2 % davon ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ ausgehen.

⁵⁹⁹ 9,5 % der großen mittelständischen Unternehmen stufen die Effektivität des Interneteinsatzes hinsichtlich des Aufbaus eines positiven, modernen Arbeitgeberimages als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ ein. 4,8 % der Unternehmen gehen davon aus, dass diese Effektivität bezüglich der Erhöhung des Bekanntheitsgrades ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ ist.

⁶⁰⁰ Lediglich 1,6 % der großen mittleren mittelständischen Unternehmen verfügen über keine eigene Homepage.

eine Einbindung dieses Themas in die eigene Homepage. Dies trifft auch auf 62,8 % der Unternehmen bezüglich des Entfaltungs- bzw. Verantwortungsspielraums zu, den sie ihren Mitarbeitern bieten können.

Da die Unternehmenshomepage nicht jedem potenziellen Bewerber der Zielgruppe bekannt ist, reicht es nicht aus, die eigenen Stärken nur dort herauszuarbeiten. Es müssen also zusätzliche Instrumente eingesetzt werden, die das Unternehmen darstellen. Diese sollten allerdings jeweils einen Hinweis auf die Homepage enthalten, der dann weiterführende Informationen entnommen werden können. Neben nicht-internetbasierten Instrumenten bieten sich für die Imagebildung Unternehmensportraits und Image-Anzeigen auf viel besuchten Homepages spezieller Anbieter (z.B. Karrieredienstleister, Ausbildungsinstitutionen) an. Erstere werden von 45,3 % und Letztere von 27,4 % der großen mittelständischen Unternehmen genutzt. Die Anbieter dieser Homepages müssen gezielt ausgewählt werden, um mit der Image-Werbung einen möglichst großen Anteil der entsprechenden Zielgruppe erreichen zu können. Unter Umständen kann dies auch durch Newsletter, Online-Jobmessen und -Diskussionsforen/Chats erfolgen.⁶⁰¹ Solche Instrumente bergen allerdings neben der geringen Reichweite das Problem, dass sie sehr aufwändig in ihrer Gestaltung und Pflege sind. Dies mag auch der Grund dafür sein, dass lediglich 7,5 % der großen mittelständischen Unternehmen in den nächsten Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ mit ihrem Einsatz rechnen.⁶⁰² Insbesondere die Verwendung von Newslettern bietet den Unternehmen aber die Möglichkeit, potenzielle Bewerber passgenau und ohne große Streuverluste zu erreichen. Dafür bedarf es keines eigenen Newsletters, sondern das Unternehmen kann seine zu kommunizierenden Inhalte in den Newsletter, z.B. eines Karrieredienstleisters, integrieren. Dieser versendet den Beitrag des Unternehmens dann an die entsprechende Zielgruppe.

Die unternehmenseigene Homepage dominiert nicht nur im Bereich der internetbasierten Arbeitgeberimage-Werbung, sondern stellt auch im Rahmen der Personalsuche das am meisten eingesetzte Instrument dar. So wird sie von 86,2 % der großen mittelständischen Unternehmen genutzt. Für die Unternehmen, die regelmäßig eine größere Anzahl an vakanten Positionen zu besetzen haben, lohnt sich der Einsatz einer Stellenbörse mit Suchfunktion auf der Homepage, die anstelle einer einfachen Liste eingesetzt wird. Die vakanten Positionen können dann von Interessenten nach bestimmten Kriterien (z.B. Qualifikation, Berufsgruppe, Standort) durchsucht werden. In die Stellenbörse sollten auch Angebote für Ausbildungsplätze sowie für Praktika, Diplom- oder Doktorarbeiten eingepflegt werden. Erstere werden von 75,4 % und Letztere von 54,0 % der Unternehmen ohnehin auf

⁶⁰¹ Newsletter werden von 12,1 %, Online-Jobmessen von 11,6 % und Diskussionsforen/Chats von 2,6 % der großen mittelständischen Unternehmen zur Arbeitgeberimage-Werbung genutzt.

⁶⁰² 63,6 % der großen mittelständischen Unternehmen gehen davon ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ aus.

der eigenen Homepage bekannt gegeben. Die Nutzung dieses Instrumentes zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen wird sich in den nächsten Jahren bei den großen mittelständischen Unternehmen vermutlich noch mehr ausweiten. So gehen 91,3 % davon aus, dass sie ihre Anzeigen in den nächsten drei Jahren ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ auf der eigenen Homepage veröffentlichen werden.⁶⁰³ Auch von denen, die dies zum Befragungszeitpunkt noch nicht praktiziert, sind es fast die Hälfte (48,1 %) der Unternehmen, die damit rechnen.

Obwohl die großen mittelständischen Unternehmen häufig über einen höheren Bekanntheitsgrad verfügen, als die kleineren und davon ausgegangen werden kann, dass dies dazu führt, dass ihre Homepages von einer größeren Anzahl an Personen aufgesucht werden, sollten die Stellenanzeigen zusätzlich in externen Jobbörsen veröffentlicht werden. Diese bieten den Vorteil einer stets hohen Besucherzahl, was dazu führt, dass die Stellenanzeigen von einer wesentlich größeren Anzahl an potenziellen Bewerbern wahrgenommen werden. 61,2 % der Unternehmen nutzen bereits die Jobbörsen zur Schaltung von Stellenanzeigen und 34,0 % zur Auswertung von Stellengesuchen. Bezüglich der Anzeigenschaltung gehen 69,2 % der Unternehmen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ davon aus, dass sie diese in den nächsten drei Jahren nutzen werden.⁶⁰⁴ Hinsichtlich der Auswertung von Stellengesuchen in Jobbörsen sind es 37,7 %.⁶⁰⁵ Online-Jobmessen und Newsgroups spielen dagegen sowohl zum Befragungszeitpunkt als auch in Zukunft nahezu keine Rolle bei der Personalsuche der großen mittelständischen Unternehmen.⁶⁰⁶

Der Erfolg der Anzeigenkombination auf der unternehmenseigenen Homepage und in Jobbörsen zeigt sich daran, dass diejenigen Unternehmen, die diese beiden Instrumente kombinieren, im Mittel je ausgeschriebener Position 53,5 Bewerbungen erhalten. Bei den Unternehmen, die zwar die Homepage verwenden, aber auf den Einsatz von Jobbörsen verzichten, ist mit 32,7 dagegen durchschnittlich ein deutlich niedrigerer Bewerbungseingang zu verzeichnen. Beide Instrumente sollten bei der Personalsuche also stets miteinander kombiniert werden. Da die Jobbörsen bei der Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Hochschulabschluss das dominierende Instrument bei der Stellensuche darstellen (vgl. Kap. B 2.5.1),

⁶⁰³ 2,7 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ damit.

⁶⁰⁴ Von den großen mittelständischen Unternehmen gehen 8,2 % davon ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ aus.

⁶⁰⁵ Der Unternehmensanteil, der damit ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ rechnet, beläuft sich auf 20,6 %.

⁶⁰⁶ Online-Jobmessen werden von 7,4 % und Newsgroups von 0,5 % der großen mittelständischen Unternehmen zur Suche nach Mitarbeitern mit Hochschulabschluss und/oder Berufsausbildung eingesetzt. Lediglich 9,7 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen gehen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ davon aus, dass es zu einem Einsatz von Online-Jobmessen in den nächsten drei Jahren kommen wird. 54,1 % rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ damit. Bezüglich des Einsatzes von Newsgroups sind es 4,2 % bzw. 67,3 % der Unternehmen.

sollten die großen mittelständischen Unternehmen derartige Anzeigen insbesondere bei der Suche nach neuen Mitarbeitern mit diesem Qualifikationsniveau einsetzen.

Auf Grund der höheren Anzahl an jährlichen Veröffentlichungen erhalten die großen mittelständischen Unternehmen bei den Jobbörsen bessere Konditionen, als die kleinen und mittleren. Es geht jedoch nicht primär darum, den günstigsten Anbieter zu finden, sondern den, der die größte Anzahl an Personen aus der relevanten Zielgruppe erreicht. Dies gilt es anhand der von den Jobbörsen bereitgestellten Mediadata im Vorfeld zu überprüfen. Des Weiteren sollte bei ihrer Auswahl auf die angebotenen Serviceleistungen und eine einfache Handhabung geachtet werden.

Die große Verbreitung der dargestellten internetbasierten Personalsuchinstrumente liegt im Wesentlichen in der positiven Bewertung des Suchmediums begründet. So stufen 70,5 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen die Effektivität des Interneteinsatzes für die Erhöhung der Reichweite bei der Bewerberansprache und 55,3 % hinsichtlich der Steigerung der Bewerberquantität als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ ein.⁶⁰⁷ Lediglich 24,2 % der Unternehmen geben diese Bewertung dagegen bezüglich der Verbesserung der Bewerberqualität ab, während ein größerer Anteil (38,4 %) diese Effektivität als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ bewertet. Demnach muss das Ziel nicht nur darin bestehen, mit Hilfe der ausgewählten Instrumente einen möglichst großen Anteil der Zielgruppe anzusprechen, auf die vakante Position aufmerksam zu machen und diese zu einer Bewerbung zu veranlassen, sondern auch durch die Wahl und Gestaltung der Personalsuchinstrumente und auf Basis einer genauen Analyse der damit erreichbaren Personen, eine hohe Bewerberqualität zu erreichen.

Das Internet kann im Rahmen des externen Personalmarketingprozesses nicht nur zum Zweck der Arbeitgeberimage-Werbung und Personalsuche verwendet werden, sondern auch das Bewerbermanagement unterstützen. Jedoch setzen nur 6,3 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen eine internetbasierte Bewerbermanagement-Software ein. Auffällig ist, dass die Unternehmen, die diese verwenden, sowohl bei der Versendung von Eingangsbestätigungen (im Mittel 3,4 Tage) als auch bei der Aussprache von Einladungen bzw. Absagen (im Mittel 13,0 Tage) schneller sind, als diejenigen, die im Rahmen des Bewerbermanagements auf keine Software zurückgreifen.⁶⁰⁸ Dies liegt vermutlich primär daran, dass durch die (teil-) automatisierte Erstellung und Versendung der verschie-

⁶⁰⁷ Die Effektivität des Interneteinsatzes für die Erhöhung der Reichweite bei der Bewerberansprache wird von 8,4 % der Unternehmen als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ bewertet. Hinsichtlich der Steigerung der Bewerberquantität liegt dieser Anteil bei 12,7 %.

⁶⁰⁸ Die großen mittelständischen Unternehmen, die keine Software verwenden, benötigen durchschnittlich 3,6 Tage bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung und 14,5 Tage bis zur Aussprache einer Einladung bzw. Absage.

denen Schriftstücke die Kommunikation mit den Bewerbern beschleunigt wird. Aber auch die interne Weiterleitung der Bewerbungen entfällt, da die Bewerberdaten im System hinterlegt sind. Dies spielt insbesondere bei Unternehmen eine Rolle, die über mehrere Niederlassungen verfügen. Da über das gemeinsame System ortsunabhängig auf die Daten zugegriffen werden kann, müssen die Bewerbungsunterlagen nicht postalisch zwischen den Niederlassungen und der Personalabteilung verschickt werden. Die internetbasierte Bewerbermanagement-Software ermöglicht, neben der Erfassung von Bewerbungen sowie der Kommunikation innerhalb des Unternehmens und mit den Bewerbern, häufig auch die Erstellung und Veröffentlichung von Stellenanzeigen. Jeweils drei Viertel (75,0 %) der großen mittelständischen Unternehmen nutzen diese Funktionen. Auf Grund dieser und anderer Vorteile gehen 20,5 % aller befragten großen mittelständischen Unternehmen davon aus, dass sie ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ in den nächsten Jahren ein internetbasiertes System einsetzen werden.⁶⁰⁹

Der Einsatz einer internetbasierten Software trägt aber nicht nur zur Beschleunigung des Bewerbermanagements bei, was für den Erfolg der Stellenbesetzung von Relevanz ist (vgl. Kap. E 3.4). Durch die Verwendung eines Bewerbungsformulars, das mit dem System verknüpft wird, reduziert sich zudem der administrative Aufwand für die Personalabteilung. Dies wird u.a. dadurch erreicht, dass der Bewerber seine Daten selbst über das Formular in das System eingibt, ohne dass eine manuelle Bearbeitung von Seiten der Personalabteilung erforderlich wird. 34,8 % der großen mittelständischen Unternehmen bieten die Möglichkeit der Online-Bewerbung auf ihrer Homepage an. Von den Unternehmen, die über ein internetbasiertes Bewerbermanagement-System verfügen, sind es etwa zwei Drittel (66,7 %).⁶¹⁰

Die von den Unternehmen bereitgestellte Möglichkeit der Bewerbung per Online-Formular kann auch mit einer Vorselektion der Bewerber verknüpft werden. Diese erfolgt dann, ohne dass vom Unternehmen für den einzelnen Bewerber personelle, zeitliche oder räumliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.⁶¹¹ Als Vorauswahlinstrumente bieten sich für die großen mittelständischen Unternehmen weniger Online-Interviews oder -Assessment Center an, die in der Entwicklung, Implementierung und Pflege sehr aufwändig sind und sich deswegen nur bei sehr großen Bewerberzahlen rentieren. Vielmehr ist eher der Einsatz von Online-Fragebögen denkbar. Die Vorselektion der Bewerber erfolgt dann, indem ihre Angaben automatisch mit den Anforderungen der vakanten Position ab-

⁶⁰⁹ 43,8 % der großen mittelständischen Unternehmen rechnen ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ damit.

⁶¹⁰ Von den großen mittelständischen Unternehmen, die keine Bewerbermanagement-Software verwenden, verfügen 21,7 % über ein Bewerbungsformular.

⁶¹¹ Eine Ausnahme bilden diesbezüglich die Online-Interviews, für die ein Interviewpartner bereitgestellt werden muss.

geglichen werden. Da nur die Bewerber, die die notwendigen Anforderungen erfüllen, für die weitere Personalauswahl berücksichtigt werden und den anderen automatisch ein negativer Bescheid zugeht, sinkt der administrative Aufwand für die Personalabteilung und die Qualität der tatsächlich eingehenden Bewerbungen steigt.

Von den befragten großen mittelständischen Unternehmen rechnen allerdings 61,6 % ‚wahrscheinlich nicht‘ bzw. ‚keinesfalls‘ mit dem Einsatz von Online-Fragebögen bzw. -Tests in den nächsten drei Jahren.⁶¹² Dies trifft bei 73,1 % der Unternehmen auch auf den Einsatz von Online-Interviews und bei 82,6 % auf Online-Assessment Center zu.⁶¹³ Dies mag primär dadurch begründet sein, dass nur 8,4 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen die Effektivität des Interneteinsatzes für die Genauigkeit der Personalvorauswahl als ‚hoch‘ bzw. ‚sehr hoch‘ bewerten.⁶¹⁴ So setzen zum Befragungszeitpunkt auch jeweils nur 0,5 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen zum Zweck der Personal(vor)auswahl Online-Fragebögen, -Tests, -Interviews oder -Assessment Center ein.

⁶¹² Von den befragten großen mittelständischen Unternehmen rechnen 6,2 % ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ mit dem Einsatz von Online-Fragebögen bzw. -Tests in den nächsten drei Jahren.

⁶¹³ 2,3 % der großen mittelständischen Unternehmen gehen ‚ganz sicher‘ bzw. ‚ziemlich wahrscheinlich‘ davon aus, dass sie in den nächsten Jahren Online-Interviews zur Personalauswahl verwenden werden. Bezüglich des Einsatzes von Online-Assessment Centern beläuft sich dieser Anteil auf 1,2 %.

⁶¹⁴ 49,5 % der großen mittelständischen Unternehmen stufen diese als ‚gering‘ bzw. ‚sehr gering‘ ein.

F Fazit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde dargestellt, dass sich der deutsche Arbeitsmarkt im Segment der (hoch) qualifizierten Arbeitskräfte in Zukunft zunehmend von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt entwickeln wird. Dieser ist in Analogie zur Absatzwirtschaft dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz aus einer Vielzahl von Angeboten auswählen können. Folge ist, dass der Wettbewerb der Arbeitgeber um die (hoch) qualifizierten Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt steigt und es vermehrt zu Problemen bei der Besetzung vakanter Positionen kommt.

So rechnet auch über ein Drittel der befragten mittelständischen Unternehmen zukünftig (bis zum Jahr 2010) damit, dass Stellenbesetzungsprobleme auftreten werden. Als Hauptgrund gilt hier die unzureichende Bewerberanzahl. Hinsichtlich der Positionen für Mitarbeiter, die über einen Hochschulabschluss verfügen, wird dafür auch in einem hohen Maße die zunehmende Konkurrenz durch Großunternehmen verantwortlich gemacht.⁶¹⁵ Zudem wird bei über einem Drittel der Unternehmen nach eigener Einschätzung der Bedarf an Mitarbeitern mit Hochschulabschluss im Verlauf der nächsten Jahre steigen. Bezüglich der Mitarbeiter, die eine Berufsausbildung absolviert haben, geht davon ein etwas geringerer Unternehmensanteil aus.

Demzufolge wird es für Unternehmen zukünftig mit erhöhten Anstrengungen verbunden sein, eine ausreichende Anzahl an geeigneten Mitarbeitern auf dem externen Arbeitsmarkt zu gewinnen. Dies trifft in einem besonders hohen Maße auf mittelständische Unternehmen zu, da diese im Vergleich zu Großunternehmen von potenziellen neuen Mitarbeitern als weniger attraktiv angesehen werden und über eine geringere Bekanntheit auf dem Arbeitsmarkt verfügen.⁶¹⁶ Mittelständische Unternehmen müssen daher Personalmarketinginstrumente einsetzen, die zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades in den für sie relevanten Arbeitsmarktsegmenten führen und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darstellen. Dadurch wird eine positive Grundlage für die Personalsuche geschaffen. Der positive Einfluss einer solchen Arbeitgeberimage-Werbung auf den Bewerbungseingang zeigt sich u.a. daran, dass die befragten Unternehmen, die diese Werbung einsetzen, eine deutlich größere Anzahl an initiativen und stellenbezogenen Bewerbungen erhalten.

Anhand der Befragung wurde allerdings festgestellt, dass mehr als ein Drittel der mittelständischen Unternehmen keine Arbeitgeberimage-Werbung betreibt. Auch wenn in den

⁶¹⁵ Die Konkurrenz durch Großunternehmen wird bezüglich der Bewerber, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben, nach Einschätzung der mittelständischen Unternehmen dagegen eine geringere Rolle spielen.

⁶¹⁶ Vgl. König, W. et al., 2003, S. 60.

Unternehmen in der Regel kein hohes Budget zur Verfügung steht, lässt sich mit geringen finanziellen und personellen Mitteln eine solche Werbung durchführen. Dies kann beispielsweise durch den Einsatz von Unternehmensbesichtigungen oder hochschulbezogenen Instrumenten, wie Praktika für Studenten (die dann als Multiplikatoren an den Hochschulen dienen), Kooperationen mit Lehrstühlen oder Studenteninitiativen sowie Vorträgen an ausgewählten Hochschulen erfolgen. Dabei handelt es sich jedoch um Instrumente, die nur eine kleine Gruppe an Interessenten ansprechen. Basierend auf dem verstärkten Mangel an (hoch) qualifizierten Arbeitskräften wird es jedoch zunehmend notwendiger, Werbeinstrumente mit einer hohen Reichweite einzusetzen. Dafür bietet sich insbesondere das Internet an, dessen Effektivität von einem Großteil der mittelständischen Unternehmen als hoch bis sehr hoch eingestuft wird, wenn es darum geht, die Bekanntheit des Unternehmens zu erhöhen und ein positives und modernes Arbeitgeberimage aufzubauen.

Auf Basis dieser positiven Bewertung sollte das Internet von den mittelständischen Unternehmen wesentlich stärker und vielfältiger eingesetzt werden als es bisher der Fall ist. Viele mittelständische Unternehmen prognostizieren dies auch für die nächsten Jahre. Der geplante Einsatz bezieht sich insbesondere auf Unternehmensportraits und Image-Anzeigen, die auf Homepages spezieller Anbieter erscheinen. Diese Portraits und Anzeigen sollten in jedem Fall mit der eigenen Homepage verknüpft werden, über die den potenziellen Bewerbern weiterführende Informationen angeboten werden können.

Die mit den Instrumenten der Arbeitgeberimage-Werbung vermittelten Inhalte sollten grundsätzlich dazu dienen, die unternehmenseigenen Stärken zu präsentieren, um sich so von anderen Unternehmen abzuheben. Hier besteht bei vielen mittelständischen Unternehmen noch ein großes Optimierungspotenzial, da die eigenen (auf die Unternehmensgröße bezogenen) Stärken im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung nicht konsequent genug kommuniziert werden. Dies trifft auch auf die Inhalte zu, die im Zusammenhang mit der Suche nach neuen Mitarbeitern vermittelt werden. Vor dem Hintergrund, dass sich das Angebot an (hoch) qualifizierten Arbeitskräften zunehmend reduziert und die mittelständischen Unternehmen wie beschrieben auf Grund der mangelnden Bewerberanzahl mit Stellenbesetzungsproblemen rechnen, sollte eine Fokussierung auf diejenigen Instrumente, die sich lediglich auf den regionalen Arbeitsmarkt beziehen (z.B. Mitarbeiterempfehlungen, Auswertung von Stellengesuchen), vermieden werden. Vielmehr gilt es auch im Rahmen der Personalsuche vermehrt Instrumente einzusetzen, die eine hohe Reichweite aufweisen.

Dies wird insbesondere durch internetbasierte Instrumente gewährleistet. So bewertet mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen die Effektivität des Interneteinsatzes für die Erhöhung der Reichweite bei der Bewerberansprache als hoch bis sehr hoch. Hier bieten sich insbesondere Stellenanzeigen in Jobbörsen an, die mit der eigenen Homepage, die

vertiefende Informationen beinhaltet, verknüpft sind.⁶¹⁷ Das positive Zusammenspiel dieser beiden Instrumente zeigt sich u.a. daran, dass die befragten Unternehmen, die die Instrumente miteinander kombinieren, einen höheren Bewerbungseingang verzeichnen können, als diejenigen, die nur die Homepage, nicht aber Jobbörsen einsetzen. Der parallele Einsatz der beiden Instrumente sollte zielgerichtet vorangetrieben und auch von den kleinen mittelständischen Unternehmen vermehrt genutzt werden. Dass es zu dieser Entwicklung kommen wird, deuten die Prognosen der befragten Unternehmen bereits an.

Ebenso werden bei mittelständischen Unternehmen die hochschulbezogenen Suchinstrumente, u.a. in Form der Kontaktpflege zu ausgewählten Lehrstühlen und der Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Hochschulpublikationen zunehmend an Bedeutung gewinnen müssen. Ziel ist es, mit diesen Instrumenten die Hochschulabsolventen rechtzeitig anzusprechen und geeignete Bewerber direkt von der Hochschule zu rekrutieren. Als weitere Instrumente können in Abhängigkeit von der gesuchten Qualifikation der Mitarbeiter zudem externe Dienstleister in Form von Personalberatern/Headhuntern, Zeitarbeitsunternehmen oder Arbeitsagenturen, aber auch Stellenanzeigen in Printmedien eingesetzt werden. Die Auswahl der jeweiligen Instrumente sollte mit Sorgfalt und auf Basis einer genauen Analyse der damit erreichbaren Zielgruppe erfolgen sowie einer stetigen Qualitätskontrolle unterliegen.

Mit Bedacht sollte auch die Kommunikation mit den gewonnenen Bewerbern erfolgen. Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass eine zeitnahe Reaktion auf die generierten Bewerbungen einen positiven Einfluss auf die Besetzung vakanter Positionen hat. Die mittelständischen Unternehmen sollten folglich gewährleisten, dass den Bewerbern schnellstmöglich eine Eingangsbestätigung zugeht und interessanten Kandidaten zeitnah eine Einladung für das Auswahlverfahren zukommt. Es zeigt sich jedoch, dass viele mittelständische Unternehmen eine große Zeitspanne verstreichen lassen. Auch hier besteht also die Notwendigkeit, die bestehenden Prozesse zu verbessern. Nach den Befragungsergebnissen zu urteilen, kann dies hinsichtlich der Geschwindigkeit der Korrespondenz und der internen Abläufe durch den Einsatz einer Bewerbermanagement-Software (insbesondere wenn diese internetbasiert ist) geschehen. Diese Software sollte bei den mittelständischen Unternehmen demnach eine breitere Anwendung finden, als dies bislang der Fall ist.

Diejenigen Unternehmen, die jährlich eine relativ große Anzahl an Bewerbungen erhalten, können die Prozesskosten und -zeiten sowie den personellen Aufwand für die Personalab-

⁶¹⁷ Die alleinige Veröffentlichung von Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage ist wenig sinnvoll, da diese auf Grund der geringen Bekanntheit der mittelständischen Unternehmen in der Regel nur geringe Besucherzahlen aufweist.

teilung zusätzlich durch den Einsatz von Online-Bewerbungsformularen, über die die Bewerberdaten unmittelbar in eine Datenbank einfließen, reduzieren.

Die vorangehend beschriebenen Felder des externen Personalmarketings dienen letztlich dazu, die jeweilige vakante Position erfolgreich zu besetzen. Dafür ist es jedoch nicht alleine ausreichend, eine große Anzahl an Personen zu einer Bewerbung zu motivieren. Vielmehr muss der am besten geeignete Bewerber auch als solcher erkannt und für die vakante Position ausgewählt werden. Dafür bedarf es des Einsatzes der richtigen Auswahlinstrumente. Die durchgeführte Erhebung verdeutlicht, dass bei den mittelständischen Unternehmen nicht nur gegenwärtig, sondern auch in Zukunft die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen sowie die persönlichen Interviews dominieren. Auf Grund der weit reichenden negativen Folgen, die eine Fehlbesetzung nach sich zieht, sollten die mittelständischen Unternehmen bestrebt sein, ihre Auswahlentscheidung anhand weiterer Instrumente zu fundieren. Hierfür bieten sich insbesondere Verfahren an, die mit einem geringen personellen und finanziellen Aufwand verbunden sind. Dies können in Abhängigkeit von der zu besetzenden Position u.a. Referenzen, Telefoninterviews, Arbeitsproben oder ggf. auch Tests sein. Assessment Center und internetbasierte Auswahlverfahren dürften jedoch, insbesondere auf Grund der damit verbundenen hohen Kosten, nur selten das geeignete Instrument darstellen.

Für die Auswahl und Gestaltung der beschriebenen Personalmarketinginstrumente bedarf es umfangreicher Kenntnisse über den externen Arbeitsmarkt. Hier spielen in einem besonderen Maße Aspekte wie das Informationsverhalten der relevanten Zielgruppen, deren Anforderungen an Arbeitgeber sowie Informationen über das eigene Arbeitgeberimage eine Rolle. Zudem sind die demografische Entwicklung sowie das Berufswahl- und Erwerbsverhalten der Gesellschaft von Relevanz. Nur mit Hilfe dieser Kenntnisse ist es den Unternehmen möglich, die Personalmarketinginstrumente entsprechend auszuwählen und zu gestalten sowie Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt frühzeitig zu antizipieren. So generieren die befragten mittelständischen Unternehmen, die ihre Arbeitgeberimage-Werbung in Verbindung mit einer Arbeitsmarktforschung betreiben, eine größere Anzahl an Initiativen und stellenbezogenen Bewerbungen, als die Unternehmen, die diese Werbung nicht mit einem entsprechenden Hintergrund einsetzen. Allerdings befasst sich nur etwas mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen mit dem externen Arbeitsmarkt. Die Prognosen der Unternehmen lassen darauf schließen, dass dieser Anteil in Zukunft sogar noch zurückgehen wird.

Im Verlauf der Arbeit konnte dargestellt werden, dass der Einsatz eines effektiven Personalmarketings auch mit einem relativ kleinen Personalbereich und einem niedrigen Budget, das in mittelständischen Unternehmen vorherrscht, möglich ist. Voraussetzung dafür ist

allerdings, dass in den Unternehmen sowohl bei der Unternehmensführung als auch bei den Personalverantwortlichen das entsprechende Bewusstsein herausgebildet und die Relevanz des Humankapitals und damit auch des externen Personalmarketings erkannt wird. Nur dadurch, dass dem zunehmenden Wettbewerb um (hoch) qualifizierte Arbeitskräfte mit einem sorgfältig ausgewählten und gut koordinierten Einsatz externer Personalmarketinginstrumente begegnet wird, können die richtigen Mitarbeiter gewonnen werden. Diese sind der entscheidende Faktor für den Erfolg der Unternehmen und ihr Überleben am Markt.

- Ackermann, Karl-Friedrich / Blumenstock, Horst (Hrsg.) (1993): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Ackermann, Karl-Friedrich / Blumenstock, Horst (1993): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen – Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, in: Ackermann, Karl-Friedrich / Blumenstock, Horst (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3 - 69
- Ackermann, Karl-Friedrich / Eisele, Daniela / Festerling, Sonja (2002): Empirische Daten zur DV-gestützten Personalarbeit. Trends und Perspektiven elektronischer Personalarbeit in den Bereichen Recruiting, Qualifizierung, Administration, HR-Portale, in: Personalführung, H. 6, S. 118 - 122
- Arnold, Ulli (1997): Beschaffung, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 103 - 134
- Atteslander, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin, New York: de Gruyter
- Bachmann, Rainer (2005): Im Trend: Online-Assessment Center, <http://www.karriere-fuehrer.de/bewerbung/online-assessment.html> (Stand: 20.05. 2005)
- Batz, Manfred (1996): Erfolgreiches Personalmarketing – Personalverantwortung aus marktorientierter Sicht, Heidelberg: Sauer
- Becker, Wilfried (1973): Beobachtungsverfahren in der demoskopischen Marktforschung, Stuttgart: Ulmer
- Behringer, Stefan (2004): Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe. Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen, 3., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt
- Birker, Klaus (2002): Personalmarktforschung, in: Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.): Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 16 - 30

- Brauner, Claus (2000): Internet Recruiting – 5 Thesen für die Zukunft, in: CoPers, H. 3, S. 14 - 17
- Britsch, Wolfgang (1993): Zeitarbeit, in: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 260 - 269
- Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.) (2002a): Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (2002b): Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft, in: Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.): Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1 - 15
- Bruch, Heike / Oberson, Philipp (2002): Sonderwege der Personalgewinnung – Schwerpunkt Mittelstand, in: Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources, H. 11, S. 14 - 19
- Bruns, Iris (2002): Studie zu Electronic-Recruiting. Zielgruppenspezifische Erfahrungen und Anforderungen an das Online-Bewerbungsangebot deutscher Unternehmen, in: Personal – Zeitschrift für Human Resources, H. 11, S. 14 - 19
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2002): Zukunft von Bildung und Arbeit – Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. Bericht der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) an die Regierungschefs von Bund und Ländern, Heft 104, Bonn
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2004): Statistisches Taschenbuch 2004
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): Basic and Structural Data 2003/2004, Bonn, Berlin
- Bürgy, Ralf (1995): Basiskarte: Wissenschaftstheorie, in: Rogge, Klaus-Eckart (Hrsg.): Methodenatlas für Sozialwissenschaftler, Berlin: Springer, S. 29 - 38
- CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH (2003): Assessment Online. Assessments via Inter-/Intranet
- Crosswater Systems Ltd. (2002): Die elektronischen Jobbörsen in Deutschland

- Diekmann, Andreas (2004): Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 12. Aufl., Reinbek: Rowolth Taschenbuch Verlag
- Diercks, Joachim / Kupka, Kristof (2004): eAssessment-Verfahren als Bestandteil des Personal-Vorauswahlprozesses, http://www.crosswater-systems.com/ej5003_gastbeitrag_02_cyquest.htm (Stand: 17.06.2005)
- Drumm, Hans Jürgen (1995): Personalwirtschaftslehre, 3., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Springer
- Emmerich, Knut et al. (2001): Signalisiert die aktuelle Besserung am Arbeitsmarkt bereits die Trendwende? Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsaussichten in Deutschland, IAB Werkstattbericht, Ausg. Nr. 5
- Engelbrech, Gerhard (2002): Harte Zeiten für die Rekrutierung in Sicht, in: Personalführung, H. 10, S. 50 - 60
- Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten (2002): Schlussbericht, http://www.bundestag.de/gremien/welt/glob_end/4_3_2.html (Stand: 25.10.2005)
- Etzel, Stefan (1999): Multimediale, computergestützte diagnostische Verfahren, Aachen: Shaker
- Fecker, Thomas (1989): Möglichkeiten und Grenzen einer Kontrolle der Beurteilungsqualität im Assessment Center mit Hilfe statistischer Verfahren, Münster: Lit
- Freimuth, Joachim / Elfers, Claudia (1993): Imageprobleme und -vorteile von mittelständischen Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt, in: Ackermann, Karl-Friedrich / Blumenstock, Horst (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 257 - 269
- Frickenschmidt, Sören / Jäger, Wolfgang / Kilch, Annette (2004): Human Resources im Internet 2003 / 2004 - Vergleich der bedeutendsten deutschen Arbeitgeber, 4. Aufl., Wiesbaden, Norderstedt: Books on Demand
- Friedrichs, Jürgen (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag

- Fritsch, Kerstin et al. (2005): *Bewerbungspraxis 2006 – Eine empirische Untersuchung mit über 10.000 Stellensuchenden im Internet*, Frankfurt am Main
- Fuchs, Johann / Söhnlein, Doris (2005): *Vorausschätzung der Erwerbsbevölkerung bis 2050*, IAB Forschungsbericht, Nr. 16
- Gabler Kompakt Lexikon Wirtschaft (1998): 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Gantzel, Klaus-Jürgen (1962): *Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung*, Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Gaugler, Eduard (Hrsg.) (1975): *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Giesen, Birgit (2002): *Von der Online-Präsentation zum integralen Electronic Recruiting*, in: Hünninghausen, Lars (Hrsg.): *Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege der Personalauswahl*, Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 59 - 86
- Gloor, Armin (1993): *Die AC-Methode. Führungskräfte beurteilen und fördern*, Zürich: Orell Füssli Verlag
- Gruber, Marc (2000): *Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Günterberg, Brigitte / Wolter, Hans-Jürgen (2002): *Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002. Daten und Fakten*, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
- Hamer, Eberhard (1987): *Das Mittelständische Unternehmen. Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen*, Stuttgart: Poller
- Hamer, Eberhard (1990): *Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken*, Landsberg, Lech: Poller
- Hamer, Eberhard (1997): *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben*, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 27 - 49

- Hardes, Heinz-Dieter / Wächter, Hartmut (Hrsg.) (1993): Personalmanagement in Europa: Anforderungsprofile, Rekrutierung, Auslandsentsendung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Hartmann, Hans A. / Haubl, Rolf (Hrsg.) (1984): Psychologische Begutachtung: Problem-bereiche und Praxisfelder, München: Urban & Schwarzenberg
- Hartmann, Hans A. et al. (1984): Diagnostische Probleme psychologischer Begutachtung, in: Hartmann, Hans A. / Haubl, Rolf (Hrsg.): Psychologische Begutachtung: Problem-bereiche und Praxisfelder, München: Urban & Schwarzenberg, S. 75 - 126
- Haufe Akademie (2002): Personal-Management 2003 - Chancen für den Mittelstand, <http://www.haufe-akademie.de> (Stand: 01.12.2005)
- Heine, Christoph / Spangenberg, Heike / Sommer, Dieter (2004): Studienberechtigte 2002 ein halbes Jahr nach Schulabgang, Hochschul-Informationen-System
- Hentze, Joachim / Kammel, Andreas (2001): Personalwirtschaftslehre 1, 7., überarb. Aufl., Bern: Paul Haupt
- Hilpisch, Yves (2002): Die Trennung von Eigentum und Kontrolle in Konzernen und im Mittelstand, <http://www.innovalue.com/publikationen/publikation01.pdf> (Stand: 01.07.05)
- Hinderer, Michael (1984): Die mittelständische Unternehmung. Selbstverständnis in der Marktwirtschaft, Analyse und Strategie, Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Bd. 30, München: V. Florentz
- Horn, Torsten (1999): Internet, Intranet, Extranet. Potentiale im Unternehmen, München, Wien: Oldenbourg
- Hünninghausen, Lars (Hrsg.) (2002): Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege der Personalauswahl, Düsseldorf: Symposion Publishing
- Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (2002): Geburtenentwicklung - Der Nachwuchs macht sich rar, Nr. 2
- Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (2004): Produktivität - Keine Angst vorm Kapital, Nr. 49

- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2005): Deutschland in Zahlen 2005, Köln: Deutscher Instituts-Verlag
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2005): Mittelstand – Definition und Schlüsselzahlen, <http://www.ifm-bonn.org/index.htm?/dienste/daten.htm> (Stand: 16.06.2005)
- Jäger, Uwe / Wittenzellner, Helmut (2000): Rekrutierung über das Internet, in: PersonalführungPlus, Jg. 2000, H. 2, S. 6 – 13
- Jenner, Frank (1996): Umweltbewusstes Management für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) der Güterproduktion, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Jeserich, Wolfgang (1987): Mitarbeiter auswählen und fördern: Assessment-Center-Verfahren, München, Wien: Hanser
- Jetter, Wolfgang (2003): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, 2., aktual., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Jobware Online-Service GmbH (o.J.): Online-Jobbörsen bevorzugt, <http://www.jobware.de/pz/pm/meldungen/88.html> (Stand: 25.09.2005)
- Kador, Fritz-Jürgen (1997): Instrumente der Personalarbeit. Praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe, Köln: Bachem
- Kayser, Gunter (1997): Unternehmensführung, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 81 - 102
- Keim, Tobias / König, Wolfgang / von Westarp, Falk (2004): Bewerbungspraxis 2005 - Eine empirische Untersuchung mit über 11.000 Stellensuchenden im Internet, Frankfurt am Main
- Kitzmann, Arnold (1990): Das Assessment Center. Personalauswahl und Personalförderung, Bamberg: Bayerische Verlagsanstalt

- Klauder, Wolfgang (1993): Arbeitsmarktperspektiven bis 2010 und Konsequenzen für den Mittelstand, in: Ackermann, Karl-Friedrich / Blumenstock, Horst (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 223 – 237
- Kleinherz, Gerhard (Hrsg.) (2002): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beitr. AB 250
- Kleinmann, Martin / Strauß, Bernd (Hrsg.) (2000): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen: Hogrefe
- Klemm, Klaus (2001): Perspektive: Akademikermangel – Eine Studie zur Entwicklung auf dem akademischen Arbeitsmarkt bis 2010, Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft
- Klett, Christian / Pivernetz, Michael / Hauke, Dirk (1996): Controlling-Praxis für kleine und mittlere Unternehmen. Auswertung auf der Grundlage der eigenen Finanzbuchhaltung, Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe
- Knapp, Frank / Heidingsfelder, Martin (2001): Drop-Out Analysis: Effects of the Survey, in: Reips, Ulf-Dietrich / Bosnjak, Michael (Hrsg.): Dimensions of Internet Science, Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 221 - 230
- Knoblauch, Rolf (2002): Personalakquisition, in: Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.) (2002): Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 56 - 70
- Kolb, Meinulf (1998): Personalmanagement, 2., aktual. und erw. Aufl., Berlin: Spitz
- Kolter, Esther R. (1991): Strategisches Personalmarketing an Hochschulen. Ergebnisse eines Dreiländervergleichs, München, Mering: Hampp
- König, Wolfgang et al. (2003): Recruiting Trends 2003 - Eine empirische Untersuchung der Top-1000-Unternehmen in Deutschland, Frankfurt am Main
- Konradt, Udo / Fischer, Peter (2000): Personalmarketing mit Online-Assessments, in: Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources, H. 5, S. 45 - 48

- Kosmider, Andreas (1993): Controlling im Mittelstand: eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2., verb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Kossbiel, Hugo (1975): Personalplanung, in: Gaugler, Eduard (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1616 – 1631
- Kromrey, Helmut (2002): Empirische Sozialforschung - Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 10. Aufl., Opladen: Leske + Budrich
- Kultusministerkonferenz (2003): Fächerspezifische Prognose der deutschen Hochschulabsolventen bis 2015, Nr. 168
- Kultusministerkonferenz (2005): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2000 bis 2020, Nr. 173
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 1, Methodologie, 3., korrigierte Aufl., Weinheim, Basel: Beltz, PVU
- Lang-von Wins, Thomas / von Rosenstiel, Lutz (2000): Potentialfeststellungsverfahren, in: Kleinmann, Martin / Strauß, Bernd (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen: Hogrefe, S. 73 - 99
- Liden, Robert C. / Parson, Charles K. (1986): A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics, in: Personnel Psychology, 39, S. 109 - 122
- Liebel, Hermann J. (1993): Eignungsdiagnostik, in: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 358 - 373
- Lorenz, Michael / Rohrschneider, Uta (2000): Personalauswahl – schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden, Freiburg, Berlin, München, Zürich: Haufe
- Mag, Wolfgang (1998): Einführung in die betriebliche Personalplanung, 2., völlig neu bearb. Aufl., München: Franz Vahlen

- Magvas, Emil / Spitznagel, Eugen (2002a): Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot und Stellenbesetzungsprobleme, in: Kleinherz, Gerhard (Hrsg.): IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beitr. AB 250, S. 249 - 263
- Magvas, Emil / Spitznagel, Eugen (2002b): Deutliche Bremsspuren auch im gesamten Stellenangebot, IAB Kurzbericht, Ausg. Nr. 14
- Marwede, Eberhard (1983): Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen. Eine Literaturanalyse, Augsburg: Institut für Volkswirtschaftslehre d. Univ. Augsburg
- Mayer, Horst O. (2002): Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung, Durchführung und Auswertung, München, Wien: R. Oldenbourg
- Meyers Lexikonredaktion (Hrsg.) (1997): Meyers Großes Handlexikon, 19., neu bearb. Aufl., Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Meyers Lexikonverlag
- Migula, Cornelia / Alewell, Dorothea (1999): Internet-Stellenanzeigen als Medium der Personalbeschaffung. Empirische Befragung von Arbeitgebern und Bewerbern, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, H. 12, S. 599 - 603
- Moser, Klaus (2000): Implementierung und Durchsetzung von Potentialanalyse- und Personalentwicklung, in: Kleinmann, Martin / Strauß, Bernd (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen: Hogrefe, S. 45 – 69
- Mugler, Josef / Schmidt, Karl-Heinz (Hrsg.) (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft – ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, Berlin, München, St. Gallen: Duncker und Humblodt
- Mugler, Josef (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Bd. 1, 3., überarb. Aufl., Wien: Springer
- Musch, Jochen / Lieberei, Walter (1997): Eine auswertungsobjektive Postkorbübung für Assessment Center, <http://www.psychologie.uni-bonn.de/sozial/staff/musch/postkorb.htm> (Stand: 01.07.2005)
- Myritz, Reinhard (2005): Kleine Betriebe sind meistens die Besten, in: Personalmagazin, H. 3, S. 72 - 74

- Obermann, Christof (1992): Assessment-Center: Entwicklung, Durchführung, Trends, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Obermeier, Birgit (2005): Karrieresprung Mittelstand: Allrounder gefragt, <http://www.faz.net> (Stand: 20.11.2005)
- Olesch, Gunther (2001): Erfolgreich im Kampf um Talente, in: CoPers, H. 3, S. 18 - 23
- Olesch, Gunther (2002): Ganzheitliches E-Cruiting, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, 54 Jg., H. 5, S. 12 - 15
- o.V. (2002): Wirtschaftsstudenten verschmähen den Mittelstand als Arbeitgeber, http://www.innovations-report.de/html/berichte/bildung_wissenschaft/bericht-9353.html (Stand: 20.11.2005)
- o.V. (2002): Sicherheit statt Risiko - Zentrale Attraktivitätsfaktoren zukünftiger Arbeitgeber für Studierende der Wirtschaftswissenschaften, http://www.soziologie.uni-hohenheim.de/downloads/presse/2002_09_PM_Sicherheit.pdf (Stand: 01.05.2005)
- o.V. (2003): Bewerber erwarten zügige Bearbeitung http://presse.monster.de/251_de_pf.asp (Stand: 25.09.2005)
- o.V. (2004): Vernichtendes Zeugnis für die Arbeitsagenturen, in: Personalmagazin, H. 12, S. 46
- o.V. (2005): Preisliste Teilnahme Online-Jobmesse, <http://www.jobfair.de/2firmen/media-daten/home.html> (Stand: 17.06.2005)
- o.V. (2005): KMU-Definition, http://europa.eu/int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm (Stand: 16.06.2005)
- o.V. (o.J.): Crosswater Job Guide, <http://www.crosswater-systems.com> (Stand: 01.06.2005)
- o.V. (o.J.): FAF 2000, <http://www.alpha-test.de> (Stand: 01.05.2005)
- o.V. (o.J.): Eignungstest in Spiele verpackt, <http://www.job-net-online.de/leitfaed/leitfaed8/interaktiv.htm> (Stand: 1.06.2005)

- o.V. (o.J.): Arbeitshaltungen, <http://www.schuhfried.at/deu/wts/aha.htm> (Stand: 17.06.2005)
- o.V. (o.J.): Visueller Gedächtnistest, <http://www.schuhfried.at/deu/wts/visged.htm> (Stand: 20.07.2005)
- o.V. (o.J.): Test d2. Aufmerksamkeits-Belastungs-Test, <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=219> (Stand: 20.07.2005)
- o.V. (o.J.): DBP. Die Drahtbiegeprobe, <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=602> (Stand: 20.07.2005)
- o.V. (o.J.): FPI-R. Das Freiburger Persönlichkeitsinventar, <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=247> (Stand: 20.07.2005)
- Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (1990): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 2., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt
- Pfohl, Hans-Christian (1997a): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 1 - 25
- Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (1997b): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt
- Pierach, Cornelia et al. (1993): Personalrekrutierung im europäischen Vergleich, in: Har- des, Heinz-Dieter / Wächter, Hartmut (Hrsg.): Personalmanagement in Europa: Anforderungsprofile, Rekrutierung, Auslandsentsendung, Wiesbaden: Deutscher Uni- versitäts-Verlag, S. 71 - 150
- Rastetter, Daniela (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart: Ferdinand Enke
- Reich, Karl-Heinz (1993): Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, Hans (Hrsg.): Hand- buch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 164 - 178

- Reips, Ulf-Dietrich / Bosnjak, Michael (Hrsg.) (2001): Dimensions of Internet Science, Lengerich: Pabst Science Publishers
- Rogge, Klaus-Eckart (Hrsg.) (1995): Methodenatlas für Sozialwissenschaftler, Berlin: Springer
- Rohlfing, Martina / Funck, Dirk (2002): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze, Göttingen: GHS
- Sarges, Werner (2000a): Personal: Auswahl, Beurteilung und Entwicklung, http://www.sarges-partner.de/news_text2.html (Stand: 09.07.2001)
- Sarges, Werner (Hrsg.) (2000b): Management Diagnostik, 3., unveränd. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe
- Sarges, Werner (2001): Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode, http://www.sarges-partner.de/news_text1.html (Stand: 09.07.2001)
- Schmid, Sandra (2004): Deutschland schrumpft, aber darin liegen auch Chancen, <http://www.das-parlament.de/2004/48/Thema/019.html> (Stand: 13.07.2005)
- Schmidt, Frank L. / Hunter, John E. (2000): Meßbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens, in: Kleinmann, Martin / Strauß, Bernd (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen: Hogrefe, S. 15 - 44
- Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7., völlig überarb. und erw. Aufl., München, Wien: R. Oldenbourg
- Schnur, Peter / Zika, Gerd (2005): Projektion des Arbeitskräftebedarfs bis 2020 - Nur zögerliche Besserung am deutschen Arbeitsmarkt, IAB Kurzbericht, Ausg. Nr. 12
- Scholz, Christian / Schlegel, Daniela / Scholz, Maria (1992): Personalmarketing im Mittelstand. Ergebnisse einer Studie zur Hochschulkommunikation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Scholz, Christian (2000): Personalmanagement, 5., neu bearb. und erw. Aufl., München: Franz Vahlen

- Schröder, Christoph (2004): Personalzusatzkosten in der deutschen Wirtschaft, iw-trends
- Schröter, Thomas / Stürzebecher, Gert (1998): Multimedia in der Personalarbeit, in: Gablers Magazin, H. 3, S. 33 - 37
- Schröter, Thomas / Schwartz, Mareike (2002): Der E-Cruiting-Workflow und seine Umsetzung im Unternehmen, in: Hünninghausen, Lars (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege der Personalauswahl, Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 21 - 40
- Schuler, Heinz / Funke, Uwe (Hrsg.) (1991): Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie
- Schuler, Heinz (2003): Auswahl von Mitarbeitern, in: van Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 131 - 160
- Schwan, Konrad / Seipel, Kurt G. (1994): Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, München: C. H. Beck
- Seibt, Hagen / Kleinmann, Martin (1991): Personalvorauswahl von Bewerbern: Derzeitiger Stand und Alternativen, in: Schuler, Heinz / Funke, Uwe (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 174 - 176
- SHL Deutschland GmbH (2003): Access Ability: Online Test für die Personalauswahl
- Simon, Hermann et al. (1995): Effektives Personalmarketing. Strategien – Instrumente – Fallstudien, Wiesbaden: Gabler
- Statistisches Bundesamt (2000): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050, Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung
- Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung Deutschlands bis zum Jahr 2050, Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung
- Statistisches Bundesamt (2005): <http://www.destatis.de> (Stand: 20.09.2005)

- Stehle, Willi (2000): Biografische Fragebogen, in: Sarges, Werner (Hrsg.): Management Diagnostik, 3., unveränd. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, S. 526 - 530
- Strutz, Hans (Hrsg.) (1993a): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Strutz, Hans (1993b): Ziele und Aufgaben des Personalmarketing, in: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 1 – 16
- Süß, Martin (1996): Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München und Mering: Rainer Hampp
- Thiele, Anke / Eggers, Bernd (Hrsg.) (1999): Innovatives Personalmarketing für High-Potentials, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- TNS Emnid GmbH & Co. KG (2003): (N)ONLINER Atlas 2003
- TNS Emnid GmbH & Co. KG (2004): (N)ONLINER Atlas 2004
- van Eimeren, Birgit / Gerhard, Heinz / Frees, Beate (2004): ARD/ZDF-Online-Studie 2004, Internetverbreitung in Deutschland: Potenzial vorerst ausgeschöpft?
- van Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michel (Hrsg.) (1999): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Vollmer, Randolph (1993): Personalimage, in: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 179 – 204
- Watzka, Klaus (2003): Hochschulmarketing: Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierungskanäle, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, H. 7, S. 8 - 11
- Weber, Andreas / Jägeler, Tim / Busch, Dagmar (o.J.): Recruitment - Die Kombinationsmöglichkeiten von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Cruiting, <http://www.symposion.de/e-recruitment/e-recruit-14.htm> (Stand: 01.06.2005)
- Westhoff, Karl (2000): Das psychologisch-diagnostische Interview. Ein Überblick über die Forschung und Praxis, in: Report Psychologie, H. 1, S. 18 - 24

- Wiltinger, Kai / Simon, Hermann (1999): Entwicklungstendenzen des High-Potential-Recruiting: Fünf Thesen, in: Thiele, Anke / Eggers, Bernd (Hrsg.): Innovatives Personalmarketing für High-Potentials, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 169 - 183
- Wittlage, Helmut (1995): Personalbedarfsermittlung, München, Wien: Oldenbourg
- Wossidlo, Peter Rüdiger (1997): Finanzierung, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 287 - 333
- Zeitl, Gerhard (1990): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 2., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 24 - 42

Anhang - Darstellung des Online-Fragebogens

Startbildschirm

Sehr geehrte/r Befragungsteilnehmer/in,

der folgende Fragebogen befasst sich mit dem **Thema 'externes Personalmarketing'**. Unter diesem Begriff wird die Beeinflussung, Ansprache, Gewinnung und Auswahl potentieller neuer Mitarbeiter verstanden, die sich auf dem unternehmensexternen Arbeitsmarkt befinden.

Da die Differenzierung nach Qualifikationsniveaus im Bereich Personalmarketing eine zunehmende Bedeutung erlangen wird, findet diese Unterscheidung in einigen Fragen Anwendung. Bitte beachten Sie dabei, dass bei der Unterscheidung **'mit Berufsausbildung'** und **'mit Hochschulabschluss'** der jeweils höchste Ausbildungsabschluss gemeint ist. Unter dem Begriff 'Hochschulabschluss' wird ein Abschluss verstanden, der entweder an einer Universität oder einer Fachhochschule (bzw. einer äquivalenten Einrichtung im Ausland) erworben wurde.

Sie können die Bearbeitung des Fragebogens selbstverständlich jederzeit **unterbrechen**. Durch wiederholten Klick auf den Link in der Einladungs-E-Mail können Sie die Bearbeitung an der Abbruchstelle wieder aufnehmen.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Frage 1a-c

3%

Wie viele Mitarbeiter stellt Ihr Unternehmen im Durchschnitt jährlich ein?

insgesamt (inkl. Auszubildende)

mit Hochschulabschluss

mit Berufsausbildung

Frage 2a

7%

Hatte Ihr Unternehmen im Jahr 2003 Probleme eine oder mehrere Stellen zu besetzen?

ja

nein

nein, da keine Stellen zu besetzen waren

Weiter

Frage 2b

10%

Aus welchen Gründen kam es 2003 zu Stellenbesetzungsproblemen?
Mehrfachnennungen möglich

	mit Hochschul- abschluss	mit Berufs- ausbildung
Bewerber lehnten Stellenangebote ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurrenz durch Großunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalsuche erfolgte nicht intensiv genug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unzureichende Qualifikation der Bewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unzureichende Bewerberanzahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weiter

Frage 3a

14%

Rechnen Sie damit, dass Ihr Unternehmen bis 2010 Probleme haben wird freie Stellen zu besetzen?

ja

nein

weiß nicht

Weiter

Frage 3b

17%

Aus welchen Gründen rechnen Sie bis 2010 mit Stellenbesetzungsproblemen?
Mehrfachnennungen möglich

	mit Hochschul- abschluss	mit Berufs- ausbildung
Bewerber lehnen Stellenangebote ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurrenz durch Großunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalsuche erfolgt nicht intensiv genug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unzureichende Qualifikation der Bewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unzureichende Bewerberanzahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weiter

Frage 4

21%

Wie schätzen Sie die voraussichtliche Beschäftigungsentwicklung in Ihrem Unternehmen bis 2010 ein?
Bitte markieren Sie in jeder Zeile ein Feld.

	abnehmend	konstant	steigend	weiß nicht
insgesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit Hochschulabschluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mit Berufsausbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 5

24%

Für welchen Zeitraum wird in Ihrem Unternehmen eine Personalbedarfsplanung durchgeführt?

- keine Personalbedarfsplanung
- unter 3 Monate
- 3 bis unter 6 Monate
- 6 bis unter 12 Monate
- 1 bis unter 2 Jahre
- 2 Jahre und länger

Frage 6a

29%

Beobachtet bzw. untersucht Ihr Unternehmen den unternehmensexternen Arbeitsmarkt?

ja

nein

Weiter

Frage 6b

31%

Welche Arbeitsmarktaspekte werden beobachtet bzw. untersucht?
Mehrfachnennungen möglich

wirtschaftliche Entwicklung, Strukturveränderungen

demographische Entwicklung

gesetzliche, tarifliche Bestimmungen

Bildungs-, Berufswahlverhalten

Erwerbsquote, -verhalten

Verhalten von Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt

Arbeitgeberimage von Mitbewerbern

Arbeitgeberimage des eigenen Unternehmens

Anforderungen von Arbeitnehmern an Arbeitgeber

Informationsverhalten relevanter Bewerbergruppen

Sonstiges:

Weiter

Frage 7a

34%

Setzt Ihr Unternehmen Instrumente zur Beeinflussung des eigenen Arbeitgeberimages ein?

ja

nein

Weiter

Frage 7b

38%

Welche Instrumente werden im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung eingesetzt?
Mehrfachnennungen möglich

Hochschul-, Jobmessen

Online-Jobmessen

Online-Diskussionsforen, Chats

Image-Anzeigen in (Fach-)Zeitschriften, Zeitungen

Image-Anzeigen in Hochschulpublikationen

Image-Anzeigen im Internet

Image-Broschüren

Unternehmensportraits in Printmedien

Unternehmensportraits im Internet

Newsletter

Spenden, Sponsoring, Stipendien

Praktika, Jobs für Studenten

Vergabe von Diplom-, Doktorarbeiten

Kooperation mit Lehrstühlen, Studenteninitiativen

Vorträge, Präsentationen an Hochschulen

Unternehmensbesichtigungen

Unternehmenseigene Homepage

Sonstiges:

Weiter

Frage 7c

41%

Welche Inhalte werden mit den Online-Instrumenten (z.B. Homepage) und Offline-Instrumenten (z.B. Printanzeigen) der Arbeitgeberimage-Werbung vermittelt?
Mehrfachnennungen möglich

	online	offline
Allg. Unternehmensinformationen (z.B. Mitarbeiterzahl, Umsatz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufstiegchancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkommensmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entfaltungs-, Verantwortungsspielraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhalt der Tätigkeiten, Aufgabenvielfalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhältnis von Freizeit und Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 8

45%

Welche Instrumente für die externe Personalsuche werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?
Mehrfachnennungen möglich

	mit Hochschul- abschluss	mit Berufs- ausbildung
Auswertung von Stellengesuchen in Printmedien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswertung von Stellengesuchen in Jobbörsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenanzeigen in (Fach-)Zeitschriften, Zeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenanzeigen in Hochschulpublikationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenanzeigen in Jobbörsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenanzeigen auf eigener Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterempfehlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewerberpool	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aushänge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsämter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalberater, Headhunter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakte zu Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschul-, Jobmessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Jobmessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsgroups	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 9

48%

Welche Inhalte werden mit den Online-Instrumenten (z.B. Jobbörsen) und Offline-Instrumenten (z.B. Printanzeigen) der externen Personalsuche vermittelt?
Mehrfachnennungen möglich

	online	offline
Allg. Unternehmensinformationen (z.B. Mitarbeiterzahl, Umsatz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufstiegchancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkommensmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entfaltungs-, Verantwortungsspielraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhalt der Tätigkeiten, Aufgabenvielfalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhältnis von Freizeit und Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 10a-e

52%

Wie viele Bewerbungen erhält Ihr Unternehmen jährlich?

Anzahl der Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen

Durchschnittliche Bewerbungsanzahl je ausgeschriebene Position

Anzahl der Initiativbewerbungen

Anteil der Online-Bewerbungen per E-Mail (in %)

Anteil der Online-Bewerbungen per Formular (in %)

Frage 11a-c

55%

Wie viele Tage benötigt Ihr Unternehmen durchschnittlich für folgende Prozesse?

Tage vom Bewerbungseingang bis zur Versendung einer Eingangsbestätigung

Tage vom Bewerbungseingang bis zur Einladung bzw. Absage

Tage von der Bedarfsfestellung bis zur Stellenbesetzung (Time-to-Hire)

Frage 12a

59%

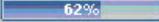
Setzt Ihr Unternehmen Software für das Bewerbermanagement ein?

ja, internetbasiert

ja, nicht internetbasiert

nein

Frage 12b

 62%

Für welche Zwecke wird die Bewerbermanagement-Software eingesetzt?
Mehrfachnennungen möglich

- Erstellung von Online- / Print-Stellenanzeigen
- Veröffentlichung von Online- / Print-Stellenanzeigen
- Erfassung und Archivierung von Bewerbungen
- Suche im Bewerberpool nach geeigneten Kandidaten
- Kommunikation mit Bewerbern
- interne Kommunikation (z.B. mit Fachabteilungen)
- Vorauswahl von Bewerbern
- Controlling
- Sonstiges:

Frage 13

 66%

Welche Personalauswahlinstrumente werden bei externen Bewerbern in Ihrem Unternehmen eingesetzt?
Mehrfachnennungen möglich

	mit Hochschul- abschluss	mit Berufs- ausbildung
Beurteilung von Bewerbungsunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
persönliche Interviews	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefoninterviews	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Interviews	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Tests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fragebogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Fragebogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsproben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Referenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessment Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Assessment Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 14

69%

Als wie wahrscheinlich schätzen Sie den Einsatz folgender Personalmarketing-instrumente in den nächsten 3 Jahren in Ihrem Unternehmen ein?
Bitte markieren Sie in jeder Zeile ein Feld.

	ganz sicher	ziemlich wahrscheinlich	viel- leicht	wahrschein- lich nicht	keines- falls	weiß nicht
Personalbedarfsplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsmarktbeobachtung, -untersuchung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitgeberimage-Werbung in Printmedien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellenanzeigen in Printmedien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontakte zu Hochschulen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktika, Diplom-, Doktorarbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobmessen, Veranstaltungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterempfehlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Dienstleister (z. B. Berater, Arbeitsamt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewerbermanagementsystem (offline)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beurteilung von Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsproben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fragebogen, Tests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
persönliche, telefonische Interviews	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 15

72%

Welche Inhalte enthält Ihre unternehmenseigene Homepage?
Mehrfachnennungen möglich

keine Homepage vorhanden

Unternehmensinformationen bezüglich ...

<input type="checkbox"/> ... allgemeiner Daten (z.B. Mitarbeiterzahl, Umsatz, Produkte)	<input type="checkbox"/> Stellenangebote
<input type="checkbox"/> ... Tätigkeitsinhalten, Aufgabenvielfalt	<input type="checkbox"/> Angebot von Ausbildungsplätzen
<input type="checkbox"/> ... Einkommensmöglichkeiten	<input type="checkbox"/> Angebot von Praktika, Diplom-, Doktorarbeiten
<input type="checkbox"/> ... Entfaltungs-, Verantwortungsspielraum	<input type="checkbox"/> Online-Bewerbungsmöglichkeit per Formular
<input type="checkbox"/> ... Aufstiegschancen	<input type="checkbox"/> Online-Bewerbungsmöglichkeit per E-Mail
<input type="checkbox"/> ... Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/> (Vor-)Auswahlinstrumente (z.B. Online-Tests, -Fragebogen)
<input type="checkbox"/> ... Betriebsklima	<input type="checkbox"/> Hinweise auf Personalmarketingveranstaltungen (z.B. Messen, Vorträge)
<input type="checkbox"/> ... Führungsstil	<input type="checkbox"/> Erfahrungsberichte von Mitarbeitern
<input type="checkbox"/> ... Verhältnis von Freizeit und Arbeit	<input type="checkbox"/> Zielgruppenspez. Informationen (z.B. für Berufserfahrene, Hochschulabsolventen)
<input type="checkbox"/> ... Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/> Newsletter
<input type="checkbox"/> ... Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/> Chats, Diskussionsforen
	<input type="checkbox"/> Sonstiges: <input type="text"/>

Frage 16

76%

Bitte bewerten Sie die Effektivität des Interneteinsatzes im Rahmen des Personalmarketing hinsichtlich folgender Aspekte.
Bitte markieren Sie in jeder Zeile ein Feld.

	sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering	weiß nicht
Aufbau eines positiven, modernen Arbeitgeberimages	<input type="radio"/>					
Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens	<input type="radio"/>					
Erhöhung der Reichweite bei der Bewerberansprache	<input type="radio"/>					
Steigerung der Bewerberquantität	<input type="radio"/>					
Steigerung der Bewerberqualität	<input type="radio"/>					
Genauigkeit der Personalvorauswahl	<input type="radio"/>					
Kostensenkung bei der Personalbeschaffung	<input type="radio"/>					
Schnelligkeit bei der Personalbeschaffung	<input type="radio"/>					
Reduzierung des administrativen Aufwands	<input type="radio"/>					

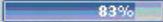
Frage 17

79%

Als wie wahrscheinlich schätzen Sie den Einsatz folgender Online-Personalmarketing-instrumente in den nächsten 3 Jahren in Ihrem Unternehmen ein?
Bitte markieren Sie in jeder Zeile ein Feld.

	ganz sicher	ziemlich wahrscheinlich	viel- leicht	wahrschein- lich nicht	keines- falls	weiß nicht
Image-Anzeigen, Unternehmensportraits im Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Diskussionsforen, Chats, Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellenanzeigen auf eigener Homepage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellenanzeigen in Jobbörsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auswertung von Stellengesuchen in Jobbörsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Jobmessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsgroups	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewerbungsmöglichkeit auf eigener Homepage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetbasiertes Bewerbermanagementsystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Fragebogen, -Tests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Interviews	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Assessment Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 18

 83%

Welche Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens als Arbeitgeber sehen Sie im Vergleich zu Großunternehmen (mit mehr als 10.000 Mitarbeitern)?
Bitte markieren Sie in jeder Zeile ein Feld.

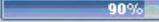
	Stärke	neutral	Schwäche	weiß nicht
Aufstiegchancen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entfaltungs-, Verantwortungsspielraum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsstil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inhalt der Tätigkeiten, Aufgabenvielfalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhältnis von Freizeit und Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 19

 86%

Wo sehen Sie Optimierungspotential bezüglich des Personalmarketing in Ihrem Unternehmen?

Fragen 20-22

 90%

Zum Schluss noch einige Angaben zu Ihrem Unternehmen.

1. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

<input type="radio"/> AG	<input type="radio"/> GmbH & Co. KG
<input type="radio"/> Einzelunternehmung	<input type="radio"/> KG
<input type="radio"/> e.G.	<input type="radio"/> OHG
<input type="radio"/> GbR	<input type="radio"/> Öffentlicher Betrieb
<input type="radio"/> GmbH	<input type="radio"/> Sonstiges: <input type="text"/>

2. Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen überwiegend?

▼

3. Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im vergangenen Geschäftsjahr?

Mio. Euro

Fragen 23-25

 93%

1. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen?

insgesamt (inkl. Auszubildende)

mit Hochschulabschluss

mit Berufsausbildung

2. Wie viele Mitarbeiter sind im Personalbereich Ihres Unternehmens beschäftigt?

insgesamt

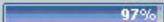
Anzahl der Mitarbeiter, die ausschließlich mit Personalmarketingaktivitäten beschäftigt sind

3. Wie hoch war das Budget für Personalmarketingaktivitäten in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr?

insgesamt Euro

Budget für internetgestützte Personalmarketinginstrumente (z.B. Jobbörsen, Online-Tests) Euro

Angaben Verlosungsteilnahme

 97%

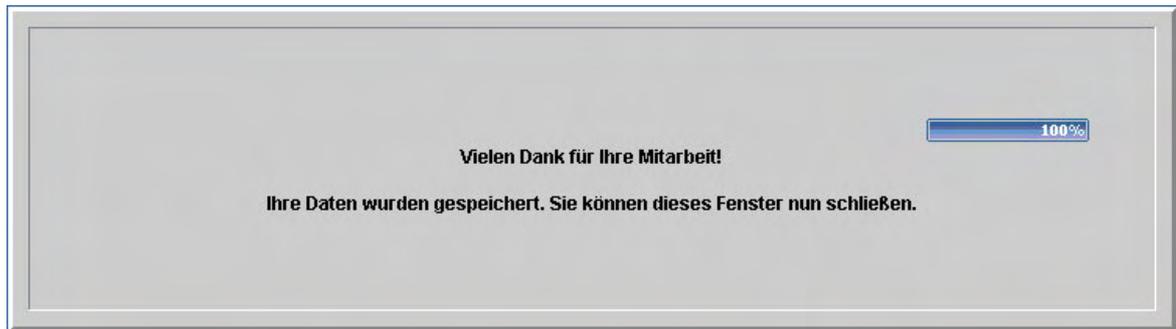
Bitte geben Sie hier Ihre E-Mail-Adresse an, wenn Sie Interesse an der Auswertung der Befragung haben bzw. an der Verlosung teilnehmen möchten.

Ihre E-Mail-Adresse und die Umfrageangaben werden separat gespeichert und selbstverständlich nicht an Dritte weitergegeben.

Auswertung

Verlosung

Schlussbildschirm



Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle unter genauer Angabe der Quelle deutlich als Entlehnung kenntlich gemacht.

Wuppertal, 20.04.2006

Elena Kayatz