

**Waldemar Becker**

**Mitarbeiterrekrutierung und  
Mitarbeitersicherung in Phasen des Mangels  
an qualifizierten Fach- und Führungskräften**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



FACHHOCHSCHULE GIESSEN – FRIEDBERG

- Fachbereich Wirtschaft -

Diplomarbeit zur Erlangung des Grades eines Diplom-Betriebswirtes  
über das Thema:

**Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeitersicherung in  
Phasen des Mangels an qualifizierten Fach- und Füh-  
rungskräften**

Von: Waldemar Becker

Abgabetag: 24.02.2011

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Aufbau und Ziel der Arbeit .....	2
<b>2 Rekrutierung von qualifizierten Fach- und Führungskräften 5</b>	<b>5</b>
2.1 Aufgaben und Ziele der Personalrekrutierung .....	5
2.2 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil als praktische Hilfsmittel .....	6
2.3 Personalsuche .....	10
2.3.1 Instrumente interner Personalrekrutierung .....	15
2.3.1.1 Innerbetriebliche Ausschreibung .....	15
2.3.1.2 Direkte Vermittlung durch Vorgesetzte .....	17
2.3.1.3 Innerbetriebliche Ausbildung und Förderung .....	17
2.3.1.4 Versetzung .....	18
2.3.1.5 Mehrarbeit und Urlaubsverschiebung .....	19
2.3.1.6 Pro und Contra: interne Personalrekrutierung .....	19
2.3.2 Instrumente externer Personalrekrutierung .....	22
2.3.2.1 Arbeitsagentur für Arbeit .....	22
2.3.2.2 Printmedien .....	23
2.3.2.3 Personalberater, Headhunter und private Personalvermittler .....	25
2.3.2.4 Internet .....	28
2.3.2.5 Zeitarbeit/Personalleasing .....	30
2.3.2.6 Active Sourcing .....	32
2.3.2.7 Pro und Contra: externe Personalrekrutierung .....	34
2.4 Personalauswahl .....	35
2.4.1 Bewerberverwaltung .....	38
2.4.2 Personalauswahlgespräch .....	39
2.4.3 Weitere Personalauswahlverfahren .....	41
2.4.3.1 Grafologische Gutachten .....	42
2.4.3.2 Biografische Fragebögen und Interviews .....	42
2.4.3.3 Psychologische Testverfahren .....	43
2.4.3.4 Assessment-Center .....	48

<b>3</b>	<b>Sicherung von qualifizierten Fach- und Führungskräften in Phasen des Unterschusses .....</b>	<b>53</b>
3.1	Aufgaben und Ziele der Personalsicherung .....	53
3.2	Instrumente der Personalsicherung .....	57
3.2.1	Variable Vergütung .....	59
3.2.2	Personalentwicklung.....	62
3.2.3	Work-Life-Balance.....	64
3.2.4	Active Bonding .....	68
3.2.5	Diversity Management.....	68
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>70</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>IV</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Phasen der Personalrekrutierung.....	6
Abbildung 2 - Wahl der Stellenbesetzungswege multinationaler Konzerne.....	11
Abbildung 3 - Wege der Personalsuche .....	13
Abbildung 4 - Rekrutierungswege .....	20
Abbildung 5 - Dreiecksbeziehung Zeitarbeit.....	32
Abbildung 6 - Persönlichkeitspyramide.....	47
Abbildung 7 - Zahlen nach Gallup im Zeitverlauf.....	55
Abbildung 8 – Betr. Einflussfaktoren zur Verbesserung der Personalbindung.....	59

## Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
€	Euro
i.d.R.	in der Regel
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
§	Paragraph
%	Prozent
usw.	und so weiter
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Schon bald könnten auf dem deutschen Arbeitsmarkt vergleichbare Zustände wie in schrumpfenden Produktmärkten herrschen: Viele Anbieter von Arbeitsplätzen werben um eine begrenzte Anzahl von potenziellen Mitarbeitern und müssen sich den Markt teilen. Die bereits für viele Unternehmen spürbare Bedrohung durch die Knappheit an qualifizierten Fach- und Führungskräften könnte das beschriebene Szenario bald zur Realität werden lassen. Dann wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht nur über das Preis-Leistungs-Verhältnis und innovative Produkte definiert, sondern noch viel mehr über die Verfügbarkeit ausreichend qualifizierten Personals.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg veröffentlichte vor kurzem seine Prognosen über die Entwicklung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Nach der aktuellen Experteneinschätzung wird die Arbeitslosenzahl von derzeit 3,2 Mio. auf 1,5 Mio. Erwerbslose sinken.<sup>1</sup> Die Forscher sehen dieser Entwicklung jedoch mit Beunruhigung entgegen. Und das aus guten Gründen.

Die Arbeitsmarktsituation in Deutschland befindet sich nämlich in einem Wandelprozess. Trotz (noch) hoher Arbeitslosenzahlen ist in vielen Branchen ein Mangel an Fach- und Führungskräften zu verzeichnen.<sup>2</sup> Das Ergebnis ist der immer lautere Ruf nach ausländischen Fachkräften. Die Forderungen nach einer Einführung eines flächendeckenden Mindestlohnes und die Einführung von so genanntem „Begrüßungsgeld“ sollen die Attraktivität des deutschen Arbeitsmarktes für ausländische Spitzenkräfte erhöhen.<sup>3</sup> Alternativ dazu wird eine Anhebung der tariflichen Wochenarbeitszeit von deutlich über 40 Stunden gefordert. Einige Experten rechnen angesichts der vorliegenden Prognosen mit einem deutlichen Anstieg der Wochenarbeitszeit, um den bereits in vielen Branchen spürbaren Verknappungsproblemen entgegenzuwirken.<sup>4</sup> Schlussfolgernd geht die Tendenz dahin, dass Deutschland nicht die Arbeit ausgeht,

---

<sup>1</sup> Vgl. [www.focus.de](http://www.focus.de)

<sup>2</sup> Vgl. Lorenz/Rohrschneider (2009), S. 9

<sup>3</sup> Vgl. [www.news.de](http://www.news.de)

<sup>4</sup> Vgl. [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de)

---

sondern qualifizierte Arbeitskräfte, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem unternehmerischen Erfolg stehen.

Derartige Schlagzeilen bestätigen die von Trendforschern vorhergesagten Zustände, dass Unternehmen es immer schwieriger haben werden, ausreichend qualifiziertes Personal zu beschaffen. Nun steht das Thema „Fach- und Führungskräfte-mangel“ mittlerweile auch in der Politik hoch in der Diskussion. Das stellt die Personalrekrutierung im Kontext des demografischen Wandels vor eine neue Herausforderung. Jedes Unternehmen muss sich regelmäßig die Frage stellen: Über welche Wege können potenzielle Bewerber angesprochen werden, um den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf durch qualifiziertes Personal ausreichend decken zu können? Und viele gehen (gezwungenermaßen) einen Schritt weiter und stellen sich ergänzend die entscheidende Frage: Wie kann das bereits verfügbare Personal langfristig und loyal an das Unternehmen gebunden werden?

Größere Unternehmen haben die Gefahr eines steigenden Mangels an qualifizierten Fach- und Führungskräften erkannt und darauf hin Projekte sowie ganze Abteilungen ins Leben gerufen. Ihr Ziel ist es, bereits heute alle wichtigen Schritte einzuleiten, um dem zentralen Erfolgsfaktor mit seinen ständig veränderten Ansprüchen und Verhaltensmustern entsprechen und damit den zukünftigen Personalbedarf decken und sichern zu können.

## 1.2 Aufbau und Ziel der Arbeit

Der Aufbau der vorliegenden Diplomarbeit orientiert sich an dem typischen Ablauf der modernen Personalwirtschaft im Hinblick auf die Beschaffung von neuen Mitarbeitern:

Bevor eine Personalauswahl stattfinden kann, gehen i.d.R. eine interne und/oder externe Suche nach geeigneten Bewerbern voraus. Sind die ausgewählten Mitarbeiter durch einen Arbeitsvertrag an das Unternehmen gebunden, versuchen (einige) Unternehmen diese durch zahlreiche Maßnahmen auch emotional zu binden.

Die Bearbeitung der Problemstellung beginnt im Kapitel zwei und beschreibt zunächst zwei aufeinander folgende Prozesse im Rahmen der Personalrekrutierung: Personalsuche und Personalauswahl. Neben der



ausführlichen Beschreibung der Aufgaben und Ziele einer Personalrekrutierung, werden im darauf folgenden Schritt die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil erläutert. Darauf aufbauend werden im Abschnitt 2.3 diverse Instrumente der internen und externen Personalrekrutierung behandelt. Anschließend werden mögliche Vor- und Nachteile gegenübergestellt, die eine Entscheidung erleichtern können.

Wenn infolge der durchgeführten Suchinitiative genügend aussagekräftige Bewerbungen eingegangen sind, wird die nächste Prozessphase des Personalrekrutierungsvorganges besprochen. Diese wird im nachfolgenden Abschnitt unter 2.4 behandelt. Hier werden einige bekannte Methoden der Personalauswahl aufgezeigt, die i.d.R. mit einer objektiven Analyse der Bewerbungsunterlagen beginnt. Im Zuge der Personalauswahl sollen mithilfe dieser Methoden, aus dem verfügbaren Kandidatenportfolio die geeigneten Mitarbeiter gefunden und ausgewählt werden.

Im dritten Kapitel werden einführend die Aufgaben und Ziele der Personalsicherung aufgezeigt. Die vom Verfasser präferierten Bindungsinstrumente im nächsten Abschnitt sollen nur einen Einblick in einen relativ neuen Bereich der Personalwirtschaft ermöglichen.

Eine kurze Zusammenfassung und ein subjektiver Ausblick bilden den Abschluss der vorliegenden Diplomarbeit.

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf die in der Problemstellung aufgeworfene Fragen, denen sich die Unternehmen, in Anbetracht der bedrohlichen Arbeitsmarktentwicklung, stellen müssen. Die literarisch ausgearbeitete, wissenschaftliche Abschlussarbeit verfolgt das Ziel, einen Überblick über die Vorgehensweisen der Unternehmen bzw. zahlreichen Instrumente der Personalrekrutierung, Personalauswahl sowie Personalbindung zu geben. Es will potenzielle Wege aufzeigen, wie es den Unternehmen trotz negativer Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt gelingen kann, die zunehmenden Engpässe bei der Personalrekrutierung zu bewältigen und den wichtigen Erfolgsfaktor<sup>5</sup> im harten Wettbewerb langfristig zu sichern. Dabei werden - die aus der Sicht des Verfassers - meistgenutzten Verfahren und Methoden der Personalrekrutierung,

---

<sup>5</sup> Vgl. Stührenberg (2004), S. 41