

Personalbeschaffung

[s.a.: Arbeitsmarktforschung, betriebliche; Arbeitsplatzwechsel, innerbetrieblicher; Arbeitsvermittlung; Aufstieg, innerbetrieblicher; Auslandseinsatz von Mitarbeitern; Innerbetriebliche Stellenausschreibung; Nachfolge; Personalabwerbung; Personalauswahl; Personalbedarfsplanung; Personalberatung; Personaleinstellung; Personal-Image; Personalleasing; Personalmarketing; Personalwerbung; Stellvertretung; Teilzeitarbeit; Zeitarbeit.]

I. Systematische Einordnung; II. Personalplanung und Personalbeschaffung; III. Beschaffungsquellen; IV. Personalbeschaffungspolitik; V. Der Auswahlprozeß; VI. Organisation der Personalbeschaffung.

I. Systematische Einordnung

Zur Hervorbringung von Leistungen benötigt der Betrieb Sachgüter (Betriebsmittel, Werkstoffe), Finanzmittel und *Arbeitsleistungen*. Häufig wird die Beschaffung von *Personal* (Träger menschlicher Arbeitsleistungen) aus der betrieblichen Beschaffungsfunktion unter Hinweis auf organisatorische und ethische Gründe („Der Mensch ist keine

Ware“) ausgeklammert. Eine derartige Ausgliederung der Personalbeschaffung ignoriert jedoch den *funktionalen* Zusammenhang aller Beschaffungsvorgänge.

Die Notwendigkeit der Beschaffung ergibt sich dann, wenn benötigte „inputs“ nicht bereits im Betrieb vorhanden sind bzw. vom Betrieb nicht selbst hergestellt werden können. Daraus folgt, daß sich die Beschaffungstätigkeiten auf die *Faktormärkte* beziehen (Sachgüter-, Finanz- und Personalmarkt). Unter „Markt“ (im einzelwirtschaftlichen Sinn) werden üblicherweise die betriebsrelevanten *Außenbeziehungen* (Herkunfts- bzw. Hinkunftsseite nach *Schäfer*) verstanden. In keinem Falle wird der Marktbezug auf betriebsinterne Sachverhalte ausgedehnt. Gegenstand der betrieblichen Personalbeschaffung ist somit die *externe* Gewinnung neuer Mitarbeiter. Begriffe wie „interne Personalbeschaffung“, „innerbetrieblicher Arbeits- bzw. Stellenmarkt“ sind deshalb nicht sinnvoll.

II. Personalplanung und Personalbeschaffung

Personalbeschaffung setzt die Feststellung eines Personalbedarfs nach Quantität, Qualität und zeitlichem Auftreten voraus. Die Notwendigkeit einer systematischen Personalplanung wird von der Praxis erst zögernd eingesehen. Mangelhafte Bedarfsfeststellung und -vorhersage machen es jedoch unmöglich, gezielte und über längere Zeit konsistente Beschaffungspolitik zu betreiben.

Personalbedarf ergibt sich entweder aus dem Ersatz für ausscheidende Arbeitskräfte (Ersatzbedarf) oder im Zusammenhang mit Kapazitätserweiterungen (Neubedarf). Die Art des Bedarfs ist betriebsindividuell unterschiedlich; sie richtet sich nach den hervorgebrachten Leistungen, der verwendeten Technologie, der Organisationsstruktur sowie dem spezifischen Stil der Unternehmung (→ *Personalbedarfsplanung*).

Für den extern zu deckenden Personalbedarf ergeben sich demzufolge auch ganz bestimmte Anforderungen hinsichtlich der Qualifikation der Arbeitskräfte. Für den Fall, daß die Beschaffung der erforderlichen Arbeitskräfte nicht möglich ist, muß u.U. eine Änderung der Ziele, der Organisation oder auch des Standorts der Unternehmung erfolgen.

Der extern zu deckende Personalbedarf kann über interne Maßnahmen beeinflusst werden. Es ist eine wesentliche Aufgabe der Personalpolitik, Möglichkeiten der internen Deckung des Personalbedarfs zu schaffen und auszuschöpfen, um kostspielige Beschaffungsaktionen zu vermeiden. Interne Personalmaßnahmen und Beschaffung von Personal von außen sind somit voneinander abhängig. So können z.B. durch Ausbildungspolitik (→ *Personalentwicklung*) und Nachfolgeplanung (→ *Nachfolge*) vakant werdende Stellen intern neu besetzt werden, oder es ist denkbar, daß die Fluk-

tuationsrate durch gezielte personalpolitische Maßnahmen sinkt.

Es erscheint zweckmäßig, die internen Maßnahmen der Bedarfsdeckung danach zu unterscheiden, ob sie die Entstehung eines extern zu deckenden Bedarfs verhindern oder ob der Bedarf so verlagert wird, daß die Beschaffung am Arbeitsmarkt leichter durchzuführen ist. Im ersten Fall wird einerseits ein weites Spektrum personalpolitischer Maßnahmen relevant, das auf eine stärkere Integration des Personals in das Unternehmen gerichtet ist, wie übertarifliche Bezahlung und Ergebnisbeteiligungen, Sozialleistungen, Informationspolitik, technische Arbeitsverbesserungen, Organisationsplanung sowie Einführung eines zeitgemäßen Führungsstils. Andererseits ist auch an die Substitution der menschlichen Arbeitskraft überhaupt zu denken (Rationalisierung). – Der Fall einer Verlagerung des extern zu deckenden Bedarfes ergibt sich aus Maßnahmen wie

- *Nachfolge- und Laufbahnplanung* (→ *Nachfolge*; → *Laufbahnplanung*), aus denen sich beim Ausscheiden von Stelleninhabern potentielle Ersatzleute ergeben, die auf ihre zukünftigen Aufgaben entsprechend vorbereitet werden (promotion from within);
- *Ausbildungs-, Anlern-, Traineeprogramme*, die es ermöglichen, bezüglich der später auszuübenden Tätigkeit relativ unspezifisch qualifiziertes Personal zu beschaffen und dann intern heranzubilden;
- *Versetzungen innerhalb des Unternehmens*, durch die der Bedarf an Personal dorthin verlagert wird, wo er am einfachsten extern zu decken ist.

Um die Möglichkeiten der internen Deckung ausschöpfen zu können, sind Informationen über das vorhandene Potential nötig. Hilfsmittel dafür sind inhaltlich die Beurteilung von Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten (appraisal) und formell Datenträger, die die vorhandenen Arbeitskräfte nach verschiedenen Kriterien ausweisen (manpower inventory). Diese Informationen werden in neuester Zeit im Rahmen von → *Personalinformationssystemen* mit Hilfe von EDV-Anlagen aufbereitet. Bedeutung für die interne Mobilität hat auch die sog. → *innerbetriebliche Stellenausschreibung*, die bislang schon in einigen Betrieben praktiziert wird, mit dem Inkrafttreten des neuen Betriebsverfassungsgesetzes (§ 93) aber sicherlich noch an Bedeutung gewinnt.

Letztlich entscheidet die Qualität der Personalpolitik darüber, ob es gelingt, den Personalbedarf so zu beeinflussen, daß

- die Beschaffung von Personal nur dann erfolgt, wenn eine entsprechende Qualifikation intern nicht vorhanden und nicht heranzubilden möglich ist oder wenn aus übergeordneten unternehmenspolitischen Gesichtspunkten eine interne Besetzung nicht erwünscht ist;
- die Art des gesuchten Personals am Arbeitsmarkt überhaupt beschaffbar ist;
- der Bedarf quantitativ, qualitativ und zeitlich genau genug bestimmt ist, um eine gezielte Suche nach geeignetem Personal zu ermöglichen.

Das Ziel der Personalbeschaffung kann umschrieben werden als die termingerechte externe Gewinnung eines hinsichtlich seiner qualitativen und quantitativen Struktur definierten Personalbedarfs mit den vergleichsweise geringsten Kosten. Um diese Aufgabe zu erledigen, ist Kenntnis des relevanten → *Arbeitsmarktes* und der nutzbaren *Beschaffungsquellen* unerlässlich, müssen Kontakte zu Behörden, Verbänden, Schulen und Universitäten unterhalten werden, ist ferner die Entwicklung eines Konzeptes beschaffungspolitischer *Instrumente* notwendig und müssen schließlich Methoden vorhanden sein, deren Anwendung die *Auswahl* eines geeigneten Bewerbers hinsichtlich der geforderten Qualität gewährleistet.

III. Beschaffungsquellen

Die externe Deckung des Personalbedarfs kann aus verschiedenen Quellen erfolgen. Der Gesamt-Arbeitsmarkt eines Landes oder einer Region und die entsprechende Arbeitsmarktinformation bilden nur den Hintergrund für die Abgrenzung und Ausnutzung von relevanten Teil-Arbeitsmärkten einer bestimmten Unternehmung. Die Bildung solcher Teilmärkte richtet sich einerseits nach der Eigenart des Betriebes, andererseits nach den Berufskategorien, die gesucht werden. Dabei kommt es für die Beschaffungspolitik darauf an, die für einen bestimmten Bedarf in Frage kommende Zielgruppe zu bestimmen. Das setzt eine kontinuierliche Informationsgewinnung und -verarbeitung über die relevanten Teil-Arbeitsmärkte und die Pflege von Kontakten zu den Beschaffungsquellen voraus. (→ *Arbeitsmarktforschung, betriebliche*)

Es erscheint zweckmäßig, die Beschaffungsquellen zunächst danach zu unterscheiden, ob

1. die potentiellen Arbeitskräfte bereits im Arbeitsprozeß stehen oder ob
2. die potentiellen Arbeitskräfte noch nicht oder nicht mehr beschäftigt sind.

Zu 1: a) Die Möglichkeit, *Arbeitslose* anzuwerben, richtet sich nach der allgemeinen Arbeitsmarktlage. Das Angebot an Arbeitskräften ist jedoch durch strukturelle Verschiebungen in der Beschäftigung oft auf bestimmte Berufe, Altersgruppen oder Regionen beschränkt. Auf diesem Gebiet gibt es neben den Maßnahmen der einzelnen Unternehmungen staatliche Programme, die eine → *Umschulung* (Arbeitsförderung) ermöglichen oder zu einer Ausschöpfung lokaler Arbeitskraftreserven (z.B. Infrastrukturmaßnahmen) führen sollen.

b) Angesichts eines relativ leeren Arbeitsmarktes spielt die *Anwerbung von Arbeitskräften*, die in *anderen Betrieben* beschäftigt sind, eine besondere Rolle. Der Erfolg dieser Maßnahme hängt davon ab, welche relativen Vorteile gegenüber dem bisherigen Arbeitgeber geboten werden können. Dabei muß darauf geachtet werden, daß das System

der betrieblichen Entgeltspolitik nicht gestört wird. Eine weitere Grenze ergibt sich u.U. aus der meist stillschweigenden Übereinkunft örtlich benachbarter Unternehmungen, sich Arbeitskräfte nicht gegenseitig aktiv abzuwerben, da auf die Dauer der Nutzen geringer ist als die Gesamtaufwendungen. In bestimmten Berufsgruppen spielen auch sogenannte Wettbewerbsverbote eine Rolle, mit denen durch vertragliche Vereinbarung für eine befristete Zeit eine Tätigkeit auf dem bisherigen Arbeitsgebiet in einer Konkurrenzfirma untersagt wird. Dies gilt besonders für qualifizierte Spezialisten, die in ihrer neuen Position Betriebsinterna verwenden können, oder z.B. für Reisende, die den Kundstamm u.U. einer Konkurrenzfirma zuführen würden. Grenzen der inhaltlichen Ausgestaltung solcher Verträge ergeben sich aus §§ 74 ff. HGB.

„Abwerbung“ allgemein mit einem moralisch negativen Wert zu belegen, erscheint nicht gerechtfertigt. Letztlich kann man in einem System, das der Marktwirtschaft verpflichtet ist, demjenigen, der seine Arbeitskraft verkaufen muß, nicht die Ausnutzung seiner Marktchancen vorenthalten. Die Unternehmung kann sich allerdings gegen Abwerbung mit einer vergleichsweise attraktiven Personalpolitik schützen. Das Halten abwanderungswilliger Arbeitskräfte um jeden Preis ist dagegen kein erstrebenswertes Ziel. (→ *Personalabwerbung*)

c) Große Bedeutung hat in der BRD die Beschäftigung von *ausländischen Arbeitskräften*. Die besonderen Schwierigkeiten der Anwerbung und Beschäftigung liegen auf dem Gebiet der Sprache, der kulturellen Gegensätze, der Eingliederung in Betrieb und Gesellschaft. Oft ist auch die Vorbildung nicht adäquat. Diese Probleme machen es u.U. notwendig, eine eigene Stelle zur Anwerbung und Betreuung ausländischer Arbeitnehmer einzurichten. (→ *Mitarbeiter, ausländische*; → *Arbeitsvermittlung*)

d) Für zeitlich begrenzte Sonderaufgaben, zur Deckung eines vorübergehenden Spitzenbedarfs, als Urlaubsvertretung u.ä. werden oft *Arbeitskräfte* beschäftigt, die *nicht in einem Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen*, in dem sie arbeiten, stehen und insofern auch kaum Gegenstand der betrieblichen Personalpolitik werden können. Zur Beurteilung der Zulässigkeit und der Konsequenzen in rechtlicher Hinsicht sowie der wirtschaftlichen Auswirkungen müssen die konkreten Umstände der Beschäftigung gewürdigt werden. Ein Dienstvertrag mit einem freien Mitarbeiter wird dann als arbeitnehmerähnliches Verhältnis mit den entsprechenden Konsequenzen gewertet, wenn die beschäftigte Person wirtschaftlich wesentlich von einem Auftraggeber abhängig ist. – Die Fragen der Arbeitnehmerüberlassung (sog. „Leiharbeiter“) sind wegen des oft unzureichenden Schutzes für den Arbeitnehmer gesetzlich geregelt. (→ *Personalleasing*; → *Zeitarbeit*)

Zu 2:a) Der Eintritt ins Arbeitsleben erfolgt von den verschiedensten Stufen der *Schul-, Fachschul- oder Hochschulausbildung*. Die Fragen nach der Dauer, dem Inhalt und der Form der Ausbildung vor dem Beginn der Berufsausübung sind entscheidende Punkte in der Bildungsplanung (→ *Bildungsplanung, betriebliche*). Vom einzelnen Unternehmen aus können zu den für sie regional oder fachlich in Frage kommenden Ausbildungsinstitutionen Kontakte geknüpft werden, die die zukünftigen Absolventen auf die Chancen in der betreffenden Unternehmung hinweisen sollen. Diese langfristig angelegte Politik ist in den USA bezüglich des „college recruiting“ besonders stark entwickelt.

b) Die Einbeziehung von *Frauen* in das Erwerbsleben setzt Änderungen in der Familienstruktur einerseits voraus, andererseits beschleunigt sie diese. Die Benachteiligung von Frauenarbeit ergibt sich aus der überkommenen Rollenverteilung zwischen Mann und Frau. Gegenüber dieser nur langfristig sich ändernden Beschränkung kann diese Beschaffungsquelle durch Einrichtung von Kindergärten, Halbtagsbeschäftigung, gleitende Arbeitszeit, Heimarbeit usw. stärker ausgeschöpft werden. (→ *Mitarbeiter, weibliche*)

c) Die Weiterbeschäftigung und Wiederbeschäftigung von *älteren Arbeitnehmern* ist in jüngster Zeit mit der gesetzlichen Fixierung der flexiblen Altersgrenze in den Vordergrund getreten. Die besonderen Eigenschaften älterer Leute müssen bei der Planung und Übertragung von Aufgaben sowie bei der Betreuung berücksichtigt werden (→ *Mitarbeiter, ältere*). Dies gilt ebenso für die Beschäftigung von *körperlich oder geistig behinderten Arbeitskräften*. (→ *Rehabilitation, berufliche*)

Die Nutzung der verschiedenen Beschaffungsquellen, die finanziellen, gesetzlichen, regionalen, psychologischen und soziologischen Beschränkungen unterworfen sind, erfordern je verschiedene Maßnahmen der Beschaffungspolitik und der Personalpolitik.

IV. Personalbeschaffungspolitik

1. Abhängigkeit des Mitteleinsatzes

Um über Auswahl und Einsatz von Instrumenten der Beschaffungspolitik sinnvoll entscheiden zu können, müssen Informationen über die voraussichtliche Wirkung der Instrumente vorliegen. Die Wirkung hängt von internen (betrieblichen) und externen (marktlichen) Einflußfaktoren ab, die in unterschiedlichem Maße vom Betrieb beeinflusst werden können (→ *Arbeitsmarktforschung, betriebliche*).

2. Die Instrumente der Personalbeschaffung

In gewisser Analogie zum absatzpolitischen Instrumentarium können die Aktionsmöglichkeiten

der Personalbeschaffung in einzelne Instrumente aufgegliedert werden. Eine erschöpfende Beschreibung der in Frage kommenden Instrumente ist hier nicht möglich; nur die wichtigsten Instrumente sollen genannt werden: Personalwerbung, Entgeltpolitik, Gestaltung der Beschaffungswege und Public-Relations-Politik.

a) Personalwerbung

Bezogen auf den Bereich der Personalbeschaffung stellt sich die Aufgabe, potentielle Mitarbeiter darüber zu informieren, daß im Betrieb eine Stelle zu besetzen ist. Neben dieser Informationsfunktion ist die Verhaltensbeeinflussung dieser Individuen beabsichtigt: sie sollen zur Bewerbung um diese freie Stelle veranlaßt werden. Mit Hilfe der *Werbebotschaft* sollen die Umworbenen beeinflusst werden. Die → *Personalwerbung* versucht, das Informationsbedürfnis des potentiellen Bewerbers zu befriedigen. Insbesondere sind dabei von Interesse:

- Informationen über den *Betrieb selbst* (Branche, Standort, ggf. „Freizeitwert“, Betriebsgröße usw.);
- Informationen über den *Arbeitsplatz* (Aufgaben, hierarchische Stellung, Kompetenzen, Verantwortungsbereich usw.);
- Informationen über die *Anforderungen an den Stelleninhaber* (fachlicher, persönlicher Art);
- Informationen über die *Gegenleistung des Betriebes* (Bezahlung, Arbeitszeit, Sozialleistungen, Aufstiegsmöglichkeiten);
- Informationen über *technische und organisatorische Details der Bewerbung*.

Zur Übermittlung der Werbebotschaft stehen verschiedene *Medien* (Werbeträger) zur Auswahl:

- Stellenanzeige in Presseorganen;
- Aushang am bzw. im Geschäft („Anschlag beim Pfortner“);
- Plakatanschlag (z.B. in Schulen, Universitäten);
- Postwurfsendungen; Flugblätter;
- Werbeveranstaltungen;
- Betriebsangehörige als Übermittler von Botschaften der Personalwerbung.

Als faktisch wichtigstes Werbemedium ist die Stellenanzeige in den Presseorganen anzusehen. Dies hängt nicht zuletzt mit der Vielfalt der Werbeträger, durch die die Anzeige an die Umworbenen herangebracht werden kann, zusammen.

b) Entgeltpolitik

Dieses Instrument umfaßt alle Maßnahmen, die der Betrieb als Gegenleistung dem Mitarbeiter für dessen Arbeitsleistung zusichert. Zwei große Bereiche können hier unterschieden werden: die Entlohnung und die nicht-monetären Leistungen des Betriebes.

(1) Entlohnung

Die → *Lohn- und Gehaltspolitik* umfaßt Maßnahmen, die die absolute und relative Lohnhöhe (Gehaltshöhe), die Lohnsätze, die Lohnformen sowie den Auszahlungsmodus der Löhne und Gehälter betreffen. Eine generelle Aussage über die Wirksamkeit monetärer Anreize ist nicht möglich.

Unstrittig ist jedoch, daß mit dem Einsatz dieses Instrumentes akquisitorische Wirkungen erzielt werden können. Eine Schwierigkeit besteht freilich in der Zurechnung der Wirkung auf dieses Instrument.

Die Aktionsmöglichkeiten sind zumindest im sog. *tariflichen* Bereich begrenzt. Die Tariflöhne bzw. -gehälter sind als verbindliche Untergrenzen anzusehen. Dem Betrieb bleibt lediglich ein durch das innerbetriebliche Lohn- und Gehaltsgefüge eingeschränkter Spielraum bei der Personalbeschaffung. Im *außertariflichen* Bereich ist das Einstellungsgehalt in weitaus größerem Maße Gegenstand eines Verhandlungsprozesses. Der Verhandlungsspielraum wird von den Toleranzbereichen der Vorstellungen des Betriebes und den Erwartungen des Bewerbers bestimmt. Innerhalb dieses Spielraumes ergibt sich das konkrete Gehalt entsprechend der Machtposition der Verhandlungspartner.

Weitere Instrumente der Entlohnungspolitik sind: Zahlung von Weihnachts- und Urlaubsgeld, betriebliche → *Erfolgsbeteiligung*, Treueprämien, Maßnahmen zur → *Vermögensbildung der Arbeitnehmer*.

(2) Nicht-monetäre Leistungen

Hierunter fallen alle jene Maßnahmen, die primär unter personalpolitischen Aspekten ergriffen werden, die jedoch auch insofern Auswirkungen auf das akquisitorische Potential des beschaffenden Betriebes haben, als sie einem potentiellen Bewerber die Zugehörigkeit zu einem Betrieb als attraktiv erscheinen lassen (fringe benefits). Als Aktionsmöglichkeiten kommen hier in Frage:

- die Regelung der Arbeitszeit (variable bzw. → *gleitende Arbeitszeit*, → *Teilzeitarbeit*);
- die Regelung des Urlaubsanspruchs;
- die Möglichkeiten des betrieblichen Aufstiegs (career planning) (→ *Laufbahnplanung*);
- Gewährung von Sozialleistungen i.w.S. (Altersversorgung, Gratifikationen, Fürsorge, Gesundheitspflege, kulturelle Förderung, Belegschaftseinrichtungen u.ä.m.) (→ *Sozialleistungen, betriebliche*).

c) Gestaltung der Beschaffungswege

Mit diesem Instrument entscheidet der Betrieb über die Art und Weise der Kontaktaufnahme mit den potentiellen Bewerbern. Analog zur Klassifizierung der Absatzwege können *direkte* und *indirekte* Wege der Personalbeschaffung unterschieden werden.

Von einem *direkten* Weg sprechen wir bei der Personalbeschaffung dann, wenn sich der Betrieb ohne Einschaltung weiterer Personen und/oder Institutionen direkt mit den potentiellen Bewerbern in Verbindung setzt. In diesem Fall muß der Betrieb Entscheidungen über die Art der Verbindungsaufnahme, also über die Art der Kommunikation und die Möglichkeiten zur Erreichung bestimmter Zielpersonen fällen.

Bedient sich ein Betrieb betriebsfremder Organe

zur Aufnahme von Verbindungen mit potentiellen Bewerbern, dann kann von einem *indirekten* Beschaffungsweg gesprochen werden („Beschaffungshelfer“). Mangelnde Marktübersicht, unzulängliche organisatorische Voraussetzungen, der Wunsch nach Anonymität (unter Vermeidung der Nachteile einer Chiffre-Anzeige) sind die wesentlichen Gründe, die zu der Wahl eines indirekten Beschaffungswegs Anlaß geben. Dabei kann sich der Betrieb staatlicher oder nicht-staatlicher Organe bedienen. Zu den staatlichen Einrichtungen zählen die Arbeitsvermittlungsbehörden (→ *Arbeitsvermittlung*). Hier sind die lokalen Arbeitsämter sowie die „Zentralstelle für Arbeitsvermittlung“ (ZAV) und das „Büro Führungskräfte der Wirtschaft“ (BFW) zu nennen.

Personal- und Unternehmensberater sind die wichtigsten nicht-staatlichen Hilfsorgane bei der Personalbeschaffung. Der Umfang der Tätigkeit dieser Organe hat in neuerer Zeit stark zugenommen, insbesondere im Bereich der Führungskräfte. Obwohl die Berater keine Vermittlungstätigkeit ausüben dürfen – die Kompetenz hierzu liegt kraft Gesetzes ausschließlich bei den staatlichen Behörden –, sind sie faktisch doch als Vermittler tätig. Zu beachten ist, daß die Inanspruchnahme der Beratungsinstitute z.T. mit erheblichen Kosten verbunden ist, wohingegen die staatlichen Dienststellen kostenlos tätig werden. (→ *Personalberatung*)

d) Public-Relations-Politik

Die bereits erwähnte Personalwerbung ist ihrer Ausrichtung nach eine „Personal-Such-Werbung“; d.h. dieses Instrument wird erst im konkreten Beschaffungsfall eingesetzt. Die PR-Politik – ausgerichtet auf die Erfordernisse der Personalbeschaffung – hat dagegen die Aufgabe, den Betrieb als Ganzes bekannt zu machen. Das Ziel besteht darin, in der Öffentlichkeit für den Betrieb als Arbeitgeber zu werben, ohne auf eine konkrete Stellenbesetzung Bezug zu nehmen.

3. Die Kombination der Instrumente

Die einzelnen Instrumente werden in aller Regel nicht isoliert, sondern in Kombination eingesetzt. Die Entscheidung über die Art der Kombination der Instrumente der Personalbeschaffungspolitik hängt vom konkreten Beschaffungsfall ab. Eine optimale Kombination ist dann erreicht, wenn das Ziel, den geeigneten Mitarbeiter für den Betrieb zu gewinnen, mit minimalen Beschaffungskosten realisiert wird.

Entscheidende Bedeutung kommt den Auswirkungen zu, die diese Instrumente auf das *Image* des Betriebes als Arbeitgeber haben. Unter *Image* (Ansehen; Ruf; Vorstellungsbild; Stereotyp) ist eine mehr oder weniger strukturierte *Ganzheit* von Wahrnehmungen, Vorstellungsbildern und Gefühlen zu verstehen, die eine Person bzw. Personengruppe von einem Meinungsgegenstand be-

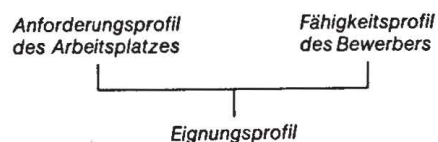
sitzt. Dieser Meinungsgegenstand ist in diesem Falle der Betrieb als Arbeitgeber.

Das *Image* als Arbeitgeber muß als Teilbeschaffenheit des Firmenimages verstanden werden, das sich aus den Vorstellungsbildern der Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, Arbeitnehmer usw. über diesen Betrieb zusammensetzt. Die einzelnen Teilbeschaffenheiten stehen in einem interdependenten Verhältnis; sie können einander sowohl entgegenwirken als auch unterstützen, d.h. sie „strahlen“ aufeinander ab (Phänomen der Irradiation). So beeinflusst z.B. das Produktimage (etwa eines Markenartikels) die Entscheidungen eines Arbeitnehmers hinsichtlich der Auswahl seines Arbeitsplatzes. Damit wird deutlich, daß *Imagepflege* mit ihrem Ziel der positiven Beeinflussung der Arbeitnehmermeinung einen überragenden Stellenwert innerhalb der Personalbeschaffungspolitik einnimmt. Gerade in angespannten Arbeitsmarktsituationen, wo der einzelne Arbeitnehmer regelmäßig eine ganze Reihe von Wahlmöglichkeiten vorfindet, wird das *Image* des Betriebes als Arbeitgeber oft den Ausschlag gegeben (→ *Personal-Image*).

V. Der Auswahlprozeß

Der abschließende Teil der Personalbeschaffung ist die Auswahl des neuen Mitarbeiters. (→ *Personalauswahl*) Dieses Auswahlproblem stellt sich unabhängig von der Zahl der Bewerbungen; selbst bei einem einzigen Bewerber muß festgestellt werden, ob die individuellen Fähigkeiten den Arbeitsplatzanforderungen genügen. Dazu gehört auch – besonders bei sog. Aufstiegspositionen – das Abschätzen der Entwicklungsmöglichkeiten eines Bewerbers.

Die konkreten Anforderungen eines Arbeitsplatzes werden bereits im Anfangsstadium der Personalbeschaffung definiert, da sie die Grundlage für den Einsatz der beschaffungspolitischen Instrumente bilden. Es müssen nun Informationen über die Fähigkeiten des Bewerbers gewonnen werden, die in einem Vergleich mit den Anforderungen eine Beurteilung hinsichtlich der Eignung für die zu besetzende Stelle zulassen.



Der Auswahlprozeß kann gedanklich in vier Phasen zerlegt werden:

1. *Phase*: Auswertung der Bewerbungsunterlagen. Völlig ungeeignete Bewerber können bereits zu diesem Zeitpunkt ausgeschieden werden. Als Informationsquellen dienen vornehmlich: Bewerbungsschreiben, Lichtbild, Schul- und Berufszeugnisse, Lebenslauf, firmeneigener Personalbogen,

Referenzen, amtsärztliche Unterlagen, polizeiliches Führungszeugnis.

2. Phase: Feststellung des Fähigkeitsprofils. Eine große Zahl von Methoden steht zur Verfügung, um die individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten zu untersuchen. Grundsätzlich muß man unterscheiden:

- → *psychologische Tests* (Intelligenz usw.)
- Interviews (Vorstellungsgespräch)
- Gutachten (Arbeitsproben, Gesundheit usw.)

Die Beurteilungsmethoden liefern meist nur partielle Aussagen, die noch keine Gesamtbeurteilung des Bewerbers zulassen.

3. Phase: Feststellung der Eignung. Ein Vergleich der gestellten Anforderungen mit den individuellen Fähigkeiten erlaubt ein Urteil über die Eignung der zur Auswahl stehenden Bewerber. Wenn auch keine kardinale Messung dieser Eignung möglich erscheint, so läßt sich doch aus den relativen Unterschieden eine Rangreihe der Bewerber bilden. (→ *Eignungsprüfung*)

4. Phase: Entscheidung über die Einstellung. Gemäß der festgelegten Rangreihe wird der Betrieb versuchen, den am relativ geeignetsten Bewerber zu binden. Gelingt es, eine Einigung über die Einstellungsmodalitäten zu erzielen, dann endet der Beschaffungsprozeß mit der Einstellung dieses Bewerbers (→ *Personaleinstellung*).

VI. Organisation der Personalbeschaffung

Eine konkrete Beschaffungsaktion wird von der Personalabteilung aufgrund einer sog. Personalanforderung von der Abteilung durchgeführt, die den Bedarf anmeldet. Sie muß die für die Beschaffung notwendigen Informationen (Stellenbeschreibung) enthalten.

Die Aufgabe der Personalabteilung kann sich auf die Unterstützung und Durchführung der Beschaffung beschränken. Die Ausarbeitung eines bestimmten Auswahlverfahrens und noch mehr die Vorselektion der Bewerbungen durch die Personalabteilung geben dieser jedoch einen beträchtlichen Einfluß auf die Auswahl, selbst wenn die endgültige Entscheidung bei dem zukünftigen Vorgesetzten des Bewerbers liegt. Hierbei ergeben sich die für das Verhältnis von Stab und Linie charakteristischen Kooperationsprobleme. Zu berücksichtigen ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats über Richtlinien der Personalauswahl (§ 95 BetrVG) sowie die Pflicht zur Unterrichtung bei Einstellungen, zu denen der Betriebsrat seine Zustimmung geben muß (§ 99 BetrVG).

Eine auf die Unternehmenspolitik abgestimmte Personalbeschaffungspolitik ist nur dann gewährleistet, wenn auch organisatorisch der Einfluß der Personalabteilung abgesichert ist. Ob eine eigene Unterabteilung für Personalbeschaffung innerhalb der Personalabteilung gebildet wird, hängt von der

Bedeutung der Beschaffung gegenüber den anderen Personalaufgaben ab.

Literatur: Spriegel, W. R.; James, V. A.: Trends in Recruitment and Selection Practices. In: Personnel, Vol. 35, 1958, Nr. 6, S. 42 ff. – Bellinger, B.: Personalwesen. In: HWB, Bd. 3, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Sp. 4314 ff. – Spriegel, B.: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Bern und Stuttgart 1961 – Kolbinger, J.: Das betriebliche Personalwesen. Teil II. Hauptgestaltungsgebiete. Stuttgart 1962 – Fried, H.: Die Stellenanzeige – ein Mittel der Personalwerbung. Diss. München 1963 – Fritz, A.: Die Beschaffung von Arbeitskräften. Diss. Mannheim 1963 – Marx, A.: Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft. Baden-Baden 1963 – Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik, Bd. II. Freiburg i. Br. 1963 – Dunnette, M. D.: Personnel Selection and Placement. Belmont, Calif. 1966 – Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik. 2. Aufl., Stuttgart 1966 – Jucius, M. J.: Personnel Management. 6. Aufl., Homewood, Ill. 1967 – Rippel, K.: Betriebliche Arbeitsmarktforschung. Baden-Baden und Bad Homburg v.d.H. 1967 – Staudacher, F.: Die Informationspolitik. Ein Instrument betrieblicher Personalpolitik. Diss. München 1967 – o. V.: Die Frau in Beruf, Familie und Gesellschaft. Eine zusammenfassende Darstellung des Berichts der Bundesregierung über die Situation der Frauen in Beruf, Familie und Gesellschaft. Hrsg. vom Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung. Bonn 1967 – Avirgan, A. L.: Report on a Conference on College Recruitment Problems. In: Pers. Journ., Vol. 46, 1967, S. 272 ff. – Hohn, H.: Wettbewerbsverbote für Arbeitnehmer und Handelsvertreter, I und II. In: DB, Jg. 20, 1967, S. 1852 ff. und 1895 ff. – Medvin, N.: The Job Market: Filling the Corporate Information Gap. In: Industrial Relations Research Association, Proceedings, 1967, S. 207 ff. – Sibbald, J. R.: Rounding Out the Corporate Recruitment Program: Using the Services of Professional Societies. In: Management Review, Vol. 56, 1967, Nr. 10, S. 11 ff. u. 17 – McFarland, D.: Personnel Management: Theory and Practice. New York – London 1968 – Overbeck, J.-F.: Möglichkeiten der Marktforschung am Arbeitsmarkt und ihre Auswertung zu einer Konzeption marktbezogener Personalpolitik. Diss. München 1968 – Fischer, G.: Gedanken zur betrieblichen Personalwerbung. In: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, hrsg. von Erich Kosiol und Edmund Sundhoff, Köln und Opladen 1968, S. 105 ff. – Friedrichs, H.: Die funktionale Organisation des Personalwesens. In: Personal, Jg. 20, 1968, S. 6 ff. – Piore, M. J.: The Impact of the Labor Market Upon the Design and Selection of Productive Techniques Within the Manufacturing Plant. In: QJE, Vol. LXXXII, 1968, S. 602 ff. – Ullmann, J. C.: Interfirm Differences in the Cost of Search for Clerical Workers. In: The Journal of Business, Vol. 41, 1968, S. 153 ff. – Hundhausen, C.: Public Relations. Berlin 1969 – Hasenack, W.: Keine Zukunft für „ältere Arbeitnehmer“? In: Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, hrsg. von Eduard Gaugler, Stuttgart 1969, S. 276 ff. – Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen. In: Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, hrsg. von Eduard Gaugler, Stuttgart 1969, S. 197 ff. – Brijatoff, V.: A Socio-Economic Approach to the Attitude of Firms Concerned With Manpower Shortage Problems. In: Manpower and Applied Psychology, Vol. 3, 1969, Nr. 1/2, S. 42 ff. – Champagne, J. E.: Job Recruitment of the Unskilled. In: Pers. Journ., Vol. 48, 1969, S. 259 ff. – Clarke, L. J.: Decision Models for Personnel Selection and Assignment. In: Pers. Adm., Vol. 32, 1969, Nr. 2, S. 48 ff. – Falkenberg, R.-D.:

Freier Mitarbeiter – Arbeitnehmer – arbeitnehmerähnliche Person. In: DB, Jg. 22, 1969, S. 1409 ff. – *Fürstenberg, F.*: Möglichkeiten und Voraussetzungen eines flexiblen Personaleinsatzes. In: Betriebswirtschaftliche Umschau, Jg. 39, 1969, S. 240 ff. – *Gowler, D.*: Determinants of the Supply of Labour to the Firm. In: The Journal of Management Studies, Vol. 6, 1969, Nr. 1, S. 73 ff. – *Häusler, J.*: Zukunftsperspektiven der Personalwirtschaft. In: Betriebswirtschaftliche Umschau, Jg. 39, 1969, S. 41 ff. – *Schmidt, R.*: Das Arbeitsförderungsgesetz. Ein Instrument moderner Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. In: BB, Jg. 24, 1969, S. 959 ff. – *Sturn, H.*: Kritische Fragen zum Leiharbeitsverhältnis. In: BB, Jg. 24, 1969, S. 1436 ff. – *Teach, L.; Thompson, J. D.*: Simulation in Recruitment Planning. In: Pers. Journ., Vol. 48, 1969, S. 286 ff. u. 299 – *Mehrere Verfasser über „ältere Arbeitnehmer“*: In: AuL, Jg. 23, 1969, Heft 12, S. 221 ff. – *Goossens, F.*: Personalleiter-Handbuch. 5. Aufl. München 1970 – *Theisen, P.*: Grundlage einer Theorie der Beschaffungspolitik. Berlin 1970 – *Büchmer, R.*: Grundsätze für ein wirkungsvolles Personal-Marketing. In: Personal, Jg. 22, 1970, S. 178 f. – *Fischer, D.*: Grundsätze für die Stellenausschreibung im Betrieb. In: Personal, Jg. 22, 1970, S. 80 ff. – *Henzler, A.*: Das Bild der Firma am Arbeitsmarkt. In: Der Marktforscher, Jg. 14, 1970, Nr. 2, S. 12 ff. – *Wolff, W.*: Eingliederung ausländischer Arbeitnehmer in Gesellschaft und Arbeitswelt der Bundesrepublik. In: BB, Jg. 25, 1970, S. 495 f. – *von Eckardstein, D.; Schnellinger, F.*: Personalmarketing im Einzelhandel – Eine Fallstudie. Berlin – München 1971 – *Wächter, H.*: Personalplanung in der Praxis. Ergebnisse einer Umfrage in deutschen Unternehmen. Forschungsbericht. Göttingen 1971 – *Budde, R.*: Dynamische Personalpolitik als Funktion von personalorientiertem Marketing. In: RdO, Jg. 17, 1971, S. 209 ff. – *Peterson, R.*: Action Recruiting. In: Pers. Adm., Vol. 34, 1971, Nr. 1, S. 44 ff. – *Hoepfner, F. G.*: Zur Erfolgskontrolle der Personalpolitik am Arbeitsmarkt. In: Personal, Jg. 24, 1972, S. 14 ff.

Ulli Arnold und Hartmut Wächter