

Personalgewinnung



› Die Bedeutung des demografischen Wandels für das Thema Personalgewinnung

Die demografischen Veränderungen haben für die Personalgewinnung weitreichende Konsequenzen, da sich der bereits gegenwärtige Nachwuchs- und

Fachkräftemangel infolge des sinkenden Arbeitskräfteangebotes noch weiter verschärfen wird.

› Hintergrund zum Thema Personalgewinnung

„Ziel der Personalbeschaffung ist es, die erforderlichen Mitarbeiter in der erforderlichen Anzahl (quantitativer Aspekt) mit der erforderlichen Qualifikation (qualitativer Aspekt) zum notwendigen Zeit-

punkt bereitzustellen“ (Bröckermann, R., 1997).

Die Personalgewinnung orientiert sich an der betrieblichen Personalstrategie und Personalplanung. Sie beinhaltet

alle Aktivitäten, Instrumente und Maßnahmen, die sich an die qualitative und quantitative Bereitstellung personeller Ressourcen richten.

› Maßnahmen und Beratungsthemen

Es wird zwischen der **externen** und **internen** Personalgewinnung unterschieden.

Zu der **externen Personalgewinnung** zählen insbesondere:

- **Externe Stellenausschreibungen** – zum Beispiel öffentlich zugängliche Stellenbörsen und soziale Netzwerke im Internet, Stellenausschreibungen in Printmedien (u. a. Tageszeitungen, Fachpresse).
- Berücksichtigung von **Initiativbewerbungen** – zum Beispiel Bearbeitung und Archivierung von eingehenden Initiativbewerbungen, auf die im Falle einer Vakanz zurückgegriffen werden kann.
- **Informationsveranstaltungen an Schulen, Fachhochschulen und Universitäten** – Frühzeitige und aktive Ansprache von Schülern, Abiturienten und Hochschülern (beispielsweise zur Bewerbung offener Ausbildungsplätze).
- **Fach- und Absolventenmessen** – Ansprache und Kontaktaufnahme zu qualifizierten Fach-, Führungs- und Nachwuchskräften.
- **Ausländische Fachkräfte ansprechen** – Fachkräfte im Ausland suchen – zum Beispiel über Anzeigen in Medien, über Beteiligung an Messen, über Programme der Arbeitsagenturen.
- **Praktika** – Angebot für Praktika an Schüler und Studierende, damit man bei jungen Menschen Interesse an den Beruf und den Betrieb weckt. Prakti-

ka bieten auch Arbeitssuchende die Chance einen Einstieg in den Beruf zu finden – Praktikanten dürfen aber nicht als billige Arbeitskräfte ausgenutzt werden.

- Vermittlung von qualifizierten Fachkräften sowie Beratung durch die **Bundesagentur für Arbeit; die Arbeitgeber-Servicestellen (AGS)** der Agentur nutzen (zum Beispiel Förderprogramm für die „Einstellung ältere Beschäftigte“ und Langzeitarbeitslose nutzen).
- Einsatz von **Personalagenturen und Personaldienstleistern** – zum Beispiel „Executive Search“ von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften.
- **Personalleasing/Zeitarbeit** – Zeitlich befristete Besetzung vakanter Positionen durch sogenannte Zeitarbeitnehmer, die von Zeitarbeitsfirmen gegen ein entsprechendes Honorar zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere zur Überbrückung saisonal bedingter Geschäftstätigkeit (unter anderem Weihnachtsgeschäft) oder für zeitlich begrenzte Projekte.
- **Alumni-Netzwerke** – Der aktive Erfahrungsaustausch von Alumni-Netzwerke der Hochschulen und der Stiftungen ermöglicht Kontakte zu qualifizierten Fachkräften.
- **Vergabe von Abschlussarbeiten an Studierende kurz vor dem Hochschulabschluss** – Unternehmen können dadurch unverbindlich die Arbeitsweise und Problemlösefähigkeiten von po-

tenziellen Nachwuchsmitarbeitern testen und den Besten ein Angebot für einen beruflichen Einstieg unterbreiten.

Zu der **internen Personalgewinnung** zählen insbesondere:

- **Übernahme von Auszubildenden, Praktikanten und Werkstudenten** – Diese kennen das Unternehmen i. d. R. bereits sehr gut und sind in der Lage, sich sehr schnell in eine spätere Festanstellung einzuarbeiten.
- **Ausbildungsvorbereitende Hilfen** – Hierzu zählt die Befähigung von Jugendlichen für die Ausbildung (beispielsweise Nachhilfe im Betrieb, zusätzliche Kurse, jobbegleitende Einführung in das Berufsleben).
- **Ausbildungsbegleitende Hilfen** – Hierzu zählen individuelle Mentorenprogramme zur individuellen und fachlichen Unterstützung der Auszubildenden, Lernunterstützung und sozialpädagogische Begleitung von Auszubildenden im sozialen und privaten Umfeld. Unterstützung bieten hier auch Ausbildungszentren, Kammern und Verbände.
- **Personalentwicklung oder Nachfolgeplanung** – Die Beschäftigten qualifizieren sich im Rahmen interner und externer Weiterbildungsmöglichkeiten auf eine zukünftig zu besetzende Stelle.
- **Älteren Beschäftigten eine neue Perspektive bieten** – Ältere Beschäftigte, die körperlich bestimmte Arbeiten nicht

mehr realisieren können, werden neue Aufgaben im Betrieb übertragen (zum Beispiel im Kundenkontakt, als Pate für junge Beschäftigte, in der Arbeitsvorbereitung, in der Unterweisung).

- **Einbindung ehemaliger Beschäftigter** – Ehemalige Führungskräfte und Fachkräfte werden nach dem altersbedingten Ausscheiden motiviert, aufgrund ihres Erfahrungswissens je nach Bedarf im Unternehmen weiter tätig zu werden (zum Beispiel im Kundenkontakt, als Pate für junge Beschäftigte, in der Arbeitsvorbereitung, in der Unterweisung).

- **Mitarbeiter werben Mitarbeiter** – Beschäftigte machen Fachkräfte aus ihrem eigenen Umfeld auf den Betrieb aufmerksam bzw. interessieren sie für den Betrieb.

Bei größeren Unternehmen

- **Versetzung** – Beschäftigte werden bei entsprechender Qualifikation auf eine andere Stelle versetzt (zum Beispiel bei Restrukturierung).
- **Abordnung von Beschäftigten** – Zeitlich befristete Versetzung von Beschäftigten innerhalb eines Unternehmens

(zum Beispiel Projektarbeit).

- **Interne Stellenausschreibung** – zum Beispiel über Hausmitteilungen, Betriebszeitungen und Jobbörsen im hausinternen Intranet.
- **Interne Arbeitsagenturen** – Interne Vermittlung von befristeten Einsätzen als Vertretung bei Krankheit, Elternzeit, Urlaub für den konkreten Bedarfsfall. Auch zur Unterstützung der betrieblichen Projektarbeit und bei kurzfristigen, saisonalen Leistungsspitzen (zum Beispiel Weihnachtsgeschäft im Einzelhandel).

› Einstieg in das Thema Personalgewinnung und demografischer Wandel

Vor der Personalgewinnung sollte zunächst der konkrete Bedarf des Unternehmens spezifiziert werden. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die folgenden Dimensionen:

1. **Quantitativ:** Wie viele Beschäftigte werden konkret benötigt?
2. **Qualitativ:** Welche Qualifikationen

und Kompetenzprofile sind für eine adäquate Stellenbesetzung erforderlich?

3. **Zeitlich:** Bis wann oder zu welchem Zeitpunkt werden die Beschäftigten benötigt?
4. **Räumlich:** Wo werden die Beschäftigten benötigt?

5. Welche Maßnahmen zur Personalgewinnung wurden bisher im Unternehmen umgesetzt?
6. Welche Maßnahmen zur Personalgewinnung sind zusätzlich für das Unternehmen sinnvoll?

› Vertiefende Beratung zum Thema Personalgewinnung

Folgende Beratergruppen bieten zu folgenden Themen, die zur Personalgewinnung beitragen, Beratung an:

- **Der Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit** berät Unternehmen in allen Fragen der Personalgewinnung.
- **Unternehmens- und Personalberater informieren** zu Fragen der Personalstrategie, analysieren die Altersstruktur, den Stellenbedarf und leiten hieraus wesentliche Erkenntnisse für die Personalbeschaffung ab. Ergänzend beraten sie zu Methoden und Instrumenten der Personalgewinnung und unterstützen Unternehmen bei der Suche, Auswahl und Rekrutierung qualifizierter Fach- und Führungskräfte.
- Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** berät zur Einstellung/

Umsetzung und Fördermöglichkeiten von Rehabilitanden (zum Beispiel Eingliederungszuschüsse, Qualifizierungsmaßnahmen).

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** beraten zur Personalstrategie, bieten in einigen Regionen Ausbildungsbörsen an, unterstützen Unternehmen durch Imageaktionen für bestimmte Berufsgruppen, bieten Girls-Days und andere Informationsveranstaltungen an.
- Verbände der **Fachkräfte für Arbeitssicherheit** und **Betriebsärzte** bieten Stellenmärkte für die eigene Berufsgruppe im Arbeitsschutz an, beraten Unternehmer in der Gestaltung von alters(n)gerechten Arbeitsplätzen; Betriebsärzte führen Eignungsuntersuchungen durch.

- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zu den Möglichkeiten und Maßnahmen der Personalrekrutierung.
- **Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** sowie **Präventionsberater der Krankenkassen** tragen mittelbar zur Personalgewinnung bei.

▶ *Siehe Factsheets mit den Beiträgen der spezifischen Beratergruppen zum demografischen Wandel*

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

› Instrumente zum Thema

- INQA-Check „Gute Personalführung“ – www.inqa-check-personalfuehrung.de
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie – www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de



**OFFENSIVE
MITTELSTAND**
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: info@offensive-mittelstand.de; Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von BC GmbH Forschung, Wiesbaden; BGF GmbH – Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, itb im DHI e. V., Mercer, Deutschland GmbH, VDSI – Verband Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V. – gefördert vom BMBF/DLR, Projektträger für das BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.