

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 45

Jean-Luke Thubauville

**Nutzung und Nutzbarkeit von Active Recruiting
Maßnahmen in mittelständischen Unternehmen
der Region Südwestfalen**

Shaker Verlag
Aachen 2017

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2017

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-5483-5

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Herrn Prof. Dr. Rüdiger Piorr und Herrn Prof. Dr. Lars Taimer, die die Abschlussarbeit von Herrn Jean-Luke Thubauville als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben.

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Frage der Nutzung und Nutzbarkeit von Active Recruiting Maßnahmen für mittelständische Unternehmen. Ihr besonderer Fokus liegt dabei auf der praxisnahen Untersuchung der mittelständischen Unternehmenswirklichkeit und deren Auswirkung auf das Recruiting.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im Juli 2017

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor für Forschung

VORWORT DES GUTACHTERS

Demografischer Wandel und resultierender Fachkräftemangel sind vielfach diskutierte Phänomene. Unabhängig davon, ob Unternehmen davon nun schon betroffen sind oder dies - möglicherweise - zukünftig der Fall sein wird, führt die Diskussion zu einer kritischen Bestandsaufnahme bestehender Rekrutierungswege. Im Ergebnis kommt eine Vielzahl von Autoren und Autorinnen zu dem Schluss, dass neue Wege eröffnet und beschritten werden müssten, um Engpasssituationen zukünftig zu vermeiden.

Hinter dem Stichwort des Active Recruitings verbergen sich Maßnahmen in denen Unternehmen eine aktive, zugehende Rolle bei der Rekrutierung spielen. Active recruiting versteht sich dementsprechend als Ergänzung klassischer Beschaffungswege und somit als eine Antwort auf Beschaffungsrisiken. Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Markt. Endpunkt ist ein Maßnahmenbündel auf Grundlage systematischer, konzeptioneller Überlegungen.

Während sich die damit verbundenen Diskussionen in aller Regel um Maßnahmen, Möglichkeiten, Chancen und Risiken drehen, lassen vorliegende Arbeiten vielfach den Aspekt der Nutzung und Nutzbarkeit unter einem einzelbetrieblichen Bezug außer Acht. Selten differenzieren sie Unternehmensgröße, regionale Spezifika oder Branchenbezug; allesamt Aspekte, die die Betroffenheit vom Fachkräftemangel beeinflussen. Noch viel seltener reflektieren Sie bestehende praxeologische Ansätze, Ergebnis pragmatisch vorgenommener, praktisch vielfach erfolgreich durchgeführter Maßnahmen ohne konzeptionellen Überbau.

Genau hier setzt der vorliegende Text von Jean-Luke Thubauville an, indem die Arbeit die Maßnahmen des Active Recruiting im Hinblick auf ihre Nutzung und Nutzbarkeit in mittelständischen Unternehmen der Region Südwestfalen kontrastierend zu Großunternehmen untersucht. Zunächst wird der Bezugspunkt der Großunternehmen über eine Indikatorenanalyse herausgearbeitet, um in dem nachfolgenden qualitativen Erhebungsschritt exemplarisch die Praxis mittelständischer Unternehmen darzustellen. Auf diese Weise gelingt es

die Nutzung von Active Recruiting Maßnahmen jenseits konzeptionell geschlossener Modellvorstellungen herauszuarbeiten und ihre Nutzbarkeit für mittelständische Unternehmen zu diskutieren.

Jean-Luke Thubauville gelingt mit seiner Analyse ein wichtiger Beitrag zum Verständnis mittelständischer Reaktions- und Handlungsweisen in Bezug auf die Bewältigung des Fachkräftemangels. Seine Arbeit trägt dazu bei, in dieser vielfach normativ geprägten Diskussion einen unverstellten Blick auf den Mittelstand zu werfen und eine Idee von der Innovationskraft mittelständischer Unternehmen zu entwickeln.

Köln, im Juli 2017

Prof. Dr. Rüdiger Piorr

FOM Studienzentrums Düsseldorf

VORWORT DES AUTORS

Der anhaltende Fachkräftemangel und zunehmende Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter verändert den Deutschen Arbeitsmarkt. Die am Markt agierenden Unternehmen sehen sich immer mehr einem Käufermarkt gegenüber, indem die Marktmacht der Bewerber steigt. Mögliche Antworten und Handlungsempfehlungen wie Unternehmen und Personaler auf diese, sich verändernden Bedingungen reagieren können, geben Fachzeitschriften und die wissenschaftliche Literatur zu Hauf. Allerdings fokussieren sich Fachzeitschriften und Literatur häufig auf Großunternehmen und Konzerne mit großen Human Resources Departments, die Zeit und Raum haben sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Doch wie reagiert eigentlich der größte deutsche Arbeitgeber und Ausbilder auf diese sich verändernden Bedingungen – der Mittelstand?

Mittelständische Unternehmen repräsentieren in Ihrer Gesamtheit nicht nur den größten Arbeitgeber und Ausbilder der Bundesrepublik, sondern sind zugleich auch das Rückgrat der Wirtschaft. In ihrer hohen Differenziertheit bilden sie einen Garanten für Stabilität und soziale Sicherheit, und verteilen unternehmerische Risiken auf eine Vielzahl von Unternehmen. Zugleich führt die hohe Anzahl an miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen auch zu einem hohen Innovationsdrang und täglich praktizierter Flexibilität.

Wie der Mittelstand unter diesen Voraussetzungen mit dem Thema Active Recruiting umgeht und inwieweit dieses Thema für ihn nutzbar ist, untersucht die vorliegende Arbeit. Besonders spannend ist dabei zu betrachten inwieweit der Mittelstand bestehende Beschaffungsinstrumente jeweils auf seine individuelle Situation und Marktlage anpasst, und sich dabei selbst stetig weiterentwickelt. Denn unternehmerische Flexibilität und Innovation beschränken sich nicht auf Produkte oder die Unternehmensorganisation, sondern sind häufig eine Leitlinie des gesamtunternehmerischen Handelns im Mittelstand.

In diesem Zusammenhang spielt auch die Unternehmenskultur in vielen mittelständischen Unternehmen eine hervorgehobene Rolle. Nicht in jedem Fall kann der Mittelstand finanziell mit den Entgelten und Incentive Leistungen der Konzerne mithalten, hier macht häufig die Kultur den Unterschied. Kurze Entscheidungswege und den direkten Kontakt zum Eigentümer prägen in vielen mittelständischen Unternehmen das Tagesgeschäft, was starke Auswirkungen auf die Art und Weise hat wie dort Personal rekrutiert wird.

Eine solche Untersuchung durchzuführen und mit brauchbaren Ergebnissen abzuschließen gelingt niemandem allein, sondern ist vielmehr eine Teamleistung an der viele ihren Beitrag haben. Daher möchte ich an dieser Stelle noch einmal allen Unternehmen, Geschäftsführern und Personalverantwortlichen danken, die sich die Zeit genommen haben mit mir über das Thema Active Recruiting zu sprechen, und es im Abgleich mit Ihren eigenen Maßnahmen kritisch zu hinterfragen. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei den betreuenden Professoren Prof. Dr. Piorr und Prof. Dr. Taimer, sowie meiner Familie und Freunden die durch Ihre Anregungen und fortwährende Unterstützung einen großen Beitrag geleistet haben.

Aachen, im Juli 2017

Jean-Luke Thubauville

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Problemstellung.....	3
2.1 Resultierende Anforderungen.....	3
2.2 Zielsetzung / Vorgehensweise der Arbeit.....	4
3 Active Recruiting.....	6
3.1 Begriffsdefinition.....	6
3.2 Theoretische Grundlagen des Personalmanagements im Hinblick auf die Personalbeschaffung.....	8
3.2.1 Personalbeschaffung.....	8
3.2.2 Unternehmensinterner Arbeitsmarkt.....	9
3.2.2.1 Grundlagen des internen Arbeitsmarktes.....	9
3.2.2.2 Allgemeine Personalentwicklung.....	10
3.2.2.3 Karriere- Laufbahnplanung.....	11
3.2.2.4 Internes Talent Relationship Management.....	14
3.2.2.5 Innerbetriebliche Stellenausschreibung.....	21
3.2.2.6 Zusammenfassung des internen Arbeitsmarktes.....	22
3.2.3 Unternehmensexterner Arbeitsmarkt.....	25
3.2.3.1 Grundlagen des externen Arbeitsmarktes.....	25
3.2.3.2 E-Recruiting.....	26
3.2.3.3 Externe Stellenausschreibungen.....	28
3.2.3.4 Lebenslaufdatenbanken.....	29
3.2.3.5 Fachvorträge, Messen und Karrieretage.....	31
3.2.3.6 Externes Talent-Relationship-Management.....	32
3.2.3.7 Zusammenfassung des externen Arbeitsmarktes.....	35
3.3 Zusammenfassung Active Recruiting.....	38
4 Methodisches Vorgehen.....	42
5 Indikatoranalyse.....	45
5.1 Einleitung.....	45
5.2 Durchführung.....	46
5.3 Ergebnisse.....	51
6 Mittelstand in Südwestfalen.....	54
6.1 Definition des Mittelstandsbegriffs.....	54
6.2 Region Südwestfalen.....	56
7 Experteninterviews.....	58
7.1 Einleitung.....	58
7.2 Durchführung.....	59
7.3 Ergebnisse.....	61
8 Fazit.....	68
Literaturverzeichnis.....	71
Anhang.....	84