



STUDIENREIHE BILDUNGS- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT

20

Fred Becker

Akademisches Personalmanagement

Band 2:

Berufungsverfahren, Personalbeschaffung
und -auswahl an Hochschulen

WAXMANN

Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement

Herausgegeben von
Anke Hanft

Band 20

Die Studienreihe ist hervorgegangen aus dem
berufsbegleitenden internetgestützten Masterstudiengang
Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA) an
der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
www.mba.uni-oldenburg.de

Fred Becker

Akademisches Personalmanagement

Band 2:

Berufungsverfahren, Personalbeschaffung
und -auswahl an Hochschulen



Waxmann 2019
Münster • New York

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

Print-ISBN 978-3-8309-3973-3
E-Book-ISBN 978-3-8309-8973-8

© Waxmann Verlag GmbH, 2019
www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Andreas Altvater, Oldenburg; Anne Breitenbach, Münster
Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster
Druck: CPI Books GmbH, Leck

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706



Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Danksagung	7
Vorwort	9
1. Einleitung	11
2. Akademisches Personalmanagement	15
3. Personalbedarfsdeckungskette	19
3.1 Einordnung der Personalbeschaffung.....	19
3.2 Personalbeschaffung.....	21
3.3 Personalmarketing und Employer Branding	26
3.4 Personalbeschaffung für spezielle Arbeitsmärkte an Hochschulen	31
4. Allgemeines zur Personalauswahl.....	42
4.1 Ausgangspunkte	42
4.1.1 Elektronisches Bewerber innenmanagement	42
4.1.2 Organisationale Fähigkeit der Personalauswahl	43
4.1.3 Fehler im Entscheidungs- bzw. Auswahlprozess	44
4.1.4 Prinzipielle Herausforderungen im Auswahlprozess	50
4.1.5 Prinzipien der Personalauswahl	52
4.2 Prozess der Personalauswahl im Allgemeinen	55
4.3 Erstellung des Anforderungsprofils	56
4.4 Personalauswahlinstrumente im Auswahlprozess	67
4.4.1 Überblick.....	67
4.4.2 Vorauswahl.....	69
4.4.3 Endauswahl	77
4.4.4 Entscheidung.....	100
5. Besonderheiten der Professor innenauswahl.....	103
5.1 Allgemeines.....	103
5.2 Berufungsverfahren mit ihren Elementen	113
5.3 Vorbereitende Schritte	122
5.3.1 Strategische Entwicklungsplanung	122
5.3.2 Antrag und Denomination, Stellenausschreibung	126
5.3.3 Berufungskommission.....	134
5.4 Professor innenauswahl im engeren Sinne	159
5.4.1 Anforderungsprofil.....	159
5.4.2 Entscheidung über die Auswahlinstrumente.....	176
5.4.3 Vorauswahl.....	181
5.4.4 Endauswahl.....	193
5.4.5 Gutachten.....	216

5.4.6	Listenentscheidung u. Ä.	222
5.4.7	Abschluss des Berufungsverfahrens	225
5.5	Genderspezifische Besonderheiten	232
6.	Besonderheiten bei anderen Zielgruppen	242
6.1	Auswahl „normaler“ Beschäftigter.....	242
6.2	Auswahl akademischer Führungskräfte.....	244
7.	Weiteres Zwischenfazit	257
Anhänge		262
Glossar.....		280
Literatur		286
Schlüsselwortverzeichnis		309

Danksagung

Bei der redaktionellen Bearbeitung des zweiten Bands habe ich ebenfalls Unterstützung durch eine Reihe von Mitarbeiter|innen erhalten.¹ Herzlich und nachdrücklich danken möchte ich Marianna Nickel für die Erstellung mancher Abbildung und die Beschaffung vieler Buchquellen, Michael Gutjahr M.Sc. und Jana Gieselmann M.A. für den einen und den anderen Tipp sowie partielle Prüfkativitäten, Melina Schleef B.Sc. für das Korrekturlesen und stud. rer. pol. Dana Janina Vowinckel für die Prüfung des Literaturverzeichnisses und der Quellenverweise sowie Dipl.-Kffr. Dr. rer. pol. Cornelia Meurer für die wiederholte inhaltliche Lektüre mit zahlreichen Verbesserungsvorschlägen. Sie haben mich nicht nur zeitlich entlastet, sondern auch zur Verbesserung der Inhalte und der Darstellung beigetragen. Auch dem Waxmann Verlag, Frau Kollegin Prof. Dr. Anke Hanft als Herausgeberin der „Studienreihe „Bildungs- und Wissenschaftsmanagement““ sowie Uda Lübben und Franziska Buß-Vondrlik als akribische wie konstruktiv-kritische Lektorinnen und Ansprechpartnerinnen in allen Verlagsfragen möchte ich danken.

1 Als Autor würde ich mich über weitere Kommentare, Verbesserungsvorschläge, weiterführende Informationen etc. freuen. Schreiben Sie mir: fgb@fredgbecker.de.

Vorwort

Im zweiten Band seiner dreibändigen Reihe stellt Fred Becker ein Thema in den Mittelpunkt, das für das Akademische Personalmanagement in Hochschulen von besonderer Bedeutung ist: Die Berufung von ProfessorInnen. Die Reputation einer Hochschule, ihr Ansehen in der Öffentlichkeit und ihr Wirkungsgrad hängen wesentlich von den Leistungen ihrer wissenschaftlichen Expert|innen ab. Eine gescheiterte Berufung kann ganze Bereiche einer Hochschule über Jahre lähmen, umgekehrt können geglückte Berufungen wesentlich zur Reputationssteigerung einer Hochschule beitragen. Nicht zuletzt deshalb machen viele Hochschulleitungen die Berufung von ProfessorInnen zur Chefsache, wenngleich sie auf die Auswahl der zu berufenen WissenschaftlerInnen nur begrenzt Einfluss haben.

Der Autor stellt in diesem Band Allgemeines zur Personalauswahl den Besonderheiten der Professorenauswahl voran und ermöglicht so einen komprimierten Einblick in die aktuelle wissenschaftliche Diskussion zum Personalmanagement, bevor mit den Spezifika der Professorenauswahl ein Feld eröffnet wird, dessen Bedeutung für die Hochschulen schon in den vom Autoren eingangs auf mehreren Seiten aufgeführten Kritikpunkten sichtbar wird. Auch wenn Hochschulen in den vergangenen Jahren ihre Anstrengungen erhöht haben, die verfahrenstechnische Durchführung von Berufungsverfahren zu verbessern, ist kaum ein anderer Bereich so stark durch den Zusammenprall unterschiedlichster Interessen geprägt, die auch durch die Einführung von Berufungsleitsätzen, Checklisten, etc. nur bedingt eingegrenzt werden können.

Zur Eindämmung mikropolitischer Spiele wurden in den vergangenen Jahren die Befangenheitsregeln für Berufungsverfahren erheblich verschärft. An der Hochschule tätige einschlägige FachwissenschaftlerInnen werden aus Kommissionen ausgeschlossen, sobald eine kollegiale Nähe zu einzelnen BewerberInnen erkennbar wird. Dies betrifft auch Jahre zurückliegende Zusammenarbeiten, z. B. in Form eines gemeinsam veröffentlichten Aufsatzes. Damit fällt diese, für die Auswahl qualifizierter BewerberInnen überaus nützliche Expertise weg. Die wesentlichen Entscheidungen in Berufungskommissionen werden von Laien getroffen, die die fachwissenschaftliche Qualität der zu berufenen KollegInnen nur begrenzt beurteilen können und daher auf das Urteil weiterer einzubeziehender ExpertInnen angewiesen sind. Die erheblich verschärften Befangenheitsregeln sind mit dafür verantwortlich, dass sich die ohnehin immer wieder kritisierte Dauer der Berufungsverfahren weiter verlängert, da es immer schwerer wird, nicht befangene Berufungskommissions-Mitglieder oder GutachterInnen zu finden.

Das Beispiel verdeutlicht, wie die Ausweitung von im Kern sinnvollen Regeln das Berufsmanagement nicht vereinfacht, sondern zusätzlich erschwert. An anderen Stellen werden Versäumnisse hingenommen, obwohl sie auch ohne Regelausweitung leicht korrigierbar wären. So erschreckt immer wieder der wenig wertschätzende oder oft auch geringschätzig Umgang mit BewerberInnen nicht

nur bei der Besetzung von Professuren. Hier einige Standards zu übernehmen, wie sie im wissenschaftlichen Personalmanagement gelehrt werden, ist mehr als überfällig.

Dabei sollte man sich nicht darüber hinweg täuschen, dass es in Unternehmen trotz eines möglicherweise professionelleren Personalmanagements nicht immer gelingt, die geeignetsten BewerberInnen zu identifizieren. Bei gescheiterten Personalbesetzungen haben sie aber anders als Hochschulen eher die Chance, Fehlbesetzungen zu korrigieren. Die Folgen einer missglückten Personalauswahl sind also abschätzbarer.

Wie aber kann ein dringend erforderlicher Kulturwandel bei der Durchführung von Auswahl- und vor allem Berufungsverfahren gelingen, wenn von den in diese Verfahren involvierten Personen gar nicht erwartet wird, dass sie über ein professionelles Knowhow im akademischen Personalmanagement verfügen? Angesichts dieser Situation sind einzelne Hochschulen dazu übergegangen, ihre Berufungsverfahren durch einschlägig qualifizierte Berufungsbeauftragte begleiten zu lassen, die nicht nur darüber wachen, dass die formalen Regeln eingehalten werden, sondern die auch auf einen angemessenen Umgang mit den BewerberInnen achten.

Mit dem vorliegenden Band werden die Voraussetzungen geschaffen, Personalauswahlverfahren an Hochschulen an wissenschaftlichen Standards zu orientieren. Ob es damit gelingt, die, wie der Autor fordert, bestgeeigneten Personen zu finden, wird davon abhängen, inwieweit dieses Wissen über Studierende einschlägiger Studiengänge und die Fachcommunity hinaus auch die Hochschulöffentlichkeit erreicht. Dann könnte von diesem Band ein Beitrag zur Verbesserung der Berufungspraxis an Hochschulen ausgehen.

1. Einleitung

Prinzipiell ist es das Ziel, akademisches Personalmanagement nahezu komplett in drei Bänden aus der Sicht der personalwissenschaftlichen Diskussion zu thematisieren. Verschiedene theoriebezogene wie praktische Gründe haben allerdings dazu geführt, dass sowohl in der Breite als teilweise auch in der Tiefe Einschränkungen vorgenommen wurden. Letztlich findet eine Konzentration auf ausgewählte Elemente des akademischen Personalmanagements statt.¹

Im Zentrum der gesamten Publikation steht *zum Ersten* allgemein die *staatliche Hochschule* als die weitbreitetste Form der Wissenschafts- und Bildungsorganisationen. Für alle Formen ist ein Personalmanagement prinzipiell relevant, wenngleich es sinnvoll ist, die Ausformungen differenziell unterschiedlich zu gestalten. Gerade für *staatliche Hochschulen* gelten zudem teilweise vergleichbare rechtlich determinierte Arbeitsbedingungen. Sie führen in manchen Teilen dieses Bandes zu einer Konzentration auf staatliche Universitäten und Fachhochschulen. Die persönlichen Erfahrungen des Autors beziehen sich zudem vorrangig auf Universitäten. Dies macht sich auch in der Themenauswahl und -tiefe bemerkbar. Es findet eine Konzentration auf Deutschland statt, wenngleich durch die nicht nur prinzipiell vergleichbaren Hochschulsysteme auch Österreich und die Schweiz im Fokus sind. Zumindest werden manche dort praktizierten Vorgehensweisen ebenso betrachtet.²

Zum Zweiten wird zwar auf alle Beschäftigtengruppen an Hochschulen eingegangen, im Mittelpunkt steht jedoch primär das *wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Personal*. Für die anderen Beschäftigtengruppen kann problemlos auf die allgemeine personalwirtschaftliche Literatur verwiesen werden (bspw. Berthel & Becker 2017 wie auch andere Personallehrbücher) oder auf Kapitel 3 und 4 dieses Bandes mit einer pointierten Darstellung der Personalauswahl einmal für alle Beschäftigtengruppen und einmal mit den Spezifika der Professor|innenauswahl. Die dort jeweils thematisierten Fragen und Praktiken gelten prinzipiell für Mitarbeiter|innen aller Arten von Arbeitsorganisationen,³ wenngleich gewisse Anpassungen hilfreich bis notwendig sind. Allerdings werden im vorliegenden Band

1 Dieses Kapitel ist nahezu wortgleich – wenngleich einerseits verkürzt, andererseits auf die Personalauswahl konzentriert – zum entsprechenden Kapitel von Band 1.

2 Nicht thematisiert werden die besonderen Bestimmungen zu Professor|innen, die zugleich ärztliche Direktor|innen an medizinischen Fakultäten sind. Die Rahmenbedingungen unterscheiden sich vielfach sehr von den „gemeinen“ Professor|innen und entziehen sich teilweise einem akademischen Personalmanagement. Auch Kunst- und Musikhochschulen weisen viele Besonderheiten auf, die hier nicht weiter thematisiert werden.

3 *Arbeitsorganisation, Betrieb, Institution und Organisation* sind unterschiedliche Termini, die hier begrifflich jeweils ein selbstständiges sozio-technisches System repräsentieren, mit dem spezifische organisatorische Ziele verfolgt werden. Die verschiedenen Termini stehen daher *hier für einen Begriff*. Der Begriff der Organisation wird im Übrigen im institutionellen Sinne verwendet (vgl. zu Organisationsbegriffen allgemein bspw. Schulte-Zurhausen 2014, S. 1 ff., Becker 2015, S. 177 ff.).

auch nicht alle Aspekte der akademischen Personal- und Professor|innenauswahl in Breite wie Tiefe thematisiert. Die Hochschullandschaft ist mit ihren Disziplinen, Hochschultypen und Stellenkategorien zu divers, als dass dies möglich wäre.

Insgesamt sind drei Bände vorgesehen, um die zentralen Aspekte eines akademischen Personalmanagements aus personalwissenschaftlicher Sicht sowohl abstrakt als auch bezogen auf Hochschulen zu erläutern.

- Band 1 (Nr. 19 der Reihe „Bildungs- und Wissenschaftsmanagement“) konzentriert sich auf die Verortung des Hochschulmanagements in die wissenschaftliche Diskussion. Zentrale Inhalte sind in *Kapitel 2* die Darstellung eines „Modernen Personalmanagements in Organisationen“, seiner Systemelemente und deren Zusammenhänge. In *Kapitel 3* „Management von und in Hochschulen“ wird terminologisch das Hochschulmanagement betrachtet. Mit dem ressourcenorientierten Ansatz wird zudem die Position der Personalarbeit innerhalb des Hochschulmanagements verdeutlicht. Darüber hinaus gilt es, organisationstheoretische Ansatzpunkte zur Analyse wie zur Gestaltung der hochschulspezifischen Personalarbeit – abstrakt wie beispielhaft – zu erläutern. *Kapitel 4* „Akademisches Personalmanagement“ beschäftigt sich systematisierend, einordnend und pointierend mit den zentralen Inhalten aller drei Bände. Es gilt, das Begriffssystem herzuleiten, die Zielgruppen in Hochschulen mit ihren Besonderheiten darzustellen sowie die zentralen Aufgabenfelder der Personalarbeit an Hochschulen zu begründen. In *Kapitel 5* wird mit Ausführungen zum *strategisch-orientierten akademischen Personalmanagement* inhaltlich gestartet, indem die unterschiedlichen Positionierungen der Personalarbeit zum strategischen Hochschulmanagement thematisiert werden (s. Anhang 10).
- Der vorliegende Band 2 (Nr. 20 der Reihe) zur „Personal- und Professor|innenbeschaffung und -auswahl“ greift vor allem ein zentrales Aufgabenfeld des akademischen Personalmanagements heraus und zwar das der allgemeinen Aspekte einer Personalauswahl und der Professor|innenauswahl. Den drei Bänden und der Vollständigkeit geschuldet gehen diesen Diskussionen vorab noch Ausführungen zum akademischen Personalmanagement (Kap. 1) sowie zur Personalbeschaffung (Motivierung potenzieller Bewerber|innen zur Bewerbung) inklusive Personalmarketing und Employer Branding (Kap. 2) – allgemein wie bezogen auf Hochschulen und unterschiedliche Beschäftigtengruppen – voran. *Kapitel 3* „Allgemeines zur Personalauswahl“ diskutiert dann die notwendigen Prozessschritte zur Auswahl und Einstellung von Mitarbeiter|innen mit den zugrundeliegenden Annahmen, Teilphasen und Instrumenten. Die Inhalte beziehen sich dabei allgemein auf alle Auswahlaktivitäten und somit auch auf die Auswahl des wissenschaftsunterstützenden Personals. In *Kapitel 4* „Besonderheiten der Professor|innenauswahl“ wird gezielt auf Berufungsverfahren – mit Fokus auf den Auswahlteil – eingegangen. *Kapitel 5* „Besonderheiten bei anderen Zielgruppen“ spricht kurz die Besetzung wissenschaft-

licher Mittelbaustellen, der Stellen im Third Space und von akademischen Leitungspositionen an.

- *Band 3* (Nr. 21 der Reihe) fokussiert die restlichen Personalaufgaben im akademischen Personalmanagement – und zwar vermutlich mit der im Folgenden genannten Struktur: Kapitel 2 „*Inplacement* (Personaleinführung)“, Kapitel 2 „*Personalentwicklung*“, Kapitel 3 „*Anreizsysteme*“ und Kapitel 4 „*Personalführung*“ jeweils an Hochschulen und mit dem Schwerpunkt auf wissenschaftlichem Personal (s. Anhang 11).

Ein wirklich umfassendes Werk zur Personalarbeit an Hochschulen – oder gar aller Wissenschafts- und Forschungsinstitutionen – wird hiermit nicht geboten, es steht noch aus. Allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass erstmals eine auf die Hochschulen tatsächlich fokussierte und relativ umfassende Schrift zum akademischen Personalmanagement mit der Einbeziehung personalwissenschaftlicher Erkenntnisse vorliegt. Es bleibt zu hoffen, dass andere Autor|innen dies partiell und/oder umfassend ebenfalls recht bald versuchen, um iterativ sowohl die Forschung als auch die Praxis der akademischen Personalarbeit weiter voranzubringen.

2. Akademisches Personalmanagement

In Kapitel 2 werden die zentralen Aussagen zum Verständnis des akademischen Personalmanagements erläutert bzw. es wird eine Kurzfassung der Erläuterungen aus Band 1 wiedergegeben.

Personalmanagement im Allgemeinen

„Personal“ steht für alle Mitarbeiter|innen einer Arbeitsorganisation. Es stellt eine wettbewerbsrelevante Ressource im organisatorischen Wertschöpfungsprozess dar. Es ist ein Mittel zur organisatorischen Zielerreichung, wenngleich – aufgrund ethischer, motivationaler und rational-ökonomischer Überlegungen – ein besonderes. Im Managementsystem einer Arbeitsorganisation werden die entsprechenden Tätigkeiten mit „dem Personal“ mit Hilfe der sogenannten Personalfunktion umgesetzt. Diese Managementaufgabe wird dann als „*Personalmanagement*“ (synonym: Human Resource Management) benannt (s. Berthel & Becker 2017, S. 3 ff.).¹ Es gilt als „modern“, wenn es sich auf die jeweils aktuellen Herausforderungen (extern: Arbeitsmärkte, Rechtssysteme, kulturelle Entwicklungen u.Ä.; intern: Strategien, Mitarbeiter|innen, u.Ä.) effizient und effektiv ausrichtet.

Ein modernes *Personalmanagement* umfasst alle betrieblichen Aufgaben und Maßnahmen, die das Ziel haben, Humanressourcen für die Aufgabenerfüllung in den verschiedenen betrieblichen Organisationseinheiten bereitzustellen und effizient einzusetzen. Es ist – idealtypischerweise – aktiver und systemimmanenter Teil strategischer wie operativer Managementprozesse sowie integraler Bestandteil der Arbeit aller Führungskräfte primär zur institutionellen Zielerreichung. Zentrale Bestandteile sind die Systemgestaltung und die Verhaltenssteuerung. Beide Bereiche sind unmittelbar aufeinander bezogen, wenngleich unterschiedliche Fokusse mit ihnen verfolgt werden (vgl. Berthel & Becker 2017, S. 16 ff., sowie Bd. 1, Kap. 2.1, und Abb. 2, s.u.):

1 Andere verwendete *Termini* sind „Personalwirtschaft(slehre)“, „Personalwesen“, „Personalökonomie“ und „HR“. Manche Autoren verbinden mit den jeweiligen Ausdrücken unterschiedliche inhaltliche Konzepte bzw. *Begriffe*. Dies mag für die wissenschaftliche Diskussion sinnvoll sein, weil der damit verbundene Widerstreit zu einer Schärfung der Ausrichtung beiträgt. In der vorliegenden Publikation wird auf diese Diskussion aber nicht weiter eingegangen, sondern durchgehend eine managementbezogene Interpretation der Personalaufgaben (s.o.) gewählt – unabhängig davon, wie sie benannt ist. *Appropos*: An vielen Hochschulen (und manchen Unternehmungen) fällt auf, dass sie über den Terminus bzw. Begriff „Personalentwicklung“ (auch für Organisationseinheiten) deutlich mehr Aufgaben erfassen (z.B. Inplacement, Berufungsverfahren), als dieser personalwirtschaftlichen Funktion (s.o.) in der Literatur im Allgemeinen zugesprochen wird. Auch hier gilt, nicht die Überschrift, sondern der Inhalt zählt.

Begriffssystem akademisches Personalmanagement

Hier wird folgendes *Begriffssystem für ein akademisches Personalmanagement* differenziert und verwendet (s. Abb. 1; Becker 2017):

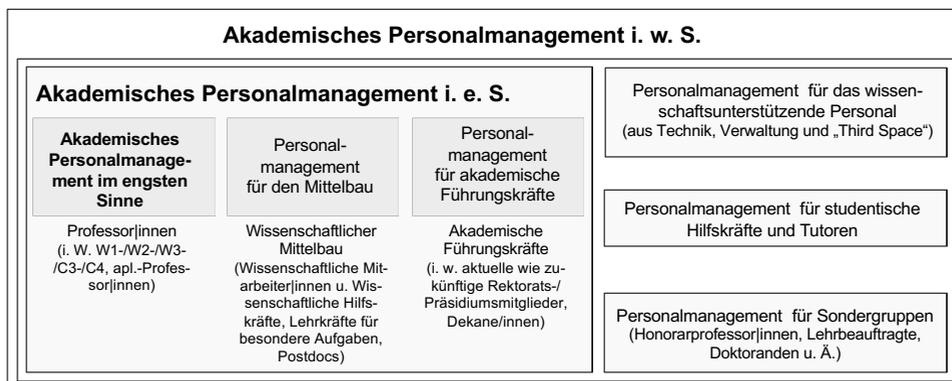


Abbildung 1:

Begriffssystem des akademischen Personalmanagements (auch Bd. 1)

- 1) Ein *akademisches Personalmanagement im weiteren Sinne* (alternativ: Personalmanagement an Hochschulen) bezieht sich auf alle Beschäftigtengruppen an der Hochschule: Professor|innen, wissenschaftlicher Mittelbau und sonstige Lehrkräfte sowie das wissenschaftsunterstützende Personal aus Technik und Verwaltung (inkl. Third Space, Hilfskräfte, Tutor|innen). Das Personalmanagement für das wissenschaftsunterstützende Personal ist dabei aufgrund ähnlicher Merkmale prinzipiell vergleichbar zum Personalmanagement in anderen – vor allem öffentlich-rechtlichen – Dienstleistungsorganisationen. Für die anderen Beschäftigtengruppen sind durchaus wesentliche Unterschiede konstatierbar, weshalb eine entsprechend pointierte Auseinandersetzung Sinn ergibt. Abbildung 2 visualisiert die allgemeinen Personalfunktionen eines solchen Personalmanagements. (Näheres in Bd. 1, Kap. 2.2.)
- 2) Ein *akademisches Personalmanagement im engeren Sinne* (alternativ: akademisches Personalmanagement für das wissenschaftliche Personal als Teilelement von 1) fokussiert nur die an einer Hochschule beschäftigten Wissenschaftler|innen, d. h. vor allem Professor|innen und wissenschaftlicher Mittelbau/Nachwuchswissenschaftler|innen in unterschiedlichen Positionen, sowie akademische Leitungskräfte. Diese Belegschaftsgruppen sind in anderen hochschulfernen Organisationen im Allgemeinen nicht mit vergleichbaren Aufgaben und Stellungen vorhanden. Zwischen den Gruppen liegen allerdings wiederum größere Unterschiede vor,² so dass eine noch engere Fokussierung ebenfalls zweckmäßig sein kann.

2 Die Nachwuchswissenschaftler|innen werden bspw. zum großen Teil nicht für die eigene Arbeitsorganisation, sondern für andere Hochschulen qualifiziert. Der Mittelbau ist zu

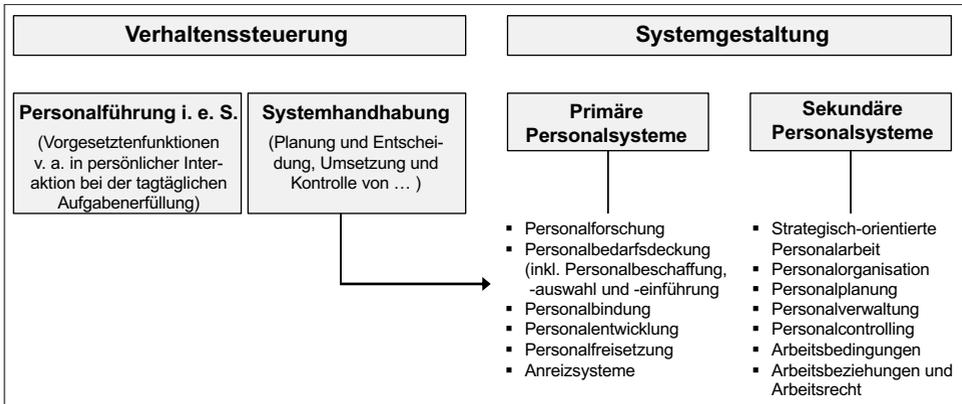


Abbildung 2:

Aufgabenbereiche des akademischen Personalmanagements i. w. S.

Quelle: In enger Anlehnung an Berthel & Becker 2017, S. 17 (auch Bd. 1).

- 3) Ein *akademisches Personalmanagement im engsten Sinne* (alternativ: akademisches Personalmanagement für Professor|innen als Teilelement von 2) konzentriert sich nur auf die Professor|innen. Gerade ein solches Personalmanagement ist nicht 1:1 aus einem allgemeinen Personalmanagement übertragbar. Wesentliche interne wie externe Umweltdeterminanten sind anders und erfordern daher eine objektspezifische Auseinandersetzung und Differenzierung (s. Bd 1). Als Aufgabenfelder eines akademischen Personalmanagements im engsten Sinne kommen zwar prinzipiell alle allgemeinen Personalfunktionen in Frage. Allerdings sind aufgrund der Besonderheiten der Gruppe der Professor|innen vor allem einige bestimmte Personalfunktionen von zentraler Bedeutung. Als *Aufgabenfelder* des akademischen Personalmanagements im engsten Sinne werden hier vor allem folgende für sinnvoll gehalten (s. Abb. 3):

Akademisches Personalmanagement (auch i. w. S.) stellt in jedem Fall einen *Spezialfall des allgemeinen Personalmanagements* dar, indem es sich auf die Besonderheiten einer Forschungs- und Bildungsorganisation und zwar speziell die der akademischen Institution „Hochschule“ konzentriert. Es umfasst prinzipiell alle üblichen personalwirtschaftlichen Funktionen, die das Ziel haben, Humanressourcen für die Hochschule bereitzustellen, zielorientiert in deren Sinne und effizient einzusetzen sowie dabei differenziert auf die verschiedenen Beschäftigtengruppen (und dementsprechenden Zuordnungen zu i. w. S., i. e. S. und im engsten Sinne) einzugehen. Idealtypisch ist es strategisch ausgerichtet, aktiver und in die Strategie in-

einem überwiegenden Teil befristet und oft auch in Teilzeit beschäftigt. Unbefristet beschäftigte Professor|innen haben andere Situationsbedingungen als befristet beschäftigte Nachwuchswissenschaftler|innen (in Teilzeit).

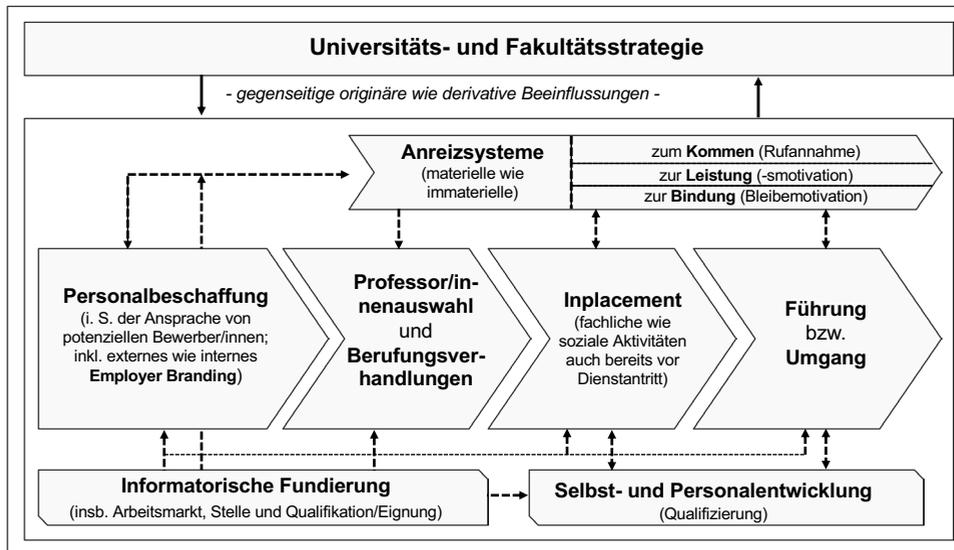


Abbildung 3:

Zentrale Funktionen eines akademischen Personalmanagements i. e. S.
 Quelle: In Anlehnung an Becker, 2017, S. 35, sowie Bd. 1.

tegrierter Teil des Hochschulsystems sowie integraler Bestandteil der Arbeit aller Führungskräfte zur hochschul- und fakultätsspezifischen Zielerreichung.

Als *Personalverantwortliche* gelten in Hochschulen für ein akademisches Personalmanagement i. w. S. – analog zu anderen Arbeitsorganisationen und einem modernen Verständnis der Personalarbeit – verschiedene Aufgabenträger|innen entlang der Hierarchie- bzw. Hochschulebenen (s. Bd. 1, Kap. 2.1, 4.1). Personalarbeit ist nicht allein eine Angelegenheit des Personaldezernats, wengleich die eben genannten Institutionen in der Regel nur partiell und zwar dort, wo sie Rechte haben, Personalverantwortung mittragen. Im Übrigen ist eine weitere Differenzierung der Verantwortung sowohl nach den oben differenzierten Verständnissen als auch nach den einzelnen Personalfunktionen notwendig.

3. Personalbedarfsdeckungskette

3.1 Einordnung der Personalbeschaffung

Im Rahmen der betrieblichen Personalforschung bzw. ihrer Teilfunktion „Personalbedarfsermittlung“ wird der Personalbedarf, hier eine Stellenvakanz, festgestellt (s. Bd. 1, Kap. 2.2.2.1). Um diesen Bedarf zu decken, folgt die Personalbedarfsdeckung. Diese besteht im engeren Sinne aus der Beschaffung (der Bewerber|innen), der Auswahl (der/des Geeignetsten) und der Einführung (der/des neu eingestellten Mitarbeiters/in). Abbildung 4 visualisiert das Vorgehen als *Personalbedarfsdeckungskette* anhand von Kettengliedern, die nur dann als Kette funktionieren, wenn die einzelnen Glieder miteinander verzahnt sind (s. Bd. 1, Kap. 2.2.2.2):

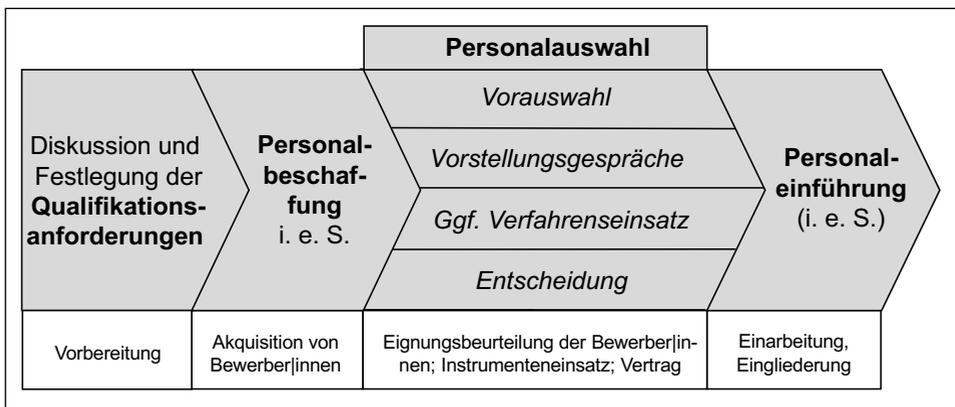


Abbildung 4:

Personalbedarfsdeckungskette

Quelle: In enger Anlehnung an Berthel & Becker 2017, S. 329.

- Ausgangspunkt ist im Rahmen der informatischen Fundierung – als Teil der betrieblichen Arbeitsforschung (s. Bd. 1, Kap. 2.2.2.1) – die Diskussion und die Festlegung der Aufgaben für die zu besetzende Stelle für die nächsten Jahre. Auf dieser Basis werden die Anforderungen abgeleitet, die idealtypischerweise von den Bewerber|innen mit ihren Qualifikationen zur Deckung des diagnostizierten Personalbedarfs erfüllt werden sollen.¹ Dieser Prozess

1 *Beispiele:* (1) Wenn diese nicht gemeinsam mit allen zentralen Entscheidungsträger|innen (Personaler|in, direkte|r wie übernächste|r Vorgesetzte|r) durchgeführt wird, besteht die Gefahr, dass es zu „falschen“ Stellenausschreibungen kommt sowie Unstimmigkeiten bei der konkreten Personalauswahl entstehen. (2) Auer & Laske (2003, S. 188) weisen zudem darauf hin, dass eine wirkliche Personalbedarfsermittlung an Hochschulen nicht stattfindet; es ginge mehr darum, weitere Personalstellen zu erhalten.

sollte gemeinsam durch Personaler|innen und Fachvorgesetzte vor Stellenausschreibung beendet sein. Er trägt in dieser Form dafür Sorge, dass sich die Verantwortlichen für die Rekrutierung gemeinsam zum rechten Zeitpunkt auf ein Stellen- und Anforderungsprofil für die Zukunft verständigen. (Näheres dazu in Bd. 1, Kap. 2.2.2.2, bezogen auf die Professor|innenauswahl Kap. 4.4.1 in diesem Band.)

- Danach erfolgt die *Personalbeschaffung* (synonym: Personalakquisition, Rekrutierung). Sie hat das Ziel, an spezifischen, für einen Arbeitgeber² relevanten Arbeitsmärkten möglichst viele qualifizierte, potenziell stelleninteressierte Personen von außerhalb und/oder aus der Organisation auf eine zu besetzende Vakanz aufmerksam zu machen sowie danach zu einer Bewerbung auf diese vakante Stelle zu motivieren.³ Die Aufgabe – zumindest im engeren Sinne⁴ – ist dann beendet, wenn Bewerbungsunterlagen für die Personalauswahl zugehen (s. Bd. 1, Kap. 2.2.2.2; Berthel & Becker 2017, S. 325 ff.). Bestandteil der Personalbeschaffung ist zum Ersten die Anwendung der verschiedenen *Methoden und Maßnahmen* zur stellenspezifischen Akquisition von Bewerbungen (via der operativen Gestaltung von Stellenanzeigen u. a. sowie deren Verbreitung in geeigneten Medien). Zum Zweiten sind auch Aktivitäten des *Personalmarketings* (inkl. *Employer Branding*) zur allgemeinen Verdeutlichung der Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber an organisationsrelevanten Arbeitsmärkten integrierter Bestandteil dieser Personalfunktion. (Näheres s. u. in Kap. 2.2.)
- Nach Vorliegen der Bewerbungsunterlagen in papierener und/oder elektronischer Form startet die *Personalauswahl* (s. Kap. 3 allgemein und Kap. 4 zu Professor|innen), ein Prozess, in dem die Eignungen der Bewerber|innen durch dazu eingesetzte Entscheidungsträger|innen (v. a. Personaler und Fachvorgesetzte) erhoben und miteinander verglichen werden. Sie ist mit der Unterzeichnung eines Vertrags beendet.
- Die Vakanz ist allerdings real erst dann gedeckt, wenn – in einem durchaus unterschiedlichen Zeitraum nach Arbeitsbeginn – die „Neuen“ fachlich in der Lage sind, alle normalen Aufgaben der Stelle auszuüben, und sozial integriert sind. Dazu bedarf es stellenspezifischer Maßnahmen der *Personaleinführung* (Inplacement), um diesen Prozess effizient und kurz zu gestalten (s. Bd. 3).

2 Die hier angewendete Genderisierung der Sprache funktioniert nach dem Sprachgefühl des Autors bei „Arbeitgeber“ nicht. Zwar könnte man beispielsweise den Terminus „Arbeitsorganisation“ stattdessen nutzen, dieser demonstriert aber nicht so treffend die Benennung einer Arbeit gebenden Organisation. Und der Terminus „Arbeitgeberin“ respektive „Arbeiter|in“ fällt dem Autor (zu) schwer.

3 Die hier vorgenommene Differenzierung zwischen Personalbeschaffung und Personalauswahl wird nicht überall vorgenommen. Je nach Autor|in werden beide Phasen unter einen der beiden Begriffe (auch mit dem Terminus „Personalrekrutierung“) gefasst.

4 Manchmal wird unter Personalbeschaffung der gesamte Prozess bis zur Einstellung verstanden, dies wäre eine Personalbeschaffung i. w. S. dieser Auffassung wird hier aus sprachlichen Gründen (Eindeutigkeit) nicht gefolgt.

3.2 Personalbeschaffung

Methoden und Maßnahmen

Tabelle 1 visualisiert die generellen Vorgehensweisen der Personalbeschaffung, um potenziell geeignete und interessierte Personen auf die Vakanz aufmerksam zu machen und sie zu einer Bewerbung zu motivieren – allerdings erst einmal ohne Bezug zu einer speziellen hochschulspezifischen Zielgruppe. Die Methoden sind für alle Beschäftigtengruppen an Hochschulen einsetzbar, die hier genannten Instrumente vor allem für den nichtwissenschaftlichen Dienst. (Auf einige Besonderheiten für andere Beschäftigtengruppen wird in Kap. 2.3 eingegangen.) Die Methoden fokussieren auf zwei unterschiedliche Strategierichtungen:

Interne Beschaffungsmethoden mit Maßnahmen		Externe Beschaffungsmethoden mit Maßnahmen	
... zur Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	... ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	... zum Abschluss neuer Verträge	Sonstige Maßnahmen
dauerhaft: <ul style="list-style-type: none"> • Versetzung und Beförderung (aufgrund von Direktansprache oder innerbetrieblicher Stellenausschreibung) • Umschulungen • Übernahme von Auszubildenden⁵ • Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitarbeitsplätze bzw. von befristeten in unbefristete Arbeitsverhältnisse 	dauerhaft: <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Qualifikationsniveaus oder Veränderung der Qualifikation • Job Enrichment • Job Enlargement • Stellenclearing 	dauerhaft: <ul style="list-style-type: none"> • Personalvermittler (Bundesagentur für Arbeit, Personalberater, Headhunter) • Stellenanzeige • Rekrutierungsmessen • Direktkontaktierung/ Abwerbung • Nutzung von Direktkontakten (u. a. via Hochschul- und Schulmarketing) • Nutzung von Stellenbörsen, sozialen Netzwerken u. Ä. 	dauerhaft: <ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Nutzung von „Blindbewerbungen“
	temporär: <ul style="list-style-type: none"> • Überstunden, Mehrarbeit • Urlaubsverschiebung • Temporäre Versetzungen u./od. Aufstockung von Teilzeitverträgen 	temporär: <ul style="list-style-type: none"> • Anwerbung von Aushilfskräften (befristete Arbeitsverhältnisse) 	temporär: <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitnehmerüberlassung (Personalleasing)

Tabelle 1:
Allgemeine interne und externe Personalbeschaffungsmethoden und -maßnahmen
Quelle: In Anlehnung an Berthel & Becker 2017, S. 330.

5 Auszubildenden wird in diesem Falle nach Beendigung ihrer Ausbildungszeit ein Arbeitsvertrag angeboten.

- Bei der *internen Beschaffungsstrategie* (v.a. via interner Stellenausschreibung,⁶ Versetzung und/oder Beförderung, Job Rotation, Übernahme von „fertigen“ Auszubildenden) werden vakante Stellen in der Organisation beschäftigten Mitarbeiter|innen allgemein oder individuell (Aspekt der Karriereplanung) angeboten. Zumindest bei hierarchisch mittleren und höheren Stellen ergeben sich Aufstiegschancen für Mitarbeiter|innen generell, aber auch Bleibeanreize für qualifizierte und aufstiegswillige Beschäftigte. Temporäre Personalbedarfe können intern über die Ableistung von Überstunden und Mehrarbeit, teilweise auch über eine Urlaubsverschiebung, temporäre Versetzungen und über befristete Stellenaufstockungen gedeckt werden.
- Die *externe Beschaffungsstrategie* betrifft die Neueinstellung von Personal von außerhalb der Hochschule mittels Stellenanzeige, Auftrag an Personalberater|innen (s. Müller 2014) oder Arbeitsagenturen zur Arbeitsvermittlung, Nutzung elektronischer Medien (z.B. soziale Netzwerke, elektronische Stellenbörsen), Hochschul- und Schulkontakten u.a. Sie ist sinnvoll, wenn Stellen intern nicht zweckmäßig besetzt werden können, verstärkt neue Ideen gesucht werden (z.B. Verhinderung von Betriebsblindheit)⁷ und/oder es sich um Einstiegspositionen und Positionen auf unteren hierarchischen Rängen handelt. Auch temporäre Maßnahmen zur Personalbedarfsdeckung (z.B. Zeitarbeit, Abschluss befristeter Arbeitsverhältnisse) zählen hierzu. Sollten Blindbewerbungen (Initiativbewerbungen von Personen ohne aktuelle Stellenvakanz) vorliegen, kann man auch diese gegebenenfalls nutzen. Der Arbeitgeber versucht insgesamt – durchaus auf unterschiedlichen, parallel eingesetzten Wegen – möglicherweise an der Stelle interessierte und für sie qualifizierte Personen indirekt zu kontaktieren. Ein Sonderweg ist die eigene Direktansprache von vorab identifizierten Personen, die als geeignet erscheinen. Sie zu einer Bewerbung aufzufordern, ist allerdings nicht unbedingt gleichzusetzen damit, dass genau sie die Position nach der Personalauswahl tatsächlich angeboten bekommen.

Die verschiedenen Methoden und Instrumente sind nicht generell sinnvoll, sondern nur im Bezug zur jeweiligen *Zielgruppe* der potenziellen Bewerber|innen so-

6 Der Personalrat kann i.d.R. eine interne Stellenausschreibung nach §§ 70 und 75 Abs. 3 Nr. 14 Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) fordern. Prinzipiell ist ein Arbeitgeber auch gut beraten, dies alleine schon freiwillig, zur Nutzung des internen Arbeitsmarkts, zu tun. Die Hochschule ist im Übrigen nicht gezwungen, interne Bewerber|innen einzustellen – es sei denn, ein|e interne|r und ein|e externe|r Bewerber|in sind in etwa gleich geeignet. Bei Beamt|innen gestaltet sich der rechtliche Kontext einer öffentlichen Ausschreibung (i.d.R. notwendig) anders als bei Angestellten im öffentlichen Dienst (Eine „notwendige“ öffentliche Ausschreibung ist rechtlich unstritten).

7 Allerdings: Betriebsblindheit lässt sich nicht alleine durch Neueinstellungen von außen auf allen hierarchischen Ebenen vermeiden. Regelmäßige Teilnahmen an externen, offenen Seminaren, Tagungen etc., individuelle wie kulturelle Offenheit und Neugier für Innovationen, andere Organisationen, Einsatz von Beratungen u.a. helfen.

wie zur zeitlichen Ausgangssituation (dringend/kurzfristig bis mittel- bis langfristig). Tabelle 2 veranschaulicht dies an Beispielen.

Zielgruppenkriterien	Zielgruppe	Personalbeschaffungsmethoden, -instrumente
Berufsgruppe, -bildung	Auszubildende	Kontakt zu Berufsschulen, Arbeitsamt, soziale Medien
Arbeitszeit, Geschlecht	Teilzeitbeschäftigte Frauen	Belegschaftsmitglieder, Arbeitsamt
Berufsgruppe, -bildung	Facharbeiter innen, Nachwuchskräfte	Berufsschule, soziale Medien, Arbeitsamt, lokale Presse, Branchenwerbung
Berufsgruppe, Vorbildung	Wissenschaftler innen	Kontakt zu Hochschulen (Hochschulmarketing), überregionale Zeitungen, wissenschaftliche Zeitschriften, Internet-Jobbörsen, Absolventenkongresse, Personalberater
Berufsgruppe, Vorbildung, Alter	Führungskräfte	Interne Ressourcen, Inserate in überregionalen Zeitungen, dto. in Fachzeitschriften, Internet-Jobbörsen, ausgewählte soziale Medien, Personalberatungen

Tabelle 2:

Zusammenhänge zwischen Zielgruppen und der Wahl von Beschaffungsmethoden und -instrumenten

Quelle: In enger Anlehnung an Berthel & Becker 2017, S. 359 (Ursprungsquelle unbekannt).

Seit Mitte der 1990er Jahre gewinnt im Rahmen der Personalbeschaffung *die E-Rekrutierung* als Methode der Bewerber|innenansprache an Bedeutung. Potenzielle *Aufgabenbereiche* sind (s. Strohmeier, Bondarouk & Konradt 2012; Laumer, Eckhardt & Weitzel 2012; Holm 2012; Böhm & Niklas 2012; Bitkom 2011):

- *Stellenanzeigen am Online-Stellenmarkt* von allgemeinen wie speziellen Jobbörsen (s. u.) sowie die Nutzung von Such-Tools (gezieltes und kostengünstiges Kontaktieren von Personen),
- „*Mobile Recruiting*“ (Kontaktaufnahme mit potenziellen Kandidaten über Mobiltelefone, Blackberrys, iPads u. a.),
- Nutzung der *Social Media* (Soziale Netze) zum einen, um potenzielle Bewerber|innen auf die Stellenangebote aufmerksam zu machen, zum anderen zur Direktsuche potenziell infrage kommender Personen (s. Tab. 3),
- Gestaltung der *Karriere-Webseite* des Arbeitgebers unter Marketingaspekten (ansprechendes Corporate Design; Angebote an zielgruppenspezifischen Informationen; Stellenangebote; Aufforderung zu Initiativbewerbungen; Nutzung von Blogs; Kontaktmöglichkeiten),
- Angebot von *Online-Bewerbungsformularen*, die unmittelbar auf den betrieblichen Webseiten und/oder den Seiten der Jobbörsen ausgefüllt werden,
- *E-Assessment* (synonym: Online-Assessment; psychologische und andere Eignungstests im Internet zur Selbstselektion wie Vorauswahl – mit sehr unter-

schiedlichen Meinungen zur Aussagekraft; teilweise auf spielerischer Basis als Recruitainment oder als Self-Assessment, s. Diercks & Kupka 2014),

- *Recruiting Games* (Online-Spiele auf der Homepage für Bewerber|innen oder Interessierte; dienen der Imagesteigerung und der Informationsweitergabe an Bewerber|innen, aber auch der Informationsgewinnung durch die Spielergebnisse),
- Angebot von *Video-Podcasts* (filmische Darstellung von Betrieb, Arbeitsplatz und/oder Kolleg|innen vielfach in authentischen Umfeldern) im Rahmen des Personalmarketings und Employer Brandings (s. u.),
- Abbildung des gesamten internen Informations- und Kommunikationsprozesses von der Stellenausschreibung bis zur Entscheidung (*Bewerber|innenmanagementsysteme*).

Dienst	Erläuterung
Facebook	Bei Facebook handelt es sich um ein soziales Netzwerk als browserbasierte Plattform im Internet, die es den Nutzer innen ermöglicht, eigene Profile anzulegen und darüber in Kontakt mit anderen Nutzer innen zu treten. Die Relevanz steigt mit dem Grad der Vernetzung. Im Rahmen der Rekrutierung wird es neben einer Informationsmöglichkeit vor allem zur Steigerung der Bekanntheit durch die Präsenz genutzt und im Idealfall auch zur Verbesserung des Images. Die Schnellebigkeit dieser Netzwerke und die Gefahr, durch Kommentare der Nutzer innen ein ungewünschtes Image aufzubauen, stellt in diesem Zusammenhang eine Herausforderung für den Arbeitgeber dar (s. Bernauer u. a. 2011, S. 50 ff.).
XING	XING ist ein soziales Netzwerk für berufliche Kontakte. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, ein persönliches Profil zu erstellen, welches den eigenen Lebenslauf, besondere Qualifikationen und auch Stellengesuche beinhalten kann. Arbeitgeber haben durch den Erwerb von „Recruiter-Accounts“ Zugriff auf erweiterte Funktionen, um potenzielle Personen zu finden oder gezielt auf Vakanzen aufmerksam zu machen. Das Netzwerk stellt einen virtuellen Weg der Rekrutierung dar, der durch die Interaktion zwischen Bewerber innen bzw. Arbeitgeber gekennzeichnet ist.
Twitter	Twitter gehört zu den Micro Blogs. Dies sind offene Seiten, die Informationen der Verfasser innen (also auch einem mit agierenden Arbeitgeber) veröffentlichen. Der Zusatz „Micro“ bezieht sich auf die Beschränkung von 140 Zeichen pro Nachricht. Die Verbreitung der Informationen in Echtzeit bietet den Nutzen, aktuelle Informationen schnell mit Menschen zu teilen, die sich für den potenziellen Arbeitgeber interessieren. Darüber hinaus verbreitet sich die Nachricht durch Verweise in anderen Blogs und anderweitige Vernetzung rasant und führt mit steigender Verbreitung zu vermehrten Treffern bei Suchmaschinen (s. Bernauer u. a. 2011, S. 71 ff.).
LinkedIn	Bei LinkedIn handelt es sich um ein internationales Business-Netzwerk, v. a. von Fach- und Führungskräften, um Informationen und Ideen auszutauschen. In einem speziellen Bereich „Talent Solutions“ wird Arbeitgebern die Möglichkeit geboten, Stellenanzeigen zu veröffentlichen und über eine Rekruter-Funktion aktiv nach passenden Kandidat innen zu suchen.
Youtube	Zahlreiche Arbeitgeber nutzen die Videoplattform „Youtube“, um mit Imagefilmen oder Erfahrungsberichten aktueller Mitarbeiter innen die Aufmerksamkeit von potenziellen Bewerber innen zu erregen. Konkrete Stellenangebote sind vor allem für Ausbildungsberufe und duale Studiengänge zu finden (s. Bernauer u. a. 2011, S. 85).

Dienst	Erläuterung
Kununu	Kununu ist eine Arbeitgeber-Bewertungsplattform. Auf dieser Plattform können Arbeitnehmer innen die Arbeitsverhältnisse bei ihren aktuellen wie ehemaligen Arbeitgebern anonym, wenngleich regelgeleitet bewerten. Mittlerweile können auch Arbeitgeber – gegen Entgelt – ihre Profile auf den Plattformen einstellen. So haben sie auch die Möglichkeit, ihnen unangenehme Eindrücke von anonymen Personen zumindest zu kommentieren. Die Qualität der Einträge ist nicht unbedingt sichergestellt (s. Bernauer u. a. 2011, S. 88f).
Instant-Messaging-Dienste	Weitere Möglichkeiten des E-Rekrutings im Bereich der Social Media bieten sog. Instant-Messaging-Dienste wie bspw. „WhatsApp“, „Signal“ oder „Snapchat“. Dort können sich Nutzer innen Nachrichten schreiben, aber auch Fotos, Videos oder Dokumente zusenden. Diese Medien können auch im Rahmen des Personalmarketings von Arbeitgebern genutzt werden.

Tabelle 3:
Überblick über Social-Media-Plattformen im E-Rekrutings (Auswahl)
Quelle: In Anlehnung an Berthel & Becker 2017, S. 341 ff.

Warum wählen Arbeitgeber diesen Weg? Zum Ersten wird durch entsprechende Angebote ein verändertes Suchverhalten potenzieller Bewerber|innen akzeptiert. Zum Zweiten erhoffen Arbeitgeber sich gerade bei vielen Bewerbungen ein kostengünstigeres Bewerber|innenmanagement. Zum Dritten ist möglicherweise eine zielgruppenadäquatere Ansprache möglich. E-Rekrutierung sollte allerdings *nicht* die alleinige Form der Personalbeschaffung sein: Es gibt auch noch „traditionelle Bewerber|innen“, papierene Bewerbungen bieten zudem noch andere Informationspotenziale als elektronische.

Elektronische Stellenbörsen erleichtern die Publizierung wie auch das Suchen von Stellenanzeigen erheblich. Sie haben die Personalbeschaffung deutlich verändert. Allgemein lassen sich derzeit vier *Gruppen von Jobbörsenanbietern* unterscheiden:

- kommerzielle Stellenanbieter (Internet- und Personalmarketing-Agenturen),
- nichtkommerzielle Stellenanbieter (öffentliche Institutionen wie Verbände, Behörden und Hochschulen),
- Tageszeitungs- und Zeitschriftenverlage, die z.T. für die von ihnen veröffentlichten Stellenanzeigen eine Parallelschaltung in einem eigenen Online-Stellenmarkt anbieten und
- Betriebe mit eigenen Jobportalen.

Im Gegensatz zu den beiden letztgenannten Kategorien, die im Wesentlichen nur eine andere Form der Platzierung von Stellenangeboten bieten, fungieren die beiden ersten Anbieter als regelrechte *Jobbörsen*. Der Kern ihrer Dienstleistung liegt in der Gestaltung und Pflege von Datenbanken mit aktuellen Stellengesuchen und Stellenangeboten. Individuell aufbereitete Informationen und nach Schlagworten geordnete Anzeigen – z.T. verbunden mit Arbeitgeberporträits oder Links auf die jeweilige Arbeitgeberhomepage – erleichtern eine Vorselektion. Differenzieren

kann man in allgemeine und in spezifische Jobbörsen (vgl. o.V. 2017, 2018; s. auch Tab. 4). Manche Anbieter bieten neben einer Kontaktaufnahme auch Mithilfe am Rekrutierungsprozess an.

Klassifizierung	Name	Erläuterung
Allgemeine Jobbörsen	Stepstone	Jobbörse für Berufseinsteiger innen u. erfahrene Fachkräfte https://www.stepstone.de/
	Jobware	Jobbörse für Fach- und Führungskräfte https://www.jobware.de/
	Kalaydo	Marktplatz auch für Jobs https://www.kalaydo.de/
	Jobcluster	Jobbörse mit Livesuche für Fach- u. Führungskräfte, Schüler innen https://www.jobcluster.de/
	Stellenanzeigen.de	Online-Karriereportal https://www.stellenanzeigen.de/
	MeineStadt	neben Jobofferten auch Stadtinformationen u. a. bspw.: https://jobs.meinestadt.de/bielefeld
	Xing	Soziales Netzwerk für berufliche Kontakte mit Stellenmarkt https://www.xing.com/jobs
	Süddeutsche Zeitung	Online-Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung https://stellenmarkt.sueddeutsche.de/
	FAZjob.net	Online-Stellenmarkt der FAZ https://stellenmarkt.faz.net/
	LinkedIn	als Berufsnetzwerk gegründet https://www.linkedin.com
Jobbörsen Student innen, Absolvent innen, Young Professionals	Staufenbiel	https://www.staufenbiel.de/startseite.html
	Absolventa	https://www.absolventa.de/
	UNICUM	http://karriere.unicum.de/
	Xing	https://www.xing.com/jobs/
	LinkedIn	https://de.linkedin.com/

Tabelle 4:
Überblick über Jobbörsen (Auswahl)
Quelle: In Anlehnung an Berthel & Becker 2017, S. 339.

3.3 Personalmarketing und Employer Branding

Personalmarketing

Ein Personalmarketing kann dazu beitragen, die Arbeitsorganisation für interne wie für externe potenzielle Mitarbeiter|innen (s.u.) als attraktiven Arbeitgeber darzustellen, um so möglichst viele Leistungsträger|innen gerade in gefrag-

ten Personalsegmenten gewinnen (und halten) zu können. Hanft (2008, S. 426) konstatiert zutreffend: „Personalmarketingmaßnahmen werden von Organisationen dann eingesetzt, wenn sie ihre Anziehungskraft als Arbeitgeber vor allem in Zeiten angespannter Arbeitsmarktlagen erhöhen wollen.“ Das Ziel eines adäquaten externen Personalmarketings ist insofern die mittel- bis langfristige Erschließung von Personalpotenzialen auf externen Arbeitsmarktsegmenten. Danach geht es darum, dass sich bei vakanten Stellen viele qualifizierte Personen zu einer Bewerbung entschließen (s. Berthel & Becker 2017, S. 349). Dies kann z.B. geschehen durch den koordinierten Einsatz bestimmter Kommunikationsmittel (Personalwerbung). Personalmarketing richtet sich aber auch auf den internen Arbeitsmarkt, wenn es bspw. eine erhöhte Bleibemotivation (s. Bd. 1, Kap. 2.3.2.2) der bereits in der Organisation beschäftigten Mitarbeiter|innen zum Ziel hat. Personalmarketing ist dabei nicht nur in Zeiten eines akuten bzw. sich abzeichnenden Personalbedarfs umzusetzen, sondern zu jeder Zeit, um sich über eine längere Zeit hinweg ein gutes Image auf externen wie internen Arbeitsmarktsegmenten zu schaffen.

Wissenswertes: Verständnis des Personalmarketings

Der Begriff des Personalmarketings sowie seine Ziele, Objekte und Methodik werden sehr unterschiedlich in der Literatur wie in der Wirtschaftspraxis verwendet (vgl. Bröckermann & Pepels 2002). Die Bandbreite reicht von der Betrachtung des Personalmarketings als eine einzelne Funktion des Personal-Managements (insb. im Rahmen der externen Personalbeschaffung) bis hin zu der Auffassung, dass es ein personalpolitisches Konzept darstellt, welches fast alle personalwirtschaftlichen Teilfunktionen in sich vereint. Dieser letzten Sichtweise wird hier nicht gefolgt. Es wird als Teilaufgabe der Personalbeschaffung verstanden. Ein Employer Branding wiederum ist ein Teilbereich des Personalmarketings (s. Berthel & Becker 2017, S. 330 ff.).

Aufgrund unterschiedlicher Zielgruppenbesonderheiten wird in zwei verschiedene *Ausrichtungen* differenziert: in ein externes und ein internes Personalmarketing (s. Berthel & Becker 2017, S. 330 ff.; auch Abb. 5):

- Sofern sich ein Personalmarketing auf den internen Arbeitsmarkt (= *internes Personalmarketing*) ausrichtet, so bezieht es sich vor allem auf Versuche, die Personalbindung positiv zu beeinflussen. Hier geht es dann darum, vor allem eine höhere Bleibemotivation (als Teil der Personalbindung) der bereits in der Organisation beschäftigten Mitarbeiter|innen durch die Gestaltung bzw. den Erhalt von Arbeitsbedingungen wie Organisationskultur zu erreichen. Damit ist dann die gesamte Breite betrieblicher Anreize bzw. deren Gestaltung angesprochen (s. näher Berthel & Becker 2017, S. 348 f.). Zusätzlich ist gerade die Einstiegsphase der Neuen zu beachten und insofern eine gezielte Personaleinführung über fachliche Einarbeitungen wie soziale Integrationsmaßnahmen anzubieten – und dies auch bereits bei der sogenannten Prearrival-Phase (nach Vertragsunterzeichnung) (s. Bd. 3).

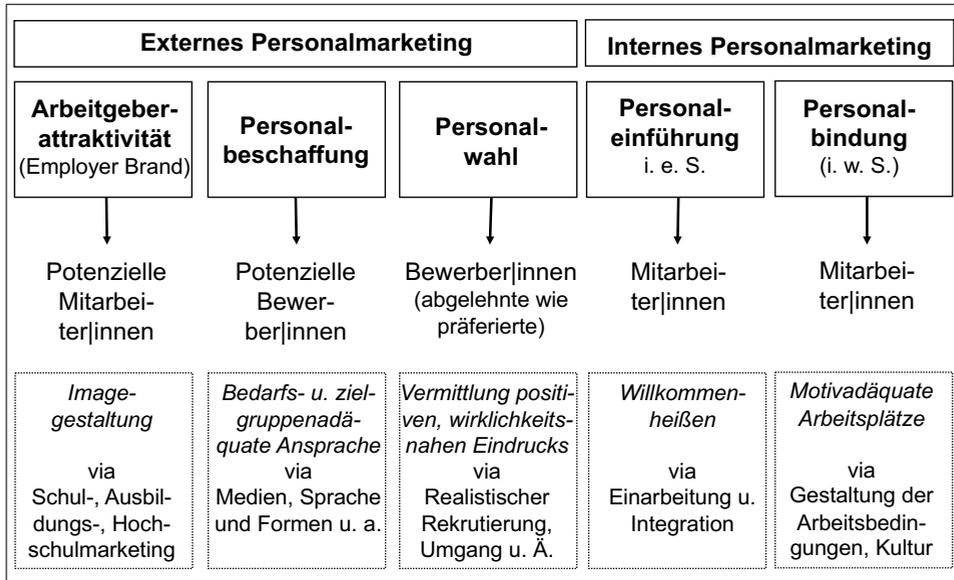


Abbildung 5:
Überblick über das Personalmarketing

- Ein *externes Personalmarketing* (oft synonym mit „Personalmarketing“ gemeint) richtet sich dagegen auf die Erschließung des externen Arbeitsmarkts aus. Insbesondere durch den Auf- und Ausbau eines positiven Images auf den beschaffungsrelevanten Arbeitsmarktsegmenten eines Arbeitgebers soll die externe Beschaffung auf betriebsexternen Arbeitsmärkten einfacher werden. Quasi soll eine Marke bzw. eine Arbeitgebermarke (Employer Brand, s. u.) erhalten oder geschaffen werden, die bei vielen auf Aufmerksamkeit und positive Akzeptanz stößt. Personalmarketing beinhaltet aber letztendlich mehr: Zielgruppenspezifische Konzepte können beispielsweise über ein Hochschulmarketing (= Ansprache von angehenden Hochschulabgänger|innen), ein Schul- bzw. Ausbildungsmarketing (= Ansprache von angehenden Schulabgänger|innen) oder andere segmentspezifische Programme gezielt Zielgruppen außerhalb der gegebenen Arbeitsorganisation genauer beeinflussen. Hinzu kommt noch der Umgang des Arbeitgebers mit den Bewerber|innen im Rahmen der Personalbeschaffung (bspw.: Art und Weise der Kontakte und der Botschaften) und der Personalauswahl (bspw.: Umgang mit den Bewerber|innen sowie realistische Rekrutierung, s. u.). Auch hiermit werden werbende Effekte für den gegebenenfalls zukünftigen Arbeitgeber ausgedrückt.

Unter dem Stichwort „*Employer Branding*“ wird versucht, die Organisation als Arbeitgebermarke zu etablieren (s. Bach & Sterner 2011; Hesse & Mattmüller

2015; Ternes & Runge 2016; Behrends & Baur 2016, S. 5ff.).⁸ Damit ist die aus dem Marketing entlehnte Annahme verbunden, dass ein „Brand“ des Arbeitgebers hilft, leichter potenzielle Arbeitnehmer|innen zu einer Bewerbung zu bewegen (externes) sowie Mitarbeiter|innen zu binden (internes). Eine empfundene Arbeitgeberattraktivität soll quasi einen „Sog-Effekt“ auslösen. Potenzielle Arbeitnehmer|innen tendieren dazu, sich bei als attraktiv wahrgenommenen Arbeitgebern zu bewerben und eventuell vorliegende Vertragsangebote im Vergleich zu konkurrierenden Angeboten anzunehmen. „Die Marke zieht, sie verspricht viel, außerdem ist sie Teil der Belohnung, da andere Kontaktpersonen den so beschäftigten Arbeitnehmern Achtung entgegenbringen – so die Idee. Man beachte aber: Es sind nicht „diese Porsches und BMWs“, die alleine das Image einer Marke am Arbeitsmarkt tragen (entsprechend den Umfragen zum besten Arbeitgeberimage deutschlandweit s.u.). Es gibt je nach Arbeitsmarkt durchaus viele überregionale wie regionale Arbeitgebermarken – mit entsprechenden segmentspezifischen Vorteilen.“ (Berthel & Becker 2017, S. 349) Das Vorhandensein einer Arbeitgebermarke (in welcher Ausprägung auch immer) ist das eine. Der Aufbau eines Marketingimages, das *Employer Branding*, ist das andere, und weder einfach noch kostengünstig erreichbar bzw. umsetzbar. Die dann entstehende ‚Rente‘ ist allerdings in schwierigen Arbeitsmarktsituationen (i. S. einer angebotsorientierten Situation am Arbeitsmarkt) von immenser Bedeutung. Aber: „Image allein reicht nicht aus“ – jedenfalls nicht für das interne Personalmarketing!

Im letzten Jahrzehnt sind unterschiedliche *Wettbewerbe, Befragungen und Siegel* zur Qualität des Personalmanagements bei Arbeitgebern entstanden, die im besten Fall zu Auszeichnungen (positiven Schlagzeilen und/oder Qualitätssiegel) führen – und so zum spezifischen Employer Brand beitragen sollen. Die Wettbewerbe etc. sind dabei verschieden gestaltet, umfangreich, kostenintensiv und angesehen (s. Straush 2011) – und mittlerweile in ihrer Anzahl kaum noch zu übersehen. Außerdem gibt es eine Reihe unterschiedlicher Labels für „gute“ Ar-

8 Die „neue“ personalwirtschaftliche Aufgabe eines Employer Brandings sollte man allerdings nicht unkritisch aufnehmen. Treffend konstatieren Behrends & Baur (2016, S. 27): „An dieser Stelle nun bedienen sich die Employer Branding-Befürworter eines ‚rhetorischen Kunstgriffs‘ ...: Von der bloßen Existenz eines relevanten Phänomens ... wird ... auf dessen gezielte Handhabbarkeit geschlossen. Denn erst indem die ... Beispiele erfolgreicher Arbeitgebermarken ... ohne hinreichend kritische Prüfung notwendiger Anwendungsvoraussetzungen als das Ergebnis eines bewussten Steuerungshandelns interpretiert werden, erscheint die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung einer Arbeitgebermarkenstrategie als eine prinzipiell jedem Unternehmen offenstehende Handlungsalternative – wird also aus dem Phänomen der Employer Brand das neue personalwirtschaftliche Handlungsfeld des Employer Branding.“ Und in der Tat ist – ähnlich wie bei der Organisationskultur – ein Branding gezielt nur schwierig erreichbar. Hinzu kommt, dass bei vielen „attraktiven“ Arbeitgebern der Markenname des Produkts auf die Arbeitgebermarke abfärbt und zwar ohne in einem irgendwie gearteten systematischen Zusammenhang zur Qualität der Personalarbeit zu stehen. Die Attraktivität, bei einem solchen Arbeitgeber beschäftigt zu sein, ist zwar für Außenstehende hoch, dies besagt aber noch nichts darüber, ob hinter einer solchermaßen gefärbten Marke gute Personalarbeit steht. Dazu bedarf es eines Add-ons an guter Personalarbeit.

beitgeber. Nachfolgend werden einige dieser Auszeichnungen in Tabelle 5 skizziert (s. auch (Berthel & Becker 2017, S. 357).

Bezeichnung	Erläuterung
Great-Place-to-work	Dies ist der weltweit größte und bekannteste, zugleich vermutlich auch aufwendigste Arbeitgeberwettbewerb. Seit 2002 werden aus einem Teilnehmerfeld aus allen Branchen und Größenklassen „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ im Rahmen einer Benchmarkstudie (u. a. mit eigener Mitarbeiterbefragung und bezogen auf viele »weiche« Faktoren) ermittelt.
Top Job	Hierbei handelt es sich um eines der bekanntesten Labels. Es konzentriert sich auf die Auszeichnung der besten Arbeitgeber im Mittelstand mittels einer strukturierten Erhebung und in Zusammenarbeit mit der Hochschule St. Gallen (HSG).
Best Pers Award (BPA)	Hierbei handelt es sich um einen der ersten Arbeitgeberwettbewerbe. Er wird getragen durch das Institut für Managementkompetenz der Universität des Saarlandes und konzentriert sich auf den Mittelstand und die Hardfacts der Personalarbeit.
Trendence	Dieses Label beruht auf einer Studierenden- und Absolvent innenbefragung bei Wirtschafts-, Ingenieur- und Rechtswissenschaften sowie der Informatik und stellt jährlich die 100 Top-Arbeitgeber Deutschlands vor.
Kununu	Diese Institution bietet ein Gütesiegel für durch aktuelle und ehemalige Mitarbeiter innen gut bewertete Arbeitgeber an. Hier findet kein eigentlicher Vergleich statt, sondern es liegen individuelle Meinungen bezogen auf einen Arbeitgeber vor.
FOCUS Top nationale Arbeitgeber	Dieses Label basiert – in Zusammenarbeit mit Xing und Kununu – auf Arbeitnehmer innenbefragungen zu ausgewählten Themen (Führungsverhalten, berufliche Perspektiven, Gehalt, Image u. Ä.) und hebt die in unterschiedlichen Segmenten am besten bewerteten Unternehmen hervor.
Top Employers	Unter dieser Bezeichnung werden verschiedene Ausführungen von jährlichen Zertifizierungen (Top Employers Deutschland, Top Employers Deutschland/Mittelstand, Top Employers Automotive) auf Basis von Online-Befragungen zu Personalbereichen mit nachfolgender Prüfung und Auditierung vermarktet.
Top Arbeitgeber	Dies ist ein einjähriges Gütesiegel, das via strukturiert erfragten Selbstauskünften und ausgewählten Arbeitnehmer inneninterviews unterschiedliche Bewertungsbereiche (bspw. Unternehmungskultur, Entwicklungsmöglichkeiten, Jobsituation, Work-Life-Balance, Vergütung) fokussiert.
Deutscher Arbeitgeber Award	Der Award basiert auf einer Bewertung der Arbeitgeber auf Basis von Selbstauskünften, Mitarbeiter innenbefragungen und einer Auditierung im Zusammenwirken von Handelsblatt und DEKRA.
Randstad Employer Brand Research ⁹	Weltweite Studie mit länderspezifischen Differenzierungen (in Deutschland wie in der Schweiz: über 4.000 Arbeitnehmer innen und Arbeitssuchenden zwischen 18 und 65: in Österreich keine Erhebung).

⁹ Aus dem Bereich der Forschungs- und Bildungseinrichtungen hat die Fraunhofer-Gesellschaft 2018 bei dieser Studie Platz 1 für Deutschland – vor bekannten Automobilunternehmen – erreicht (s. Fraunhofer 2018).