universität wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

„Soft Skills – der Schlüssel zum beruflichen Erfolg? Literaturstudie zu Selektionskriterien bei der Mitarbeitersuche“

„recruiting selection criteria“

verfasst von / submitted by

Katharina Sophie Irene Schnell BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien / Vienna, November 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet:	A >066 915<
Studienrichtung lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet:	Masterstudium Betriebswirtschaft UG 2002
Betreut von / Supervisor:	Univ.-Prof. Dr. Franz Wirl

Abstract

Im Auswahlprozess während der Mitarbeitersuche stehen sowohl Hard Skills als auch Soft Skills im Mittelpunkt. Nach welchen Kriterien Arbeitgeber potentielle Kandidaten selektieren wird anhand einer umfassenden Literaturstudie analysiert. Eingebettet in den Kontext des deutschen Mittelstandes als Wirtschaftsmotor, gelten Umweltmerkmale wie Unterschiede in Industrien, Branchen und kulturellen Präferenzen neben fachlichen Berufsqualifikationen als Voraussetzung für einen erfolgreichen Bewerbungsverlauf. Dabei spielen Soft Skills eine immer ausschlaggebendere und einflussreichere Rolle für den beruflichen Erfolg am Arbeitsmarkt. Hard Skills und Soft Skills sind jedoch nicht einzeln, sondern optimal in Ergänzung und Kombination zu betrachten.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 3
Vorwort 4
1. Der deutsche Mittelstand 5
1.1. Der deutsche Mittelstand in Zahlen 6
1.2. Fachkräfteengpass und Überqualifizierung 15
2. Personalwesen im Unternehmen 28
2.1. Strategische Personalarbeit 29
2.2. Personalplanung 32
2.3. Personalbedarf 35
2.4. Personalbeschaffung 37
2.4.1. Online-Rekrutierung 39
2.4.2. Hard Skills und Soft Skills als Selektionskriterien 42
2.4.3. Rekrutierung von Fachkräften 46
2.4.4. Rekrutierung von Führungskräften 47
2.4.5. Rekrutierung von Studienabbrechern 47

2.4.6. Rekrutierung von Studierenden über Praktika / Werksstudierende 48
2.4.7. Betriebliche Berufsvorbereitung 48
2.4.8. Duale Berufsausbildung und duales Studium 49
2.5. Personalentwicklung 50
2.5.1. Personaleinsatz 53
2.5.2. Personalabbau 54
3. Literaturanalyse 58
3.1. Matching Probleme 58
3.2. Gesetzliche Regelungen als Einflussfaktor 61
3.3. Unternehmensmerkmale als Einflussfaktor 63
3.4. Das Alter als Einflussfaktor 68
3.5. Diskriminierung als Einflussfaktor 70
3.6. Soziale Netzwerke als Einflussfaktor 72
3.7. Rekrutierungskanäle als Einflussfaktor 74
3.8. Sequentielles oder non-sequentielles Rekrutierungsmodell 78
3.9. Wirtschaftlicher Wandel als Einflussfaktor 80
3.10. Hard Skills und ihre Bedeutung in der Personalauswahl 80
3.11. Soft Skills und ihre Bedeutung in der Personalauswahl 81
3.11.1. Kulturelle Unterschiede in Selektionskriterien 82
3.11.2. Generelle wünschenswerte Kompetenzen 85
3.11.3. Berufstypische Präferenzen an Soft Skills 86
3.11.4. Non-kognitive Fähigkeiten als Selektionskriterien 88
3.11.5. Spezifische Präferenzen von wünschenswerten Soft Skills 90
3.11.6. Hard Skills und Soft Skills in Kombination als Selektionskriterien 91
4. Zusammenfassung 96
Literaturverzeichnis 102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmen nach Unternehmensgröße 8
Abbildung 2: KMU-Dichte in Deutschland 9
Abbildung 3: KMU-Dichte in Europa 10
Abbildung 4: KMU Exportumsatz nach Umsatzgrößenklassen 11
Abbildung 5: Angebot von Ausbildungsplätzen nach Unternehmensgröße 12
Abbildung 6: Technologische und nicht-technologische Innovationen nach Unternehmensgröße im Mittelstand 13
Abbildung 7: KMU Softwareanwendungen im europäischen Vergleich 15

Abbildung 8: Top 10 Engpassberufe für Fachkräfte 2017……..18
Abbildung 9: Top 10 Engpassberufe für Spezialisten 2017……..19
Abbildung 10: Top 10 Engpassberufe für Experten 2017……..19
Abbildung 11: Engpassquote Deutschland 2016……..21
Abbildung 12: Engpass-Kennzahlen nach Bundesländern, Engpassquoten 2017……22
Abbildung 13: Top 10 Ausbildungsengpässe 2016……..23
Abbildung 14: Beispielhafte Organisationsstruktur……31
Abbildung 15: Konzept einer Unternehmensplanung……32
Abbildung 16: Mindmap Personalplanung……34
Abbildung 17: Aufgaben der Personalplanung……35
Abbildung 18: Vor- und Nachteile interner Personalrekrutierung……38
Abbildung 19: Vor- und Nachteile externer Rekrutierung……..39
Abbildung 20: Strukturierter Prozess der Personalauswahl……..42
Abbildung 21: Zusammenspiel von Hard Skills, Soft Skills und Business Skills……..44
Abbildung 22: Mindmap Hard Skills……..44
Abbildung 23: Mindmap zu Soft Skills……45
Abbildung 24: Teilbereiche der Personalentwicklung……53
Abbildung 25: Maßnahmen Personalabbau ohne Reduktion der Belegschaft……55
Abbildung 26: Maßnahmen Personalabbau mit Reduktion der Belegschaft……..55

Vorwort

Was macht einen guten Mitarbeiter aus? Mit dieser Frage setzen sich nicht nur Unternehmen auseinander, auch Menschen, die selbst auf der Suche nach einem Arbeitsplatz sind machen sich in Zeiten eines Fachkräftemangels und gleichzeitiger Überqualifizierung mehr und mehr Gedanken darüber, welche Eigenschaften sie im Beruflichen voranbringen können.

Personalabteilungen von Unternehmen müssen neben strategischen Planungen vor allem aus jenen Kandidaten den am besten geeigneten auswählen, die sich um eine vakante Stelle beworben haben. Nach welchen Kriterien erfolgt eine Auswahl? Sind fachliches Wissen und Können wichtiger als zwischenmenschliche Fähigkeiten, um beispielsweise mit Kollegen und Vorgesetzen umgehen zu können? Sind hervorragende Hochschulabschlüsse an etablierten Universitäten Türöffner zur Chefetage? Bringen einen Persönlichkeit und Charisma auf der Karriereleiter ganz nach oben? Die fachliche Expertise ist erfüllt aber dennoch kommt es zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses, weil es untereinander auf menschlicher Ebene nicht funktioniert? Antworten auf die Frage nach welchen

Faktoren eine Personalauswahl von Seiten der Arbeitgeber erfolgt, gibt die vorliegende Literaturstudie zum Thema mit besonderem Fokus auf den Einfluss von Soft Skills. Der erste Teil beschäftigt sich mit dem deutschen Mittelstand, der nicht nur 60% aller Arbeitsplätze und 80% aller Ausbildungsplätze landesweit zur Verfügung stellt, sondern zu dem auch über 99% aller deutschen Unternehmen zählen. Der deutsche Mittelstand ist somit als Wirtschaftsbasis im Zusammenhang zum Thema Personal im weitesten Sinne verankert. Im zweiten Teil werden neben der Rolle von Hard Skills und Soft Skills auch weitere tragende Faktoren wie Unternehmensmerkmale, kulturelle Eigenheiten, Wirtschafts- und Branchenspezifitäten und der Ablauf von Rekrutierungsprozessen erörtert und einander gegenüber gestellt.

Das Personal gilt als einer der Wettbewerbsvorteile von Unternehmen und ist dennoch einer der facettenreichsten, vielfältigsten und auch unberechenbarsten Bereiche in der akademischen Forschung. Nicht die wirtschaftliche Komponente, die rational erklärbar ist, sondern der psychologische und menschlich-individuelle Teil lässt Personalentscheidungen stets ein Stück weit auf das Bauchgefühl hören.

1. Der deutsche Mittelstand

„Made in Germany“ – ein weltweites Qualitätsprädikat

Der Bundesverband Deutscher Industrie (BDI, 2018) beginnt seine Definition des deutschen Mittelstandes mit folgenden Worten: „Was der Mittelstand ist, darüber gibt es unterschiedliche Ansichten. Keine zwei Meinungen gibt es darüber, wie bedeutend der Mittelstand für Deutschland ist. Die besondere Verantwortung für das eigene Unternehmen, die Mitarbeiter und das unternehmerische Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ zeichnen ihn aus.“ [1]

[1] BDI 2018, https://bdi.eu/themenfelder/mittelstand-und-familienunternehmen/was-ist-mittelstand/#/artikel/news/mittelstand-wir-sind-die-996-prozent/

Obwohl über 99 % aller deutschen Unternehmen zum Mittelstand gehören hat man sich über keine einheitliche Begriffsdefinition einigen können – so umschreibt die Europäische Kommission, mit einem internationale Kontext, seit 2005 mittelständische Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten und einem Umsatz von maximal 50 Millionen Euro oder bzw. einer Bilanzsumme, die 43 Millionen Euro nicht übersteigen darf (BDI, 2018). Dahingegen bezeichnet das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn, 2018) alle Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten oder mehr, und einem maximalen Jahresumsatz von 50 Millionen Euro als mittelständisch, falls folgende Kriterien erfüllt sind:

- Mindestens 50 % der Unternehmensanteile müssen von ein oder zwei natürlichen Personen oder Familienangehörigen gehalten werden, welche gleichzeitig Mitglied der Geschäftsführung sind
- Kleine und mittlere Unternehmen (sogenannte KMU), fallen nicht mehr unter den Mittelstand, wenn sie in Abhängigkeit zu einem anderen Unternehmen stehen. Sprich sobald ein Großunternehmer Mehrheitseigner wird

Des Weiteren gelten Mittelstand, Familienunternehmen, Eigentümerunternehmen und familiengeführte Unternehmen als bedeutungsgleich. Mit KMU sind wiederum kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bis 10 Millionen Euro, und mittlere mit bis zu 500 Beschäftigten und einem Umsatz von 50 Millionen Euro pro Jahr gemeint (IfM Bonn, 2018). Ist die Rede von KMU ist im weitesten Sinn auch der Mittelstand gemeint und umgekehrt. Ein langfristiges Interesse an Bestehen und Erfolg lässt sich leicht dadurch erklären, dass mittelständische Unternehmenseigentümer in der Regel die Position der Geschäftsleitung innehalten. Somit sind die Themen Nachfolge und ein generationenübergreifender Unternehmensfortbestand von bedeutsamem Stellenwert (IfM Bonn, 2018).

1.1. Der deutsche Mittelstand in Zahlen

Der deutsche Mittelstand gilt als *der* Erfolgsfaktor der Wirtschaft, „Made in Germany“ ist als Qualitätsprädikat weltweit bekannt, „the German Mittelstand“ ist

weit über internationale Grenzen zum Begriff geworden, die Vielfalt an Branchen- und Spezialisierungsnischen kennt kaum Grenzen, rund 60 % aller Arbeitsplätze fallen auf mittelständische Unternehmen, über 80 % aller Ausbildungsangebote werden vom Mittelstand gestellt, Innovation und Vorbild in der Digitalisierung (BMWi, 2018) – was wäre die deutsche Wirtschaft ohne sein stärkstes Zugpferd.

Die Bandbreite reicht vom typischen Handwerksbetrieb bis hin zum innovativen High-Tech-Unternehmen, oft hochspezialisiert und international tätig. Dennoch ist der Unternehmergeist, stark verwurzelt mit der Region, in der das Unternehmen ansässig ist, das Leitbild des Mittelstandes (BMWi, 2018). Als Eigentümer und Geschäftsleiter liegen Verantwortung und Risiko selten so eng bei einander. Gerade hier gilt die Mitarbeiterbindung in erster Linie als Kontinuitätsgarant als eine der obersten Prioritäten. Bodenständigkeit und Innovation genauso wie ein strategisch weitsichtiges Personalmanagement mit Nachwuchsförderung bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit, Ausbildungsangebote und Fortbildungen, prägen das Bild des Mittelstandes in Deutschland (BMWi, 2018).

Um einen besseren Überblick in Zahlen zu erhalten, werden im Folgenden einige Statistiken über den deutschen Mittelstand herangezogen, welche dem Institut für Mittelstandsforschung in Bonn[2] entnommen sind.

- **Mehr als 99 % der deutschen Unternehmen zählen zum Mittelstand**

3,476 Millionen Unternehmen waren im Jahre 2016 laut Unternehmensregister in Deutschland gelistet. Den Hauptanteil von 99,5% stellen KMU dar. Kleinstbetriebe (mit maximal bis zu 10 Personen und einem Umsatz von bis zu 2 Millionen € jährlich) stellen hierbei einen Anteil von 88 %, kleine Betriebe 9,2 % und mittlere Betriebe 2,5 %. Mit nur 0,5 % sind Großunternehmen (über 500 Mitarbeiter und einem Jahresumsatz über 50 Millionen €) vertreten (Abb. 1).

[2] Institut für Mittelstandsforschung (IfM), 2018, https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=0

Dabei nehmen der Dienstleistungssektor mit einem Anteil von 79,6 % und der Bereich des produzierenden Gewerbes mit 20,4 % ein, was einem Fünftel entspricht.

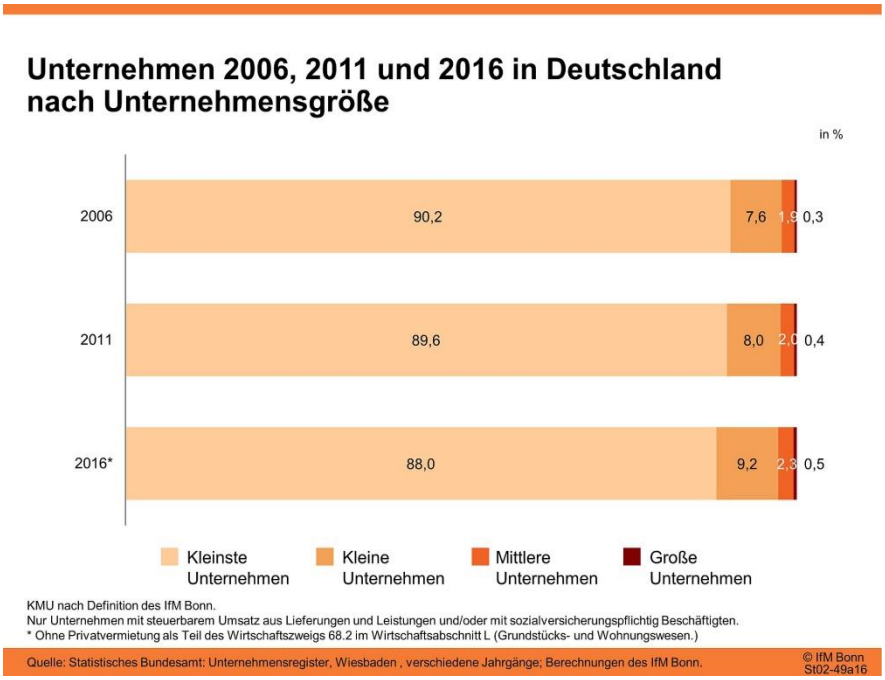

Abb. 1: Unternehmen nach Unternehmensgröße (IfM Bonn, 2018 https://www.ifmbonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=0)

Unter der geographischen Verteilung in den Bundesländern nehmen Bayern mit einer KMU-Dichte von 4771 je 100.000 Einwohnern und Hamburg unter den Stadtstaaten mit 5658 KMU je 100.000 Einwohnern die Spitzenpositionen ein (Abb. 2).

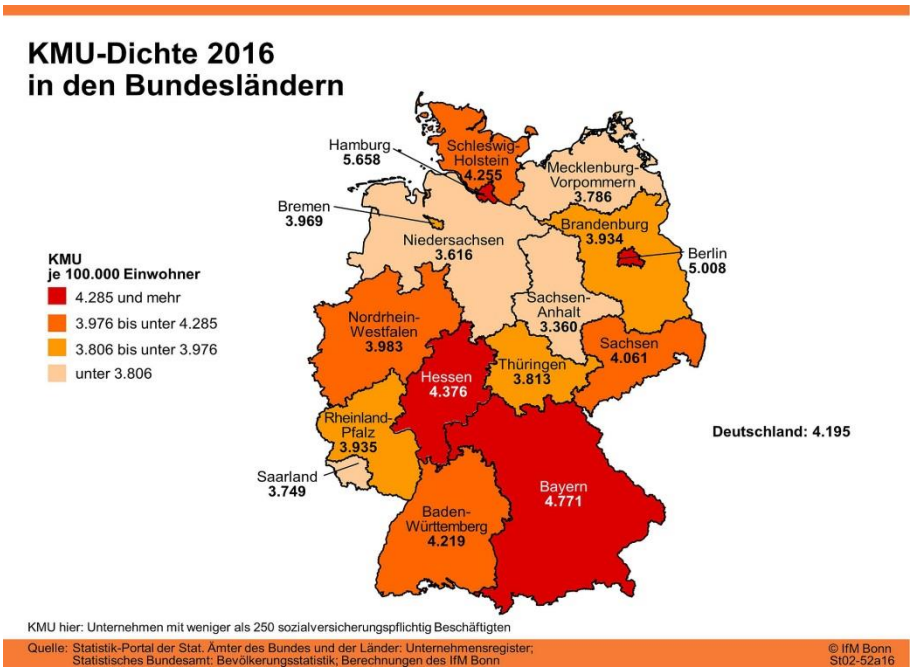

Abb. 2: KMU-Dichte in Deutschland (IfM Bonn, 2018 https://www.ifmbonn.org/fileadmin/_processed_/c/1/csm_St02-52a16_ede4e1aa07.jpg)

Im EU-Vergleich allerdings liegt die KMU-Dichte in Deutschland deutlich unter dem Durchschnitt von 4517 je 100.000 Einwohnern bei 2749. Führend sind hier die Tschechische Republik, Slowakei und Portugal (Abb. 3).

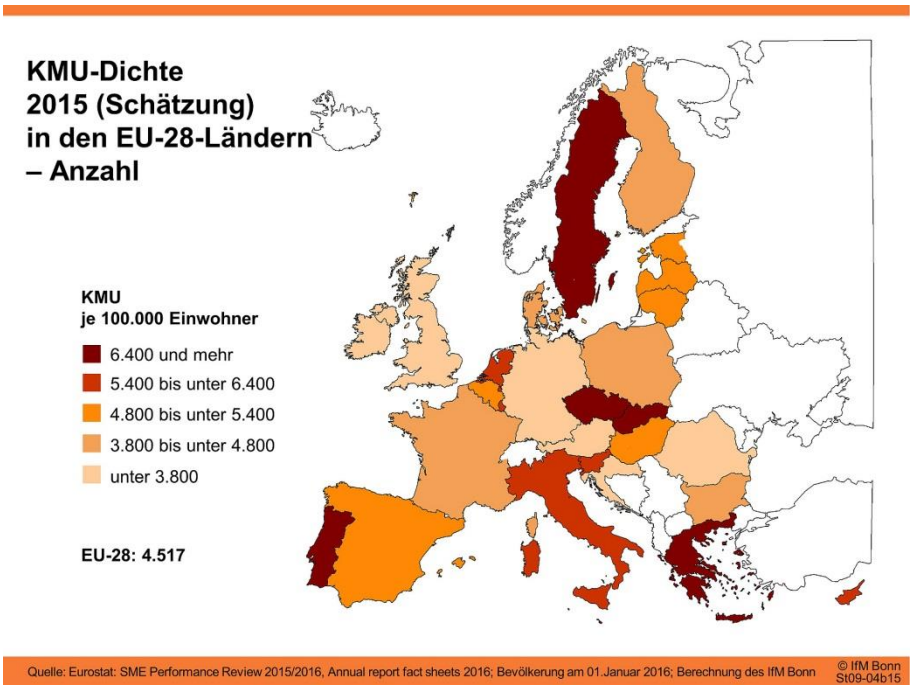

Abb. 3: KMU-Dichte in Europa (IfM Bonn, 2018, https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/_processed_/6/8/csm_St09-4b15_129fa512a6.jpg)

In Deutschland lag der unternehmerische Gesamtjahresumsatz 2016 lag bei 6.433 Milliarden €, wovon 35,3 % KMU erwirtschafteten. Dabei erzielten das Verarbeitende Gewerbe (32 % des Gesamtumsatzes) und der Handel (30 % des Gesamtumsatzes) die höchsten Umsätze.

Im internationalen Tätigkeitsbereich fällt rund ein Sechstel (17,1 %) des Exportumsatzes auf KMU. Der Mittelstand erwirtschaftete 206,4 Milliarden € laut Statistik 2015 (Abb. 4).

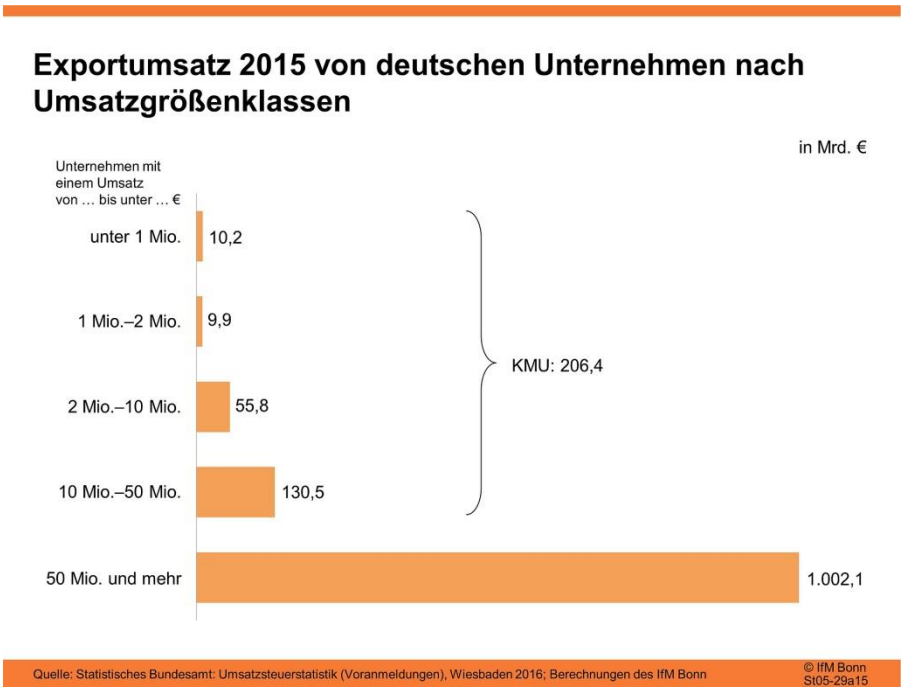

Abb. 4: KMU Exportumsatz nach Umsatzgrößenklassen (IfM Bonn, 2018, https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/_processed_/e/3/csm_St05-29a15_8141dc65eb.jpg)

- **Rund 60 % der Arbeitsplätze zählen zum Mittelstand**

Im Unternehmenssektor 2016 waren in Deutschland ungefähr 29,5 Millionen Personen in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis tätig. 58,3 % davon, dies entspricht knapp 17,2 Millionen Personen, waren in KMU beschäftigt. Darunter waren die führenden Sektoren der Handelsbereich mit 14,6 %, das Gesundheits- und Sozialwesen mit 14,8 % und der Bereich verarbeitendes Gewerbe mit 17,5 % als Ausbildungsbetriebe vertreten[3].

- **Über 80 % der Ausbildungsplätze verteilen sich auf KMU**

Die Erhebungen aus dem Jahr 2017, in welchem 81,1 % aller Ausbildungsverhältnisse auf KMU zurück zu führen sind, zeigen deutlich welche Tragweite dem deutschen Mittelstand zukommt (Abb. 5). 16,9 % der Lehrstellen

[3] KMU Beschäftigte_Branchen_2016 https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/mittelstand_im_einzelnen/dokumente/SVB_2016_D_BR-STR.pdf

sind durch Kleinstbetriebe abgedeckt, 27,8 % durch kleine Betriebe und 32,7 % werden durch mittlere Betriebe gestellt. Nachwuchsförderung am Arbeitsmarkt und das Thema Jugend-arbeitslosigkeit stehen hier im Fokus, welche zu sehr großen Teilen durch den Mittelstand getragen werden. Ebenso darf die Dimension der Wettbewerbsfähigkeit am Markt durch geschultes und qualifiziertes Personal nicht unterschätzt werden.

Rund 420.000 Betriebe beteiligten sich am Lehrstellenangebot, wobei ein allgemeiner Beteiligungsrückgang zu spüren bleibt. Betroffen sind hier besonders Kleinstbetriebe, die enorme Existenzsorgen haben (Im Vergleich: 2008 waren es noch gesamt 485.600 Ausbildungsbetriebe, 2003 waren es noch 1,63 Millionen Auszubildende, 2017 nur noch 1,52 Millionen). Ein Mangel an Fachkräften ist die Folge.

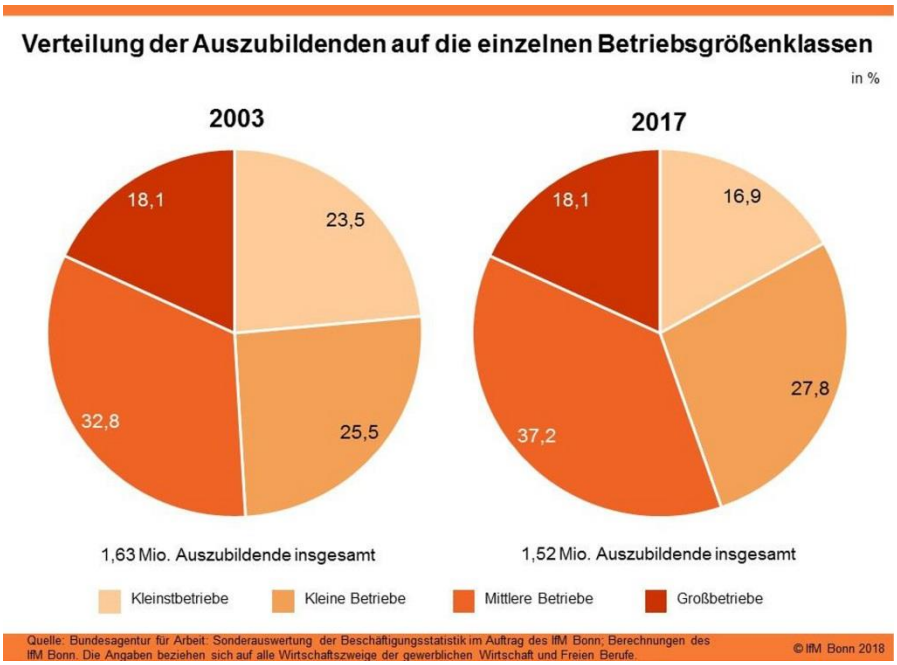

Abb. 5: Angebot von Ausbildungsplätzen nach Unternehmensgröße (IfM Bonn, 2018, https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/_processed_/f/5/csm_St04-01a18_d5d94ac364.jpg)

- **Innovation und Digitalisierung im Mittelstand**

Kleine Unternehmen brachten es in den Jahren 2012-14 im Bereich Innovationseinführungen auf einen Anteil von 58,1 %, während mittlere Unternehmen einen Innovatoren Anteil von 72,8 % vornehmlich in den Bereichen produzierendes Gewerbe und wissensintensive Dienstleistungen vertraten. Laut CIS (Community Innovation Surveys) betrug der gesamt Innovatoren Anteil der KMU bei 62,8 % wobei Kleinstbetriebe in dieser Statistik nicht erfasst worden sind.

Abb. 6 gibt einen Überblick der technologischen wie auch nicht-technologischen Innovationen nach Unternehmensgröße. Unter technologischen Innovationen sind Produkt- bzw. Prozessinnovationen gemeint, nicht-technologische Innovationen befassen sich mit organisationsbezogenen Neuerungen bzw. mit Marketinginnovationen.

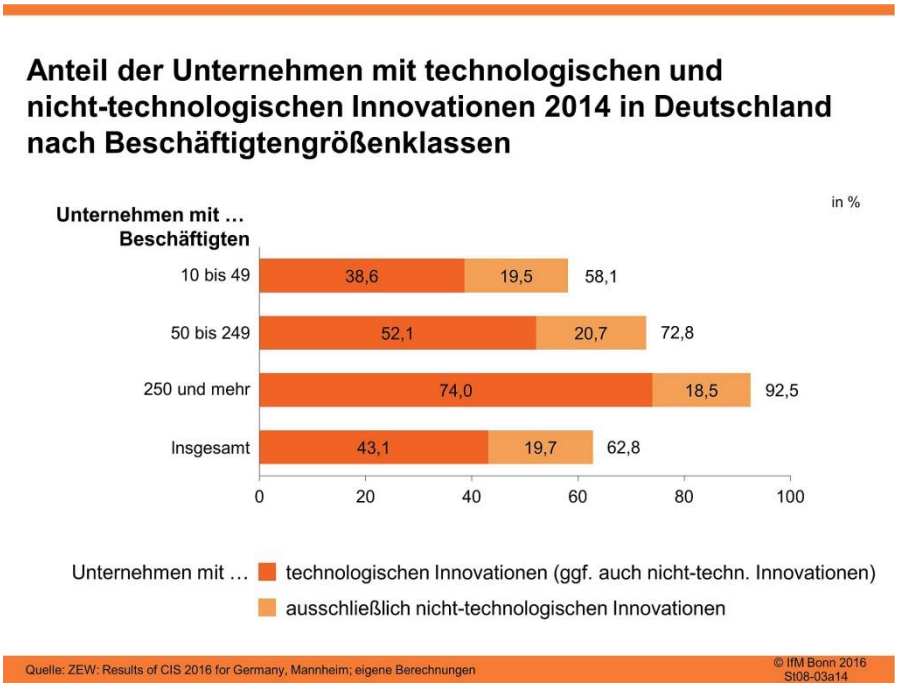

Abb. 6: Technologische und nicht-technologische Innovationen nach Unternehmensgröße im Mittelstand (IfM Bonn, 2018, https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=6)

Wettbewerbsfähigkeit spielt auch hier eine entscheidende Rolle, durch Innovationen und in erster Linie technologische Erneuerungen können sich Unternehmen am Markt verstärkt durchsetzen – so brachten 13,3 % der in den CIS erfassten Betriebe ein völlig neuartiges Produkt heraus, während 21,1 % der Unternehmen Produktweiterentwicklungen verzeichnen konnten. Damit Hand in Hand geht der Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien. Unter Unternehmensdigitalisierung zählen auch Softwareanwendungen sowie das Know-how der Mitarbeiter. So sind Stand 2017 mittlerweile 87 % der KMU im Internet über eine eigene Webseite vertreten, wobei nur 41 % in sozialen Medien auftreten. In Bezug auf das E-Business waren 55 % mit Online-Einkäufen tätig, allerdings nur ein Viertel der KMU tätigten Online-Verkäufe. Nach wie vor liegt jedoch der Hauptanteil im E-Business bei den Großunternehmen.

Softwareanwendungen wie ERP-Systeme werden bei 36 % der KMU eingesetzt. Diese Enterprise-Resource-Planning Systeme dienen dem Datenaustausch der innerbetrieblichen Abteilungen. 28 % der mittelständischen Betriebe setzen Supply-Chain-Management (SCM) Systeme ein, um im digitalen Planungsaustausch mit externen Lieferanten und Abnehmern zu stehen. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass Deutschland hier im europäischen Ländervergleich im technologischen Einsatz eine Führungsposition einnimmt (Abb. 7).

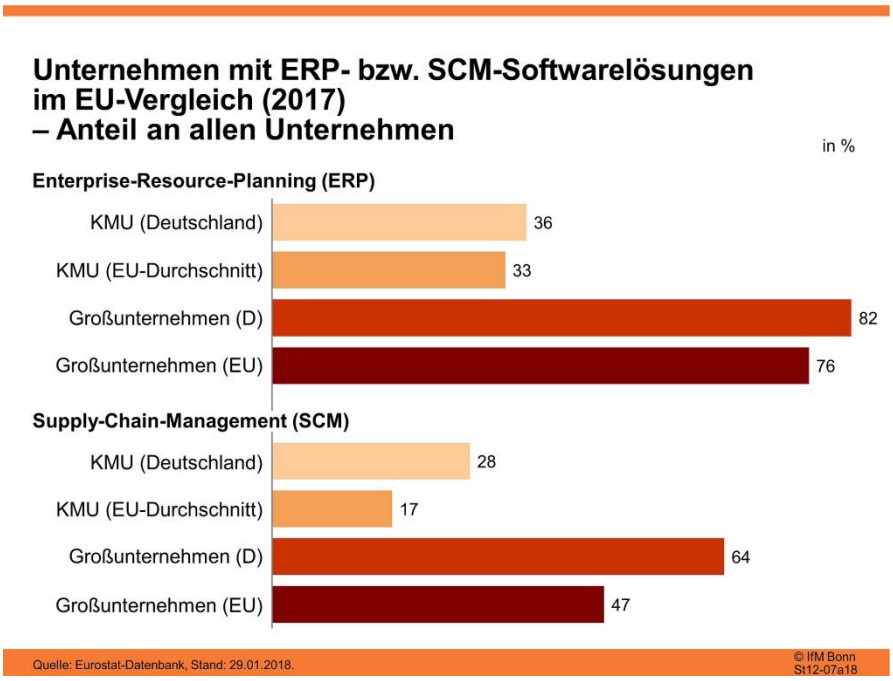

Abb. 7: KMU Softwareanwendungen im europäischen Vergleich (IfM Bonn, 2018, https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/_processed_/5/f/csm_St12-07a18_aae397a25f.jpg)

Der deutsche Mittelstand ist zweifelsohne zugleich die tragende Säule und Fundament des Unternehmertums, dennoch macht auch hier das Problem des Fachkräfteengpasses und der Überqualifizierung am Arbeitsmarkt nicht Halt. Nachfolgendes Kapitel beschäftigt sich eingehend mit dem aktuellen Arbeitsmarktstand.

1.2. Fachkräfteengpass und Überqualifizierung

Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einer anhaltenden Aufschwungsphase, noch nie waren so viele Menschen beschäftigt, die Arbeitslosenquote befindet sich auf einem Niedrigrekord seit der Wiedervereinigung – dies ließ die Bundesagentur für Arbeit in ihrer Arbeitsmarktberichterstattung im Juni 2018 verlauten.[4] Und dennoch, die Sorge um Fachkräfteengpässe scheint sich zu verschärfen. „Mehr als

[4] Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung 6/2018, Fachkräfteengpassanalyse, S.6 https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Footer/Top-Produkte/Fachkraefteengpassanalyse-Nav.html

60 % der Unternehmen sehen darin eine Gefahr für ihre Geschäftsentwicklung[5]“ teilt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie mit. Rund 78 % der Unternehmen geben an Schwierigkeiten bei der Suche qualifizierter Mitarbeiter zu haben (BVMW, 2018).

Wettbewerbsfähigkeit und Innovation – zwei Begriffe, die unweigerlich mit Personalpolitik in Zusammenhang stehen. Der Fachkräfteengpass spitz die wirtschaftliche Lage von Unternehmen zu. Bereits jedes zweite Unternehmen in Deutschland gibt an mit Produktionsschwierigkeiten auf Grund von Personalproblemen zu kämpfen. Eine Überbelastung des vorhandenen Personals bleibt unausweichlich um am Markt weiterhin bestehen zu wollen (Grömling und Schäfer, 2017). Bei gleichzeitiger Abnahme der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Deschermeiser, 2017) liegt laut dem Stellenindex der Bundesagentur für Arbeit die Nachfrage nach Fachkräften ebenfalls auf einem nie dagewesenen Rekordhoch (BA, 2017a). Vor allem kleine Betriebe sind besonders stark betroffen und brechen jede dritte Stellensuche erfolglos ab (Bossler et al., 2017). Diese prekäre wirtschaftliche Lage lässt auch politische Entscheidungsträger, Stiftungen und Verbände nicht länger unbetroffen und zwingt sie sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Die Ergebnisse der Datenanalyse beruhen auf Daten der Bundesagentur für Arbeit, jedoch wurden nur relevante Berufe erfasst, das heißt Berufsgruppen, bei denen jährlich mindestens zehn gemeldete Stellen erfasst worden sind. Anzumerken ist hierbei, dass es in Deutschland keine Meldepflicht von offenen Stellen gibt. Demnach spiegelt die Interpretation der Daten nur einen Teil der Arbeitsmarktsituation wider, da die Meldequote circa bei 50 % liegt (JAB, 2017).

Zunächst sollten jedoch die Begriffe Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräfteengpass voneinander abgegrenzt werden, um Missverständnisse vorzubeugen. So spricht man von einem Arbeitskräftemangel wenn das Arbeitsangebot am Arbeitsmarkt dauerhaft die Arbeitsnachfrage übersteigt (bpb, 2018). Offene Stellen repräsentieren die Arbeitsnachfrage, während Arbeitslose

[5] BMWi, 2018, Fachkräfte für Deutschland, https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html

nicht beschäftigte Arbeitskräfte darstellen (vgl. Kettner, 2013). Wenn nun offene Stellen nicht mit Arbeitslosen besetzt werden können, entsteht ein Fachkräfteengpass. Dauert dieser Engpass mehr als über fünf Jahre hinweg, kann von einem Fachkräftemangel gesprochen werden.

Es gibt also rein quantitativ mehr Arbeitsplätze als verfügbare Arbeitskräfte (alle arbeitsfähigen Personen unbeachtet ihrer Qualifikation). Als Fachkräfte werden jene angesehen, die eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte zwei- bis dreijährige Berufsausbildung abgeschlossen haben (bpb, 2018; KOFA, Studie 4/2017). Des Weiteren werden Spezialisten von Experten unterschieden. Spezialisten verfügen über einen Fachschul- oder Hochschulabschluss, ihre Tätigkeiten setzen ein Spezialwissen voraus (z.B. Meister oder Techniker, oder Bachelorabschluss ohne Berufserfahrung). Experten müssen eine mindestens vierjährige Hochschulausbildung vorweisen können, um in höchst komplexen Tätigkeitsfeldern eingesetzt werden zu können (Master bzw. Diplom oder Bachelorabschluss mit Berufserfahrung) (Sterzenbach, 2018; KOFA, Studie 4/2017; Paulus und Matthes, 2013).

Ein Mangel an qualifizierten Fachkräften ist oftmals geographisch, regional und berufsspezifisch zu beobachten, in der Regel jedoch nicht flächendeckend. Dahingehend ist die Rede von einem Fachkräfteengpass sobald sich ein Missverhältnis zwischen sowohl einer regionalen als auch spezifischen Qualifikationsnachfrage und dem verfügbaren Arbeitsangebot entwickelt (bpb, 2018). Deutlich längere Vakanzzeiten, darunter ist der Zeitraum zwischen dem gewünschten Besetzungstermin bis hin zur tatsächlichen Besetzung einer ausgeschriebenen Stelle zu verstehen, können als Indikator für einen Fachkräfteengpass gesehen werden. Heute klagen KMU bereits über 66 % vom Fachkräfteengpass betroffene vakante Stellen, auch unbesetzte Lehrstellen im Ausbildungsjahr 2016/2017 waren im Vergleich zu den Vorjahren höher – besonders im Osten Deutschlands zeigt sich ein Missverhältnis von Ausbildungsstellen und qualifizierten Bewerbern, ein Drittel der Stellenangebote blieb unbesetzt (BMWi, 2018). Deutlich zeigt sich dies in der Gastronomie und

Lebensmittelhandwerk, als auch im Verarbeitenden Gewerbe (KOFA, Studie4/2017).

Besonders betroffen sind bestimmte Berufsgruppen wie dem Sektor der Gesundheits- Kranken- und Altenpflege, sowie dem MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) (vgl. Sterzenbach, 2018).

Berufsbereiche nach Fachkräften, Spezialisten und Experten, die besonders vom Fachkräftemangel betroffen sind, stellen Abb. 8-10 quantitativ dar.

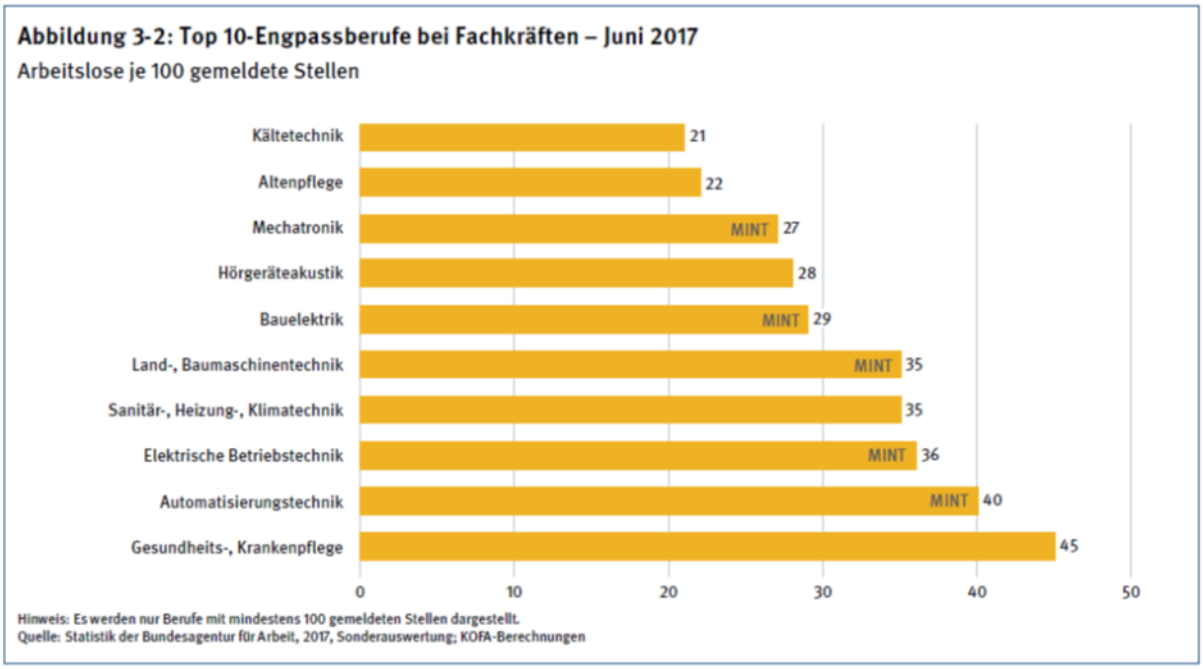

Abb. 8: Top 10 Engpassberufe für Fachkräfte 2017 (KOFA Studie 4/2017, S.12)

Am stärksten betroffen sind bei den Fachkräfte auf Platz eins die Gesundheits- und Krankenpflege, gefolgt von Berufen in der Automatisierungstechnik und Elektrischen Betriebstechnik auf den Plätzen zwei und drei.

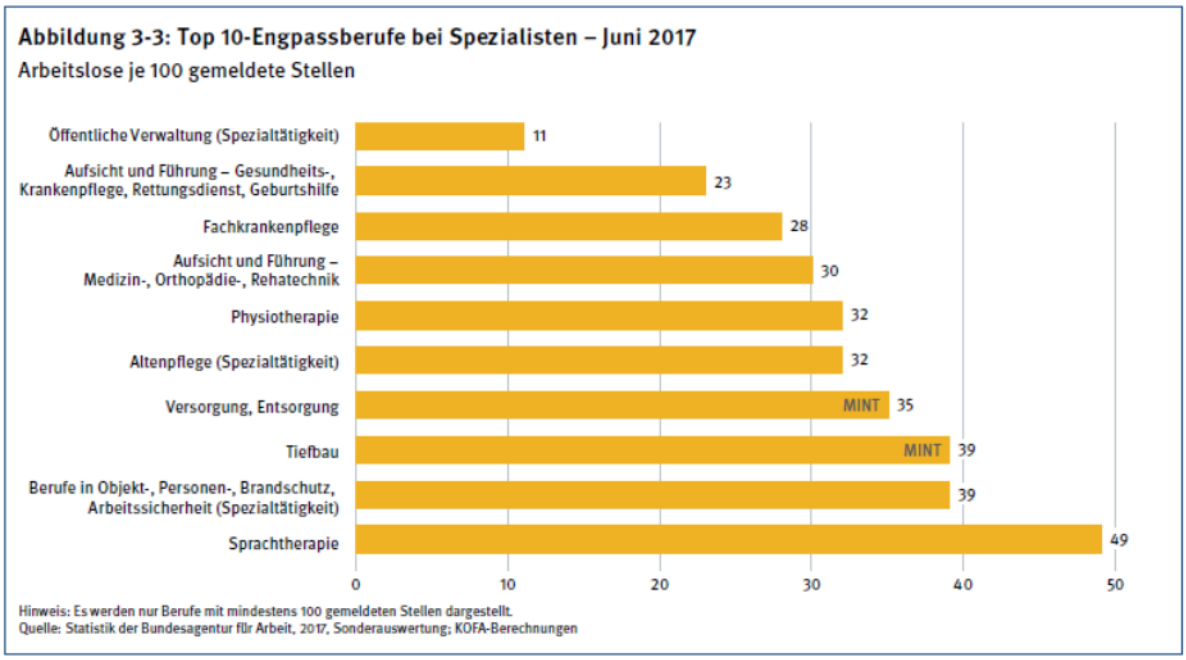

Abb. 9: Top 10 Engpassberufe für Spezialisten 2017 (KOFA Studie 4/2017, S.13)

Bei den Spezialisten liegen Berufe der Sprachtherapie, Berufe im Objekt-, Personen-, Brandschutz- und Arbeitssicherheit und Berufe im Tiefbau auf den ersten drei Rängen, die besonders unter dem Fachkräfteengpass leiden.

Abb. 10: Top 10 Engpassberufe für Experten 2017 (KOFA Studie 4/2017, S.13)

Auf Rang eins bei Expertenberufen, die sehr stark vom Fachkräfteengpass betroffen sind, liegt der Bereich Elektrotechnik, gefolgt von Fachärzten in der Neurologie, Psychiatrie, Psychotherapie und psychosomatischen Medizin.

Generell zur Folge wird der Fachkräfteengpass auch steigende Aufwendungen und Ausgaben bei der Mitarbeitersuche nach sich ziehen. Vornehmlich kämpfen wirtschaftsstarke Bundesländer wie Bayern und Baden-Württemberg mit Stellenbesetzungsproblemen, aber auch wie bereits erwähnt breitet sich der Fachkräfteengpass auch nach Osten hin aus (Abb. 11). So hat auch Thüringen mittlerweile qualitative Engpässe am Arbeitsmarkt zu verzeichnen. 37 % der Stellen auf Fachkräfte bezogen blieben in den neuen Bundesländern im ersten Halbjahr 2017 unbesetzt, in Westdeutschland waren es 36 %. Vergleichsweise im Jahr davor nur rund 30 % (BMWi, 2018). Diese Studienergebnisse sind nicht nur besorgniserregend, sondern zeigen auch einen stetigen Anstieg und somit dringenden Handlungsbedarf.

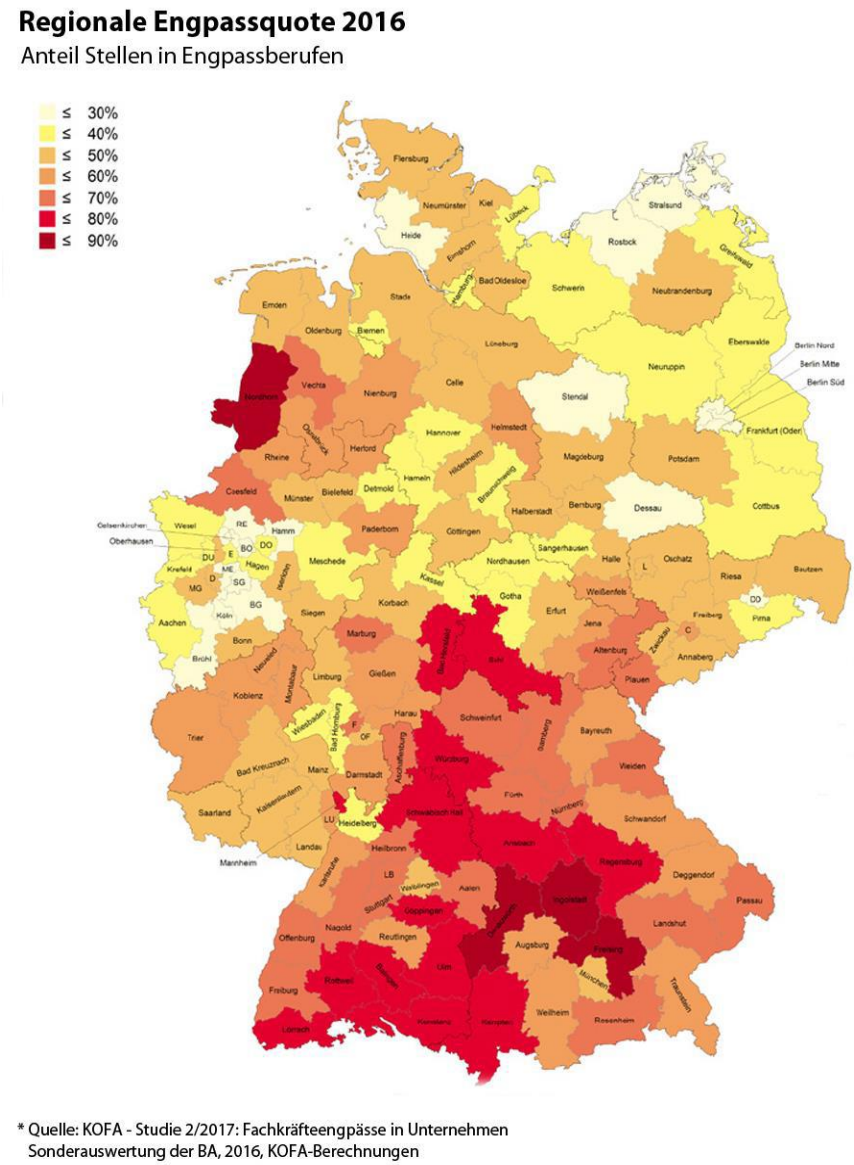

Abb. 11: Engpassquote Deutschland 2016 (Sterzenbach, 2018, S.7)

Regionale Missverhältnisse führen zu Engpasserscheinungen (Burstedde & Risinus, 2017). Im Juni vergangenen Jahres lag Baden-Württemberg mit einer Engpassquote von 83 % auf Platz eins des regionalen Fachkräfteengpasses, gefolgt von Thüringen mit einer Quote von 79 %, Rheinland-Pfalz mit 78 %, Bayern mit 77 % und auf Platz fünf mit 69 % Hessen (Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2017, Sonderauswertung, KOFA Berechnungen, Studie 4/2017, Abb.12). Die Engpassquote berechnet sich aus der Relation von der Anzahl gemeldeter Stellen in Engpassberufen geteilt durch die Anzahl gemeldeter Stellen relevanter Berufe.

Bis Ende September 2017 blieben 48.900 Ausbildungsstellen unbesetzt, ein Plus von 13 % gegenüber dem Vorjahr. Die Zahl der Lehrstellenbewerber stieg dabei auf 27.300. Bayern ist hier sogar noch stärker betroffen als Baden-Württemberg, in Greifswald konnte knapp ein Viertel der Ausbildungsplätze nicht besetzt werden. Berufe der Ausbildungsengpässe sind in absteigender Rangfolge die Textilreinigung, Naturwerksteinmechaniker und Restaurantfachkräfte, gefolgt von Fleischer, Fachverkäufern im Lebensmittelhandwerk, Betonfertigteilbauer und Hörgerätakustiker. Danach folgen auf weiteren Plätzen Berufe in der Systemgastronomie, Verfahrensmechaniker und Holzbearbeitungsmechaniker (siehe Abb. 13).

Tabelle 3-1: Engpass-Kennzahlen nach Bundesländern – Juni 2017

Rang	Region	Anzahl relevante Berufe	davon		Engpassquote (in Prozent)
			Engpassberufe (in Prozent)	anhaltende Engpass-berufe (in Prozent)	
-	Deutschland	744	41	18	66
1.	Baden-Württemberg	437	70	41	83
4.	Bayern	458	65	35	77
16.	Berlin	238	33	8	38
9.	Brandenburg	219	58	10	63
10.	Bremen	101	61	17	63
12.	Hamburg	204	58	27	61
5.	Hessen	335	61	27	69
14.	Mecklenburg-Vorpommern	162	54	10	55
6.	Niedersachsen	372	54	23	69
15.	Nordrhein-Westfalen	487	42	15	55
3.	Rheinland-Pfalz	287	66	24	78
7.	Saarland	107	59	19	66
11.	Sachsen	291	54	14	63
13.	Sachsen-Anhalt	202	55	13	61
8.	Schleswig-Holstein	228	56	18	65
2.	Thüringen	234	68	21	79
-	Mittelwert der Länder	273	57	22	65

Hinweis: Ohne Helferberufe
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2017, Sonderauswertung; KOFA-Berechnungen

Abb. 12: Engpass-Kennzahlen nach Bundesländern, Engpassquoten 2017 (Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2017, Sonderauswertung, KOFA Berechnungen, Studie 4/2017, S.10)

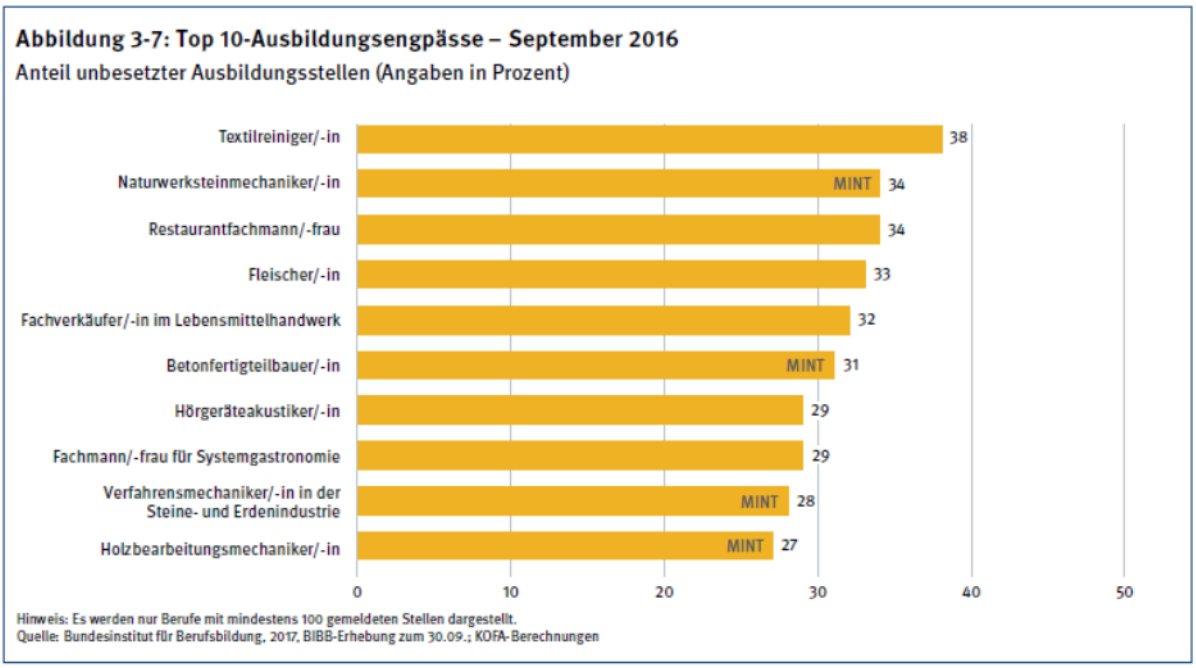

Abb. 13: Top 10 Ausbildungsengpässe 2016 (KOFA Studie 4/2017, S.16)

Deutschland verfügt über Potenziale, sie müssen nur gezielt gefördert und eingesetzt werden. Rund Dreiviertel der erwerbsfähigen Frauen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren gehen einer beruflichen Tätigkeit nach, allerdings hauptsächlich auf Teilzeitbasis. Hier liegt ein Leistungs- und Qualifikationspotenzial, welches mit einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschöpft werden könnte, um dem Fachkräftemangel entgegen zu steuern. Gerade in der Familienphase zwischen Mitte 20 und Mitte 40 (KOFA Studie 4/2017) wird der geringe Anteil an erwerbstätigen Frauen spürbar. Dennoch verfügt die Mehrzahl über qualifizierte Ausbildungen, jedoch gaben 42 % der Frauen, die nicht erwerbstätig sind, hierfür als Grund Kinder- und Familienbetreuung an (BMWi, 2018; Sterzenbach, 2018). Aber auch ältere Personen zwischen 55 und 64 Jahren verfügen über langjährige Berufserfahrung und Fachpotenzial und können als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel bewusst durch Verbesserungen im Bereich Mitarbeiterbindung, Gesundheitsmanagement, Gestaltung von Beruf und Privatleben sowie betriebliche Anreize länger am Arbeitsmarkt bestehen (Sterzenbach, 2018; KOFA Studie 4/2017). Des Weiteren können Menschen mit Migrationshintergrund durch eine vereinfachte Anerkennung von ausländischen Berufsabschlüssen als

Fachkräfte rekrutiert werden. Dies setzt selbstverständlich einen gewissen Standard an Fachwissen und Ausbildungsniveau voraus (BMWi, 2018). Auch geschlechtsspezifische Berufsfelder können für das jeweilige andere Geschlecht attraktiver gestaltet werden, um dem weiblichen bzw. männlichen Fachkräfteengpass entgegenzuwirken (Bußmann, 2015), zumal geschlechtstypische Berufe häufiger und stärker von Engpässen betroffen sind.

Um die Rekrutierung von Fachkräften zu erleichtern, können auch Unternehmen selbst aktiv werden indem sie ihre Attraktivität erhöhen (Sterzenbach, 2018). Oft sind KMU in ländlichen Regionen angesiedelt. Schlechte Anbindungen und Infrastrukturen bieten wenig Anreiz zu einem Umzug, mit Karrierechancen sowie ansprechende Lohnzahlungen von Großunternehmen in Städten, die auch von ihrer Bekanntheit und ihrem Image profitieren, können KMU meist nicht mithalten. Durch moderne Gebäude- und Technologiezentren sowie familienfreundliche Betriebsleistungen, Maßnahmen der Mitarbeiterbindung in Kombination mit internen Fortbildungsangeboten und flexiblen Arbeitszeitmodellen lassen sich jedoch auch Arbeitskräfte aufs Land locken und machen KMU wieder attraktiv werden (BVMW, 2018). Das Konzept der betrieblichen dualen Ausbildungsmöglichkeiten und duale Studiengänge unterstützt die Nachwuchsförderung im Mittelstand als bewährten aber noch ausbauungsfähigen Ansatz (Sterzenbach, 2018). Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat sich zum Ziel gesetzt gegen den Fachkräfteengpass aktiv zu werden, und 2011 das „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung“ (KOFA) ins Leben gerufen, welches sich gezielt in der Sicherung von Fachkräften im Mittelstand spezialisiert und in der Gestaltung und Unterstützung in der Personalarbeit von KMU aktiv ist (KOFA, 2018).

Als unumstrittene Ursache des Fachkräftemangels wird der demographische Wandel angeführt. Die alternde Gesellschaft hat vielen Prognosen zu Folge einen erheblichen Einfluss auf die aktuelle wirtschaftliche Lage in Deutschland, aber auch in Zukunft auf einen sich zuspitzenden Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt (BMWi, 2018; BVMW, 2018). Die stetig niedrige Geburtenrate führt unweigerlich auf ein Nachwuchsproblem hin. Aber auch das regionale Missverhältnis von

Qualifikationsanforderungen und Angebote lassen sich als Ursache des Fachkräfteengpasses eruieren (Sterzenbach, 2018).

Allerdings werden auch kontroverse Meinungen zum Thema Fachkräftemangel und Überqualifizierung laut. Gerade Berufseinsteiger mit akademischem Ausbildungsniveau aber fehlender Praxiserfahrung kämpfen am Arbeitsmarkt um den Eintritt ins Berufsleben zu finden. Ein Dr. rer. oec. als frisch abgegangen von der Universität wird sich ohne Berufserfahrung kaum in einer führenden Managerebene erfolgreich bewerben können, obwohl es sein Ausbildungslevel zuließe. Als Eintrittsjob auf einer unteren Bereichsebene ist eine akademische Überqualifizierung offensichtlich. Auch eine grenzenlose Selbstüberschätzung was Verdienstzahlungen anbelangt lassen Arbeitgeber immer wieder staunen, wenn Berufsanfänger ihre Vorstellungen preisgeben. Das Problem der überqualifizierten Arbeitskräfte liegt vielmehr darin, dass sich Berufspräferenzen verlagert haben. Das berufliche Ziel liegt in einem Studienabschluss, Schreiner zu werden ist nicht mehr gefragt. Karriere- und Verdienstvorstellungen passen nicht mehr mit körperlicher Anstrengung und physischer Belastbarkeit des guten alten Handwerks und der Verarbeitenden Produktion überein. Der Trend geht zu einem sauberen Bürojob mit geregelten Arbeitszeiten. Ebenso die Unternehmen selbst könnten weitaus aktiver und kreativer werden um weibliche Lehrlinge in einschlägigen Berufsbereichen zu werben. Die bekannten Mädchen- oder Töchtereinladungen in Betriebe zu „Tagen der offenen Tür“ bringen besonders männertypische Berufe näher, wie Mechatroniker oder Kfz-Mechaniker beispielsweise.

Wenn auch der Mittelstand mit gemischten Gefühlen in die Zukunft blickt, für die Nachwuchsförderung muss mit oder ohne Fachkräftemangel aktiv etwas geschehen. Nur so kann der wirtschaftliche Motor Deutschlands als Erfolgsgarantie erhalten geblieben werden.

Rekapitulierend lässt sich der Mittelstand trotz fehlender eindeutiger Definition als kleine und mittelständische Unternehmen beschreiben, bei denen mindestens die Hälfte der Unternehmensanteile von ein oder zwei natürlichen Personen

gehalten wird bzw. von Familienangehörigen und diese wiederum der Geschäftsleitung angehörig sind. Über 99 % der deutschen Unternehmen zählen zum Mittelstand. Klein und mittelständische Unternehmen (KMU) sind einer wenn nicht der Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft schlechthin und sind ebenso international tätig und bekannt. Rund 60 % aller Arbeitsplätze stellen KMU bereit, über 80 % aller Ausbildungslehrstellen fallen auf den Mittelstand zurück – „The German Mittelstand" ist weltweit für seine Qualitätsprodukte und Unternehmensfortbestände bekannt und geschätzt, sei es der bodenständige Handwerksbetrieb um die Ecke oder hochspezialisierte innovative High-Tech-Unternehmen. Gerade der wirtschaftsstarke Süden des Landes erzielte im verarbeitenden Gewerbe und im Handel Höchstumsätze. Aber auch vor dem wohlsituierten Mittelstand machen Probleme der Nachwuchsförderung und Probleme in der Rekrutierung spezialisierter Fachkräfte keinen Halt. Ein Missverhältnis von Stellenangebote und verfügbaren qualifizierten Arbeitskräften ist seit längerem am Arbeitsmarkt zu beobachten und erfordert dringenden Handlungsbedarf. Rund 60 % aller mittelständischen Betriebe sehen durch den Fachkräfteengpass ihre wirtschaftliche Zukunft bedroht. Aufträge können auf Grund von mangelndem Personal nicht angenommen werden, Analysten sagen zukünftige entgangene Umsätze in Milliardenhöhe voraus. 66 % der vakanten Stellen können nicht besetzt werden da geeignete fachspezifisch ausgebildete Arbeitskräfte fehlen – besonders betroffen sind Berufsgruppen wie das produzierende Gewerbe (Techniker, aber auch Ingenieure, Maschinenbau), der Gesundheits- und Pflegesektor sowie die Baubranche, um nur wenige zu nennen. Aber auch sogenannte MINT-Berufe sind stark betroffen. Als Ursache wird der demographische Wandel genannt, die niedrige Geburtenrate lässt in naher Zukunft kein Talente Nachwuchs am Arbeitsmarkt prognostizieren. Auch wandern einige Fachkräfte ins Ausland ab, um dort bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Vorteile im Gesundheitswesen und Karrierechancen für sich zu nutzen. Der Mittelstand muss insbesondere im Vergleich zu Großkonzernen wieder attraktiv werden – Nachwuchs- und Fortbildungsmöglichkeiten bieten, Frauen und ältere Personen gekonnt und unterstützend ins Arbeitsleben einbinden, um hier verborgene Potenziale zu nutzen. Gerade auf Lehrstellenberufe bezogen

herrschen enorme Defizite. Hier kann von einer Überqualifizierung der Arbeitskräfte am Markt gesprochen werden, denn es ist zunehmend schwieriger geworden geeignete Lehrlinge für Ausbildungsberufe zu gewinnen. Junge Menschen wollen studieren und hinaus in die Welt, einen soliden zwei- oder dreijährigen Berufsabschluss hat nicht mehr das Ansehen, das es einst besaß. Saubere Arbeitsumgebungen, lukrative Verdienstmöglichkeiten sowie Karriereaufstieg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen werden körperlich als auch psychisch anstrengenden Berufsbildern vorgezogen. Da bleibt das gute alte Handwerk auf der Strecke – ein Grund mehr dem deutschen Mittelstand in Sachen Fachkräftemangel und Personalproblemen unter die Arme zu greifen.

Nachfolgendes Kapitel beschäftigt sich eingehend mit dem Personalwesen und seiner tragenden Rolle eingebettet in der Unternehmensstrategie – mit Fokus auf den deutschen Mittelstand werden Aufgaben und Maßnahmen im Einzelnen der Personalplanung aufgezeigt. Denn nichts ist so vorantreibend und motivierend als wenn die Belegschaft dasselbe Ziel vor Augen hat – und ein Unternehmen voranbringen will, in dem alle an einem Strang ziehen. Schon vor rund 70 Jahren formulierte Peter Drucker[6] seine Theorie des management by objectives, das Führen nach Zielvereinbarungen und erkannte den Menschen als Wirtschaftsressource (BVMW, 2018). Schon hier wurde die Bedeutsamkeit des Führens der Mitarbeiter, Anerkennung und Lob, Feedback und den Miteinbezug in Verantwortlichkeiten als Motivator aufgedeckt. Das Sozialverhalten spielt eine entscheidende inner- als auch außerbetriebliche Rolle auf dem Weg zum Unternehmenserfolg. Rekrutierungsverfahren und Selektionskriterien wie Hard und Soft Skills bilden den ersten Grundstein.

[6] Peter Drucker, 1909-2005, amerikanischer Ökonom, Pionier der modernen Managementlehre, Wikipedia 2018, https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

2. Personalwesen im Unternehmen

„Die Mitarbeiter einer Firma sind ihr größtes Kapital und ihre Leute sind ihr Produkt“

(Richard Branson, *1950, Unternehmer, Virgin Group)

Diese wenigen Worte vermögen schon so viel Inhalt in sich zu bergen, dass eigentlich der Kern des Personalwesens schon gesagt ist. Eine Unternehmung jeglicher Art steht und fällt mit dem Geist und dem Einsatz der Handelnden. Stehen wir Menschen wirklich hinter einer Sache, haben wir ein Ziel in Sicht und machen wir uns mit Motivation, Tatendrang und Umsetzungsfähigkeit an die Arbeit, schmieden Pläne, diskutieren Alternativen und Vorgehensweisen, überlegen die ersten Schritte und Meilensteine, nicht selten ohne Niederschläge und Fehler, aber mit Willen, das erfolgreich zu erreichen, das wir uns vorgenommen haben.
Im Gegenzug daran, sind wir Menschen von einer Sache nicht überzeugt oder haben wir keine persönlichen Antriebe ein Ziel zu erreichen, ist das Scheitern einer Unternehmung durch fehlenden Einsatz und fehlender Lösungsorientiertheit, Trägheit oder Unwille meist absehbar. Oder zumindest wird der Weg zum Erfolg beschwerlicher und überzeugte Mitstreiter ausgebremst.
Nicht schwer zu erkennen sind die sozialen und psychologischen Komponenten, das Zwischenmenschliche und Zusammenwirken sowie das Zusammenarbeiten als Team, das Angewiesen sein auf Kollegen, abfärbende Gruppendynamiken und Verhaltensweisen grundgegebene Voraussetzungen für unser Tun und Handeln. Ins Besondere hängen Unternehmenserfolg und Zielerreichung im Beruflichen wie auch im Privaten nicht allein, aber zu signifikantem Teil an zwischenmenschlicher Sympathie und im Umgang miteinander. Andere Faktoren wie Umfeld, Arbeitssituation und Wirtschaftslage und weitere haben selbstverständlich ebenfalls Einfluss.

Überträgt man diese Gedanken auf eine betriebswirtschaftliche Ebene im unternehmerischen Sinn, ganz gleich ob als kleines Start-Up Unternehmen mit einer Handvoll Mitarbeitern bis hin zu Großkonzernen mit unzähligen Angestellten, kommt dem Bereich des Personalwesens eine immer größere und umfangreichere Rolle zu.

2.1. Strategische Personalarbeit

Folgender Abschnitt hat die KOFA Handlungsempfehlung Strategische Personalarbeit 2015 als literarische Grundlage.

Ob von Personalarbeit, Personalwesen, Personalpolitik oder Personalabteilung im weitesten Sinne die Rede ist, ein Ziel haben sie alle gemeinsam: Die strategische Personalarbeit bedeutet im Grunde genommen, sich als Unternehmen auf jeglichen zukünftigen Personal- und Qualifikationsbedarf vorzubereiten. Die Belegschaft ist das tragende Standbein einer Unternehmung, und bestimmender Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Konkurrenten und Innovation am Markt. Das richtige Personal zur rechten Zeit am rechten Platz einzusetzen erfordert eine laufende Überprüfung, die zeit- und kostenintensiv ist. Zumal der demografische Wandel und die damit einhergehende rückläufige Zahl von Erwerbspersonen den Fachkräfteengpass vorantreibt und zusätzlich KMU unter Konkurrenzdruck mit großen Unternehmen setzt. Ein Grund mehr, positive Effekte einer erfolgreichen Personalarbeit als betriebswirtschaftlichen Vorteil zu beanspruchen. Darunter zählen die Verminderung von Fehltagen, eine Steigerung der Innovationskraft, wachsende Erträge, eine Reduzierung des Fachkräfteengpasses, steigende Mitarbeitermotivation und Produktivität, weniger Fluktuation durch langfristige Bindung von Wissensträgern im Betrieb und spürbar verringerte Krankenstände.
Kein Unternehmen gleicht dem anderen, so gibt es auch kein generelles Erfolgsrezept wie gelungene Personalarbeit aussieht. Dennoch geben strukturierte

Leitfäden Orientierung Schritt für Schritt eine erfolgsversprechende Personalarbeit im Unternehmen zu implementieren, umzusetzen und zu befolgen.

- *Personalarbeit ist Chefsache*

Die Einbindung der Geschäftsleitung bzw. der Unternehmensführung ist unbedingt, Entscheidungsträger in allen Unternehmensstrategien, zu der auch das Personalmanagement gehört, ist die Geschäftsleitung. Die Personalabteilung steht der Geschäftsleitung dabei sinnvoller Weise beratend zur Seite.

- *Situationsanalyse*

Methoden und Hilfsmittel einer umfassenden Situationsanalyse als Grundlage von Strategieplanungen sind beispielsweise Bestandsaufnahmen und Standortbestimmung, interne Unternehmensanalyse, Umfeldanalyse, Mitarbeiterbefragungen, Personalbedarfsplanung, Personalkennzahlen, und Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie.

- *Unternehmenspositionierung*

Employer Branding, Diversity Management, Willkommenskultur finden heraus wie ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver werden kann, um sich von Konkurrenten positiv abzuheben.

- *Fachkräfte finden*

Wo liegen Potenziale der Mitarbeitergewinnung? Auszubildende, Schulkooperationen, Studienabbrecher, Ältere (50 plus), Frauen, Personen mit Migrationshintergrund / internationale Studierende, um nur einige zu nennen sind Zielgruppen von Rekrutierungsverfahren.

- *Fachkräfte binden*

Mit fokussierter Laufbahnplanung, Mitarbeitergesprächen, flexiblen Arbeitszeitmodelle, einer vertrauensbasierten Mitarbeiterführung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf lassen sich strategische Maßnahmen entwickeln, um Mitarbeiter zu halten und langfristig zu binden.

- *Fachkräfte qualifizieren*

Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung von Personal können Wissens- und Erfahrungstransfer, Meister und Techniker Fortbildungen, Duales Studium / Berufsausbildung, und Qualifizierung von An- und Ungelernten sein.

Das Personalwesen eines mittelständischen Unternehmens steht in einer beispielhaften Unternehmensstruktur neben den Bereichen Finanzierung / Buchhaltung, Beschaffung, Fertigung /Produktion, Forschung und Entwicklung sowie Absatz direkt unter der Geschäftsführungsebene (Abb. 14). Organisationsstrukturen variieren je nach Branchen und Geschäftsfeldern, je nach Größe des Unternehmens und je nach Anzahl der Mitarbeiter sowie nach individuellem Bedarf. Die angeführte Unternehmensstruktur (Abb. 15) dient ausschließlich als Veranschaulichung und Einordnung der Geschäftsbereiche als mögliches Organisationsmodell und ist je nach individuellen Gegebenheiten variierbar.

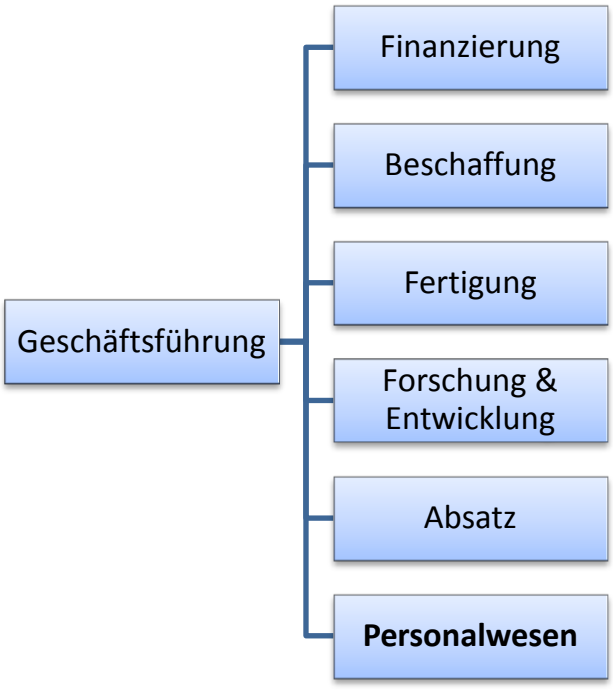

Abb. 14: Beispielhafte Organisationsstruktur (in Anlehnung an finanzen.net, 2018, https://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/Funktionale-Organisation)

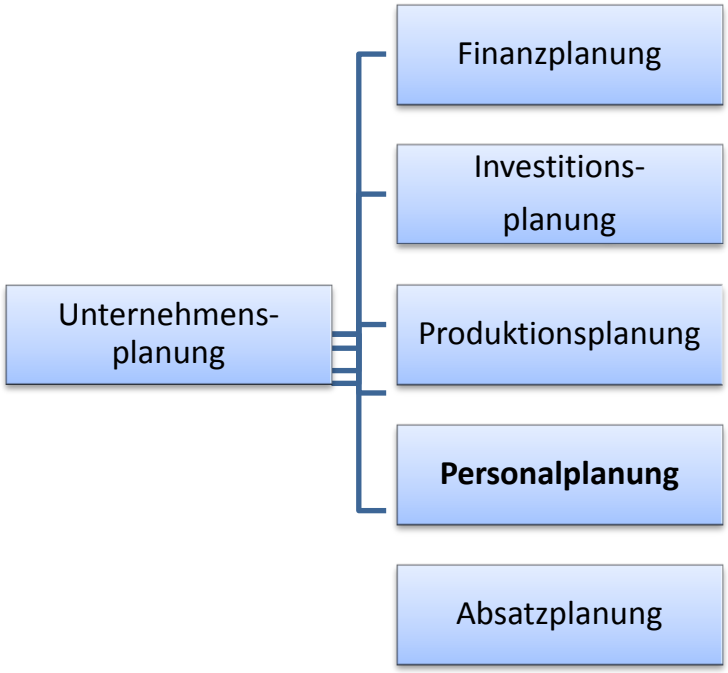

Abb. 15: Konzept einer Unternehmensplanung (vgl. Klein-Schneider, 2001)

2.2. Personalplanung

Die Planung des Personalbedarfs hinsichtlich wie viele Arbeitskräfte mit welchen Qualifikationen zu welchen Zeitpunkten an welchem Ort eingesetzt werden, ist mit dem Hintergrund des stetig wachsenden Fachkräfteengpasses in Deutschland eine zwar sehr aufwendige und zeitintensive Investition, die sich dennoch lohnt. Teure Personalüberhänge können vermieden werden bei gleichzeitiger optimalem Einsatz des Personals. Dies hat eine Sicherstellung der Handlungsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs zur Folge, aber auch Transparenz und eine Vermeidung von Unter- oder Überkapazitäten. Des Weiteren kann eine Kostensenkung durch frühzeitige Personaleinsatzplanung und Rekrutierung erzielt werden und bereits vorhandene Potenziale im Unternehmen aufgedeckt werden.
In einer meist einmal jährlichen Personalbedarfsplanung werden in KMU Altersstrukturanalysen nach Status-, Berufs- und Qualifikationsstrukturen sowie nach Betriebsbereichen in absoluten Zahlen durchgeführt. Des Weiteren können Schätzverfahren, Expertenbefragungen und Kennzahlenmethoden als Ermittlung

von Personalab- und zugängen herangezogen werden. Diese jedoch immer mit Unsicherheit behafteten Daten werden in einen Planungshorizont eingegliedert, um die aktuelle Unternehmensstrategie zu konkretisieren (KOFA Handlungsempfehlung Personalbedarfsplanung 2012).

Den allgemeinen Oberbegriff der Personalplanung definiert das Wirtschaftslexikon Gabler (2018) als „[…] die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen. Personalplanung soll dafür sorgen, dass kurz-, mittel- und langfristig die im Unternehmen benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Ziele zur Verfügung stehen.[7]“
Klein-Schneider (2001) beschreibt das Ziel der Personalplanung als die optimale Bereitstellung des Personals in Qualität und Quantität.
Die Personalplanung beschäftigt sich mit wesentlichen Hauptaufgaben. Dazu gehören wie in Abb. 16 und 17 dargestellt, die Planung des

- Personalbedarfs
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung und nicht zuletzt
- Personalfreisetzung

Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf dem Selektionsprozess und dessen Kriterien während der Mitarbeitersuche liegt, wird auf diese fünf Planungspunkte ausführlicher eingegangen, um sich im theoretischen Hintergrund der Personalplanung besser zurecht finden zu können.
Des Weiteren werden Motivation am Arbeitsplatz, Personalführung, betriebliche Anreizsysteme und betriebliche Sozialarbeit als Maßnahmen zum Leistungserhalt und zur Förderung der Mitarbeiterschaft aufgeführt. Auf diese Erhalt- und

[7] Wirtschaftslexikon Gabler 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalplanung-43721/version-267047

Förderungspunkte wird allerdings nicht detailliert eingegangen, sie finden rein zur Vollständigkeit an dieser Stelle Erwähnung.

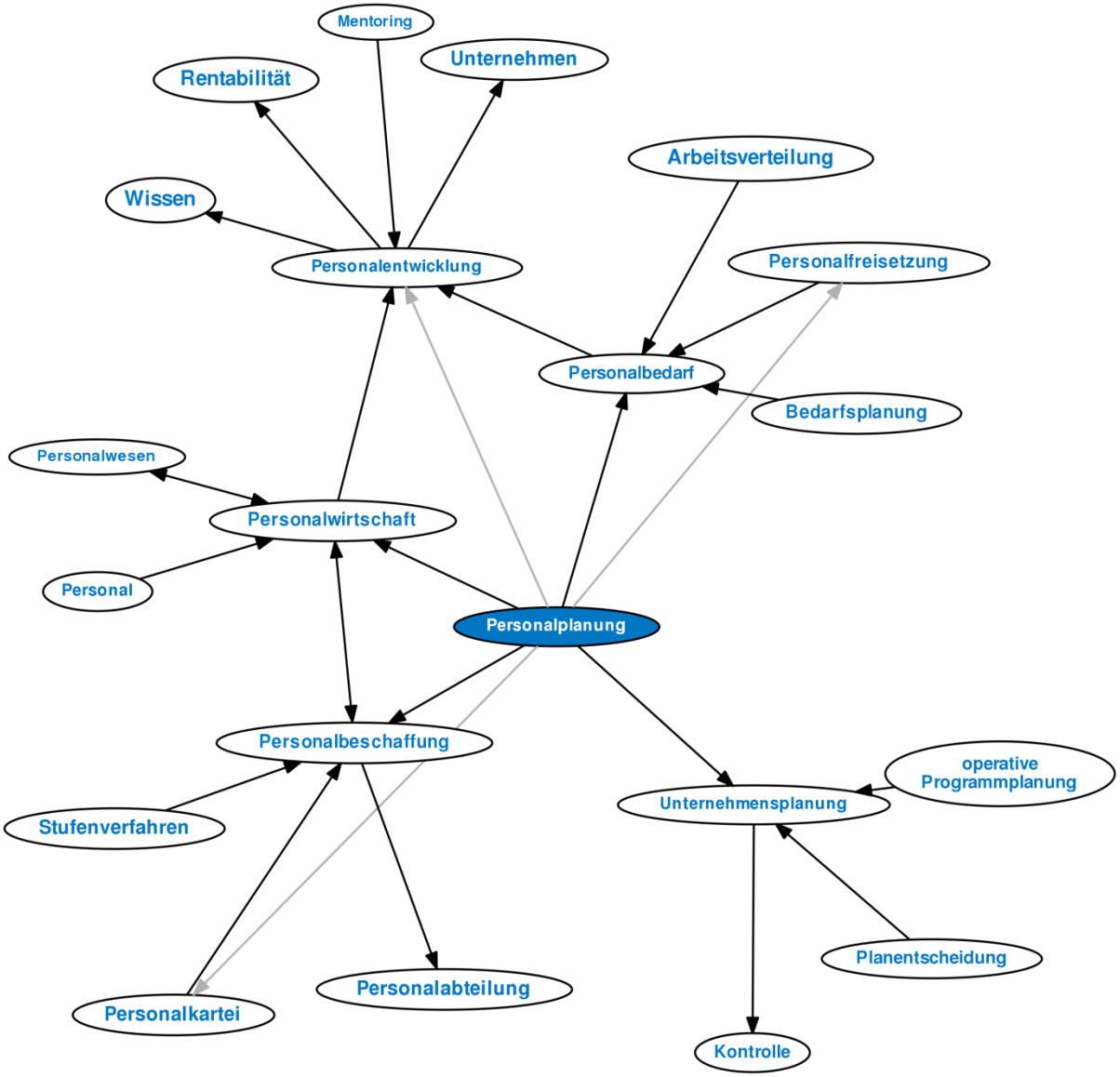

Abb. 16: Mindmap Personalplanung (Wirtschaftslexikon Gabler, 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalplanung-43721)

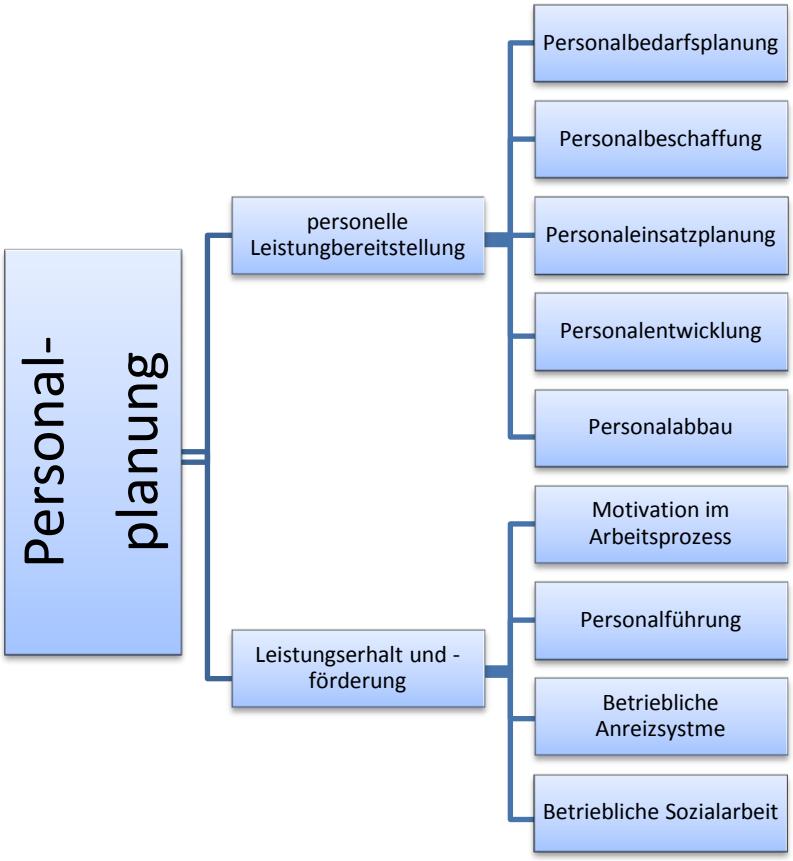

Abb. 17: Aufgaben der Personalplanung (vgl. Jung, 2011, S.XVII)

2.3. Personalbedarf

„Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg“

(Henry Ford, 1863-1947, Unternehmensgründer, Ford Automobile)

Inhalt der Planung des Personalbedarfs ist die zeitliche, örtliche, qualitative und quantitative Ermittlung der Arbeitskräfte eines Unternehmens, sprich welche Arbeitspositionen neu generiert werden, welche bestehenden Arbeitspositionen neu besetzt werden oder bei zum Beispiel gesundheitlichem Ausfall überbrückt werden sollen (vgl. personalmanagement.info, 2018). Anders umschrieben, ist der Personalbedarf die Festlegung des Arbeitskräftepotenzials, das momentan oder

zukünftig in quantitativer und qualitativer Hinsicht benötigt wird, um die geplanten Aktivitäten durchführen zu können (Wirtschaftslexikon Gabler, 2018).

Die Personalbedarfsplanung stellt die Kernaufgabe der Personalplanung dar. Es wird wiederum in qualitativen und in quantitativen Bedarf unterschieden (Drumm, 2008; Laßmann & Rupp, 2014). So erklärt Klein-Schneider (2001, S.24) sehr treffend quantitativen (wie viele Arbeitskräfte) und qualitativen Personalbedarf (welcher Qualifikation entsprechend). Vereinfacht dargestellt bezieht sich eine Bedarfsplanung auf folgende Kriterien (Wirtschaftslexikon Gabler, 2018):

- *Was* ist die Arbeitsaufgabe? Was alles umfasst diese Aufgabe, zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen?
- *Wie* soll diese Aufgabe umgesetzt werden, welche Arbeitsmittel, Technologien werden eingesetzt?
- *Welche* Bedingungen stellt diese Position an das Unternehmen, wo in der Hierarchiestruktur des Unternehmens ist sie einzuordnen?

Der WEKA Verlag (2018) empfiehlt weiter zur Planungstiefe Personalbestand und –statistiken heranzuziehen, um einerseits in der quantitativen Bedarfsplanung möglicher Weise Personal abzubauen oder aufzubauen, andererseits im Hinblick auf qualitative Aspekte zukunftsvorausschauend zu erörtern welche Kompetenzen in welchen Aufgabengebieten an Wichtigkeit gewinnen werden, welches Know-how nicht mehr gefragt sein wird und welche Fähigkeiten weiterhin von Nöten sein werden.
Zur Ermittlung des Personalbedarfs werden direkte und indirekte Methoden herangezogen (Wirtschaftslexikon Gabler, 2018):

- Direkte Ermittlung:
  Abhängigkeiten zwischen Bezugsgrößen und Personalbedarf (z.B. Produktion in Stückzahl pro Jahr) unter Heranziehen von Extrapolationsverfahren, Kennzahlenmethode oder Korrelations- und Regressionsrechnungen.

- Indirekte Ermittlung:
  Analyse der Auswirkungen zahlreicher Determinanten auf die zukünftigen Qualifikationsmerkmale und die Organisationsstruktur.

Auch hier sind Anpassungen, variable Änderungen und individuelle Verfahren und Einschätzungen zur Planung des Personalbedarfs sowohl Industrie und Branchen abhängig, als auch an Unternehmensgröße, Angebots- und Dienstleistungsvielfalt gebunden.

2.4. Personalbeschaffung

„Am Ende des Tages setzt Du auf deine Mitarbeiter, nicht auf deine Strategie“
(Lawrence Bossidy, *1935, Manager, General Electric)

Mit der Planung der Personalbeschaffung beginnt die eigentliche Suche nach neuen Mitarbeitern, der Rekrutierungsprozess.
Ist sich die Geschäftsführung einmal einig über die Anzahl und über die Qualifikationen und Anforderungen, die eine vakante Stelle potentiellen Bewerbern voraussetzt, werden Maßnahmen zur Personalbeschaffung getroffen. Man spricht auch von Personalgewinnung (Wirtschaftslexikon Gabler, 2018) wenn es um Schritte geht, auf welche Weise Arbeitnehmer rekrutiert werden können. Dabei strukturieren und begrenzen zahlreiche inner- und außerbetriebliche sowie rechtliche Einflussfaktoren und Rahmendaten die Rekrutierung (vgl. etwa Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), § 93 BetrVG).
Vorgehensweisen zur Rekrutierung werden in zwei Hauptunterteilungen gegliedert.
Bei der internen Personalgewinnung werden Ausschreibungen zu vakanten Stellen innerbetrieblich bekanntgegeben, wie etwa als Aushang am Schwarzen Brett, in der Kantine, im betriebsinternen Newsletter oder in einer firmeneigenen Zeitschrift (Digitaler Mittelstand, 2015).

Um offene Kapazitäten auszufüllen können auch je nach Bedarf Teilzeitstellen auf Vollzeit umgewandelt werden oder bestehendes Personal kann durch Umschulungen und Fortbildungen in neuen Aufgabengebieten eingesetzt werden. Des Weiteren bietet die Übernahme von Lehrlingen und Auszubildenden eine gute Möglichkeit qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen (Digitaler Mittelstand, 2015; Wirtschaftslexikon Gabler, 2018). Vor- und Nachteile interner Rekrutierung fasst Abb. 18 auf einen Blick zusammen.

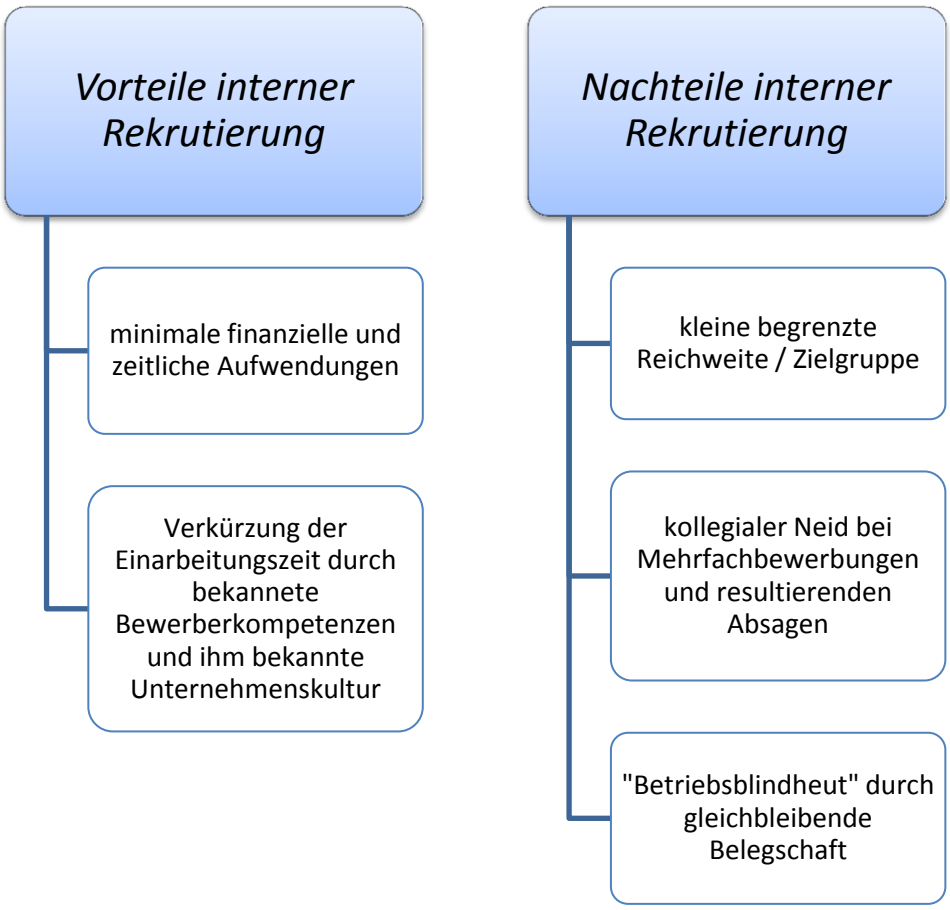

Abb. 18: Vor- und Nachteile interner Personalrekrutierung (vgl. Digitaler Mittelstand, 2015, https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/interne-und-externe-personalbeschaffung-im-vergleich-12883)

Eine vakante Stelle kann demnach über verschiedenste Wege veröffentlicht werden. Dazu zählen interne (unternehmensinterne) und externe (Print-Medien wie Fachzeitschriften, Zeitungsannoncen und Inserate, Flyer auf Ausstellungen und Fachmessen, und Online-Kanäle) Rekrutierung, persönliche Kontakte und

Netzwerke, Initiativbewerbungen oder Schaltungen bei der Bundesagentur für Arbeit.

Personalberater wie Headhunter, Personalagenturen und Zeitarbeitsfirmen, sowie Karrieremessen an Universitäten oder Fachhochschulen und Kooperationen mit Bildungsinstituten bieten ebenfalls eine Möglichkeit qualifizierte Bewerber anzusprechen. Vor- und Nachteile fasst Abb. 19 auf einen Blick zusammen.

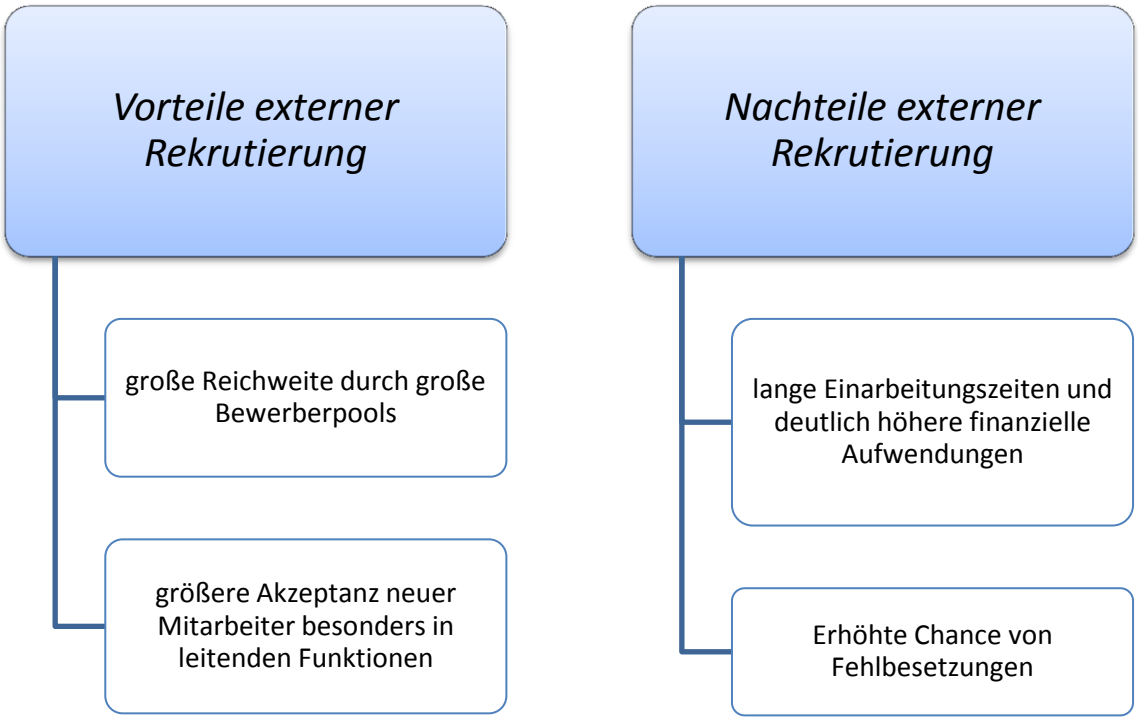

Abb. 19: Vor- und Nachteile externer Rekrutierung (vgl. Digitaler Mittelstand, 2015, https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/interne-und-externe-personalbeschaffung-im-vergleich-12883)

2.4.1. Online-Rekrutierung

Folgender Abschnitt hat die KOFA Handlungsempfehlung Online-Rekrutierung 2014 als literarische Grundlage.

Im Jahr 2011 wurde fünfte Stelle in kleinen und jede zweite Stelle in mittleren Unternehmen über die Firmen-Webseite ausgeschrieben – ohne Zweifel nimmt die Rekrutierung über das Internet einen immer weiter wachsenden Anteil ein

gegenüber klassischen Methoden wie Print-Medien. Stellenanzeigen von Unternehmen online zu finden wird mehr und mehr zum Standard und selbstverständlich, online nach neuen Mitarbeitern zu suchen ist zumal günstig und schnell. So kann nach Unternehmens-Webseiten und Online-Jobbörsen, und nach Bewerberdatenbanken und sozialen Netzwerken kategorisiert werden. Bedeutende Vorteil gegenüber Print-Medien sind die Passgenauigkeit von bestimmten Zielgruppen, die angesprochen werden können, die größere überregionale Reichweite, eine Beschleunigung des gesamten Rekrutierungsprozesses via E-Mail und Social Media, gesenkte Rekrutierungskosten und ein transparenterer Informationsaustausch. Sogenannte Arbeitgeberbewertungsportale bieten Raum Unternehmen zu bewerten. Ehemaliges oder bestehendes Personal hat die Möglichkeit positives als auch negatives Feedback zu hinterlassen, welches jedoch mit Vorsicht auf Professionalität zu begutachten ist.
Wichtig ist in diesem Hinblick das Thema Datenschutz, insbesondere was die Verwaltung von Kontaktdaten anbelangt. Oft ist jedoch eine Kombination von Print-Medien und Online-Kanälen am erfolgsversprechend. Als Active Recruiting wird die aktive Suche durch den Arbeitgeber nach passenden Mitarbeitern über Datenbanken als einer Art virtueller Marktplatz bezeichnet. Unter den sozialen Netzwerken sind vier Zweckbereiche zu unterscheiden. Sie dienen zum einen der Kommunikation, der Information, der Organisation als auch der Unterhaltung. Je nach dem können private oder berufliche Nutzungsprofile vordergründig stehen.

Bevor jedoch Schritte geplant werden, auf welchem Wege oder einer Kombination daraus Stellenausschreibungen publik gemacht werden, müssen folgende Grundbausteine zu einer vakanten Stelle verfasst sein – die Liste der sechs W‘s (Index Anzeigendaten, 2018):

1. (Wir sind) Kurzes Firmenprofil
2. (Wir suchen) Abteilung, Aufgabenbereich
3. (Wir erwarten) Anforderungsprofil des Bewerbers

4. (Wir bieten) Themen zu Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten oder Gehalt
5. (Wir benötigen) Organisatorische Aspekte, Eintrittstermin, erforderliche Bewerbungsunterlagen etc.
6. (Wir bitten um) Rückmeldung schriftlich, per Mail oder online

An dieser Stelle beginnt der erste Schritt des Selektionsprozesses bei der Suche neuer Mitarbeiter. Die Kriterien der Stellenbeschreibung grenzen die Fokusgruppe primär ein, die selektiv angesprochen werden soll. In erster Linie durch das Anforderungsprofil und den Aufgabenbereich.

Wie in Abb. 20 dargestellt, lässt sich der Suchprozess nach Mitarbeitern in drei Teilschritte untergliedern. Im ersten Schritt gilt es die Formulierung und Gestaltung einer Stellenanzeige der vakanten Position zu entwerfen. Nach der Veröffentlichung, in gedruckter und oder online Version, erfolgt als nächster Schritt professioneller Weise die Versendung einer Empfangsbestätigung von eingegangenen Bewerbungen. Die Auswahl nach Sichtung und Bewertung von geeigneten Bewerbern zu einem weiterführenden Vorstellungsgespräch erfolgt möglichst zeitnah, genauso wie Absagen an unpassende Bewerber. Telefonische Rückfragen sind vorteilhaft, da frühzeitig klärende Informationen ausgetauscht werden können. Wenn mehrere Bewerber zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch ausgewählt worden sind, werden diese nacheinander vorstellig. Es existieren einige Vorlagen zu Interviewleitfäden, um einen strukturierten Gesprächsverlauf sicherzustellen. Zu einer erweiterten Feststellung ob ein Kandidat zum Unternehmen passt, können auch Persönlichkeitstest in Assessment Center durchgeführt werden, um die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen festzustellen. Für KMU sind Assessment Center jedoch in der Regel zu kostspielig und erfordern einen zu hohen Aufwand. Mit Hilfe von Arbeitsprobetagen kann eine Bewerber-Job Harmonie ebenfalls getestet werden. Aber auch Präsentationen und Teamdiskussionen gewähren dem Arbeitgeber eine bessere Einschätzung potentieller Mitarbeiter.

Vertragsverhandlungen wie beispielsweise über Lohn- oder Gehaltsvorstellungen, können von beiden Seiten aus initiiert werden.
Werden sich beide Parteien über die Konditionen des Arbeitsvertrags einig, Rechte und Pflichten, so kommt es zum Vertragsabschluss und Eintritt in das Arbeitsverhältnis. Endgültiger Entscheidungsträger ist auf Arbeitgeberseite die Geschäftsführung bzw. das Management, welche von der Personalabteilung diesbezüglich beraten wird.
Ist die Entscheidung am Ende des Rekrutierungsprozess gefallen ist wieder das Telefon meist Mittel der Wahl, um eine schnelle Rückmeldung zu erhalten und um weiteres wie genauer Einstellungstermin und Gehaltsverhandlungen zu klären.
Den endgültigen Abschluss des Rekrutierungsprozesses bildet die Unterzeichnung des Arbeitsvertrages.
Bei einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis folgt eine festgelegte Einarbeitungszeit und Probezeit, in der Regel drei bis sechs Monate (§ 622, BGB). Diese dient als Schutz beider Parteien vor einer eventuellen Fehlentscheidung (Berufsverband der Rechtsjournalisten, arbeitsvertrag.org, 2018).

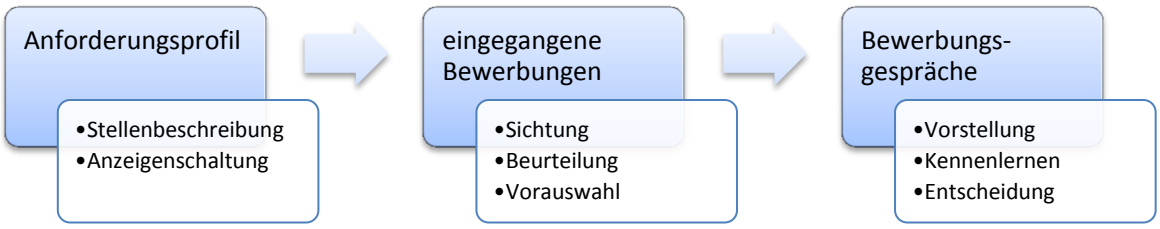

Abb. 20: Strukturierter Prozess der Personalauswahl (vgl. Index HR-Marketing, 2018, https://hr-marketing.index.de/personalrekrutierung/personalbeschaffung/)

2.4.2. Hard Skills und Soft Skills als Selektionskriterien

Neben den fachlichen Qualifikationskriterien (Hard Skills) gewinnen zusehends auch die Persönlichkeit und soziale Kompetenzen (Soft Skills) der Bewerber an

nicht zu unterschätzender Bedeutung (weka.ch, 2018). Während Hard Skills (Abb. 22) durch Ausbildungen, Studium und praktischen Erfahrungen erworben und anhand von Zeugnissen, Urkunden und Leistungstest objektiv nachweisbar und messbar sind (z.B. Meisterbrief, Abschlusszeugnis eines Studiums), zeigen sich persönliche und individuelle Eigenschaften und Fähigkeiten nicht offensichtlich (berufsstrategie.de, 2018). So lassen sich Soft Skills in vier Bereiche untergliedern: emotionale Intelligenz, welche den Umgang mit Emotionen umfasst, methodische Kompetenzen, welche Arbeits- und Präsentationstechniken beschreiben, soziale Kompetenzen, die Fähigkeiten der menschlichen Interaktion zusammenfassen, und zuletzt persönliche Kompetenzen, die Eigenschaften und Werte eines Individuums bezeichnen (siehe Abb. 23).

So fügen sich die Selektionskriterien aus Hard Skills, Soft Skills aber auch sogenannten Business Skills zusammen (Abb. 21). Diese wiederum sind im Wesentlichen spezielle Soft Skills, die im beruflichen Kontext einen erfolgsversprechenden Vorteil bieten können (berfusstrategie.de, 2018). Zudem lassen sich einige Kompetenzen auch aus Berufserfahrung aneignen. Die Auswahlkriterien bei der Suche neuer Mitarbeiter fächert sich demnach in verschiedene Aspekte auf: die erforderlichen Berufs- und Ausbildungsqualifikationen bilden das Fundament. Ist diese erste Hürde geschafft, entscheiden je nach dem vorhandene oder gerade nicht vorhandene Soft und Business Skills, welche sich in einigen Punkten überschneiden, eine nähere Auswahl bzw. das Ausscheiden. Selbstverständlich bestätigen Ausnahmen die Regel; so kann es durchaus vorkommen, dass Bewerber trotz fehlenden Hard Skills eingestellt werden – sei es aus Kandidatenmangel einerseits oder andererseits aus der Überzeugung heraus, bei kompetentem Auftritt der Persönlichkeit fachliches Wissen aufholen zu können.

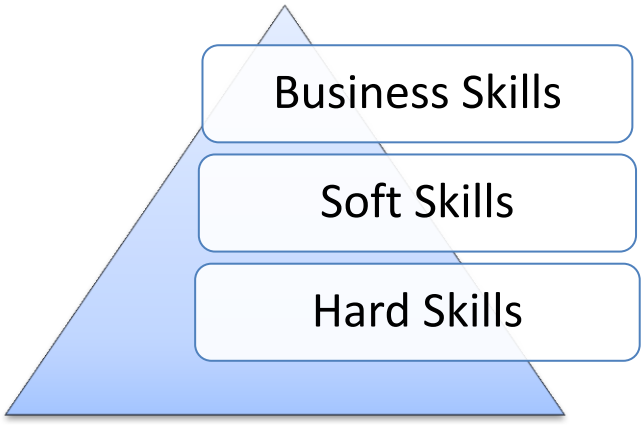

Abb. 21: Zusammenspiel von Hard Skills, Soft Skills und Business Skills (eigene Darstellung, 2018)

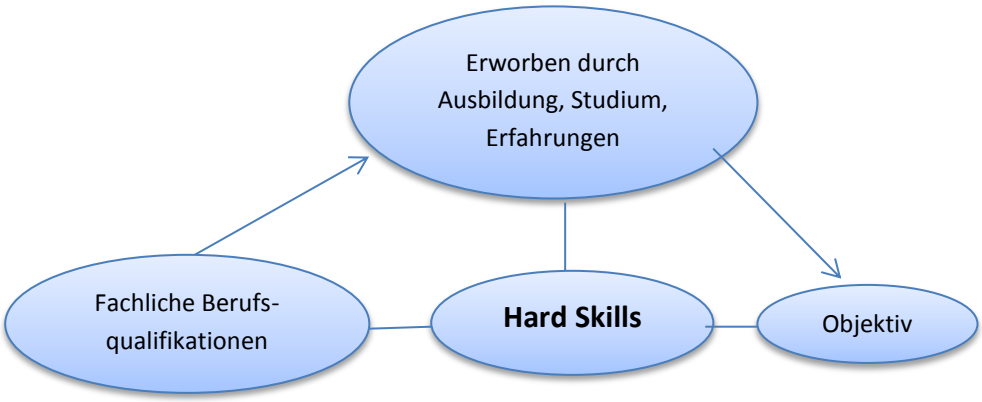

Abb. 22: Mindmap Hard Skills (eigene Darstellung, in Anlehnung an berufsstrategie. de, 2018 https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/soft-skills-definition-hard-skills.php)

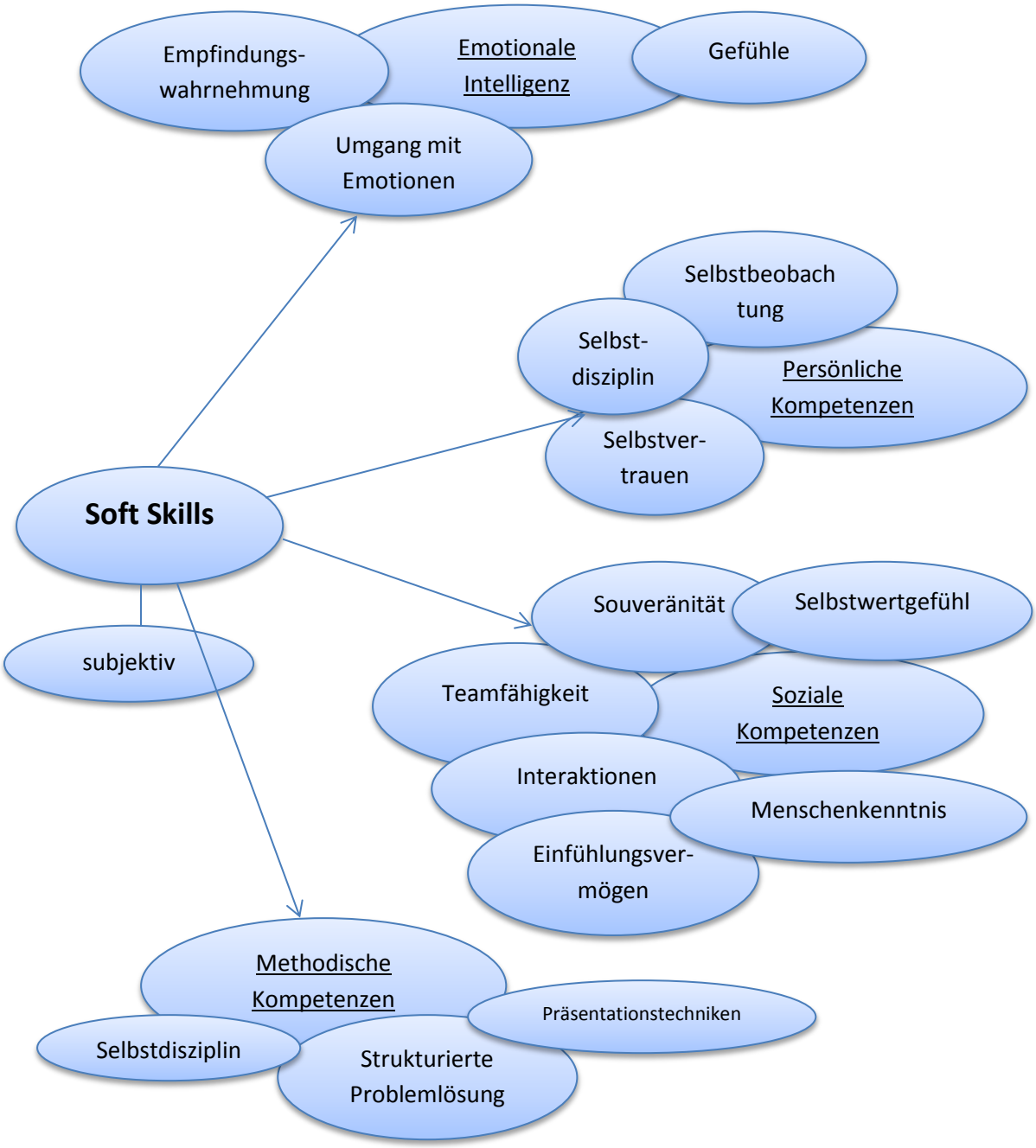

Abb. 23: Mindmap zu Soft Skills (eigene Darstellung, in Anlehnung an berufsstrategie.de, 2018, https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/business-skills-team-skills.php)

Unter Business Skills ist eine ganze Vielzahl an Begriffen zu verstehen (berufsstrategie.de, 2018): Anpassungs-fähigkeit, Belastbarkeit, Charisma, Durchsetzungsvermögen, interkulturelle Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Offenheit genauso wie Präsentations-stärke, Serviceorientierung, Urteilsvermögen, Verhandlungskompetenz, Verantwortung und (Selbst) Disziplin.
Ebenso zählen Engagement / Einsatzbereitschaft, Einfühlungsvermögen / Empathie und Handlungskompetenz dazu. Aber auch von Kundenorientierung, Lebenslanges Lernen, (Selbst) Motivation, Neugierde, Selbstbeobachtung, Selbstmanagement, Souveränität, Teamfähigkeit, Zeitmanagement und Zielorientierung können gemeint sein, wenn von Business Skills die Rede ist (berufsstrategie.de, 2018).
Vor und während des Selektionsprozesses ist es wichtig, dass beide Seiten klar und offen kommunizieren welche Eigenschaften und Fähigkeiten gewünscht und gemeint sind, um Missverständnisse so gering wie möglich zu halten.

2.4.3. Rekrutierung von Fachkräften

Folgender Abschnitt hat die KOFA Handlungsempfehlung Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Fachkräfte 2012 als literarische Grundlage.

Passgenaue Rekrutierungs- und Auswahlverfahren auf eine bestimmte Zielgruppe von potentiellen Kandidaten bieten mitunter eine Optimierung der Personalauswahl von Anbeginn. Nach dem das Anforderungsprofil erstellt worden ist, muss darüber entschieden werden welche relevanten Kompetenzen die vakante Stelle noch mit sich bringt. Diese werden unter sogenannten Soll-Anforderungen (welche wünschenswert wären) und Muss-Anforderungen (welche unbedingt erfüllt sein müssen) zusammengetragen. Zu diesen relevanten Kompetenzen gehören neben fachlichen Kompetenzen Zusatzausbildungen und Spezialisierungen, spezielle EDV-Kenntnisse im Umgang betriebsrelevanter Software u.a. bereits gesammelte Branchenerfahrung, Berufserfahrungen und spezielle Sprachkenntnisse. Neben diesen fachlichen Qualifikationen erscheinen

immer mehr Methoden- und Sozialkompetenzen (Soft Skills) auf den Anforderungsprofilen. Diese haben einen nachgewiesenen positiven Effekt auf das Arbeitsklima, auf die Motivation als auch auf das Gesamtkonstrukt Arbeitsorganisation.
Im Gegensatz zu Print-Medien ist online oft eine stichwortartige Beschreibung zu finden, da dies aus Platzgründen oder auf Grund von Schlagwörter Suchsysteme im Internet vorteilhafter ist als eine Volltextanzeige. Dennoch sollten Stellenanzeigen, die gleichzeitig über mehrere Kanäle geschaltet werden, inhaltlich deckungsgleich (Beck, 2008) sein.

2.4.4. Rekrutierung von Führungskräften

Folgender Abschnitt hat die KOFA Handlungsempfehlung Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Führungskräfte 2012 als literarische Grundlage.

Die Suche nach Führungskräften gleicht im Wesentlichen der der Fachkräfte an Verfahren und Auswahlmethoden. Bestimmte Fähigkeiten wie Teamerfahrung und Teamleitungserfahrung aber auch verstärkt Sozialkompetenzen (Soft Skills) werden speziell bei Führungskräften gefordert. So sind Kompetenzen wie Verhandlungsgeschick, Kritikfähigkeit, Überzeugungskraft und Planungs- und Organisationstalente von Nöten, um eine Führungsposition erfolgreich einzunehmen. Berufserfahrungen in einschlägigen Tätigkeitsfeldern sind hier meist wegweisend.

2.4.5. Rekrutierung von Studienabbrechern

Folgender Abschnitt hat die KOFA Handlungsempfehlung Rekrutierung von Studienabbrechern 2015 als literarische Grundlage.

Jeder dritte Bachelor Student hat sein Studium im Jahre 2012 vorzeitig abgebrochen. In naturwissenschaftlichen und mathematischen Fächern liegt die Quote sogar bei 39 % (Heublein et al., 2014). Dabei kann ein Studienabbruch

verschiedenste Gründe haben: eine falsche Vorstellung über den Lehrinhalt, aber auch finanzielle oder familiäre Gründe, oder Krankheit. Ein fehlendes Abschlusszertifikat bedeutet jedoch nicht in der Studienphase kein Wissen, Kenntnisse und Fähigkeiten erworben zu haben. Genau hier liegt das Potenzial für Unternehmen Personal mit einer möglichen soliden Vorbildung zu gewinnen. Bildungslücken können einerseits durch betriebliche Weiterbildung geschlossen werden, andererseits muss auch nicht jeder Mitarbeiter einen akademischen Titel tragen, um qualifiziert zu sein. So fehlt vielleicht der Bezug zur Praxis, das erlernte Theoriewissen ist jedoch vorhanden. Die Auswahl und besonders die Einschätzung in solchen Fällen gestalten sich jedoch als herausfordernd und sollten bedächtig gefällt werden.

2.4.6. Rekrutierung von Studierenden über Praktika / Werksstudierende

Folgender Abschnitt hat die KOFA Handlungsempfehlung Studierende über Praktika oder als Werksstudierende rekrutieren 2013 als literarische Grundlage.

Die frühzeitige Bindung durch die Zusammenarbeit mit Studierenden bringt dem Unternehmen im Hinblick auf eine spätere Übernahme in ein Angestelltenverhältnis durch aus Vorteile im Rekrutierungsprozess. Da ehemals Werksstudierende oder Praktikanten bereits mit Unternehmensabläufen vertraut sind, verkürzt sich die Einarbeitungszeit erheblich. Unternehmen können hierzu gezielt mit Hochschulen in Kooperation treten, um auf sich aufmerksam zu machen.

2.4.7. Betriebliche Berufsvorbereitung

Folgender Abschnitt hat die KOFA Handlungsempfehlung Berufsvorbereitung im Betrieb 2017 als literarische Grundlage.

Durch das Kennenlernen eines Unternehmens im Rahmen von Praktika lassen sich bereits hier schon passende Kandidaten für ein Lehrstellenangebot finden. Die

Einschätzung der Fähigkeiten und Talente von jungen Leuten erhöht die Passgenauigkeit auf einen bestimmten Lehrstellenberuf und fördert den Ausbildungserfolg. So werden auch weniger bekannte und gängige Berufe jungen Leuten in Praktika oder Betriebsöffnungen wie „Tag der offenen Tür“ wieder näher gebracht. Dies fördert zum einen das Unternehmensimage, zum anderen stärken solche beruflichen Perspektiven die Mitarbeiterbindung. Auch hier stehen Kooperationen mit Schulen und Ausbildungsstätten als geeignete Mittel zu Wahl.

2.4.8. Duale Berufsausbildung und duales Studium

Folgender Abschnitt hat die KOFA Handlungsempfehlung Duale Berufsausbildung 2012 / Duales Studium 2012 als literarische Grundlage.

Unter der dualen Berufsausbildung ist sowohl eine an Schulen oder Institutionen zu absolvierende Theoriebildung als auch ein praxisbezogener Teil im Unternehmen zu absolvieren, die drei bis dreieinhalb Jahre dauert. Nach einer meist ein bis drei monatigen Probezeit kann sich das Unternehmen dazu entscheiden Teil des Dualsystems zu bleiben und die Anwärter während der Ausbildungszeit zu übernehmen.
Parallel dazu dauern duale Studien drei bis fünf Jahre und unterliegen demselben Prinzip der theoretischen und praktischen Aufteilung – sind jedoch noch leistungsfordernder. Hier findet zusätzlich ein Wissensaustausch auf Ebene des Betriebs mit der der Studierenden statt. Durch den Input von Dualstudenten profitiert das Unternehmen und sichert zugleich seine Nachwuchskräfte bei einer späteren Übernahme. Eine betriebliche Übernahme von Semestergebühren kann Teil des Beschäftigungsverhältnisses sein.
Durch die optimale Verknüpfung von Theorie und Praxis werden diese Bildungswege gerne von KMU genutzt um Mitarbeiter frühzeitig an sich zu binden und Probleme im Fachkräftenachwuchs entgegen zu wirken. In der Regel bleiben nach absolviertem Abschluss Auszubildende bzw. Studierende dem Unternehmen erhalten. Die Anforderungen sind jedoch nicht zu unterschätzen, da die duale Ausbildungszeit lernintensiv und beanspruchend ist.

2.5. Personalentwicklung

„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind“ (Henry Ford, 1863-1947, Unternehmensgründer, Ford Automobile)

Als Arbeitgeber ist es Ziel sein Personal möglichst langfristig zu binden, um Kosten in Bezug auf eine erneute Mitarbeitersuche und Einarbeitung gering zu halten. Die Förderung und Weiterentwicklung des bestehenden Personals ermöglicht Fortbildungen, Weiterbildungen sowie Vertiefungsseminare zur Erreichung von Zusatzqualifikationen, des Weiteren Umschulungen aber auch Ausbildungsprogramme. Ein Lehrstellenbetrieb hat den Vorteil seine Auszubildenden direkt nach Abschluss ihrer Lehrzeit zu übernehmen und zieht sich somit seine Mitarbeiter von Anbeginn des Berufseintritts. Vertrautheit mit dem Arbeitsplatz, Integration und die Fähigkeit das Qualifikationsprofil bevorzugt einschätzen zu können im Hinblick auf Stärken und Schwächen des Mitarbeiters, erlaubt dem Arbeitgeber eine optimale Planung und Zuteilung der Aufgabenbereiche.
Fortbildungsprogramme erlauben zum einen dem Arbeitgeber Aufgabengebiete und Einsetzbarkeit einzelner oder mehrerer Mitarbeiter zu erhöhen ohne Personal aufzustocken und zusätzliche Stellen zu generieren. Auch auf Seiten der Angestellten wirken sich Fortbildungen und Zusatzqualifikationen bereitgestellt durch den Arbeitgeber positiv auf die Arbeitsmoral aus. Das Qualifikationsniveau wächst, der Mitarbeiter wird wertvoller für das Unternehmen, da seine Leistungsfähigkeit zunimmt und erschwert dadurch eine Suche nach Ersatz.

Personalförderung erfasst Maßnahmen in den Bereichen Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung insbesondere bezogen auf individuelle Beratung und Feedback in Konfliktsituationen und im sozialen Umgang beispielsweise. Neben der Weiterentwicklung von Führungsqualifikationen können auch viele weitere

Aspekte wie soziale Interaktionen, Verhaltensweisen oder die Leistungsoptimierung im Arbeitsfeld trainiert werden (vgl. personalmanagement.info, 2018). Klein-Schneider (2001) nennt an dieser Stelle Maßnahmen zur Berufsbildung.
Ebenso Teil der Personalförderung können Mentoring und Karriereplanung sein. Während sich Mentoring auf Beratungs- und Orientierungshilfe an das Konzept des Coachings anlehnt, werden bei der Karriereplanung je nach Beurteilung und entsprechend gesammelten Erfahrungen aufsteigende Positionen innerhalb des Unternehmens aufgezeigt (Laufbahn- und Nachfolgeplanung). So kann sich ein Lehrling zu einer Meisterposition bis hin zu einer führenden Abteilungsleitung durch Kompetenz in Fachwissen als auch in charakterlichen persönlichen Stärken profilieren (vgl. personalmanagement.info, 2018).
Laut dem Wirtschaftslexikon Gabler (2018) lassen sich aus Sicht der Arbeitgeberseite nachstehende Ziele der Personalentwicklung ableiten:

- Sicherung des notwendigen Fach- und Führungskräftebestandes
- Erkennen und Vorbereiten von Nachwuchsführungskräften und Spezialisten
- Anpassung an die technologischen und marktlichen Erfordernisse
- Größere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
- Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Verbesserung der Leistungsmotivation
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Aufdecken von Fehlbesetzungen und Defiziten
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- Erhöhung der Bereitschaft Änderungen zu verstehen und herbeizuführen
- geringere Personalbeschaffungskosten durch geringere Fluktuation
- Erhöhung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation
- Sicherung des Mitarbeiterbestandes
- Bindung von Mitarbeitern

Aus Sicht der Arbeitnehmerseite bilden sich folgende positiven Aspekte:

- Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation
- Aktivierung bisher ungenutzter Potenziale und Fähigkeiten
- Übertragung neuer/erweiterter Aufgaben
- Verbesserte Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten
- Minderung des Risikos des Arbeitsplatzverlustes
- Verbesserung der Chancen am Arbeitsmarkt
- Steigerung der individuellen Mobilität auf dem internen und externen Arbeitsmarkt
- Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen und Entfaltung der Persönlichkeit
- Erhöhung des persönlichen Prestiges,
- Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung,
- Einkommensverbesserung

So wie sich das Personal in Lernprozessen wandelt und umstrukturiert, so ist auch das Unternehmen selbst vor Veränderungen nicht verschont (business-wissen.de, 2018). Und dies zum Glück, denn Innovationsbereitschaft, stetiges Aufrüsten der neuesten Techniken und Technologien speziell was IT Systeme betrifft, ist Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit am Markt gegenüber Konkurrenten. Wer veralteten Methoden anhängt, kann oftmals nicht mehr mit neuen Technologien was Leistungsfähigkeit, Qualität und Schnelligkeit betrifft mithalten. Diese Umstellung kann geplant und gewollt als auch ungeplant schleichend erfolgen, wie etwa einen zwangsmäßigen Wandel im Personalmanagement bezüglich des digitalen Datenschutzes (neue Datenschutz-Grundverordnung 2016; DMB, 2018). Die Teilbereiche der Personalentwicklung veranschaulicht Abb. 24 nach Bildungs-, Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen gegliedert.

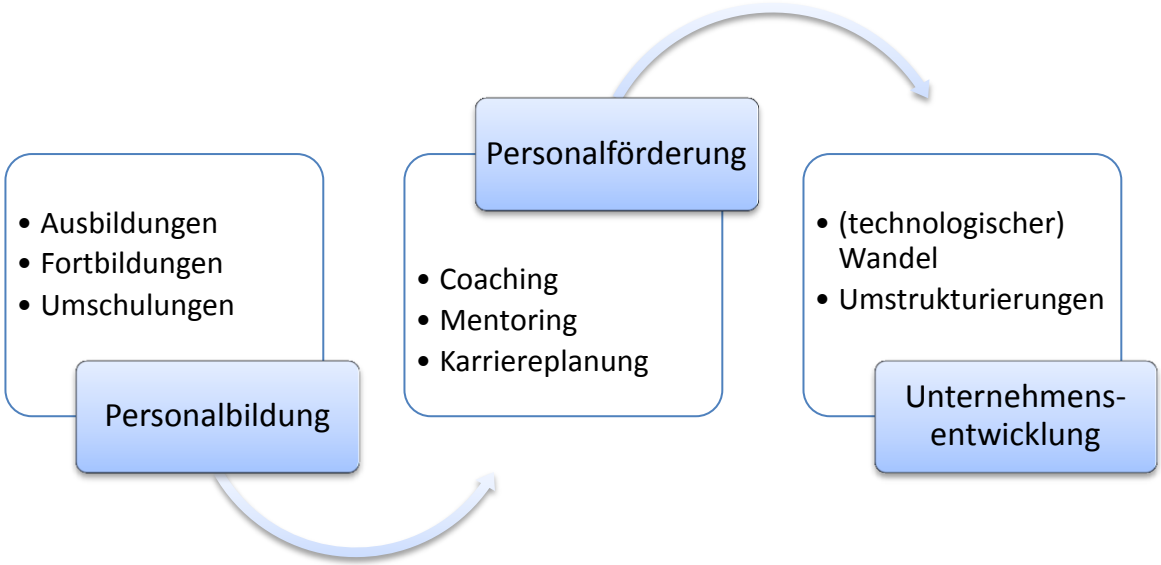

Abb. 24: Teilbereiche der Personalentwicklung (vgl. personalmanagement.info, 2018, https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/personalentwicklung/)

2.5.1. Personaleinsatz

„Freud an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten“

(Aristoteles, 384 – 322 v.Chr., griechischer Philosoph)

Die Planung des Personaleinsatzes befasst sich grundlegend mit der Verteilung der Mitarbeiter auf die verfügbaren Stellen. Dies erfolgt in qualitativer, quantitativer und zeitlichen Hinsicht (personalmanagement.info, 2018). Ziel ist eine möglichst genaue Deckung zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil sowie des kurz- bis mittelfristigen Personalbedarfs in einem Unternehmensbereich laut Wirtschaftslexikon Gabler (2018).

Bei der qualitativen Verteilung sind gegebenenfalls Reisebereitschaft und Sprachkenntnisse in Bezug auf Auslandseinsätze von wesentlicher Bedeutsamkeit. Wo hingegen es primär bei der quantitativen Zuweisung darum geht die Anzahl

der Stellenpositionen mit der Anzahl der Mitarbeiter zu decken. Die zeitliche Zuordnung bezieht sich auf den terminlichen Einsatz, sprich die Einteilung der Arbeitszeiten ob Teilzeit vormittags, Schichtarbeit oder Arbeitszeiten am Wochenende (vgl. hierzu personalmanagement.info, 2018).

2.5.2. Personalabbau

„Der eine wartet, bis dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie kräftig an und handelt“

(Dante Alighieri, 1265-1321, italienischer Philosoph)

Ob Personalumstrukturierung, Personalanpassung, Kündigung, Personalfreisetzung, Personalabbau oder Downsizing – all diese Begriffe bezeichnen die Beendigung des Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber (Wirtschaftslexikon Gabler, 2018). Diesem stetigen Wandel eines Unternehmensentwicklungsprozesses obliegen zugleich Chancen für das Unternehmen, als auch Chancen für die Arbeitnehmer. Maßnahmen umfassen dabei wiederum jegliche Anpassungen qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Begebenheiten wie bereits oben beschrieben (vgl. Wirtschaftslexikon Gabler, 2018).

Umstrukturierungen ohne sich von einem Arbeitnehmer trennen zu müssen (Abb. 25), können Arbeitszeitverkürzungen, Abbau von Überstunden, Kurzarbeit, Versetzungen an einen anderen Standort oder Lohnauftragsrückrufe sein. Im Gegensatz hierzu (Abb. 26), ist im Falle von Entlassungen, Abfindungsangebote als Anreiz zur Eigenkündigung, ersatzloses Ausscheiden durch Vorruhestand, Ruhestand oder Tod, auslaufende Arbeitsverträge, sowie natürliche Fluktuation eine Verminderung der Personalanzahl beabsichtigt (Wirtschaftslexikon Gabler, 2018; personalmanagement.info, 2018).

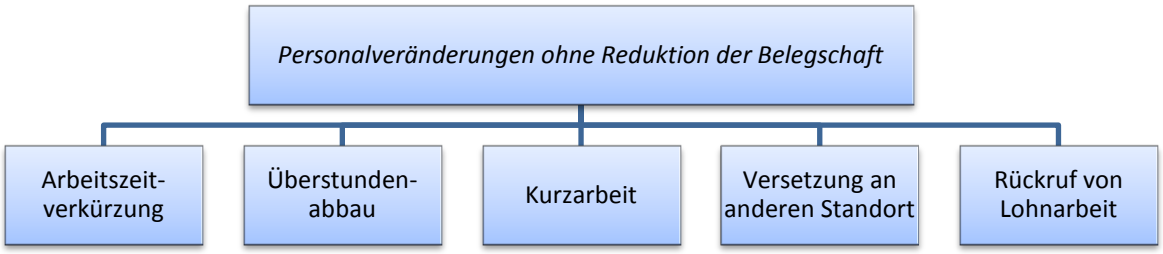

Abb. 25: Maßnahmen Personalabbau ohne Reduktion der Belegschaft (eigene Darstellung, in Anlehnung an Wirtschaftslexikon Gabler, 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfreisetzung-43403/version-266733)

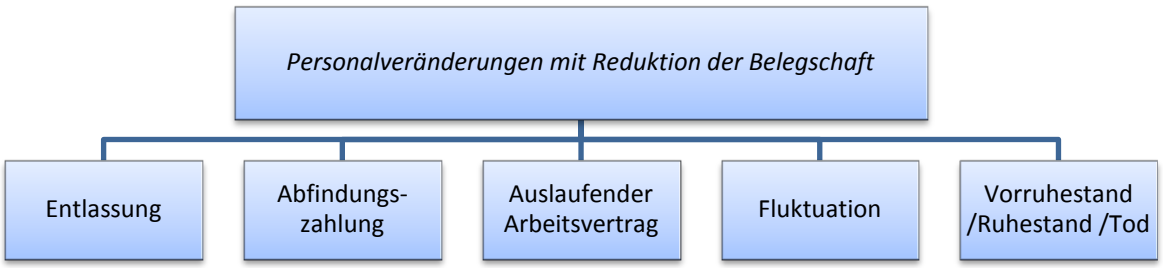

Abb. 26: Maßnahmen Personalabbau mit Reduktion der Belegschaft (eigene Darstellung, in Anlehnung an Wirtschaftslexikon Gabler, 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfreisetzung-43403/version-266733)

So kann ein Arbeitnehmer unter Umständen recht glücklich über eine Versetzung oder gar über eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses sein, wenn sich kein harmonisches Verhältnis zwischen ihm und seinem Arbeitsplatz gefunden hat. Auch spielen persönliche Umstände eine Rolle, beispielsweise ein privater Umzug,

der einen zu langen Arbeitsweg mit sich brächte oder Grundwegs der Wunsch nach einer beruflichen Neuorientierung.

Zusammenfassend kann man das Personal als das Herzstück eines jeden Unternehmens und sein größtes Kapital bezeichnen. Durch motivierte Mitarbeiter, die einsatzbereit und zielorientiert die Unternehmensvisionen leben und umsetzen ist ein erfolgsversprechender Bestand und Wettbewerbsfähigkeit am Markt zumindest aus personeller Sicht gesichert.
Innerhalb der Unternehmensstruktur befindet sich die Abteilung des Personalmanagements auf derselben Stufe wie die Bereiche Finanzierung, Fertigung, Forschung & Entwicklung und Absatz.

Aufgaben der Personalplanung umfassen jegliche personelle Maßnahmen in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Die Personalplanung beinhaltet die Planung des Personalbedarfs, die Personalbeschaffung und den Personaleinsatz sowie die Personalentwicklung und die Personalfreisetzung.

Die Planung des Personalbedarfs stellt sich damit welche und wie viele Stellen im Unternehmen vakant sind, wo Personal gebraucht wird und welche Anforderungen gestellt sind. Ermittelt kann der Personalbedarf direkt oder indirekt. Maßnahmen zur Personalbeschaffung beziehen sich darauf, wie neue Mitarbeiter gezielt gesucht, angesprochen und gewonnen werden können. Dies geschieht durch interne und oder externe Rekrutierung, Stellenausschreibungen erfolgen online und oder in Printversion nachdem eine Stellenbeschreibung mit allen wichtigen Informationen ausformuliert worden ist. Hier bei spielen gewissen Selektionskriterien im Auswahlverfahren eine wichtige Rolle. Neben Hard Skills, sprich berufliche Qualifikationen, gewinnen Soft Skills einen immer weiterwachsenden Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Kommunikationsfähigkeit, Menschenkenntnis, Empathie und Verhandlungskompetenzen sowie Arbeitsmoral und Disziplin sind nur einige aus der Vielzahl an Persönlichkeitswerten und individuellen sozialen Eigenschaften. Oft ist die Rede auch von Business Skills, Soft Skills, die besonders in beruflichen

zwischenmenschlichen Situationen gewünscht sind. Nach Bewerbungssichtung und Bewertung kommt es in der Regel zu einem Vorstellungsgespräch zwischen Bewerber und Arbeitgeber. Werden sich beide Parteien über jegliche Vertragskonditionen einig, beginnt das Arbeitsverhältnis.

Maßnahmen zur Personalentwicklung umfassen die Personalbildung, wie Umschulungen und Fortbildungen, Personalförderungsmaßnahmen beziehen sich auf Coaching und Karriereplanung. Umstrukturierungen innerhalb des Unternehmens zählen zur Unternehmensentwicklung. Beide Seiten profitieren von Entwicklungsmaßnahmen, so gewinnt der Arbeitnehmer an Wert durch wachsende fachliche und persönliche Qualifikationen und berufliche Weiterentwicklung, ebenso profitiert das Unternehmen durch sein Angebot an Aufstiegschancen und langfristigen Beschäftigungssicherheiten. Die Planung des Personaleinsatzes sieht strategische Vorkehrungen zur Einsatzverteilung des Personals, auch auf jegliche Standorte oder in Bezug auf das Arbeitspensum. Die Personalfreisetzung oder Personalabbau beschäftigt sich mit personellen Anpassungsmaßnahmen. Personalveränderungen können mit oder ohne Reduktion an der Anzahl der Belegschaft eintreten. Ganz gleich in welcher Hinsicht, Personalentscheidungen kommen einem einflussreichen und maßgeblichen Stellenwert im Unternehmen zu.

Nachdem nun der Selektionsprozess auf der Suche neuer Mitarbeiter im Detail beschrieben ist, stellt der zweite Teil dieser Arbeit eine umfassende Literaturanalyse dazu dar, nach welchen Kriterien Arbeitgeber konkret im Auswahlverfahren ihre Bewerber selektieren. So werden generell Selektionskriterien, aber auch besonders Soft Skills in den Fokus gestellt. Da es diesbezüglich noch relativ wenige vorliegende Studien gibt, wird nur teilweise auf individuelle Branchen, Berufsfelder und Unternehmenstypen eingegangen werden können. Ziel ist es primär einen Überblick an der derzeitigen akademischen Front zu gewinnen, die verfügbaren akademischen Untersuchungen gegen einander abzugleichen, zu gliedern und Meinungstrends zu bilden, aber auch gegensätzliche Standpunkte aufzuzeigen.

3. Literaturanalyse

Sowohl in der Wirtschafts- als auch in der Personalliteratur sind bisher nur wenige Studien durchgeführt worden, die das Thema Rekrutierung und insbesondere Einstellungsentscheidungen aus Unternehmerperspektive beleuchten (Oyer & Schaefer, 2011; Devine & Kiefer, 1991; Barron, Berger & Black, 1997; Andrews, Bradley, Scott & Upward, 2008; Parry & Tyson (2008). Als fundamentales wachsendes Thema von Wichtigkeit in der Literatur sprechen nicht nur Rynes (1991); Breaugh & Starke (2000); Anderson, Lievens, Van Dam & Ryan (2004); und Breaugh (2008), auch Billsberry (2007) und Breaugh, Macan & Grambow (2008) erkennen die Bedeutsamkeit von Rekrutierungsstrategien bei der Mitarbeitersuche und fordern mehr Aufmerksamkeit.

3.1. Matching Probleme

Wie Unternehmen unter bilateraler asymmetrischer Information und hohen Rekrutierungskosten Arbeitsverhältnisse etablieren, pflegen und beenden behandeln Oyer & Schaefer (2010). Modelle seien schwierig zu bewerten da in Studien problematische Messweisen herangezogen werden, welche Prüfungen auf Validität nicht standhalten. Die Autoren bezeichnen Unternehmen treffender Weise als Black Boxes: wenig ist bekannt was Rekrutierungsabläufe aus der Unternehmerposition heraus betrifft, das Thema Einstellung ist nach wie vor unterforscht (Oyer & Schaefer, 2011). Des Weiteren erwähnen die Autoren die Erzielung ökonomischer Effizienz durch das beste Match zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Durch asymmetrische Informationsverteilung der Parteien entstehen jedoch Matching Probleme, welche Miss-Interpretationen in vielerlei Hinsichten nach sich ziehen und somit wiederum den Entscheidungsprozess in der Personaleinstellung verfälschen können.

Mit der Frage ob Einstellungspraktiken wirklich eine entscheidende Rolle bezüglich des Unternehmenserfolgs spielen, stellen sich weiterhin Oyer & Schaefer (2011). Dabei tragen viele HR Management Entscheidungen zum Erfolg bei, in der Literatur würde oft keine klare Unterscheidung zwischen Strategie A und B

gezogen, sondern Praktiken insgesamt gewertet. Zudem fehlten in einigen Studien kausale Beweisführungen. Feld-Experimente sind mehr denn je dringend nötig – das wenige Wissen zeigt die Bedeutsamkeit des Themas. Manager lassen sich nun mal nicht gern in Karten schauen wie Rekrutierungsprozesse, Screening, Interviews und Entscheidungen intern abgehalten und getroffen werden.
In der Humankapitaltheorie ist das Problem der unvollständigen Information für Personalentscheider im Auswahlprozess schon lang bekannt (Gribaldi, 2006 und Arrow, 1973), auch Frank & Opitz (2001/2004) führen die Informationsasymmetrie als grundlegendes Hindernis an. Erklärt werden kann sie durch wenige verfügbare Informationen von Berufseinsteigern auf Grund fehlender Erfahrung (Altonji & Pierret, 2001).
Nur eine reine Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Bewerber ist zu diesem Zeitpunkt möglich laut Becker, G.S. (1964) und Schultz (1961).
Auch Banscherus et al. (2010) beschreiben große Unsicherheit auf Seiten der Personalentscheider, Charakteristika des Bewerberpools sind nicht vollständig bekannt (Barron et al., 1985).
Aber auch auf Seiten der Bewerber herrscht Unsicherheit und falsches oder unvollständiges Wissen über die Vorstellung der Arbeitsstelle (Breaugh et al., 2008; Rynes & Cable, 2003). Bewerber haben oftmals falsche Erwartungen vom künftigen Aufgabenbereich, verfügen über mangelnde Selbsteinschätzung ihres eigenen Wissens und Könnens, ihrer Fähigkeiten und Leistungsstärken und können nicht genau vorher sagen, wie sie auf die zukünftigen Anforderungen und Forderungen der neuen Stelle reagieren werden.
Breaugh und Starke (2000) folgern eine daraus resultierende um so Wahrscheinlicher aufkommende Unzufriedenheit und letztens einer Kündigung in solch einem Falle.
Baumeister, Schmeichel & Vohs (2007) verweisen an diesem Punkt an psychologische Studien, welche die menschliche Fehleinschätzung der eigenen Fähigkeiten und Unfähigkeit sich anzupassen, wenn man sich einmal ein Bild gemacht hat, behandeln.

Jovanovich (1979b) ergänzt das Problem der fehlenden oder asymmetrischen Informationsverteilung während des Suchvorgangs nach neuen Arbeitskräften, die Produktivität zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Einstellung ist unbekannt, zeigt sich jedoch im Laufe der Zeit. Solange externe Optionen keine besseren Alternativen bilden bleibt das Arbeitsverhältnis bestehen, schlechte werden beendet.
Kritisch zu betrachten ist diese Aussage hinsichtlich des Bestehens des Arbeitsverhältnisses aus mangelnden Alternativen. Eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses kann aus vielen verschiedenen Gründen zu Stande kommen. Faktoren wie private persönliche Umstände aus Arbeitnehmersicht oder Personalkürzungsmaßnahmen aus Arbeitgebersicht sind nur zwei Beispiele dafür. Seine Hypothese des unternehmens-spezifischen Humankapitals baut Jovanovich (1979a) weiter aus, indem das Arbeitnehmer-Abreitgeber Match mit der Zeit immer besser durch unternehmens-spezifischen Wissensaustausch wird.
Was macht einen Bewerber aber eigentlich zum richtigen Bewerber? Eine sich ergebende Komplementarität zwischen Bewerber und Unternehmen (Oyer & Schaefer, 2011). Damit sind komplementäre Ergänzungen z.B. in bestimmten Anwendungen von Technologien gemeint. Andersson et al. (2009) führt an dieser Stelle beispielhaft den Fall von Software Industrien in Bezug auf Video Spiele ein, welche mit hohen variablen Produkterfolgschancen konfrontiert sind. Diese erfolgsabhängigen Unternehmen zahlen ein höheres Einstiegsgehalt und zeigen sich erkenntlicher für Firmentreue und Erfahrungen als andere. Im Gegenzug selektieren sie ihre Bewerber stark nach Innovationskraft und Motivation. Auch Kräkel & Schöttner (2010) greifen das Argument der Komplementarität auf und erklären je höher die Fähigkeiten der Mitarbeiter, desto anspruchsvoller die angewendeten Produktionstechnologien im Unternehmen.

An das perfekte Match von Arbeitnehmer und Arbeitgeber anknüpfend, betonen DeNisi & Griffin (2001) und Salem & Harfouch (2002) die Bedeutsamkeit von Rekrutierung als die Suche nach geeignetem qualifiziertem Personal zum (Er-)Halten des nötigen Humankapitals für die Sicherung einer funktionierenden Weiterführung von Organisationen.

Hulin & Hachiya (1985) definieren des Weiteren das Rekrutierungsziel sei es einen Pool an möglichen Kandidaten aufzubauen, aus dem diejenigen gewählt werden, die einen Mehrwert für das Unternehmen bringen (Steel & Ovalle ll, 1984). Benhabib & Bull (1983) sprechen von der optimalen Arbeitssuche. Die verwendete Rekrutierungsstrategie des Arbeitgebers ändere jedoch das Verhalten des Arbeitnehmers auf der Suche nach einer neuen Anstellung. Mortensen (1982) und Pissarides (1979/1984) gehen diesem Phänomen nach und untersuchen den Matching Prozess wenn sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber simultan suchen. Beardwell, Holden & Claydon (2004); und Rogelberg (2007) ergänzen das
Ziel ist es den bestqualifiziertesten Bewerber zu finden, um der Aufgabenstellung und den Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden.
Wolf & Van Der Velden (2001); und Hackett (1991) beschreiben, dass sich Unternehmen nach Indikatoren richten, die den zukünftigen Wert eines potentiellen Mitarbeiters vorhersagen.

Um auf die Frage des Unternehmenserfolgs durch Rekrutierungspraktiken zurück zukommen, vertritt Abou-Moghli (2015) mit seiner Studie aus dem Jordan die Meinung von institutioneller Bestform durch kompetente Mitarbeiterauswahl; einen
signifikanten Zusammenhang und damit verbundene Wettbewerbsfähigkeit sehen auch Jawad & Al-Jraisheh (2008); Aldallal (2005); Hassan (2009); und Jariri (2001). Kritisch unterscheiden sollte man jedoch ob die Praktiken und Strategien der Rekrutierung als Einflussfaktor oder im Endeffekt die getroffene Wahl der Mitarbeiter im Fokus stehen. Dies bleibt in den Abhandlungen der genannten Autoren nicht klar abgegrenzt.
Breaugh u& Starke (2000) deuten nochmals auf den „Bewerber-Job/Unternehmen Fit“ hin, bei dem das Verhalten von Personalentscheider eher unwichtig ist. Der Bewerber achtet in erster Linie auf Bezahlung, Arbeitsaufgaben und Arbeitszeiten.

3.2. Gesetzliche Regelungen als Einflussfaktor

Das ohnehin schon sensible Thema von internen Entscheidungsfindungen bezüglich Personalpolitik wird noch durch weitere Faktoren zusätzlich belastet. So argumentieren Millan et al. (2012/2013) und Roman et al. (2011/2013) die Rolle der Arbeitsmarktregulation als nicht zu unterschätzenden Einflussfaktor.
Millan et al. (2013) führt weiter aus, dass sich strenge Arbeitnehmerschutzgesetze negative auf Einstellungs- und Kündigungsentscheidungen in Kleinstunternehmen (Parker, 2007) auswirken. Zwar schützen strenge Kündigungsschutzgesetze bereits Beschäftigte, jedoch bilden sie ein Risiko für Arbeitgeber, da sie im Falle einer personellen Fehlentscheidung das Nachtragen haben. Folglich fallen positive Einstellungsentscheidungen eher seltener und nur nach gründlichem Bedenken. Die Hürde für den Jobeinstieg wächst durch gesetzliche Regelungen solcher Art demnach. Dies hat zum einen eine niedrige Arbeitskraftmobilität zur Folge, als auch eine reduzierte Wissensverbreitung und Produktivitätswachstum aufgrund dessen. Auswirkungen im Mikro- und Makro-ökonomischem Erfolg stehen damit in Verbindung.
Lindbeck & Snower (2001) beschreiben diese gesetzliche Hürde als sogenanntes Insider-Outsider Problem. Insider, die bereits einen Job haben genießen Schutz vor Kündigung, Outsider dagegen sind arbeitssuchend und kämpfen mit einer eher abgeneigten Arbeitgeberhaltung neue Arbeitskräfte einzustellen, da sich Arbeitnehmergesetze zu ihrem Nachteil auslegen.
Stephan (1996); Breschi & Lissoni (2001); Cooper (2001); und Power & Lundmark (2004) erwähnen, dass geringere Arbeitsmobilität aufgrund strenger Arbeitnehmerschutzgesetze gleichermaßen die Einstellungs- als auch Kündigungsrate senkt. Dass Arbeitsmobilität jedoch als Quelle von Wissensverbreitung und Produktivitätswachstum fungiert.
In gewisser Maßen gegensätzlicher Weise zur „perfect match“ Theorie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer stehen interessanter Weise die Ergebnisse von Gürtler & Kräkel (2012), die heranführen, dass, Unternehmen mit einem wettbewerbsbasierenden Karrieresystem einen weniger geeigneten Leistungsträger präferieren obwohl sie einen fähigeren und stärkeren zum selben Gehalt haben könnten, um die Wettbewerbsfähigkeit des Personals zu motivieren.
Auch Bewley (1999) kam in seiner Studie über Personalpolitik zum Ergebnis, dass

70 % der untersuchten Firmen keine überqualifizierten Bewerber einstellen, aus Angst diese werden nach besseren Jobangeboten weiter Ausschau halten, das Unternehmen wieder verlassen und somit dies erhöhte Personalkosten verursachen.

Den „perfect match“ Ansatz unterstützend äußern sich dagegen wiederrum Spence (1973), der Auswahlmethoden und Werkzeuge, um Kandidaten mit der höchsten Produktivität heraus zu filtern beschreibt. Moran & Morgan (2003) sprechen von einem Zwei-Phasen-Auswahlprozess, der Wettbewerbsturniere beinhaltet, um unter Bewerbern Unqualifizierte auszuschließen, der Lake Wobegon Effekt (für weitere Erklärungen siehe Moran und Morgan 2003, S.165), führt zur Wahl des Best-Qualifiziertesten.

Pissarides (1984/1985) schließt sich an und spricht davon, dass das Zusammenpassen von Mitarbeitern und Unternehmen sich in der Produktivität des Unternehmens unterscheide.

3.3. Unternehmensmerkmale als Einflussfaktor

Wichtige strategische Entscheidungen beim Thema Rekrutierung müssen von der Geschäftsleitung getroffen werden: Soll intern oder extern rekrutiert werden, wie soll das Image und die Unternehmenspräsenz im Prozess gezeigt werden, Rekrutierer müssen eingearbeitet werden, Personal soll nach Möglichkeit langfristig statt flexibel eingesetzt werden, es gilt die richtigen Quellen zu finden und Gleichberechtigungschancen müssen fortlaufend im Rekrutierungsprozess miteingebunden werden (Pritchard, 2007).

Villena-Roldan (2012) vertritt die Auffassung, je intensiver die Personalauswahl verläuft, desto größer die Ungleichheit im Einkommen und im Wohlstand der Arbeitnehmer (in Bezug auf Langzeitarbeitslose und Einstellungschance). Zu strenge Auswahlverfahren verschlechtern den Pool der Arbeitslosen. Das durchschnittliche Arbeitsleistungsniveau sei ohnehin schon gestiegen (S.32). Mit anderen Worten, eine strenge Auswahl an Mitarbeitern kommt einer Elite Auslese gleich? Sollen Unternehmen also folglich auch unqualifizierte Bewerber berücksichtigen? Wer mehr Qualifikationen mitbringt muss dementsprechend

doch auch mehr belohnt werden. Ist es nicht nur fair, dass Bewerber, die mehr über Wissen, Können und Fähigkeiten verfügen auch mehr entlohnt werden im Vergleich zu weniger Qualifizierten? Spricht da nicht der soziale Neid aus dieser These? Gleichberechtigung hin oder her, wer leistet muss auch entlohnt werden. Wer nicht leistet, aus welchen Gründen auch immer, dem steht auch nicht im selben Maße Entlohnung zu. Soziale Ungleichheiten was Einkommen und Wohlstand betrifft gab es und wird es immer geben. Diese zu reduzieren kann und darf nicht in die Schuhe der Arbeitgeber geschoben werden.
Von ausschlaggebenden Intensität der Bewerbersuche sprechen auch Barron et al. (1985). So beeinflussen Unternehmensgröße, den spezifischen Arbeitsmarkt, Kosten der Personalsuche und der Typ der vakanten Arbeitsposition, sowie Gehaltszahlungen die Dauer der Vakanzzeiten – je größer ein Unternehmen, desto mehr Bewerber werden interviewt und desto höher die Personalkosten bezogen auf die Suche. Wiederrum die Anzahl der eingeladenen Bewerber mindert die Gehaltsposition. Und je intensiver und aufwendiger die Suche, desto höher das Einstiegsgehalt. Damit untermauern die Autoren das Argument, je spezifischer und spezieller die gesuchten Qualitäten, desto schwieriger die Suche nach einem geeigneten Bewerber, desto wertvoller der potentielle Kandidat, da er schwer zu ersetzen ist.
Dieser Auffassung sind auch Mellow (1982) und Oi (1983), die argumentieren, dass große Unternehmen höhere Personalüberwachungskosten zu tragen haben, und um diese gering zu halten es das Ziel ist möglichst Mitarbeiter einstellen, die ausgereifte Fertigkeiten und geeignete Fähigkeiten besitzen.

Ramaswami (1983) folgert ebenfalls, je strikter das Auswahlverfahren, desto höher müssen die Gehaltszahlungen sein und Rees (1966) schlussfolgert hohe Gehälter auf hohe Rekrutierungskosten.
Brown & Medoff (1979) sprechen von hohen Arbeitnehmer Verdienstzahlungen unter Gewerkschaften, da Arbeitgeber hoch qualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen und halten wollen.
Barron et al. (1985) führt an dieser Stelle nochmals die Unternehmensgröße als Einflussfaktor an, aber auch Gewerkschaften, Kündigungskosten, Kapital- und

Arbeitsmarkt Konditionen wirken sich auf intensive und extensive Such- und Einstellungskosten aus.

Eine gründliche Selektion des Bewerberpools bringt zudem zwei entscheidende Vorteile mit sich (Breaugh, 2008). Pre-Hire Outcomes betreffen das vorweisliche Bildungsniveau, gesammelte Berufserfahrung und eventuell höhere Altersstufen und erlauben ein besseres Verständnis der Arbeitsaufgabe. Sogenannte Post-Hire Outcomes bewirken eine geringere Einarbeitung, bilden einen Mehrwert für das Unternehmen, ermöglichen damit einen schnelleren Karriereerfolg und lassen eine Kündigung unwahrscheinlicher werden.

Pionier Studien zum Arbeitgeber Verhalten sind besonders von Holt & David (1966) gefolgt von Barron und Bishop (1985) zu finden.

Shimer (1999), Villena-Roldan (2010/2012), Moen (1999) und Wolthoff (2012) beschäftigten sich primär mit der Untersuchung der Arbeitgeberseite.

Blakemore & Hoffman (1984) fanden dazu heraus, dass in und nach wirtschaftlichen Piekphasen oder Höchstständen Arbeitgeber mehr Arbeitskräfte einstellen (over-hiring), um das gewünschte Output-Level produzieren zu können. In der darauf folgenden Abflau-Phase werden die am wenigsten leistungsstarken Mitarbeiter zuerst gekündigt zur Annäherung der Qualitätsanpassung.

Auch Rynes & Cable (2003) beschreiben Unternehmensmerkmale als eine Rolle spielende Einflussgrößen, wie Industrie und geographische Ansässigkeiten.

Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones (2005) besagen, dass sich Bewerber mehr zu Großunternehmen hingezogen fühlen auf Grund höherer Unternehmensattraktivität.

Bishop (1985), Barron et al. (1987), Haber (1988) und Lynch & Black (1995) leiten diese erhöhte Attraktivität von einem besseren Angebot an Training, Fortbildungen und Weiterbildungen ab, und vice versa ein höheres Angebot durch einer erhöhte Anzahl an Mitarbeitern.

Haber et al. (1988), Hill (1988) und Brown et al. (1990) folgern daraus, dass große Unternehmen mehr und häufiger Fortbildungen anbieten, da diese ihnen selbst Nutzen bringen.

Lynch & Black (1995) fanden heraus, dass besonders Trainingsangebote in Unternehmen mit R&D Abteilungen erscheinen, und Investitionen in

Fortbildungen bei großen Unternehmen am größten in High Skills Levels getätigt werden (Haber, 1988; Oi & Idson, 1999).

Dagegen halten die Erkenntnisse von Barron, Black & Lowenstein (1987), die zu gemischten Ergebnissen kamen. Kleinste und größte Unternehmen haben das größte Bildungsangebot für Mitarbeiter.
Mit dem Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Gehaltszahlungen mit Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in den USA beschäftigten sich auch Pearce (1990), Mellow (1982) und Brown & Medoff (1989), welche eindeutige Signifikanzen feststellen konnten.
So bieten Arbeitsstellen in großen Unternehmen mehr Benefits, eine höhere Bezahlung und bessere Stabilität. Auch Gehaltsunterschiede nach Unternehmensgröße wurden festgestellt (Lester, 1967; Mellow, 1982; Pearce, 1990; Brown & Medoff, 1989).
Auch der Rekrutierungsprozess läuft in Großunternehmen professioneller ab, mit einer fachlichen Behandlung der Bewerber, da spezielle ausgebildetes HR Personal vorhanden ist (Barber, Wesson, Roberson & Taylor, 1999).
Unterschiede in der Unternehmensgröße und ihren Vorgehensweisen in der Rekrutierung untersuchten auch Osoian & Zaharie (2013). Sie zogen einen Vergleich zwischen Mitarbeiter Auswahlprozessen in 92 rumänischen Unternehmen. Kleine Unternehmen konzentrieren sich auf Empfehlungen, mittlere Unternehmen durchlaufen mehrere Auswahlschritte und gewichten aufgabenbezogenes Wissen, die Einstellungshaltung der Bewerber, Motivation und Arbeitsmoral neben Lernbereitschaft, Stressresistenz und Computerkenntnissen deutlich höher als kleine Unternehmen. Jedoch besteht keine Verbindung zwischen dem Unternehmensprofit und der Komplexität des Rekrutierungsprozesses.
Auch Tanova (2003) und Massey (2004) betrachteten Unterschiede in HR Praktiken im Vergleich von großen und kleinen Unternehmen, wobei kleine Unternehmen eher informell mit abnehmender Tendenz zu Formalitäten in Bezug auf HR Praktiken vorgehen (Benmore & Palmer, 1996; Wiesner & McDonald, 2001; Kotey & Sheridan, 2004).

Carrol et al. (1999) assoziieren informelle Methoden wie Mund-zu-Mund Werbung und Empfehlungen von Freunden und Familienangehörigen für Personalvorschläge eher mit kleinen Unternehmen.

Drei Faktoren definieren den Unterschied in Sachen HR in großen und kleinen Unternehmen laut Hausdorf & Duncan (2004): die Anzahl der offenen Stellen, die Anzahl der Bewerber und das finanzielle Budget, das für den Rekrutierungsprozess zur Verfügung steht. Darauf aufbauend zeigen Brown und Smetherham (2006) und Milkovich & Boudreau (1991) wie Auswahlverfahren aus drei Komponenten besteht: die Indikatoren und Kriterien, auf denen ein Unternehmen eine Position anbietet, auf welche Weise Informationen über Kandidaten gesammelt werden, und die eigentliche Auswahlentscheidung.

Golhar & Deshpande (1997) sind der Auffassung, der Selektionsprozess basiere auf hauptsächlich persönlicher Entscheidung des Managements und persönlichen Interviews.

Schomburg (2000), Paul & Murdoch (2000) und Weert (2007) stellen ein dringendes Bedürfnis an gutem Personal als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, und argumentieren Universitäten könnten viel mehr in Vorbereitung und Training investieren. Auch Dill & Soo (2005) beziehen sich auf Hochschulrankings. Mehr Informationen über Lehrinhalte und deren Qualitäten wären eine Hilfe für Personalentscheider, um akademische Abschlüsse besser einordnen zu können.

McGuinness (2003) und Tietzel et al. (1998) weisen jedoch auf ein hohes Durchschnittsniveau von Hochschulreputation hin, das verlässlich sei.

Sowohl Deshpande & Golhar (1994) als auch Moy & Lee (2002) zeigen, dass kleine Unternehmen größere Schwierigkeiten haben geeignetes Personal zu finden auf Grund von mangelnder Attraktivität und Karriereaussichten neben unprofessionellen Rekrutierungsabläufen im Vergleich zu großen Unternehmen. Die häufigste Methode seien individuelle persönliche Interviews ungeachtet der Unternehmensgröße (Kotey & Sheridan, 2004). Zweithäufigste Methode in mittleren Unternehmen sind die des Lebenslauf Screenings und praktische Aufgabenstellungen zur verbesserten Einschätzung des Aufgaben-Bewerber-Fits.

Anderson & Shackleton (1993) sagen zudem, dass kleine Unternehmen sich selten Vorhersage Methoden wie Assessment Center und Einstufungstests der Fähigkeiten und des Könnens von Kandidaten bedienen. Ein Grund hierfür ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis.
Carroll et al. (1999) fügt dem hinzu, dass sich kleine Unternehmen eher auf ein passendes Gesamtbild als auf Qualifikationen und Arbeitserfahrungen oder –leistungen konzentrieren.
Abowd et al. (2007) sprechen von einer geringeren Nachfrage nach spezifischen Fachkräften von Unternehmen mit hohen technologischen Investitionen, da das spezielle Fachwissen durch neue Technologien veraltet. Spezifisches Fachwissen geht einher mit größeren Investitionen in Training und Fortbildung. Dies hat eine geringere Mobilität zu anderen Berufen zur Folge.
Salop & Salop (1976) argumentieren mit Selbst-Selektion durch Kompensationsmodelle im Rekrutierungsverfahren.
Lazear (1986/2001) sieht eine leistungsbasierte Bezahlung als Anreiz für hoch-qualifizierte Mitarbeiter, jedoch gegenteiliges für niedrig-qualifizierte Bewerber, da dies eine Motivationsfrage darstellt.

3.4. Das Alter als Einflussfaktor

Breaugh et al. (2008) und Chapman et al. (2005) widmeten sich den Charakteristika des Personalsuchenden. Verlief der Eindruck persönlich, vertrauenswürdig, informativ, und/oder kompetent, wirkten sich diese Eigenschaften positiv auf den Bewerber und auf das Jobangebot aus.
Individuelle verschiedene Personalsuchende signalisieren den Bewerbern verschiedene Zeichen, da sie unterschiedliches Wissen über die zu besetzende Stelle haben und somit unterschiedlich Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen.
Chapman et al. (2005), Connerley (1997) und Stevens (1998) untersuchten erfahrene und nicht erfahrene Rekrutierer und kamen zum Ergebnis, dass das Erfahrungsniveau keinen Unterschied für Bewerber auf die Bewertung des Jobs macht.

Auer & Antoncic (2011) besagen, dass die Art und Weise wie Personal behandelt wird, beeinflusst ob es als kompetitiver Vorteil der Firma angesehen werden kann oder nicht.

Boswell et al. (2003) und Rynes, Bretz & Gerhart (1991) weisen auf die Wichtigkeit der Behandlung während des Rekrutierungsprozesses hin. Das Verhalten des Personalsuchenden ist durchaus wichtig und ausschlaggebend.

Hu (2000) definiert als einer der wenigen quantitativ Unternehmensgrößen, große Unternehmen mit 100 und mehr, kleine Unternehmen mit 15-99 Mitarbeitern.

Er nennt die Theorie der firmenspezifischen Humankapital Investition. Vorzug haben demnach junge Anwärter. Altersbezogene Unterschiede in der Rekrutierungsstrategie und in Gehaltsstrukturen geben Anreiz mehr zu zahlen, da junge Mitarbeiter theoretisch dem Unternehmen länger erhalten bleiben. Humankapital Investitionen sind daher abhängig vom Alter der Mitarbeiter. Überträgt man diese Theorie auf die Ebene von Industrien mit höheren Investitionen, wird deutlich, dass der Großteil auf die Einstellung eher junger Leute abzielt.

Große Unternehmen ziehen es vor junge Arbeitskräfte (Alter < 35) einzustellen, da Personalkosten Fixkosten sind und diese minimiert werden sollen, um eine Reduzierung des Personalwechsels zu bewirken. Für Ältere ist es schwierig nach einer Kündigung wieder eine Anstellung zu finden.

Weiss & Landau (1984) können nicht sagen warum große Firmen lieber junge Arbeitskräfte einstellen, sie fanden keine signifikanten Abhängigkeiten.

Hu (2000) und Lazear (1981) vertreten den Standpunkt, dass junge Arbeitskräfte wertvoller sind für Unternehmen und ein höheres Einstiegsgehalt erhalten. Sie hielten generell ein höheres Gehaltsniveau und blieben länger im Unternehmen, da ein Verlust für ein Unternehmen von qualifiziertem Personal schmerzvoller wäre.

Hutchens (1986) und Heywood et al. (1999) befassten sich mit Unternehmen in Hong Kong: Firmen mit „altem“ Personal stellen nur noch junge Fachkräfte ein, da je höher das Anforderungsprofil, je länger junge Bewerber im Unternehmen blieben und bessere Pensionszahlungen bezögen. Gleichzeitig würde es immer

unwahrscheinlicher Ältere zu beschäftigen. Dieses Phänomen wurde mit dem Ausdruck der Altersstrafe (Nachteile durch Alt Sein) betitelt, welche einhergeht mit altersbedingten Gehaltsverlusten.
Munk (1999) polarisiert durch seinen Ausspruch: ab 40 würde man durch jüngere ersetzt.
Dagegen machen sich Breaugh (2008) und Freudenheim (2005) für Gegenteiliges stark. Primäre Zielgruppen in der Personalsuche seien gerade speziell ältere Personen, da sie mit Berufserfahrung und ausgereifteren Fähigkeiten punkten. Dies mache eine Kündigung weniger wahrscheinlich.
Chen & Chen (2017) beschäftigten sich eingehend mit Determinanten im Rekrutierungsprozess in China. Dabei stellten die Autoren fest, dass das Pensionssystem in China nahezu vollständig fehlt. Dringend sehen sie die Notwendigkeit das Bildungslevel und den Gesundheitsstatus von Älteren zu verbessern um arbeitstechnische Bedingungen für Senioren zu schaffen. Im öffentlichen Sektor bestehe diese Dringlichkeit besonders, da der Wiedereinstellung von Pensionisten eine hohe Jugendarbeitslosigkeit entgegensteht. Die Alterung der Gesellschaft habe in erster Linie mit der Ein-Kind-Politik aus den 1970er Jahren ihren Lauf genommen (Abschaffung 2015).
Auch Peng & Hu (2011) sprechen die sinkende Sterblichkeitsrate und niedrige Geburtenrate in China an, welche eine soziale Modernisierung signalisiere.
Die erwähnten Maßnahmen bestätigt Seike (1993) mit einer Studie aus Japan, in der verbesserte Gesundheitskonditionen und mehr Jahre an Schulbildung einen deutlich positiven Effekt auf die Wiedereinstellung von Pensionisten haben.
Die OECD (2006) fügt dem hinzu, dass Arbeitgeber abgeneigt seien Mitarbeiter ab einem gewissen Alter weiter zu beschäftigen oder ältere Arbeitskräfte einzustellen.
Parker & Rougier (2007) erwähnen an dieser Stelle noch zur Abrundung, dass in England ein höheres Einkommen die Wahrscheinlichkeit in Rente zu gehen unter Selbständigen mindere.

3.5. Diskriminierung als Einflussfaktor

Pissarides (1984) vertritt mit seinen Studienergebnissen den Standpunkt, dass wenn sich Arbeitgeber und Arbeitskräfte gegenseitig simultan suchen, resultiere dies in Ineffizienz auf dem Arbeitsmarkt.
Das Dauerthema Diskriminierung findet auch in Sachen Rekrutierung Aufmerksamkeit. Rosen (2003) beispielsweise untersucht das Modell von Becker (1957/1971) und seine Diskriminierungstheorie auf Gehaltsunterschiede. Dabei sei Diskriminierung in Bezahlung und Personalentscheidungen wiederzufinden. Diskriminierende Unternehmen bezahlen Frauen ein niedriges Gehalt als Männern.
Der Grad der Diskriminierung bestimme die Profithöhe des Unternehmens, sprich je mehr diskriminierend sich ein Unternehmen verhielte, desto niedriger der Profit. Anzumerken an dieser Stelle ist, dass solche Aussagen selbstverständlich nie isoliert sondern stets im Kontext mit anderen Faktoren zu betrachten sind.
Auch Bayard et al. (1999) argumentieren mit dem Geschlecht als dominierender Einfluss auf Gehaltsdiskriminierungen, ganz im Gegenteil zu Groshen (1991), der keinen Einfluss des Geschlechts feststellt.
McGinnity & Lunn (2011) sprechen von Diskriminierung am Arbeitsmarkt, die zwar erkannt wird, aber es eine Herausforderung darstellt diese argumentativ festzustellen und zu quantifizieren.
Giuliano, Levine & Leonard (2009) behaupten die ethnische Zugehörigkeit des Einstellungsmanagers spielt eine wichtige Rolle für die Selektion neuer Mitarbeiter laut einer Studie einer US Einzelhandelskette.

Balcar (2014) schlägt Soft Skills als Lösungsansatz vor, dazu beizutragen den Gendergap im Gehalt zu schließen. Soft Skills stünden positiv in Relevanz zu Lohnzahlungen. Des Weiteren führt Balcar (2016) seine Vertiefungen weiter aus, dass sowohl Hard Skills als auch Soft Skills statistisch gleichermaßen Gehaltsdeterminanten darstellen. Wobei sie nur in Kombination produktiv seien. Auch hier wird die Forderung nach einer intensiveren Investition im Bildungssystem zum Thema Soft Skills laut.
Villena-Roldan (2010) will dagegen das Setzen der Gehaltshöhe am Nash-Equilibrium festmachen. Während Groves (2005) geschlechtsbedingte

Gehaltshöhen ankreidet, vetreten Heckman et al. (2006) die Meinung von gleichermaßen Einfluss sowohl
kognitiver als auch und non-kognitiver Fähigkeiten auf Gehaltsunterschiede. Selbstkontrolle und Selbstüberzeugung seien bedeutende Faktoren bezüglich der Bildungsleistung und Erfolg am Arbeitsmarkt. Leistungserbringung spiele im Vergleich zur Geschlechterrolle einen deutlich wirkungsstärkeren Einflussfaktor. Lippman & McCall (1976) wollen stete Arbeitslosigkeit durch die Höhe des Schwellenlohns erklärt sehen.

3.6. Soziale Netzwerke als Einflussfaktor

Zum Thema Beförderungen, welche im weitesten Sinne zum Kontext Rekrutierung hineinspielen, äußern sich Landau & Weiss (1987). Sie stellen eine Untergrenze an Mindestqualifikation auf und eine Obergrenze eines gewissen Qualifikationsintervalls. Wir die Obergrenze überschritten kommt es zu einer Beförderung in das darüber liegende Qualifikationsintervall. Beförderungskriterien sind weniger streng bei Mitarbeitern mit höherem Bildungsabschluss. Interessanter Weise stellen die Autoren fest, dass Gehalt mit dem Alter steigt, ebenso tun dies Arbeitsmarkterfahrungen und Bildung, allerdings die Arbeitsleistung mit dem Alter, neue Erfahrungen und das Bildungsniveau in neuartigen Innovationen sinkt.
Medoff & Abraham (1980) erklären, dass besser gebildete Mitarbeiter ein niedrigeres Niveau an Produktivität erreichen müssen, um befördert zu werden als weniger gut gebildete.
Calvo & Wellisz (1979) unterstützen die Bedeutsamkeit von Soft Skills auf der Karriereleiter und sprechen von fähigeren Arbeitern in leitenden Positionen, die mehr verdienen.
Rosen (1982) erwähnt ebenfalls wie die Leistung von Führungspersonen die Leistung von Untergebenen beeinflusst (im Guten wie im Schlechten wohlbemerkt).
Guasch & Weiss (1982) sprechen von Sortierungsmechanismen wenn es um die Vergabe von Beförderungen geht.

Granovetter (1974) befasst sich mit (inoffiziellen) Kandidatenempfehlungen des persönlichen Umfelds und stellt die These auf, dass Arbeitgeber solche zugespielten Bewerber anderen vorziehen.
Ekinci (2016) bezeichnet Mitarbeiter Empfehlungen als Screening Model, als informalen Vorteil. Wenn bereits bestehende Mitarbeiter Kandidaten Vorschläge bringen, könne dies jedoch bei wettbewerbsorientierten Beförderungsmodellen konfliktbelastet sein, aber verlässlich bei positiver Reputation unter fixem Gehalt. Und teils sogar mit finanzieller Belohnung bei erfolgreicher Empfehlung versehen.
Marsden (2001) führt die Nation Organizations Survey 1991 als Beispiel an: ein Drittel der untersuchten Unternehmen bezogen Mitarbeiter Empfehlungen bei der Suche nach neuem Personal in Betracht. Der Autor führt weiter an wie die Online Plattform CareerBuilder in einer Studie aus dem Jahre 2010 in den USA veröffentlichte, dass 27% aller Neueinstellungen auf Empfehlungen zurückgingen.
Schwartz (2014) spricht besonders von Beratungsunternehmen, die sich gerne auf Empfehlungen auf der Suche nach hoch qualifizierten Leuten verlassen.
Beaman & Magruder (2012) fanden mit Studien in Indien heraus, dass soziale Netzwerke den Arbeitsmarkt weltweit beeinflussen. Empfehlungen von bereits bestehenden Mitarbeitern stellten sich allerdings nur als brauchbar heraus, wenn eine finanzielle Belohnung von der Qualität des empfohlenen Bewerbers abhängig ist.
Empfehlungen spielen eine bedeutende Rolle im Rekrutierungsprozess (Simon & Warner, 1992), da solche erfolgreich eingestellten Fachkräfte ein vergleichsweise höheres Einstiegsgehalt erhalten und weniger oft die Arbeitsstelle wechseln.
Empfehlungen reduzieren von Anbeginn die Informationsasymmetrie im Rekrutierungsprozess (Montgomery, 1991; Simon & Warner, 1992).
Bewley (1999) und Ioannides & Loury (2004) bekräftigen ebenfalls, dass ein Großteil von vakanten Stellenangeboten über Netzwerke besetzt wird.
Tanova (2003) spricht vom Vorteil der Empfehlungsvorsschlägen, da sie detaillierte Informationen bereitstellen, aber den Kandidatenpool merkbar verkleinern.

Ein weiterer Vorteil ist die Minimierung der Suchkosten bei sozialen Netzwerken (Calvo-Armengol, 2004; Mortensen & Vishwanath, 1994; Galeotti & Merlino, 2009).
Granovetter (1974) sieht soziale Netzwerke als Instrument im Arbeitsmarkt. Bekannt ist, dass sie Einfluss üben – warum bleibt weiterhin jedoch unerforscht. Montgomery (1991) möchte soziale Netzwerke als Screening Instrument einordnen.

Montgomery (1991) und Munshi (2003) erkennen einen Auswahl Mechanismus durch Empfehlungen über soziale Netzwerke. Pear Monitoring durch sozial verbundene Netzwerke nennt es Kugler (2003). Dabei spielen Familiennetzwerke und familiäre Beziehungen eine besonders einflussreiche Rolle (Loury, 2006; Magruder, 2010; Wang, 2011) wohl aufgrund einer intensiven Vertrauensbasis. Anderer Meinung sind Fafchamps & Moradi (2009), und Bandiera, Barankay & Rasul (2007). Sie vertreten den Standpunkt, dass sich durch soziale Verbindungen die Qualität der Bewerber verringere und somit auch die Produktivität der Kandidaten gemindert werde.

3.7. Rekrutierungskanäle als Einflussfaktor

Mascarenhas (2011) stellt interne Beförderungen oder Umpositionierungen anhand indischer Studien als dysfunktionalen Nachteil gegenüber besser qualifizierten Neueinstellungen. Externe Rekrutierungsmethoden wie das Online Recruiting bieten zwar den Vorteil einer großen Reichweite, jedoch den Nachteil viele unqualifizierte Bewerber zu erreichen. Dies hat erhöhte Kosten- und Zeitaufwendungen zur Folge. Des Weiteren erwähnt der Autor viele Bias im Vorstellungsgespräch. Fehlende Gültigkeit oder Richtigkeit, fehlende Verlässlichkeit und Echtheit, fehlender Standard und die Subjektivität des Interviewers bilden Störfaktoren.
Boswell, Roehling, LePine & Moynihan (2003) und Dineen, Ling, Ash & DelVecchio (2007) sprechen von einem Wandel weg von traditionelleren Methoden und Verhalten zu Online Rekrutierung. Hier stehen die Karriereseite der Unternehmen und das Timing von Rekrutierungsmaßnahmen mit an oberster Priorität.

Webseiten als effektives Werkzeug anzusehen, die wie bereits erwähnt eine große Reichweite aber auch eine Ansprache ungeeigneter Kandidaten mit sich bringen, vertreten beispielsweise Steel (2007), Allen et al. (2007), Capelli (2001), Rynes & Cable (2003), Braddy, Meade & Kroustalis (2006), Cober, Brown, Levy, Cober & Keeping (2003), und Williamson, Lepak & King, (2003). Sie zählen die Darstellung und Reputation des Unternehmens, den Inhalt, Funktionen und Anwenderfreundlichkeit, aber auch die Ästhetik als wichtige Punkte auf. Je besser sich Webseitenbesucher auf einer Seite zu Recht finden, desto länger und intensiver setzen sie sich damit auseinander, desto besser bleiben Informationen im Gedächtnis gespeichert. Was nur zum Vorteil für ein Unternehmen dienen kann.

Van Hoye & Lievens (2007) kamen zum Ergebnis, dass Webseiten durch ihre Glaubwürdigkeit durch externe Bestätigung punkten.

Während individuell zugeschnittene Webseiten eher mehrere Berufsgruppen ansprechen, die ihr Unternehmen beschäftigt, untersuchten untern anderen Stone et al. (2005), Steel (2007), Jattuso & Sinar (2003) und Zeidner (2007) allgemeine Stellenportale, welche unterschiedlichere Bewerber als gezielte Gruppen anvisieren. Sie alle deuten jedoch auf Datensicherheitsprobleme hin. Ebenfalls von Bedeutung ist das Timing, sprich wann der Suchprozess beginnt und wann Antworten/Absagen/Einladungen auf Bewerbungen folgen. Dabei werden späte Reaktionen als sehr schlecht, prompte Antworten als sehr positiv gewertet.

Trotz zahlreicher Literatur zum Thema Online Recruiting und die Rolle von Webseiten beklagen McKay & Avery (2006), dass noch wenig Forschung zu Seitenbesuchen existiert.

Taylor & Bergmann (1987) sprechen dagegen von wenig feststellbarem Einfluss von Seitenbesuchen auf das Bild des Arbeitgebers.

Breaugh (2008) und Freudenheim (2005) untersuchen die Bedeutsamkeit wo inseriert wird. Die geographische Begrenzung z.B. ob in Zeitungsanzeigen (lokal, überregional, regional) inseriert wird, beeinflusst die Anzahl der Bewerbungen, folglich die Anzahl der Einstellungen und schlussendlich die Kosten pro Einstellung.

Zottoli & Wanous (2000) und White (2005) widmen sich dem Thema Widereinstellung von ehemaligen Mitarbeitern. Frühere Mitarbeiter wieder

anzuheuern würde sich lohnen, da es unwahrscheinlicher ist, dass diese erneut kündigen. Diese Aussage ist allerdings unter Einbezug vieler Umstände zu betrachten, da nicht genannt wird aus welchen Anlässen Arbeitsverhältnisse beendet worden sind.

Thorsteinson & Highhouse (2003) nennen Inhalte von Anzeigen bei einer nicht aktiven Suche von Seiten der Arbeitnehmer. So spielt die Erreichung von Fachkräften eine nicht zu unterschätzende Rolle. Wer nicht direkt auf der Suche einer neuen Arbeitsstelle ist, kann in Zeitungen schnell mal eine Annonce überblättern, dahingegen wird man mehr oder weniger gezwungen im Radio oder TV zuzuhören bzw. zuzusehen. Dabei sind spezifischere Angaben desto besser, da sie das Unternehmen attraktiver und glaubhafter darstellen (Allen, Mahto, & Otondo, 2007;

Allen, Van Scotter & Otondo, 2004; und Roberson, Collins & Oreg, 2005).

Das Timing hat enormen Einfluss, je prompter eine Antwort, desto positiver ist das Bild des Unternehmens, je länger eine Verzögerung auf Antwort einer abgeschickten Bewerbung, desto negativer für den Bewerber. Dasselbe gilt für den Startpunkt der Veröffentlichung einer Ausschreibung (Turban & Cable, 2003; Matthews, 2006; Boswell et al., 2003; Chapman et al., 2005; und Barber et al., 1999). Rynes at al. (1991) spricht sogar von einer 50% Quote, die ihre Bewerbung zurückzieht da keine Antwort von Seiten der Arbeitgeber erfolgte.

So erfolgen die meisten Bewerbungen kurz nach Veröffentlichung einer Stellenanzeige (Barron, Bishop & Dunkelberg, 1985; Van Ours & Ridder, 1992; Abbrinf & Van Ours, 1994).

Highhouse & Gallo (1997) erkennen einen Reihenfolgen-Effekt bei der Auswahl der Bewerber. Einen Vorteil hielten die, die sich früh beworben haben.

Machin & Manning (1999), Abbring et al. (2002) und Cockx & Dejemeppe (2005) fanden heraus, dass die Dauer einer Ausschreibung keine negativen Folgen in Bezug auf Bewerbungen mit sich bringt.

Omori (1997), Gregg (2001) und Stewart (2007) wollen einen Zusammenhang mit der Dauer von Arbeitslosigkeit gefunden haben. Wer lange Phasen der Arbeitslosigkeit erlebt hat, wird solche auch wiederkehrend tragen müssen.

Beaumont (1978), Roper (1988), Renes (1989) und Van Ours (1989) untersuchen ebenfalls die Ausschreibungsdauer.

Van Ours & Ridder (1992) zeigen, dass Arbeitgeber eine non-sequentielle Suchstrategie (auf welche gleich noch weiter eingegangen werden wird) anwenden: der Großteil der Bewerbungen kommen kurz nach Veröffentlichung, die restliche Ausschreibungsphase werden vereinzelt Kandidaten aus dem Bewerbungspool gefiltert.
Die Ausschreibungsdauer ist in eine Bewerbungsphase und in eine Auswahlphase unterteilt (Van Ours & Ridder, 1993).

Campos et al. (2018) kamen zur Erkenntnis, dass an Hand von spanischen Untersuchungen heterogene Rekrutierungskanäle die beste Lösung sind, um den optimalen Kandidaten zu finden. Online Rekrutierung wird mit großen Unternehmen assoziiert, die in informationsintensiven Bereichen tätig sind und qualifizierte Mitarbeiter fordern, und in wirtschafts- und technikstarken Regionen angesiedelt sind. Die Anwendung von Online Rekrutierung steigt monoton.
Cappelli (2001) spricht von ganzen 90% großer Unternehmen in den USA, die online nach neuen Mitarbeitern im Jahre 2001 suchten.
Hamilton (2006) stützt diese Ergebnisse, indem er anführt, dass 50% der Neueinstellungen in den USA über das Internet rekrutiert werden.
Barber (1998) spricht von einem zwei Stufen Prozess: die erste Stufe stellt die Identifikation und die Attraktion von Bewerbern durch verschiedene Rekrutierungskanäle dar. Die zweite Stufe befasst sich mit der Selektion der am besten Geeigneten in Bezug auf Fähigkeiten, Kapazitäten und Motivation.
Kuhn & Skuterud (2004) differenziert Online Bewerber von Nicht-Usern in ihrem Bildungsniveau, in ihrem digitalen Können, und in ihren sozio-ökonomischen Charakteristika.
Autor (2001) beschreibt das Internet als Rekrutierungstool als ein Werkzeug mit reduzierten Suchkosten, größere und weitere Reichweite an Empfängern, auch aus geografischer Sicht, und einer Abhängigkeit des Werts von Online Rekrutierung von der Qualität des Screenings, da die erhöhte Anzahl

unqualifizierter Bewerber wiederum erhöhte Screening Kosten verursachen können.

Barron, Bishop & Dunkelberg (1985) stellen ein Set von Faktoren vor, die Unterschiede in der Nutzung von verschiedenen Rekrutierungskanälen erklären. Das erste Set beinhaltet Firmencharakteristika wie Größe und Branche. Je größer ein Unternehmen desto höher fallen Monitoring Kosten aus, desto williger ist das Unternehmen intensiver zu suchen. Keine klare Relation von Industrie und Suchweise konnte festgestellt werden. Die Firmengröße trägt laut den Autoren eine unklare Rolle in Bezug auf Online Rekrutierung bei.

Große Unternehmen adaptieren meist als erstes neue Technologien (Davies, 1979) und tendieren daher auch eher innovativ in Sachen HR Praktiken zu sein (Bayo-Moriones & Merino, 2001). Das zweite Set umfasst den relevanten Arbeitsmarkt des Unternehmens und externe Umgebungsfaktoren. Bei Fachkräftemangel empfehlen die Autoren Kanäle mit breiterer Reichweite zu wählen.

Stevenson (2009) führt an, dass 22% der Fachkräfte, die Mitte 2002 einen neuen Job gefunden haben, dies über das Internet geschehen ist. Es findet eine Reallokation der Arbeitssuche und eine allgemeine Erhöhung von Jobsuchen statt. Dabei ist festzustellen, dass Online Sucher eher ihren Job wechseln (employer-to-employer transition).

Khun & Shen (2009) finden Online Job Postings als Beweis für Firmenpräferenzen bezüglich Geschlecht, Alter, Körpergröße und Schönheit in China. Der Großteil forderte mindestens eine dieser Charakteristika in ihren Stellenanzeigen.

Oswald (2000) und Salgado (2000) konzentrierten sich auf die Feststellung der Validität für einige Selektionsmethoden. Dabei schneiden kognitive Fähigkeiten Tests, Persönlichkeitsfragebögen, Interviews, Assessment Center und Biodata gut ab.

3.8. Sequentielles oder non-sequentielles Rekrutierungsmodell

Dass das Selektionsverfahren während des Rekrutierungsprozesses ein non-sequenzielles Modell darstellt, kann als durchaus weitläufigen Standpunkt gesehen werden (Stigler, 1961; Wilde, 1977; Burdett & Judd, 1983; Wolfhoff,

2012; Devine & Kiefer, 1991; Cahuc & Zylberberg, 2004; Eckstein & van der Berg, 2007; Oyer & Schaefer, 2011; Merkl & van Rens, 2012; Fernandez-Blanco & Preugschat, 1991; Blanchard & Diamond 1994; Abbring & van Ours, 1994).
Auch Stern (1989), Acemoglu & Shimer (2000), Kandel & Simhon (2002) und Albrecht, Gautier & Vroman (2006) sprechen von einem non-sequentiellen Modell, da die Arbeitgeberseite das beste Bewerberangebot annimmt unberücksichtigt vom Zeitpunkt des Eintreffens der Bewerbung.
So argumentiert auch Weber (2000), dass die non-sequentielle Suche nach Fachkräften in eine verhältnismäßig kurze Bewerbungsphase (ein Fünftel) im Vergleich zur Dauer der Auswahlphase (vier Fünftel) unterteilt ist. Die meisten Bewerbungen treffen kurz nach Veröffentlichung oder innerhalb der ersten 6 Wochen ein. Je höher das erforderliche Bildungslevel, desto weniger Bewerbungen finden Rücklauf.
Bewerbungen treffen simultan zur gleichen Zeit ein, daher unterstützt auch Villena-Roldan (2012) die Auffassung einer non-sequentiellen Suchstrategie.
Die gegenteilige Meinung vertreten allerdings Van Ours & Ridder (1992). Sie argumentieren ein sequentielles Modell, da das Eintreffen von Bewerbungen kurz nach der Veröffentlichung einzuordnen ist. Dieser Ansicht ist auch McCall (1970).
Tano & Black (1995) wollen Arbeitslosigkeit auf einen strengen sequentiellen Selektionsprozess rückführen, um das Risiko unqualifizierte Mitarbeiter einzustellen zu minimieren. Außerdem nennen sie Budget Beschränkungen und die Unabhängigkeit des Branchensektors als weitere Punkte neben dem wirtschaftlichen ineffizienten Arbeitskräfteeinsatz auf Grund der sequentiellen Auswahlstrategie von Unternehmen.

Gegenläufige Meinungen können damit erklärt werden, dass nun mal Unternehmen durch Individualität in ihren Vorgehensweisen, Strategien, Prozessen und Präferenzen unterschiedliches Entscheidungsverhalten zeigen. So vielfältig die Summe aller im Kontext stehenden Faktoren ist, die Einfluss auf den Ablauf des gesamten Rekrutierungsprozesses nehmen, so verschieden können Studien- und Forschungsergebnisse ausfallen. Schmidt & Hunter (1998) nennen beispielsweise 17 verschiedene Selektionsmethoden. Dass hier sowohl

sequentielle als auch non-sequentielle Ansätze vertreten sein können ist beinah zu erwarten.

3.9. Wirtschaftlicher Wandel als Einflussfaktor

Newell (2000) spekuliert, dass sich mit der Veränderung der Wirtschaft auch die geforderten Qualitäten des Personals verändern werden. Er nennt beispielsweise Wissensmanagement als Stichpunkt.

Auch Schmitt & Chan (1998) prophezeien Veränderungen in der Geschwindigkeit der Schnelllebigkeit des technischen Wandels, in Teamarbeit, Kommunikation, Globalisierung und Service Orientierung voraus.

Osoian & Zaharie (2009) bekräftigen den dynamischen Hintergrund der Marktwirtschaft, der stetigen Wandel in Personalpraktiken bewirkt und somit eine Verschiebung des Problems den passenden Kandidaten zu finden bewirken kann.

3.10. Hard Skills und ihre Bedeutung in der Personalauswahl

Als kurze Rekapitulation sind unter Hard Skills messbare Leistungen in fachlichen Kompetenzen, sprich berufstypische Qualifikationen zu verstehen. Falk & Reimer (2007), Sarcletti (2007), und Franzen & Hecken (2002) verweisen auf diese ausschlaggebenden Qualifikationen, die grundlegend die Voraussetzung bilden als Bewerber überhaupt für eine ausgeschriebene Stelle von Arbeitgebern in Betracht gezogen zu werden. Hauk & Kropp (2002) erwähnen zusätzlich Ehrenamtliches, praxisbezogene Arbeitserfahrungen, Auslandserfahrungen, Praktika und studienbezogene Nebentätigkeiten als wichtige mitzubringende Charakteristika im Rekrutierungsprozess.

Die vielen Wege und Methoden der Personalsuche lassen auch verschiedene Zielgruppen von Bewerbern aktiv werden (Gannon, 1971; Zottoli & Wanous, 2000; Moser, 2005; und Fernandez & Weinberg, 1997). Sei es auf Empfehlung von bereits bestehenden Mitarbeitern, als Initiativbewerbung oder als „Walk-in“, Bewerberqualitäten sind eindeutig vorzuziehen wenn diese schon Arbeitserfahrung in derselben Branche sammeln konnten.

Allen & Van Der Velden (2001/2011) und Mason, Williams & Cranmer (2009) fanden heraus, dass Hochschulabsolventen einen ihrem Abschluss entsprechenden Job erhalten auf Grund beobachtbarer Attribute wie der ihres Abschlusses, Arbeitserfahrung, und Noten oder absolvierte Auslandssemester.

Warum sich verhältnismäßig wenige Literaturverweise bezüglich des Stellenwerts von Hard Skills in der Rekrutierung finden lassen, kann durch mehrere Aspekte erklärt werden.
Zum einen scheint das Thema keine solche Brisanz zu zeigen, da es in mancher Hinsicht als selbstverständlich hingenommen wird, dass Hard Skills als Voraussetzungen gelten in der Bewerberauswahl. Es existiert demnach kein Bedarf an Forschung und Experimenten, um die Rolle von Hard Skills im Bewerbungsprozess validieren zu müssen. Hard Skills tauchen immer wieder in anderen Zusammenhängen auf in der Literatur, in Bezug auf Auswahlkriterien bei der Mitarbeitersuche sind sie im Vergleich zum Einfluss von Soft Skills weniger streitfähig, „man“ ist sich einig und daher ist die literarische Nachfrage überschaubar. Kritikpunkte am Selektionsfaktor Hard Skills sind verglichen mit Soft Skills schnell geklärt. Jedoch muss auch erwähnt werden, dass es ganz darauf ankommt, um welche Art von vakanten Stellen es sich handelt – die Position eines Ingenieurs mag ohne Zweifel akademische Voraussetzungen erzwingen, während Aushilfen oder Jobs für Ungelernte folglich keine Hard Skills im erwähnten Ausmaß erfordern, ganz im Gegenteil zu Soft Skills, welche egal ob für spezifische oder unspezifische Arbeitsstellen von Vorteil sind und oftmals auch wünschenswert von Seiten der Unternehmen.

3.11. Soft Skills und ihre Bedeutung in der Personalauswahl

In der Literatur gibt es unzählige Definitionen von Soft Skills, eine schier unendliche Liste an persönlichen Eigenschaftsmerkmalen lässt sich immer wieder durch weitere Kompetenzen ergänzen und scheint nie ihre Vollständigkeit zu erreichen. Pachauri & Yadav (2014) haben versucht Soft Skills als Persönlichkeitseigenschaften, soziale Dankbarkeiten, Sprachbegabung,

persönliche Gewohnheiten, Freundlichkeit, und Optimismus in unterschiedlicher Ausprägung für sich zu definieren.

Das Konzept des Humankapitals basiert auf Soft Skills. Deswegen sehen die Autoren umso mehr Bildungsinstitute in der Rolle zukünftige gesellschaftliche und politische Erwartungen zu erfüllen, was ohne Reformen des Bildungssystems allerdings nicht umsetzbar ist.

Die Bedeutsamkeit von Soft Skills im 21. Jahrhundert zeigt sich einmal mehr, dass viele Unternehmen diese erkannt haben und den Zusammenhang zwischen Soft Skills ihres Personals und ihres gesamthaften Unternehmenserfolg akzeptieren (Dixon et al., 2010).

Auch hinsichtlich innovativen Fortschritts gehen das Erlernen und die Anwendung von Technologien am Arbeitsplatz einher mit Kommunikationsfähigkeiten, interaktiven Fähigkeiten, Problemlösungsansätzen oder anderen (Weber et al., 2009). Gewertz (2007) nennt interkulturelles Teamwork, kreative Problemlösung, kritisches Hinterfragen von Informationen, multidisziplinares Denkvermögen, und gutes Schreib- und Sprachvermögen als grundlegende Voraussetzungen im Arbeitsleben.

Teijeiro et al. (2013) nennen die Wahrscheinlichkeit angestellt zu werden bei steigender Lernfähigkeit und unabhängig und selbständig arbeiten zu können.

Autor et al. (2003), Biesma et al. (2007), Felstead et al. (2007) und Kiong-Hock (1986)

sprechen von der wachsenden Stellung der Kommunikationsfähigkeiten im täglichen Arbeitsleben generell, und speziell in Bezug auf Teamproduktivität im Arbeitskontext.

3.11.1. Kulturelle Unterschiede in Selektionskriterien

In den Studien von Sun et al. (2006), in denen chinesische und kanadische wirtschaftliche Berufsanfänger nach ihrer Meinung über die wichtigsten Auswahlkriterien befragt wurden, hielten die chinesischen Berufsanfänger Ehrlichkeit, Energie und eine positive Denkweise bzw. die kanadischen Berufseinsteiger Kommunikationsfähigkeiten, zwischenmenschliche Fähigkeiten

und Selbstsicherheit als die Top drei Auswahlkriterien, um erfolgreich eine Stelle zu bekommen. Beide positionierten auf den letzten Plätzen ethische und religiöse Einstellungen. Durch diese Versuchsreihe wurden kulturelle Unterschiede, unterschiedliche nationale wirtschaftliche und politische Ansichten in den Fokus gestellt. Allerdings lassen die Ergebnisse nur auf Wirtschaftsabsolventen bezogen Rückschlüsse zu. Wieder betonen die Autoren den „perfect fit“ zwischen Bewerber und Unternehmen, wobei verschiedene Positionen verschiedene Fähigkeiten, Wissen und Voraussetzungen erfordern.

Es gibt also kein universelles Rezept welche Kompetenzen wichtiger sind als andere. Je nach Berufswahl zeigen sich die ein oder anderen Präferenzen, sich zusätzliche Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften anzueignen kann jedoch niemals schaden oder von Nachteil sein.

Im weiteren Verlauf der Studien von Sun et al. (2006) sind detaillierte Kriterien dabei nicht immer explizit ausgedrückt worden. Jedoch erklären die Autoren vier Kategorien an Fähigkeiten: Fähigkeiten auf Beziehungsebene (Führung, Zwischenmenschliches, Kommunikation), individuelle Initiative (Aggressivität, Selbstsicherheit, Motivation, Kreativität, positives Denken, Energie), objektive Merkmale (Bildung, Ethik, Religion sprich Hard Skills) und allgemeine moralische Orientierung (Ehrlichkeit). Die unterschiedlichen Ergebnisse der beiden Berufseinsteigergruppen lassen sich durch nationale und kulturelle Unterschiede erklären. Gesellschaftlicher Kollektivismus, welcher mit der chinesischen Mentalität in Verbindung gebracht wird, tendiert eher zu Beziehungsfähigkeiten. Individualismus, den man verbreitet in westlichen Ländern findet, tendiert zu individuellen Initiativen. Maskulinität tendiert zu Aggressivität, Femininität tendiert eher zu einem Beziehungsfokus. Dabei lässt sich beobachten, dass Ehrlichkeit in allen Kulturen einen gleichrangigen Stellenwert genießt, die Höhe des Einflusses von Ehrlichkeit bleibt aber unklar. Bezugnehmend auf den Einfluss von Hard Skills, zeichnet sich Bildung als wenig wichtig sowohl in der kanadischen Gruppe als auch in der chinesischen ab. Lediglich ein hohes Bildungslevel ließ eher auf eine Position in technisch orientierten Branchen hindeuten. Harold (1993) ergänzt diese Studienergebnisse mit kulturellen Hintergrundeinflüssen und fügt

den kanadischen Präferenzen noch Ehrlichkeit und Unvoreingenommenheit als erfolgsversprechende Kompetenzen im Bewerbungsprozess bei.
Shen & Edwards (2004) ziehen ebenfalls China als Vergleich zu westlichen Nationen heran. Sie untersuchten Expatriates in China und fanden heraus, dass technische Kompetenzen und Management Skills als wichtiger gelten vergleichsweise zu persönlichen Charakteristika wie Moralansichten.
Im Anschluss daran zählt auch Peppas (2001) länderspezifische Qualitäten, wiederum China in dieser Studie, die dem Unternehmen nützen als am wichtigsten auf einen Job zu finden. Solche Qualitäten sind z.B. Motivation, Initiative, Unternehmenswissen, Führungskompetenz und Loyalität. In Amerika hingegen wurden Enthusiasmus, sprachliche Kommunikation und Disposition als einflussreiche Fähigkeiten hervorgehoben.
Fey at al. (2004) fand in Studien heraus, dass chinesische Manager Rekrutierung als eine der signifikantesten Management Tätigkeiten betrachten. Arbeitserfahrungen steht mit an erster Stelle eines der allerwichtigsten Kriterien.

Erfolg auf chinesischer Managementebene versprechen laut Specter & Solomon (1990) Eigenschaften wie Risikofreudigkeit, berufliche Leistungsmotivation, Selbstsicherheit und Initiative. Abschließend zu nationalen Kulturunterschieden zieht Hofstede (1980/2001) Kanada als typisches westliches Land und China als typisches östliches Land heran und festigt den Standpunkt von Unterschieden in Individualismus und Kollektivismus, Unterschiede in Machtdistanzen und im Umgang mit Risiko.
Bertagnoli (2001) spricht von Unterschieden in Selektionskriterien weltweit, und Hays (1974) fordert länderspezifische Anpassungen von Selektionskriterien an Umwelt- und Verantwortungssituationen, um regionale und kulturelle Begebenheiten besser koordinieren zu können. Fraglich bei dieser Forderung nach länderspezifischer Anpassung ist doch was der Autor damit ausdrücken möchte – unternehmerische Rekrutierungsentscheidungen sind doch ohnehin abhängig von Umwelt- und Verantwortungssituationen. Einstellungen aus rein sozial verantwortlichen oder nicht-wirtschaftlichen Gründen stünden dem Unternehmenserfolg entgegen wie bereits zahlreich zuvor erwähnt. Zumal eine

länderspezifische Anpassung, sprich kulturelle und nationale Merkmale, auf eine Generalisierung hinaus liefe. Dazu passend kann auch eingewendet werden, dass gegebene Umwelt- und Verantwortungssituationen Länderspezifikationen erst ausmachen und somit hinfällig sind.
In Punkto Anpassungen und Veränderungen erwähnt Chiu (2002), dass das Arbeitnehmer Verhalten und deren Einstellungen durch Reformen bereits gewandelt worden ist: Mitarbeiter nicht staatlicher Unternehmen haben ein positiveres Bild ihres Arbeitgebers als Mitarbeiter staatlicher Firmen – Branchenbezug oder Bezug auf Nationen bzw. Staatsformen fehlen leider in der Argumentation. Festgehalten bei dieser Aussage kann nur, dass der Staat als Arbeitgeber nicht ganz so gut abschneidet wie Privatunternehmer.
Felstead et al. (2007) fand eine weit über alle Maßen hoch gewertete Einschätzung von Problemlösungskompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten und Überredungskünste in England vor.

3.11.2. Generelle wünschenswerte Kompetenzen

Generelle Kompetenzen wie Führungskompetenz, Initiative, emotionale Stabilität und Motivation, sind von Vorteil für alle fremdländischen Bewerbungen wie Baumgarten (1995) verdeutlicht. Greenberg & Greenberg (1984) benennen Arbeitserfahrung und Motivation als Entscheidungskriterien ungeachtet welcher Branche. So auch Dowling (2002), welcher verlauten lässt, dass alle Unternehmenstypen politische Hintergründe oder persönliche Informationen als das größte Kriterium betrachten. Allgemein halten sich auch Graves & Karren (1992) mit ihren Ergebnissen, die zwischenmenschliche Fähigkeiten, sprachliche Kommunikationsfähigkeiten und Motivation als die drei meist gefragtesten Kompetenzen von Arbeitgebern aufzählen. Kirsch et al. (1993) ergänzen diese Aufzählung noch durch Verantwortung, Professionalität, Performance von alltäglichen Routineaufgaben und konzeptuelles Verstehen.
Baert & Decuypere (2014) fanden mit ihrer Studie heraus, dass wahrgenommene Attraktivität und Gewissenshaftigkeit zwei wichtige Einflussfaktoren auf eine Einladung zum Vorstellungsgespräch während des Selektionsprozesses bei der

Mitarbeiterrekrutierung darstellen. Wobei männliche Personalentscheider auf diese beiden Determinanten gleichermaßen achten, gewichten weibliche Personalentscheider dagegen vermehrt Offenheit als maßgeblich.
Soft Skills wie Führungsstärke, Teamfähigkeit und selbstsicheres Auftreten mit Hilfe von Interviews oder Assessment Center erkennen zu versuchen und einzuschätzen, betonen Lödermann & Scharrer (2010) und Lorenz & Rohrschneider (2009) in ihren Publikationen, um den Stellenwert von Soft Skills hervorzuheben.

3.11.3. Berufstypische Präferenzen an Soft Skills

Spezifischer wird Doyle (1992) mit konkreten Kriterien für Bewerber mit MBA Abschlüssen. Hier sind Kommunikationsfähigkeiten, Führungsqualitäten und Teamwork die signifikantesten Kompetenzen. Als die ausschlaggebenden Kompetenzen im Berufsfeld von Accounting Managern führt Siegel (2000) Selbstsicherheit, Kommunikationsfähigkeiten, Initiative und Führungsqualitäten an erster Stelle an.
Ngang et al. (2015) prüfen in ihrer Studie über Lehrer in Malaysia die Rolle von Soft Skills. Lehrer tragen eine besondere Verantwortlichkeit für Soft Skills, allein durch ihren Einfluss auf die Entwicklung ihrer Schüler. Im Kontext des wirtschaftlichen zukünftigen Humankapitals werden besonders Kommunikationsfähigkeiten, kritisches Denken, Problemlösungsfähigkeiten, Teamwork, Lebenslanges Lernen, Kompetenzen im Informationsmanagement, Führungsqualitäten, ethische, moralische und professionelle Fähigkeiten und Unternehmerqualitäten verlangt. So wurden Unterschiede in erworbenen Fähigkeiten und tatsächlich geforderten Kompetenzen im Berufsbild des Lehrers eruiert und Mängel entdeckt. Schon in einer vorangegangenen Untersuchung führt Ngang (2013) erforderliche Soft Skills von Lehrern in Thailand auf: effektives und qualitatives unterrichten, Karriereentwicklung und persönliche Bereicherung, als auch Schüler Kompetenzen zu managen sind grundlegende Fähigkeiten für Berufsanwärter des Lehramts. Nochmals betont der Autor die Trageweit von Soft Skills für berufliche Entwicklungen und Förderungen.

Auch Duncan & Dunifon (2012); Romedios (2012); und Salleh, Sulaiman & Talib (2010) betonen die Wichtigkeit von Soft Skills bei Lehrern. Schulz (2008) erklärt den immensen Einfluss auf die Bildung und Prägung bei Schülern und fordert ein aktives Training von Soft Skills während der Lehramtsausbildung.

Den essentiellen Stellenwert von Soft Skills machen zudem Junrat et al. (2014) für eine Karriere im Dienstleistungssektor deutlich (Stephens, 2013; Kloppenborg & Lodge, 2010; Hodge & Spoor, 2012; Promis, 2008). Innovative Fähigkeiten, Kommunikationsfähigkeiten, Problemlösungsansätze und Führungsqualitäten, Lebenslanges Lernen und Kompetenzen im Informationsmanagement bedürfen dringender Entwicklung und Förderung bei thailändischen Bibliotheksangestellten.

Aus Perspektive der Personalentscheider (Stoilkovska et al., 2015) sind in Mazedonien Auswahlkriterien wie Leistungsfähigkeit und Geschicklichkeit, Motivation, Intelligenz, Fleiß und Sorgfalt, angemessene Risikobereitschaft, und Zuverlässigkeit von primärer Relevanz. Aber auch Diskriminierung durch Vorurteile wie etwa durch Nationalität und soziale Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter (über 45), Menschen mit Behinderung und politische Einstellung nennen die Autoren als maßgebliche Einflussgrößen beim Selektionsprozess.
Biesma et al. (2007) fand bei Untersuchungen in den Niederlanden heraus, dass bei Absolventen im öffentlichen Gesundheitssektor Problemlösungsfähigkeiten, Kreativität und zwischenmenschliche Fähigkeiten als wichtiger gelten als Flexibilität und Fachwissen.

Unbeantwortet bleibt die Frage nach der Zuordnung der Intelligenz, welche zum einen zu Hard Skills als auch zu Soft Skills gezählt werden kann. Die Intelligenz bildet sowohl für akademische Errungenschaften die Basis, ist gleichzeitig genauso grundlegend für Persönlichkeitsmerkmale wie zwischenmenschliche Kommunikation oder Empathie. Vielleicht kann sie auch beiden übereinstimmend zugeteilt werden, aus der sich zum einen Hard Skills und zum anderen Soft Skills

herauskristallisieren können. Erwähnung findet sie zumindest in beiden Kategorien.

3.11.4. Non-kognitive Fähigkeiten als Selektionskriterien

Wie auch für Soft Skills gibt es in der Literatur einheitliche Definition von non-kognitiven Fähigkeiten. Jedoch können im Kontext jene als solche gezählt werden. Heckman & Rubinstein (2001) definieren für sich den Ausdruck non-kognitiver Fähigkeiten als Persönlichkeitsmerkmale, welche, neben reiner Intelligenz, insbesondere relevant sind für Erfolge im Humankapital, wie zum Beispiel Errungenschaften bezüglich Bildung oder Arbeit. Diese Merkmale bilden zusammen mit anderen Faktoren die Persönlichkeit eines jeden Individuums.
Auf diesen individuellen Persönlichkeitseigenschaften baut Erfolg am Arbeitsmarkt auf (Finnie & Meng, 2001; Heckman, 2000; Schultz, 1961; Brunello & Schlotter, 2011; Cobb-Clark & Schurer, 2012; Kagel & McGee, 2014). Unter diesen Persönlichkeitsmerkmalen können laut Tett et al. (1991) Gewissenhaftigkeit, Teamorientierung, Wettbewerbsorientierung, Charisma etc. aber auch Ängste und Unsicherheiten zu verstehen sein. Dies unterstützt die These der Soft Skills als fundamentale Basis für Erfolg im Arbeitsleben.
Robertson & Smith (2001) zeigen auf, dass die Persönlichkeit eine Rolle spielen kann.
Auch für Lindqvist & Vestman (2011) spielen non-kognitive Fähigkeiten eine einflussreiche Rolle für die berufliche und wirtschaftliche Zielführung, besonders bei Personen mit überdurchschnittlichem Verdienst (MBAs und höher).
Sie gelten als starke Anzeichen für den eingeschlagenen Bildungsweg und spätere Gehaltshöhe, erklären jedoch nicht den diskriminierenden Lohnabstand auf Grund von Nationalität (Urzua, 2008).
Thiel & Thomsen (2013) sehen persönliche Eigenschaften als Quelle individueller Leistungsbereitschaft am Arbeitsmarkt und drängen auf Miteinbezug in ökonomische Entscheidungsmodelle. Sie klassifizieren non-kognitive Fähigkeiten als Determinante des Humankapitals, allerdings ohne diese weiter zu definieren.
Das Formen und die Erweiterung dieser Kompetenzen sind abhängig vom

Zeitpunkt elterlicher oder familiärer sowie erziehungsbedingter Maßnahmen. Frühkindliche Prägung (z.B. Altruismus) gilt als essentielles aber komplexes Ziel, um positive persönliche Eigenschaften voll auszuschöpfen. Ebenso betonen die Autoren die Wichtigkeit in Bezug auf Bildungserrungenschaften und Erfolg am Arbeitsmarkt. Sie merken auch Forderungen nach politischen Investitionen an wie z.B. Reformen in Bildungssystemen. Messungen in wie weit ein tatsächlicher Zusammenhang zwischen non-kognitiven persönlichen Eigenschaften und Arbeitserfolg besteht gestalten sich jedoch höchst schwierig und werden divers an der akademischen Front diskutiert – interdisziplinare Forschungen sind mehr als von Nöten um valide Studienergebnisse zu erlangen.
Borghans et al. (2011) bringen einen interessanten Ansatz zur Sprache, in dem falls schulische Leistungen auf Intelligenz und anderen Fähigkeiten beruhen und falls eine gewisse Umgangsweise eine langfristige Leistungsveränderung bewirkt (nicht im IQ), dies als Anzeichen für andere höchstwahrscheinlich non-kognitive Fähigkeiten gesehen werden kann. Sie versuchen mit dieser These der Entwicklung non-kognitiver Kompetenzen auf den Grund zu gehen.
Dagegen liefern Leistungstests gemischte Ergebnisse über IQ und Persönlichkeitsmerkmale (siehe Borghans et al., 2011), bei denen der IQ relativ stabil von Kindheit an bleibt.

Dem entgegenstehen Salovey et al. (2004), welche die sogenannte emotionale Intelligenz, das Vorausahnen von Gefühlen, deren Folgen und das daraus resultierende Verhalten, als eine nur geringfügige Faktorgröße in Bezug auf kognitive und persönliche Merkmale einstufen. Auch wenn die emotionale Intelligenz nur einen Teil non-kognitiver Fähigkeiten bzw. Soft Skills darstellt, so beziehen sich bereits als bedeutende Kompetenzen, wie zwischenmenschliches Einfühlungsvermögen, auf emotionale Intelligenz. Die Meinungen in der derzeitigen Literatur gehen also auseinander.
Neueste Erkenntnisse von Chen et al. (2017) wiederum setzen non-kognitive Fähigkeiten und Selbstvertrauen in Zusammenhang mit dem Bildungsabschluss (Post-Bakkalaureat) und somit mit dem Arbeitsmarkt Ergebnis. Soft Attribute wie Initiative zeigen, ein Teamplayer sein, mit anderen zusammen arbeiten und

delegieren können seien wichtig für die Karriere und auf Manager Ebene in Bezug auf Arbeitsplatzzufriedenheit, zukünftige Verdienstmöglichkeiten und absehbare Aufstiegschancen innerhalb der nächsten 5-8 Jahren. Die Autoren führen Förderungen bereits im Kindesalter und besonders von sozial benachteiligten Kindern an.

Außerdem schneiden Männer besser in quantitativen Selbstvertrauen ab, was sich in besseren Verdiensten wiederspiegle, während Frauen in verbalem Selbstvertrauen vorne liegen, aber im Vergleich einen schlechteren Verdienst erhielten. Chen et al. (2017) beschreiben dies als natürlichen Auslesemechanismus der Geschlechterunterschiede.

3.11.5. Spezifische Präferenzen von wünschenswerten Soft Skills

Borman & Motowidlo (1997) und Coleman & Boreman (1999) sind der Meinung, dass die bedeutendste Veränderung in der Personalauswahl jene ist, dass sich Kriterien nicht mehr nur auf den relevanten Aufgabenbereich beziehen, sondern auch auf das Auftreten im Kontext und auf das Verhalten als Unternehmensmitglied.

Scholarios & Lockyer (1999) veröffentlichten ein Rating zu Gewichtung von Attributen im Selektionsprozess schottischer Beratungsunternehmen wie Architekten, Anwälte und Steuerberater. Ehrlichkeit, Gewissenhaftigkeit und allgemeine Eignung standen an den ersten drei Stellen; Potential, Erfahrung und Anpassungsfähigkeit, Fachwissen, soziale Fähigkeiten und akademische Qualifikationen waren im Mittelfeld angesiedelt; Ähnlichkeit zu zukünftigen Kollegen, Alter und Hobbies an letzter Stelle zu finden.

Goleman (1996) erklärt emotionale Intelligenz als Entscheidungsvariabel: wie Menschen Emotionen und Gefühle wahrnehmen, verstehen und mit ihnen umgehen.

Komplementär dem gegenüber steht die parktische Intelligenz (Sternberg & Wagner, 1986/1995), welche zu unterscheiden ist vom Erfolg in akademischem Bestreben. Sie beschreibt Fähigkeiten, die Menschen entwickeln, um im alltäglichen ihre Ziele zu erreichen.

Schmitt & Hunter (1998) und Schmidt & Rader (1999) erklären wie Interviews Erfahrung, kognitive Fähigkeiten, spezifische Fähigkeiten, und Persönlichkeitsaspekte wie z.B. Gewissenhaftigkeit messen.
Scholz & Schuler (1993) messen die Kosteneffektivität von Assessment Center, in denen allgemeine Intelligenz, Leistungsmotivation, soziale Kompetenzen, Selbstsicherheit und Dominanz gemessen werden.

3.11.6. Hard Skills und Soft Skills in Kombination als Selektionskriterien

Neeß (2015) formuliert sehr schön, wie sowohl Hard als auch Soft Skills gleichermaßen von Bedeutung im Rekrutierungsprozess sind. Er beschreibt den Selektionsprozess als von großer Unsicherheit geprägt über die tatsächliche Produktivität der Bewerber. Hard Skills als Abschlussnote von Hochschulabsolventen (Hochschulreputation keine Bedeutung) sind in gleichem Maße wichtig wie individuelle Kompetenzen (Soft Skills) wie Praxiserfahrung, Auslandserfahrung und ehrenamtliches Engagement, um zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Die Summe der Faktoren weist die Entscheidung, nicht einzelne Fähigkeiten.

Abdul Baqi (2001) spricht von der Wichtigkeit der Bewerberauswahl bezüglich Verfügbarkeit, Tendenzen und Fähigkeiten, individuelle Unterschiede und Passform auf den Job, welche zwangsweigerlich zu einer Bevorzugung unter den Bewerbern führt. Die mentalen und körperlichen Anforderungen des Jobs müssen kombiniert berücksichtigt werden. Campion (1991) bezeichnet eine Bewerberauswahl als Resultat des besten „Kandidaten-Job-Fits“. Auch O’Reilly et al. (1991) erwähnen eine wachsende Job Zufriedenheit bei einem Fit zwischen Persönlichkeit und Arbeitsstelle. Thomson et al. (2006) fassen dies kurz und prägnant unter „happy worker – productive worker“ zusammen. Hartog (1992) und Sattinger (1993) besagen, dass das Ausmaß welche Fähigkeiten produktiv sind vom Match zwischen Fähigkeiten des Arbeiters und Anforderungen der Stelle abhängt.

Die Arbeitgeber Nachfrage nach wünschenswerten Bewerberfähigkeiten variiert substanziell bedingt durch Land, Arbeitsfeld, Unternehmensgröße oder internationale Markttätigkeiten (Humburg & van der Velden, 2015). Es existiert kein Konsensus darüber welche Art von Fähigkeiten (ob Hard Skills oder Soft Skills) am wichtigsten sind.

Weiter erklären die Autoren, die Präferenzen von Arbeitgebern im Auswahlprozess zu kennen, hilft Institutionen diese Kompetenzen zu erlangen, um am Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein. Hochschulabgänger können sich nur mit Attributen im Lebenslauf attraktiv machen, erst bei einem Vorstellungsgespräch können dann individuelle Persönlichkeitsattribute gezeigt werden.

Unter Lebenslauf Attributen sind vor allem eine Übereinstimmung vom Studienfach/Spezialisierung und der Arbeitsaufgabe zu verstehe. Je höher die Passgenauigkeit, desto geringe die Einarbeitungszeit und das Training. Dabei wäre eine Berufserfahrung von mindestens zwei Jahren optimal und erstrebenswert von Seiten des Arbeitgebers. Ein Doktor Titel mit jungen Jahren ohne praktische Berufserfahrung bildet eher eine Abschreckung dar, da solche als akademische Aufsteiger kategorisiert werden und dies einen Jobwechsel eher wahrscheinlich macht. Auslandserfahrung dagegen ist sehr gerne gesehen, da dies das Beherrschen von Fremdsprachen und Unabhängigkeit und Selbständigkeit signalisiert.

Die Reputation des Bildungsinstituts spielt keine Rolle laut den Autoren, bei Gehaltsbezügen gerade bei Berufseinsteigern wird darauf geachtet nicht über dem Durchschnittseinstiegsgehalt zu liegen. Auswahlkriterien sind generell abhängig von der Unternehmensgröße, dem Berufsfeld, der Nation und ob lokale, regionale, nationale oder internationale Unternehmenstätigkeiten vorliegen. Fähigkeiten wie professionelle Expertise (Hard Skills), und Soft Skills wie zwischenmenschliche Fähigkeiten, innovative und kreative Kompetenzen, strategische und organisatorische Fähigkeiten, sowie kommerzielles und unternehmerisches Können müssen mindestens dem Durchschnittslevel entsprechen. Ein unqualifizierter Mitarbeiter kann nicht durch hoch qualifizierte Teammitglieder ausgeglichen werden – ein Team ist nur so stark wie sein schwächstes Glied.

Autor, Levy & Murnane, 2003; Biesma, Pavlova, van Merode & Groot, 2007; Felstead, Gallie, Green & Zhou, 2007; Kiong-Hock, 1986; undTeijeiro, Rungo & Freire, 2013 erklären die Vermischung von Hard Skills und Soft Skills durch auf den Job übertragbare Fähigkeiten wie Problemlösungsfähigkeiten, zwischenmenschliche Fähigkeiten und Lernfähigkeit als am wichtigsten im Rekrutierungsprozess.

Elish, O'Connell & Smyth (2010), Heijke, Meng & Ris (2003) und Mason (1998/1999) vertreten dagegen eine gegensätzliche Meinung, dass berufsspezifische technische Kompetenzen am wichtigsten seien.

Humbrug & van der Velden (2015) allerdings argumentieren wie Arbeitgeber es vorziehen Studienabgänger mit einem hohen Niveau an professionaler Expertise, themenspezifischem Wissen und Fähigkeiten, um berufstypische Probleme zu lösen einstellen. Lebenslauf Attribute, die ein hohes Level von berufsspezifischem Humankapital signalisieren, wie z.B. eine Übereinstimmung von Studienrichtung und Arbeitsfeld, relevanter Arbeitserfahrung und Expertise seien genauso bedeutend wie zwischenmenschliche Kompetenzen.

Becker (1962) fasst sich allgemein und definiert Humankapital als das Gesamtwerk an Wissen und Fähigkeiten, welche in die Produktionsfunktion eines Unternehmens (eines Menschen) direkt einfließen. Rationale profitmaximierende Unternehmer stellen Absolventen auf Basis ihres Humankapitals ein. Auf welchen Kriterien Einstellungsentscheidungen basieren bleiben offen, eine Interpretation lässt jedoch Rückschlüsse zu, dass weder Hard Skills noch Soft Skills allein ausschlaggebend sind.

Heckman, Stixrud & Urzua (2006) beziehen sich auf generelle kognitive als auch non-kognitive Fähigkeiten, die das Gesamtwerk des Humankapitals bilden, und somit auch das Fundament der Produktivität eines Unternehmens.

Humburg & van der Velden (2015) kommen zur Erkenntnis, dass Humankapital nur in Maßen beobachtbar ist und Arbeitgeber sich auf begrenzte Informationen aus dem Lebenslauf verlassen müssen, um eine Korrelation zwischen Produktivität und beobachtbaren Charakteristika herzustellen.

Spence (1973) erwähnt verschiedene Kostenstrukturen zwischen hoch und niedrig qualifizierten Mitarbeitern, lässt eine Definition aus, welche Kompetenzen Bewerber qualifiziert.
Aigner & Cain (1977), Altonji & Pierret (2001), Arrow 1998, van Beek, Koopmans & van Praag (1997), Eriksson, Johansson & Langenskiöld (2012) und Phelps (1972) stellen statistische Diskriminierungen von gewissen Gruppen, wie Ältere und ethnische oder religiöse Minderheiten fest.

Humburg & Van Der Velden (2015) sprechen von besonders guten Fähigkeiten im Zwischenmenschlichen, im Verhandeln und an Professionalität von Absolventen.
Mason (1998/1999) argumentiert mit einer Studie aus England, dass die sogenannte „work readiness“ durch das Wissen, Fähigkeiten und das kommerzielle Verständnis, das Absolventen kurz nach der Einstellung als Mitarbeiter wertvoll machen, als eines der aller wichtigsten Einstellungskriterien von Arbeitgebern gesehen wird.
Heijke et al. (2003) spricht von einem hohen Level an tätigkeitsspezifischen Fähigkeiten, das positiv mit der Chance einen Job in diesem Bereich zu finden verbunden ist.
Elish et al. (2010) stellten in Irland fest wie technisches Können eine Lohnsteigerung von 4% ausmacht, während andere Fähigkeiten wie Kommunikationsfähigkeiten oder Führungsqualitäten keinen Effekt auf das Gehalt haben.
Kiong-Hock (1986) fand mit einer Studie in Malaysia heraus, dass Arbeitgeber auf Problemlösungsansätze und gefühlsbedingte Fähigkeiten, wie z.B. Persönlichkeitsmerkmale, Wert legen.
Auto, Levy & Murnane (2003) sprechen von einem relativen Vorteil von Arbeitnehmern in den USA, die analytisches und interaktives Handeln zu verknüpfen wissen obwohl Computer mehr und mehr Personal in routinemäßigen analytischen und interaktiven Aufgaben ersetzen.

Sasser et al. (2016) holt weiter aus und erklärt wie nach der Großen Rezession in den USA die Anforderungen für zu besetzende Stellen in den Jahren 2007-2010

dramatisch anstiegen. Gegensätzlich dazu, nach der Erholung des Arbeitsmarkts, stellte sich ein Trend zum Downskilling ein. Das Herabsetzen von erforderlichen Fähigkeiten bei der Personalsuche in den Jahren 2010-2014 war deutlicher spürbar in Regionen mit sinkender Arbeitslosigkeit. Eine Abhängigkeit zwischen Downskilling und erhöhten Neueinstellungen konnte festgestellt werden. Was durchaus Sinn ergibt, da die Erfüllung von Voraussetzungskriterien vereinfacht worden war. Anforderungen an grundsätzlichen Fähigkeiten wie Führungsqualitäten und Projektplanung wurden mehr herabgestuft als spezialisiertes Können und Software Kenntnisse, welche ein intensiveres Training verlangen.

Borghans et al. (2008a) fasst zusammen, dass es aus einer wirtschaftlichen Sicht wichtig ist Persönlichkeit mit alltäglichen Parametern wie Zeit-, Risiko- und Freizeit Präferenzen in Verbindung zu setzen.
Caki & Solmaz (2013) fanden keinen signifikanten Zusammenhang zwischen männlicher oder weiblicher Schönheit der Gesichtszüge und Einstellungsentscheidungen im Einzelhandelssektor. Von Relevanz sind dagegen (Aus-)Bildung, Erfahrung und berufsbezogene Fähigkeiten, sprich eine Kombination aus Hard Skills und Soft Skills.
Beltran-Martin & Bou-Llousar (2018) sprechen davon wie Mitarbeiter Kenntnisse und deren Motivation durch Steigerungen und Verbesserungen der Fähigkeiten und Möglichkeiten im Humankapital weiterentwickelt werden können. Persönlichkeitseigenschaften und kognitive Fähigkeiten beeinflussen die unternehmerischen Produktivitätsunterschiede und die Arbeitsleistung. Eine direkte Verbindung zum Erfolg am Arbeitsmarkt kann davon abgeleitet werden (Heineck & Anger, 2010).
Huang (2000) untersuchte multinationale Unternehmen in Taiwan. Diese suchten ihre Mitarbeiter anhand von „job skills“ aus, welche sowohl als Hard Skills als auch als Soft Skills ausgelegt werden könnten. Harmonie zur Unternehmenskultur hatte einen eher unwichtigen Stellenwert.
Lazear (2003) spricht von spezifischen Gewichtungen auf allgemeine Fähigkeiten, die Kombination daraus ist entscheidend im Selektionsverfahren.

Oyer & Schaefer (2010) vereinfachen die Frage nach Auswahlkriterien in der Personalsuche und behaupten der richtige Mitarbeiter hat die richtigen Einstellungen und Präferenzen. An dieser Aussage ist sicher nichts falsches, Im Kontext ist auch ableitbar was damit ausgedrückt werden soll. Verwertbar ist dieser Satz ohne weitere Details allerdings kaum.

Zusammenfassend lässt sich die Liste von Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung von Seiten der Arbeitgeber vor und während des Rekrutierungsprozesses als vielfältig und facettenreich bezeichnen. Es sind nicht nur einzelne Faktoren, sondern die Kombination und Summe von mehreren, die schlussendlich zu einer Bewerberselektion führen. Neben gegebenen Determinanten wie Unternehmensmerkmale oder gesetzliche Regelungen, können kulturelle Unterschiede, wirtschaftliche Bedingungen, berufstypische Präferenzen, kognitive und non-kognitive Fähigkeiten, sowie soziale Netzwerke und die Wahl von Rekrutierungskanälen, als auch in besonderem Ausmaß Hard Skills und Soft Skills entscheidend auf die Personalselektion wirken. So unterschiedlich Arbeitsstellen verschiedenster Berufe und Branchen sind, so verschieden sind die einzelnen Unternehmen und die zwischenmenschliche Komponente der Entscheidungsträger. Personal ist stets situationsbedingt und subjektiv. Daher kann es kein Universalrezept geben, welche Eigenschaften ein Bewerber mitzubringen hat. Empfehlungen, welche Eigenschaften von Vorteil sein könnten dagegen gibt es einige. Ob sie auf eine spezielle berufstypische Stelle passen, muss jedoch abwogen werden.

4. Zusammenfassung

Der Mittelstand bildet die wirtschaftliche Basis Deutschlands, mehr als 99% aller deutschen Unternehmen zählen zu kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten (KMU). Vom typischen Handwerksbetrieb bis hin zum global tätigen High-Tech Unternehmen, die Bandbreite an Branchenvielfalt und Variation ist im Mittelstand nahezu unbegrenzt. Kennzeichnend sind eine starke regionale

Verwurzelung und ein ausgeprägtes Familienleitbild, zumal die große Mehrheit des Mittelstandes Familienunternehmen und Eigentümerunternehmen bilden.

Nicht nur die überragende Mehrheit der deutschen Unternehmen zählen zum Mittelstand, auch stellt der Mittelstand über 60% der Arbeitsplätze des Landes sowie mehr als 80% der Ausbildungsplätze und Lehrstellen. Ohne Mittelstand also keine Nachwuchsförderung und Ausbildung der jungen Generation. Zugleich ist ein regional verteilter Rückgang am Lehrstellenangebot spürbar, welcher auf lange Sicht einen Engpass an qualifizierten Fachkräften nach sich zieht. Besonders der Mittelstand hat sich durch Innovationen und neuen Technologien als Vorreiter der Digitalisierung ausgezeichnet, wie beispielsweise im E-Business oder in der Umsetzung von ERP- und SCM-Systemen.

Trotz des Niedrigrekords der Arbeitslosenquote seit der Wiedervereinigung verschärfen sich die Probleme um Fachkräfteengpässe und der damit erschwerten Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitern. Diese sind oftmals geographisch und berufsspezifisch bedingt und machen sich durch lange Vakanzzeiten oder gar nicht zu besetzenden Stellen bemerkbar. Vornehmlich in den alten Bundesländern aber auch mehr und mehr im Osten Deutschlands geht der Fachkräfteengpass, welcher als Folge des demographischen Wandels gesehen wird, mit steigenden Kosten in der Mitarbeiterrekrutierung einher, welcher jedoch durchaus mit Potentialen wie dem Anteil an erwerbsfähigen Frauen, denen ein Ausbau von Kinderbetreuungsstätten oder der Rekrutierung von älteren Personen zwischen 55 und 65 Jahren entgegen wirken ließe. Familienfreundliche Betriebseinrichtungen, Fortbildungsangebote und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung könnten von Seiten der Arbeitgeber dem Fachkräfteengpass gegensteuern. Gleichzeitig kommen viele akademische Abschlusssolventen als Berufseinsteiger auf den Arbeitsmarkt, denen praktische Berufserfahrung gänzlich fehlt. Diese Überqualifizierung für Einsteigerjobs macht es Unternehmen schwer einzuschätzen, ob sie den richtigen Bewerber auswählen bzw. sind die Kandidaten für viele Arbeitsstellen akademisch überqualifiziert und zu teuer.

Das strategische Personalwesen innerhalb der Unternehmensstruktur befasst sich Fragen zu Thema Personalplanung, welche wiederum Teilbereiche wie die Planung

des Personalbedarfs, Personalbeschaffung und dazugehörige Maßnahmen, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalabbau beschäftigt. Der Personalbedarf wird einerseits quantitativ als auch qualitativ festgelegt, während Personalbeschaffungsmaßnahmen den eigentlichen Rekrutierungsprozess bilden. Neben interner und externer Rekrutierung bieten verschiedene Kanäle wie z.B. über das Internet (Online-Rekrutierung) und traditionelle Methoden wie Inserate in Zeitungen, Radio etc. jeweils ihre Vor- und Nachteile. Als Auswahlkriterien des erreichten Bewerberpools stehen zum einen Hard Skills, sprich fachliche Berufsqualifikationen erworben durch Ausbildung, Studium und Erfahrungen objektiv zur Verfügung, aber auch Soft Skills werden zusehends von größerer Bedeutung in der Mitarbeiterauswahl. Soft Skills können wiederum in Kompetenzen betreffend emotionaler Intelligenz, und in persönliche, soziale und methodische Kompetenzen gegliedert werden. Im Rekrutierungsprozess kann von sogenannte Muss- und Soll-Anforderungen gesprochen werden. Mit anderen Worten, gewissen Anforderungen des Jobprofils müssen unbedingt erfüllt werden, andere Eigenschaften oder Fähigkeiten sind nicht zwingend erforderlich aber wünschenswert. Die Präferenzen von Selektionskriterien variiert je nach Zielgruppe, so unterscheiden sich Stelleninserate von Fachkräften, Führungskräften und Studierenden / Werksstudenten in den Voraussetzungen.

Die Personalentwicklung hat hauptsächliche Aus- und Fortbildungsprogramme zum Ziel, um Mitarbeiter einerseits stets auf dem laufenden Stand der Technik und Technologien zu halten, andererseits um auch das eigene Kapital durch Wissen zu steigern. Der Personaleinsatz verteilt die Belegschaft auf die zur Verfügung stehenden Stellen. Dabei können Reisebereitschaft und Fremdsprachen einen Einfluss auf den Arbeitseinsatz haben, ebenso wie Arbeitszeitmodelle ob beispielsweise Vollzeit oder Teilzeit gearbeitet wird. Maßnahmen bezüglich des Personalabbaus beziehen sich auf die Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

Auf dem Fundament der theoretischen Rahmenbedingungen, befasst sich die Literaturanalyse mit dem gegenwärtigen Meinungsstand an der akademischen Front. Dass sowohl Hard Skills als auch Soft Skills ausschlaggebend sind in der Mitarbeiterauswahl war nie zur Debatte, in welchem Ausmaß, in welcher

Kombination und unter welchen anderen Variablen jedoch sie dies tun, bleibt weiterhin ein Thema, dem noch zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet worden ist. Es besteht nach wie vor dringender Bedarf an Forschung. Da jeder Autor seine eigene Definition von der Summe an Faktoren, die Soft Skills sein können , hat und je nach Blickwinkel andere Merkmale und Eigenschaften in Zusammenhang setzt, ist es nahezu unmöglich einen gemeinsamen Nenner zu finden. Und selbst wenn Einigkeit über Soft Skills Fähigkeiten herrscht, es ist stets die Summe von vielen Fähigkeiten darunter zu verstehen. Um eine Metaanalyse durchzuführen bedarf es als Ausgangspunkt eine gemeinsame Basis, auf die sich Autoren geeinigt haben – jede bisherige Arbeit zieht andere Standpunkte in Betracht und setzt verschieden den Fokus auf das Studienergebnis. So stehen einerseits kulturelle Herangehensweisen an Soft Skills im Brennpunkt, andererseits beschränken sich oftmals Studien auf spezielle Berufstypen, welche die Validität und Reichweite der Studien konsequenter Weise stark begrenzen. Erkenntnisse, die sich jeweils nur auf kulturspezifische Eigenheiten, auf Berufssparten oder auf verschiedene Definitionen von Soft Skills beziehen lassen sich nicht vereinheitlichen. Daher macht eine Metastudie an dieser Stelle keinen Sinn, da sie nicht generell vereinbar wäre. Dennoch ist in einer Literaturübersicht ein klarer Trend zu beobachten, der den Stellenwert von Soft Skills bezüglich des beruflichen Erfolgs deutlich erkennbar werden lässt. Und somit seinen Teil zur Relevanz des Themas beiträgt.

Auf der Suche nach dem besten geeigneten Mitarbeiter fallen einerseits Matching Probleme, die den „Mitarbeiter-Unternehmen-Fit“ betreffen, der u.a. durch eine asymmetrische Informationsverteilung und dadurch entstehende Miss-Interpretationen hervorgerufen werden. Der Arbeitgeber kann nur unter Unsicherheiten und subjektivem Einschätzen die Eignung eines Bewerbers umreißen. Hinzu kommen gesetzliche Regelungsfaktoren wie Arbeitnehmerschutzgesetze, die wiederum Auswirkungen auf das Zustandekommen von Arbeitsverhältnissen und weiter noch auf die Arbeitsmobilität haben. Aber auch Unternehmensmerkmale wie die Unternehmensgröße, geographische Lokalität, Industrie und Branche, Marktsituationen und Wirtschaftsbedingungen wie Phasen der Rezession oder des Aufschwungs haben Einfluss auf Personalentscheidungen. Ebenso sind nach wie

vor diskriminierende Kriterien an der Personalsuche beteiligt. Sei es das Alter der Bewerber, das Geschlecht oder die Herkunft und Ethik, der Gendergap in Bezug auf Gehaltszahlungen und Präferenzen in der Stellenbesetzung bleiben präsent.

So kristallisiert sich in der Literatur heraus, dass Vorschläge zu Kandidaten einer freien Stelle gerne durch soziale Netzwerke als Empfehlungen entgegen genommen werden. Der Familiäre und Bekannten- und Freundeskreis zeigt einen erheblichen Einfluss auf die Vermittlung von potentiellen Mitarbeitern unter der Hand auf. Dies geht auf eine etablierte Vertrauensbasis und einem erhöhten Informationszugang zurück. Das Rekrutieren über soziale Netzwerke bringt einige Vorteile mit sich wie Zeit- und Kostenersparnisse. Über Online Rekrutierung werden zwar die Reichweite und die Menge an Bewerbern erweitert, gleichzeitig steigen jedoch Screening Kosten und Selektionsaufwendungen, da durch die Masse vermehrt unqualifizierte Kandidaten angesprochen werden. So spielen nicht nur die Wahl des Rekrutierungskanals, die Art und Weise wie und über welche Methoden gesucht wird eine Rolle, auch der Zeitpunkt, das Image des Unternehmens und das Verhalten des Rekrutierers während des Suchprozesses können ausschlaggebend sein. So werden zeitnahe Kommunikation und Terminvereinbarungen als sehr positiv von Seiten der Arbeitnehmer gewertet, während lange Verzögerungen auf eine Bewerbungsantwort als negativ empfunden werden.

Ob es beim Rekrutierungsprozess um ein sequentielles oder non-sequentielles Modell handelt, darüber herrscht Uneinigkeit. Obwohl ein Großteil der Autoren die Meinung vertritt, die Mitarbeitersuche sei ein von der Reihenfolge der Bewerbervorstellungen unabhängiges Verfahren, da der qualifizierteste Kandidat ausgewählt würde unberücksichtigt des Zeitpunktes der Bewerbung, gibt es gegenteilige Meinungen.

Des Weiteren tauchen wirtschaftliche Umweltfaktoren als Effekte bei der Mitarbeitersuche auf. Dynamische Personalpraktiken verändern sich genauso mit der Zeit wie es die Wirtschaft und Technologien tun, da sich Anforderungen und Methoden wandeln.

Hard Skills bleiben unumstritten als zu erfüllende Voraussetzungen und Anforderungen in der Mitarbeitersuche als Selektionskriterien. Verhältnismäßig wenige Literaturhinweise lassen sich dies bezüglich finden, wohl aus der allgemein anerkannten Geltung und objektiven Feststellbarkeit. Fachwissen und berufsspezifisches Können sind zweifelsohne grundlegend für eine in Erwägung zu ziehende Bewerbung.

Anders sieht es bei der Bedeutsamkeit von Soft Skills aus. Die Vielfältigkeit, welche Eigenschaften alle unter Soft Skills zu verstehen sein können, macht eine Verallgemeinerung zu einer komplexen Angelegenheit. Generelle zwischenmenschliche Kompetenzen wie Freundlichkeit, Lernfähigkeit und Problemlösungsfähigkeiten erhöhen nachweislich die Chance auf eine Einladung zum Jobinterview. Mitarbeiter in leitenden Positionen verfügen über Selbstdisziplin, Führungsqualitäten und Durchsetzungsvermögen, um nur wenige Eigenschaften zu nennen, die in der Literatur immer wieder Erwähnung finden. So sind besonders im Hinblick auf kulturelle Unterschiede zwischen typisch westlich und typisch östlich orientierten Ländern divergente Präferenzen an wünschenswerten Soft Skills zu beobachten. Berufstypische Bevorzugungen von Persönlichkeitsmerkmalen lassen sich ebenfalls kategorisieren, jedoch umfasst die Literatur bei weitem nur einige wenige Sparten an Berufstypen, wie z.B. von Berufen des Lehramts. Diese punktuelle Forschungen bleiben lückenhaft im Hinblick auf die allgemeine Gültigkeit von Soft Skills.

Oftmals werden auch die Bedeutsamkeiten von kognitiven und non-kognitiven Fähigkeiten angeführt, im Grunde eine Umschreibung für Hard Skills und Soft Skills wenn man so will. In wie fern diese jedoch am Vorangehen auf der Karriereleiter beitragen, bleibt für zukünftige Studien offen. Fakt ist nur, dass sich Kompetenzen nicht mehr allein auf den Aufgabenbereich der Stelle beziehen, sondern weiter auch auf den Kontext des Arbeitsumfeldes und auf das Unternehmen.

Deutliche Einigung überwiegt bei der Kombination von Hard Skills und Soft Skills als beruflicher Erfolgsgarant. Wie so oft sind es nicht Einzelheiten, sondern die Summe als Gesamtpaket, die einen Mitarbeiter wertvoll und erfolgreich machen. Und im Weiteren somit auch dem Unternehmen Erfolg zutragen. Zu sagen bleibt,

dass weder fachliches Können allein noch zwischenmenschliche soziale Fähigkeiten und eine überzeugende Persönlichkeit Türöffner im Beruf sind. Ihre individuelle Symbiose im Kontext des Unternehmens machen sie jedoch unter Berücksichtigung weiterer Faktoren unaufhaltsam. Sei es als individuelles Attraktivitätsmerkmal auf der Jobsuche und präferierter Auswahl oder als subjektiver Schlüssel zur Beförderung.

Literaturverzeichnis

Abbring, J. H., & Van Ours, J. C. (1994), *Sequential or non-sequential employers' search. Economics* Letters, *44*(3), 323-328

Abbring, J. H., Van Den Berg, G. J., & Van Ours, J. C. (2002), *The anatomy of unemployment dynamics.* European Economic Review, *46*(10), 1785-1824.

Abdulbaqi, S. (2001), *The scientific and practical aspects of human resource management in organizations* (2nd ed.), Amman: Dar Wael for Publication and Distribution

Abou-Moghli, Azzam (2015), *Recruitment and selection and their effect in achieving the institutional excellence*, Canadian Center of Science and Education, International Business Research, Vol 8, No 3, p.156-164

Abowd, J. M., Haltiwanger, J., Lane, J., McKinsey, K. L. and Sandusky, K. (2007), *Technology and the demand for skill: an analysis of within and between firm differences*. NBER Working Paper 13043

Acemoglu, D. and R. Shimer (2000), *Wage and Technology Dispersion*. The Review of Economic Studies 67 (4), 585-607

Aigner, D. J., & Cain, G. G. (1977), *Statistical theories of discrimination in labor markets.* Industrial and Labor Relations Review, 30(1), 175–187

Albrecht, J., P. A. Gautier, and S. Vroman (2006), *Equilibrium Directed Search with Multiple Applications.* Review of Economic Studies 73 (4), 869-891

Aldallal, M. (2005), *Performance evaluation using self assessment approach and EFQM excellence model: The case of Abu Dhabi police college* (Unpublished Master Degree). University of Bradford, UK

Allen ,J. & van der Velden, R. (2001), *Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search*. Oxford Economic Papers, 53 (3), 434–452

Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007), *Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction*. Journal of Applied Psychology, 92, 1696−1708
Allen, D. G., Van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004), *Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes.* Personnel Psychology, 57, 143−171

Allen, J., & Van der Velden, R. (Eds.). (2011), *The flexible professional in the knowledge society: New challenges for higher education*. Springer Science & Business Media

Al-Sunaidy, A., & Green, R. (2006), *Electricity deregulation in OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) countries*. Energy, *31*(6-7), 769-787
Altonji, J. G., & Pierret, C. R. (2001), *Employer learning and statistical discrimination.* Quarterly Journal of Economics, 116 (1), 313–350
Anderson, N., F. Lievens, K. Van Dam, and A. Ryan (2004), *Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice.* Applied Psychology 53 (4), 487-501

Anderson, N., & Shackleton, V. J. (1993), *Successful selection interviewing*. Blackwell Publishers

Andersson, F., Freedman, M., Haltiwanger, J., Lane, J. and Shaw, K.: (2009), *Reaching for the stars: Who pays for talent in innovative industries?* The Economic Journal 119, F308–F332

Andrews, M. J., S. Bradley, D. Stott, and R. Upward (2008), *Successful Employer Search*? *An Empirical Analysis of Vacancy Duration Using Micro Data.* Economica 75 (299), 455-480
Arrow, K. J. (1998), *What has economics to say about racial discrimination?* Journal of Economic Perspectives, 12 (2), 91–100
Arrow, K.J. (1973), *Higher education as a filter*, J. Public Econ. 2(3), 193–216
Auer Antoncic, Jasna, and Bostjan Antoncic (2011), *Employee Satisfaction, Entrepreneurship and Firm Growth: A Model*. Industrial Management & Data Systems 111 (4): 589–607

Autor, D. H. (2001), *Wiring the Labor Market*, Journal of Economics Perspectives 15 (1): 25–40

Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. (2003), *The skill content of recent technological change. An empirical exploration.* The Quarterly Journal of Economics, 118 (4), 1279–1333

Baert, S., & Decuypere, L. (2014), *Better sexy than flexy? A lab experiment assessing the impact of perceived attractiveness and personality traits on hiring decisions.* Applied Economics Letters, *21*(9), 597-601

Balcar, Jiri (2014), *soft skills and their wage returns: overview of empirical literature, review of economic perspectives* – NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ OBZOR, vol. 14, issue 1, 2014, pp. 3–15

Balcar, Jiri (2016), *Is it better to invest in hard or soft skills?* The Economic and Labour Relations Review Vol. 27(4) 453–470

Bandiera, Oriana, Iwan Barankay, and Imran Rasul (2007), *Incentives for Managers and Inequality among Workers: Evidence from a Firm-Level Experiment*, Quarterly Journal of Economics 122 (2) 729–73

Banscherus, U., Himpele, K., und Staack, S. (2010), *Akademische Berufsqualifizierung als konzeptionelle Herausforderung an Hochschulen*, Politik und Studierendenforschung. WSI-Mitteilungen. 10, 508–514

Barber, A. E. (1998), *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999), *A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior*. Personnel Psychology, 52, 841−867

Barron, J. M. and Bishop, J. (1985), *Extensive search, intensive search and hiring costs: new evidence on employer hiring*, Economic Inquiry, 23, 363-82

Barron, J., Black, D., and Lowenstein, M. (1987), *Employer size: The implication for search, training, capital investment, starting wages and wage growth*, Journal of Labor Economics, Vol. 5, No.1

Barron, J., M. Berger, and D. Black (1997), *Employer search, training, and vacancy duration*. Economic Inquiry 35 (1), 167{192

Barron, John M., Bishop, John and Dunkelberg, William C. (1985), *Employer search: the interviewing and hiring of new employees,* Review of Economics and Statistics Vol.67 No. 1 p.43-52

Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., & Vohs, K. D. (2007), *Self-regulation and the executive function: The self as a controlling agent.* In A. W. Kruglanski & E. T. Higgings (Eds.), Social psychology: A handbook of basic principles (pp. 516−539). New York: Guilford Press

Baumgarten, Keith E.E., (1995), *Training and development of international staff,* International Human Resource Management, London: Sage, pp.205–8

Bayard, Kimberly; Hellerstein, Judith; Neumark, David; and Troske, Kenneth (1999), *New Evidence on Sex Segregation and Sex Differences in Wages from Matched Employee Employer Data.* Working Paper No. 7003. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research

Bayo-Moriones, A., and J. Merino-Díaz (2001), *Size and HRM in the Spanish Manufacturing Industry.* Employee Relations 23 (2): 188–206

Beaman, Lori and Magruder, Jeremy (2012), *Who gets the job referral? Evidence from a social networks experiment*, American Economic Review, 102(7): 3574–3593
Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004), *Human Resource Management.* Harlow: FT.
Beaumont, P. (1978), *The duration of registered vacancies: an exploratory exercise,* Scottish Journal of Political Economy, 25, 75-87
Beck, C. (Ed.). (2012), *Personalmarketing 2.0: Vom employer branding zum recruiting*. Luchterhand Verlag
Becker, G. S. (1962), *Investment in human capital: A theoretical analysis.* Journal of Political Economy, 70, 9–49
Becker, G.S. (1964), *Human capital,* Columbia University Press, New York [u. a.]
Beltran-Martin, Immaculada and Bou-Llusar, Juan Carlos (2018), *Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance*, Business Research Quarterly 21:99-110
Benhabib, Jess, and Clive Bull (1983), *Job Search: The Choice of Intensity,* Journal of Political Economy 91,747-764
Benmore, G., Palmer, A. (1996), *Human resource management in small firms: keeping it strictly informal,* Journal of Small Business and Enterprise Development, 3(3), 109 – 118

Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse, Nürnberg, Juni 2018, S.6 https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Footer/Top-Produkte/Fachkraefteengpassanalyse-Nav.html [Zugriff 13.9.2018]
Bertagnoli, Lee, (2001), *Culture Club,* Marketing News, Vol.35, No.3, p.9
Berufsstrategie Hesse/Schrader, 2018
https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/soft-skills-definition-hard-skills.php [Zugriff 5.9.2018]
https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/business-skills-team-skills.php [Zugriff 5.9.2018]
Berufsverband der Rechtsjournalisten, Arbeitsvertrag.org, 2018
https://www.arbeitsvertrag.org/ [Zugriff 4.9.2018]
https://www.arbeitsvertrag.org/probezeit/ [Zugriff 4.9.2018]
Bewley TF. (1999), *Why wages don't fall during a recession.* Harvard University Press: Cambridge, MA
Biesma, R.G., Pavlova, M., van Merode, G.G., & Groot, W. (2007), *Using conjoint analysis to estimate employers' preferences for key competencies of master level Dutch graduates entering the public health field*. Economics of Education Review, 26 (3), 375–386
Billsberry, J. (2007), *Experiencing recruitment and selection.* Hoboken, NJ: Wiley & Sons

Bishop, J. (1985), *The magnitude and determinance of on-the-job training*, In Training and Human Capital Formation
Blakemore, Arthur E. and Hoffman, Dennis L. (1984), *Hiring decisions, labor flows, and short-run productivity*, Southern Economic Journal Vol.50 No. 4, p.993-1004
Blanchard, O. J. and P. Diamond (1994), *Ranking, Unemployment Duration, and Wages.* The Review of Economic Studies 61 (3), 417-434
Borghans, L., Duckworth, A. L., Heckman, J., ter Weel, B. (2008a), *The economics and psychology of personality traits,* Journal of Human Resources 43(4), 972–1059
Borghans, L., Golsteyn, B., Heckman, J. J., Humphries, J. E. (2011), *Identification problems in personality psychology*, Personality and Individual Differences 51, 315–320
Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (Eds.) (1997), Organizational citizenship behavior and contextual performance. Human Performance, *10, 69–192*

Bossler, Mario, Kubis, Alexander, Moczall, Andreas, (2017), *Neueinstellungen im Jahr 2016 – Große Betriebe haben im Wettbewerb um Fachkräfte oft die Nase vorn*. IAB Kurzbericht 18/2017
Boswell,W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003), *Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study*. Human Resource Management, 42, 23−37
Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. M. (2006), *Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture*. Journal of Business and Psychology, 20, 525−543
Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000), *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*. Journal of Management, 26, 405−434
Breaugh, J. A., Greising, L. A., Taggart, J. W., & Chen, H. (2003), *The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examination of yield ratios and applicant quality*. Journal of Applied Social Psychology, 33, 2267−2287
Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008), *Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research*. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 23. (pp. 45−82)New York: John Wiley & Sons
Breaugh, James (2008), *Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research,* Human Resource Management Review 18: 103-118
Breschi, S., Lissoni, F., (2001), *Knowledge spillovers and local innovation systems: a critical survey.* Industrial and Corporate Change 10 (4), 975–1005
Brown, C. and Medoff, J. (1989), *The employer size wage effect,* Journal of Political Economy, Vol. 97, No. 5
Brown, Charles, and James Medoff (1978), *Trade Unions in the Productive Process,* Journal of Political Economy 86, 355-378
Brown, P., Smetherham, C. (2006), *The Changing Graduate Labour. Market: A Review of the Evidence.* Technical Report for the Welsh Assembly

Buergerliches Gesetzbuch (BGB) 2018, § 622 Kündigungsfristen, Probezeiten
Bundesagentur für Arbeit, 2016b, BA-Gebietsstruktur, https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Grundlagen/Regionale-Gliederungen/BA-Gebietsstruktur-Nav.html [Zugriff 17.9.2018]
Bundesagentur für Arbeit, 2017a, BA-Stellenindex BA-X, https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Footer/Aktuelles/BAX-Nav.html [17.9.2018]
Bundesagentur für Arbeit, BA, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung,
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2018 https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html [Zugriff 9.9.2018]
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI), 2018
Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW), Unternehmerverband Deutschlands e.V., 2018 https://www.bvmw.de/news/2425/engpass-humankapital-wer-fuehrt-fuehrt/ [Zugriff 12.9.2018] https://www.bvmw.de/themen/fachkraefte/ [Zugriff 13.9.2018]
Bundeszentrale für politische Bildung, 2018 https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all [Zugriff 9.9.2018]
Burdett, K. and K. L. Judd (1983), *Equilibrium Price Dispersion*. Econometrica 51 (4), 955-969
Burstedde, Alexander, Risius, Paula, (2017), *Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Regionale Fachkräftesituation und Mobilität,* KOFA-Studie 2/2017, Studie im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), Köln, http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/Fachkraefteengpaesse_Regionale_Fachkraeftesituation_und_Mobilitaet_KOFA-Studie_2017.pdf [Zugriff 17.9.2018]
Business Wissen, 2018 https://www.business-wissen.de/artikel/technologischer-wandel-auswirkungen-digitaler-trends-auf-unternehmen/ [Zugriff 4.9.2018]
Bußmann, Sebastian, (2015), *Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Der Ausbildungsmarkt für Engpassberufe*, KOFA Studie 3/2015, Studie im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), Köln, https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/Studie_3-2015_Fachkraefteengpaesse_in_Unternehmen_Der_Ausbildungsmarkt_fuer_Engpassberufe.pdf [17.9.2018]
Cahuc, P., & Zylberberg, A. (2004), Labor Economics, vol. 1, 1st ed.
Caki, Nese and Solmaz, Betul (2013), *The effects of facial beauty in personnel selection: a field work in retail sector*, Procedia – Social and Behavioral Sciences 84:1203-1206

Calvo, G. and S. Wellisz (1979), *Hierarchy, Ability and Income Distribution*, Journal of Political Economy, 87, 991-1010
Calvo-Armengol, Antoni (2004), *Job Contact Networks,* Journal of Economic Theory 115 (1) 191–206
Campion, S. M. A (1991), *Meaning and measurement in turnover, comparison of alternative measures and recommendations for research,* Journal of Applied Psychology, 76, 199-212
Campos, Raquel, Arrazola, María and de Hevia, José (2018), *Finding the right employee online: determinants of internet recruitment in Spanish firms,* Applied Economics, 50:1, 79-93

Cappelli, P. (2001), *Making the Most of Online Recruiting,* Harvard Business Review 79 (3): 139–146

Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. Taylor, S. (1999), *Recruitment in small firms: processes, methods and problems,* Employee Relations, 21(3), 236-50

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005), *Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes*. Journal of Applied Psychology, 90, 928−944
Chen, Sizhuo and Chen, Guifu (2017), *Do employers discriminate against the aging workers when hiring employees in China?* Journal of International Development 29, 805–824
Chen, Weiwei, Grove, Wayne A. and Hussey, Andrew (2017), *The role of confidence and noncognitive skills for post-baccalaureate academic and labor market outcome,* Journal of Economic Behavior and Organization, 138 p.10-29
Chiu, Rossa W. K., (2002), *Do types of economic ownership matter in getting employees to commit? An exploratory study in the People's Republic of China,* International Journal of Human Resource Management, Vol.13, No.6, pp. 65–82
Cobb-Clark, D. A., and Schurer, S. (2012), *The Stability of Big- Five Personality Traits,* Economics Letters 11: 511–515
Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003), *Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction*. International Journal of Selection and Assessment, 11, 158−169
Cockx, B. and M. Dejemeppe (2005), *Duration Dependence in the Exit Rate out of Unemployment in Belgium: Is it true or spurious?* Journal of Applied Econometrics 20, 1-23
Coleman, V., & Borman, W. (in press), *Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain*. Human Resources Research Rev.

Connerley, M. L. (1997)*, The influence of training on perceptions of recruiters' interpersonal skills and effectiveness.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 259−272
Connerley, M. L., & Rynes, S. L. (1997), *The influence of recruiter characteristics and organizational recruitment support on perceived recruiter effectiveness: Views from applicants and recruiters.* Human Relations, 50, 1563−1586

Cooper, D.P., (2001), *Innovation and reciprocal externalities: information transmission via job mobility.* Journal of Economic Behavior & Organization 45 (4), 403–425

Davies, S. (1979), *Inter-firm Diffusion of Process Innovations*, European Economic Review, 12, issue 4, p. 299-317
De Nisi, A. S. and Griffin, R. W. (2001), *Human resource management* 2nd ed Houghton Mifflin Company

De Weert, E. (2007), *Graduate employment in Europe: the employers' perspective*, in U. Teichler (ed.), Careers of University Graduates, Springer, 225–246

De Wolf, I., Van der Velden R. (2001), *Selection Processes for Three Types of Academic Jobs: An Experiment among Dutch Employers of Social Sciences Graduates,* European Sociological Review, 17(3), 317-330

Deschermeier, Philipp, (2017), *Bevölkerungsentwicklung in den deutschen Bundesländern bis 2035*, IW-Trends, Jg. 44, Nr. 3, S. 63–80
Deshpande, S., Golhar, D. (1994), *HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study,* Journal of Small Business Management, 32 (2), 49-56

Destatis – Statistisches Bundesamt, 2017b, Statistisches Jahrbuch 2017, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2017.pdf?__blob=publicationFile [17.9.2018]
Deutsche Datenschutz-Grundverordnung, 2016 https://dsgvo-gesetz.de/ [Zugriff 2.9.2018]
Deutscher Mittelstandsbund (DMB), 2018
https://www.mittelstandsbund.de/themen/digitalisierung/ [Zugriff 9.9.2018]
Devine, T. J. and N. M. Kiefer (1991), *Empirical Labor Economics: The Search Approach*. Oxford University Press
Digitaler Mittelstand, 2018 https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/interne-und-externe-personalbeschaffung-im-vergleich-12883 [Zugriff 4.9.2018]
Dill, D.D., and Soo, M. (2005), *Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems,* High. Educ. 49(4), 495–533

Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002), *A web of applicant attraction: Person–organization fit in the context of Web-based recruitment.* Journal of Applied Psychology, 87, 723−734
Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., & Del Vecchio, D. (2007), *Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment.* Journal of Applied Psychology, 92, 356−372
Dixon J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010), *The importance of soft skills,* Corporate finance review, 14(6), 35-38
Doyle, Kent, (1992), *Mastering motivation*, Incentive, Vol.166, No.3, pp.20–3
Drumm, Hans J. (2008), *Personalwirtschaft,* Springer Verlag, 6. Auflage, S.556-8
Duncan, G. J. and Dunifon, R. (2012), *Soft skills and long-run labor market success*, Research in Labor Economics, 35, pp. 313-339
Eckstein, Z. and G. J. van den Berg (2007), *Empirical Labor Search: A Survey*. Journal of Econometrics 136, 531-564
Ekinci, Emre (2016), *Employee referrals as a screening device*, RAND Journal of Economics Vol. 47, No. 3, pp. 688–708

Elish, K., O'Connell, P.J., & Smyth, E. (2010), *The economic returns to field of study and competencies among higher education graduates in Ireland.* Economics of Education Review, 29 (4), 650–657
Eriksson, S., Johansson, P. & Langenskiöld, S. (2012), *What is the right profile for getting a job? A stated choice experiment of the recruitment process.* IZA Discussion Papers 6691. Institute for the Study of Labor (IZA)
Fafchamps, M., and Moradi, A. (2009), *Referral and Job Performance: Evidence from the Ghana Colonial Army,* Bureau for Research and Economic Analysis of Development (BREAD) Working Paper 238
Falk, S., und Reimer, M. (2007), *Verschiedene Fächer, verschiedene Übergänge: Der Berufseinstieg und „frühe" Berufserfolg bayerischer Hochschulabsolventen,* Beitr. Hochschulforschung. 29, 34–70
Felstead, A., Gallie, D., Green, F. & Zhou, Y. (2007), *Skills at work, 1986 to 2006.* Universities of Oxford and Cardiff, ESRC Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance
Fernandez, R. M., & Weinberg, N. (1997), *Sifting and sorting: Personal contacts and hiring in a retail bank*. American Sociological Review, 62, 883−903
Fernandez-Blanco, J. and E. Preugschat (2011*), A Directed Search Model of Ranking by Unemployment Duration*. Mimeo, Universidad Carlos III
Fey, Carl E, Antonina Pavlovskaya and Ningyu Tang, (2004), *Does one shoe fit everyone? A comparison of human resource management in Russia, China, and Finland,* Organizational Dynamics, Vol.33, No.1, pp.79–97
Finanzen.net, 2018 https://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/Funktionale-Organisation [Zugriff 1.9.2018]

Finnie, R., and Meng, R. (2001), *Cognitive Skills and the Youth Labour Market*, Applied Economics Letters 8: 675–679
Franck, E., & Opitz, C. (2001), *Zur Funktion von Studiengebühren angesichts von Informationsasymmetrien auf Humankapitalmärkten.* Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, *53*(2), 91-106
Franck, E., & Opitz, C. (2004), *Zur Filterleistung von Hochschulsystemen–Bildungswege von Topmanagern in den USA, Frankreich und Deutschland.* Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, *56*(1), 72-86.
Franzen, A., und Hecken, A. (2002), *Studienmotivation, Erwerbspartizipation und der Einstieg in den Arbeitsmarkt.* Köln. Z. Soziol. Sozialpsychologie. 54(4), 733–752
Freudenheim, M. (2005), *More help wanted: Older workers please apply*. The New York Times, 23, 2009-2010.
Galeotti, A., and Merlino, L. P. (2009), *Endogenous Job Contact Networks*, Unpublished
Gannon, M. J. (1971), *Source of referral and employee turnover.* Journal of Applied Psychology, 55, 226−228
Garibaldi, P. (2006), *Personnel economics in imperfect labour markets,* University Press, Oxford
Gewertz, C. (2007), *'Soft skills' in big demand,* Education Week, 26(40), 25-27
Giuliano, L., Levine, D. I. and Leonard, J. (2009), *Manager race and the race of new hires,* Journal of Labor Economics 27, 589–632

Goleman, D. (1996), *Emotional intelligence.* London: Bloomsbury, 368

Golhar, D.Y., Deshpande, S.P. (1997), *HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms,* Journal of Small Business Management, 35(3), 30-8

Granovetter, M. S. (1974), *Getting a Job: A Study of Contracts and Careers,* Harvard University Press, Cambridge, MA

Graves, Laura. M. and Ronald J. Karren, (1992), *Interviewer decision processes and effectiveness: An experimental policy-capturing investigation,* Personnel Psychology, Vol.45, No.2, pp.313–40
Greenberg, Jeanne and Herb Greenberg, (1989), *How to hire the best employees in the 1990s,* Agency Sales, Vol.19, No.12, p.16
Gregg, P. (2001), *The Impact of Youth Unemployment on Adult Unemployment in the NCDS.* Economic Journal 111 (475), F626-F653
Grömling, Michael , Schäfer, Holger (2017), *Die deutsche Konjunktur am Limit? Fachkräftemangel als Wachstumsbremse,* IW-Konjunkturprognose Herbst 2017, IW Trends, Jg. 44, Nr. 4, S. 3–49
Groshen, Erika L. (1991), *The Structure of the Female/Male Wage Differential: Is It Who You Are, What You Do, or Where You Work?* Journal of Human Resources 26 (Summer 1991): 457–72

Groves, M.O. (2005), *How important is your personality?* Labor market returns to personality for women in the U.S. and U.K. J. Econ. Psychol. 26 (6), 827–841
Guasch, J. L. and A. Weiss (1982), *An Equilibrium Analysis of Wage-Productivity Gaps,* Review of Economic Studies, Vol. 49, 485-497
Gürtler, Oliver and Kräkel, Matthias (2012), *On the virtues of hiring lemons,* Managerial and Decision Economics 33: 475-484, Wiley Online Library
Haak, C., und Rasner, A. (2009), *Search (f) or Work: Der Übergang vom Studium in den Be*ruf, Köln. Z. Soziol. Sozialpsychologie. 61(2), 235–258

Haber, S. (1988), *Participation in industrial training programs,* Survey of Income and Program Participation Working Paper, No. 8813, Washington D. C., Census Bureau
Haber, S., Cordes, J., and Barth, J. (1988), *Employment and training opportunities in small and large firms,* Report prepared for the U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy
Hackett, P. (1991), *Personnel*, The Department at Work. London: IPM

Hamilton, B. A. (2006), *Direct Employers Association Recruiting Trends Survey.* Booz Allen Hamilton, Mclea. http://www.jobcentral.com/DEsurvey.pdf

Hassan, F. H. (2009), T*he staffing strategy of human resources and its impact on the achievement of competitive advantage: An empirical study in the Jordanian telecommunication sector* (Unpublished Master Thesis)
Haug, S., und Kropp, P. (2002), *Soziale Netzwerke und der Berufseinstieg von Akademikern*, In: Eine Untersuchung ehemaliger Studierender an der Fakultät für Sozialwissenschaften und Philosophie in Leipzig. Arbeitsbericht des Institutes für Soziologie 32
Hausdorf, P.A., Duncan, D. (2004), *Firm size and internet recruiting in Canada: a preliminary investigation,* Journal of Small Business Management, 42(3), 325-334

Hays, Richard D., (1974), *Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure,* Journal of International Business Studies, Vol.5, No.1, pp.25–37
Heckman, J. and Rubinstein, Y. (2001), *The importance of noncognitive skills: lessons from the GED testing program,* American Economic Review 91(2), 145–149
Heckman, J. J. (2000), *Policies to Foster Human Capital,* Research in Economics 54: 3–56
Heckman, J., Stixrud, J. and Urzua, S. (2006), *The effects of cognitive and non-cognitive abilities on labor market outcomes and social behavior*, J. Labor Econ. 24 (3), 411–482
Heijke, H., Meng, C., & Ris, C. (2003), *Fitting to the job: The role of generic and vocational competencies in adjustment and performance*. Labour Economics, 10, 215–229

Heineck, G., and Anger, S. (2010), *The Returns to Cognitive Abilities and Personality Traits in Germany,* Labour Economics 17: 535–546
Heublein U., Richter, J., Schmelzer, R. und Sommer, D. (2014), *Die Entwicklung der Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnungen auf Basis des Absolventenjahrgangs 2012,* DZHW, Forum Hochschule 4/2014, Hannover http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201404.pdf [Zugriff 17.9.2018]
Heywood, J., Ho, L., and Wei, X. (1999), *The determinants of hiring older workers: Evidence from Hong Kong*, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 52, No.3
Highhouse, S. and A. Gallo (1997), *Order effects in personnel decision making.* Human Performance 10 (1), 31-46
Hill, E. (1988), *Effects of post-secondary technical education on the job*, Manuscript, Pennsylvania State University
Hodge, M., and Spoor, N. (2012), *Congratulations! You've landed an interview - What do hiring committees really want?* New library world, 113(3/4), 139-161
Hofstede, Geert H, (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values,* California: Sage Publications
Hofstede, Geert H., (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations.* California: Sage Publications
Holt, C. and David, M. H. (1966), *The concept of job vacancies in a dynamic theory of the labor market*, in The Measurement and Interpretation of Job Vacancies. National Bureau of Economic Research, New York
https://bdi.eu/themenfelder/mittelstand-und-familienunternehmen/
https://bdi.eu/themenfelder/mittelstand-und-familienunternehmen/was-ist-mittelstand/#/artikel/news/mittelstand-wir-sind-die-996-prozent/ [Zugriff 9.9.2018]
https://www.arbeitsvertrag.org/arbeitsverhaeltnis/ [Zugriff 4.9.2018]
https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html [Zugriff 13.9.2018]
https://www.bvmw.de/themen/mittelstand/ [Zugriff 13.9.2018]
https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/ [Zugriff 9.9.2018]
https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=0 [Zugriff 11.9.2018]

https://www.personalmanagement.info/hr-know-ow/glossar/detail/personalbedarf/ [Zugriff 1.9.2018]
https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/coaching/ [Zugriff 2.9.2018]
https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/personalentwicklung/ [Zugriff 2.9.2018]
http://www.personalmanagement.info/hr-knowhow/glossar/detail/personaleinsatz/ [Zugriff 4.9.2018]

https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/personalfreistellung/ [Zugriff 4.9.2018]
https://www.personal-wissen.de/personal-lexikon/lexikon-q-u/stellenbeschreibung/ [Zugriff 3.9.2018]
https://www.weka.ch/themen/ueber-uns/ [Zugriff 1.9.2018]
https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalplanung/article/personalbedarfsplanung-qualitativ-und-quantitativ/ [Zugriff 1.9.2018]
https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalauswahl/ [Zugriff 4.9.2018]
https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalsuche/article/personalsuche-wirkungsvolle-suchstrategien-fuer-die-personalbeschaffung/ [Zugriff 4.9.2018]

https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalplanung-43721/version-267047 [Zugriff 3.9.2018]
https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbedarf-46335/version-269617 [Zugriff 3.9.2018]

https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990/version-268291 [Zugriff 3.9.2018]
https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalentwicklung-52604/version-330100 [Zugriff 3.9.2018]
https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personaleinsatz-46065/version-269351 [Zugriff 4.9.2018]
https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfreisetzung-43403/version-266733 [Zugriff 4.9.2018]
https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/psychische-gefaehrdungsbeurteilung-54126/version-277180 [Zugriff 4.9.2018]
https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soft-skills-53994/version-277053 [Zugriff 5.9.2018]
https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soft-skills-53994 [Zugriff 5.9.2018]

Hu, Luojia (2000), *Who gets good jobs? The hiring decisions and compensation structure of large firms,* Working Paper No 436, Industrial Relations Section, Princeton University, p.1-36
Huang, T. (2000), *Humans resource management practices at subsidiaries of multinational corporations and local firms in Taiwan.* International Journal of Selection and Assessment, 8, 22–33

Hulin, C. L., Roznowski, M., and Hachiya, D. (1985), *Alternative opportunities and withdrwal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration,* Psychological Bulletin, 97, 233-250

Humburg, Martin and van der Velden, Rolf (2015), *Skills and the graduate recruitment process: evidence from two discrete choice experiments,* Economics of Education Review 49: 24-41
Hutchens, R. (1986), *Delayed payment contracts and a firm's propensity to hire older workers,* Journal of Labor Economics, Vol. 4, No. 4
Index Anzeigendaten, 2018 https://anzeigendaten.index.de/stellenanzeigen/ [Zugriff 4.9.2018]
Index HR-Marketing, 2018 https://hr-marketing.index.de/personalrekrutierung/personalbeschaffung/ [Zugriff 4.9.2018]
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, 2018 https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn/ [Zugriff 9.9.2018]
Ioannides, Yannis M., and Linda Datcher Loury (2004), *Job Information Networks, Neighborhood Effects, and Inequality,* Journal of Economic Literature 42 (4): 1056–93.
Jariri, S. O. (2001), *The impact of selecting personnel in achieving competitive advantages strategy: An empirical study in Iraqi banks sample* (Unpublished Master Thesis). School of Management and Economics, Mustansiriya University, Baghdad
Jattuso, M. L., & Sinar, E. F. (2003), *Source effects in internet-based screening procedures*. International Journal of Selection and Assessment, 11, 137−140
Jawad, S. N. and Al-Jraisheh, Y. (2008), *The leadership skills and their role in adopting the excellence strategy: An analytic study in the Jordanian banks*, Presented to the first Arab Conference-Sustenance of the Excellence and Competitiveness in the Public and Private Sectors' Institutions, Arab Administrative Development Organization, Amman
Jovanovich, B. (1979a), *Firm specific capital and turnover,* Journal of Political Economy 87, 1246–1260

Jovanovich, B. (1979b), *Job matching and the theory of turnover,* Journal of Political Economy 87, 972–990

Jung, Hans (2011), *Personalwirtschaft,* Verlag Walter de Gruyter, 9. Ausgabe, S.XVII
Junrat, Sitthisomjin, Jenphop, Chaiwan, Suravee, Rongraung and Kanokorn, Somprach (2014), *Soft skills for university library staff in Thailand*, Procedia – Social and Behavioral Sciences 112:1027-1032
Kagel, J., and McGee, P. (2014), *Personality and Cooperation in Finitely Repeated Prisoner's Dilemma Games,* Economics Letters 124: 274–277

Kandel, E. and A. Simhon (2002, Jan), *Between Search and Walras*. Journal of Labor Economics 20 (1), 59-85

Kettner, Anja, (2013), *Fachkräftemangel – Fakt oder Fiktion? Empirische Analysen zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland*, IAB-Bibliothek, Nr. 337, Nürnberg

Kiong-Hock, L. (1986), *Affective, cognitive and vocational skills: The employers' perspective*. Economics of Education Review, 5 (4), 395–401

Kirsch, Robert J., Park E. Leathers and Ken C. Snead, (1993), *Student versus recruiter perceptions of staff auditor performance variables,* Accounting Horizons, Vol.4, No.7, pp.58–69

Klein-Schneider, Hartmut (2001), *Betriebs-und Dienstvereinbarungen Personalplanung Analyse und Handlungsempfehlungen,* Hans-Böckler-Stiftung, S.13, S.18, S.24, S.28

Kloppenborg, P., and Lodge, D. (2010), *Forgotten anything: library staff competencies for the learning commons*, Library management, 31(3), 169-185

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Mitarbeitergespräche*, Feb. 2012

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Personalbedarfsplanung*, Feb. 2012

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Umfeldanalyse,* Feb. 2012

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Laufbahn- und Nachfolgeplanung*, Feb. 2012

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Fachkräfte*, Juni 2012

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Duales Studium,* Juni 2012

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Führungskräfte*, Juli 2012

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Handlungsempfehlung *Duale Berufsausbildung*, Sept. 2012

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Rekrutierung von Studienabbrechern,* Aug. 2013

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Online-Rekrutierung,* Mai 2014

KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Leistungsmanagement und Vergütung*, Apr. 2015
KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Strategische Personalarbeit*, Juni 2015
KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung flexible Arbeitszeitmodelle*, Nov. 2015
KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Betriebliche Weiterbildung,* Mai 2016
KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Mitarbeiterbefragung*, Sept. 2016
KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Studie 4/2017 *Fachkräfteengpässe in Unternehmen, Rezepte gegen den Fachkräftemangel: Internationale Fachkräfte, ältere Beschäftigte und Frauen finden und binden*
KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Berufsvorbereitung im Betrieb*, Juni 2017
KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., *Handlungsempfehlung Vertrauensbasierte Führung,* Nov. 2017
Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), 2018 https://www.kofa.de/ueber-uns/das-kofa [Zugriff 13.9.2018]
Kotey, B., Sheridan, A. (2004), *Changing HRM practices with firm growth*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 11(4), 474 – 485

Kräkel M, Schöttner A. (2010), *Technology choice, relative performance pay, and worker heterogeneity*. Journal of Economic Behavior and Organization 76: 748–758
Kugler, Adriana D. (2003), *Employee Referrals and Efficiency Wages,* Labour Economics 10 (5): 531–56
Kuhn, P., & Shen, K. (2009), *Employers' preferences for gender, age, height and beauty: Direct evidence* (No. w15564). National Bureau of Economic Research

Kuhn, P., and M. Skuterud (2004), *Internet Job Search and Unemployment Durations,* American Economic Review 94 (1): 218–232

Landau, Hanry and Weiss, Andrew (1987), *Validating hiring criteria*, National Bureau of Economic Research Cambridge, Nber Working Paper No 2167, p.1-7

Laßmann, Nikolai und Rupp, Rudi (2014), *Personalplanung – Handlungshilfe für Betriebsräte,* Bund Verlag.
Lazear, E. (1981), *Agency, earnings profile, productivity and hours restriction,* American Economic Review, Vol. 71, No. 4
Lazear, E. P. (1998), *Hiring risky workers,* in I. Ohashi and T. Tachibanaki (eds), Internal Labor Market, Incentives and Employment, St. Martin's, New York.

Lazear, E. P. (2001), *Output-based pay: Incentives, retention or sorting?* Unpublished working paper. Stanford University

Lazear, E. P. (2003), *Firm-specific human capital: A skill-weights approach*. NBER Working Paper 9679

Lester, R. (1967), *Pay differentials by size of establishment*, Industrial Relations, Vol. 7, No. 1
Lindbeck, A., Snower, D.J., (2001), *Insiders versus outsiders.* The Journal of Economic Perspectives 15 (1), 165–188
Lindqvist and Vestman (2011), *The labor market returns to cognitive and noncognitive ability: evidence from the Swedish enlistment*, Am. Econ. J. Appl.Econ. 3 (1), 101–128
Lippman, S. A., and McCall, J. J. (1976), *The economics of job search: A survey* Economic Inquiry 155-189
Lockwood, B. (1991, jun), *Information Externalities in the Labour Market and the Duration of Unemployment.* The Review of Economic Studies 58 (4), 733-753
Lödermann, A.-M., und Scharrer, K. (2010), *Beschäftigungsfähigkeit von Universitätsabsolventen –Anforderungen und Kompetenzen aus Unternehmenssicht,* Beitr Hochschulforschung. 32(4), 72–91
Lorenz, M., und Rohrschneider, U. (2009), *Erfolgreiche Personalauswahl*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S.1-208
Loury, Linda Datcher (2006), *Some Contacts Are More Equal than Others: Informal Networks, Job Tenure, and Wages,* Journal of Labor Economics 24 (2): 299–318
Lynch, L. and Black, S. (1995), *Beyond the incidence of training: Evidence from a national employer survey,* NBER Working Paper, No. 5231
Machin, S., & Manning, A. (1999), *The causes and consequences of longterm unemployment in Europe*. Handbook of labor economics, *3*, 3085-3139
Magruder, J. R. (2010), *Intergenerational networks, unemployment, and persistent inequality in South Africa*. American Economic Journal: Applied Economics, *2*(1), 62-85.
Marsden, P. (2001), *Social Capital: Theory and Research*. Chapter: Interpersonal Ties, Social Capital, and Employer Staffing Practices. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers

Mascarenhas, Merlyn (2011), *Issues in recruitment and selection,* International Journal of Research in Commerce and Management, Vol No 2, Issue No 8, p. 125-131
Mason, G. (1998), *Diversity and change: The challenges facing chemistry higher education*. London: Royal Society of Chemistry / Council for Industry and Higher Education
Mason, G. (1999), *The labour market for engineering, science and IT graduates: Are there mismatches between supply and demand.* London: Department for Education and Employment Research Report No. 112
Mason, G., Williams, G., & Cranmer, S. (2009), *Employability skills initiatives in higher education: What effect do they have on graduate labour market outcomes?* Education Economics, 17(1), 1–30

Massey, C. (2004), *Employee practices in New Zealand SMEs,* Employee Relations, 26(1), 94-105

Matthews, R. G. (2006, October 10), *It's taxing to recruit top law grads to IRS, but a new push betters returns.* The Wall Street Journal, p. B1
McCall, J. J. (1970, Feb), *Economics of Information and Job Search*. The Quarterly
McGinnity, Frances, and Peter D. Lunn (2011) *Measuring Discrimination Facing Ethnic Minority Job Applicants: An Irish Experiment*. The Economic and Social Research Institute 25 (4): 693–708
McGuinness, S. (2003), *University quality and labour market outcomes*, Appl. Econ. 35(18), 1943–1955
McKay, P. F., & Avery, D. R. (2006), *what has race got to do with it? unraveling the role of racioethnicity in job seekers'reactions to site visits.* Personnel Psychology, *59*(2), 395-429
Medoff, J., and K. Abraham, (1980), *Experience, Performance and Earnings*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 95, 703-736
Mellow, W. (1982), *Employer size and wage,* Review of Economics and Statistics, Vol. 64, No. 3
Mellow, Wesley (1982), *Employer Size and Wages*, this REVIEW 64, 495-501
Merkl, C., & Van Rens, T. (2012) *Selective hiring and welfare analysis in labor market models,* Kiel Institute for the World Economy, No.1752
Messmer, Harold (1993), *Interpersonal skills,* The Canadian Manager, Vol. l18, No.1, p.26

Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. (1991), *Human resource management* (6th ed.) Homewood lll Irwin, pp.1-740

Millan, Ana, Millan, Jose Maria, Roman, Concepion and van Stel, Andre (2013), *How does employment protection legislation influence hiring and firing decisions by the smallest firms?,* Economics Letters 121: 444-448

Millán, J. M., Congregado, E., & Román, C. (2012), *Determinants of self-employment survival in Europe.* Small Business Economics, *38*(2), 231-258
Moen, E. R. (1999), *Education, ranking, and competition for jobs.* Journal of Labor Economics, *17*(4), 694-723

Montgomery, J. D. (1991), *Social networks and labor-market outcomes: Toward an economic analysis,* American Economic Review 81, 1408–1418

Moran, John and Morgan, John (2003), *Employee recruiting and the Lake Wobegon effect,* Journal of Economic Behavior & Organization Vol 50: 165-182

Mortensen, D. (1986), *Job search and labor market analysis*, in Handbook of Labor Economics, O. Ashenfelter and R. Layard (eds), North-Holland, Amsterdam

Mortensen, Dale (1982), *Property Rights and Efficiency in Mating, Racing and Related Games,* American Economic Review 72, 968-979

Mortensen, Dale T., and Vishwanath, T. (1994), *Personal Contacts and Earnings: It Is Who You Know!* Labour Economics 1 (2): 187–201
Moser, K. (2005), *Recruitment sources and post-hire outcomes: The mediating role of unmet expectations.* International Journal of Selection and Assessment, *13*(3), 188-197

Moy, J. W., & Lee, S. M. (2002), *The career choice of business graduates: SMEs or MNCs?* Career Development International, *7*(6), 339-347
Munk, N. (1999), *Finished at 40?* Fortune, February 1st, 1999
Munshi, Kaivan (2003), *Networks in the Modern Economy: Mexican Migrants in the U.S. Labor Market*, Quarterly Journal of Economics 118 (2) 549–99
Nagel, Reinhart, Oswald, Margit, Wimmer, Rudolf, (2008), *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument.* Ein Handbuch der OSB für Praktiker, S. 118-134
Neeß, Christina (2015), *Worauf achten Arbeitgeber im Auswahlprozess von Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge? Ergebnisse eines faktoriellen Surveys*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, J Labour Market Res (2015) 48: 305-323

Newell, S. (2000), *Selection and assessment in the Knowledge Era.* International Journal of Selection and Assessment, *8, 1–6*

Ngang, T.K. (2013), *Sharp focus on Soft Skills,* Paper for seminar on Educational leadership & sharp focus on soft skills for AEC. March 9-10, 2013. Faculty of Education, Khon Kaen University, Thailand
Ngang, Tang Keow, Hashim, Nor Hashima and Yunus, Hashima Mod (2015), *Novice teacher perceptions of the soft skills needed in today's workplace,* Procedia – Social and Behavioral Sciences 117:284-288

Olfert, K. (2008), Lexikon Personalwirtschaft. Kiehl Verlag
Oi, W. Y., & Idson, T. L. (1999), *Firm size and wages.* Handbook of labor economics, *3*, 2165-2214
O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991), *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit,* Academy of Management Journal, 34, 487-516
Omori, Y. (1997), *Stigma Effects of Nonemployment.* Economic Inquiry 35, 394-416

Osoian, C., & Zaharie, M. (2009, September), *Organizational changes in human resource management in a developing country.* In Proceedings of the International Conference 'Management of Technological Changes', Alexandroupolis, Greece (pp. 569-573)
Osoian, Codruţa and Zaharie, Monica (2013), *Job recruitment and selection practices in small and medium organisations,* Studia Universitatis Babes Bolyai – Oeconomica Vol 58, issues 2, p.86-94

Oyer, P. and Schaefer, S. (2010), *Firm/employee matching: An industry study of American lawyers.* Working Paper, University of Utah

Oyer, Paul and Schaefer, Scott (2010), *Personnel economics: hiring and incentives,* National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 15977, JEL No. J3, M5, p.1-72
Pachauri, D. and Yadav, A. (2014)*, Importance of soft skills in teacher education program,* International Journal of Educational Research and Technology, 5 (2014), pp. 22-25
Parker, S. C., & Rougier, J. C. (2007), *The retirement behaviour of the self-employed in Britain.* Applied Economics, *39*(6), 697-713
Parker, S.C., (2007), *Law and the economics of entrepreneurship*. Comparative Labor Law and Policy Journal, vol.8, no.24, pp.1-22

Parry, E., and S. Tyson (2008), *An Analysis of the Use and Success of Online Recruitment Methods in the UK.* Human Resource Management Journal 18 (3): 257–274

Paul, J. J., & Murdoch, J. (2000), *Higher education and graduate employment in France.* European Journal of Education, *35*(2), 179-187
Paulus, Wiebke, Matthes, Britta, (2013), *Klassifikation der Berufe. Struktur, Codierung und Umsteigeschlüssel,* FDZ – Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), Nürnberg
Pearce, J. (1990), *Specific training, unions, and relationship between employer size and wages,* Journal of Labor Economics, Vol. 8, No. 2

Peng X, Hu Z. (2011), *China's Population Aging from the perspective of Public Policy.* Social Sciences in China 3: 121–138 (in Chinese)

Peppas, Spero C., Stephanie R. Peppas and Ken Jin, (2001), *Choosing the right employee: Chinese vs. US preferences*, Career Development International, Vol.6, No.2, pp.100–8

Phelps, E.S. (1972), *The statistical theory of racism and sexism*. American Economic Review, 62, 659–661

Pissarides, C. A. Jan. (1984), *Search intensity, job advertising, and efficiency,* Journal of Labor Economics (1): 128-143

Pissarides, Christopher A. (1979), *Job Matchings with State Employment Agencies and Random Search,* The Economic Journal 89, 818-833

Pissarides, Christopher A. (1984), *Search Intensity, Job Advertising, and Efficiency,* Journal of Labor Economics 2, 128-143

Pissarides, Christopher A. (1984), *Efficient Job Rejection.* Economic Journal 94, suppl. (conference papers) p.97–108

Power, D., & Lundmark, M. (2004), *Working through knowledge pools: labour market dynamics, the transference of knowledge and ideas, and industrial clusters.* Urban studies, *41*(5-6), 1025-1044

Pritchard, Christopher (2007), *101 Strategies for Recruiting Success: Where, When, and How to Find the Right People Every Time.* New York: Amacom

Promís, P. (2008), *Are Employers Asking for the Right Competencies? A Case for Emotional Intelligence*, Library Administration & Management, 22(1), 24-30

Raghavi, Kan, and Nishnava Gopinathan (2013), *Role of Human Resources as Change Agent in Enabling Equal Opportunity Practices.* Journal of Economics, Business and Management 1 (3): 300–303

Ramaswami, Chitra (1983), *Equilibrium Unemployment and the Efficient Job-Finding Rate,* Journal of Labor Economics 2, 171-196

Rees, A. (1966), *Information Networks in Labor Markets.* American Economic Review 56 (1–2): 559–566

Renes, G. (1989), *Vacancy durations: shortages and surpluses in the labour market*. Leiden Univ., Center for Research in Publ. Economics

Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005), *The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations.* Journal of Business and Psychology, 19, 319−339

Robertson Ivan T. and Smith, Mike (2001), *Personnel selection,* Journal of Occupational and Organizational Psychology 74, 441–472

Rogelberg, S. G. (Ed.) (2007), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (Vol. 1). Sage

Román, C., Congregado, E., & Millán, J. M. (2013), *Start-up incentives: Entrepreneurship policy or active labour market programme? Journal of Business Venturing, 28*(1), 151-175
Román, C., Congregado, E., & Millán, J. M. (2011), *Dependent self-employment as a way to evade employment protection legislation.* Small Business Economics, 37(3), 363-392
Remedios, R. (2012), *The role of soft skills in employability.* International Journal of Management Research and Reviews, 2(7), 1285
Roper, S. (1988), *Recruitment methods and vacancy durations,* Scottish Journal of Political Economy, 35, 51-64
Rosen, Asa (2003), *Search, bargaining, and employer discrimination,* Journal of Labor Economics, Vol. 21 No. 4, 807-829

Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003), *Recruitment research in the twenty-first century.* In W. C. Borman D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12, pp. 55-76) Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr., & Gerhart, B. (1991), *The importance of recruitment in job choice: A different way of looking*. Personnel Psychology, 44, 487−521
Saks, A.M. (2005), *The impracticality of recruitment research*. In A. Evers N. (47-72) Anderson & O. Voskuijl (Eds.) (2005), *Handbook of personnel selection* (pp. 47−72)
Salem, M. S. and Harfouch, A. (2002), *Human resource management: A strategic approach,* Irbid: The Modern World of Books for Publication and Distribution

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2000), *Construct validity of employment interview.* Under review. Quoted by Moscoso

Salleh, K. M., Sulaiman, N. L. and Talib, K. N. (2010), *Globalization's impact on soft skills demand in the Malaysian workforce and organizations: What makes graduates employable?* Paper presented at the 1st UPI international conference on technical and vocational education and training

Salop, J. and Salop, S. (1976), *Self-selection and turnover in the labor market,* Quarterly Journal of Economics 90, 619–627

Salovey, P., Brackett, M., and Mayer, J. D. (2004), *Emotional Intelligence—Key Readings on the Mayer and Salovey Model,* National Professional Resources Inc., pp.329
Sarcletti, A. (2007), *Humankapital und Praktika*, Z. Erziehungswissenschaft 10(4), 549–566
Sasser Modestino, Alicia, Shoag, Daniel and Balance, Joshua (2016), *Downskilling: changes in employer skills requirements over the business cycle,* Labour Economics 41:333-347

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998), *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. Psychological Bulletin, 124, 262–274

Schmidt, F. L., & Rader, M. (1999), *Exploring the boundary conditions for interview validity: meta-analytic validity findings for a new interview type.* Personnel Psychology, 52, 445–464

Schmitt, N., & Chan, D. (1998), *Personnel selection: a theoretical approach.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Scholarios, D., & Lockyer, C. (1999), *Recruiting and selecting professionals: contexts, qualities and methods.* International Journal of Selection and Assessment, 7, 142–169

Scholz, G., & Schuler, H. (1993), *Das nomologische netzwek des assessment centers: eine metaanlyse [The nomological network of the assessment centre: a meta-analysis].* Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie, 37, 73–85

Schomburg, H. (2000), *Higher education and graduate employment in Germany*. European Journal of Education, *35*(2), 189-200.
Schultz, T. W. (1961), *Investment in Human Capital*, American Economic Review 51: 1–17
Schulz, B. (2008), *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*, NAWA Journal of Language and Communication, June, 146-154

Schwab, D.P. (1982), Recruiting and organisational participation, in Rowland, K.M.

Schwartz, N. (2014), *In Hiring, a Friend in Need Is a Prospect, Indeed.* New York Times, online article. www.nytimes.com/2013/01/28/business/employers-increasingly-rely-on-in ternal-referrals-in-hiring.html. Accessed February 2014.

Seike A. (1993), *The Labor Market of Ageing Society.* Toyo Keizai Inc.: Tokyo; 57–59 (in Japanese)

Shen, Jie and Vincent Edwards, (2004*), Recruitment and selection in Chinese MNEs*, International Journal of Human Resource Management, Vol.15, No. 4, pp.14–35
Shimer, R. (1999), *Job Auctions*. Unpublished manuscript, Princeton University
Siegel, Gary, (2000), *Skills needed for entry-level management accounting positions*, Strategic Finance, Vol. 81, No.10, pp. 79–80

Simon, C. and Warner, J. (1992), *Matchmaker, Matchmaker: The Effect of Old Boy Networks on JobMatch Quality, Earnings, and Tenure.* Journal of Labor Economics, Vol. 10(3), pp. 306–330

Specter, Christine Nielson and Janet Stern Solomon, (1990), *The human resource factor in Chinese management reform*, International Studies of Management & Organization, Vol.20, No.2, pp. 69–83
Spence, M. (1973), *Job market signaling.* Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355–374
Steel, E. (2007, October 9), *Job search sites face a nimble threat.* Wall Street Journal, p. B10
Steel, R. P. and Ovalle, N. K. (1984), *A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee runover,* Journal of Applied Psychology, 69, 673-86
Stephan, P.E., (1996), *The economics of science.* Journal of Economic Literature 34 (3), 1199-1235
Stephens, M. (2013), *Essential soft skills,* Library journal, 138(3), 39

Stern, S. (1989), *Estimating a simultaneous search model.* Journal of Labor Economics, 7(3), 348-369

Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Wagner, R. K., Horvath, J. A., Williams, W. M., ... & Grigorenko, E. (2000), *Practical intelligence in everyday life*. Cambridge University Press

Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (1995), Testing common sense. American Psychologist, 50, 912–927

Sterzenbach, Jonas (2018), *Fachkräftemangel im Mittelstand,* Deutscher Mittelstandsbund (DMB), S.2-10

Stevens, C. K. (1998), *Antecedents of interview interactions, interviewers' ratings, and applicants' reactions.* Personnel Psychology, 51, 55−85

Stewart, M. (2007). *The Interrelated Dynamics Of Unemployment And Low-Wage Em-ployment*. Journal of Applied Econometrics (22), 511-531.
Stigler, G. (1961), *The Economics of Information*. Journal of Political Economy 3 (69)

Stone, D. L., & Gueutal, H. (2005), *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age.* San Francisco: Jossy Boss.
Sun, Ying, Chan, M. W. Luke and Tiessen, James H. (2006), *What do employers want? Views of Chinese and Canadian job seekers*, China & World Economy / 107-120, Vol. 14, No 6, p.107-120
Tano, Doki K. and Black, David C. (1995), *Employers' hiring decisions and inefficiency in the market for economists,* Journal of Economics and Businesses, 47:65-77

Tanova, C. (2003), *Firm size and recruitment: staffing practices in small and large organisations in north Cyprus.* Career Development International, *8*(2), 107-114

Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987), *Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process.* Personnel Psychology*, 40*(2), 261-285

Teijeiro, M., Rungo, P., & Freire, J. (2013), *Graduate Competencies and employability: The impact of matching firms' needs and personal attainments.* Economics of Education Review, 34, 286–295

Tett, R. P., Jackson, D. N. and Rothstein, M. (1991), *Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review*, Personnel Psychology 44: 703–742

Thiel, Hendrik and Thomsen, Stephan L., (2013), *Noncognitive skills in economics: models, measurement, and empirical evidence*, Research in Ecomonic 67:189-214

Thomson, A. A., Strickland, A. J. and Gamble, J. E. (2006), *Crafting and executing strategy, the quest for competitive advantage concepts and cases (15th ed),* Boston: McGraw-Hill Irwin

Thorsteinson, T. J., & Highhouse, S. (2003), *Effects of goal framing in job advertisements on organizational attractiveness.* Journal of Applied Social Psychology, 33, 2393−2412

Tietzel, M., van der Beek, K., und Müller, C. (1998), *Was ist eigentlich an den Hochschulen los?* Wirtschaftsdienst. 78(3), 148–156

Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003), *Firm reputation and applicant pool characteristics.* Journal of Organizational Behavior, 24, 733−751

Urzua, S. (2008), *Racial labor market gaps: the role of abilities and schooling choices,* Journal of Human Resources 43(4), 919–971

Van Beek, K.W.H., Koopmans, C.C., & van Praag, B.M.S. (1997), *Shopping at the labour market: A real tale of fiction.* European Economic Review, 41 (2), 295–317

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007), *Investigating web-based recruitment sources: Employee testimonials vs word-of-mouse.* International Journal of Selection and Assessment, *15*(4), 372-382

van Ours, J. C. (1989), *Durations of Dutch job vacancies,* De Economist, 137, 309-27

van Ours, J. C. and Ridder, G. (1992), *Vacancies and the recruitment of new employees,* Journal of Labor Economics, 10, 138-55

van Ours, J. C. and Ridder, G. (1993), *Vacancy durations: search or selection*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 55, 187- 98

Villena-Roldan, B. (2010), *Wage Dispersion and Recruiting Selection*. Working Paper

Villena-Roldan, Benjamin (2012), *Aggregate implications pf employer search and recruiting selection,* Documentos de Trabajao Serie Economia No.271, Center for Applied Economics, University of Chile, p.1-47
Wang, S. (2011), *Marriage Networks, Nepotism and Labor Market Outcomes in China,* Unpublished

Weber, A. (2000), *Vacancy durations-a model for employer's search.* Applied Economics, 32(8), 1069-1075
Weber, M.R., Finely, D.A., Crawford, A., and Rivera, D.J. (2009), *An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers,* Tourism and Hospitality Research, 9(4), 353-361
White, E. (2005, February 1), *The jungle: Focus on recruitment, pay, and getting ahead.* Wall Street Journal, p. B6
Wiesner, R., & McDonald, J. (2001), *Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs.* Asia Pacific Journal of Human Resources, 39(2), 31-53
Wilde, L. L. (1977), *Labor Market Equilibrium under Nonsequential Search.* Journal of Economic Theory, Vol 16, issue 2, 373-393
Williams, C. R., Labig, C. E., & Stone, T. H. (1993), *Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses.* Journal of Applied Psychology, 78(2), 163
Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003), *The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness.* Journal of Vocational Behavior, 63(2), 242-263
Wolthoff, R. (2012), *Applications and Interviews: A Structural Analysis of Two-Sided simultaneous search,* working paper, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1752129

Zaharie, M., & Osoian, C. (2013), *Job recruitment and selection practices in small and medium organisations.* Studia Universitatis Babes-Bolyai, *58*(2), 86

Zeidner, R. (2007), *Making online recruiting more secure*. HR Magazine, December, 75–77
Zhu, Chenjie and James P. Dowling, (2002), *Staffing practices in transition: some empirical evidence from China,* International Journal of Human Resource Management, Vol.13, No.4, pp. 69–97
Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000), *Recruitment source research: Current status and future directions.* Human Resource Management Review, 10, 353−383