

BestMasters

Kathy Krüger

Herausforderung Fachkräftemangel

Erfahrungen, Diagnosen
und Vorschläge für die
effektive Personalrekrutierung



Springer Gabler

BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13198>

Kathy Krüger

Herausforderung Fachkräftemangel

Erfahrungen, Diagnosen
und Vorschläge für die
effektive Personalrekrutierung



Springer Gabler

Kathy Krüger
Berlin, Deutschland

BestMasters

ISBN 978-3-658-20420-4

ISBN 978-3-658-20421-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20421-1>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Diese Arbeit wurde im Studiengang Management von Sozialeinrichtungen – Schwerpunkt Kinder- und Jungeneinrichtungen der Donau-Universität Krems in Kooperation mit der Paritätischen Akademie Berlin als Master-Thesis angenommen. Sie befindet sich auf dem Stand vom Februar 2017.

All denjenigen, die mich in den vergangenen Jahren unterstützt und gefördert haben, danke ich von ganzem Herzen dafür. Mein persönlicher und ganz besonderer Dank gilt meinem Gutachter, *Herrn Prof. Dr. Hans- Dieter Bamberg*, der es jederzeit verstand, mich zu motivieren, mich forderte, an manchen Tagen aufbaute und der mich engagiert bis über die Ziellinie hinaus begleitete.

An dieser Stelle möchte ich ebenso *Herrn Prof. Dr. Stephan Wagner* danken und gedenken. Er war es, der gemeinsam mit *Frau Dr. Fischer* von der Donau-Universität Krems diesen Studiengang ins Leben rief. Leider verstarb er plötzlich und viel zu früh.

Ein weiterer Dank gilt *Frau Gloria Pirjol M.A.* für die Erstellung des Zweitgutachtens und *Frau Stefanie Gallander*, die mir als Referentin über die gesamte Studienzeit stets hilfreich zur Seite stand und geduldig jeden Anruf und jede Mail meinerseits beantwortete.

Meine Kollegin, *Frau Anke Kahlert-Pirkl*, hielt mir den Rücken frei, sodass ein Studium für mich nebenberuflich möglich war. Der fachliche Austausch mit ihr war jederzeit sehr hilfreich für mich.

Schließlich bedanke ich mich noch von ganzem Herzen bei meinen Eltern *Monika* und *Rainer Krüger*, die mir stets alles in ihrer Macht stehende ermöglicht haben sowie bei meinem Lebenspartner *Dilaver Bicen*, der mich viel entlastete und so manche Zeit ohne mich verbringen musste. Meine Familie hat mich besonders in den vergangenen Monaten intensiv begleitet, sie gab mir Kraft, Zuspruch und unterstützte mich bei allem, was ich tat.

Kathy Krüger

Inhalt

Vorwort	V
Verzeichnis der Abbildungen	IX
Abstract	XI
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas, persönliche Motivation und verwendete Quellen	1
1.2 Ziel und Inhalt	4
2. Die Suche nach Fachkräften in der Sozialwirtschaft: Allgemeine Klärung der Zusammenhänge des Themas	7
2.1 Sozialwirtschaft	7
2.1.1 Sozialwirtschaft- ein Definitionsversuch	8
2.1.2 Spezifika der Sozialwirtschaft.....	9
2.1.3 Allgemeine Grundlagen.....	10
2.1.4 Soziale Arbeit als soziale Dienstleistung	10
2.1.5 Aktuelle Veränderungsprozesse	12
2.2 Demografischer Wandel.....	12
2.3 Fachkräftemangel	13
2.4 Die neuen Generationen von Arbeitnehmern	15
2.4.1 Die Generation Y- Die Digital Natives	15
2.4.2 Die Generation Z.....	16
2.4.3 Zwischenfazit: Gemeinsame Schnittmengen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen.....	16
3. Gewinnung von Fachkräften: Der Prozess der Personalbeschaffung	21
3.1 Aufgaben und Prinzipien der Personalbeschaffung	22
3.2 Personalwerbung und Marketing.....	24
3.3 Personalauswahl.....	26
3.4 Personaleinstellung.....	27
4. Personalrekrutierung und Recruiting Tools.....	31
4.1 Beschaffungswege.....	32
4.2 Traditionelle Recruiting Tools der externen Personalbeschaffung	35

4.2.1	Bundesagentur für Arbeit	35
4.2.2	Printmedien	37
4.2.3	Mitarbeiterempfehlung	39
4.2.4	Schul-, Berufsschul- und Hochschulmarketing	42
4.2.5	Messen	43
4.2.6	Headhunting und Personalberater	45
4.2.7	Personalleasing.....	47
4.3.	Das Internet als Instrument der Personalrekrutierung.....	50
4.3.1	Klassische Internetansätze	52
4.3.2	Social Media und soziale Netzwerke in der Personalrekrutierung	67
5.	Aktuelle Entwicklungen der externen Personalrekrutierung	91
5.1	Allgemeine Entwicklungen	91
5.2	Entwicklungen in der Personalrekrutierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen	97
6.	Experteninterviews.....	103
7.	Zusammenfassung und Ausblick	107
7.1	Zusammenfassung.....	108
7.2	Handlungsempfehlungen für Betriebspraktiker- Do's & Don'ts.....	116
7.3	Perspektiven und gesellschaftliche und politische Notwendigkeiten	118
7.4	Schlussbetrachtung.....	123
	Literaturverzeichnis.....	125
	 Anhang 1: Instrumente der externen Personalrekrutierung im Vergleich	 139
	Anhang 2: Interview mit Frau H.	141
	Anhang 3 Interview mit Herrn Pieper:	145

Abbildungsverzeichnis

Abb. 0	Wie wichtig sind die Kriterien bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers?	20
Abb. 1	Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen	33
Abb. 2	Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung.	41
Abb. 3	Wie funktioniert Personal-Leasing?	48
Abb. 4	Internetnutzung von Personen ab 10 Jahren in Deutschland - in %.....	51
Abb. 5	Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen	52
Abb. 6	Anteile der in ausgewählten Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Zeitverlauf	56
Abb. 7	Übersicht und Vergleich der bekanntesten Jobbörsen.....	57
Abb. 8	kommerzielle Online-Jobbörse monster.de.....	59
Abb. 9	Anteil der deutschen Bevölkerung, der das mobile Internet nutzt	62
Abb. 10	Tatsächliche Nutzung ausgewählter Social-Media-Kanäle in vier klassischen Anwendungsszenarien	73
Abb. 11	Anteil der Nutzer von Facebook nach Altersgruppen weltweit im 4. Quartal 2015	75
Abb. 12	Screenshot der öffentlichen Facebookgruppe Personalmarketing und Recruiting.....	79
Abb. 13	Screenshot Facebook-Seite TK	81
Abb. 14	Regelmäßig von Bewerbern genutzte soziale Netzwerke	81
Abb. 15	Einfluss von Social Media aus Arbeitgebersicht.....	82
Abb. 16	Vorteile von XING gegenüber traditionelle Kanälen	85
Abb. 17	Art der Nutzung von sozialen Netzwerken- Bewerberseite	89
Abb. 18	Vergleich papierbasierte Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitverlauf	91
Abb. 19	Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang im Zeitverlauf	92
Abb. 20	Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Vergleich zu den beiden Vorjahren	93
Abb. 21	Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen	94

Abb. 22	Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen generierten Einstellungen	98
Abb. 23	Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme.....	99
Abb. 24	Die Nutzung von Social-Media-Kanälen im Zeitablauf	100

Abstract

Die vorliegende Arbeit thematisiert das Personalmarketing angesichts des gegenwärtigen Fachkräftemangels, dessen Gründe – vor allem das gute Wirtschaftswachstum mit parallel stetigem Abbau der Arbeitslosigkeit, die demographische Entwicklung und auch gestiegenen Ansprüche an die Flexibilität des Arbeitslebens und der besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie – eingangs dargestellt werden. Ein besonderes Augenmerk gilt den Verhältnissen in der Sozialwirtschaft mit ihrem sehr hohen Anteil des Personals an der Dienstleistungsproduktion.

Die Bedeutung des Personalmarketings und seine Regeln und Instrumente, seine Einbettung in das betriebliche Personalmanagement und damit in die Organisationsentwicklung führt zum Kern der Arbeit, der kritischen Durchsicht der Möglichkeiten und Maßnahmen zur konkreten Einwerbung von Fachkräften. Insbesondere wird gezeigt, dass es für effektive und effiziente Personalfindung bedeutsam ist, Erfahrungen bei den je spezifischen Zielgruppen, Medien, Hilfsmitteln zu kennen und auszuwählen, die z. T. in der Fach-, z. T. in der Beratungsliteratur zu finden sind, z. T. aber auch durch eigene Erfahrungen und Recherchen in das Handeln eingehen.

Im Ergebnis werden drei Voraussetzungen für erfolgreiches Personalmarketing deutlich: die fachliche Kompetenz beim Handwerk der Personalsuche und -findung, die die Wirkungsweise der neuen sozialen Medien versteht und mit ihnen arbeitet und sie mit Kenntnissen der Knappheitsverhältnisse und der Qualifikationsbedingungen am Arbeitsmarkt verbindet; ferner die kommunikativ-professionelle Einbettung dieser Suche in die anderen Betriebs- bzw. Organisationsteile, so dass tatsächlich diejenigen gesucht werden, deren Fähigkeiten und Qualifikationen zu den zu besetzenden Stellen passen; und schließlich sollte idealerweise gegeben oder jedenfalls angestrebt werden, dass die jeweiligen Führungskräfte auch das Personalmarketing im Zusammenhang ihrer Hauptaufgabe der effizienten und qualitativ hochwertigen Erarbeitung von Produkten bzw. Dienstleistungen, einem guten Betriebsklima und einer positiven öffentlichen Wahrnehmung sehen. Insofern wird die positive Einwerbung gesuchter Fachkräfte auch als Indikator für eine erfolgreiche Organisation angesehen, und umgekehrt sollte eine unterdurchschnittlich erfolgreiche Suche Hinweise auf Probleme bei Kunden bzw. in der Sicht der Öffentlichkeit geben.

Abschließend werden zusammenfassende Merkpunkte für erfolgreiches Personalmarketing formuliert und Forschungslücken dargestellt wie etwa eine international vergleichende Studie über den Fachkräftemangel, seine Ursachen und den Umgang mit ihnen. Schließlich werden auch empfehlenswerte staatliche Aufgaben in dieser Hinsicht angesprochen, die quantitativ wie qualitativ den Fachkräftemangel verringern würden. Darunter fallen familienpolitische Maßnahmen, damit mehr Frauen die Erwerbsarbeit ermöglicht wird, bessere Möglichkeiten der Einwerbung ausländischer

Fachkräfte und, vor allem, weil damit auch viele gesuchte Qualifikationen umfasst werden, weitere Anstrengungen im Bildungs-, Ausbildungs- und Arbeitsförderungssystem.

1. Einleitung

1.1 Relevanz des Themas, persönliche Motivation und verwendete Quellen

Die vorliegende Masterthesis thematisiert das Werben, Suchen und Finden von Fachkräften in der Sozialwirtschaft und beschäftigt sich vor allem mit den unterschiedlichen klassischen und modernen Instrumenten der Personalrekrutierung. Diese auch als Personalmarketing bezeichneten betrieblichen Aufgaben sind Teil des Personalmanagements, das im Hinblick auf die betrieblichen Ziele eng mit dem Organisationsmanagement zusammenhängt.

Lotmar und Tondeur bescheinigen den Berufen im Sozialbereich ein relativ bescheidenes Ansehen. Damit ist das zum Teil vergleichsweise niedrige Lohnniveau auch für formal hochqualifizierte Fachkräfte im Sozialbereich erklärbar.¹ Dies und die angesprochenen täglichen Herausforderungen wie Stress und Überlastung erklären, warum es oft gerade in dieser Branche sehr schwierig zu sein scheint, passende und gut qualifizierte Mitarbeiter zu suchen und zu finden.

Unter Fachkräfte verstehe ich in dieser Arbeit in Anlehnung an den Sprachgebrauch der Bundesanstalt für Arbeit Personen *„mit einer abgeschlossenen mindestens zweijährigen Berufsausbildung oder einer vergleichbaren Qualifikation.“*²

Der Begriff Fachkräftemangel- oder oft auch Mangel, Kräftermangel oder Engpass genannt- beschreibt die zahlenmäßige Knappheit an Arbeitnehmern mit den benötigten Fähigkeiten, um die vakanten Positionen zu decken.³

Wesentlicher struktureller Grund für den Fachkräftemangel ist die seit einigen Jahren erfreuliche Wirtschaftsentwicklung mit dem parallelen Anstieg von sozialversicherungspflichtigen Vollzeitstellen und dem stetigen Sinken der Arbeitslosigkeit mit der Folge, dass es eben immer weniger verfügbare Arbeitskräfte gibt und sie unter anderem von anderen Arbeitgebern abgeworben werden müssen.

¹ vgl. Lotmar/Tondeur 1993, o.S.

² vgl. Bundesagentur für Arbeit 2016 d, S. 6

³ vgl. ebd.

Des Weiteren erschweren bzw. verkomplizieren strukturelle Einflüsse und Veränderungen die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte. Dabei stehen der demografische Wandel und der Fachkräftemangel im Vordergrund und zählen zu den wichtigsten externen Top-Themen in der Personalbeschaffung.

Der Fachkräftemangel, beispielsweise in der Altenpflege, lässt sich bundesweit feststellen. Um die gemeldeten Stellen zu besetzen, stehen in keinem Bundesland ausreichend arbeitslose Bewerber zur Verfügung.⁴ Im Bundesdurchschnitt sind die gemeldeten Stellenangebote im Jahr 2016 153 Tage vakant, 27 Tage länger als noch im Vorjahr und 70% mehr als die durchschnittliche Vakanzzeit über alle Berufe.⁵

Die Fachkräfteprognose in Berlin im Erzieherbereich, speziell in den Kindertagesstätten, bringt erschreckende Zahlen hervor: Zum Kitajahr 2016/2017 fehlten bereits 1300 Erzieher. In Berlin sollen 10.000 neue Kitaplätze geschaffen werden, doch geeignetes Personal fehlt. Inzwischen hat Berlin die Ausbildungskapazitäten aufgestockt, doch die Wirkung wird sich erst in ein paar Jahren niederschlagen.⁶ Abwerbungen aus anderen Bundesländern, in denen die Kinderzahlen tendenziell zurückgehen, sind wenig erfolgsversprechend. Auch Torsten Wischnewski- Ruschin, Kita-Referent im Paritätischen Wohlfahrtsverband äußerte sich kritisch: *„Schon jetzt gibt es wenige Bewerber aus anderen Bundesländern, denn in Berlin verdienen Erzieher etwa 350 Euro pro Monat weniger.“*⁷

Der Fachkräftemangel hat inzwischen eine solche Brisanz, dass in besonders betroffenen Branchen bereits, wie der Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall berichtete, zu sehr ungewöhnlichen Vorsorgemaßnahmen Zuflucht genommen wird: *„Die Unternehmen horten Personal zulasten der Produktivität.“*⁸

In ähnlicher Richtung äußerte sich der Vorstandschef des Baustoff-Konzerns Saint-Gobain, der seine öffentliche Präsentation und besonders den Internetauftritt verbessert. Und zwar nicht so sehr wegen seiner Kunden- die Geschäftskunden sind in der Regel andere Firmen, sondern wegen der Suche nach Fachkräften: *„Wir brauchen mehr Aufmerksamkeit als Arbeitgeber. In vielen Ländern, darunter Deutschland, haben wir große Probleme, Leute zu finden.“*⁹

⁴ vgl. ebd. S. 14

⁵ vgl. ebd., S. 7, 14

⁶ vgl. Anders 2016, o.S.

⁷ Anders 2016

⁸ Michler 2016, S. 36

⁹ Schubert 7.11.2016, S.21

Gleichermaßen dramatisch ist das Resümee des Deutschen Industrie- und Handelskammertages am Ende des Jahres 2016. Sein Chefvolkswirt stellte in seiner Analyse fest: *"Die Sorgen der Betriebe um die Fachkräftesicherung steigen."*¹⁰ Und: *"40 Prozent der Unternehmen beklagen mittlerweile einen Fachkräftemangel."*¹¹ Beinahe jeder zweite sehe darin *"eine der Hauptrisiken für seine zukünftige Geschäftstätigkeit."*¹²

Der Rückgang der Bevölkerungszahlen, steigende Lebenserwartung und die gleichzeitig zunehmenden Erwartungen bzw. Anforderungen an die Qualifikation von Arbeitskräften- gerade die Sozialwirtschaft ist angesichts dieser Entwicklungen vom Fachkräftemangel betroffen.¹³

Schließlich wird die Suche nach und das Finden von Fachkräften auch stark geprägt von veränderten Einstellungen zur Arbeit, ihrer Flexibilität und Mitbestimmungsmöglichkeit durch die Angestellten, kurz gesagt, durch veränderte Haltungen zum Verhältnis von Arbeit und Leben- Veränderungen, die auch intern bereits das Betriebsklima und die betrieblichen Abläufe tangieren. Auf mein Thema bezogen heißt das, dass die jungen Generationen von Arbeitnehmern, vor allem die Generation Y, die heute aktiv am Arbeitsmarkt teilnimmt und sich in ihrem Mediennutzungsverhalten, aber insbesondere auch in ihrer Einstellung zum Thema Arbeit deutlich von den bisherigen Generationen unterscheidet, neue Wege der Rekrutierung fordert, die es von den Unternehmen zu berücksichtigen gilt.

Aufgrund der knappen Bewerberzahlen der jungen Generationen stehen Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung, passende Kandidaten für vakante Stellen erfolgsversprechend auf dem Arbeitsmarkt mit den geeigneten Rekrutierungsinstrumenten zu finden. Die Thematik „Personalrekrutierung“ ist in den letzten Jahren zunehmend wichtiger geworden und wird es m.E. auch bleiben.

Ich habe mich weiterhin aus persönlichen Gründen für dieses Thema entschieden, da ich als Geschäftsführerin einer mittelgroßen Einrichtung bereits in den kommenden fünf Jahren vor der großen Schwierigkeit stehen werde, mindestens sechs Stellen aufgrund von Altersberentung neu besetzen zu müssen. In den nächsten zehn Jahren sind es schon mindestens elf Vakanzen, die neues Personal erfordern. Als Verantwortliche eines Trägers ohne bisherige Öffentlichkeitsarbeit, wird sich mir noch längere Zeit die Herausforderung stellen, wo und wie ich am besten die gewünschte Zielgruppe die passenden Kandidaten- erreichen kann, wenngleich die Öffentlichkeit noch nicht

¹⁰ Frankfurter Allgemein Zeitung 2016, S.17

¹¹ ebd.

¹² ebd.

¹³ vgl. König u.a. 2012, S. 11-12

viel über die Existenz des Trägers weiß. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema hat für mich einen ganz wichtigen Praxisbezug und weckt mein Interesse insofern, als dass ich weitere Kenntnisse und praxistaugliche Erfahrungen für meinen Träger erwerben kann.

Die Masterthesis fußt auf theoriegeleiteten und empirischen Quellen, auf persönlichen praktischen Erfahrungen sowie auf in die Arbeit einfließenden Experteninterviews, deren Wortlaut im Anhang zu finden ist.

1.2 Ziel und Inhalt

Ziel meiner Arbeit ist es, herauszufinden, welche Instrumente (in der Fachsprache Recruiting Tools genannt), vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, aktuell für die Ansprache und Rekrutierung der gewünschten Zielgruppe am Arbeitsmarkt von deutschen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zu nutzen sind. Die Zielgruppe definiert sich in Fachkräfte sowie in mittlere und obere Führungskräfte. Dabei wirken jedoch die spezifischen Tools der Personalbeschaffung nicht bei allen Anzubewerbenden innerhalb der Zielgruppe gleichermaßen erfolgsversprechend.

Weiterhin gilt, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, welche Rekrutierungstrends sich zukünftig ergeben könnten und welche Rolle Social Media in der Personalsuche spielt. Die empirische Untersuchung in Form von Experteninterviews wird sich dabei ausschließlich auf die Situation von Trägern der Sozialwirtschaft richten.

Der derzeitige Wissensstand, so wie ich ihn überblicke, wird dabei anhand dreier wichtiger Zielsetzungen erarbeitet:

1. Darstellung eines gegenwärtigen als auch zukünftigen Fachkräftemangels,
2. Darstellung aller (mir) verfügbaren Recruiting Tools und Identifizierung der Bedeutung von Social Media und
3. Darstellung zukünftiger Entwicklungen der externen Personalrekrutierung deutscher Unternehmen und speziell von sozialwirtschaftlichen Unternehmen.

Das Thema der Masterarbeit ist eingebettet in die weiteren Bereiche von Personalmarketing und Personalmanagement.

Mein Vorgehen ist so angelegt, dass im zweiten Kapitel zunächst eine allgemeine Klärung der Zusammenhänge des Themas erfolgt und im dritten Kapitel der Prozess der Personalbeschaffung inklusive der Aufgaben und Ziele der Personalbeschaffung, Personalwerbung und -auswahl bis hin zur Personaleinstellung näher thematisiert werden.

Kapitel vier befasst sich zunächst mit einem der wichtigsten Elemente in der Personalwirtschaft: der Personalrekrutierung. Hier erfolgt die Vorstellung klassischer als auch moderner Recruiting Tools und es werden bestehende gegenwärtige Probleme bei der

Stellenbesetzung aufgezeigt. Da sich die erkenntnisleitende Frage speziell auf das Anwerben externer Fachkräfte bezieht, werden in diesem Kapitel die bekanntesten externen Recruiting Tools sowie deren Vor- und Nachteile in der Bewerberansprache bearbeitet. Die interne Suche nach Arbeitskräften behalte ich mir für eine spätere Arbeit vor. Sie ist nicht Thema dieser Masterthesis.

Kapitel vier beschäftigt sich ebenfalls speziell mit dem Thema „Social Media Recruiting“ und beinhaltet sowohl Erklärungen zum Begriff als auch Hintergrundinformationen zur Entstehungsgeschichte und der Entwicklung des Web 2.0. Schließlich wird auf die wichtigsten Social-Media-Kanäle XING und Facebook näher eingegangen.

Welche gegenwärtigen Entwicklungen in der externen Personalrekrutierung deutscher Unternehmen und ganz speziell in Sozialunternehmen Anwendung finden, wird im fünften Kapitel der Masterthesis herausgearbeitet.

Im sechsten Kapitel werden die aktuellen Ergebnisse der Experteninterviews geliefert. Hier werden die mit zwei ausgewählten Sozialunternehmen geführten Befragungen zusammengefasst und auf die drei oben genannten Zielsetzungen hin ausgewertet. Die Experten der Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Fürstenwalde e.V. und der pme Familienservice GmbH geben Auskunft darüber, ob sich in ihrem Unternehmen ein Fachkräftemangel bereits beobachten lässt oder wie sie die Entwicklungen diesbezüglich bewerten. Weiterhin berichten sie darüber, welche Recruiting Tools sie derzeit für ihre Personalsuche verwenden und welche Rolle Social Media dabei spielt sowie welche Entwicklungen sie zukünftig in der Personalrekrutierung erwarten bzw. was sie sich bzgl. der Personalbeschaffung ihres Unternehmens wünschen.

Gegen Ende der Masterthesis versuche ich, aufgrund meiner Bearbeitung die erwähnte Zielsetzung hinsichtlich der praxistauglichen Tools zu erreichen. Es soll dann auch gelungen sein, einen theoretisch einleuchtenden und praktisch nützlichen Überblick über das Thema in allgemeiner Hinsicht gegeben zu haben.

Abschließend bringe ich für Betriebspraktiker einige mir wesentlich erscheinende praktische Erkenntnisse aus meiner Arbeit in jeweils fünf Merksätzen auf den Punkt, was bei der Einwerbung und Suche von Fachkräften bei KMU's besonders beachtenswert ist und welche speziellen Fehler vermeiden werden sollten.

In einer Zusammenfassung werden die wichtigsten Ergebnisse meiner Arbeit in Bezug auf die erkenntnisleitende Frage kompakt dargestellt.

Zuletzt versuche ich einige mir plausibel erscheinende Tendenzen in Sachen Fachkräfteentwicklung und ihrer passenden Einwerbung zu prognostizieren. Schließlich skizziere ich auch die mir auffallenden Lücken bei den Tatsachen zum Fachkräftemangel und zur effektiven Findung, die ich meine, dass sie möglichst empirisch und repräsentativ erforscht werden sollten.