

Personalwerbung

Ulli Arnold

[s. a.: Arbeitsmarkt; Arbeitszufriedenheit; Informationsgrundlagen in der Personalarbeit; Kommunikation im Betrieb; Organisationsklima; Personalauswahl; Personalplanung; Personalkostenplanung; Rolle, Soziale.]

I. Begriff und Aufgabenstellung der Personalwerbung; II. Bedingungen wirksamer Personalwerbung; III. Zielgruppenorientierung der Personalwerbung; IV. Einzelne Entscheidungstatbestände der Personalwerbung.

I. Begriff und Aufgabenstellung der Personalwerbung

1. Begriff

Die Personalwerbung umfaßt jenen Teilbereich der Kommunikationspolitik eines Unternehmens, der zur Erreichung personalwirtschaftlicher Zielsetzungen beitragen soll. Analog zur Produktwerbung im Absatzmarketing werden die einzelnen Instrumente der Personalwerbung dazu eingesetzt, um Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und schließlich auch Entscheidungsverhalten bestimmter Adressaten- bzw. Empfängergruppen zielentsprechend zu beeinflussen. Personalwerbung dient also der Informationsübermittlung zu den relevanten *Teilarbeitsmärkten*. In Übereinstimmung mit der werbewissenschaftlichen Literatur sollen unter Personalwerbung die unpersönlichen Formen der Kommunikation verstanden werden; d. h. die Adressaten der Kommunikationsinhalte (Werbebotschaft) sind regelmäßig als Einzelpersonen (noch) *nicht* bekannt. Genau genommen zählen zur Personalwerbung nur die Erscheinungsformen *einseitiger, indirekter* und *öffentlicher* Kommunikation (Maletzke 1963).

2. Wirkungsstufen der Personalwerbung

Der angestrebte Erfolg einer Werbemaßnahme wird sich nur dann einstellen, wenn die verschiedenen Teilprozesse der Informationsübermittlung zu den Empfängern ohne Störungen bewältigt werden:

- die Werbebotschaft muß in den Wahrnehmungsbereich der Zielpersonen gelangen (Problem der Auswahl geeigneter Streumедien bzw. Übermittlungskanäle);
- Die Werbebotschaft muß die Aufmerksamkeit und das Interesse der beabsichtigten Empfänger wecken (Problem der Gestaltung der Werbebotschaft und der Beeinflussung der Aufnahmesituation);
- die Werbebotschaft muß bewirken, daß die Empfänger den Wunsch bzw. die Bereitschaft zu einer Veränderung ihrer gegenwärtigen Situation entwickeln (Problem, ein „fit“ zwischen der Botschaft der Personalwerbung und den konkreten Situationsbedingungen herzustellen);
- die Werbebotschaft muß den Empfänger zu einer auf Veränderung abzielenden Aktivität veranlassen (Problem, Initiative zu stimulieren).

Eine *Stellenanzeige* ist bspw. dann erfolgreich, wenn sie so gestaltet und gestreut wurde, daß ausschließlich *geeignete* Bewerber Kontakt mit der suchenden Organisation aufnehmen.

3. Anlässe für Maßnahmen der Personalwerbung

Maßnahmen der Personalwerbung lassen sich entsprechend ihrer instrumentellen Bedeutung zur Lösung unterschiedlicher personalwirtschaftlicher Problemstellungen untergliedern:

(a) *Gezielte Personalwerbung* zur Besetzung einer vakanten Position: Die Personalwerbung muß das Angebot der suchenden Organisation so darstellen, daß es den Präferenzstrukturen der Zielgruppe möglichst nahe kommt. Geeignete Bewerber sollen zur *Kontaktaufnahme* veranlaßt werden („Werbung um Bewerbungen“).

(b) *Allgemeine Personalwerbung* zur Schaffung eines *Bewerbungsreservoirs* für bestimmte Organisations- und Funktionsbereiche (z. B. Führungsnachwuchskräfte, potentielle Bewerber für ein neu zu gründendes Zweigwerk).

(c) *Personalimagewerbung*: Werbemaßnahmen sollen zu einer Verbesserung des Vorstellungsbildes der breiteren Öffentlichkeit von der werbenden Organisation als Arbeitgeber beitragen bzw. ein positives und prägnantes Image erhalten. Hier zeigen sich sehr enge Verknüpfungen mit der organisationsbezogenen *Public-Relations-Politik*.

(d) *Alibizweck von Personalwerbemaßnahmen*: Eine bereits getroffene Entscheidung über die Besetzung einer vakanten Stelle soll oder muß verfahrens-

mäßig legitimiert werden (Beachtung formalrechtlicher Vorschriften, Verschleierung einer gezielten Personalabwerbung von einer Konkurrenzorganisation usw.).

(e) *Analyse von Teilarbeitsmärkten*: Über die Schaltung von *Personalsuchanzeigen* wird versucht, die spezifischen Bedingungen eines Teilarbeitsmarktes zu erhellen (Bewerberpotential, Anreizvorstellungen potentieller Mitarbeiter, Fluktuationsbereitschaft usw.).

4. Typologie von Personalwerbemaßnahmen

Neben den unterschiedlichen Aufgabenstellungen bzw. Anlässen scheint es erforderlich, die Komplexität der unterschiedlichen Kommunikationsprozesse zu berücksichtigen. Im Falle *einstufiger* Kommunikationsbeziehungen wird versucht, die Werbebotschaft direkt an die Zielgruppe heranzubringen. Bei mehrstufigen Prozessen werden Dritte (Personen bzw. Institutionen) als Informationsvermittler benutzt, um auf diesem Wege schließlich die Werbewirkung bei der Zielgruppe zu erreichen. Die Kombination der wichtigsten Anlässe mit den Merkmalsausprägungen des Kommunikationsprozesses ergibt die folgenden Haupttypen (Tab. 1).

| Grad der Komplexität Anlaß der Personalwerbung | 1. einstufiger Prozeß | 2. mehrstufiger Prozeß |
|---|---|---|
| 1. Gezielte Personalwerbung | 11. Beispiel: Stellenanzeige in einem Printmedium | 12. Beispiel: Stellenanzeige über Vermittlungseinrichtung (Arbeitsamt; Unternehmensberatung) |
| 2. Allgemeine Personalwerbung | 21. Beispiel: Werbeveranstaltung für Absolventen einer Ausbildungsstätte | 22. Beispiel: ständige Kooperation mit Ausbildungsstätten (etwa mit Hochschullehrern) |
| 3. Imagewerbung (attraktiver Arbeitgeber) | 31. Beispiel: Veranstaltung eines „Tages der offenen Tür“ | 32. Beispiel: Präsentation einer Organisation bei einem Fachkongreß |

Tab. 1: Haupttypen der Personalwerbung

Die Hauptaufgabe der Personalwerbung wird durch die Typen 11/12 wiedergegeben. Die restlichen Maßnahmen, dies gilt besonders für 31/32, sind *Mittel*, um für den Fall eines konkreten *Personalbedarfs* über bessere Rahmenbedingungen für die *Personalbeschaffung* verfügen zu können. Das positiv attraktive Image als Arbeitgeber ist die *Basis* einer effizienten Personalwerbung.

II. Bedingungen wirksamer Personalwerbung

1. Informationsbedarf der Adressaten

Personalwerbung soll letztlich dazu führen, daß Menschen mit einer bestimmten *Qualifikations- und Persönlichkeitsstruktur* sich für zukünftige Mitgliedschaft in einer Organisation entscheiden. Sie bieten ihre Arbeitskraft an, müssen jedoch ihre ganze Persönlichkeit in eine Organisation einbringen. Dafür erwarten sie bestimmte Anreize (benefits) wie bspw. Einkommen, Arbeitszufriedenheit, Aufstiegsmöglichkeiten usw. Häufig ist damit die Entscheidung über die *Beendigung* der Mitgliedschaft in einer anderen Organisation verbunden. In der Entscheidungssituation werden Informationen zu folgenden Teilaspekten benötigt (Jackson 1972):

(a) Die Organisation als Arbeitgeber:

Die Komplexität einer Organisation kann aber mit Mitteln der Personalwerbung nicht annähernd dargestellt werden. M. a. W.: Die Adressaten haben häufig erhebliche Informationsdefizite in bezug auf die suchende Organisation.

(b) Die Anreizstruktur:

Die in Aussicht gestellten *Anreize* für die Mitgliedschaft sind zumindest in ihren immateriellen Erscheinungsformen nur andeutungsweise beschreibbar.

(c) Die Beitragsstruktur:

Die erwarteten *Beiträge* eines zukünftigen Mitarbeiters können nur in ihrer Einbindung in ein konkretes soziales System beurteilt werden. Während die fachliche/formale Position in etwa noch dargestellt werden kann, bleiben die *Rollenerwartungen* von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten zwangsläufig ungeklärt. Dies gilt insbesondere für die Fälle der funktions- bzw. organisationsorientierten Personalwerbung.

(d) Die Konsequenzen einer Entscheidung:

Die Folgen können durchaus existentielle Bedeutung haben; d. h. Personalwerbung soll eine „lebensverändernde Entscheidung“ (Wunderer 1966) beeinflussen. Dies gilt nicht nur für die *Finalentscheidung* des Organisationsbeitrittes, sondern schon für die zwangsläufig *vorgelagerte Entscheidung*, eine Bewerbung überhaupt ins Auge zu fassen. Damit tritt ein potentieller Bewerber in einen mehr oder weniger öffentlich ablaufenden Wettbewerb um eine freie Stelle. Er öffnet zwangsläufig seine persönliche und private Sphäre, legt seine Biografie ihm zunächst völlig Unbekannten offen. Der Bewerber setzt sich schließlich dem Risiko eines Mißerfolges aus: Eine Ablehnung kann das Selbstwertgefühl verletzen und den augenblicklichen beruflichen und sozialen Status gefährden („Verliererimage“).

Im Hinblick auf die Kommunikationssituation gilt also generell, daß auf der Seite der Adressaten der

Personalsuchwerbung erhebliche Informationsdefizite in bezug auf Handlungsalternativen, deren Bewertung (Beitrags-Anreiz-Bilanz) und ihrer möglichen Konsequenzen bestehen. Die entscheidungsrelevanten Informationen sind ungleichgewichtig zum *Nachteil* potentieller *Bewerber* verteilt. – Die Personalwerbung muß also davon ausgehen, daß ihre Adressaten die zu stimulierenden Entscheidungsprozesse *unter unvollkommener Information* bewältigen müssen.

2. Das Firmenimage als Rahmenbedingung

In schlecht strukturierten Entscheidungssituationen ist es typisch, daß fehlende oder in verschiedener Hinsicht unvollkommene Objektinformationen durch allgemeinere Vorstellungsbilder, eben durch *Images*, ersetzt werden. Das *Firmenimage* und hier speziell das Image einer Organisation als Arbeitgeber ist ein gegenüber der objektiven Realität *vereinfachtes* System von Vorstellungen und Wertungen. Es entsteht aus der Begegnung mit dem Meinungsgegenstand „Organisation“ in seinen vielfältigen realen Erscheinungsformen. Das Image konkretisiert sich in Vorstellungen, Erwartungen, Gefühlen, Qualitätsvorstellungen, Niveaueinstufungen usw. Wichtig ist, daß immer dann, wenn der unmittelbare Zugang zu einem Meinungsgegenstand verstellt ist, die je vorhandenen Images herangezogen werden. „Ein *Firmenbild* ist also die vereinfachte psychologische Bewältigung eines Unternehmens auf der Basis einer emotional verankerten, ganzheitlichen, dabei aber mehrdimensionalen stereotypen Formel“ (Bergler 1982). Die Adressaten der Personalwerbung sind gezwungen, vereinfachte Formeln der Realitätswahrnehmung zu benutzen, um ihre Entscheidungssituation bewältigen zu können. Das Firmenimage hat ausschlaggebende Bedeutung für beide Entscheidungsschritte:

- (a) Wird eine Organisation überhaupt als möglicher Arbeitgeber in den Alternativenraum eines Bewerbers aufgenommen?

Zahlreiche empirische Untersuchungen zeigen, daß die Reaktion („response“) auf eine *Personalsuchanzeige* positiv von der Qualität und Prägnanz des Firmenimages beeinflusst wird (Stanton 1977; Belt/Paolillo 1982). Dies gilt besonders auch für die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften (Simon o. Jg.).

- (b) Wird eine angebotene Stelle akzeptiert?

In der zweiten Entscheidungsphase wird das Informationsdefizit typischerweise durch gezielte Informationssuche, Bewerbungsgespräche usw. reduziert. Dennoch bleiben Informationsunvollkommenheiten über die tatsächliche Beschaffenheit der in Aussicht gestellten *Anreiz-Beitragsstruktur* bestehen, die mit Hilfe von Imagevorstellungen ausgeglichen werden müssen.

Das Firmenimage hat für die Personalwerbung eine doppelte Bedeutung:

- Es ist, wie dargelegt, eine wesentliche *Rahmenbedingung* für die Personalwerbung.
- Die Gestaltung des Firmenimages, ggf. seine Repositionierung, ist selbst Aufgabe der Personalwerbung (Typen 31/32). Allerdings dürfen die Handlungsmöglichkeiten nicht isoliert von den übrigen imagebildenden Aktivitäten wie bspw. Produkt- und Leistungs politik, Einkaufsverhalten usw. gesehen werden. Das Arbeitgeberimage ist integraler Teil des „*corporate image*“.

3. Kommunikationspsychologische Bedingungen

Die einzelnen Aspekte der psychologischen Effekte von Werbemaßnahmen sind als normative Rahmenbedingungen einer effizienten Personalwerbung anzusehen. Wichtige Einzelpunkte sind:

- Der *Stil der Personalwerbung* (Gestaltung des Werbetextes, Wahl der Streumediten usw.) muß mit dem Firmenimage im Einklang stehen. Personalwerbung ist Teil der „*corporate communication*“.
- Der Stil der Personalwerbung muß unverwechselbar sein und eine positive Distanz zu den Wettbewerbern herstellen.
- *Prägnanz* der Werbung: Mit Hilfe weniger Schlüsselreize müssen die wesentlichen Informationen dargeboten werden. Gelingt dies nicht, geht bspw. eine *Stellensuchanzeige* im klassifizierten Teil eines Printmediums völlig unter (Stellenteil einer Tageszeitung in der Wochenendausgabe).
- *Kommunikationsfähigkeit* der Personalwerbung: Die verschiedenen Elemente der Werbebotschaft müssen für die Adressaten verständlich und in die bei ihnen vorhandenen Bezugssysteme einordnungs-fähig sein.
- *Persönliche Bedeutsamkeit*: Die Werbeaussage muß von den Adressaten als für sie persönlich bedeutsam und aktuell empfunden werden, damit Aufmerksamkeitswirkungen (attention, interest) entstehen können. Nur dann werden weitere psychische Verarbeitungsprozesse ausgelöst.
- *Attraktivität*: Die Personalwerbung muß positive Reize übermitteln, die zur erwünschten Auseinandersetzung mit der Organisation auffordern und ggf. zur Handlung „Absenden einer Bewerbung“ veranlassen.
- *Konstanz* des Werbestils: Ständiger Wechsel oder gar zufällige Wahl von werblichen Stilelementen erschwert Lernprozesse bei den Adressaten. Dies macht sich besonders bei den Typen der Imagewerbung in negativer Weise bemerkbar.

III. Zielgruppenorientierung der Personalwerbung

Die Entscheidungen der Personalwerbung müssen von den jeweils ins Auge gefaßten Adressaten ausgehen. Bei einer Personalsuchanzeige geht es darum, *den* geeigneten Bewerber- und nur diesen – für eine vakante Stelle zu finden. Die mangelnde Operationalisierbarkeit von *Stellen-* und *Persönlichkeitsprofilen* führt faktisch immer zu einer Bandbreite, innerhalb derer zulässige Eignungsgrade liegen können. Deshalb ist es eine durchaus effiziente Zielerfüllung, wenn mehrere Bewerbungen eingehen. Bewerbungen, die außerhalb der definierten Bandbreite von Eignungen liegen, sind allerdings ineffizient. Sie zeigen „*Streuverluste*“ der Personalwerbung an, die in zweifacher Hinsicht als unerwünscht betrachtet werden müssen:

- Die werbliche Ansprache ungeeigneter Adressaten bedeutet eine Verschwendung von Ressourcen;
- die Behandlung der Unterlagen ungeeigneter Bewerber verursacht zusätzliche administrative Kosten (Sichtung der Unterlagen, entscheidungsbedingte Kosten, Rücksendung usw.).

Die Definition der jeweiligen Zielgruppe stellt eine wesentliche Erfolgsbedingung der Personalwerbung dar (Arnold 1975). Antworten müssen auf folgende Fragen gefunden werden:

(a) *Eignungsprofil*: Welche Personen eignen sich für eine bestimmte Stelle?

= Segmentierung nach Qualifikationen.

(b) *Informationswege*: Wie können diese Personen kommunikationstechnisch erreicht werden? Wie sind die typischen Informationsgewohnheiten?

= Segmentierung nach Medien.

(c) *Bedingungen der Informationsaufnahme*: Wie sind die Bedingungen der Informationsaufnahme beschaffen („Empfangssituation der Adressaten“)? Welche Umstände begünstigen die Aufnahme und Verarbeitung einer Werbebotschaft?

= Segmentierung entsprechend der Aufnahmebereitschaft (z. B. Berufsanfänger versus abzunehmenden Arbeitnehmer).

Ein wichtiger Ansatz für Segmentierungsentscheidungen der Personalwerbung ist die Analyse der Gewohnheiten Stellensuchender, Kontakte mit Organisationen aufzunehmen. In Abhängigkeit von Variablen wie bspw.

- schicht- bzw. berufsspezifische Kompetenz
- Erfahrungen mit Arbeitgeber- bzw. Berufswechsel
- Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit

werden unterschiedliche Suchwege beschränkt, d. h., verschiedenartige Suchkanäle („*Rekrutierungskanäle*“) präferiert. Die Personalwerbung muß sich auf diese Gegebenheiten einstellen. Verschiedene empiri-

sche Untersuchungsbefunde belegen in guter Übereinstimmung die unterschiedliche Bedeutung alternativer Such- bzw. Rekrutierungsalternativen (Holley/Jennings 1987; IfD 1986; SINUS 1986). Bei Beschäftigten, die mindestens einmal den Arbeitgeber gewechselt haben, wurden folgende Präferenzen ermittelt (Blaschke 1987):

- Kontaktaufnahme über Bekannte (43%)
- Bewerbungen auf Stellenausschreibungen (26%)
- Bewerbungen auf Verdacht (15%)
- Kontaktaufnahme über das Arbeitsamt (12%).

Angesichts solch eindeutiger Präferenzen für die Informationsvermittlung durch Fremde und Bekannte muß den mehrstufig ausgerichteten Strategien der Personalwerbung (Typen 12/22) eine hohe Bedeutung eingeräumt werden. Die systematische Unterstützung dieser Suchwege durch die Personalwerbung wird in der Praxis immer noch unterschätzt bzw. völlig übersehen (Belt/Paolillo 1982).

IV. Einzelne Entscheidungstatbestände der Personalwerbung

1. Systematischer Überblick

Aus der Analyse von *Kommunikationsprozessen* ergeben sich verschiedene Problembereiche (Lasswell 1961), die Gegenstand von Gestaltungsentscheidungen der Personalwerbung sind:

- Entscheidung über die *Zielgruppe* einer Werbemaßnahme (Empfängeranalyse);
- Gestaltung des *Inhaltes* der Personalwerbung (Inhaltsanalyse);
- Entscheidung über die Wahl geeigneter *Kommunikationswege* und -mittel (Medienanalyse);
- Entscheidung über die einzusetzenden Ressourcen (Werbebudget);
- Entscheidung über die *Kontrolle* der relevanten Effektgrößen einer Personalwerbemaßnahme (Wirkungsanalyse).

2. Inhaltliche Gestaltungsprobleme

Bei der Gestaltung der durch werbliche Maßnahmen zu kommunizierenden Inhalte müssen die verschiedenen Wirkungsbedingungen und -teilstufen werblicher Beeinflussung beachtet werden. Im Hinblick darauf muß die Gestaltung der Werbebotschaft auf folgende Aspekte eingehen:

- Informationsinhalte bzw. -teilmereiche
- Akquisitionsunterstützung
- Selektionsfähigkeit
- Aktionsunterstützung.

(a) Potentielle Bewerber sind üblicherweise an folgenden Informationsinhalten interessiert (Fried 1963; Jackson 1972):

- Informationen über die *Organisation* (Name, Größe, Leistungsprogramme, Standort, Wettbewerbsposition etc.).
- Informationen über die zu besetzende *Stelle* (Grund der Vakanz, Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung, organisationale Einbindung, Entwicklungspotential etc.).
- Informationen über die erwarteten *Qualifikationsmerkmale* (fachliche und persönliche Eigenschaftsmerkmale; soziografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Konfession, Nationalität, formale Bildungsabschlüsse etc.).
- Informationen über die in Aussicht gestellte *Anreizstruktur* (finanzielle und andere materielle Anreize; immaterielle Anreize).

(b) Im Hinblick auf die Erzielung guter akquisitorischer Wirkungen ist darauf zu achten, daß die genannten Informationsbedürfnisse umfassend abgedeckt werden und dabei die Perspektive der Zielpersonen eingenommen wird (Stoops 1984). Empirische Untersuchungen belegen erhebliche Defizite hinsichtlich des reinen Informationsgehaltes von Stellenanzeigen (Arnold 1975). – Als Sonderfall ist die Erscheinungsform der sog. „*Chiffre-Anzeige*“ zu sehen. Der Verzicht auf Information über die personalwerbende Organisation kann durch sachliche betriebsinterne Gründe gerechtfertigt sein. Allerdings wird dem Adressaten eine extreme Ungewißheitssituation zugemutet. Die in akquisitorischer Hinsicht negativen Wirkungen haben zu einem Bedeutungsrückgang dieser Art von Personalwerbung geführt. Eine wirkungsvolle Alternative ist die Einschaltung eines Informationsvermittlers (Typ 12). Von unmittelbarer Bedeutung für die akquisitorische Wirkung von Personalwerbung in Printmedien sind grafische Aufmachung, Layout, Größe der Anzeige, Platzierung im klassifizierten Teil (links/rechts, oben/unten) bzw. im Kontext redaktioneller Beiträge (Frey 1980).

(c) *Personalsuchanzeigen* müssen *selektionsfähig* sein: Nur geeignete Bewerber sollen erreicht und zu weiterführenden Aktivitäten veranlaßt werden. Neben der Selektionsfähigkeit des Werbemediums selbst ist dies auch ein inhaltliches Gestaltungsproblem der Personalwerbung. Wichtig ist vor allem der Genauigkeitsgrad, mit dem eine Aufgabe beschrieben wird (specificity of job description): Untersuchungen belegen, daß die Wahrscheinlichkeit, unqualifizierte Bewerbungen zu erhalten, mit zunehmendem Genauigkeitsgrad der Aufgabenbeschreibung abnimmt (Mason/Belt 1986).

(d) Schließlich muß der Werbeinhalt dazu beitragen, daß potentiell geeignete Bewerber tatsächlich auch in Kontakt mit der werbenden Organisation treten *wollen* und *können*. Bewerbungsbarrieren

müssen kommunikativ abgebaut werden, bspw. dadurch, daß die Modalitäten einer Bewerbung eindeutig beschrieben oder Hilfen zu einer informellen Kontaktaufnahme offeriert werden. In verwaltungstechnischer Hinsicht vereinfacht die genaue Beschreibung der gewünschten Bewerbungsunterlagen die weitere Bearbeitung im Rahmen eines Auswahlprozesses.

3. Wahl der Kommunikationsmittel

Die Auswahl der Medien der Personalwerbung erfolgt unter dem Gesichtspunkt, die Zielpersonen mit möglichst geringen Streuverlusten zu erreichen. Dazu müssen die üblichen Informationsgewohnheiten der Adressaten analysiert werden (Printmedien, Hörfunk und Fernsehen).

Für manche Branchen bzw. Funktionsbereiche haben sich feste Informationsgewohnheiten eingestellt: Führungskräfte informieren sich bevorzugt in den Wochenendausgaben der überregionalen Tageszeitungen (FAZ, Die Welt, Stuttgarter Zeitung); Berufsangehörige der Sparten Schule, Hochschule, öffentlicher Dienst, soziale Dienste beachten besonders die Werbeanzeigen in periodisch erscheinenden Printmedien (Die Zeit). Die Auswahl konkreter Druckmedien (Zeitung, Zeitschrift, Flugblatt, Plakatschlag, Postwurfsendung) oder elektronischer Medien wird durch die verfügbaren finanziellen Ressourcen in ökonomischer Hinsicht eingeschränkt. Mediaselektion und Werbebudgetplanung müssen deshalb sehr eng verzahnt sein, weil die Streukosten bzw. die Kosten der Nutzung eines bestimmten Streumediums regelmäßig den Hauptteil der Kosten der Personalwerbung ausmachen.

4. Erfolgskontrolle der Personalwerbung

Der Erfolg einer *einzelnen* Maßnahme der Personalwerbung läßt sich nicht eindeutig ermitteln. Der Zielerreichungsgrad selbst ist bei gezielter Personalsuchwerbung zunächst nur als quantitative Größe ermittelbar (Verhältnis von Zielgruppengröße und tatsächlich stimulierten Bewerbungen). Aber auch in diesem Falle ist eine kausale Zuordnung von Maßnahmen zum Ergebniswert wegen vielfältiger sachlicher und zeitlicher *Überstrableffekte* kaum möglich. Der Erfolg einer Stellenbesetzung zeigt sich häufig erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung. So können nur einzelne Wirkungsgrößen definiert und für sich analysiert werden, z. B.

- periodische Untersuchung des Images als Arbeitgeber
- Kontrolle der organisatorischen Effizienz der Personalwerbung (Zeitdauer für die Durchführung, Fehlerquote)

- ständige Kontrolle der Kosten der Personalwerbung (Höhe, Berechtigung, Budgeteinhaltung usw.). *Stoops* (1983) empfiehlt eine „audit checklist“ zur Erfassung und Kontrolle der *Personalwerbungskosten*.

Literatur

- Arnold, U.*: Betriebliche Personalbeschaffung. Berlin 1975.
- Belt, J. A./Paolillo, J. G. P.*: The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement. In: *Journal of Management*, Vol. 8, 1, 1982, S. 105-112.
- Bergler, R.*: Psychologie in Wirtschaft und Gesellschaft, Psychologie des Firmenimages. Köln 1982.
- Blaschke, D.*: Erfolgswege zum neuen Arbeitsplatz. In: *MittAB*, 20. Jg. 1987, Heft 2, S. 164-180.
- Frey, H.*: Handbuch der Personalbeschaffung. Frankfurt 1980.
- Fried, H.*: Die Stellenanzeige. Ein Mittel der Personalwerbung. Diss. München 1973.
- Holley, W. H./Jennings, K. M.*: Personnel/Human Resource Management. Contributions and Activities. 2nd. Ed. New York 1987.
- Institut für Demoskopie (IFD)*: Unternehmen und Arbeitsamt. Repräsentativ-Umfrage unter Betriebsinhabern und Personalleitern. Allensbach 1986.
- Jackson, M.*: Recruiting, Interviewing and Selecting: A Manual for Line Managers. London 1972.
- Lasswell, H. D.*: The Structure and Function of Communication in Society. In: *Mass. Communications*, hrsg. von *W. Schramm*. 2. Aufl. Urbana 1961.
- Maletzke, G.*: Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg 1963.
- Mason, N. A./Belt, J. A.*: Effectiveness of specificity in recruitment advertising. In: *Journal of Management*, Vol. 12, 3, 1986, S. 425-428.
- Simon, H.*: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs. Eine empirische Studie (Manuskript). Bielefeld o. Jg.
- SINUS*: Offene Arbeitsvermittlung. Voraussetzungen und Akzeptanz bei Arbeitgebern, Arbeitslosen und Beschäftigten (Manuskript). München 1986.
- Stanton, E. S.*: Successful Personnel Recruiting and Selection. New York 1977.
- Stoops, R.*: Managing Recruitment Costs. In: *Personnel Journal*, Vol. 62, 4, 1983, S. 607-614.
- Stoops, R.*: Recruitment Ads That Get Result. In: *Personnel Journal*, Vol. 63, 4, 1984, S. 24-26.
- Wunderer, R.*: Personalwerbung. In: *Handwörterbuch des Personalwesens*, hrsg. von *E. Gaugler*. Stuttgart 1975, Sp. 1689-1708.