

**Quellenangaben und Links zum Artikel**  
**„Dem Fachkräftemangel wirksam begegnen:**  
**Ganzheitliche Personalbeschaffung“**  
**von Prof. Dr. Boris Kaehler**  
**(Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 10/14)**

Die Ausführungen im Beitrag basieren auf dem Buch „Komplementäre Führung – Ein praxiserprobtes Modell der organisationalen Führung“ sowie auf dem Artikel „Fachkräftemangel: Viel Lärm um nichts? Plädoyer für eine professionelle Betrachtung“, Personalführung Heft 10/2013; S. 38-45.

Kritik und Anregungen richten Sie gern an:  
boris.kaehler@goodhr.de; [www.goodhr.de](http://www.goodhr.de)

### **Abschnitt 1: Volkswirtschaftliche Eingangsbetrachtung**

- Stand der Fachkräftesicherung aus **Regierungssicht**: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: „Fortschrittsbericht 2013 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung“; Download unter <http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a758-13-fortschrittsbericht-fachkraefte.html> (Zugriff am 25.8.2014).
- Perspektive der deutschen **Industrie und Handelskammern**: <http://www.dihk.de/themenfelder/standortpolitik/arbeitsmarkt-soziales/arbeitsmarkt/positionen> (Zugriff am 25.8.2014).
- **10-Punkte-Plan der Bundesagentur für Arbeit** aus dem Jahr 2011: „Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland“; Download unter <http://www.ba-bestellservice.de/bestellservice/themen/unternehmen/arbeitsmarkt/perspektive-2025-fachkraefte-fuer-deutschland-100848/> (Zugriff am 23.8.2014).
- **Differenzierte Analyse**: DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung/Neubecker, Nina: „Die Debatte über den Fachkräftemangel“; DIW Roundup Politik im Fokus 4/2014; Download unter [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.435016.de/diw\\_roundup\\_4\\_de.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.435016.de/diw_roundup_4_de.pdf) (Zugriff am 25.8.2014).
- **Kritische Analyse**: ARD-Reportage „Der Arbeitsmarktreport - das Märchen vom Fachkräftemangel“ vom 21.07.2014; anzuschauen in der ARD Mediathek (<http://www.ardmediathek.de>) oder auf Youtube ([www.youtube.de](http://www.youtube.de)).
- **Mehr zum Thema**: Arbeit und Arbeitsrecht Sonderausgabe „Herausforderung Fachkräftemangel“ 2011, einschließlich Editorial: „Es gibt keinen Fachkräftemangel“.

## Abschnitt 2: Segmentspezifische Engpässe – Jammern Sie noch oder arbeiten Sie schon?

- Laufende **Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit**:  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistische-Analysen/Analytikreports/Regional/Analyse-gemeldeten-Arbeitsstellen-nach-Berufen-Engpassanalyse-Nav.html> (Zugriff am 23.8.2014)
- **Beispiel aus dem Pflegebereich**: Rybnikova, Irma/Fröbe, Juliane: „Von wegen Fachkräftemangel – Beobachtungen in der stationären Altenpflege“; Personal Quartely 2/2013; S. 40-45.

## Abschnitt 3: Vorsorgeplanung statt Prognosen

- Beispiel für den Stand der Kunst im Bereich der **computergestützten Szenarioplanung auf Basis von „Job-Familien“**: Sattelberger, Thomas/Strack, Rainer: „Strategische Personalplanung“; Personalmagazin 6/2009; S. 54-56; Berendes, Kai/Kittel, Paul/Müller, Heiko: „Szenariogestützte Personalplanung – Zukünftigen Personalbedarf berechnen“; Personalführung 7/2009; S. 22-28; Berendes, Kai/Kittel, Paul/Renner, Lars/Schmitz, Michael: „Jobfamilien – Die Basis“; in Das Demographie Netzwerk (Hrsg.)/Berendes et al.: „Strategische Personalplanung“; Wirtschaftsverlag NW 2011; S. 20-27; Berendes, Kai/Renner, Lars/Werner, Christian: „Von der Szenarienplanung bis zur Maßnahmenableitung“; in Das Demographie Netzwerk (Hrsg.): „Strategische Personalplanung – Die Zukunft heute gestalten“; Wirtschaftsverlag NW 2011; S. 64-74.

## Abschnitt 4: Überraschung – Der Arbeitsmarkt ist ein Markt!

- **Abbildung 1** ist angelehnt an: Simon, Herman/Wiltinger, Kai/Sebastian, Karl-Heinz/Tacke, Georg (1995): „Effektives Personalmarketing: Strategien – Instrumente – Fallstudien“; Gabler 1995; S. 16.

## Abschnitt 5: Die vier Aktionsräume der Personalbeschaffung

- Zum Konzept der **„Liquid Workforce“ bei IBM**: Siemann, Christiane: „Auf gutem Weg“; Personalwirtschaft Sonderheft 12/2012; S. 6; Weilbacher, Jan C.: „Der Komplexität gerecht werden“; Human Resources Manager Oktober/November 2013; S. 23-25.
- Zum **Crowdsourcing**: Kaganer, Evgeny/Carmel, Erran/Hirschheim, Rudy/Olsen, Timothy: „Managing the Human Cloud“; MIT Sloan Management Review Winter 2013; S. 23-32; Sutton, Robert I./Rao, Huggy: „Can a Volunteer Staffed Company Scale?“; Harvard Business Review May 2014; S. 125-129; Gesellensetter, Catrin: „Masse mit Klasse“; Handelsblatt 29.7.2014; S. 13.

## Abschnitt 6: Marktsegmentierung und Zielgruppenauswahl

- **Abbildung 3** ist angelehnt an: Weber, Wolfgang/Kabst, Rüdiger: „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“; 7. Auflage Gabler 2009, S. 145.

- **Auslandsrekrutierung:** Buchenau, M./Koenen, J./Thelen, P.: „Ausländer rein!“; Handelsblatt 9.1.2014; S. 1 und 4/5; von Hardenberg, Aletta: „Grenzen-im Kopf: Unternehmen überschätzen die Hürden für die Beschäftigung von Fachkräften aus dem Ausland“; Personalführung 7/2014; 50-57;

## Abschnitt 7: Zielgruppenoptimierte Angebote

- Zum „**Personalmarketing-Mix**“: Richter, Nicole: „Personalmarketing“; WISU 10/2008, S. 1318.
- Zum Thema **Arbeitgebermarke**: Stotz, Waldemar/Wedel-Klein, Anne: „Employer Branding – Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber“; kritisch: Wöschler, Christian: „Hype um eine Mogelpackung – Employer Branding ist nicht ‚die‘ Antwort auf den Fachkräftemangel“; Personalführung 7/2013; S. 20-25.

## Abschnitt 8: Bewerber-Beziehungsmanagement

- Paradigmenwechsel hin zum **Beziehungsmanagement** im „normalen“ Marketing: Bruhn, Manfred: „Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis“; 11. Aufl. Springer Gabler 2012; S. 30-33.
- Beispielhafte Veröffentlichungen zu den wenig trennscharfen Ansätzen „**Active Sourcing**“ und „**Talent Management**“: Kolberg, Alexander: „Nimm das Sieb, nicht die Schrotflinte“; Personalwirtschaft 5/2014; S. 22-27; **Gräßler, Ralf**: „Zukunft gestalten: Talentmanagement“; Arbeit und Arbeitsrecht 3/2012; S. 152-155.
- Zum **Bewerberbeziehungsmanagement bei Audi**: Becker, Tobias: Talent Relationship Management; Arbeit und Arbeitsrecht 2/2013; S. 94-95; Weilbacher: Jan C.: „Talente findet man in allen Altersgruppen“ (Interview mit Thomas Sigi); Human Resources Manager Juni/Juli 2011; S. 54-57; Zitat auf Seite 55.
- Zu einschlägigen **Unternehmenskooperationen**: Justen, Kathrin: Edelmetall für die Regionen; Human Resources Manager April/Mai 2013; S. 51-52.
- **Sprenger-Zitat**: Reinhard K. Sprenger: „Gut aufgestellt“; Campus 2008; S. 138.

## Abschnitt 9: Geschwindigkeitsoptimierung

- Quelle des **Maßnahmenkatalogs**: Lytle, Tamara: Streamline Hiring; HR Magazine 4/2013; S. 63-65.
- Zum Thema **Personalcontrolling**: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2013) (Hrsg.): „Personalcontrolling für die Praxis – Konzept Kennzahlen Unternehmensbeispiele“; 2. Auflage Bertelsmann 2013; Athanas, Christoph: „Quantensprung im Controlling“; Personalmagazin 8/2014; S. 18-20.