

Rekrutierungsmanagement

Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung für Unternehmen

Von

Dr. Eckhard Knapp

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 12094 9](http://ESV.info/978_3_503_12094_9)

ISBN 978 3 503 12094 9

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2010
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

„Mitarbeiter werden von Unternehmen zumeist auf Grund ihrer fachlichen Qualifikationen eingestellt, nicht selten allerdings zurückführend auf Defizite in ihren Verhaltensweisen bzw. in der vorhandenen Persönlichkeitsstruktur wieder freigesetzt.“ Erkenntnisse und Aussagen dieser Art hört man immer wieder im Dialog mit Unternehmern und Führungskräften.

Das moderne Human Resource Management ist ein umfassender Prozess von der professionellen Personalbedarfsplanung bis hin zum Outplacement. Dazwischen liegt ein großes Betätigungsfeld für den Personalmanager, wie insbesondere die Personalbeschaffung.

Die Rekrutierung von Fachkräften ist im Kontext des demographischen Wandels ein wichtiges Handlungsfeld geworden. Qualifizierte und gleichermaßen begeisterungsfähige Mitarbeiter zu finden, die ins Unternehmen passen, steht im unmittelbaren Zusammenhang mit dem unternehmerischen Erfolg. Ein prozessorientiertes Rekrutierungsmanagement, das sämtliche Abläufe bei der Rekrutierung vereinfacht und dadurch beschleunigt, kann diese Herausforderung erleichtern.

Der Mitarbeiter – zu recht immer wieder als zentraler Erfolgsfaktor eines Unternehmens bezeichnet – entwickelt ständig veränderte Ansprüche und Verhaltensmuster, die das Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Als Folge der geänderten Anforderungen entsteht ein breites und differenziertes Anforderungsprofil an die Personalverantwortlichen.

Das vorliegende Werk stellt sich diesen Herausforderungen und bietet mit fundiertem Fakten- und Methodenwissen sowie zahlreichen Praxisbeispielen, Expertentips und lehrreichen Anekdoten aus der Praxis ein sehr gutes Nachschlagewerk für Personalverantwortliche, Geschäftsführer, Führungskräfte aber auch Lehrende und Studierende im Bereich des Personalmanagement.

Wir gratulieren dem Autor zu diesem durchwegs gelungenen Werk.

Prof. (FH) Mag. Hubert Siller
Leiter Studiengang Tourismus
Management Center Innsbruck
Österreich

Prof. (FH) MMag.Dr. Anita Zehrer
Fulbright-Professor
College of Charleston
South Carolina/USA

Sämtliche geschlechtsspezifische Bezeichnungen beziehen sich, sofern diese nicht ohnehin weiblich oder männlich getätigt werden, auf beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	11
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	13
Einleitung	17
1. Personalwirtschaft	21
2. Personalplanung	27
2.1. Personalplanung	28
2.1.1 Personalbestandsplanung	29
2.1.2 Personalbedarfsplanung	29
2.2 Anforderungsprofil	31
2.3 Stellenbeschreibung	33
3. Personalsuche	37
3.1 Der Prozess der Personalbeschaffung in der Theorie	37
3.2 Methoden der Personalbeschaffung	38
3.2.1 Interne Personalbeschaffung ohne Arbeitsplatzveränderung	41
3.2.1.1 Leisten von Mehrarbeit bzw. Überstunden	42
3.2.1.2 Verschieben des Urlaubsantritts	42
3.2.2 Interne Personalbeschaffung mit Arbeitsplatzveränderung	43
3.2.2.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung	44
3.2.2.2 Versetzung von Mitarbeitern durch Weisung oder Änderungskündigung	44
3.2.2.3 Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitverträge	45
3.2.2.4 Übernahme von befristeten in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse	46
3.2.2.5 Beförderung von Mitarbeitern durch Personalauswahl	46
3.2.3. Externe Personalbeschaffung	49
3.2.3.1 Blindbewerbung	50
3.2.3.2 Persönliche Kontakte bzw. Anwerbung durch Betriebsangehörige	51
3.2.3.3 Plakate, Handzettel	54
3.2.3.4 Massenmedien	54
3.2.3.5 Arbeitsvermittlung	55
3.2.3.6 Personalberater	57
3.2.3.7 Head Hunter	58
3.2.3.8 Personalagenturen bzw. Arbeitnehmerüberlassung	60

3.2.3.9	Interim Management/Temporärer Einkauf von externen Beratern	61
3.2.3.10	Hochschulmarketing – College Recruiting	63
3.2.3.11	Internet Recruiting	65
3.2.3.12	Online-Netzwerke	65
3.2.3.13	Stellenanzeigen in Printmedien	67
3.3	Stellenanzeigen	67
3.3.1	Ziele von Stellenanzeigen	67
3.3.2	Gestaltung von Stellenanzeige	70
3.3.3	Formulierungen in Stellenanzeigen	71
3.4	Internet Recruiting – Jobbörsen	75
3.4.1	Angabe einer e-Mail-Adresse	76
3.4.2	Bewerbungsbogen elektronisch	76
3.4.3	Bewerbungsmaske auf der Homepage	77
3.4.4	Jobbörsen	81
3.4.5	e-Recruiting	83
3.5	Stellenanzeige im Printmedium oder im Internet?	84
4.	Personalauswahl.....	89
4.1	Leistungstests („Intelligenztests“)	93
4.2	Assessment-Center	95
4.3	Bewerbungsgespräche	100
5.	Die Bewerbungsunterlagen	101
5.1	Bestandteile	102
5.1.1	Deckblatt	104
5.1.2	Anschreiben	104
5.1.3	Bewerbungsfoto	106
5.1.4	Lebenslauf	108
5.1.5	„Dritte Seite“	110
5.1.6	Verzeichnis der Zeugnisse und Referenzen	113
5.2	Analyse von Bewerbungsunterlagen	115
5.3	„Geheimcode“ in Dienstzeugnissen	116
6.	Das Bewerbungsgespräch.....	125
6.1	Exkurs: Kommunikation	126
6.2	Zielsetzung von Bewerbungsgesprächen	128
6.3	Ausprägungen von Bewerbungsgesprächen	130
6.4	Ablauf	132
6.4.1	Vorbereitung	134
6.4.2	Warming up und Kontaktaufnahme	135
6.4.3	Kurzvorstellung des Unternehmens	137
6.4.4	Präsentation des Kandidaten	137
6.4.5	Vertiefende Fragen	139
6.4.6	Vorstellung der zu besetzenden Position	141
6.4.7	Abklärung der Rahmendaten des Beschäftigungsverhältnisses	141

6.4.8	Ausklang des Gespräches mit Klärung der weiteren Vorgehensweise ...	142
6.4.9	Fragen des Bewerbers.....	143
6.4.10	Nachbereitung.....	145
6.5	Fragen in Bewerbungsgesprächen.....	147
6.6	Ergebnisse von Bewerbungsgesprächen.....	148
7.	Personaleinsatz.....	153
8.	Erfahrungstransfer.....	157
8.1	Bewerbertypologien.....	157
8.1.1	Der Maximierer.....	158
8.1.2	Der Alleswissender.....	159
8.1.3	Die Quasseltante/Plaudertasche.....	161
8.1.4	Der Schweiger.....	162
8.1.5	Der Bevormundete.....	164
8.1.6	Der Anhngliche.....	165
8.1.7	Der Aggressive.....	166
8.1.8	Der Lsterer.....	168
8.1.9	Der Gezeichnete.....	169
8.1.10	Der Lückenhafte.....	170
8.1.11	Der Flatterhafte.....	172
8.1.12	Der Unwillige.....	173
8.1.13	Der Ausbalancierte.....	174
8.1.14	Der Ideale.....	176
8.2	Frequently asked questions.....	177
8.2.1	Zur Bewerbersuche.....	177
8.2.2	Zu den Rekrutierungsgesprachen.....	179
8.2.3	Zum Lohn/Gehalt.....	181
8.2.4	Zu den Arbeitszeiten/zur Arbeitsgestaltung.....	183
8.2.5	Zum Personalcontrolling.....	185
9.	Zusammenfassung.....	189
	Literaturangabe und Literaturhinweise.....	197
	Stichwortverzeichnis.....	203

Anhang