

Rekrutierungsmanagement

Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung für Unternehmen

Von
Dr. Eckhard Knapp

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 17458 4](http://ESV.info/9783503174584)

1. Auflage 2010

2. Auflage 2017

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 17458 4

eBook: ISBN 978 3 503 17459 1

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek 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: Difo-Druck, Bamberg

Vorwort

The battles of the future will be the battles of talent.

Winston Churchill

Bedingt durch die gute Auftragslage vieler Unternehmen, den demographischen Wandel, den wissenschaftlich-technischen Fortschritt (Industrie 4.0), Wirtschafts- und Konjunktorentwicklungen sowie die Globalisierung der Märkte rückt die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter ins Zentrum unternehmerischer Aufgaben. Das moderne Human Resource Management ist ein umfassender Prozess von der professionellen Personalbedarfsplanung bis hin zum Outplacement und Personalcontrolling. Dazwischen liegt ein breites Betätigungsfeld für den Personalmanager. Oberstes Ziel ist es, die erforderliche Anzahl an Mitarbeitern in qualitativer und quantitativer Hinsicht bereitzustellen. So ist die Rekrutierung von Fachkräften im Kontext des demographischen Wandels ein wichtiges Handlungsfeld geworden. Qualifizierte und gleichermaßen begeisterungsfähige Mitarbeiter zu finden, die ins Unternehmen passen, stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem unternehmerischen Erfolg.

Mitarbeiter, die wichtigste Ressource und zentraler Erfolgsfaktor eines Unternehmens, entwickeln ständig sich verändernde Ansprüche und Verhaltensmuster, die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Als Folge der veränderten Anforderungen entsteht ein breites und differenziertes Anforderungsprofil, das von Personalverantwortlichen und Unternehmern neue Strategien zur Talent-Rekrutierung erfordert.

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

Herzliche Gratulation an den Autor zu diesem durchwegs gelungenen Werk!

Prof. (FH) Privatdozentin MMag. Dr. habil Anita Zehrer

Leiterin MCI Zentrum Familienunternehmen, Innsbruck
Adjunct Professorin Notre Dame University, Sydney
Vizepräsidentin Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft DGT e.V., Berlin
Tourismusexpertin Tourismusbeirat, BMWI, Berlin
Tourismusexpertin Ausschuss der Regionen, Brüssel

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 (Personalauswahl)	46
3.2.3 Externe Personalbeschaffung.....	49
3.2.3.1 Initiativbewerbung	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	56
3.2.3.7	Headhunter.....	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	68
3.3.2	Gestaltung von Stellenanzeigen.....	70
3.3.3	Formulierungen in Stellenanzeigen	71
3.4	Internet Recruiting – Jobbörsen	74
3.4.1	Angabe einer E-Mail-Adresse.....	75
3.4.2	Bewerbungsbogen elektronisch	76
3.4.3	Bewerbungsmaske auf der Homepage.....	76
3.4.4	Jobbörsen	80
3.4.5	E-Recruiting	82
3.5	Stellenanzeige im Printmedium oder im Internet?.....	83
3.6	Social Media-Präsenz.....	86
3.6.1	Social Media-Plattformen	87
3.6.1.1	Facebook.....	88
3.6.1.2	Google+	88
3.6.1.3	Instagram	88
3.6.1.4	LinkedIn.....	88
3.6.1.5	XING	89
3.6.1.6	Twitter.....	89
3.6.2	Umfrage zum Bewerberverhalten in den Sozialen Medien	89
3.6.2.1	Datenbasis.....	89
3.6.2.2	Befragungsergebnisse	91
3.6.3	Lessons learned für Unternehmen aus der Umfrage.....	97
4.	Personalauswahl.....	101
4.1	Leistungstests („Intelligenztests“)......	105
4.2	Assessment-Center	107
4.3	Bewerbungsgespräche.....	112
5.	Die Bewerbungsunterlagen	113
5.1	Bestandteile	114
5.1.1	Deckblatt	116
5.1.2	Anschreiben	116
5.1.3	Bewerbungsfoto	118

5.1.4	Lebenslauf.....	120
5.1.5	„Dritte Seite“	122
5.1.6	Verzeichnis der Zeugnisse und Referenzen.....	124
5.2	Analyse von Bewerbungsunterlagen.....	127
5.3	„Geheimcode“ in Arbeitszeugnissen	128
6.	Das Bewerbungsgespräch.....	135
6.1	Exkurs: Kommunikation	136
6.2	Zielsetzung von Bewerbungsgesprächen	139
6.3	Ausprägungen von Bewerbungsgesprächen	140
6.4	Ablauf.....	142
6.4.1	Vorbereitung	144
6.4.2	Warming up und Kontaktaufnahme	145
6.4.3	Kurzvorstellung des Unternehmens	147
6.4.4	Präsentation des Kandidaten	147
6.4.5	Vertiefende Fragen.....	149
6.4.6	Vorstellung der zu besetzenden Position	151
6.4.7	Abklärung der Rahmendaten des Beschäftigungs- verhältnisses	151
6.4.8	Ausklang des Gespräches mit Klärung der weiteren Vorgehensweise	152
6.4.9	Fragen des Bewerbers	153
6.4.10	Nachbereitung	155
6.5	Fragen in Bewerbungsgesprächen	157
6.6	Ergebnisse von Bewerbungsinterviews	158
7.	Personaleinsatz.....	163
8.	Erfahrungstransfer	167
8.1	Bewerbertypologien	167
8.1.1	Der Maximierer.....	168
8.1.2	Der Alleswisser	169
8.1.3	Die Quasseltante/Plaudertasche	171
8.1.4	Der Schweiger.....	172
8.1.5	Der Bevormundete	173
8.1.6	Der Anhängliche	175
8.1.7	Der Aggressive.....	176
8.1.8	Der Lästler.....	177
8.1.9	Der Gezeichnete	179
8.1.10	Der Lückenhafte.....	180
8.1.11	Der Flatterhafte	181
8.1.12	Der Unwillige.....	182
8.1.13	Der Ausbalancierte.....	184

8.1.14	Der Ideale	185
8.2	Frequently asked questions	186
8.2.1	Zur Bewerbersuche	187
8.2.2	Zu den Rekrutierungsgesprächen.....	189
8.2.3	Zum Lohn/Gehalt	191
8.2.4	Zu den Arbeitszeiten/zur Arbeitsgestaltung.....	193
8.2.5	Zum Personalcontrolling.....	195
9.	Zusammenfassung.....	199
	Literatur	209
	Anhang	215
	Stichwortverzeichnis	241
	Autorenportrait	245