

Inhaltsverzeichnis

Einführung in das Personalrecruiting	5
Erstellung eines Anforderungsprofils	11
Stellenausschreibung	21
Inserate in Zeitung/Zeitschrift, Ausschreibungen auf der Homepage, über Jobbörsen, Soziale Netzwerke und externe Dienstleister	27
System für Online-Bewerbungen, automatisierte Bewerbungsverfahren.....	35
Auszüge aus dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)	39
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	45
Bewerbungseingang	65
Beurteilung von Bewerbungsunterlagen	71
Vorabauskünfte – Background Checks	81
Vorstellungsgespräch	85
Probearbeit	95
Erfolgreiche Personalauswahl	99
Literaturverzeichnis	105
Anlagen	109
Prüfungsaufgaben	121

Definition

Kurzerklärung:

Die Personalbeschaffung ist eine Teilfunktion der Personalwirtschaft mit der Aufgabe, die von einem Unternehmen benötigten Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu beschaffen. Zunehmend wird auch der Begriff Personalgewinnung verwendet.

Ausführliche Erklärung:

...

Maßnahmen der Personalbeschaffung werden ausgelöst, wenn eine personelle Unterdeckung festgestellt wird (Personalbedarf). Im Fall eines Fehlbedarfs erfolgt zunächst eine Entscheidung über die Art der Abdeckung. Alternativen sind dabei:

- Anpassung der personellen Kapazität ohne Veränderung des Personalbestandes, z. B. durch Personalleasing
- Anpassung durch Veränderung des Personalbestandes, besonders durch Neueinstellung (Personalauswahl)
- Besetzung einer vakanten Stelle durch einen bereits vorhandenen Mitarbeiter im Wege der Versetzung, Beförderung etc. (interne Personalbeschaffung)

Der Entscheidungsspielraum der Personalbeschaffung wird von zahlreichen inner- und außerbetrieblichen sowie rechtlichen Einflussfaktoren und Rahmendaten strukturiert und begrenzt.

Instrumente der Personalbeschaffung:

- Anreiz-Instrumente
 - materielle Anreize
 - immaterielle Anreize
 - Arbeitssituationen als Anreizfaktor
- Beschaffungsmethode
 - direkt durch persönliche Kontaktaufnahme, z. B. Headhunting
 - indirekt durch Einschaltung von Beschaffungsmittlern, z. B. Bundesagentur für Arbeit, Personalberatung etc.
- Kommunikationspolitik (Maßnahmen der Personalwerbung und der Public Relations).

Mit dem Einsatz der Instrumente der Personalbeschaffung soll ein genügend großer Kreis an geeigneten Bewerbern erschlossen werden. Die Instrumente der Personalbeschaffung sind dann optimal kombiniert, wenn ein bestimmter Beschaffungsbedarf mit minimalen Kosten gedeckt wird. Die Wirksamkeit der einzelnen Instrumente ist im Hinblick auf die verschiedenen Beschaffungsquellen bzw. Segmente der Arbeitsmärkte zu beurteilen.

Im Zuge eines Auswahlprozesses ist der für das Unternehmen am besten geeignete Bewerber herauszufinden und ein Arbeitsvertrag abzuschließen (Personalauswahl).

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>

Leitfaden Anforderungsprofil

Kunde: _____

Position: _____

Erstellt am: _____

Von: _____

Soft-Skills	Ausprägung/Wichtigkeit				
	Niedrig		hoch		
<i>Hinweis: zwischen 3 und 6 Kriterien auf „5“ festlegen</i>	1	2	3	4	5
Persönliche Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenbezogene (arbeitsbezogene) Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungswille (Arbeitsmoral, Arbeitstechnik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigeninitiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stressresistenz / Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorgfalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhalten – Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständigkeit / Eigenständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuerungsfreudigkeit (Innovationsbereitschaft)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsfähigkeit (Zuhören – Reden – Ausdruck)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit / Zusammenarbeitsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktfähigkeit / Beziehungen aufbauen / Einfühlungsvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlungsgeschick / Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufsgeschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überzeugungskraft / Durchsetzungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methodische Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlösefähigkeit / vernetztes Denken und Handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbst- und Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzungsvermögen / Organisationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsentation, Darstellungs- und Gestaltungskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielsetzungs- und Planungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegations- und Kontrollkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter fördern und entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teams führen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementkompetenz / Unternehmerisches Denken / Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: LiSeplus, Liebenau Service GmbH

Beispiel:

Abhängig von der Stelle lohnt es sich, darüber nachzudenken, von oben genannten Vorgaben abzuweichen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Stellenbezeichnung und damit Überschrift von großer Bedeutung ist. Sie muss den marktüblichen Stellenbezeichnungen entsprechen, die nicht immer identisch mit der Stellenbezeichnung im Betrieb ist.

Beispiel: Assistenz ist auf dem Markt eher eine Sekretärin; unsere Erfahrungen mit dem Begriff „Referent“ haben sich bewährt

Bewerber lesen nicht gerne viel. Deshalb sind zu viel und zu kleiner Text nicht hilfreich.

Hier gilt „Weniger ist mehr.“ Lieber über einen Link auf die Firmenhomepage verweisen und dort mehr Infos bereitstellen.

Bilder, Farbe, freche Formulierungen, Störer... sind bei geeigneten Stellen hilfreich und machen aufmerksam.

Aber: Es muss zur Stelle passen! (Beispiel Frontcooking)

Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften

Durch Anzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften spricht man potentielle Bewerber an, die aktuell auf der Suche sind und den Stellenanzeigenteil einer Zeitung durchlesen. Aber auch Leser, die sich mit einem möglichen Stellenwechsel noch nicht beschäftigt haben, können beim Durchblättern der Zeitung auf Stellen aufmerksam gemacht werden. So wird eine sehr große Zielgruppe angesprochen. Printanzeigen sind eine klassische traditionelle Methode Bewerber zu gewinnen. Auch potentielle Bewerber, die keinen Zugang zum Internet haben und keine hohe Computer- und Internetaffinität besitzen, werden angesprochen. Die Bewerberklientel kann also bereits mit der Art der Ausschreibung bestimmt werden.

Grundsätzlich gilt: Stellenanzeigen sind auch Imageanzeigen!

Bei Printanzeigen ist besonders zu beachten:

- Zeitpunkt
Am besten eignet sich der Samstag für die Schaltung von Printanzeigen. Hier haben viele Menschen Zeit, sich in Ruhe Stellenanzeigen durchzulesen. Dagegen sollte man während der Ferienzeit keine Anzeigen veröffentlichen, da dies kaum potentielle Bewerber anspricht. Die Tage vor und nach Feiertagen sind ebenfalls eher ungeeignet für Printanzeigen.
- Inhaltliche Anzeigengestaltung
Das Unternehmen, die Stelle und die benötigten Anforderungen sollten klar beschrieben sein.
Zur Unternehmensbeschreibung gehört das Logo, der Name, der Standort und die Branchenbeschreibung.
Es sollte ein Ansprechpartner, die Firmenadresse, eine Telefonnummer oder eine Email-Adresse und die URL der Homepage genannt werden.
- Optische Gestaltung
Sie hängt von der Zielgruppe ab, die man ansprechen möchte.
Eine Werbeagentur setzt bei Stellenanzeigen auf Kreativität, dagegen sollten Banken eher seriöse Anzeigen schalten. Immer wichtig bei der optischen Gestaltung von Anzeigen ist die Corporate Identity. Das Logo, die Schriftart und ein einheitliches Design tragen zur Wiedererkennung bei.
Bekannte Unternehmen mit positivem Image bekommen nicht nur mehr Beachtung, sondern auch mehr Bewerbungen.
- Platzierung innerhalb der Zeitung/Zeitschrift
Anzeigen, die auf der rechten Seite platziert werden, erhalten mehr Beachtung. Beim Durchblättern fallen diese Anzeigen sofort ins Auge.
- Anzeigengröße
Größere und farbige Inserate fallen mehr auf.
Unbewusst schätzen Leser die Wichtigkeit und Bedeutung einer Stelle anhand der Größe des Inserats ein.

Analyse des Anschreibens

Das Anschreiben ist der individuellste Teil einer Bewerbung.

Hier kann der Bewerber eine Selbsteinschätzung vornehmen, den Grund für die Bewerbung nennen und sich mit der Stelle und dem Unternehmen auseinandersetzen.

Vorteilhaft ist die Nennung von Spezialfähigkeiten oder Qualifikationen, sowie eine Angabe zur Gehaltsvorstellung.

Folgende Angaben sollten immer zwingend enthalten sein:

- Name, Anschrift, Telefonnummer, Datum und Ort
- Firmenadresse
- Unterschrift

Beurteilung

Das Anschreiben sollte immer auf Vollständigkeit überprüft werden. Sind alle zuvor genannten Inhalte enthalten? Dann lohnt es sich auch meist das Anschreiben bis zum Ende durchzulesen.

Bei der Bewertung des Anschreibens sollte man die Selbsteinschätzung des Bewerbers und die Auseinandersetzung mit der vakanten Stelle und dem Unternehmen genauer analysieren.

Bewerber, die sich kaum mit der Stellenausschreibung befasst haben, haben meist auch ein geringes Interesse an einer Mitarbeit im Unternehmen. Meist kann man schon aus dem Anschreiben entnehmen, ob ein Bewerber die Stelle unbedingt möchte und sich diese auch zutraut.

Bei der Selbsteinschätzung des Bewerbers sollte keine übertriebene Selbstdarstellung stattfinden. Eine realistische Einschätzung des Bewerbers und die Darstellung von Qualifikationen und Fähigkeiten sollten reichen, um den Bewerber genau einzuschätzen.

Wenn in der Ausschreibung ein Ansprechpartner genannt wurde, ist „Sehr geehrte Damen und Herren“ die falsche Anrede. Das zeigt meist, dass der Bewerber die Stellenausschreibung nicht genau gelesen hat.

Zu kurze Anschreiben können einen Hinweis geben, dass der Bewerber sich nicht ausreichend mit dem Unternehmen oder der Stelle auseinandergesetzt hat.

Besonders bei Positionen mit Führungsverantwortung sollte ein Anschreiben ausreichend lang gestaltet sein. Dagegen spielt die Länge bei Stellen ohne Führungsverantwortung keine so große Rolle.

Zusammenfassend sollen Anschreiben kurz und knapp über Motivation und Qualifikation der Bewerber informieren.

Die Beurteilung

Interviewer mögen Bewerber, die ihnen ähnlich sind, eher. Man schließt von eigenen Kompetenzen und Eigenschaften auf den Bewerber und nimmt an, dass dieser ebenfalls diese Eigenschaften und Kompetenzen besitzt.

Sympathische Bewerber werden meist besser beurteilt.

Ebenso spielt der letzte Eindruck eine große Rolle. Die letzten ausgetauschten Informationen bleiben meist besser im Kopf verankert.

Die aktuelle Stimmung - im Unternehmen oder die eigene - darf nicht in die Beurteilung einfließen.

Man sollte sich als Interviewer dieser Tatsachen bewusst sein, sich davon lösen und eine objektive Bewertung vornehmen.

Manchmal hilft es, den Bewerber zum Probearbeiten einzuladen. Objektive Beurteilung beim Arbeiten ist eher möglich.

Nach dem Vorstellungsgespräch

Man sollte möglichst rasch nach einem Gespräch die Bewerber beurteilen und eine Vorauswahl treffen. Ungeeignete Bewerber sollten eine Absage erhalten.

Somit verkleinert sich die Vorauswahl und man kann leichter den geeignetsten Kandidaten auswählen.

Lange Wartezeiten zwischen den Gesprächen und der Endauswahl sollten vermieden werden.

Bei ungewöhnlich langem Auswahlverfahren sollten die Bewerber informiert werden.

Unnötig lange Zeit verstreichen zu lassen, kann sich auch für die Auswahl negativ auswirken, da man sich an die ersten Gespräche und Bewerber meist nicht mehr erinnern kann.

Bekommen die Bewerber keine ausreichende Information über den Bewerbungsprozess, können sie das Interesse verlieren.

Grundlage der Beurteilung ist der Interviewleitfaden, der beim Bewerbungsgespräch ausgefüllt wurde.

Hier können über einen Soll-Ist Vergleich Abweichungen erkannt werden.

Fazit

Das Bewerbermanagement ist das Aushängeschild eines Unternehmens.

Der erste Kontakt von Menschen zum Unternehmen kann durch eine Bewerbung entstehen. Daher ist es wichtig, dass alle Bewerbungen ernst genommen, sorgfältig bearbeitet und beurteilt werden.

Denn so gewährleistet man einen professionalen Umgang mit Bewerbern. Dazu muss man in erster Linie als Unternehmen sicher sein, welche Anforderungen man an den Bewerber stellen möchte. So spart man unnötige Zeit durch lange Auswahlverfahren oder eventuelle Fehlbesetzungen und kann den optimalen Mitarbeiter finden.

Im Kampf um die geeignetsten Arbeitskräfte müssen Unternehmen kreativ und professionell werden. Wie kann man Stellenanzeigen gestalten und welche Wege kann man für die Ansprache nutzen?

Um Fehlbesetzungen zu vermeiden, sollte man die Bewerbungsunterlagen genau bewerten und dabei das Anforderungsprofil zu Hilfe nehmen.

Um das Image eines Unternehmens abzurunden, sollte der Eindruck, den eine Bewerber bei einer Einladung ins Unternehmen zu einem Vorstellungsgespräch bekommt, ein positiver sein.

Man sollte bereits bei der Versendung der Einladung darauf achten, dass Zeit und Ort richtig angegeben sind und gegebenenfalls eine Wegbeschreibung mitsenden.

Im Gespräch selbst sollte man als Arbeitgeber gut vorbereitet sein. Man kennt demnach den Bewerber mit Namen und dessen Lebenslauf, schafft eine angenehme Atmosphäre und stellt die richtigen Fragen.

Man präsentiert in diesen Gesprächen das Unternehmen, möchte aber zeitgleich herausfinden, ob der Bewerber geeignet ist.

Während des gesamten Bewerbermanagements bildet das Anforderungsprofil eine Grundlage.

Immer wieder gleicht man beispielsweise eingegangene Bewerbungen mit dem Anforderungsprofil ab. Es ist ein Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung.

Besonders wichtig für das Image eines Unternehmens ist auch, wie der neue Mitarbeiter in das Unternehmen aufgenommen wird. Wurden alle wichtigen Vorbereitungen getroffen? Kann der Mitarbeiter direkt starten? Werden ihm alle Kollegen vorgestellt?

Dies ist wichtig, damit es nicht zu einer Fluktuation kommt. Mitarbeiter, die sich nicht willkommen geheißen fühlen und sich nicht wohl fühlen, verlassen das Unternehmen meist nach kürzester Zeit wieder.

Es zeigt sich, dass das Bewerbermanagement ein wichtiges Instrument für die Öffentlichkeitsarbeit und das Image des Unternehmens darstellt.