

## Personalsuche und -auswahl

---

Lerneinheit 4

Fernlehrgang zur Haufe Akademie-geprüften  
Personal-Assistenz

Autorin: Simone Dappert



Dieser Fernlehrgang wurde von der Haufe Akademie konzipiert. Er unterliegt hinsichtlich der fachlichen und pädagogisch-didaktischen Qualität der Zertifizierung durch die staatliche Zentralstelle für Fernunterricht in Köln (ZfU).

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
Lörracher Str. 9  
79115 Freiburg

Tel.: 0761 898-4422  
Fax: 0761 898-4423  
service@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de

Diese Lerneinheit ist Teil  
eines zertifizierten  
Lehrganges



## Autorin



**Simone Dappert**

Jahrgang 1966, Managing Partner und Mitbegründerin der Unternehmensberatung für Personalmanagement konsultwerk in München. Studium BWL, Erwachsenenbildung und Arbeitsrecht (Dipl. Hdl) in Berlin. Ausbildung systemisches Coaching (ESBA Wien). Mehrjährige Führungserfahrung in verschiedenen operativen HR-Funktionen, seit einigen Jahren Interim-Management und Personalberatungsprojekte in nationalen und internationalen Organisationen. Intensive Branchenkenntnisse mit Klienten aus vorwiegend technisch geprägtem Umfeld. Lizenzierung für psychometrische Analysetools. Lehrbeauftragung an der Fresenius Hochschule in München.

## Inhaltsverzeichnis

1. Ermittlung des Personalbedarfs	5
1.1 Quantitative Bedarfserhebung	5
1.2 Qualitative Bedarfserhebung	6
1.2.1 Kompetenzmodelle	6
1.2.2 Stellenbeschreibungen	11
1.2.3 Weitere Möglichkeiten zur Erhebung von Anforderungen	11
2. Gestaltung der Personalsuche	16
2.1 Interne Personalsuche	18
2.1.1 Die interne Ausschreibung	18
2.1.2 Nachfolgeplanung	19
2.1.3 Empfehlungsprogramme	20
2.1.4 Rechtliche Grundlagen	22
2.2 Externe Personalsuche	22
2.2.1 Personalbeschaffung über Stellenanzeigen	22
2.2.2 Social Media Recruiting	27
2.2.3 Mobile Recruiting	29
2.2.4 Die Nutzung externer Netzwerke und Veranstaltungen	30
2.2.5 Stellenbesetzung mithilfe externer Dienstleister	30
2.2.6 Kriterien zur Auswahl der geeigneten Suchwege und -instrumente	31
2.2.7 Mediaplanung und Kostenbeispiele	32
2.2.8 Rechtliche Grundlagen	32
2.3 Personalmarketing und Employer Branding	33
2.3.1 Personalmarketing	33
2.3.2 Employer Branding	35
3. Personalauswahl	36
3.1 Die Vorbereitung	36
3.2 Die Durchführung der Auswahl	36
3.2.1 Die Sichtung der Bewerbungen	36
3.2.2 Das telefonische Vorgespräch	38
3.2.3 Die persönliche Auswahl	39
3.2.4 Das Auswahlinterview	39
3.2.5 Personalauswahl durch Assessment Center	46
3.2.6 Einholen von Referenzen	51
3.2.7 Eignungsdiagnostische Testverfahren	51
3.3 Die Nachbereitung	55
3.4 Rechtliche Grundlagen	55
4. Planung des Suchprozesses	57

5. Bewerbermanagement	61
5.1 Bewerberkommunikation	61
5.2 Verpflichtung zur Übernahme der Fahrtkosten	64
6. Integration neuer Mitarbeiter	66

In dieser Lerneinheit wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

„Kapital lässt sich beschaffen,  
Fabriken kann man bauen,  
Menschen muss man gewinnen.“

*Hans Christoph von Rohr (\*1938), dt. Topmanager*

# 1. Ermittlung des Personalbedarfs

Eine anforderungsgerechte Deckung des Personalbedarfs ist für den Unternehmenserfolg bedeutend, wenn nicht oft sogar entscheidend. Bei Nichterfüllung dieser Aufgabe ergeben sich drastische Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, die sich beispielsweise über die temporäre Stilllegung einer Fertigungsstraße durch Arbeitskräftemangel, über gebremstes Umsatzwachstum durch Lücken in der Vertriebsmannschaft oder über das Verpassen bedeutender Innovationsschritte durch fehlende Entwicklungsspezialisten erstrecken können.

Personalbedarf lässt sich grundsätzlich in eine quantitative und eine qualitative Komponente unterteilen. Während der quantitative Ansatz die Anzahl der benötigten Mitarbeiter rechnerisch ermittelt (wie viele?), wird bei der qualitativen Betrachtung die Antwort auf die Frage nach den benötigten Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmalen (mit welchen Eigenschaften?) aus den strategischen Unternehmenszielen und den operativen Aufgaben abgeleitet.

Ziel der Bedarfsermittlung ist es, in Kombination beider Betrachtungsweisen eine anforderungsgerechte Kapazitätsplanung im Unternehmen durchführen zu können.

„... (nur) der richtige Mensch am richtigen Ort zur richtigen Zeit ...“

## 1.1 Quantitative Bedarfserhebung

Die quantitative Komponente führt bei Unterdeckung des Bedarfs zu (teuren) Überstunden, Überlastung der Mitarbeiter, Qualitäts- oder Mengeneinbußen, etc., während eine Überdeckung sich lähmend auf die Prozesse und die Leistungsmotivation der Mitarbeiter auswirkt.

Der Personalbedarf lässt sich rein rechnerisch zunächst unterteilen in

- Ersatzbedarf, der durch ausscheidende Mitarbeiter entsteht und sich zahlenmäßig in der Fluktuationsrate des Unternehmens ausdrückt. Auslöser für Ersatzbedarf ist beispielsweise die Kündigung eines Mitarbeiters oder dessen Eintritt in den Ruhestand.
- Zusatzbedarf, d. h. die Erweiterung des Personalbestands durch entweder saisonal bedingten Mehrbedarf, wie zum Beispiel die Anzahl benötigter Skilehrer in den österreichischen Alpen im Winter, oder regulären Mehrbedarf, beispielsweise durch Eröffnung einer weiteren Filiale im Einzelhandel. In beiden Fällen wird ein Rückgriff auf vorhandene Zahlenwerte im Unternehmen eine entsprechende Planung ermöglichen.
- Reservebedarf für besondere Situationen, wie beispielsweise die Ausweitung der Mitarbeiteranzahl im Bereich Kundenreklamationen während einer Rückrufaktion. Hier werden die Bedarfswerte nur zu schätzen sein und müssen ggf. in einer hohen Dynamik angepasst werden.

- Minderbedarf durch Rückgang der Unternehmenstätigkeit oder veränderten Qualifikationsbedarf, wie zum Beispiel beim Ersatz menschlicher Arbeitsleistung durch technische oder durch veränderte Einsatzorte, wobei der Minderbedarf an einem Ort oft einen Zusatzbedarf an einem anderen Ort bedeutet.

In enger Abstimmung mit dem Controlling Ihres Unternehmens und allen Führungskräften, die sich mit den entsprechenden organisatorischen Anpassungen beschäftigen, wird die passende Mitarbeiteranzahl für die jeweiligen Bereiche erhoben. Diese drückt sich beispielsweise durch den FTE-Wert aus. FTE steht für Fulltime-Equivalent und bildet den Gesamtpersonalbedarf, ausgedrückt in Vollzeitangestellten, ab. Dabei ist die unternehmensinterne Definition dieses Begriffs für eine exakte Messung entscheidend. Sie wird entsprechend den spezifischen Anforderungen an das Controlling Ihres Unternehmens formuliert.



### Beispiel

Bei einem Mobilfunkunternehmen wird FTE folgendermaßen definiert: 1 FTE entspricht dem Beschäftigungsgrad eines Mitarbeiters mit 36 Stunden Arbeitszeit pro Woche, 30 Tagen Urlaub im Jahr und 5 zusätzlichen Abwesenheitstagen. Ein Mitarbeiter mit einem Teilzeit-Vertrag zu 15 Stunden pro Woche bedeutet hier also 0,42 FTE.

Im Abgleich Ihres Ist-Personalbestands auf FTE-Basis mit dem Soll-Personalbestand werden Sie also nun auf die Anzahl der ggf. zusätzlich einzustellenden Mitarbeiter kommen. Anstelle des Begriffs FTE wird im rein deutschsprachigen Umfeld und in Behörden auch der Begriff VZÄ (Vollzeitäquivalent) oder MAK (Mitarbeiterkapazität) verwendet.

Mit der Quantifizierung ist jedoch noch nicht geklärt, über welche Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen diese Mitarbeiter verfügen müssen.

## 1.2 Qualitative Bedarfserhebung

Qualitative Aspekte gehen weit über die Ermittlung der kurzfristig benötigten Qualifikationen hinaus. Bedeutsam für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sind vielmehr die Schlüsselkompetenzen, die notwendig sind, um auf ständig sich ändernde Umfeldbedingungen im Sinne der Strategie reagieren zu können.

### 1.2.1 Kompetenzmodelle

Die strategische Grundlage moderner Personal- und Führungsaufgaben bilden sogenannte Kompetenzmodelle. Darin werden Fähigkeiten, Merkmale und Eigenschaften spezifiziert, die das Unternehmen als Ganzes bei der Erfüllung seiner strategischen und operativen Ziele in besonderer Weise unterstützen.

Da die Unternehmen und deren Ziele einer hohen Dynamik unterliegen, soll ein Kompetenzmodell jene kritischen Erfolgsfaktoren oder Schlüsselqualifikationen und Kernkompetenzen abbilden, die dem Unternehmen mittel- und langfristig den Erfolg sichern können.



### Beispiel

Die Führungskräfte eines internationalen Zulieferers für elektronische Steuerungen definieren in einem mehrtägigen Workshop nicht nur die mittel- und langfristige Unternehmensstrategie, sondern nennen und beschreiben auch gleichzeitig die zur Umsetzung entscheidenden Kompetenzen bei Mitarbeitern und Führungskräften in aufsteigender Rangfolge:

#### Expertenwissen

- Verfügt über das in der Position erforderliche Fachwissen und wendet dieses sachgerecht an;
- kennt interne Abläufe und ggf. externen Regelungen zu seiner/ihrer Funktion;
- bemüht sich aktiv um Beschaffung erforderlicher Informationen;
- fragt notwendiges Spezialistenwissen bei Kollegen ab;
- gibt eigenes Fachwissen anforderungsgerecht weiter;
- bildet sich auch außerhalb des eigenen Fachgebietes weiter;
- kann Fachwissen zur Findung neuer, kreativer Vorschläge und Lösungen einsetzen.

#### Kundenorientierung

- Kennt die externen und internen Kunden und deren Erwartungen;
- überprüft Kundenzufriedenheit und leitet Maßnahmen aus den Erkenntnissen ab;
- bietet internen und externen Kunden flexible Problemlösungen;
- passt Prozesse und Strukturen an Kundenwahrnehmung an;
- stellt Kundenerwartungen in den Mittelpunkt betrieblicher Entscheidungen.

#### Organisationsfähigkeit

- Hält vereinbarte Termine ein;
- schafft das Arbeitspensum im Rahmen von üblichen Arbeitszeiten;
- benutzt die zur Verfügung stehenden Planungsinstrumente (Terminkalender, Projektplanungsinstrumente, To Do Lists, Aktionspläne);
- plant und priorisiert die Aufgabenerledigung;
- erkennt, wann und in welcher Form andere auf seine/ihre Arbeitsergebnisse angewiesen sind und handelt danach;
- kann Priorisierung selbstständig an veränderte Umfeldbedingungen anpassen;
- bemüht sich um Optimierung/Verringerung von sich wiederholenden Tätigkeiten.

#### Ergebnisorientierung

- Setzt erkennbar die vereinbarten Ziele um;
- kann Arbeiten im Sinne der Zielerreichung priorisieren;
- beteiligt sich nicht an Spekulationen, Gerüchten;
- geht Aufgaben aktiv und selbstständig an;
- sucht bei Hindernissen oder Ungewissheit aktiv nach Lösungen.

#### Entscheidungsfähigkeit

- Fällt Entscheidungen aufgrund von Sachgründen;
- trifft Entscheidungen zeit- und anforderungsgerecht;
- kann Entscheidungen gegen Widerstände vertreten;

- bleibt unter sich verändernden Umfeldbedingungen entscheidungs- und handlungsfähig.

#### Unternehmerisches Denken und Handeln

- Kennt die operativen Ziele des Unternehmens und des Bereichs;
- handelt kostenbewusst;
- erkennt und kommuniziert Kosteneinsparungsmöglichkeiten;
- erkennt und kommuniziert Möglichkeiten zur Umsatzerweiterung.

#### Kooperationsfähigkeit

- Kennt und befolgt die internen Regeln der Zusammenarbeit;
- nimmt aktiv an Teammeetings teil;
- bringt Wissen und Handeln im Sinne der gemeinsamen Zielerreichung ein;
- unterstützt andere bei Engpässen;
- hält sich an gemachte Zusagen;
- zeigt vorbildliches Verhalten/Benehmen;
- verhält sich intern und extern loyal zu Umfeld, Kollegen, Unternehmenszielen.

#### Kommunikationsfähigkeit

- Beantwortet Anfragen sachgerecht (i. e. sachlich, umfassend, genau, kein Zurückhalten von Wissen);
- hört aktiv zu, auch wenn gegensätzliche Positionen vertreten werden (müssen);
- stellt sicher, dass Dinge richtig verstanden werden;
- kann eigenen Standpunkt auch gegen Widerstand vertreten;
- bringt sich konstruktiv in Diskussionen ein, auch außerhalb des eigenen Aufgabengebietes;
- kann sich auf unterschiedliche Gesprächsebenen einstellen;
- kann in mehr als einer Sprache kommunizieren (Fremdsprachenkenntnisse);
- kann Win-Win-Situation herstellen.

#### Konfliktfähigkeit

- Arbeitet unter erhöhter Arbeitsbelastung gleich bleibend effektiv;
- kann Priorisierung an veränderte Umfeldbedingungen anpassen;
- geht angemessen mit Misserfolgen und Rückschlägen um;
- kann Arbeitsergebnisse und Aufgabenerfordernisse gegen Widerstand verteidigen;
- bemüht sich aktiv um die Lösung von Konflikten und der Behebung von deren Ursachen.

#### Führungsfähigkeit

- Kennt die Führungsinstrumente des Unternehmens und wendet diese angemessen an;
- sorgt für zeit- und sachgerechte Informationsweitergabe;
- plant und verteilt Aufgaben und Ressourcen im Team angemessen;
- kennt und versteht die Bedürfnisse der Mitarbeiter;
- schafft eine gleichmäßig motivierende Arbeitsatmosphäre;
- zeigt durchgängig vorbildliches Verhalten;
- stellt dem Unternehmen regelmäßig High-Potentials zur Verfügung;
- arbeitet aktiv an der Entwicklung von internen Nachfolgekandidaten.

(Kompetenzmodell der BAG electronics GmbH, 2009)

Die Erstellung und auch Überprüfung des Modells wird also durch einen Top-Down-Prozess, ausgehend von der Unternehmensstrategie, durchgeführt und dies unter Einbeziehung sämtlicher Funktionen und ihrer Interdependenzen. Daher ist es sinnvoll, diese Rollen und Modelle stets unter Einbeziehung von Mitarbeitern und Führungskräften zu entwickeln. In der Regel wird dieser Prozess durch einen externen Berater moderiert. Entscheidend für den Erfolg bei der Implementierung von Kompetenzmodellen ist, dass die Führungskräfte Ihres Unternehmens dieses Modell kennen und mittragen.

Bemerkenswert an oben beschriebenem Beispiel ist, dass bei der Detaillierung der jeweiligen Kompetenzen eine Abstufung im Sinne einer Rangfolge vorgenommen wurde. So lässt sich im Anschluss die in einer konkreten Funktion benötigten Ausprägungen bestimmen. Für die Funktion des Mitarbeiters eines Entwicklungsteams kann beispielsweise eine hohe Stufe im Expertenwissen angesetzt werden, während eine weniger hohe Ausprägung des Verhandlungsgeschicks erwartet würde.



## Übung 1

Setzen Sie sich einmal anhand folgender Leitfrage zur Erstellung eines Kompetenzmodells mit der Situation in Ihrem Unternehmen auseinander:

Welche Kenntnisse, welche Erfahrungen und welche Persönlichkeitsmerkmale müssen in Ihrem Unternehmen vorhanden sein, um Ihre Planung für die nächsten 5/10 Jahre umsetzen zu können?

Sicherlich konnten Sie bei Ihren Überlegungen in der Übung feststellen, dass gleichermaßen externe wie interne Anforderungen an Ihr Unternehmen eine Rolle spielen. Das verdeutlicht auch das folgende Beispiel:



## Beispiel

Ein mittelständisches Technologieunternehmen steht vor der Umsetzung einer straff geplanten Globalisierungsstrategie. Funktionsübergreifend und unabhängig von Aufgaben im sogenannten „Tagesgeschäft“ entstehen nun allgemein Anforderungen wie zusätzliche Sprachkenntnisse, Sicherheit im Umgang mit anderen Mentalitäten, Reisebereitschaft etc. Weiterhin wird für den Unternehmenserfolg entscheidend sein, dass die Mitarbeiter die Produkte des Unternehmens im entsprechend neuen Umfeld einordnen können. Dazu gehört beispielsweise zusätzliches Wissen über Marktanalysen, Käuferverhalten, Sicherheitsanforderungen, technische Kompatibilität etc. Darüber hinaus wird die Globalisierung jedoch nur gelingen, wenn die Mitarbeiter Kompetenzen erwerben, die es ihnen ermöglichen, sich in einem internationalen Umfeld zu bewegen, Besonderheiten ihrer eigenen Mentalität und der anderer Länder zuordnen zu können und die operativen Ziele in den gewachsenen Rahmen einzupassen.

Nachdem die strategischen Kompetenzen für ein Unternehmen ermittelt wurden, werden in einem nächsten Schritt die einzelnen Funktionen und Hierarchieebenen gewichtet.

Bei der konsequenten Umsetzung sämtlicher unternehmensstrategisch bedeutsamen Merkmale (der Kernkompetenzen) in die entsprechenden Profile aller Unternehmensfunktionen erhalten Sie ein transparentes und flexibles Instrument, mit dem Sie

- interne und externe Bewerber für vakante Stellen auswählen können, indem Sie kompetenzbasiert Interviewleitfäden und Assessment-Aufgaben erstellen (dazu später mehr);
- Einarbeitungspläne erstellen können, indem Sie Fähigkeiten mit Anforderungen systematisch abgleichen und Fortschritte beobachten können;
- Personalentwicklung und Karriereplanung im Unternehmen anhand strategischer Kompetenzentwicklung planen und umsetzen können;
- objektive und sachgerechte Merkmale für Maßnahmen der Personalarbeit zur Verfügung haben, die Sie ggf. gegen Vorwürfe der Ungleichbehandlung und Diskriminierung schützen.

Bitte beachten Sie auch: Anforderungen, die sich nicht aus der Funktion und/oder Unternehmensstrategie ableiten lassen, werden Ihren internen und externen Auswahlprozess ineffizient gestalten und andererseits auch unerfüllte Erwartungen bei Ihren Bewerbern hinterlassen.



#### Beispiel

Eine Fremdsprachenkorrespondentin, die fließend Spanisch, Französisch und Italienisch beherrscht, wird eine angebotene Stelle nicht annehmen oder sehr bald wieder verlassen, wenn diese Sprachkenntnisse dort (auf absehbare Zeit) nicht zum Einsatz kommen.

Sich die „eierlegende Wollmilchsau“ für die Besetzung einer Position zu wünschen ist also selten zielführend.

Eierlegende Wollmilchsau:



(Quelle: mm)

## 1.2.2 Stellenbeschreibungen

Eine weitere Vorgehensweise zur Erhebung des qualitativen Personalbedarfs sind Stellenbeschreibungen. In vielen Unternehmen finden sich Stellenbeschreibungen oder Funktionsbeschreibungen, die unabhängig von individuellen Stelleninhabern und Funktionsträgern quasi prototypisch eine Position oder eine Gruppe von ähnlichen Positionen definieren. Typischerweise sind darin folgende Aspekte beschrieben:

- Ziel der Position,
- organisatorische Einbindung einschließlich Berichtslinie und Anzahl der zu führenden Mitarbeiter,
- Verantwortungsbereich, wie zum Beispiel die Umsatz- und/oder Budgetverantwortung,
- Schwerpunktaufgaben,
- wesentliche Anforderungen,
- Kennzahlen zur Leistungsüberprüfung,
- Vergütungsrahmen.



### Arbeitshilfe Stellenbeschreibung

Eine Arbeitshilfe mit einem Musterformular Stellenbeschreibung finden Sie zum Download bei den zusätzlichen Unterlagen zu dieser Lerneinheit.

In einem hoch dynamischen Unternehmensumfeld wird diese Art der Beschreibung jedoch oft nicht ausreichend für die Personalsuche anwendbar sein, da sie als zu statisch erscheint und nur ein sehr oberflächliches Bild über die Inhalte einer Position abgibt. Sofern überhaupt vorhanden, kann sie jedoch wesentliche Hinweise zur Erstellung eines Anforderungsprofils geben.

## 1.2.3 Weitere Möglichkeiten zur Erhebung von Anforderungen

Üblicherweise werden Sie als Mitarbeiter des Personalbereichs nicht in allen Funktionsbereichen Ihres Unternehmens über ausreichende Fachkenntnisse verfügen, um die Anforderungen an allen Positionen adäquat beschreiben zu können. Es empfiehlt sich also daher immer, eng mit den verantwortlichen Führungskräften des jeweiligen Bereichs zusammenzuarbeiten.

Sollte über eine Position keinerlei Vorerfahrung und/oder Dokumentation vorhanden sein, etwa weil die Funktion vollständig neu in Ihrem Unternehmen geschaffen wird, so gibt es dennoch Möglichkeiten zur Skizzierung entsprechender Anforderungen.

Sie könnten Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern führen, die mit dem zukünftigen Inhaber der Funktion zusammenarbeiten. Leitfragen dazu könnten beispielsweise sein:

- Welche Ergebnisse werden vom Funktionsträger erwartet?
- In welche Prozesse wird der Funktionsträger einbezogen?

- Welche Veränderung soll sich im Unternehmen durch die Besetzung dieser Funktion ergeben?
- In welcher Weise soll sich die Zusammenarbeit mit dem Funktionsträger abspielen?

Des Weiteren können Sie evtl. Fachkollegen aus anderen Unternehmen nach entsprechenden Profilen fragen und diese dann mit den internen Vorstellungen spiegeln.



#### **Arbeitshilfe Erhebung von Anforderungen**

Eine Arbeitshilfe zur Ermittlung der Anforderungen finden Sie zum Download bei den zusätzlichen Unterlagen zu dieser Lerneinheit.



#### **Praxistipp**

Im Internet finden Sie eine ganze Reihe von Definitionen, Ausschreibungen und ähnlichem Material zu Funktionsbezeichnungen, das Sie verwenden können, um einen ersten Entwurf über die Anforderungen an eine Position schreiben zu können.

### **Erstellung des Anforderungsprofils**

Anforderungsprofile im Personalmanagement benennen eine Liste von notwendigen und gewünschten Eigenschaften und Merkmalen, die ein Stelleninhaber zur Erfüllung seiner Aufgaben haben oder kurz- und mittelfristig erwerben soll. Sie können sie somit durchaus mit einem Lastenheft vergleichen, das die geforderten Merkmale an ein Werkstück oder eine Software beschreibt.

Bei der Ermittlung dieser Eigenschaften bedenken Sie aktuelle und auch absehbare zukünftige Anforderungen. So kann sich beispielsweise das Anforderungsprofil einer Sekretärin verändern, wenn ihr Chef einen neuen Verantwortungsbereich bekommt oder das Unternehmen sich international ausweitet.

Herkömmlich werden Anforderungsprofile aufgabenorientiert abgeleitet, also aus der Frage: „Welche Tätigkeiten müssen erledigt werden?“



#### **Beispiel**

Die Funktion eines Controllers in einem mittelständischen Unternehmen kann u. a. folgende Aufgaben beinhalten:

- Erstellung von Monatsberichten und Forecasts mithilfe von Excel,
- Durchführung von Abweichungsanalysen.

Daraus ergeben sich für den Stelleninhaber u. a. diese Anforderungen:

- Studium oder gleichwertige Ausbildung mit einschlägigem Schwerpunkt,
- Excel-Kenntnisse,
- Affinität zu Zahlen.

Insbesondere bei größeren Verantwortungsbereichen und im Rahmen eines übergreifend im Unternehmen erstellten Kompetenzmodells bietet sich eine ergebnisorientierte Betrachtung an.

Dabei wird der Frage nachgegangen: „Welches Ergebnis soll erzielt werden?“



### Beispiel

Unser Controller könnte in seiner Funktionsbeschreibung finden:  
„Kennzahlenorientierte und zeitgerechte Information der Geschäftsführung und Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen.“

Daraus abzuleitende Anforderungen greifen wesentlich weiter als in unserem oberen Beispiel:

- Kenntnis und Erfahrung in der Interpretation betriebswirtschaftlicher Daten und Kennzahlen,
- Erfahrung im Umgang mit entsprechenden Methoden und Instrumenten,
- kommunikative Fähigkeiten.

Bedenken Sie zudem bei der Profilbeschreibung, dass Anforderungen nicht „überdimensioniert“ werden sollen. Dies kann die Effizienz bei der Personalsuche und -auswahl erheblich beeinträchtigen, indem zu viele und/oder zu hohe Anforderungen Ihre Suche nach Kandidaten einschränken wird und den Auswahlprozess unnötig „aufbläht“.



### Praxistipp

Stellen Sie sich für die Formulierung künftiger Anforderungsprofile immer die folgende Leitfrage:

Was muss ein (potenzieller) Stelleninhaber mitbringen, um rund 80 % des Tagesgeschäfts anforderungsgerecht erledigen zu können?

Unterteilen Sie zusätzlich die genannten Anforderungen in notwendige und wünschenswerte Eigenschaften und Merkmale. Hinweise zur Gewichtung können beispielsweise von Führungskräften und bisherigen und/oder aktuellen Stelleninhabern kommen.

Zur Strukturierung von Anforderungen kann Ihnen zudem eine Unterteilung in fachliche, außerfachliche und überfachliche Anforderungen helfen.

### Fachliche Anforderungen

Fachliche Anforderungen beziehen sich auf das spezifische Wissen und/oder die einschlägige Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet. Beispiele hierfür sind:

- Kenntnisse und Erfahrung in C++, SQL (Oracle),
- Facharzt Ausbildung,
- Abschluss als geprüfter Bilanzbuchhalter,
- arbeitsrechtliche Kenntnisse,
- Führerschein ...

### Überfachliche Anforderungen

Überfachliche Anforderungen beziehen sich auf berufliches Können, das in verschiedenen Funktionen genutzt werden kann. Bisher werden diese Kenntnisse von Methoden, Systemen und Instrumenten oft noch unabhängig zur eigentlichen beruflichen Entwicklung erlernt. Beispiele hierfür sind:

- Projektmanagementfähigkeiten,
- Fremdsprachenkenntnisse,
- IT-Anwenderkenntnisse,
- Führungserfahrung, ...

### Außerfachliche Anforderungen

Außerfachliche Anforderungen beziehen sich auf Kompetenzen, die gänzlich unabhängig von einer beruflichen Ausübung stehen und oft auch mit persönlicher und Sozialkompetenz bezeichnet werden. Diese Anforderungen werden Sie entweder aus einem existierenden Kompetenzmodell für die jeweilige Funktion ableiten können oder Sie leiten sie aus einem an der Position erwarteten Verhalten ab. Beispielsweise muss ein Einkäufer regelmäßig mit Lieferanten verhandeln, daher sollte eine Definition von Verhandlungsgeschick in das Anforderungsprofil. Weitere Beispiele für außerfachliche Anforderungen sind:

- Kommunikationsfähigkeit,
- Konfliktfähigkeit,
- unternehmerisches Denken und Handeln,
- Kreativität,
- Lernbereitschaft und -fähigkeit.



#### Beispiel

##### AUSBILDUNG:

- Studium mit Vertiefungsrichtung Personal/Recht/Psychologie oder vergleichbare Ausbildung

##### BERUFSERFAHRUNG:

- Mehrjährige Tätigkeit in einem operativen Personalbereich,
- Erfahrung im Umgang mit betrieblichen Interessenvertretern.

**FACHKOMPETENZ:**

- Kenntnisse der wesentlichen Personal- und Führungsinstrumente,
- Kenntnis der arbeitsrechtlichen Regelungen,
- Erfahrung im Umgang mit SAP R/3 HR.

**ÜBERFACHLICHE KOMPETENZ:**

- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Kennzahlencontrolling,
- gutes sprachliches und schriftliches Ausdrucks- und Darstellungsvermögen in Deutsch und Englisch,
- fundierte Kenntnisse der innerbetrieblichen Funktionen und Zusammenhänge.

**AUSSERFACHLICHE KOMPETENZ:**

- Verhandlungsgeschick,
- ausgeprägtes Einfühlungsvermögen,
- unternehmerisches Denken und Handeln.

## 2. Gestaltung der Personalsuche

Was hat der Münchner Viktualienmarkt mit der New Yorker Wall Street gemeinsam?

Nun, in beiden Fällen handelt es sich um definierte Orte, an denen Anbieter und Kunden aufeinandertreffen, weil beide Seiten dort Informationen über Produkte, Preise, Qualitäten, Mengen etc. austauschen und in konkretes Handeln umsetzen können.

Was bedeuten diese Vorüberlegungen für den Arbeitsmarkt? Ihren neuen Mitarbeiter werden Sie vermutlich weder auf dem Viktualienmarkt noch an der Börse suchen. Die Frage ist: Wo also ist Ihr relevanter Markt?

Ihre Erwartungen an einen neuen Mitarbeiter und damit das Profil Ihrer Zielgruppe haben Sie im Rahmen der Anforderungen bereits definiert. Nun gilt es herauszufinden, wo und wie Sie diese Zielgruppe am effizientesten und effektivsten erreichen.



### Beispiel 1

Ihr Unternehmen hat drei Ausbildungsplätze für Kaufleute für Bürokommunikation zu besetzen. Ihre Zielgruppe sind Schulabgänger mit guten Englischkenntnissen und erster Erfahrung im Umgang mit dem PC.

Ihr Arbeitsmarkt ist also dort, wo Sie diese Schulabgänger treffen, letztlich im Umfeld der Schulen, einschlägigen Veranstaltungen etc.

Da bei Jugendlichen noch nicht so eine hohe Mobilität vorausgesetzt werden kann, wird sich Ihr Arbeitsmarkt innerhalb eines relativ kleinen Radius vom Ausbildungs-ort befinden.



### Beispiel 2

Ein Hersteller medizintechnischer Produkte sucht einen Vertriebsleiter für mehrere Länder in Osteuropa. Er oder sie soll gute Kenntnisse der Produkte wie auch der Marktbesonderheiten in Osteuropa haben und fließend Russisch, aber auch Deutsch sprechen.

Der relevante Arbeitsmarkt ist somit begrenzt auf Kandidaten, die einerseits bereits in der Branche tätig sind und andererseits die genannten Fremdsprachenkenntnisse haben. Eine nicht so große Rolle spielt in diesem Fall der Einsatzort, es kann (und muss) im Prinzip europaweit gesucht werden.

Folgende Faktoren werden bei der Verfügbarkeit eine Rolle spielen:

Ihr Image als Arbeitgeber: Sieht man sich einschlägige Umfragen an, so ist Arbeitgeberimage vordergründig bestimmt durch den Bekanntheitsgrad des Unternehmens (mehr hierzu siehe Kap. 2.3.2 Employer Branding). Große und bekannte Marken haben dabei ebenso einen Vorteil wie Unternehmen, die kontinuierlich veröffentlichen, Anzeigen schalten, viele Einstellungen haben etc. Umgekehrt wird das Arbeitgeberimage durch Entlassungen, Negativschlagzeilen u. Ä. möglicherweise schnell und nachhaltig beschädigt.

Darüber hinaus greift das Image, das ganzen Branchen und/oder Berufsgruppen anhaftet. Häufige Vorurteile sind beispielsweise:

- Mitarbeiter von Banken haben geregelte Arbeitszeiten.
- Call Center bezahlen niedrige Löhne.
- Arbeitsplätze im öffentlichen Bereich sind sicher.

Welches Image haftet Ihrem Unternehmen und der Branche Ihres Unternehmens an?

Nicht zu unterschätzen sind die aktuellen und zukünftigen Verdienstmöglichkeiten (vgl. der Preis) auf der angebotenen Position. Hierbei spielen Gehaltskomponenten wie Firmenwagen oder freiwillige soziale Leistungen mittlerweile eine ebenso große Rolle wie die Höhe des fixen Bruttomonatsgehalts. Eine (mindestens) marktgerechte Entlohnung wird möglicherweise darüber entscheiden, ob Sie eine Stelle überhaupt besetzen können.

Je nach Zielgruppe meist ebenso entscheidungsrelevant wie die Vergütung sind die (wahrgenommenen) Karrieremöglichkeiten. Insbesondere bei hohen Anforderungen an die Zielgruppe werden im Gegenzug die Erwartungen der Bewerber im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung steigen.

Eine besondere Betrachtung verdient in diesem Zusammenhang die Frage, wie Ihr Unternehmen intern als Arbeitgeber wahrgenommen wird. Was berichten Ihre Mitarbeiter abends zu Hause, ihren Freunden und Bekannten über ihren Arbeitsplatz? Wie hoch ist die Fluktuationsrate im Unternehmen? Wie fallen die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen aus? Wie lässt sich die erlebte Führungskultur beschreiben?

Ein geringer Bekanntheitsgrad oder ein nicht so positives Branchenimage wird mit mehr Aufwand zur Gewinnung von Aufmerksamkeit verbunden sein, ein attraktiver Standort lässt andererseits eine höhere Anzahl von Interessenten erwarten.



**Wichtig**

Vor der Auswahl nach dem geeigneten Suchkanal sind die vielfältigen Einflüsse auf die Arbeitsmarktpositionierung einer angebotenen Stelle zu betrachten.

Sobald Sie Ihren relevanten Arbeitsmarkt also geortet haben, werden Sie im Folgenden die Suchstrategie festlegen und sich mit der Frage beschäftigen, wie Kandidaten für eine Stellenbesetzung gefunden und angesprochen werden.

Übrigens: Personalprofis unterscheiden in der Begriffsbestimmung zwischen Kandidaten und Bewerbern. Kandidaten sind Menschen, die aufgrund ihrer Qualifikation, Erfahrungen und Potenziale zur Besetzung einer Position geeignet erscheinen, unabhängig davon, ob sie Interesse an dieser Position haben. Bewerber sind Menschen, die explizit ein Interesse an einer Stelle formuliert haben, in welcher Form auch immer, und die dann auf ihre Eignung hin untersucht werden.

Man spricht also beispielsweise von Kandidatensuche und Bewerberauswahl.



### Praxistipp

Es bietet sich an, zur Besetzung einer Position zu betrachten, über welche Quellen die anderen Kollegen dieser Stelle gefunden werden konnten. Oft gibt es im Unternehmen auch bereits Kontakte zu bestimmten Hochschulen und Instituten oder eine spezielle Fachzeitung, in der die Ausschreibung der Stelle lohnenswert ist. Aber Vorsicht: Überprüfen Sie diese herkömmlichen Beschaffungswege kritisch auf Effizienz und Aktualität.

## 2.1 Interne Personalsuche

Ihr erster Blick sollte sich auf die im Unternehmen bereits beschäftigten Mitarbeiter richten: Gibt es interne Kandidaten, die bereit und ggf. mit einer angemessenen Einarbeitung fähig sind, die Anforderungen der zu besetzenden Stelle zu erfüllen?

Die Vorteile einer Besetzung durch interne Kandidaten liegen auf der Hand:

- Der interne Kandidat kennt Ihr Unternehmen und verfügt dort bereits über ein funktionierendes Netzwerk.
- Seine Qualifikationen und Fähigkeiten sind ebenso wie sein Potenzial bekannt.
- Sie können leistungsbereiten Mitarbeitern Karrierewege aufzeigen und tragen damit zur Mitarbeiterbindung bei.
- Die Nachbesetzung der „alten“ Position Ihres internen Kandidaten wird ggf. einfacher sein, weil dort die Anforderungen wahrscheinlich niedriger waren.

Außer durch Beförderung ist eine interne Besetzung auch durch Job-Rotation (Wahrnehmung einer neuen Funktion auf gleicher hierarchischer Ebene) für Arbeitgeber wie Mitarbeiter gewinnbringend.

### 2.1.1 Die interne Ausschreibung

Als interne Ausschreibung kann jede Art von interner Kommunikation einer offenen Position bezeichnet werden, früher oft in Form eines Aushangs, beispielsweise in Kantinennähe, und heute eher im unternehmenseigenen Intranet.

Die Ausschreibung selbst ist meist die leicht verkürzte Variante einer externen Stellenanzeige und soll Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihr Interesse an der Übernahme einer speziellen Funktion mitzuteilen und als Bewerber in den Auswahlprozess einbezogen zu werden.

Oft erhebt auch der Betriebsrat die Anforderung, offene Positionen bis zu einer bestimmten Hierarchieebene intern auszuschreiben, ggf. in Verbindung mit einer Frist, nach deren Ablauf dann erst eine externe Suche angeschlossen wird (mehr hierzu siehe Kap. 2.1.4 Rechtliche Grundlagen).



#### Praxistipp

Schreiben Sie offene Positionen grundsätzlich intern aus. Die interne Suche kann sich im weiteren Sinne auch über ehemalige Auszubildende, Praktikanten oder auch Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen haben, aber gerne zurückkehren würden, erstrecken.

Beachten Sie bei der internen Ausschreibung folgende Regeln:

- Es muss sichergestellt sein, dass die Ausschreibung auch tatsächlich allen Mitarbeitern an allen Standorten des Unternehmens zugänglich ist, es sei denn, Sie nehmen eine bewusste und begründbare Einschränkung vor.
- Setzen Sie eine Frist für interne Bewerbungseingänge, damit Sie zügig im weiteren Such- und Auswahlprozess vorankommen. Beispielsweise könnte eine 14-tägige Frist genügen, wenn nicht gerade Haupturlaubszeit ist.
- Dokumentieren Sie sehr exakt die internen Bewerbungseingänge und stellen Sie sicher, dass in jedem Fall eine Reaktion im Sinne einer Zu- oder Absage für die nachfolgenden Prozessschritte erfolgt.
- Bei einer Zusage sollten Sie und der interne Bewerber unverzüglich die Führungskraft in den weiteren Ablauf einbeziehen.
- Stellen Sie bei einer Absage sicher, dass der interne Bewerber ein fundiertes Feedback bekommt, ggf. im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs mit der Führungskraft.

Die Grenzen der internen Besetzung liegen unter anderem bei folgenden Bedingungen:

- Es ist kein interner Kandidat fähig oder bereit.
- Die neu zu besetzende Stelle verlangt Kompetenzen, die im Unternehmen bisher nicht vorhanden und auch nicht kurzfristig erwerbbar sind.
- Das Unternehmen wächst so stark, dass auf allen Ebenen personeller Zusatzbedarf entsteht.
- Die Stellenbesetzung ist vertraulich, soll also im Unternehmen zunächst nicht bekannt werden. Dies kann vor allem bei bevorstehenden organisatorischen Änderungen der Fall sein.

## 2.1.2 Nachfolgeplanung

In vielen Unternehmen wird die interne Besetzung offener Stellen bereits systematisch mittels einer Karriereplanung (Perspektive des Mitarbeiters) bzw. einer Nachfolgeplanung (Perspektive des Unternehmens) begleitet und als fester Bestandteil in die Personalentwicklung integriert.

Ein Prozess zur systematischen Nachfolgeplanung könnte beispielsweise wie folgt aussehen:

1. Bestimmung der unternehmensstrategisch bedeutsamen Funktionen im Unternehmen. Die Leitfrage dazu könnte lauten: „Durch den kurzfristigen Entfall welcher Funktionen ist Ihr Unternehmen in seiner Existenz bedroht?“ (Ebenso können Sie grundsätzlich nach Nachfolgekandidaten, beispielsweise ab einer bestimmten Hierarchieebene, suchen.)
2. Suche nach möglichen Kandidaten im Unternehmen, die innerhalb relativ kurzer Zeit, beispielsweise innerhalb eines Jahres, durch zielgerichtete Entwicklung diese strategisch bedeutenden Funktionen übernehmen können und dies auch wollen. Es kann dabei beispielsweise so vorgegangen werden, dass alle Führungskräfte in einem gemeinsamen Workshop solche Kandidaten vorschlagen und gemeinsam über deren Eignung abstimmen. Begleitet wird dies einerseits durch den Abgleich von Positionsanforderungen mit der Eignung der Kandidaten und andererseits durch ein vertrauliches Gespräch mit den Kandidaten über deren persönliche Vorstellung ihrer beruflichen Weiterentwicklung. Beachten Sie dabei auch Aspekte wie Mobilität, persönliche Pläne der Kandidaten und Ähnliches.
3. Nach entsprechender Erstellung einer Shortlist (= Liste der Kandidaten aus der Vorauswahl) erfolgt oft die Aufnahme in ein unternehmensweites Programm zur weiteren Entwicklung dieser Personen. Mindestens aber sollte aus dem Abgleich zwischen Anforderungen und Eignung ein individueller Entwicklungsplan erstellt werden, damit der Kandidat auch wirklich zur entsprechenden Nachfolgebesetzung bereitsteht.

Neben den sehr großen Chancen, die diese Programme im Hinblick auf die effektive Besetzung kritischer Positionen, Führungskultur, Nachhaltigkeit und Arbeitgeberimage haben, sind jedoch auch Risiken zu nennen. So werden einerseits möglicherweise Erwartungen bei den High Potentials eines Unternehmens geweckt, die dieses dann eventuell aufgrund von Nicht-Vorhandenseins eines entsprechenden Stellenangebots nicht erfüllen kann. Zum anderen werden die Führungskräfte eines Unternehmens dazu tendieren, Nachfolgekandidaten auszuwählen, die ihnen selbst möglichst ähnlich sind. Es entsteht die Sorge, dass das Unternehmen den Anforderungen diversifizierter Märkte und Kunden nicht mehr ausreichend gerecht wird.

Manche Unternehmen haben daher Kennzahlen entwickelt, wie zum Beispiel eine Quote von 70 (interne) : 30 (externe) bei der Besetzung von Führungspositionen.

Interne oder externe Mentoren, also erfahrene (meist ältere) Begleiter der Nachwuchskräfte, ergänzen ein solches Programm in hilfreicher Weise, da diese mit deren Entwicklung und Erwartungen gezielter umgehen können.

### 2.1.3 Empfehlungsprogramme

Bis zu 60 % aller Stellen werden europaweit aufgrund von Empfehlungen besetzt. In vielen Unternehmen wird diese Erkenntnis genutzt, um die Personalsuche systematisch durch ein Programm zu ergänzen, in dem die eigenen Mitarbeiter aufgefordert werden, in ihren persönlichen Netzwerken für die offenen Positionen im Unternehmen zu werben. Dabei wird zunächst weniger auf enge Freunde und Verwandte abgezielt als vielmehr auf Kontakte zu ehemaligen Kommilitonen oder Kollegen.

Bei erfolgreicher Einstellung honorieren die Unternehmen die Empfehlung auf verschiedene Weise. Sachprämien wie iPads, Reisen oder Tankgutscheine bis hin zur Verlosung eines Autos unter allen Empfehlungen sind ebenso zu finden wie Geldprämien ab 50.– €.

War dies in den 80er und 90er Jahren vor allem ein Instrument der IT-Branche und der Beratungsunternehmen, so reicht die Spanne der über Mitarbeiterempfehlung eingestellten Arbeitnehmer längst von Zeitarbeitskräften bis zu Klinikärzten.

Studien belegen, dass Mitarbeiter, die über Empfehlungen eingestellt werden, innerhalb ihrer ersten Jahre der Betriebszugehörigkeit eine höhere Loyalität zum Unternehmen zeigen als völlig extern rekrutierte. Dies liegt u. a. daran, dass (mindestens) eine Bezugsperson bereits im Unternehmen vorhanden ist.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens wissen, wer zu ihnen passt, und suchen sich ihre neuen Kollegen selber mit aus. Teamarbeit und Zusammenhalt im Unternehmen werden dadurch ebenso gestärkt wie die Offenheit der Bereiche untereinander.

## **Vorteile und Chancen**

- Stellen können oft schneller, kostengünstiger und mit einer breiteren Bewerberbasis besetzt werden.
- Stellen werden konsequent für alle Mitarbeiter zugänglich veröffentlicht und Auswahlprozesse werden transparent.
- Mitarbeiter machen sich Gedanken über die Anforderungen an verschiedenen Stellen.
- Mitarbeiter machen sich die Qualität ihres Arbeitgebers und die Vorteile ihrer Arbeitsstelle stärker bewusst.
- Empfohlene Bewerber passen sowohl von der Persönlichkeit als auch von der Qualifikation im Durchschnitt besser als Bewerber aus Ausschreibungen.
- Empfohlene Mitarbeiter sind bei Eintritt ins Unternehmen nicht „fremd“, daher oft schneller und besser integriert.

## **Nachteile und Risiken**

- Abgelehnte Bewerber könnten für ihre Enttäuschung den Empfehlenden mit verantwortlich machen, daher muss der Prozess allen Beteiligten sehr klar sein einschließlich einer aussagefähigen Dokumentation über Absagegründe.
- Andere Arbeitgeber am Ort/im Umfeld könnten ärgerlich auf Anwerbeversuche reagieren, daher sollte genau nachgehalten werden, aus welchen Unternehmen die Bewerber schwerpunktmäßig kommen.
- Einzelne Mitarbeiter könnten aufgrund der Prämierung sehr viel (Arbeits-)Zeit mit Empfehlungen verbringen, daher ist die Zahl der einzureichenden Empfehlungen pro Mitarbeiter zu beschränken, beispielsweise maximal drei pro Jahr.
- Empfehlende Mitarbeiter könnten zu „ständigen Betreuern“ ihrer Bewerber werden; ggf. muss durch entsprechende Führungsmaßnahmen gegengesteuert werden.

## 2.1.4 Rechtliche Grundlagen

Personalsuche und -auswahl sind grundsätzlich dem Arbeitgeber vorbehalten, ebenso wie die Beschaffung anderer Ressourcen für das Unternehmen auch.

Der Gesetzgeber hat dem Arbeitgeber jedoch für einige Schritte der Auswahl Beschränkungen auferlegt. So ist mit dem Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) und des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) regelmäßig der Betriebsrat zu hören, sofern vorhanden.

Gemäß § 92 BetrVG ist unabhängig von der Größe des Betriebes der Betriebsrat mittels einschlägiger Unterlagen von einer Personalplanung zu unterrichten und er kann ergänzende Vorschläge einreichen.

Wie bereits erwähnt, kann der Betriebsrat verlangen, dass zu besetzende Stellen (auch betriebsintern ausgeschrieben werden (§ 93 BetrVG). Durch eine entsprechende Betriebsvereinbarung kann dies auf bestimmte Funktionen oder Ebenen beschränkt werden.

Der Arbeitgeber ist an Bewerbungen aus dem Betrieb allerdings nicht gebunden. Er kann auch externe Bewerber berücksichtigen und einstellen. Dabei ist zu beachten, dass externe Stellenausschreibungen in ihren Anforderungen aber nicht geringer beschrieben sind als die interne Ausschreibung.

Die rechtlichen Bestimmungen zur Gleichbehandlung nach dem AGG gelten bei der Bestimmung der Anforderungen bis weit über die Personalauswahl hinaus, daher werden sie im späteren Kontext betrachtet.

## 2.2 Externe Personalsuche

### 2.2.1 Personalbeschaffung über Stellenanzeigen

Kommt eine interne Besetzung nicht infrage, so richtet sich Ihre Suche im nächsten Schritt nach außen. Dies bedeutet zunächst einmal die Auswahl des geeigneten Mediums. Die Möglichkeiten zur Kommunikation offener Positionen sind vielseitig und steigen mit den Möglichkeiten der modernen Medien.

Setzen Sie daher Ihrer Kreativität keine zu engen Grenzen, beachten Sie aber ggf. auch, welche Vorerfahrungen es in Ihrem Unternehmen mit der Nutzung einzelner Medien und/oder Suchwege bereits gibt. Es ist empfehlenswert, den Erfolg der Anzeigenschaltungen im Hinblick auf Anzahl und Qualität der Bewerber von Anfang an zu messen und ggf. zwischen verschiedenen Stellenbesetzungen zu vergleichen.

## Printanzeigen

Printanzeigen in regionalen Tageszeitungen haben eine räumlich und zeitlich begrenzte Erreichbarkeit, bei vergleichsweise hohen Kosten. Sinnvoll eingesetzt sind sie,

- wenn für eine Stelle tatsächlich innerhalb dieser Region passende Kandidaten in ausreichender Zahl verfügbar sind,
- wenn der Zeitpunkt der Schaltung günstig gewählt ist und/oder
- wenn sich das Unternehmen in seinem Umfeld als Arbeitgeber grundsätzlich bekannt machen möchte (sog. Imageanzeige).

Die überregionale Schaltung einer Printanzeige wird aus ähnlichen Erwägungen deutschlandweit erfolgen; hierbei stehen die sehr hohen Anzeigenkosten gegen die Erwartung eines besonderen Imageeffektes. Einen hohen Einfluss auf die Effektivität einer Printanzeige in einer Tageszeitung ist die Wahl des geeigneten Zeitpunkts, da diese Anzeige den Lesern sehr kurz, im Allgemeinen höchstens ein Wochenende lang vorliegt.



### Praxistipp

August und Dezember sind für Anzeigen fast weltweit die ungünstigsten Monate, außer es gibt sachliche Gründe für die Schaltung gerade zu diesem Zeitpunkt. Auch von langen Wochenenden und sogenannten Brückentagen etc. ist abzuraten.

Unabhängig von tatsächlichen Vakanzen im Unternehmen werden Anzeigen auch zunehmend genutzt, um grundsätzlich auf das Unternehmen als attraktivem Arbeitgeber im Rahmen des Personalmarketings (siehe Kap. 2.3.1 Personalmarketing) aufmerksam zu machen.

Dies können großformatige, aufwendig gestaltete Plakate oder Imageanzeigen in der Fachpresse oder überregionalen Zeitungen sein, die über einen längeren Zeitraum oder in festgelegten Intervallen geschaltet werden.



Beispiel Sammelanzeige der Johnson Controls Automotive GmbH

**WE DON'T ASK FOR MUCH.  
JUST THE ABILITY TO SEE  
20 YEARS INTO THE FUTURE.**



For over a century Johnson Controls has been working to find new ways to improve the places where people live, work and travel. We are a global leader in automotive experience, building efficiency and power solutions. With 140,000 people in 1,200 locations serving customers in 125 countries, we deliver products and services that help create a more comfortable, safer and more sustainable world. In our Automotive Experience business we innovate and develop automotive interiors and electron to globally for more than 200 million vehicles. For our European Headquarters in Burckfeld near Cologne, we're now looking for experienced professionals (m/f) who want to take their next career step with us in one of these fields:

**Finance / Controlling  
Project management  
Manufacturing engineering & tooling  
Electronics  
Automotive product development  
Value analysis / Value engineering**

Johnson Controls is committed to equal employment opportunity, diversity and inclusion in the workplace. We are looking for male and female candidates alike. Send your application – preferably by e-mail – to the following address:  
Johnson Controls GmbH – European Headquarters, Widgey Brüggen, Industriest. 20-20,  
D-51599 Burckfeld, Phone +49 2134 65-3273, E-mail: [talentbrueggen@jci.com](mailto:talentbrueggen@jci.com),  
Internet: [www.johnsoncontrols.com](http://www.johnsoncontrols.com)

**Johnson Controls**  
PROGRESS BY DESIGN

© Johnson Controls 2008



**Praxistipp**

Eine besondere Aufmerksamkeit werden Printanzeigen dort erhalten, wo auch im redaktionellen Teil über das Unternehmen oder wenigstens branchennahe Themen berichtet wird. Nehmen Sie Kontakt zu den entsprechenden Redaktionen auf – oftmals sind fachlich fundierte Beiträge zu einem Themenschwerpunkt hoch willkommen.

## Internetanzeigen und e-Recruiting

**Internet-Anzeigen** verbinden den Vorteil der geringeren Kosten mit einer längeren Erreichbarkeit der Zielgruppe (derzeit meist 30 oder 60 Tage) und sind dabei grundsätzlich weltweit abrufbar. Entscheidend für den Erfolg solcher Anzeigen sind

1. eine geeignete Verschlagwortung und
2. die Wahl des geeigneten Jobportals.

Unter Verschlagwortung versteht man die Auffindbarkeit Ihrer Anzeige über die von den Kandidaten wählbaren Suchbegriffe.



### Praxistipp

Wählen Sie nicht allzu unternehmensspezifische Funktionsbezeichnungen, sondern eher gängige Titel.



### Übung 2

Überlegen Sie, welche gängigen Bezeichnungen die von Ihnen zu vergebende Stelle innerhalb Ihrer Branche hat.

Überlegen Sie sich spezifische Suchbegriffe z. B. für die Position eines Controllers.

Suchen Sie nach Jobbörsen, die auf Ihre Branche bzw. auf bestimmte Funktionsbereiche ausgerichtet sind.

Hilfreich kann dabei ein kleiner Test über die Suchbegriffsfunktion einer der großen Internet-Jobbörsen sein.

Die Wahl des geeigneten Jobportals ist von dessen jeweiliger Aktualität und Zielgruppe abhängig. So kann ein vergleichsweise kleines Forum mit einer regional oder fachlich kleinen Zielgruppe für Ihre Anzeige durchaus erfolgreicher sein als beispielsweise Monster oder Stepstone. Hinweise dazu kann die eigene Aussage des Jobportals über seine Mediadaten und Zugriffszahlen geben und/oder der eigene Test durch eine simulierte Suche ebensolcher Anzeigen.

Die Untersuchung „Deutschlands Beste Jobportale“ (ICR) aus dem Jahr 2014 ergab für Arbeitgeber eine Präferenz für die großen Portale Stepstone, Jobware und stellenanzeigen.de, während die Rangliste bei den Bewerbern von Kimeta, Stepstone und Jobrapido angeführt wird.

Gemäß der Studie „Recruiting Trends 2014“ sind aktuell über 37 % aller Einstellungen sowohl auf eine Anzeige auf der Unternehmenshomepage als auch in Internetportalen zurückzuführen. Auch von Bewerberseite spielen Internet-Stellenbörsen eine große Rolle, so begeben sich der Studie „Bewerbungspraxis 2015“ über 65 % der Bewerber mit

Hilfe von Jobportalen aktiv auf die Suche. Es versteht sich jedoch von selbst, dass Jobportale nur infrage kommen, wenn Ihre Bewerber-Zielgruppe sich überhaupt im Internet bewegt, Ihre Kandidaten-Zielgruppe also üblicherweise mit Computertechnik arbeitet.

Darüber hinaus bietet sich die Veröffentlichung der Anzeigen auf der eigenen Firmen-Webpage an. So werden der Studie „Recruiting Trends 2015“ ca. 85 % der Vakanzen auf der Unternehmens-Website veröffentlicht. Diese finden auch bei Bewerbern große Beachtung nämlich zu fast 40 %. Auch hierbei ist die Verlinkung und Verschlagwortung entscheidend für die Chance, von der passenden Zielgruppe gefunden zu werden. Hat ein Kandidat eine interessante Anzeige auf Ihrem Karriereportal gefunden, dann greift der besondere Vorteil, dass sich Ihr potenzieller Bewerber bereits (virtuell) dort befindet, wo er sich umfassend über Ihr Unternehmen informieren kann.



#### Praxistipp

Entscheidend für die Auffindbarkeit, und damit für den Erfolg Ihrer Stellenanzeige auf der eigenen Webpage ist:

1. eine prominente Positionierung beispielsweise durch einen „Karriere“-Button direkt auf der obersten Menüebene. Maximal 2 weitere Klicks sollten einen interessierten Kandidaten auf die für ihn passenden Stellenanzeige leiten.
2. Eine passende Verschlagwortung, auch wenn Positionen intern unter firmenspezifischen Funktionsbeschreibungen laufen, damit die Anzeige von Meta-Suchmaschinen erfasst werden kann.
3. Im Internet finden Sie zahlreiche Tipps zur Optimierung der Auffindbarkeit Ihrer Webseite und Ihrer Anzeigen (SEO, Search Engine Optimization). Auch zahlreiche Agenturen bieten einen professionellen Optimierungsservice.
4. Die jeweiligen Stellen auch in einer ausdruckbaren Version (PDF) zu hinterlegen, auf der ebenfalls die wesentlichen Unternehmensinformationen und vor allem der Ansprechpartner mit Kontaktdaten genannt sind.

**e-Recruiting** bezeichnet zunächst allgemein die Unterstützung aller Prozesse zur Stellenbesetzung durch ein durchgängiges IT-System. Alle Beteiligten dieses Prozesses (Bewerber, Personalabteilung und der einstellende Fachbereich) werden in die Pflege und Nutzung dieses Systems eingebunden, das damit weit über die herkömmliche Bewerberverwaltung hinausgeht. Somit wird sowohl in zeitlicher wie auch finanzieller Hinsicht eine deutliche Effizienzsteigerung erreicht.

Der Bewerber kann seine Daten am Ort der (Internet-) Stellenanzeige direkt eingeben. Der Personalbereich hat eine Übersicht über die vollständige Bewerbungshistorie zu einer Position und kann entsprechenden Schriftverkehr generieren oder auch elektronische Auswahltools über die eingereichten Daten laufen lassen und somit eine automatische Vorauswahl treffen. Der einstellende Fachbereich hat zur Vorbereitung der persönlichen Auswahl Zugriff auf alle relevanten Bewerberdaten, ggfs. sogar im Vergleich zwischen mehreren Kandidaten und kann weitere offene Stellen verwalten. Idealerweise gehen die Daten des Bewerbers nach einer Einstellung direkt in das Gehaltsabrechnungssystem ein.

Gut implementierte e-Recruiting Systeme haben weiterhin den Vorteil, dass keine Bewerbung „vergessen“ werden kann. Passende Reaktionszeiten auf Bewerbungseingänge und Feedback zu einzelnen Bewerbungsschritten sind hinterlegt und werden vom System überprüft. Bei Bewerbern entsteht ein verbindlicher, gut organisierter Eindruck.

Andererseits sollten Sie beachten, dass die Abläufe auf die Bewerber nicht zu automatisiert und unpersönlich wirken. Sorgen Sie am besten dafür, dass immer ein Ansprechpartner namentlich benannt ist und dass schnell ein persönlicher Kontakt zu interessanten Bewerbern hergestellt wird.

Ähnlich wie das e-Recruiting, gestaltet sich das sogenannte „Robot Recruiting“ ebenfalls mit Hilfe darauf spezialisierter IT-Systeme. Das Hauptdifferenzierungsmerkmal besteht jedoch im Fokus auf die Auswahl geeigneter Kandidaten, so erfolgt die Vorauswahl beim Robot Recruiting rein automatisch durch den Abgleich festgelegter Kriterien.

Diese automatisierte Bewerberauswahl wird in zahlreichen Großunternehmen bereits angewandt. Hierbei werden die bisherigen Recruiter-fixierten Aufgaben, wie das Scannen der Unterlagen, Einpflege dieser in das System und vor allem die Vorauswahl geeigneter Bewerber von einer Analysesoftware getätigt. Dies hat den Vorteil, dass die Auswahl rein kriteriengestützt und weniger durch Bauchgefühl oder gar Sympathieentwicklung abläuft. Dies erspart nicht nur den Recruitern Aufwand, sondern kommt aufgrund der höheren Objektivität auch den Bewerbern zugute. Die Eingabe des Lebenslaufes erfolgt dabei über standardisierte Online-Fragebögen, die maschinell auswertbar sind. Dies ist auch in Bezug auf die AGG-konforme Personalauswahl und sonstigen arbeitsrechtlichen Grundsätzen eine äußerst willkommene Art und Weise des Recruitings, da hierbei nicht die Gefahr besteht sich entweder aufgrund des Geschlechts, des äußeren Erscheinungsbildes oder gar der Herkunft verleiten zu lassen eine bestimmte Entscheidung zu fällen. Durch die konkrete Analyse der zur Verfügung gestellten Informationen entscheidet der Computer welche Person am ehesten passt. Dies kann jedoch im Hinblick auf die Personalauswahl immer nur ein erster Schritt sein. Bewerbungsgespräche, die Erforschung der Motivation und nicht zuletzt die Frage, wie gut ein Bewerber in die Unternehmenskultur passt – all dies ist weiterhin von keinem noch so ausgefeilten Algorithmus ersetzbar.

Grundlegend, egal ob Sie sich für die Kandidatensuche via Internet-Stellenbörse, e-Recruiting oder Robot Recruiting entscheiden, ist die SEO – Search Engine Optimization. Bei der SEO, oder auch Suchmaschinenoptimierung, handelt es sich um alle Maßnahmen, die darauf abzielen eine Website so zu gestalten, dass diese in den Suchmaschinen (Google & Co.) höher geranked werden, also an erster Stelle präsentiert werden. Dies wirkt sich nicht nur auf die schnellere Auffindbarkeit Ihres Unternehmens im Internet aus, sondern hat auch Einfluss auf das wahrgenommene Employer Branding. Kontaktieren Sie dazu den Unternehmensbereich, der sich auch mit der Optimierung und Pflege Ihrer Firmenwebsite befasst.

## 2.2.2 Social Media Recruiting

Soziale Medien, englisch social media, sind Plattformen, die den Nutzern die Möglichkeit zum Austausch von Daten, Meinungen, Information bieten und die allgemein zur Kommunikation innerhalb von Nutzergruppen dienen. Unternehmen können sich hier entweder mit eigenem Profil, durch Fanseiten oder Gruppen positionieren. Für den Personalbereich ergibt

## Lernkontrolle zu dieser Lerneinheit

Die Lösungen zu dieser Lernkontrolle finden Sie in Ihrer persönlichen Lernumgebung.

### Aufgabe 1

Bitte beschreiben Sie die Auswirkungen einer Unter- bzw. Überdeckung der Personalplanung. Welche Aktivitäten müssen jeweils unternommen werden?

a) In quantitativer Hinsicht:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b) In qualitativer Hinsicht:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 2**

Bitte ordnen Sie folgende Merkmale nach fachlichen, überfachlichen und außerfachlichen Anforderungen:

	fachlich	überfachlich	außerfachlich
Gabelstaplerführerschein			
Allgemeine SAP-Anwenderkenntnisse			
Teamfähigkeit			
Erfahrung im internationalen Umfeld			
Erfahrung im internationalen Vertrieb			

**Aufgabe 3**

Bitte erstellen Sie eine SWOT-Analyse für die Zentrale des folgenden Unternehmens als Arbeitgeber:

Mitarbeiter: 3000

Umsatz: 500 Mio. €

Standorte: 10 europaweit, Zentrale: Köln

Familiengeführt in der dritten Generation

Branche: Hersteller von Kabelbäumen für PKW

Aktuelle Situation: Ein Fertigungsstandort wurde gerade geschlossen, es besteht aber ein hoher Bedarf an Hochschulabsolventen des Maschinenbaus für den Entwicklungsbereich.

---



---



---



---



---



---



---



---

**Aufgabe 4**

Ein Unternehmen möchte die neu geschaffene Stelle eines Leiters Controlling besetzen.  
Was spricht jeweils für eine

a) interne Besetzung?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b) externe Besetzung?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 5**

Welches Medium wählen Sie (am ehesten) zur Suche nach Bewerbern für folgende Positionen:

a) Absolvent zum Einstieg als Junior-Einkäufer

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b) Vertriebsleiter für die Regionen Südeuropa und Asien

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

c) Buchhalter, befristet als Ersatz während Erziehungszeit der Stelleninhaberin

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

d) Spezialist für die Produktentwicklung, der Wettbewerb soll dies möglichst spät oder gar nicht erfahren

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

e) Projektleiter, der sofort für ca. vier Monate benötigt wird

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

f) Fachkraft zur Administration eines IT-Systems

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 6**

Bitte beschreiben Sie, was unter dem Begriff des SEO zu verstehen ist und welche Maßnahmen es umfassen kann.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 7**

Welche Vorteile hat das sogenannte Robot Recruiting?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 8**

Wie lässt sich das Mobile Recruiting vom e-Recruiting abgrenzen?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 9**

Was müssen Sie bei der zeitlichen Planung einer Stellenbesetzung beachten?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 10**

Welche beiden Funktionen hat ein Einstellungsinterview?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 11**

Bitte formulieren Sie Fragen zur Überprüfung folgender Kompetenzen:

a) Kommunikationsstärke

---

---

---

---

---

---

---

---

b) Konfliktfähigkeit

---

---

---

---

---

---

---

---

c) Veränderungsfähigkeit

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 12**

Welche Arten von Eignungstests gibt es, wozu dienen sie jeweils?

---

---

---

---

---

---

---

---