



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Personal & Organisation

## P&O II Kurs (2)

4. Veranstaltung

Rekrutierung von Mitarbeitern

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



## Zur Einbindung des Themas

---



- Rekrutierung ist eine Kernfunktion im Unternehmen. Fehler im Recruiting ziehen sich quer durchs Unternehmen und alle Bereiche.
- Die Konzertierung des Personalerinstrumentariums muss vom Recruiting ausgehen. Einstellungskriterien müssen mit Beurteilungs- und Beförderungskriterien kompatibel sein. Und die Personalentwicklung kann auch nur das entwickeln, was da ist.
- Man muss also nicht die demografische Entwicklung, die ja künftig noch erschwerend hinzukommt, bemühen, um den hohen Stellenwert des Recruiting fürs Unternehmen deutlich zu machen.

# Lernziele

---



- Die Bedeutung der Rekrutierung für alle nachfolgenden Personalprozesse verstehen
- Einen Überblick über mögliche Kanäle der Zielgruppenansprache bekommen
- Die Problematik des Anforderungsprofils verstehen
- Übliche Methoden des Selektionsprozesses auf kleinere Beispiele anwenden lernen

# Inhalt

---



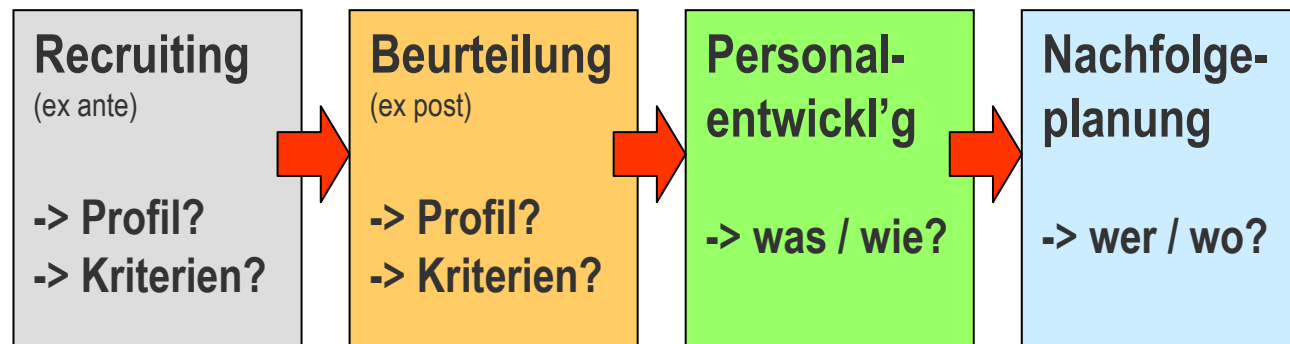
SRH Hochschule  
Heidelberg

- Überblick
- Arbeitsmarkt
- Employer branding
- Zielgruppenansprache
- Personalanforderung
- Vorselektion
- Diagnostik / Entscheidung
- Onboarding

# Recruiting - Überblick



Zusammenhang zwischen Rekrutierung, Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung



***-> Stringenz der Kriterien / Anforderungen?***

## Verfügbarkeit von Personal (Trends +/-)

- Neue Ausbildungen und Berufsbilder
- Mehrfachausbildung
- Zyklische Verfügbarkeit von Fachkräften („Modeberufe“ / -studium)
- Rückgang der Verfügbarkeit durch Demografie
- Steigende Mobilität / sinkende Arbeitsbeschränkungen
- Standortattraktivität verliert an Bedeutung
- Ausfallzeiten durch Sabbaticals, Elternzeit, etc.
- Teilzeitmodelle auch im Spezialisten- und Führungsbereich

# Recruiting – Employer Branding



SRH Hochschule  
Heidelberg

**Unter Employer Branding / Personalmarketing versteht man die Summe aller Massnahmen, die das Unternehmen für potentielle Bewerber als künftigen Arbeitgeber attraktiv machen soll.**

## **Attraktivitätsfaktoren:**

- Bekanntheitsgrad und Marktmacht des Unternehmens
- Attraktivität der Produkte
- Informationsbereitschaft und Freundlichkeit in den Aussenkontakten
- Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten, soweit bekannt
- Präsenz des Unternehmens im Bewerbermarkt

## Typische Massnahmen

- Internetpräsenz
- Betriebsführungen
- Teilnahme an Bewerbermessen
- Bewerberhotline
- Zielgruppenspezifische Kommunikation von Unternehmensimagefaktoren und Leistungen
- Besondere Einführungs- und Ausbildungsprogramme für neue Mitarbeiter



# Recruiting – Employer Branding

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Ziel Hochschulmarketing

- Dauerhafte Zusammenarbeit mit Hochschulen; Zugriff auf qualifizierte Bewerber

## Wichtigste Instrumente

- Hochschulmessen, Bonding, Veranstaltungen an Hochschulen (Vorträge, Seminare), Praktika, Projekte, Diplomarbeitsthemen, Stipendien

## Betreuungsprogramme für Studierende

- Teilnahme an interner Fortbildung, fachliche Unterstützung bei Studien- und Diplomarbeiten, internationaler Praktikantenaustausch

# Recruiting – Zielgruppenansprache

---



- > Interne oder externe Beschaffung?
  - **Intern durch Versetzung** / Umschulung, Erhöhung der Stellenkapazität (50% -> 100%), Azubi-Übernahme, Befristung aufheben
    - Vorteile: preiswert und schnell, geringes Risiko, MA ist eingearbeitet, Impuls für interne Karrierepfade
    - Nachteile: ggf. zweitbeste Lösung / Schulungsaufwand, Betriebsblindheit, interne Konkurrenz
      - > *ausserdem: c.p. nur vorläufig, eine freie Stelle bleibt!*
  - **Extern durch freien Arbeitsmarkt** / Fremdpersonen
    - Vorteile: mehr Auswahl, neue Impulse, Bestlösung
    - Nachteile: höherer Aufwand (Zeit, Kosten), höheres Fehlbesetzungsrisiko, Einarbeitungszeit

## **Bonding**

- Professionelle Anbieter laden Anbieter und Nachfrager zu einem Kongress ein
- Einstellungs- und Bewerberwünsche werden „gematcht“, ein Minimum an Gesprächen für beide garantiert
- Quasi Auslagerung der Vorselektion, Ausbeute oft gut, aber nicht billig

## **Personalberater / Headhunter**

- meist verdeckte Suche
- Direktansprache für Führungs- und Spezialistenfunktionen
- Vorauswahl und Erstgespräche; Testing / Assessment

# Recruiting – Zielgruppenansprache

---



## **Zeitarbeit**

- Übernahme von Aushilfskräften in Produktion und Verwaltung
- zunehmend auch (gehobene) Führungspositionen; Interimsmanagement
- MA ist eingearbeitet und passt, aber Übernahme teuer

## **Blindbewerbung (Initiativbewerbung)**

- Bewerbung ohne konkreten Anlass
- Anzahl abhängig von Marktlage und Unternehmensimage
- Kostengünstig, aber schwer zu steuern

## **Arbeitsamt (selten erfolgreich)**

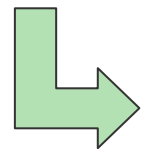
# Recruiting - Zielgruppenansprache

---



## E-Recruiting (unterschiedliche Intensitäten)

- Bewerbungsunterlagen werden per Mail eingesandt
- Bewerber füllt einen online-Fragebogen aus, in dem seine Kontaktdaten (ggf. weitere Daten, wie Abschluss, Erfahrung, Fremdsprachen, PC-Kenntnisse, etc.) erfasst werden (Bewerbermanagement)
- Bewerber nimmt an online-Assessment teil
  - > Beantwortung von Fachfragen
  - > Unternehmenskenntnis
  - > persönliche Tests (logisches Denken, Ausdruck, Allgemeinbildung, etc.)



*Externalisierung / Automatisierung  
der Vorselektion*

# Recruiting – Personalanforderung

---



- Die Fachabteilung (FA) stellt eine Personalanforderung bei der Personalabteilung (PER).
- PER prüft, ob a) Stelle im Stellenplan vorgesehen ist, b) alle erforderlichen Informationen vorliegen, um die Suche zu beginnen.
- Ggf. nimmt PER persönlichen Kontakt mit FA auf, um Details zu klären (z.B. Veränderungen in den Anforderungen für die Stelle).
- Anhand der Stellenbeschreibung und vorangegangener Anzeigen für diese o.ä. Position formuliert PER den Ausschreibungstext, und lässt diesen von FA auf inhaltliche Richtigkeit prüfen
- Anschliessend wird die Ausschreibung geschaltet

## Notwendige Informationen

### Stelle

- Bezeichnung der Position
- Formalqualifikation
- Sprachkenntnisse
- Spezialkenntnisse
- notwendige Erfahrung
- gewünschtes Lebensalter
- etc.

### Abteilung

- gewünschtes Eintrittsdatum
- Aufgabenbeschreibung
- Einbindung in die Abteilung
- Reisetätigkeit / besondere Anforderungen
- Vergütungsgruppe
- etc.

# Recruiting – Anforderungsprofil

---



- Die Aktualisierung des Anforderungsprofils bei Neubesetzung einer Stelle wird oft vernachlässigt (Fortschreibung)
- Anforderungsprofile werden oft sehr anspruchsvoll formuliert, um „Bewerberberge“ zu verhindern
- Dadurch besteht die Gefahr, dass eigentlich geeignete Bewerber nicht in die Vorauswahl kommen
- Formalkriterien (Abschluss, Schulnoten, einschlägige Erfahrung) machen den Selektionsprozess einfacher, erschweren aber die „Talentsuche“



## Aufbau einer Stellenanzeige / -ausschreibung

- Inhalt und Umfang der Markttätigkeit des Unternehmens
- Positionsbezeichnung, Unterstellung
- Kurzbeschreibung der Aufgabe
- Anforderungen: Formalqualifikation, Erfahrung, sonstige Fähigkeiten / Eigenschaften
- ggf. Kerndaten Vergütungssystem (variable Vergütung, Firmenwagen, etc.)
- gewünschtes Eintrittsdatum
- Information zum Bewerbungsweg, Ansprechpartner

# Recruiting – Stellenausschreibung (Bsp.)



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Wissenschaftliche/n Mitarbeiter/in für den Bereich Bereich Gesundheits- und Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Heidelberg

Vollzeit; die Stelle ist zunächst auf zwei Jahre befristet.

### Aufgabengebiete:

- allgemeine administrative Aufgaben
- Organisation von Lehrveranstaltungen
- Unterstützung von Professoren in Forschung und Lehre

### Anforderungsprofil:

- sehr guter Hochschulabschluss in einem psychologischen und rechtswissenschaftlichen Studiengang
- sehr gute Kenntnisse im Umgang mit moderner Büro- und Kommunikationstechnik (MS-Office-Kenntnisse)
- Eigenständigkeit, Belastbarkeit, Flexibilität und selbständiges Arbeiten
- ein gutes Ausdrucksvermögen in Wort und Schrift
- sicheres, kundenorientiertes Auftreten und Verhalten
- Organisationstalent, Teamfähigkeit
- Englischkenntnisse

Vergütung: n. V.

Ihre Bewerbung erbitten wir bis zum **04.11.2010** an die folgende Anschrift:

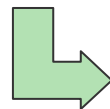
Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

18



## Prüfung der Unterlagen

- Vollständigkeit? - Anschreiben (warum Interesse?), Lebenslauf, Schul- und Arbeitszeugnisse, sonstige relevante Zertifikate (Zusatzqualifikationen), ggf. Referenzen
- Sind die Mindestanforderungen erfüllt?
- Anschreiben angemessen, ansprechend und fehlerfrei?
- Stimmen Zeugnisse mit Lebenslauf überein? Gibt es Lücken oder Brüche im Lebenslauf?
- Ist der Gesamteindruck der Bewerbung gut?



*Vorsortierung nach A / B / C Kandidaten*

# Recruiting - Vorselektion

---



## Exkurs: Interpretation von Arbeitszeugnissen („offizielle Lesart“)

### Unzureichende Leistungen

- „... hat sich stets bemüht, die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen...“

### Mangelhafte Leistungen

- „Die Leistungen haben unseren Erwartungen entsprochen“ / „er hat die ihm übertragenen Aufgaben im Grossen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt“

### Befriedigende Leistungen

- „Wir waren mit den Leistungen (voll) zufrieden“ / „Er hat den Erwartungen (in jeder Hinsicht) entsprochen“

### Gute Leistungen

- „... stets zu unserer vollen Zufriedenheit ...“ / „... Leistungen waren gut ...“

### Sehr gute Leistungen

- „... stets zu unserer vollsten Zufriedenheit ...“ / „...in jeder Hinsicht und allerbesten Weise entsprochen ...“ / „... in jeder Hinsicht ausserordentlich zufrieden ...“ / „...Leistungen haben volle / vollste Anerkennung gefunden ...“

## Zur Glaubwürdigkeit von Arbeitszeugnissen

- Es darf nichts Schlechtes über den Mitarbeiter gesagt werden (selbst wenn es kaum Anderes zu sagen gibt)
- Zweifelhafte Formulierungen können auf juristischen Wege angegangen werden; die Arbeitsgerichte sind dies bezügl. sehr MA-freundlich
- Viele Führungskräfte lassen die MA ihre Zeugnisse selbst formulieren und unterschreiben nur
- Es ist aber auch sonst sehr einfach, den Inhalt zu beeinflussen oder es sogar zu fälschen



*Sehr bedingte Aussagekraft!*

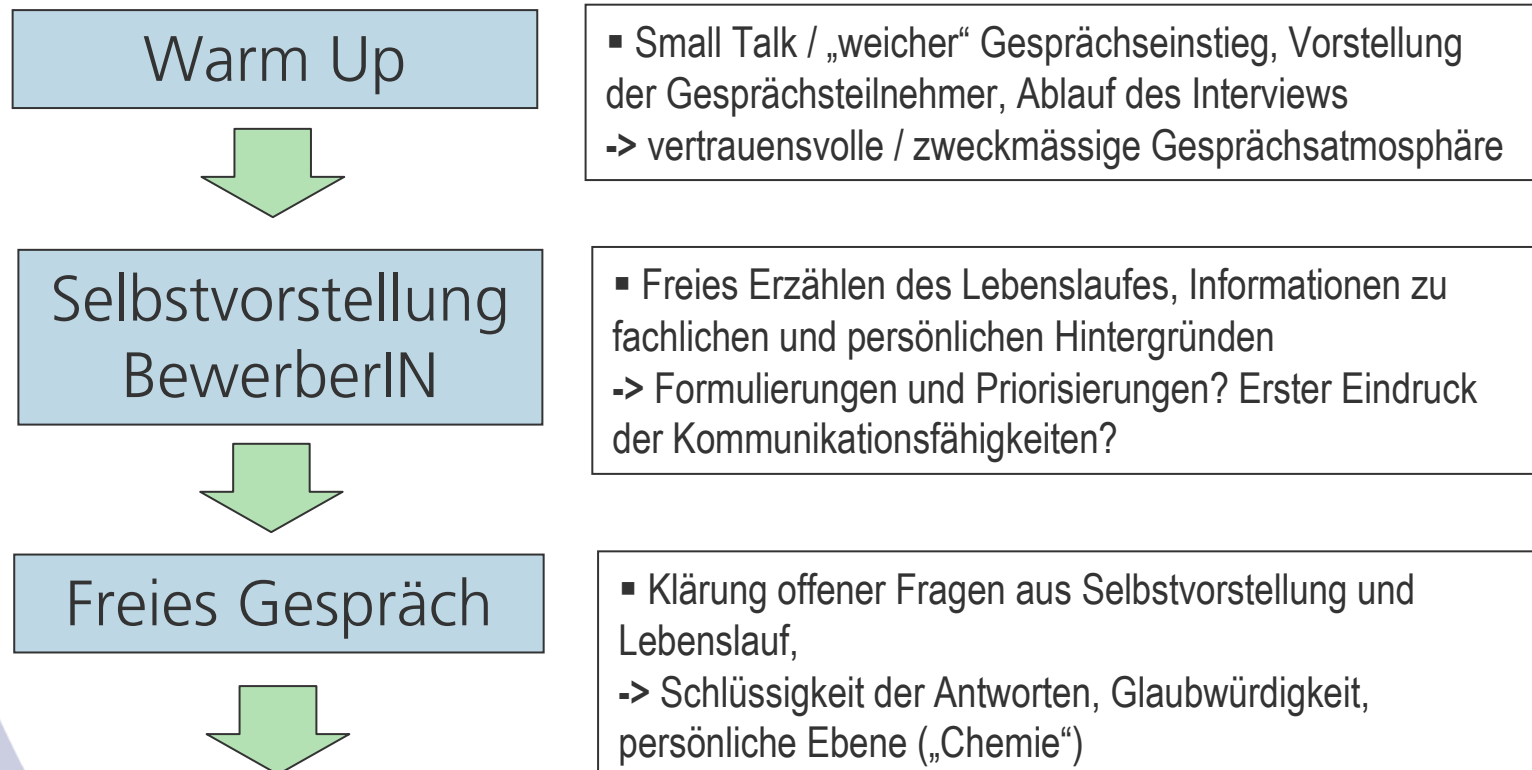
## Weiterer Ablauf der Vorsortierung (üblich)

- C-Kandidaten erhalten Absage
- B-Kandidaten erhalten Zwischenbescheid (ggf. über Bewerbermanagementsoftware); danach ggf. Passung für weitere Positionen prüfen, weiterer Zwischenbescheid / Termin?
- Sichtung der A-Kandidaten zusammen mit FA, ggf. Nachsortierung, dann Einladung zum Erstgespräch (Bewerber, PER, FA)
- Checkliste für Fragen an den Kandidaten
- Ggf. Absprache Rollenverteilung Interviewer
- Nach Gespräch gemeinsame Auswertung: harte Fakten und Bauchgefühl
- Ggf. Zweit- und / oder Drittgespräch / Testing

# Recruiting – Vorselektion - Interview



*Dauer: 30 Minuten bis mehrere Stunden; üblich sind 1-2 Std.  
Freundliche Atmosphäre, der Bewerber soll sich wohlfühlen*



# Recruiting – Vorselektion - Interview



Diagnostische  
Fragestellungen



Tätigkeits-  
informationen



Abschluss

- Fachfragen, stellenbezogene situative Fragen („stellen Sie sich vor, ...“), biografische Fragen, Hinterfragen von Beweggründen („warum...“ / „warum nicht...“)
- > möglichst detaillierte Verortung von Fähigkeiten, Stärken, Handlungsneigung, „Typeinschätzung“

- Vorstellung des Unternehmens, Details zur Stelle (Weisungsbindung, Aufgabenbereich, anstehende Projekte, Zusammenarbeit, Perspektiven)
- > möglichst detaillierte Verortung von Fähigkeiten, Stärken, Handlungsneigung, „Typeinschätzung“

*Ggf. weitere diagnostische Fragen*

- Bewerberfragen beantworten, Gesprächszusammenfassung, Übergabe von Infomaterial / Unterlagen, Verbleib, Dank
- > Wertschätzung, Abschluss



## Bewertung des Interviews

- War der Bewerber offen und ehrlich, sympathisch?
- Hat er Brüche / Lücken geklärt?
- Hat er sich auf das Gespräch vorbereitet?
- Benimm, Auftreten, Kleidung?
- Hat er Potenzial?
- Passt er zum Unternehmen?



*Gemeinsame Gesprächsauswertung PER / FA*

## **Fragerecht / Offenbarungspflicht**

### zulässige Fragen:

- Schwerbehinderung, Wehr- / Ersatzdienst, bisherige Vergütung

### bedingt zulässig:

- Krankheiten, Vorstrafen, Vermögensverhältnisse

### unzulässig:

- Schwangerschaft, Partei- / Religions- / Gewerkschaftszugehörigkeit, Heiratsabsichten

### Offenbarungspflicht:

- Wettbewerbsverbote

# Recruiting – Diagnostik

---



- In vielen (auch grossen) Unternehmen ist das Interview auch heute noch die einzige Form der Einstiegs“diagnostik“
- Varianten: Zusätzliche Gespräche mit künftigen Teamkollegen und / oder nächsthöheren Führungskräften, gemeinsames Mittagessen
- Zusätzliche Filter bei der Vorselektion: Testtelefonate vorab, wechselnde Gesprächspartner
- Recherchieren in Social Networks (Facebook, Xing, etc.)
- Eher unüblich: Einholen von Referenzen

# Recruiting – Diagnostik



SRH Hochschule  
Heidelberg

Übliche Formen des **Testings** (z.B. als Vorbedingung zur Bewerbung: E-AC, oder anschliessend ans Interview)

## Eignungsdiagnostik

- Aufgabenspezifische Fragestellungen. Unterstützung bei der Formulierung von Verhaltensvoraussagen in Bezug auf die individuellen Bewältigungsstrategien und beruflichen Leistungen der Betroffenen

## Intelligenztests

- Urteilsbildung, Kombinations- und Abstraktionsfähigkeit, Umgang mit Sprache, mathematisches Denken, Vorstellungsvermögen

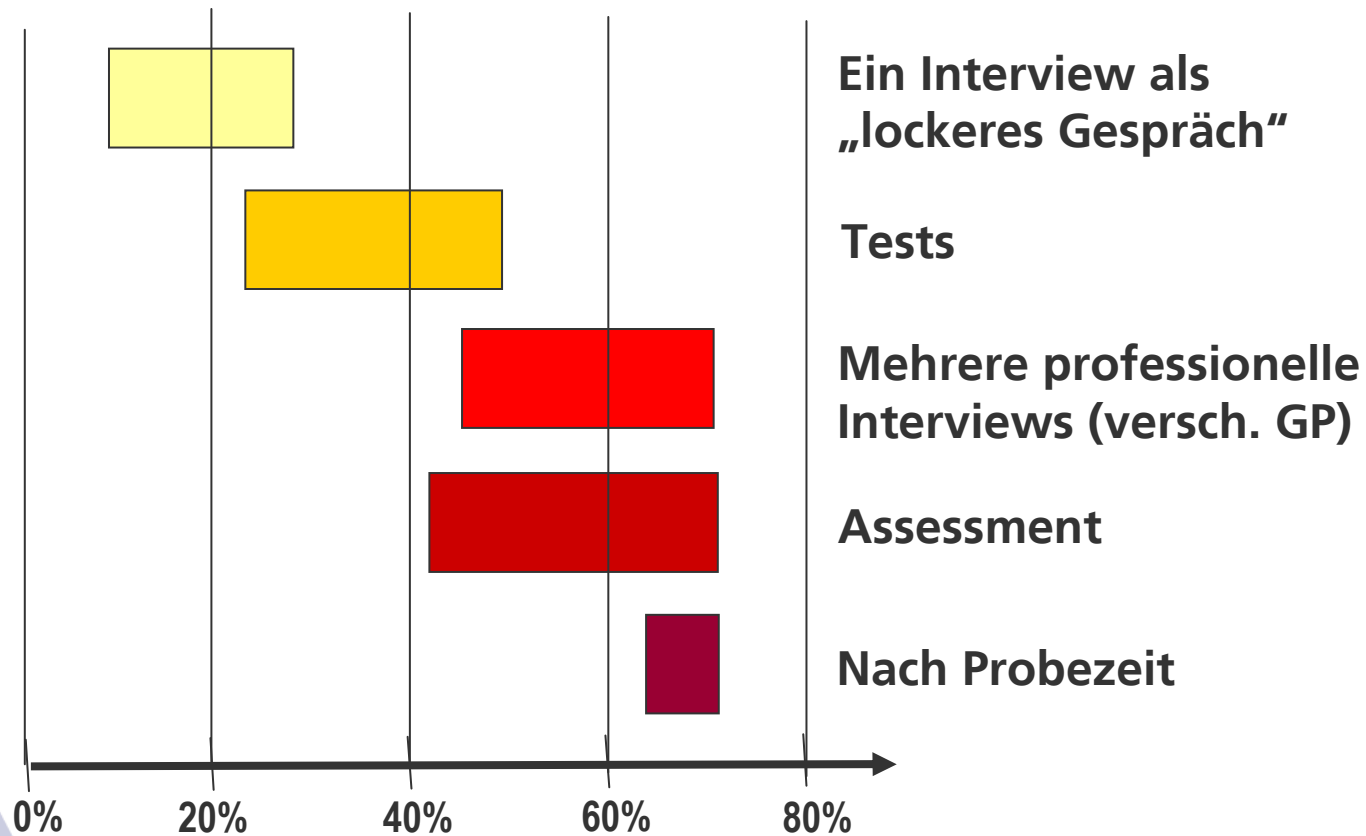
## Konzentrations- und Leistungstests

- Unter Zeitdruck muss eine Reihe von Aufgaben gelöst werden; gemessen wird Bearbeitungsgeschwindigkeit und Fehlerfreiheit; ggf. Arbeitsprobe

## Persönlichkeitsstrukturtests

- Sollen (wertfrei!) über die wesentlichen Determinanten der Persönlichkeit Auskunft geben

## Geschätzte Erfolgsquoten Einstiegsdiagnostik



-> *Kommentar?*

# Recruiting – Interessen der Parteien

---



Bewerber und Unternehmen liegen in einem Interessenskonflikt:

- Je mehr Klarheit herrscht, desto wahrscheinlicher wird im Gesamtprozess eine gute Passung.
- Beide haben jedoch ein systematisches Verzerrungsinteresse und wollen sich bzw. die Potenziale (der Stelle / der Person) möglichst gut darstellen
- Strategische Konstellation (Spieltheorie): Chicken Game
- Dadurch wird nachteiliger Ausgang für wenigstens eine Partei wahrscheinlicher

# Recruiting – Interessen der Parteien



		Voraussage über spätere Eignung	
		geeignet	nicht geeignet
Tat- säch- liche Bewäh- rung	nicht erfol- g reich	<b>Zu Unrecht ausgewählt</b> (neue Suche nach MA)	<b>Zu Recht abgewiesen</b> (nicht nachweisbar)
	erfol- g reich	<b>Zu Recht ausgewählt</b> (erfolgreicher MA)	<b>Zu Unrecht abgewiesen</b> (nicht nachweisbar)

**Nachteil Unt.** (points to top-left cell)

**Nachteil MA** (points to top-right cell)

**Vorteil beide** (points to bottom-left cell)

**Nachteil beide** (points to bottom-right cell)

# Recruiting – Interessen der Parteien



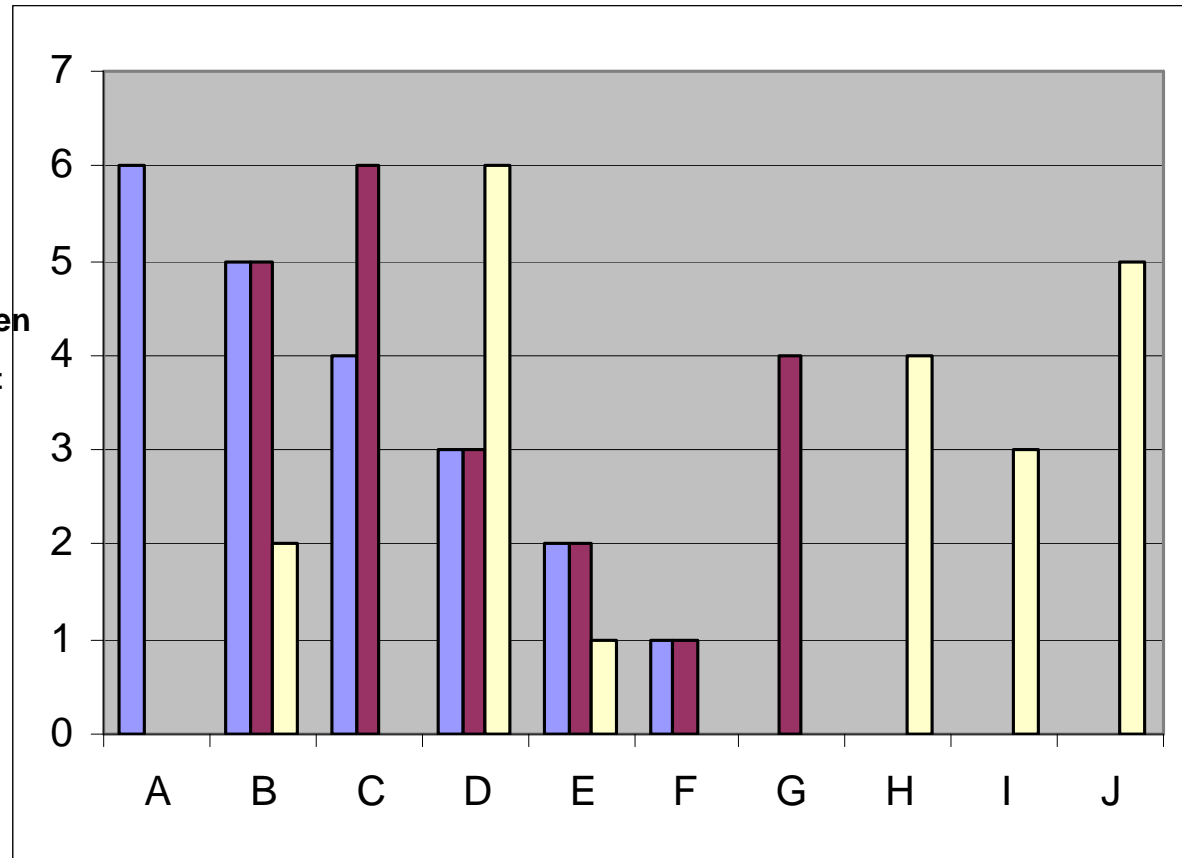
SRH Hochschule  
Heidelberg

## Warum Mitarbeiter kommen, bleiben und gehen

(Towers Perrin)

- A Reputation des Unternehmens
- B Wettbewerbsfähiges Gehalt
- C Herausfordernde Arbeit
- D Aufstiegs- / Karrierechancen
- E Unternehmenskultur
- F Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- G Hoher Grad an Eigenständigkeit
- H Arbeitsumfeld
- I Verhältnis zum Vorgesetzten
- J Work Life Balance

-  **kommen**
-  **bleiben**
-  **gehen**





## Einführung ins Unternehmen durch PER

### Administrativ / PER intern

- Anlegen der Personalakte, Aushändigen MA-Karte, Zugang zum Intranet anlegen lassen (IT), Aktualisierung Stellenbesetzungsplan, Für Standardschulungen vorsehen, etc.

### Inhaltlich: „Frischlingstage“:

standardisiertes Einführungsprogramm für alle Mitarbeiter

- Themen: Unternehmensphilosophie, Managementsystem, Kommunikationssystem, wichtige Sicherheits- und Umweltvorschriften, ggf. Betriebsführung, wichtige Anlaufstellen im Unternehmen (Gleichstellung, Datensicherheit, Notarzt, etc.)

# Recruiting – Onboarding

---



Einarbeitung in Aufgabe / Abteilung durch FA

- Vorstellung KollegInnen, Führung durch Abteilung
- Ggf. Betreuer / Mentor als Ansprechpartner
- Büro / Arbeitsplatz / Arbeitsmaterialien
- Orga-Einweisung: Telefonanlage, Post, Bestellungen, etc.
- Einführung in die EDV / Intranet / Orgahandbuch
- Besprechung des Übergabeprotokolls, Übergabe der Akten und Unterlagen
- Regelmässige Feedbackgespräche mit Führungskraft und PER
- Auswertung der Probezeit; Vertragsübergang

**Gefahr der Fehlbesetzung** ist um so grösser,

- je knapper die Verfügbarkeit geeigneter Bewerber
- je weniger präzise die Anforderungen formuliert sind
- je mehr Reibungsverluste in der Zusammenarbeit zwischen FA und PER (mangelnde Kommunikation, unklare Zuständigkeiten in FA, mangelndes Interesse FA, etc)
- je schlechter die Einarbeitung
- je grösser die Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommener Realität auf beiden Seiten

## Fehlbesetzungskosten

- Imageverlust für PER
- Kosten für erneute Suche
- Aufwand für Einarbeitung
- Stellvertretungskosten (Überstunden, Zeitarbeit)
- Arbeit bleibt liegen, dadurch Belastung der Abteilung (verzögerte Abläufe, Fehlerhäufigkeit, Spannungen, etc.)
- Höhere Anfangshürden und Risiko für nächsten Kandidaten

- Finden Sie ein Online-Assessment (z.B. für Azubis), das Sie quasi „undercover“ durchlaufen können. Fassen Sie Ihre Erfahrungen auf einer halben bis einer Din-A-4 Seite zusammen.
- Lesen Sie im Berthel / Becker (9. Aufl.) das Kapitel 3 über Personalbedarfsdeckung. Welche Informationen ziehen Sie zusätzlich zur Vorlesung hieraus? – ebenfalls bitte kurze Zusammenfassung, ca. 5-10 Spiegelstriche.

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



1. Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Rekrutierung, Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung mit eigenen Worten. Wo genau liegt die Problematik? Welche Empfehlungen leiten Sie daraus für die Personalarbeit im Unternehmen ab?
2. Inwiefern kann E-Recruiting Teilschritte der Zielgruppenansprache / des Bewerbungsprozesses ergänzen, ersetzen oder vereinfachen? Argumentieren Sie systematisch!
3. Visualisieren die den Rekrutierungsprozess vom Employer Branding bis zum Onboarding. Welche Teilschritte sind hierbei besonders wichtig?
4. Inwiefern ist bei der „A-B-C“ Vorgehensweise im Rahmen der Vorselektion die Kritik berechtigt, dass diese nicht zum Auffinden verborgener Talente taugt?
5. Versuchen Sie, die Fragen zur Bewertung eines Bewerbungsgesprächs zu operationalisieren. Woran genau können Sie bspw. festmachen, ob der Bewerber auf das Gespräch vorbereitet war? Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie dann jeweils daraus?
6. Inwiefern wäre es möglich, eine gewisse „Minimaldiagnostik“ mit einem Bewerbungsgespräch zu verknüpfen?
7. Inwiefern kann ein stringenter Onboarding-Prozess die Gefahr einer Fehlbesetzung mindern helfen (wo doch die Entscheidung schon vorher gefallen ist?)

## Das Letzte ...



SRH Hochschule  
Heidelberg

Unser  
A-Team!



*... niemand ist  
unnützlich. Er kann  
immer noch als  
schlechtes Beispiel  
dienen.*

