

Norbert Maier

Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl



Von der Personalsuche über die Auswahl und Einstellung bis zur Einführung mit zahlreichen Arbeitshilfen und Vorlagen zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter.

Alle Mustervorlagen und Arbeitshilfen im Buch

PRAXIUM-Verlag
Kalchbühlstr. 50
CH-8038 Zürich
Tel. + 41 44 481 14 64
Fax. + 41 44 481 14 65
www.praxium.ch
mail@praxium.ch

Norbert Maier

Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl

E-Book

Von der Personalsuche über die Kandidatenanalyse und Einstellung bis zur Einführung mit zahlreichen Arbeitshilfen und Vorlagen.

PRAXIUM-Verlag, Zürich

Der Autor

Norbert Maier ist Personalleiter mit breiter Erfahrungspraxis in der Personalrekrutierung und hat zahlreiche Projekte der Personalgewinnung betreut. Als langjähriger Berater kennt er zudem die KMU-Anforderungen aus eigener Erfahrung.

ISBN Print: 978-3-9523246-4-6

ISBN: e-pub: 978-3-9523894-3-0

ISBN PDF: 978-3-906092-23-2

4. Auflage 2011

Copyright © Praxium-Verlag, Zürich

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Wilbers Grafik- und Druckservices,
www.wilber.ch

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	9
Bedeutung und Stellenwert der Personalbeschaffung	11
Bedeutung und Stellenwert der Personalgewinnung	12
Bedeutung der Qualifikation und Mitarbeiterbindung	13
Employer Branding: Die Arbeitgeber-Reputation	13
Trends und Zukunft in der Personalbeschaffung	14
Vorbereitung und Ablauf einer Stellenbesetzung	17
Der Ablauf einer Stellenbesetzung	18
Kostensenkungs- und Zeiteinsparungspotenziale	20
Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungs-Möglichkeiten	21
Anforderungen an Anforderungsprofile	22
Anwendungsmöglichkeiten eines Anforderungsprofils	25
Beispiel eines ausformulierten Anforderungsprofils	26
Berufsprofiling	30
Systematik und Phasen der Personalsuche	31
Suchauftrags-Briefing und Anforderungen	31
Interne oder externe Suche	31
Vorgehen bei der Medienselektion	32
Entscheidungshilfe zur Medienselektion	33
Budgetraster für Beschaffungskosten	35
Personalsuche von Hochschulabsolventen	36
Personalvermittlung und Personalberatung	37
Der Einsatz von Social Media	41
Weitere Suchkanäle und -plattformen in Kürze	43
Entscheidungshilfe für die Wahl des Suchkanals	46
Stärken und Schwächen der Suchkanäle	47
Stellenanzeigen und Medienwahl	49
Anforderungen an Stellenanzeigen	50
Anforderungen an Stellenanzeigen in Onlinemedien	52
Umschreibung von wichtigen Anforderungen	55
Beispiele konkreter Formulierungen	57
Qualitätsprüfung von Stellenanzeigen	58
Stellenanzeigen im Verbund mit dem Internet	59
Die Medienwahl	60
Stellenanzeigen auf der Firmenwebsite	61
Praxis- und Fallbeispiel eines Mediaplans	63
Aufgabe und Erfolgskontrolle einer Stellenanzeige	64

E-Recruiting in der Praxis	67
Anzeigenschaltung bei Online-Jobbörsen	69
Bewerberprofile bei Jobbörsen	69
Online-Bewerbungsformulare	71
Kategorien von Jobbörsen	72
Online-Bewerbermanagement	73
Qualitätsbeurteilung einer Stellenplattform	77
Anforderungen an eine HR-Website	78
E-Assessment-Angebote	80
Anregungen und Prüfpunkte zur HR-Website	81
Analyse der Bewerbungen	83
Beurteilung und Bewertung der Bewerbungen	84
Die Wertigkeit der Unterlagen	84
Positionen eines Lebenslaufes und die Aussagen	90
Beurteilung der Glaubwürdigkeit eines Zeugnisses	91
Formular Kurzbeurteilung Bewerbungsdossier	92
Relevanz und Stellenwert von Bewerbungsunterlagen	93
Qualitätsbeurteilung von Bewerbungsunterlagen	94
Formular zur Analyse einer Einzelbewerbung	95
Analyse von Bewerbungsdossiers	96
Formular für telefonische Spontanbewerbungen	97
Kontrollblatt für Bewerbungsunterlagen	98
Zeugniscodierungen	100
Zeugniscodierungsbeispiele und Interpretation	101
Systematik in der Bewerberkorrespondenz	106
E-Mail als Kommunikationsinstrument	106
Prüfung eingehender E-Mail-Bewerbungen	107
Kommunikation im Bewerbungsmanagement	108
Grundlagen und Vorbereitung auf Interviews	109
Rechtliche Aspekte zum Bewerber-Interview	110
Zielgerichtete Interviewvorbereitung	113
Fragen aus den Bewerbungsunterlagen	115
Wissenswertes zu Qualifikation und Kompetenz	116
Wichtige Persönlichkeitsmerkmale in Erfahrung bringen	116
Mögliche Bewerberfragen und -themen auf einen Blick	117
Vorbereitung auf Bewerberfragen zum Unternehmen	118
Ziele eines Vorstellungsgesprächs	119
Bewerbungsmotive und Grundhaltung	119
Der Umgang mit schwierigen Kandidaten	121
Die häufigsten Fehlerquellen im Interview	123
Beurteilungsfeld zu Persönlichkeitsfaktoren	126

Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen	127
Die Vorselektion beim Bewerbungseingang	128
Vorstellung des Unternehmens	130
Verhaltens-Check von Kandidaten	133

Organisation und Ablauf eines Interviews **135**

Einladung zum Interview	136
Aufgabenverteilung für ein Vorstellungsgespräch	137
Vorbereitungsblatt für Interviews	138
Terminplan für Vorstellungsgespräche	139
Bewerberdossier-Beurteilung für Interview	140
Hilfsblatt für das Vorstellungsgespräch	141
Interviewblatt Kurzform	144
Interviewblatt für den Linienvorgesetzten	145
Interviewblatt für Vorgesetzten	147
Interview-Notizblatt für Spontaneindrücke	148
Dokumentations- und Präsentationsmaterial	149
Das strukturierte Interview von A-Z	150
Gesprächsteilnehmer und deren Rollen	153
Miteinbezug des momentanen Stelleninhabers	155
Tabellarische Stellenbeschreibung	157
Vorgehen nach einem Vorstellungsgespräch	158

Interviewfragen und Interviewtechniken **161**

Die Fragetechniken anhand von Beispielen	162
Praxiserprobte Gesprächsregeln für Interviews	166
Fragen zur Gewinnung von Mehrinformationen	168
Die Interviewfragen im Ablauf	170
Fragenbeispiele an Führungskraft	182
Formular für Interviewfragen-Zusammenstellung	184

Kandidatenanalyse **185**

Die Auswertung des Interviews	186
Formular zur Interview-Auswertung	187
Verschiedene Testverfahren und ihre Bedeutung	189
Sorgfältiger Einsatz von Tests	193
Bedeutung und Vorgehensweisen bei Referenzen	196
Kurzformular für die Erfassung von Referenzen	198
Bewerbervergleich in Kurzform	199
Kandidatenprofil mit Punktebewertung	200
Formular für die Interview-Auswertung	203
Eigenanalyse des Interviewers	206
Kandidaten-Screening im Internet	208

Einstellungsentscheid und Eignungsdiagnostik	209
Vorgehen und Ablauf beim Einstellungsentscheid	210
Entscheidungsrelevante Bereiche und Profiling	210
Ganzheitlichkeit der Entscheidungskriterien	210
Breite Abstützung des Einstellungsentscheides	211
Instrumente der Eignungsdiagnostik	212
Definitive Personalselektion	217
Grobvergleich von verbleibenden Kandidaten	219
Vielfalt der Einstellungskriterien auf einen Blick	220
Methoden und Instrumente zum Einstellungsentscheid	221
Muster zur Begründung eines Einstellungsentscheides	222
Tabellarische Stellenbeschreibung	223
Die Vertragsverhandlung	224
Controlling des Rekrutierungsprozesses	226
Mitarbeitereinführung	227
Vorbereitungen zur Mitarbeitereinführung	228
Welcome-Package für neu eintretende Mitarbeiter	229
Arbeitsblatt Mitarbeitereinführungsprogramm	230
Kontrollformular für Einführungsplan	235
Kontrollblatt zur Einführung neuer Mitarbeiter	239
Formular für die Probezeitbeurteilung	240
Formular für einen Probezeitbericht	242
Formular zur Probezeitbewertung	244
Eintrittsformular	246
Literatur- und Stichwortverzeichnis	247
Benützte und weiterführende Literatur	248
Stichwortverzeichnis	249

Vorwort

Die tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt als Ganzes und im Human Resource Management im Besonderen betreffen in besonderem Masse auch die Personalauswahl und die Prozesse der Personalgewinnung. Die *Internationalisierung der Arbeitsmärkte* erfordert neue Strategien in den Suchmethoden und Selektionsverfahren. Der *Wertewandel der Arbeitnehmer* stellt höhere Ansprüche an die Kommunikation. Und das weiter an Bedeutung zunehmende *E-Recruiting* wird den Selektionsprozess und die Personalsuche als Ganzes noch weitgehend verändern. Dies sind nur einige Stichworte, weitere liessen sich anfügen.

Diese auf mehreren Ebenen ablaufenden Veränderungen führen vor Augen, wie wichtig ein ganzheitliches und aktuelles Know-how rund um das Thema Personalbeschaffung ist. Der Kosten- und Effizienzdruck in der Selektion und die Anforderungen an die Auswahlverfahren sind wiederum nur einige Beispiele dafür.

Entscheidung von Stellenbesetzungen haben immer weitreichende Auswirkungen. Davon betroffen sind letztlich die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens, die Qualität der Leistungserbringung und die Produktivität, die Unternehmenskultur und das Arbeitgeber-Image auf dem Arbeitsmarkt. Es lohnt sich deshalb, die Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so professionell wie möglich anzugehen.

Dabei möchte Ihnen dieses Buch behilflich sein. Dies aber nicht mit ausschweifenden theoretischen Betrachtungen, sondern auf pragmatische und kompakte Weise mit Praxistipps, Formularen, Arbeitsinstrumenten, Fallbeispielen und Erkenntnissen, die sich schnell in Ihre HR-Praxis umsetzen lassen. Die Wahl und Ausführlichkeit der Kapitel orientiert sich dabei streng an der Praxisrelevanz der verschiedenen Rekrutierungsbereiche.

Nun wünschen Ihnen Verlag und Autor bei der Nutzung dieses Buches viel Erfolg – und die Erreichung eines Zieles, welches letztlich jede Rekrutierung hat: Ihre Vakanzes und neu geschaffenen Stellen mit den besten Mitarbeitern zu besetzen.

Verlag und Autor

Bedeutung und Stellenwert der Personalbeschaffung

Bedeutung und Stellenwert der Personalgewinnung

Viele Unternehmen sind sich der Bedeutung und dem hohen Stellenwert der Personalgewinnung nicht immer in der gesamten Tragweite bewusst. Zuerst einmal ist die Einstellung qualifizierter und zum Unternehmen passender Mitarbeiter – insbesondere bei Fachkräften und leitenden Angestellten – äusserst wichtig für die Unternehmenskultur, das Betriebsklima und das Niveau und die Qualität der Leistungserbringung. Werden beispielsweise aufgrund mangelhafter oder unsorgfältiger Auswahlverfahren demotivierte oder überforderte Mitarbeiter eingestellt, wirkt sich dies mehrfach aus:

- Ansteigen der Fluktuationsrate
- Verschlechterung des Arbeitsklimas
- Zeitliche Belastung des Teams und Managements
- Absorbierung von Energien durch Einführung
- Fluktuation von Firmen-Know-how
- Negative Einflüsse auf Kundenzufriedenheit und Reputation

Dies sind nur einige Beispiele und in krassen Fällen können Einstellungsfehler die Leistung ganzer Teams blockieren oder ein Arbeitsklima schädigen. Die andere Seite ist der Kostenaspekt. Fehlentscheidungen können je nach Suchaufwand und Stellenwert der Stellen im Unternehmen tausende bis zehntausende von Franken und Euros zur Folge haben, wenn man auch den Arbeitsaufwand dazurechnet. Beispiele der Kostenfaktoren:

- Anzeigen und Schaltkosten
- Zeitaufwand Auswahlprozess
- Kosten der Einführung
- Belastung der Personaladministration

Dann gibt es noch den langfristigen Aspekt, der die Unternehmenskultur und die Mitarbeitermotivation als Ganzes betrifft, wenn über eine längere Zeit zahlreiche fehlerhafte Einstellungen erfolgen. Ein Beispiel: Legt man zu wenig Wert auf die Grundhaltung und die Arbeitsmotivation oder ist man bei der Beurteilung der Führungsqualifikation bei Sozialkompetenzen zu wenig genau und professionell, können beispielsweise destruktiv eingestellte Mitarbeiter nach und nach ein ganzes Betriebsklima negativ beeinflussen. Unqualifizierte Führungskräfte können Fluktuationsraten verdoppeln oder das Leistungsniveau beeinträchtigen.

Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel extern und intern die Mitarbeiterbindung und das Employer Branding sind wohl Trends mit grosser Bedeutung für die Personalbeschaffung.

Bedeutung der Qualifikation und Mitarbeiterbindung

Die Qualifikation, das Leistungsvermögen, die Bindungsbereitschaft und die Ausbildung des Personals ist ein kritischer Wettbewerbsfaktor geworden. Im Vorteil sind Unternehmen, deren Mitarbeiter die zunehmende Arbeitsdichte bewältigen, die steigenden Anforderungen an Qualifikation und Leistung erfüllen sowie das beschleunigte Innovationstempo und kürzere Veränderungszyklen mitgehen können. Es lastet zudem ein hoher Wettbewerbs- und Veränderungsdruck auf den Unternehmen, der an die Mitarbeiter weitergegeben wird. Gesucht werden immer mehr Mitarbeiter, die sowohl fähig als auch bereit sind, unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen Höchstleistungen zu bringen. Angesichts der Schere zwischen steigenden Anforderungen und dem Engpass beim Personalangebot wird es jedoch immer schwieriger, die passenden Bewerber zu finden, da auch deren Anforderungen und Erwartungen in den letzten Jahren gestiegen und anspruchsvoller geworden sind. Je passgenauer ein Unternehmen rekrutiert, desto erfolgreicher wird es diese Mitarbeiter an sich binden können - was ein wesentlicher Faktor ist.

Oft sind Unternehmen, die in der Lage sind, gute Mitarbeiter zu halten und zu entwickeln, auch bei der Personalauswahl im Einsatz ihrer Methoden und Instrumente fortschrittlich und innovativ. Unternehmen hingegen, die sich nicht aktiv um die Mitarbeiterbindung kümmern, riskieren die Abwanderung ihrer Know-how- und Leistungsträger. Die Folge ist, wie schon erwähnt, ein Abfluss von Wissen, der im schlimmsten Fall die Konkurrenz stärkt. Häufig lassen sich die entstandenen Lücken nur mit grossem Aufwand wieder schliessen. Und jedes Mal besteht das Risiko einer Fehlbesetzung und weiterer Fluktuation.

Employer Branding: Die Arbeitgeber-Reputation

In den Personalabteilungen steigt das Bewusstsein für das sogenannte Employer Branding zusehends. Nur leider wird es allzu häufig als Personalmarketing missverstanden oder schlicht mit "Recruiting-Kommunikation" und einer Flut anderer Begriffe verwechselt. Employer Branding positioniert ein Unternehmen nach innen wie aussen als Arbeitgeber-Marke, die eine Ausstrahlung, eine Reputation und ein Image hat und dem Arbeitgeber ein Profil gibt und Werte, die für Bewerber von Interesse sind und ihn als Arbeitgeber im Arbeitsmarkt interessant machen. Grundlage dafür kann eine Arbeitgebermarkenstrategie sein, die aus Unternehmensstrategie und Unternehmensmarke erwächst. Unternehmen schlüpfen sozusagen in die Rolle des Bewerbers und Nachwuchskräfte haben die Wahl und entscheiden sich für den Arbeitgeber, der Ihnen am attraktivsten erscheint und die grössten Chancen verspricht. Ein professionell entwickeltes Employer Branding verbessert nicht nur das Arbeitgeber-Image, sondern auch

die faktische Arbeitgeberqualität, so dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens als Arbeitgeber insgesamt und nachhaltig gesteigert wird. Aus diesem Grund entfaltet es positive Wirkungen nicht nur im Bereich der Personalrekrutierung sondern wirkt sich auf den Erfolg vieler Unternehmensbereiche aus. Durchdachte und umfassend ausgestaltete und kommunizierte Employer Brandings beachten und beantworten viele zentrale Fragen von Bewerbern:

- Hat dieser Arbeitgeber ein gutes und positives Image?
- Widerspiegelt und belegt er meine Qualifikation und Persönlichkeit?
- Ist er in einer modernen und zukunftsrelevanten Branche tätig?
- Bietet er Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten?
- Wendet er moderne Technologien und Arbeitsinstrumente an?
- Ist er dynamisch, wachstumsorientiert und innovativ?
- Kann ich mich ganzheitlich als Mensch einbringen und entwickeln?
- Wird ein positives und respektvolles Menschenbild gepflegt?

Ansprüche von High Potentials

High Potentials sind Nachwuchskräfte mit grossem Entwicklungspotenzial. Sie weisen nicht nur einen vorzüglichen Studienabschluss vor, sondern oft auch Praxiserfahrung und ausgezeichnete Fremdsprachkenntnisse. Ausserdem sollen sie charakterlich für spätere Führungsaufgaben prädestiniert sein, das heisst, man verlangt von ihnen Teamfähigkeit, Kreativität und Kommunikationsstärke. Bei der Jobsuche achten High Potentials, aber zunehmend auch Führungskräfte und anspruchsvolle Arbeitnehmer und Kandidaten mit klaren Vorstellungen und Laufbahnzielen vor allem auf folgende Arbeitgeber-Qualitäten:

- positives, kommunikatives und aufgeschlossenes Arbeitsklima
- interessante, erfüllende und herausfordernde Aufgaben
- Weiterbildungs-, Förder- und Aufstiegsmöglichkeiten
- ausgewogene Work-Life-Balance mit konkreten Angeboten
- Vertrauenswürdigkeit, Reputation, Werteverständnis Arbeitgeber

Trends und Zukunft in der Personalbeschaffung

Es wird und wurde viel geschrieben und doziert von drastischem und tiefgreifendem Wandel des Arbeitsmarktes – Stichworte War of Talents, High Potentials, E-Recruiting und Globalisierung. Dass der Kampf um Bestqualifizierte zunehmen und die Globalisierung diesen Kampf noch verschärfen wird, dass das E-Recruiting Selektion, Kommunikation und Ablauf verändert – dies sind sicherlich Trends die die Art und Weise der Personalbeschaffung verändern werden.

Mitarbeitermotivation und Work-Life-Balance

Ebenfalls im Zentrum der Aufmerksamkeit sollte die Bedeutung der Mitarbeitermotivation stehen und die Bereitschaft, das Employer Branding, also die "Marke" Arbeitgeber bezüglich Profil, Charakter, Attraktivität und Image zu stärken und zu pflegen. Und was oft im Wirrwarr der Schlagwörter und oberflächlicher Modetrends unterzugehen droht: Die gestiegenen, veränderten und sich vom Materiellen entfernenden Ansprüche und Erwartungen von Arbeitnehmern an Stelle und Beruf. Letztes kann nicht mit Technologien und einigen Investitionen realisiert werden. Dies verlangt ein tiefgreifendes Umdenken, was sich in Unternehmens- und Führungskultur und Inhalten und Werten von Arbeit und Leistung und im Menschenbild und der gesellschaftlichen Rolle eines Unternehmens überhaupt in Zukunft verändern muss, um Mitarbeiter gewinnen zu können, die mehr erwarten und verlangen als eine volle Lohntüte und einen sicheren Arbeitsplatz. Doch auch der Stellenwert von Arbeit und Freizeit verändert sich, Stichwort Work-Life-Balance. Unternehmen, die auch hier punkten und diese Bedürfnisse erfüllen können – und zwar konkret mit entsprechendem Führungsstil, mit konkreten Dienstleistungen und flexiblen Arbeitszeiten etwa – werden die guten Bewerber, Talente und Besten gewinnen und an sich binden können.

Talent Relationship Management

An Bedeutung gewinnen wird voraussichtlich auch das Talent Relationship Management, eine Methode, Mitarbeiter- und Bewerberqualifikationen kontinuierlich zu erfassen und benötigte bzw. vorhandene Talente früh zu erkennen. Eine solche Datenbank gibt einen Überblick über alle vorhandenen und potenziellen personellen Ressourcen. Hier werden etwa abgeschlossene Aus- und Weiterbildungen oder Laufbahnziele von Mitarbeitern systematisch und stets auf aktuellem Stand erfasst. So können Firmen sowohl Stellen intern optimal besetzen als auch gezielt extern Kontakte zu qualifizierten Bewerbern pflegen. Es steht zudem permanent ein grösserer Pool an qualifizierten Arbeitskräften zur Verfügung.

Diversity Management

Diversity beschreibt das Phänomen "Vielfalt": die Tatsache, dass sich Menschen in vielen Merkmalen unterscheiden (können). Dieser Trend wird durch die Internationalisierung der Arbeitsmärkte und multikulturelle Gesellschaften an Bedeutung gewinnen und sich auf die Personalbeschaffung auswirken. Einerseits wird die Personalbeschaffung für Diversity eine Schlüsselfunktion darstellen, da durch Neueinstellungen gezielt die Vielfalt einer Belegschaft erhöht werden kann und durch ihre Nutzung das Arbeitgeber-Image verbessert wird.

Demografische Entwicklung

Es weist vieles darauf hin, dass in den nächsten Jahren aufgrund der demografischen Entwicklung ein Arbeitskräftemangel entstehen wird und Mitarbeitende älter und länger arbeiten werden. Ein altersgerechtes und Mitarbeiter an das Unternehmen bindendes Personalmarketing ist wichtig und beginnt bereits bei der Rekrutierung, um sich auf diese Entwicklung adäquat einzustellen.

Proaktives Recruiting

Talente gewinnen, gute Mitarbeiter halten, die Kompetenzen in Schlüsselpositionen sicherstellen – Personal-Recruiters werden in Zukunft wohl stärker und vermehrt auch proaktiv tätig sein und die Arbeitsmärkte permanent analysieren und kennen müssen. Wer qualifizierte Kandidaten finden will, muss sie vermehrt aktiv suchen und kontaktieren, via Social Networks und andere Online-Plattformen. Immer wichtiger wird es vermutlich auch werden, Netzwerke mit potenziellen, talentierten und qualifizierten Kandidaten aufzubauen, zu unterhalten und zu pflegen und dort nach (künftigen) Mitarbeitern Ausschau zu halten.

Damit agiert der Recruiter und ist vorbereitet, bevor Vakanzen überhaupt entstehen und ist bei Bedarf sofort bereit. Recruiting beschäftigt sich immer weniger mit der Frage: "Wen suchen wir?" Die Frage der Zukunft heisst vielmehr: "Welche Zielgruppe suchen wir - und wo können wir Sie treffen?" Dahinter steht die Absicht, sich langfristig bei für das Unternehmen interessanten Zielgruppen zu positionieren, um im Bedarfsfall kurzfristig zu rekrutieren. Recruiter versuchen deshalb zunehmend, ihre Kandidaten unabhängig von Vakanzen kennenzulernen.

HR-Professionals als Businesspartner

Recruiters werden wohl zunehmend in Geschäftsprozesse eingebunden werden und das Geschäft und die Schlüsselkompetenzen kennen und beurteilen müssen, um bei der Personalgewinnung (Kandidatenanalyse, Interviews, Einstellungsentscheide) über die notwendigen Qualifizierungskennntnisse zu verfügen und die Kompetenzen von Bewerbern nichtig einschätzen und beurteilen zu können. Dabei werden sie zunehmend zu Beratern von Führungskräften und der Geschäftsleitung. Insbesondere bei der Personalgewinnung für das Top-Management wird es unumgänglich sein, die Geschäftsprozesse, die Anforderungen, die Kernkompetenzen und die Strategien des Unternehmens zu kennen, um die bestmöglichen Einstellungsentscheide fällen zu können und über das notwendige Geschäftsverständnis zu verfügen – gegenüber potenziellen Kandidaten, der Geschäftsleitung, den Bewerbern und der Personal suchenden Führungs- und Fachkräfte.

Vorbereitung und Ablauf einer Stellenbesetzung

Der Ablauf einer Stellenbesetzung

Der Ablauf einer Stellenbesetzung vom Entscheid, eine Stelle zu besetzen bis zur Einführung des neuen Mitarbeiters geht über mehrere Stufen, die von wichtigen Aktivitäten, Entscheiden und Zwischenschritten geprägt sind. Deshalb ist es von Vorteil, sich diesen Ablauf lückenlos und praxisnah vor Augen zu halten. Je nach Betriebsgrösse, Dringlichkeit des Stellenbesetzungsbedarfes und der Unternehmenskultur können solche Abläufe natürlich gekürzt, vereinfacht oder mit noch mehr Zwischenschritten versehen sein:

Anforderung

- Personalanforderung der Abteilung oder Geschäftsleitung
- Prüfung der Anforderung gemäss Personalplanung, Lohnkostenbudget, Arbeitsanalyse und Leistungsziele des Unternehmens
- Genehmigung der Anforderung

Besetzung

- Besetzung durch firmeneigenen Mitarbeiter möglich oder wünschenswert?
- Findet sich in früheren, nicht zu weit zurückliegenden Bewerberdossiers ein geeigneter Kandidat?
- Wird der Bewerber über das Arbeitsamt, eine interne Stellenausschreibung, Hochschule, Personalvermittlung oder eine Stellenanzeige gesucht?

Stellenanzeige

- Entwurf der Anzeige mit Personalberater und Abstimmung mit dem Anforderungsprofil und der Fachabteilung
- Wahl der Zeitung oder Zeitschrift (Region, Beachtung) resp. des Werbeträgers

Eingang

- Eingang der Bewerbungsunterlagen
- Sichten und Analysieren der Unterlagen
- Wahl geeigneter und ungeeigneter Bewerber
- Eventuell Wartebrief an geeignete Bewerber
- Absage an ungeeignete Bewerber
- Anforderung fehlender Daten

- Versenden des Personalfragebogens und der Firmenbroschüre oder eines Exemplars der Firmenhauszeitung
- Prüfung und Analyse der Unterlagen

Vorstellung

- Vereinbarung eines Vorstellungsgespräches, mit oder ohne Linien-vorgesetzten
- Vorbereitung auf das Interview aufgrund der Bewerbungsunterlagen
- Fragenkatalog und wichtige Informationen
- Abschlussauswertung der in die engere Wahl kommenden drei aussichtsreichsten Bewerber

Entscheid

- Eventuelles Einholen von Referenzen
- Kandidatenentscheid, je nachdem nach drei bis sieben Vorstellungsgesprächen
- Einstellungsverhandlung, evtl. zweite Vorladung des Kandidaten
- Ausstellen des Arbeitsvertrages
- Aushändigung des Vertrages, der Firmenbroschüre, der Stellenbeschreibung

Internes

- Einrichten eines Personaldossiers
- Erfassung der Personaldaten
- Information des Einstellungsentscheides zu Händen Fachabteilung, Mitarbeiterinnen, Lohnabteilung, Kranken- und Sozialversicherungen, EDV, Personalabteilung

Die Abstimmung zwischen dem Personalmarketing und den Fachabteilungen und direkten Vorgesetzten, sowie die Schaffung eines besseren Bewusstseins für die Bedeutung des Personalmarketings bei den Entscheidungsträgern, sind für den Stellenbesetzungsprozess wichtige Aspekte. Dies betrifft vor allem einen kontinuierlichen Informationsaustausch, die erhöhte Sichtbarkeit des Personalmarketings im Unternehmen und im Arbeitsmarkt und die Einbindung des Human Resource Managements in die Unternehmensstrategie zur Erkennung künftiger und an Bedeutung gewinnender Qualifikationsanforderungen bei Neueinstellungen.

Kostensenkungs –und Zeiteinsparungspotenziale

Die Personalbeschaffung ist von den Aktivitäten und vom Prozess her sehr kosten- und zeitintensiv. Umso wichtiger ist es, die Kosten tief zu halten und zu überwachen und die Planung und Organisation zu optimieren. Dafür finden Sie in diesem Buch zahlreiche Planungshilfsmittel und Vorlagen.

Nutzen Sie insbesondere Testmöglichkeiten bei Medien mit hohen Anzeigenkosten und schalten Sie Stellenanzeigen in Medien, die möglichst zielgenau die gewünschte Kandidaten-Zielgruppe ansprechen. Solche Medien (Fachzeitschriften, Branchen- oder Berufspublikationen) haben oft markant tiefere Anzeigentarife. Hohe Kostenblöcke wie Schaltkosten in Printmedien, externe Berater und Vermittlungskosten und aufwendige Auswahlinstrumente wie Assessment Centers sind ganz besonders auf ihre Kosten-Nutzen-Leistung und den benötigten Zeitaufwand hin zu überprüfen. Konzentrieren Sie sich dabei auch auf die relevanten und wertschöpfenden Aktivitäten wie Kandidatenanalysen, Interviews, Entscheidungsprozesse, welche wichtiger sind als eine perfekte Administration.

Wichtig sind ferner strenge und detaillierte Erfolgskontrollen und Nutzenanalysen. Diese helfen Fehler korrigieren oder Schwachstellen erkennen und sind wertvolle Erfahrungswerte für spätere Personal-suchplanungen und -aktivitäten. Zwei Beispiele aus der Praxis: Sie schalten in einer überregionalen Zeitung mit hoher Auflage eine Stellenanzeige mit sehr hohen Kosten. Bei der Erfolgskontrolle stellen Sie aber fest, dass die Qualität der Bewerbungen, ein Grossteil der Interviews und dann auch der Einstellungsentscheid aus einem Universitäts-Aushang mit 10 Prozent der Printmedien-Schaltkosten kamen. Oder Sie stellen bei der Zeitplanung und -analyse fest, dass der Aufwand für die Bewerber-Korrespondenz unverhältnismässig hoch ist. Das Resultat der Analyse: Die HR-Sachbearbeiterin ist unsicher in der Handhabung der E-Mails und Datenformate und arbeitet ohne jegliche Vorlagen und Textbausteine. Dies kann den Zeitaufwand verdoppeln.

Zahlreiche Möglichkeiten bietet darüber hinaus auch das Online-Recruiting, seien es Online-Formulare oder interaktive Eignungsabklärungen. Auch Softwareprogramme bezüglich Bewerberadministration können viel Zeit einsparen helfen. Allerdings sind hier die Einrichtungs- und Anschaffungskosten je nach Ansprüchen recht hoch und lohnen sich erst ab einer gewissen Beschaffungshäufigkeit. Die folgenden Anregungen und konkreten Möglichkeiten sollen Ihnen helfen, Kosten und Zeitaufwendungen tief zu halten.

Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungs-Möglichkeiten			
	realisieren	prüfen	ungeeignet
Kostenreduktionen und -potenziale			
Konzentration auf Online-Stellenplattformen und -Kanäle			
Fachmedien gegenüber überregionalen Medien favorisieren			
Test-Kleinanzeigen schalten vor definitiven Schaltungen			
Möglichkeiten der internen Suche voll ausschöpfen			
Mini-Anzeigen mit Mehrinformations-Verweis auf Website			
Prägnante Anzeigen anstelle grosser Anzeigen mit viel Text			
Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme initiieren			
Medienrabatte für Jahresvolumina aushandeln			
Zuerst Test-Online-Schaltung und dann ins Printmedium			
Externe Kosten genau vergleichen und offerieren lassen			
Detailliertes Kostenbudget führen mit Soll-Ist-Abweichungen			
Alternative Suchkanäle testen und im Vorfeld nutzen			
Zeiteinsparungen			
Gute Planung und Organisation mit genauem Zeitbedarf			
Erfolgskontrollen und Rekrutierungs-Controlling vornehmen			
Anforderungen klar, genau und realistisch aufzeigen			
Effiziente und automatisierte Korrespondenz			
Straffes und effizientes Bewerbermanagement			
Anzahl Interviews nach Weniger-ist-mehr-Prinzip			
Viele Vorab-Informationen (FAQ) auf Website anbieten			
Wo angebracht, Abwicklungen online und per E-Mail			
Zeitplanungsinterviews streng und konsequent einhalten			
Online-Bewerbungsformular zur Vorselektion einsetzen			
Grundsätzliche Eignungsabklärungen auf HR-Website			

Anforderungen an Anforderungsprofile

Das Anforderungsprofil spezifiziert die Arbeitsanforderungen, die an einen Mitarbeiter und Bewerber gestellt werden, nach Art und Umfang. Anforderungsprofile sind für die Suchaktivitäten, die Erstellung der Stellenanzeige, die Durchführung der Interviews und den Einstellungsentscheid eine wichtige Entscheidungsgrundlage und ein zuverlässiger "Kompass" während des gesamten Personalbeschaffungsprozesses.

In einem Anforderungsprofil müssen bei systematischer Vorgehensweise die körperlichen (wenn erforderlich), die geistigen, fachlichen und persönlichkeitsbezogenen Anforderungen an den zukünftigen Stelleninhaber aufgeführt sein. Das Anforderungsprofil beinhaltet also jene Anforderungen, die zur Erfüllung der Aufgabenstellung durch den Stelleninhaber notwendig sind. Je nachdem, wie stark eine Eigenschaft ausgeprägt sein muss, wird in Abstimmung mit dem Stellenwert und der zeitlichen Beanspruchung der Anforderung eine entsprechende Gewichtung vorgenommen.

Bei der Festlegung der einzelnen Anforderungen eines Arbeitsplatzes wird sich herausstellen, dass bestimmte Anforderungen wie z.B. Alter, Schulbildung, Berufserfahrung, Softwarekenntnisse, Sprachkenntnisse usw. von dem jetzigen oder zukünftigen Stelleninhaber unbedingt erfüllt werden müssen (*Muss-Anforderungen* oder unbedingte, unverzichtbare Anforderungen). Daneben gibt es Anforderungen, die vom Stelleninhaber bestmöglich erfüllt werden sollten (*Soll-Anforderungen* oder wünschenswerte, aber nicht zwingende Voraussetzungen). Neben den Anforderungen für die unmittelbare Leistung können das z.B. die Voraussetzung für eine optimale Integration eines neuen Mitarbeiters in die bestehende Arbeitsgruppe und das soziale Umfeld sein.

Beim Differenzieren nach *Muss*- und *Soll*-Kriterien kann eine Unterscheidung nach den folgenden vier Bereichen vorgenommen werden: 1. Fachkenntnisse (z.B. Spezialwissen über ein bestimmtes Verfahren), 2. Berufserfahrung (z.B. Produkt- oder Branchenerfahrung), 3. Fähigkeiten (z.B. Verhandlungsgeschick), Persönlichkeitseigenschaften (z.B. positives Menschenbild oder charismatische Ausstrahlung). Ein besonders gutes Beispiel für diese Unterscheidung sind die Fragen: Brauchen wir jemanden, der ein abgeschlossenes Studium mit einer bestimmten Spezialisierung nachweisen kann, oder geht es uns mehr um das konkrete Fachwissen, das ein neuer Mitarbeiter genauso gut durch Praxis oder durch zusätzliche Fortbildung erlangen kann?

Eine Hilfestellung bei der Ermittlung der Anforderungen und deren Ausprägungsgrad bietet der folgende thematisch gegliederte Fragenkatalog.

Art und Anzahl der Aufgabengebiete

- Anforderungen an Ausbildung, fachliches Wissen und fachliche Fähigkeiten. Ist für die Ausführung bestimmter Tätigkeiten eine spezielle Ausbildung erforderlich?
- Erfordern die Aufgaben Erfahrungen oder Branchenkenntnisse?

Komplexität der Tätigkeiten

- Verschiedenartigkeit, Veränderlichkeit und Kompliziertheit.
- Ist zur Lösung der Aufgaben Kreativität notwendig?
- Spezieller Ausbildungsstand und umfangreiche Erfahrungen auf dem Arbeitsgebiet?
- Ist zum Beispiel ein hohes Mass an Eigeninitiative erforderlich?
- Wie hoch sind die Anforderungen an die Fähigkeit logischen Denkens?
- Welche Bedeutung hat der Umgang mit neuen Medien (Internet) oder Software (Excel)?

Komplexität der Aufgaben durch Zusammenwirken mit internen und externen Stellen

- Wie hoch ist die Anzahl und welcher Art sind die Kontakte?
- Muss der Stelleninhaber z.B. leicht Zugang zu Kunden finden, muss er rasch überzeugen und nachhaltig Vertrauen gewinnen?
- Welche Bedeutung haben Kontakte und Teamzusammenarbeit?

Grad der Selbstständigkeit

- Erfordert die Aufgabenerfüllung ein hohes Mass an Selbstständigkeit, Aktivität und Eigeninitiative?
- Besitzt die Stelle grosse Freiräume in der Gestaltung des Arbeitsablaufes, in der Lösungsfindung?
- Wie hoch ist die Anzahl von Regelungen, Richtlinien, Grundsätzen, Anweisungen und Kontrollen der Entscheidung und welcher Art sind sie?

Art und Grad der körperlichen und geistigen Belastung

- Verlangt die Tätigkeit einen Stelleninhaber, der auch bei grössten Anforderungen nicht in der Arbeitsleistung nachlässt oder dürfte jeder den Anforderungen hinsichtlich Belastbarkeit und Ausdauer genügen?

Art und Umfang der Verantwortlichkeiten

- Wie gross ist der Einfluss der Entscheidungen des Stelleninhabers auf Arbeitsergebnisse und -vorlagen anderer?
- Wie umfangreich und welcher Art sind die Befugnisse und Vollmachten aufgrund des Ermessensspielraumes sowie der Handlungsfreiheit?
- Welcher Anforderungsgrad wird an die Vertraulichkeit bestimmter Tätigkeiten gestellt?

Führung und Personalverantwortung

- Wem gegenüber hat der Stelleninhaber Weisungsbefugnisse und welcher Art sind diese (disziplinarisch, fachlich)?
- Verlangt die Aufgabenstellung eine genaue Festlegung der Ziele und optimale Steuerung der eigenen und der Arbeit der unterstellten Mitarbeiter?
- Welche Anforderungen werden an die Überwachung und Kontrolle des Arbeitsfortschrittes gestellt?
- Wie hoch sind die Anforderungen an die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung (Motivation, Delegation, Beurteilung, Förderung)?
- Muss der Stelleninhaber durch seine Persönlichkeit überzeugen?

Art, Umfang und Häufigkeit von Vertretungsfunktionen

- Welcher Art ist die Vertretungsfunktion und wie häufig wird sie wahrgenommen?
- Welche Anforderungen werden dabei an den Stelleninhaber gestellt?

Die Gewichtung der Anforderungen

Da die einzelnen Stellenanforderungen einen unterschiedlichen Ausprägungsgrad besitzen, ist es notwendig, hier eine Gewichtung vorzunehmen. Die Gewichtung der Anforderungen sollte immer realistisch sein und der tatsächlichen Anforderungshöhe entsprechen. Wird zum Beispiel eine neu zu besetzende Stelle überbewertet und auch dementsprechend ein überqualifizierter Mitarbeiter eingestellt, so kann dies leicht zu Frustration und Unzufriedenheit führen. Liegt die Qualifikation des Bewerbers wesentlich unter den Anforderungen, so bedingt dies unter Umständen ganz erhebliche Einarbeitungs- und Schulungsinvestitionen.

Anwendungsmöglichkeiten eines Anforderungsprofils

Dem Anforderungsprofil der Stelle kann ein Fähigkeitsprofil des jetzigen oder zukünftigen Stelleninhabers gegenübergestellt werden. Der Profilvergleich dient in erster Linie der Lösung qualitativer Einsatzprobleme und ermöglicht:

- Systematisierung der Anforderungen in Übereinstimmung mit Aufgaben und Zielen
- Objektives Entscheidungs- und Vergleichsinstrument bei Kandidatenselektion
- Verfassen von Stellenanzeigen und Stellenbeschreibungen
- Eignungsüberprüfung für die innerbetriebliche Stellenbesetzung
- Überprüfung der Stellenbesetzung zur Ermittlung von Über- und Unterforderungen
- Analyse und Einleitung geeigneter Fortbildungs- und Förderungsmaßnahmen.

Die Informationen aus der Abteilung, die Anforderungen aus den Stellenbeschreibungen und die Erstellung von Anforderungsprofilen stellt eine grosse Hilfe bei der Lösung personalpolitischer Probleme dar. So hilft das Anforderungsprofil in Verbindung mit der Stellenbeschreibung nicht nur bei der anforderungsgerechten Personalbeschaffung und beim Personaleinsatz, sondern kann auch bei personal- und lohnpolitischen Fragen als Grundlage dienen. Darüber hinaus lässt es auch z.B. erkennen, wo besondere Massnahmen im Rahmen der Arbeitssicherheit und des Unfallschutzes erforderlich sind.

Für die Aufstellung von Anforderungsprofilen stehen nur begrenzt messbare Daten zur Verfügung, so dass die Anforderungsermittlung im Allgemeinen aufgrund von subjektiven Beurteilungen und Schätzungen erfolgen muss. Auch die Gewichtung der Anforderungen zueinander kann nur vereinbart, aber nicht objektiv festgelegt werden. Bei der Ausarbeitung eines Anforderungsprofils ist es zudem empfehlenswert, den die Stelle zur Zeit besetzenden Mitarbeiter einzubeziehen und nach Relevanz, Zeitbeanspruchung, Aktualität und spezifischen Anforderungen zu fragen, um ein möglichst praxisgerechtes Anforderungsprofil ausarbeiten zu können.

Das Excel-Tool "Anforderungsprofil" auf der CD-ROM und das nachfolgende Formular bieten in diesem Zusammenhang eine gute Hilfe, die den eigenen Bedürfnissen angepasst werden kann.

Beispiel eines ausformulierten Anforderungsprofils

Stelle:	Assistentin Geschäftsleiter
Stellenantritt:	12.5.0X
Grundlage:	Stellenbeschreibungen und Aktennotizen

Grundausbildung und Berufserfahrung

Grundausbildung

Kaufmännische Grundausbildung mit sprachlicher Ausrichtung und Abschluss mit Mindestnote 5 und guten Kenntnissen in Organisation und PC-Handhabung

Berufserfahrung

Mindestens drei Jahre praktische Berufserfahrung in gleicher oder verwandter Branche in den Bereichen Chefsekretariat oder Administration. Im Idealfall Erfahrungen in der Personaladministration.

Fachliche Anforderungen

Fremdsprachen

Englisch gute bis sehr gute Kenntnisse mündlich und schriftlich vor allem für Verhandlungen, Kundenkorrespondenz und Messen. Im Französisch genügen mündliche Grundkenntnisse.

Organisation und Planung

Sehr gute praktische und theoretische Kenntnisse und Erfahrung in Organisation und Planung von personellen Aufgabenstellungen, Betriebsanlässen, Kundenevents und Arbeitsabläufen und Projekten.

Softwarekenntnisse

Hohe Anforderungen in E-Mail, Excel und Word, mittlere in Powerpoint und Internet-Handhabung. Grundkenntnisse oder Weiterbildungsbereitschaft in Projektplanungs- und Datenbank-Software.

Kommunikation

Überdurchschnittlich gewandt und stilsicher im mündlichen und schriftlichen Ausdruck, insbesondere für einwandfreie Formulierungen von Konzepten, Protokollen und Reports nach Stichwort-Vorgaben des Geschäftsführers.

Sonstige Kenntnisse nicht prioritärer Art

Budgetierung und Kalkulation, Organisation von externen Kundenanlässen, Grundkenntnisse in der Personaladministration und in der Einsatzplanung.

Persönliche Anforderungen

Genauigkeit und Zuverlässigkeit

Hohes Mass an Genauigkeit und Zuverlässigkeit in Terminen, Berichten und Reports, Aufarbeitung von Zahlen und in fehlerfreiem schriftlichen Deutsch.

Belastbarkeit und Flexibilität

Auch unter Stress und Zeitdruck über mehrere Tage hinweg anspruchsvollere Aufgaben gut erledigen können. Flexibel vor allem in zeitlichen Bereichen und Art und Inanspruchnahme von verschiedensten Aufgaben.

Repräsentation und Persönlichkeit

Bei Kundenanlässen, Präsentationen und Messepräsenzen ist eine sympathische, positive Ausstrahlung sehr wichtig. Die Stelleninhaberin muss auf Kunden- und Geschäftspartnerbedürfnisse eingehen können, kommunikativ sein und ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit und Authentizität aufweisen.

Arbeitsverhalten und Sozialkompetenzen

Selbständigkeit und Eigeninitiative

Infolge häufiger Abwesenheit des Geschäftsführers und im Interesse von dessen Entlastung ist ein hohes Mass an Selbständigkeit und Eigeninitiative vor allem in den Bereichen Personal- und Kundenumgang und in der Organisation und Administration von Projekten wichtig.

Kommunikationsfähigkeiten

Infolge des häufigen Kunden-, Personal- und Geschäftspartnerumgangs sind die Kommunikationsfähigkeiten äusserst wichtig. Gutes Eingehen auf Bedürfnisse, klare und überzeugende Augmentation und das Gewinnen und Erhalten von Vertrauen sind einige Beispiele.

Vorgesetztenbeziehung

Aufgrund der Persönlichkeit des Geschäftsführers und seiner Bedürfnisse und Erwartungen sind Charaktermerkmale wie hohe Kritikfähigkeit, Ausstrahlung und ein positives Menschenbild, hohes Engagement und Leitungsbewusstsein und eine liberale und anderen Kulturen gegenüber offene Grundhaltung wichtig.

Entwicklungspotenzial

Mittelfristig besteht das Interesse, Führungsaufgaben für ein Team von 4-5 Personen im Innendienst zu übergeben, Projekte zu führen und Marketingaufgaben teilweise selbständig zu übernehmen. Dies macht entsprechende Weiterbildungsbereitschaft, Interesse am beruflichen Weiterkommen, Ambitionen und das Grundlagenpotenzial für eine Führungstätigkeit mindestens wünschenswert.

Kommentar zum obigen Anforderungsprofil

Beachten Sie für Ihre Praxis, wie konkret, aber dennoch prägnant das obige Anforderungsprofil informiert. Anforderungen werden oft im Zusammenhang mit konkreten Aufgabenstellungen genannt, was deren Aussagegehalt erhöht.

Anforderungsprofile können je nach Situation und Bedarf auch von den üblichen Normen abweichen. Hier kommt beispielsweise die Vorgesetztenbeziehung zur Sprache und – besonders sinnvoll und angebracht – wird unter der Rubrik Entwicklungspotenzial auch etwas über die mittel- und längerfristigen Erwartungen und Anforderungen ausgesagt.

Beachten Sie jedoch, dass ein Anforderungsprofil je nach Stelle und Funktion noch einige Punkt mehr enthalten kann oder in der Struktur auch etwas detaillierter ausfallen mag.