

Habitzl/Havranek/Richter



Suche und Auswahl von neuen Mitarbeitern



Habitzl/Havranek/Richter

# **Suche und Auswahl von neuen Mitarbeitern**

Professionell und rasch  
zu den besten Köpfen

**Linde**  
*international*

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und die Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

---

ISBN 3-7093-0042-8

---

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

---

Umschlag: AG Media GmbH

© LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien 2005

1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 0043/1/24 630

[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)

Druck: Hans Jentsch & Co. GmbH., 1210 Wien, Scheydgasse 31

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>I. Analyse</b> .....	15
<b>1. Rollenverteilung</b> .....	16
1.1 Führungskraft.....	16
1.2 Interner Verantwortlicher .....	17
Dezentral organisierte Mitarbeitersuche und -auswahl .....	18
1.3 Personalberater .....	20
1.4 Arbeitskräfteüberlasser .....	21
<b>2. Bedarfsklärung</b> .....	24
2.1 Ersatzbedarf.....	24
2.2 Erweiterungsbedarf.....	25
<b>3. Stellenprofil</b> .....	26
3.1 Zweck eines Stellenprofils.....	26
3.2 Analyse und Neubewertung.....	26
3.3 Formulierung eines Stellenprofils .....	27
<b>4. Anforderungsprofil</b> .....	31
4.1 Notwendige und wünschenswerte Anforderungen.....	31
4.2 Definition der fachlichen und fachunabhängigen Anforderungen .....	33
Fachliche Anforderungen .....	34
Fachunabhängige Anforderungen.....	35
<b>5. Kosten</b> .....	40
<b>II. Suchprozess</b> .....	43
<b>1. Suchwege</b> .....	43
1.1 Anlassbezogene und nicht anlassbezogene Ansprachewege.....	43
Nicht anlassbezogene Ansprachewege .....	44
Kontaktaufnahme – und was dann?.....	49
	5

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>2. Suchstrategie bei anlassbezogener Suche</b> .....	51
2.1 Suche im Unternehmen .....	51
Direktansprache intern.....	53
Jobbörse im Intranet .....	53
Mitarbeiter suchen Mitarbeiter .....	54
2.2 Suche über Bewerberdatei.....	54
2.3 Suche über Kontaktdatei/Direktansprache .....	58
Direktansprache von Personen aus Bewerber- oder Kontaktdateien .....	58
2.4 Suche über externe Stellenausschreibung .....	59
Inhalt des Inserats .....	60
Formale Anforderungen.....	62
Offen oder verdeckt inserieren? .....	63
Wahl des Mediums .....	65
Terminwahl .....	66
Internet-Jobbörsen/Homepage .....	68
2.5 Suche über Personalberater .....	69
Wie lässt sich Qualität erkennen?.....	70
Externer Berater als „erweiterte Personalabteilung“ .....	74
Direktansprache extern .....	75
2.6 Suche über Arbeitskräfteüberlasser .....	77
<b>3. Suchdauer</b> .....	79
Dauer bei interner Suche .....	79
Dauer bei Erweiterungsbedarf .....	80
<b>4. Personalmarketing</b> .....	81
4.1 Die Marke „Arbeitgeber“ .....	81
4.2 Umgang mit Bewerbern.....	87
Bei Initiativbewerbungen .....	87
Im Verlauf einer Bewerbung .....	88
Bei Absage.....	91
<b>III. Auswahlprozess</b> .....	95
<b>1. Qualitätskriterien</b> .....	95
Relevanz, Reliabilität und Validität .....	96
<b>2. Auswahlmethoden</b> .....	99
Einbindung der Führungskraft, für die Sie suchen.....	100
2.1 Vorauswahl.....	101
Telefonischer Erstkontakt .....	101
Schriftlicher Erstkontakt – Analyse schriftlicher Unterlagen.....	105

2.2	Hauptauswahl .....	115
	Bewerbungsgespräch .....	115
	Tests .....	115
	Arbeitsproben .....	119
	Referenzcheck.....	121
2.3	Endauswahl.....	123
	Zweites Bewerbergespräch .....	123
	Hearing .....	125
	Assessment Center (AC) .....	128
2.4	Entscheidung .....	137
	Einbindung der Führungskraft.....	138
	Einbindung eines externen Beraters .....	138
	Entscheidungsvarianten .....	139
<b>IV.</b>	<b>Strukturiertes Bewerbergespräch.....</b>	<b>141</b>
<b>1.</b>	<b>Vorbereitung.....</b>	<b>144</b>
	Psychologische Aspekte des Einstellungsinterviews.....	146
<b>2.</b>	<b>Strukturierter Ablauf des Gesprächs.....</b>	<b>149</b>
	Überblick: Struktur eines Bewerbergesprächs.....	150
	Gesprächseröffnung .....	151
	Selbstvorstellung des Bewerbers .....	155
	Freie und biografiebezogene Fragen .....	157
	Vorstellung der Tätigkeit.....	158
	Vorzeitige Beendigung eines Interviews .....	159
	Fachlicher Check bzw. situative Fragen .....	160
	Gesprächsabschluss.....	164
	Überblick: Wichtige Kriterien eines Bewerbergesprächs.....	168
<b>3.</b>	<b>Nachbearbeitung und Auswertung .....</b>	<b>169</b>
<b>V.</b>	<b>E-Recruiting .....</b>	<b>177</b>
<b>1.</b>	<b>Online-Recruiting zur Stellenbesetzung .....</b>	<b>178</b>
	1.1 Jobbörsen .....	179
	1.2 Unternehmens-Homepage .....	180
	1.3 Internetgestützte Auswahlverfahren .....	182
<b>2.</b>	<b>Online-Recruiting als Mittel zum Aufbau einer</b>	
	<b>Talent Community .....</b>	<b>184</b>
	2.1 Talent Management .....	184
	2.2 Veränderte Rekrutierungsstrategie.....	184

## Inhaltsverzeichnis

---

2.3 Standardisierte Rekrutierungsprozesse .....	188
2.4 Aufbau einer „Talent Community“ .....	189
2.5 Automatisierte Bewerbervorselektion.....	190
<b>VI. Prozessmanagement</b> .....	195
<b>1. Effizienter Ablauf von Suche und Auswahl</b> .....	195
Bedenkzeit für den Wunschkandidaten .....	198
<b>2. Zeitplan: Vom Start bis zur Entscheidung</b> .....	199
<b>3. Schriftliche Dokumentation</b> .....	201
<b>VII. Rechtliche Grundlagen</b> .....	203
<b>1. Gleichbehandlungsgebot</b> .....	203
<b>2. Bewerbungsgespräch – Regeln und Pflichten</b> .....	205
<b>3. Erstattung von Bewerbungskosten</b> .....	207
<b>4. Behandlung von Bewerbungsunterlagen</b> .....	208
Umgang mit Daten.....	208
Rücksendung von Unterlagen.....	209
<b>5. Was tun, wenn der Bewerber nicht hält, was er versprochen hat?</b> .....	210
Kein Antritt zum vereinbarten Datum .....	210
Gefälschte Unterlagen oder falsche Angaben.....	211
<b>Anhang</b> .....	213
CD-ROM.....	213
Stichwortregister .....	229



## Vorwort

Wir haben als Autorenteam unsere Expertise in dem gemeinsamen Buch aus unterschiedlichen Perspektiven eingearbeitet. Seit mehr als zehn Jahren trainieren wir zudem MitarbeiterInnen aus Personalabteilungen, Führungskräfte und Geschäftsführer von Klein- und Mittelbetrieben in Search & Selection. Wentner & Havranek bezieht dabei sein Know-how aus der Betreuung von Unternehmen bei der Besetzung offener Positionen und bei der Gestaltung innerbetrieblicher Recruitingprozesse und Systeme. Ergänzend dazu baut die Expertise von G. Habitzl auf der Erfahrung als Personalverantwortlicher in Handel und Industrie auf.

Folgende Fragen haben uns vor Erstellung des Buches besonders beschäftigt:

- Was heißt Professionalität und Effizienz im Recruiting für einen langjährigen Personalleiter?
- Was sind heute State-of-the-Art-Prozesse und Methoden in Search & Selection aus der Sicht des externen Beraters?
- Was heißt Qualität und sinnhafte Kooperation zwischen externem Personalberater und internem Recruiting-Spezialisten?

Die Antworten zu diesen Fragen liegen nun vor. Ziel des Buches ist es, systematisch und umfassend über die einzelnen Schritte, eingesetzten Methoden und definierte Prozesse im Recruiting zu informieren.

Das Buch soll ein praxisnahes Nachschlagewerk für Personen sein, die professionelle Recruiting-Prozesse und -Methoden einsetzen wollen, um damit die Ergebnisse in ihrer Recruitingarbeit maßgeblich positiv beeinflussen zu können.

Wir gehen davon aus, dass Professionalität und Qualität im Recruiting einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren einer positiven Unternehmensentwicklung ist.

Wir hoffen, dass die Lektüre und die Arbeit mit diesem Buch Ihren Erwartungen gerecht wird. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der erworbenen Kenntnisse!

