

# Rekrutierungsmanagement

Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung für Unternehmen

Bearbeitet von  
Eckhard Knapp

2., neu bearbeitete Auflage. 2017 2017. Buch. 245 S. Softcover

ISBN 978 3 503 17458 4

Format (B x L): 15,8 x 23,5 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen, Mitbestimmung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# **Rekrutierungsmanagement**

Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung für Unternehmen

Von

Dr. Eckhard Knapp

2., neu bearbeitete Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 17458 4](http://ESV.info/9783503174584)

1. Auflage 2010
2. Auflage 2017

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 17458 4

eBook: ISBN 978 3 503 17459 1

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft  
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und  
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm  
AnsI/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Difo-Druck, Bamberg

# Vorwort

*The battles of the future will be the battles of talent.*  
Winston Churchill

Bedingt durch die gute Auftragslage vieler Unternehmen, den demographischen Wandel, den wissenschaftlich-technischen Fortschritt (Industrie 4.0), Wirtschafts- und Konjunkturentwicklungen sowie die Globalisierung der Märkte rückt die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter ins Zentrum unternehmerischer Aufgaben. Das moderne Human Resource Management ist ein umfassender Prozess von der professionellen Personalbedarfsplanung bis hin zum Outplacement und Personalcontrolling. Dazwischen liegt ein breites Betätigungsfeld für den Personalmanager. Oberstes Ziel ist es, die erforderliche Anzahl an Mitarbeitern in qualitativer und quantitativer Hinsicht bereitzustellen. So ist die Rekrutierung von Fachkräften im Kontext des demographischen Wandels ein wichtiges Handlungsfeld geworden. Qualifizierte und gleichermaßen begeisterungsfähige Mitarbeiter zu finden, die ins Unternehmen passen, stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem unternehmerischen Erfolg.

Mitarbeiter, die wichtigste Ressource und zentraler Erfolgsfaktor eines Unternehmens, entwickeln ständig sich verändernde Ansprüche und Verhaltensmuster, die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Als Folge der veränderten Anforderungen entsteht ein breites und differenziertes Anforderungsprofil, das von Personalverantwortlichen und Unternehmern neue Strategien zur Talent-Rekrutierung erfordert.

Das vorliegende Werk stellt sich den genannten Herausforderungen und bietet mit fundiertem Fakten- und Methodenwissen sowie zahlreichen Praxisbeispielen, Expertentipps und lehrreichen Anekdoten aus der Praxis ein sehr gutes Nachschlagewerk für Personalverantwortliche, Geschäftsführer, Führungskräfte aber auch Lehrende und Studierende im Bereich des Personalmanagements.

Herzliche Gratulation an den Autor zu diesem durchwegs gelungenen Werk!

Prof. (FH) Privatdozentin MMag. Dr. habil Anita Zehrer

Leiterin MCI Zentrum Familienunternehmen, Innsbruck  
Adjunct Professorin Notre Dame University, Sydney  
Vizepräsidentin Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft DGT e.V., Berlin  
Tourismusexpertin Tourismusbeirat, BMWI, Berlin  
Tourismusexpertin Ausschuss der Regionen, Brüssel

Sämtliche geschlechtsspezifische Bezeichnungen beziehen sich, sofern diese nicht ohnehin weiblich oder männlich getätigten werden, auf beide Geschlechter.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Inhaltsverzeichnis .....	7
Abkürzungsverzeichnis .....	11
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	13
<b>Einleitung .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Personalwirtschaft .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Personalplanung.....</b>	<b>27</b>
2.1 Personalplanung.....	28
2.1.1 Personalbestandsplanung .....	29
2.1.2 Personalbedarfsplanung .....	29
2.2 Anforderungsprofil.....	31
2.3 Stellenbeschreibung .....	33
<b>3. Personalsuche .....</b>	<b>37</b>
3.1 Der Prozess der Personalbeschaffung in der Theorie .....	37
3.2 Methoden der Personalbeschaffung .....	38
3.2.1 Interne Personalbeschaffung ohne Arbeitsplatzveränderung .....	41
3.2.1.1 Leisten von Mehrarbeit bzw. Überstunden.....	42
3.2.1.2 Verschieben des Urlaubsantritts .....	42
3.2.2 Interne Personalbeschaffung mit Arbeitsplatzveränderung .....	43
3.2.2.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung .....	44
3.2.2.2 Versetzung von Mitarbeitern durch Weisung oder Änderungskündigung.....	44
3.2.2.3 Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitverträge.....	45
3.2.2.4 Übernahme von befristeten in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse.....	46
3.2.2.5 Beförderung von Mitarbeitern (Personalauswahl) .....	46
3.2.3 Externe Personalbeschaffung .....	49
3.2.3.1 Initiativbewerbung .....	50
3.2.3.2 Persönliche Kontakte bzw. Anwerbung durch Betriebsangehörige .....	51
3.2.3.3 Plakate, Handzettel .....	54
3.2.3.4 Massenmedien .....	54
3.2.3.5 Arbeitsvermittlung .....	55

3.2.3.6	Personalberater .....	56
3.2.3.7	Headhunter.....	58
3.2.3.8	Personalagenturen bzw. Arbeitnehmerüberlassung.....	60
3.2.3.9	Interim Management/Temporärer Einkauf von externen Beratern.....	61
3.2.3.10	Hochschulmarketing – College Recruiting.....	63
3.2.3.11	Internet Recruiting .....	65
3.2.3.12	Online-Netzwerke.....	65
3.2.3.13	Stellenanzeigen in Printmedien .....	67
3.3	Stellenanzeigen .....	67
3.3.1	Ziele von Stellenanzeigen .....	68
3.3.2	Gestaltung von Stellenanzeigen.....	70
3.3.3	Formulierungen in Stellenanzeigen .....	71
3.4	Internet Recruiting – Jobbörsen .....	74
3.4.1	Angabe einer E-Mail-Adresse.....	75
3.4.2	Bewerbungsbogen elektronisch .....	76
3.4.3	Bewerbungsmaske auf der Homepage.....	76
3.4.4	Jobbörsen .....	80
3.4.5	E-Recruiting .....	82
3.5	Stellenanzeige im Printmedium oder im Internet?.....	83
3.6	Social Media-Präsenz.....	86
3.6.1	Social Media-Plattformen .....	87
3.6.1.1	Facebook .....	88
3.6.1.2	Google+ .....	88
3.6.1.3	Instagram .....	88
3.6.1.4	LinkedIn.....	88
3.6.1.5	XING .....	89
3.6.1.6	Twitter.....	89
3.6.2	Umfrage zum Bewerberverhalten in den Sozialen Medien .....	89
3.6.2.1	Datenbasis .....	89
3.6.2.2	Befragungsergebnisse .....	91
3.6.3	Lessons learned für Unternehmen aus der Umfrage.....	97
<b>4.</b>	<b>Personalauswahl.....</b>	<b>101</b>
4.1	Leistungstests („Intelligenztests“).....	105
4.2	Assessment-Center .....	107
4.3	Bewerbungsgespräche.....	112
<b>5.</b>	<b>Die Bewerbungsunterlagen .....</b>	<b>113</b>
5.1	Bestandteile .....	114
5.1.1	Deckblatt .....	116
5.1.2	Anschreiben .....	116
5.1.3	Bewerbungsfoto .....	118

5.1.4 Lebenslauf .....	120
5.1.5 „Dritte Seite“ .....	122
5.1.6 Verzeichnis der Zeugnisse und Referenzen .....	124
5.2 Analyse von Bewerbungsunterlagen .....	127
5.3 „Geheimcode“ in Arbeitszeugnissen .....	128
<b>6. Das Bewerbungsgespräch.....</b>	<b>135</b>
6.1 Exkurs: Kommunikation .....	136
6.2 Zielsetzung von Bewerbungsgesprächen .....	139
6.3 Ausprägungen von Bewerbungsgesprächen .....	140
6.4 Ablauf.....	142
6.4.1 Vorbereitung .....	144
6.4.2 Warming up und Kontaktaufnahme .....	145
6.4.3 Kurzvorstellung des Unternehmens .....	147
6.4.4 Präsentation des Kandidaten .....	147
6.4.5 Vertiefende Fragen.....	149
6.4.6 Vorstellung der zu besetzenden Position .....	151
6.4.7 Abklärung der Rahmendaten des Beschäftigungs- verhältnisses .....	151
6.4.8 Ausklang des Gespräches mit Klärung der weiteren Vorgehensweise .....	152
6.4.9 Fragen des Bewerbers .....	153
6.4.10 Nachbereitung .....	155
6.5 Fragen in Bewerbungsgesprächen .....	157
6.6 Ergebnisse von Bewerbungsinterviews .....	158
<b>7. Personaleinsatz .....</b>	<b>163</b>
<b>8. Erfahrungstransfer .....</b>	<b>167</b>
8.1 Bewerbertypologien .....	167
8.1.1 Der Maximierer .....	168
8.1.2 Der Alleswisser .....	169
8.1.3 Die Quasseltante/Plaudertasche .....	171
8.1.4 Der Schweiger.....	172
8.1.5 Der Bevormundete .....	173
8.1.6 Der Anhängliche .....	175
8.1.7 Der Aggressive.....	176
8.1.8 Der Lästerer.....	177
8.1.9 Der Gezeichnete .....	179
8.1.10 Der Lückenchte .....	180
8.1.11 Der Flatterchte .....	181
8.1.12 Der Unwillige.....	182
8.1.13 Der Ausbalancierte.....	184

8.1.14	Der Ideale .....	185
8.2	Frequently asked questions .....	186
8.2.1	Zur Bewerbersuche .....	187
8.2.2	Zu den Rekrutierungsgesprächen.....	189
8.2.3	Zum Lohn/Gehalt .....	191
8.2.4	Zu den Arbeitszeiten/zur Arbeitsgestaltung.....	193
8.2.5	Zum Personalcontrolling.....	195
<b>9.</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>199</b>
	Literatur .....	209
	Anhang .....	215
	Stichwortverzeichnis .....	241
	Autorenportrait .....	245