

# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung:

### Was ist Recruitment?

*Prof. Werner Pepels*

1	Aktuelle Bedeutung der Personalbeschaffung .....	15
2	Personalbeschaffung als Teilmenge des Personalmarketing.....	17
3	Arten der Personalbeschaffung ....	18
4	Instrumente der Personalbeschaffung .....	25
5	Überblick über die nachfolgenden Inhalte .....	27

## Forschungs- und Praxisberichte

### 1 Personalbedarfsanalyse

#### A Forschungsbericht

*Prof. Dr. Gerhard Hartmann*

1	Gegenstandskennzeichnung .....	30
1.1	Begriffsverwendung .....	30
1.2	Zum Begriff „Personalbedarf“ .....	31
2	Der Kern der Personalbedarfsbestimmung .....	32
3	Welche Faktoren beeinflussen den Personalbedarf? .....	32
3.1	Leistungsprogramm .....	32
3.2	Kontextfaktoren .....	33
3.3	Unternehmensentscheidungen....	34
4	Wann und wie lange soll das Personal zur Verfügung stehen? ...	35
4.1	Zeitpunktbezogener Personalbedarf: Planung auf Fortführungs- oder Nullbasis .....	35
4.1.1	Planung auf Fortführungsbasis .....	35
4.1.2	Nullbasisplanung .....	37
4.2	Zeitraumbezogener Personalbedarf.....	37

4.3	Ablaufschritte der Personalbedarfsanalyse .....	40
5	Anforderungsanalyse.....	41
5.1	Überblick.....	41
5.2	Aufstellung des Anforderungsprofils.....	42
5.3	Aufstellung der Verhaltens- erwartungsskala .....	44
6	Brutto- und Nettopersonalbedarf..	46
6.1	Überblick.....	46
6.2	Bruttopersonalbedarf.....	47
6.2.1	Berechnungsgrundsätze .....	47
6.2.2	Arbeitsvolumen.....	48
6.2.3	Arbeitszeitbilanz .....	48
6.3	Personalbestand .....	49
6.3.1	Personalbestandsanalyse .....	49
6.3.2	Nettobedarfsermittlung .....	51
7	Fazit .....	51
	Literatur.....	54

#### B Praxisbericht

*Gerhard Marburger*

1	Vision – Mission – Strategie .....	55
2	Personalplanung im Fokus.....	56
3	Personalbedarfsanalyse.....	58
3.1	Zeitliche Dimension .....	58
3.2	Quantitative Dimension.....	59
3.3	Qualitative Dimension .....	60
3.4	Geografische Dimension .....	60
3.5	Strukturanalyse.....	61
4	Prognosen.....	62
5	Systemischer Rahmen .....	64
6	Human Assets – oder vom Mitarbei- terverwalter zum Vermögenshüter .	68

### 2 Externe Personalbeschaf- fungswege: Klassisches Posting

#### A Forschungsbericht

*Prof. Dr. Ulrike Detmers*

1	Effizienzorientierte Stellenanzeige .	69
---	---------------------------------------	----

1.1	Die Grundstruktur einer Stellenanzeige .....	70	1.1	Die Human-Resources-Website ...	86
1.2	Zielgruppenspezifische Gestaltungsmerkmale .....	72	1.2	Elektronische Jobbörsen im Internet .....	90
1.3	Geschlechtsneutrale Stellenausschreibung .....	73	1.3	Personalsuswahl .....	92
2	Kooperative Personalberatung .....	73	1.4	Cancen und Risiken des „E-Cruiting“ .....	93
2.1	Grundzüge kooperativer Personalberatung .....	73	2	Untersuchung zur qualitativen Beurteilung von Human-Resources-Websites .....	94
2.2	Formen kooperativer Personalberatung .....	74	2.1	Merkmale der untersuchten Unternehmen .....	95
2.3	Kosten der Personalberatung .....	75	2.2	Beurteilungskategorien und ihre Bewertungskriterien .....	95
3	Kontakte zum Arbeitsamt .....	75	2.3	Die Ergebnisse .....	97
4	Kooperation mit Bildungsinstitutionen .....	76	2.4	Interpretation der Ergebnisse .....	100
4.1	Hochschulmarketing-Mix .....	76		Literatur .....	102
4.2	Absolventenkongresse .....	77	<b>B</b>	<b>Praxisbericht</b>	
	Literatur .....	78		<i>Michael Paschen</i>	
<b>B</b>	<b>Praxisbericht</b>		1	Neue Wege und neue Medien .....	104
	<i>Henric Peeters</i>		2	Das Frösche-Prinzen-Prinzip in der Personalsuche .....	105
1	Vorbemerkungen .....	79	3	Die Rolle des Internet .....	106
2	Stellenanzeige in printspezifischen Medien .....	79	3.1	Posting über die Unternehmens-homepage .....	107
3	Stellenbörsen – insbesondere im Internet .....	80	3.2	Online-Bewerbungstools .....	109
4	Kontakte zu Organisationen, Verbänden, Hochschulen Arbeitsamt usw.	81	3.3	Nutzung von Stellenbörsen .....	110
5	Personalentwicklung als Ergänzung zum klassischen Posting .....	83	3.4	Checkliste: Was ist bei der Gestaltung eines Internet-Auftritts zum Recruitment zu beachten? .....	114
<b>3</b>	<b>Externe Personalbeschaffungswege: Progressives Posting</b>		4	Alternative Wege im Recruitment ..	115
<b>A</b>	<b>Forschungsbericht</b>		5	Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler .	118
	<b>Personalrecruiting im Internet</b>		<b>4</b>	<b>Externe Personalbeschaffungswege: Scouting</b>	
	<i>Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser</i>		<b>A</b>	<b>Forschungsbericht: High Potentials durch Scouting gewinnen</b>	
	<i>Prof. Dr. Peter Eckstein</i>			<i>Prof. Dr. Wolf Rieck</i>	
	<i>Patricia Klugmann</i>		1	Scouting als neue Strategie und Form der Personalrekrutierung .....	119
1	Personalbeschaffung im Internet ..	84			

2	Erfolgskriterien des Scouting . . . . .	120	3	Personalpolitik . . . . .	145
3	Techniken des Scouting . . . . .	121	4	Ergebnisse der Personalbedarfsplanung . . . . .	148
3.1	Scouting durch Hochschulpräsenz .	122	5	Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der internen Personalbereitstellung	148
3.2	Scouting durch absolventenorien- tierte Maßnahmen . . . . .	126	5.1	Bersonalbedarfe des Betriebes und Bedürfnisse der Mitarbeiter . . . . .	149
3.3	Scouting als Online-Recruitment..	129	5.2	Arbeitszufriedenheit, Leistungsmoti- vation und Mobilität der Mitarbeiter . . . . .	150
4	Zukunftsperspektiven des Scouting	132	5.3	Unternehmens- und Personal- image / Corporate Identity . . . . .	153
	Literatur . . . . .	133	6	Betriebsorganisatorische Aspekte der internen Personalbereitstellung	154
<b>B</b>	<b>Praxisbericht: Scouting – die neuen Methoden der Bewerberrekrutierung</b> <i>Dr. Achim Schüller</i>		6.1	Stelle und Stellenaufgaben	
1	Einleitung . . . . .	135	6.2	Organisationsentwicklung . . . . .	155
2	Scouting . . . . .	135	7	Interne Beschaffungswege . . . . .	156
2.1	Bewerbermessen . . . . .	136	7.1	Personalentwicklung . . . . .	156
2.2	Campus-Scouting . . . . .	137	7.1.1	Betriebliche Ausbildung . . . . .	158
2.3	E-Cruiting . . . . .	137	7.1.2	Fortbildung . . . . .	159
2.4	Workshops zur Kandidatenauswahl . . . . .	138	7.2	Mehrarbeit . . . . .	162
2.5	Spezifika neuer Rekrutierungsmethoden . . . . .	138	7.3	Personalbewegung . . . . .	162
3	Doppelseitige Rekrutierungsprozesse . . . . .	139	7.3.1	Versetzung . . . . .	164
3.1	Das Ende der Einseitigkeit . . . . .	139	7.3.2	Innerbetriebliche Stellenausschreibung . . . . .	166
3.2	Internationale Konkurrenz . . . . .	140	7.3.3	Änderungskündigung . . . . .	169
3.3	Absolventenmangel ab 2005 . . . . .	140	7.3.4	Personalausgleich . . . . .	170
3.4	Doppelseitige Rekrutierungsprozes- se als Anforderung an zukünftiges, erfolgreiches Recruitment . . . . .	141		Literatur . . . . .	171
	Literatur . . . . .	142	<b>B</b>	<b>Praxisbericht</b> <i>Prof. Martin Bertrand</i>	
<b>5</b>	<b>Interne Personal- beschaffungswege</b>		1	Vorbemerkung . . . . .	173
<b>A</b>	<b>Forschungsbericht</b> <i>Prof. Dr. Gunter Bertelsmann</i>		2	Grundlagen interner Personalbeschaffung . . . . .	174
1	Der Standort der Personalbereitstel- lung in der Betriebswirtschaftslehre	143	3	Interne Stellenausschreibungen . . .	175
2	Aktionsparameter zur Lösung der Personalaufgabe . . . . .	144	4	Personalentwicklung . . . . .	177
			5	Innerbetriebliche Initiativbewerbung . . . . .	180
			6	Recruitment im Rahmen der Personalanpassung . . . . .	181
			7	Reaktivierung von Pensionären . . .	183

8	Innerbetriebliche „Zeit-“Arbeit. . . . .	184
9	Beschaffungswege in einem Firmenverbund . . . . .	185
10	Versetzungsabwicklung. . . . .	187
11	Wertung des Nutzens interner Beschaffungswege. . . . .	189
	Literatur. . . . .	191

## **6 Personalauswahl: Angebotssichtung**

### **A Forschungsbericht**

*Prof. Dr. Karl-Heinz Krüger*

1	Vorauswahl im Spektrum der Personalauswahlverfahren. . . . .	192
1.1	Personalauswahlverfahren im Überblick. . . . .	192
1.2	Die personalwirtschaftliche Bedeu- tung einer sorgfältigen Vorauswahl	194
2	Die Analyse konventioneller schrift- licher Bewerbungsunterlagen . . . . .	196
2.1	Allgemeine Anforderungen an „vollständige und aussagefähige“ Bewerbungen . . . . .	196
2.2	Das Bewerbungsschreiben als erste „Arbeitsprobe“ beim potenziellen Arbeitgeber . . . . .	200
2.3	Kriterien des bisherigen Werdegangs (Lebenslaufanalyse) ..	203
2.4	Die Aussagefähigkeit von Schul-, Ausbildungs- und Arbeitszeugnissen . . . . .	208
2.5	Das Qualifikations-Profil als zeit- gemäßer Bestandteil schriftlicher Bewerbungen von Fach- und Führungskräften . . . . .	214
3	Die Analyse von Online-Bewerbungen . . . . .	215
3.1	Die steigende Tendenz von Online-Bewerbungen . . . . .	215
3.2	Die Bewertung von Online-Bewer- bungen aus der Sicht des Personalmanagements . . . . .	216

3.3	Die eigene Homepage des Bewerbers. . . . .	218
3.4	Merkmale und Struktur von Online-Bewerbungsfragebögen. . . . .	218
3.5	Vorauswahl von Online- Bewerbungen . . . . .	220
3.6	Vorauswahl anhand von Online- Tests und Online-Assessments . . . . .	222
4	Abschließende Bewertung der Vorauswahl von schriftlichen und elektronischen Bewerbungen. . . . .	224
	Literatur. . . . .	226

### **B Praxisbericht**

*Karl-Heinz List*

1	Bei der Personalauswahl hat sich viel verändert . . . . .	228
2	Bewerbungsunterlagen: Selbstpräsentation des Bewerbers ..	228
2.1	Personalauswahl aus der Sicht des Bewerbers: Impression Management . . . . .	228
2.2	Schriftliche Bewerbung . . . . .	229
3	Wie ein Personalberater arbeitet . . . . .	235
3.1	Soll-Ist-Vergleich (Anforderungen und Qualifikationen) . . . . .	235
3.2	Arbeitszeugnisse . . . . .	236
3.3	Wer wird eingeladen? . . . . .	238
	Literatur. . . . .	239

## **7 Personalauswahl: Persönliche Auswahlverfahren**

### **A Forschungsbericht**

*Prof. Dr. Thomas Stelzer-Rothe*

1	Das klassische Instrument: Vorstellungsgespräch. . . . .	240
2	Der Sample-Ansatz: Assessment Center . . . . .	246
3	Der aktuelle Trend: Telefoninterview. . . . .	252

4	Bewertung der persönlichen Auswahlverfahren.....	253	2	Unpersönliche Auswahlverfahren .	280
	Literatur.....	260	2.1	Testverfahren .....	280
<b>B</b>	<b>Praxisbericht</b>		2.2	Assessment-Center Verfahren ....	282
	<i>Claus Verfürth</i>		2.3	Grafologische Gutachten .....	283
1	Ziel des Vorstellungsgesprächs ....	261	2.4	Biografischer Fragebogen .....	283
2	Vorbereitung des persönlichen Vorstellungsgesprächs .....	261	2.5	Ärztliche Eignungsuntersuchungen	284
2.1	Definition des Anforderungsprofils	262	2.6	Situative Verfahren (Simulationen)	284
2.2	Prüfung der Bewerbungsunterlagen	262	2.7	Probezeit (Probearbeitsverhältnis).	285
2.3	Erstellung eines individuellen Fragenkataloges.....	263		Literatur.....	285
2.4	Auswahl der Gesprächsteilnehmer seitens des Unternehmens .....	267	<b>B</b>	<b>Praxisbericht</b>	
2.5	Organisation des Gesprächs.....	267		<i>Stefan Mario Schmitz-Buhl</i>	
3	Phasen und Ablauf des Vorstellungsgesprächs .....	272	1	Einführung.....	286
3.1	Grundsätzliches .....	272	2	Verwendete Verfahren.....	288
3.2	Begrüßung.....	272	2.1	Fragebogen .....	288
3.3	Einleitung.....	272	2.2	Psychologische Testverfahren .....	290
3.4	Abgleich zwischen Anforderungs- und Bewerberprofil.....	273	2.3	Computerbasierte Prüfverfahren ..	293
3.5	Fragen des Bewerbers .....	274	3	Einsatzgebiete.....	294
3.6	Vertragsverhandlungen.....	274	4	Hinweise zur Anwendung.....	295
3.7	Weiteres Vorgehen und der Abschluss des Gesprächs .....	275	5	Ausblick.....	298
4	Nachbereitung.....	276		Literatur.....	299
5	Mögliche zusätzliche Bausteine des Vorstellungsgesprächs .....	276	<b>9</b>	<b>Personaleinstellung</b>	
6	Warnsignale im Gespräch .....	277	<b>A</b>	<b>Forschungsbericht</b>	
7	Ein Gesprächsleitfaden .....	277		<i>Prof. Dr. Ulrike Detmers</i>	
8	Abschlussbetrachtung .....	278	1	Arbeitsvertrag als Ausgangspunkt gegenseitiger Rechte und Pflichten der Vertragspartner.....	300
	Literatur.....	278	1.1	Allgemeine Regelungsinhalte des Arbeitsvertrags .....	301
<b>8</b>	<b>Personalauswahl: Unpersönliche Auswahlverfahren</b>		1.2	Besondere Regelungsinhalte.....	302
<b>A</b>	<b>Forschungsbericht</b>		2	Effektive Sozialisation: Der Prozess der Eingliederung in die funktionale Umgebung .....	302
	<i>Prof. Dr. Herbert Hardenacke</i>		2.1	Die Qualität der Rollenepisode als personales Medium effektiver Eingliederung.....	303
1	Grundsätzliche Bemerkungen.....	279	2.2	Die Stellenbeschreibung als formales Medium effektiver Eingliederung ..	304

2.3	Mentoring und Coaching zur Förderung des „Wellbeing“ .....	307
3	Effektive Personalbindung .....	308
3.1	Organisatorische Harmonisierung von Beruf und Familie .....	308
3.2	Individualisierte Leistungsvergütung .....	311
3.3	Individualisierte Förderung der Qualifikation.....	313
	Literatur.....	315

## **B Praxisbericht**

*Dr. Carsten Steinert*

1	Die Ausgangssituation.....	316
2	Die Eingliederung neuer Mitarbeiter .....	317
3	Komponenten einer strukturierten Einarbeitungsplanung.....	318
3.1	Festlegung des zeitlichen Ablaufs der Einarbeitung .....	318
3.2	Durchführung der Einarbeitung... ..	319
3.3	Praktische Tipps für den Umgang mit neuen Mitarbeitern.....	320
4	Monitoring und Feedback während der Probezeit .....	320
4.1	Begriffsfassung Monitoring und Feedback .....	321
4.2	Praktische Durchführung von Monitoring und Feedback.....	324
	Literatur.....	327

## **10 Alternative Akquisition**

### **A Forschungsbericht**

*Dr. Ruth Böck*

1	Verbreitung klassischer Akquisitionswege zur Rekrutierung von Mitarbeitern.....	328
2	Aktuelle Arbeitsmarktbedingungen und die Notwendigkeit alternativer Akquisitionswege .....	329

3	Abseits klassischer externer Akquisitionswege .....	330
3.1	Nutzung der Möglichkeiten gewerblicher Arbeitnehmerüberlassung .....	331
3.2	Zusammenarbeit mit selbstständigen Dienstleistern / freien Mitarbeitern.....	335
4	Flexibilisierung der Beschäftigungsformen.....	337
4.1	Flexibilisierung der Arbeitszeit durch das Angebot von Teilzeitmodellen .....	337
4.2	Flexibilisierung des Arbeitsortes durch das Angebot von Telearbeit ..	340
5	Zusammenfassung und Ausblick ..	343
	Literatur.....	345

### **B Praxisbericht**

*Michael Hesse*

1	Anwendung und Funktion in der Praxis .....	347
1.1	Personalleasing .....	348
1.2	Freelancing .....	350
2	Strategische Wirkungen .....	353
2.1	Kostenaspekt .....	353
2.2	Flexibilitätsaspekt .....	354
2.3	Qualifikationsaspekt .....	355
2.4	Testaspekt .....	356
3	Beachtenswerte Probleme.....	357
3.1	Verfügbarkeit .....	357
3.2	Unternehmensbindung.....	358
3.3	Einbindung von Dienstleistern ....	358
4.4	Integration externer Mitarbeiter... ..	359

## **11 Akquisition von Senior Managern**

### **A Forschungsbericht**

*Prof. Dr. Thomas R. Hummel*

Vorwort .....	360
---------------	-----

1	Der Markt der Personalberatung in Deutschland .....	360
2	Aktuelle Anforderungen an Personalberater .....	362
3	Neuere empirische Ergebnisse .....	362
4	Wandel der Suchstrategien – Personalisierte Direktbetreuung ...	363
5	Veränderungen der Beraterrolle – vom Direct Search zum Management Search.....	365
6	Ausblick.....	366
	Literatur.....	367

**B Praxisbericht**

*Jan Bohlken*

1	Einführung, Begriffsbestimmung und Geschichte .....	368
1.1	Allgemeine Einführung .....	368
1.2	Begriffsbestimmung.....	370
1.3	Geschichte der Dienstleistung Personalberatung .....	370
2	Entscheidungskriterien für Anzei- gensuche und Direktansprache....	372
2.1	Die anzeigengestützte Suche .....	374
2.2	Die Direktsuche.....	379
3	Entwicklungstrends und Ausblick .	383
	Literatur.....	384

**Auswertung und Erkenntnisse**

*Prof. Dr. Reiner Bröckermann*

1	Recruitment in der Krise – Krise des Recruitment? .....	385
2	Personalbedarfsanalyse.....	386
3	Personalbeschaffungswege .....	387
4	Personalauswahl.....	391
5	Personaleinstellung.....	395
6	Alternative Akquisition.....	396
7	Akquisition von Senior Managern....	397
8	Boom des Recruitment – mitten in der Krise .....	398
	Literatur .....	399

Stichwortverzeichnis .....	400
----------------------------	-----