

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Fachkräfte

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen/Autoren:

Dr. Claudia Achtenhagen, Philipp Lieberknecht,
Dr. Julia Wolff von der Sahl

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

Juni 2012

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Kurzbeschreibung	4
2	Wen wollen Sie ansprechen?	4
3	Was bringt die Anwendung passgenauer Rekrutierungs- und Auswahlverfahren?	4
4	Was sollten Sie sicherstellen?	4
5	Wie können Sie vorgehen?	4
5.1	Personalbedarfsfeststellung	4
5.2	Bestimmung des Anforderungsprofils	5
5.3	Verbreitung des Stellenangebots	6
5.4	Bewerbersauswahl	10
5.5	Vorstellungsgespräch	11
5.6	Weitere Verfahren der Personalauswahl	12
5.7	Stellenangebot	14
6	Erfolgsmessung	14
7	Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	14
8	Praxistipps	15
9	Weiterführende Informationen	16



1 Kurzbeschreibung

Die vorliegende Beschreibung ergänzt die Handlungsempfehlungen im Bereich der Personalrekrutierung und zeigt Ihnen die einzelnen Schritte zur Auswahl der passenden Fachkraft auf. Sie können sie nutzen, um Ihre Rekrutierungs- und Auswahlpraxis zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren.

Ziel ist es, eine neu geschaffene oder (demnächst) vakante Stelle mit einer Fachkraft zu besetzen, die zu Ihrem Unternehmen passt und die erforderlichen Qualifikationen mitbringt. Außerdem vermittelt ein professionelles Vorgehen beim Rekrutierungs- und Auswahlprozess Bewerberinnen und Bewerbern einen positiven Eindruck von Ihrem Unternehmen. Dies kann sich direkt auf das Image Ihres Unternehmens auswirken und dadurch Ihre Chancen bei künftigen Stellenbesetzungen verbessern.

2 Wen wollen Sie ansprechen?

Je nach Position, die Sie zu besetzen haben, können sich unterschiedliche Wege der Personalrekrutierung und -auswahl anbieten. Zur Zielgruppe der vorliegenden Handlungsanleitung zählen die potenziellen zukünftigen Fachkräfte Ihres Unternehmens, die über eine abgeschlossene Ausbildung oder ein abgeschlossenes Studium verfügen, aber keine (oder noch keine) Führungsrolle in Ihrem Unternehmen ausüben sollen.

3 Was bringt die Anwendung passgenauer Rekrutierungs- und Auswahlverfahren?

Die Anwendung eines auf Ihre Zielgruppe abgestimmten Einstellungsverfahrens kann für Ihr Unternehmen verschiedene Vorteile haben – z. B. die

- **Erhöhung der Passgenauigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern auf das Stellenprofil:** Eine klar formulierte, informative und ansprechende Stellenausschreibung erhöht die Chancen, dass sich auch die richtigen Personen bei Ihnen bewerben.
- **Optimierung der Personalauswahl:** Durch eine zielgerichtete Auswahl der Informationskanäle, die von Ihrer jeweiligen Zielgruppe bevorzugt genutzt werden, und durch den Einsatz von Auswahlverfahren, die auf Ihre gesuchte Zielgruppe zugeschnitten sind, können Sie die Eignung, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Kandidatinnen und Kandidaten besser beurteilen. So verringern Sie Aufwand und Kosten Ihrer Suche nach geeigneten Fachkräften.

- **Stärkung des Arbeitgeberbilds:** Durch einen professionellen Umgang mit Bewerbungen können Sie ein positives Arbeitgeberbild von sich im Kreis der für Sie infrage kommenden Fachkräfte vermitteln.

4 Was sollten Sie sicherstellen?

Bevor Sie ein Rekrutierungsverfahren für eine Fachkraft durchführen, empfiehlt es sich zu prüfen, ob Ihr Unternehmen die folgenden Voraussetzungen erfüllt. Denn sollten Sie den Erwartungen und Bedürfnissen der sich bei Ihnen bewerbenden Fachkräfte nicht gerecht werden können, besteht das Risiko, dass Sie Ihr Image als Arbeitgeber beeinträchtigen.

Checkliste: Folgende Fragen sollten Sie daher mit „ja“ beantworten können:



Entspricht das Tätigkeitsprofil für die von Ihnen zu besetzende Stelle dem, was einer Fachkraft angemessen ist?

- Oder könnten die Aufgaben gegebenenfalls von Auszubildenden übernommen werden?
- Oder bedürfte es zusätzlicher Führungskompetenzen, die eine ausgebildete Fachkraft nicht ohne Weiteres mitbringt?

Können Sie den reibungslosen und professionellen Ablauf des Rekrutierungs- und Auswahlverfahrens sicherstellen?

- Haben Sie einen Zeitplan für die Stellenbesetzung?
- Sind die Ressourcen für das Rekrutierungs- und Auswahlverfahren bereitgestellt?
- Sind die Verantwortlichkeiten geklärt?

Herrscht in Ihrem Unternehmen auf Vorgesetzten- wie auf Mitarbeiterebene eine positive Einstellung gegenüber neuen Fachkräften?

Entspricht Ihr Arbeitsumfeld (Arbeitsplatz, Ausstattung, Vergütung, Arbeitszeit etc.) den in Ihrer Branche und Unternehmensgröße für Fachkräfte üblichen Standards?

Können Sie sicherstellen, dass eine Ihrer Fachkräfte der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter für eine schnelle Integration in Ihr Unternehmen zur Seite stehen kann?

5 Wie können Sie vorgehen?

5.1 Personalbedarfsfeststellung

Haben Sie im Rahmen Ihrer Personalbedarfsplanung die Notwendigkeit erkannt, eine neue Stelle einzurichten, oder ist Stelle vakant geworden, empfiehlt es sich, zunächst das Anforderungsprofil möglichst genau zu definieren.

Nähere Informationen und Verfahren zur Personalbedarfsfeststellung finden Sie in der Handlungsempfehlung „[Personalbedarfsplanung](#)“.

5.2 Bestimmung des Anforderungsprofils

Das Anforderungsprofil bildet die Basis für die Formulierung einer Stellenausschreibung. Beziehen Sie möglichst auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte in die Erstellung des Anforderungsprofils ein, die die erforderlichen Kompetenzen für die neu zu besetzende Stelle einschätzen können. So erhalten Sie den besten Überblick über das Aufgabenspektrum und die dafür benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen.

Beschreibung der Stelle

Im ersten Schritt gilt es, die Stelle grundlegend zu definieren. Dabei ist es empfehlenswert, sich an folgenden Fragen zu orientieren:

Checkliste: Fragen zur Orientierung bei der Stellenbeschreibung	✓
Welche Ziele und Hauptaufgaben sind mit der Stelle verbunden? Wie sieht das Arbeitsumfeld aus und welche Befugnisse sind gegebenenfalls mit der Stelle verbunden?	<input type="checkbox"/>
Welche besonderen Anforderungen werden z. B. im Hinblick auf selbstständiges Arbeiten, die Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen gestellt?	<input type="checkbox"/>
Welche fachspezifischen oder personenbezogenen Nebentätigkeiten oder Gremienarbeiten etc. sollen außerdem auf dieser Position erledigt werden?	<input type="checkbox"/>
Welche fachlichen Kompetenzen sind für eine erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgabe erforderlich?	<input type="checkbox"/>
Welche Rahmenbedingungen sind für die Stelle festgelegt? Handelt es sich um Vollzeit- oder eine Teilzeitstelle? Ist diese unbefristet oder befristet?	<input type="checkbox"/>
Welche Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen sind vorgesehen und realistisch?	<input type="checkbox"/>

Bestimmung der Einordnung der Stelle ins Unternehmensgefüge

Bei der Bestimmung der (hierarchischen) Einordnung der Position in Ihr Unternehmensgefüge können folgende Fragen hilfreich sein:

Checkliste: Fragen zur Einordnung der Stelle ins Unternehmensgefüge	✓
In welcher Organisationseinheit ist die Stelle angesiedelt? (Standort, Werk, Abteilung, Team etc.)	<input type="checkbox"/>
Welches ist die direkt vorgesetzte Stelle?	<input type="checkbox"/>
Welches ist/sind die direkt nachgeordnete/n Stelle/n?	<input type="checkbox"/>
Gibt es im Unternehmen bereits vergleichbare Positionen?	<input type="checkbox"/>
Wie hoch soll die Vergütung sein? Wie groß ist ggf. der Verhandlungsspielraum? (Hier empfiehlt sich ein Vergleich mit den Gehältern von Personen in ähnlichen Positionen mit ähnlicher Berufserfahrung.)	<input type="checkbox"/>
Wie soll die exakte Bezeichnung der Stelle lauten?	<input type="checkbox"/>

Festlegung erforderlicher Qualifikationen und sonstiger Fähig- und Fertigkeiten

Anschließend sollten Sie formale Qualifikationen sowie weitere Fähig- und Fertigkeiten definieren, die Sie von der zukünftigen Stelleninhaberin oder dem zukünftigen Stelleninhaber bei Eintritt in Ihr Unternehmen erwarten. Dabei sollten Sie zwischen Muss- und Soll-Anforderungen unterscheiden: Während die Muss-Anforderungen Voraussetzung für die Bewältigung der anfallenden Aufgaben sind, wäre die Beherrschung von Soll-Anforderungen zwar wünschenswert; diese Kompetenzen könnten aber gegebenenfalls auch noch während des Arbeitsprozesses erworben werden. Die folgende Tabelle enthält einen Vorschlag, wie Sie für Ihre zu besetzende Stelle relevante Kompetenzen strukturieren und bewerten können:

Etwaige relevante Kompetenzen	Konkretisierung	Muss	Soll
Art und fachliche Ausrichtung des Abschlusses			
Spezialisierung (in Ausbildung/Studium)			
Zusatzausbildung in			
Spezielle EDV-Kenntnisse			
Branchenerfahrung			
Berufserfahrung			
Sprachkenntnisse (Sprache und Kenntnisstand)			
...			

Bestimmung erforderlicher Methoden- und Sozialkompetenzen

Sozialkompetenzen können, je nach Ausprägung, erhebliche (positive wie negative) Auswirkungen z. B. auf das Arbeitsklima, die Motivation auch Ihrer übrigen Belegschaft sowie die Arbeitsorganisation haben. Daher sollten Sie ihre Relevanz nicht unterschätzen und im Vorfeld festlegen, welche Eigenschaften in welcher Ausprägung erforderlich sein werden, um einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten. Diese Festlegung sollte möglichst in Absprache mit den Personen geschehen, die in direktem Kontakt mit der zukünftigen Fachkraft stehen werden. (siehe Tabelle unten)

5.3 Verbreitung des Stellenangebots

Haben Sie für Ihr Unternehmen definiert, welche Stelle Sie genau besetzen wollen und welches Profil die richtige Kandidatin oder der richtige Kandidat für diese Position aufweisen soll, gilt es nun, Ihre Zielgruppe anzusprechen, indem der potenzielle Bewerberkreis über das Stellenangebot informiert wird. Der Weg der Stellenbekanntmachung ist dabei ebenso wichtig wie deren Ausgestaltung.

Für die Suche nach ausgebildeten Fachkräften bieten sich dabei vor allem folgende Alternativen der Stellenausschreibung an:

- Unternehmensinterne Bekanntmachung oder Ausschreibung,
- Verbreitung des Angebots über Ihre eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Einbeziehung vorliegender Initiativbewerbungen,
- Schaltung einer Stellenanzeige in Printmedien,

- Schaltung einer Stellenanzeige in unterschiedlichen Online-Medien wie Internetstellenbörsen, der Stellenbörse der Agentur für Arbeit, sozialen Netzwerken oder Ihrer eigenen Homepage.

Durch die gleichzeitige Nutzung mehrerer dieser Kanäle können Sie den potenziellen Bewerberkreis gegebenenfalls erhöhen.

Interne Bekanntmachung oder Ausschreibung

Häufig bietet es sich an, zunächst die Möglichkeit einer internen Besetzung der Position zu prüfen. Eine interne Bekanntmachung oder – sofern es in Ihrem Unternehmen mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, die für die Besetzung der entsprechenden Stelle in Betracht kämen – eine Ausschreibung auf Fachkräfteebene ist dann sinnvoll, wenn Sie Fachkräfte beschäftigen, die auf gleicher Hierarchieebene möglicherweise einen neuen Aufgabenbereich kennenlernen oder ihr Aufgabenspektrum verändern/erweitern wollen. Aber auch, wenn Sie Auszubildende beschäftigen, die kurz vor dem Abschluss ihrer Ausbildung stehen und an deren Weiterbeschäftigung als Fachkraft Sie Interesse hätten, könnte eine direkte Ansprache oder (sofern grundsätzlich mehrere potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung stünden) eine interne Ausschreibung sinnvoll sein. Folgende Aspekte könnten für eine interne Suche nach einer passenden Fachkraft sprechen:

- Möglichkeit der kurzfristigen Stellenbesetzung,
- geringe Rekrutierungskosten,
- Kenntnis der Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie und persönlichen Eigenschaften der Fachkraft,

Etwaige relevante Kompetenzen	Erforderliche Ausprägung*				
	5	4	3	2	1
Kommunikationsfähigkeit					
Sicheres Auftreten					
Teamfähigkeit					
Fähigkeiten zum selbständigem Arbeiten					
Leistungsbereitschaft					
Belastbarkeit					
Zuverlässiges Arbeiten					
Schnelles Auffassungsvermögen					
...					

* Ausprägungen: 5 = starke Ausprägung, unbedingt erforderlich, 1 = Kompetenz zwar wünschenswert, aber für einen ordnungsgemäßen Arbeitsablauf nicht unbedingt erforderlich
Vgl. Lorenz, Rohrschneider (2009)

- schnelle Einarbeitung aufgrund der Kenntnis der Unternehmensvorgänge seitens der internen Bewerberin oder des internen Bewerbers,
- Förderung der Motivation durch Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen im Hinblick auf das Aufgabenspektrum.

Persönliche Kontakte

Eine erfolgreiche Strategie, neue Fachkräfte zu gewinnen, ist auch die Nutzung persönlicher Kontakte: Diese Netzwerke können Sie nutzen, und auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu auffordern, Freunde, Bekannte oder ehemalige Kolleginnen und Kollegen auf Ihre Stellenangebote hinzuweisen. Grundsätzlich ist nämlich davon auszugehen, dass Ihre Angestellten außerhalb oder innerhalb Ihres Unternehmens Menschen mit vergleichbaren Qualifikationen und Einstellungen kennen. So konnten 2010 in [zwei von drei Fällen](#), in denen über persönliche Kontakte gesucht wurde, Stellen über diesen Weg besetzt werden. In Kleinstbetrieben erfolgte sogar fast die Hälfte der gesamten Einstellungen über diesen Kanal.

Eine solche Verbreitung Ihres Stellenangebots über Ihre direkten Kontakte oder die Ihrer Beschäftigten ist im Vergleich zu anderen (traditionellen) Rekrutierungskanälen sehr kostengünstig. In der Regel werden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bereits bei der Kommunizierung des Angebots eine Art Vorauswahl treffen, da sie bei unpassenden Bewerbungen gegebenenfalls mit diesen in Verbindung gebracht werden könnten. Zudem besteht die Chance, dass durch die eher informelle Art der Bekanntmachung des Stellenangebots schon von vornherein auch Besonderheiten Ihres Unternehmens vermittelt werden, deren Kenntnis einer Selbstselektion der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber bereits im Vorfeld förderlich ist.

Initiativbewerbungen

Haben Sie unabhängig von Ihrem aktuellen Arbeitskräftebedarf Initiativbewerbungen erhalten, können Sie gegebenenfalls im Vorfeld einer mit Kosten verbundenen Ausschreibung anhand der Ihnen vorliegenden Unterlagen prüfen, ob die Bewerberin oder der Bewerber tendenziell auf die auszuschreibende Stelle passen könnte, und sie oder ihn direkt zu einem Gespräch einladen.

Eigene Inserate in Printmedien

Zweckmäßigkeit der Schaltung einer Stellenanzeige in Printmedien

Die Aufgabe eines Inserats in Printmedien wie Zeitungen oder (Fach-)Zeitschriften entspricht dem klassischen Kanal zur Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und führte im Jahr 2010, sofern genutzt, in [mehr als der Hälfte](#) der Fälle zu einer erfolgreichen Stellenbesetzung. Da eine Anzeige in Printmedien aber normalerweise mit hohen Kosten verbunden ist, sollten Sie im Vorfeld prüfen, ob bzw. in welcher Form sich dieser Rekrutierungsweg für die zu besetzende Position anbietet. Üblicherweise sind Anzeigen in überregionalen Zeitungen und in Fachzeitschriften teurer als in Zeitungen mit regionaler Reichweite. Folgende Gesichtspunkte sollten Sie in Ihre Abwägung einbeziehen, wenn es sich bei Ihrer Zielgruppe um ausgebildete Fachkräfte handelt:

Checkliste: Fragen zur Prüfung der Zweckmäßigkeit des Schaltens einer Stellenanzeige in Printmedien	✓
Benötigen Sie eine größere Anzahl an Fachkräften? Hat Ihr Unternehmen nur einen begrenzten Bekanntheitsgrad?	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Dies würde, um Ihr Angebot mit einer Maßnahme schnell zu verbreiten bzw. um konkret auf sich aufmerksam zu machen, für eine Stellenanzeige in Printmedien sprechen. 	
Suchen Sie eine Fachkraft/Fachkräfte mit hohem Spezialisierungsgrad?	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Dann könnte es sich empfehlen, Ihre Anzeige in entsprechenden Fachzeitschriften zu veröffentlichen. 	
Ist zu erwarten, dass sich auf eine Ausschreibung in regionalen Zeitungen genügend qualifizierte Fachkräfte bewerben würden?	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Dann könnte es ausreichen, Ihre Stelle ausschließlich in regionalen Zeitungen zu bewerben. 	
Liegt Ihr Unternehmen in einer Stadt/Landschaft bzw. können Sie Konditionen anbieten, die auch für Fachkräfte aus anderen Regionen interessant sind?	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Dies könnte für die Veröffentlichung einer Anzeige auch in einer überregionalen Zeitung sprechen. 	
Handelt es sich um ein eher begrenztes Arbeitsangebot oder um eine unbefristete Stelle?	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Je kürzer der Zeitrahmen ist, für den Sie die Stelle anbieten, desto weniger empfiehlt sich eine Ausschreibung in überregionalen Zeitungen, da ein Umzug sich bei kurzfristig ausgelegten Stellen nur begrenzt lohnt. 	

Inhaltliche Gestaltung einer Stellenausschreibung in Printmedien

Haben Sie sich entschlossen, Ihr Stellenangebot über Printmedien bekannt zu machen, kann es hilfreich sein, nachstehende Aspekte zu beachten:

- Mit steigender Nachfrage nach Fachkräften kommt einer emotional ansprechenden Beschreibung Ihres Unternehmens eine zentrale Rolle zu. Dabei sollten Sie vor allem Ihre Alleinstellungsmerkmale hervorheben, die Ihr Unternehmen positiv gegenüber anderen abhebt. Weiterführende Informationen zum Thema „Employer Branding/Entwicklung einer Arbeitgebermarke“ finden Sie in der gleichnamigen [Handlungsempfehlung](#).
- Der Fokus der Anzeige sollte auf die Beschreibung der zu besetzenden Stelle gelegt werden: Entscheidende Bedeutung kommen in diesem Zusammenhang der Darstellung des konkreten Aufgabenbereichs verbunden mit der hierarchischen Einordnung sowie der erforderlichen Qualifikationen und erwünschten Kompetenzen zu.
- Sofern für die Bewältigung der anfallenden Aufgaben bestimmte soziale und persönliche Kompetenzen („Soft Skills“) erforderlich sind, kann es sich anbieten, diese zusammen mit dazugehörigen Tätigkeitsbeschreibungen in die Anzeige aufzunehmen, um den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern von vornherein die Möglichkeit zu geben, einzuschätzen, inwiefern die eigene Ausprägung dieser Kompetenzen den Anforderungen entsprechen wird. (Beispielsweise: „Mit Engagement, Zuverlässigkeit und geschickter Kommunikation gewinnen Sie schnell das Vertrauen von Kunden.“)
- Eine erwünschte Branchen- und Berufserfahrung sollte nicht zu eng gefasst sein, um auch die Entwicklungsperspektive innerhalb Ihres Unternehmens zu berücksichtigen. Während Muss-Anforderungen ein zentraler Bestandteil von Stellenausschreibungen sollten, ist es ratsam, mit der Erwähnung von vielen Soll- oder Kann-Anforderungen zurückhaltend umzugehen, da dies eher einen abschreckenden Eindruck vermitteln könnte.
- Empfehlenswert im Sinne einer vollständigen und professionell wirkenden Anzeige ist es darüber hinaus, um Angaben zum frühestmöglichen Einstellungstermin sowie zu den Gehaltsvorstellungen zu bitten – und gegebenenfalls noch Hinweise zu der von Ihnen erwünschten Bewerbungsform zu geben.

Über das Internet veröffentlichte Stellenausschreibungen

Der Stellenwert des Internets als Rekrutierungsmedium für Fachkräfte nimmt immer mehr an Bedeutung zu.

Im Vergleich zu Printmedien ist die Reichweite von Online-Anzeigen größer, da sie über Suchmaschinen gut gefunden werden und länger präsent sind. Zum anderen ist eine Online-Anzeige in der Regel günstiger, schneller geschaltet und flexibler gestaltbar.

Wenn Sie als Rekrutierungskanal das Internet nutzen und eine Online-Stellenausschreibung schalten wollen, könnten folgende generelle Tipps und Hinweise hilfreich sein:

- Auch im Internet gelten die Richtlinien für die Ausgestaltung einer Stellenausschreibung. Alle Bestandteile einer klassischen Print-Stellenausschreibung sollten auch in der Online-Version vorhanden sein.
- Bei Online-Stellenausschreibungen bietet sich eine stichwortartige Aufzählung besonders an, da diese im Vergleich zu Fließtext schneller zu erfassen ist und Bewerberinnen und Bewerber im Internet oft viele Stellenausschreibungen in kürzester Zeit lesen. Sinnvoll ist auch der Einsatz von stilistischen Hilfsmitteln, um Informationen hervorzuheben. So können z. B. wichtige Informationen mit Fettschrift verdeutlicht werden.
- Für die Gestaltung der Anzeige bietet das Internet vielfache Optionen. Außer dem Einsatz mehrerer Farben gibt es noch andere Möglichkeiten, um auf die Stellenausschreibung aufmerksam zu machen. So kann etwa durch einen Link ein Unternehmensvideo eingebunden oder eine animierte Darstellung genutzt werden (z. B. sich drehende Zahnräder für Ingenieurberufe).
- Sollte Ihr Unternehmen außerhalb von Ballungsgebieten ansässig sein, kann es sich z. B. auch empfehlen, auf die Nähe zu einer größeren Stadt oder aber sonstige Besonderheiten der Region hinzuweisen. Gerade jüngere Menschen ziehen häufig Ballungszentren der Peripherie vor.

Internetstellenbörsen

Internetstellenbörsen sind derzeit die Informationsquelle, die von Jobsuchenden vorrangig aktiv genutzt wird. Knapp jede zweite Bewerbung, die über diesen Kanal erfolgte, führte 2010 zu einer Stellenbesetzung.

Wollen Sie Internetstellenbörsen für Ihre Ausschreibung nutzen, ist es empfehlenswert, Folgendes zu beachten:

- Da Sie nicht als einziges Unternehmen Anzeigen schalten, ist es wichtig, solche Begriffe für das Berufsfeld und die Bezeichnung der Stelle zu verwenden, die einerseits aussagekräftig sind, darüber hinaus aber auch Begriffe beinhalten, die von Jobsuchenden vorzugsweise zur Suche nach Stellenangeboten genutzt werden. Dadurch können Sie sicherstellen, bei Suchanfragen schnell gefunden zu werden.
- Stellenangebote werden in der Regel in Ergebnislisten nach Aktualität sortiert. Es kann daher sinnvoll sein, diese nach einigen Wochen zu entfernen und sie (ggf. mit marginal verändertem Wortlaut) mit angepassten Terminen neu einzustellen. Alte Anzeigen, die seit mehreren Wochen im Netz sind, wecken außerdem den Eindruck einer weniger attraktiven Stelle.

JOBBÖRSE der Bundesagentur für Arbeit

Auch die Bundesagentur für Arbeit (BA) ermöglicht Ihnen als Unternehmen, kostenlos sowohl Ihr Stellenangebot über das deutschlandweit größte Onlineportal „JOBBÖRSE“ zu veröffentlichen als auch direkt nach passenden Bewerberinnen und Bewerbern zu suchen. Die [Erfolgsquote über diesen Weg](#) entsprach 2010 derjenigen, die über die Rekrutierung über sonstige Internetportale erzielt wurde.

Auf welche Gesichtspunkte Sie bei der Einstellung Ihres Arbeitsangebots achten sollten, wird Ihnen dabei schrittweise während Ihrer Eingabe erläutert. Zusätzlich bietet die BA Ihnen an, gemäß Ihren Vorgaben bereits eine Vorauswahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten zu treffen.

Soziale Netzwerke

Als Social Media oder soziale Netzwerke werden solche digitalen Medien und (Internet-)Plattformen bezeichnet, die es Nutzerinnen und Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen.

Vor allem Fachkräfte der IT-Branchen sowie der Personal- und Beratungssektoren nutzen mit steigender Tendenz diese Technologien für die eigene Stellensuche. Umgekehrt sind auch immer mehr Unternehmen in sozialen Netzwerken aktiv und positionieren dort ihre Angebote.

Hierzu bietet sich die Einrichtung entsprechender Unternehmensprofil- bzw. Karriereseiten an. Auf diesen können Sie neben Ihrer Unternehmensbeschreibung auch Links zu Ihren Stellenangeboten in Internetstellenbörsen oder auf Ihrer Firmenhomepage veröffentlichen. So können Sie sicherstellen, dass interessierte Bewerberinnen und Bewerber sich auf einfachem und schnellem Weg Informatio-

nen zu Ihrem Unternehmen verschaffen und mit Ihnen Kontakt aufnehmen können.

Firmenhomepage

Empfehlenswert ist es, auch auf Ihrer Firmenhomepage eine spezielle Seite für potenzielle zukünftige Fachkräfte einzurichten. Dort können Sie für Interessierte neben allgemeinen Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten und einer Bewerbung Ihres Unternehmens als ansprechender Arbeitgeber auch konkrete Stellenangebote und ggf. eine Aufforderung zur Initiativbewerbung einstellen. Zur Erhöhung Ihrer Sichtbarkeit ist es in diesem Zusammenhang ratsam, bereits auf der Startseite (z. B. durch einen eigenen Reiter oder Link) auf diesen Bereich aufmerksam zu machen.

Um Verunsicherungen bei Ihren potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zu vermeiden, sollten Sie darauf achten, dass eine Stellenanzeige in einem Jobportal mit der Ausschreibung auf Ihrer Homepage, Ihrer Social-Media-Karriereseite und Ihrer Printanzeige möglichst weitreichend übereinstimmt.

Quelle: vgl. Beck, 2009

Nähere Informationen zu dieser Thematik erhalten Sie auch in der Handlungsempfehlung zur [Online-Rekrutierung](#).

Berücksichtigung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes

Für die Formulierung Ihrer öffentlich bekanntgemachten Stellenanzeige ist das Allgemeine [Gleichbehandlungsgesetz \(AGG\)](#) zu beachten, welches eine Benachteiligung einzelner Gruppen verhindern soll. Bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot können Entschädigungen und Schadensersatz fällig werden.

- Ihre Anzeige sollte daher nur die für die Stelle wirklich erforderlichen Anforderungen enthalten. Zudem sind die Formulierungen in der Stellenausschreibung geschlechtsneutral zu halten. Der Hinweis, dass Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt eingestellt werden, verstößt in der Regel nicht gegen das AGG.
- Angaben bzw. Anforderungen im Hinblick auf Alter, ethnischer Herkunft, Weltanschauung, Behinderung etc. sollten grundsätzlich vermieden und nur dann in die Stellenanzeige aufgenommen werden, wenn diese Merkmale als wesentliche und entscheidende berufli-

che Anforderungen erforderlich sind. So sind etwa Angaben zum Alter unter bestimmten Voraussetzungen erlaubt, etwa wenn diese Anforderung an zwingend notwendige Berufserfahrung gekoppelt ist. Die Beweispflicht der Notwendigkeit liegt im Zweifelsfall bei Ihnen als ausschreibendem Unternehmen.

Quelle: von der Linde, Schustereit (2009)

5.4 Bewerberauswahl

Um nach Ablauf der Bewerbungsfrist zu ermitteln, wer in die engere Auswahl kommt, empfehlen sich folgende vier Schritte:

Sichtung von Bewerbungsunterlagen

Nach Eintreffen der Bewerbungsunterlagen sollten Sie zunächst sehr zeitnah eine Empfangsbestätigung versenden. Dies vermittelt den Eindruck von Wertschätzung und professioneller Betreuung. Eine Vorlage, deren Wortlaut Sie gegebenenfalls an den Stil Ihres Unternehmens anpassen können, finden Sie als Anregung in Kapitel 8.

Neben der Kontrolle der Vollständigkeit der in der Stellenanzeige geforderten Unterlagen und der Angabe der Kontaktdaten können Sie noch prüfen, ob Sie selbst die Bewerbung in Art und Umfang für die ausgeschriebene Stelle für angemessen halten.

Bewertung des Anschreibens

Den individuellsten Teil der Bewerbung stellt das Anschreiben dar, das Ihnen Antworten auf die folgenden Fragen geben sollte:

Anschreiben in Initiativbewerbungen sind naturgemäß nicht auf eine konkrete Ausschreibung bezogen. Haben Sie sich entschieden, vorliegende Initiativbewerbungen in den aktuellen Auswahlprozess einzubeziehen, sollten Sie sich im Hinblick auf das Anschreiben eher auf Ihre Intuition verlassen und die übrigen mitgelieferten Unterlagen genauer daraufhin prüfen, inwiefern diese Kompetenzen dokumentieren, die auf eine erfolgreiche Wahrnehmung der anstehenden Aufgaben schließen lassen.

Checkliste: Wünschenswerte Inhalte eines Anschreibens	✓
Welche Bewerbungsmotive werden genannt? Sind diese nachvollziehbar?	<input type="checkbox"/>
Wird auf das Unternehmen und die ausgeschriebene Stelle eingegangen?	<input type="checkbox"/>
Über welche (besonderen) Erfahrungen, Fertigkeiten und Kenntnisse verfügt die Bewerberin oder der Bewerber?	<input type="checkbox"/>
Sind die erwähnten Kompetenzen von Relevanz für die zu besetzende Stelle?	<input type="checkbox"/>
Welche für die Stelle erforderlichen/sinnvollen Soft Skills bringt die Bewerberin oder der Bewerber mit?	<input type="checkbox"/>
Sind angegebene Gehaltsvorstellungen und gewünschter Eintrittstermin mit Ihren Vorstellungen vereinbar?	<input type="checkbox"/>

Bewertung des Lebenslaufs

Der Lebenslauf liefert die meisten Anhaltspunkte für die Selektion Ihrer Bewerberinnen und Bewerber. Ratsam ist es, Auffälligkeiten und interpretationsbedürftige Punkte (wie z. B. unerklärte Lücken im Lebenslauf) zu notieren, um in einem späteren Vorstellungsgespräch darauf zurückzukommen.

Folgende Fragen können Sie dabei unterstützen, die Passgenauigkeit der Bewerberin oder des Bewerbers auf Ihr Anforderungsprofil zu überprüfen und etwaige Unstimmigkeiten zu erkennen:

Schulische und berufliche Bildung

- Welcher Schulabschluss wurde wie erreicht? Welche Ausbildung wurde wie abgeschlossen?
- Gibt es Lücken in der Ausbildungs- und/oder Studienzeit? Wie sind diese erklärt?
- Liegen Ausbildungs- oder Studienwechsel (Branchen, Schwerpunkt) vor? Wie sind diese erklärt?
- Wurden neben der Ausbildung (besondere) Tätigkeiten ausgeführt?

Berufserfahrung

- Hat die Bewerberin oder der Bewerber bereits Berufserfahrungen gesammelt, die besonders erwähnenswert sind? Welches (Fach-)Wissen hat die Bewerberin oder der Bewerber erlangt?
- Ist die Bewerberin oder der Bewerber über- bzw. unterqualifiziert? Wie hoch ist der zu erwartende Einarbeitungsaufwand?
- Spiegeln berufliche Veränderungen Weiterentwicklungen wider (Hinweis auf Erfolge, Mobilität und Offenheit für neue Erfahrungen)?

- Gibt es häufige Wechsel (Firma, Branche, Region) und werden diese ausreichend erklärt?
- Gibt es Lücken oder Brüche im Lebenslauf und werden diese sinnvoll begründet?

Sonstiges

- An welchen (relevanten) Weiterbildungen hat die Bewerberin oder der Bewerber teilgenommen? Liegen hierfür gegebenenfalls Nachweise vor?
- Ist die Bewerberin oder der Bewerber außerhalb des Erwerbslebens ehrenamtlich o. ä. aktiv? Welchen Hobbies oder sonstigen Interessen geht sie/er nach?

Quelle: in Anlehnung an Lorenz, Rohrschneider (2009)

Zeiten der Arbeitslosigkeit, häufiges Wechseln oder Lücken im Lebenslauf sollten Sie nicht bereits im Vorfeld abschrecken, wenn die Bewerberin oder der Bewerber ansonsten einen positiven Eindruck vermittelt. Sie könnten sich diese Punkte gegebenenfalls im Vorstellungsgespräch erläutern lassen.

Bewertung der Zeugnisse

Die Aussagekraft von Zeugnissen sollte relativiert werden – insbesondere die von Arbeitszeugnissen. Da der Zeugnisinhalte gemäß rechtlichen Rahmenbedingungen dem Gebot des Wohlwollens unterliegt, wird die Wahrheit häufig verschlüsselt formuliert (sogenannte Zeugniscodes). Sind diese Codes nicht hinreichend bekannt, kann es vorkommen, dass eigentlich sehr positiv gemeinte Zeugnisse bei Anwendung einer Code-Interpretation negativ erscheinen. Folgende Fragen können Ihnen helfen, ein Zeugnis trotz der angesprochenen Interpretationsprobleme zielgerichtet zu lesen:

- Sind in den Zeugnissen ggf. berufliche Entwicklungen oder Veränderungswünsche erkennbar?
- Welche relevanten Kompetenzen und Fähigkeiten werden erwähnt?
- Werden bestimmte für Sie relevante Eigenschaften häufiger positiv hervorgehoben?

Weitere Aufschlüsse über Ihre Bewerberin oder der Bewerber können Sie immer häufiger auch selbst über soziale Netzwerke erhalten, indem Sie dort gezielt nach den jeweiligen Personen suchen und die veröffentlichten Informationen mit Angaben aus der Bewerbung bzw. mit Ihren Anforderungen abgleichen.

5.5 Vorstellungsgespräch

Um die passende Bewerberin oder den passenden Bewerber auszuwählen, sollten Sie auf jeden Fall ein persönliches Vorstellungsgespräch führen. Nur so erhalten Sie einen persönlichen Eindruck und können die relevanten Kompetenzbereiche prüfen. Außerdem können auch Sie ein solches Gespräch nutzen, um die Bewerberin oder den Bewerber von Ihrem Unternehmen zu überzeugen und als Fachkraft für Ihr Unternehmen zu gewinnen bzw. für sich und Ihr Unternehmen zu werben.

Einladung zum Vorstellungsgespräch

Nach einem ersten Eindruck auf Basis der Bewerbungsunterlagen sollten Sie entscheiden, wie viele und welche Bewerberinnen und Bewerber Sie einladen wollen.

Aus Gründen der Wertschätzung gegenüber Ihren Angestellten, die sich für eine erfolgreiche (Zusammen-)Arbeit in Ihrem Unternehmen einsetzen, sowie deren Motivationserhalts kann es ratsam sein, die von diesen empfohlenen Kandidatinnen und Kandidaten in jedem Fall einzuladen.

Bei dieser Vorauswahl sollten Sie nicht übermäßig kritisch sein, aber auch nicht zu viele Vorstellungsgespräche ansetzen, um den Zeit-, Personen- und Kostenaufwand zu begrenzen.

Ein Muster für ein Einladungsschreiben finden Sie in Kapitel 8.

Zudem können Sie die Einladung zum Vorstellungsgespräch auch telefonisch vornehmen. Dabei erhalten Sie bereits einen ersten persönlichen Eindruck von der Bewerberin oder dem Bewerber im direkten Kontakt. Außerdem bietet sich so die Möglichkeit, zentrale (Rück-)Fragen frühzeitig zu klären. Vor allem bei Bewerberinnen und Bewerbern, die aktuell in einem Arbeitsverhältnis stehen, kann eine telefonische Einladung auch die Terminabsprache erleichtern.

Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs

Bevor Sie mit der Planung und Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs beginnen, sollten Sie sich über ein Bewerbungssystem sowie über Entscheidungsprozesse im Klaren sein. Den Grundstein dafür haben Sie bereits im Anforderungsprofil gelegt. Bei der Vorbereitung können Sie sich an folgendem Ablauf orientieren:

- Sind aus Ihrem Unternehmen mehrere Personen am Gespräch beteiligt, sollten Sie die Rollen und Aufgaben vor Beginn des Gesprächs klären. Grundsätzlich ist es immer von Vorteil, ein Interview mit mehreren Beurteilenden zu führen, um Eindrücke aus verschiedenen Perspektiven zu gewinnen. Um zu überprüfen, ob die Bewerberin oder der Bewerber gut in das Team passt, können Sie auch eine künftige Kollegin oder einen künftigen Kollegen einbeziehen.
- Zudem ist es empfehlenswert, sich einen Interviewleitfaden zur Strukturierung des Vorstellungsgesprächs zu erstellen. Dieser ermöglicht bei einheitlicher Anwendung auch die Vergleichbarkeit sämtlicher von Ihnen eingeladenen Bewerberinnen und Bewerber. Dennoch sollte jedes Gespräch hinreichend individualisiert erfolgen, um auf die spezifischen Besonderheiten der Kandidatin oder des Kandidaten eingehen zu können.

Durchführung des Vorstellungsgesprächs

Das Vorstellungsgespräch ist in der Regel der wichtigste Teil des Auswahlprozesses – unabhängig davon, ob auch andere zusätzliche Verfahren zum Einsatz kommen. Das persönliche Gespräch bekräftigt oder relativiert Eindrücke, die durch die schriftliche Bewerbung und etwaige weitere Schritte eines Auswahlverfahrens entstanden sind.

Fragen, die den Persönlichkeitsbereich Ihrer Bewerberin oder Ihres Bewerbers berühren, sollten Sie sorgfältig auswählen. Die Bitte um Informationen, die auf (Aus-)Bildung, Berufssituation, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten nach Gründen zu Phasen der Arbeitslosigkeit, zu ausgeübten Nebentätigkeiten etc. gerichtet sind und somit darauf abzielen, ein vollständiges Bild im Hinblick auf die zu erwartende Arbeitsleistung und Integration in Ihren Betriebsablauf zu erhalten, ist stets zulässig.

Generell unzulässig sind dagegen in der Regel Fragen nach bestehenden Schwangerschaften, Heiratsplänen, Kinderwunsch, Vorstrafen, Religion, Mitgliedschaft in Gewerkschaften, Vermögensverhältnissen etc. (siehe Tabelle S. 13)

5.6 Weitere Verfahren der Personalauswahl

Das Einstellungsgespräch ist das heutzutage am häufigsten angewandte Verfahren in der Personalauswahl. Allerdings sollte man berücksichtigen, dass so ein Gespräch auch unter emotionalen Einflüssen steht, die die Entscheidungsfindung beeinflussen.

Um sich nicht ausschließlich auf die Eindrücke aus einem Vorstellungsgespräch verlassen zu müssen, setzen einige Unternehmen zusätzlich weitere Verfahren ein, um die passende Person aus dem Bewerberpool herauszufiltern.

Vor allem in Großunternehmen finden in diesem Zusammenhang ab [Fachkräfteebene Assessment Center](#) (AC) Anwendung. Ziel ist es, arbeitsplatzrelevante Kompetenzen in Situationen zu messen, die den tatsächlichen Arbeitsanforderungen möglichst nahe kommen. Möglichst individuell auf das konkrete Unternehmen zugeschnitten werden im Rahmen eines AC verschiedene Situationen simuliert, auf die seitens der Bewerberinnen und Bewerber anhand von verschiedenen Übungen wie z. B. Rollenspielen, (Selbst-)Präsentationen, Fallstudien, Gruppendiskussionen oder Postkorbaufgaben auf vielfältige Weise reagiert werden muss. Dabei beobachten mehrere Personen die Kandidatinnen und Kandidaten gleichzeitig und bewerten sie.

Der Aufwand für die Durchführung eines Assessment Centers ist für die meisten KMU zur Besetzung einzelner Fachkraftstellen in der Regel zu hoch. Allerdings kann es sich anbieten, bei Bedarf einzelne Fähigkeiten zu testen, auf die es in Ihrem Unternehmensalltag besonders ankommt. Dazu gehören bei kleinen und mittleren Unternehmen auf Fachkräfteebene oft

- **Arbeitsproben:** Mit einer Arbeitsprobe kann die (künftige) Fachkraft zeigen, wie sie eine Aufgabe lösen würde oder löst – z. B. in Form einer Produkt- oder Planerstellung.
- **Präsentationen:** Ein weiteres beliebtes Verfahren ist es, die Bewerberin oder den Bewerber realistische und typische Problemstellungen bearbeiten zu lassen. Nach einer Aufgabenstellung erhält die Kandidatin oder der Kandidat ein Blatt Papier und einige Minuten Zeit, Lösungsvorschläge zu entwickeln und im Anschluss zu präsentieren.
- **Gruppendiskussionen:** Ist auf der zu besetzende Position geschicktes Kommunikationsverhalten gefragt, kann als Test für das Auswahlverfahren auch die Durchführung einer Gruppendiskussion hilfreich sein, bei der mehrere Bewerberinnen und Bewerber gemeinsam bestimmte Sachverhalte diskutieren und ihre Argumentationsfähigkeit sowie ihr Sozialverhalten in der Runde beobachtet werden können.

Der klassische Ablauf eines Vorstellungsgesprächs umfasst fünf Phasen:

Phase 1:

Gesprächsbeginn: In dieser Phase sollten Sie versuchen, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und die Anspannung zu mindern

- Begrüßung der Bewerberin oder des Bewerbers, Small Talk (Fragen nach der Anreise, Wetter), Dank für das Kommen, Angebot von Getränken
- Vorstellung der Gesprächsteilnehmerinnen und Gesprächsteilnehmer und des Unternehmens sowie kurze Beschreibung des geplanten Gesprächsverlaufs

Phase 2:

Selbstpräsentation der Bewerberin oder des Bewerbers: Fragen, deren Beantwortung für Ihr Unternehmen besonders von Interesse sein dürften, können sich insbesondere beziehen auf

- die bisherigen Stationen des Lebenslaufs – vor allem im Hinblick auf Relevanz für die zu besetzende Stelle,
- bisherige Erfahrungen und Schwerpunkte bei vorherigen und/oder aktuellen Tätigkeiten,
- Fragen zur Motivation, sich bei Ihnen zu bewerben und
- Klärung offener Punkte, die Ihnen bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen aufgefallen sind.

Phase 3:

Gewinnung von Informationen zu Kompetenzen, Verhalten und Persönlichkeit:

- Systematische Erfragung der Kompetenzen, die Sie vorher im Anforderungsprofil festgelegt haben,
- Bitte um eine Erläuterung, wie komplizierte Situationen oder Konflikte, in der Vergangenheit gelöst wurden oder
- Hinterfragung persönlicher Motive für das gewählte Vorgehen und
- Bitte um Reflexion bisheriger Erfolge und Misserfolge.

Phase 4:

Bewerbung des Unternehmens: Nochmalige Überzeugung der Bewerberin oder des Bewerbers von Ihrem Unternehmen (z. B. Umriss zukünftiger Pläne Ihres Unternehmens, Bedeutung der zu besetzenden Stelle, Darlegung der konkreten Tätigkeiten für den Gesamtzusammenhang im Unternehmen)

Phase 5:

Abschluss des Gesprächs:

- Ausklang des Gesprächs, gegebenenfalls
- Verständigung über die Gehaltsvorstellungen, außerdem
- Einräumung des Angebots an die Bewerberin oder den Bewerber noch eigene Fragen zu stellen,
- Erläuterung des weiteren zeitlichen und inhaltlichen Ablaufs des Auswahlprozesses und
- Verabschiedung.

Quelle: in Anlehnung an von der Linde, Schustereit (2010)

5.7 Stellenangebot

Nach Abschluss des Auswahlverfahrens gilt es, die Entscheidung zu treffen, welcher Kandidatin bzw. welchem Kandidaten Sie ein Stellenangebot unterbreiten wollen und auf welche Weise dies geschehen soll.

Entscheidungsfindung

Ihre Entscheidung sollten Sie möglichst schnell nach Beendigung des Auswahlprozesses treffen. Zum einen sind dadurch Erinnerungen aus dem Auswahlprozess präsent, zum anderen können Sie vermeiden, dass Bewerberinnen und Bewerber sich mangels Ihrer Rückmeldung anderweitig binden. Für die Entscheidung ist es empfehlenswert, noch einmal alle Stufen des Bewerbungsprozesses zu analysieren. Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse und das Vorstellungsgespräch (einschließlich etwaiger weiterer Tests) ergeben zusammen ein umfassendes Bild von der Bewerberin oder dem Bewerber, das mit dem zu Beginn des Auswahlverfahrens formulierten Anforderungsprofil abgeglichen werden sollte.

Zusage

Haben Sie sich für eine Bewerberin oder einen Bewerber entschieden, sollten Sie die Stelle im Anschluss offiziell anbieten. Ein Anruf hat den Vorteil, dass Sie sofort eine Rückmeldung bekommen. Außerdem können Sie bestimmte Punkte, die möglicherweise im Vorfeld offen geblieben waren – z. B. der konkrete Arbeitsbeginn, Arbeitszeitmodalitäten etc. – direkt klären und in den Arbeitsvertrag aufnehmen.

Absagen

Nach Unterzeichnung des Arbeitsvertrags sollten Sie zeitnah allen anderen Kandidatinnen und Kandidaten eine Absage zukommen lassen, damit diese sich anderweitig orientieren können.

Jedes Schreiben sagt etwas über Sie als Arbeitgeber aus. Nutzen Sie daher auch hier die Chance, ein positives Arbeitgeberbild zu zeichnen. Ein Beispiel für eine ansprechende Absage finden Sie in Kapitel 8.

6 Erfolgsmessung

Folgende Indikatoren können Sie bei der Überprüfung unterstützen, inwieweit sich eine systematische Befassung mit Rekrutierungs- und Auswahlstrategien in Ihrem Unternehmen lohnt:

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Erhöhung der Passgenauigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Anzahl passender Bewerbungen auf eine Stelle • Steigerung der Neueinstellungen über persönliche Kontakte/Mitarbeiterempfehlungen • Erhöhung des Anteils an Übernahmen im Anschluss an die Probezeit • Verringerung der Fluktuation
Verbesserung des Arbeitgeberbilds	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Anzahl/des Anteils eingehender Bewerbungen • Steigerung der Anzahl/des Anteils an Initiativbewerbungen
Steigerung der Rekrutierungseffizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung des Zeitraums zwischen Ausschreibung und Stellenbesetzung

7 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Nähere Informationen dazu, wie Sie dabei vorgehen können, Ihren Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften zu beziffern, finden Sie auch in der Handlungsempfehlung „[Personalbedarfsplanung](#)“.

Mit konkreteren Hinweisen zu den Aspekten, die Sie bei Stellenausschreibungen über das Internet beachten sollten, kann Sie das Instrument „Online-Rekrutierung“ unterstützen.

Weitere Anregungen dazu, welche Maßnahmen Sie im Zusammenhang mit Rekrutierungs- und Auswahlstrategien zusätzlich ergreifen können, um sich nach außen hin als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, können Ihnen die Informationen zum „[Employer Branding](#)“ geben.

8 Praxistipps

Beispiel für eine Empfangsbestätigung

Sehr geehrte/r Frau/Herr (Name),

wir freuen uns sehr, dass Sie sich für die Position als ... in unserem Haus interessieren und bedanken uns für die Zusendung Ihrer Unterlagen.

Die sorgfältige Durchsicht aller eingegangenen Bewerbungsunterlagen wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Wir werden Ihnen in ca. x Tagen/Wochen nähere Informationen zukommen lassen. Bis dahin bitten wir Sie um etwas Geduld.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen vorab gerne für eventuelle Rückfragen zur Verfügung. Sie erreichen Frau/Herrn ... (Funktion) unter der Telefonnummer

Wir danken Ihnen für Ihr Verständnis und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

Quelle: vgl. VDMA (2010)

Muster für ein Absageschreiben

Sehr geehrte(r) Frau/Herr (Name),

wir danken Ihnen nochmals herzlich für Ihre Bewerbung vom tt.mm.jjjj (und das anregende Vorstellungsgespräch am tt.mm.jjjj).

Inzwischen ist unsere Wahl auf eine(n) Mitbewerber(in) gefallen, die/der dem Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Position besonders gut entspricht. Trotz Ihres ebenfalls sehr interessanten Werdegangs können wir Ihre Bewerbung daher leider nicht weiter berücksichtigen.

Für Ihre Zukunft und die weitere Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung wünschen wir Ihnen viel Erfolg.

(Alternativ: Ihre Zustimmung vorausgesetzt würden wir jedoch Ihre Bewerbungsunterlagen gern in unseren Fachkräftepool aufnehmen und gegebenenfalls auf Sie zurückkommen.)

Freundliche Grüße

Quelle: in Anlehnung an VDMA (2010)

Muster für eine Einladung zum Vorstellungsgespräch

Ihre Bewerbung vom ... als ...

Sehr geehrte(r) Herr/Frau Mustermann,

haben Sie vielen Dank für die zügige Rücksendung des Fragebogens.

Zwischenzeitlich haben wir sämtliche Bewerberunterlagen gesichtet und freuen uns, Sie zu einem ersten Gespräch in unserem Hause am ... um ... in ... einladen zu können. Ihre Gesprächspartnerin/Ihr Gesprächspartner wird Frau/Herr ... (Funktion) sein.

Bitte lassen Sie uns wissen, ob Sie den Termin wahrnehmen können. Sollten Sie verhindert sein, teilen Sie uns dies bitte kurzfristig mit, damit wir Ihnen Alternativtermine vorschlagen können.

Die Ihnen entstehenden Reisekosten erstatten wir Ihnen im Umfang von 0,50 EUR je gefahrenem Kilometer oder nach Maßgabe der Kosten eines 1. (2.) Klasse-Tickets der Deutschen Bahn.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Mit freundlichen Grüßen

Quelle: vgl. VDMA (2010)

9 Weiterführende Informationen

Links

http://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/downloads/EPM_Arbeitshilfe_Personalauswahlverfahren_1_0.pdf

Internetportal des vom Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren Baden-Württemberg geförderten Projekts „EPM – ESF-Projekte managen – Erfolg sichern“ mit Anleitungen u. a. zum Thema „Personalauswahl“

<http://www.dgfp.de/wissen/magazin/leseproben/mitarbeiterempfehlungen-als-rekrutierungsinstrument-874>

Seite der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. mit Hinweisen zu Mitarbeiterempfehlungen als Rekrutierungsmaßnahme

Literatur

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) (Hrsg.), 2010, Leitfaden Social Media, Berlin

http://www.bitkom.org/files/documents/Leitfaden_Social_Media.pdf (Stand 15.06.2012)

Dietz, M./Röttger, Ch./Szameitat, J. (2011): Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte, IAB-Kurzbericht 26/2011, Nürnberg

<http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k111214n12>
(Stand 15.06.2012)

Beck, Ch. (Hrsg.), 2008, Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, Neuwied

Lorenz, M.; Rohrschneider, U., 2009, Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht, Wiesbaden

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) (Hrsg.), 2010, matchING-Box – Ingenieure finden, binden und entwickeln

von der Linde, B.; Schustereit, S.; Meifert, M. (Hrsg.) (2010): Personalauswahl: Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden, Freiburg

