

Mitarbeitersuche an Experten auslagern?

**Da der Erfolg eines Unternehmens
auch in Zeiten von Web 2.0. stark von
seinen Mitarbeiter/innen abhängt,
spricht einiges dafür, sich an einen
Personalberater zu wenden.**

Agenda

- › Begriffsdefinition Mitarbeitersuche / Recruiting / Personalbeschaffung / Personalauswahl
- › Arten der Mitarbeitersuche
- › Ablauf Mitarbeitersuche
- › Mitarbeiterauswahl
- › Das Einstellungsinterview
- › Personalberatung
- › Web 2.0., Social Media, Bewertungsplattformen und Employer Branding im Recruiting



Mitarbeitersuche

Die Personalbeschaffung (engl. *Recruitment, Recruiting*) ist Teil der Personalwirtschaft und befasst sich mit der Deckung eines zuvor definierten Personalbedarfs. Ihre grundsätzliche Aufgabe besteht darin, das Unternehmen bedarfsgerecht und kostengünstig mit potenziellen Arbeitskräften zu versorgen.

Methoden:

- › Interne Personalbeschaffung
- › Externe Personalbeschaffung
- › Aktive Personalbeschaffung
- › Passive Personalbeschaffung



Mitarbeitersuche

Interne Personalbeschaffung

- › Ausschreibung der Position unter bestehenden Mitarbeitern

Passive Personalbeschaffung

- › Erfolgt durch die Bearbeitung und Archivierung eingehender Initiativ- bzw. Blindbewerbungen. Eine konkrete Publikation des Personalbedarfs erfolgt nicht. Bei Notwendigkeit einer Nachbesetzung werden die Bewerber aus dem Pool zuerst herangezogen und zur Auswahl gestellt.

Externe Personalbeschaffung

- › Ausschreibung über Online-Inserat, Print-Inserat, eigene Website, Web 2.0., Personalberater



Mitarbeitersuche

Aktive Personalbeschaffung spricht bedarfsbezogen gezielt Bewerber für eine definierte Stelle an.

- › Stelleninserat in Print-Zeitung
- › Stelleninserat in Online-Jobbörsen
- › Stelleninserat auf eigener Website
- › Nutzung der Recruiter-Funktionen in den neuen sozialen Medien
- › Beauftragung von Personalberatern, Executive Search-Unternehmen oder AMS
- › Informationsveranstaltungen und -messen bei Bildungsträgern und (Fach-)Hochschulen, Recruitingmessen



Mitarbeitersuche

Vorteile:

- › Großes Auswahlpektrum
- › Verminderung von Betriebsblindheit
- › Möglichkeiten des Vergleichs der Qualifikationen interner und externer Mitarbeiter
- › Geringe MA-Entwicklungskosten (die Auswahl der zukünftigen Mitarbeiter erfolgt zugeschnitten auf die ausgeschriebene Stelle)
- › Vermeiden des Kettenreaktionseffekts (Neubesetzung der innerbetrieblich frei gewordenen Stelle)

Nachteile:

- › Höhere Beschaffungskosten durch Auswahl und Vergleich oder Einschaltung von Dienstleistern
- › Das Risiko einer Fehlbesetzung ist höher als bei der internen Personalbeschaffung
- › Es können bei neuen Mitarbeitern Eingliederungsschwierigkeiten auftreten
- › Die Gehälter von Neueinsteigern sind häufig höher als die interner Kandidaten
- › Mögliche Demotivation bestehender MA
- › Bei der Mitarbeiterbeschaffung Bewerber richtig einzuschätzen und treffsicher auszuwählen, zählt zu den schwierigsten Aufgaben im Personalbereich.

Mitarbeitersuche & -auswahl

Ablauf Suche:

- › Stellenprofil und Anforderungsprofil
- › Die Stellenausschreibung / Stellenanzeige / Inserat
- › Direktansprache über Personalberater (über soziale Medien, Mail oder Telefon)
- › Bewerbungen oder Interessensbekundungen gelangen per Mail oder Upload von CVs auf Website, ausgefüllten Formularen zu Recruiting-Verantwortlichen

Ablauf Auswahl:

- › Screening der Bewerbungen – erste Selektion
- › Telefoninterview – zweite Selektion
- › Das Einstellungsinterview – dritte Selektion
- › Zusätzliche Auswahlmethoden: Assessmentcenter/ Probearbeit / Probetag
- › Die Entscheidung – die Verhandlung

Mitarbeiterauswahl

- › Personal- bzw. Mitarbeiterauswahl heißt, eine Entscheidung zu treffen, mit welchem/r Bewerber/in eine freie Position besetzt werden soll. Auswahlkriterium ist das Abgleichen der Anforderungen der Tätigkeit mit den Kompetenzen des Bewerbers.
- › Da man aus Zeit-, Kosten- und Sicherheitsgründen die Auswahl nicht erst treffen kann, nachdem man die Stellenanwärter mehrere Wochen bei der Arbeitsausführung beobachten konnte, **muss die Eignung für die Stelle** aufgrund von verfügbaren Informationen (Prädiktoren) **vorhergesagt werden**.
- › Ziel eines Auswahlverfahrens ist demzufolge die Identifikation aussagekräftiger Prädiktoren, d.h. personenbezogener Eignungsmerkmale und deren zuverlässige Messung.

Mitarbeiterauswahl

- › **Stellenprofil** (welche Tätigkeiten/Verantwortlichkeiten umfasst die Position)
- › **Anforderungsprofil** (mit welchen Erfahrungen/Ausbildungen wird die Position gut zu erfüllen sein)

Abgleichen von Anforderungen der Tätigkeit mit den Kompetenzen des Bewerbers, d.h. zuerst muss ich wissen, was ich suche, damit ich die Kandidaten damit vergleichen kann

- › **„Harte Faktoren“ - Hard Skills**

wie z.B. Ausbildungsdaten, Berufserfahrung und biographische Merkmale

- › **„Weiche Faktoren“ - Soft Skills**

wie kognitive Kompetenzen, soziale und persönliche Kompetenzen und konkrete Verhaltensweisen in anforderungsbezogenen Situationen



Mitarbeiterauswahl

Analyse der Bewerbungsunterlagen

- › Die Bewerbungsunterlagen dienen zur Vorselektion der Bewerber, sie stellen den ersten Kontakt des Bewerbers mit einem Unternehmen dar.

Interview

- › Telefonisches und persönliches Interview
- › Das Einstellungsgespräch ist das in der Praxis am Meisten eingesetzte Auswahlverfahren.
- › Wir unterscheiden Intensiv-, Tiefen-, unstrukturiertes, teil-strukturiertes, strukturiertes, qualitatives, detailliertes, zentriertes und offenes Interview ...



Auswahlverfahren

	Prognostische Validität (0-1)
Bewerbungsunterlagen	0,14
Unstrukturiertes Interview	0,14
Schulnoten	0,15
Persönlichkeitstests	0,15
Intelligenztests	0,22
Biografischer Fragebogen	0,37
Strukturiertes Interview	0,40
Probezeit	0,44
Leistungstests	0,45
Assessment Center	0,45

Quelle: Kaspar/Mayerhofer:
Personalmanagement, Führung, Organisation 1996/2009



Interview

- › Das Einstellinterview ist ein zweiseitiger Austausch von arbeitsrelevanten Informationen zwischen Repräsentanten des Unternehmens und Bewerbern mit dem Ziel, hoch qualifizierte Arbeitskräfte für das Unternehmen zu interessieren, zu selektieren und einzustellen.
- › Ein gutes Vorstellungsgespräch ist kein einseitiges Frage-Antwort-Spiel, sondern ein zweiseitiges Gespräch, an dem sich beide Seiten aktiv beteiligen, um herauszufinden, ob sie zusammenpassen.

Mit dem Einstellinterview werden folgende Ziele verfolgt:

- › Feststellung der Eignung für eine bestimmte Funktion (Prognose des Berufserfolges)
- › Persönliches Kennenlernen (Sympathie, Identifikation, etc.)
- › Information des Bewerbers über Unternehmen, Funktion, Team
- › Vertragsbedingungen klären



Interview

Das wenig strukturierte Interview

- › Der Interviewer verfügt über einen hohen Freiheitsspielraum, da er die Anordnung oder Formulierung seiner Fragen dem Befragten individuell anpassen kann. Damit wird die Last der Kontrolle dem Interviewer übertragen. Das Ziel wenig strukturierter Interviews ist, die Meinungsstruktur des Befragten zu erfassen.

Das strukturierte Interview

- › Bei dieser Form muss ein Fragebogen erstellt werden. Inhalt, Anzahl und Reihenfolge der Fragen werden vorab festgelegt. Durch die starke Strukturiertheit ist der Freiraum eingeschränkt. In der Regel sind selbst Verständnisrückfragen nicht zulässig. Der große Vorteil dieser Methode ist, dass durch die Strukturierung eine Vergleichbarkeit der Antworten zwischen Bewerbern gegeben ist.



Interview

Das teilstrukturierte Interview

- › Bei der Form der teilstrukturierten Befragung handelt es sich um Gespräche, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen stattfinden, wobei die Abfolge der Fragen offen ist, in der Regel wird dazu ein Gesprächsleitfaden benützt.
 - › 1. Einleitende Fragen
 - › 2. Ausbildungserfolg
 - › 3. Bisherige berufliche Entwicklung
 - › 4. Eigenmotivation
 - › 5. Arbeitsorganisation
 - › 6. Teamfähigkeit
 - › 7. Problemlösung
 - › 8. Durchsetzungsvermögen
 - › 9. Führungseignung
 - › 10. Kommunikationsverhalten



Problematiken im Interview

Problematiken im Interview

- › Der Mensch unterliegt Wahrnehmungsfehlern beim Wahrnehmen und Beurteilen von sich selbst und von anderen. Ein Training zum „richtigen Führen von Einstellungsinterviews“ macht daher Sinn.
- › Bei diesen Fehlern spricht man auch von „Wahrnehmungstendenzen“. Diese können z.B. dazu führen, dass wir in bestimmten Situationen nur ausgewählte Dinge wahrnehmen und andere nicht. Aus dieser begrenzten Wahrnehmung ziehen wir dann – womöglich vorschnelle – Schlüsse.



Problematiken im Interview

Wahrnehmungsverzerrungen ...

› ... durch den Interviewer:

Da dieser auf der Basis seiner eigenen, subjektiven Wertvorstellungen urteilt und damit die Antworten der Bewerber unterschiedlich interpretiert.

› ... durch den Bewerber:

Für Bewerbungsgespräche gibt es spezielle Trainings; sollte der Kandidat gute schauspielerische Fähigkeiten haben, kann der Interviewende leicht getäuscht werden. In jedem Fall sollte das Interview von speziell geschulten Personen durchgeführt werden.

*„Ein Mensch ist zur Hälfte das, was er ist, und zur Hälfte das, was er gerne wäre“,
heißt es bei Oscar Wilde.“*

Die stärkste Störquelle liegt aber tatsächlich in der Person des Interviewers.

Fragen im Interview

- › Gute Fragen zu stellen, ist weitaus schwieriger, als sie zu beantworten.
- › Da im Durchschnitt ein Vorstellungsgespräch auf eine bis anderthalb Stunden begrenzt ist, ist die Anzahl der gestellten Fragen je nach Temperament des Fragestellers auf etwa zehn bis maximal 25 begrenzt.
- › Offene Fragen stellen
- › STAR-Fragen stellen: Situation – Target – Action – Result



Gesprächsleitfaden

- › Anforderungsprofil erstellen
- › Lebenslauf Analyse
- › Fragen für das Einstellungsinterview vorbereiten
- › Interview ca. 1 Stunde

Ablauf eines teilstrukturierten Interviews

Wer stellt die Fragen?

› Begrüßung, Small Talk, Agenda	5 Min.	INT
› Selbstvorstellung des Bewerbers	25 min.	BEW
› Frage- und Antwortphase	10 min.	INT
› Information über das Unternehmen	10 min.	INT
› Fragen des Bewerbers	5 Min.	BEW
› Gesprächsabschluss	5 Min.	INT

Gesprächsleitfaden

Ablauf Interview:

- › Begrüßung, Small Talk, Agenda:
Herzlich Willkommen ... Ablauf: zuerst präsentieren Sie sich, dann stelle ich Ihnen die Position, unser Unternehmen, die Aufgabe vor und schauen wir, ob das zusammenpasst.
- › Selbstvorstellung des Bewerbers:
Bitte erzählen Sie mir, was Sie zu dem gemacht hat, was Sie jetzt sind ... Ausbildung und Beruf
- › Frage- und Antwortphase (vorher definierte Fragen):
Fragen zu Verkaufspotenzial, Fragen zu Dominanz, wie Beziehungsaufbau, wie Abschlussstärke, wie organisiert ...
- › Information über das Unternehmen
- › Fragen des Bewerbers
- › Gesprächsabschluss:
Dann verbleiben wir jetzt so, dass ich mich ... bei Ihnen melde ...

Gesprächsleitfaden

- › „Was sind Ihre wesentlichen Tätigkeiten an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz?“
- › „Wie sieht ein typischer Arbeitstag bei Ihnen aus?
Beschreiben Sie mir einen Tag in der letzten Woche.“
- › „Was war Ihr Job bei Ihrem letzten Arbeitgeber?
Wofür wurden Sie eingestellt?“
- › „Wenn ich Ihren letzten Vorgesetzten frage: Wie würde der Sie beschreiben?
Was würde er mir über Sie erzählen?“
- › „Was muss jemand tun, um Sie zu verärgern, zu kränken oder zu frustrieren?“
- › „Wie organisieren Sie sich? Geben Sie mir ein Beispiel.“
- › „Schildern Sie eine Situation, in der Sie sich erfolgreich gegen die Ansichten Ihres Umfeldes durchgesetzt haben.“

Gesprächsleitfaden

- › Auf einer Skala von 1 - 10, wenn 1 bedeutet „Ich möchte am liebsten immer ganz alleine arbeiten“ und 10 bedeutet „Ich möchte am liebsten immer im Team arbeiten“. Wo stufen Sie sich ein?
- › Auf einer Skala von 0 - 100, wenn 0 bedeutet „Ich möchte nur Kalt-Akquise und Neukundengeschäft machen“ und 100 bedeutet „Ich möchte am liebsten nur Bestandskunden betreuen“. Wo stufen Sie sich ein?
- › Wann zeigt sich Ihr Durchhaltevermögen am meisten und bei welchen Situationen am wenigsten?
- › Wenn man Ihnen im alten Job aufgrund einer Umstrukturierung Kompetenzen weggenommen hätte, wie hätten Sie reagiert?
- › Erzählen Sie mir von Ihrem größten Erfolg?
Worauf sind Sie besonders stolz?
- › Erzählen Sie mir von Ihrer größten Niederlage?
Was haben Sie daraus gelernt?

Gesprächsleitfaden

- › „Sind Sie ein guter Verkäufer? Wenn ja, was macht Sie dazu?“
„Wie legen Sie einen Verkaufsdialog an?“
- › „Insgesamt muss es 100 % sein: Zu wieviel Prozent sind Sie davon ein Berater und zu wieviel Prozent davon ein Verkäufer?“
- › „In welchem Preissegment von billig bis teuer liegen die Produkte, die Sie bisher verkauft haben?“
- › „Wie ist die Situation mit dem Wettbewerb?“
- › „Wie bauen Sie eine Beziehung zu Ihren Kunden auf?“
- › „Wie sind die administrativen Abläufe in Ihrem Unternehmen organisiert? Wer trägt Infos in die Datenbank ein, wer schreibt Angebote, wie unterstützt Sie der Innendienst?“
- › „Wie verläuft die Kommunikation mit Kollegen, mit Vorgesetzten? Wie oft gibt es Team-Meetings? Wie oft Firmen-Meetings?“

Was macht ein Personalberater?

- › Personalberatung ist eine Dienstleistung (seit den 70-er Jahren in Ö)
- › Personalberatung vs. Personalbereitstellung, -leasing
- › Headhunting / Search & Selection
- › Media Search / Direct Search
- › Dienstleistungsportfolio:
die „ganze“ Suche von der Erstellung des Stellen- und Anforderungsprofils bis zur Präsentation der drei „besten“ Kandidat/innen
oder Teilbereiche daraus (Mapping, Unterstützung bei der Interviewführung,
2. Meinung über Top 3 Kandidat/innen, Analysen, Referenzen, ...)

Personalberatung

Nachteile:

- › Kosten wirken auf den ersten Blick hoch
- › Vertrauen ist notwendig, weil für das Briefing firmeninterne Daten an den Personalberater weitergegeben werden

Vorteile:

- › Auslagerung des Prozesses an Experten - Professionalität
- › Kombination aller state-of-the-art Suchmethoden
- › Auswahl (Methoden state-of-the-art) und durch Experten
(*Die größte Störquelle im Interview in Bezug auf Wahrnehmungsfehler ist der Interviewer*)
- › Zeit- und Ressourcen-Ersparnis
- › Garantie
- › Kosten sind überschaubar und übersteigen durch Garantie einen gewissen Rahmen nicht.

Web 2.0/ social media im Recruiting

- › **Web 2.0** ist ein Schlagwort, das für eine Reihe interaktiver und kollaborativer Elemente des World Wide Webs verwendet wird. Hierbei konsumiert der Nutzer nicht nur den Inhalt, er stellt selbst Inhalt zur Verfügung. Die Verwendung des Begriffs nimmt jedoch zugunsten des Begriffs Social Media ab.
- › Die Benutzer erstellen, bearbeiten und verteilen Inhalte in quantitativ und qualitativ entscheidendem Maße selbst, unterstützt von interaktiven Anwendungen. Die Inhalte werden nicht mehr nur zentralisiert von großen Medienunternehmen erstellt und über das Internet verbreitet, sondern auch von einer Vielzahl von Nutzern, die sich mit Hilfe sozialer Software zusätzlich untereinander vernetzen. Damit findet auch eine Verschiebung vom Push-Prinzip (Stoßen: aktive Verteilung) zum Pull-Prinzip (Ziehen: aktive Sammlung) statt, und Nutzer gestalten Webseiten von sich aus mit.

Web 2.0. im Recruiting:

- › Soziale Netzwerke (XING, LinkedIn, facebook)
- › Bewertungsplattformen (kunu)
- › Bewerbungsvideos (Podcasts, Youtube)

Employer Branding im Recruiting

- › **Employer Branding** (dt. Arbeitgebermarkenbildung) ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben (zu positionieren).
- › Das Ergebnis von Employer Branding ist die **Arbeitgebermarke** (engl. Employer Brand), also die vom Unternehmen gezielt gestaltete Art und Weise, wie ein Unternehmen im Arbeitsmarkt als Arbeitgeber wahrgenommen wird. Insofern unterscheidet sich die Arbeitgebermarke vom Arbeitgeberimage, das eher historisch und primär durch Medieninflüsse entstanden ist.

Employer Branding im Recruiting:

- › Gestaltung der Stellenanzeige, Inhalte
- › Größe der Anzeige im Print
- › Wahl des Personalberaters
- › Messe-Auftritte
- › Professioneller Umgang mit Kandidaten im Bewerbungsprozess (kununu)