



We Want
You!

SERVICE
RECRUITING KOMPAKT

**Checkliste für Personalmanager in
KMUs**

Eine Publikationsreihe des Bundesverbandes der Personalmanager

INHALT

Vorwort

01 Der Blick nach innen: Unternehmenskultur und Arbeitgebermarke

Unternehmenskultur als Kernelement der Arbeitgebermarke

Die Arbeitgebermarke: Was macht uns als Arbeitgeber attraktiv?

02 Der Blick nach außen: Anforderungsprofil und externes Personalmarketing

Das Anforderungsprofil: Wer ist unser „perfekter Kandidat“?

Personalmarketing: Wie und wo suchen wir?

03 Auswahlprozess und –instrumente

Relevante Phasen im Auswahlprozess

Auswahlinstrumente und Eignungsaspekte

Touch Points im Rekrutierungs- und Auswahlprozess

04 Einarbeitung

Zweck und Zielsetzung

Ablauf

Verantwortlichkeiten im Einarbeitungsprozess

05 Schlusswort und Ausblick

06 Literaturverzeichnis

AUTOREN



Dr. Yasmin Kurzhals

ist Head of Corporate Talentmanagement bei der Unternehmens- und Personalberatung von Rundstedt mit Hauptsitz in Düsseldorf. Seit 2014 engagiert sie sich beim BPM als stellvertretende Leiterin der Fachgruppe Recruiting, Employer Branding und Social Media.



Stefan Brindt

ist Leiter Personal- und Organisationsentwicklung bei der SMS Group. Er leitet die Fachgruppe Recruiting, Employer Branding und Social Media.

RECRUITING

Checkliste für Personalmanager in kleinen und mittleren Unternehmen

Einleitung

Der Wettbewerb um die besten Talente auf dem Arbeitsmarkt verschärft sich. Trends wie der demografische Wandel und die Digitalisierung gehen auch am Recruiting nicht ungeachtet vorbei. Zum einen wird die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten um bis zu sieben Millionen Menschen schrumpfen. Die Top-Talente werden zukünftig noch stärker umworben werden und sich aussuchen können, welchen Arbeitgeber sie wählen. Zum anderen werden durch den technologischen Fortschritt heute andere Formen der Stellensuche genutzt als früher. Dazu gehören unter anderem mobiloptimierte Stellenanzeigen oder Karrierewebsites der Unternehmen. Es gab Zeiten, in denen es als Unternehmen ausreichend war, sein Stellengesuch in einem regionalen Anzeigenblatt oder in einer überregionalen Tageszeitung zu schalten. Heute ist der Print-Markt für Stellenanzeigen so gut wie tot. Auch das Vorgehen nach dem Prinzip „post and pray“, Stellenausschreibung veröffentlichen und hoffen, dass sich qualifizierte Talente bewerben – reicht nicht mehr aus. Zentrale Aufgabe von HR ist es heute, Personal für das Unternehmen zu gewinnen, nicht mehr nur zu beschaffen. Wir müssen uns heute anderen Fragen stellen, wenn wir uns mit der Suche von Talenten



beschäftigen, die da lauten: Wie attraktiv werde ich als Arbeitgeber am Markt wahrgenommen? Welche Kontaktpunkte hat ein Bewerber im Rekrutierungsprozess und welche Erfahrungen und Erlebnisse soll er dabei sammeln?

Unabhängig von den aktuellen Trends und den oben genannten Fragen stehen Personalmanager, z.B. aus kleinen und mittelständischen Unternehmen, häufig vor der Herausforderung, die Personalgewinnung und –auswahl mit geringen Ressourcen bewältigen zu müssen. Dies war die Motivation für die Entstehung dieser Broschüre. Wir möchten Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, mit der vorliegenden Broschüre einen praxisorientierten Leitfaden an die Hand geben, der die wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen der Personalrekrutierung thematisiert. Die in der Broschüre enthaltenen Reflexionsfragen und Checklisten sollen Sie dabei un-

terstützen, auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Lösungen zu entwickeln und Ihnen dabei helfen, die Rekrutierung auch ohne externe Unterstützung erfolgreich durchzuführen.

An dieser Stelle sei betont, dass die Broschüre von HR-Praktikern für HR-Praktiker entwickelt wurde und auf dem Erfahrungshintergrund der Autoren basiert. Es soll dabei allerdings nicht der Anspruch auf Vollständigkeit und wissenschaftliche Expertise erhoben werden.

Diese Broschüre ist möglich geworden, weil viele engagierte Fachgruppenmitglieder bei der Erarbeitung und Entstehung unterstützt haben. Erst durch intensive Diskussionen und zahlreiche Tipps von erfahrenen HR-Kollegen konnte diese Broschüre entstehen. An dieser Stelle ein großes Dankeschön an alle Beteiligten!

Das Autorenteam

1. Der Blick nach innen:

Unternehmenskultur und Arbeitgebermarke

1.1 Unternehmenskultur als Kernelement der Arbeitgebermarke

Aus unserer Sicht führt der erste Blick im Rekrutierungsprozess zunächst nach innen, also auf die Unternehmenskultur, bevor potenzielle Kandidaten ins Visier genommen werden. Doch warum ist die Unternehmenskultur für die Personalauswahl und die Arbeitgebermarke von Bedeutung? Zum einen sollte man wissen, welche Kultur das Unternehmen prägt, um Klarheit darüber zu erlangen, wen man sucht. Mit dieser Information im Hinterkopf lässt sich besser einschätzen, ob ein Kandidat neben der fachlichen, sozialen und persönlichen Eignung für den Job auch zur Kultur der Organisation passt („Cultural Fit“). Dies bedeutet, dass ein Kandidat die zum Unternehmen passenden Werte, Visionen, Motive, Haltungen und Ziele mitbringt (von Rundstedt, 2016). Auf dem Bewerbermarkt wird es immer schwieriger, gutes und passendes Personal zu finden. Im Interesse des Unternehmens ist es daher, Talente zu finden, die sich lange binden. Dies geschieht am ehesten, wenn deren Werte, Ziele und Motive mit denen der Organisation im Einklang sind.

Aus der Unternehmenskultur lassen sich viele Faktoren für Arbeitgeberattraktivität unmittelbar ableiten: z.B. verlässliche Führung, ein wertschätzendes Klima, Teamgeist, Work-Li-

fe-Balance oder die stete Förderung und Weiterbildung. Den Versprechen, die Unternehmen als Arbeitgeber machen, müssen in der Praxis auch Taten folgen. Dies ist allein schon deshalb von Bedeutung, damit das Unternehmen glaubwürdig und authentisch ist. Die Attraktivitätsfaktoren, die ein Unternehmen in der Mitarbeitergewinnung wie auch in der -bindung herausstellen muss, sind unmittelbar wahrnehmbare Effekte der Unternehmenskultur.

Für die Arbeitgebermarke sind deshalb drei Fragen von zentraler Bedeutung:

1. Wie lässt sich unsere Unternehmenskultur beschreiben?
2. Wie wirkt sich unsere Unternehmenskultur auf die Arbeitgeberattraktivität aus?
3. Wie gestalten wir Unternehmenskultur?

Die erste Frage bezieht sich darauf, dass jedes Unternehmen eine spezifische Kultur herausbildet, die durch das Verhalten der Organisationsmitglieder erlebbar und erfahrbar wird. Das Verhalten ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen und Haltungen, welche die Mitarbeiter kollektiv teilen. Möchte man klären, wie die eigene Unternehmenskultur beschrieben werden kann, sollte sich das Unternehmen – mit Unterstützung von HR und Marketing – einer Kulturanalyse unterziehen und die Führungskräfte und Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen befragen.

Leitfragen für eine Kulturanalyse:

- Was ist unsere Kultur? Was ist unser Leitbild (Vision, Mission, Werte)?
- Mit welchen Herausforderungen sind wir konfrontiert?
- Welches Verhalten ist bei uns erwünscht (Organisation, Geschäftsbereich, Team)?

Die Auffassungen darüber, was kulturgerechtes Verhalten ist, können in den unterschiedlichen Einheiten einer Organisation auseinandergehen. Wenn in einem bestimmten Bereich beispielsweise keine Teilzeitkräfte beschäftigt werden, nagt das am Image des familienfreundlichen Unternehmens.

Die Gestaltung der Unternehmenskultur ist dabei ein interaktiver Prozess. Wenn Werte im Unternehmen von den Führungskräften und Mitarbeitern gelebt werden, dient dies wiederum als Orientierungsmuster für das Verhalten aller Mitglieder der Organisation. Die Unternehmenskultur beeinflusst dabei sowohl das Verhalten der Mitarbeiter untereinander als auch ihr Auftreten nach außen gegenüber Kunden, Lieferanten und Bewerbern. Sie kann somit Attraktivität vermitteln – aber auch widerlegen.

1.2 Die Arbeitgebermarke: Was macht uns als Arbeitgeber attraktiv?

Wir sollten uns als Personalgewinner bewusst darüber sein, dass sich der Arbeitsmarkt zu einem Bewerbermarkt entwickelt hat. Es wird

daher umso wichtiger, dass Unternehmen nach innen und außen als interessanter und sympathischer Arbeitgeber wirken. Entscheidend ist es aber, nach außen darzustellen, was auch der Realität entspricht. Eine Arbeitgebermarke muss halten, was sie verspricht. Das Unternehmen sollte glaubwürdig in dem sein, was es nach außen kommuniziert. Ein erster und wichtiger Schritt zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke besteht darin, sich bewusst darüber zu werden, was das Unternehmen für Mitarbeiter und Bewerber attraktiv und einzigartig macht. Nachfolgend haben wir Leitfragen zur Identifikation der Arbeitgeberattraktivität sowie eine Checkliste für Attraktivitätsmerkmale zusammengestellt.

Leitfragen zur Identifikation der Arbeitgeberattraktivität:

- Was ist unsere Geschichte? Was zeichnet uns als Arbeitgeber aus?
- Welche Stärken und Besonderheiten haben wir als Arbeitgeber?
- Was macht uns besonders einzigartig und unterscheidet uns von Wettbewerbern?
- Was würden unsere Mitarbeiter auf die Frage, warum sie bei uns arbeiten, antworten?

✓ Checkliste für Attraktivitätsfaktoren:

- Unternehmens- und Führungskultur (Unternehmensleitbild, Werte, Führungsgrundsätze)
- Gestaltungs-, Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Mitarbeiter

- Attraktive, spannende Arbeitsaufgaben (Projektaufgaben, weitreichende Verantwortung)
- Personalentwicklung und Karriere-möglichkeiten
- Flexible Arbeitszeitmodelle (Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit)
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Betriebskindergärten, Eltern-Kind-Büros)
- Compensation and Benefits (attraktives Gehalt, andere Gratifikationen)
- Arbeitsumgebung (moderne Büroräume, attraktive Standorte)

2. Der Blick nach außen: Anforderungsprofil und externes Personalmarketing

2.1 Das Anforderungsprofil: Wer ist unser „perfekter Kandidat“?

Die Suche nach einem geeigneten Kandidaten für eine ausgeschriebene Position setzt voraus, dass die Aufgaben der Funktion sowie die relevanten Anforderungen und Kompetenzen zur erfolgreichen Ausübung der Position sehr präzise und klar beschrieben werden. Diese genaue Anforderungsbeschreibung muss HR vom Fachbereich einfordern und Übersetzer sein. Die nachfolgenden Leitfragen sollen dabei helfen, ein Anforderungsprofil für eine Stelle zu erstellen.

Bei der Erstellung eines Anforderungsprofils ist zu beachten, dass es für die erfolgreiche Bewältigung einer Tätigkeit der folgenden vier Komponenten bedarf (Development

Dimensions International, 2016):

- What People KNOW (knowledge) = Technische oder Methodenkenntnisse
- What People CAN DO (competencies) = Überfachliche Fähigkeiten
- What People HAVE DONE (experience) = Erfahrung aus Ausbildung/Studium, Praxis- und Berufserfahrung
- Who People ARE (personal attributes) = Persönlichkeitsmerkmale und Motivation

Dies umschreibt im ganzheitlichen Talentmanagement einen „whole-person-approach“ in Abkehr von der bloßen Suche nach erfüllten Kompetenzen.

Leitfragen für die Erstellung eines Anforderungsprofils:

- Welche Aufgaben hat der Stelleninhaber?
- Welche fachlichen, sozialen, persönlichen Kompetenzen benötigt der zukünftige Stelleninhaber (Wissen, Erfahrung, Motive, Persönlichkeit)?
- Welche Anforderungen haben wir bezogen auf die kulturelle Passung des Kandidaten (unternehmens-, bereichs-, teambezogen)?
- Wo ist diese Stelle hierarchisch angesiedelt?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten bietet das Unternehmen, die Stelle (z.B. Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriere- und Laufbahnmodelle)?
- Haben wir ggf. einen geeigneten Kandidaten im Haus? Wo sind Kompetenzlücken?
- Wo lasse ich Andersartigkeit zu?

Die Studie „Recruiting Trends 2014“ identifiziert vier wichtige Auswahlkriterien (Weitzel et al. 2014, S.12ff.):

- Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Leitungsmotivation, Offenheit für Neues)
- Fachwissen und fachliche Fähigkeiten (z.B. Methodenkompetenz)
- Soft Skills (Sozialkompetenz, wie bspw. Kommunikations- oder Teamfähigkeit)
- Praxiserfahrung (z.B. durch Praktika oder Werkstudententätigkeiten)

So wie im Unternehmen, in der Abteilung oder im Team Klarheit darüber herrschen muss, in welcher Ausprägung diese Kriterien bei einem Kandidaten vorliegen sollen, sollten Angaben hierüber in den jeweiligen Bewerbungsunterlagen erkennbar sein.

Was ist jedoch, wenn Bewerber nicht die fachlichen, sozialen und persönlichen Voraussetzungen für den Job mitbringen? Worauf sollte man achten, wenn ein Kandidat keine hundertprozentige Passung aufweist? Eine geflügelte Redewendung bringt es auf den Punkt: „Hire for attitude, train for skills“. Diese Aussage macht deutlich, dass es durchaus sinnvoll sein kann, den Werten, Einstellungen und Motive des Bewerbers einen hohen Stellenwert einzuräumen. Fachliche Kompetenzen lassen sich in der Regel einfacher entwickeln und trainieren als weitgehend stabile personenbezogene Merkmale. In diesem Kontext spielt der Culture Fit eine erhebliche Rolle.

Dennoch ist bei der Bewertung Acht-

samkeit geboten: Auch wenn die Werte und Ziele des Kandidaten und der Organisation scheinbar übereinstimmen, sollten wir uns darüber bewusst sein, dass der Kandidat sich in einer Situation befindet, in der er sich von seiner besten Seite präsentieren möchte. Das Hinterfragen der Haltung, Werte und Motive des Kandidaten ist deshalb von essentieller Bedeutung.

Personalmarketing: Wie und wo suchen wir?

Die Möglichkeiten, sich potentiellen Kandidaten und Bewerbern zu präsentieren, haben sich in den letzten Jahren vervielfacht. Gängige Kanäle wie die eigene Stellenausschreibung, die eigene Karrierewebsite, Stellenbörsen (z.B. Stepstone, Monster), Social-Media-Aktivitäten via XING, Twitter und Co, sind heute das Einmaleins im Recruiting.

Kreativität ist bereits bei der Formulierung des Stellenprofils gefragt. Dem potentiellen Bewerber sollte kurz, prägnant und charmant die Unternehmensphilosophie, die Aufgabe und seine Verantwortungsbereiche geschildert werden. Zudem sollte ein realer Ansprechpartner ersichtlich sein. Es lohnt sich, das Stellenprofil mit aussagefähigen Informationen zur Aufgabe und praxisnahen Beschreibungen der Tätigkeiten lebendig und ansprechend zu gestalten. Hier geht es darum, die Sprache der Zielgruppe zu sprechen. Wenn Unternehmen ihren „perfekten Kandidaten“ für sich gewinnen wollen, brauchen sie ein Bewusst-

sein über die jeweiligen Bedürfnisse der Zielgruppe und ein Angebot, um diese erfüllen zu können.

✓ Checkliste zur Gestaltung attraktiver Stellenausschreibungen

- Auffindbarkeit erhöhen, indem ein allgemein gültiger Jobtitel gewählt wird, der ansprechend und selbsterklärend ist
- Headline wählen, die Neugier weckt, die Zielgruppe anspricht und zum Weiterlesen anregt
- Informationen zur Aufgabe bereitstellen: relevant, praxisnah, präzise, glaubwürdig (ggf. auch Hinweise auf ungeliebte Tätigkeiten)
- Tätigkeit und Anforderungen realistisch und detailliert beschreiben (ermöglicht Abgleich mit eigenen Kompetenzen)
- Sprache der Zielgruppe sprechen: klar, verständlich, lebendig, selbsterklärend, ausführlich, keine Fremdwörter
- Attraktive Beschreibung als Arbeitgeber: interessant, aussagekräftig, verständlich
- Prägnante Beschreibung des Arbeitsumfelds: Arbeitsklima, Weiterbildung, Entwicklung, Vergütung und Zusatzleistungen
- Kontaktdaten eines persönlichen Ansprechpartners nennen
- Verweis auf Karrierewebsite und Social Media-Kanäle

Auch die Bedeutung von Karrierewebsites nimmt immer mehr zu. Daher ist bei der Suchmaschinenrelevanz (SEO), der Übersichtlichkeit und der leichten Anwendung der eigenen

Homepage bereits Expertenwissen gefragt. Hier sollten wir mit unserer Zielgruppe im gemeinsamen Austausch sein. Jedoch gilt es, den potentiellen Bewerber zu begeistern. Zunächst muss das Unternehmen gefunden werden (SEO, generischer Jobtitel etc.). Des Weiteren müssen wir die Neugier unserer Zielgruppe wecken. Wir benötigen relevante, aussagekräftige Informationen, sollten unser Unternehmen und unsere Kultur interessant präsentieren und während des Bewerbungsprozesses dementsprechend handeln.

✓ Checkliste: Wissenswertes für Bewerber auf der Karrierewebsite

- Informationen zu den Unternehmenswerten/Unternehmensleitbild
- Informationen zu Gestaltungs- und Handlungsspielräumen, Arbeitsaufgaben
- unternehmerische Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten
- Weiterbildung, Talentförderung und Entwicklungsperspektiven
- Maßnahmen zur Entwicklung der Führungskräfte
- Compensation & Benefits (Gehalt, sonstige Zusatzleistungen)
- Arbeitszeitmodelle, Teilzeit, Homeoffice
- Soziale Verantwortung und Engagement
- Gesundheitsangebote/-programme
- Offene Stellen und Ansprechpartner
- Bewerbungsprozess
- Testimonials, die aus ihrem typischen Arbeitsalltag berichten

Bei den Social Media-Aktivitäten geht es darum, interessante Beiträge zu posten, um die Kandidaten für das eigene Unternehmen zu begeistern. Hier besteht die Möglichkeit, über soziale Engagements, Firmenevents und andere Veranstaltungen zu berichten. Berichte der eigenen Mitarbeiter, die ihren Job beschreiben, ermöglichen den potentiellen Bewerbern einen guten Einblick in das Unternehmen.

Weitere Möglichkeiten, um interessante Kandidaten auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, sind Hochschulaktivitäten, Sportevents, ein Tag der offenen Tür, kreatives Empfehlungsmarketing oder soziales Engagement. Wichtig ist dabei, den persönlichen Kontakt zu den potentiellen Mitarbeitern zu suchen, sich Zeit zu nehmen und Unternehmenswerte tatsächlich vorzuleben.

Es gibt weitere Instrumente, um im Netz als Arbeitgeber auf sich aufmerksam zu machen. So haben einige Unternehmen mit AdWords-Kampagnen oder gezielter Bannerwerbung sehr gute Erfolge und Rückmeldungen erzielt. Um in den sozialen Medien Gesicht zu zeigen, sind kurze Imagefilme oder auch filmisch umgesetzte Referenzen für potentielle Bewerber sehr interessant. Wie bei allen Aktivitäten ist hierbei auf die Glaubwürdigkeit sowie die sympathische und interessante Umsetzung zu achten.

Zu diskutieren sind sicherlich Arbeitgeberbewertungsportale wie kununu oder das Unternehmensprofil bei XING. Einerseits sind weitere

Optionen, das eigene Unternehmen professionell und als modernen Arbeitgeber zu präsentieren, andererseits sind die Kommentare von Ex-Mitarbeitern differenziert zu bewerten.

Nachfolgend haben wir Leitfragen zusammengestellt, die dabei unterstützen, entsprechende Personalmarketingmaßnahmen auszuwählen und zielführend zu gestalten.

Leitfragen für die Umsetzung des Personalmarketings

- Welches Budget steht zur Verfügung? (z.B. externe Personalberatung, Stellenanzeigen, Gestaltung der Karrierewebsite, kununu)
- Wo präsentieren wir uns potentiellen Bewerbern? Wo schalten wir Stellenanzeigen? (Achtung: abhängig von der Zielgruppe z.B. Stellenbörsen wie Stepstone, Monster oder soziale Netzwerke wie XING, Facebook, Twitter oder Netzwerke von Mitarbeitern)
- Was sollte man bei der Gestaltung der Karrierewebsite berücksichtigen? (Inhaltlich und formell, z.B. Auffindbarkeit auf der Startseite des Unternehmens)
- Welche Informationen sollten auf der Karrierewebsite zur Verfügung gestellt werden?
- Wie gestalten wir die Stellenausschreibung attraktiv?
- Wie nutzen wir das Netzwerk der eigenen Mitarbeiter?

3. Auswahlprozess und -instrumente

3.1 Relevante Phasen im Auswahlprozess

Der Auswahlprozess kann weitestgehend in fünf Schritte unterteilt werden (siehe Abbildung unten). Im ersten Schritt werden zunächst die Anforderungen an den Kandidaten und die Beurteilungskriterien, die zur Eignungsbewertung herangezogen werden sollen, festgelegt. Die Vorauswahl geeigneter Kandidaten wird im zweiten Schritt umgesetzt. Ein geeignetes Kriterium zur Vorauswahl sind die Bewerbungsunterlagen. Im dritten Schritt erfolgt die eigentliche Auswahl der Bewerber. Es gibt unterschiedliche Instrumente und Verfahren, die üblicherweise in der Personalauswahl eingesetzt werden. Die Verfahren unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Praktikabilität und Aussagekraft. Der vierte Schritt umfasst die Einstellung und Einarbeitung. Im letzten und fünften Schritt wird im Rahmen der Personalbeurteilung (z.B. Probezeitgespräch) geprüft, inwieweit der eingestellte Bewerber die Anforderungen an die Stelle erfüllt hat und wie erfolgreich er seine Aufgabe bewältigt.

3.2 Auswahlinstrumente und Eignungsaspekte

In diesem Kapitel sollen Auswahlinstrumente näher beschrieben werden, die verschiedene Eignungsaspekte des Kandidaten erfassen.

3.2.1 Bewerbungsunterlagen

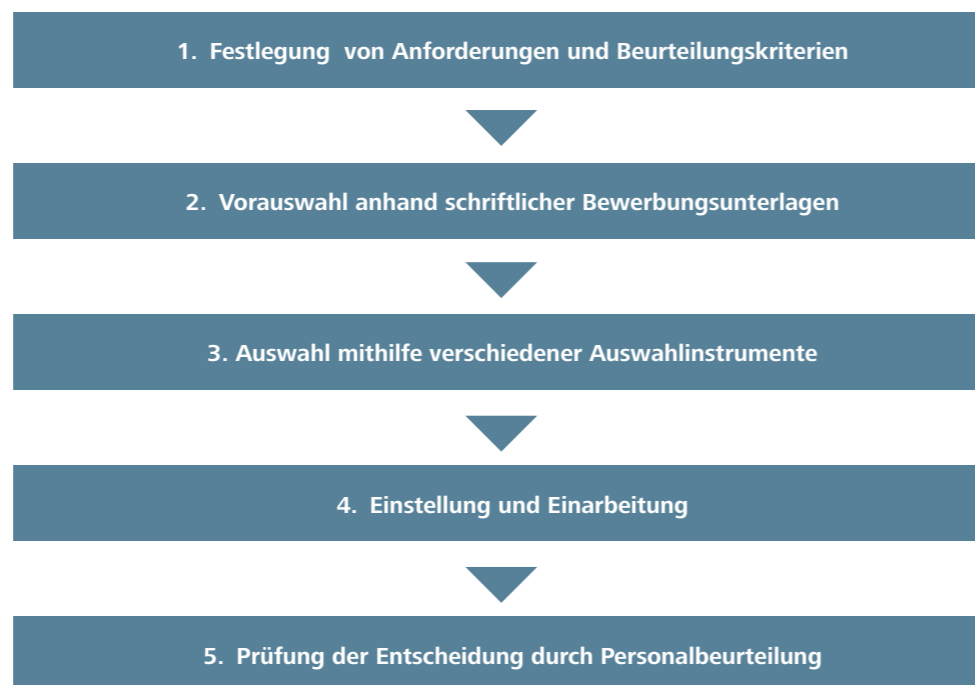
Bewerbungsunterlagen bieten die Möglichkeit einer ersten Auswahl der Bewerber. Relevant ist dabei insbesondere die Prüfung der formalen Qualifikation der Bewerber hinsichtlich der Mindestanforderungen für die Vakanz.

Im Rahmen der Vorauswahl kann eine Zuordnung der Bewerber zu den drei Kategorien A, B, C die Entscheidung erleichtern. Ein A-Kandidat erfüllt in der Regel das Anforderungsprofil sehr gut und wird in die nächste Runde (z.B. Interview, Assessment Center) aufgenommen. Kandidaten mit der Priorität B sind Personen, die das Anforderungsprofil nicht

vollständig erfüllen und ggf. auf einen zweiten Blick in den weiteren Auswahlprozess integriert werden. C-Kandidaten kommen für die Vakanz nicht in Frage, weil sie bereits grundlegende Voraussetzungen, die an den Stelleninhaber gestellt wurden, nicht mitbringen. Ihnen wird für die Stelle abgesagt.

✓ Checkliste für die Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen

- Fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen
- Motivation des Bewerbers
- Aufbau der Unterlagen: Lesbarkeit,



Übersichtlichkeit

- Vollständigkeit der Unterlagen: Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, Abschluss- und Arbeitszeugnisse, Zertifikate, Arbeitsproben etc.
- Ausbildungsdauer, Notentrend
- Referenzen

3.2.2 Bewerberinterview

Bewerberinterviews geben der HR die Möglichkeit, einen persönlichen Eindruck über den Bewerber zu gewinnen. Das Eignungspotential und die Motivation des Bewerbers können eingeschätzt sowie gegenseitige Interessen, Wünsche, offenen Fragen und Erwartungen geklärt werden. Weitere Ziele des Interviews bestehen darin, dass der Bewerber einen möglichst realistischen Eindruck von der Tätigkeit bekommt und Informationen über Unternehmen, Arbeitsplatz, Funktion und Aufgaben erhält. Nicht zuletzt lernt der Bewerber im Interview das Unternehmen und seine Kultur sowie die Denk- und Handlungsweise der potenziellen Kollegen kennen.

Idealerweise werden Bewerberinterviews sowohl mit einem Vertreter aus HR als auch mit einem Vertreter aus dem Fachbereich durchgeführt. Der Personalbereich überprüft die Persönlichkeitsmerkmale, das Potenzial und die Vielseitigkeit des Bewerbers sowie die Identifikation mit Unternehmenszielen und -kultur. Der Fachbereich überprüft, sofern beteiligt, die fachliche Qualifikation, aber auch die Persönlichkeit im Hinblick auf eine mögliche Zusammen-

Auswahlinstrument	Eignungsaspekte
Bewerbungsunterlagen	Fachkompetenz, Berufserfahrung, grundlegende Qualifikationen
Bewerberinterview	Fach- und Methodenkompetenz, Persönlichkeit, Einstellung, Methodenkompetenz
Assessment Center	Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz
Psychologische Eignungsverfahren	Persönlichkeitstests, Fähigkeitstests

arbeit. Unerlässlich ist dabei die Abstimmung der Gesprächsführung zwischen HR und Fachbereich im Vorfeld.

Es gibt verschiedene Formen von Bewerberinterviews, deren Merkmale nachfolgend stichpunktartig beschrieben sind:

✓ Freie Auswahlinterviews

- Freie Formulierung der Fragen durch den Interviewer und Ansprache bewerber-spezifischer Themen
- Individuelle Behandlung des Bewerbers
- Flexibilität im Gespräch, aber eingeschränkte Vergleichbarkeit in der Auswertung

✓ Halb-strukturierte Auswahlinterviews

- Festlegung eines Interviewleitfadens mit zuvor festgelegten Themengebieten, um einen groben Rahmen für das Gespräch zu schaffen und die relevanten Themenbereiche abzudecken

- Flexibilität in Bezug auf die Gesprächsgestaltung und -strategie
- Größere Komplexität der Auswertung und geringere Vergleichbarkeit

✓ Strukturierte (standardisierte) Auswahlinterviews

- Nutzung eines standardisierten Interviewleitfadens, um allen Bewerbern die gleichen Fragen mit gleichem Wortlaut und in der gleichen Reihenfolge zu stellen
- Identische Ausgangsbasis aller Bewerber
- Vereinfachung der Gesprächsauswertung durch Standardisierung und Sicherstellung, dass alle Themen angesprochen werden

Grundsätzlich gilt: Je strukturierter und standardisierter Einstellungsgespräche sind, desto höher ist die Vergleichbarkeit der Bewerber und desto zuverlässiger die Eignungsfeststellung. Schuler (1996) betont, dass struktu-

rierte Interviews, verglichen mit anderen Auswahlverfahren wie z.B. Assessment Center oder unstrukturierten Interviews, eine bessere Prognosevalidität haben. Dies bedeutet, dass die Aussagekraft über den beruflichen Erfolg des Bewerbers höher ist. Die Validität eines Interviews wird vor allem durch Beobachtungs- und Beurteilungsfehler beeinflusst, die mit einem höheren Grad an Freiheit in der Interviewgestaltung zunehmen.

3.2.3 Assessment Center

Assessment Center (ACs) gehören aufgrund der Anwendung unterschiedlicher Aufgabenarten zu den differenziertesten Auswahlverfahren. Verhaltensorientierte Simulationsübungen bilden die Grundlage eines jeden Assessment Centers. Assessment Center zeichnen sich dadurch aus, dass es mehrere Beobachter gibt, die zuvor ein entsprechendes Training zur Beobachtung und Beurteilung des Kandidaten erhalten haben sollten. Ein weiteres Merkmal liegt darin, dass unterschiedliche Übungen durchgeführt, die in Verbindung mit dem Anforderungsprofil stehen. Die Auswahl an Übungen, die im AC durchgeführt werden, richtet sich nach den zu prüfenden Anforderungen. Beispiele für Übungen sind Postkorbübungen, Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Präsentationen, Fallstudien, Fragebögen.

Unter Betrachtung der Kosten und der Handhabbarkeit eines Auswahlprozesses ist zu sagen, dass ein AC mit einem gewissen finanziellen und personellen Ressourcenein-

satz verbunden ist. In der Regel werden spezifische Übungen für ein AC konzipiert, die möglichst realistisch die Anforderungen an die Aufgabe abbilden und somit die Eignung eines Bewerbers zuverlässig eingeschätzt werden kann. Meistens werden qualifizierte Eignungs-

Ähnlichkeitsphänomen	Tendenz, Bewerber besser zu bewerten, die dem Verhalten und der Herkunft des Beobachters ähneln.
Halo-Effekt	Beurteilung von Persönlichkeitseigenschaften wird von einer einzigen positiven oder negativen Eigenschaft dominiert.
Primacy-Effekt	Neigung, Bewerber nach Ersteindruck zu bewerten und Folgewertungen selektiv als Bestätigung der bereits getroffenen Bewertung zu treffen.
Kontrast-Effekt	Beurteilung eines Kandidaten wird durch das Auftreten des unmittelbar zuvor erschienenen Kandidaten beeinflusst.
Realnormierte Messung	Derselbe Bewerber kann in einer „schwachen“ Gruppe als stark und in einer „stärkeren“ Gruppe als durchschnittlich eingestuft werden.

3.2.4 Psychologische Tests

Neben dem Assessment Center gibt es weitere Möglichkeiten die Eignung eines Bewerbers festzustellen, z.B. durch den Einsatz psychologischer Tests. Psychologische Tests sind „standardisierte, routinemäßig anwendbare Verfahren zur Messung individueller Verhaltensmerkmale, aus denen Schlüsse auf Eigenschaften der betreffenden Personen oder ihr Verhalten in anderen Situationen gezogen werden können“ (Schuler & Höft 2006). Eignungstests sind zur Vorhersage der Arbeitsleistung sehr nützlich.

diagnostiker, z.B. Psychologen, mit der entsprechenden Ausbildung für die Konzeption, Durchführung und Auswertung von ACs beauftragt. Sofern dieses Know-How im Unternehmen nicht vorhanden ist, ist zu empfehlen, sich durch externe Berater unterstützen zu lassen.

Sie können im Vorhinein an einen Bewerber versendet werden, da die meisten Tests computerbasiert sind und viele Testverfahren in kurzer Zeit bearbeitet werden können. Ein Bewertungsschlüssel hilft dabei den Test schnell auszuwerten. Zu berücksichtigen ist, dass es bei der Durchführung psychologischer Tests zu Akzeptanzproblemen kommen kann. Es sollte daher im Vorfeld des Testeinsatzes überlegt werden, für welche Zielgruppe der Test eingesetzt werden soll und welcher Mehrwert zu erwarten ist.

Im Folgenden sind einige Eignungstests kurz beschrieben:

- **Persönlichkeitstests:** Erfassung weitgehend konstanter und situationsunabhängiger Persönlichkeitsmerkmale wie Interessen, Werte und Einstellungen
- **Fähigkeitstests:** Testen von Wissen, das ohne formales Training erreicht wurde: z.B. Ermittlung von Leistung, Konzentrationsfähigkeit, Aufmerksamkeit und Intelligenz von Bewerbern
- **Allgemeine Leistungstests:** Ermittlung der geistigen Leistungsmerkmale eines Bewerbers
 - o Intelligenztests
 - o Spezielle Begabungstests, z.B. zur Feststellung technischer Begabung
 - o Spezielle Leistungstests: Überprüfung des Verhaltens in simulierten Arbeitssituationen (z.B. Konzentrationstests)

3.3 Touch Points im Rekrutierungs- und Auswahlprozess

Im gesamten Bewerbungsprozess ist es wichtig, dass jeder Kontaktpunkt (Touch Point) des Kandidaten mit dem Unternehmen, von der Stellenausschreibung bis zur Einarbeitung, ein positives Erlebnis für den Kandidaten darstellt (Candidate Experience). Es entsteht ein Gesamteindruck, den ein potentieller Kandidat im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vom Arbeitgeber gewinnt, nämlich aus den individuellen Erleb-

nissen vor, während und nach einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.

Bewerber nehmen wahr, wenn sie „echt“ behandelt werden. Tragen wir Sorge dafür, dass sich jemand aus dem Unternehmen Zeit für unsere potentiellen Mitarbeiter nimmt? Sind wir nicht auch Dienstleister? Bunte Bilder, Firmenwagen und Tischkicker haben auch andere Unternehmen zu bieten. Den Unterschied machen die Menschen, die Kollegen, die Vorgesetzten. Wir sind als Personaler das Gesicht des Unternehmens. Als erster Ansprechpartner sind

wir personifizierter Arbeitgeber. Wir sollten in unsere Kommunikation nach außen nicht mit Slogans wie „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“ arbeiten, sondern danach handeln und es verinnerlichen. Bemühen wir uns um die Menschen, die Interesse an unserem Unternehmen gezeigt haben und versuchen wir, diese Menschen für uns zu gewinnen.

Die folgende Checkliste bietet Ihnen eine Übersicht über die Touch-Points im Rekrutierungs- und Auswahlprozess und hilft Ihnen, die Umsetzung in Ihrem Unternehmen zu gestalten.



✓ Checkliste zu Touch-Points im Rekrutierungs- und Auswahlprozess:

Erstkontakt

- Stellenanzeige
- Direktansprache über eigene Recruiter (Active Sourcing) oder externe Personalberater
- Mitarbeiter sprechen Kontakte aus ihrem Netzwerk an
- Karrierewebsite
- Online-Bewerbertool

Bewerbungs- und Auswahlprozess

- **Eingangsbestätigung**
 - o automatische oder individuelle E-Mail
 - o Dauer bis zur Bestätigung
 - o Inhalt der Bestätigung: Ausblick auf weiteren Prozess, Dauer der Bearbeitung
- **Umgang mit Bewerbern**
 - o Zeitnahe Rückmeldung auf Bewerbungen
 - o Nutzung zielgruppenorientierter, aber nicht individualisierter Anschreiben
 - o ggf. Anwendung eines automatisierten Matchings
- **Einladung zum Telefoninterview**
 - o Form der Einladung: per Mail oder telefonisch
 - o Terminvereinbarung: Terminauswahl und Zeitfenster
 - o Informationen zum Telefoninterview: Umfang, Teilnehmer

• Telefoninterview

- o Beziehungsgestaltung und Haltung gegenüber dem Bewerber
- o Gesprächsablauf und Fragen (Welche Fragen werden gestellt, Umfang des Gesprächs, Gesprächsabschluss, weiterer Ausblick)
- o Durchführungsart: Telefon, Skype, Web-Meeting
- o Informationen zum Verfahren
- o Gegenseitige Erwartungshaltung klären

• Einladung zum Bewerbungsgespräch vor Ort

- o Aufbau, respektvolle Ansprache
- o Informationen: Teilnehmer, Anreise, Reisekostenübernahme, Gesprächsablauf
- o Service: Reisebuchung, Berücksichtigung Anreisedauer bei der Terminplanung

• Bewerbungsinterview/AC

- o Begrüßung und Empfang
- o Warum-Up: Einstimmung und angenehme Gesprächsatmosphäre schaffen
- o Interviewgestaltung: Anzahl Teilnehmer, welche Fragen, Frage-Antwort vs. Dialog
- o Informationen zum Unternehmen: Selbstmarketing, Kultur, Angebote, Benefits
- o Rückmeldung zum Gespräch

• Absage

- o Form: E-Mail, persönlich, Zeitraum bis zur Absage
- o Wertschätzung der Bewerbung und des Interesses trotz Absage
- o Kontakthalten bei guten Kandidaten

• Einstellung

- o Einstellungsangebot: persönlich oder schriftlich
- o Vertragsdetails und Abstimmung der Konditionen (vor Vertragszusendung)
- o Vertragszusendung
- o Kontakt halten (z.B. E-Mail vor Arbeitsantritt, Zusendung Einarbeitungsplan, Einladung zu Veranstaltungen, Einbindung in wichtige Entscheidungen)

• Professionelle Einarbeitung durch Führungskräfte, HR, Kollegen

• Kontakthalten mit Bewerbern im Talent Pool

- o Mit Bewerbern, die über hohes Potenzial verfügen, jedoch vorerst nicht eingestellt werden können, sollte ein nachhaltiger Kontakt gepflegt werden. Diese können z.B. zu Events eingeladen werden oder Abonnements über Stellenausschreibungen des Unternehmens erhalten.

4. Einarbeitung

4.1 Zweck und Zielsetzung

Entscheidet sich ein Unternehmen für einen neuen Mitarbeiter, weiß es um sein Potential und seine Kompetenzen. Diese soll er so schnell und so erfolgreich wie möglich in seinen neuen Arbeitsbereich einbringen. Das setzt ein systematisch-strukturiertes Einarbeitungsverfahren voraus. Es soll allen am Prozess Beteiligten die notwendige Orientierung geben. Wichtigstes Ziel der Einarbeitung ist es, Mitarbeiter zu gewinnen, die eine hohe Leistungsbereitschaft entwickeln und sich langfristig an das Unternehmen binden.

Warum ist eine strukturierte Einarbeitung unverzichtbar? Ziel des Einarbeitungsprozesses ist die systematische Einführung und Einarbeitung. Dadurch sollen frühzeitige Fluktuationen vermieden werden, die Leistungsbereitschaft und Fähigkeit gesteigert werden sowie die Arbeitszufriedenheit erhalten bleiben (Finanzen 2014). Die ersten Wochen und Monate in einer noch weitgehend unbekanntem Arbeitsumgebung setzen neue Mitarbeiter oftmals stark unter Druck. Fehlt es in dieser Phase an Unterstützung und klaren Strukturen, werden Kompetenzen und Ressourcen nicht optimal genutzt. Nicht nur die Arbeitsleistung des neuen Mitarbeiters bleibt hinter den Erwartungen zurück, gegebenenfalls sinkt auch die Leistung des gesamten Teams. Im schlechtesten Fall verlässt der Mitarbeiter bereits während der Probephase wieder das Unternehmen. Dies

verursacht neben den negativen persönlichen Konsequenzen auch betriebswirtschaftlich hohe Kosten. Ein neuer Rekrutierungsprozess summiert sich in der Regel auf drei bis fünf Monatsgehälter. Zudem schadet eine häufige Fluktuation dem Image eines Unternehmens. Umgekehrt: Fühlt sich ein Mitarbeiter beim Eintritt ins Unternehmen gut informiert und begleitet, stärkt dies meist dauerhaft seine Einsatz- und Leistungsbereitschaft. Grund genug, diese Anfangssituation nicht dem Zufall zu überlassen und die zahlreichen Vorteile eines systematischen Einarbeitung nutzen.

✓ Checkliste: Pluspunkte des Einarbeitungsverfahrens

- neue Mitarbeiter werden konstant begleitet und unterstützt
- klare Zuständigkeiten geben Orientierung
- fachliche Einarbeitung macht selbstständiges Arbeiten schnell möglich
- Einarbeitungsgespräche geben Feedback zur Entwicklung und Perspektive
- die Einarbeitung wird zeitnah und über die gesamte Probezeit dokumentiert
- die Dokumentation liefert eine qualifizierte Grundlage für die Weiterbeschäftigungsentscheidung

4.2 Ablauf

Üblicherweise sollten in einem Unternehmen alle neuen Mitarbeiter das Einarbeitungsverfahren durchlaufen. Es beginnt mit dem ersten Arbeitstag und endet mit dem Abschluss der

Probezeit. Inhaltlich empfiehlt es sich, die Einarbeitung zu gliedern in

- eine für alle Mitarbeiter gleiche, abteilungsübergreifende Einarbeitung und
- eine abteilungs- oder berufsgruppenspezifische Einarbeitung.

4.2.1 Abteilungsübergreifende Einarbeitung

Die Basis für einen erfolgreichen Start wird schon vor dem ersten Arbeitstag gelegt. Eine Checkliste zur Einarbeitungsvorbereitung kann helfen, die wichtigsten organisatorischen Vorbereitungen in den Blick zu nehmen.

✓ Checkliste zur organisatorischen Vorbereitung der Einarbeitung:

- das Einstellungsdatum bestimmen und kommunizieren
- einen Mentor bzw. Tutor benennen (er begleitet den Mitarbeiter über die gesamte Probezeit und sorgt dafür, dass alle relevanten Inhalte vermittelt werden)
- alle nötigen Kommunikationsmittel bereitstellen
- notwendige Dienstfahrten abstimmen
- erforderliche Fort- und Weiterbildungen festlegen

Die Checkliste „Einarbeitungsvorbereitung“ wird allen Stellen zugeleitet, die über die Neueinstellung informiert sein müssen. Dies kann z.B. die IT-Abteilung sein, die die Hard- und Soft-

ware rechtzeitig vorbereiten muss, inklusive eventueller Zugangsberechtigungen. Auch für die Personalabteilung ist die frühzeitige Ankündigung relevant. Sie muss gegebenenfalls Namensschilder vorbereiten, den Neuzugang in Dienstpläne integrieren oder ihn zu Fort- und Weiterbildungen anmelden. Alle Formalitäten sollten vor dem Eintritt ins Unternehmen erledigt sein.

Der erste Arbeitstag ist kein Tag wie jeder andere. Er wird ganz bewusst geplant und abgestimmt zwischen dem verantwortlichen Mitarbeiter und der Führungskraft sowie dem Mentor. Selbstverständlich gehört es neben der Begrüßung, den Vorstellungsrunden und ersten Unternehmens- und Arbeitsplatzinformationen ebenso dazu, dass alle erforderlichen Arbeitsmittel bereitstehen. Wie genau die Einarbeitung abläuft, orientiert sich an der jeweiligen unternehmensspezifischen Checkliste.

4.2.2 Abteilungs- oder berufsgruppenspezifische Einarbeitung

Einarbeitungsgespräche dienen dazu, neue Mitarbeiter zu unterstützen und ihre Integration möglichst schnell und problemlos zu ermöglichen. Das erste sollte deshalb schon innerhalb der ersten Wochen am Einsatzort oder gegebenenfalls zur Halbzeit der Probezeit stattfinden. Ein zweites Gespräch wird vor Ende der Probezeit empfohlen. Beide sollten in der Regel mit der Führungskraft durchgeführt werden und zeitnah Aufschluss geben, ob eine Weiterbeschäftigung

in Frage kommt. Die protokollierten Probezeit-Gespräche sollten an die Personalabteilung weitergeleitet und der Personalakte zugefügt werden.

4.3 Verantwortlichkeiten im Einarbeitungsprozess

Den Einarbeitungsprozess zu gestalten und zu kontrollieren ist eine zentrale Führungsaufgabe. So ist die Führungskraft bzw. der Mentor verantwortlich dafür, dass alle in den Checklisten aufgeführten Inhalte besprochen werden. Darüber hinaus liegt es in seiner Zuständigkeit, die Einarbeitungstage termingerecht zu

planen und umzusetzen. Die Führungskraft bzw. der Mentor agiert in einer Vorbildfunktion. Die praktische und fachliche Einarbeitung am jeweiligen Einsatzort kann dagegen an qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen delegiert werden. Damit eine praktische und fachliche Einarbeitung von sogenannten Paten erfolgreich durchgeführt werden kann, ist es unbedingt erforderlich, dass diese alle relevanten Informationen, die in Zusammenhang mit der Einarbeitung stehen, von den Führungskräften erhalten. Die nachfolgende Checkliste bietet eine Übersicht, woran Vorgesetzte im Vorfeld der Einarbeitung denken sollten.



✓ Checkliste für Vorgesetzte im Einarbeitungsprozess

- Vorbereitung des ersten Arbeitstages
 - > Stehen dem Mitarbeiter alle nötigen Arbeitsmaterialien zur Verfügung?
 - > Ist für einen freundlichen Empfang gesorgt (z.B. Begrüßungsgeschenk)?
 - > Wann werden die Paten vorgestellt?
 - > Liegt der Einarbeitungsplan vor?
- Förderung der räumlichen Orientierung
 - > Wo befinden sich Auskunftstellen oder Sanitäts- und Sozialbereiche?
- Integration fördern
 - > Wurden die anderen Mitarbeiter bereits über den neuen Mitarbeiter informiert?
 - > Ist sichergestellt, dass der Mitarbeiter den neuen Kollegen vorgestellt wird?

Ob ein Mitarbeiter nach der Probezeit weiter beschäftigt wird, entscheidet in der Regel jeweils die personalverantwortliche Leitung des Fachbereichs gemeinsam mit HR. Ist die Einarbeitung sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter positiv verlaufen, steht einer Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters und Bindung an das Unternehmen nichts mehr im Wege.

5. Schlusswort und Ausblick

Das Ziel dieser Broschüre lag darin, einen Leitfaden zur Verfügung zu stellen, der die wesentlichen Aufgaben im Rahmen der Personalrekrutierung thematisiert: die Klarheit über die Unternehmenskultur, die Definition eines An-

forderungsprofils, die Identifikation von Auswahlinstrumenten sowie die Umsetzung des Einarbeitungsprozesses. So ist der Blick auf die Unternehmenskultur im Hinblick auf den Culture Fit unabdingbar. Die Unternehmenskultur ist das Kernelement der Arbeitgebermarke. Um festzustellen, wer der perfekte Kandidat ist, sollten sich die HR und der Fachbereich mit dem Anforderungsprofil des Kandidaten differenziert auseinandersetzen. Definierte Auswahlprozesse und entsprechende Auswahlinstrumente helfen dabei, den geeigneten Kandidaten zu identifizieren. Ein strukturierter Einarbeitungsprozess soll den Mitarbeiter dabei unterstützen, schnellstmöglich in seiner neuen Aufgabe erfolgreich zu sein.

Wir wollten Sie im Rahmen dieser Broschüre auch mit einigen Trends im Recruiting-Bereich vertraut machen (u.a. Cultural Fit, Candidate Experience). Die Ansprüche der Bewerber gegenüber Unternehmen werden immer größer, dabei spielen auch Faktoren wie die kulturelle Passung eine immer größere Rolle. Es wird zunehmend die Aufgabe von HR sein, durch geeignetes Personalmarketing potenzielle Mitarbeiter vom Unternehmen zu überzeugen. Auch sollten Bewerber bereits im Rekrutierungsprozess erfahren, welche Vorteile sie haben, wenn sie Teil des Unternehmens werden.

Wir freuen uns darüber, wenn Sie einige Tipps und Tricks dieser Broschüre mit in den nächsten Rekrutierungsprozess nehmen können.

6. Literaturverzeichnis

Development Dimensions International. (2016). Abgerufen am 2.6.16 von <http://www.ddiworld.com/products/success-profiles> abgerufen

Finanzen, D. S. (2004). Leitfaden zur erfolgreichen Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (D. S. Finanzen, & A. P.-u. Verwaltung, Hrsg.)

Recruiting Trends 2014. Abgerufen am 2.6.16 von https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/RecruitingTrends_2014.pdf

Schuler, H. (1996). Psychologische Personalauswahl. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H., & Höft, S. (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl (2. Aufl. Ausg.). (H. Schuler, Hrsg.) Göttingen: Hogrefe.

von Rundstedt, C. (2016). Talente Bewegen - Der von Rundstedt Blog. Abgerufen am 2.6.16 von <http://www.talente-bewegen.de/cultural-fit-teil-1-warum-es-auf-die-kulturelle-passung-ankommt/>

Weitzel, P. et al. (2014). Bewerbungspraxis 2014 – eine empirische Studie mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet.

Bundesverband der Personalmanager e. V.

Oberwallstraße 24

D-10117 Berlin

Tel +49 (0) 30 84 85 93 00

Fax +49 (0) 30 84 85 92 00

info@bpm.de

www.bpm.de