
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1. Einleitung	1
Operatives Recruiting	1
2. Erste Entscheidung: Was brauchen wir konkret?	3
2.1. Toolbox: Stellenbeschreibung	3
2.2. Toolbox: Anforderungsprofil – Methode der kritischen Ereignisse	5
2.2.1. Beispiel: Entwicklung eines Anforderungsprofils für die Position „Recruiter/in“	6
2.3. No-Gos: Eine schlechte Vorbereitung rächt sich	10
2.4. Erste Entscheidung: Was wir jetzt wissen	11
3. Zweite Entscheidung: Was wollen wir Jobinteressent/ innen anbieten?	13
3.1. Toolbox: Basiswissen Motivation	14
3.1.1. Was sind nun Quellen der Motivation?	15
3.1.2. Generationenthema X Y Z – Motivation und Kommunikation	17
3.2. Toolbox: Unternehmensleitbild	21
3.3. Toolbox: Unternehmenskultur	23
3.4. Arbeitsmarkt und Konkurrenz	24
3.5. Zweite Entscheidung: Was wir jetzt wissen	26
4. Dritte Entscheidung: Wie finden wir zukünftige Mitarbeiter/ innen?	27
4.1. Toolbox: Suchstrategie	27
4.1.1. Toolbox Recht: Stellenausschreibung – eine grobe Übersicht	27
4.2. Toolbox: Suchkanäle	28
4.2.1. Externer Ressourcenaufbau – Talent Relationship Management	28
4.2.2. Toolbox Recht: Evidenzhaltung – worauf ist zu achten?	29
4.2.3. Aufbau interner Ressourcen	30
4.2.4. Die „klassischen“ Quellen: Inserate und sonstige Ausschreibungen	32

4.2.5.	Toolbox Recht: Background-Checks – „Googeln“ von Jobinteressent/innen	36
4.2.6.	Externe Dienstleister – Personalberater/innen	37
4.3.	Dritte Entscheidung: Was wir jetzt wissen	38
5.	Sidestep: Die besondere Rolle von Recruiter/innen	39
5.1.	Bewerbungsgespräch „nein, danke“ – mit Jobinteressent/innen auf Augenhöhe kommunizieren	39
5.1.1.	Die innere Einstellung	40
5.1.2.	Menschentypen – Energiemuster – Führungsverhalten	42
6.	Vierte Entscheidung: Wie soll der Kennenlernprozess gestaltet werden?	47
6.1.	Toolbox: Beispiel – Ablaufprozess Recruiting	48
6.2.	Die einzelnen Schritte des Kennenlernens	49
6.2.1.	Die Einladung	49
6.2.2.	Toolbox Recht: Das „Bewerbungsgespräch“ – ein schma- ler Grat zwischen zulässigen Fragen und No-Gos	50
6.2.3.	Erstes Kennenlernen durch ein Telefongespräch oder eine Videokonferenz	51
6.2.4.	Das persönliche Gespräch	52
6.2.5.	Toolbox: Gesprächsstruktur	52
6.2.6.	Toolbox: Gesprächsleitfaden: Hinterfragen – was wie gemacht wurde, was erfolgreich war, was nicht gelingen ist	53
6.2.7.	Beispiel: Gesprächsleitfaden	54
6.2.8.	Exkurs Fragetypen: Wie soll ich Fragen stellen?	58
6.2.9.	Was Sie unbedingt vermeiden sollten: No-Gos im Kennenlernverfahren	60
6.2.10.	Unterschiede in der Gesprächsführung nach Anbahnungsart	62
6.3.	Die vierte Entscheidung: Was wir nun wissen	62
7.	Fünfte Entscheidung: Wem wollen wir ein Jobangebot machen?	65
7.1.	Toolbox: Information an Jobinteressent/innen	66
7.1.1.	Toolbox Recht: Abschluss des Dienstvertrages – Angebot und Annahme	66
7.1.2.	Toolbox Recht: Jobabsage und Aufbewahrung von Bewerber/innendaten	67

7.2.	No-Gos in der Kommunikation mit Jobinteressent/innen	68
7.2.1.	Toolbox Recht: Kurzfristige Änderungen in der Personalplanung – Rücktritt vom Vertrag	69
7.3.	Fünfte Entscheidung: Was wir nun wissen	70
8.	Sechste Entscheidung: Wie integrieren wir neue Mitarbeiter/ innen?	71
8.1.	Onboarding	71
8.1.1.	Onboarding-Phasen	72
8.1.2.	Vorbereitung	72
8.1.3.	Der erste Tag – „Welcome Day“	73
8.1.4.	Orientierungsphase	73
8.1.5.	Integrationsphase	75
8.1.6.	Die Umsetzung	75
8.1.7.	Die Grenzen	75
8.1.8.	Toolbox Recht: Erprobung von Arbeitnehmer/innen	76
8.2.	Sechste Entscheidung: Was wir jetzt wissen	77
9.	Strategisches Recruiting: Was ist das?	79
9.1.	Der strategische Ansatz: Notwendigkeit oder Luxus?	79
9.2.	Ist strategische Personalplanung nur etwas für große Unternehmen?	79
9.3.	Analyse und Zukunftsprognosen	80
9.4.	Ressourcenaufbau – Talent Relationship Management	82
10.	Anhang: Musterschreiben und -formulare	83
10.1.	Textmodule Erstmail	83
10.1.1.	Textmodul Erstmail Urlaubszeit	83
10.1.2.	Textmodul Erstmail Weihnachten	83
10.2.	Textmodule Absagen	83
10.2.1.	Textmodul Absage ohne Gespräch	83
10.2.2.	Textmodul Absage ohne Gespräch, aber Evidenz	84
10.2.3.	Textmodul Absage nach Gespräch (auch Telefonat oder anderes Medium)	84
10.2.4.	Textmodul Absage final nach mehreren Gesprächen	85
10.2.5.	Musterformular: Onboarding-Prozess	86
11.	Literaturverzeichnis	89
	Stichwortverzeichnis	91