

Wie finde ich den richtigen Mitarbeiter?

Vom Anforderungsprofil bis zum Einstellungsgespräch



Dr. Thomas Hilsenbeck

Praxis für Psychotherapie – Coaching – Supervision

Handgasse 13 – 9070 Würzburg

Tel. 0931 – 359 022 50

info@thomas-hilsenbeck.de

www.thomas-hilsenbeck.de

Inhaltsverzeichnis

Das Anforderungsprofil.....	4
<i>Wozu dient es?</i>	4
<i>Was ist ein Anforderungsprofil?</i>	4
<i>Wie wird ein Anforderungsprofil erstellt?</i>	4
Die Stellenbeschreibung.....	5
<i>Anleitung zur Beschreibung von Tätigkeit und Anforderungen</i>	5
Formular Stellenbeschreibung.....	7
<i>Prüffragen für eine gute Stellenbeschreibung</i>	8
<i>Teil 1: Stellenbeschreibung erstellen</i>	9
<i>Teil 2: Anforderungen erstellen</i>	9
Die Stellenausschreibung.....	11
<i>Was gehört alles in eine Stellenausschreibung?</i>	11
<i>Ort und Zeitrahmen der Ausschreibung</i>	12
<i>Ein möglicher Zeitplan für die Stellenausschreibung</i>	12
<i>Zu berücksichtigende Zeit für:</i>	12
<i>Zeitungsumfang</i>	12
Die Bewerbervorauswahl.....	13
<i>Nach welchen Kriterien sichtet man die Bewerbungsunterlagen?</i>	13
<i>Formale Anforderungen an eine Bewerbung</i>	13
<i>Checkliste: Formale Anforderungen an Bewerbungsunterlagen</i>	14
<i>Informationen aus dem Anschreiben</i>	15
<i>Informationen aus dem Lebenslauf</i>	15
<i>Zeugnisse und Referenzen</i>	16
<i>Telefonische Vorauswahl</i>	16
<i>Bewertung und Vergleich der Bewerber (Musterformular)</i>	17
<i>Erfahrungen</i>	20
<i>Sonstiges</i>	20
Das Einstellungsgespräch	22
<i>Vor dem Gespräch</i>	22
<i>Einladung</i>	22
<i>Vorbereitung</i>	22
<i>Leitfaden (Fragenkatalog) zur Gesprächsvorbereitung</i>	23
<i>Rahmen des Gesprächs</i>	24
<i>Ablauf des Gesprächs</i>	24
<i>Fragen</i>	25
<i>Notizen und Entscheidungsfindung</i>	26
Das Einstellungsgespräch in der Übersicht	27

Nach der Einstellung/Einarbeitung	29
Literatur	29
Anhang - Zeugniscodes	30
<i>Zeugnis-Codes in Kombination mit Anforderungen</i>	32
<i>Fachwissen</i>	32
<i>Auffassungsgabe und die Fähigkeit des Arbeitnehmers Probleme zu lösen</i>	32
<i>Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative</i>	33
<i>Belastbarkeit des Arbeitnehmers beurteilen</i>	34
<i>Denk- und Urteilsvermögen</i>	34
<i>Zuverlässigkeit des Arbeitnehmers</i>	35
<i>Arbeitsweise des Arbeitnehmers</i>	35
<i>Teamfähigkeit</i>	36
Anhang – Mögliche Gesprächsfragen	37

Das Anforderungsprofil

Wozu dient es?

Einstellungsprofis in Personalabteilungen berichten, dass das Anforderungsprofil das „A und O“ bei der Bewerberauswahl ist. Es ist in vielen Bereichen eine große Hilfestellung. Es verhindert zum Beispiel, dass in der großen Bewerberflut der Überblick verloren geht.

Außerdem bildet es die Grundlage für die Stellenbeschreibung. Mit einem guten Anforderungsprofil kann man bei der Bewerbervorauswahl Zeit sparen, da man in minimaler Zeit nach Muss-Anforderungen selektieren kann. Es ist eine Art Kriterienkatalog, der hilft, die wesentlichen Informationen über einen Bewerber zu finden. Man kann es sehr gut als Basis für die Entwicklung von Interviewleitfäden benutzen und es ermöglicht einen effizienten Vergleich zwischen den Erwartungen des Arbeitgebers und den konkreten Bewerberqualifikationen. Außerdem kann man dadurch Abstimmungsprobleme zwischen mehreren Einstellenden vermeiden, da ein klares Profil vorliegt, das im besten Falle gemeinsam erarbeitet wurde.

Was ist ein Anforderungsprofil?

In einem Anforderungsprofil findet man die Muss-Anforderungen, die jeder Bewerber auf jeden Fall mitbringen muss. Darüber hinaus stehen im Anforderungsprofil diejenigen Fähigkeiten, die wünschenswert oder von Vorteil für die zu besetzende Stelle sind.

Man kann die Anforderungen an den Bewerber in folgende Kategorien einteilen: Qualifikationen, Verhaltensweisen, Umfeld. Unter Qualifikationen zählt man das Fachwissen, das ein Bewerber mitbringt. Hier sollten die Anforderungen in Sachen Berufserfahrung, Ausbildung, technische Fähigkeiten, etc. stehen. Unter Verhaltensweisen fasst man das erwünschte Verhalten des Bewerbers zusammen. Beispiele sind Motivation, Interesse, Zielbewusstheit, Energie und Elan, Zuverlässigkeit und Initiative. Zum Umfeld zählen Persönlichkeitsmerkmale des Stelleninhabers, wie Fähigkeit zur Teamarbeit, selbständiges Arbeiten, Belastbarkeit, Umgang mit Kollegen, aber auch Belastungen, die die Stelle mit sich bringt, wie zum Beispiel Wochenendarbeit, Umzug, Überstunden.

Wie wird ein Anforderungsprofil erstellt?

Am besten erstellt man ein Anforderungsprofil, in dem man gemeinsam überlegt, welche Erfahrungen und Fähigkeiten für die Stelle wichtig sind. Hilfreich ist es, wenn man auch die Mitarbeiter und Führungskräfte befragt. Viele Informationen erhält man vom vorherigen Inhaber der Stelle.

Viele Kriterien werden auch klar, wenn man eine genaue Tätigkeits- und Stellenbeschreibung anfertigt.

Die Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung kombiniert eine genaue Beschreibung der Tätigkeit mit einer genauen Beschreibung der Anforderungen. Oder mit anderen Worten:

Stellenbeschreibung	=	Was hat die Person zu tun?
Anforderungsprofil	=	Was muss die Person mitbringen?

Anleitung zur Beschreibung von Tätigkeit und Anforderungen

<i>Position</i>	<ul style="list-style-type: none"> Wie wird die Aufgabe genau bezeichnet?
Zielsetzung der Position	<ul style="list-style-type: none"> Gibt es eine Zielsetzung für die Position? Gibt es etwas, was der Inhaber der Position/Stelle in einer bestimmten Zeit erreicht haben soll? Was erwarten wir vom Inhaber der Position? <p><i>Wenn ja, bitte genau formulieren (Wann soll was in welchem Ausmaß erreicht sein?).</i></p>
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Was genau hat die/der Stelleninhaber/in zu tun? Was sind ihre/seine Aufgaben? Für wen oder was trägt sie/er Verantwortung? <p><i>Wenn es exakt umrissene Aufgaben gibt, dann muss man sie auch ganz exakt beschreiben.</i></p> <p><i>Wenn es (deutliche, aber vielleicht nicht ausgesprochene) Erwartungen gibt, wie sie/er sich zu verhalten hat, in welcher Weise die Aufgaben erledigt werden sollen, bzw. wie das Ergebnis der Arbeit aussehen soll, dann bitte formulieren.</i></p> <p><i>Möglichst genau beschreiben, welche Erwartungen mit der Position verknüpft sind.</i></p> <p><i>Formulieren hilft auch, unterschiedliche Erwartungen unterschiedlicher Personen deutlich zu machen.</i></p>

<p>Qualifikationen (Vorbildung/ fachliche Anforderungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche allgemeine Berufserfahrung wird gewünscht (z.B. drei Jahre Berufserfahrung). ▪ Welche spezifische/einschlägige Berufserfahrung wird gewünscht? (Erfahrung auf genau derselben Stelle). ▪ Welche Ausbildung sollte vorhanden sein? ▪ Welche Fachkenntnisse? ▪ Studium? ▪ Zusatz- oder Spezialausbildungen? <p><i>Gehen Sie wie folgt vor:</i></p> <p>1) <i>Sammeln Sie zunächst alles, was Ihnen einfällt. Dabei kann es eine Hilfe sein, über Personen zu reflektieren, die die Stelle auffallend gut ausfüllten.</i></p> <p>2) <i>Sortieren Sie alles, was Sie gesammelt haben</i></p> <p style="padding-left: 20px;">A) <i>Was ist unabdingbar? (Was muss die Person mitbringen)</i></p> <p style="padding-left: 20px;">B) <i>Was wäre wünschenswert? (Was kann die Person mitbringen)</i></p>
<p>Fähigkeiten/ Persönlichkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sollte die Person können? ▪ Welche Fähigkeiten sollte die Person mitbringen (z.B. „komplizierte Sachverhalte einfach erklären können“ oder „gut zuhören können“?) ▪ Welche Fähigkeiten sind notwendig, um die Aufgaben und Erwartungen (siehe oben) erfüllen zu können? ▪ Wie sollte die Person mit Mitarbeitern/Kollegen/Vorgesetzten umgehen können? ▪ Welche Persönlichkeitseigenschaften sollten vorhanden sein („z.B. genaues Arbeiten“ oder „sich schnell auf eine neue Situation einstellen können“). ▪ Gibt es weitere Kriterien? (z.B. Konfession) <p style="padding-left: 40px;">Bitte keine Schlagworte, sondern Beschreibung konkreter Verhaltensweisen, bzw. Beschreibung von Beispielen (reagiert in Situation B folgendermaßen...)</p> <p><i>Gehen Sie wie folgt vor:</i></p> <p>1) <i>Sammeln</i></p> <p>2) <i>Sortieren Sie alles, was Sie gesammelt haben</i></p> <p style="padding-left: 20px;">A) <i>Was ist unabdingbar? (Was muss die Person mitbringen)</i></p> <p style="padding-left: 20px;">B) <i>Was wäre wünschenswert? (Was kann die Person mitbringen)</i></p>

Formular Stellenbeschreibung

Position: _____

Ziele für die Position: _____

Aufgaben: _____

Qualifikationen

Unabdingbar: _____

Wünschenswert: _____

Verhaltensweisen/ Persönlichkeit

Unabdingbar: _____

Wünschenswert: _____

Prüffragen für eine gute Stellenbeschreibung

Die Gefahr ist groß, dass Stellenbeschreibungen sehr allgemein gehalten sind, bzw. Anforderungen an den Stelleninhaber zu unkonkret und abstrakt gefasst sind.

z.B.

Für den Inhaber einer Stelle in der Verwaltung einer sozialen Einrichtung werden in der Stellenbeschreibung folgende Fähigkeiten als Anforderung formuliert:

- Organisationstalent
- Computerkenntnisse

Dabei stellen sich beispielhaft folgende Fragen:

- „Organisationstalent“: Was oder wer soll konkret organisiert werden? Gibt es Beispiel, was genau erwartet wird? Gibt es negatives Beispiel für etwas, das auf keinen Fall eintreten darf?
- „Computerkenntnisse“: Mit welchen Programmen sollte die Person umgehen können oder reicht es, wenn bekannt ist, wie man den Computer einschaltet? Bis zu welcher Stufe sollte man bestimmte Programme beherrschen? Gibt es konkrete Aufgaben, die mit Hilfe des Computers selbstständig und erfolgreich erledigt werden müssen? Gibt es Zertifikate, die erwartet werden?

Fragen Sie sich bei der Nennung von Anforderungen, Aufgaben, Erwartungen immer:

- *Was ist genau gemeint?*
- *Ist es ganz konkret?*
- *Ist es bildhaft?*
- *Kann man für eine Fähigkeit eine konkrete Situation nennen, die das Gewünschte veranschaulicht?*
- *Kann man ein Beispiel dafür nennen?*
- *Ist ganz klar, was vom Bewerber erwartet wird oder bleibt Raum für Missverständnisse?*
- *Gibt es in diesem Zusammenhang etwas, was in keinem Fall eintreten darf?*
- *Gibt es etwas, das man den Bewerber (im Bewerbungsgespräch) diesbezüglich unbedingt fragen sollte?*

Teil 1: Stellenbeschreibung erstellen

Der erste Schritt ist es, die eigentliche Aufgabe und die Einordnung in die Organisation zu beschreiben. Die zentrale Frage ist dabei: „**Was ist zu tun?**“

- **AUFGABEN:** Was sind die zentralen Aufgaben auf dieser Stelle (max. 8 Aufgaben)
- **STELLUNG:** Wem gegenüber ist die Person weisungsgebunden? Wer ist der direkte Vorgesetzte? Wer der indirekte Vorgesetzte? Wem gegenüber hat der Stelleninhaber Weisungsrecht?
- **KOMPETENZEN:** Welche Entscheidungskompetenzen hat die Person, d.h., welche Entscheidungen darf die Person treffen, welchen Entscheidungsspielraum hat sie? Wer entscheidet über den Entscheidungsspielraum?
- **KOMUNIKATION:** Von wem bekommt die Person Ihre Information und auf welchem Weg? Welche Informationen sind auf welchem Wege selbst einzuholen?

Teil 2: Anforderungen erstellen

Der zweite Schritt ist es, zu klären und zu sammeln, was ein „sehr guter“ Stelleninhaber an Verhaltensweisen, Wissen, Fähigkeiten mitbringen muss, bzw. wie die Aufgabe „idealerweise“ ausgeführt wird. D.h., die Frage ist: „**Wie ist es zu tun? Was muss „man“ dafür mitbringen?**“ Wir wollen dazu einen etwas anderen Schritt als bisher üblich gehen, indem wir die Methode der „Critical Incidents“ (kritische Ereignisse) anwenden.

A) Sammeln

Im ersten Schritt sammeln Sie bitte erst einmal Antworten auf die folgenden Fragen

- **1) Bedeutsame Situationen**
 - Beschreiben Sie maximal 8 bedeutsame („kritische“) Situationen im Alltag des Stelleninhabers, die für den Erfolg der Organisation ausschlaggebend sind.
 - Das sind Situationen, in denen im nächsten Schritt die Unterschiede zwischen „sehr guten“, „mittelmäßigen“ und „schlechten“ Mitarbeitern deutlich werden können.
 - Z.B. Beschwerdesituation oder Konflikt mit einem Kunden oder Umgang mit Neuerungen.
- **2) Was macht erfolgreiche Mitarbeiter aus?**
 - Gehen Sie die Liste mit den bedeutsamen Situationen durch:
 - Was tun Mitarbeiter, die Sie als sehr gut einstufen in diesen Situationen? Was tun mittelmäßige Mitarbeiter? Was tun schlechte Mitarbeiter?

	Mitarbeiter		
	😊😊	😐	😞😞
Situation 1			
Situation 2			

- **3) Überblick: Was braucht die Person, um erfolgreich zu sein?**
 - Gehen Sie noch einmal die bedeutsamen Situationen und die Verhaltensunterschiede durch (Punkt 1 und 2), die Sie definiert haben. Verschaffen Sie sich noch einmal einen Überblick:
 - Was muss die Person an **Wissen, Fähigkeiten, Ausbildungsgraden** und **persönlichen Kompetenzen** haben, um in diesen Situationen „erfolgreich“ zu sein?
- **4) Was ist davon erlernbar? Was nicht?**
 - Was von diesen im letzten Punkt definierten Kompetenzen kann man auf der Stelle noch lernen, was muss die Person mitbringen?
 - Was muss die Person mitbringen, damit Lernen möglich ist?

B) Zusammenfassen, sortieren und überprüfbar machen

In diesem Schritt geht es darum, das bisher gesammelte 1) in eine übersichtliche Form zu bringen und 2) konkrete Fragen oder Übungen zu sammeln, die die Anforderungen im Einstellungsgespräch (oder schon vorher) überprüfbar machen.

- 1) Zusammenfassen
 - Sichten Sie bitte das bisher erarbeitete Material an Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Wissen etc., die Sie sich von einem Stelleninhaber idealerweise wünschen.
 - Sortieren Sie es, wie bereits genannt nach 1) muss vorliegen 2) kann erlernt werden
 - Schreiben Sie es übersichtlich zusammen, evtl. mit Überschriften.
- **2) Anforderungen überprüfbar machen**

Ergänzen Sie bitte zu jeder „Anforderung“ an den Stelleninhaber, wie man das Geforderte vor dem Gespräch (via Bewerbungsunterlagen) und/oder im Gespräch konkret überprüfbar machen kann.

BEISPIEL: Sie möchten, dass eine Person ein bestimmtes **Fachwissen** mitbringt.

- Definieren Sie, welche Ausbildungen erforderlich sind.
- Suchen Sie sich konkrete Fragen, durch die Sie das Fachwissen im Gespräch abfragen können.
- Lassen Sie sich beschreiben, wie jemand in einer bestimmten Situation (wo das Fachwissen benötigt wird) vorgehen würde.
- Überlegen Sie sich eine konkrete Situation, die man im Vorstellungsgespräch durchspielen könnte (Arbeitsprobe).

Die Stellenausschreibung

Was gehört alles in eine Stellenausschreibung?

Die Stellenausschreibung leitet sich von der Stellenbeschreibung ab. In der Stellenbeschreibung wird die Stelle oder das Projekt näher bezeichnet: die Zielsetzung, die Verantwortlichkeiten und konkrete Aufgaben.

Die Stellenausschreibung gliedert sich in folgende Schwerpunkte: Aufgaben/Tätigkeiten, Anforderungen und Leistungen. Dabei ist auch zu bedenken, dass sich die Organisation der Öffentlichkeit präsentiert und sich möglichst attraktiv darstellen will. Deshalb sollte man folgende Angaben in einer Stellenausschreibung haben:

- | | |
|------------------|---|
| 1. Wir sind... | Aussagen über die Organisation wie: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Name/Rechtsform ⇒ Lage und Ort der Organisation ⇒ Mitarbeiterzahl/Mitgliederzahl ⇒ Besonderheiten |
| 2. Wir haben... | Aussagen über die zu besetzende Stelle wie: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Grund für die Stellenausschreibung ⇒ Aufgabenbeschreibung ⇒ Verantwortungsumfang ⇒ Arbeitsumfeld ⇒ Aufstiegsmöglichkeiten |
| 3. Wir suchen... | Aussagen über die Anforderungsmerkmale wie: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Berufsbezeichnung ⇒ Ausbildung/Berufserfahrung ⇒ Spezialkenntnisse/Fachwissen ⇒ Besondere Fähigkeiten/Eigenschaften |
| 4. Wir bieten... | Aussagen über die Konditionen wie: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bezahlung/Gehalt |

- ⇒ Arbeitszeiten
- ⇒ Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung
- ⇒ Urlaub

5. Wir bitten um... Aussagen über den Bewerbungsverfahren wie:
- ⇒ Erbetene Bewerbungsunterlagen
 - ⇒ Frühest möglicher/erwünschter Eintrittstermin
 - ⇒ Anschrift mit Ansprechpartner und ggf. Telefonnummer

Die Reihenfolge der eben genannten Aussagen kann man natürlich beliebig variieren.

Ort und Zeitrahmen der Ausschreibung

Man sollte sich natürlich vorher überlegen, wo es Sinn macht, die Stelle auszuschreiben. Gerade in größeren Organisationen bietet es sich an, die Stelle zunächst intern auszuschreiben. Nach einer vorher festgesetzte Frist kann man dann eine Zeitungsannonce starten oder Aushänge verteilen. Auch das Medium Internet wird immer interessanter.

Man sollte sich auch über die Kosten der Stellenausschreibung Gedanken machen und in diesem Sinne diejenigen Medien und Zeitungen benutzen, bei denen man sich die größte Erfolgchance erhofft.

Zu bedenken ist auch der Zeitrahmen, den ein Bewerbungsverfahren mit sich bringt. Man sollte so bald wie möglich auf Personalsuche gehen, da man bestimmte Fristen einhalten muss und eine gute Personalauswahl eben seine Zeit dauert. Meist will man eine Stelle aber so bald wie möglich besetzen.

Ein möglicher Zeitplan für die Stellenausschreibung

Zu berücksichtigende Zeit für:	Zeitungsumfang (Beispielzeiten)
Ausscheiden des jetzigen Stelleninhabers (letzter Arbeitstag)	-
Notwendige Einarbeitungszeit durch den jetzigen Stelleninhaber	mind. 4–6 Wochen
Gewünschter Einstellungstermin:	01. September 200X
Zu erwartende Kündigungszeiten der Bewerber: 4 Wochen 6 Wochen 3 Monate 6 Monate	6 Wochen
Zeitraum für Bewerbungseingang:	3 Wochen
Zeitraum für Vorstellungsgespräche:	1 Woche
Zeitraum für Entscheidungsphase:	1 Woche
Zeitraum für Vertragserstellung und Unterschrift:	1 Woche
Sicherheitszeitraum:	2 Wochen
Termin der Anzeigenschaltung:	10. Mai 200X

Die Bewerbervorauswahl

Nach welchen Kriterien sichtet man die Bewerbungsunterlagen?

Die Bewerbungsunterlagen kann man als erste Arbeitsprobe des potentiellen Mitarbeiters betrachten. Man erhält durch sie wichtige Informationen, die zur weiteren Entscheidungsfindung beitragen. Die Bewerbungsunterlagen können nach folgenden Gesichtspunkten bewertet werden: formale Anforderungen, Informationen aus dem Anschreiben, Informationen aus dem Lebenslauf, Zeugnisse und Referenzen.

Bei all diesen Punkten ist der Vergleich mit dem Anforderungsprofil eine große Erleichterung und Zeitersparnis.

Formale Anforderungen an eine Bewerbung

Der Bewerber sollte mit seinen Unterlagen zeigen, dass ihm die Bewerbung wichtig ist. Deshalb sollten die Bewerbungsunterlagen den Richtlinien entsprechen und auf dem neuesten Stand sein. Man sollte schon aus den Formalien erfassen, ob der Bewerber die Einhaltung gewisser formaler Kriterien achtet, ob sein Arbeitsstil durch eine gewisse Ordnungsliebe gekennzeichnet ist und ob er um eine positive Selbstdarstellung bemüht ist. Außerdem sollte dem Leser der Bewerbung eine gewisse Wertschätzung entgegengebracht werden, indem er neben dem Einhalten dieser Kriterien auch keine Widersprüche und offensichtliche Ungereimtheiten präsentiert.

Falls eine Bewerbung, die nicht den Richtlinien entspricht und für außergewöhnlich gehalten wird, trotzdem interessant klingt, kann man ruhig einen zweiten Blick wagen und den Bewerber evtl. dennoch bei seiner Entscheidung berücksichtigen.

Checkliste: Formale Anforderungen an Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbung ist:	Ja	Nein	Anmerkung
Sauber (keine Flecken, Eselsohren)			
Gut lesbar (klares Schriftbild, guter Computerausdruck oder neues Farbband)			
Gute Kopien			
Frei von Verbesserungen (nicht überschrieben, überklebt, handschriftlich korrigiert)			
Fehlerfrei (Rechtschreibung, Orthographie)			
Ordentliches Bewerbungsfoto (kein Automatenfoto, ausgeschnittenes Urlaubsbild)			
Abgeheftet (keine losen Blätter)			
Ausreichend frankiert			
Vollständig und übersichtlich angeordnet: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anschreiben liegt lose bei 2. Erstes Blatt der Bewerbungsmappe: Deckblatt mit Bewerbungsfoto (muss nicht) 3. Lebenslauf 4. Liste von Veröffentlichungen und Patenten 5. Tätigkeitsbeschreibung als Ergänzung hinter dem Lebenslauf 6. Zeugnisse in zeitlicher Reihenfolge hintereinander 7. Sonstige Unterlagen 			

Informationen aus dem Anschreiben

Das Anschreiben gibt sehr viele individuelle Informationen des Bewerbers preis. Es sollte folgende Kriterien erfüllen:

- ⇒ Vollständige Postanschrift und Telefonnummer des Bewerbers
- ⇒ Vollständige und richtige Anschrift der Organisation, bei der er sich bewirbt
- ⇒ Datum des Anschreibens
- ⇒ Sauberer Ausdruck auf angemessenem Papier
- ⇒ Das Anschreiben muss unterschrieben sein.

Neben diesen formalen Kriterien sollte es folgende Informationen enthalten:

- ⇒ Wichtige bisherige Tätigkeiten (grob)
- ⇒ Besondere Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse
- ⇒ Fachspezifische Qualifikationen
- ⇒ Soziale Kompetenzen
- ⇒ Grund der Bewerbung bei der Organisation
- ⇒ Möglicher Eintrittstermin
- ⇒ Angabe der Anlagen
- ⇒ Eventuelle Referenzen
- ⇒ Eventuell Gehaltsvorstellungen

Bereits nach dem Anschreiben hat man einen ersten Eindruck des Bewerbers vermittelt bekommen, der sicherlich die weitere Beurteilung mit beeinflusst.

Informationen aus dem Lebenslauf

Der Lebenslauf liefert wohl die meisten Anhaltspunkte für die Eignung des Bewerbers. Hier kann man auch sehr gut zwischen Anforderungsprofil und Fähigkeiten des Bewerbers vergleichen.

Im Lebenslauf sollten familiäre Situation, Schul- und Berufsbildung, sowie Berufserfahrungen stehen. Außerdem sollte man hier Angaben zu besonderen Qualifikationen (z.B. Weiterbildungen), zu besonderen Leistungen, Beförderungen, Auszeichnungen und Aufhalten im Ausland finden. Meist werden hier auch Hobbys angegeben. Als Anlage zum Lebenslauf ist eine Beschreibung der letzten/jetzigen Tätigkeit sinnvoll und eine Liste von Veröffentlichungen, Vorträgen oder Ähnlichem.

Der Lebenslauf dient neben der Vorselektion auch als Grundlage für das Einstellungsinterview. Fragen, die hier auftauchen, sollten unbedingt im Einstellungsgespräch geklärt werden.

Oft ist das Bewerbungsfoto auf dem Lebenslauf platziert. Man sollte sich bewusst machen, dass es den Betrachter häufig viel zu sehr beeinflusst. Trotzdem kann man es auch als Kriterium heranziehen, wenn man sich einmal die Frage stellt, was man von dem neuen Mitarbeiter erwartet und wie man dies auf dem Bewerbungsfoto ausdrücken könnte. Die Kleidung und die Qualität des Fotos sollten der ausgeschriebenen Stelle gerecht werden.

Zeugnisse und Referenzen

Zeugnisse geben über die Qualifikationen eines Bewerbers Auskunft. Hierzu gehören Schulzeugnisse, Praktikantenzugnisse, Arbeits- und Dienstzeugnisse sowie sonstige Nachweise, z.B. Teilnahmebestätigungen an Weiterbildungsmaßnahmen. Arbeitszeugnisse sind wohl die wichtigsten Informationsquellen. Hier sollte man beachten, dass es richtige Geheimcodes, die die Arbeitgeber untereinander pflegen, in Zeugnissen gibt. Zum Beispiel werden meist nicht die Gründe für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses angegeben, sondern hier werden folgende Floskel verwendet: „auf eigenen Wunsch“ bedeutet eine Arbeitnehmerkündigung, „verlässt uns zum“ entspricht der Arbeitgeberkündigung und „im gegenseitigen Einvernehmen“ bedeutet, dass sich der Vertrag aufgehoben hat. Im Anhang findet sich eine Übersicht der wichtigsten Zeugniscodes.

Man sollte, wenn man selbst Zeugnisse ausstellt, auch immer beachten, dass ein Zeugnis ein Stück Öffentlichkeitsarbeit ist.

Manchmal befinden sich auch Referenzangaben in den Bewerbungsunterlagen. Referenzen sind Informationen über einen Bewerber, die man bei früheren Vorgesetzten, Ausbildern, Kollegen, etc., die diese Person persönlich kennen, einholt. Um alle Informationen, die man bei der Referenzperson nachfragen will, auch zu bekommen, sollte man sich vorher einen Gesprächsleitfaden zurechtlegen. Es wird empfohlen, Referenzen erst am Ende des Personalauswahlprozesses einzuholen, um die getroffene Vorentscheidungen zusätzlich abzusichern.

Telefonische Vorauswahl

Wenn man sich unsicher bei der Auswahl ist oder einige Informationen in den Bewerbungsunterlagen fehlen, kann man sich darüber auch vorher telefonisch mit dem Bewerber in Verbindung setzen. Dabei bekommt man schon einmal einen ersten persönlichen Eindruck, der die Entscheidung über die Einladung zum Vorstellungsgespräch vielleicht erleichtert.

Bewertung und Vergleich der Bewerber (Musterformular)

Das folgende Formular soll die Bewertung der Bewerbungsunterlagen und den Vergleich zwischen den Bewerbern vereinfachen. Um die Entscheidung zu vereinfachen, ob die formalen Kriterien erfüllt sind, kann man sich die Checkliste von Seite 14 zur Hilfe nehmen.

Das Formular ist nicht nur zur Entscheidungsfindung hilfreich, welche Kandidatin /welcher Kandidat denn nun eingeladen werden soll, sondern die offenen Fragen können auch als Anhaltspunkte bei der Vorbereitung des Gesprächsablaufs herangezogen werden.

Merkmal	Bewerber 1		Bewerber 2		Bewerber 3	
	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen
Allgemeines						
Formale Kriterien erfüllt?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Bewerbungsunterlagen vollständig?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Gründe für Bewerbung (im Anschreiben genannt)?						
Schule/Ausbildung						
Welcher Schulabschluss wurde erreicht?						
Wie wurde die Schule abgeschlossen?	Note:		Note:		Note:	
Wurde eine Ausbildung/ein Studium abgeschlossen?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Welche Ausbildung/ Welches Studium?						
Wie wurde die Ausbildung/ das Studium abgeschlossen?	Note:		Note:		Note:	

Bewertung und Vergleich der Bewerber (Musterformular) – Seite 2
--

<u>Merkmal</u>	Bewerber 1		Bewerber 2		Bewerber 3	
	Name:		Name:		Name:	
	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen
Schule/Ausbildung						
Länge der Ausbildung/des Studiums?	Dauer:		Dauer:		Dauer:	
Gibt es Lücken in der Ausbildungs-/Studienzeit?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Sind diese Lücken plausibel erklärt?	Grund:		Grund:		Grund:	
Gibt es Wechsel in Ausbildung/Studium?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Sind die Wechsel plausibel erklärt?	Grund:		Grund:		Grund:	
Bei Berufsanfängern: Tätigkeiten neben der Ausbildung?						
Eigenfinanzierung der Ausbildung/des Studiums?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Praktika in unterschiedlichen Unternehmen absolviert?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	

Bewertung und Vergleich der Bewerber (Musterformular) – Seite 3
--

Merkmal	Bewerber 1		Bewerber 2		Bewerber 3	
	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen
Berufserfahrung						
1. Tätigkeit als: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Branche ▪ Dauer 						
2. Tätigkeit als: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Branche ▪ Dauer 						
3. Tätigkeit als: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Branche ▪ Dauer 						
Ist der Bewerber unter- bzw. überqualifiziert?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Gibt es Hinweise auf berufliche Erfolge (Weiterentwicklung oder Veränderung)?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Liegen Bestätigungen von Beförderungen vor?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Hat der Bewerber häufig die Organisation gewechselt?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Werden Wechsel sinnvoll begründet?	Grund:		Grund:		Grund:	
Gibt es Lücken/Brüche in der beruflichen Entwicklung (Hinweis auf Misserfolge)?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	

Bewertung und Vergleich der Bewerber (Musterformular) – Seite 4
--

Merkmal	Bewerber 1		Bewerber 2		Bewerber 3	
	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen
Berufserfahrung						
Gibt es Lücken in der zeitlichen Kontinuität?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Stimmen die Zeitangaben mit den Daten in den eingereichten Unterlagen überein?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Hat der Bewerber seine letzte Tätigkeit ausreichend beschrieben? (z.B. in einer Anlage zum Lebenslauf)	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Erfahrungen						
z.B. hat der Bewerber ausreichend praktische Erfahrungen?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
z.B. gibt oder gab es eine ehrenamtliche Tätigkeit?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Sonstiges						
Wurden Weiterbildungen absolviert?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Passen diese zur ausgeschriebenen Position?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	

Bewertung und Vergleich der Bewerber (Musterformular) – Seite 5

Merkmal	Bewerber 1		Bewerber 2		Bewerber 3	
	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen	Bemerkung	Offene Fragen
Berufserfahrung						
Sind die beschriebenen Freizeitaktivitäten mit der zu besetzenden Position vereinbar?	Ja Nein		Ja Nein		Ja Nein	
Lebensalter (Indiz für die physische und psychische Belastbarkeit)						
Familienstand (Hinweis auf die berufliche Mobilität)						
Für die Stelle wichtige Infos (z.B. Konfession bei kirchlicher Organisation)						

Folgende Fragen ergeben sich zusammengefasst für Bewerber Nr. x:

Das Einstellungsgespräch

Das Einstellungsgespräch selbst besteht aus drei Phasen: die Vorbereitungsphase, das eigentliche Gespräch und die Nachbereitung.

Vor dem Gespräch

Die Vorbereitung beginnt mit der Einladung des Bewerbers.

Einladung

Die Literatur empfiehlt maximal drei bis fünf Bewerber einzuladen, da die Kosten für die Organisation sonst zu groß wären.

Die Einladung zum Termin erfolgt am besten telefonisch, da man hier dann gleich noch evtl. Fragen klären kann und z.B. den Weg genau beschreiben kann.

Es gibt keine klaren Angaben, wie viele Bewerber man pro Tag einladen darf, man sollte aber daran denken, dass wir nur eine begrenzte Aufnahmefähigkeit haben. In der Praxis werden meist drei Kandidaten pro Tag eingeladen.

Vorbereitung

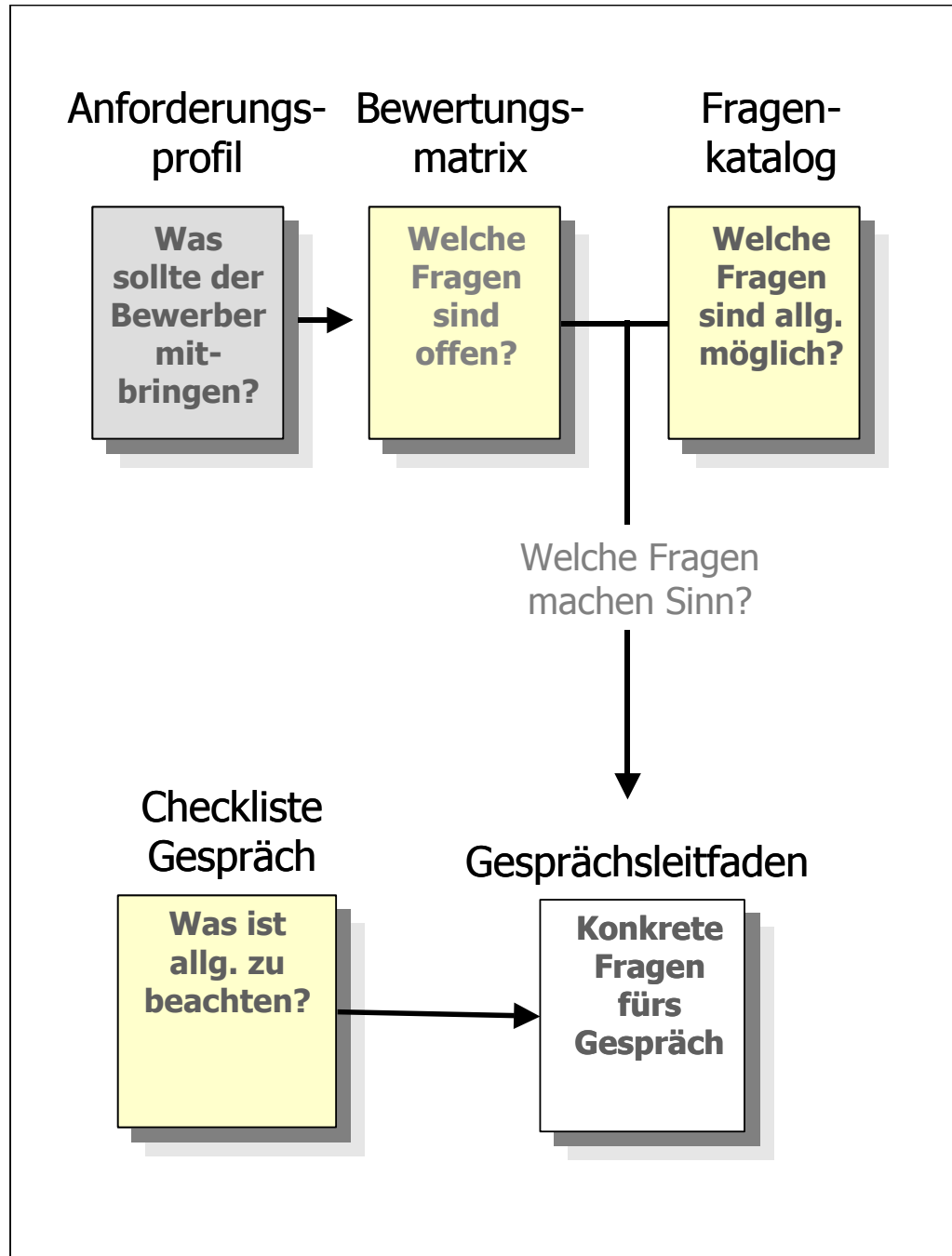
Um ein reibungsloses Einstellungsgespräch führen zu können, sollten einige Punkte vorher organisiert werden. Es ist wichtig, dass man einen Raum hat, in dem man nicht gestört wird. Dieser muss vorher reserviert werden. In einem großen Bürogebäude sollte man entweder den Pförtner über die Ankunft des Bewerbers informieren, oder aber mit dem Teilnehmer einen Treffpunkt ausmachen, an dem man ihn abholt. Falls man dem Bewerber das Gebäude und den Arbeitsplatz vorher zeigen will, sollte man dafür eine verantwortliche Person vereinbaren. Es muss auch Informationsmaterial für den Bewerber vorbereitet werden (Organisationsaufbau, Prospekte, Stellenbeschreibung). Falls ein Personalfragebogen ausgefüllt werden soll, sollte man diesen dem Bewerber schon vorher schicken, damit er ihn ausgefüllt mitbringen kann. Auch fehlende Bewerbungsunterlagen sollte man rechtzeitig anmahnen. Der Interviewleitfaden sollte für alle Teilnehmer kopiert werden, ebenfalls der Auswertungsbogen. Und man sollte noch die Auszahlung der Reisekosten des Bewerbers vorbereiten.

Außerdem ist es üblich, dass ausreichend Getränke vorhanden sind, die man dem Bewerber zu Beginn des Gesprächs anbietet.

Zunächst sollte anhand des Anforderungsprofils und des Lebenslaufes ein Interviewleitfaden entwickelt werden. Hier ist es wichtig, sich Fragen zu überlegen, mit denen man am meisten Informationen über den Bewerber erhält. Man sollte auch einen guten Gesprächseinstieg und Ablauf finden, der mit allen Teilnehmern des Gespräches vorher abgesprochen wird. Es sollte ein Gesprächsführer festgelegt werden. Die anderen Interviewteilnehmer dienen hauptsächlich als Beobachter, können aber auch Fragen stellen. Dann ist es

sinnvoll, vorher festzulegen, wer welche Fragen stellt, wer die Organisation vorstellt und wie detailliert die Kennenlernrunde am Anfang sein soll.

Leitfaden (Fragenkatalog) zur Gesprächsvorbereitung



Rahmen des Gesprächs

Das Gespräch sollte ca. 45 Minuten dauern. Danach sollte man noch genügend Zeit zum Nachbereiten einplanen und erst ca. 20-30 Minuten später das nächste Einstellungsgespräch führen.

Neben geeigneten Räumlichkeiten spielt auch die Atmosphäre eine Rolle im Einstellungsgespräch. Eine angespannte, gezwungene oder steife, förmliche Atmosphäre ist zu vermeiden. Wünschenswert ist eher ein lockerer Plauderton, eine relativ zwanglose Atmosphäre und ein Gefühl des gegenseitigen Vertrauens und Respekts. Diese positive Atmosphäre des Gesprächs ist deshalb so wichtig, weil man dann mehr und aufschlussreichere Informationen von dem Bewerber erhält, er reagiert spontaner und natürlicher und erhält eher einen positiven Eindruck von der Organisation. Schließlich will ja nicht nur der Bewerber einen guten Eindruck hinterlassen, sondern auch die Organisation selbst will attraktiv sein.

Wie schafft man die richtige Atmosphäre? Alles fängt mit der Begrüßung an. Hier ist vor allem die Herzlichkeit wichtig. Es gibt drei Faktoren, die die Begrüßung als angenehm empfinden lassen: 1. den Bewerber beim Namen nennen, 2. sich selbst vorstellen und 3. dem Bewerber dafür danken, dass er gekommen ist. Diese drei Punkte in der richtigen Reihenfolge bewirken, dass der Bewerber sich wohl fühlt und nehmen ihm vielleicht etwas von seiner Nervosität.

Ablauf des Gesprächs

Die Literatur empfiehlt, die eigene Organisation erst dann vorzustellen, wenn der Bewerber schon etwas über sich selbst erzählt hat. So wird die Gefahr vermieden, dass der Kandidat seine eigenen Ausführungen an die Aussagen über die Organisation anpasst und sich so geschickt „verkauft“.

Begonnen werden sollte das Interview mit einer Konversationsphase, die als eine Art „Lockerungsübung“ gesehen werden kann. Man sollte den Bewerber „aufwärmen“, indem man ihn fragt, ob er gut hergefunden hat. Anschließend folgt die Kontaktpphase, die eine kurze Vorstellungsrunde beinhaltet.

Der herkömmliche Gesprächsablauf in einem Einstellungsinterview schaut folgendermaßen aus:

1. Gesprächseinleitung. Danach kommen:
2. das Unternehmen und die zu besetzende Position,
3. der berufliche und persönliche Werdegang des Bewerbers,
4. vorher überlegte Fragen zu konkretem Projekt oder einer Aufgabe der Organisation stellen,
5. Gesprächsabschluss.

Dieser Gesprächsablauf hat allerdings viele Nachteile. Wahrscheinlich redet der Einstellende aufgrund der ersten beiden Punkte schon sehr viel, so dass für den Bewerber weniger Zeit zum Reden bleibt. Wenn der Bewerber dann seinen Lebenslauf noch einmal wiederholt (was sinnvoll ist, da hier dann konkret nachgefragt werden kann), ist die Zeit schon

fast vorbei und es haben nur Monologe stattgefunden. Der alternative Gesprächsablauf schaut deshalb folgendermaßen aus:

1. **Kurze Gesprächseinleitung.** Dann wird sofort übergeleitet zu:
2. **Offene Fragen** aus den Bewerbungsunterlagen
3. **Besonderheiten** aus dem beruflichen und persönlichen Werdegang des Bewerbers
4. **Vorher überlegte Fragen** zu einem konkreten Projekt oder einer Aufgabe der Organisation stellen und Bewerber Lösungsmöglichkeiten aufzeigen lassen
5. **Das Unternehmen** und die zu besetzende Position vorstellen
6. **Gesprächsabschluss.**

Hier kann man ein Gesprächsverhältnis von 80 : 20 erzeugen. Denn man will ja möglichst viel über den Bewerber erfahren. Deshalb sollte dieser auch die meiste Zeit reden.

Es ist sinnvoll, dass in der Gesprächseinleitung eine kurze Zusammenfassung des Interviewablaufs gegeben wird, damit der Bewerber weiß, was auf ihn zukommt und wann er Zeit zum Fragenstellen hat.

Am Schluss des Gesprächs sollte man noch darauf hinweisen, wann der Bewerber voraussichtlich eine Nachricht bekommt.

Fragen

Die Funktion der Fragen liegt darin, voreilige Vermutungen auszuräumen. Deshalb sind Nachfragen immer besonders wichtig.

Von Fachleuten wird folgendes Schema empfohlen:

1. eine offene Frage stellen
2. Beispiel nennen lassen (um Nachfragen zu ermöglichen)
3. Was haben Sie daraus mitgenommen?

Beispiele sind sehr wichtig im Einstellungsgespräch, weil man daran merkt, ob der Bewerber die Wahrheit sagt. Sobald irgendetwas unklar oder zweifelhaft ist, immer nachfragen.

Fragen in einem Einstellungsgespräch sollten folgende Kriterien erfüllen:

1. Sie müssen sich leicht stellen lassen.
2. Sie müssen sich leicht beantworten lassen.
3. Sie sollten zwanglos und beiläufig klingen.
4. Sie sollten dem Bewerber nicht von vornherein verraten, was Sie suchen.
5. Man sollte leicht mit detaillierten Fragen nachhaken können.

Man sollte beachten, dass man aus einer freundlich wohlwollenden Grundhaltung heraus Fragen stellt, dass die Fragen einfach und unkompliziert sind und dass man immer nur eine Frage auf einmal stellt. Der Bewerber braucht genügend Zeit zum Nachdenken und es ist geschickt, „Türöffner“ zu verwenden, z.B. „Aha, das interessiert mich...“ oder „Ihre Erfahrung würde mich sehr interessieren“, „Können Sie mir das genauer erklären?“.

Wenn die Antwort eigentlich nichtssagend ist oder oberflächlich, sollte man sofort nachfragen. Auch wenn der Kandidat unsicher wirkt (Stimme wegbleiben, rot werden) sind Nachfragen angebracht.

Zur Wertschätzung des Bewerbers sollte man ihn auch jederzeit Fragen stellen lassen.

Wenn ein Gesprächspartner zu lange und zu ausführlich redet, kann man ihm noch einmal die konkrete Frage stellen, wenn er gerade Luft holt oder eine Pause macht. Auch die Veränderung der Mimik führt zu Gesprächsunterbrechung und man kann wieder das Wort ergreifen und noch einmal konkret nachfragen.

Ganz wichtig bei der Art der Fragen ist, dass man WWW-Fragen stellt. Also offene Fragen: „Was“, „Wie“, „Warum“,..., weil man da am meisten erfährt und dann mit konkreten Fragen nachhaken kann.

Man sollte bei den Fragen aufpassen, dass man keine verbotenen Fragen (z.B. Schwangerschaft) stellt, da der Bewerber hier nicht antworten muss oder lügen darf. Außerdem wirkt das ein schlechtes Bild auf die Organisation. Auch die Frage nach Stärken und Schwächen sollte anders formuliert werden. Anstatt nach den Stärken zu fragen, sollte man lieber fragen „Was macht ihnen Spaß?...Warum?“. Bei der Frage nach den Schwächen bekommt man meist eine auswendig gelernte Antwort (z.B. Ungeduld), die dann ins Positive verdreht wird. Lieber bei konkreten Beispielen nachfragen, warum etwas nicht geklappt hat, was die Schwierigkeiten waren...

Im Anhang befindet sich ein Fragenkatalog. Man sollte sich allerdings vorher überlegen, welche Fragen man stellen will und sich eher auf Nachfragen und Beispiele konzentrieren.

Notizen und Entscheidungsfindung

In der Literatur findet man uneinheitliche Angaben, ob man während des Gesprächs Notizen machen soll oder nicht. Von Fachleuten wird empfohlen, sich Notizen zu machen, den Bewerber aber in der Gesprächseinführung darauf hinzuweisen, dass man sich welche macht. Bei den Notizen ist es dann wichtig, dass man nicht Schlussfolgerungen aufschreibt, sondern nur konkrete Aussagen. Notizen sollen das ganze Gespräch über gemacht werden und der Bewerber sollte sie nicht sehen. Man sollte vermeiden, dass der Bewerber dadurch abgelenkt wird, also nicht explizit darauf hinweisen, dass man das jetzt aufschreiben will.

Zur Entscheidungsfindung sollte man sich genügend Zeit nehmen. Bei einem Interview mit mehreren Teilnehmern kann man sich direkt nach dem Gespräch über die Eindrücke austauschen. Sinnvoll ist es, dass sich jeder zwei Sätze aufschreibt, warum der Bewerber für die Stelle geeignet, bzw. nicht geeignet ist und was einem besonders gefallen hat. Diese Sätze kann man nach Beendigung aller Gespräche miteinander vergleichen und so den richtigen Mitarbeiter finden.

Das Einstellungsgespräch in der Übersicht

1. Phase: Einleitung

- Begrüßung und gegenseitiges bekannt machen
- Erkundigung nach der Anreise (Konversation)
- Informationen über den weiteren Ablauf (Teilnehmer, Funktion, Ziele)
- Überleitende Frage (z.B. Wie haben Sie von der offenen Stelle erfahren? Haben Sie schon etwas von unserer Organisation gehört?)

Beispiel:

„Ehe wir beginnen, will ich Ihnen kurz erklären, worüber wir uns heute mit Ihnen unterhalten möchten. Wir möchten mit Ihnen über Ihre Ausbildung und Ihre Berufserfahrung sprechen, damit wir gemeinsam herausfinden können, ob die offene Stelle Ihren Fähigkeiten und Interessen entspricht. Deshalb möchten wir gerne von Ihnen erfahren, bei welchen Firmen Sie bisher gearbeitet haben, was für eine Ausbildung Sie absolviert haben und welche Hobbys und Interessen Sie haben. Anschließend möchten wir Sie über unsere Organisation informieren und Ihre Fragen beantworten, falls Sie welche haben.“

2. Phase: Informationen von dem Bewerber/der Bewerberin erhalten

- Ausbildung
- Praxis (Kenntnisse, Fertigkeiten)
- Fortbildung
- Berufliche Entwicklung
- Wie stellen Sie sich die weitere berufliche Entwicklung vor?
- Selbsteinschätzung, Interessen, Motivation
- Vorher überlegte Fragen zu Projekten oder Schwerpunkten der Organisation stellen und nach Beispielen für Ideen fragen
- Beispiele zu Projekten oder Aufgaben, Probleme aus dem vorherigen Berufsfeld erzählen lassen
- Hobbys

3. Phase: Informationen über die Organisation geben

- Was wissen Sie bereits über die Organisation?
- Aufgaben und Ziele
- Aufbau
- Personalgrundsätze

4. Phase: Informationen über die Stelle geben

- Organisatorische Eingliederung
- Aufgabenbeschreibung
- Zusammenarbeit mit anderen Funktionen, Schnittstellen
- Arbeitsplatz (kann am Ende des Gesprächs mit einer Besichtigung verbunden werden)
- Bezahlung
- Ggf. Entwicklungsmöglichkeiten
- Ggf. Informationen zu einem Einarbeitungskonzept

5. Phase: Abschluss

- Offene Fragen klären
- Interesse an der Stelle klären
- Weiteres Vorgehen erklären
- Fahrtkostenabrechnung
- Für das Kommen danken und verabschieden

Nach der Einstellung/Einarbeitung

Sobald man sich für einen Bewerber entschieden hat, sollte man alle Kandidaten über das Ende des Auswahlverfahrens benachrichtigen. Dann sollte man mit dem ausgewählten Mitarbeiter noch Formalitäten klären und den ersten Arbeitstag festlegen. Besonders bei Berufsanfängern sollte man rechtzeitig Bescheid geben, welche Unterlagen die Personalabteilung braucht.

Es ist schön, wenn der neue Mitarbeiter am ersten Tag nicht nur seine Aufgaben gezeigt bekommt, sondern auch persönlich von allen begrüßt wird (z.B. gemeinsames Frühstück). Wichtig bei der Einarbeitung ist, dass es einen konkreten Ansprechpartner gibt, an den sich der neue Mitarbeiter mit allen Fragen wenden kann. Dieser Ansprechpartner sollte gerade in der ersten Zeit immer erreichbar sein. Feste Einarbeitungsgespräche sind hier sinnvoll. Man sollte darauf achten, dass der Mitarbeiter in der Einarbeitungszeit nicht mit Aufgaben überlastet wird.

Literatur

- Bohlen, F. N. *Das Bewerber-Auswahl-Gespräch. Wie Sie die richtigen Mitarbeiter finden.* Leonberg, 2002. Rosenberger Fachverlag
- Lorenz, M. & Rohrschneider, U. *Personalauswahl. Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden.* Freiburg, Berlin, München, 2000. Haufe-Verlag
- Swan, W. S. *Den richtigen Mitarbeiter finden. Das erfolgreiche Einstellungsgespräch.* Zürich, Wiesbaden, 1990. Orell Füssli Verlag

Anhang – Zeugnis-codes

<i>Er hat die ihm übertragenen Aufgaben...</i>		<i>bedeutet</i>
1.	<i>stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.</i>	= sehr gute Leistungen
2.	<i>stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.</i>	= gute Leistungen
3.	<i>zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.</i>	= vollbefriedigende Leistungen
4.	<i>stets zu unserer Zufriedenheit erledigt.</i>	= befriedigende Leistungen
5.	<i>zu unserer Zufriedenheit erledigt.</i>	= ausreichende Leistungen
6.	<i>im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt.</i>	= mangelhafte Leistungen
7.	<i>zu unserer Zufriedenheit zu erledigen versucht.</i>	= unzureichende Leistungen

<i>Er hat unseren Erwartungen...</i>		<i>bedeutet</i>
1.	<i>entsprochen.</i>	= schlecht
2.	<i>in jeder Hinsicht entsprochen.</i>	= befriedigend
3.	<i>in bester Weise entsprochen.</i>	= ziemlich gut
4.	<i>in jeder Hinsicht und in bester Weise entsprochen.</i>	= gut / sehr gut

<i>Aussage</i>	<i>Bedeutung</i>
<i>Er hat alle Arbeiten ordnungsgemäß erledigt.</i>	= Eigeninitiative ist nicht seine Stärke.
<i>Mit seinen Vorgesetzten ist er gut zurechtgekommen.</i>	= Er ist ein Mitläufer, der sich anpasst.
<i>Er war sehr tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen.</i>	= Er ist ein unangenehmer Mitarbeiter.
<i>Wegen seiner Pünktlichkeit war er stets ein gutes Vorbild.</i>	= Er war in jeder Hinsicht schwach. Seine Leistungen liegen unter dem Durchschnitt.
<i>Wir haben uns im gegenseitigen Einverständnis getrennt.</i>	= Wir haben ihm gekündigt.
<i>Er bemühte sich den Anforderungen gerecht zu werden/ Er bemühte sich mit großem Fleiß, die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erfüllen</i>	= Er hat versagt.

<i>Er hat sich im Rahmen seiner Fähigkeiten eingesetzt.</i>	= Er hat getan was er konnte, das war nicht viel.
<i>Alle Arbeiten erledigte er mit großem Fleiß und Interesse.</i>	= Er war eifrig, aber nicht besonders tüchtig.
<i>Er war immer mit Interesse bei der Sache.</i>	= Er hat sich angestrengt, aber nichts geleistet.
<i>Er zeigte für seine Arbeit Verständnis.</i>	= Er war faul und hat nichts geleistet.
<i>Er hat sich bemüht, seinen Aufgaben gerecht zu werden.</i>	= Guter Wille, aber mehr auch nicht, ungenügend.
<i>Im Kollegenkreis galt er als toleranter Mitarbeiter.</i>	= Für die Vorgesetzten war er ein schwieriger Fall.
<i>Wir lernten ihn als umgänglichen Kollegen kennen.</i>	= Er war nicht beliebt bei vielen Mitarbeitern.
<i>Er ist ein zuverlässiger Mitarbeiter.</i>	= Er ist zur Stelle, wenn man ihn braucht, allerdings ist er nicht immer brauchbar.
<i>Durch seine Geselligkeit trug er zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.</i>	= Er neigt zu übertriebenem Alkoholenuss.
<i>Für die Belange der Belegschaft bewies er stets Einfühlungsvermögen</i>	= Er suchte Sexualkontakte.
<i>Seine Leistungen haben in jeder Hinsicht unsere volle Anerkennung gefunden/ Wir waren mit seinen Leistungen in jeder Hinsicht außerordentlich zufrieden.</i>	= außergewöhnlich gut
<i>Er erledigte die ihm übertragenen Aufgaben mit Fleiß und war stets bestrebt (willens), sie termingerecht zu beenden</i>	= unzureichende Leistungen
<i>Er hat sich mit großem Eifer an diese Aufgabe herangemacht und war erfolgreich.</i>	= mangelhafte Leistungen

Zeugnis-Codes in Kombination mit Anforderungen

Fachwissen

„sehr gut“

- verfügt über **außerordentlich umfangreiche** Fachkenntnisse
- besitzt **sehr gute** Fachkenntnisse
- besitzt **außerordentlich vielseitige** Fachkenntnisse
- verfügt über **umfassende und vielseitige** Fachkenntnisse, auch in **Randbereichen**

„gut“

- besitzt **gute** Fachkenntnisse
- verfügt über **umfassende** Fachkenntnisse
- verfügt über **vielseitige** Fachkenntnisse
- besitzt **besonders fundierte** Fachkenntnisse

„befriedigend“

- verfügt über **befriedigende** Fachkenntnisse
- verfügt über ein **solides Fachwissen**
- besitzt **fundierte** Fachkenntnisse

„ausreichend“

- verfügt über **ausreichende** Fachkenntnisse
- verfügt über ein **solides Grundwissen** in seinem Arbeitsbereich
- verfügt über **genügend** Fachkenntnisse in seinem Arbeitsbereich
- verfügt **grundsätzlich über solide** Fachkenntnisse

Auffassungsgabe und die Fähigkeit des Arbeitnehmers Probleme zu lösen

„sehr gut“

- Er hat eine **sehr gute** Auffassungsgabe und kann auftretende Probleme schnell und sicher lösen
- Er war in der Lage, **auch schwierige** Situationen **sofort** und zutreffend zu erfassen und **schnell** richtige Lösungen zu finden

„gut“

- Er hat eine **gute** Auffassungsgabe und konnte auftretende Probleme schnell und zutreffend lösen

- Er war in der Lage, Probleme **schnell** zutreffend zu analysieren und **sicher** zu lösen

„befriedigend“

- Er war **mit Unterstützung** seines Vorgesetzten neuen Situationen gewachsen und in der Lage, komplizierte Zusammenhänge nachzuvollziehen
- Er konnte **bereichsübergreifende** Zusammenhänge erfassen und seine Kenntnisse umsetzen

„ausreichend“

- Er konnte aufgrund seiner Auffassungsgabe **aufretende** Probleme lösen
- Er war mit Unterstützung seines Vorgesetzten neuen Situationen gewachsen und in der Lage, komplizierte Zusammenhänge nachzuvollziehen

Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative

„sehr gut“

- identifizierte sich mit seinen Aufgaben und arbeitete mit **sehr viel** Engagement und Eigeninitiative
- arbeitete mit **außergewöhnlicher** Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative

„gut“

- arbeitete mit **viel** Engagement und Eigeninitiative
- ergriff **von sich aus die Initiative** und setzte sich mit **überdurchschnittlicher** Einsatzbereitschaft für unser Unternehmen ein

„befriedigend“

- arbeitete mit Eigeninitiative und Engagement
- zeigte Einsatzbereitschaft und Initiative
- arbeitete engagiert und mit Eigeninitiative
- zeigte ein Engagement und eine Eigeninitiative, die **erwähnenswert** sind

„ausreichend“

- erfüllte die **geforderte** Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative
- hat der **geforderten** Einsatzbereitschaft entsprochen
- verfügt über **ausreichende** Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft
- arbeitete **grundsätzlich** engagiert und mit Eigeninitiative

Belastbarkeit des Arbeitnehmers beurteilen

„sehr gut“

- Auch bei **sehr hoher** Belastung erzielte er **sehr gute** Arbeitsergebnisse
- Auch **stärkstem** Arbeitsanfall war er **jederzeit** gewachsen
- Trotz **stärkster Beanspruchung** hat er die zeitlichen Vorgaben **stets** eingehalten
- Auch **hohe** Belastungen hat er **sehr gut** bewältigt

„gut“

- Auch bei **hoher** Belastung erzielte er **gute** Arbeitsergebnisse
- Auch **starkem** Arbeitsanfall war er jederzeit gewachsen
- Trotz **starker** Beanspruchung hat er zeitliche Vorgaben **immer** eingehalten
- Auch **hohe** Belastungen hat er **gut** bewältigt

„befriedigend“

- Er erzielte **im Wesentlichen** gute Arbeitsergebnisse auch bei hoher Arbeitsbelastung
- Er war starkem Arbeitsanfall **gewachsen**
- Er hat sich auch bei starker Beanspruchung an zeitliche Vorgaben **gehalten**
- Auch hohe Belastungen hat er **bewältigt**

„ausreichend“

- Er erzielte **teilweise** gute Arbeitsleistungen auch bei hoher Arbeitsbelastung
- Er ist starkem Arbeitsanfall **im Wesentlichen** gewachsen
- Er war starker Beanspruchung **zumeist** gewachsen

Denk- und Urteilsvermögen

„sehr gut“

- **Besonders hervorzuheben** ist seine **sehr gute** Urteilsfähigkeit
- **Besonders hervorzuheben** sind seine **ausgezeichneten analytischen** Fähigkeiten

„gut“

- **Besonders hervorzuheben** ist seine **gute** Urteilsfähigkeit
- **Besonders hervorzuheben** sind seine **guten** analytischen Fähigkeiten

„befriedigend“

- **Anzuerkennen** ist seine **solide** Urteilsfähigkeit und seine **folgerichtige** Denkweise

- Auch in akuten Problemlagen behielt er die Übersicht, wobei er verantwortungsbewusste Entscheidungen traf

„ausreichend“

- In **vertrautem** Zusammenhang konnte er sich auf seine Urteilsfähigkeit stützen
- Auch in akuten Problemlagen traf er verantwortungsbewusste Entscheidungen
- Erwähnenswert ist seine Urteilsfähigkeit, die ihn zu verantwortungsbewussten Entscheidungen befähigte

Zuverlässigkeit des Arbeitnehmers

„sehr gut“

- arbeitete **stets sehr** zuverlässig und genau
- arbeitete **absolut** zuverlässig
- zeigte eine Arbeitsleistung, die **jederzeit** durch **höchste** Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit geprägt war

„gut“

- arbeitete **stets** zuverlässig und gewissenhaft
- arbeitete **jederzeit** zuverlässig
- zeigte eine Arbeitsleistung, die **stets** durch **hohe** Zuverlässigkeit geprägt war

„befriedigend“

- arbeitete zuverlässig und genau
- zeigte eine Arbeitsleistung, die durch Genauigkeit und Zuverlässigkeit gekennzeichnet war

„ausreichend“

- bewältigte die entscheidenden Aufgaben zuverlässig
- bearbeitete die wichtigen Aufgaben zuverlässig
- arbeitete bei allen wesentlichen Aufgaben zuverlässig

Arbeitsweise des Arbeitnehmers

„sehr gut“

- Er beherrschte seinen Aufgabenbereich **sicher**, hatte **oft** neue Ideen und fand **optimale** Lösungen

- Er bewältigte seine Aufgaben sicher, arbeitete rationell und setzte sein profundes Fachwissen **sehr gut** um

„gut“

- Er arbeitete selbständig und sicher, fand gute Lösungen und hatte neue Ideen
- Er setzte sein überdurchschnittliches Fachwissen stets **gut** um und arbeitete sicher und rationell

„befriedigend“

- Er bewältigte seinen Aufgabenbereich sicher und fand **brauchbare** Lösungen
- Er erledigte seine Aufgaben sicher und setzte sein Fachwissen um
- Er setzte sein fachliches Wissen um und arbeitete rationell

„ausreichend“

- Er bewältigte seinen Aufgabenbereich und fand **meist** brauchbare Lösungen
- Er erledigte seine Aufgaben und setzte sein Fachwissen um
- Er setzte sein fachliches Wissen um und arbeitete rationell

Teamfähigkeit

„sehr gut“

- integrierte sich **in bester Weise** in unsere Teamstrukturen und förderte aktiv die gute Zusammenarbeit
- trug in jeder Hinsicht zu einer **sehr guten** und effizienten Teamarbeit bei

„gut“

- arbeitete mit seinen Kolleginnen und Kollegen **ausgezeichnet** im Team zusammen
- integrierte sich **vorbildlich** in unsere Teamstrukturen und förderte aktiv die Zusammenarbeit

„befriedigend“

- war **teamfähig** und förderte die Zusammenarbeit
- arbeitete mit seinen Kolleginnen und Kollegen im Team effizient zusammen

„ausreichend“

- integrierte sich **überwiegend** reibungslos in unser Team
- arbeitete mit seinen Kolleginnen und Kollegen meist reibungslos im Team zusammen

Anhang – Mögliche Gesprächsfragen

Motivation und Interesse des Bewerbers

- Was wissen Sie über unseren Verband?
- Kennen Sie unsere Strukturen, Leitlinien, Ziele?
- Warum möchten Sie sich beruflich verändern?
- Warum wollen Sie gerade für die KLJB arbeiten?
- Seit wann suchen Sie eine neue Stelle?
- Was hat Sie in der Stellenanzeige angesprochen?
- Was reizt Sie an der neuen Aufgabe?

Persönliche Situation des Bewerbers

- Wie ist Ihre familiäre Situation?
- Ist Ihr Partner berufstätig?
- Was denkt Ihre Familie über den Stellenwechsel?
- Was sagt Ihre Familie zu häufiger Wochenendarbeit und Überstunden?
- Sind sie geographisch flexibel?
- Würden Sie auch den Wohnort wechseln?
- Wie gestalten Sie ihre Freizeit?
- Welche anderen Berufe interessieren Sie?
- Warum?

Bisherige Stelle/ Position

- Bitte beschreiben Sie Ihre bisherigen Aufgaben!
- Beschreiben Sie einen typischen Arbeitstag!
- Womit waren Sie zufrieden? Warum?
- Womit waren Sie unzufrieden? Woran lag es?
- Warum haben Sie ihre Position
so häufig
so selten
noch nie gewechselt?
- Warum sind Sie arbeitslos geworden?

Neue Stelle/ Position

- Was sind Ihre Ziele?
- Was ist in Ihrer neuen Position besonders wichtig?
- Was sollte nicht passieren?
- Was erwarten Sie von Ihrem Arbeitgeber?
- Was erwarten Sie von Ihrem Vorgesetzten?
- Was erwarten Sie von Ihrem Kollegen?

Fachliche Qualifikation

- Welche fachlichen Schwerpunkte hatten Sie in Ihrer Ausbildung/ Ihrem Studium/Ihren bisherigen Tätigkeiten?
- Wo liegen Ihre fachlichen Stärken?
- Was können Sie besonders gut?
- Bitte schildern Sie uns ein Erfolgserlebnis!
- Warum waren Sie in dieser Situation so erfolgreich?
- Wie gewährleisten Sie, dass Sie fachlich auf dem aktuellen Stand bleiben?
- PC – Kenntnisse?

Weiterbildung

- Wie wichtig ist für Sie berufliche Weiterbildung?
- Was haben Sie bisher dafür getan?
- Was war dabei für Sie besonders wichtig?
- Welches Buch war für Sie in den letzten Jahren besonders wichtig? Was lesen Sie zur Zeit?
- In welchen Bereichen können Kollegen etwas von Ihnen lernen?
- Wie würden Sie ihnen Ihr Wissen vermitteln?

Umgang mit Misserfolgen

- Bitte schildern Sie eine typische Situation, in der Sie keinen Erfolg hatten?
- Woran lag es?
- Was würden Sie heute anders machen?

Einkommen

- Wie hoch ist Ihr derzeitiges Einkommen?
- Welches Gehalt erwarten Sie von uns?
- Wie wichtig ist ein besseres Gehalt für Sie?
- Welche Extras erwarten Sie?
- Welche Sozialleistungen erwarten Sie?

Nebentätigkeiten

- Welche Nebentätigkeiten üben Sie aus?
- Haben Sie Ehrenämter oder Verpflichtungen?
- Was ist Ihnen daran besonders wichtig?

Referenzen

- Welcher Ihrer bisherigen Vorgesetzten kennt Sie am besten? Warum?
- Dürfen wir ihn einmal anrufen, um uns über Sie zu unterhalten?

Selbsteinschätzung

- Wie schätzen Sie sich selbst ein?
- Was gelingt Ihnen besonders gut?
- Wo gab es schon einmal Probleme?

Belastbarkeit

- Wie belastbar sind Sie?
- Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?
- Wie erholen Sie sich?
- Was ist Stress für Sie?
- Wie gehen Sie mit Stress um?

Motivation

- Wie motivieren Sie andere?
- Was bedeutet für Sie konkret Delegation?
- Wie treffen Sie Entscheidungen?
- Was motiviert Sie?
- Was demotiviert Sie?

Planung und Organisation

- Welche Planungshilfsmittel verwenden Sie? Wie haben Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz organisiert, damit Sie mehrere Vorgänge parallel abwickeln können?
- Wie sorgen Sie dafür, auch bei unvorhergesehenen Ereignissen mit Ihrer Arbeit nicht in Rückstand zu geraten?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der es wichtig war, dass Sie gut organisieren oder planen können. Wie sind Sie vorgegangen? Womit waren Sie (un-)zufrieden? Was war das Ergebnis?

Informationsmanagement

- Wie beschaffen Sie sich Informationen?
- Wie verarbeiten Sie wichtige Informationen?

Analyse, Beurteilung und Entscheidung

- Welche war Ihre herausforderndste Entscheidung, die Sie vor kurzem getroffen haben? Wie sind Sie zur Entscheidung gekommen? Wie lange haben Sie dafür gebraucht?
- Schwierigkeiten können nicht immer nach dem gleichen Muster gelöst werden. Nennen Sie Beispiele, wo Sie ähnliche Problemsituationen auf unterschiedliche Weise gelöst haben.
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie mit einem komplexen Problem konfrontiert waren. Wie haben Sie sich über die Problemsituation informiert? Wie haben Sie die Lage eingeschätzt? Wie haben Sie welche Ursache erkannt? Was war das Ergebnis?

Teamarbeit

- Was bedeutet für Sie gute Teamarbeit?
- Schildern Sie bitte eine typische Situation?
- Was behindert erfolgreiche Teamarbeit?
- Wie muss ein erfolgreiches Team zusammengesetzt sein?

Präsentation

- Wie bereiten Sie sich auf Präsentationen vor? Präsentieren Sie gerne, wenn ja, wieso und mit welchem Erfolg? Welche Visualisierungsmittel setzen Sie bevorzugt ein und wieso?
- Haben Sie schon einmal vor einem größeren Publikum eine Rede gehalten oder einen Vortrag gehalten? Wie haben Sie sich dabei gefühlt?
- Wenn man vor anderen sprechen muss, weiß man manchmal nicht wohin mit den Händen und Füßen. Wo ging es Ihnen ähnlich und wie sind Sie damit fertig geworden? Was sind auf Ihrer Sicht Kardinalfehler?

Projektmanagement

- Welche Tools und Techniken setzen Sie beim Projektmanagement ein und welche Erfahrung haben Sie damit gemacht? Wie haben Sie sich diese Kenntnisse erworben?
- Welche waren aus Ihrer Sicht die größten Schwierigkeiten in Ihren Projekten? Wie begegneten Sie diesen Herausforderungen? Wie war das Ergebnis?
- Beschreiben Sie ein Projekt, das sehr erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Was war Ihr Beitrag? Was würden Sie heute anders machen?

Moderation

- Welche Moderationserfahrung haben Sie sich in Ihrer bisherigen Laufbahn erworben? Wie sind Sie dabei vorgegangen? Welche Moderationstechnik setzten Sie besonders gerne ein?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der die Moderation schwierig war? Was war daran schwierig? Wie sind Sie dabei vorgegangen? Was war das Ergebnis?
- Wo unterscheidet sich aus Ihrer Sicht die Moderation vom Seminar?

Verhandlungsführung

- Wie bereiten Sie sich auf Geschäftsverhandlungen vor?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie mit einem eher schwierigen oder unangenehmen Kunden eine Geschäftsverhandlung hatten. Was haben Sie konkret getan? Was war das Ergebnis?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie eine wichtige Verhandlung verloren haben. Wie kam es dazu? Wie äußerte sich der Kunde dazu? Was würden Sie heute anders machen?

Kreativitätstechniken

- Wann setzen Sie welche Kreativitätstechniken ein? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?
- Schildern Sie eine Situation, in der Sie mit Hilfe einer Kreativitätstechnik entscheidend vorangekommen sind.
- Worauf kommt es an, wenn man seine Phantasie anregen oder nutzen will? Wie machen Sie das konkret? Mit welchem Erfolg? Geben Sie ein Beispiel.

Konfliktfähigkeit

- Beschreiben Sie einen Konflikt, den Sie zur Zufriedenheit aller Beteiligten lösen konnten. Worum ging es? Wie war das Ergebnis?
- Manchmal sind nicht alle Beteiligten mit einer Entscheidung zufrieden. Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie eine unpopuläre Entscheidung getroffen haben. Wie sind Sie mit der Situation umgegangen?
- Beschreiben Sie einen Konflikt, den Sie schon lange im Vorfeld auf sich zukommen sahen. Wie hat sich das geäußert? Was haben Sie dazu beigetragen? Was war das Ergebnis?

Kundenorientierung

- Wie bereiten Sie sich auf einen Kundenkontakt vor? Beschreiben Sie eine konkrete Situation. Worauf achten Sie besonders?
- Wie gehen Sie vor, um die wirtschaftliche Situation und Prozesse bei einem Kunden zu verstehen? Geben Sie ein Beispiel. Wie haben Sie diese Erkenntnisse gewonnen? Wie haben Sie die Kunden miteinbezogen? Ergebnis?
- Wie erkennen Sie, was der Kunde wirklich braucht? Bitte geben Sie ein Beispiel.

Erwartungen an den neuen Arbeitgeber

- Was ist für Sie in Bezug auf Ihre eigenen Vorgesetzten besonders wichtig?
- Was erwarten Sie von Ihrem neuen Arbeitgeber?

Einarbeitung

- Wie stellen Sie sich Ihre Einarbeitung vor?