

Fundierte Bewerberauswahl

1. Das Anforderungsprofil

Mit der Bewerberauswahl beginnen Sie bereits bei dem Erstellen des Anforderungsprofils. Nur wenn Sie die relevanten Anforderungen kennen, können Sie die nachfolgenden Schritte auf der Basis der wirklich erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation einleiten.

2. Die Stellenanzeige

In Anzeigen wird oft der ideale Bewerber gesucht, den es im Personalmarkt so nicht gibt. Am häufigsten benötigt werden für durchschnittliche Aufgaben durchschnittliche Bewerber. Ein zu hoch gegriffenes Qualifikationsprofil führt dazu, dass sich die „Falschen“ bewerben. Bewerben sich die Falschen, wirkt sich dies auf die Ihnen mögliche Auswahl negativ aus.

3. Geeignete Stellenbörsen

Wer in einer hierfür ungeeigneten Börse schaltet, erreicht die falsche Personengruppe. Damit kann er auch nicht unter denjenigen auswählen, die er tatsächlich gebraucht hätte.

4. Executive Search

Die Direktsuche erscheint teuer. Deshalb werden die Qualifikationsanforderungen erhöht. Die Suche verlängert sich hierdurch - und am Schluss stellt man dann den Kandidaten ein, der bei einem von Anfang zutreffenden Anforderungsprofil schneller gefunden worden wäre.

5. Die Bewerbungsunterlagen

Meine neue Assistentin war erstaunt, wie schnell ich rund 200 Bewerbungen gesichtet habe. Zur Demonstration und ihrer Ausbildung prüften wir gemeinsam die Unterlagen nochmals. Das Ergebnis war identisch, obwohl wir nunmehr sehr sorgfältig und gewissenhaft vorgehen. Ein Verkaufsleiter, der sich mit nachlässig erstellten Unterlagen bewirbt, ist ungeeignet. Hier reichte bereits eine kurze Sichtkontrolle für ein sicheres und fundiertes Urteil aus.

6. Das Anschreiben

„Professionelle“ Anschreiben, die von unprofessionellen Karriereberatern erstellt wurden, werden Sie meist sehr einfach erkennen. Ebenso leicht erkennbar ist es, wenn Vorlagen aus Fachbüchern oder dem Internet verwendet werden, da diese selten professionell sind. In einem qualifizierten Anschreiben finden Sie indirekt formulierte Antworten zu allen definierten Anforderungen. Wer die Anforderungen wiederholt, arbeitet auch umständlich. Führt ein Bewerber alles was er kann auf, ohne dass dies für die Stelle bedeutsam ist, können Sie davon ausgehen, dass er weder selektiv denken noch zielgerichtet handeln kann. Für die Stelle Bedeutsames steht im Anschreiben und gegebenenfalls zusätzlich im Lebenslauf. Bei einem wirklich fundierten Anschreiben können Sie von einem qualifizierten Bewerber, oder von einem kompetenten Berater, welcher das Anschreiben optimierte, ausgehen.

7. Der Lebenslauf

Besonders gewissenhafte Menschen orientieren sich an den ihnen zugänglichen Vorlagen. So erstellte Lebensläufe ähneln sich und genügen professionellen Ansprüchen eher selten. Auch im Berufsalltag müssen sich Führungskräfte und entsprechend tätige Spezialisten selbstständig zurechtfinden. Der Lebenslauf spiegelt qualitativ das vorhandene Können wider. Ist der Lebenslauf nicht „aussagefähig“ erkennen Sie hierin den Arbeitsstil des Bewerbers. Auch die berufliche und persönliche Zielsetzung sollte im Lebenslauf gut erkennbar sein. Ein qualifizierter Lebenslauf ermöglicht Ihnen eine sichere Einschätzung der Qualifikation. Die erste Alarmglocke sollte bei Ihnen läuten, wenn ein Lebenslauf nicht chronologisch in die üblicherweise verwendeten Blöcke untergliedert ist. Hier versucht einer zu „tricksen“. Die zweite Alarmglocke hören Sie, wenn Unwichtiges „exklusiv“ herausgestellt wird und das für die Stelle Bedeutsame nicht erkennbar ist - oder recht unpräzise dargestellt wird. Ein Lebenslauf muss den berühmten „roten Faden“ erkennen lassen. Die Entwicklung im Lebenslauf sollte aufsteigend sein - wobei Brüche möglich sind, aber erklärt werden. Mit versteckten, fehlenden Zeitabschnitten „mogeln“ sich Versager durch ihr Berufsleben.

8. Das Bewerbungsfoto

Suchen Sie einen Verkäufer, sollten Sie auf dem Foto das „Gesicht eines Verkäufers“ mit einem extravertierten, freundlichen und gewinnenden Gesichtsausdruck erkennen. Ein Buchhalter wirkt auf seinem Bewerbungsfoto seriös und eine Sekretärin damenhaft. Wenige Sekunden genügen, um eine recht zuverlässige Einschätzung vorzunehmen.

9. Die Schulzeugnisse

Die Schulzeugnisse sind für den Lebenserfolg eines Menschen nicht ausschlaggebend. Wer die Ergebnisse und Entwicklung unseres Schulsystems über Jahrzehnte verfolgt hat, besitzt von der Aussagefähigkeit eines Schulzeugnisses sowieso keine allzu hohe Meinung. Dies gilt selbst für Hochschulzeugnisse, wenn ich mir die Handlungskompetenz vieler Absolventen ansehe, die mit exzellenten Noten die Hochschule verlassen haben. In einer Studie wurde nachgewiesen, dass ein IQ von knapp über 100 den Besitzer desselben am besten befähigt, reich zu werden. Intelligenter überlegen hierfür zu viel. Der IQ eines Managers sollte jedoch über 125 liegen. Forscher benötigen noch mehr.

10. Die Arbeitszeugnisse

Arbeitszeugnisse sagen viel über den Betreffenden aus, wenn der Beurteiler beachtet, wie sich die übertragenen Aufgabenbereiche und die Verantwortung entwickelt haben. Ausschließlich auf die Bewertung der Leistung und Führung zu achten reicht nicht aus. Ebenso müssen Sie darauf achten, in welcher Art von Unternehmenskultur das Zeugnis erstellt wurde. Es gibt „kontrollorientierte“ Vorgesetzte, die andere Maßstäbe anlegen, als beispielsweise Vorgesetzte, die Mitarbeiter „an der langen Leine“ oder „soft“ führen. Was in einer Behörde als exzellent bewertet wird, muss es in der Wirtschaft nicht sein. Ein wohlgemeintes Zeugnis vermittelt die Begeisterung und Sympathie des Erstellers.

11. Das Telefoninterview

Immer wieder höre ich, dass ein Manager einen Bewerber aufwändig anreisen lässt, um dann bereits nach wenigen Sekunden im Interview festzustellen, dass der nicht passt. Vor jedem persönlichen Interview sollten Sie ein Telefoninterview führen. Oft erhalten Sie so Einblick in die Familie und bekommen hiermit weitere Informationen für die Einschätzung. Ein qualifizierter, langjährig erfahrener Interviewer erkennt fast immer zutreffend, ob ein persönliches Interview überhaupt sinnvoll ist. Ersparen Sie sich die Kosten für ungeeignete Bewerber und ersparen Sie diesen unnötige zeitliche Aufwände und zudem Frustration.

12. Das persönliche Interview

Ein strukturiert geführtes Interview erbringt die Erkenntnisse, die Ihnen noch fehlen. Dies gilt sowohl für den fachlichen Part, da ja jetzt die Fachvorgesetzten anwesend sind, als auch für die persönliche Eignung in Bezug auf die Gegebenheiten des Unternehmens. Ein Interview, das tausend nutzlose Fragen beinhaltet, erhöht meist nur die Verwirrung, da das Relevante in einem Wust von überflüssigen Informationen nicht erkennbar ist. Ebenso wenig hilfreich ist es, wenn die Fragen vergessen werden, die letztlich für die Besetzung der Position die entscheidenden und deshalb die ausschlaggebenden sind. Erstellen Sie deshalb vorab einen auf die Position speziell zugeschnittenen Fragebogen.

13. Bewertung und Gewichtung

Die endgültige Abwägung sollten Sie strukturiert auf einem Bewertungsbogen vornehmen. Die Bewerber in der Endauswahl können so systematisch miteinander verglichen werden. Jeder Beurteiler muss hierfür allerdings jeden einzelnen Kandidaten unbeeinflusst bewerten. Danach werden die gewonnenen Ergebnisse verglichen und solange gemeinsam diskutiert, bis eine gemeinsame Linie erkennbar ist und die Bewerber in einer Rangfolge sortiert sind.

14. Fehlende Qualifikationen

Separat sollte die Überprüfung der noch fehlenden Qualifikation damit ergänzt werden, wie zeit- und kostenaufwändig diese zu vermitteln bzw. vom Bewerber erlernbar sind. Die Auswirkung in dem Zeitraum, in welchem diese fehlen, muss ebenso beachtet werden. Fachkenntnisse können erworben werden, fehlende Persönlichkeitsmerkmale hingegen nicht.

15. Eventuelle Probleme im betrieblichen Umfeld

Mit den einbezogenen Führungskräften aus dem Fachbereich sollten Sie überlegen, ob aufgrund der Persönlichkeit Probleme im betrieblichen Umfeld auftreten könnten.

16. Ihre Intuition

Beziehen Sie Ihre Intuition ganz bewusst mit ein. Warnt Sie Ihr „Bauchgefühl“, sollten Sie diese Warnung ernst nehmen und Kritisches nochmals hinterfragen. Neuere Forschungsergebnisse beweisen, dass angestregtes Nachdenken oft schlechtere Ergebnisse ergibt als überwiegend gefühlsmäßig getroffene Entscheidungen. Unser Gehirn schöpft aus dem Unbewussten. Dabei peilt es kräftig über den „Daumen“. Wir sollten uns deshalb davor hüten, vorschnelle vorwiegend intuitive Urteile zu treffen.

17. Qualifizierte Eignungstests

Sollen mehrere Kandidaten aus einer Gruppe von Absolventen eingestellt werden, sind Eignungstests sinnvoll, wenn diese ein qualifizierter Diagnostiker durchführt. Bei Führungskräften sind solche Tests nach meiner Erfahrung wenig nützlich. Im Übrigen finde ich es bei einer bereits erfolgreichen Führungskraft unangemessen, diese zu Intelligenz- und Verhaltenstests bzw. zu einem Assessment Center zu bitten.

18. Assessment Center

Bei der Auswahl eines Mitarbeiters findet zunächst ein persönliches Interview statt. Erst nach dieser Vorauswahl werden dann Bewerber in ein Assessment Center gebeten. Ich habe es noch niemals erlebt, dass ein Assessment Center Erkenntnisse erbringt, die nicht auch in einem professionellen Interview hätten gewonnen werden können.

19. Tests, Grafologie, Astrologie

Über 90% der am Markt befindlichen Eignungstests sind wissenschaftlich nicht fundiert. Sie sind so nutzlos wie die Erkenntnisse aus astrologischen und grafologischen Gutachten. Der Bewerber erfährt zumindest einiges über den im Unternehmen herrschenden Denkstil.

20. Nehmen Sie den, der Ihnen den größten Nutzen bringt

Das Ranking ist abgeschlossen. Das sorgfältige Abwägen ist der letzte schwierige Prozess. Welcher der beiden Kandidaten soll ein Angebot erhalten? Beide sind fachlich und persönlich gut qualifiziert. Jeder hat gegenüber dem anderen einige wichtige Vor- aber auch Nachteile. Wer Ihnen sofort den größeren Nutzen bringt, wird dies vermutlich auch mittelfristig tun. Langfristige Überlegungen sind mit vielen Unsicherheiten belastet. Besonders diejenigen, die Sie als spätere „Hoffnungsträger“ fördern möchten, sind dann auch anderswo begehrt. „Pflegeleichte“ sind dies leider auch dann, wenn sie Ihre Interessen „hart“ vertreten sollten.

21. Mitwirkende Personalberater

Ein Personalberater mit einer entsprechenden Qualifikation und langjähriger Erfahrung kann das Potenzial sowie Verhaltensweisen erkennen und sicherer als weniger Geübte bewerten. Angeblich scheitert jeder fünfte Neueingestellte - also 20%. Eine erschreckende Anzahl. Durch die Mitwirkung eines erfahrenen Personalberaters reduzieren Sie die Fehlerquote. In der Endphase Ihrer Entscheidung wird sich ein qualifizierter Berater „zurücknehmen“. Welchen Kandidaten er tatsächlich favorisiert, erkennen Sie nur bei bewusstem Zuhören.

Auswahlbogen

Kontakt: 07191 / 31 86 86

Kandidaten				
Branchenkompetenz				
Führungskompetenz				
Methodenkompetenz				
Urteilsvermögen				
Selbstständigkeit / Initiative				
Leistungsorientierung				
Durchsetzungsfähigkeit				
Kreativität				
Loyalität				
Persönlichkeit / Wesensart				

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de

Karriere & Bewerbung

strategisch • taktisch • professionell

Profi-Tipps für Karriere und Bewerbung
Führungstipps für Manager
Managementtipps für Führungskräfte
Professionelles Know-how: **Kostenlos !**

Karrierehandbuch.de