

Den passenden Deckel finden

Oft stellen Unternehmen nach der Neubesetzung einer Schlüsselposition fest, dass der Auserwählte nicht der Richtige ist. Solche kostspieligen Pannen können jedoch vermieden werden.



Mit der inhaltlichen und grafischen Gestaltung der Stellenanzeige werden Qualität und Quantität von Bewerbungen beeinflusst. Je konkreter und präziser die Anzeige formuliert ist, desto enger wird der Bewerberkreis sein. Wird ein größerer Pool an Bewerbungen gewünscht, dann sollte die Anzeige genügend Freiraum zulassen, um auch andere potenzielle Bewerber oder „Quereinsteiger“ anzusprechen.

Wünsche klar formulieren

Im Anforderungsprofil werden die Voraussetzungen an den Bewerber genau beschrieben. Drei zentrale Fragen sind dabei von Bedeutung:

1. Welche Aufgaben wird der neue Mitarbeiter übernehmen?
2. Für welche Bereiche wird er verantwortlich sein?
3. Welche speziellen Anforderungen werden an den neuen Mitarbeiter gestellt?

Das Anforderungsprofil sollte gemeinsam von der Personalabteilung und dem jeweiligen Vorgesetzten erstellt werden. Häufiger Fehler ist, dass Vorgesetzte beim Erstellen des Profils zu wenig integriert werden und die Vorstellungen dadurch nicht den tatsächlichen Stellen entsprechen. Daraus resultiert anschließend häufig Enttäuschung auf allen Seiten.

Bei der Formulierung der Ansprüche, die an die zu vergebende Position gestellt werden, sollte genau beschrieben werden, wie diese Kompetenz später sichtbar ist. Zum Beispiel kann „Kommunikationsfähigkeit“ wie folgt beschrieben sein: „Person kann zuhören, wesentliche Inhalte des Gesprächs zusammenfassen, verständlich reden, gut erklären und Small Talk führen.“ Aus dieser Beschreibung lassen sich später im Rahmen eines persönlichen Vorstellungsgesprächs leicht Interviewfragen ableiten.

Sind die Fähigkeiten beschrieben, dann werden sie vom gewünschten Ausprägungsgrad eingestuft. Dabei lohnt es sich mit einer Skalierung von 1 bis 5 zu arbeiten. 1 = Grundbasis vorhanden, 5 = sehr hoch entwickelt. Zwischen 1 und 5 liegen dann die Zwischenabstufungen. Wichtig ist, dass nicht alle Fähigkeiten mit einer fünf bewertet werden. Dadurch kann man sich im Bewerbungsgespräch auf die wirklich wichtigen Kompetenzen konzentrieren und auch die Anzeige lässt sich dadurch viel konkreter formulieren.

Ist das Anforderungsprofil erstellt, ist die Entscheidung zu treffen, auf welchem Weg der Bewerber/die Bewerberin gesucht werden soll. Soll er/sie über eine Anzeige im Internet oder in Printmedien gesucht werden? Sollen Bewerber(innen) auch überregional angesprochen werden, ist es unter Umständen sinnvoll, mit einer Internetbörse zusammenzuarbeiten.



Die klassische Anzeige in Printmedien besteht aus fünf Elementen: Anzeigentitel, Darstellung des Unternehmens, Beschreibung der Stelle und der Anforderungen, Beschreibung, was dem zukünftigen Mitarbeiter geboten wird und wie die Bewerbung erfolgen soll.

Die Optik macht's

Die moderne Anzeige hat eine klare Struktur und die einzelnen Punkte werden in Form von Aufzählungspunkten dargestellt. Fließtext ist für den Leser schwieriger zu lesen. Zudem enthält ein Fließtext oftmals Formulierungen, die sehr unterschiedlich interpretiert werden.

Ein häufiger Fehler in Stellenanzeigen ist, dass sehr breit ausgeführt wird, was der zukünftige Arbeitgeber vom Mitarbeiter erwartet. Ein solches Idealbild kann potenzielle Bewerber abschrecken. Die Anzeige sollte daher lediglich über die „Muss“-Kriterien Auskunft geben und maximal über zwei bis drei „Kann“-Kriterien. Allgemeine Schlagwörter wie z.B. „Teamfähigkeit erwünscht“ sollten vermieden werden. In vielen Positionen und Berufen sind derartige soft skills selbstverständlich. Zudem wird dadurch das Bewerbungsgespräch erschwert, weil der Betreffende sich genau auf die gewünschten Fähigkeiten vorbereiten und entsprechende Antworten geben kann. Die Beurteilung im Vorstellungsgespräch, inwieweit der potenzielle Mitarbeiter tatsächlich diese Eigenschaften besitzt, wird so erschwert.

Potenzielle, gut qualifizierte Bewerber wünschen sich einen längerfristigen Arbeitgeber. Deshalb ist es sehr wichtig, dass die Anzeige auch Auskunft darüber gibt, was das Unternehmen dem Mitarbeiter zu bieten hat. Zum Beispiel: angenehmes Be-

triebsklima, berufliche Fortbildungsmöglichkeit, gute Weiterentwicklungschancen.

Die richtigen Fragen stellen

Nachdem die Anzeige geschaltet ist und aus den eingegangenen Bewerbungen eine engere Auswahl getroffen wurde, ist das Bewerbungsgespräch zu führen. Die Fragen für das Interview sollten mit der Erstellung des Anforderungsprofils vorbereitet werden. Anhand des Fragekatalogs kann anschließend ein Interviewleitfaden erstellt werden. Dieser ist für alle Beteiligten ein hilfreiches Instrument, um den roten Faden im Interview halten und die verschiedenen Bewerber miteinander vergleichen zu können.

Es gibt verschiedene Fragearten. Mit einer offenen Frage, wie z.B. „Was schätzen Ihre Kollegen an Ihnen?“, wird der Bewerber zum Erzählen gebracht. Ist er im Erzählfluss, dann baut er Vertrauen auf. Dieses ist wichtig, damit auch Informationen fließen, die er sich nicht vorab zurechtgelegt hat. Aus dem Erzählten können dann einzelne Situationen vertieft werden. Dabei können z.B. die fünf Ebenen abgefragt werden: Situation, Verhalten, Denken, Gefühl und Lernerfahrung. Fragen hierzu sind etwa: Was ist konkret in dieser Situation passiert? Wie hat sich der Bewerber in dieser Situation verhalten? Wie haben sich andere verhalten? Was hat er dabei gedacht? Was hat er dabei gefühlt und was konnte er aus dieser Situation lernen? Welche Konsequenzen hatte die Situation für spätere Verhaltensweisen?

Aber nicht nur die Fragetiefe spielt im Interview eine Rolle, sondern auch, dass sich die Interviewer ein Repertoire an Fragen zusammengestellt haben. Diese ergeben sich aus dem Anforderungsprofil. Beim Beispiel

Kommunikationsstärke können etwa folgende Fragen formuliert werden:

- Was macht Sie in Gesprächen mit anderen zu einem attraktiven Gesprächspartner?
- Wie lernen Sie fremde Menschen kennen?
- Haben Sie schon einmal einen Vortrag gehalten? Wie war die Resonanz? Wie gehen Sie mit Personen um, die Sie ständig unterbrechen?

Die sorgfältige Vorbereitung der Anzeige und des Interviewleitfadens entscheiden maßgeblich über den Erfolg der Personalsuche.



Susanne Weber

Personaltrainerin, Coach und Buchautorin, Konstanz