

**BULA 23/06/2006**

**BULA**

## ***Aktuelles: Bewerberflut kanalisieren***

### **Professionelles Personalmanagement schafft Erfolgspotentiale**

... einhundertachtundneunzig, einhundertneunundneunzig, zweihundert ... - eine wahre Flut von Bewerbungen ergießt sich je nach Branche und ausgeschriebener Stelle über den Schreibtisch der Personalabteilung oder Unternehmensleitung. Wie soll aus dieser Fülle von Angeboten, der richtige Kandidat herausgefiltert, wie die Spreu vom Weizen getrennt werden? Lebensläufe und Zeugnisse werden gelesen, sortiert, gestapelt. Aber auch, wenn es sich nur um 10 Bewerber handelt, ist die Entscheidung nicht weniger schwierig. Schließlich soll ja genau der richtige Mitarbeiter – ob nun aus 200 oder 5 Bewerbungen – ausgewählt werden.

In mittelständischen Unternehmen ist diese Situation häufig anzutreffen. Erschwerend kommt hinzu, dass bei der Schaltung einer Stellenanzeige, die Muss-Kriterien für den Mitarbeiter in spe nicht konkret genug genannt werden. Oft sind diese nämlich im Unternehmen noch gar nicht spezifiziert. Je höher eine zu besetzende Stelle in der Firmenhierarchie angesiedelt ist, umso zwingender ist dies aber erforderlich. So erweist es sich als eine sinnvolle Investition, professionelle Unterstützung bei der Bewerberauswahl von außen zu holen. Denn eine Fehlbesetzung, wird häufig erst nach geraumer Zeit erkannt. Die Mühe der Einarbeitung war vergebens und die getroffene Personalentscheidung wieder rück-gängig zu machen, zieht wiederum Kosten und Unruhe nach sich..



Fehlentscheidungen im Bereich Bewerberauswahl kosten Unternehmen Geld, richtig viel Geld. Bis zu 500 000 Euro kommen zusammen, so schätzen Experten, wenn der falsche Mann oder die falsche Frau eingestellt wird. Die "Fehlbesetzung" kann den gestellten Anforderungen nicht gerecht werden. Es passieren schwerwiegende Fehler. Erst nach Wochen oder Monaten wird erkannt, dass diese Wahl die falsche Wahl war und das Spiel beginnt von neuem.

#### **Von der Stellenbeschreibung zur Einstellung**

Jedes Bewerbungsverfahren sollte aus mehreren Elementen bestehen. Am Anfang steht in der Regel die Stellenanzeige, es folgt die Kommunikation mit den Bewerbern – von der Einladung bis zur Absage – die Vorbereitung eventueller Tests, das Erstellen eines detaillierten Anforderungsprofils, eines Interview-Leitfadens und letztendlich das Interview selbst. Damit all diese Schritte möglichst effizient ablaufen, erweist es sich gerade bei kleineren und mittelständischen Firmen und Organisationen als sinnvoll, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. "Vielfach erfolgt der erste Kontakt, wenn die Ausschreibung bereits ausgelöst ist und die Bewerbungsunterlagen vorliegen", berichtet Barbara Hess-Häusler, Wirtschaftswissenschaftlerin aus Karlsruhe mit dem Schwerpunkt Betriebs- und Führungspsychologie, aus ihrer Praxis.



In genau dieser Situation zog der Kommunale Versorgungsverband Sachsen die Expertin hinzu. Es ging darum, in Dresden eine Stabsstelle neu zu besetzen. Die Reaktion auf die ausgeschriebene Stelle eines Controllers war in der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage erwartungsgemäß hoch. Innerhalb kürzester Zeit gingen 219 Bewerber ein. Nach Sichtung der Zeugnisse und Lebensläufe kamen 15 Bewerber in die engere Wahl. Zu diesem Zeitpunkt kontaktierte der Direktor des KVS, Roland Krieger, die Expertin Barbara Hess-Häusler, die ihm vom Landratsamt in Karlsruhe empfohlen wurde.

"Für Unternehmen ist es bei Beratungsleistungen immer von Vorteil, überschaubare Einheiten buchen zu können. Deshalb biete ich ein Modulsystem an, durch das der Einstieg auf jeder Stufe der Bewerberauswahl möglich ist. Da der Kosten-/Nutzen-Aspekt ein wesentlicher Bestandteil meines Angebotes ist, verzichtete ich ebenfalls bewusst darauf, bei allen Tätigkeiten vor Ort zu sein", beschreibt Barbara Hess-Häusler ihr Vorgehen und nennt als Beispiel das Verfassen sämtlicher Antwort, "Vertröstungs-" sowie Absageschreiben. Auch das Anforderungsprofil konnte auf diesem Wege erstellt werden. Und auch Roland Krieger bestätigt: "Bei einem Team von ca. 80 Mitarbeitern ist unser Versorgungsverband vergleichbar mit einem mittelständischen Unternehmen. Dort wie bei uns im öffentlichen Bereich zählt natürlich auch der Kosten- und Zeitfaktor. Deshalb kam uns die kostengünstige Abwicklung zugute. Die Abwicklung lief größtenteils über die modernen Kommunikationskanäle, so dass Barbara Hess-Häusler letztendlich nur zwei Tage vor Ort sein musste."

### **Das individuelle Anforderungsprofil**

Der wichtigste Schritt bei einer Bewerberauswahl ist die Erstellung eines Anforderungsprofils. Werden Stellen neu besetzt, orientieren sich Unternehmer oder Personalverantwortliche in der Regel an einer Stellenbeschreibung im klassischen Sinn. Hinterfragt werden Inhalte wie:

- Hat der/die Bewerberin die Qualifikation für die aufgeführten Aufgaben und Tätigkeiten?
- Welche Berufserfahrung wird mitgebracht?
- Wo wurden die erforderlichen fachlichen Kenntnisse erworben?
- Welche Berufsausbildung/welches Studium wurden erfolgreich absolviert?

Mit solchen formalen Kenntnissen lässt sich jedoch noch nicht treffsicher vorhersagen, ob der Bewerber wirklich geeignet ist, die an ihn gestellten Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Noten und Zusatzqualifikationen sind nicht direkt vergleichbar, auch wenn gerade diese von Unternehmerseite immer wieder dazu herangezogen werden. Selbst wenn ein Controller gut mit Zahlen jonglieren kann, was seine Noten ja meist belegen, ist noch lange nicht sicher gestellt, dass er das Ergebnis seiner Ausarbeitung überzeugend darstellen kann. Vielmehr gilt es festzulegen, welche weiteren Anforderungen die zu besetzende Position an den Bewerber stellt. Wird ein Teamplayer gesucht oder eher ein Einzelkämpfer? Bringt die Position intensiven Kontakt zu anderen – z. B. Kunden, Lieferanten, Partnern - mit sich? Wird vom Bewerber erwartet, dass er schnell Kontakte knüpfen kann und gut ankommt? Ist es von Bedeutung, dass er sich rasch auf veränderte Situationen einstellt und Belastbarkeit ihn auszeichnet? Oder wird von ihm ein strukturiertes, wohlüberlegtes abwägendes Verhalten erwartet? An dieser Stelle kommt das Anforderungsprofil zum Einsatz. Neben der fachlichen Kompetenz werden hier Fähigkeiten im methodischen, persönlichen und sozialen Bereich gezielt abgefragt und getestet.

Die Bewerber um die Controller-Stelle beim KVS Dresden sollten vor allem Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Selbstbewusstsein mitbringen. Abgefragt wurde aber auch die Gesamtheit der spezifischen Eigenschaften und Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen zur erfolgreichen Bewältigung der künftigen Arbeiten. Anhand dieser Kriterien wurde der Bewerber im Auswahlverfahren beobachtet und bewertet.



Im Idealfall wird das Anforderungsprofil bereits vor dem Verfassen einer Stellenausschreibung erarbeitet und dient somit schon als Grundlage für deren Erstellung. So wird gewährleistet, dass die Bedeutung einzelner Anforderungen über alle Stufen eines Bewerbungsverfahrens hinweg gleich bewertet wird. "Im Nachhinein können wir sagen, dass die professionelle Begleitung von Anfang an, sicher die effektivste ist", fasst Direktor Roland Krieger seine positiven Erfahrungen in Worte. "Dadurch kann vermieden werden, dass Bewerber nur aufgrund der harten Faktoren, wie Zeugnisse usw., zu früh aussortiert werden, obwohl sie vielleicht wesentliche Fähigkeiten für die Stelle besitzen."

Mit den in die engere Wahl gekommenen 15 Personen wurde schließlich ein Computer gestützter Test durchgeführt. Wieder war die Personalexpertin gefordert. Nach Festlegung und Durchführung der Tests erfolgte die Auswertung, welche wiederum die Rangfolge derjenigen zehn Bewerber festlegte, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden. "Solche Tests sind eine nicht zwingend notwendige, doch sehr nützliche Option. Im diesem Falle konnten damit entscheidende Kompetenzen wie strukturiertes Vorgehen, Entscheidungsverhalten, Informationsmanagement oder Problemlösungsorientierung abgefragt werden.", erläutert sie ihr Vorgehen.

### **Strukturierte Interviews helfen bei der Auswahl**

Untersuchungen belegen, dass sich aus den Bewerbungsunterlagen lediglich bis zu neun Prozent des Verhaltens und des späteren Arbeitserfolges prognostiziert lassen. Arbeitszeugnisse werden häufig vom Arbeitnehmer selbst verfasst, so dass sie nicht wirklich aussagekräftig sind. Die im Anforderungsprofil dokumentierten Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten, die an den Bewerber gestellt werden, flossen bei der Auswahl in Dresden im nächsten Schritt in ein strukturiertes Interview in der Art ein, dass gezielte Fragen vorformuliert wurden. Um die Vergleichbarkeit zu garantieren setzte die Fachfrau aus Karlsruhe auf einen Fragenkatalog, aus dem je nach Verlauf des Interviews einzelne Fragen herausgegriffen und die Gespräche sehr flexibel geführt werden konnten. Schwerpunkt des ca. einstündigen Interviews, waren Fragen, die diese Fähigkeiten hinterfragen, die es erlauben, sich ein klares Bild vom Bewerber zu machen. In diesen zwei Tagen war Barbara Hess-Häusler in der Funktion der Interviewerin bei ihrem Auftraggeber anwesend. Durch das strukturierte Interviewsystem konnten alle Beteiligten - neben Direktor Roland Krieger waren dies sein Stellvertreter sowie eine Mitarbeiterin aus der Personalabteilung - systematisch ihre Bewertungen auf einem individuell erstellten Beobachtungsbogen festhalten. Beim Abgleich mit dem Anforderungsprofil zeigt sich eindeutig, welcher Bewerber die besten Aussichten hat, die an ihn gestellten Aufgaben gut zu erfüllen. Mit dieser Methode kristallisierte sich schnell ein Bewerber als geeignet heraus.

"Etwas mehr Aufwand bedeutet ein solches Vorgehen schon, als einfach intuitiv jedem Bewerber unterschiedlich formulierte Fragen zu stellen. Der hohe Nutzen rechtfertigt dieses Vorgehen aber sicherlich. Und auch die Kosten bleiben im Rahmen.", erklärt Barbara Hess-Häusler abschließend und wird von Roland Krieger unterstützt: "Die Zusammenarbeit war sehr erfolgreich. Das Ziel, möglichst schnell aus den Bewerbern die geeignete Person herauszufiltern wurde durch das strukturierte und erprobte Vorgehen von Barbara Hess-Häusler beschleunigt und letztendlich auch zum Erfolg begleitet."

---

Weitere Infos erhalten Sie bei kopfarbeit, Barbara Hess-Häusler, Karl-Seckinger-Straße 20, 76229 Karlsruhe, Tel.: 0721/465696, Fax: 0721/4644455, E-Mail: [kontakt@kopfarbeit.org](mailto:kontakt@kopfarbeit.org), Internet: [www.kopfarbeit.org](http://www.kopfarbeit.org)