



Personalauswahlverfahren

Wenn Sie in Ihrer Organisation eine wichtige Investitionsentscheidung treffen, so ist es völlig selbstverständlich, diese Entscheidung durch umfangreiche Überlegungen und gezielte Entscheidungen abzusichern. Bereits Investitionen von wenigen tausend Euro werden sehr sorgfältig behandelt. Wird jedoch neues Personal für Projekte eingestellt, so wird häufig die Entscheidung auf der Basis eines kurzen Gesprächs getroffen. Gründe genug, eine sorgfältige, gut geplante Personalauswahl vorzunehmen.

Dabei stehen zwei Fragestellungen im Vordergrund:

1. Wie gut sind die Kenntnisse/Fähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber heute?
2. Wie hoch ist das Entwicklungspotenzial in der Zukunft (nach der Projektphase)?

Diese Frage ist vor allem bei der Auswahl interner Potenzialträger von großer Bedeutung.

Welche Instrumente der Personalauswahl bieten sich an?

Derzeit bekannt, gebräuchlich und für die Branche geeignet sind folgende Instrumente der Personalauswahl:

- **Analyse der Unterlagen**
- **Bewerberinterview**
- **Tests**
- **Assessment Center**

Auswahlinstrumente für die Kompetenzbereiche

Nicht jedes Auswahlinstrument eignet sich in gleichem Maße für alle Kompetenzbereiche. Nachfolgend eine (grobe) Zuordnung zur Orientierung:

Auf die Stelle abgestimmte Kompetenzbereiche:

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Persönliche Kompetenz	Führungskompetenz
– Interview – Prüfung der Bewerbungsunterlagen – Praxistest	– Interview – Assessment-Center – Test	– Interview – Assessment-Center	– Interview – Assessment-Center – Test	– Prüfung der Bewerbungsunterlagen – Interview – Assessment-Center – Test

Auf den Kompetenzbereich abgestimmte Auswahlmethoden

TIPP: Lassen Sie mögliche Bewerberinnen und Bewerber einige Stunden im Team mitarbeiten und bitten Sie sie um Feedback. Sie erfahren mehr als aus den Unterlagen!



1. Schritt: Analyse der Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbungsunterlagen sind die erste „Arbeitsprobe“, die Sie von den Stellensuchenden sehen. Daher empfehlen wir Ihnen, diese genau zu prüfen und vorab mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle abzugleichen.

Bei Projektleitungen oder Führungskräften sollten Sie bspw. stärker auf die optische Aufmachung und Strukturierung der Unterlagen achten, während bei einer Assistenzkraft ein häufiger Stellenwechsel kritisch zu hinterfragen ist.

Bei einigen Stellen sind die formalen Anforderungen maßgeblich, weil bestimmte Anforderungen gesetzlich vorgegeben sind. Die Prüfung der Bewerbungsunterlagen hinsichtlich dieser Kriterien, wie z.B. Ausbildungen, Berufsjahre etc., erspart Ihnen ggf. viel Zeit und Mühe, indem Sie rechtzeitig eine Vorauswahl treffen.

Checkliste – Prüfung der Bewerbungsunterlagen (Beispiel)

Bewerbungsunterlagen-Analyse – Bewerbung auf folgende Stelle:				
Frau <input type="checkbox"/>	Herr <input type="checkbox"/>	Titel <input type="checkbox"/>	Vorname <input type="checkbox"/>	• Nachname <input type="checkbox"/>
Eingang am:	schnell <input type="checkbox"/>	normal <input type="checkbox"/>	verspätet <input type="checkbox"/>	initiativ <input type="checkbox"/>
Formelle Voraussetzungen:				
erfüllt:		ja: <input type="checkbox"/>	nein: <input type="checkbox"/>	
welche fehlen:				
Ist Nachqualifizierung möglich bzw. sinnvoll:				
<i>Vollständigkeit:</i>		vorhanden	nicht vorhanden	
Anschreiben		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Arbeitszeugnisse		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Beurteilungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Weiter-/Fortbildungsnachweise		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Foto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lebenslauf		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Schul- und Ausbildungszeugnisse		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sonstiges:				
Äußeres Erscheinungsbild:		ansprechend	durchschnittlich	schlecht
Foto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterlagen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:				



Anschreiben:			
Umfang	<input type="checkbox"/> richtig	<input type="checkbox"/> zu kurz	<input type="checkbox"/> zu lang
Layout, Gestaltung	<input type="checkbox"/> ansprechend	<input type="checkbox"/> langweilig	<input type="checkbox"/> unübersichtlich
Sprachlicher Ausdruck	<input type="checkbox"/> fehlerfrei	<input type="checkbox"/> kleine Fehler	<input type="checkbox"/> fehlerhaft
Formulierungen	<input type="checkbox"/> positiv	<input type="checkbox"/> neutral	<input type="checkbox"/> negativ
Selbstdarstellung	<input type="checkbox"/> gut	<input type="checkbox"/> schwach	<input type="checkbox"/> zu stark
Motivation für die Bewerbung	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> vorhanden	<input type="checkbox"/> nicht vorhanden
Erwartungshaltung	<input type="checkbox"/> neutral	<input type="checkbox"/> schwach	<input type="checkbox"/> negativ

Lebenslauf:				
<input type="checkbox"/> vollständig	<input type="checkbox"/> nachvollziehbar	<input type="checkbox"/> gut gegliedert	<input type="checkbox"/> lückenhaft	<input type="checkbox"/> viele Stellenwechsel
Bemerkungen:				

Zeugnisse:				
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/> gut	<input type="checkbox"/> normal	<input type="checkbox"/> mangelhaft	<input type="checkbox"/> komplett
<input type="checkbox"/> lückenhaft	<input type="checkbox"/> schlecht sortiert	<input type="checkbox"/> Auffälligkeiten	<input type="checkbox"/> roter Faden erkennbar	<input type="checkbox"/> erfüllt Anforderungen
Bemerkungen:				

Staatliche Anerkennung/ Anerkennung durch Leistungsträger:				
<input type="checkbox"/> liegt vor	<input type="checkbox"/> wird nachgereicht	<input type="checkbox"/> fehlt	<input type="checkbox"/> trifft nicht zu	
Bemerkungen:				

Foto:				
Eindruck:	<input type="checkbox"/> sympathisch	<input type="checkbox"/> seriös	<input type="checkbox"/> ungepflegt	<input type="checkbox"/> unfreundlich

Berufserfahrung:				
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/> gut	<input type="checkbox"/> normal	<input type="checkbox"/> wenig	<input type="checkbox"/> zu wenig
Bemerkungen:				

Fachliche Kenntnisse und Eignung:				
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/> gut	<input type="checkbox"/> normal	<input type="checkbox"/> wenig	<input type="checkbox"/> zu wenig
Bemerkungen:				



Gesamteindruck:				
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/> gut	<input type="checkbox"/> normal	<input type="checkbox"/> wenig passend	<input type="checkbox"/> unpassend
Bemerkungen:				

Einladung zum Gespräch:				
<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> evtl. später	<input type="checkbox"/> Absage, Unterlagen zurück		
Bemerkungen:				

2. Schritt: Entscheidung für Auswahlverfahren. Checkliste

Nach der Prüfung der Unterlagen entscheiden Sie sich für ein Auswahlverfahren. In der Regel laden Sie mögliche Kandidatinnen und Kandidaten zu einem Gespräch ein. Basis aller Auswahlprozesse ist das Anforderungsprofil. Davon leiten sich die Anforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten ab. Befassen Sie sich also vor dem Auswahlprozess mit dem Anforderungsprofil bzw. mit dem Profil der Bewerber und Bewerberinnen, das Sie aus dem ersteren entwickeln haben (Checklisten zum Kopieren und Weiterentwickeln finden Sie unter Anforderungsprofil).

Mit dieser Vorbereitung sind Sie bestens gerüstet für die Personalauswahl!

- Werten Sie die Bewerbungen entsprechend der beigefügten Checkliste aus!
- Laden Sie Ihnen als geeignet erscheinende Bewerberinnen und Bewerber ein.
- Wählen Sie aus den nachfolgend beschriebenen Instrumenten das geeignete aus.
- Die Ergebnisse der Auswahl geben Sie dann in Ihr Bewerber bzw. Bewerberinnenprofil ein (s. auch unser nachfolgendes Beispiel).
- Treffen Sie Ihre Entscheidung und vertrauen Sie auf Ihre systematische Personalauswahl nach definierten Kriterien, aber auch Ihrem Gesamtgefühl!

Verstehen Sie die vorliegenden Listen bitte lediglich als Anregung. Es geht nicht um eine Technokratisierung von Bewerbungsprozessen. Vielmehr ist uns wichtig, dass Sie die Listen und Bewertungskriterien für sich so nutzbar machen, dass Sie bei

- Bewerbungsgesprächen strukturierter über Anforderungen an eine Stelle bzw. die Kandidatinnen und Kandidaten sprechen können
- Bewerber und Bewerberinnen an objektiveren Auswahlkriterien messen können
- und die Listen als Reflexionsinstrument, als Entscheidungshilfe und als Mittel zur Kommunikation über die Kandidatinnen und Kandidaten mit Ihren Vorgesetzten und Kollegen und Kolleginnen einsetzen.

Wichtig:

- Am Ende zählt Ihr persönlicher Eindruck, ob der Bewerber bzw. die Bewerberin als Mensch zu Ihnen und Ihrem Team passt.



- Entscheiden Sie nicht gegen Ihr „Bauchgefühl“.
- Das letzte Wort in der Entscheidung hat der Mensch, nicht die errechnete Punktzahl. Sie soll nur eine Entscheidungshilfe sein.

Wie dokumentieren Sie die Ergebnisse aus dem Personalauswahlverfahren?

Das Bewerberprofil

- Sie bewerten also zunächst die einzelnen Bewerberinnen und Bewerber.
- Dann stellen Sie die Einzelergebnisse gegenüber, um zu einer Entscheidung zu kommen.
- Abgleich des Anforderungsprofils mit dem Bewerberinnen- bzw. Bewerberprofil

Nehmen Sie sich nun den Bogen für das Bewerberinnen- bzw. Bewerberprofil und übertragen Sie die jeweilige Zielpunktzahl und Gewichtung des Anforderungsprofils in das Bewerberinnen- bzw. Bewerberprofil.

Während bzw. nach den Auswahlverfahren und /oder -gesprächen dokumentieren Sie Ihre Eindrücke und vergeben eine entsprechende Punktzahl für jede der im Anforderungsprofil von Ihnen festgelegten Fähigkeiten und Eigenschaften.

Versuchen Sie, möglichst für jede einzelne Anforderung eine Zahl einzutragen. Sollte Ihnen das nicht möglich sein oder schwer fallen, fragen Sie gezielt nach oder lassen Sie die Zahl einfach aus.

Multiplizieren Sie die jeweilige Punktzahl mit deren Gewichtung (= der Gewichtung aus dem Anforderungsprofil und errechnen damit die Gesamtpunktzahl der Bewerberin bzw. des Bewerbers).

Tragen Sie den Wert in die entsprechende Spalte ein und vergleichen Sie mit der von Ihnen vorgegebenen Zielpunktzahl für die Stelle.

Bewerber/innen-Profil (Beispiel)

Name:

Stelle:

Datum:

Kompetenz, Einzelanforderung	Ausprägung					Ge- wichtung	Gesamt- punktzahl Bewerber/in	Ziel-Punktzahl der Stelle	Bemerkungen, mög- liche Fördermaß- nahmen etc.
	gering			stark					
						(1-5)			
Formale Voraus- setzungen	1	2	3	4	5				
Abschluss			X			3	9	12	
Weiterbildung		X				4	8	16	
Berufserfahrung				X		4	16	20	
Zwischensumme							33	48	
Fachliche Kompetenz	1	2	3	4	5				
Aktuelles Fachwissen			X			3	9	9	
Fähigkeit frühzeitiger Problemerkennung				X		4	16	16	



Strukturiertes und logisches Denken		X					3	15	20	
Vernetztes und integratives Denken			X				5	15	20	
Fachlich fundierte Problemlösung				X			4	16	12	
Abgrenzung der eigenen Kompetenz			X				3	9	12	
Zwischensumme								71	81	
Soziale Kompetenz	1	2	3	4	5					
Kommunikationsfähigkeit										
Konfliktfähigkeit										
Motivationsfähigkeit										
Zuhören										
Integrationsfähigkeit										
Zwischensumme										
Persönliche Kompetenz	1	2	3	4	5					
Persönliche Flexibilität										
Wille zur Führung										
Fähigkeit der realistischen Selbstreflexion und Selbsteinschätzung										
Risikobewusstsein										
Natürliche Autorität										
Kritikfähigkeit										
Fähigkeit zur Versachlichung										
Wissen um eigene Grenzen										
Zwischensumme										
Methodenkompetenz	1	2	3	4	5					
Ganzheitliches und systemisches Denken										
Strategisches Denken und Handeln										
Integrations- und Kooperationsfähigkeit										
Sicherer Umgang mit komplexen Problemen										
Unternehmerisches Denken										
Aufwand- und										



Nutzenbewusstsein									
Fähigkeit der Gewichtung von Problemstellungen									
Zwischensumme									
Leitungskompetenz	1	2	3	4	5				
Durchsetzungsvermögen									
Überzeugungskraft									
Fähigkeit des produktiven Umgangs mit Konflikten									
Fähigkeit der Analyse und Bewertung von Problemstrukturen									
Zielsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit									
Fähigkeit zur Delegation									
Kenntnis und Fähigkeit der Steuerung von Teamentwicklungsprozessen									
Zwischensumme									
Bewerbungsunterlagen									
Gesamtpunktzahl									
Sonstige Bemerkungen und Beobachtungen									

Übersicht und Abgleich der verschiedenen Bewerber- und Bewerberinnenprofile: Beispiel

Der Abgleich der Bewerberinnen und Bewerber dient dazu, auf einen Blick die verschiedenen Personen miteinander vergleichen zu können. Sie haben in den Bewerber- und Bewerberinnen-Profilen bereits für jede Person die fachlichen, persönlichen und übrigen Kompetenzen überprüft und bewertet.

Nun legen Sie diese – in einer Liste – quasi nebeneinander und vereinfachen sich den Vergleich.

Übernehmen Sie in den Bogen Bewerber- und Bewerberinnen-Vergleich die von Ihnen vorgegebene Ziel-Punktzahl und die Gewichtung der Fähigkeiten aus dem Anforderungsprofil.

Dies gibt Ihnen Anhaltspunkte, welche Kriterien für die betreffende Stellen wie wichtig sind. Übertragen Sie dann in jeder Spalte die für jeden Bewerber bzw. jede Bewerberin im Bewerber- und Bewerberinnen-Profil errechnete Gesamtpunktzahl ein. (hier: 5 Personen im Vergleich möglich)



Ermitteln Sie dann den „besten“ Bewerber bzw. die „beste“ Bewerberin pro Fähigkeit und pro Kompetenzbereich (= Zwischensumme) und errechnen Sie die Gesamtsumme. Treffen Sie nun eine Entscheidung auf Grund der vorliegenden Daten und Ihres persönlichen Eindrucks! Auf einen Blick! Zahlen versus persönlicher Eindruck:

Die mit Zahlen ergänzten Listen geben Ihnen einen Eindruck über die Kompetenzbereiche und deren Wichtigkeit für die betreffende Stelle.

Vergessen Sie aber bitte nicht: Wichtig ist nicht eine einzelne Punkt-Zahl, sondern der Gesamteindruck, den diese Profil-Analyse bietet. Ihr persönlicher Eindruck entscheidet letztendlich.

Bewerber/innen-Vergleich (Beispiel!!!)

Namen der Bewerber / Bewerberinnen:

- A.....
- B.....
- C.....
- D.....
- E.....
- etc.

Kompetenz, Einzelanforderung	Gesamtpunktzahlen der Bewerber/innen					Beste/r Bewerber/in (in dieser Sparte)	Zielpunktzahl der Stelle (aus Anforderungsprofil)	Gewichtung	Bemerkungen, Mögliche Fördermaßnahmen etc.
	A	B	C	D	E				
Bewerber/in	A	B	C	D	E			(1-5)	
Formale Voraussetzungen									
Abschluss	15	1 2	1 5	9	1 2	A + C	12	3	
Weiterbildung	8	1 6	8	2 0	1 6	D	16	4	
Berufserfahrung	8	1 2	8	2 0	1 2	D	20	4	
Zwischensumme	31	4 0	3 1	4 9	4 0	D	48	--	
Fachliche Kompetenz									
Aktuelles Fachwissen	15	9	9	1 5	1 2	A + D	9	3	
Fähigkeit frühzeitiger Problemerkennung	12	1 6	1 2	1 6	2 0	E	16	4	
Strukturiertes und logisches Denken	15	9	1 2	9	1 2	A	12	3	
Vernetztes und integratives Denken	15	2 0	1 5	2 0	1 5	B + D	20	5	
Fachlich fundierte Problemlösung	12	1 2	1 2	1 2	1 2	alle	12	4	
Abgrenzung der eigenen Kompetenz	6	9	1 2	1 2	1 5	E	12	3	



Zwischensumme	75	7 5	7 2	8 4	8 6	E	81	--	
Soziale Kompetenz									
Kommunikationsfähigkeit									
Konfliktfähigkeit									
Motivationsfähigkeit									
Zuhören									
Integrationsfähigkeit									
Zwischensumme									
Persönliche Kompetenz									
Persönliche Flexibilität									
Wille zur Führung									
Fähigkeit der realistischen Selbstreflexion und Selbsteinschätzung									
Risikobewusstsein									
Natürliche Autorität									
Kritikfähigkeit									
Fähigkeit zur Versachlichung									
Wissen um eigene Grenzen									
Zwischensumme									
Methodenkompetenz									
Ganzheitliches und systemisches Denken									
Strategisches Denken und Handeln									
Integrations- und Kooperationsfähigkeit									
Sicherer Umgang mit komplexen Problemen									
Unternehmerisches Denken									
Aufwand- und Nutzenbewusstsein									
Fähigkeit der Gewichtung von Problemstellungen									
Zwischensumme									
Leitungskompetenz									
Durchsetzungsvermögen									
Überzeugungskraft									
Fähigkeit des produktiven Umgangs mit Konflikten									



Fähigkeit der Analyse und Bewertung von Problemstrukturen									
Zielsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit									
Fähigkeit zur Delegation									
Kenntnis und Fähigkeit der Steuerung von Teamentwicklungsprozessen									
Zwischensumme									
Bewerbungsunterlagen									
Gesamtpunktzahl									
Sonstige Bemerkungen und Beobachtungen									

Anmerkungen zu unserem Beispiel:

Kandidatin D hat zwar den schlechtesten Abschluss, aber die besten Weiterbildungen und die längste Berufserfahrung. Da Berufserfahrung höher gewichtet wurde als der Abschluss, ist dieser nicht so ausschlaggebend, und Kandidatin D landet in dieser Zwischensumme auf Platz 1.

Bei der fachlichen Kompetenz schneidet Kandidat E besser ab als Kandidatin D. Kandidatin D hat aber bei „vernetztem und integrativem Denken“ die höchste Punktzahl. Da diese Fähigkeit am höchsten gewichtet wurden, wäre also Kandidatin D nach der Bewertung zu bevorzugen, obwohl sie in der Zwischensumme des Kompetenzbereiches niedriger abschneidet als Kandidat E.

Tipp: Im Kontext von ESF-Projekten ist als Personalauswahlverfahren das Bewerberinterview anwendbar. Hierzu finden Sie unter dem Stichwort Bewerberinterview eine Arbeitshilfe.

Fazit: Je gezielter Sie sich auf die Personalauswahl vorbereiten und Ihre Kriterien für sich klären, desto besser werden die Personen, die Sie auswählen, zu Ihrem Projekt passen und dieses voranbringen!