

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 gibt es jedoch genug, eine sorgfältige, gut geplante Personalauswahl vorzunehmen.

Dabei stehen zwei Fragestellungen im Vordergrund:

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

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

Prozess des Personalauswahlverfahrens

1. Erstellen Sie ein Anforderungsprofil für die gesuchte Stelle und leiten daraus ein Bewerber/innen-Profil ab.
2. Wählen Sie aus den oben beschriebenen Instrumenten das oder die geeigneten für die Personalauswahl aus.
3. Werten Sie die Bewerbungen entsprechend der beigefügten Checkliste für Bewerbungsunterlagen aus!
4. Laden Sie Ihnen als geeignet erscheinende Bewerber/innen für das Personalauswahlverfahren ein.
5. Führen Sie das Personalauswahlverfahren durch und füllen Sie für jede/n Bewerber/in ein Bewerber/innen-Profil aus.
6. Die Ergebnisse der Auswahl geben Sie dann in Ihr Gesamt-Bewerber- bzw. Bewerberinnen-Profil ein (siehe nachfolgende Checkliste Bewerber/innen-Profil).
7. 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/innen 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 bzw. 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.

1. Schritt: Erstellen eines Anforderungsprofils

Basis aller Auswahlprozesse ist das Anforderungsprofil. Das Anforderungsprofil ist eine Soll-Beschreibung davon, welche Fähigkeiten und Kompetenzen die Mitarbeitenden zur optimalen Aufgabenerfüllung brauchen. Es leitet sich aus der Stellenbeschreibung der jeweiligen Stelle ab. Aus dem Anforderungsprofil resultieren also die Anforderungen an die gesuchten Kandidatinnen und Kandidaten.

2. Schritt: Entscheidung für das passende Auswahlverfahren

Welche Instrumente der Personalauswahl bieten sich an? Derzeit bekannt, gebräuchlich und für die Branche geeignet sind folgende Instrumente der Personalauswahl:

- Analyse der Unterlagen,
- Bewerbungsgespräch,
- Tests,
- Assessment-Center.

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

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Persönliche Kompetenz	Führungskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Prüfung der Bewerbungsunterlagen • Praxistest 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Assessment-Center • Test 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Assessment-Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Assessment-Center • Test 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der Bewerbungsunterlagen • Interview • Assessment-Center • Test

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

In der Regel laden Sie mögliche Kandidatinnen und Kandidaten zu einem Gespräch ein. Befassen Sie sich also vor dem Auswahlprozess mit dem Anforderungsprofil bzw. mit dem Profil der Bewerber/innen, das Sie aus dem ersteren entwickelt haben (Eine Checkliste zum Kopieren und Weiterentwickeln finden Sie in der Vorlage „Bewerber/innen-Profil“). Mit dieser Vorbereitung sind Sie bestens gerüstet für die Personalauswahl!

3. 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 Bewerber/innen-Profil 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 Assistentkraft 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.

Anhand der folgenden Checkliste lassen sich Bewerbungsunterlagen systematisch und zielgerichtet prüfen:

Checkliste – Prüfung der Bewerbungsunterlagen (Beispiel)

Bewerbungsunterlagen-Analyse – Bewerbung auf folgende Stelle:				
Frau <input type="radio"/>	Herr <input type="radio"/>	Titel	Vorname	Nachname
Eingang am:	Schnell <input type="radio"/>	normal <input type="radio"/>	verspätet <input type="radio"/>	initiativ <input type="radio"/>
Formelle Voraussetzungen:				
Erfüllt	ja: <input type="radio"/>	nein: <input type="radio"/>		

welche fehlen:			
Ist Nachqualifizierung möglich bzw. sinnvoll:			
Vollständigkeit:	vorhanden	nicht vorhanden	
Anschreiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Arbeitszeugnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Beurteilungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Weiter-/Fortbildungsnachweise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Foto (nicht verpflichtend)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Lebenslauf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Schul- und Ausbildungszeugnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sonstiges:			
Äußeres Erscheinungsbild:	ansprechend	durchschnittlich	schlecht
Foto (sofern beigelegt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges:			
Anschreiben:			
Umfang	<input type="radio"/> richtig	<input type="radio"/> zu kurz	<input type="radio"/> zu lang
Layout, Gestaltung	<input type="radio"/> ansprechend	<input type="radio"/> langweilig	<input type="radio"/> unübersichtlich
sprachlicher Ausdruck	<input type="radio"/> fehlerfrei	<input type="radio"/> kleine Fehler	<input type="radio"/> fehlerhaft
Formulierungen	<input type="radio"/> positiv	<input type="radio"/> neutral	<input type="radio"/> negativ
Selbstdarstellung	<input type="radio"/> gut	<input type="radio"/> schwach	<input type="radio"/> zu stark
Motivation für die Bewerbung	<input type="radio"/> stark	<input type="radio"/> vorhanden	<input type="radio"/> nicht vorhanden
Erwartungshaltung	<input type="radio"/> neutral	<input type="radio"/> schwach	<input type="radio"/> negativ

Lebenslauf:				
<input type="radio"/> vollständig	<input type="radio"/> nachvollziehbar	<input type="radio"/> gut gegliedert	<input type="radio"/> lückenhaft	<input type="radio"/> viele Stellenwechsel
Bemerkungen:				
Zeugnisse:				
<input type="radio"/> sehr gut	<input type="radio"/> gut	<input type="radio"/> normal	<input type="radio"/> mangelhaft	<input type="radio"/> komplett
<input type="radio"/> lückenhaft	<input type="radio"/> schlecht sortiert	<input type="radio"/> Auffälligkeiten	<input type="radio"/> roter Faden erkennbar	<input type="radio"/> erfüllt Anforderungen
Bemerkungen:				
Staatliche Anerkennung/ Anerkennung durch Leistungsträger:				
<input type="radio"/> liegt vor	<input type="radio"/> wird nachgereicht	<input type="radio"/> fehlt	<input type="radio"/> trifft nicht zu	
Bemerkungen:				
Foto:				
Eindruck:	<input type="radio"/> sympathisch	<input type="radio"/> seriös	<input type="radio"/> ungepflegt	<input type="radio"/> unfreundlich
Berufserfahrung:				
<input type="radio"/> sehr gut	<input type="radio"/> gut	<input type="radio"/> normal	<input type="radio"/> wenig	<input type="radio"/> zu wenig
Bemerkungen:				
Fachliche Kenntnisse und Eignung:				
<input type="radio"/> sehr gut	<input type="radio"/> gut	<input type="radio"/> normal	<input type="radio"/> wenig	<input type="radio"/> zu wenig
Bemerkungen:				
Gesamteindruck:				
<input type="radio"/> sehr gut	<input type="radio"/> gut	<input type="radio"/> normal	<input type="radio"/> wenig passend	<input type="radio"/> unpassend

Bemerkungen:

Einladung zum Gespräch:

ja

evtl. später

Absage,
Unterlagen
zurück

Bemerkungen:

4. Schritt: Dokumentation der Personalauswahl anhand eines Bewerber/innen-Profiles

Ein Bewerber/innen-Profil dient im Personalauswahlverfahren dazu, die einzelnen Bewerberinnen und Bewerber nach einheitlichen Maßgaben zu bewerten und sie anschließend miteinander zu vergleichen. Das Bewerber/innen-Profil leitet sich aus dem Anforderungsprofil an die Stelle ab.

Nehmen Sie sich 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 Ausprägungspunktzahl 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 Ziel-Punktzahl für die Stelle. Die jeweils ausgefüllten Bewerber/innen-Profile dienen Ihnen nun für den systematischen Vergleich aller Bewerber/innen.

Ein Beispiel eines ausgefüllten Bewerber/-innen-Profiles finden Sie nachfolgend:

Bewerber/innen-Profil (Beispiel)

Name: _____

Stelle: _____

Datum: _____

Kompetenz, Einzelanforderung	Ausprägung gering stark ←—————→					Gewich- tung	Gesamt- punktzahl Bewerber/in	Ziel-Punkt- zahl der Stelle	Bemerkungen, mögliche För- dermaßnahmen, etc.
	1	2	3	4	5				
						(1-5)			
Formale Voraussetzungen	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	6	20	
vernetztes und integratives Denken			X			5	15	20	
fachlich fundierte Problemlösung				X		4	16	12	
Abgrenzung der eigenen Kompetenz			X			3	9	12	
Sprachkompetenz Deutsch Niveau A-C			X			3	9	15	
Sprachkompetenz Fremdsprachen für Zielgruppe im Projekt				X		4	16	20	
Zwischensumme							96	116	

Gefördert von:

Soziale Kompetenz	1	2	3	4	5				
Kommunikationsfähigkeit									
Konfliktfähigkeit									
Motivationsfähigkeit									
Zuhören									
Integrationsfähigkeit									
interkulturelle Kompetenz									
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									
Methoden-kompetenz	1	2	3	4	5				
ganzheitliches und systemisches Denken									
strategisches Denken und Handeln									

Sonstige Bemerkungen und Beobachtungen										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. und 6. Schritt: Abgleich der Bewerber/innen-Profile und Auswahl des/der geeignetsten Bewebers/Bewerberin

Nach der Bewertung der einzelnen Bewerber/innen anhand des Bewerber/innen-Profils stellen Sie die Einzelergebnisse gegenüber, um zu einer Entscheidung zu kommen. Der Abgleich der Bewerber/innen dient dazu, auf einen Blick die verschiedenen Personen miteinander vergleichen zu können. Sie haben in den Bewerber/innen-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/innen-Vergleich die von Ihnen vorgegebene Ziel-Punktzahl und die Gewichtung der Fähigkeiten aus dem Anforderungsprofil.

Dies gibt Ihnen Anhaltspunkte, welche Kriterien für die betreffende Stelle wie wichtig sind. Übertragen Sie dann in jeder Spalte die für jeden Bewerber bzw. jede Bewerberin im Bewerber/innen-Profil errechnete Gesamtpunktzahl (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!

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 Punktzahl, sondern der Gesamteindruck, den diese Profil-Analyse bietet. Ihr persönlicher Eindruck entscheidet letztendlich!

Nachfolgend finden Sie wieder ein Beispiel zum Bewerber/innen-Vergleich:

Bewerber/innen-Vergleich (Beispiel!)

Namen der Bewerber/innen: A _____

B _____

C _____

D _____

E _____

etc.

Kompetenz, Einzelanforderung	Gesamtpunktzahlen der Bewerber/innen					Beste/r Bewer- ber/in (in dieser Sparte)	Ziel- punkt- zahl der Stelle (aus An- forde- rungs- profil)	Gewich- tung	Bemer- kungen, mögliche Förder- maßnah- men, etc.
	A	B	C	D	E				
Bewerber/in	A	B	C	D	E				
Formale Voraussetzungen									
Abschluss	15	12	15	9	12	A + C	12	3	
Weiterbildung	8	16	8	20	16	D	16	4	
Berufserfahrung	8	12	8	20	12	D	20	4	
Zwischensumme	31	40	31	49	40	D	48	-	
Fachliche Kompetenz									
aktuelles Fachwissen	15	9	9	15	12	A + D	9	3	
Fähigkeit frühzeitiger Problemerkennung	12	16	12	16	20	E	16	4	
strukturiertes und logisches Denken	15	9	12	9	12	A	12	3	
vernetztes und integratives Denken	15	20	15	20	15	B + D	20	5	
fachlich fundierte Problemlösung	12	12	12	12	12	alle	12	4	
Abgrenzung der eigenen Kompetenz	6	9	12	12	15	E	12	3	

Gefördert von:

Sprachkompetenz Deutsch Niveau A–C	12	12	11	8	13	E	15	3	
Sprachkompetenz Fremdsprachen für Zielgruppe im Projekt	5	15	17	13	16	C	20	4	
Zwischensumme	92	102	100	105	115	E	116	–	
Soziale Kompetenz									
Kommunikations- fähigkeit									
Konfliktfähigkeit									
Motivationsfähigkeit									
Zuhören									
Integrationsfähigkeit									
interkulturelle Kompetenz									
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 (Team-) Entwicklungsprozessen									
Zwischensumme									
Bewerbungsunterlagen									

Gefördert von:

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 wurde, 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 Bewerbungsinterview anwendbar. Hierzu finden Sie unter dem Stichwort „Bewerbungsinterview“ 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!

Vorlagen zu dieser Arbeitshilfe:

- Vorlage Checkliste Bewerbungsunterlagen (Word)
- Vorlage Bewerber/innenprofil (Word)
- Vorlage Bewerber/innen-Vergleich (Word)

Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:

- Anforderungsprofil
- Bewerbungsinterview
- Diversity Management
- Personalsuche
- Stellenbeschreibung