

**Fachveranstaltung für  
Personalexperten**

**Personalauswahl und –beurteilung  
im Bewerbungsprozess**

**Dipl.-Soz. Susanne Dudek  
Dudek Managementberatung**

## **Je geringer die Zahl der Neueinstellungen, desto wichtiger die Qualität der Auswahlentscheidung!**

Die Anzahl der Stellen-Neubesetzungen hatte sich in den konjunkturschwachen Jahren radikal verringert. Doch selbst in den Phasen des Personalabbaus und der Rationalisierung entstanden immer wieder Vakanzen, die qualifiziert besetzt werden mussten. Und heute werden nicht nur gute Kandidaten gesucht, sondern die zukünftige Bewerberknappheit zeichnet sich bereits ab, beispielsweise in den Ingenieurberufen.

Die Erfahrung zeigt, dass der Prozess der Bewerberauswahl gerade bei internen Stellenausschreibungen häufig halbherzig gehandhabt wird. Möglicherweise führt hier die Anforderung, die Stelle nach Möglichkeit intern zu besetzen, zu einer Haltung des ‚er wird es schon packen‘ mit der Folge, die tatsächliche Eignung des Kandidaten nicht in der erforderlichen Tiefe zu ermitteln. Aber auch das Auswahlprocedere für externe Bewerber entspricht oft qualitativ nicht den Anforderungen, wie sie ein guter Kandidat, der die Unternehmen miteinander vergleichen kann, heute erwarten darf. Und die Zeit wird kommen, da sich die Bewerber die Firmen aussuchen statt umgekehrt, wie es die Unternehmen gewohnt waren.

Die Folgen eines nachlässig oder unqualifiziert durchgeführten Rekrutierungsprozesses riskieren den Absprung fähiger Bewerber oder eine Fehlbesetzung, die ja bekanntermaßen menschlich, organisatorisch und finanziell belastend ist.

Diese Praxis ist umso bedauerlicher, da es heute fundierte Methoden und Erfahrungen über einen bewerber- und unternehmensgerechten Rekrutierungsprozess gibt. Hierbei stehen bewährte Prozesse und eine Fülle von Instrumenten zur Verfügung, die mit akzeptablem internen Ressourcenaufwand auf die jeweilige Funktion angepasst und eingesetzt werden können und die die Vorhersagequalität des Berufserfolges deutlich steigern.

Die Praxiserfahrungen aus der Rekrutierung sowie aktuelles Fach Know how werden in einer zweitägigen Fachveranstaltung vorgestellt, die Seminar- und Workshopanteile kombiniert:

## Veranstaltungskonzept

### Ziele:

- ▶ Vermittlung / Vertiefung der personalwirtschaftlichen Fachkenntnisse zur Durchführung des Auswahlprozesses
- ▶ Information und Diskussion über bewährte Abläufe und Instrumente in der Beraterpraxis
- ▶ Präsentation und ansatzweise eigene Bearbeitung ausgewählter Auswahl- und Beurteilungsinstrumente

Zielgruppe: Experten des Personalbereichs

- alternativ: Linienführungskräfte, Betriebsrats-/ Personalratsmitglieder, Gleichstellungsbeauftragte, Entscheidungsträger

Konzeptanpassung entsprechend der jeweiligen Vorkenntnisse und Erfahrung

Dauer: 2 Tage

## Veranstaltungsinhalte

**1. Wo beginnt der Rekrutierungsprozess?**

- Personalwirtschaftliches Phasenmodell der Rekrutierung

**2. Welche organisationsbezogenen Informationen benötige ich für das Auswahlverfahren?**

- Durchführung einer Positionsanalyse

**3. Welche funktionsbezogenen Informationen brauche ich zur Vorbereitung?**

- Erstellen eines Anforderungsprofils

**4. Wie formuliere ich zielgruppengenau und motivierend den Anzeigentext?**

- Formulierung der internen Ausschreibung und der externen Stellenanzeige

**5. Wie gehe ich bei der Vorselektion der Bewerbungsunterlagen vor?**

- Analyse der Dokumente (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse)

**6. Wie strukturiere ich das Bewerberinterview?**

- Aufbau und Gestaltung des Einstellungsinterviews

**7. Welche Beurteilungsinstrumente kann ich im Rahmen des Interviews einsetzen?**

- Interviewleitfaden (teilstandardisiert, standardisiert)
- Arbeitsproben
- Aufgabensimulationen

**8. Welches Kommunikationsverhalten wende ich in den jeweiligen Interviewphasen an?**

- Ausgewählte Gesprächstechniken
- Zielführende Fragetechniken

**9. Welche weiteren Möglichkeiten habe ich, die Bewerberaussagen und meine persönliche Bewertung abzusichern?**

- Einholung von Referenzen

## Alternative Inhalte

Die Ziele und Inhalte können selbstverständlich – entsprechend dem Unternehmensbedarf und den vorhandenen Kompetenzen - ersetzt bzw. erweitert werden (ggfs. unter Anpassung des Zeitansatzes).

Praxisbeispiele für alternative / weitere Themen:

### Entwicklung von Auswahl- und Beurteilungsinstrumenten

- Entwicklung eines Interviewleitfadens
- Erarbeitung von Arbeitsproben
- Anwendung einer Systematik zur Konstruktion pragmatischer Assessment Center
- -Übungen

### Selbstverständnis des Personalbereiches

- Welche Rollenaufteilung soll zwischen Personalbereich, Fachvorgesetzten und Betriebs-/Personalrat bei der Bewerberauswahl im Unternehmen praktiziert werden?

### Optimierung des betrieblichen Auswahlprozesses

- Durchleuchtung des betrieblichen Auswahlprozesses, Ermittlung der Stärken und Schwachstellen, Erarbeitung effizienterer Abläufe und Instrumente