

1 So gewinnen Sie Bewerber

Am Beginn des gesamten Prozesses der Personalauswahl steht ganz unweigerlich die Frage: „Wen suchen wir eigentlich?“ bzw. „Welche Kompetenzen soll der Bewerber oder die Bewerberin mitbringen?“ Beantwortet werden diese Fragen mithilfe eines Anforderungsprofils, das u. a. dazu dient, Stellenanzeigen zu formulieren und die Vorauswahl zu gestalten. Im Interview, im Assessment-Center und bei der Auswahl eines geeigneten psychologischen Tests stellt es die Grundlage der gesamten Bewertungssystematik dar.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- wie Sie ein Anforderungsprofil erstellen,
- wieso Sie den Unterschied zwischen Positionszielen und Kernaufgaben beachten sollten,
- wie Sie Verhaltensanker entwickeln,
- mit welchen Formulierungen Sie die Dimensionen und die zugehörigen Verhaltensanker beschreiben können,
- wie Sie Stellenanzeigen formulieren, die Ihr Unternehmen interessant machen
- und in den Köpfen der Bewerber ein konkretes Bild der ausgeschriebenen Tätigkeit entstehen lassen.

1.1 Welche Aufgaben hat der Stelleninhaber?

Der wichtigste Teil eines Anforderungsprofils ist die Zusammenfassung der wichtigsten Kompetenzen, die ein Bewerber oder eine Bewerberin mitbringen soll. Dazu ist es notwendig, zunächst die vorgelagerten Informationen zusammenzutragen, die zur Erstellung eines solchen Profils notwendig sind.

Informationen
zur Erstellung
eines Profils

Beschreiben Sie Aufgaben und Funktionen

Um ein (verhaltensorientiertes) Anforderungsprofil erstellen zu können, ist zunächst eine genaue Kenntnis der Funktion wichtig. Dazu gehören folgende Informationen:

- Welche Befugnisse hat der Stelleninhaber bzw. die Stelleninhaberin?
- Welche Rahmenbedingungen sind gegeben?
- Welche Aufgaben müssen seitens des Positionsinhabers bzw. der Positionsinhaberin erledigt werden?

Nutzen Sie Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen

Was soll der Stelleninhaber für das Unternehmen tun?

Typischerweise finden sich solche Angaben in Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen. Diese existieren häufig auch dann, wenn noch keine verhaltensorientierten Anforderungsprofile zur Verfügung stehen. Liegen auch keine Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen vor, sollten sie im Zuge der Besetzung der Position erstellt werden. Eine Aufgaben- und Funktionsbeschreibung enthält neben formalen Aspekten auch Informationen über Qualifikationen und Anforderungen sowie Zielsetzungen der Position.

Beispiel: Aufgaben- und Funktionsbeschreibung

Formale Aspekte

- Stellenbezeichnung ...
- Vorgesetzte Dienststelle ...
- Stellung im Unternehmen ...
- Einsatzbereiche ...
- Arbeitszeit ...
- Nachgeordnete Stellen; Vertretung durch ...

Qualifikation/Anforderungen

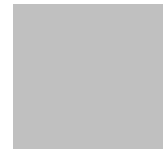
- Ausbildung zum ..., Abschluss xy
- Präsentations- und Moderationsfähigkeiten
- EDV-Kenntnisse
- u. a.

Zielsetzung der Position

- Ziel der Stelle ist die Planung, Sicherstellung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Ausbildungsmanagements ...

Aufgaben des Positionsinhabers

- Mitwirkung an ...
 - Koordinierung von ...
- Umsetzung von ...



Aufgaben- und Funktionsbeschreibung sind nicht detailliert genug

Die typische Aufgaben- und Funktionsbeschreibung umreißt die Stelle zwar in verständlicher Form, im Vordergrund stehen aber die Rahmenbedingungen und das Umfeld der Position. Es mangelt ihr an der Verhaltensnähe und Detailliertheit, die für die Auswahlverfahren wie Interview oder Assessment-Center notwendig sind.

Detaillierte Angaben für Auswahlverfahren notwendig

Erstellen Sie das Anforderungsprofil

Das Ziel einer Anforderungsanalyse ist es, eine Liste mit Kompetenzen und den dazugehörigen, verhaltensnahen Beschreibungen zu erstellen, das sogenannte Anforderungsprofil. Ein Anforderungsprofil zur Dimension Konfliktfähigkeit könnte z. B. folgende Beschreibungen enthalten:

Ziel: Erstellen einer Liste mit Kompetenzen

Beispiel: Kompetenz Konfliktfähigkeit

- Vertritt Auffassungen klar und deutlich, auch gegen konkurrierende Meinungen.
- Wirkt nicht rechthaberisch, aggressiv.
- Geht im Konflikt grundsätzlich ziel- und lösungsorientiert vor.
- Lässt sich von – auch sehr persönlichen – Konflikten nicht aus dem Gleichgewicht bringen.
- Erkennt die Vielschichtigkeit von Konflikten und differenziert zwischen vordergründigen und wahren Ursachen von Konflikten.
- Verfügt über verbale Strategien, um in Konfliktgesprächen Probleme zu erfragen und den Standpunkt der Gegenseite zu ermitteln.

Diese Beschreibungen bilden letztlich das Gerüst eines Anforderungsprofils. Und bei Bedarf können diese Beschreibungen noch sehr viel verhaltensnäher gefasst werden, z. B., wenn diese Beschrei-

1


So gewinnen Sie Bewerber

bungen Grundlage des Beobachtungsbogens in einer Übung eines Assessment-Centers darstellen:

Beispiel: Verhaltensnahe Beschreibung

Kontaktfähigkeit

- Hat eine zugewandte Körperhaltung.
- Äußert positive Gefühle im direkten Kontakt.
- Stellt offene Fragen.
- Knüpft mit seinen Fragen an die Fragen der anderen an.
- Hält die soziale Distanz ein.



Höhere
Konkretisierung
ist nur wenig
praktikabel

Theoretisch lässt sich eine noch höhere Konkretisierung erreichen. Bestimmte Beobachtungsformen des Assessment-Centers sehen vor, etwa die Frequenz des Augenkontakts oder die Anzahl der Wortmeldungen z. B. in einer Gruppenübung zu messen. Für ein sinnvolles Anforderungsprofil erscheinen aber derart konkrete Formulierungen wenig praktikabel. Hier lassen sich bestimmte, eigentlich definitionswürdige Begriffe wie lebendig, offen, strukturiert, sachlich, ruhig usw. nicht vermeiden.