

Karl-Heinz List

# Eignungs- und Leistungsbeurteilungen





Karl-Heinz List

# Eignungs- und Leistungsbeurteilungen

Einstellungsgespräche, Leistungsbeurteilungen,  
Zielvereinbarungen, Jahresgespräche und  
Arbeitszeugnisse



**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-03094-8 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-062-3 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.  
[www.mi-wirtschaftsbuch.de](http://www.mi-wirtschaftsbuch.de)

Print-Ausgabe: © 2007 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.  
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Redaktion: Tanya A. Wegberg, Neuruppin  
Lektorat: Michael Schickerling, Landsberg am Lech  
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln  
Satz: TypoGrafik S. Kampezyk, Mering  
Druck und Bindung: Holzhausen, Wien  
Printed in Austria

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	9
<b>Teil I Beurteilung der Eignung</b> .....	13
<b>1 Auswählen heißt beurteilen</b> .....	15
1.1 Informationen sammeln, Entscheidung vorbereiten .....	15
1.2 Anforderungen präzise formulieren .....	16
1.3 Die Richtigen auswählen .....	17
1.4 Faustregeln für die Personalauswahl .....	18
<b>2 Suchmethoden</b> .....	21
2.1 Interne Stellenausschreibung .....	21
2.2 Stellenanzeige .....	21
2.3 Stellengesuche auswerten .....	22
2.4 Kurzbewerbung per E-Mail oder Briefpost .....	22
2.5 Personalvermittlungen .....	24
2.6 Personalleasing .....	24
<b>3 Vorauswahl: Sichten und Bewerten der Unterlagen</b> .....	25
3.1 Schriftliche Bewerbung .....	25
3.2 Wer wird eingeladen? .....	42
<b>4 Einstellungsinterview</b> .....	45
4.1 Intuition und Entscheidungen .....	45
4.2 Gesprächshaltung .....	48
4.3 Der erste Eindruck .....	49
4.4 Die Frage nach Schwächen und Misserfolgen .....	50
4.5 Die Frage nach der Mitarbeiterführung .....	51
4.6 Die Frage nach dem Gehalt .....	52
4.7 Körpersprache .....	53
4.8 Fehler vermeiden .....	54
4.9 Interviewfragen .....	55
4.10 Aufgaben und Rollenspiele .....	60

4.11	Checkliste Interview .....	69
4.12	Zwei Beispiele für Einstellungsinterviews .....	70
<b>5</b>	<b>Exkurs: Auswahl von Auszubildenden .....</b>	<b>81</b>
5.1	Wer ist geeignet? .....	81
5.2	Anforderungen .....	82
<b>6</b>	<b>Rechtliche Gesichtspunkte bei der Personalauswahl .....</b>	<b>85</b>
6.1	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG).....	85
6.2	Zulässige Fragen .....	85
6.3	Vorstellungskosten und Auskünfte .....	87
6.4	Tests.....	88
6.5	Beteiligung des Betriebsrats.....	88
6.6	Muster eines Arbeitsvertrags.....	88
<b>Teil II</b>	<b>Beurteilung der Leistung .....</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>Fair und gerecht urteilen.....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>Umgang mit Fehlern .....</b>	<b>97</b>
8.1	Offener Umgang mit Fehlern.....	98
8.2	Auch Scheitern hat seinen Sinn .....	99
<b>9</b>	<b>Probezeitbeurteilung .....</b>	<b>101</b>
<b>10</b>	<b>Stärken- und Leistungsbeurteilung.....</b>	<b>105</b>
10.1	Führen durch Zielvereinbarung.....	105
10.2	Fortschrittskontrollen .....	106
10.3	Beurteilungs- und Förderungsgespräch .....	107
10.4	Stärken- und Leistungsprofil .....	114
10.5	Rechtliche Gesichtspunkte der Leistungsbeurteilung .....	115
<b>Teil III</b>	<b>Beurteilung im Arbeitszeugnis.....</b>	<b>117</b>
<b>11</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>119</b>
<b>12</b>	<b>Sprache in Arbeitszeugnissen.....</b>	<b>121</b>
12.1	Codierte Zeugnissprache .....	121
12.2	Test: Haben Sie ein gutes Sprachgefühl? .....	122
12.3	Ökonomisch schreiben.....	126
12.4	Beurteilung von Zeugnissprache.....	133

---

<b>13</b>	<b>Beurteilung von Stärken und Arbeitsergebnissen</b> . . . . .	135
13.1	Soll-Ist-Vergleich. . . . .	135
13.2	Aufgabenbeschreibung. . . . .	137
13.3	Fachliche Qualifikation und Leistung . . . . .	138
13.4	Führungsverhalten . . . . .	139
13.5	Austrittsgründe und Schlussformel. . . . .	141
<b>14</b>	<b>Zeugnisse schreiben</b> . . . . .	143
14.1	Beteiligung des Mitarbeiters und Selbsteinschätzung . . . . .	144
14.2	Beurteilungs- und Austrittsgespräch. . . . .	146
14.3	Der Arbeitsablauf bei der Zeugniserstellung . . . . .	147
<b>15</b>	<b>Rechtliche Aspekte des Arbeitszeugnisses</b> . . . . .	173
15.1	Gesetzlicher Anspruch und Fälligkeit . . . . .	173
15.2	Zwischenzeugnis . . . . .	174
15.3	Rechtsgrundsätze . . . . .	175
15.4	Rechtsprechung . . . . .	176
<b>16</b>	<b>Musterzeugnisse</b> . . . . .	187
<b>Literatur</b>	. . . . .	213
<b>Register</b>	. . . . .	215
<b>Autoreninformation</b>	. . . . .	217
<b>CD-Benutzerhinweise</b>	. . . . .	218





# Einleitung

Firmen möchten verständlicherweise Mitarbeiter einstellen, die fähig sind, ihre Arbeit zum größten Nutzen des Unternehmens zu erledigen. Aus diesem Grunde müssen sie wissen, was die Mitarbeiter können, was ihre Stärken sind und wo sie diese an der richtigen Stelle im Unternehmen einsetzen können. Nur wer seine Stärken am Arbeitsplatz einsetzen kann, wird Freude an seiner Arbeit haben und wenig Neigung verspüren, die Firma zu wechseln, vor allem dann nicht, wenn er seine Fähigkeiten und sein Wissen erweitern kann, um dann größere und verantwortungsvollere Aufgaben zu übernehmen.

Dass Firmen fähige Mitarbeiter brauchen, ist eine Binsenweisheit. Schwierig ist allerdings, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, sie an das Unternehmen zu binden und sie zu fördern.

Wer Personal auswählt, braucht Kenntnisse der Suchmethoden und zeitgemäßen Instrumente der Personalauswahl, vor allem aber Geschick beim Einstellungsinterview, um die Qualifikation einschätzen zu können und die richtige Entscheidung zu treffen. Selbst wenn Sie erfahren und professionell vorgehen, der Bewerber alle Anforderungen erfüllt und bisher in einer ähnlichen Funktion erfolgreich gearbeitet hat, bleibt die Entscheidung eine Prognose. Niemand kann vorhersehen, wie der neue Mitarbeiter in seiner Umgebung mit Kunden, Kollegen und der neuen Aufgabe zurechtkommt. Umso mehr müssen Firmen dafür sorgen, dass die neuen Mitarbeiter betreut und systematisch eingearbeitet werden.

Zwei Aspekte sind bei der Auswahl unabdingbar:

- Wer Menschen und ihre Fähigkeiten richtig einschätzen will, braucht außer Lebenserfahrung auch ein Gespür dafür, was sie bewegt und was sie wollen. Intuition und Einfühlungsvermögen sind Grundvoraussetzungen für die Beteiligung an der Entscheidung, wer eingestellt oder befördert wird.
- Da es trotz aller Professionalität der eingesetzten Methoden keine Sicherheit gibt, muss den Ausschlag immer die Intuition geben: Wem trauen Sie als Arbeitgeber zu, die Aufgaben zu bewältigen, der Firma bei der Lösung von Problemen zu helfen und sie voranzubringen? Ob es Ihnen passt oder nicht: Die letzte Entscheidung trifft Ihr Bauch.

Wenn Menschen andere Menschen beurteilen, laufen sie Gefahr, dass sie sich irren, weil es keine absoluten und allgemeingültigen Bewertungsmaßstäbe gibt. Menschen sind nicht perfekt, deshalb gibt es auch kein Beurteilungsverfahren, das alle Probleme löst.

Hier wird ein Beurteilungsfahren aus einem Guss vorgestellt, das bei der Bewerberauswahl (Eignung), beim Personaleinsatz (Stärken und Leistung) und beim Ausscheiden (Arbeitszeugnis) eingesetzt werden kann. Bei all diesen Einsatzgebieten werden immer dieselben Beurteilungskriterien angewendet:

- fachlich: Ausbildung, Erfahrung
- Fähigkeiten (Stärken)
- Arbeitsergebnisse, Erfolge

Das Modell beruht auf einem Soll-Ist-Vergleich. Bei der Bewerberauswahl werden die Anforderungen (Soll) den tatsächlichen Kenntnissen, Erfahrungen, Fähigkeiten und bisherigen Arbeitsergebnissen (Ist) gegenübergestellt. Für die Leistungsbeurteilung (Aufgabenerfüllung und Zielerreichung) werden die Aufgaben und Ziele (Soll) beschrieben und mit den Arbeitsergebnissen verglichen. Beim Ausscheiden des Mitarbeiters geht es um die Frage: Wie konnte der Mitarbeiter seine Stärken zum Nutzen des Unternehmens mit welchen positiven Arbeitsergebnissen einsetzen? Es handelt sich auch hier um einen Soll-Ist-Vergleich mit denselben Kriterien wie bei der Einstellung und der Beurteilung der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung.

Das Modell ist einfach zu handhaben und erfordert kaum Schulungsbedarf. Es werden keine Intelligenz- oder psychologischen Tests eingesetzt. Es gibt bei diesem Modell auch keine Schulnoten, denn sie eignen sich nicht, eine Arbeitsleistung differenziert zu bewerten und auf die wichtigen Beurteilungskriterien auszurichten.

Das Konzept ist als Arbeitshilfe aufbereitet, enthält die Hilfsmittel und Werkzeuge für den unmittelbaren Einsatz und eignet sich auch für Klein- und Mittelbetriebe: Interviewfragen, Eignungsbeurteilung, Protokoll Beurteilungs- und Förderungsgespräch (Aufgabenerfüllung und Zielerreichung), Beurteilungsbogen Arbeitszeugnis, Selbsteinschätzungsbogen Mitarbeiter, Textbausteine Arbeitszeugnis. Alle mit dem CD-Symbol gekennzeichneten Tools finden Sie auf der beiliegenden CD-ROM.



Einsatzgebiete:

- Personalauswahl: Wie finde ich die richtigen Mitarbeiter? Wer ist geeignet?
- Personalentwicklung: Wie nutze ich die Stärken für das Unternehmen? Erfolg wird nur jemand haben, der seine Fähigkeiten einsetzen kann.

- Personalentwicklung: neue Aufgaben, Bewährung, Beförderung
- Personalbeurteilung: Basis für Bezahlung (Gehalt, Prämien, Zulagen)
- Arbeitszeugnis: ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung. Tüchtige Mitarbeiter haben Anspruch auf ein gutes, aussagekräftiges Zeugnis, mit dem sie ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern.

**Beurteilungskriterien**

- fachlich: Ausbildung, Erfahrung
- Stärken
- Arbeitsergebnisse

**Eignung beurteilen  
(Personalauswahl)**

Soll:

- Anforderungen
- Ist:
- für die Position (nicht) geeignet

Ziel:

- die richtigen Mitarbeiter einstellen

Mittel:

- Anforderungen definieren
- Aufgabenbeschreibung
- Interview, Rollenspiel, Fallstudie
- Eignungsprofil erstellen

**Leistung und Potenzial beurteilen**

Soll:

- Aufgaben/Ziele

Ist:

- Aufgabenerfüllung und Zielerreichung

Ziel:

- Stärken der Mitarbeiter nutzen, um die Firmenziele zu erreichen

Mittel:

- Probezeitbeurteilung (Überprüfung der Eignung)
- Anforderungen überprüfen
- Beurteilung der Leistung im Jahresgespräch: Unterstützung, Entwicklung der Stärken

**Leistung und Arbeitsverhalten beurteilen  
(Arbeitszeugnis)**

Soll:

- Anforderungen

Ist:

- Stärken, Arbeitsergebnisse und Arbeitsverhalten beurteilen

Ziel:

- ergebnisorientiertes Zeugnis mit Informationen für Zeugnisempfänger (Bewerbung) und Dritte (Personalauswahl)

Mittel:

- Informationen über Stärken und Arbeitsergebnisse aus der Leistungsbeurteilung
- Beteiligung der Mitarbeiter durch Selbsteinschätzung



Teil I

---

## **Beurteilung der Eignung**



# 1 Auswählen heißt beurteilen

## 1.1 Informationen sammeln, Entscheidung vorbereiten

Es hat sich viel verändert: der Arbeitsmarkt, die Anforderungen an die Stelleninhaber, aber auch die Erwartungen der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Firmen suchen engagierte Mitarbeiter, die fachlich kompetent sind, soziale Fähigkeiten besitzen, mit anderen gut zusammenarbeiten, Veränderungen gegenüber aufgeschlossen sind, bereitwillig Verantwortung übernehmen und ihre Aufgaben selbstständig erledigen.

Wer Mitarbeiter auswählt, beurteilt sie. Diese Beurteilung bezieht sich auf die Eignung des Bewerbers und ist gleichzeitig eine Prognose des künftigen Verhaltens am Arbeitsplatz. Wenn Sie über die Einstellung von Mitarbeitern entscheiden, sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass die Beurteilung von Leistung, Verhalten und Persönlichkeitseigenschaften eine objektive, allgemeingültige Aussage nicht zulässt. Eine Beurteilung des ganzen Menschen kann nur subjektiv sein und schließt eine Fehleinschätzung nicht aus, weil Menschen eben Fehlern und Schwächen unterliegen.

Ein Mensch, ein Bewerber kann in seiner Komplexität – wenn überhaupt – nur in einem Gespräch ausgelotet werden. Nicht alles ist rational fassbar. Es geht um Gefühle, um Sympathie und Antipathie, das Irrationale, um alles, was nur intuitiv erfasst werden kann. Ein Interviewer will einen Bewerber verstehen, seine Motive kennenlernen, seine Widersprüchlichkeiten aufdecken, sein Interesse, seine Leidenschaft, seine Glaubwürdigkeit.

Das Ziel dabei ist klar: Er braucht Informationen, um eine Prognose über den beruflichen Erfolg abzugeben, die allerdings auch immer Glaube und Hoffnung bleibt. Wer als Bewerber einem Interviewer das Gefühl vermittelt, dass er am ehesten zum Erfolg des Unternehmens beitragen könnte, hat die größten Chancen auf Einstellung.

Ein Einstellungsinterview hat den Zweck, die Eignung des Bewerbers für die angebotene Position festzustellen, und zwar durch Fragen, Aufgaben und Rollenspiele, die sich auf die künftige Tätigkeit beziehen. Dabei spielen auch Sympathie und Abneigung eine Rolle. Je mehr Interviewer und Firmenangehörige an der Auswahl beteiligt werden, desto größer ist die Chance, die Richtigen einzustellen. Es reicht eben nicht, wenn Geschäftsführer, Personalchef und Abteilungsleiter sich für die Einstellung des Bewerbers entscheiden. Wichtig ist auch, dass die künftigen Kollegen eine Zusammenarbeit positiv sehen. Der Kontakt kann zum

Beispiel bei der Besichtigung des Arbeitsplatzes hergestellt werden. Dort kann man dann auch ungezwungen, ohne Chef, mit dem Bewerber plaudern. Auch die künftigen Kollegen sollen ihr Votum abgeben, ob sie bereit sind, mit diesem Mann oder dieser Frau künftig zusammenzuarbeiten.

## 1.2 Anforderungen präzise formulieren

Die richtigen Mitarbeiter zu finden, hängt nicht nur von den Auswahlmethoden und dem Geschick des Interviewers ab, sondern auch davon, wie genau die Anforderungen definiert worden sind. Für einen Werbetexter hat Einfallsreichtum zum Beispiel eine andere Priorität im Anforderungsprofil als für einen Bankkassierer, bei dem es weniger auf kreative Ideen ankommt als vielmehr auf eine sehr präzise Arbeitsweise.

Firmen sind gut beraten, von Zeit zu Zeit die Anforderungen auf ihre Aktualität zu überprüfen.



### Übersicht: Anforderungskriterien

#### Fachkompetenz:

- Fachwissen, Fertigkeiten, Spezialwissen
- Fachkönnen, Berufserfahrung (Branche)
- EDV- und PC-Kenntnisse
- Fremdsprachenkenntnisse
- Weiterbildung (Seminare, Abendkurse)

#### Fähigkeiten/Stärken:

- Auffassungsgabe
- logisches, strategisches und konzeptionelles Denken
- Einfallsreichtum
- pädagogisches Geschick
- Organisationstalent
- Improvisationsvermögen
- Urteilsvermögen
- sprachliche Ausdrucksfähigkeit (mündlich, schriftlich)
- rhetorische Begabung
- Verhandlungsgeschick

#### Soziale Kompetenz:

- Lern- und Veränderungsbereitschaft
- Flexibilität, Mobilität



- Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft
- Empathie
- Kommunikation, Kooperation
- Verkaufstalent
- Umgang mit Gefühlen

Persönlichkeitsmerkmale:

- selbstsicher, glaubwürdig, loyal, energisch
- freundlich, hilfsbereit, kundenorientiert
- verlässlich
- sicheres Auftreten
- gepflegtes Äußeres
- gute Umgangsformen

Arbeitsweise/Arbeitseinsatz/Arbeitserfolge:

- selbstständig, eigenverantwortlich
- Engagement, Ideen, Belastbarkeit
- Erfolge (zum Beispiel Umsatzsteigerung)

Führungsqualitäten:

- Führungserfahrung
- Begeisterungsfähigkeit
- Führungseigenschaften: Durchsetzungsvermögen, Konflikte lösen
- Managementfähigkeiten: planen, organisieren, kontrollieren

### 1.3 Die Richtigen auswählen

Die »Richtigen« sind in diesem Falle diejenigen, die ein Unternehmen braucht. Wer ist geeignet für die vakante Position? Sind die Anforderungen richtig definiert? Sind die Auswahlmethoden und die Bewertungsmaßstäbe noch zeitgemäß? Napoleon soll seine Unteroffiziere nach der Nasengröße ausgesucht haben – eine Methode, die heute nicht mehr gebräuchlich ist. In Carl Zuckmayers Theaterstück *Der Hauptmann von Köpenick* wird der Schuster Voigt bei einem Vorstellungsgespräch gefragt: »Haben Sie gedient?«, denn man legte seinerzeit großen Wert auf Ordnung und Disziplin, also die preußischen Tugenden.

Und heute? Sind die Auswahlmethoden effizienter geworden? Ob Persönlichkeits- oder Intelligenztests, Stressinterviews, die Konfiguration der Sterne, die Deutung der Handschrift oder der Lüscher-Farbstest zu besseren Ergebnissen führen, darf man bezweifeln.

Die Zeiten haben sich geändert, auch bei der Bewerberauswahl. Das Einstellungsinterview war früher und ist auch heute noch unverzichtbar, obwohl es nach wissenschaftlichen Erkenntnissen im Vergleich zu anderen Auswahlverfahren schlecht abschneidet. Das bezieht sich auf konventionell geführte Vorstellungsgespräche, bei denen die Interviewer mehr reden als die Bewerber. Gleichwohl: Es gibt nichts Besseres als das Interview, bei dem sich die Gelegenheit bietet, einen Bewerber persönlich kennenzulernen, sich einen Eindruck über seine Persönlichkeit zu verschaffen, über seine Eigenschaften, sein Temperament, seinen Charakter, seine Fähigkeiten.

## 1.4 Faustregeln für die Personalauswahl

### **Beschreiben Sie, was der Bewerber können muss und welche Stärken bei der Aufgabe nützlich sind!**

Stellenbeschreibungen können dabei hilfreich sein; es erfordert aber einen hohen Aufwand, sie auf dem aktuellen Stand zu halten. Sprechen Sie auf jeden Fall vor der Stellenbesetzung mit dem Vorgesetzten und den künftigen Kollegen über Aufgaben und Anforderungen. Wenn Sie das wissen, können Sie die weiteren Schritte festlegen: Suchmethode, Vorauswahl, Einstellungsinterview.

### **Suchen Sie keine maximale Lösung!**

Treiben Sie nicht zu viel Aufwand, laden Sie nicht zu viele Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch ein (höchstens vier bis sechs), gehen Sie ökonomisch vor. Je präziser die Anforderungen beschrieben sind, desto besser können Sie die Vorauswahl treffen und das Interview vorbereiten. Vermeiden Sie maximale Lösungen. Eine Großbank stellt jährlich 20 Auszubildende ein und lädt 600 Bewerber zu einem Eignungstest ein mit der Begründung, möglichst vielen jungen Leuten eine Chance geben zu wollen. Abgesehen davon, dass dieser Aufwand unverhältnismäßig und unwirtschaftlich ist, muss man 580 Bewerbern eine Absage erteilen.

### **Der erste Eindruck ist wichtig, aber nicht immer entscheidend!**

Die äußere Erscheinung, das Auftreten, der Gang, der Händedruck hinterlassen einen Eindruck, der sich im Kopf festsetzt und den ein Interviewer ganz unwillkürlich bewertet. Doch Vorsicht! Die gute Selbstdarstellung ist zwar nicht verwerflich, reicht aber als Qualifikation für viele

Aufgaben nicht aus. Und gelegentlich gibt es auch Blender, die Sie bestimmt nicht einstellen möchten. Verlassen Sie sich auf Ihr Bauchgefühl.

### **Sprechen Sie im Interview die Gefühle an!**

Wenn Sie über Gefühle sprechen, erfahren Sie mehr über den Menschen, den Sie einstellen wollen. Fragen Sie ihn, wie es sich anfühlt, wenn man mit einer Idee scheitert oder ein Projekt erfolgreich zu Ende führt. Aus Fehlern lernt man mehr als aus Erfolgen. Fragen Sie die Bewerber, wie sie aus dem Loch, in das sie gefallen sind, wieder herausgekommen sind, was sie aus den Fehlern gelernt haben, wie sie einen Kunden zurückgewonnen haben oder wie es einem Chef gelungen ist, die Widerstände der Mitarbeiter gegen die Neuorganisation zu überwinden.

### **Beteiligen Sie künftige Kollegen an der Auswahl!**

Es gibt kaum jemanden in einem Unternehmen, der ganz für sich alleine arbeitet. Die Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe muss funktionieren. Passt der neue Mitarbeiter in die Gruppe hinein? Organisieren Sie eine zwanglose Kaffeerunde mit dem Bewerber und den Kollegen, aber ohne Chef. Ihre Mitarbeiter werden Ihnen dann schon sagen, was sie von diesem Bewerber halten.

### **Entscheiden Sie ohne Kompromisse!**

Gehen Sie vor wie bei der Partnerwahl: keine Kompromisse. Alle an der Auswahl Beteiligten müssen ohne Vorbehalt für die Einstellung votieren. Wenn es Bedenken gibt, die nicht (eventuell durch ein zweites Gespräch) ausgeräumt werden können, wird der Bewerber nicht eingestellt. Selbst wenn alle Fakten und Argumente für den Bewerber sprechen und lediglich Ihr Bauchgefühl »Nein« sagt, sollten Sie der Intuition folgen.



## 2 Suchmethoden

Unternehmen, die Personal suchen, haben verschiedene Möglichkeiten, um auf dem internen und externen Arbeitsmarkt fündig zu werden: Initiativbewerbungen, Stellengesuche, interne Stellenausschreibung, Stellenanzeige, Vermittlung durch die Bundesagentur für Arbeit, private Personalvermittler oder Personalberater für Führungskräfte.

### 2.1 Interne Stellenausschreibung

Nach § 93 Betriebsverfassungsgesetz kann der Betriebsrat verlangen, »dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden«.

Es gibt Unternehmen, die dieses Instrument bewusst einsetzen, um Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen zu gewinnen, damit die Bindung an die Firma zu verstärken und die Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter gering zu halten.

### 2.2 Stellenanzeige

Es gibt sie noch, die Stellenanzeige in Zeitungen oder Fachzeitschriften, obwohl die Annoncen in den Internet-Stellenbörsen immer größere Bedeutung erlangen.

Bei Printanzeigen steht der Arbeitgeber vor der Entscheidung, ob er in einer überregionalen Zeitung inserieren möchte (*Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche, Welt, Handelsblatt*) oder in einer regionalen Zeitung (zum Beispiel *Ostfriesenzeitung, Hamburger Abendblatt*). Wer langfristig plant und bei der Stellenbesetzung keine Eile hat, kann seine Anzeige auch in einer Fachzeitschrift platzieren.

Online-Anzeigen in den Jobbörsen sind kostengünstiger, und es geht alles viel schneller: Es sind keine Fristen einzuhalten, und man kann den Text online übermitteln. In großen Stellenbörsen sind alle Branchen bundesweit vertreten. Bei *stepstone.de* kostet eine Online-Anzeige 490 Euro (30 Tage), bei *monster.de* 750 Euro.

War die Online-Bewerbung vor einigen Jahren noch die Ausnahme, steht sie heute bereits gleichwertig neben der herkömmlichen Bewerbungsmappe. Alle größeren Firmen haben auf ihren Webseiten auch Stellenangebote. Es gibt circa 250 Internet-Stellenbörsen mit Stellenangeboten. Eine Übersicht erhält man über Suchmaschinen wie Google, Yahoo oder Lycos.

Bei IT-Firmen wie zum Beispiel SAP, Hewlett-Packard und IBM sind Online-Bewerbungen üblich. Andere Firmen ziehen nach. Meistens müssen die Bewerber einen Fragebogen online ausfüllen. Bei Hewlett-Packard muss dies auf Englisch sein, bei IBM muss der Bewerber auch seinen Lebenslauf einscannen.

## 2.3 Stellengesuche auswerten

Die meisten Stellengesuche finden Firmen heute in den Jobbörsen des Internets, sowohl für die regionale als auch für die überregionale Suche.

Wer in der Zeitung regional eine Stelle sucht, wird sein Stellengesuch in der Samstagsausgabe seiner Lokalzeitung platzieren. Überregionale Suchanzeigen erscheinen mittwochs in der *Frankfurter Allgemeinen*, donnerstags in der *Zeit*, freitags im *Handelsblatt* und samstags in der *Süddeutschen Zeitung*. Ingenieure inserieren in den *VDI-Nachrichten*. Auch Fachzeitschriften sind zu empfehlen, wie zum Beispiel *Versicherungswirtschaft*, *Personalführung*, *Werben und Verkaufen* oder *Marketing-Journal*.

Gute Stellengesuche sind wie kleine Bewerbungsschreiben. Wer knapp und präzise sagt, was er sucht und was er kann, hat bessere Chancen. Das Stellengesuch ist die höchste Verdichtungsstufe der schriftlichen Bewerbung.

Es kommt dabei weniger auf die Größe der Anzeige an als auf den Text. Hier ein Beispiel für ein Stellengesuch (einspaltig) in einer überregionalen Zeitung:

### Controller

Dipl.-Kfm., 40, Experte im Aufbau von Controllingssystemen: Kostenstellen-, Kostenträger-, Deckungsbeitragsrechnung. Profitcenter-Accounting, Reporting nach HGB, IAS und US-GAAP, Beteiligungscontrolling, sucht Zeitmanagementmandat. Tel. 0171 - 0000000.

Hier wird präzise formuliert, welchen Nutzen der Bewerber zu bieten hat.

## 2.4 Kurzbewerbung per E-Mail oder Briefpost

Eine Methode, die vor allem Outplacement- und Karriereberater ihren Klienten empfehlen, ist die Zielgruppenkurzbewerbung, eine Art von Initiativbewerbung per E-Mail oder Briefpost, die aus einem Bewerbungsschreiben (siehe unten) und einem Lebenslauf besteht.