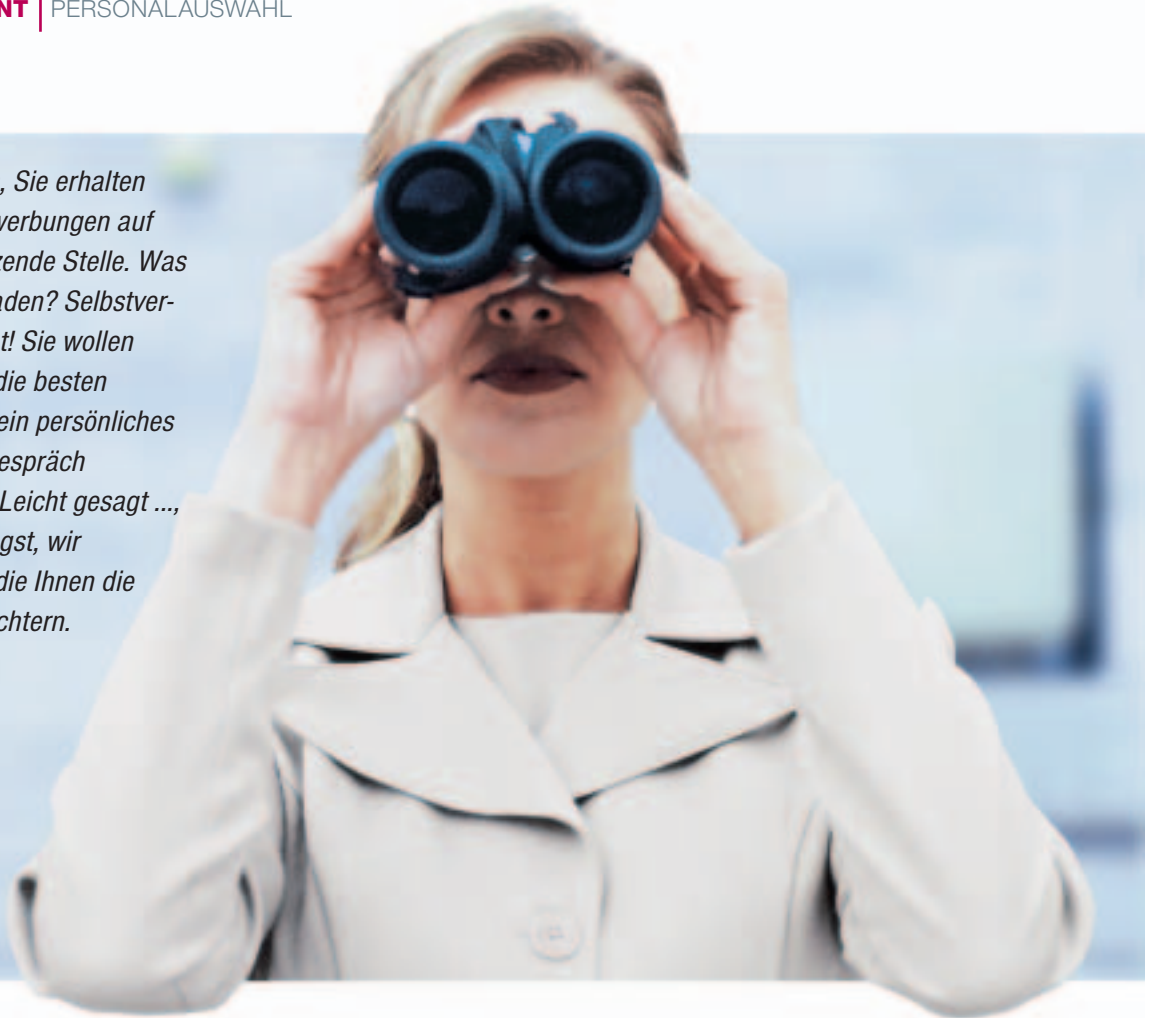


Angenommen, Sie erhalten knapp 40 Bewerbungen auf eine zu besetzende Stelle. Was tun? Alle einladen? Selbstverständlich nicht! Sie wollen natürlich nur die besten Bewerber für ein persönliches Vorstellungsgespräch herausfiltern. Leicht gesagt ..., aber keine Angst, wir geben Tipps, die Ihnen die Auswahl erleichtern.



Bewerberauswahl nach Plan

Erfolgsfaktor Mitarbeiter:
finden und binden.
Teil 5 – Bewerberauswahl

Die hohe Arbeitslosigkeit macht es zum Teil noch schwieriger, die Spreu vom Weizen zu trennen. Viele Bewerber haben in Sachen Eigenmarketing dazugelernt. Nutzen Sie die Analyse der Bewerbungsunterlagen für die Vorauswahl und Grobklassifikation der Bewerber. Die schriftlichen Bewerbungsunterlagen werden grundsätzlich in drei oder vier Kategorien unterteilt:

■ **A-Bewerber:** Unterlagen von idealen oder nahezu idealen Bewerbern, die sofort zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden können.

■ **B-Bewerber.** Diese Bewerber sind zweite Wahl. Sie werden dann eingeladen, wenn eine „Einigung“ mit den A-Bewerbern in der ersten Vorstellungsrunde nicht funktioniert hat.

■ **C-Bewerber.** Dies sind Bewerber mit sehr geringen Chancen; sozusagen, falls alle Stricke reißen oder der Arbeitsmarkt nicht mehr hergibt.

■ **D-Bewerber.** Diese Bewerber erscheinen völlig ungeeignet und kommen für eine weitere Auswahl nicht in Betracht.

Bestandteile einer vollständigen Bewerbung

Zu einer ausführlichen Bewerbung gehören folgende Bestandteile: Anschreiben, Foto, Lebenslauf, Schulzeugnisse, Ausbildungszeugnis, Weiterbildungszertifikate, Arbeitszeugnisse. Manchmal sind 50 Bewerbungen und mehr für eine Stelle keine Seltenheit. Die gesamte Seitenanzahl je Bewerbungsunterlagen liegen durch-

schnittlich bei 15 bis 20 Seiten, manchmal auch mehr. Das heißt, dass im Vorfeld viel Papier zu bewältigen ist. Dies geschieht vorerst in einer **Grobanalyse**. In dieser achten Sie auf folgende Auslese-Kriterien:

- Vollständigkeit der erwarteten Unterlagen?
- Gesamteindruck ordentlich und übersichtlich?
- Mindestanforderungen auf den ersten Blick erfüllt (Muss-Kriterien)?
- Ansprechende Form im Hinblick auf die Bedeutung der Position?
- Art des verwendeten Bewerbungsfotos (professionell erstellt oder Urlaubsfoto)?

Selektion durch Muss-Kriterien

Gerade bei der Grobanalyse empfiehlt sich eine Vorauswahl nach dem Prinzip der Negativauslese. Stellt sich beispielsweise heraus, dass ein Bewerber ein Muss-Kriterium (siehe Musterstellenanzeige) – wie beispielsweise „mindestens zehn Jahre Erfahrung“ oder „mindestens eine Fremdsprache“ – nicht erfüllt, erübrigt sich die weitere Beschäftigung mit seinen Unterlagen in Bezug auf die zu besetzende Stelle.

In den meisten Fällen kann man davon ausgehen, dass mindestens 60% der Bewerber ein oder mehrere Muss-Kriterien nicht erfüllen. Somit verbleiben maximal 40% der Bewerber zur Feinanalyse. An dieser Stelle beschäftigt sich der Beurteiler mit den Details der Bewerbungen.

Der Beurteilungsmaßstab ist immer relativ und sollte sich an der zu besetzenden Position orientieren. In aller Regel erfolgt die Beurteilung oft zu sehr nach subjektiven (Sympathie-) Kriterien der Entscheidungsträger.

Bei der **Feinanalyse** werden alle weiteren Details bewertet. Welche formalen Anforderungen sollten Sie an eine Bewerbung stellen? Ist die Bewerbung

- übersichtlich und vollständig sowie sinnvoll angeordnet (einheitliches Seitenlayout, Inhaltsverzeichnis, Seitenzahlangebe, abgeheftet etc.)?
- ausreichend frankiert?
- gut lesbar (keine Exotenschrift, Schriftgröße etc.)?
- einwandfrei, sauber (keine Eselsohren, Flecken, gute Kopien etc.)?
- fehlerfrei (Rechtschreibung, Grammatik, Zeichensetzung)?

Checkliste: Was ist Ihnen wichtig?

Erstellen Sie als Beurteiler eine Checkliste mit formalen Anforderungskriterien, die in Ihrem Unternehmen wichtig sind.

Anschreiben. Der erste Eindruck zählt! Die Bedeutung des Anschreibens wird sehr oft unterschätzt. Die Länge des Anschreibens sollte eine bis anderthalb DIN-A4-Seiten nicht überschreiten und selbstverständlich unterschrieben sein. Der Schreibstil, der Wortschatz, die Gliederung und die Klarheit des Ausdrucks im Anschreiben geben Hinweise auf die Persönlichkeit und eventuell auf den Arbeitsstil des Bewerbers. Der Bewerber sollte gerade hier einen möglichst direkten Bezug zu Ihrer Stellenanzeige bzw. Ihrem Unternehmen herstellen.

Abgestimmt auf Ihre Stellenanzeige, sollte der Bewerber im Anschreiben Bezug nehmen auf:

- Ihre geforderten Muss-Kriterien (Ausbildung, Erfahrungen, Kompetenzen etc.),

GEHEIMCODE IN ZEUGNISSEN (AUSZUGSWEISE)

| Aussage | Bedeutung |
|---|---------------------------------|
| „... hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.“ | Sehr gute Leistung |
| „... hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.“ | Gute Leistung |
| „... hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.“ | Befriedigende Leistungen |
| „... hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit erledigt.“ | Ausreichende Leistungen |
| „... hat die ihm übertragenen Arbeiten im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt.“ | Mangelhafte Leistungen |
| „... führte die ihm übertragenen Aufgaben mit großem Fleiß und Interesse durch“ | Trotz Bemühens kein Erfolg |
| „... zeigte für seine Arbeit Verständnis.“ | Faulheit |
| „... war sehr tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen“ | Unangenehmer Mitarbeiter |
| „... kam mit seinem Vorgesetzten gut zurecht.“ | Mangel an Durchsetzungsvermögen |

PROFITness für ihr BISTRO

MIT SYSTEM ZUM TAFELWASSERSYSTEM

Die professionelle Lösung für Ihr Studio

Stellen Sie selbst mit der AQUARINO Waterbase wohlschmeckendes, gesundes Marken-Tafelwasser her - mit Ihrem Festwasseranschluß!

- Naturel (still, ungekühlt)
- Naturel Fresh (still, gekühlt)
- Medium (leicht sprudelnd)
- Sparkling (sprudelnd)
- AQUARIN-O² (mit Sauerstoff)



INFO:

0 48 21 - 678 338

www.aquarino.de



Muster-Stellenanzeige

Als internationales Fitnessunternehmen suchen wir:

ASSISTENT(IN)/SEKRETÄR(IN) der Geschäftsleitung

- Sie haben mindestens zehn Jahre Erfahrung mit den üblichen Sekretariats- und Assistenzaufgaben?
- Schnelle Auffassungsgabe, Selbstständigkeit, Organisationstalent, Zuverlässigkeit, Lernbereitschaft zählen zu Ihren markanten Persönlichkeitsmerkmalen?
- Sie verfügen über gute Fremdsprachenkenntnisse, mindestens Englisch?
- Mit aktuellen Word-, Excel- und Powerpointanwendungen sind Sie bestens vertraut?
- Sie verfügen über eine ausgeprägte sozialkommunikative Kompetenz inklusive Durchsetzungsvermögen?
- Sie verfügen über eine fundierte Ausbildung und bilden sich regelmäßig weiter?

Ja? Dann senden Sie uns bitte Ihre vollständigen aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen an: Global Fitness – Herr Karl Muster, Kleine Mustergasse 2b, Musterstadt.

Frühestmöglicher Eintrittstermin: 1. April 200X

In unserem zukunfts- und teamorientierten Unternehmen erwartet Sie ein interessantes, verantwortungsvolles und abwechslungsreiches Aufgabenspektrum mit attraktiver Vergütung. Näheres unter „Stellenangebote“ auf unserer Homepage im Internet unter www.Musterstudio.de

- den Grund seiner Bewerbung gerade in Ihrem Unternehmen,
- wichtige bisherige Tätigkeiten und Erfolge im Hinblick auf die (besondere) Eignung,
- möglicher Eintrittstermin und
- eventuell angeforderte Referenzen.

Gehaltsvorstellungen. Idealerweise nimmt der Bewerber sogar in einem Extrablatt nach dem Anschreiben direkt Bezug zu den Anforderungen der Stellenanzeige (so genannte Muss-Kriterien). Siehe hierzu die Musteranzeige „Assistent(in)/Sekretär(in)“. So, oder so ähnlich könnte auch das Anforderungsprofil Ihrer Stellenanzeige aussehen.

Lebenslauf. Der Lebenslauf wird nach den enthaltenen Fakten und nach seiner äußeren Form beurteilt. Es hat sich allgemein die tabellarische Form durchgesetzt. Standard sind maschinengeschriebene Lebensläufe, wenn nicht ausdrücklich die handschriftliche Form – für so genannte grafologische Gutachten – verlangt ist.

Der Lebenslauf sollte eine lückenlose Darstellung des schulischen und beruflichen Werdegangs beinhalten und auf dem neuesten Stand sein. Vielfach gilt dieses Dokument als Herzstück der Bewerbungsunterlagen, da Sie hier die meisten Anhaltspunkte für eine Eignung des Bewerbers erkennen können. Attraktive Lebensläufe beinhalten auch konkrete Zielvorstellungen des Bewerbers. Während früher

eine einzige Seite üblich war, sind heute durchaus bis zu drei Seiten möglich. Im Lebenslauf sollten enthalten sein: Persönliche Daten, Schul- und Berufsausbildung, Berufserfahrungen, Weiterbildungen, Kernkompetenzen, besondere Erfolge, Leistungen, Spezialgebiete sowie Zielvorstellungen und Freizeitaktivitäten.

Mehr als nur Daten und Fakten

Diese Bewerberinformationen – kurz und prägnant formuliert – sagen etwas über Breite und Tiefe der Erfahrungen und des Wissens des Bewerbers aus. Sie spiegelt unter anderem seine Leistungs-, Sozial-, Macht- und Karrieremotivation wider. Bestimmte Interessenschwerpunkte können aus diesen Informationen abgeleitet werden.

Bei der Analyse des Lebenslaufes – ja, insgesamt der gesamten Bewerber-

ZUR PERSON

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studioleiter und ist seit 1997 als Berater/Coach mit Schwerpunkt „Mitarbeiter-, Team- und Führungsentwicklung“ tätig. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Private Berufsakademie als Dozent (www.bsa-akademie.de).



unterlagen – machen Sie sich schriftliche Notizen, halten Sie offene Punkte, Fragen, Ungereimtheiten, Widersprüche fest. Im Falle eines Vorstellungsgesprächs oder Vorabtelefonates für so genannte A- oder B-Bewerber sind Sie bestens vorbereitet und können anhand dieser Liste gezielt Fragen stellen.

Bewerbungsfoto. Das Bewerbungsfoto kann schwarzweiß oder farbig sein. Gerade im Dienstleistungsbereich, im direkten Kundenkontakt oder in Positionen mit Repräsentationsaufgaben spielt die äußerliche Attraktivität und die Art sich zu kleiden eine wesentliche Rolle. Das Bild beeinflusst den Betrachter in der Regel sehr stark nach dem Motto „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte“.

Der erste Eindruck über das Bild darf jedoch auch nicht überbewertet werden. Was zählt, ist der Gesamteindruck der Bewerbung. Das Foto sollte professionell erstellt sein und möglichst sympathisch wirken, einen positiven Eindruck machen.

Sehr kritisch zu werten sind Fotos aus dem Urlaub oder Fotos, die den Bewerber bei anderen Freizeitaktivitäten darstellen. Das Foto sollte nicht älter als ein Jahr sein.

Zeugnisse. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Bewerberunterlagen sind Zeugnisse über Ausbildungen, Weiterbildungen, erworbene Zusatzqualifikationen und natürlich so genannte Arbeits- und Dienstzeugnisse. Der Aussagewert von Schul- und Examennoten ist bei Berufsanfängern höher einzustufen als bei Bewerbern, die bereits über Berufserfahrung verfügen. Der Umgang mit Schul- und Examennoten ist im Hinblick auf die praktische Berufseignung mit Vorsicht zu genießen. Grundsätzlich sollten für alle vorherigen Beschäftigungsverhältnisse Zeugnisse vorliegen. Die Beurteilungen des Bewerbers in zurückliegenden Lebensabschnitten sind nicht nur zur Grobabschätzung seiner Leistungsentwicklung und seines Leistungspotenzials von Bedeutung; sie geben dem Club-Inhaber auch wichtige Hinweise darauf, wie der Bewerber bisher mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Untergebenen zurechtgekommen ist.

Die Analyse von Arbeitszeugnissen muss natürlich auch kritisch betrachtet werden. Für den Zeugnisinhalt gibt es gesetzliche Regeln (siehe Tabelle „Geheimcode in Zeugnissen“). So darf die berufliche Entwicklung durch ein



richtig



falsch

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte: Schnappschüsse gehören ins Familienalbum, keinesfalls in eine professionelle Bewerbungsmappe

Zeugnis nicht unnötig erschwert werden (Wohlwollensgebot). Andererseits muss der Arbeitnehmer die Leistungen in seiner Beurteilung wahrheitsgemäß darstellen (Wahrheitsgebot).

Auch die Gründe für die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses werden nicht immer direkt angegeben. „Auf eigenen Wunsch“ ist eine Kündigung durch den Arbeitnehmer. „Herr verlässt uns zum ...“ ist eine Arbeitgeberkündigung. „Im gegenseitigen Einvernehmen ...“ ist ein Aufhebungsvertrag. Beachten Sie bitte aber auch, dass nicht alle Arbeitgeber bei ihren Formulierungen diese Codes einsetzen.

Wirklich gute, aussagekräftige Zeugnisse sind ergebnisorientiert geschrieben, indem folgende Fragen beantwortet werden:

- Was hat der Mitarbeiter zum Erfolg des Unternehmens beigetragen?
- Was ist seine Kernkompetenz? Was sind seine wesentlichen Stärken?
- Und in welchen Aufgaben/Bereichen konnte er diese Stärken/Kompetenzen erfolgreich einbringen?

Ein inhaltlich und formal gutes Zeugnis ist eine Visitenkarte, ein Imagefaktor für jeden Arbeitgeber und selbstverständlich eine gute Eintrittskarte für einen Bewerber – vielleicht in Ihrem Unternehmen.

Sonstige Informationen. Einige Bewerber informieren potenzielle Arbeitgeber begleitend zu den bisherigen Bewerbungsunterlagen zum Beispiel noch über weitere wichtige Details ihrer Karriere:

- jetzige oder letzte Stellenbeschreibung (Inhalte, Aufgaben, Position, Führungsspanne, idealerweise kombiniert mit einem Organigramm),
- Referenzadressen,
- Erfolgsnachweise (erstellte Konzepte, Leistungskennzahlen, Beförderungen, Auszeichnungen, Patente etc.),
- Gesundheitszustand (ärztl. Attest),
- Persönlichkeitsprofil und
- Leistungstests

Nützliche Informationen im Hinblick auf die zu besetzende Stelle bzw. Position im Unternehmen.

Der neue

POWER PLATE

TV-Spot

Wir machen Werbung, damit Sie neue Kunden bekommen! Wenn Sie mehr zum neuen Power-Plate Spot oder zur Power-Plate erfahren möchten, stehen wir Ihnen telefonisch unter: 069 - 94 94 75 75 zur Verfügung.



DER 10 MINUTEN ERFOLG

www.power-plate.de + Tel.: 069-94 94 75 75

Bewerten Sie diese Zusatzinformationen (unter „Anlagen“) nicht als „Weitschweifigkeit“, sondern als Möglichkeit für einen weiteren Informationsgewinn. Es liegt an Ihnen, welche Informationen für Sie interessant und entscheidungsrelevant sind.

Beantworten Sie bei Durchsicht der gesamten Bewerberunterlagen zwei entscheidende Fragen: Passt der Bewerber zu der ausgeschriebenen Posi-

tion? Wenn ja, laden Sie ihn für ein Vorstellungsgespräch ein! Wenn nicht: Gibt es (derzeit oder künftig) eine andere oder eine neue Stelle, die der Bewerber besetzen könnte?

Alle erfolgsorientierten Unternehmen versuchen, interessante und kompetente Bewerber („High-Potentials“) zu finden und zu binden, auch wenn es die zu besetzende Stelle noch nicht gibt. Auf alle Fälle sollten Sie sich bei allen Bewerbern

schriftlich für das Interesse an Ihrem Unternehmen bedanken und sie rechtzeitig über Ihre Entscheidung (Einladung, Offenhalte-Strategie, Absage) informieren.

Im nächsten Fachartikel beschäftigen wir uns mit Vorstellungsgesprächen und allen weiteren Entscheidungsinstrumenten, um den nahezu idealen Bewerber aus der Kasse herauszufiltern und einzustellen.

Karl Drack

LEBENSLAUF-ANALYSE

LEBENSLAUFANALYSE von

| Mögliche Beurteilungskriterien: | | Anmerkungen: | Punktezahl (1-10) |
|---|-------------|------------------|-------------------|
| Erfüllt der Lebenslauf formale Kriterien wie klare Struktur, logischer Aufbau, Rechtschreibung, Unterschrift etc.? | 0 ja 0 nein | | |
| Wird im Lebenslauf erkennbar Bezug auf die ausgeschriebene Stelle genommen? (Oder handelt es sich um einen Massenlebenslauf?) | 0 ja 0 nein | | |
| Wirkt seine Darstellung insgesamt glaubhaft/realistisch? | 0 ja 0 nein | | |
| Hat er idealerweise seine letzte Tätigkeit komprimiert beschrieben? | 0 ja 0 nein | | |
| Sind Zeitangaben in Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnissen identisch? | 0 ja 0 nein | | |
| Passt das Lebensalter? (zielgruppenspezifisch, auch Hinweis für physische und psychische Belastbarkeit) | 0 ja 0 nein | | |
| Ist der Lebenslauf lückenlos dargestellt? Gibt es Ungereimtheiten? | 0 ja 0 nein | | |
| Sind Lücken/Ungereimtheiten schlüssig erklärt? | 0 ja 0 nein | | |
| Ist ein „roter Faden“ in seinem Leben(slauf) erkennbar? | 0 ja 0 nein | | |
| Werden Kernkompetenzen/Stärken dargestellt? | 0 ja 0 nein | | |
| Hat der Bewerber sehr häufig die Unternehmen gewechselt (job-hopper)? | 0 ja 0 nein | | |
| Sind berufliche Veränderungen Indikatoren für Weiterentwicklungen? | 0 ja 0 nein | | |
| Gibt es Hinweise auf erhebliche Schwächen/Misserfolge? | 0 ja 0 nein | | |
| Ergeben Freizeitaktivitäten möglicherweise Konflikte mit der Stelle? | 0 ja 0 nein | | |
| Gibt es häufige Wechsel im Beruf/Ausbildung? | 0 ja 0 nein | | |
| Werden diese Wechsel schlüssig erklärt? | 0 ja 0 nein | | |
| Wurden Weiterbildungen absolviert? | 0 ja 0 nein | | |
| Passt sein dargestelltes Profil zum angeforderten Stellenprofil? Erfüllt er alle Muss-Kriterien? | 0 ja 0 nein | | |
| Eignet er sich (auch) für eine andere Stelle? | 0 ja 0 nein | | |
| | 0 ja 0 nein | | |
| Beurteilt von | am | A B C D-Bewerber | Gesamtpunktezahl: |