

## Successful employee selection – A roadmap for considerate staffing

### Erfolgreiche Personalauswahl – Ein Fahrplan zur durchdachten Stellenbesetzung

**Autor**



*Dipl.-Kffr. Sandra Freiburg,  
Aachen*  
sandra.freiburg@gmx.de  
Geb. 1971; nach dem Abitur  
Banklehre; 1997 Diplom in Be-  
triebswirtschaftslehre an der  
RWTH Aachen; 1997–1999  
Personaldisponentin in der Ar-  
beitnehmerüberlassung;  
1999–2001 Personalreferentin  
in der IT-Branche; seit 2001  
Personalvermittlerin sowie  
freie Trainerin für die Gebiete  
Personalauswahl/Arbeits-  
recht/Bewerbungsberatung;  
seit 2002 Dozentin der IHK;  
zertifiziert im Rahmen der  
beruflichen Eignungs-  
diagnostik.

The staffing process already begins when the job profile is drawn up, which defines the duties and responsibilities associated with the position. On this basis, more detailed skills and qualifications are determined that a suitable candidate should possess. These are both technical and personal in nature. The resulting full job profile is then used to prepare the job advertisement, followed by the decision in which media to publish the ad.

In the course of reviewing the applications received, a decision is required to select candidates to be shortlisted. Already at this point, a systematic approach helps make the candidates comparable to each other on the basis of the job profile. The application documents received are first checked on compliance with requirements in terms of form and content, and on whether the candidates stated a compelling case for being hired. In the next step, the review of CVs and enclosed certificates results in a first selection of candidates. If anything remains unclear at this stage, a brief telephone conversation can help resolve open issues.

During the job interview, it is not only the prospective employee presenting him- or herself. The company also wishes to make a good impression as an attractive employer for which the best candidates would be pleased to work. For this reason, the job interview as such should be prepared very thoroughly. This starts with creating the right environment by booking a room suitable for this purpose but also includes the selection of the company representatives to attend, who will then jointly determine the structure of the interview. All people involved should bear in mind that there are so-called "observer errors" that may distort the impression the candidate makes on the observers. For this reason, job interviews should preferably be conducted by at least two company representatives. Interview techniques should be trained and exercised already in the everyday work environment. During the interview, a written guideline helps the interviewers to stick to the structure prepared beforehand. A fundamental element of the job interview are questions that provide the employer with key information communicated by the candidate as to why he or she might be most suitable for the position on the basis of the job profile. For instance, ask the candidate to report on specific experience already acquired in similar work environments. During this proc-

Die Besetzung von Stellen beginnt bereits mit der Formulierung des Stellenprofils, in dem die Funktionen und Aufgaben der Position festgehalten werden. Daraus resultieren die genauen Qualifikationen, die der gesuchte Bewerber mitbringen sollte; diese sind sowohl fachlicher als auch persönlicher Natur. Auf Grundlage des so erarbeiteten Stellenprofils wird die Stellenanzeige formuliert, es folgt die Entscheidung über die Medien, in denen die Anzeige geschaltet werden soll.

Die Durchsicht der eingegangenen Unterlagen verlangt eine erste Auswahlentscheidung. Bereits hier hilft eine systematische Herangehensweise unter Berücksichtigung des Stellenprofils, die Bewerber miteinander vergleichbar zu machen. Die Unterlagen werden zunächst auf Form, vollständigen Inhalt und Aussagefähigkeit hin begutachtet. Die Analyse von Lebenslauf und Zeugnissen führt anschließend zu einer ersten Auswahlentscheidung. Bei Unklarheiten kann an dieser Stelle ein telefonisches Vorabgespräch dabei helfen, offene Fragen zu klären.

Im Gespräch stellt sich nicht nur der Arbeitnehmer vor, auch das Unternehmen möchte sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, bei dem die besten Bewerber gerne beginnen möchten. Das eigentliche Vorstellungsgespräch sollte deshalb gründlich vorbereitet werden. Dies beginnt bereits bei den Rahmenbedingungen wie der Reservierung eines geeigneten Raums und geht mit der Auswahl von Teilnehmern auf Unternehmensseite weiter, von denen die Gesprächsstruktur dann gemeinsam erarbeitet wird. Man sollte sich immer darüber im Klaren sein, dass es sogenannte „Beobachterfehler“ gibt, die den Eindruck, den der Kandidat auf den Beobachter macht, verfälschen können. Auch deshalb werden Personalauswahlgespräche am besten mit mindestens zwei Teilnehmern von Unternehmensseite aus geführt. Die Einübung von Fragetechniken sollte schon im Alltag beginnen; während der Vorstellungsgespräche hilft ein Leitfaden, die vorbereitete Struktur einzuhalten. Grundlegend im Vorstellungsgespräch ist die Erarbeitung von Fragen, mit denen der Arbeitgeber vom Bewerber erfährt, was für die Besetzung der Stelle gemäß Stellenprofil wichtig ist. Fragen Sie zum Beispiel, welche konkreten Erfahrungen der Bewerber bereits in ähnlichen Arbeitssituationen gesammelt hat. Achten Sie dabei auf den Zu-

ess, make sure to establish the relationship with the duties and responsibilities included in the job profile, and ask again if anything remains unclear.

There are sensitive questions such as with respect to the candidate's trade union affiliation, or regarding a possible pregnancy, which should not be asked in the first place for legal reasons. On the other hand, any false statement made by the candidate in response to a permissible question constitutes an act of fraudulent misrepresentation, which confers the right upon the employer to contest the employment contract entered into. The overall aim of such interviews is to make candidates comparable to each other in order to select the "best".

In any event, the follow-up to job interviews should not be neglected. Such a follow-up discussion is best held immediately after each completed interview. Each employer representative provides a brief assessment of the interview just completed, and evaluates the candidate on the basis of a set of criteria defined beforehand. This approach makes it possible, after the completion of all interviews, to arrive at a candidate assessment that enables a considerate, fact-based decision when it comes to selecting the most suitable individual.

sammenhang mit den zu erwartenden Aufgaben und haken Sie bei Unklarheiten nach.

Es gibt heikle Fragen, wie beispielsweise nach Gewerkschaftszugehörigkeit oder Schwangerschaft, die aus rechtlichen Gründen gar nicht erst gestellt werden sollten. Andererseits stellt eine unwahre Antwort des Bewerbers auf eine zulässige Frage eine arglistige Täuschung dar, die den Arbeitgeber zur Anfechtung des Arbeitsvertrags berechtigt. Übergeordnetes Ziel der Gespräche ist es, die Kandidaten miteinander vergleichbar zu machen, um den „Besten“ auswählen zu können.

Die Nachbereitung eines Vorstellungsgesprächs sollte keinesfalls vernachlässigt werden, am besten nimmt man sich unmittelbar nach jedem erfolgten Gespräch kurz Zeit dafür. Alle Teilnehmer von Arbeitgeberseite geben eine kurze Einschätzung des letzten Gesprächs ab und bewerten den Kandidaten gemäß eines vorher festgelegten Schemas. So erreicht man nach Abschluss aller Gespräche eine Einschätzung der Kandidaten, die eine bewusste und auf Fakten basierende Auswahlentscheidung ermöglicht.

## Perspektiven

Bauen Sie auf beste Startbedingungen.

Der **Bauverlag**, ein Unternehmen der **DOCUGroup**, ist eines der führenden Medienhäuser für Architektur und Bauwesen. Mit seinen Zeitschriften und Onlineangeboten deckt er den Informationsbedarf aller relevanten Zielgruppen der Baubranche ab. Seine Leser unterstützt er in ihrer beruflichen Tätigkeit mit aktuellen und kompetent aufbereiteten Informationen. Anzeigenkunden bieten seine Zeitschriften, Onlineangebote und Bücher anerkannte und reichweitenstarke Werbeträger. Der Bauverlag steht für Zukunftssicherheit, Dynamik und Innovationskraft – er ist Ideen- und Impulsgeber, ein Verlag, der Märkte begleitet und die Zukunft gestaltet.

**Zum nächstmöglichen Zeitpunkt** suchen wir einen/eine

## Redaktionsvolontär/in für die Fachzeitschrift BFT International und die Baustoffzeitschriften des Bauverlags

Im Rahmen Ihres Volontariats arbeiten Sie zuerst in der Redaktion BFT International und anschließend in verschiedenen Redaktionsteams und erlernen durch eine Kombination aus einem Training on the Job und einem theoretischen Ausbildungsprogramm alle redaktionellen Grundlagen, z. B. journalistische Arbeitsstile und -techniken, für die Ausübung einer Tätigkeit als Redakteur/in.

Insbesondere handelt es sich dabei um folgende Tätigkeiten:

- Recherchieren von Beiträgen und fachliche Bewertung von Manuskripten
- Redigieren von Texten und Erstellen eigener Textbeiträge für die Print- und Onlineausgaben der Zeitschriften
- Akquisition und Pflege der Beziehungen zu Autoren, Partnern aus der Industrie, Institutionen und Verbänden
- Wahrnehmung externer Termine für Tagungen, Kongresse und Messen
- Betreuung von Sonderprojekten

Sie haben Ihr Studium als Diplom-Ingenieur/in Bauingenieurwesen/Maschinenbau abgeschlossen oder sind Techniker/in der Fachrichtung Bau/Maschinenbau.

Weiterhin verfügen Sie über:

- gutes Fachwissen in der Fertigteil-/Betonwarenproduktion und/oder der Bionotechnologie
- bautechnisches Verständnis
- idealerweise erste journalistische Erfahrungen
- hervorragende Kenntnisse in deutscher Rechtschreibung und Grammatik
- Anwendungsroutine in MS Office und dem Internet sowie Affinität zu Neuen Medien
- sehr gutes Englisch (Fach- und Umgangssprache)
- ausgeprägte Kommunikations- und Teamfähigkeit
- exzellentes Organisationsvermögen
- sicheres und überzeugendes Auftreten
- Eigeninitiative und Engagement

Das Volontariat erstreckt sich über 24 Monate.

Haben wir Ihr Interesse an einer Ausbildung in einem modernen und erfolgreichen Medienunternehmen geweckt? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung.

Docu Group Deutsche Holding GmbH  
Personalassistentin, Simone Hansmeier  
Avenwedder Straße 55, 33311 Gütersloh  
E-Mail: [bewerbung@bauverlag.de](mailto:bewerbung@bauverlag.de)

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte unsere Webseiten:  
[www.bauverlag.de](http://www.bauverlag.de), [www.docugroup.info](http://www.docugroup.info)