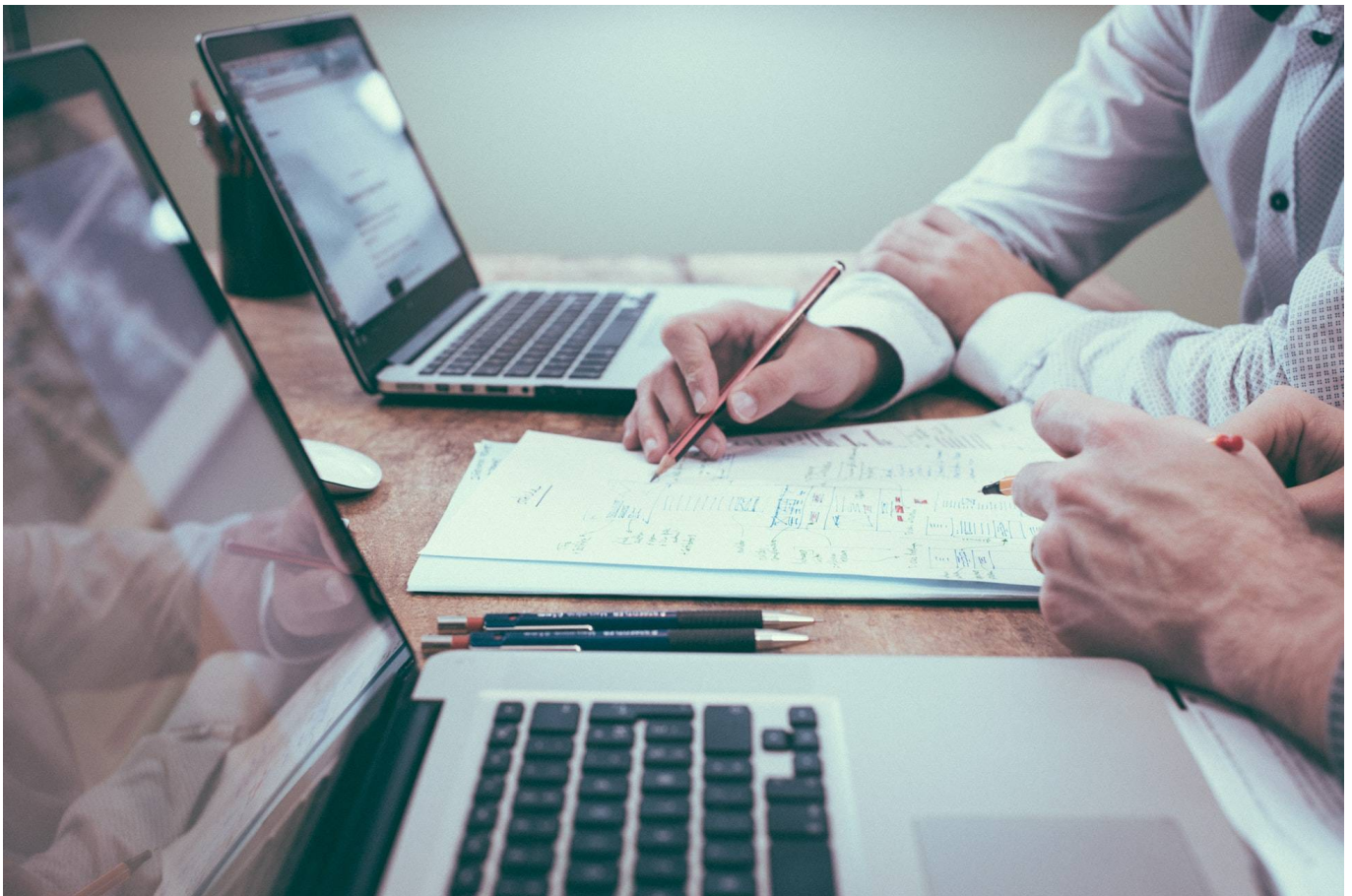


DIE BEWERBERAUSWAHL – 4 KRITERIEN NACH DENEN PERSONALVERANTWORTLICHE ENTSCHEIDEN

Sobald es in einem Unternehmen eine Vakanz gibt und entschieden wurde, die freie Stelle auszuschreiben gehen nicht selten sehr viele Bewerbungen ein. Dann geht es in den Personalabteilungen darum, mit überschaubarem Aufwand die erfolgversprechendsten Kandidaten auszuwählen. Doch wie und nach welchen Kriterien gehen Personalverantwortliche dabei vor? In diesem Artikel geht es um das Auswahlverfahren bei der Personalakquisition und was man als Bewerber davon lernen kann.



Der Prozess der Bewerberauswahl hat seine eigenen Regeln – es lohnt sich auch für Bewerber, diese zu kennen.

DER AUSWAHLPROZESS HÄNGT AUCH VOM UNTERNEHMEN UND DER AUSGESCHRIEBENEN POSITION AB

Grundsätzlich ist der Umfang und die Komplexität der **Bewerberauswahl** zunächst davon abhängig wie hoch in der Hierarchie des Unternehmens eine ausgeschriebene Stelle angesiedelt ist und welche Anforderungen die beworbene Position aufweist. Die Besetzung einer Professur in einer Hochschule unterliegt ganz anderen Regeln als die Auswahl einer studentischen Hilfskraft. Weitere Unterschiede sind auch durch **Größe und Organisationsform** der ausschreibenden Unternehmen bestimmt.

Doch um diese Bedingungen soll es in diesem Artikel weniger gehen, im Vordergrund stehen hier vor allem die **Kriterien der Entscheidungsfindung** und die Frage, welche **Prozesse** eine zentrale Rolle bei der **Beurteilung** einer Bewerbung spielen.

DIE PERSONALAUSWAHL IST VON WEITREICHENDER BEDEUTUNG

Für die ausschreibenden Unternehmen bedeutet die **Bewerberauswahl** eine Entscheidung mit weitreichenden Konsequenzen. Jeder Auswahlprozess belegt **personelle Ressourcen**, bedeutet **zeitlichen Aufwand** und verursacht damit nicht zuletzt hohe **Kosten**. Nicht wenige Unternehmen setzen daher vor allem bei der Besetzung anspruchsvoller Stellen auf die [Unterstützung durch Personalvermittler](#) wie **Heidrun Jürgens Personaldienstleistungen**.

Solche **externen Personaldienstleister** können auf einen großen und aktuellen Pool geeigneter Kandidaten zurückgreifen und sind auf die Auswahl und Bewertung von **Bewerberprofilen** spezialisiert. Das verringert die Gefahr einer falschen **Auswahlentscheidung**, denn passt ein Kandidat doch nicht wie erwartet ins Profil, sind die entstehenden Folgekosten meist erheblich.

Mehr zur Arbeit von **Personaldienstleistern** und warum sich die Zusammenarbeit nicht nur für Unternehmen lohnt, erfahren Sie in unserem Artikel [„Königsweg Personalvermittlung – Mit den Profis zum Traumjob„](#).

WER AN DER BEWERBERAUSWAHL BETEILIGT IST

Es gibt jedoch noch weitere **Rahmenbedingungen**, die bei der Personalauswahl zu beachten sind. An der **Auswahlentscheidung** sind nicht nur die Personalverantwortlichen an sich beteiligt. Je nach Organisation gibt es weitere Akteure, deren Haltung eine wichtige Rolle spielt und die zumeist schon bei den Bewerbungsgesprächen anwesend sind:

**Führungskräfte und Abteilungsleiter, Betriebsrat und Personalrat
Schwerbehindertenvertretung oder Gleichstellungsbeauftragte.** Häufig auch noch potenzielle zukünftige **Kollegen**. Die Gruppe derjenigen die sich auf einen Kandidaten einigen müssen ist häufig sehr heterogen und groß.

Der Weg zu einem Konsens ist schon alleine deswegen komplex und anspruchsvoll. Eine Entscheidung gegen einen Kandidaten muss jedoch auch nicht immer nur an mangelnder **Qualifikation** liegen, gerade bei großen Unternehmen und komplexen Stellen müssen häufig auch etliche **rechtliche Vorgaben** eingehalten werden.

DIE VIER SÄULEN DER BEWERTUNG



Es ist ein bisschen wie im Alltag – eine **fundierte Entscheidung** erfordert, dass ausreichend **Informationen** zur Verfügung stehen. Im Prozess der Bewerberauswahl gibt es daher verschiedene **Phasen** zu denen ganz unterschiedliche Daten gewonnen werden können. Nur die **schriftliche Bewerbung** an sich könnte niemals ausreichen, um eine sinnvoll informierte Entscheidung zugunsten eines Kandidaten zu treffen. Klarheit herrscht daher meist erst nach

den [Bewerbungsgesprächen](#).

Die Bewerberauswahl ist zumeist **ein mehrstufiger Prozess**, der festen **Regeln** folgt und für alle Beteiligten transparent sein sollte. Folgende Informationen sind im Entscheidungsprozess die maßgeblichen Kriterien:

1. **Formale Kriterien, Qualifikation und Erfahrung**
2. **Form und Erscheinung der Bewerbung**
3. **Der „Rote Faden“ der Berufsbiografie**
4. **Persönlicher Eindruck und Authentizität**

FORMALE KRITERIEN, QUALIFIKATION UND ERFAHRUNG

Am Anfang stehen die formalen Kriterien. Hat der Bewerber den gewünschten Bewerbungsprozess nicht befolgt, gibt es grobe Fehler, oder passt die Qualifikation schon nicht zu den Mindestanforderungen, ist die Entscheidung für eine Absage relativ schnell gefallen. Sind diese Hürden aber genommen, steht der Einladung zu einem Bewerbungsgespräch eigentlich nichts mehr im Wege. Bei den formalen Anforderungen wird häufig zwischen „Muss“ und „Kann“ Anforderungen unterschieden. Je mehr zusätzliche Qualifikationen man mitbringt, desto besser. Welche Eigenschaften das sind, erfahren Sie meist in der Stellenausschreibung.

- **Wurde das in der Ausschreibung genannte Bewerbungsverfahren eingehalten?**
- **Sind die Bewerbungsunterlagen vollständig, gut lesbar und fehlerfrei?**
- **Passt die berufliche Qualifikation zu den genannten Mindestanforderungen?**

FORM UND ERSCHEINUNG DER BEWERBUNG

Anhand der ersten beiden Kriterientypen erfolgt eine Vorauswahl. Je nach Resonanz auf die Ausschreibung kann es jedoch sein, dass nach dem ersten Schritt noch immer viele Bewerbungen übrig bleiben. Aber gerade die Kapazitäten für die folgenden Bewerbungsgespräche sind begrenzt.

Ein weiterer Faktor, der bei der Auswahl der einzuladenden Bewerber eine Rolle spielt, ist daher nicht selten auch der Gesamteindruck, den eine Bewerbung macht. Bei der Gestaltung sollte man daher auf einen sauberen und konsistenten Gesamteindruck achten. In unserem [Ratgeber zu Mustervorlagen](#) finden Sie viele gute Anregungen zur Erstellung einer Bewerbungsmappe.

- **Sind Gestaltung und Formatierung adäquat und konsistent?**
- **Ist die Bewerbungsmappe sauber und ohne Knicke/ das PDF korrekt benannt und sinnvoll komprimiert?**

DER „ROTE FADEN“ DER BERUFSBIOGRAFIE

Im Bewerbungsgespräch geht es häufig auch darum, den eigenen Werdegang noch einmal kurz zusammenzufassen. Idealerweise sollte dabei ein „Roter Faden“ erkennbar sein, der die berufliche Entwicklung und Erfahrung in einen sinnvollen Zusammenhang bringt.

Besonderheiten im Lebenslauf wie Lücken oder Branchenwechsel sind vor allem dann weniger Problem, wenn man es schafft sie nachvollziehbar zu erklären. Das sollte man im Vorwege üben. Weitere Tipps für das Bewerbungsgespräch finden Sie auch in unserem Artikel [„Das Vorstellungsgespräch – Die 10-Punkte-Checkliste für eine gelungene Vorbereitung,“](#).

- **Ist der Lebenslauf lückenlos und auf dem neuesten Stand?**
- **Wie werden Veränderungen und Besonderheiten im Lebenslauf im Gespräch begründet?**
- **Ist eine Gesamttendenz und berufliche Profilierung erkennbar?**

PERSÖNLICHER EINDRUCK UND AUTHENTIZITÄT

Neben den fachlichen gibt es aber noch die nicht minder wichtigen sozialen Kompetenzen des Bewerbers. Die Bewertung ist hier jedoch weitaus komplizierter. Eine sehr wichtige Komponente, die gerade in knappen Entscheidungen eine wesentliche Rolle spielt, ist daher letztlich auch der persönliche Eindruck. Es empfiehlt sich zumeist, darauf zu achten,

authentisch aufzutreten. Je weniger sie vorgeben eine bestimmte Rolle zu spielen, desto entspannter und ehrlicher wirken Sie. Es gilt: Verhalten Sie sich professionell aber verstellen Sie sich nicht.



PASSUNG IST IM INTERESSE VON BEIDEN SEITEN

Bewerbungsprozesse sind nicht nur für die Bewerber komplex. Auch für die Personalverantwortlichen und Entscheidungsträger bedeuten sie Aufwand und Risiko. Es gibt daher viele weitere Verfahren und Methoden, um die für eine Entscheidung geeigneten Informationen über einen Bewerber zu erhalten. Neben den in diesem Artikel betrachteten Kriterien, könnten bspw. auch psychologische oder physische Tests (Assessment-Center), Telefoninterviews oder ein Probearbeiten Anwendung finden.

Dennoch ist das kein Grund zur Sorge, denn letztlich haben ja [beide Seiten](#) großes Interesse daran, dass sie zueinander passen. [Kontaktieren Sie uns](#) doch einfach, wenn Sie erfahren möchten, wie wir von Heidrun Jürgens Personaldienstleistungen auch Ihnen bei der Suche nach einer zu Ihrem Profil passenden Stelle helfen können.