

SITUATION  
*analysieren*



UNTERNEHMEN  
*positionieren*



FACHKRÄFTE  
*finden*



FACHKRÄFTE  
*binden*



FACHKRÄFTE  
*qualifizieren*



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Führungskräfte

## Impressum

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### Autorinnen/Autoren:

Dr. Claudia Achtenhagen, Philipp Lieberknecht,  
Patrick Großheim

### Gestaltung und Produktion

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln

### Stand

Juli 2012

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

1	<b>Kurzbeschreibung</b> .....	4
2	<b>Wen wollen Sie ansprechen?</b> .....	4
3	<b>Was bringt die Anwendung passgenauer Rekrutierungs- und Auswahlverfahren?</b> .....	4
4	<b>Was sollten Sie sicherstellen?</b> .....	4
5	<b>Wie können Sie vorgehen?</b> .....	5
	5.1 Personalbedarfsfeststellung .....	5
	5.2 Bestimmung des Anforderungsprofils .....	5
	5.3 Verbreitung des Stellenangebots .....	6
	5.4 Bewerberauswahl .....	10
	5.5 Vorstellungsgespräch .....	12
	5.6 Weitere Verfahren der Personalauswahl .....	14
	5.7 Auswahlentscheidung .....	14
6	<b>Erfolgsmessung</b> .....	15
7	<b>Praxistipps</b> .....	15
8	<b>Arbeitshilfen und weiterführende Informationen</b> .....	16



## 1 Kurzbeschreibung

Die vorliegende Beschreibung erläutert die Auswahl einer passenden Führungskraft Schritt für Schritt. Mithilfe dieses Leitfadens können Sie Ihre Rekrutierungs- und Auswahlpraxis für Führungskräfte überprüfen und gegebenenfalls optimieren.

Seit mehreren Jahren kann regelmäßig etwa ein Drittel aller freien Führungsstellen nicht oder nicht rechtzeitig mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten besetzt werden – mit deutlich steigender Tendenz. Bleiben Führungspositionen längere Zeit unbesetzt, kann dies den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gefährden.

Um eine freie oder frei werdende Führungsposition möglichst effizient und effektiv zu besetzen, wird demnach ein professioneller Rekrutierungs- und Auswahlprozess immer wichtiger: Die neue Führungskraft sollte zu Ihrem Unternehmen passen und die erforderlichen Qualifikationen mitbringen. Außerdem vermittelt ein professionelles Vorgehen beim Rekrutierungs- und Auswahlprozess Bewerberinnen und Bewerbern einen positiven Eindruck von Ihrem Unternehmen und kann dadurch das Interesse geeigneter Führungskräfte an Ihrem Unternehmen erhöhen.

## 2 Wen wollen Sie ansprechen?

Je nach Art der zu besetzenden Führungsposition bieten sich unterschiedliche Wege der Personalrekrutierung und -auswahl an. Sie unterscheiden sich in erster Linie nach der Zielgruppe für die Besetzung der infrage kommenden Stelle:

- aktuelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungserfahrung,
- Beschäftigte, die der auszuscheidenden Führungsposition direkt untergeordnet sind,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen Betrieben, für die eine Führungsposition den nächsten Karriereschritt bedeuten würde,
- arbeitslose (potenzielle) Führungskräfte oder
- erfahrene Führungskräfte mit Kenntnis von Vorgängen in anderen Unternehmen.

## 3 Was bringt die Anwendung passgenauer Rekrutierungs- und Auswahlverfahren?

Die Anwendung eines auf Führungskräfte abgestimmten Einstellungsverfahrens kann für Ihr Unternehmen verschiedene Vorteile haben:

- **Erhöhen der Passgenauigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern auf die Führungsposition:** Eine zielgerichtete Werbung um Führungskräfte erhöht die Chancen, dass sich auch die richtigen Personen mit den gewünschten Erfahrungen und Qualifikationen bei Ihnen bewerben.
- **Optimieren der Personalauswahl:** Durch eine zielgerichtete Auswahl der Informationskanäle und mithilfe des Einsatzes von Auswahlverfahren, die auf Ihre gesuchte Zielgruppe zugeschnitten sind, können Sie die Eignung Ihrer Kandidatinnen und Kandidaten besser beurteilen. So verringern Sie Aufwand und Kosten Ihrer Suche nach geeigneten Führungskräften.
- **Verkürzen der Vakanzzeit:** Vorausschauendes und effizientes Handeln reduziert das Risiko, dass Führungspositionen (über einen längeren Zeitraum hinweg) unbesetzt bleiben und Ihr Unternehmen dadurch Schaden erleidet.
- **Stärken des Arbeitgeberbilds:** Durch einen professionellen Umgang mit allen Bewerberinnen und Bewerbern äußern Sie diesen gegenüber Ihre Wertschätzung. Dies kann ein positives Arbeitgeberbild im Kreis der für Sie infrage kommenden potenziellen Führungskräfte vermitteln.

## 4 Was sollten Sie sicherstellen?

Bevor Sie ein Rekrutierungsverfahren für eine Führungskraft durchführen, empfiehlt es sich zu prüfen, ob Ihr Unternehmen die folgenden Voraussetzungen erfüllt.

Folgende Fragen sollten Sie mit „ja“ beantworten können:	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Würden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch aktuelle Kolleginnen und Kollegen als künftige Führungskraft akzeptieren?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
oder	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Herrscht in Ihrem Unternehmen auf Vorgesetzten- wie auf Mitarbeitererebene eher eine positive Einstellung gegenüber neuen Führungskräften, die zuvor nicht in Ihrem Unternehmen tätig waren?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Ist Ihr Arbeitsumfeld (Arbeitsplatz, Ausstattung, Vergütung, Arbeitszeit etc.) dem bei Ihren Konkurrenzunternehmen oder -institutionen vergleichbar oder sogar attraktiver?	<input type="checkbox"/>
<p>Können Sie sicherstellen, dass Ihre zukünftige Führungskraft schnellstmöglich einen Überblick über das Unternehmensgefüge erhalten kann, um ihre zügige Wahrnehmung der Führungsaufgaben zu gewährleisten? Zum Beispiel über</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personalstrukturen,</li> <li>Teamzusammensetzungen,</li> <li>organisatorische Aufgaben,</li> <li>derzeitige Unternehmensabläufe, aktuelle Dienstwege etc.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<p>Können Sie den reibungslosen und professionellen Ablauf des Rekrutierungs- und Auswahlverfahrens gewährleisten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Haben Sie einen Zeitplan für die Stellenbesetzung?</li> <li>Sind die personellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen für das Rekrutierungs- und Auswahlverfahren bereitgestellt?</li> <li>Stehen die Unternehmensverantwortlichen für die Vorstellungsgespräche zur Verfügung?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

## 5 Wie können Sie vorgehen?

### 5.1 Personalbedarfsfeststellung

Bleiben Führungspositionen längere Zeit unbesetzt, wirkt sich das häufig auf umfassendere Unternehmensbereiche aus. Umso wichtiger ist es, frühzeitig zu erkennen, wie sich Ihre Führungskräfte-situation mittelfristig entwickeln wird. Deshalb empfiehlt es sich, regelmäßig eine Personalbedarfsplanung durchzuführen und dabei auch Ihr Anforderungsprofil an die jeweilige Stelle zu definieren.

Nähere Informationen und Verfahren zur Personalbedarfsfeststellung finden Sie in der Handlungsempfehlung „Personalbedarfsplanung“.

### 5.2 Bestimmung des Anforderungsprofils

Ein Anforderungsprofil beschreibt die für eine Position erforderlichen Kompetenzen und bildet die Basis für den gesamten Rekrutierungsprozess. Mithilfe dieses Profils lassen sich zentrale Erwartungen Ihres Unternehmens an die zukünftige Führungskraft mit den Bewerbereigenschaften abgleichen. Einschätzungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmenseinheit können Ihnen darüber hinaus gegebenenfalls dabei helfen, das Anforderungsprofil an den konkreten Erfordernissen auszurichten.

### Einordnung der Stelle ins Unternehmensgefüge

Im ersten Schritt gilt es, die (hierarchische) Einordnung der Position in Ihr Unternehmensgefüge vorzunehmen. Dabei können folgende Fragen hilfreich sein:

Fragen zur Einordnung der Stelle ins Unternehmensgefüge	✓
In welcher Organisationseinheit ist die Stelle angesiedelt? (Standort, Werk, Abteilung, Ressort, Team etc.)	<input type="checkbox"/>
Wie viele Personen sind der Organisationseinheit zugeordnet? Wie ist das Team zusammengesetzt (Qualifikation, Berufserfahrung, Unternehmenskenntnis, persönliche Vorlieben etc.)?	<input type="checkbox"/>
Welche ist die direkt vorgesetzte Stelle?	<input type="checkbox"/>
Welche ist/sind die direkt nachgeordnete/-n Stelle/-n?	<input type="checkbox"/>
Gibt es im Unternehmen bereits vergleichbare Positionen?	<input type="checkbox"/>
Wie hoch soll die Vergütung sein? Wie groß ist gegebenenfalls der Verhandlungsspielraum? (Hier empfiehlt sich ein Vergleich mit den Gehältern von Personen in ähnlichen Positionen mit ähnlicher Berufserfahrung.)	<input type="checkbox"/>
Sind leistungsbezogene Vergütungs-Bestandteile vorgesehen? Sind nicht-monetäre Leistungen vorgesehen (z. B. Dienstwagen)?	<input type="checkbox"/>
Wie soll die exakte Bezeichnung der Stelle lauten?	<input type="checkbox"/>

### Beschreibung der Stelle

In einem zweiten Schritt sollten die mit der (Leitungs-) Position verbundenen Aufgaben festgelegt werden. Empfehlenswert ist es in diesem Zusammenhang, sich an folgenden Fragen zu orientieren:

Fragen zur Orientierung bei der Stellenbeschreibung	✓
Welche Leitungsaufgaben sind mit der Stelle verbunden?	<input type="checkbox"/>
Welche fach-/bereichsspezifischen oder personenbezogenen Nebentätigkeiten oder Gremienarbeiten etc. sollen außerdem auf dieser Position erledigt werden?	<input type="checkbox"/>
Wie sieht das Arbeitsumfeld aus? Welche besonderen Anforderungen werden z. B. im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen an die zukünftige Führungskraft gestellt?	<input type="checkbox"/>
Welche fachlichen Aufgaben fallen gegebenenfalls auf der Stelle zusätzlich an?	<input type="checkbox"/>
Wie sind Arbeitszeiten geregelt? In welchem Zeitumfang ist die Anwesenheit im Unternehmen zur Erreichbarkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nötig?	<input type="checkbox"/>
Welche Rahmenbedingungen sind für die Stelle festgelegt? Ist diese unbefristet oder befristet?	<input type="checkbox"/>
In welchem Umfang fallen Dienstreisen an?	<input type="checkbox"/>
Nach welchen Kriterien soll die Bewertung der Leistung der neuen Führungskraft erfolgen?	<input type="checkbox"/>
Welche weiteren Aufstiegschancen sind vorgesehen und realistisch? In welchen Bereichen können Weiterbildungsmöglichkeiten wahrgenommen werden?	<input type="checkbox"/>

## Festlegung erforderlicher Kompetenzen

Anschließend sollten Sie definieren, welche Erfahrungen, Sozialkompetenzen und formale Qualifikationen Ihre zukünftige Führungskraft benötigen wird:

- **Teamerfahrungen:** Die zukünftige Führungskraft sollte bereits relevante Erfahrungen in verschiedenen Teams in unterschiedlichen Rollen gesammelt haben. Dies erleichtert ihr auch, unterschiedliche Sichtweisen von Teammitgliedern zu berücksichtigen.
- **Teamleitungserfahrungen:** Je höher die Führungsposition angesiedelt ist, desto hilfreicher ist es, wenn möglichst vor Beginn der Tätigkeitsaufnahme als Führungskraft in Ihrem Unternehmen bereits Erfahrungen in der Leitung von Teams vorliegen. Die notwendigen Ausprägung dieser Erfahrungen sollten Sie abhängig machen von der personellen Anzahl, der Altersstruktur und der Zusammensetzung des jeweiligen Teams.
- **Sozialkompetenzen:** Für die Ausübung einer Führungsrolle sind sie besonders wichtig, da von ihrer Ausprägung häufig abhängt, wie sich das Arbeitsklima, aber auch die Motivation und die Arbeitsorganisation im Team entwickeln. Deshalb empfiehlt es sich, möglichst in Absprache mit Personen, die in direktem Kontakt mit der zukünftigen Führungskraft stehen würden, festzulegen, welche Eigenschaften in welcher Ausprägung vorliegen sollten, um einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten:

Eigenschaften	Erforderliche Ausprägung*				
	5	4	3	2	1
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicheres Auftreten, Durchsetzungsvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team(leitungs)fähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überzeugungskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfühlungsvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlungsgeschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planungs- und Organisationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Ausprägungen: 5 = starke Ausprägung unbedingt erforderlich, 1 = Kompetenz zwar wünschenswert, aber für einen ordnungsgemäßen Arbeitsablauf nicht unbedingt erforderlich

In Anlehnung an Lorenz, Rohrschneider (2009)

Inwiefern das Vorliegen formaler Abschlüsse oder Titel für Ihre zu besetzende Stelle von Bedeutung ist, sollten Sie im Einzelfall entscheiden: Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Ihre potenziellen Führungskräfte bereits seit mehreren Jahren ihre Qualifikationen in vorherigen Tätigkeiten unter Beweis gestellt haben. Je nach Zusammensetzung des zu betreuenden Teams und/oder je nach Art der Außenkontakte kann das Vorliegen formaler Abschlüsse/Titel hilfreich oder weniger förderlich sein.

## 5.3 Verbreitung des Stellenangebots

Haben Sie das Anforderungsprofil für die betreffende Führungsposition definiert, gilt es, den potenziellen Bewerberkreis zielgruppengerecht über das Stellenangebot zu informieren. Der Weg der Stellenbekanntmachung ist dabei ebenso wichtig wie deren Ausgestaltung.

Für das Bekanntmachen Ihres Stellenangebots stehen unterschiedliche Kanäle zur Verfügung:

- Unternehmensinterne Bekanntmachung oder Ausschreibung,
- Verbreitung des Angebots über Ihre eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, persönliche Kontakte oder Netzwerke,
- Einschaltung von Personalberatungen,
- eigene Inserate in Printmedien oder auch
- über das Internet veröffentlichte Stellenanzeigen – zum Beispiel in Internetstellenbörsen, der Stellenbörse der Agentur für Arbeit, sozialen Netzwerken oder auf Ihrer eigenen Homepage.

Sinnvoll kann es sein, mehrere dieser Kanäle gleichzeitig zu nutzen, um den potenziellen Bewerberkreis gegebenenfalls zu erhöhen.

Für die Formulierung Ihrer öffentlich bekanntgemachten Stellenanzeige ist dabei das [Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz](#) (AGG) zu beachten, das eine Benachteiligung einzelner Gruppen verhindern soll. Bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot können Entschädigungen oder Schadenersatzleistungen fällig werden.

- Ihre Anzeige sollte daher nur die für die Stelle wirklich notwendigen Anforderungen enthalten. Zudem sind die Formulierungen in der Stellenausschreibung geschlechtsneutral zu halten. Der Hinweis, dass Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt eingestellt werden, verstößt in der Regel nicht gegen das AGG.
- Angaben bzw. Anforderungen im Hinblick auf Alter, ethnische Herkunft, Weltanschauung, Behinderung etc. sollten grundsätzlich vermieden und nur dann in die Stellenanzeige aufgenommen werden, wenn diese Merkmale als wesentliche und entscheidende berufliche Anforderungen erforderlich sind. Bei Führungskräften könnte im Einzelfall eine Aufforderung zu Altersangabe erlaubt sein, wenn etwa die Anforderungen, die die ausgeschriebene Stelle mit sich bringt, zwingend ein zeitliches Mindestmaß notwendiger Berufserfahrung voraussetzen. Die Beweispflicht für die Notwendigkeit liegt allerdings im Zweifelsfall bei Ihnen als ausschreibendem Unternehmen.

(Quelle: von der Linde, Schustereit (2010))

### Interne Bekanntmachung oder Ausschreibung

Häufig bietet es sich an, zunächst die Möglichkeit einer internen Besetzung der Position zu prüfen. Eine interne Bekanntmachung ist dann sinnvoll, wenn Sie eine Ihrer erfahrenen und qualifizierten Fachkräfte in die Unternehmensführung aufnehmen möchten. Meistens lassen sich motivierte Kandidatinnen und Kandidaten finden, die auf einer höheren Hierarchieebene einen neuen Aufgabenbereich kennenlernen oder ihr Aufgabenspektrum verändern/erweitern wollen. Interne Besetzungen von Führungspositionen können auch als Variante einer langfristigen Personalentwicklung zur gezielten Förderung und Forderung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt werden. Nähere Informationen hierzu können Sie auch der Handlungsempfehlung „Laufbahn- und Nachfolgeplanung“ entnehmen.

Sollten Sie überlegen, Ihre Führungsposition intern zu besetzen, empfiehlt es sich, folgende Aspekte in die Abwägung einzubeziehen:

Mögliche Vorteile einer internen Besetzung	Mögliche mit einer internen Besetzung verbundene Risiken/Kosten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine oder lediglich geringe Rekrutierungskosten, da keine Ausgaben für Personalvermittler und Stellenanzeigen nötig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort- und Weiterbildungskosten, wenn die zukünftige Führungskraft bisher wenig oder keine Führungserfahrung sammeln konnte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringer Zeitaufwand, Möglichkeit der kurzfristigen Stellenbesetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglicherweise geringe Auswahlmöglichkeit aufgrund eines beschränkten potenziellen Bewerberinnen- und Bewerberkreises</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringes Risiko der Fehlbesetzung aufgrund Ihrer Kenntnis der Eigenschaften Ihrer Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko des Motivationsverlusts bei den Bewerberinnen/ Bewerbern, die bei der Besetzung nicht berücksichtigt werden können</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Motivation und des Engagements Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Aufzeigen von Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko der Belastung des Betriebsklimas, wenn eine Person aus der Fachkräfteebene zur/zum Vorgesetzten wird</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Einarbeitung aufgrund der Kenntnis der Unternehmensvorgänge seitens Ihrer internen Bewerberin/Ihres internen Bewerbers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Nutzung der Möglichkeit, von Erfahrungen und Perspektiven aus anderen Unternehmen zu profitieren</li> </ul>

### Wann eine Ausschreibung sinnvoll ist

Eine Entscheidung darüber, ob Sie die betreffende Stelle ausschreiben oder die von Ihnen vorgesehene Fachkraft direkt ansprechen wollen, sollten Sie gegebenenfalls von der Größe Ihres Unternehmens und/oder der Anzahl Ihrer für die Position geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten abhängig machen.

### Praktikumsangebote

Eine erfolgreiche Strategie, neue Führungskräfte zu gewinnen, ist die Nutzung persönlicher Kontakte: So können Sie zum Beispiel Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu auffordern, Freunde, Bekannte oder ehemalige Kolleginnen/ Kollegen, die für eine Führungsposition infrage kämen, auf Ihre Stellenangebote hinzuweisen. So konnten 2010 in zwei von drei Fällen, in denen über persönliche Kontakte gesucht wurde, Stellen über diesen Weg besetzt werden. In Kleinstbetrieben erfolgten sogar fast die Hälfte der gesamten Einstellungen über diesen Kanal.

Eine solche Verbreitung Ihres Stellenangebots über Ihre direkten Kontakte oder die Ihrer Beschäftigten ist vergleichsweise kostengünstig. In der Regel werden Ihre Mitarbeiter/-innen auch bereits eine Art Vorauswahl treffen, da sie bei unpassenden Bewerbungen gegebenenfalls mit diesen in Verbindung gebracht werden könnten. Durch die eher informelle Art der Bekanntmachung des Stellenangebots können Sie schon von vornherein auch Besonderheiten Ihres Unternehmens vermitteln. Potenzielle Bewerber/-innen bekommen hierdurch bereits im Vorfeld einen Eindruck davon, ob Ihre zu besetzende Position bzw. Ihr Unternehmen den eigenen Vorstellungen entsprechen dürfte.

### Initiativbewerbungen

Haben Sie unabhängig von Ihrem aktuellen Arbeitskräftebedarf Initiativbewerbungen erhalten, kann es sich lohnen, diese zu sammeln. Im Vorfeld einer mit Kosten verbundenen Ausschreibung haben Sie dann die Möglichkeit, anhand der Ihnen vorliegenden Unterlagen zu prüfen, ob die Bewerberin oder der Bewerber tendenziell auf die auszu-schreibende Stelle passen könnte, und können sie oder ihn direkt zu einem Gespräch einladen.

### Unternehmenskontakte

Eine aktive Nutzung und Pflege Ihrer Unternehmenskontakte kann Ihnen dabei helfen, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten schnell und zuverlässig zu erreichen. Aufgrund des informellen Charakters ist diese Vorgehensweise unverbindlich, wenig aufwändig und diskret. Geeignete Multiplikatoren für Ihre Suche können neben ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kunden, Bekannte in anderen Unternehmen oder sonstige Geschäftskontakte sein. Auch unabhängig von aktuell offenen Führungspositionen sollten Sie daher stets in Ihr Unternehmensnetzwerk investieren.

### Personalberatungen

Eines der beliebtesten Verfahren für die Rekrutierung von Führungskräften ist die Beauftragung einer Personalberatung: Sogenannte „Headhunter“ suchen im Auftrag Ihres Unternehmens nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten. Oftmals sind sie auf bestimmte Branchen, Berufe oder Regionen spezialisiert und besitzen zahlreiche entsprechende Kontakte. Auf Basis des Anforderungsprofils

treten Personalberatungen zielgerichtet mit potenziellen zukünftigen Führungskräften in Verbindung und stellen den Kontakt zu Ihrem Unternehmen her. Folgende Vorteile sind in der Regel mit der Beauftragung einer Personalberatung verbunden:

- Es wird eine Vorauswahl getroffen, so dass Sie nur besonders geeignete Kandidatinnen und Kandidaten präsentiert bekommen. Diese Vorauswahl basiert teilweise auf psychologischen Eignungstests. So können Sie bereits vor dem ersten Kontakt umfangreiche Informationen über Eigenschaften der Bewerberinnen und Bewerber erhalten.
- Personalberatungen kontaktieren auch Personen, die gerade in einer Führungsposition in einem anderen Unternehmen tätig sind. So werden eventuell auch solche Personen auf Ihr Angebot aufmerksam, die von sich aus nicht aktiv auf der Suche nach neuen Möglichkeiten sind.
- Die Suche nach einer neuen Führungskraft läuft diskret und nicht öffentlich ab. Dies kann besonders dann von Vorteil sein, wenn Sie (noch) nicht preisgeben wollen, dass Sie eine neue Führungskraft benötigen.
- Das Auslagern des Suchprozesses spart Zeit- und Personalaufwand.

Die Inanspruchnahme des Dienstes von Personalberatungen ist allerdings vergleichsweise kostspielig. Dabei erfolgt die Bezahlung üblicherweise auf Mandatsbasis; das Honorar wird also regelmäßig auch dann fällig, wenn sich kein Erfolg einstellt.

### Eigene Inserate in Printmedien

Die Aufgabe eines Inserats in Printmedien wie Zeitungen oder (Fach-)Zeitschriften entspricht dem klassischen Kanal zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter/-innen und führte im Jahr 2010, sofern genutzt, in mehr als der Hälfte der Fälle zu einer erfolgreichen Stellenbesetzung. Etwa ein Viertel der Positionen für Hochschulabsolventinnen und -absolventen wurde über diesen Weg besetzt.

Folgende Gesichtspunkte sollten Sie in Ihre Abwägung einbeziehen, ob Sie eine Anzeige in Printmedien schalten sollten und wenn ja, in welchen Medien, wenn es sich bei Ihrer Zielgruppe um erfahrene Führungskräfte handelt:



Fragen zur Prüfung der Zweckmäßigkeit des Schaltens einer Stellenanzeige in Printmedien	✓
Hat Ihr Unternehmen nur einen begrenzten Bekanntheitsgrad? • Dies würde für eine Stellenanzeige in Printmedien sprechen, um Ihr Angebot mit einer Maßnahme schnell zu verbreiten bzw. um konkret auf sich aufmerksam zu machen.	<input type="checkbox"/>
Suchen Sie eine Führungskraft mit bestimmter Branchenerfahrung oder Fachwissen bzw. einem hohen Spezialisierungsgrad? • Dann könnte es sich empfehlen, Ihre Anzeige in entsprechenden Fachzeitschriften zu veröffentlichen.	<input type="checkbox"/>
Können Sie Konditionen anbieten, die auch für Führungskräfte aus anderen Regionen interessant sind? • Dies könnte für die Veröffentlichung einer Anzeige in einer überregionalen Zeitung sprechen.	<input type="checkbox"/>
Ist zu erwarten, dass sich auf eine Ausschreibung in regionalen Zeitungen genügend qualifizierte Führungskräfte bewerben würden? • Dann könnte es ausreichen, Ihre Stelle ausschließlich in regionalen Zeitungen zu bewerben.	<input type="checkbox"/>

### Inhaltliche Gestaltung einer Stellenanzeige in Printmedien

Es bietet sich an, nachstehende Aspekte bei der Gestaltung Ihrer Printanzeige zu berücksichtigen:

- Der emotional ansprechenden Beschreibung Ihres Unternehmens kommt eine zentrale Rolle zu. Dabei sollten Sie vor allem Ihre Alleinstellungsmerkmale hervorheben, die Ihr Unternehmen positiv gegenüber anderen abheben. Weiterführende Informationen zum Thema finden Sie auch in der Handlungsempfehlung „[Employer Branding/Arbeitgebermarke](#)“.
- Der Fokus der Anzeige liegt auf der Beschreibung der zu besetzenden Stelle. Von entscheidender Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die Darstellung des konkreten Verantwortungsbereichs und -umfangs verbunden mit der hierarchischen Einordnung sowie der erforderlichen Qualifikationen und erwünschten Erfahrungen (vgl. Kapitel 5.2).
- Benötigte und gewünschte soziale wie persönliche Kompetenzen („Soft Skills“) können mit dazugehörigen Tätigkeits- und Verantwortungsbeschreibungen verknüpft werden. Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber können auf diese Weise besser einschätzen, inwiefern die eigenen Kompetenzen den Führungsanforderungen entsprechen. (Beispielsweise: „Mit Engagement, sicherem Auftreten und geschickter Kommunikation gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell zu motivieren.“)

- Es ist ratsam, nur diejenigen Anforderungen anzugeben, die für die Position von zentraler Bedeutung sein werden. Legen Sie zu viel Wert auf Kompetenzen, die später nicht unbedingt benötigt werden, besteht die Gefahr, dass Ihre zukünftigen Führungskräfte aufgrund falscher Erwartungen relativ schnell unzufrieden sein werden.
- Im Sinne einer vollständigen und professionell wirkenden Anzeige sollten Sie darüber hinaus um Angaben zum frühestmöglichen Einstellungstermin sowie zu den Gehaltsvorstellungen bitten – (die gerade bei Führungskräften große Spannbreiten ausmachen können) – und gegebenenfalls noch Hinweise zu der von Ihnen erwünschten Bewerbungsform geben.

### Über das Internet veröffentlichte Stellenanzeigen

Der Stellenwert des Internets als Rekrutierungsmedium nimmt immer mehr an Bedeutung zu und hat sich bereits zu einer wichtigen Ergänzung für die Rekrutierung von Führungskräften entwickelt.

Im Vergleich zu Printmedien ist die Reichweite von Online-Anzeigen größer, da sie über Suchmaschinen gut gefunden werden und länger präsent sind. Zum anderen ist eine Online-Anzeige in der Regel günstiger, schneller geschaltet und flexibler gestaltbar.

#### Tipps für die Online-Anzeige

Wenn Sie als Rekrutierungskanal das Internet nutzen und eine Online-Stellenanzeige schalten wollen, könnten folgende generelle Tipps und Hinweise hilfreich sein:

- Auch im Internet gelten die Richtlinien für die Ausgestaltung einer Stellenanzeige. Alle Bestandteile einer klassischen Print-Stellenanzeige sollten auch in der Online-Version vorhanden sein.
- Bei Online-Stellenanzeigen bietet sich eine stichwortartige Aufzählung besonders an, da diese im Vergleich zu Fließtext schneller zu erfassen ist und Bewerberinnen und Bewerber im Internet in der Regel viele Stellenanzeigen in kürzester Zeit lesen. Sinnvoll ist auch der Einsatz von stilistischen Hilfsmitteln, um Informationen hervorzuheben. So können zum Beispiel wichtige Informationen mit Fettschrift verdeutlicht werden.

- Für die Gestaltung der Anzeige bietet das Internet vielfache Optionen. Außer dem Einsatz mehrerer Farben gibt es noch andere Möglichkeiten, um auf die Stellenanzeige aufmerksam zu machen. So kann etwa durch einen Link ein Unternehmensvideo eingebunden oder eine animierte Darstellung genutzt werden.
- Bei der Nutzung von Suchfunktionen ist der Standort ein wichtiges Auswahlkriterium. Sollte Ihr Unternehmen außerhalb von Ballungsgebieten ansässig sein, kann es sich beispielsweise auch empfehlen, auf die Nähe zu einer größeren Stadt oder aber sonstige Besonderheiten der Region hinzuweisen. Gerade Führungskräfte schätzen häufig die Angebote und Möglichkeiten einer Großstadt, leben aber bevorzugt in Vororten oder der näheren Umgebung.

### Internetstellenbörsen

Internetstellenbörsen sind derzeit die Informationsquelle, die von Jobsuchenden vorrangig aktiv genutzt wird. Fast jede zweite Bewerbung, die über diesen Kanal erfolgte, führte 2010 zu einer Stellenbesetzung.

Wollen Sie Internetstellenbörsen für Ihre Ausschreibung nutzen, ist es empfehlenswert, Folgendes zu beachten: Stellenangebote werden in der Regel in Ergebnislisten nach Aktualität sortiert. Es kann daher sinnvoll sein, diese nach einigen Wochen zu entfernen und sie (ggf. mit marginal verändertem Wortlaut) mit angepassten Terminen neu einzustellen. Alte Anzeigen, die seit mehreren Wochen im Netz sind, wecken außerdem den Eindruck einer weniger attraktiven Stelle.

### Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit

Die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit (BA) bietet eine Vermittlung von Kandidatinnen und Kandidaten für Führungspositionen an. Neben einer individuellen Beratung können Sie auch weitere Angebote wie die Unterstützung bei der Durchführung von Auswahlverfahren (wie beispielsweise einem Assessment Center) oder die Veröffentlichung Ihres Stellenangebots in der ZAV-Jobbörse in Anspruch nehmen. Mehr Informationen hierzu finden Sie auf der Homepage der ZAV.

### Firmenhomepage

Empfehlenswert ist es, auch auf Ihrer Firmenhomepage eine spezielle Karriereseite einzurichten. Dort können Sie detaillierte und ansprechende Informationen zu Ihrem Unternehmen und eine nähere Beschreibung zu Ihrer angebotenen Führungsposition geben. Bewerberinnen und Bewerber können sich ein umfassendes Bild von Ihrem Unternehmen und der Stelle machen, was sich positiv auf die Passung der Kandidatin bzw. des Kandidaten auswirkt. Ihre Angebote in Internetstellenbörsen, Printmedien oder sozialen Netzwerken sollten auf diese Karriereseite verweisen.

### 5.4 Bewerberauswahl

Nach Ablauf der Bewerbungsfrist gilt es anhand der vorgelegten Nachweise zu prüfen, welche Bewerber/-innen dem Aufgabenspektrum voraussichtlich am besten gerecht werden könnten.

Nach Eintreffen der Bewerbungsunterlagen sollten Sie zeitnah eine Empfangsbestätigung versenden. Eine zügige Rückmeldung vermittelt den Eindruck von Wertschätzung und professioneller Betreuung. Eine Vorlage, deren Wortlaut Sie gegebenenfalls an den Stil Ihres Unternehmens anpassen können, finden Sie als Anregung in Kapitel 7 „[Praxistipps](#)“.

### Bewertung des Anschreibens

Das Anschreiben stellt den individuellsten Teil der Bewerbung dar. Haben Sie festgestellt, dass alle von Ihnen erbetenen Unterlagen vorliegen, sollten Sie prüfen, ob das Anschreiben Ihnen Antworten auf die folgenden Fragen gibt:

Wünschenswerte Inhalte eines Anschreibens	✓
Welche Bewerbungsmotive werden genannt? Sind diese nachvollziehbar und adäquat?	<input type="checkbox"/>
Wird auf Ihr Unternehmen und die ausgeschriebene Führungsposition eingegangen?	<input type="checkbox"/>
Über welche (besonderen) Erfahrungen und Qualifikationen verfügt die Bewerberin oder der Bewerber?	<input type="checkbox"/>
Sind die erwähnten Kompetenzen, besonders persönliche und soziale „Soft Skills“, von Relevanz für die zu besetzende Führungsposition?	<input type="checkbox"/>
Sind angegebene Gehaltsvorstellungen und gewünschter Eintrittstermin mit Ihren Vorstellungen vereinbar?	<input type="checkbox"/>

## Bewertung des Lebenslaufs

Der Lebenslauf liefert die meisten Anhaltspunkte für die Selektion Ihrer Bewerber/-innen. Ratsam ist es, Auffälligkeiten und interpretationsbedürftige Punkte (wie zum Beispiel unerklärte Lücken) zu notieren, um diese in einem späteren Vorstellungsgespräch aufzugreifen. Folgende Fragen können Sie dabei unterstützen, die Passgenauigkeit der Bewerberin oder des Bewerbers auf Ihr Anforderungsprofil zu überprüfen und etwaige Unstimmigkeiten zu erkennen:

### Berufserfahrung

- Welche Berufserfahrungen liegen vor? Welches Branchen- und Fachwissen hat die Bewerberin oder der Bewerber erlangt?
- Über welche Team- und Teamleitungserfahrungen verfügt die Kandidatin oder der Kandidat?
- Welche Erfolge wurden in bisherigen Tätigkeiten erzielt? Welche Referenzen können vorgewiesen werden?
- Ist die Bewerberin oder der Bewerber über- bzw. unterqualifiziert? Wie hoch ist der zu erwartende Einarbeitungsaufwand?
- Gibt es Lücken oder Brüche in der Beschäftigtenhistorie, und werden diese sinnvoll begründet?
- Gibt es häufige Wechsel (Firma, Branche, Region), und werden diese ausreichend erklärt?
- Spiegeln berufliche Veränderungen Weiterentwicklungen wider (Hinweis auf Erfolge, Mobilität und Offenheit für neue Erfahrungen)?

### (Berufliche) Weiterbildung

- Welche Erfahrungen wurden neben der Berufsbildung gesammelt (beispielsweise im Ausland oder im Rahmen eines ehrenamtlichen Engagements)?
- An welchen (relevanten) Weiterbildungen hat die Bewerberin oder der Bewerber teilgenommen? Liegen hierfür gegebenenfalls Nachweise vor?

## Bewertung der Zeugnisse

Da der Inhalt eines Arbeitszeugnisses dem Gebot des Wohlwollens unterliegt, wird die Wahrheit häufig verschlüsselt formuliert. Zeugniscode sind durch das Offenheitsgebot verboten, aber (vor allem in größeren Unternehmen) üblich. Sind diese Codes nicht hinreichend bekannt, kann es vorkommen, dass eigentlich sehr positiv gemeinte Zeugnisse bei Anwendung einer Code-Interpretation negativ erscheinen. Die Aussagekraft von Zeugnissen ist daher begrenzt. Sie sollten somit lediglich als eine von mehreren Informationsquellen berücksichtigt und immer im Gesamtkontext betrachtet werden.

Folgende Fragen können Ihnen helfen, ein Zeugnis trotz der angesprochenen Interpretationsprobleme zielgerichtet zu lesen:

- Sind in den Zeugnissen ggf. berufliche Entwicklungen oder Veränderungswünsche erkennbar?
- Welche relevanten Kompetenzen werden erwähnt, die auf Führungsfähigkeiten hinweisen?
- Ergibt die Gesamtbetrachtung von Lebenslauf und Zeugnissen ein schlüssiges Bild?
- Werden bestimmte für Sie relevante Eigenschaften häufiger positiv hervorgehoben?
- Werden Eigenschaften, die normalerweise in Zeugnissen enthalten sind, nicht oder weniger positiv erwähnt?

## 5.5 Vorstellungsgespräch

Ein Vorstellungsgespräch dient nicht nur dem Zweck, einen persönlichen Eindruck von Ihrer Bewerberin oder Ihrem Bewerber zu erhalten. Gerade bei der Rekrutierung von Führungskräften ist es wichtig, die Bewerberin oder den Bewerber von Ihrem Unternehmen zu überzeugen und so als Führungskraft für Ihr Unternehmen zu gewinnen.

### Einladung zum Vorstellungsgespräch

Nach einem ersten Eindruck auf Basis der Bewerbungsunterlagen sollten Sie entscheiden, wie viele und welche Bewerberinnen und Bewerber Sie einladen wollen.

### Tipps für die Vorauswahl

Aus Gründen der Wertschätzung gegenüber Ihren Angestellten, die sich für eine erfolgreiche (Zusammen-)Arbeit in Ihrem Unternehmen einsetzen, sowie zu deren Motivationserhalt kann es ratsam sein, die von diesen empfohlenen Kandidatinnen und Kandidaten in jedem Fall einzuladen.

Je mehr personelle Verantwortung auf der von Ihnen zu besetzenden Stelle wahrgenommen werden soll, desto kritischer sollten Sie bei der Vorauswahl Ihrer Bewerber/-innen sein, da das Führungsverhalten in der Regel direkte positive wie auch negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und das Verhalten Ihrer betroffenen Fachkräfte zur Folge haben kann.

Üblicherweise werden Einladungen per Post oder zunehmend auch per E-Mail versandt. Ein Muster für ein solches Einladungsschreiben finden Sie in [Kapitel 7](#).

Zudem können Sie die Einladung zum Vorstellungsgespräch auch telefonisch vornehmen. Dabei erhalten Sie bereits einen ersten persönlichen Eindruck von der Bewerberin oder dem Bewerber. Außerdem bietet sich so die Möglichkeit, zentrale (Rück-)Fragen frühzeitig zu klären. Vor allem bei Bewerberinnen und Bewerbern, die aktuell in einem Arbeitsverhältnis stehen, kann eine telefonische Einladung die Terminabsprache erleichtern.

### Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs

Bevor Sie mit der Planung und Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs beginnen, sollten Sie sich über ein Bewertungssystem sowie über Ihre Entscheidungsprozesse im Klaren sein. Den Grundstein dafür haben Sie bereits im Anforderungsprofil gelegt. Bei der Vorbereitung können Sie sich an folgendem Ablauf orientieren:

- Sind aus Ihrem Unternehmen mehrere Personen am Gespräch beteiligt, sollten Sie die Rollen und Aufgaben während des Gesprächs klären. Grundsätzlich ist es immer von Vorteil, ein Interview mit mehreren Beurteilenden zu führen, um Eindrücke aus verschiedenen Perspektiven zu gewinnen.

Sofern vorhanden, sollte auf jedem Fall eine Vertreterin/ein Vertreter der Personalabteilung am Gespräch teilnehmen. Je höher die zu besetzende Stelle in Ihrem Unternehmen angesiedelt sein soll, desto höher sollte auch die Position der gesprächsführenden Person sein. Außerdem kann es gegebenenfalls sinnvoll sein, eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter in das Gespräch einzubeziehen, die der neuen Führungskraft direkt zugeordnet wäre.

- Durch die rechtzeitige Raumreservierung und Information aller Beteiligten (teilnehmende Personen, Sekretariat, Empfang etc.) innerhalb Ihres Unternehmens können Sie Abstimmungsprobleme vermeiden.
- Zudem ist es ratsam, einen Interviewleitfaden zur Strukturierung des Vorstellungsgesprächs zu erstellen. Dieser ermöglicht bei einheitlicher Anwendung auch die Vergleichbarkeit sämtlicher von Ihnen eingeladenen Bewerberinnen und Bewerber. Dennoch sollte jedes Gespräch hinreichend individualisiert erfolgen, um auf die spezifischen Besonderheiten der einzelnen Kandidatin oder des einzelnen Kandidaten eingehen zu können.

### Durchführung des Vorstellungsgesprächs

Das Vorstellungsgespräch ist in der Regel der wichtigste Teil des Auswahlprozesses – unabhängig davon, ob auch andere zusätzliche Verfahrensschritte zum Einsatz kommen. Das persönliche Gespräch bekräftigt oder relativiert Eindrücke, die durch die schriftliche Bewerbung und etwaige weitere Schritte eines Auswahlverfahrens entstanden sind.

Sein Inhalt unterscheidet sich bei Führungskräften in der Regel deutlich von klassischen Interviews mit Fachkräften.

## Phasen des Vorstellungsgesprächs

Der Ablauf eines Vorstellungsgesprächs für Führungskräfte umfasst fünf Phasen:

### Phase 1:

Gesprächsbeginn: In dieser Phase sollten Sie versuchen, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen.

- Begrüßung der Bewerberin oder des Bewerbers, Small Talk (Fragen nach der Anreise, Wetter), Dank für das Kommen, Angebot von Getränken
- Vorstellung der Gesprächsteilnehmer/-innen und des Unternehmens sowie kurze Beschreibung des geplanten Gesprächsverlaufs.

### Phase 2:

Selbstpräsentation der Bewerberin oder des Bewerbers: Fragen, deren Beantwortung für Ihr Unternehmen besonders von Interesse sein dürfte, können sich insbesondere beziehen auf

- die bisherigen Stationen des Lebenslaufs – vor allem bereits gesammelte Team- und Führungserfahrungen einschließlich erzielter Erfolge,
- bisherige Erfahrungen und Schwerpunkte bei vorherigen und/oder aktuellen Tätigkeiten und
- Fragen zur Motivation, sich bei Ihnen zu bewerben.

In dieser Phase haben Sie auch die Möglichkeit, offene Punkte zu klären, die Ihnen im Vorfeld aufgefallen sind.

### Phase 3:

Gewinnung von Informationen zu Kompetenzen, Verhalten und Persönlichkeit:

- Welche Ziele haben Sie in Ihrer bisherigen Führungstätigkeit verfolgt, wie und mit welchem Ergebnis? Wie standen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu? Woran haben Sie das gemerkt?
- Welche besonderen Herausforderungen haben Sie bisher bei Ihren jetzigen (Führungs-)Aufgaben gemeistert, und wie sind Sie dabei vorgegangen? Mit welchen Ergebnissen/Erfolgen?
- Wie begeistern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Wie sehen Sie Ihre Rolle als Führungskraft in einem Unternehmen allgemein – und speziell bei uns?

### Phase 4:

Bewerbung des Unternehmens: Nochmalige Überzeugung der Bewerberin oder des Bewerbers von Ihrem Unternehmen (z. B. Umriss zukünftiger Pläne Ihres Unternehmens, Bedeutung der Führungsposition und der konkreten Aufgaben für den Gesamtzusammenhang, Darlegung des Arbeitsumfelds und der Arbeitsbedingungen (Team, Arbeitszeit, Dienstreisen, Gehalt etc.)

### Phase 5:

#### Abschluss des Gesprächs:

- Ausklang des Gesprächs, gegebenenfalls
- Verständigung über die Gehaltsvorstellungen, außerdem
- Einräumung des Angebots an Bewerber/-in, selbst noch eigene Fragen zu stellen,
- Erläuterung des weiteren zeitlichen und inhaltlichen Ablaufs des Auswahlprozesses und
- Verabschiedung.

(Quelle: in Anlehnung an von der Linde, Schustereit (2010))

Fragen, die den Persönlichkeitsbereich Ihrer Bewerber/-innen berühren, sollten Sie sorgfältig auswählen.

- Generell zulässig sind Fragen, die darauf abzielen, ein vollständiges Bild von der zu erwartenden Arbeitsleistung und zur Integration in den Betriebsablauf zu erhalten: (Aus-)Bildung, Berufssituation, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Gründe zu Phasen der Arbeitslosigkeit, ausgeübten Nebentätigkeiten.
- In der Regel unzulässig sind dagegen Fragen zu bestehenden Schwangerschaften, Heiratsplänen, Kinderwünschen, Vorstrafen, Religion, Mitgliedschaft in Gewerkschaften, Vermögensverhältnissen etc. Ausnahmen von dieser Regel gelten lediglich für die Fälle, in denen das Vorliegen bestimmter Eigenschaften für die Tätigkeiten auf der zu besetzenden Position von zentraler Bedeutung wäre.

## 5.6 Weitere Verfahren der Personalauswahl

Um die Eindrücke aus einem Vorstellungsgespräch anzureichern, werden besonders bei Führungskräften ergänzende Verfahren angewandt.

Dabei kommen insbesondere Arbeitsproben und sogenannte Assessment Center (AC) zum Einsatz. Deren Ziel ist eine genauere Erfassung benötigter Kompetenzen anhand konkreter und arbeitsplatzbezogener Aufgabenstellungen.

Im Rahmen von Arbeitsproben bearbeiten die Kandidatinnen und Kandidaten einzelne Aufgaben mit erkennbarem inhaltlichem Bezug zu den Anforderungen auf der zu besetzenden Position. Eine solche Aufgabe kann beispielsweise darin bestehen, eine neue Strategie für ein fiktives Unternehmen oder einen Unternehmensbereich zu entwickeln (Strategiefallstudie) oder auf Grundlage von ausgewählten Informationen, Kennzahlen und Materialien Handlungspläne zu erarbeiten (Managementfallstudie). Aber auch Postkorbaufgaben, zu denen das Management eines überfüllten (E-Mail-)Postfachs durch Priorisierung innerhalb einer vorgegebenen Zeit gehört, bieten sich für Führungskräfte an.

Werden mehrere dieser Arbeitsproben kombiniert und systematisch miteinander verzahnt, spricht man von Assessment Centern. Darüber hinaus werden in Assessment Centern verschiedene Arbeitssituationen simuliert, auf die die Bewerber/-innen in vielfältiger Weise reagieren müssen.

Zugunsten einer besseren Vergleichbarkeit sollten Inhalte und Ablauf der Übungen für alle Bewerber/-innen identisch sein. In Assessment Centern beobachten außerdem mehrere Personen das konkrete Verhalten der Kandidatinnen/Kandidaten und bewerten es anhand festgelegter Kriterien. In einer Beobachterkonferenz nach Abschluss aller Übungen tragen die Beobachtenden ihre Aufzeichnungen zusammen und ermitteln ein Gesamtergebnis.

Beide Verfahren erfordern eine wesentlich gründlichere Vorbereitung als ein Vorstellungsgespräch und bergen die Gefahr, durch eine künstlich geschaffene Situation verfälschte Ergebnisse zu produzieren. Insbesondere bei Assessment Centern steht und fällt der Erfolg mit der Bewertungskompetenz der Beobachter/-innen. Mit Blick auf diese Voraussetzungen und den Aufwand des Einsatzes eines AC kann es sich gerade für KMU anbieten, auf Arbeitsproben zurückzugreifen oder lediglich einzelne Elemente eines AC zu nutzen, auf die es für die auszuübenden Führungstätigkeiten besonders ankommt.

## 5.7 Auswahlentscheidung

Nach Abschluss des Auswahlverfahrens steht Ihre Entscheidung an, welcher Kandidatin bzw. welchem Kandidaten Sie in welcher Form ein Stellenangebot unterbreiten wollen.

### Entscheidungsfindung

Ihre Entscheidung sollten Sie möglichst schnell nach Beendigung des Auswahlprozesses treffen. Erinnerungen aus dem Auswahlprozess sind dann noch präsent, und Sie vermeiden, dass Bewerberinnen und Bewerber sich mangels Rückmeldung anderweitig binden. Für die Entscheidung ist es empfehlenswert, noch einmal alle Stufen des Bewerbungsprozesses ins Gedächtnis zu rufen. Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse und das Vorstellungsgespräch (einschließlich etwaiger weiterer Tests) ergeben zusammen ein umfassendes Bild der Bewerberin oder des Bewerbers, das mit dem zu Beginn des Auswahlverfahrens formulierten Anforderungsprofil abgeglichen werden sollte.

### Zusage

Haben Sie eine passende Bewerberin oder einen passenden Bewerber gefunden, sollten Sie ihr oder ihm die Stelle offiziell anbieten. Eine telefonische Zusage hat den Vorteil, dass Sie sofort eine direkte Rückmeldung der Bewerberin oder des Bewerbers bekommen. Außerdem können Sie bestimmte Punkte, die möglicherweise im Vorfeld offen geblieben waren – wie der konkrete Arbeitsbeginn, Arbeitszeitmodalitäten etc. – direkt klären und in den Arbeitsvertrag aufnehmen.

### Absagen

Nach Unterzeichnung des Arbeitsvertrags sollten Sie zeitnah allen Kandidatinnen und Kandidaten, für die Sie sich nicht entschieden haben, eine Absage zukommen lassen, damit diese sich anderweitig orientieren können.

### Standardformulierungen vermeiden

Da die Zahl an Bewerberinnen und Bewerbern auf eine Führungsposition in der Regel geringer ist als die auf Fachkraftstellen, ist der dafür anfallende Aufwand meist überschaubar. Bei der Absage sollten Sie daher Standardformulierungen vermeiden. Jedes Schreiben sagt etwas über Sie als Arbeitgeber aus. Nutzen Sie auch hier die Chance, ein positives Arbeitgeberbild zu zeichnen. Ein Beispiel für eine ansprechende Absage finden Sie in [Kapitel 7](#).

## 6 Erfolgsmessung

Folgende Indikatoren können Ihnen dabei helfen, Ihre Rekrutierungspraxis im Hinblick auf Besetzung von Führungspositionen in Ihrem Unternehmen zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren:

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Erhöhung der Passgenauigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Anzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen auf Führungskräftepositionen</li> <li>Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Verringerung der Fluktuation der der Führungsposition zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> </ul>
Steigerung der Rekrutierungs- und Auswahleffizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verringerung der Vakanzzeit (Zeitraum zwischen Ausschreibung und Stellenbesetzung) von Führungspositionen</li> <li>Verringerung des (Personal-)Aufwands bei der Suche nach neuen Führungskräften und deren Auswahl</li> </ul>
Verbesserung des Arbeitgeberbilds	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Anzahl/des Anteils eingehender qualitativ hochwertiger Bewerbungen</li> <li>Steigerung der Anzahl/des Anteils an Initiativbewerbungen</li> </ul>

## 7 Praxistipps

### Beispiel für eine Empfangsbestätigung

**Sehr geehrte(r) Frau/Herr (Name),**

wir freuen uns sehr, dass Sie sich für die Position als ... in unserem Haus interessieren und möchten uns für die Zusendung Ihrer Unterlagen vom ... (Datum) bedanken.

Die sorgfältige Durchsicht aller eingegangenen Bewerbungsunterlagen wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Wir werden Ihnen in ca. ... Tagen/Wochen nähere Informationen zukommen lassen. Bis dahin bitten wir Sie um etwas Geduld.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen vorab gerne für eventuelle Rückfragen zur Verfügung. Sie erreichen Frau/Herrn ... (Funktion) unter der Telefonnummer ...

Wir danken Ihnen für Ihr Verständnis und verbleiben mit freundlichen Grüßen

Quelle: in Anlehnung an VDMA (2010)

### Muster für eine Einladung zum Vorstellungsgespräch

**Ihre Bewerbung vom ... als ...**

Sehr geehrte(r) Frau/Herr (Name),

zwischenzeitlich haben wir sämtliche Bewerberunterlagen gesichtet und freuen uns, Sie zu einem (ersten) Gespräch in unserem Hause am ... um ... in ... einladen zu können. Ihre Gesprächspartnerin/Ihr Gesprächspartner wird Frau/Herr ... (Funktion) sein.

(Teil des Auswahlverfahrens wird ein Assessment Center sein. Planen Sie daher bitte einen Zeitrahmen von x Stunden ein.)

Bitte lassen Sie uns wissen, ob Sie den Termin wahrnehmen können.

(Die Ihnen entstehenden Reisekosten erstatten wir Ihnen im Umfang von 0,50 EUR je gefahrenem Kilometer oder nach Maßgabe der Kosten eines 1. [2.] Klasse-Tickets der Deutschen Bahn.)

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Mit freundlichen Grüßen

Quelle: in Anlehnung an VDMA (2010)

### Muster für ein Absageschreiben

**Sehr geehrte(r) Frau/Herr (Name),**

wir danken Ihnen nochmals herzlich für Ihre Bewerbung vom ... (Datum) (und das anregende Vorstellungsgespräch am ... [Datum]).

Inzwischen ist unsere Wahl auf eine(n) Mitbewerber(in) gefallen, die/der dem Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Position noch besser entspricht. Trotz Ihres ebenfalls sehr interessanten Werdegangs können wir Ihre Bewerbung daher leider nicht weiter berücksichtigen.

Für Ihre Zukunft und die weitere Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung wünschen wir Ihnen viel Erfolg.

Freundliche Grüße

Quelle: in Anlehnung an VDMA (2010)

## 8 Arbeitshilfen und weiterführende Informationen

### KOFA-Handlungsempfehlungen

**Personalbedarfsplanung:** Nähere Informationen, wie Sie Ihren Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften beziffern können, finden Sie in dieser Handlungsempfehlung: <http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalbedarfsplanung>

**Laufbahn- und Nachfolgeplanung:** Diese Handlungsempfehlung unterstützt Sie bei der internen Besetzung von Führungspositionen: <http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-binden/laufbahnplanung>

**Employer Branding:** Weitere Anregungen dazu, wie Sie sich nach außen hin als attraktiver Arbeitgeber präsentieren können, geben Ihnen die Informationen in dieser Handlungsempfehlung: <http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/unternehmen-positionieren/employer-branding>

### Links

[http://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/downloads/EPM\\_Arbeitshilfe\\_Personalauswahlverfahren\\_1\\_0.pdf](http://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/downloads/EPM_Arbeitshilfe_Personalauswahlverfahren_1_0.pdf)

Internetportal des vom Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren Baden-Württemberg geförderten Projekts „EPM – ESF-Projekte managen – Erfolg sichern“ mit Anleitungen u. a. zum Thema „Personalauswahl“

<http://www.dgfp.de/wissen/magazin/leseproben/mitarbeiterempfehlungen-als-rekrutierungsinstrument-874>  
Seite der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. mit Hinweisen zu Mitarbeiterempfehlungen als Rekrutierungsmaßnahme

### Literatur

Commerzbank AG (Hrsg.), 2011, Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand, Frankfurt am Main

[https://www.unternehmerperspektiven.de/media/up/studien/10studie/FL\\_UP\\_10\\_studie\\_final\\_Ansicht.pdf](https://www.unternehmerperspektiven.de/media/up/studien/10studie/FL_UP_10_studie_final_Ansicht.pdf)

Gädckens, Ch., o. J., Personalauswahlverfahren <http://www.verfahren-der-personalauswahl.de/>

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), 2011, IAB-Kurzbericht 26/2011

<http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb2611.pdf>

Beck, Ch. (Hrsg.), 2008, Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, Neuwied

Lorenz, M.; Rohrschneider, U., 2009, Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht, Wiesbaden

von der Linde, B.; Schustereit, S.; Meifert, M. (Hrsg.), 2010, Personalauswahl: Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden, Freiburg

Bauer, V., 2009, Das Einzel-Assessment Center als Auswahlverfahren für Führungskräfte, München

Becker, W.; Fischer, S.; Ulrich, P., 2008, Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs für den Mittelstand, Bamberg



