



Personalgewinnung

Grundlagen

[Art 145 PersV](#)

PHB SG: 80.1
vom: 28.06.2019
Ersetzt: 80.1
vom: 01.09.2012

Inhaltsverzeichnis

1	Der Personalgewinnungsprozess und seine verschiedenen Phasen	1
2	Bedarfsermittlung	2
3	Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	2
4	Ausschreibung	3
5	Eingangsbestätigung	3
6	Personalauswahl	3
6.1	Biografische Analyse	3
6.1.1	Bewerbungsunterlagen analysieren	3
6.1.2	Interview / Hauptselektion	4
6.2	Eigenschaftsbasierte Analyse	8
6.3	Simulationsansatz	8
6.3.1	Assesement-Center	9
7	Einführung / Probezeit	9

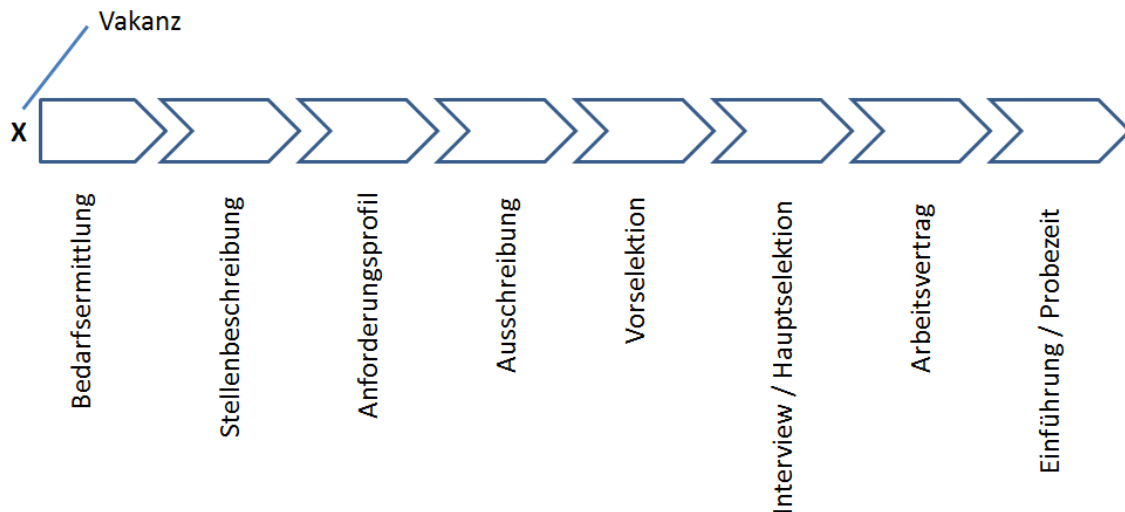
1 Der Personalgewinnungsprozess und seine verschiedenen Phasen

"Nur wer sagt, was er will und klare Anforderung definieren kann, erhält was er will und ist in der Lage die Qualität realistisch zu beurteilen."

Die Folgenden Hinweise und Praxis-Tipps möchten Ihnen Anregungen geben sowie Vorschläge unterbreiten, wie die einzelnen Phasen in der Personalgewinnung sinnvoll geplant und effektiv gestaltet werden können. Es ist nicht für jede Personalgewinnung zielführend, alle diese Instrumente einzusetzen. Es gilt, jedoch wie im ganzen Prozess, sich bereits zu Beginn darüber Gedanken zu machen, was sinnvoll und angemessen ist. Darüber hinaus soll der Leitfaden dazu dienen, innerhalb der kantonalen Verwaltung einen einheitlichen Standard zu etablieren.

Bei der Personalgewinnung gibt es viele Herausforderungen, denen sich die Vorgesetzten stellen müssen. Die einzelnen Phasen und die damit verbundenen Aspekte werden im Folgenden beschrieben und erläutert.

Personalgewinnungsprozess



2 Bedarfsermittlung

Die Neubesetzung einer Stelle ist der optimale Zeitpunkt, die eigene Organisation zu überprüfen und allenfalls Aufgaben neu zu gestalten, neu zu gruppieren und zuzuteilen oder allenfalls sogar wegfallen zu lassen. Vermeiden Sie den Reflex, das alte Stelleninserat hervorzusuchen. Analysieren Sie, ob die Stelle wirklich wieder in der bestehenden Form besetzt werden muss oder ob nicht Anpassungen und Umverteilungen bei bestehenden Stellen vorgenommen werden könnten. Was sind die Herausforderungen, welche Sie und Ihre Organisation in den nächsten Jahren zu bewältigen haben? Sind alle Mitarbeitenden optimal eingesetzt? Gibt es Möglichkeiten Arbeiten umzuverteilen? Können Stellen in Teilzeitpensum aufgeteilt werden? usw.

3 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalsuche sind die Stellenbeschreibung und das daraus abgeleitete Anforderungsprofil. Erstellen Sie ein neues detailliertes Anforderungsprofil, unterteilt in Fach-, Führungskompetenzen und persönliche Fähigkeiten die für die gewählte Aufgabenstellung notwendig sind ([Hilfsmittel zur Erstellung von Anforderungsprofilen](#) und [Anforderungsprofil](#)).

Berücksichtigen Sie beim Formulieren des Anforderungsprofils auch die neuen Aufgaben / Herausforderungen, die auf den künftigen Mitarbeiter zukommen werden. Achten sie darauf, dass sie nicht nach einem Doppelgänger des bisherigen Stelleninhabers oder Stelleninhaberin suchen. Sie suchen jemanden, der dem Anforderungsprofil genügt, dem Unternehmen aber auch neue Impulse bringt und vielleicht auch etwas anders ist als die bestehenden Kolleginnen und Kollegen.

Eine Stellenbeschreibung ist eine personen neutrale Beschreibung einer Arbeitsstelle hinsichtlich ihrem Zweck und Arbeitszielen, Aufgaben, Kompetenzen und organisatorischen Stellung innerhalb des Unternehmens ([Beispiel einer Stellenbeschreibung](#)).

Wie kann das Wissen, die Erfahrung des "ehemaligen" Stelleninhabers bei der Erarbeitung des Anforderungsprofils und der Überarbeitung der Stellenbeschreibung noch von Nutzen



sein? Welche besonderen Fähigkeiten benötigen wir? Welche Position und Rolle soll die Person innerhalb der Organisation einnehmen?

4 Ausschreibung

Stelleninserate sind mehr als nur Suchinserate. Ein Stelleninserat ist immer auch gleich eine Visitenkarte des Kantons und ein Imageträger. Das Stelleninserat hat eine starke Aussenwirkung. Es wirkt auf das Image und ist eine Botschaft der kantonalen Verwaltung. Von gut umgesetzten Stelleninseraten profitiert nicht nur die Personal- bzw. die jeweilige Fachabteilung, sondern die gesamte kantonale Verwaltung. ([Leitfaden für ein aussagekräftiges Stelleninserat](#), [Merkblatt sprachliche Gleichbehandlung von Frau und Mann in den Stelleninseraten](#) und Richtlinien Stellenausschreibungen).

5 Eingangsbestätigung

Es empfiehlt sich, von Anfang an eine verantwortliche Person für die Entgegennahme und Bearbeitung der Unterlagen festzulegen. Es ist ratsam, bereits beim Eingang der Unterlagen eine erste Überprüfung der Vollständigkeit vorzunehmen, eventuell fehlende Unterlagen nachzufordern und den Bewerbenden den Eingang der Unterlagen zu bestätigen. Die Eingangsbestätigung über den Erhalt der Unterlagen ist nicht nur ein Akt der Höflichkeit, sie ist für die Bewerbenden auch eine wichtige Rückmeldung, dass ihre Unterlagen angekommen und in die richtigen Hände gelangt sind, wodurch telefonische Rückfragen vermieden werden. Versuchen Sie daher möglichst, die Eingangsbestätigung umgehend, also spätestens innerhalb einer Woche, zuzusenden.

6 Personalauswahl

Mit der Personalauswahl treffen Sie wichtige Entscheidungen, die den Erfolg und die Leistung eines Teams, Projekts oder einer Abteilung beeinflussen. Fehler sind mit viel Aufwand verbunden und können teuer werden.

Praxis-Hinweis

Eine Fehlentscheidung kostet ein Mehrfaches eines Jahressalär. Einerseits werden Kosten verursacht im Zusammenhang mit der Auflösung des Arbeitsverhältnisses und andererseits mit den Massnahmen, welche zur Ersetzung des Mitarbeitenden benötigt werden. Zudem gibt es "verdeckte" Kosten, wie verminderte Leistung infolge Kündigung, Einarbeitung des neuen Mitarbeitenden, Unsicherheit bei den verbleibenden Mitarbeitenden, erhöhte Fluktuation aufgrund eines neuen Vorgesetzten usw., welche gar nicht beziffert werden können.

Um Bewertungsfehler und Fehlentscheidungen zu reduzieren, stehen verschiedene Personalauswahlinstrumente zur Verfügung. Richtig angewandt, ermöglichen sie fundierte Auswahlentscheidungen. Damit dies jedoch gelingt, ist wie bereits erwähnt, das Erstellen eines positionsspezifischen Anforderungsprofils unabdingbar. Es ist die Basis aller Auswahl-schritte. Bei der Auswahl des neuen Personals kann von drei Verfahren gesprochen werden. Es ist dies die **biografische Analyse**: Bewerbungsunterlagen, Interview und Referenzauskunft. Die **eigenschaftsbasierte Analyse**: Persönlichkeitsanalyse und Leistungstest. Der **Simulationsansatz**: Assessment-Center, Business-Case und Probearbeit.

In den Folgenden Abschnitten werden einige der erwähnte Aspekte noch etwas genauer betrachtet und teilweise detailliert beschrieben.

6.1 Biografische Analyse

6.1.1 Bewerbungsunterlagen analysieren

Zunächst muss das **Bewerbungsschreiben** Ihre Aufmerksamkeit wecken. Es dient dem ersten Überblick über die Bewerbenden, wobei diese vor allem im Bewerbungsschreiben



deutlich machen werden, warum sie für die in Frage stehende Stelle geeignet sind und welche besonderen Qualifikationen sie für die Stelle mitbringen. Ist die Motivation für die Bewerbung nachvollziehbar und glaubhaft?

Eine besonders wichtige Informationsquelle ist der **Lebenslauf**. Bei der Auswertung des Lebenslaufs prüfen Sie auf der Grundlage des Anforderungsprofils, ob die zwingend erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen (Schlüsselkompetenzen) vorhanden sind. Dokumentieren sie Auffälligkeiten. Abgeschlossene und abgebrochene Ausbildungen? Lücken und Unklarheiten im Lebenslauf? Stimmen Lebenslauf und Zeugnisse überein, fehlen Arbeitszeugnisse? Sind bestimmte Entwicklungslinien oder Merkmale der Person zu erkennen? Häufige Wechsel? usw.

Weitere wichtige Informationen erhalten Sie aus den **Arbeitszeugnissen**. Aus den Arbeitszeugnissen erhalten Sie Angaben über die detaillierten Aufgaben der Bewerbenden sowie Aussagen über Leistungen, Kompetenzen und Verhalten. Bei Arbeitszeugnissen gilt zu beachten, dass sie im Rahmen der Bewerbungsunterlagen nur eine Informationsquelle sind und einzelne Aussagen in den Arbeitszeugnissen immer im Gesamtzusammenhang angeschaut werden sollten. Die Gefahr besteht, dass einzelne Sätze und Wörter überbewertet werden.

6.1.2 Interview / Hauptselektion

Das Vorstellungsgespräch gibt Ihnen die Möglichkeit die von Ihnen ausgewählten Bewerbenden besser kennen zu lernen. Beim Vorstellungsgespräch stellen Sie fest, inwieweit das Profil der Bewerbenden mit dem Anforderungsprofil der Stelle übereinstimmt. Je besser Sie vorbereitet sind, um so fundierter wird Ihre spätere Entscheidung sein.

Praxis-Tipp

Schaffen Sie deshalb im Vorstellungsgespräch eine partnerschaftliche Situation, bei der beide Seiten prüfen, gewichten und entscheiden können.

6.1.2.a Phasen des Bewerbungsgesprächs

Strukturiertes Vorgehen

Ein strukturiertes Vorgehen und Interview steigert den Erfolg der Auswahl beträchtlich. Zwar bedeutet dies mehr Aufwand vor den Gesprächen, doch zahlt sich dieser durch eine gesteigerte Aussagekraft der Ergebnisse, eine verbesserte Vergleichbarkeit der Bewerbenden untereinander sowie meist durch eine bessere Akzeptanz des Verfahrens bei allen Beteiligten aus.

Zentrale Gesprächsthemen

Neben der Eignungsabklärung in fachlicher und persönlicher Hinsicht gilt es die Motivation der Bewerbenden zu erfassen und die arbeitsvertraglichen Bedingungen zu besprechen.

Gesprächsablauf bekannt geben und steuern

Am Anfang eines Gesprächs informieren Sie die Bewerberin oder den Bewerber über das Vorgehen, die Struktur und die Ziele des Vorstellungsgesprächs. Während es in der Angangsphase mehr darum geht den Kontakt herzustellen, soll schon bald die Aktivität der Bewerberin oder dem Bewerber zugespielt werden. Dadurch vermeiden Sie den häufigsten Fehler: den zu grossen Gesprächsanteil der Interviewenden. Ihre Hauptaufgabe liegt in der Steuerung des Gesprächs und der Vertiefung des Gesprächsinhalts. Dies erreichen Sie durch offene Fragen und häufiges Nachfragen. Geben Sie auch den Bewerbenden Gelegenheit Fragen zu stellen. Sie sehen daraus, was die Person interessiert und was er sich für Gedanken zur Stelle gemacht hat.

Beobachtungen vornehmen

Beobachten Sie im Gespräch Ihr Gegenüber, Sie erfahren viel über dessen Kommunikationsverhalten, die Selbstsicherheit, das Ausweichverhalten usw. Sie gleichen damit die im Anforderungsprofil formulierten Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen laufend mit dem Profil der Bewerbenden ab. Hilfreich ist dabei ein stichwortartiges Gesprächsprotokoll.

Praxis-Tipp

Notieren Sie wichtige Aussagen der Bewerbenden. Sie halten dadurch Ihren Kopf frei und können sich auf das Gespräch besser konzentrieren. Gelegentliche Notizen fassen die meisten Bewerberinnen und Bewerber positiv auf – als Zeichen dafür, dass Sie das Gespräch ernst nehmen und es für Sie wichtig ist.



Arbeitsvertragliche Aspekte klären

im Vorstellungsgespräch klären Sie zudem die arbeitsvertraglichen Aspekte. Dazu gehören die allgemeinen Anstellungsbedingungen und die konkreten arbeitsvertraglichen Bedingungen inkl. der Lohnfrage.

Praxis-Tipp

Fragen Sie Ihr Gegenüber, im Erstgespräch, nach seinem heutigen Lohn und nach seinen Vorstellungen für die Zukunft. Teilen Sie der Bewerberin oder dem Bewerber mit, dass noch keine Lohnverhandlung geführt wird und die Lohnfrage anlässlich eines Zweitgespräches geklärt wird. Bei Lohnvorstellungen, welche aus Ihrer Sicht unrealistisch sind, kann jedoch bereits im Erstgespräch reagiert werden.

Praxis-Tipp

Geben Sie jene arbeitsvertraglichen Bedingungen, welche vorgegeben sind, direkt bekannt. Bei Teilzeitstellen kann es vorkommen, dass an fixen Tagen oder zu fixen Zeiten gearbeitet werden muss. Es macht kaum Sinn, das Gegenüber nach seinen Vorstellungen zu fragen, wenn kein Verhandlungsspielraum besteht.

Spontanentscheidungen vermeiden

Überlegen Sie sich vorgängig das weitere Vorgehen und teilen Sie der Bewerberin oder dem Bewerber mit, welches die nächsten Schritte sind. Es empfiehlt sich, während dem Gespräch noch keinen Anstellungsentscheid zu treffen. Sinnvoller ist am Ende des Gesprächs eine gemeinsame erste Bilanzierung des Gesprächs.

6.1.2.b Das Vorstellungsgespräch vorbereiten

Voraussetzungen schaffen für ein gutes Gesprächsklima

- Empfang sicherstellen, Kandidaten nicht warten lassen
- Ungestörten Gesprächsablauf organisieren
- Mineralwasser bereitstellen
- Dafür sorgen, dass der Arbeitsplatz gezeigt werden kann

Tipps zu den Rahmenbedingungen

Praxis-Tipp

Dem persönlichen Interview kommt erfahrungsgemäss eine Schlüsselstellung im Personalgewinnungsverfahren zu. Achten Sie darauf, dass sich in einem ersten Gespräch mindestens zwei Personen einen Eindruck von der Eignung einer Bewerberin oder eines Bewerbers machen: Zwei Personen sehen und hören mehr als einer.

Dauer des Gesprächs

Die Dauer des Interviews ist unterschiedlich. Gehen Sie von mindestens einer bis eineinhalb Stunden aus. Interviews für anspruchsvollere Funktionen dauern in der Regel länger, sollten jedoch zwei Stunden nicht überschreiten.

Störungen vermeiden

Vermeiden Sie während des Gesprächs äussere Störungen durch Telefon oder Mitarbeitenden so weit als möglich. Dieser Grundsatz ist aus Gründen der Wertschätzung gegenüber der Bewerberin oder dem Bewerber wichtig.

Raum und Sitzordnung

Die Bedeutung des Raumes und der Sitzordnung wird teilweise überschätzt. Es gilt Extremsituationen zu vermeiden: Während die Bewerberin oder der Bewerber auf dem harten und niedrigen Schemel Platz nimmt, räkeln Sie sich gemütlich im Direktionssessel hinter einem aktenüberfüllten Pult. Ein Gespräch an einem Tisch oder in einem Sitzungszimmer ist sicher vorzuziehen. Wirklich wichtig ist die gleiche Augenhöhe. Zudem soll – sofern dies möglich ist – eine etwas abgewinkelte Sitzordnung einer frontalen Position vorgezogen werden. Die



Atmosphäre bestimmen Sie aber wesentlich durch Ihr Gesprächsverhalten. Ein "Verhör" ist auch über Eck möglich, genau wie ein partnerschaftliches Gespräch "Auge-in-Auge".

Informationen für die Bewerberin bzw. den Bewerber zusammenstellen

- Organisatorische Einbettung der Stelle
- Aufgaben des Amtes und der Abteilung
- Provisorische Stellenbeschreibung
- Zeitlicher Umfang der einzelnen Aufgaben usw.
- Unterlagen zum Mitgeben zusammenstellen
- Gehaltsmöglichkeiten vorgängig provisorisch abklären

Fragen an die Bewerberin bzw. den Bewerber aufschreiben

Ein Interviewleitfaden beinhaltet in schriftlicher Form alle Fragen bzw. einen Pool an vorge-schlagenen Fragen, die im Gespräch gestellt werden sollten.

Praxis-Tipp

Der Interviewleitfaden dient Ihnen als Checkliste und roter Faden, welchen Sie flexibel handhaben. Sie stellen die Fragen dort, wo sie im Gesprächsverlauf hinpasse. Gegen Ende des Gesprächs überprüfen Sie, welche Elemente noch gar nicht zur Sprache gekommen sind und sprechen diese noch an.

Der Interviewleitfaden sollte praktikabel und anwenderfreundlich sein, die Fragen sollten die Lebenswelt der Kandidatinnen und Kandidaten wiedergeben und geeignet sein, die notwendigen Anforderungsmerkmale zu erfassen, ohne die "erwünschte" Antwort nahezulegen. Die wesentlichen Merkmale (am besten nicht mehr als sechs), die im Gespräch erfragt werden sollen, werden festgelegt. Auf dieser Basis werden Fragen entwickelt, die "erfolgs-kritisches" Verhalten deutlich machen, auf die man also im Sinne der Erfüllung oder Nichterfüllung der Anforderungen antworten kann. Meist orientieren sich diese Fragen an bereits zurückliegenden Erfahrungen und Verhaltensweisen einer Bewerberin oder eines Bewerbers. Aus gutem Grund: Das in der Vergangenheit gezeigte Verhalten hat eine deutlich bessere Vorhersagekraft als zum Beispiel hypothetisch geäußertes Verhalten ("Also ich würde in dieser Situation ..."). Weitere Informationen betreffend Fragetechnik können dem Leitfaden Fragetechnik für Bewerbungsgespräche (noch verlinken) entnommen werden.

6.1.2.c Gespräch durchführen

Empfang / Begrüßung

Mit einer (echten) Frage zur aktuellen Situation (z.B. Haben Sie sich zeitlich gut arrangieren können? Kommen Sie direkt von der Arbeit?) den Kontakt herstellen. Seien Sie sich bewusst, dass die Bewerberin bzw. der Bewerber unter Druck steht und versuchen Sie deshalb, eine entspannte Atmosphäre herzustellen. Die Aufwärmphase kann dazu benutzt werden die Bewerberin bzw. den Bewerber über die Struktur, den Ablauf des Gesprächs zu informieren (Dauer, zuerst werden Fragen zum Werdegang und Kompetenzen gestellt, Vorstellung des Amtes und der Stelle, Fragen der Bewerberin oder des Bewerbers beantworten, Besichtigung des Arbeitsplatzes, allgemeine Anstellungsbedingungen, Vereinbarung über das weitere Vorgehen, usw.).

Praxis-Tipp

Passen Sie das Vorgehen der zu besetzenden Position an. Bei ausgesprochenen Kontaktpositionen (Kundenkontakt) und Führungsaufgaben können die eigenen Kontaktbemühungen auf ein Minimum beschränkt werden, weil diese Personen fähig sein sollten, auch unter erschwerten Bedingungen einen befriedigenden Kontakt herzustellen. Bei Personen, die weniger Übung im Umgang mit anderen haben, liegt es an Ihnen durch vermehrte Aktivitäten deren anfängliche Unsicherheit abzubauen.

Sich mit geeigneten Fragen Klarheit verschaffen über das Fähigkeits- und Persönlichkeitsprofil der Bewerberin bzw. des Bewerbers (siehe [Leitfaden: Fragetechnik für Bewerbungsgespräche](#))



Informieren über die zu besetzende Stelle

Geben Sie einen Überblick über alle wesentlichen Punkte der neuen Stelle, welche eine Bewerberin bzw. ein Bewerber wissen muss. Zusätzlich Fragen zur ausgeschriebenen Funktion beantworten. Organigramm und Stellenbeschreibung abgeben.

Abschluss des Gesprächs

Hier sollten neben den Fragen, welche die Bewerberin bzw. der Bewerber noch hat, auch Fragen zur Entlohnung, zu Referenzpersonen und zum weiteren Vorgehen im Auswahlprozess geklärt werden. Für Bewerberinnen bzw. Bewerber ist dies ein wichtiger Teil des Gesprächs und es ist ein Zeichen der Wertschätzung, sich für diese Fragen Zeit zu nehmen. Je nachdem, über wie viele Informationen jemand bereits verfügt, wird sie oder er eine ganze Reihe von Fragen stellen wollen. Viele Bewerberinnen und Bewerber bringen sogar vorbereitete Fragelisten mit, um alle Informationen zu erhalten. Ein wichtiger Punkt für die Bewerberinnen und Bewerber ist, wann sie mit der Benachrichtigung über eine Entscheidung rechnen können. Informieren Sie die Kandidatinnen und Kandidaten über den weiteren Weg der Entscheidungsfindung und nennen Sie in jedem Fall einen hinreichend konkreten Termin für die Rückmeldung. In dieser Phase können u.a. folgende Aspekte geklärt werden:

- bis wann soll die Bewerberin, der Bewerber Feedback geben;
- weitere Bewerbungsgespräche werden in der nächsten Woche geführt und danach kann eine erste Entscheidung getroffen werden;
- bis wann geben wir Bescheid;
- ein weiterführendes Gespräch wird geführt, sofern man in die engere Wahl kommt;
- zusätzliche Personen (z.B. Amtsleitung und/oder Arbeitskollegen) werden in einem Zweitgespräch mit einbezogen;
- die Bewerberin, der Bewerber kann nach ihrem spontanen Eindruck gefragt werden (dies gibt Gelegenheit, allfällige Missverständnisse noch zu klären);
- Spesen für Vorstellung regeln.

Sorgen Sie dafür, dass die Bewerberin oder der Bewerber das Gespräch mit einem guten Eindruck verlässt, lockern Sie die Atmosphäre am Ende noch ein wenig auf und denken Sie daran, sich für das Gespräch zu bedanken.

Praxis-Tipp

Jedes Bewerbungsgespräch ist auch Marketing für die kantonale Verwaltung und hinterlässt einen bleibenden Eindruck bei den Bewerberinnen und Bewerbern.

6.1.2.d Nachbearbeitung des Gesprächs

Während des Gesprächs sollten Sie sich einige wichtige Aussagen der Bewerberin bzw. des Bewerbers stichwortartig notieren. Unmittelbar nach dem Gespräch lohnt es sich, Ihre persönlichen Eindrücke und Beobachtungen festzuhalten, solange sie noch frisch sind. Idealerweise haben sie das Gespräch zu zweit geführt und können sich zusätzlich über die gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse austauschen (Verminderung von subjektiven Eindrücken). Das schriftliche Formulieren in dieser Phase hat verschiedene Vorteile:

- Sie setzen sich nochmals bewusst mit der Bewerberin oder dem Bewerber auseinander;
- die Eindrücke von verschiedenen Bewerbern werden dadurch vergleichbar;
- Sie sind sich sicher, dass Sie die arbeitsvertraglichen Aspekte vollständig protokolliert haben;
- Sie notieren sich zugleich die Pendenzen, Fragen und Unklarheiten, welche Sie bei einem eventuellen weiteren Gespräch noch ansprechen wollen.

Die schriftlichen Notizen können u.a. folgende Aspekte betreffen:



- Persönlicher Eindruck, Gesamteindruck, äussere Erscheinung
- Auffälligkeiten
- Ausdrucksfähigkeit / Kommunikationsverhalten
- Non-verbale Kommunikation
- Eindeutige Stärken dieser Bewerbung?
- In welchen Bereichen überzeugt die Bewerbung?
- Verhaltensweisen und Aussagen, die Ihnen nicht so gefallen haben?
- Was müsste in einem Zweitgespräch nochmals angesprochen und/oder vertieft werden?

6.1.2.e Anstellungsentscheid Arbeitsvertrag

In der Regel empfiehlt es sich, nach dem ersten Interview noch keinen Anstellungsentscheid zu treffen. Eine Entscheidung wäre ja auch noch verfrüht, es gilt:

- die Eindrücke zuerst systematisch aufzuarbeiten;
- die Einschätzung mit den anderen am Einstellungsprozess beteiligten Personen auszutauschen;
- die abgesprochenen weiteren Schritte vorzunehmen, minimal also Referenzen einzuholen.

Praxis-Tipp

Machen Sie es sich zur Grundregel, die Bewerbenden mindestens zwei Mal zu sehen und mindestens ein Mal durch eine zusätzliche Person einschätzen zu lassen.

Bevor eine Zusage an einen Bewerbenden erfolgen kann, gilt es die arbeitsvertraglichen Details zu regeln. Das Salär muss vorgängig, idealerweise nach dem ersten Gespräch bzw. vor dem zweiten Gespräch mit dem departementalen Personaldienst abgesprochen werden.

Der Arbeitsvertrag wird aufgrund der entsprechenden Lohnberechnung sowie den Bewerbungsunterlagen durch den jeweiligen Personaldienst erstellt.

6.1.2.f Referenzen

Das Einholen von Referenzen ist eine gängige Möglichkeit, einen Einstellungsentscheid vorgängig zu überprüfen, und zwar im positiven wie auch im negativen Sinn. Die Referenzauskunft dient vor allem dem Verifizieren der Eindrücke aus dem Gespräch. Dem [PHB 80.7 Referenzen einholen](#) können weitere Hinweise entnommen werden.

6.2 Eigenschaftsbasierte Analyse

Mit **Persönlichkeitsanalysen** lassen sich die Persönlichkeit und Antreiber (Wertvorstellungen, Motive, Ansichten Belastbarkeit und Dynamik) feststellen. Mit **Leistungstests** erhalten Sie Aussagen über die sprachliche, praktisch-rechnerische sowie die Kombinations-, Abstraktions- und Vorstellungsfähigkeit bzw. über die intellektuelle Leistungsfähigkeit der Bewerbenden. Auch hier gilt, dass diese Verfahren nur eingesetzt werden können, wenn vorher das Anforderungsprofil klar definiert wurde und geklärt wurde, ob die ausgewählten Verfahren arbeitsplatzbezogenen Anforderungen erheben können. Solche Auswertungen sind in der Regel kosten- (Lizenzen) und zeitintensiv (Auswertungsgespräch) und benötigen für die Durchführung und Auswertung geschulte Personen und/oder Psychologen.

6.3 Simulationsansatz

Mit Simulationsverfahren erhalten sie komplexe verhaltensbezogene Informationen unter realitätsnahen Bedingungen. Beim **Business-Case** muss durch die Bewerberin oder den Bewerber konkrete Fragestellungen und/oder Herausforderungen aus dem zukünftigen Arbeitsumfeld bearbeitet und präsentiert werden. Bei der **Probearbeit** kommt die Bewerberin oder der Bewerber für einen oder mehrere Tage an den Arbeitsplatz und arbeitet mit.



6.3.1 Assessment-Center

Im Assessment-Center werden in einem simulierten Arbeitskontext typische Anforderungen der Stelle erfasst. Weitere Informationen bezüglich Assessment-Center können Sie dem [PHB 80.8 Assessment-Dienstleistungen](#) entnehmen.

7 Einführung / Probezeit

Mit dem Abschluss des Arbeitsvertrages ist der Gewinnungsprozess noch nicht abgeschlossen. Eine ungenügende oder schlecht geplante Einarbeitung kann den bisherigen Rekrutierungserfolg zunichtemachen. Deshalb muss die Phase bis zum Stellenantritt bewusst gestaltet werden, einen schriftlichen Einführungsplan erstellt und die Probezeit detailliert geplant werden ([Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter](#)). Auch die gegenseitigen Erwartungen und Ziele sind spätestens nach der Probezeit zu klären.

Eine Einbindung der neuen Mitarbeiter kann bereits in der Zeit bis zum Stellenantritt erfolgen. In der Regel sind die neuen Mitarbeiter bereits vor Stellenantritt motiviert sich mit dem neuen Arbeitgeber auseinanderzusetzen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten diese Phase bewusst zu gestalten. Informationsmaterial zu Amt (fachspezifisch) zusenden, zu einem gemeinsamen Mittagessen einladen, Pfalzbrief mit einer persönlichen Notiz senden, Einführungsplan vorgängig abgeben, ev. findet ein Anlass statt zu dem eingeladen werden kann usw. Das Probezeitgespräch sollte nach ca. 2 ½ Monaten durchgeführt werden, sicherlich jedoch vor Ende der Probezeit. Darin können Themen wie: wo steht man betreffend Einführung, was läuft gut; was weniger, wo gibt es Probleme; wie ist die Integration im Team, im Führungsgremium, wie sehen die weiteren Schritte aus usw. angesprochen werden.

Und zum Schluss noch ein Zitat von Goethe, welches bereits zu Beginn des Prozesses beachtet werden muss:

"Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht zu Rande."

Zusatz

[Hilfsmittel zur Erstellung von Anforderungsprofilen](#)

[Anforderungsprofil](#)

[Beispiel einer Stellenbeschreibung](#)

[Leitfaden für ein aussagekräftiges Stelleninserat](#)

[Merkblatt sprachliche Gleichbehandlung von Frau und Mann in den Stelleninseraten](#)

[Referenzen einholen](#)

[Assessment-Dienstleistungen](#)

[Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter](#)

[Fragetechnik für Bewerbungsgespräche](#)