



Personalamt

Personalgewinnung

Grundlagen

[Art 145 PersV](#)

PHB SG: 80.1

vom: 01.02.2025

Ersetzt: 80.1

vom: 28.06.2019

Inhaltsverzeichnis

1	Der Personalgewinnungsprozess und seine Phasen	1
2	Bedarfsermittlung	2
3	Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	2
4	Ausschreibung	3
5	Eingangsbestätigung	3
6	Personalauswahl	3
6.1	Biografische Analyse	4
6.1.1	Bewerbungsunterlagen analysieren	4
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

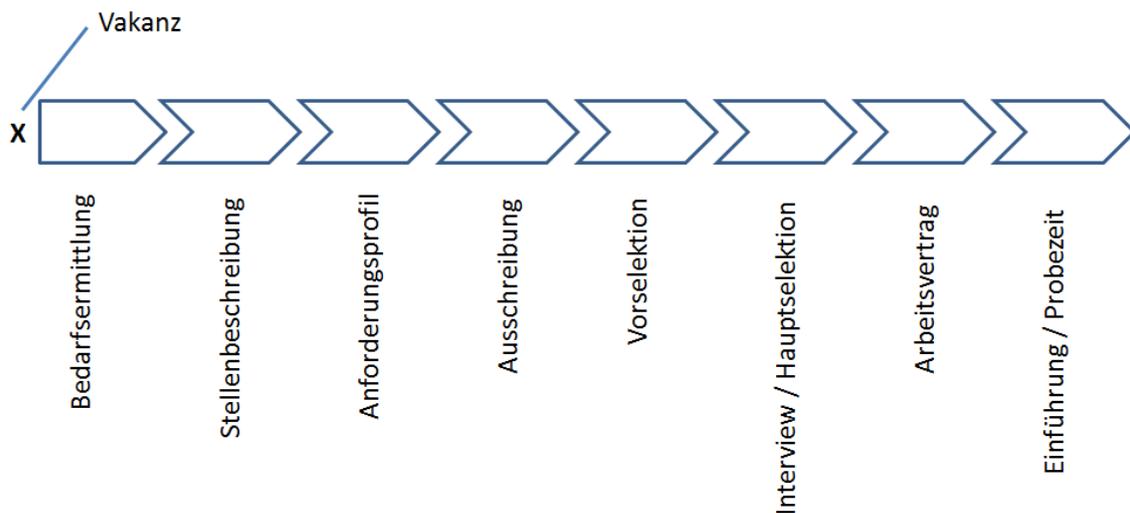
1 Der Personalgewinnungsprozess und seine Phasen

*«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 Personen 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 wegfällen 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 Teilzeitpensen 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 gewünschte Aus- und Weiterbildung, fachliche Anforderungen und Spezialkenntnisse, persönliche Kompetenzen sowie berufliche Erfahrung, die für die gewählte Aufgabenstellung notwendig sind (PHB SG 80.9 Anforderungsprofil und Vorlage Erstellung Anforderungsprofil).

Berücksichtigen Sie beim Formulieren des Anforderungsprofils auch die neuen Aufgaben / Herausforderungen, die auf die künftigen Mitarbeitenden zukommen werden. Achten sie darauf, dass sie nicht nach einer «Kopie» der bisherigen Stelleninhabenden suchen. Sie suchen jemanden, der dem Anforderungsprofil genügt, dem Unternehmen aber auch neue Impulse bringt und vielleicht auch etwas anders ist, als die bestehenden Teammitglieder.

Eine Stellenbeschreibung ist eine personenneutrale Beschreibung einer Arbeitsstelle hinsichtlich ihres Zwecks und ihren Arbeitszielen, Aufgaben, Kompetenzen und ihrer organisatorischen Stellung innerhalb des Unternehmens (PHB SG 80.13 Stellenbeschreibung).

Wie kann das Wissen, die Erfahrung der «ehemaligen» stelleninhabenden Person 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 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 das HR Management bzw. die jeweilige Fachabteilung, sondern die gesamte kantonale Verwaltung.

5 Eingangsbestätigung

Es empfiehlt sich, von Anfang an eine verantwortliche Person für die Bearbeitung der eingehenden Bewerbungen zu definieren. Es ist ratsam, bereits beim Eingang der Unterlagen eine erste Überprüfung der Vollständigkeit vorzunehmen und eventuell fehlende Unterlagen nachzufordern. Die Eingangsbestätigung über den Erhalt der Unterlagen erfolgt automatisiert über das Bewerbermanagement Umantis und ist für die Bewerbenden eine wichtige Rückmeldung, dass ihre Unterlagen angekommen und in die richtigen Hände gelangt sind, wodurch telefonische Rückfragen vermieden werden.

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 der Mitarbeitenden benötigt werden. Zudem gibt es «verdeckte» Kosten, wie verminderte Leistung infolge Kündigung, Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden, Unsicherheit bei den verbleibenden Mitarbeitenden, erhöhte Fluktuation aufgrund einer neuen vorgesetzten Person 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.

Biografische Analyse: Bewerbungsunterlagen, Interview und Referenzauskunft

Eigenschaftsbasierte Analyse: Persönlichkeitsanalyse und Leistungstest

Simulationsansatz: Assessment-Center, Business-Case und Probearbeit

In den folgenden Abschnitten werden einige der erwähnten Aspekte 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, Eigenschaften (Schlüsselkompetenzen) und Erfahrungen 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.

Aus den **Arbeitszeugnissen** erhalten Sie Angaben über die detaillierten Aufgaben der Bewerbenden sowie Aussagen über Leistungen, Kompetenzen und Verhalten. Bei Arbeitszeugnissen gilt es zu beachten, dass sie im Rahmen der Bewerbungsunterlagen nur **eine** Informationsquelle sind und einzelne Aussagen immer im Gesamtzusammenhang gesehen 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 kennenzulernen. 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 steigern den Erfolg der Auswahl beträchtlich. Zwar bedeutet dies mehr Aufwand vor den Gesprächen, doch zahlt sich dies 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 Bewerbenden über das Vorgehen, die Struktur und die Ziele des Vorstellungsgesprächs. Während es in der Anfangsphase mehr darum geht, den Kontakt herzustellen, soll schon bald die Aktivität den Bewerbenden zugewiesen 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 sie sich für Gedanken zur Stelle gemacht hat.



Beobachtungen vornehmen

Beobachten Sie im Gespräch Ihr Gegenüber, so erfahren Sie viel über das 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 besser auf das Gespräch konzentrieren. Gelegentliche Notizen fassen die meisten Bewerbenden positiv auf – als Zeichen dafür, dass Sie das Gespräch ernst nehmen, und es für Sie wichtig ist.

Praxis-Tipp

Fragen Sie Ihr Gegenüber im Erstgespräch nach dem heutigen Lohn und nach den Vorstellungen für die Zukunft. Teilen Sie den Bewerbenden mit, dass noch keine Lohnverhandlung geführt wird und die Lohnfrage anlässlich eines Zweitgesprächs 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 den Bewerbenden 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, Bewerbende 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 der Bewerbenden machen: Zwei Personen sehen und hören mehr als eine Person.

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 Mitarbeitende so weit als möglich. Dieser Grundsatz ist aus Gründen der Wertschätzung gegenüber den Bewerbenden wichtig.



Raum und Sitzordnung

Die Bedeutung des Raumes und der Sitzordnung wird teilweise überschätzt. Es gilt, Extremsituationen zu vermeiden. Ein Gespräch an einem Tisch in einem Sitzungszimmer ist einem Tisch in Ihrem Büro 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 Bewerbenden 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 Bewerbenden aufschreiben

Ein Interviewleitfaden beinhaltet in schriftlicher Form alle Fragen bzw. einen Pool an vorgeschlagenen 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 hinpassen. 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 Bewerbenden wiedergeben und geeignet sein, die notwendigen Anforderungsmerkmale zu erfassen, ohne die «erwünschte» Antwort nahezu legen. Die wesentlichen Eigenschaften (gemäss Werte-Kompass & Kompetenzmodell - 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 der Bewerbenden. 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 PHB SG 80.2 Leitfaden Fragetechnik für Bewerbungsgespräch 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 sich bewerbende Person unter Druck steht und versuchen Sie deshalb, eine entspannte Atmosphäre herzustellen. Die Aufwärmphase kann dazu benutzt werden, die Bewerbenden 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 sich bewerbenden Person beantworten, Besichtigung des Arbeitsplatzes, 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 Bewerbenden (PHB SG 80.2 Fragetechnik für Bewerbungsgespräche).

Informieren über die zu besetzende Stelle

Geben Sie einen Überblick über alle wesentlichen Punkte der neuen Stelle, welche Bewerbende wissen müssen. Zusätzlich Fragen zur ausgeschriebenen Funktion beantworten. Organigramm und Stellenbeschreibung abgeben.

Abschluss des Gesprächs

Hier sollten neben den Fragen, welche die Bewerbenden haben, auch Fragen zur Entlohnung, zu Referenzpersonen und zum weiteren Vorgehen im Auswahlprozess geklärt werden. Für Bewerbende 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, werden Bewerbende eine ganze Reihe von Fragen stellen wollen. Viele Bewerbende bringen sogar vorbereitete Fragelisten mit, um alle Informationen zu erhalten. Ein wichtiger Punkt für die Bewerbenden ist, wann sie mit der Benachrichtigung über eine Entscheidung rechnen können. Informieren Sie die Bewerbenden 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 sollen die Bewerbenden Feedback geben;
- Weitere Bewerbungsgespräche werden z.B. 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 Teammitglieder) werden in einem Zweitgespräch mit einbezogen;
- Die Bewerbenden können nach ihrem spontanen Eindruck gefragt werden (dies gibt Gelegenheit, allfällige Missverständnisse noch zu klären).

Sorgen Sie dafür, dass die Bewerbenden das Gespräch mit einem guten Eindruck verlassen, 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 Bewerbenden.

6.1.2.d Nachbearbeitung des Gesprächs

Während des Gesprächs sollten Sie sich wichtige Aussagen der Bewerbenden stichwortartig notieren. Unmittelbar nach dem Gespräch lohnt es sich, Ihre persönlichen Eindrücke und Beobachtungen festzuhalten, solange sie noch frisch sind. Idealweise 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 den Bewerbenden auseinander;
- Die Eindrücke von verschiedenen Bewerbenden 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 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 angesprochen 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 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 einmal durch eine zusätzliche Person einschätzen zu lassen.

Bevor eine Zusage an Bewerbende erfolgen kann, gilt es, die arbeitsvertraglichen Details zu regeln. Das Gehalt muss vorgängig, idealerweise nach dem ersten Gespräch bzw. vor dem zweiten Gespräch, mit dem departementalen HR Management abgesprochen werden.

Der Arbeitsvertrag wird aufgrund der entsprechenden Lohnberechnung sowie den Bewerbungsunterlagen durch das HR Management erstellt.

6.1.2.f Referenzen

Das Einholen von Referenzen ist eine gängige Möglichkeit, einen Anstellungsentscheid 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 SG 80.7 Referenzen einholen können weitere Hinweise entnommen werden.

6.2 Eigenschaftsbasierte Analyse

Mit **Persönlichkeitsanalysen** lassen sich die Persönlichkeit und Antreiber (z.B. 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 und geklärt wurde, ob die ausgewählten Verfahren arbeitsplatzbezogene 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** müssen durch die Bewerbenden konkrete Fragestellungen und/oder Herausforderungen aus dem zukünftigen Arbeitsumfeld bearbeitet und präsentiert werden. Bei der **Probearbeit** kommen die Bewerbenden für einen oder mehrere Tage an den Arbeitsplatz und arbeiten 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 SG 80.8 Assessment-Dienstleistungen entnehmen.

7 Einführung / Probezeit

Mit dem Abschluss des Arbeitsvertrages ist der Personalgewinnungsprozess noch nicht abgeschlossen. Eine ungenügende oder schlecht geplante Einarbeitung kann den bisherigen Gewinnungserfolg zunichtemachen. Deshalb muss die Phase bis zum Stellenantritt bewusst gestaltet, ein schriftlicher Einführungsplan erstellt und die Probezeit detailliert geplant werden (PHB SG 80.3 Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden). Auch die gegenseitigen Erwartungen und Ziele sind spätestens nach der Probezeit zu klären.

Eine Einbindung der neuen Mitarbeitenden kann bereits in der Zeit bis zum Stellenantritt erfolgen. In der Regel sind die neuen Mitarbeitenden bereits vor Stellenantritt motiviert, sich mit dem neuen Arbeitgeber auseinanderzusetzen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Phase bewusst zu gestalten. Informationsmaterial zum 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 angesprochen werden 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.

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

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

Zusatz

[PHB SG 80.9 Anforderungsprofil](#)

[80.9 Vorlage Erstellung Anforderungsprofil](#)

[PHB SG 80.13 Stellenbeschreibung](#)

[80.13 Vorlage Stellenbeschreibung](#)

[PHB SG 80.10 Dienstanweisung über Stelleninserate der Staatsverwaltung](#)

[PHB SG 80.11 Leitfaden für ein aussagekräftiges Stelleninserat](#)

[PHB SG 80.7 Referenzen einholen](#)

[80.7 Vorlage Referenzen einholen](#)

[PHB SG 80.8 Assessment-Dienstleistungen](#)

[PHB SG 80.3 Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden](#)

[PHB SG 80.2 Fragetechnik für Bewerbungsgespräche](#)