

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Michael von Hohberg**

**Personalauswahl in einer  
Sportmarketing Agentur**

**2014**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Personalauswahl in einer Sportmarketing Agentur**

Autor

**Herr Michael von Hohberg**

Studiengang:

**Angewandte Medienwirtschaft**

Seminargruppe:

**AM09sS1-B**

Erstprüfer:

**Herr Professor Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:

**Frau Simone Weissenbach,**

**Dipl. Betriebswirtin und**

**Dipl. Wirtschaftspädagogin**

Einreichung:

Mittweida, 15.01.2014

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Employee selection in a sport marketing agency**

author:

**Mr. Michael von Hohberg**

course of studies:

**applied media economics**

seminar group:

**AM09sS1-B**

first examiner:

**Mr. Professor Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Mrs. Simone Weissenbach, Master of Business Administration and Economic Education**

submission:

Mittweida, 15.01.2014

---

## **Bibliografische Angaben**

von Hohberg, Michael

Personalauswahl in einer Sportmarketing Agentur

Employee selection in a sport marketing agency

61 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Die Bachelor-Thesis befasst sich mit dem Thema „Personalauswahl in einer Sportmarketingagentur“. Im Zuge dieser Arbeit werden Theorie und Praxis der Personalauswahl beschrieben, analysiert und bewertet. Die nachfolgende Arbeit zeigt den Zusammenhang allerdings auch den Unterschied zwischen Theorie und Praxis der Personalauswahl. Die Evaluierung wird durch praktische Erfahrungswerte des Autors gestützt, der als Angestellter in einer Sportmarketingagentur angestellt war.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Erläuterung des Themas .....	1
1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit .....	2
<b>2 Personalauswahlprozess.....</b>	<b>3</b>
2.1 Anforderungsprofil.....	3
2.2 Beschaffungswege.....	5
2.2.1 Interne Personalbeschaffung.....	6
2.2.2 Externe Personalbeschaffung .....	7
2.3 Bewerbung.....	8
2.3.1 Bewerbungsgespräch.....	9
2.3.2 Assessment Center .....	14
<b>3 Bewerberauswahl.....</b>	<b>24</b>
3.1 Bewerbung.....	24
3.2 Bewerbungsschreiben.....	25
3.3 Lebenslauf .....	26
3.4 Zeugnisse .....	27
<b>4 Personalauswahlprozesse in großen und kleinen Unternehmen .....</b>	<b>29</b>
4.1 Personalauswahl in großen Unternehmen.....	30
4.2 Personalauswahl in kleinen Unternehmen.....	32
<b>5 Personalauswahl.....</b>	<b>34</b>
5.1 Personalabteilung.....	34
5.2 Evaluation .....	34
<b>6 Praxisbeispiel .....</b>	<b>36</b>
6.1 Vorstellung der TP-Sports GmbH & Co. KG .....	36

---

6.2 Ordervorgang .....	36
6.3 Auslieferung und Informationszulieferung.....	37
6.4 Personalsituation.....	38
6.5 Praxisbeispiel der Personalauswahl .....	38
6.5.1 Bewerbungseingang und Sichtung .....	40
6.5.2 Einladung zum Bewerbungsgespräch .....	41
6.5.3 Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs .....	41
6.5.4 Bewerbungsgespräch.....	41
6.5.5. Mitarbeiter-Bewerber-Gespräch .....	43
6.5.6 Interne Beratung und Ende des Bewerbungsgesprächs .....	43
<b>7 Fazit.....</b>	<b>45</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XV</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AC	Assessment Center
AG	Aktien Gesellschaft
bes.	besonders
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Co. KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
d.h.	das heißt
EDV	elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
sog.	sogenannten
u.Ä.	und Ähnlichen
URL	Uniform Resource Locator
usw.	und so weiter

---

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bewerbungsprozess Hochschulabsolventen Vodafone GmbH .....30  
Abbildung 2: Jobs bei TP-Sports .....39



---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile interner und externen Personalbeschaffung .....	8
Tabelle 2: Checkliste Interviewvorbereitung .....	10
Tabelle 3: Ablaufplan 1.Tag Assessment Center.....	16
Tabelle 4: Ablaufplan 2.Tag Assessment Center.....	17

# 1 Einleitung

## 1.1 Erläuterung des Themas

Die Neubesetzung von vakanten Stellen hat grundlegend weitreichende Auswirkungen. Direkt betroffen sind das Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, die Qualität der Leistung, sowie die Produktivität oder auch die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Um daher nachhaltige Personalentscheidungen treffen zu können, lohnt es sich die Personalauswahl so professionell wie möglich zu gestalten. Die Personalauswahl dient der Erreichung eines Ziels – Vakanzes und neue Positionen mit den besten Mitarbeitern zu besetzen.<sup>1</sup> Aus Gründen der Ganzheitlichkeit werden heute andere Methoden der Personalauswahl erwartet, als dies früher der Fall war. Von Personalentscheidungen sind ökonomische und humane Wirkungen für Menschen und Unternehmen zu erwarten, was sie zu einem zentralen Punkt im Personalmanagement macht.<sup>2</sup>

Eine finale Entscheidung am Ende eines Auswahlprozesses wird nach Auswertung der gesammelten Kandidatenprofile und –eindrücke gefällt. Die Auswertung der Anforderungen der vakanten Stelle in Gegenüberstellung der relevanten Merkmale eines Kandidaten steht hierbei im Mittelpunkt. Die Analyse des Anforderungsprofils im Vergleich zu den gewonnenen Eindrücken des Kandidaten liefert wichtige Hinweise auf dem Weg der Auswahl eines Bewerbers.<sup>3</sup>

Die Konzeption, Planung und Organisation eines Personalauswahlprozesses ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg der Personalauswahl. Um eine nachhaltige Mitarbeiterentscheidung treffen zu können, muss im Vorfeld strukturiert und organisiert vorgehen. Der Prozess einer Personalauswahl ist solide vorzubereiten und auszuwerten, um den bestmöglichen Bewerber für das Unternehmen zu gewinnen. In Anbetracht der immer weiter zunehmenden Spezialisierung des Arbeitsmarktes verfolgt diese Arbeit das Ziel, unter Berücksichtigung von Theorie und Praxis, sowie deren Gegenüberstellung, Wege und Möglichkeiten der Personalauswahl aufzu-

---

<sup>1</sup>Vgl. Maier 2009, S. 11

<sup>2</sup>Vgl. Zapp 2006, S. 10

<sup>3</sup>Vgl. Maier 2009, S. 266

zeigen, die dem einstellenden Unternehmen veranschaulichen, wie der für Unternehmen und Position richtige Bewerber gefunden werden kann. Die Suche nach der möglichen Neubesetzung einer Vakanz ist das Ziel einer Personalauswahl und dieser vorliegenden Arbeit.

## **1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit**

Diese Arbeit umfasst insgesamt sieben Kapitel. Nach dem ersten einleitenden Kapitel werden im zweiten die theoretischen Grundlagen der Personalauswahl behandelt. Die Bestandteile der Personalauswahl werden separat beleuchtet und erklärt. Das Anforderungsprofil und die darin enthaltenen Kriterien werden erklärt. Es werden interne und externe Beschaffungswege gegenübergestellt sowie die Bewerbung aus Sicht des Arbeitgebers in ihren unterschiedlichen Phasen behandelt. Der Aufbau, Ablauf und die praktischen Übungen eines Assessment Centers bilden den Abschluss dieses zweiten Kapitels.

Im dritten Kapitel werden die unterschiedlichen Bestandteile einer Bewerbung erläutert und beschrieben. Das Bewerbungsschreiben, der Lebenslauf und die Zeugnisse werden in einzelnen Abschnitten besprochen.

Eine Darstellung des Personalauswahlprozesses in großen und kleinen Unternehmen liefert das vierte Kapitel. Es werden Beispiele für Auswahlprozesse mit Erklärungen der einzelnen Abschnitte für große und kleine Unternehmen geliefert.

Mit dem fünften Kapitel wird der theoretische Teil dieser Arbeit abgerundet. Im Zuge der Personalauswahl wird auf die Struktur einer Personalabteilung eingegangen. Den Abschluss des fünften Kapitels bildet die Evaluation, welche definiert und erläutert wird.

Das sechste Kapitel handelt von einem Praxisbeispiel eines Personalauswahlprozesses in einer Sportagentur. Diese wird zu Beginn vorgestellt, das berufliche Tagesgeschehen erläutert sowie die Personalsituation betrachtet. Der Personalauswahlprozess wird ausgiebig betrachtet und bis zu einer finalen Personalentscheidung veranschaulicht.

In einem abschließenden siebten Kapitel wird ein Fazit aus dem theoretischen und praktischen Teil dieser Arbeit gezogen sowie Verbesserungsvorschläge für den Auswahlprozess in der Zukunft gegeben.

## 2 Personalauswahlprozess

Die Personalauswahl bezieht sich auf den Weg der Vorbereitung hin zu einer Entscheidung der Stellenvergabe an einen neuen Mitarbeiter. Der Weg, welcher den jeweiligen Arbeitgeber zu seiner finalen Entscheidung führt, wird hierbei beleuchtet. Dieser geht, beginnend mit einem Anforderungsprofil über die Beschaffungswege und die Bewerbung mit ihren einzelnen Bausteinen, wie dem Bewerbungsgespräch und einem Assessment Center.<sup>4</sup> Die finale Anstellungsentscheidung des neuen Mitarbeiters wird noch nicht in diesem Kapitel vorgenommen, sondern folgt erst in einem späteren und wird dort gesondert behandelt.

### 2.1 Anforderungsprofil

Definition: „Gesamtheit der Anforderungen, denen jemand, der sich um eine Stelle bewirbt, im Hinblick auf eine bestimmte berufliche Situation genügen soll.“<sup>5</sup> Ein Anforderungsprofil für eine vakante Position muss vor dem Personalauswahlprozess erstellt werden. Während diesem Vorgang werden die Qualifikationen, die ein Bewerber mitbringen sollte festgelegt und anhand der freien Stelle definiert. Das Anforderungsprofil ist die Grundlage für die Bewertung eines Kandidaten in der Personalauswahl.<sup>6</sup> In diesem Abschnitt wird das Anforderungsprofil in der Theorie beleuchtet und erklärt.

Ganz entscheidend für ein gutes Anforderungsprofil, ist die Zusammenfassung der wichtigsten mitzubringenden Kompetenzen. Die vorausgesetzten Kompetenzen und Qualitäten ermitteln sich immer aus der freien Stelle, welche neu besetzt werden muss. Hilfreich für die Erstellung eines Anforderungsprofils ist eine Arbeitsplatzbeschreibung. Mit Hilfe dieser Beschreibung können grundlegende Fragen für ein Anforderungsprofil ermittelt werden. Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen enthalten Informationen über Qualifikationen sowie Zielsetzungen der Position. So können z.B. EDV-Kenntnisse oder Moderationsfähigkeiten wie auch eine Mindestausbildungsebene als Anforderungen festgelegt werden. Solche Aufgaben und Funktionsbeschreibungen liefern allerdings nur den Grundstein für ein speziell angepasstes Anforderungs- oder Stellenprofil. Sie beschreiben die Rahmenbedingungen einer Stelle, nicht jedoch die Detailtiefe, die für ein Bewerbungsgespräch oder auch AC nötig ist. Ein gutes Anforderungsprofil kann nur unter vorheriger Erstellung einer Anforderungsanalyse geschehen.

---

<sup>4</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 30

<sup>5</sup> Duden 2007, S. 140

<sup>6</sup> Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 30

Diese ergibt eine Reihe von Kompetenzen, die für die vakante Position wichtig sind.<sup>7</sup> „Anforderungsprofile sind ein wesentliches Instrument der Personalbeschaffung und –auswahl und beinhalten eine systematische Zusammenstellung aller zentralen Anforderungen, die ein spezieller Arbeitsplatz (Stelle) an die Person stellt, die ihn ausfüllen soll oder will.“<sup>8</sup>

Nach von der Linde / Schustereit gibt es mehrere Schritte für ein gutes Anforderungsprofil:<sup>9</sup>

**Schritt 1:** In diesem Schritt werden die Positionsziele definiert. Diese können für einen Vertriebsangestellten beispielsweise lauten: Es soll sichergestellt werden, dass eine hohe Kundenbindung besteht, die Neuakquisition von Zielkunden soll gewährleistet sein oder die Erreichung der Umsatz- und Volumenziele müssen erreicht werden. Diese Ziele sind in Schritt 1 noch sehr allgemein gehalten, liefern aber eine gute Basis für den folgenden Schritt.

**Schritt 2:** Denn hier werden die Kernaufgaben benannt, welche sich auf das sog. „Was“ der jeweiligen Stelle beziehen. Was muss von Seiten des Mitarbeiters erledigt bzw. getan werden, damit Positionsziele erreicht werden können? Durch die Nennung von Verhaltensweisen wie Kundengesprächsführung, das Schreiben von Angeboten, Präsentationen für Kunden oder auch Eigner durchführen oder Networking betreiben, kann diese Frage beantwortet werden. Kernaufgaben gehen aus dem Gedanken an das normale Geschäft hervor und spiegeln noch nicht wieder was ein Kandidat können muss oder auch bereit sein muss zu tun.

**Schritt 3:** Die sog. Critical Incident Technique befasst sich mit erfolgskritischen Situationen, die auf einen Mitarbeiter zukommen können, der diese Position innehat. Diese werden unter Zuhilfenahme von Kollegen oder Führungskräften, zum Teil auch in Workshops erarbeitet oder erfragt. Dabei kann nach negativen sowie positiven Ereignissen geforscht werden. Eine Sammlung von erfolgskritischen Situationen ergänzt die Liste der Kernaufgaben.

**Schritt 4:** In diesem letzten Schritt wird die Motivation, sprich das „Können“ und „Wollen“ herausgearbeitet. Fachliche und persönliche Voraussetzungen rücken hierbei in den Mittelpunkt. Welche Voraussetzungen die Kandidaten auf der Ebene der kritischen Situationen oder Kernaufgaben mitbringen müssen ist hierbei entscheidend. Was für

---

<sup>7</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 30 ff

<sup>8</sup>Hermann, www.wolterskluwer.de, Stichwort: Anforderungsprofil, [Stand: 14.01.2014]

<sup>9</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 33 ff

Verhaltensweisen zeigen die Kandidaten in erfolgskritischen Situationen? Können sie ruhig auftreten obwohl ihnen ein aufgebracht Kunde gegenübersteht? Formulieren sie in stressigen Situationen nachvollziehbar und klar? Bringen sie Geduld bei komplexen Fragestellungen auf? Diese Fragen können im besten Fall mit den Worten „kann“ und „will“ beantwortet werden. Kann dem aufgebracht Kunden gegenüber ruhig und ohne Hektik auftreten. Will sich intensiv mit Fragen auseinandersetzen.

Der Personalberater, der das Anforderungsprofil erstellt und mit dem oder den Kandidaten spricht sowie die Interviews führt, muss im Vorfeld eine sehr genaue Auswahl an Kriterien treffen, um am Ende eine möglichst korrekte und nachhaltige Entscheidung treffen zu können. Welcher Bewerber wird engagiert und welcher nicht. Dies geschieht in einem Gespräch mit dem jeweiligen Abteilungsleiter oder Vorgesetzten. Für einen Personaler stellt dies einen kritischen Moment dar, es gilt alle für das Unternehmen wichtigen Informationen und Voraussetzungen zu erfragen. Jedes Unternehmen hat in der Regel eine sehr genaue Vorstellung der fachlichen Voraussetzungen eines Bewerbers. Muss dieser eine praxisnahe oder universitäre Vorbildung mitbringen, benötigt er Branchenkenntnis oder spezifische Berufserfahrung? Sind sprachliche und charakterliche Ausprägungen von Bedeutung für den Arbeitgeber? Diese Fragen werden in diesem Gespräch erarbeitet. Ein weiteres Thema ist das Gehalt des neuen Mitarbeiters. Dies wird ebenfalls im Vorfeld geklärt und festgelegt. Mit den gewonnenen Ergebnissen und Voraussetzungen wird nun das Anforderungsprofil für den Personalauswahlprozess erstellt.<sup>10</sup>

## 2.2 Beschaffungswege

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Beschaffungswege der Personalauswahl beschrieben und ihre Vor- und Nachteile aufgezeigt. Grundsätzlich ist zu überlegen, ob Personal intern oder extern bezogen wird. Der Betriebsrat eines Unternehmens kann sowohl auf dem einen wie auch anderen Weg bestehen. Es ist dadurch allerdings nicht sichergestellt, dass auch ein passender Mitarbeiter für die jeweilige Position gefunden wird bzw. zur Verfügung steht. Auch der externe Arbeitsmarkt bietet nicht automatisch zu jeder Zeit die passende neue Führungskraft oder den Spezialisten für einzelne Bereiche des Unternehmens. Die spezifischen Qualitätsmerkmale müssen abgedeckt sein, was nicht automatisch der Fall ist. Weder bei einem internen Beschaffungsweg noch bei einem externen. Da die Personalauswahl

---

<sup>10</sup>Vgl. Heidelberger/Kornherr 2009, S. 49 f

ein sehr spezieller Vorgang mit vorgegebenen Voraussetzungen ist, muss die Auswahl des Beschaffungsweges mit Bedacht gewählt werden.<sup>11</sup>

### 2.2.1 Interne Personalbeschaffung

„Personalbeschaffung innerhalb eines Unternehmens geht einher mit **Versetzung oder Beförderung** aus anderen Personalkategorien. Sie erfordert vielfach parallel dazu Personalentwicklungsmaßnahmen, um Qualifikationsdefizite der Mitarbeiter zu beseitigen und sie auf den neuen Stellen einzuarbeiten.“<sup>12</sup>Eine weitere Möglichkeit der internen Personalbeschaffung ist die Folgende: „Methoden der internen Personalbeschaffung beziehen sich, abgesehen von der internen Stellenausschreibung (eine Sollvorschrift des Betriebsverfassungsgesetzes) vor allem auf Instrumente, mit denen mittel- und langfristig Informationen über ausgewählte Personengesammelt und diese auf zukünftig mögliche Anforderungen hin vorbereitet werden.“<sup>13</sup>

Die betriebliche Erstausbildung liefert hier eine gute Quelle der Rekrutierungsmöglichkeiten eines Betriebes. Das sog. duale System zeigt flexible und zugleich auch stabilisierende Perspektiven in der Personalplanung auf. Eine Nachwuchskartei oder individuelle Laufbahnplanungen lassen interne Besetzungen strukturiert und langfristig planen. Dies bringt Sicherheit für das Unternehmen und dessen Auszubildende. Heutzutage ist es keine Besonderheit mehr, dass sich Auszubildende nach ihrer Ausbildung noch zu einem Studium entschließen. Um den intern ausgebildeten Nachwuchs nicht zu verlieren, gehen Firmen immer häufiger dazu über engen Kontakt zu ihren Mitarbeitern zu halten, um mit diesen nach deren Studium wieder innerbetrieblich planen zu können.<sup>14</sup> Da nicht nur innerbetrieblich ausgebildete Mitarbeiter für Stellenvakanzen in Frage kommen, sondern grundlegend jeder Mitarbeiter, ist dafür Sorge zu tragen, dass freie Stellen und auch wechselwillige Mitarbeiter im Unternehmen bekannt sind. In Zeiten des Inter- und Intranets können zukünftig freierwerdende Positionen einfach und aktuell für alle Mitarbeiter publik gemacht werden. Auch international tätige Unternehmen mit mehreren Standorten können auf diese Art sämtliche Angestellte erreichen und auf dem aktuellen Stand halten. In der Vergangenheit geschah dies unter Zuhilfenahme des schwarzen Bretts, der Unternehmenszeitung oder Rundschreiben. Eine weitere Möglichkeit und ein fließender Übergang zur externen Beschaffung ist die Schaffung

---

<sup>11</sup>Vgl. Scherm/Süß 2010, S. 29

<sup>12</sup>Scherm/Süß 2010, S. 30

<sup>13</sup>Klimecki/Gmür 2005, S. 164

<sup>14</sup>Vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 164

eines Personalpools. Dieser ist unternehmensübergreifend und bei der Flexibilität des Einsatzes der Arbeitskräfte helfen.<sup>15</sup>

## 2.2.2 Externe Personalbeschaffung

„Die Personalbeschaffung muss außerhalb des Unternehmens erfolgen, wenn die benötigte Qualifikation im Unternehmen nicht vorhanden bzw. nicht (fristgerecht) zu entwickeln oder die interne Beschaffung personalpolitisch nicht gewollt ist.“<sup>16</sup> „Im Gegensatz zur internen Personalbeschaffung befasst sich die externe Bewerbersuche mit der Gewinnung neuer Mitarbeiter aus dem externen Arbeitsmarkt.“<sup>17</sup> Grundsätzlich hat ein Unternehmen mehrere Möglichkeiten Aktivität auf dem Bewerbermarkt zu zeigen. Die Unterscheidung besteht hier in aktiver Personalwerbung und passivem Abwarten.<sup>18</sup> Nach Scherm/Süß gibt es drei Dimensionen, die Arbeitsmarktsegmente kennzeichnen:<sup>19</sup>

- **Funktionale Dimension:** Qualifikationsmerkmale, die den Anforderungen der einzelnen Stellenkategorie entsprechen müssen,
- **Regionale Dimension:** räumliche Ausdehnung des Gebiets, in welchem notwendige Qualifikationen rekrutiert werden,
- **Zeitliche Dimension:** Angebot und Nachfrage liegen nicht immer zur gleichen Zeit vor.

Es gibt zwei Ziele unternehmensexterner Beschaffung. Diese sind Fähigkeitspotenziale als Ressource zu nutzen und Fähigkeitspotenziale bei Auszubildenden oder Berufsanfängern auszubauen um diese im Folgenden für das Unternehmen nutzen zu können. Auswahl, Einstellung und Zuordnung von eingestelltem Personal sowie Information und Anwerbung von potenziellen neuen Arbeitskräften sind als Teilfunktionen der externen Beschaffung zu verstehen und treten ausschließlich bei innerhalb der externen Personalbeschaffung auf.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup>Vgl. Scherm/Süß 2010, S 30

<sup>16</sup>Scherm/Süß 2010, S. 31

<sup>17</sup>Knapp 2010, S. 49

<sup>18</sup>Vgl. Knapp 2010, S. 49

<sup>19</sup>Vgl. Scherm/Süß 2010, S. 31

<sup>20</sup>Vgl. Drumm 2008, S. 284



Beschaffung	Vorteile	Nachteile
<b>intern</b>	Aufstiegsmöglichkeiten Geringere Beschaffungskosten Unternehmenskenntnis des Kandidaten bessere Einschätzungsmöglichkeiten des Kandidaten schnellere Besetzung keine Gefährdung des Gehaltsgefüges	eingeschränkte Auswahl ggf. hohe Entwicklungskosten mögliche Betriebsblindheit ggf. Probleme mit (früheren) Kollegen
<b>extern</b>	breitere Auswahl neue Impulse für das Unternehmen ggf. geeignetere Qualifikationen	höhere Beschaffungskosten Probleme der Bewerberauswahl Gefahr der Frühfluktuation fehlende Unternehmenskenntnis ggf. höheres Gehaltsniveau Zeitaufwand der Besetzung Verringerung der Aufstiegschancen

Tabelle 1: Vor- und Nachteile interner und externen Personalbeschaffung<sup>21</sup>

Je nach zu besetzender Stelle werden der Beschaffungsweg und die dazugehörigen Instrumente ausgewählt. Firmen wählen immer häufiger den Weg über das Internet, um offene Stellen nach außen zu kommunizieren. Speziell im Bereich der Führungs- und Fachkräfte. Persönliche Kontakte sind allerdings auch nicht zu verachten, gerade im Bereich der Fachkräfte ist dies immer noch ein sehr beliebtes Instrument des Beschaffungsweges. Auf Hochschulmessen wird hingegen vermehrt nach Hochschulabsolventen Ausschau gehalten um diesen den direkten Berufseinstieg zu ermöglichen. Je gezielter der Beschaffungsweg gewählt ist, desto leichter kann eine freie Position neu besetzt werden.<sup>22</sup>

## 2.3 Bewerbung

**Definition:** „Der Bewerber wirbt in eigener Sache, d.h. für seine eigene Person, um eine Stellung, ein Amt oder eine sonstige Tätigkeit zu erlangen. Grund der Bewerbung kann im Reagieren auf ein Stellenangebot oder im Wunsch eines Bewerbers liegen, bei einer bestimmten Unternehmung zu arbeiten (Initiativbewerbung). – Formen: Die

<sup>21</sup>Scherm/Süß 2010, S. 29

<sup>22</sup>Vgl. Scherm/Süß 2010, S. 33

Bewerbung kann mündlich, schriftlich oder wie heute üblich über elektronische Medien (E-Mail, Onlineformular, Bewerberwebsite) erfolgen.<sup>23</sup>

Das nachfolgende Kapitel beschreibt einen Bewerbungsvorgang in der Theorie. Zunächst wird der Begriff „Bewerbungsgespräch“ erklärt. Im Weiteren wird auf die Vorbereitung eines solchen Gesprächs eingegangen und eine Checkliste vorgestellt. Im Anschluss daran wird der Ablauf eines Bewerbungsgesprächs beschrieben und eine Grobgliederung vorgeschlagen. Dem Ablauf folgen die unterschiedlichen Phasen eines Interviews und deren Besonderheiten. Die Abrundung des Kapitels bildet die Auswertung des Bewerbungsgesprächs.

### 2.3.1 Bewerbungsgespräch

Das Führen von Bewerbungsgesprächen ist eine der, wenn nicht die beliebteste Methode der Personalauswahl. Nahezu keine Einstellung findet heutzutage noch ohne eine Einladung zu einem Interview statt. Das Bewerbungsgespräch ist fester Bestandteil des Personalauswahlprozesses auch wenn noch weitere Verfahren (Assessment Center, psychologische Tests) angewandt werden. Im folgenden Abschnitt wird erläutert wie ein Bewerbungsgespräch vorbereitet, aufgebaut, durchgeführt und ausgewertet wird. Welche Fragen angewandt und auch zulässig sind um die Informationen zu erhalten die der Arbeitgeber benötigt und welche Fragen nicht gestellt werden sollten.<sup>24</sup>

Ist der Personalauswahlprozess beim Bewerbungsgespräch angelangt, so ist dies bereits ein Erfolg: denn es gibt Bewerber, die durch die eingereichten Unterlagen das Interesse des Unternehmens geweckt haben. Es ist Potenzial vorhanden. Die Kandidaten, die zu einem Interview eingeladen wurden, haben bereits anhand ihrer persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen beim potenziellen Arbeitgeber Eindruck hinterlassen, welchen in den einzelnen Gesprächen weiter ausgebaut und verfeinert wird. Der Kernpunkt eines solchen Bewerbungsgesprächs ist es herauszufinden, ob der Kandidat zum Unternehmen, dessen Philosophie und dem bestehenden Mitarbeiterteam passt. Ist die ausgeschriebene Position die richtige für den Bewerber, der das Interview durchläuft? Bis zum Beginn des Bewerbungsgesprächs befindet sich der Bewerber in einer gänzlich anderen Lage. Er hat Zeit seine Dokumente nach seinen Vorstellungen zusammenzustellen, Formulierungen zu überarbeiten oder Ausschmückungen hinzuzufügen. In der Situation des Gesprächs bleibt ihm keine Zeit

---

<sup>23</sup>Gabler 2010, S. 465

<sup>24</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S.89

seine Aussagen zu überdenken, er muss auf den Punkt hin zur Stelle sein und sich bestmöglich präsentieren. Seine kommunikativen Fähigkeiten werden auf eine harte Probe gestellt.<sup>25</sup>

### Vorbereitung Bewerbungsgespräch

Der Grundgedanke eines Bewerbungsgesprächs liegt darin, seinen potenziellen neuen Mitarbeiter persönlich kennenzulernen und im Gegenzug, dem Bewerber die Möglichkeit zu geben, dies ebenfalls zu tun. Kein Arbeitgeber stellt einen neuen Angestellten gerne „blind“ ein, außer vielleicht es handelt sich um einen isolierten Fachbereich, für den soziale Kompetenzen keine Rolle spielen. Um ein strukturiertes und sinnvoll angelegtes Bewerbungsgespräch führen zu können, muss ein solches gut vorbereitet sein. Ein Anforderungsprofil muss vorhanden sein, ein Interviewleitfaden, Kenntnis über zielgerichtete Fragetechniken sowie ein Bewertungssystem. Nach der Vorauswahl anhand der Bewerbungen startet die Interviewvorbereitung. Eine Checkliste ist hier hilfreich um überprüfen zu können, ob alle Informationen eingeholt wurden oder noch etwas fehlt.<sup>26</sup>

Checkliste: Gesprächsvorbereitung	erledigt/offen
Raum reservieren	
Information an alle Teilnehmer hinsichtlich Termin und Ort	
Empfang über Termin unterrichten	
Sofern Besichtigung geplant ist: Wer führt die Besichtigung durch?	
Informationsmaterial vorbereiten	
Personalfragebogen an Bewerber schicken	
Gegebenenfalls fehlende Unterlagen anfragen bzw. anmahnen	
Interviewbogen bzw. Materialien vorbereiten	
Sofern mehrere Interviewer teilnehmen: Rollen klären, Aufgaben abstecken	
Vorbereitung der Reisekostenauszahlung	

Tabelle 2: Checkliste Interviewvorbereitung<sup>27</sup>

<sup>25</sup>Vgl. Knapp 2010, S.125

<sup>26</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 90

<sup>27</sup>Von der Linde/Schustereit 2010, S. 90

Die Informationen, die die Bewerber bekommen sollen oder ggf. erfragen, müssen ebenfalls vorbereitet sein. Dies sind Informationen zur Position, zum Unternehmen oder vertragliche Fragen. Zu den Informationen über das Unternehmen gehören z.B. der Hauptsitz / Niederlassungen, die Wettbewerbssituationen oder die Unternehmensphilosophie. Aufgaben und Verantwortungsbereich, Erwartungen an den Stelleninhaber und Entwicklungsmöglichkeiten sind Information die Person betreffend. Vertragliche Informationen sind unter anderem das Eintrittsdatum, die Probezeit, die Sozialleistungen oder die Weiterentwicklungsmöglichkeiten.<sup>28</sup>

### **Ablauf eines Bewerbungsgesprächs und dessen unterschiedliche Phasen**

Wesentliche Komponenten für ein Bewerbungsgespräch sind die Atmosphäre und der Verlauf. Der Gesprächsleiter steuert und beeinflusst diese Komponenten. Es ist wichtig, dass für ein solches Gespräch ein ruhiger Raum gewählt wird, damit sich der Bewerber frei und ungezwungen präsentieren kann. Es trägt nicht zur positiven oder angenehmen Atmosphäre bei, wenn das Interview ständig unterbrochen wird, weil die Sekretärin wichtige Unterschriften benötigt oder Telefonate durchstellt. Ein sollte ein separater Raum für die Zeit des Gesprächs zur Verfügung stehen, damit keine Störung auftreten. Des Weiteren sollten keine Barrieren zwischen dem Bewerber und Interviewer bestehen, da diese unbewusst Grenzen aufbauen oder einschränkende Wirkung haben können. Die Gesprächsführung obliegt dem Vertreter des Unternehmens und bleibt auch bei diesem.<sup>29</sup>

Die nachfolgende Zeitkalkulation ist als eine grobe Vorlage zu verstehen, die flexibel zu handhaben ist: „

- Vorbereitung (ca. 20 Minuten).
- Warming up und Kontaktaufnahme (ca. 2 - 3 Minuten).
- Kurzvorstellung des Unternehmens (ca. 2 - 3 Minuten).
- Präsentation des Bewerbers (ca. 15 Minuten).
- Vertiefende Fragen (ca. 10 Minuten).
- Vorstellung der zu besetzenden Position (ca. 5 Minuten).
- Abklärung der Rahmendaten des Beschäftigungsverhältnisses (ca. 5 Minuten).

---

<sup>28</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 91

<sup>29</sup>Vgl. Knapp 2010, S. 132 f

- Abschließende Statements, Ausklang des Gespräches mit der Klärung der weiteren Vorgehensweise (ca. 2 – 3 Minuten).
- Nachbereitung (ca. 20 Minuten).<sup>30</sup>

Das Bewerbungsgespräch verläuft in unterschiedlichen Phasen in welchen verschiedene Komponenten zum Tragen kommen. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den einzelnen Gesprächsphasen und beschreibt deren Ablauf und Inhalt.

**Phase 1:** In dieser ersten Phase gilt es einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen. Dieser entsteht in den ersten Sekunden des Aufeinandertreffens. Hier entscheidet sich ob die Beteiligten sich sympathisch sind oder nicht. Ein gepflegtes Äußeres ist ebenso wichtig wie eine aufrechte Sitzposition und angemessene Umgangsformen. Es empfiehlt sich, möglichst authentisch und natürlich zu aufzutreten. Die Körpersprache ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt des persönlichen Eindrucks des Gegenübers. Der Bewerber sollte sowohl auf nervöse Gesten als auch zu lässiges Auftreten verzichten.<sup>31</sup>

**Phase 2 & 3:** In der zweiten Phase findet eine Selbstvorstellung des Kandidaten statt. Fragen, die während der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen entstanden sind können von dem anwesenden Personaler gestellt werden. Die Selbstvorstellung des Bewerbers wird zeitlich begrenzt. Der Personaler führt, wenn nötig zurück zu den zentralen Aussagen, falls der Kandidat abschweift oder sich in nichtrelevanten Details zu verlieren droht. Offene Fragen aus der Sichtung der Bewerbungsunterlagen werden in dieser Phase des Gesprächs angesprochen und geklärt. Weiter werden in dieser Phase Fragen zum Lebenslauf des Kandidaten mit den wichtigsten Stationen und Schwerpunkten besprochen. Besondere Erfahrungen werden abgefragt, ebenso wie soziales Engagement. Die Fragen zur Motivation drehen sich um den Kern des Interesses eines Bewerbers, sowie seine Vorstellungen der Weiterentwicklungsmöglichkeiten in seinem potenziellen neuen Arbeitsumfeld.<sup>32</sup>

**Phase 4:** Um die zu besetzende Stelle bestmöglich zu bekleiden, werden in diesem Teil des Gesprächs die im Anforderungsprofil festgelegten Kompetenzen geprüft. Dies erfolgt mit Hilfe eines Interviewleitfadens, welcher an das Anforderungsprofil angepasst ist. Der Leitfaden ist darauf ausgelegt, mit gezielten Fragen die zu beurteilenden Ver-

---

<sup>30</sup>Knapp 2010, S. 134

<sup>31</sup>Vgl. Baumann, [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de), Stichwort: Phasen Bewerbungsgespräch, [Stand: 14.01.2014]

<sup>32</sup>Von der Linde/Schustereit 2010, S 95 f

haltenskriterien aufzudecken. Eine Bewertung des Kandidaten findet in den meisten Fällen mit Hilfe einer mehrstufigen Beurteilungsskala statt. Dem Kandidaten wird zu Beginn dieser Phase signalisiert, dass es um jobrelevante und fachspezifische Themen gehen wird. Ziel dieses Abschnitts ist es die Einstellungen, Motive und Verhaltensweisen des Bewerbers bestmöglich einschätzen zu können.<sup>33</sup> Der Bewerber sollte eigene, noch nicht beantwortete Fragen in dieser Phase des Gesprächs stellen. Dabei schadet es nicht aufgekommene Themen während des Gesprächs aufzugreifen und die eigene Motivation und das Interesse an der Stelle weiter zu verdeutlichen.<sup>34</sup>

**Phase 5:** In diesem letzten Abschnitt des Bewerbungsgesprächs wird die zu besetzende Position im Detail dargestellt. Kündigungsfrist, Gehaltsvorstellung und allg. Vertragsthemen werden mit dem Kandidaten besprochen. Das weitere Vorgehen wird vereinbart. Eventuell angefallene Reisekosten sind hierbei ebenfalls ein Teil des Gesprächs. Diese werden meist in einem Formular erfasst und abgerechnet. Am Ende des Gesprächs bedankt sich der Personaler für das interessante Gespräch.<sup>35</sup>

### **Auswertung eines Bewerbungsgesprächs**

Unmittelbar im Anschluss an das Gespräch sollte noch weitere Zeit investiert werden, um eine Auswertung so genau und frisch wie möglich zu erhalten. Gerade dann, wenn an einem Tag mehrere Bewerbungen stattfinden. Um am Ende des Tages keine Bewerber zu vermischen oder entscheidende Kleinigkeiten vergessen werden bzw. untergehen ist es von Vorteil, sich das Gehörte unmittelbar nach Beendigung des Gesprächs zu notieren. Sollte das Gespräch weitere Interviewpartner haben so ist es sinnvoll mit diesen gemeinsam eine Zusammenfassung des Gehörten vorzunehmen. Am Ende einer solchen Auswertung von Bewerbungsgesprächen sollte klar sein, ob ein Kandidat für die zu besetzende Stelle geeignet ist. Ergibt die Auswertung einen „Sieger“ so wird diesem mitgeteilt, dass er eingestellt wird und eine Probezeit durchlaufen darf. Da es in der Regel nicht nur einen Bewerber pro freie Stelle gibt, muss auch mit denjenigen Kandidaten umgegangen werden, die den Job nicht bekommen werden. Die Bewerber werden darüber informiert, dass sich das Unternehmen in diesem Fall für einen anderen entschieden hat. Für den Personalleiter macht es durchaus Sinn, die Unterlagen der Favoriten aus den Bewerbungsgesprächen aufzuheben und

---

<sup>33</sup> Von der Linde/Schustereit 2010, S. 96

<sup>34</sup> Vgl. Baumann, [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de), Stichwort: Phasen Bewerbungsgespräch, [Stand: 14.01.2014]

<sup>35</sup> Von der Linde/Schustereit 2010, S. 96

eine Bewerberdatenbank zu erstellen. Für zukünftige Personalauswahlrunden kann auf diese zurückgegriffen werden. Dem Favoritenkreis der Bewerber, welche den Job allerdings dieses Mal nicht erhalten haben, wird mit der Absage die Information gegeben, dass eine Datenbank mit ihren Unterlagen angelegt wird und sie bei zukünftigen Personalauswahlrunden informiert bzw. eingeladen werden. Dies bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, die unterlegenen Bewerber nicht zu vergraulen oder als potenzielle zukünftige Bewerber zu verschrecken. Es zeigt auch einen gewissen Grad der Wertschätzung gegenüber dem Bewerber, der nur knapp „verloren“ hat.<sup>36</sup>

### 2.3.2 Assessment Center

**Definition:** „Psychologisches Testverfahren, bei dem jemandes Eignung[...] festgestellt werden soll.“<sup>37</sup> „Das Assessment Center ist eine Zusammenstellung von Aufgaben zu einer ein- oder mehrtägigen Arbeitsprobe. Die AC-Teilnehmer durchlaufen unterschiedliche Aufgaben und Übungen, die Herausforderungen beinhalten, welche für die spätere Zielposition charakteristisch sind, zum Beispiel Postkorb-Bearbeitung, Rollenübungen, Fallbeispiele, Gruppendiskussionen und Vorträge. Mit Hilfe des AC können Stärken und Schwächen (Entwicklungspotenziale) – bezogen auf bestimmte Anforderungs- und Aufgabenprofile – eingeschätzt oder die Bewährung für zukünftige berufliche Aufgaben, etwa beim Einstieg in Führungspositionen, prognostiziert werden. Eingesetzt wird das AC sowohl als Instrument der Personalauswahl als auch zur Förderung von bereits in der Organisation tätigen Mitarbeitern.“<sup>38</sup>

“Ganz gleich, wie professionell ein Bewerberinterview auch gestaltet sein mag, eines kann es nicht ersetzen: die Beobachtung des tatsächlichen Verhaltens. Mit einem Assessment-Center dagegen erhalten die Beurteiler die Gelegenheit, die Kandidaten und Kandidatinnen in verschiedenen Situationen zu beobachten. Allerdings ist die Organisation und Durchführung dieses Instruments sehr aufwändig. Umso wichtiger ist es, dass die Ergebnisse daraus valide sind.“<sup>39</sup>

#### Warum ein Assessment Center

---

<sup>36</sup>Vgl. Knapp 2010, S. 145 ff

<sup>37</sup>Duden 2007, S. 180

<sup>38</sup> Obermann 2009, S. 9

<sup>39</sup> Von der Linde/Schustereit 2010, S. 117

Durch ein AC erhalten Unternehmen und Agenturen die Möglichkeit aus einer ganzen Reihe von Bewerbern den Kandidaten auszuwählen, der am besten zum Arbeitgeber passt. Der Vorteil eines ACs liegt darin, dass das Unternehmen oder die Agentur in einer Auswahlrunde mehrere Bewerber gleichzeitig prüfen kann. Durch den direkten Vergleich kann die Entscheidung für den Kandidaten am Ende verbessert werden. Durch den länger andauernden Zeitraum eines ACs im Vergleich zu einem klassischen Bewerbungsgespräch kann der Bewerber bei diesem Verfahren genauer eingeschätzt und beurteilt werden. Die Möglichkeit der Beobachtung des tatsächlichen Verhaltens in unterschiedlichen Situationen liefert nur ein AC. Mit dessen Hilfe können personelle Fehlentscheidungen minimiert werden. Grundlegend können AC unternehmensintern aber auch extern eingesetzt werden. Unternehmensintern durchgeführte AC haben darüberhinaus noch weitere Vorteile. Die firmeninternen Beobachter erhalten die Möglichkeit ihre Beobachtungs- und Beurteilungsfähigkeiten zu schulen und zu verbessern. In einem normalen Interview oder Bewerbungsgespräch kann nur das bewertet werden, was der einzelne Bewerber beschreibt. Sie können intensiv befragt werden, wie sie in einer konfliktären Situation mit ihren Mitarbeitern sprechen würden oder wie sie die Begriffe partnerschaftlich, offensiv, kooperativ, usw. definieren würden. Wie der Einzelne allerdings einen partnerschaftlichen Gesprächsstil in einem solchen konfliktären Gespräch ausübt, ist höchst subjektiv und kann nur mit Hilfe einer erzeugten Situation während eines ACs beobachtet und analysiert werden. Durch AC gelangen Unternehmen zu treffsichereren und besseren Personalentscheidungen. Gerade auch bei den fachübergreifenden Kompetenzen, welche nur schwer zu überprüfen sind während eines einfachen Bewerbungsgesprächs. Ein AC liefert hierzu mehr Möglichkeiten und Situationen, genau diese Kompetenzen differenzierter zu betrachten.<sup>40</sup>

### **Aufbau eines Assessment Centers**

Ein AC ist ein komplexes Auswahlverfahren, das sich in drei Phasen gliedert. Einzelübungen, dies sind Präsentationen oder Vorträge, schriftliche Übungen oder eine Selbst-Vorstellung. Die Phase der Gruppen- bzw. Partnerübungen beinhalten Rollenspiele, Gruppendiskussionen oder eine gesellige Runde. Die dritte Phase bilden Ein-

---

<sup>40</sup> Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 117 ff



zelinterviews, in welchen das Bild des Kandidaten abgerundet wird und abschließend ein Feedback gegeben wird.<sup>41</sup>

### Ablaufplan eines Assessment Centers

Dieser Abschnitt und die beiden nachfolgenden Tabellen zeigen einen möglichen Ablauf eines zweitägigen ACs. Dies ist als Vorschlag zu sehen und keine Vorgabe. Übungen, zeitliche Abläufe und weitere Inhalte sind grundsätzlich an die zu vergebende Position anzupassen. Diese gibt den Gesamtplan des ACs vor und bestimmt die einzelnen Bestandteile, sowie den zeitlichen Rahmen und die Teilnehmerzahl. Je spezieller das AC an die vakante Position angepasst wurde, desto nachhaltiger kann die Personalauswahl am Ende eines ACs ausfallen. Die Teilnehmer sollten sich darüber im klaren sein, dass sie von der ersten Minute an unter Beobachtung stehen.<sup>42</sup>

#### 1. Tag

Zeit	Inhalt/Programm
9.00 – 10.00	Begrüßung der Teilnehmer, Einführung in das Verfahren, Vorgaben des Zeitplans und Ablauf des Programms, Vorstellungsrunde der Moderatoren und Beobachter
10.00 – 11.00	Selbst-Vorstellung der Kandidaten
11.00 – 11.30	Kaffeepause
11.30 – 13.30	Kombinierte Einzel- und Gruppenübung in Form einer Fallstudie
13.30 – 15.00	Gemeinsames Mittagessen
15.00 – 16.30	Rollenspiel mit jeweils zwei Kandidaten und zwei Beobachtern
16.30 – 17.00	Kaffeepause
17.00 – 19.00	Präsentation eines vorgegebenen Wirtschaftstextes, Umfang ca. 15 Seiten, zehn minütiger Vortrag von jedem Teilnehmer über den Inhalt des Textes
19.00 – 19.30	Pause
19.30 – 21.00	Gemeinsames Abendessen
21.00 – 21.45	Unternehmenspräsentation: Information über Karrieremöglichkeiten und Aufstiegschancen. Vorstellung von Trainee-Programmen u.Ä.

Tabelle 3: Ablaufplan 1.Tag Assessment Center<sup>43</sup>

<sup>41</sup>Vgl. gaetan-data, www.ac-training.info, Stichwort: Aufbau AC, [Stand: 11.01.2014]

<sup>42</sup>Vgl. Jost, www.my-trainee.de, Stichwort: Ablauf AC, [Stand: 11.01.2014]

<sup>43</sup>eigene Darstellung

## 2. Tag

Zeit	Inhalt/Programm
9.00 – 10.00	Interview; Vier-Augen-Gespräch zwischen Kandidaten und Beobachter
10.00 – 10.15	Pause
10.15 – 12.30	Postkorbübung
12.30 – 14.00	Gemeinsames Mittagessen
14.00 – 16.00	Gruppendiskussion
16.00 – 17.00	Feedbackgespräch
17.00	Ende der Veranstaltung für die Teilnehmer
17.30 -	Auswahlkonferenz: Beobachter und Moderatoren werten die Ergebnisse aus und treffen eine Entscheidung. Jeder Kandidat wird besprochen und ausgewertet.

Tabelle 4: Ablaufplan 2.Tag Assessment Center<sup>44</sup>

„Zum Ablauf eines Assessment-Centers werden die Bewerber zunächst über die ausgewählten Übungen informiert, die sie dann unter Beobachtung absolvieren, um zum Abschluss ein Feedback bezüglich ihrer Stärken und Schwächen zu erhalten. Als Beobachter kommen Führungskräfte, Psychologen und Mitarbeiter der Personalabteilung in Frage.“<sup>45</sup>

### **Beschreibung der Übungen und der jeweiligen Kriterien**

Nur mit den richtigen Übungen kann ein AC qualitativhochwertig gestaltet werden. Die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen sollen mit den Aufgaben geprüft werden. Daher ist eine gezielte Auswahl der Übungen notwendig, um diese Kompetenzen als Kriterien abzudecken. Die Mischung aus Einzel- und Gruppenaufgaben sollte ausgeglichen sein.<sup>46</sup>

### **Selbst-Vorstellung der Kandidaten**

Kriterien:

- Ausdrucksfähigkeit

<sup>44</sup>eigene Darstellung

<sup>45</sup>Huber 2010, S. 87

<sup>46</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 117 ff

- Sprachvermögen
- Ausstrahlung

In dieser Selbst-Vorstellung hinterlässt der Bewerber den ersten Eindruck bei den Beobachtern. Ein roter Faden sollte während einer Vorstellung erkennbar sein. Sicheres und souveränes Auftreten ist ein wichtiges Kriterium um von Beginn an einen guten Eindruck zu hinterlassen. Neben Angaben zu Person und Werdegang, sollte ein Bewerber Bezug zum Unternehmen und seiner Motivation für die Bewerbung sowie der Eignung für den Beruf nehmen.<sup>47</sup>

Nach von der Linde / Schustereit lassen sich folgende vier Kriterien für kombinierte **Einzel- und Gruppenübungen in Form einer Fallstudie** herausarbeiten:<sup>48</sup>

- Ausdauer / Belastbarkeit
- Entscheidungsfreude
- Organisation / Planung
- Analytisches Denkvermögen

Anhand einer Fallstudie erarbeitet jeder Teilnehmer in ca. 30 Minuten einen Lösungsweg für ein gegebenes Problem. Mit Hilfe weiterer Unterlagen und der individuellen Lösungsansätze wird dem Problem weiter auf den Grund gegangen. Der den Teilnehmern vorliegende Fall zeigt ein branchentypisches Problem zu dem Fragen gestellt werden. Die analytischen und organisatorischen Fähigkeiten stehen bei dieser Übung im Vordergrund. Es soll überprüft werden, wie schnell ein Teilnehmer das Problem erkennt und die Informationen gemäß der Fragestellung aus dem Text filtert. Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden und selektieren. Diese Übung ist gut geeignet, um zu testen, wie schnell sich die Bewerber in weitgehend unbekannte Thematiken einarbeiten und diese verstehen können. „Fallstudien sind häufig die Grundlage für Präsentationen und dienen neben der Beurteilung fachspezifischer Kenntnisse vor allem der Einschätzung der individuellen Problemlösungstechnik.“<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup>Vgl. Peuker, www.zehn.de, Stichwort: Übungen Assessment Center, [Stand: 14.01.2014]

<sup>48</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 137

<sup>49</sup>Domsch 2000 in Klimecki/Gmür 2005, S. 242

## Rollenspiele

Nach von der Linde / Schustereit lassen sich folgende Kriterien einordnen.<sup>50</sup>

- Auftreten
- Körpersprache
- Überzeugungskraft
- Soziales Verständnis
- Kommunikation
- Konfliktverhalten
- Ausdauer / Belastbarkeit
- Entscheidungsfreude

Rollenspiele sind Zweier- oder Gruppengespräche, die simulierte Situationen darstellen. Teilnehmer und Beobachter erhalten im Vorfeld eine Einweisung, welche Rolle sie übernehmen und welchen Standpunkt sie vertreten. Die Aufgabe bei einem solchen Rollenspiel ist es, auf eine gemeinsame Lösung des Problems zu kommen, auch wenn unterschiedliche Standpunkte als Voraussetzung gegeben sind. Getestet wird hierbei, wie sich die Kandidaten in ihren unterschiedlichen Rollen verhalten und sich in den jeweiligen Verhandlungspartner hineinversetzen können. Des Weiteren kann getestet werden, wie hoch die Bereitschaft der Einzelnen ist, flexibel auf die Ausgangssituation zu reagieren. Das Zusammenspiel der Diskussionsbeteiligten ist ein zentraler Punkt in dieser Übung. Gehen die Teilnehmer auf die Gefühle und Wünsche der anderen ein oder wird von einzelnen Parteien Druck ausgeübt um den eigenen Standpunkt zu verteidigen oder die anderen davon zu überzeugen und auf eine Seite zu ziehen? Lassen sich die unterschiedlichen Parteien die entgegengesetzten Standpunkte erklären und hören wirklich zu? Gehen die Parteien aufeinander ein und versuchen sich mit stichhaltigen Argumenten vom anderen Standpunkt zu überzeugen? Darüberhinaus kann getestet oder beobachtet werden ob die Teilnehmer innerhalb der schwierigen Situation ein sicheres Auftreten zeigen und zu Entscheidungen in der Lage sind. Welche Gesprächsatmosphäre wird bei der Lösungsfindung geschaffen? Schaffen es die Kandi-

---

<sup>50</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 130 ff

daten trotz der Situation eine angenehme Atmosphäre zu schaffen? Diese Fragen können mit Hilfe eines solchen Rollenspiels überprüft und das individuelle Charakterbild der Teilnehmer weiter verfeinert werden. Eine andere Variante eines Rollenspiels ist es, dieses gezielt irritierend zu gestalten, damit Verhaltensweisen in Ausnahmesituationen zu Tage treten und bewertet werden können. Solche Ausnahmesituationen eignen sich gut um die Kandidaten in eine unbehagliche Situation zu bringen und deren Reaktionen zu beobachten.<sup>51</sup>

### **Präsentation eines Wirtschaftstextes**

Von der Linde / Schustereit geben hier folgende Kriterien vor:<sup>52</sup>

- Auftreten
- Sprache
- Körpersprache
- Auffassungsvermögen des Textes
- Strukturierung des Textes

In dieser Übung erhalten die Kandidaten einen wirtschaftlichen Text, der ca. 15 Seiten umfasst. Aus diesem Text erstellen alle Teilnehmer eine zehninminütige Präsentation. Der Vortrag handelt über den Inhalt des Textes und die Aussagen die dieser trifft. Während dieser Übung sind die Beobachter in der Lage, mehrere Dinge zu beobachten und zu beurteilen. Der äußere Eindruck und das Auftreten der Teilnehmer während der Präsentation zum Einen und das Verständnis und Vortragen eines fachlich anspruchsvollen Textes. Mit einer Aufgabe können Charaktereigenschaften und fachliches Verständnis getestet werden.<sup>53</sup>

Da es bei dieser Aufgabe um mündliche Ausdrucksfähigkeit und Selbstdarstellung der Kandidaten geht, ist sie als beurteilungs- und wahrnehmungsfehleranfällig von Seiten der Beobachter zu sehen.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 243

<sup>52</sup> Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 133

<sup>53</sup> Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 133

<sup>54</sup> Vgl. Eggers/Oetting 2000 in Klimecki/Gmür 2005, S. 242

## Interview

Erneut definieren von der Linde / Schusterei folgende Kriterien:<sup>55</sup>

- Kommunikationsfähigkeit
- Sprache
- Auftreten
- Überzeugungskraft

Innerhalb dieses Gesprächs soll herausgefunden werden ob der Kandidat zum Unternehmen passt. Der Teilnehmer wird von einem Beobachter interviewt, dieser erschließt die gleichen Themenfelder die auch in einem klassischen Bewerbungsgespräch vorkommen: Ausbildung und berufliche Erfahrung, fachliche Eignung, Leistungsbereitschaft, Motivation der Bewerbung, persönlicher Hintergrund und die Herkunft des Kandidaten. Ein solches Gespräch trägt einen wichtigen Punkt auf dem Weg zur Kandidatenfindung bei, denn hier kann ein gutes Bild über die Persönlichkeit des Bewerbers erstellt werden. Die Eignung für Stelle und Unternehmen kann überprüft und eingeschätzt werden. Eine grundlegende Subjektivität des Beobachters kann jedoch nicht ganz ausgeschlossen werden. Ein solches Vier-Augen-Gespräch dauert in der Regel 30 bis 60 Minuten, genug Zeit um eine valide Aussage treffen zu können.<sup>56</sup>

## Postkorbübung

Wie auch bei den anderen Übungen geben von der Linde / Schusterei nachfolgende Kriterien vor:<sup>57</sup>

- Ausdauer / Belastbarkeit
- Entscheidungsfreude
- Organisation / Planung

Es handelt sich hierbei um eine Einzelaufgabe. Der Kandidat ist auf sich allein gestellt. Als Ausgangssituation muss sich der Teilnehmer in die Rolle eines Vorgesetzten hi-

---

<sup>55</sup>Vgl. Von der Linde/Schusterei 2010, S. 92

<sup>56</sup>Vgl. Von der Linde/Schusterei 2010, S. 92

<sup>57</sup>Vgl. Von der Linde/Schusterei 2010, S. 136

neindenken und einen gefüllten Postkorb bearbeiten. Hierfür hat er eine Stunde Zeit. Die Aufgabe besteht darin, die anfallenden Aufgaben schnell, organisiert und effizient abzuarbeiten, sinnvoll zu verteilen oder strukturiert zu delegieren. Hierzu muss der Teilnehmer unter Druck Entscheidungen treffen, Termine vergeben oder eventuelle Kollisionen umlegen, sowie das ihm zur Verfügung stehende Team gezielt und sinnvoll einsetzen. Die vom Teilnehmer ergriffenen Maßnahmen und Entscheidungen werden eigenständig festgehalten und in einer Präsentation dargestellt, erläutert und begründet. „Geprüft werden damit analytische Fähigkeiten, Flexibilität, Systematik, Entscheidungsverhalten und Stressbewältigung.“<sup>58</sup>

### **Gruppendiskussion**

Auch für Gruppendiskussionen geben von der Linde / Schustereit Kriterien vor:<sup>59</sup>

- Ausdauer
- Konfliktfähigkeit / Kompromissbereitschaft
- Aktivität
- Überzeugungskraft
- Teamarbeit
- Kommunikationsverhalten
- Moderationsfähigkeit

Die Übung der Gruppendiskussion ist ein fester Bestandteil eines ACs. In einer Gruppendiskussion, bei der vier bis zehn Teilnehmer über ein vorgegebenes Thema diskutieren, wird weniger der Inhalt der Diskussion beobachtet und bewertet als die Beteiligung der einzelnen Kandidaten. Es wird geprüft, welche Rolle der Einzelne übernimmt, wie er sich in die Runde einbringt, kommuniziert und durchsetzt. Ergebnisorientiertes Handeln, die Wortwahl und Argumente stehen im Vordergrund der Bewertung durch die Beobachter. Oftmals glauben Teilnehmer, dass eine Diskussion gewonnen werden muss um eine gute Bewertung zu erhalten. Dies ist jedoch nicht der Fall. Aspekte wie Rhetorik, Kommunikation, Kooperationswille und Verhandlungsge-

---

<sup>58</sup> Dommel 2000 in Klimecki/Gmür 2005, S. 242

<sup>59</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 130

---

schick haben ein höheres Gewicht, als der eigentliche Ausgang der Diskussion und wer sich mit seiner Meinung durchsetzen kann. Im eigentlichen Sinne gewinnt kein Teilnehmer eine Diskussion, vielmehr wird eine individuelle Bewertung der Kompetenzen pro Teilnehmer erstellt.<sup>60</sup>

„Diskussionen sind auf die individuelle Sozialkompetenz ausgerichtet, können aber sehr unterschiedlich gestaltet werden, je nachdem wie spezifisch die inhaltlichen Vorgaben sind und ob eine formale Moderatorenrolle vergeben wird.“<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup>Vgl. Von der Linde/Schustereit 2010, S. 130

<sup>61</sup>Reiter 2000 in Klimecki/Gmür 2005, S. 243



## 3 Bewerberauswahl

### 3.1 Bewerbung

In diesem Kapitel wird die Bewerbung aus Sicht des Bewerbers gesehen und beleuchtet. Worauf ist bei dieser zu achten? Was darf und was muss mitgeteilt werden? Welche Gewichtung wird den jeweiligen Bestandteilen der Bewerbung beigemessen? In wie weit wird die Bewerbung an das Unternehmen bei dem sich beworben wird, angepasst und optimiert? Diese Fragen sollen im Folgenden aufgearbeitet werden. „Von der Beurteilung der Bewerbung hängt es in den meisten Fällen ab, ob der Bewerber zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen wird.“<sup>62</sup> „Hauptfunktion des Deckblattes ist es einen Akzent zu setzen. Bestimmte Details der Persönlichkeit wie Name und Foto werden hervorgehoben.“<sup>63</sup> Der erste Eindruck ist in der Regel entscheidend für den weiteren Umgang mit den Bewerbungsunterlagen. „Für eine Bewerbung erforderliche Unterlagen (z.B. Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, Passbild, Zeugnisse).“<sup>64</sup> „Der erste Eindruck des Kandidaten wird zu Recht vom Erscheinungsbild der Unterlagen geprägt.“<sup>65</sup> Daher sollte dem Erscheinungsbild der Bewerbung ebenso Beachtung geschenkt werden, wie dem Inhalt und den Aussagen über einen selbst. Die einzelnen Bestandteile eine Bewertung sind jeder für sich mitentscheidend für eine positive Rückmeldung des Unternehmens dem die Bewerbung zukommt. Der erste Eindruck entsteht allerdings, ganz automatisch, durch das Erscheinungsbild der Unterlagen bzw. der Bewerbungsmappe. Bereits hier kann positiv oder auch negativ aufgefallen werden. Je nach Unternehmen ist es möglich, die eigene Mappe anzupassen und nicht wie 95% der Bewerber mit einer schwarzen Version aufzuwarten. Als Beispiel können sich Bewerber an der firmeneigenen Corporate Identity orientieren. Es muss bei aller Individualität allerdings auf die Seriosität geachtet werden. Am Ende kann jeder Bewerber selbst entscheiden wie das Erscheinungsbild seiner Unterlagen ausfällt. Es hilft jedoch, versucht sich der Bewerber im Vorfeld in die Person hineinzusetzen, die die

---

<sup>62</sup>Gabler 2010, S. 465

<sup>63</sup>Gabler 2010, S. 465

<sup>64</sup>Duden 2007, S. 299

<sup>65</sup>Heidelberger/Kornherr 2009, S.65

Unterlagen voraussichtlich entgegennimmt oder bearbeitet. Der Mittelweg zwischen Individualität und Professionalität ist zumeist der richtige.<sup>66</sup>

## 3.2 Bewerbungsschreiben

„Dieses ist der eigentliche Werbebrief. Mit dem Anschreiben will der Bewerber die Aufmerksamkeit der umworbenen Firma auf sich lenken. Aus diesem Grund müssen im Anschreiben auch alle die Tatsachen aufgeführt sein, die den Bewerber für die Stellung geeignet machen.“<sup>67</sup>

„Der Ton macht die Musik“, „Die äußere Form ist entscheidend“ und „Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance“ – das gilt auch für Bewerbungsschreiben.“<sup>68</sup> Ein Bewerbungsschreiben kann somit als Investition in die eigene Zukunft gesehen werden und sollte deshalb auch mit entsprechender Sorgfalt erstellt werden. Der Personaler, der die Unterlagen zur Durchsicht erhält kennt sich logischerweise bestens mit diesen Unterlagen aus und hat dementsprechend eine hohe Erwartungshaltung, welcher der Bewerber gerecht werden muss. Klar ist auch, dass von beiden Seiten (Unternehmen und Bewerber) her in gewisser Weise geschönt wird. Eventuell als zweifelhaft betrachtete Positionen werden verschleiert und das Selbstbild des Bewerbers möglichst positiv dargestellt.<sup>69</sup>

Der Bewerber sollte unbedingt darauf achten, dass er in seinem Anschreiben die zentralen Punkte beachtet und erfüllt. Tut er dies nicht, wird kein Personaler, der die Unterlagen vorliegen hat, eine Einladung zu einem Bewerbungsgespräch verschicken. Die oben aufgeführten zentralen Punkte sind die Folgenden. Der Bewerber muss im Stande sein, sich klar und prägnant ausdrücken zu können. Sachverhalte müssen interessant dargestellt werden können, ohne dabei unsachlich oder reißerisch aufzutreten. Die Sorgfalt und Konzentration im Umgang mit den wichtigen Kernpunkten beim Lesen der Anzeige und Aufsetzen des Anschreibens muss gegeben sein, sowie fehlerfreie Rechtschreibung und Zeichensetzung. Werden diese formalen Kriterien nicht erfüllt, kann keine Einladung für ein Interview erfolgen. Neben diesen formalen Kriterien wird im Anschreiben, welches eine maximale Länge von zwei DIN A4 Seiten nicht über-

---

<sup>66</sup>Vgl. Urban, [www.bildung-news.com](http://www.bildung-news.com), Stichwort: Erscheinungsbild Bewerbungsunterlagen, [Stand: 14.01.2014]

<sup>67</sup>Gabler 2010, S. 465

<sup>68</sup>Knapp 2010, S. 101

<sup>69</sup>Vgl. Knapp 2010, S. 101

schreiten sollte, den inhaltlichen Aussagen eine wichtige Bedeutung beigemessen. Der Bewerber hat die Möglichkeit und sollte diese auch dringend wahrnehmen, um seine Meinungen zu äußern, weshalb er sich auf die Stelle bewirbt. Was eignet ihn besonders dafür? Welche Erfahrung oder Kenntnisse können für die vakante Stelle mitgebracht werden oder auch welche geforderten Kriterien nicht erfüllt oder nur bedingt mitgebracht werden können.<sup>70</sup>

### 3.3 Lebenslauf

„Der Lebenslauf (auch Curriculum Vitae) listet die wichtigsten individuellen Daten einer Person auf, er stellt somit eine Auflistung des Lebens- und Ausbildungsganges, z.B. als Teil einer Bewerbung dar.“<sup>71</sup> „Schriftliche Darstellung, Zusammenfassung der (bes. für die Berufslaufbahn) wichtigsten Daten und Ereignisse des eigenen Lebens.“<sup>72</sup> „Der Lebenslauf gibt einen Überblick über die Gesamtentwicklung des Bewerbers.“<sup>73</sup> Als Verfasser des Lebenslaufes ist es dringend zu empfehlen in einer chronologischen Reihenfolge vorzugehen sowie keine unbegründeten Lücken in seinem Lebenslauf zu haben. Die Vollständigkeit sowie Korrektheit des CV wird grundlegend vorausgesetzt. Eine Beschönigung des Lebenslaufes kann auf dem Papier gut aussehen, jedoch in einem möglichen Bewerbungsgespräch für Verstimmung sorgen, wenn eine beschönigte Lücke nicht begründet werden kann oder Sprachkenntnisse nicht vorhanden sind. In der heutigen Zeit gehen Personaler offener mit Lebensabschnitten wie beispielsweise „work and travel“ im Ausland um als früher. Dies hat den Grund, dass ein solcher Punkt im Lebenslauf junger Bewerber heutzutage sehr häufig auftritt und zudem ein Indiz für Lebenserfahrung ist. Ein Bewerber, der ein Jahr im Ausland mit Plantagenarbeit sein Geld verdient hat, steht wesentlich gefestigter im Leben als es ein Vorzeigestudent tut, der außer Hörsälen und seinen Büchern „nichts erlebt und gesehen hat“. <sup>74</sup>Daher ist einem Bewerber nur dazu zu raten, solche Ereignisse bzw. Erlebnisse und Erfahrung in den Lebenslauf aufzunehmen. Es lässt zudem weitere Rückschlüsse über den Bewerber zu. Dieser ist offen für Neues und traut sich Herausforderungen

---

<sup>70</sup>Vgl. Heidelberger/Kornherr 2009, S. 68 f

<sup>71</sup>Gabler 2010, S. 1902

<sup>72</sup>Duden 2007, S. 1058

<sup>73</sup>Berthel/Becker 2013, S. 356

<sup>74</sup>Vgl. Knapp 2010, S. 108 f

anzunehmen und zu bestehen. Eine gute Voraussetzung für die Bewerbung auf eine neue Stelle.<sup>75</sup>

Klar ist allerdings auch, dass der Lebenslauf nicht als ein Reisebericht zu verstehen ist. Nicht jeder Bewerber muss automatisch im Ausland gewesen sein, um in die engere Auswahl für die freie Position zu kommen. Auch Lebensläufe ohne diese „work and travel“ Einträge können sehr anschaulich und interessant für den bearbeitenden Personaler sein. Neben dem Schul- und Ausbildungsweg sind besondere Kenntnisse in Sprachen, EDV, etc. wichtige Qualifikation, die den Bewerber hervorheben können. Ebenso sind Weiterbildungen, Zusatzausbildungen sowie Hobbys oder Aktivitäten im sozialen Bereich aufzulisten, da diese viel aussagekräftiger sind als nur die Schul- oder Hochschulzensuren. Sollten Lücken im Lebenslauf entstanden sein, die begründet werden können, so sollten diese nicht vorenthalten werden. Die Frage nach der zeitlichen Lücke wird spätestens im Bewerbungsgespräch gestellt. Ist diese begründbar (z.B. Pflege eines erkrankten Familienmitglieds, eigene Erkrankung, Zeit der Kindererziehung, etc.) so muss sich kein Verfasser eines Lebenslaufes davor scheuen diese Lücken mit aufzunehmen.<sup>76</sup>

### 3.4 Zeugnisse

Die Zeugnisse, die ein Bewerber über sein bisheriges Leben erhalten hat, spiegeln seine Leistung in Schule, Universität und auch vorherigen Jobs wieder. Was sie aber nicht aussagen können ist, wie der Mensch hinter diesen Zeugnissen und Noten ist. Anhand von Noten können nur bedingt Rückschlüsse auf den Charakter und die Lebenseinstellung eines Kandidaten gezogen werden. Allerdings sind die Zeugnisse auch ein nicht zu vernachlässigender Bestandteil einer Bewerbung. Gerade Arbeitszeugnisse aus vorherigen Anstellungen liefern wertvolle Informationen über einen Bewerber.<sup>77</sup>

Können anhand der Noten in Abschlusszeugnissen besondere Begabungen erkannt werden? Kann von den Studienschwerpunkten eine Zielsetzung angenommen oder erkannt werden? Kommen in Arbeitszeugnissen auffällige Formulierungen vor? Diese können typische Gedanken bzw. Fragen sein, die sich ein Personaler beim Studieren der Bewerbungsunterlagen stellt. Der Bewerber sollte sich darauf einstellen, dass zu

---

<sup>75</sup>Vgl. Plöching, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), Stichwort: Lebenslauf, [Stand: 14.01.2014]

<sup>76</sup>Vgl. Baumann, [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de), Stichwort: besondere Fähigkeiten Lebenslauf, [Stand: 14.01.2014]

<sup>77</sup>Vgl. Viessmann, [www.ihk-kassel.de](http://www.ihk-kassel.de), Stichwort Zeugnisse, [Stand: 14.01.2014]

seinen Zeugnissen Fragen gestellt werden. Ein Personaler wird versuchen Rückschlüsse ziehen zu können. Sei es zum Leistungsvermögen des Kandidaten, der Zielsetzung resultierend aus seinem Studienschwerpunkten oder die Aussagekraft der individuellen Arbeitszeugnisse. Solche Fragen sollten keine großen Schwierigkeiten oder Sorgen bereiten, da normalerweise jeder Bewerber weiß, woher seine Noten und Beurteilungen stammen. Kann er diese plausibel erklären und begründen, muss er das Interview nicht fürchten.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup>Vgl. Scholz 2011, S. 218

## 4 Personalauswahlprozesse in großen und kleinen Unternehmen

Zu Beginn dieses Kapitels wird aufgezeigt, wie sich die unterschiedlichen Unternehmensarten definieren. „Als Unternehmen gilt jede Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt. Dazu gehören insbesondere auch jene Einheiten, die eine handwerkliche Tätigkeit oder andere Tätigkeiten als Einpersonen- oder Familienbetriebe ausüben, sowie Personengesellschaften oder Vereinigungen, die regelmäßig einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen.“<sup>79</sup> Daraus folgend hat ein kleines Unternehmen weniger als 50 Mitarbeiter, einen Umsatz von bis zu € 10 Millionen oder eine Bilanzsumme von € 10 Millionen.<sup>80</sup> „In die Gruppe kleine und mittlere Unternehmen gehören noch die mittleren Kapitalgesellschaften, die die Merkmale für die kleine Kapitalgesellschaft überschreiten und andere, z.B. 250 Mitarbeiter zu beschäftigen nicht überschreiten. KMU sind in der EU aus sozialer und wirtschaftlicher Sicht mit 99% die vorherrschende Unternehmensgröße.“<sup>81</sup> „Für die Bestimmung von Großunternehmen werden diverse Kriterien hinsichtlich der Beschäftigungszahl, des Umsatzerlöses oder der Bilanzsumme aufgestellt. Diese festgelegten Summen und Grenzen variieren jedoch je nach Branche und Land und oft auch von Institution zu Institution – eine einheitliche Definition ist also nicht gewährt.“<sup>82</sup> Aus diesem Grund hat die Europäische Kommission eine Empfehlung zur Einordnung ausgegeben, welche besagt, dass ein Unternehmen in der EU als Großunternehmen gilt, wenn es eine Mitarbeiterzahl von 250 oder mehr erreicht hat. Weitere Kriterien sind der Umsatz (> € 40 Millionen) oder die Bilanzsumme (> € 27 Millionen). Es gibt allerdings noch weitere Institutionen die ein Unternehmen erst als Großunternehmen anerkennen, wenn die Mitarbeiterzahl bei 500 oder mehr liegt.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung, [www.forschungsrahmenprogramm.de](http://www.forschungsrahmenprogramm.de), Stichwort: Definition Unternehmen, [Stand 11.01.2014]

<sup>80</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, [www.forschungsrahmenprogramm.de](http://www.forschungsrahmenprogramm.de), Stichwort: Definition Unternehmen, [Stand 11.01.2014]

<sup>81</sup> Wendler, [www.unternehmenswelt.de](http://www.unternehmenswelt.de), Stichwort: KMU, [Stand: 11.01.2014]

<sup>82</sup> Wendler, [www.unternehmenswelt.de](http://www.unternehmenswelt.de), Stichwort: Großunternehmen, [Stand: 11.01.2014]

<sup>83</sup> Vgl. Wendler, [www.unternehmenswelt.de](http://www.unternehmenswelt.de), Stichwort: Großunternehmen, [Stand: 11.01.2014]

## 4.1 Personalauswahl in großen Unternehmen

Nachdem die Voraussetzungen für ein großes Unternehmen geklärt sind, fällt die Vodafone GmbH in den Bereich eines Großunternehmens. Neun Milliarden Euro Umsatz sowie 11.000 Mitarbeitern rechtfertigen diesen Status. Diese Daten machen das Unternehmen zu einem der größten Telekommunikationsunternehmen Europas.<sup>84</sup> Im Folgenden wird der Bewerbungsprozess eines Hochschulabsolventen erläutert (siehe Abb. 1).

„Wenn sie eine interessante Stellenbeschreibung entdeckt haben und sich bewerben möchten, entscheiden Sie sich am besten für die umweltfreundliche Onlinebewerbung. Sie hat den Vorteil, dass Ihre Unterlagen direkt an den richtigen Ansprechpartner geschickt und somit schneller bearbeitet werden.“<sup>85</sup>



Abbildung 1: Bewerbungsprozess Hochschulabsolventen Vodafone GmbH<sup>86</sup>

<sup>84</sup>Vgl. Schulte-Bockum, www.vodafone.de, Stichwort: Zahlen & Fakten, [Stand: 12.01.2014]

<sup>85</sup> Schulte-Bockum, www.vodafone.de, Stichwort: Bewerbungsprozess, [Stand: 12.01.2014]

<sup>86</sup>Schulte-Bockum, www.vodafone.de, Stichwort: Bewerbungsprozess, [Stand: 12.01.2014]

Schulte-Bockum beschreibt den Bewerbungsprozess der Vodafone GmbH wie folgt:<sup>87</sup>

**Eingang der Bewerbung:** Nach Eingang der Bewerbungsunterlagen wird von Vodafone eine Bearbeitungszeit von ca. zwei Wochen angegeben, bis der Bewerber spätestens eine Antwort erhält.<sup>88</sup>

**Interview:** Zuerst ist ein terminiertes Telefoninterview mit dem entsprechenden Fachbereich vorgesehen. Dieses hat einen zeitlichen Umfang von ca. 30 Minuten. Nach diesem Telefoninterview gibt Vodafone erneut eine maximale Wartezeit von zwei Wochen an, bis der Bewerber ein Feedback erhält. Fällt diese Rückmeldung negativ aus, bekommt der Bewerber eine Absage übermittelt. Ist das Feedback allerdings positiv, so wird der Kandidat zu einem persönlichen Interview mit dem jeweiligen Fachbereich eingeladen. Während diesem, in der Regel ca. 60 minütigen Gespräch, hat der Kandidat seinerseits die Möglichkeit Fragen zu seinem Aufgabenfeld zu stellen.<sup>89</sup>

**Weitere Auswahlverfahren:** Von Fachbereich zu Fachbereich ist es unterschiedlich, ob der Bewerber einen Online-Fragebogen oder Test ausfüllen muss. Die nötigen Zugangsdaten sowie erforderliche Informationen erhält jeder Kandidat per Email. Wird dieser Test / Fragebogen erfolgreich absolviert, bekommt der Bewerber nach spätestens zwei Wochen die Einladung zu einem zweiten Gespräch. In manchen Fällen besteht bereits hierbei die Möglichkeit den Hauptabteilungsleiter persönlich kennenzulernen und sich diesem vorzustellen. In der Folge dieses Gesprächs erfährt der Bewerber spätestens nach weiteren zwei Wochen, ob er in Zukunft ein Teil des Team Vodafone ist. Die gesamte Bearbeitungszeit bis zu einer finalen Entscheidung beläuft sich auf vier bis sechs Wochen.<sup>90</sup>

Die Audi AG stellt ihren Bewerbungsauswahlprozess nicht so frei zur Verfügung wie es beispielsweise Vodafone macht. Bei Audi zu finden sind jedoch Interviews mit Angestellten aus dem Bewerbungsmanagement und dem Personalreferat. In diesen sprechen die Beteiligten offen darüber, wie mit Bewerbungen umgegangen und verfahren wird. Des Weiteren geben sie nützliche Tipps zur Erstellung korrekter und für Audi passender Unterlagen.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup>Vgl. Schulte-Bockum, [www.vodafone.de](http://www.vodafone.de), Stichwort: Bewerbungsprozess, [Stand: 12.01.2014]

<sup>88</sup>Vgl. Schulte-Bockum, [www.vodafone.de](http://www.vodafone.de), Stichwort: Bewerbungsprozess, [Stand: 12.01.2014]

<sup>89</sup>Vgl. Schulte-Bockum, [www.vodafone.de](http://www.vodafone.de), Stichwort: Bewerbungsprozess, [Stand: 12.01.2014]

<sup>90</sup>Vgl. Schulte-Bockum, [www.vodafone.de](http://www.vodafone.de), Stichwort: Bewerbungsprozess, [Stand: 12.01.2014]

<sup>91</sup>Vgl. Stadler, [www.audi.de](http://www.audi.de), Stichwort: Bewerbungsprozess, [Stand: 12.01.2014]



So ist es z.B. der Fall, dass alle eingehenden Bewerbungen von einer Person geprüft werden. Sie landen nicht alle in einem Topf und es wird auch nicht anhand von Hilfsgrößen vorselektiert. Jede Bewerbung landet bei einem zuständigen Mitarbeiter aus dem Bewerbungsmanagement. Somit hat jeder Bewerber seinen direkten Ansprechpartner. Es kommt dem Personaler auf das Gesamtbild des Bewerbers an, welches Abitur, Studienleistungen und praktische Erfahrung beinhaltet. Es empfiehlt sich auf die passende Stelle zu warten und die fachliche Übereinstimmung vor der Bewerbung zu prüfen.<sup>92</sup>Es wird darauf verwiesen, dass die Erstellung eines Onlineprofils zwar mit ein wenig mehr Aufwand verbunden ist, dies aber den Vorteil hat, dass die Bewerbung schneller bearbeitet werden kann und die freiwillig angegebenen Daten für den weiteren Verlauf wiederverwendet werden. Auch bei einer Onlinebewerbung sollte unbedingt auf die formalen Standards geachtet werden. Vor dem Absenden der Unterlagen sollten diese unbedingt nochmals geprüft werden. Die Onlinebewerbung bietet jedem Interessenten die Möglichkeit sich individuell zu präsentieren. Hier können fünf MB als Anhänge zu den restlichen Unterlagen hinzugefügt werden. Es bleibt dem Bewerber überlassen, wie er sich von der Masse abheben möchte.<sup>93</sup>

## 4.2 Personalauswahl in kleinen Unternehmen

In kleinen Unternehmen wird meist auf mehrstufige Personalauswahlprozesse verzichtet, da der zeitliche wie auch personelle Aufwand sehr hoch ist. Ein grundlegendes Personalauswahlverfahren kommt allerdings auch hier zum Einsatz. Die Auswertung der Bewerbungsunterlagen der einzelnen Kandidaten, ggf. ein darauffolgendes Telefoninterview und ein Bewerbungsgespräch finden in den kleineren Unternehmen oder Agenturen ebenso statt wie in großen Unternehmen. Die Situation bei KMU ist ein grundlegend andere als es bei großen Firmen der Fall ist. KMU suchen nicht permanent Mitarbeiter für freie Positionen. Vielmehr verhält es sich so, dass KMU alle zehn bis 20 Jahre einen neuen Angestellten benötigen. Zu Zeiten der immer schwieriger werdenden Suche nach qualifizierten Nachwuchstalente ist es ratsam auf diese Situation vorbereitet zu sein. Aus diesem Grund sollten Unternehmer den Personalbedarf für einen längeren Zeitraum im Voraus planen. Weiter sollten Geschäftsführer über die Personalsituation in ihrem Betrieb im Bilde sein und wissen welche Richtung das Unternehmen in Zukunft einschlagen soll. Ggf. vakante Stellen müssen nicht immer neu

---

<sup>92</sup>Vgl. Stadler, [www.audi.de](http://www.audi.de), Stichwort: Bewerbermanagement, [Stand: 12.01.2014]

<sup>93</sup>Vgl. Stadler, [www.audi.de](http://www.audi.de), Stichwort: Personalreferat, [Stand: 12.01.2014]

besetzt werden, sondern können auch wegfallen oder an anderer Stelle eine neue Position geschaffen werden. Dies bedarf jedoch einer strategischen Planung, um spezifische Maßnahmen ergreifen zu können. Gerade für KMU ist es wichtig eine konstante Medienpräsenz zu haben. Sowohl in der örtlichen Wochenzeitung, wenn es um beispielsweise Baugenehmigungen oder eine Solaranlage auf dem Dach zur Verbesserung der Ökobilanz geht, als auch in überregionalen Tageszeitungen zur Veröffentlichung einer Ingenieursstelle. Die Präsenz vor Ort ist hilfreich um Azubis und Nachwuchs aus der Region zu erreichen. Die sozialen Netzwerke dürfen heutzutage nicht vernachlässigt werden, denn die Jugend verbringt inzwischen einen Großteil ihrer Zeit bei facebook oder YouTube. Eine firmeneigene facebook-Seite oder ein ansprechendes YouTube-Video mit einem Azubi, der durch Mundpropaganda in seiner Altersgruppe „Werbung“ betreibt, sind gute Möglichkeiten im Gespräch zu sein und die Bekanntheit aufrecht zu erhalten. Um sich von Großunternehmen abgrenzen zu können, empfiehlt es sich für kleine Unternehmen die Besonderheiten und Vorteile des eigenen Betriebes anzusprechen und offen zu kommunizieren. Flache Hierarchien, schnelle Verantwortungsübernahme sowie ein in der Regel sichererer Arbeitsplatz sind positive Argumente und sprechen für eine Bewerbung bei einem kleinen Betrieb. Weiter ist das Verhältnis zu den oder dem Vorgesetzten ein persönlicheres, da diese näher am Tagesgeschäft und den Mitarbeiter beteiligt sind. Zumeist ist eine flexiblere Arbeitszeitenregelung aus diesem Grund möglich. Bei etwaigen persönlichen Problemen kann eine spontane unbürokratische Lösung gefunden werden. Für den Arbeitnehmer ist heutzutage nicht mehr nur das Geld ausschlaggebend für die Entscheidung einer Bewerbung bei einem Betrieb, sondern vielmehr der zwischenmenschliche Teil der Geschäftsbeziehung.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup>Vgl. Bach, [www.darmstadt.ihk.de](http://www.darmstadt.ihk.de), Stichwort: Personalgewinnung, [Stand: 14.01.2014]

## 5 Personalauswahl

„Entscheidung über die Besetzung einer frei gewordenen, frei werdenden oder einer noch zu schaffenden Stelle aus dem Angebot an internen und/oder externen Bewerbern einschließlich der die Personalauswahl vorbereitenden Arbeiten.“<sup>95</sup>

### 5.1 Personalabteilung

„Die Rolle der Personalabteilung und häufig auch der Personalarbeit ist bei Führungskräften umstritten. Sie wird vielfach als Kosten verursachender, nicht an der Wertschöpfung beteiligter Overheadbereich angesehen. Wenn die Aufgaben als weniger wichtig und nicht wertschöpfend angesehen werden, dann erklärt sich hieraus auch, dass die Aufgaben des Personalmanagements zunehmend von der obersten Führungsebene, also Vorstand oder Geschäftsführung, auf eine nachgeordnete Führungsebene wie Werks- oder Betriebsebene verlagert werden.“<sup>96</sup>

### 5.2 Evaluation

Eine Evaluation ist eine Schätzung, im bildungssprachlichen eine sach- und fachgerechte Bewertung, z.B. eines Lehrplans.<sup>97</sup> „Es gibt nicht eine Definition, auf welche sich die Wissenschaft geeinigt hat. Den zahlreichen Definitionen ist jedoch gemeinsam, dass nur dann von Evaluationsforschung oder wissenschaftlicher Evaluation (diese Bezeichnungen werden synonym verwendet) gesprochen wird, wenn die Bewertung eines Gegenstandes systematisch und unter Verwendung wissenschaftlicher – primär psychologischer und sozialwissenschaftlicher – Methoden erfolgt.“<sup>98</sup> Folgende Gegenstände sind zur Evaluation zu zählen: Produkte und Personen, Techniken und Methoden, Programm, Maßnahmen und Interventionen und Einrichtungen und Organisationsteile.<sup>99</sup> Eine Evaluation des Mitarbeiters, der sich während des Personalauswahlprozesses durchgesetzt hat, kann erst nach einer gewissen Zeit nach der Anstellung erfolgen. In der Regel erfolgt eine erste Beurteilung des Mitarbeiters am Ende

<sup>95</sup>Gabler 2010, S. 2332

<sup>96</sup>Vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 127

<sup>97</sup>Vgl. Duden 2007, S. 531

<sup>98</sup> Westermann 2002; häufig zitierte Definitionen finden sich u.a. bei Mittag & Hager 2000; Rossi & Freeman 1993; Wottawa & Thierau 1998 in Holling/Schmitz, 2010, S. 223

<sup>99</sup> Vgl. Westermann 2002; siehe auch Wottawa & Thierau 1998 in Holling/Schmitz, 2010, S. 224

seiner Probezeit. Eine Evaluation ist notwendig um sicherstellen zu können, ob die die Unternehmensziele erreicht wurden. Eine Evaluation ist zielorientiert durchzuführen damit sie am Ende Teil des Personalentwicklungssystems sein kann. Hier ist es nötig eine systematische Datenerhebung und –verarbeitung zu haben.<sup>100</sup> „Die Personalbeurteilung ist die fortlaufende Selektion von Motivationen und Qualifikationen mit dem Ziel, die individuelle Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu fördern. Die zweite Hauptfunktion besteht darin, eine Informationsbasis für interne Beschaffungsentscheidungen und die individuelle Karriereförderung zu schaffen.“<sup>101</sup> Eine Evaluation hat das Ziel die betriebliche Personalentwicklung voranzutreiben und zu optimieren. Sie hilft dabei die betrieblichen Ziele zu erreichen und auf dem Weg dorthin möglichst effizient und systematisch zu arbeiten.<sup>102</sup>

Ziele und Funktionen einer Evaluation können Folgende sein:<sup>103</sup>

- Die Ermittlung, der Erreichung der betrieblichen Zielsetzung. Diese Funktion wird zur Messung einer Personalentwicklungsmaßnahme verwendet. Hier wird von der Legitimationsfunktion gesprochen.
- Ursachenanalyse von eventuell festgestellten Abweichungen der Entwicklungsziele. Mit Hilfe dieser können Hinweise zur Verbesserung, Steuerung und Beurteilung der Personalentwicklung gewonnen werden, welche zur Qualitätsverbesserung sowie der –sicherung durch die Personalebene beitragen. Hier wird von der Steuerungsfunktion gesprochen.
- Auf der Betroffenenenebene findet die Lernfunktion für die Beteiligten als integraler Bestandteil der Qualifizierung und Förderung für den lernenden Betrieb Einzug.

„Prinzipiell sind alle Methoden, die in der Personalauswahl eingesetzt werden, auch für die Personalbeurteilung anwendbar.“<sup>104</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 519

<sup>101</sup> Klimecki/Gmür 2005, S. 264

<sup>102</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 522

<sup>103</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 522

<sup>104</sup> Klimecki/Gmür 2005, S. 264

## 6 Praxisbeispiel

### 6.1 Vorstellung der TP-Sports GmbH & Co. KG

Im folgenden Abschnitt wird einführend die TP-Sports GmbH & Co. KG vorgestellt. Beginnend ist zu erwähnen, dass der Autor dieser Arbeit ein ehemaliger Angestellter der Agentur ist und daher die Einblicke in die Personalauswahl hat, sowie aktiv daran beteiligt war. Das Kerngeschäft der TP-Sports GmbH & Co. KG ist der Sportartikelvertrieb. TP-Sports hat seinen Hauptsitz in München Freimann, im Munich Order Center (MOC). Weitere Tätigkeitsfelder der Agentur sind Coaching und Consulting. Sie existiert seit sechs Jahren und ist seit ihrer Gründung stetig gewachsen. Der zweite Standort in Sindelfingen wurde ein Jahr nach der Gründung geschaffen. Die drei Geschäftsführer verteilen sich zu zweidrittelauf München und einem Drittel auf Sindelfingen. Die Geschäftszentrale ist das Büro in München. Hier arbeiten die meisten Mitarbeiter der Agentur. Neben zwei der Geschäftsführer sind dort zwei weitere Festangestellte sowie nahezu flächendeckend über das Jahr verteilt zwei Praktikanten beschäftigt. Hinzu kommen weitere freie Handelsvertreter, die im Namen von TP-Sports im In- und Ausland tätig sind. Die Agentur vertreibt für insgesamt fünf verschiedene Sportmarken (66°North, Colmar, Colmar Originals, triple2 und Snowlife) aus dem Aus- und Inland deren Artikel. Diese gehen von Handschuhen jeglicher Art, bis hin zu Fahrrad- und Outdoorbekleidung. Grundlegend ist die TP-Sports GmbH & Co. KG als Zwischenhändler zwischen Produzent und Einzelhandel einzuordnen.<sup>105</sup>

### 6.2 Ordervorgang

Der Einzelhandel kommt zu TP-Sports und bestellt vor Ort anhand der Musterkollektionen seine Ware für die nächste Saison. Ist eine Order eines Kunden geschrieben, spricht eine Bestellung getätigt worden, prüft TP-Sports im Weiteren die Bestellung auf Verfügbarkeit. Dies geschieht mit Hilfe von Ordertools, die bei jedem Partner, respektive Produzenten, unterschiedlich ausfallen können. Mancher hat ein vollständiges Onlinesystems in dem direkt bei der Bestellung kontrolliert werden kann, ob das jeweilige Produkt vorhanden ist oder sich noch in der Produktion befindet. Des Weiteren

---

<sup>105</sup> Vgl. Pelzer, [www.tp-sports.de](http://www.tp-sports.de), Stichwort: Firmenprofil, [Stand: 02.01.2014]

ren kann direkt kontrolliert werden ob sich die Produktion verzögert oder im schlechtesten Fall auch nicht geliefert werden kann. Partner die nicht über ein solches System verfügen gehen den klassischen Weg. Ein Order- / Bestellformular wird ausgefüllt und im nächsten Schritt an den Produzenten geschickt. Dieser prüft dann welche Teile der Bestellung produziert werden und lieferbar sind. Diese überprüfte der kommt zurück zur Agentur, welche dem ordernden Kunden mitteilt welche Teile der Bestellung verfügbar und lieferbar sind. Falls es Teile gibt die nicht produziert werden, wird entweder nach einer Alternative gesucht, bei anderen Teilen aufgestockt oder auf diesen Artikel verzichtet. Dieser Prozess ist zeitaufwendiger als ein Ordervorgang mit Onlineordersystem, jedoch am Ende ebenso zielführend.

### **6.3 Auslieferung und Informationszulieferung**

Da der Einzelhandel im Sportartikelbereich antizyklisch bestellt, erfolgt eine Auslieferung der bestellten Ware erst ein dreiviertel Jahr später. Die Bestellung der Winterware wird also im Januar aufgegeben und erst im September oder Oktober, in manchen Fällen auch erst im November ausgeliefert. Ebenso verhält es sich bei den Bestellungen für die Sommerware. Diese wird im Juni/Juli geordert und im darauffolgenden Jahr im Februar/März ausgeliefert. Das hat zur Folge, dass es bei manchen Bestellungen auch im Nachhinein noch zu Änderungen kommen kann, da der Hersteller einzelne Teile, die nicht ausreichend genug geordert wurden, aus der Produktion nimmt und diese gar nicht erst herstellt. Ist dies der Fall, muss der Zwischenhändler mit seinem Kunden nach einer Alternative suchen oder den Artikel aus der Bestellung streichen.

Bereits im Vorfeld der Auslieferung der Ware benötigt der Kunde bestimmte Informationen zu den einzelnen Artikeln, um den eigenen Onlineauftritt oder auch –vertrieb vorbereiten und organisieren zu können. Diese Informationszulieferung ist ebenfalls Aufgabe der Agentur TP-Sports. Oft handelt es sich um Materialzusammensetzungen, Funktionen der unterschiedlichen Textilien oder Pflegeanweisungen. Speziell im Textilbereich der Sportartikelbranche gibt es große Unterschiede bei den Materialzusammensetzungen der Funktionsbekleidung. Diese Informationen benötigt der Einzelhandel um die Produkte entsprechen präsentieren und verkaufen zu können.

Neben weiteren Tätigkeiten im Consulting oder Coaching sind der Vertrieb und die Kommunikation die Hauptaufgabe der TP-Sports GmbH & Co. KG.<sup>106</sup>

## 6.4 Personalsituation

In Agenturen kommt es nicht selten vor, dass eine hohe Fluktuation bei den Praktikanten zu verzeichnen ist. Dies ist heutzutage allerdings keine Besonderheit, da die meisten Studenten in ihren praktisch angelegten Studienrichtungen Praxissemester vorweisen/ableisten müssen und dies mit sechs monatigen Praktika abarbeiten. Die Situation bei den Festangestellten ist selbstredend eine andere, da diese langfristigen Arbeitsverträge besitzen und von vornherein unter spezielleren Aspekten ausgewählt werden. Dennoch kommt es auch bei ihnen vor, dass sie aus den verschiedensten Gründen kündigen. Sei es weil sie sich umorientieren wollen, eine andere Stelle annehmen oder den Berufszweig wechseln möchten. Nicht selten kommt es vor, dass Praktikanten die einen guten Job abgeliefert und sich gut in das bestehende Team eingebracht haben eine Festanstellung angeboten bekommen und diese auch annehmen.

## 6.5 Praxisbeispiel der Personalauswahl

Das nachfolgende Praxisbeispiel zeigt ausführlich, wie TP-Sports seine Praktikanten und Mitarbeiter sucht, findet und auswählt. Die Personalauswahl wird beschrieben und veranschaulicht welche Schritte durchlaufen werden, bis hin zu einem Jobangebot. Bevor auf den Personalauswahlprozess der Agentur eingegangen wird, soll erwähnt werden, warum die Möglichkeit eines Assessment Centers keine Anwendung findet: Bei einer kleinen Agentur mit weniger als 15 Mitarbeitern steht der erhöhte Aufwand, den ein AC mit sich bringt, in keiner Relation zum Nutzen daraus. Die Zeit und die Mitarbeiter, welche für die Vorbereitung und Abwicklung eines ACs benötigt würden, fehlen im Agenturalltag. Parallel dazu, die liegenbleibende Arbeit aufzufangen ist für das restliche Team nicht möglich und diese würde unerledigt bleiben oder erst mit Verzögerung abgearbeitet werden. Des Weiteren herrscht in einer kleinen Agentur keine Bewerbungsflut wie es z.B. bei Großkonzernen wie Adidas oder BMW der Fall ist. Aus diesen Gründen wird bei der TP-Sports GmbH & Co. KG auf das Instrument AC verzichtet.

---

<sup>106</sup> Vgl. Pelzer, [www.tp-sports.de](http://www.tp-sports.de), Stichwort: Firmenprofil, [Stand: 02.01.2014]

In vielen Fällen der Mitarbeiter- oder Praktikanteneinstellung wurde der persönliche Weg gewählt. Direkte Kontakte von vorigen Praktikanten oder Mitarbeitern wurden gern genutzt, um einem Mitarbeitermangel entgegen zu wirken. In diversen Fällen kamen die Bewerbungen bzw. Kandidaten aus dem Umfeld der Mitarbeiter oder auch Geschäftsführer. Der Bekanntenkreis war jedoch nicht die einzige Quelle in der nach neuen Mitarbeitern gesucht wurde. Auf der Firmeneigenen Homepage und auch der Agentur-facebookseite wurden freie Stellen ausgeschrieben und beworben (siehe Abb. 2).

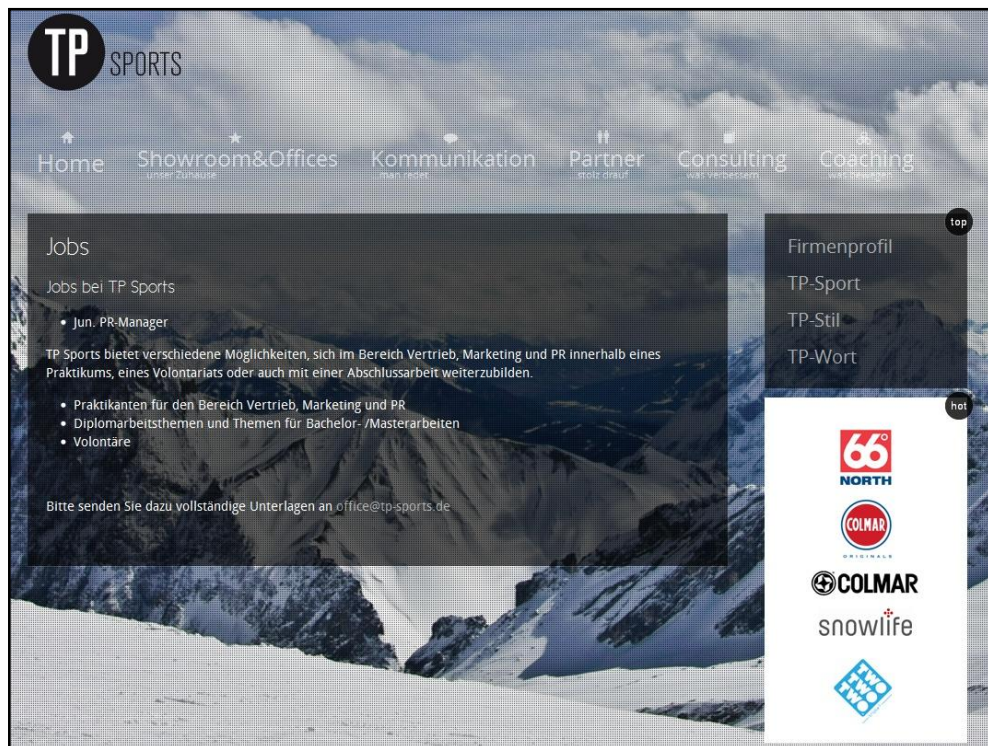


Abbildung 2: Jobs bei TP-Sports<sup>107</sup>

Auf Fachmessen der Sportartikelindustrie, wurde ebenfalls nach passenden neuen Fachkräften gesucht. Weiter wurden freie Stellen auf Onlineportalen, wie stepstone.de oder auch unicum.de, veröffentlicht. TP-Sports arbeitet durch die guten Erfahrungen der Vergangenheit auch mit Universitäten und Hochschulen zusammen, um direkt nach Studienabschluss einen passenden Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Dies resultiert aus den persönlichen Kontakten der ehemaligen Praktikanten, die im Zuge ihres Studiums ein Praktikum absolvierten, um nach dem Studium zur Agentur zurückzukehren. Ihre positiven Erfahrungen geben die Studenten innerhalb der Hochschule

<sup>107</sup>Vgl. Pelzer, www.tp-sports.de, Stichwort: Jobs, [Stand: 14.01.2014]



weiter und verbreiten, dass es sich lohnt bei der Agentur tätig zu sein. Von der Praxiserfahrung, durch den direkten Einblick in die tägliche Agenturarbeit, bis hin zu eigenständiger Projektbetreuung, ist alles möglich.

### 6.5.1 Bewerbungseingang und Sichtung

Die eingehenden Bewerbungen werden über einen gewissen Zeitraum gesammelt und miteinander verglichen. Der Lebenslauf hat bei diesem ersten Schritt der Personalauswahl einen hohen Stellenwert. Höher eingeschätzt als die einzelnen Noten oder Zeugnisse wird der Charakter des eventuellen neuen Mitarbeiters. Grundlegend ist allerdings das Erscheinungsbild der Bewerbung als erstes Auswahlkriterium zu nennen. Dieses muss sauber, ordentlich und strukturiert sein (siehe hierzu 3.1).

Erfüllt eine Bewerbung diesen ersten kleinen Schritt, wird sie genauer betrachtet und der Inhalt geprüft. Der Lebenslauf rückt hier in eine zentrale Position, da es den Geschäftsführern sehr wichtig ist, was ein Bewerber in seinem Leben bereits getan und erlebt hat. Alter, Schulabschluss oder auch einzelnen Noten wird ein geringeres Interesse bemessen, da diese Fakten die Persönlichkeit eines Menschen nicht widerspiegeln können (siehe 3.4). Mit Hilfe des Lebenslaufes wird versucht ein erstes Persönlichkeitsprofil zu erstellen. Welche Person steckt hinter den Bewerbungsunterlagen und was bringt sie mit? Informationen wie soziales Engagement, sportliche Tätigkeiten, gemeinnützige Arbeit oder Ehrenämter lassen bessere Rückschlüsse über den Charakter eines Bewerbers zu, als nur die persönlichen Angaben oder der schulische Werdegang (siehe 3.3). Diese sogenannten Soft Skills machen bei TP-Sports den Unterschied. Unter Soft Skills versteht man die Kompetenz im zwischenmenschlichen Bereich.<sup>108</sup> Nicht die herausragenden Noten oder der Auslandsaufenthalt bei einem namhaften Unternehmen sind ausschlaggebend, sondern der Charakter. Stimmt dieser und die Einstellung zu Arbeit und Freizeit nicht mit den Grundgedanken der Agentur und ihren Mitarbeitern überein, wird es auch keine Anstellung des Kandidaten geben. Die Zwischenmenschliche Ebene ist das A und O in einer kleinen und vor allem sehr persönlich und freundschaftlich geführten Agentur wie TP-Sports. Liegt hier keine grundlegende Übereinstimmung vor macht es auch keinen Sinn den jeweiligen Bewerber anzustellen, da nach kurzer Zeit Differenzen oder Probleme zu erwarten sind. Daher werden die Kandidaten, welche zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen

---

<sup>108</sup>Vgl. Duden, [www.duden.de](http://www.duden.de), Stichwort: Soft Skills, [Stand: 11.01.2014]

werden, in Absprache der Geschäftsführer und nicht selten auch in Absprache mit den restlichen Mitarbeitern ausgewählt (siehe 4.2).

### **6.5.2 Einladung zum Bewerbungsgespräch**

Eine Einladung erfolgt im nächsten Schritt telefonisch durch einen der Geschäftsführer. Dieses Telefonat liefert eine weitere Möglichkeit Eindrücke zu gewinnen und zu sammeln. Es ist jedoch nicht mit einem Telefoninterview zu vergleichen in dem spezielle und fachorientierte Fragengestellt werden. Vielmehr geht es um einen weiteren kleinen persönlichen Eindruck. Wie wird die Einladung aufgenommen und wie fällt die Reaktion aus? Hier gibt es teilweise große Unterschiede bei den Reaktionen der einzelnen Bewerber. Natürlich ist nicht jeder Bewerber gleich dem Anderen und die Reaktionen fallen unterschiedlich aus. Es ist jedoch so, dass anhand des persönlichen Telefonats ein Eindruck gewonnen werden kann. Weiter liefert ein Telefonat die Chance die Stimme des Bewerbers kennenzulernen, welchen man zu diesem Zeitpunkt nur vom Papier her kennt. Auch dieser Faktor ist ein weiterer Eindruck auf dem Weg zur Anstellung, denn am Ende muss eine ganzheitliche Entscheidung gefällt werden und dazu sollte ein Bewerber auf ganzer Linie überzeugen (siehe 2.3.1).

### **6.5.3 Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs**

Am Tag des Bewerbungsgesprächs werden die Unterlagen des jeweiligen Bewerbers noch einmal durchgesehen und festgelegt wer das Gespräch führt. Je nach Auslastung der Agentur führt einer oder gegebenenfalls auch zwei der Geschäftsführer das Gespräch. Im Vorfeld wird grob abgesprochen welche Themen angesprochen und abgefragt werden. Der sogenannte Gesprächsfahrplan wird erstellt. Was wollen die Geschäftsführer alles wissen und erfahren um sich ein möglichst genaues Bild über den Bewerber machen zu können (siehe 2.3.1).

### **6.5.4 Bewerbungsgespräch**

Nach der persönlichen Vorstellung zu Beginn des Gesprächs folgt ein Rundgang durch die Agentur und eine Vorstellung des restlichen Teams, sowie eine kurze Erklärung zu den Aufgabenbereichen der einzelnen Mitarbeiter. Im Anschluss daran folgt das Gespräch zwischen dem Bewerber und der Geschäftsleitung. Wie schon kurz erwähnt gibt es einen Grobfahrplan jedoch keinen Fragenkatalog der abgearbeitet wird. Das Gespräch wird in lockerer und freundschaftlicher Atmosphäre geführt. Es entsteht keine Prüfungssituation und der Bewerber muss keinen mündlichen Test im klassischen

Sinn über sich ergehen lassen. Klar ist jedoch, dass das Gespräch einer gewissen Art von Prüfung gleichkommt, da der Bewerber bewertet und in gewisser Weise geprüft wird. Nicht nach Noten oder Punkten, jedoch nach charakterlichen und Lebenserfahrungsaspekten. Das Gesamtbild muss zum Agenturalltag passen und eine Übereinstimmung aufweisen. Nach den grundlegenden Fragen zu Alter, Herkunft, Schulabschluss und Interessen werden gezieltere Fragen zur ausgeschriebenen Stelle gestellt. Was stellt sich der Bewerber unter der Stelle vor? Hat er bereits in dem gesuchten Bereich gearbeitet? Ist er speziell ausgebildet? Was erwartet er vom neuen Arbeitgeber? Wie ist es um seine Sprachkenntnisse bestellt? usw. . Während des Gesprächs macht sich der Arbeitgeber Notizen und formt weiter an seinem Bild des Bewerbers. Soziale Tätigkeiten neben dem Beruf oder auch der Ausbildung werden immer positiv aufgenommen und berücksichtigt. Ebenso ein gutes Arbeitszeugnis des vorherigen Arbeitgebers oder Bescheinigungen von Projekten während der Ausbildung. Wie bei jeder Bewerbung hilft es, wenn der Kandidat aus der Masse hervorsticht und mit besonderen Fähigkeiten oder aufgrund seines Engagements auffällt. Dies sind positive Aspekte im Auswahlverfahren, allerdings keine Voraussetzungen für die freie Stelle. Die persönlichen Eigenschaften eines Bewerbers werden im Vorstellungsgespräch am deutlichsten berücksichtigt und erfahren die größte Aufmerksamkeit. Der neue Mitarbeiter muss in das vorherrschende Arbeitsklima passen und das bestehende Team unterstützen können. Es hilft nicht, wenn der fachlich Kompetenteste eingestellt wird, dieser aber zwischenmenschlich nicht in der Lage ist eine Beziehung mit dem Rest der Angestellten aufzubauen. Genauso wenig ist es hilfreich den zwischenmenschlich Fähigsten einzustellen, dem aber alles Fachliche neu beigebracht oder erklärt werden muss. Die Mischung aus beidem, mit einem höheren Augenmerk auf den Soft Skills ist der zentrale und wichtigste Aspekt im gesamten Auswahlprozess. Die fachliche Kompetenz muss gegeben sein, diese ist aber nicht ausschlaggebend für die zu besetzende Position. Ein gewisses Maß an Qualifikation ist selbstredend eine Voraussetzung, ist diese jedoch gegeben, so liegt der Schwerpunkt der Auswahl wie eben erwähnt auf den Soft Skills des Kandidaten. Am Ende des Gesprächs mit der Geschäftsführung bekommt der Bewerber die Möglichkeit Fragen zu stellen, die ihn noch beschäftigen und welche er beantwortet haben möchte. Dabei gibt es keine Tabu-Fragen, sei es Gehalt, Urlaub, Überstunden oder ähnliche. Alle Fragen werden wahrheitsgemäß beantwortet und offen behandelt (siehe 2.3.1).

### **6.5.5. Mitarbeiter-Bewerber-Gespräch**

Um dem Bewerber eine weitere Möglichkeit zu geben noch tiefere Einblicke in die Agentur zu bekommen erhält er im Anschluss an das Bewerbungsgespräch die Chance mit einem Angestellten unter vier Augen zu sprechen. Hierbei kann frei über alle Themen gesprochen und sich ausgetauscht werden. Für den Bewerber hat dies den Vorteil einen noch tieferen Blick ins Arbeitsleben der Agentur zu werfen und eventuell noch nicht geklärte Fragen oder Themen anzusprechen, die im Gespräch mit der Geschäftsleitung nicht angesprochen oder vergessen wurden. Die Agentur hat hier ihrerseits die Möglichkeit einen weiteren Blick auf den Bewerber zu werfen und eine zusätzliche Meinung über den Kandidaten einzuholen. Der Arbeitsalltag, Überstunden, Urlaubssituation, Arbeitsintensität, Arbeitsklima und Weiteres werden in diesem Gespräch nochmals besprochen und Erfahrungswerte von Seiten des Angestellten weitergegeben. Erfahrungsgemäß ist die Atmosphäre bei einem Mitarbeiter-Bewerber-Gespräch gelöster als während der Unterhaltung mit der Geschäftsleitung. Der Kandidat ist freier in seinem Auftreten und die Situation ist in gewisser Weise informeller und lockerer.

### **6.5.6 Interne Beratung und Ende des Bewerbungsgesprächs**

Während der Kandidat sich mit einem Angestellten unterhält werden die Ergebnisse bzw. Erkenntnisse aus dem Gespräch mit der Geschäftsführung ausgewertet und im Team besprochen, sodass im Idealfall schon eine Vorentscheidung über eine grundlegende Bereitschaft der Anstellung getroffen werden kann. Das Mitarbeiter-Bewerber-Gespräch findet in der Regel nicht im Büro sondern im Foyer als Vier-Augen-Gespräch statt. Ist dieses vorbei kehren beide Teilnehmer ins Büro zurück und es findet eine kurze Abschlussbesprechung statt. In dieser wird geklärt ob der Bewerber nach seinen gewonnenen Eindrücken weiterhin das Interesse hegt für die Agentur zu arbeiten. Ist von Agenturseite her die Bereitschaft gegeben, dem Bewerber ein Jobangebot zu unterbreiten wird ihm dies bei der Verabschiedung signalisiert und mitgeteilt, wann sich die Agentur bei ihm melden wird. Verläuft ein Gespräch sehr gut, kann es passieren, dass noch während des Termins ein Angebot von der Geschäftsleitung ausgesprochen wird. Ist der Bewerber einverstanden, kann direkt ein Antrittsdatum vereinbart werden. In solchen Fällen müssen die Voraussetzungen der fachlichen Kompetenz und das Zwischenmenschliche so gut passen, dass direkt eine positive Entscheidung getroffen werden kann. Das Gegenteil dieses Szenarios ist ebenfalls denkbar, jedoch deutlich weniger als ein positives Gespräch. Nicht zuletzt liegt dies an der überlegten Voraus-

wahl anhand der eingereichten Bewerbungsunterlagen der verschiedenen Bewerber. Dabei kommt es vor allem auf die Erfahrung der Geschäftsleitung im Bereich des Personalwesens an. Anhand der schriftlichen Unterlagen bereits eine entsprechende Vorauswahl zu treffen, dass am Ende nur noch die wirklich passenden Kandidaten eingeladen werden und aus den besten ausgewählt werden kann. Parameter wie Vorkenntnisse oder Ausbildung können anhand der Papiere nachvollzogen und im Weiteren während des persönlichen Gespräches gezielt die Soft Skills überprüft und beobachtet werden. Diese führen am Ende zu einer positiven Bewertung des Bewerbers und einem Jobangebot.

In solch kleinen und familiären Agenturen wie TP-Sports ist es ein deutlich gewichtiger Faktor, dass das Team untereinander harmonisiert. Die Mitarbeiter arbeiten sehr eng zusammen und müssen sich gegenseitig ergänzen können. Täglich arbeiten die Angestellten sich zu oder direkt miteinander, daher ist es wichtig, dass sie sich untereinander verstehen und auch die gleiche Arbeitsauffassung haben. Kleinere Agenturen wie TP-Sports treffen eine Entscheidung ob ein Kandidat angestellt wird oder nicht zumeist im Team. Die Quote der Fehlentscheidungen wird dadurch minimiert. Da es in einer kleinen mittelständischen Agentur keine eigene Personalabteilung gibt ist dies eine gute Variante der Personalauswahl um zu einembestmöglichem Ergebnis zu gelangen. Denn das ist es was jede Geschäftsleitung will, das beste Team das für sie und mit ihnen arbeitet (2.3.1).

## 7 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, unter Beleuchtung von Theorie und Praxis die Personalauswahl in einer Sportmarketingagentur zu behandeln. Dazu wurden, ausgehend von den Grundlagen der Personalauswahl und der daran beteiligten Prozesse, Theorie und Praxis beschrieben. Aus der Gegenüberstellung des theoretischen Teils der Arbeit mit dem Praxisbeispiel ergibt sich das folgende Fazit. In diesem wird der rote Faden fortgeführt und die Arbeit mit der Auswertung von Theorie und Praxis abgerundet. Es wird analysiert inwieweit die Theorie Anwendung findet, bzw. an welcher Stelle die Praxis unter Umständen etwas direkter mit den theoretischen Grundlagen kooperieren sollte.

Grundlegend kann an dieser Stelle bereits festgestellt werden, dass jede Personalauswahl solide und strukturiert vorbereitet und ausgeführt werden muss. Ohne adäquate Vorbereitung kann kein Personaler oder Vorgesetzter eine fundierte Entscheidung treffen. Geschweige denn eine Nachhaltige. Die Voraussetzungen eines Personalauswahlprozesses müssen vor Veröffentlichung einer vakanten Stelle definiert werden. Das stimmige Anforderungsprofil in direktem Zusammenhang mit der zu besetzenden Position und deren Umfeld sind Grundvoraussetzung des Prozesses.

Die Praxis zeigt, dass die Vorbereitung nicht bis ins Detail so abläuft, wie die Theorie es vorschlägt. In einer kleinen Agentur ist dies allerdings auch nicht zwingend erforderlich, da die Personalentscheidungsträger so nah am Tagesgeschäft und den Mitarbeitern sind, dass diese sehr genau wissen welchen Typ Bewerber sie suchen. Die Erstellung eines schriftlichen Anforderungsprofils findet nicht statt. Da nicht in jedem kleinen Unternehmen die Personalentscheider so nah an ihren Mitarbeiter sein können, ist es grundlegend zu empfehlen ein solches Anforderungsprofil im Vorfeld zu definieren. Es bildet eine gute Grundlage für die Ausgangssituation des Personalauswahlprozesses.

Praxis und Theorie decken sich bei der Sichtung der eingehenden Bewerbungsunterlagen. Diese werden von einem Geschäftsführer gesichtet und ausgewertet. Von allen Bewerbungsdokumenten hat der Lebenslauf die zentralste Rolle. Dieser wird einer speziellen Sichtung unterzogen, um Besonderheiten zu erkennen und diese im Bewerbungsgespräch aufzugreifen oder zu hinterfragen. Bereits in diesem frühen Stadium des Auswahlprozesses wird versucht ein erstes Charakterbild des Bewerbers zu erstellen und anhand der Unterlagen Rückschlüsse auf dessen Persönlichkeit zu ziehen.

Das bedeutet, die Soft Skills erhalten bereits zu diesem frühen Zeitpunkt des Auswahlprozesses eine hohe Beachtung. Praxis und Theorie verhalten sich in diesem Punkt verschieden. Während die Theorie den sog. Soft Skills keine höhere Bewertung beimisst, ist dies in der Praxis anders, denn auf die zwischenmenschlichen Fähigkeiten kommt es in der Praxis an. Der Bewerber kann nicht der Richtige sein, wenn seine Kompetenzen auf dieser Ebene nicht mit der restlichen Belegschaft korrelieren.

Deckungsgleichheit zwischen Theorie und Praxis besteht bei der Einladung zu einem Bewerbungsgespräch. Dies ist unbedingt erforderlich und sollte auch nicht anders gehandhabt werden, da dieser Schritt, den ersten persönlichen Kontakt zwischen Kandidaten und Unternehmen darstellt. Für den Bewerber ist eine persönliche Einladung ein erstes gutes Zeichen, da eine persönliche Einladung deutlich sympathischer wirkt als eine E-mail.

Da der Größe der Agentur wegen kein AC stattfindet, beschränkt sich der Bewerbungsprozess an dieser Stelle auf ein Bewerbungsgespräch. Hierbei bestehen Unterschiede bei der Durchführung eines solchen im Vergleich zur Theorie. Dieses wird im Vorfeld zwar grob besprochen jedoch kein detaillierter Fragenkatalog oder Ablaufplan erstellt. Viele Folgefragen entstehen aus dem Gespräch heraus und sind vorher nicht abgesprochen worden. Die grundlegenden Rahmenbedingungen orientieren sich an der Theorie, jedoch wird kein separater Raum für das Gespräch genutzt. Daher treten vermehrt Störungen auf, welche von Seiten des Bewerbers negativ aufgefasst werden können. Diese Störungen sind aufgrund des offenen Büros auch nicht zu unterbinden. Hier ist es ratsam für solche Bewerbungssituationen einen gesonderten Raum zu nutzen. Die Theorie findet an diesem Punkt keine Anwendung, was jedoch aus Gründen der Professionalität sehr zu empfehlen ist.

Abweichungen von der Theorie finden sich ebenfalls bei der Nachbereitung eines Bewerbungsgesprächs. Es werden keine Checklisten oder Fragebögen ausgewertet. Der persönliche Eindruck des Geschäftsführers und die, vor Einladung zu einem Bewerbungsgespräch gewonnenen Eindrücke, führen in Abstimmung mit den restlichen Mitarbeitern zu einer finalen Entscheidung. Die Theorie schlägt hier eine deutlich andere Vorgehensweise vor. Allerdings bleibt festzuhalten, dass die Theorie auch keine zwischenmenschlichen Schlüsse ziehen kann. Keine Checkliste kann erschließen, welche charakterlichen Kompetenzen ein Bewerber mitbringt. Dies ist der subjektiven Einschätzungsfähigkeit des jeweiligen Personals zu überlassen. Die Soft Skills machen in kleinen Unternehmen den Unterschied. Sie sind entscheidend für eine positive Ent-

scheidung am Ende des Personalauswahlprozesses. Ein Bewerber muss nicht nur auf dem Papier überzeugen, sondern auch auf dieser sehr wichtigen Ebene. Gerade in kleinen Betrieben ist das zwischenmenschliche stimmungsentscheidend, was wiederum direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines jeden einzelnen Mitarbeiters hat. Ist die Stimmung im Team angespannt, sinkt die Bereitschaft für die gemeinsame Sache einzustehen und mit vollem Engagement dahinter zu sein. Das Gemeinschaftsgefühl ist jedoch in einem familiären Arbeitsumfeld, wie es kleine Unternehmen nun mal liefern, von enormer Wichtigkeit. Deshalb wird der Stellenwert der Soft Skills so hoch angeordnet, da nicht die reine fachliche Qualifikation auch eine stellenspezifische Qualifikation bedeutet. Der richtige Mitarbeiter für das Unternehmen qualifiziert sich zwischen den Zeilen. Die gesunde Mischung aus Theorie und Praxis im Personalauswahlprozess bildet, für die behandelte Sportmarketingagentur, den perfekten Ablauf einer Personalauswahl. Theorie nicht vernachlässigen, aber direkt und flexibel auf die Praxis zugeschnitten. Gelingt dieser Spagat, aus „theoretischem Wissen, praktisch umgesetzt“, so steht einer nachhaltigen Mitarbeiterentscheidung nichts im Weg.

Das Personalauswahlverfahren der TP-Sports GmbH & Co. KG, ist für solch ein kleines Unternehmen, was den Umfang der Teilprozesse betrifft standardisiert. Dieser Gesamtprozess weist allerdings Schwächen auf. Die Situation des Bewerbungsgesprächs ist nicht optimal und es wird empfohlen an dieser Stelle nachzubessern. Weiter kann empfohlen werden, den Teilprozess eines kurzen Telefoninterviews einzuführen, um eine weitere Möglichkeit der Charakterisierung des Bewerbers zu erhalten. Die Ausarbeitung eines Anforderungsprofils ist für zukünftig vakante Stellen zu empfehlen. Dieses kann unter Beachtung der Notizen aus dem Bewerbungsgespräch, sowie den persönlichen Eindrücken für die Personalentscheidung in der Nachbereitung des Bewerbungsprozesses zu Rate gezogen werden. Mit dieser Ergänzung des Personalauswahlprozesses kann eine nachhaltigere Personalentscheidung getroffen werden.



---

## Literaturverzeichnis

### Bücher:

Berthel J./Becker F.G. 2013: *Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 10. Aufl. Stuttgart

Drumm H.J. 2008: *Personalwirtschaft*. 6. Aufl. Berlin

Duden 2007: *Deutsches Universalwörterbuch*. 6. Aufl. Mannheim

Gabler 2010: *Wirtschaftslexikon*. 17. Aufl. Wiesbaden

Heidelberger M./Kornherr L. 2009: *Handbuch der Personalberatung. Konzepte, Prozesse und Visionen*. München

Holling H./Schmitz B. 2010: *Handbuch der Psychologie. Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation*. Göttingen

Huber A. 2010: *Personalmanagement*. München

Klimecki R. G./Gmür M. 2005: *Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven*. 3. Aufl. Stuttgart

Knapp E. 2010: *Rekrutierungsmanagement. Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung für Unternehmen*. Berlin

Maier N. 2009: *Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl. Von der Personalsuche über die Auswahl und Einstellung bis zur Einführung mit zahlreichen Arbeitshilfen und Vorlagen zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter*. Zürich

Obermann C. 2009: *Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-Übungen*. 4. Aufl. Wiesbaden

Scherm E./Süß S. 2010: *Personalmanagement*. 2. Aufl. München

Scholz C. 2011: *Grundzüge des Personalmanagements*. München

Von der Linde B./Schustereit S. 2010: *Personalauswahl. Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden*. Freiburg

Wickel-Kirsch S./Janusch M. Knorr E. 2008: *Personalwirtschaft. Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen*. Wiesbaden

Zapp R.-M. 2006: *Systematische Personalauswahl und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen*. München

### Internetquellen:

Bach, Hans-Peter: Industrie- und Handelskammer (IHK) Darmstadt, Stichwort: Personalgewinnung, URL: [http://m.darmstadt.ihk.de/fachkraefte/Was\\_koennen\\_Unternehmer\\_tun/Mitarbeiter\\_finden/1615356/Leitfaden\\_Personalgewinnung.html;jsessionid=DBACEC48C6F6FE39A3C7AECB51EC7D55.rep1?view=mobile](http://m.darmstadt.ihk.de/fachkraefte/Was_koennen_Unternehmer_tun/Mitarbeiter_finden/1615356/Leitfaden_Personalgewinnung.html;jsessionid=DBACEC48C6F6FE39A3C7AECB51EC7D55.rep1?view=mobile), [Stand: 14.01.2014]

Baumann, Ralf: StepStone Deutschland GmbH, Stichwort: besondere Fähigkeiten Lebenslauf, URL: <http://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/bewerbungstipps/der-optimale-lebenslauf-kommentierte-beispiele.cfm>, [Stand: 14.01.2014]

Baumann, Ralf: StepStone Deutschland GmbH, Stichwort: Phasen Bewerbungsgespräch, URL: <http://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/die-5-phasen-des-vorstellungsgespraechs.cfm>, [Stand: 14.01.2014]

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Stichwort: Definition Unternehmen, URL: <http://www.forschungsrahmenprogramm.de/kmu-definition.htm>, [Stand 11.01.2014]

Duden: Stichwort: Soft Skills, URL: <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/Soft%2BSkills%2B>, [Stand: 11.01.2014]

gaetan-data Berlin: gaetan-data Gesellschaft Datenverarbeitung mbH, Stichwort: Aufbau AC, URL: <http://www.ac-training.info/aufbau.asp>, [Stand: 11.01.2014]

- Hermann, Ulrich: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Stichwort: Anforderungsprofil, URL: <http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/3/Anforderungsprofil>, [Stand: 14.01.2014]
- Jost, Sascha: my-trainee.de, Stichwort: Ablauf AC, URL: <http://www.my-trainee.de/AC-Aufbau-und-Ablauf/ablauf-eines-assessment-centers-vorbereitet-sein-und-natuerlich-bleiben>, [Stand: 11.01.2014]
- Pelzer, André: TP-Sports, Stichwort: Firmenprofil, URL: <http://tp-sports.de/firmenprofil>, [Stand 18.12.2013]
- Peuker, Sandra: CHIP Communications GmbH, Stichwort: Übungen Assessment Center, URL: <http://www.zehn.de/die-selbst-vorstellung-2171613-1>, [Stand: 14.01.2014]
- Plöchinger, Stefan: Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH, Stichwort: Lebenslauf, URL: <http://www.sueddeutsche.de/thema/Lebenslauf>, [Stand: 14.01.2014]
- Schulte-Bockum, Jens: Vodafone GmbH, Stichwort: Bewerbungsprozess, URL: <http://www.vodafone.de/jobs/berufserfahrung-bewerbungsprozess.html>, [Stand: 12.01.2014]
- Schulte-Bockum, Jens: Vodafone GmbH, Stichwort: Unternehmen, URL: [http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere\\_bei\\_audi/einstieg\\_bei\\_audi/studenten/tipps\\_bewerbung.html](http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere_bei_audi/einstieg_bei_audi/studenten/tipps_bewerbung.html), [Stand: 12.01.2014]
- Schulte-Bockum, Jens: Vodafone GmbH, Stichwort: Zahlen & Fakten, URL: <http://www.vodafone.de/unternehmen/umsatz.html>, [Stand: 12.01.2014]
- Stadler, Rupert: Audi AG, Stichwort: Bewerbermanagement, URL: [http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere\\_bei\\_audi/einstieg\\_bei\\_audi/studenten/tipps\\_bewerbung.html#overlay/load/de/brand/de/unternehmen/karriere\\_bei\\_audi/einstieg\\_bei\\_audi/studenten/tipps\\_bewerbung/Direkt\\_aus\\_dem\\_Bewerbermanagement.html](http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere_bei_audi/einstieg_bei_audi/studenten/tipps_bewerbung.html#overlay/load/de/brand/de/unternehmen/karriere_bei_audi/einstieg_bei_audi/studenten/tipps_bewerbung/Direkt_aus_dem_Bewerbermanagement.html), [Stand: 1201.2014]

Stadler, Rupert: Audi AG, Stichwort: Bewerbungsprozess, URL: [http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere\\_bei\\_audi/einstieg\\_bei\\_audi/studenten/tipps\\_bewerbung.html](http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere_bei_audi/einstieg_bei_audi/studenten/tipps_bewerbung.html), [Stand: 12.01.2014]

Stadler, Rupert: Audi AG, Stichwort: Personalreferat, URL: [http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere\\_bei\\_audi/einstieg\\_bei\\_audi/studenten/tipps\\_bewerbung.html#overlay/load/de/brand/de/unternehmen/karriere\\_bei\\_audi/einstieg\\_bei\\_audi/studenten/tipps\\_bewerbung/Tipps\\_und\\_Tricks\\_zur\\_Bewerbung.html](http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere_bei_audi/einstieg_bei_audi/studenten/tipps_bewerbung.html#overlay/load/de/brand/de/unternehmen/karriere_bei_audi/einstieg_bei_audi/studenten/tipps_bewerbung/Tipps_und_Tricks_zur_Bewerbung.html), [Stand: 12.01.2014]

Urban, Christian: swissnet media GmbH, Stichwort: Erscheinungsbild Bewerbungsunterlagen, URL: <http://www.bildung-news.com/bildung-und-karriere/bewerbung/in-14-tagen-die-jobchancen-steigern-teil-5/>, [Stand: 14.01.2014]

Viessmann, Martin: Industrie- und Handelskammer Kassel-Marburg, Stichwort: Zeugnisse, URL: [http://www.ihk-kassel.de/index.cfm?at=Aus%20und%20Weiterbildung&pt=AuW\\_Berufswahl\\_Zeugnisse](http://www.ihk-kassel.de/index.cfm?at=Aus%20und%20Weiterbildung&pt=AuW_Berufswahl_Zeugnisse), [Stand: 14.01.2014]

Wendler, René: Zandura GmbH, Stichwort: Großunternehmen, URL: <http://www.unternehmenswelt.de/grossunternehmen.html>, [Stand: 11.01.2014]

### **Bildquellen:**

Pelzer, André: TP-Sports GmbH & Co. KG, Stichwort: Jobs, URL: <http://tp-sports.de/jobs>, [Stand: 14.01.2014]

Schulte-Bockum, Jens: Vodafone GmbH, Stichwort: Bewerbungsprozess, URL: <http://www.vodafone.de/jobs/berufserfahrung-bewerbungsprozess.html>, [Stand: 12.01.2014]

---

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.



München, 15.01.2014

---

Ort, Datum

Vorname Nachname