

Der Bewerbungsprozess aus HR-Sicht

Einleitung

Jede Unternehmung hat das Ziel Geld zu verdienen. Dazu benötigt es Mitarbeitende die einen Teil zum Gesamterfolg beitragen. Dies bedeutet, dass jeder im Unternehmen neben seinen Lohn die Soziallasten, die Aufwendungen für seinen Arbeitsplatz und einen Teil am Unternehmensgewinn durch seine Arbeitsleistung selber erwirtschaftet.

Bei produktivem Personal ist dies anhand von definierten Grössen relativ einfach messbar. Verrechenbare Stunden bei einem Treuhänder, pro Tag produzierte Einheiten bei einem Fabrikarbeiter, pro Monat gewonnene Neukunden bei einem Aussendienstarbeiter etc.

Bei Stabstellen ist dies nicht so einfach, da der effektive Aufwand nicht beziffert werden kann. Zahlen alle Kunden pünktlich entsteht keine Arbeit um Debitorenforderungen einzutreiben, muss jedoch jeder 3. Kunde betrieben werden, entsteht ein erheblicher Aufwand für Mahnungen, Betreibungen und gegebenenfalls für Gerichtstermine. Ebenso verhält es sich in der Personalabteilung. Ist die Fluktuation tief, fällt z.B. der Aufwand für den ganzen Rekrutierungsprozess weg.

Produktive Angestellten werden also an ihrer Rentabilität gemessen. Ist eine Stelle mittelfristig nicht oder nicht mehr rentabel, wird sie neu besetzt oder abgebaut. Heute wird in vielen Firmen keine Rücksicht mehr darauf genommen, ob eine Kündigung einen Härtefall darstellt oder der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin schon zig Jahre für das Unternehmen erfolgreich tätig war. Dieses Vorgehen löst oft Kopfschütteln aus, vor allem dann, wenn die Firma einen Monat später Rekordgewinne publiziert. Dennoch kann es auch notwendig sein, Stellen abzubauen um die Unternehmung als Ganzes nicht zu gefährden und andere Arbeitsplätze längerfristig zu erhalten.

Bei Inhabern von Stabsstellen gilt es den Personalbestand so zu wählen, dass alle Aufgaben effizient, korrekt und termingerecht abgewickelt werden. Das Personal soll dabei weder unter- noch überfordert sein. Zur Überprüfung eignen sich die Auswertungen aus den Zeiterfassungssystemen. Leistet eine Abteilung dauernd Überstunden kann dies ein Indiz sein, dass sie personell unterbesetzt ist. Es kann aber auch darauf hinweisen, dass nicht effizient gearbeitet wird. Eine Überprüfung ist in diesem Fall sicher angebracht.

Unter dem Aspekt, dass in den meisten Firmen die Personalkosten den grössten Aufwandsposten darstellen, ist die Rekrutierung und Einstellung von Personal eine verantwortungsvolle Aufgabe, welche entsprechend ernst genommen wird.

Fehlbesetzungen sind nach Möglichkeit zu vermeiden. Sie kosten Geld und Zeit und bringen Unruhe in die Firma.

Jedes Unternehmen will für sich die besten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anstellen und dabei die Kosten möglichst tief halten.

Ablauf des Rekrutierungsprozesses aus Sicht des Arbeitgebers

Ist das Stellenprofil definiert, wird die Stelle auf den verschiedenen Kanälen publiziert, worauf die Kandidaten Ihre Bewerbungen einreichen.

Oft werden diese Stelleninserate von Stellenvermittlern leicht abgeändert und in eigenem Namen ebenfalls veröffentlicht. Dies geschieht oft ohne Wissen des Stellenanbieters. Kandidaten, welche sich beim Personalvermittler bewerben oder bereits in der Datenbank vorhanden sind, werden dann der Firma angeboten. Kommt es zu einem Abschluss schuldet die Firma ein Vermittlungshonorar in der Höhe von 10 - 20% des Jahresgehalts. Bei einem Bruttolohn von CHF 100'000.00 beträgt diese Gebühr also zwischen CHF 10'000.00 und CHF 20'000.00!!!

Sicherlich ist es bequem einen anderen für sich suchen zu lassen. Dennoch sind die Chancen die Stelle zu erhalten bei einer Direktbewerbung erheblich höher. Daher empfehle ich bei von Stellenvermittlern ausgeschriebenen Stellen, das «Original» zu suchen und sich direkt zu bewerben. Dies gelingt in der Regel sehr einfach. Da Firmen auch Mandate an Personalvermittler vergeben, ist dies jedoch nicht immer möglich. Der Grund eine Stelle durch einen Stellenvermittler zu besetzen kann darin liegen, dass die Ressourcen für den Bewerbungsprozess nicht vorhanden sind, die Stelle extrem schnell besetzt werden muss oder die Stelle nicht öffentlich ausgeschrieben werden soll, da der jetzige Stelleninhaber gekündigt wird, sobald ein Nachfolger gefunden wird.

Wie erwähnt sucht die Unternehmung den besten oder die beste Mitarbeiterin. Sie wird im Laufe des Bewerbungsprozesses versuchen vier Kernkompetenzen des Bewerbers zu ermitteln. Diese heissen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Ich-Kompetenz.

Die Fachkompetenz beinhaltet das berufsbezogene Wissen, welches man sich während der Ausbildung, im Berufsleben und mit Weiterbildungen angeeignet hat.

Die Methodenkompetenz umfasst die Fähigkeit und die Fertigkeit das vorhandene Wissen im beruflichen Alltag einzusetzen und Wege zu finden Aufgaben und Probleme methodisch anzugehen respektive zu lösen.

Die Sozialkompetenz umfasst die Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen. Dies können beispielsweise Vorgesetzte, Mitarbeitende und Kunden sein. Dazu gehören unter anderem die Kommunikation, Motivation sowie die Eigenschaft sich in ein Team und in eine Firma integrieren zu können.

Neben Kritikfähigkeit beinhaltet die Ich-Kompetenz die Fähigkeit das eigene Verhalten zu reflektieren, zu erkennen was Handlungen bei anderen auslösen und sich in der Freizeit einen Ausgleich zum Beruf schaffen zu können (Familie, Sport etc.).

Es ist keine Seltenheit, dass auf eine ausgeschriebene Stelle 100 und mehr Bewerbungsdossiers eingehen. Die HR-Person hat deshalb pro Dossier nur wenig Zeit und wird nach rund **1 Minute** eine Entscheidung fällen, ob das Dossier weiterverfolgt oder abgesagt wird.

Bei dieser Grobselektion wird in erster Linie geprüft, ob die Fachkompetenzen dem Anforderungsprofil der Stelle entsprechen. Ausserdem gibt es Kriterien wie z.B. Alter oder Ge-

schlecht, welche zu einer direkten Absage führen können. Da eine Absage aus diesen Gründen gegen das Gleichstellungsgesetz verstossen, werden sie in einem Absageschreiben nie so erwähnt.

Der Personaler wird sich also als erstes den Lebenslauf ansehen, da man dort die Fachkompetenzen am einfachsten entnehmen kann. Fassen Sie alle Ihre Unterlagen (Lebenslauf, Fähigkeitsausweise, Zeugnisse etc.) in **einem** PDF zusammen wobei der Lebenslauf an erster Stelle stehen soll. Verzichten darauf Ihr Dossier in einer Cloud abzulegen oder Zip-Dateien zu versenden. Das Motivationsschreiben senden Sie in einem zweiten PDF-File. Nehmen Sie sich die Mühe dieses zu unterschreiben (blau).

Tipp:

Schreiben Sie alle im Stelleninserat erwähnten Fachkompetenzen auf ein separates Blatt und gleichen Sie diese mit Ihren Fähigkeiten ab. Markieren Sie sich die Fehlenden. Fehlt das eine oder andere, können Sie sich dennoch bewerben. Haben Sie praktisch keine Übereinstimmung wird eine Bewerbung kaum Erfolg haben.

Die Reihenfolge der Fachkompetenzen entspricht oft der Priorisierung. Das heisst, dass die erstgenannte für Firma die Wichtigste ist. Passen Sie deshalb Ihren Lebenslauf entsprechend an. Erwähnen Sie bei Ihren bisherigen Tätigkeiten diese Tätigkeiten in der gleichen Reihenfolge wie im Inserat. Die HR-Person wird Ihren Lebenslauf «querlesen» und zum nächsten Arbeitgeber gehen, sobald er die für ihn wichtigen Fähigkeiten erkannt hat. Ist er davon überzeugt, dass Sie den Anforderungen entsprechen könnten, bleibt Ihre Bewerbung im Rennen. Bleiben Sie ehrlich. Falsche Angaben fliegen sehr schnell auf.

Ist diese Hürde übersprungen, wird das Dossier formell geprüft. Dabei geht es um folgende Themen:

Vollständigkeit:	Sind alle verlangten Unterlagen dabei
Ordentlichkeit:	Klassische Formale Kriterien, korrekte Adresse, richtiges Datum, allg. Eindruck etc.
Angemessenheit:	Passt der Stil der Unterlagen zur Position
Strukturiertheit:	Gut strukturiert, übersichtlich
Plausibilität:	Sind Daten nachvollziehbar, gibt es ungewöhnliche Entwicklungen?
Wahrheit:	Stimmen die Angaben aus den Zeugnissen mit dem Lebenslauf überein?
Lückenlos:	Ungeklärte Zeiträume, Chronologie
Aktualität:	Sind Unterlagen auf dem neuesten Stand?

!!! → Hier lauern «Killerkriterien». Viele Firmen erteilen eine direkte Absage wenn:

- im Motivationsschreiben Tippfehler gefunden werden
- Unterlagen unvollständig oder schmutzig sind
- Ungeklärte Zeiträume vorhanden sind (Lücken immer beschreiben z.B. Weltreise)
- etc.

Motivationsschreiben

Wie der Name schon sagt, sollte aus dem Motivationsschreiben herauszulesen sein, weshalb man die Stelle wechseln will oder warum man gerade in dieser Firma arbeiten möchte. Holen Sie Informationen zu der Firma ein (wer ist im Verwaltungsrat, mit welchem Produkt verdient die Firma das meiste Geld, wie viele Mitarbeiter werden beschäftigt, wo hat das Unternehmen Niederlassungen etc.).

Lesen Sie das Leitbild und erwähnen Sie in Ihrem Motivationsschreiben die Werte, mit welchen Sie sich identifizieren können und sich mit Ihren Vorstellungen decken.

Vermeiden Sie negative Aussagen über Ihren jetzigen Arbeitgeber.

Da ich nicht wie versprochen befördert wurde... Der potenzielle Arbeitgeber wird evtl. daraus schliessen, dass Sie als Führungsperson nicht geeignet sind.

Erwähnen Sie Ihre Stärken und scheuen Sie sich nicht auch Ihre «Schwächen» zu benennen. Eine «Schwäche» kann z.B. eine nicht vorhandene Weiterbildung sein. Signalisieren Sie die Bereitschaft diese zeitnah nachzuholen. Sie zeigen damit, dass Sie sich mit dem Profil auseinandergesetzt haben, fähig sind zu reflektieren und die Bereitschaft haben sich zu entwickeln. Lebenslanges Lernen.

Erwähnen Sie warum Sie denken, die richtige Person für diese Stelle zu sein. Eine zurückhaltende Formulierung ist hier angebracht.

Ich habe schon Sätze wie: «Nachdem Sie mein Dossier studiert haben, können Sie gar nicht anders als mich zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen» erhalten. Doch ich kann. Die Absage erfolgte postwendend.

Ebenfalls wird im Motivationsschreiben die Darstellung und schriftliche Ausdrucksfähigkeit des Kandidaten geprüft. Ist der Text flüssig zu Lesen, verständlich und strukturiert.

Die verbleibenden Bewerber werden nun miteinander verglichen. Dies geschieht mit Hilfe einer Tabelle.

Skala 1 - 10	Faktor	Meier	Total	Müller	Total	Schmidt	Total
Fachkompetenz							
Erfahrung Kundendienst	2	5	10	3	6	4	8
Methodenkompetenz							
Planung/Organisation	1.5	8	12	4	6	10	15
weiter Kriterien...							
Total			22		12		23

Am Schluss erhält jeder Bewerber eine Punktzahl, anhand welcher eine weitere Selektion stattfindet.

Aufgrund der erreichten Punktzahl werden die in Frage kommenden Kandidaten (3 - 5) zu einem Interview eingeladen. Dabei ist nicht zwingend die höchste Punktzahl ausschlaggebend.

Erreicht ein Kandidat bei den wichtigsten zwei bis drei Anforderungen hohe Punktzahlen hat er gute Möglichkeiten eingeladen zu werden. Dies auch wenn andere Bewerber gesamthaft eine höhere Punktzahl aufweisen. Hier wird abgewogen, wie wichtig die fehlenden Fähigkeiten für die Stelle sind, wie lange es dauern würde das Fehlende zu erlernen, welchen Einfluss es auf die erwartete Dauer der Einarbeitung hat und ob es den erwarteten Zeitpunkt beeinflusst, bis der neue Mitarbeiter produktiv arbeiten kann.

Hält Ihre Bewerbung auch diesen Kriterien stand, werden Sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen.

Das Vorstellungsgespräch

Wichtige Regeln an die Sie sich halten sollten:

- Bestätigen Sie die Einladung und drücken Sie Ihre Freude über die Einladung aus.
- Erscheinen Sie pünktlich. **Maximal 5 Min zu früh auf keinen Fall zu spät.**
- Tragen Sie angemessene Kleidung (passen Sie sich den Fotos, welche Sie auf der Homepage finden an, kleiden Sie sich so wie Sie täglich zur Arbeit gehen würden, sind Sie unsicher eher over- als underdressed).
- Rauchen Sie nicht unmittelbar vor dem Gespräch.
- Parfümieren Sie sich nicht übermässig.
- Verzichten Sie einen Tag vor und am Tag des Gesprächs auf das Essen von Knoblauch, Zwiebeln etc.
- Verzichten Sie während dem Gespräch auf Kaugummi.
- Setzen Sie sich erst, wenn Sie dazu aufgefordert werden.

In diesem Gespräch geht es in erster Linie darum Sie als Menschen kennenzulernen. Was sind Sie für ein Typ, passen Sie in die Firma und ins Team? Zusätzlich können vertiefende Fragen zu fachlichen Themen gestellt werden.

Im Interview wird auch auf die **nonverbale Kommunikation** geachtet. Bleiben Sie authentisch, formulieren Sie Ihre Antworten frei, lernen Sie diese also nicht auswendig.

Jede Frage die Ihnen gestellt wird hat einen Hintergrund.

Wird nach Ihren Hobbys gefragt, will der Interviewer wissen, wie Sie sich einen Ausgleich zum Job verschaffen. Erwähnen Sie als Hobby, dass Sie Motocross-Rennen fahren, könnte er daraus schliessen, dass aufgrund von Unfällen viele Absenzen zu erwarten sind.

Im Internet finden Sie zahlreiche Beiträge mit möglichen Fragen und deren Bedeutungen.

Nachstehend eine Auswahl von beliebten Fragen:

→ Wer sind Sie? Stellen Sie sich vor?

Hier wird erwartet, dass Sie kurz etwas zu Ihrer Person sagen (Name, Alter, verheiratet/ledig, Anzahl Kinder mit Alter). Vor allem interessiert hier jedoch der schulische/berufliche Werdegang. Zählen Sie chronologisch Ihre beruflichen Stationen auf. Erwähnen Sie, welche Aufgaben Sie dort hatten. Erwähnen Sie vor allem die Tätigkeiten und Anforderungen aus dem Stelleninserat. Weisen Sie auf besondere Erfolge von Ihnen persönlich oder von Ihrem Team hin. Es kann vorkommen, dass Sie dabei mit einer Vertiefungsfrage unterbrochen werden. Hier will der Interviewer prüfen, ob Sie den Faden verlieren. Beantworten Sie die Frage und fahren Sie mit Ihrem Werdegang fort. Vermeiden Sie Aussagen wie: «Wo war ich gerade» etc.

→ Was sind Ihre 3 grössten Stärken?

Überlegen Sie sich im Vorfeld ein paar Antworten. Auch hier empfiehlt es sich einen Bezug zur Stelle oder zum Leitbild der Firma herzustellen. (Es interessiert hier niemanden, ob Sie Weltmeister im Dartspielen sind).

→ Was sind Ihre 3 grössten Schwächen?

Auch hier lohnt es sich ein paar Antworten vorzubereiten. Nennen Sie zuerst eine nicht stellenbezogene «belanglose» Schwäche: Ich habe eine unleserliche Handschrift, bei grosser Lärmkulisse kann ich mich schlecht konzentrieren, ich habe einen schlechten Orientierungssinn, Namensgedächtnis etc.

Nennen Sie eine Schwäche und relativieren Sie diese gleich wieder: «Ich bin oft ungeduldig und möchte zu viele Dinge gleichzeitig erledigen. Ich habe aber herausgefunden, dass das Arbeiten mit To-Do-Listen mir dabei hilft strukturiert zu Arbeiten.

Wenn Sie Bezug auf das Stellenprofil nehmen. Erwähnen Sie eine Anforderung, welche Ihnen vielleicht fehlt und signalisieren Sie, dass Sie sich dieses Wissen zeitnah aneignen werden. (z.B. eine Sprache verbessern, eine Weiterbildung zu besuchen etc.).

Geben Sie keine Schwächen Preis, welche Sie bei der freien Stelle behindern würden.

Verzichten Sie auf Witze. Antworten Sie auf die Frage nach Ihren drei grössten Schwächen **nicht** mit: schnelle Autos, Frauen und Alkohol.

→ Warum haben Sie sich für diese Stelle beworben?

Hier geht es darum Ihre Motivation festzustellen. Erwähnen Sie hier, was Sie angesprochen hat (vielseitiges Aufgabengebiet, Projektarbeit im Team, Reisetätigkeit, internationales Umfeld, Möglichkeit sich zu entwickeln etc.). Nehmen Sie aber auch Bezug auf die Firma. Ist bekannt als guter Arbeitgeber (z.B. innovativ, fair, sozial, Betriebsgrösse etc.). Dies muss jedoch begründet werden. Beziehen Sie sich auf Freunde/Bekannte die dort arbeiten oder gearbeitet haben, Medienberichte, Informationen von der Homepage usw.

➔ Was wollen Sie verdienen?

Überlegen Sie sich im Vorfeld einen realistischen **Jahreslohn**.

«Ich stelle mir ein Jahresgehalt von 65'000 - 70'000 vor» **Punkt.**

Damit wird sich dieses Thema in den meisten Fällen fürs erste Gespräch erledigt haben. Die effektiven Lohnverhandlungen werden im 2. Interview geführt. Hier gilt es dann eine gewisse Kompromissbereitschaft zu zeigen. Lassen Sie sich jedoch nicht allzu sehr herunterhandeln. Ihre Arbeit hat einen Wert. Fragen Sie ruhig nach bis wann das von Ihnen genannte Gehalt erreicht werden kann und von welchen Kriterien es abhängt. Darunter verkaufen müssen Sie sich nicht. Zudem wird hier auch die Verhandlungsstärke getestet. Beinhaltet die Stelle, Verhandlungstätigkeiten (Kunden, Lieferanten etc.), kann ein zu starkes Entgegenkommen kontraproduktiv sein.

Seien Sie darauf vorbereitet, dass jede Ihrer Antworten hinterfragt werden kann. Halten Sie also die entsprechende Argumentation bereit.

Warum denken Sie, dass ein Jahresgehalt von CHF xxx angemessen ist?

Ich erachte dieses Gehalt als gerechtfertigt, da es einem branchenüblichen Einstiegsgehalt nach der von mir erfolgreich absolvierten Ausbildung entspricht.

Gegen Ende des Gesprächs erhalten Sie oft Gelegenheit Fragen zu stellen. Auch hier finden Sie im Internet eine Vielzahl von Möglichkeiten. Nachstehend eine Auswahl, welche mir persönlich gefallen (stellen Sie keine Fragen, welche im Verlauf des Gesprächs oder aufgrund der Ausschreibung bereits beantwortet wurden):

- ➔ Warum ist die Stelle vakant?
- ➔ Welche Herausforderungen erwarten mich in den ersten 3 Monaten?
- ➔ Wie würden Sie den Führungsstil meines direkten Vorgesetzten beschreiben?
- ➔ Welches Wissen sollte ich mir vor dem Beginn noch aneignen?
- ➔ Wäre es möglich meinen Arbeitsplatz besichtigen?
- ➔ Wie ist das weitere Vorgehen?

oder auch:

- ➔ Was ist die wichtigste Eigenschaft, die man für diese Stelle mitbringen muss?
- ➔ Wie könnte meine Aufgabe in 3 Jahren aussehen resp. was für Perspektiven habe ich im Unternehmen?
- ➔ Wie wichtig ist für Sie die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter/innen – gibt es ein entsprechendes Konzept?
- ➔ Wie funktioniert die Mitarbeiter-Beurteilung?
- ➔ Wie sieht der Berufsalltag aus?
- ➔ Wie viel werde ich intern arbeiten, wie häufig beim Kunden?
- ➔ Handelt es sich um eine neue Stelle oder wird ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin ersetzt, der/die das Team verlassen hat?

Geschafft, nach der Verabschiedung beginnt nun das Warten. Folgt eine Einladung zu einem 2. Gespräch oder eine Absage. Hier sei erwähnt, dass Sie eine Absage nicht überbewerten sollten und schon gar nicht persönlich nehmen müssen. Oftmals ist es für den Personaler/Vorgesetzten schwierig sich unter den letzten 2 - 3 Kandidaten zu entscheiden. Im Endeffekt kann irgendeine Kleinigkeit, ein Bauchgefühl das Zünglein an der Waage sein. Erhalten Sie eine Absage fragen Sie nach, was den Ausschlag gegeben hat. Beziehen Sie diesen Erkenntnis in Ihre nächste Bewerbung mit ein.

Erhalten Sie einen Termin zu einem 2. Interview geht es vorwiegend darum die vertraglichen Aspekte (Gehalt, Eintrittstermin etc.) zu verhandeln und zu schauen, ob sich der (gute) 1. Eindruck auch im 2. Gespräch bestätigt.

Auch hier gilt es die vorgängig erwähnten Punkte zu beachten.

Nun erhalten Sie hoffentlich eine Zusage und können sich auf Ihre neue Stelle freuen.

Schlusswort:

Der oben beschriebene Prozess wird in den meisten Firmen, welche über eine HR-Abteilung verfügen so oder in ähnlicher Form ablaufen. Gewisse Unternehmen führen noch ein drittes Gespräch oder ein Assessment durch. Dies ist aber eher bei der Besetzung von Kaderstellen der Fall. Bewerben Sie sich in einer kleineren Firma in welcher beispielsweise der Firmeninhaber die Selektion durchführt, kann das Ganze aber auch komplett anders ablaufen.

Anders kann sein, dass der Prozess die Gespräche etc. unstrukturiert ablaufen. Gewisse Fragen gestellt werden, weil man sie schon gehört hat, jedoch ohne den Hintergrund zu kennen. Die Entscheidung hängt dort stärker von persönlichen Faktoren (Sympathie/Antipathie) ab. Dies lässt sich dadurch erklären, da direkte Berührungspunkte bei der täglichen Arbeit bestehen. Fragen des Bewerbers können auch mal zur Überforderung des Interviewers führen, da diese darauf nicht vorbereitet sind.

Nehmen Sie sich Zeit Ihre Bewerbung (Lebenslauf/Motivationsschreiben) individuell zu gestalten und auf das Inserat/Stellenprofil abzustimmen. Beachten Sie die Tipps und heben Sie Ihre Stärken und Ihre Motivation hervor.

Dieser Aufwand wird mit einer grösseren Anzahl Einladungen zu Interviews belohnt!

Viel Erfolg bei der Stellensuche!

Ein herzliches Dankeschön für die umfassenden Informationen gehen an:
Jürg Neuenschwander (juerg.neuenschwander@gmail.com)