



Praxismodul

Vermittlungs- und Personalauswahlgespräche in der betrieblichen Praxis

Christian Scheller,
Dirk Schulze-Knigge

Wolfsburg und Heidelberg,
den 01.01.2006



Teilnehmerexemplar:

Zertifikatsstudiengang (FH)
Personalberatung und
Personalvermittlung

A. Organisatorisches

1. Hinweise zur Veranstaltung und zum Ablauf der Veranstaltung

Das eintägige Praxismodul soll Ihnen bei der Bewältigung der wichtigsten Gesprächssituationen in Vermittlung und Personalmanagement helfen: Das Erstgespräch in der Vermittlung ist entscheidend für den weiteren Verlauf und den Erfolg des Vermittlungsprozesses. Personalauswahlgespräche sind das wichtigste Instrument des betrieblichen Stellenbesetzungsmanagements.

Anhand von Beispielen aus der Praxis sollen entsprechende Gesprächssituation geübt und im Plenum besprochen werden. Neben diesem kurzen Handout erhalten Sie daher auch anonymisierte Bewerbungs- und Vermittlungsunterlagen (Teil D).

08.00h	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßung - Vorstellung des Ablaufs - Kurzvorträge: Bewerberauswahlgespräche und Vermittlungserstgespräche - Einteilung der Gruppen 	
	Herr Scheller / Vermittlung	Herr Schulze-Knigge / Personalwesen
09.00h	Vorbereitung des jeweiligen Falls in „Zweier-Gruppen“	Vorbereitung des jeweiligen Falls in „Dreier-Gruppen“
10.00h	Gespräch 1 30 Min Besprechung Plenum 30 Min	Gespräch 1 20 Min Besprechung Plenum 40 Min
11.15h	Gespräch 2 30 Min Besprechung Plenum 30 Min	Gespräch 2 20 Min. Besprechung Plenum 40 Min.
12.15h	Mittagspause	
12.45h	Gespräch 3 30 Min. Besprechung Plenum 30 Min.	Gespräch 3 20 Min Besprechung Plenum 40 Min.
14.00h	Gespräch 4 30 Min. Besprechung Plenum 30 Min.	Gespräch 4 20 Min Besprechung Plenum 40 Min.
15.15h	gemeinsame Abschlussbesprechung und Zusammenfassungen	
Hinweis:		
Die Teilnehmer, die gerade nicht im Gespräch sind, haben als Zuhörer an mindestens einem Vermittlungsgespräch und einem Vorstellungsgespräch teilzunehmen. Dabei sind gemachte Beobachtungen zu vermerken, die die Grundlage für die anschließende Besprechung im Plenum bilden.		

2. Ihre Referenten

Christian Scheller: Der Diplom-Verwaltungswirt war nach seinem Studium am Fachbereich Arbeitsverwaltung in Mannheim als Arbeitsvermittler in den Arbeitsagenturen Wolfsburg und Gifhorn tätig. An der Fachhochschule der Bundesagentur für Arbeit, der Berufsakademie Mannheim, der Fachhochschule Heidelberg sowie bei weiteren Einrichtungen wirkt er in der Aus- und Fortbildung von Arbeitsvermittlern und Personalfachkräften mit. Zu seinen Schwerpunkten zählen die Bereiche Personalmanagement, Arbeitsvermittlung, Jobsearchstrategien, Marketing, Controlling, Management, berufliche Rehabilitation sowie Recht der Arbeitsförderung. Internet: www.christian-scheller.de

Dirk Schulze-Knigge: Der Sozialversicherungsfachangestellte wechselte nach seiner Ausbildung und mehrjähriger Tätigkeit bei der Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK) Niedersachsen zur Taunus Betriebskrankenkasse, wo er im Leistungsbereich eingesetzt ist. In dieser Zeit hat er sich zum Personalfachkaufmann (IHK) qualifiziert. Zu seinen Schwerpunkten zählen nunmehr der Bereich Disease-Management-Programme sowie die Wahrnehmung von Aufgaben im Bereich der Ausbildung von Nachwuchskräften.

3. Inhaltsverzeichnis

A. Organisatorisches

1. Hinweise zur Veranstaltung und zum Ablauf
2. Ihre Referenten
3. Inhaltsverzeichnis
4. Literaturempfehlungen / weiterführende Informationen

B. Das Vermittlungsgespräch im Überblick

1. Formen und Funktionen
2. Vorbereitung des Erstgesprächs
3. Empfohlener Verlauf für das Erstgespräch
4. Nachbearbeitung des Erstgesprächs

C. Das Personalauswahlgespräch im Überblick

1. Formen
2. Vorbereitung
3. Typischer Verlauf
4. Nachbearbeitung des Gesprächs

D. Übungen und Fälle

1. Fälle und Fragestellungen
2. Hilfsmittel
3. Unterlagen der Bewerber

4. Literaturempfehlungen / weiterführende Informationen

- FH der Bundesagentur für Arbeit [Hrsg.]: AuF-Print Nr. 9: KOLA - Gesprächsführung in der Arbeitsvermittlung, Mannheim 2002
- Hofmann, E.: Einstellungsgespräche führen. Bewerber aus der Reserve locken, Luchterhand-Verlag, München 2002
- Egle, F., Bens, W. u. Scheller C.: Talentmarketing - Strategien für Job-Search, Selbstvermarktung und Fallmanagement, 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2004
- Egle, F. und Nagy, M.: Arbeitsmarktintegration: Profiling - Arbeitsvermittlung - Fallmanagement, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2005
- Scheller, C.: "Personalmanagement", Skript zur Veranstaltung an der Berufsakademie Mannheim, Mannheim 2003
Download: www.christian-scheller.de/cfs2003/skript_personalwesen.pdf
- Scheller, C. u. Fröhlich, S.: Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung, Skript im Rahmen des DB-Studiengangs an der FH Heidelberg, Heidelberg 2005
Download: www.christian-scheller.de/cfs2003/Skript_Fallmanagement.pdf

B) Das Vermittlungsgespräch im Überblick

1. Formen und Aufgaben

Bei der Betreuung von Bewerbern ist das Gespräch mit dem Kunden das wichtigste Instrument der Vermittlungsfachkraft, um den Fall einschätzen und steuern zu können. Dabei sind Erst- und Folgegespräche zu unterscheiden. Während im ersten Gespräch die allgemeine Weichenstellung erfolgt, in dem Potentiale und Möglichkeiten im Vordergrund stehen, aus denen Ziele und Strategien abgeleitet werden, bilden bei Folgegesprächen eher die Aspekte der Kontrolle und der Fallsteuerung den Mittelpunkt.

Hauptsächlich haben die persönlichen Gespräche mit dem Kunden folgende Aufgaben zu erfüllen:

- **Erhebung vermittlungsrelevanter Informationen (Profiling)**
Insbesondere im Erstgespräch sind Stärken und Schwächen des Bewerbers zu erheben und den Möglichkeiten des Arbeitsmarktes gegenüber zu stellen so wie entsprechende Vermittlungschancen herauszuarbeiten. In Folgegesprächen werden daraufhin bestehende Informationen ergänzt und insbesondere prozessbezogene Informationen erhoben.
- **Erarbeitung und Fortschreibung einer geeigneten Vermittlungsstrategie**
In Zusammenarbeit mit dem Kunden sind im Erstgespräch geeignete Vermittlungsziele zu vereinbaren und geeignete Strategien zur Erreichung des Ziels zu erarbeiten. Ziele und Strategien sind in Folgegesprächen weiterhin zu verfolgen oder geänderten Umständen bzw. neuen Informationsständen anzupassen.
- **Fallsteuerung und Kontrolle**
Letztendlich ist das persönliche Gespräch mit dem Kunden auch ein Hilfsmittel, um Fehleinschätzungen und daraus resultierende Fehlentwicklungen rechtzeitig zu entdecken. Der Kunde muss zur Mitwirkung gewonnen und seine Leistungsfähigkeit und -bereitschaft überprüft werden.

2. Vorbereitung des Erstgesprächs

Unterminierte Erst- und Folgegespräche sollten in der Arbeitsvermittlung nur der Ausnahmefall sein und nur in unaufschiebbaren Ausnahme- und Sonderfällen stattfinden. Durch die Terminierung ist eine gründliche Vorbereitung des Gesprächs möglich. Sie gewährleistet, dass Gespräche strukturiert und ökonomisch durchgeführt werden. Durch die damit mögliche Vorbereitung kann der Vermittler als kompetenter Ansprechpartner auftreten, der die wesentlichen Fragebereiche bereits im Vorfeld geklärt hat.

In der Praxis empfiehlt es sich, dem Kunden bei der Terminvergabe für das Erstgespräch entsprechende Arbeitsaufträge zu erteilen (z.B. Einreichung einer Bewerbungsmappe, Ausfüllen von Unterlagen). Da diese zur Vorbereitung des Gesprächs dienen, sind sie von ihm bereits vor dem eigentlichen Termin zu erfüllen und Unterlagen einzureichen.

Leitfragen, die im Verlauf des Erstgesprächs geklärt sein sollten:

Bei der Vorbereitung des Gesprächs sollten immer die Leitfragen im Vordergrund stehen, die auch beim späteren Erstgespräch in der Vermittlung zu klären sind:

- Worin liegen die Stärken des Kunden (Was kann er)?
- Was will der Kunde (Ziele)?

- Wie sind die Schwächen des Kunden zu beurteilen (Vermittlungshemmnisse)?
- Wie sieht der Arbeitsmarkt für den Kunden aus (Arbeitsmarkanalyse)?
 - Offene Stellen, die in Frage kommen
 - Durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit / Vermittlungstätigkeit in den möglichen Zielberufen
 - Konkurrenzsituation / Mitbewerber
- Inwieweit kann sich der Kunde selber helfen?
- Welche Unterstützung bzw. welche Instrumente sind sinnvoll und werden für eine erfolgreiche Vermittlung erforderlich?
- In welchem Maß ist der Kunde bereit mitzuwirken (Motivation)?
- Welche Kompromisse bzw. Eingeständnisse ist er für eine erfolgreiche Vermittlung bereit einzugehen?
- Welche Fragen könnte der Kunde haben?
- Welche Stellen / Ansprechpartner könnten noch hinzugezogen werden bzw. dem Kunden helfen?

Punkte, die vor Gesprächsbeginn abgearbeitet werden sollten:

- Sichtung eingereicherter Unterlagen
- Betrachtung des möglichen Arbeitsmarktes, ggf. Bereithaltung passender Vermittlungsangebote
- Erarbeitung inhaltlicher Schwerpunkte und möglicher Fragebereiche (insbesondere Fragen, die nach Sichtung der Unterlagen noch nicht geklärt werden konnten oder durch diese aufgeworfen wurden)
- Strukturierung des Gesprächs und methodische Planung
- Vorbereitung der Zielvereinbarung mit dem Kunden
- Festlegung des Zeitbedarfs
- Zusammenstellung von Materialien und Unterlagen, die dem Kunden überreicht werden sollen

Informationsquellen zur Vorbereitung des Erstgesprächs:

- **Informationen über den Kunden:**
 - Eingereichte Musterbewerbungsmappe (inkl. Anschreiben!)
 - Ausgefüllter Anmelde- und Auskunftsbogen
 - Liste bisheriger Bewerbungsbemühungen
 - Bereits vorhandene Bewerberdaten (die z.B. durch Anmeldekräfte eingetragen wurden)
 - Ergebnisse im Vorfeld durchgeführter Testverfahren
 - Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen, die bereits Kontakt zum Kunden hatten
- **Informationen zum Berufsbild und möglichen alternativen Einsatzgebieten:**
 - Berufskundliche Datenbanken (BERUFEnet)
 - Publikationen „Beruf Aktuell“ und „Studien- und Berufswahl“
 - Eingereichte Arbeitszeugnisse
 - Branchen-News

- **Informationen zur Arbeitsmarktsituation in Zielberufen**
 - Offene Stellen in eigener Datenbank und bei anderen Anbietern (Internet, Zeitung etc.)
 - Amtliche Statistik der Bundesagentur
 - Informationen der IHK und von Verbänden

3. Empfohlener Verlauf für das Erstgespräch

Beim Vermittlungsgespräch lassen sich genau wie bei klassischen Beratungs- und Orientierungsgesprächen drei aufeinander folgende Phasen unterscheiden: die „Gesprächseröffnungs-“, die „Arbeits- und Besprechungs-“, (oft auch als Problembearbeitungsphase bezeichnet) sowie die „Abschlussphase“. Ihnen werden in der nachfolgenden Abbildung sinnvolle Arbeitsschritte sowie entsprechende Ziele in der privaten Arbeitsvermittlung zugeordnet. Die einzelnen Arbeitsschritte müssen nicht unbedingt in dieser Reihenfolge „abgearbeitet“ werden. Oftmals ist es aus Gründen des Zusammenhangs oder der Falllogik sinnvoll, bestimmte Punkte vorzuziehen oder aufzuschieben.

	Arbeitsschritte	Ziele:
Gesprächseröffnungsphase	1. <ul style="list-style-type: none">• Begrüßung des Kunden und kurze eigene Vorstellung des Vermittlers (Aufgaben, Rolle im weiteren Prozess)	<ul style="list-style-type: none">• Herstellung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre• Vertrauen des Kunden wecken
	2. <ul style="list-style-type: none">• Erläuterung der Ziele des Gesprächs, der geplanten Vorgehensweise sowie des zur Verfügung stehenden Zeitrahmens• Frage nach Gesprächs- bzw. Klärungsbedarf des Kunden• Festlegung der inhaltlichen und methodischen Vorgehensweise	<ul style="list-style-type: none">• Voraussetzungen für ein zielgerichtetes und effektives Gespräch schaffen (Arbeitsatmosphäre)

Arbeits- und Besprechungsphase	3.	<ul style="list-style-type: none"> • Standort des Kunden klären <ul style="list-style-type: none"> - Wer ist der Kunde? - Was kann er? - Was will er? - Was hindert ihn selbst an der Zielerreichung? (individuelle Vermittlungshemmnisse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenschafts- und Anforderungsprofil des Kunden erhalten 	
	4.	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten des Arbeitsmarktes klären <ul style="list-style-type: none"> - fachlich in Frage kommende Berufsbilder - im regionalen Möglichkeitsbereich des Kunden denkbare Alternativen - tatsächlich freie Stellen und potentielle Arbeitgeber 	<ul style="list-style-type: none"> • Chancenprofil erhalten 	
	5.	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung des Vermittlungsziels und erforderlicher Teilziele <ul style="list-style-type: none"> - Inhalte - Ausmaß - Zeitbezug 	<ul style="list-style-type: none"> • Setzung realistischer Ziele • Akzeptanz für vereinbarte Ziele erreichen • Minimierung von Ziel-differenzen 	
	6.	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarung einer Vermittlungsstrategie sowie geeigneter Maßnahmen für die Zielerreichung und Kontrolle <ul style="list-style-type: none"> - aktive vs. passive Strategien - erforderliche Hilfen und Leistungen - Art der Kontrolle und Kontrollzeitpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung der Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Vermittler und Kunden 	
	Abschlussphase	7.	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung des Gesprächs und Abschluss der Vermittlungs- bzw. Zielvereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Verbindlichkeit • Transparenz über Vereinbarungen und das weitere Vorgehen schaffen
		8.	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden Gelegenheit für Rückfragen bzw. zur Klärung noch offenen Gesprächsbedarfs geben 	<ul style="list-style-type: none"> • Zweifel und Unklarheiten ausräumen
9.		<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarung eines konkreten Termins für Folgegespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterverfolgung und Prozesscharakter verdeutlichen 	
10.		<ul style="list-style-type: none"> • Verabschiedung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch abschließen 	

© www.christian-scheller.de

4. Nachbearbeitung des Erstgesprächs

Mit Abschluss des Erstgesprächs beginnt die eigentliche Vermittlungsarbeit auf der Grundlage der zuvor getroffenen Vereinbarungen mit dem Kunden. Diese sind in jedem Fall zu beachten - einseitige Änderungen und Abweichungen erfordern neue Absprachen. Die im unmittelbaren Anschluss zu erledigen Arbeiten sind u.a. abhängig von der Organisation und den Aufgaben des Vermittlers. Zu den wichtigsten Anschlussaufgaben in der privaten Vermittlung zählen:

Arbeiten am Bewerberprofil

- Aussagekräftiges Erstprofil erstellen
- ggf. Erstellung notwendiger Zweit- und Drittprofile
- Auswertung und Einarbeitung während des Gesprächs eingereicherter Unterlagen
- Veröffentlichung des Profils in internen und externen Datenbanken
- Weiterleitung des Profils an andere in den Fall involvierte Stellen

Terminierung / Wiedervorlagen

- Termine für Folgegespräche eintragen
- Wiedervorlagen für den Eingang vereinbarter Unterlagen setzen
- Wiedervorlagen für vereinbarte Aktivitäten (z.B. Stellensuchläufe)

Administrative Aufgaben

- Schreiben eines Gesprächsvermerks
- Abheften der Zielvereinbarung und anderer Unterlagen (Vermittlungsvertrag)
- Information an Kollegen und nachgeordnete Mitarbeiter

Vermittlungsaufgaben

- Durchführung von Stellensuchläufen und Zusendung von Vorschlägen
- Versendung von Bewerbervorschlägen an Arbeitgeber

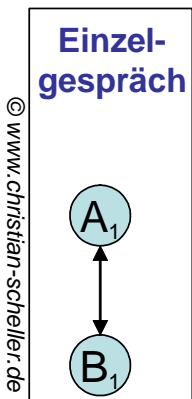
C) Das Personalauswahlgespräch im Überblick

1. Formen

Das persönliche Auswahlgespräch mit dem Bewerber ist die am häufigsten praktizierte Form der Personalauswahl - oftmals ist es in Klein- und Mittelbetrieben sogar alleiniges Instrument für die Entscheidungsfindung. Auch neuere und umfangreichere Verfahren verzichten nicht auf einzelne Gesprächsbausteine.

In der Fachliteratur werden verschiedene Formen des Vorstellungsgesprächs unterschieden: Die wichtigsten Abgrenzungskriterien sind die Anzahl möglicher Teilnehmer (sowohl auf der Arbeitgeber als auch auf der Bewerberseite) und der Grad der Strukturierung des Gesprächs.

Unterscheidung nach der Anzahl der Teilnehmer



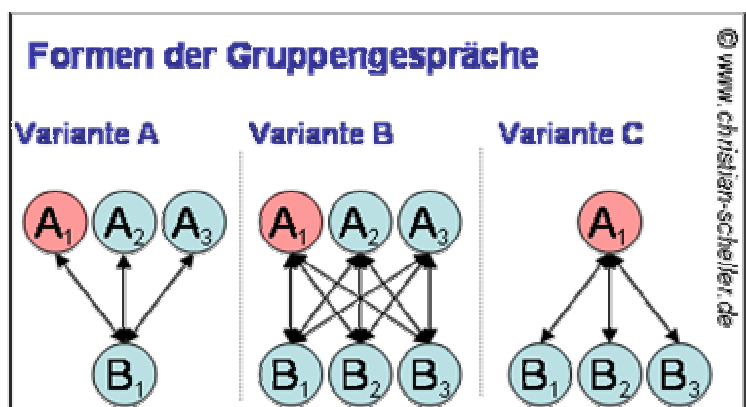
Beim Einzelgespräch steht ein Vertreter des Arbeitgebers einem Bewerber gegenüber. Diese Form findet sich häufig bei Klein- und Familienbetrieben, wo das Gespräch im Regelfall der Firmeninhaber führt. Aber auch im Rahmen von Assessment-Center-Verfahren sind einzelne Bausteine denkbar, die im Rahmen von Vier-Augen-Gesprächen von Psychologen oder Personalberatern geführt werden.

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße ist der Firmeninhaber nicht mehr in der Lage, regelmäßig Personalauswahlgespräche zu führen und wird diese Aufgabe delegieren. Für eine umfassendere Beurteilung, aber auch aus arbeitsrechtlichen Gründen sind hier häufig mehr als ein Vertreter des Unternehmens anwesend. Klassische Teilnehmer auf Arbeitgeberseite sind:

- Verantwortlicher der Personalabteilung
- bei Auszubildenden Vertreter der Aus- und Fortbildung
- Fachverantwortlicher
- Leitungsverantwortlicher (sofern nicht mit dem Fachverantwortlichen identisch)
- Vertreter des Betriebsrats
- ggf. Genderbeauftragte (Schwerbehinderte, Gleichstellung etc.)

Dabei wird im Regelfall ein Gesprächsführer benannt, der als Koordinator die ordnungsgemäße Durchführung des Gesprächs gewährleistet.

Ihnen gegenüber sitzen auf der Bewerberseite ein bis sechs Bewerber. Die in der Abbildung rechts dargestellte Variante C ist ebenfalls denkbar; diese hat sich in der Praxis allerdings nicht bewährt.



Unterscheidung nach dem Grad der Strukturierung

Alle zuvor dargestellten Formen können wie folgt strukturiert werden:

- **unstrukturiert:** Inhalte und Abfolge der Fragen sind frei
- **strukturiert:** Fragebereiche sind vorgegeben
- **standardisiert:** Inhalte und Abfolge aller Fragen sind vorgegeben

Das unstrukturierte Gespräch wird aus Gründen der Vergleichbarkeit von Bewerbern und im Hinblick auf die erforderliche Genauigkeit in keinem der Fälle empfohlen und kann nur eine Notlösung sein, um im Einzelfall einen akuten Personalbedarf rasch zu decken. Während in kleinen und mittleren Betrieben strukturierte Gespräche bevorzugt werden, sind es in Großunternehmen häufig standardisierte Gespräche, um ein möglichst hohes Maß an Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

2. Vorbereitung

Jedes Gespräch sollte sorgfältig vorbereitet werden, um sich in relativ kurzer Zeit ein umfassendes Bild über den Bewerber machen zu können und die Frage der Eignung zu klären.

Dabei hat sich in der Praxis folgende Vorgehensweise bewährt:

1. Ermittlung der Anforderungen an den Stelleninhaber und Gewichtung
2. Grad der Eignung, der bereits durch die eingegangenen Bewerbungsunterlagen und ggf. bereits stattgefundene Testverfahren ermittelt werden konnte
3. Festlegung der noch zu ermittelnden Informationsbereiche
4. Zusammenstellung der Gesprächsteilnehmer nach
 - fachlichen (Fachkräfte, die im besten Fall den Dienstposten und Anforderungen aus der Praxis kennen)
 - methodischen (Wer kann solche Gespräche führen bzw. die Teilnehmer dabei unterstützen?) und
 - rechtlichen (Wer muss aus arbeitsrechtlichen oder anderen Gründen dabei sein?)

Gesichtspunkten

5. Erarbeitung von einem allgemeinen Fragen- bzw. Methodenkataloges
6. Erarbeitung von individuellen Fragen bzw. Vorgehensweisen, bei einzelnen Kandidaten
7. Inhaltliche und zeitliche Planung der Gespräche sowie die Rollenverteilung der einzelnen Teilnehmer
8. Einigung auf eine angemessene Form der Dokumentation, mit deren Hilfe die gewonnenen Informationen übersichtlich und in vergleichbarer Form dargestellt werden

Hilfsmittel zur Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs:

Informationsbereich:	Hilfsmittel:
Ermittlung der Anforderungen an den künftigen Stelleninhaber	<ul style="list-style-type: none">- Stellenbeschreibung- Beschreibung laut Tarifvertrag (sofern vorhanden)- Gespräch mit Fachabteilung und Mitarbeitern in ähnlichen Positionen- Einschaltung eines Unternehmens- und Personalberaters
Ermittlung bereits vorhandener Informationen über den Bewerber	<ul style="list-style-type: none">- Bewerbungsmappe- Personal- und Auskunftsbögen- Ergebnisse aus Testverfahren- Gespräch mit dem Arbeitsvermittler

3. Typischer Verlauf

Der klassische Verlauf von Personalauswahlgesprächen ist nachfolgend skizziert. Dargestellt wird der in der Fachliteratur am häufigsten empfohlene Ablauf - in der Praxis sind Variationen bzw. dem Fall angemessene Änderungen möglich.

(1) Begrüßung und Einstieg

Mögliche Inhalte Fragebereiche:

- Kurze Begrüßung mit der Bitte sich zu setzen
- Die einzelnen Beteiligten stellen sich dem Bewerber kurz vor, indem Sie etwas über Ihre Position und Funktion im Unternehmen sagen.
- Zur Auflockerung der Gesprächssituation kann über ein unverfängliches Thema gesprochen werden, das die eigentlichen Inhalte des Vorstellungsgesprächs noch nicht tangiert (z.B. Frage nach der Anreise, Wetter).
- Schließlich erfolgt die Mitteilung über die mit dem Gespräch verfolgten Ziele und der geplanten Vorgehensweise (Inhalte, Methodik u. Festlegung von Gesprächsregeln).

Funktionen:

- Herstellung einer geeigneten Gesprächs- und Arbeitsatmosphäre
- Verdeutlichung der Gesprächsstruktur und -regeln, um ein zielgerichtetes Gespräch führen zu können
- Abbau von Gesprächshemmnissen, bzw. Herstellung der Gesprächsfähigkeit und -bereitschaft auf der Bewerberseite

(2) Besprechung des allgemeinen Werdegangs und der persönlichen Situation

Mögliche Inhalte / Fragebereiche:

- Der Bewerber schildert in einem Kurzvortrag seine Vita und seine derzeitige persönliche sowie berufliche Situation.
- Die Gesprächsverantwortlichen können im Anschluss hierzu Fragen stellen

Funktionen:

- Bewerber kann über ein ihm vertrautes Thema sprechen und so Redehemmschwellen abbauen.
- Prüfung der Fähigkeit zu strukturieren und Sachverhalte kurz und prägnant auf wesentliche Aspekte reduziert darzustellen
- Betrachtung des Werdegangs vor dem Hintergrund der Aspekte Kontinuität und Zielgerichtetheit
- Überblick über Persönlichkeit, Ziele, Einstellungen und Prägung des Bewerbers gewinnen (→ Wer ist der Bewerber?)

(3) Gründe für die Bewerbung

Mögliche Inhalte / Fragebereiche:

- Gründe für den beruflichen Änderungswunsch / Änderungsnotwendigkeit
- Gründe für das Interesse an einer bestimmten Position
- Gründe für das Interesse am Unternehmen

Funktionen:

- Abklärung des Informationsstandes und des Grades der Vorbereitung des Bewerbers
- Abwägung, ob Einschätzungen des Bewerbers korrekt und auf sachlicher Grundlage erfolgt sind
- Nachhaltigkeit des Wechsel- bzw. Einmündungswunsches in das Unternehmen herausfinden
- Was will der Bewerber beruflich?

(4) Klärung der beruflichen Qualifikationen und des beruflichen Werdegangs

Mögliche Inhalte / Fragebereiche:

- Bisher erworbene formale Qualifikationen
- Aufgabenbereiche und praktische Tätigkeiten
- Gründe für vorangegangene berufliche Entscheidungen
- Einschätzung der Eignung für angestrebte Stelle

Funktionen:

- Ermittlung des „Könnens“ des Bewerbers (Wissen, Fertigkeiten und Talente)
- Abgleich der Anforderungen der Stelle und des Unternehmens mit den Möglichkeiten des Bewerbers

(5) Reaktionen auf simulierte Situationen

Mögliche Inhalte / Fragebereiche:

- Fragen im Stil von „Was wäre wenn...“ sollen die Verhaltensweisen des Bewerbers in bestimmten beruflichen Situationen klären
- Fachliche Eignungsermittlung durch Fachfragen bzw. Bitte um Fachentscheidungen
- Einstellungen, Verhalten und Motivation durch die Bitte um Einschätzung sozialer Situationen

Funktionen:

- Abschätzung künftiger Verhaltensweisen: Passen zukünftig zu erwartende Verhaltensweisen und Einstellungen auf das Anforderungsprofil?
- Bewertung der Entscheidungsfreudigkeit, Kreativität sowie sozialer Fähigkeiten
- Bewertung der Fachkenntnisse

(6) Gespräch über Konditionen

Mögliche Inhalte / Fragebereiche:

- Frage nach der vom Bewerber erwarteten Gegenleistungen für seine Einbringung ins Unternehmen
- Tatsächliche Konditionen
- Besondere Anforderungen an den Stelleninhaber
 - Arbeitszeit
 - Reisebereitschaft
 - Besondere Entlohnungs- bzw. Leistungsinstrumente
- Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen bzw. mögliche Perspektiven

Funktionen:

- Klärung, ob mit den betrieblichen Leistungen Motivation geweckt und entsprechende Gegenleistungen erwartet werden können
- Klärung der Eignung des Bewerbers für bestimmte Entlohnungsformen (z.B. Leistungslohn)
- Erfolgt eine korrekte Einschätzung durch den Bewerber?

(7) Gesprächsabschluss

Mögliche Inhalte / Fragebereiche:

- Bewerber erhält die Möglichkeit für abschließende Rückfragen
- Information über die weitere Vorgehensweise und das entsprechende Verfahren
- Keine Aussage zu Chancen oder Entscheidung vorwegnehmen
- Verabschiedung

Funktionen:

- Bereitschaft zur weiteren Mitwirkung und zur Einhaltung der Regeln beim Bewerber wecken (Rückfragen bis zum Entscheidungszeitpunkt vermeiden)
- Sachlichkeit der kommenden Entscheidung und ihrer Kriterien herausstellen
- Geeignete Kandidaten zur weiteren Teilnahme am Auswahlverfahren animieren
- Ungeeignete Kandidaten nicht gegen das Unternehmen aufbringen

4. Nachbereitung des Gesprächs

Im Anschluss des jeweiligen Gesprächs sind die gewonnenen Informationen in einer zuvor festgelegten Form zu dokumentieren. Sobald alle Gesprächsrunden beendet sind, sind mit Hilfe der Dokumentationen die Teilnehmer zu vergleichen. Teilnehmer, die nicht mehr in Frage kommen, werden im Regelfall schriftlich informiert. Der Rest nimmt am weiteren Auswahl- bzw. Einstellungsverfahren teil.

D. Übungen und Fälle

Sie erhalten von drei Bewerbern Materialien, auf deren Grundlage Sie unter Berücksichtigung der entsprechenden Fragestellungen ein Vermittlungserstgespräch sowie ein Personalauswahlgespräch führen sollen.

Für die Aufgabenstellung dürfen lediglich die in der Tabelle links durch Kreuzchen gekennzeichneten Unterlagen verwendet werden. Gehen Sie davon aus, dass die Unterlagen bei Vorlage vollständig und ohne ersichtliche Mängel vorliegen.

Für das Vermittlungsgespräch stehen 30 Minuten zur Verfügung.
Für das Personalauswahlgespräch sind 15 - 20 Minuten vorgesehen.

1. Fälle und Fragestellungen

Bewerber 1

Übersicht über die Unterlagen

	Vermittlung	Vorstellungsgespräch
Stellenausschreibung SZ - Verlag		X
Arbeitspaket	X	
Lebenslauf	X	X
Diplomzeugnis	X	X
Praktikumszeugnis DB AG	X	X
Praktikumsbescheinigung GIGA	X	X
Beurteilung Porsche	X	X
Praktikumsbestätigung Radio Antenne	X	X
Abiturzeugnis (Auszüge)	X	X

Aufgaben Vermittlung

Aufgabe 1 (V1)

Führen Sie aufgrund der Ihnen vorliegenden Unterlagen ein Erstgespräch mit Herrn Pohl. Gehen Sie dabei auf seine Gesprächswünsche (Arbeitspaket 3. Seite) ein. Schließen Sie eine Zielvereinbarung über das weitere Vorgehen ab.

Aufgabe 2 (V2)

Sie haben bereits im Vorfeld des Erstgesprächs nach geeigneten Stellenangeboten recherchiert. Die meisten Stellenangebote finden Sie bei Zeitarbeitsfirmen. Versuchen Sie, Herrn Pohlmann von den Vorzügen der Zeitarbeit als Einstiegsmöglichkeit für Berufsanfänger zu überzeugen und schließen Sie eine entsprechende Zielvereinbarung ab.

Aufgaben Personalwesen

Aufgabe 1 (P1)

Herr Pohl hat sich auf die von Ihnen ausgeschriebene Stelle als Marketingassistent beworben. Bereiten Sie ein Vorstellungsgespräch nach Variante A vor, indem Sie Ihre Vorgehensweise, Fragestellungen und damit verfolgte Ziele kurz schriftlich skizzieren und führen es anschließend durch.

Aufgabe 2 (P2)

Herr Pohl hat bei der DB-AG bereits ein Praktikum absolviert. Obwohl Ihnen eine sehr gute Praktikumsbeurteilung vorliegt, haben Ihnen Mitglieder der Fachabteilung zugetragen, dass er ein weniger beliebter Zeitgenosse war - es werden Zweifel an seinem Fleiß und seiner Umgänglichkeit geäußert. Bereiten Sie ein Vorstellungsgespräch nach Variante A vor, indem Sie Ihre Vorgehensweise, Fragestellungen und damit verfolgte Ziele kurz schriftlich skizzieren und führen es anschließend durch. Versuchen Sie dabei durch geschickte Fragestellung herauszufinden, ob sich die Ihnen zugetragenen Gerüchte bewahrheiten oder der Einschätzung in der schriftlichen Beurteilung Glauben geschenkt werden soll.

Bewerberin 2

Übersicht über die Unterlagen

	Vermittlung	Vorstellungsgespräch
Arbeitspaket	X	
Lebenslauf	X	X
Zeugnis Schnellecke	X	X
Zeugnis BNW	X	X
Zeugnis Kühl	X	X
Zeugnis Volksbank	X	X
Zeugnis Commerzbank	X	X
Nachweis Grundlehrgang QM	X	X
IHK-Zeugnis Bankkauffrau	X	X

Aufgaben Vermittlung

Aufgabe 3 (V3)

Führen Sie aufgrund der Ihnen vorliegenden Unterlagen ein Erstgespräch mit Frau Rehm. Da Sie zwei Kinder hat, möchte sie nicht so gerne umziehen - ansonsten hat sie keinerlei Bindungen. Sie haben allerdings bereits einen Arbeitgeber akquiriert, der Frau Rehm einstellen würde - allerdings wäre dazu ein Umzug erforderlich. Zeigen Sie Ihr mögliche Hilfsleistungen beim Umzug auf und schließen eine entsprechende Eingliederungsvereinbarung.

Aufgabe 4 (V4)

Frau Rehm hat in der Vergangenheit schon häufiger Ihre Stellung aus eigenem Antrieb heraus selber gekündigt und im Regelfall selbständig wieder eine Folgeanstellung gefunden, ohne dabei auf die Hilfe eines Arbeitsvermittlers angewiesen zu sein. Sie hofft zudem auf Weiterbeschäftigung bei ihrem derzeitigem Arbeitgeber und möchte sich daher noch nicht bewerben.

Sie schätzen die Lage anders ein und wissen, dass es der Firma von Frau Rehm sehr schlecht geht. Ihre Aufgabe im Erstgespräch ist es, Frau Rehm zur Mitwirkung und zum Schreiben von Initiativbewerbungen zu bewegen. Schließen Sie eine entsprechende Zielvereinbarung ab.

Aufgabe Personalwesen

Aufgabe 3 (P3)

Für Ihre Firma wird eine Teamassistentin gesucht. Fachlich passt Frau Rehm äußerst gut auf die Stelle. Allerdings handelt es sich um eine Vertrauensstellung, die bestenfalls über mehrere Jahre mit der gleichen Person besetzt werden müsste. Aufgrund der vorgelegten Unterlagen hegen Sie berechnete Zweifel, ob dies hier der Fall ist. Versuchen Sie dies im Verlauf des Vorstellungsgesprächs zu klären.

Bewerberin 3

Übersicht über die Unterlagen

	Vermittlung	Vorstellungsgespräch
Stellenausschreibung		X
Firmeninformationen		X
Anschreiben	X	X
Lebenslauf	X	X
Praktikumszeugnis	X	X
Teilnehmer BPE	X	X
Fachangestelltenbrief	X	X
Prüfungszeugnis	X	X
Zeugnis Falkner	X	X
Abschlusszeugnis BBS	X	X
Zeugnis Berufsschule	X	X

Aufgaben Vermittlung

Aufgabe 5 (V5)

Führen Sie aufgrund der Ihnen vorliegenden Unterlagen ein Erstgespräch mit Frau Müller-Mayer. Sie hat sich bisher nur in ihrem erlernten Beruf als Rechtsanwalts- u. Notarfachangestellte beworben - erarbeiten Sie entsprechende alternative Einsatzfelder. Ein weiteres Problem ist die bisher fehlende Berufserfahrung - welche Lösungen fallen Ihnen dazu ein. Schließen eine Zielvereinbarung über das weitere Vorgehen ab.

Aufgaben Personalwesen

Aufgabe 4 (P4)

Frau Schulze-Knigge hat sich in Ihrer Kanzlei auf die ausgeschriebene Stelle als Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte beworben. Bereiten Sie ein Vorstellungsgespräch nach Variante A vor, indem Sie Ihre Vorgehensweise, Fragestellungen und damit verfolgte Ziele kurz schriftlich skizzieren und führen es anschließend durch.

2. Hilfsmittel

Nachfolgend einige Hilfsmittel, die Sie bei der Aufgabenbewältigung verwenden können.

A) Skizzierung von Personalauswahlgesprächen (Vorbereitungsbogen)

Name: _____

(0) In diesem Fall unbedingt zu klärende Fragen / Besonderheiten	
Fragestellung u. Verantwortlicher:	Ergebnis:
(1) Begrüßung und Einstieg	
Fragestellung u. Verantwortlicher:	Bewerberreaktion / Bewertung:
(2) allgemeiner Werdegang und persönliche Situation	
Fragestellung u. Verantwortlicher:	Bewerberreaktion / Bewertung:
(3) Gründe für die Bewerbung	
Fragestellung u. Verantwortlicher:	Bewerberreaktion / Bewertung:
(4) berufliche Qualifikationen und beruflicher Werdegang	
Fragestellung u. Verantwortlicher:	Bewerberreaktion / Bewertung:

--	--

(5) Reaktionen auf simulierte Situationen

Fragestellung u. Verantwortlicher:

Bewerberreaktion / Bewertung:

--	--

(6) Konditionen

Fragestellung u. Verantwortlicher:

Bewerberreaktion / Bewertung:

--	--

(7) Gesprächsabschluss

Fragestellung u. Verantwortlicher:

Bewerberreaktion / Bewertung:

--	--

Ergebnis / abschließende Bewertung:

--

B) Vermittlungs- bzw. Zielvereinbarung

<h2 style="margin: 0;">Vermittlungsvereinbarung</h2>	
zwischen	
<u>Vermittler:</u>	<u>Bewerber:</u>
Gültig bis: _____ nächster Termin: _____	
Vermittlungsziele: 1. _____ 2. _____ 3. _____	
Aufgaben des Bewerbers / der Bewerberin:	zu erledigen bis:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
Aufgaben der Vermittlung:	zu erledigen bis:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
_____	_____
(Unterschrift des Vermittlers)	(Kundenunterschrift)