

## UNTERNEHMEN

Die tesa SE ist einer der weltweit führenden Hersteller selbstklebender Produkt- und Systemlösungen für Industrie, Gewerbe und Konsumenten. 125 Jahre Erfahrung in der Beschichtungstechnologie sowie der Entwicklung von Klebmassen und innovativer Produktlösungen haben das Unternehmen in die Spitzengruppe des Weltmarktes geführt. Rund 3.700 Mitarbeiter sind derzeit für die tesa-Gruppe weltweit in mehr als 50 Tochtergesellschaften tätig und sorgen dafür, dass Kunden in über 100 Ländern tesa Produkte nutzen können.

## PROJEKTZIELE

Die tesa SE hat den Rekrutierungsprozess kritisch geprüft mit dem Ziel, Qualität und Effizienz der Rekrutierungsaktivitäten zu erhöhen. Im Rahmen dieses Optimierungsprojektes wird auch beschlossen, die Führungskräfte in ihren Rekrutierungsaktivitäten qualitativ zu unterstützen:

- Vermittlung von Kompetenzen entlang des gesamten Rekrutierungsprozesses
- Information über die Rollenteilung zwischen HR und Führungskräften
- Nutzung der neu entwickelten tesa-internen Tools zur Rekrutierung
- Sicherheit in der Einschätzung von Bewerbern
- Bewerberorientiertes Vorgehen

im Sinne des Personalmarketings

## RAHMENBEDINGUNGEN

- Das Training soll sowohl für Führungskräfte mit Rekrutierungserfahrung als auch ohne geeignet sein.
- Der Zeitrahmen für ein Training soll zwei Tage betragen.
- tesa HR Mitarbeiter sollen die Trainings mit gestalten.
- Die tesa Kernkompetenzen sollen als Grundlage für die Einschätzung von Bewerbern genutzt werden.
- Die Teilnehmer sollen die Gelegenheit haben, möglichst realistische Bewerbungsgespräche zu führen und Feedback zu ihrem Vorgehen zu erhalten.

## LÖSUNG

- Kombination von tesa-internen Prozessen und Tools mit Profil M-Know how zur Rekrutierung
- Übungen mit realen „potenziellen Bewerbern“, d. h. derzeitigen tesa-Praktikanten
- Vorstellung von Methoden zur effizienten Bewerberauswahl, z. B. telefonische Vorabinterviews
- Vermittlung von Fähigkeiten zur Einschätzung von persönlichen Faktoren, d. h. Einstellungen und Motivationsfaktoren von Bewerbern
- Einüben von Techniken zur Vermeidung sozial erwünschter Verhaltensweisen von Bewer-

bern

- Vermittlung eines gleichermaßen bewerberorientierten als auch inhaltlich in die Tiefe gehenden Vorgehens
- Erarbeitung eines Fragenkataloges für Bewerbungsinterviews innerhalb der Trainings, der nach jeder Durchführung ergänzt und von allen Führungskräften genutzt werden kann

## REALISIERUNG

### **Abstimmungsmeeting**

In einem ersten Abstimmungsmeeting informieren Mitglieder der Projektgruppe über entwickelte Tools zur Unterstützung der Führungskräfte sowie neu definierte Prozesse.

Profil M stellt mögliche Inhalte und methodische Überlegungen zum Thema Rekrutierung dar.

Anwesende Führungskräfte, die häufig in Rekrutierungsprozesse involviert sind, geben Feedback hinsichtlich der Nutzbarkeit der vorgestellten Hilfsmittel und Trainingsinhalte.

### **Vorbereitung der Trainings**

Profil M bereitet alle Unterlagen für die Teilnehmer vor inklusive der internen Instrumente (z. B. Checklisten und Leitfäden), die den Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden sollen.

Die tesa-internen Projektverantwortlichen sprechen aktuelle tesa-Praktikanten an, ob sie Interesse daran haben, sich als „Bewerber“ im Training zur Verfügung zu stellen.

## Durchführung der Trainings

### Rahmendaten:

An einem Rekrutierungstraining nehmen maximal zehn Führungskräfte teil. Die Moderation erfolgt durch einen Profil M-Berater. Darüber hinaus werden einzelne Sequenzen, wie z. B. die tesa Kernkompetenzen, von HR-Mitarbeitern vorgestellt. Diese geben den Teilnehmern auch phasenweise in parallel durchgeführten Übungssequenzen Feedback.

Drei Praktikanten stellen sich als „Bewerber“ für Übungen zur Verfügung.

### Ablauf der Trainings:

Nach einer grundlegenden Einleitung zu den wesentlichen Herausforderungen und Lösungen für die Einschätzung von Bewerbern folgt das Training chronologisch dem Bewerbungsprozess von der Erstellung des Anforderungsprofils über die Bewerbungsunterlagenanalyse, telefonischen Vorabinterviews bis zu Bewerbungsgesprächen und letzten Prozessschritten bis zur Absage oder Einstellung. Zu jedem Prozessschritt

- wird der vorgesehene tesa-Prozessschritt und die dazugehörigen Instrumente vorgestellt,
- vermittelt der Profil M-Berater zentrale Techniken und Methoden,
- werden Übungen mit realen Personen durchgeführt. Dies bedeutet, dass die drei Praktikanten sich hierfür auf eine reale

Stelle „beworben“, Bewerbungsunterlagen erstellt und für telefonische und persönliche Gespräche zur Verfügung gestellt haben. Hierdurch erhalten die Übungen einen starken Realitätsbezug und der Transfer des Erlernten in den Alltag wird optimal unterstützt. Am Ende der Übungssequenzen geben die Führungskräfte den Praktikanten Feedback zu ihren Bewerbungsunterlagen und Verhalten in den Gesprächen, sodass auch sie von ihrer Beteiligung für spätere Bewerbungsprozesse maximal profitieren.

### Inhalte der Trainings:

- Erstellung eines Anforderungsprofils auf Grundlage der tesa-Kernkompetenzen
- Effiziente Analyse von Bewerbungsunterlagen
- Inhalte und Ablauf eines telefonischen Vorabinterviews
- Ablauf eines strukturierten, bewerberorientierten Bewerbungsgesprächs
- Frage- und Interviewtechniken zur Einschätzung von Kompetenzen und persönlichen Einstellungen
- Vermeidung von typischen Beurteilungsfehlern
- Ergänzung des Interviews durch weitere Auswahlmethoden (z. B. pragmatische Arbeitsproben)

## ERGEBNISSE

- Die Teilnehmer äußern sich sehr zufrieden mit dem Training, dabei betonen sie vor allem die konkreten, für den Arbeitsalltag relevanten Inhalte und die fachliche Kompetenz des Trainers. Als wesentlichste Inhalte bewerten sie die Anforderungsanalyse, Interviewtechniken sowie die durchgeführten Bewerbungsgespräche.
- Der Katalog mit Interviewfragen entlang der tesa-Kernkompetenzen wird als effektives Tool in den Bewerbungsgesprächen genutzt
- Die Methode des Telefoninterviews, bisher bei tesa wenig verbreitet, wird zunehmend eingesetzt