

Klare Ziele formulieren

Einstellungsprozesse sind in Unternehmen oft dem Zufall überlassen. Die Umformtechnik Radebeul (UFT) macht gute Erfahrungen mit einem systematischen Vorgehen.

Zwar folgen immerhin 80 Prozent deutscher Unternehmen definierten Standards, wenn es um die Ausschreibung neuer Stellen geht. Doch 44 Prozent entwickeln keine Kriterien für die Vorauswahl der Bewerber, und bei 70 Prozent erfolgt der Rekrutierungsprozess „frei Schnauze“. Das ist das Ergebnis einer Studie, zu der Personaldienstleister Hays 166 zuständige Entscheider in kleinen und großen Unternehmen sowie in der öffentlichen Verwaltung interviewt hat. Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ist eher positiv überrascht: „Ich hätte geschätzt, dass höchstens jedes zehnte Unternehmen seine Einstellungsprozesse strukturiert.“ Der Autor des Buches „Die Personalfalle“ ist Verfechter eines konsequenten Ablaufes, bei dem etwa vorab Telefoninterviews mit den Kandidaten geführt oder Referenzen bei vorherigen Chefs eingeholt werden – daraus entwickelt er einen neunstufigen Einstellungsprozess (siehe Kasten). Der mag im Einzelfall zunächst mehr Zeit kosten, doch etliche Bewerber fallen da bereits heraus, beispielsweise, weil sie als angehende Führungskraft keine langfristigen beruflichen Ziele haben oder nichts über ihre Schwächen und ihren Umgang damit sagen können. So reduziert sich die Anzahl der Bewerbungsgespräche, die noch zu führen sind.

Wertschätzung

Doch das ist für den Personalguru, selbst Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Tempus-Consulting mit 35 Mitarbeitern, nicht entscheidend: „Wer engagierte Mitarbeiter gewinnen will, muss ihnen auch entsprechende Wertschätzung entgegenbringen.“ Außerdem ist es nach seiner Überzeugung viel teurer, nach einer sechsmonatigen Probezeit festzustellen, dass der Neue doch nicht die geeignete Person für die Aufgabe ist. „Das kann leicht 50.000 Euro kos-

ten.“ Weil sich der Markt gedreht hat, hält Knoblauch ein Umdenken bei den Chefs für unabdingbar: „Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.“ Ganz ähnlich sieht das Barbara Lang, bei Hays für Lösungen im Rekrutierungsprozess verantwortlich: „Die Folgen des Fachkräftemangels sind bei Unternehmen nicht vollständig angekommen.“ Obwohl laut Studie fast 60 Prozent der Unternehmen den Bewerbern schon während der Rekrutierung beweisen wollen, dass sie ein sehr guter Arbeitgeber sind, hat sich nur die Hälfte tatsächlich Gedanken über eine Strategie gemacht. Lediglich ein Drittel hat einen Prozess mit klar verteilten Verantwortlichkeiten entwickelt. „Da kann in der Kommunikation mit dem Kandidaten schnell mal was schiefgehen“, weiß die Rekrutierungsfachfrau. Denn fachlich kompetente und engagierte Bewerber wollen ihrerseits wissen, wie sich das Unternehmen präsentiert. „In einem lauen Laden wollen die wirklich Guten nicht arbeiten.“

Praxis-Erfahrungen

So nutzen laut Studie lediglich 28 Prozent der Unternehmen Entscheidungshilfen bei der finalen Auswahl geeigneter Kandidaten. Knapp die Hälfte gibt kein Feedback nach Interviews, und zwei Drittel geben kein qualifiziertes Feedback bei Absagen. „Das wirkt unprofessionell und schadet dem Unternehmen“, sagt Barbara Lang, „denn Bewerber geben ihre Erfahrungen über Social-Media-Kanäle weiter – vor allem im Unternehmensportal Kununu.“ Die Umformtechnik Radebeul (UFT) folgt weitestgehend dem neunstufigen Einstellungsprozess von Jörg Knoblauch und nutzt auch dessen Toolbox, mit der die Quote passender Einstellungen von 25 auf 80 Prozent steigen soll. „Das könnte hinkommen“, schätzt Anke Weber, Personal-Entscheiderin bei dem Aluminiumschmiedespezialisten. Nach einer ersten Vorauswahl telefoniert sie mit den verbliebenen Bewerbern. Im Schnitt benötigt sie pro Telefonat 15 Minuten. Wenn ein potenzieller Teamleiter keine

beruflichen Ziele hat, wird er seine Aufgaben entsprechend „entspannt“ erfüllen – so ein Kandidat ist schnell aus dem Bewerberkreis rausgeflogen.

UFT als Zulieferer mehrerer DAX-Unternehmen will sich derartige Nachlässigkeiten nicht erlauben. Inhaber Stephan Schneider: „Wir punkten mit Innovation und Schnelligkeit, da benötigen wir begeisterte Führungskräfte, die dafür sorgen, dass das Unternehmen Technologieführer bleibt.“ Je nach Stelle werden lediglich zwischen fünf und zehn Prozent der Bewerber eingeladen.

Die persönlichen Interviews führen dann vor allem die Bereichs- und Abteilungsleiter, denn sie können am besten beurteilen, ob der potenzielle Kollege ausreichende fachliche Kompetenzen mitbringt und menschlich in ein bestimmtes Team passt. „Unsere Geschäftsführung trifft selbstverständlich die letzte Entscheidung, aber wenn die jeweiligen Vorgesetzten sich festgelegt haben, ist der Kandidat zu 90 Prozent durch“, so Anke Weber. Und Geschäftsführer Schneider ergänzt: „Ehe wir einen mittelmäßigen Mitarbeiter einstellen, lassen wir die Stelle zunächst offen, denn so jemand bringt uns nicht weiter, eher zieht er die gesamte Mannschaft ein Stück nach unten.“ Immerhin stieg die Anzahl der Mitarbeiter bei UFT seit seinem Einstieg 2005 von 37 auf mehr als 150.

Mit der Vertragsunterschrift ist der Einstellungsprozess bei dem sächsischen Unternehmen allerdings noch nicht beendet. Für die sechsmonatige Probezeit werden sogenannte Meilensteine vereinbart, die UFT und neuer Mitarbeiter gemeinsam erreichen wollen. Das können notwendige Fortbildungen sein, es kann aber auch bedeuten, dass der Mitarbeiter nach zwei Monaten eine Maschine selbstständig rüsten kann und nach drei Monaten die allgemeinen Leistungsvorgaben erfüllt.

Konkretes Profil

„Die Krux ist ja, dass in der Regel schon das Anforderungsprofil nicht klar formuliert ist“, sagt Jörg Knoblauch, „da ist lediglich von fachlichen Kenntnissen, Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft die Rede.“ Ihm ist das zu allgemein. Ein echtes Anforderungsprofil, sagt er, ist aufgrund von Zielen formuliert: „Wir machen in diesem Bereich gegenwärtig 100.000 Euro Umsatz. Der neue Verkäufer muss den Betrag innerhalb eines Jahres verdoppeln.“ Jetzt wissen Kandidaten, auf was sie sich einlassen, wenn sie sich bewerben – und woran sie in ihrer Arbeit gemessen werden.

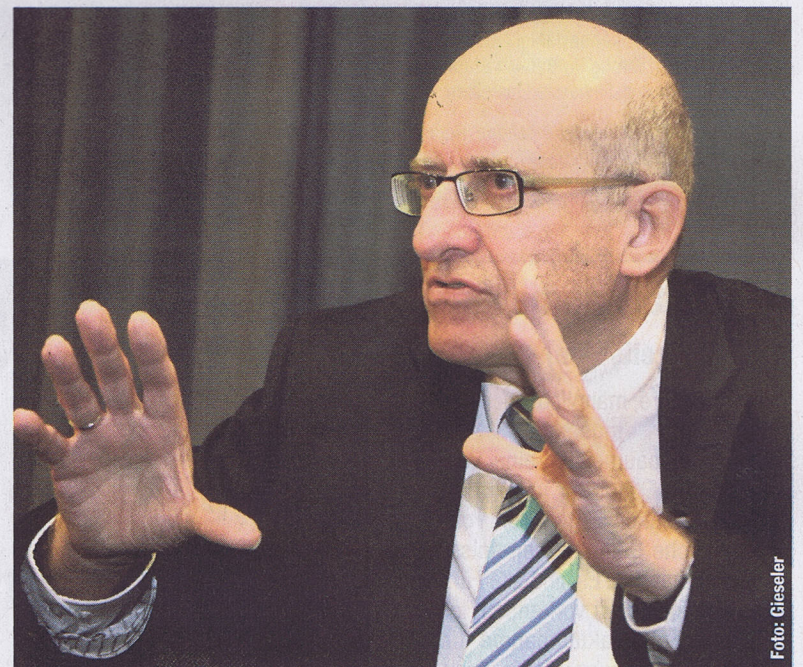
Jens Gieseler



Definierte Standards bei der Stellenausschreibung erleichtern die Auswahl



Teamarbeit: Thomas Zschippang, Mike Müller und Stephan Schneider von UFT



Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ist Verfechter von konsequenten Abläufen

Ein Prozess in neun Stufen

Anforderungsprofil erstellen: Statt üblicher Floskeln wie Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft werden messbare Ziele formuliert, die mit der Position verbunden sind.

Netzwerk aktivieren: Die besten Mitarbeiter werden nicht über Anzeigen und Internetportale gefunden, sondern über Netzwerke – nach dem Motto: „Gute Leute empfehlen gute Leute.“

Personalfragebogen: Sind Kandidaten gefunden, sorgt ein Fragebogen für mehr Klarheit. Einige schicken ihn nicht oder nur halb ausgefüllt zurück – die haben kein Interesse. Die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der anderen werden transparenter und vergleichbarer.

Telefonische Bewerberinterviews: Ein strukturiertes 30-minütiges Telefonat schafft weitere Klarheit, beispielsweise darüber, welche beruflichen Ziele die Bewerber haben und was ihre beruflichen Stärken sind.

Erstes Interview: Bewerbungsgespräche sollte der Chef nie alleine führen, denn der Mitarbeiter muss im Team arbeiten; außerdem sehen und hören zwei oder drei Personen mehr. Sinnvoll ist, wenn der beste Facharbeiter mit am Tisch sitzt, damit auch die fachlichen Kompetenzen geprüft werden.

Referenzen einholen: Zunächst ist interessant, welche Referenzen der Bewerber angibt und bei welchen seiner ehemaligen Chefs er zögert. Wichtig in den Gesprächen: nachhaken und nicht auf Gefälligkeitsdienste hereinfallen.

Zweites Interview: In der zweiten Runde geht es vor allem um Werte und den Charakter eines Bewerbers. Wie passt er ins Team? Welche besonderen Fähigkeiten bringt er mit, die im Team bisher vielleicht fehlen?

Bewerber gewinnen: Der Markt dreht sich zunehmend. Gerade gute Facharbeiter werden sich das Unternehmen aussuchen, das ihnen am besten gefällt. Jetzt müssen Chefs den Bewerber für ihr Unternehmen begeistern.

Meilensteine in der Probezeit: Mit der Unterschrift unter den Arbeitsvertrag ist der Einstellungsprozess nicht beendet. Jetzt gilt es, die Probezeit aktiv zu nutzen und zu gestalten, indem die ersten Schritte und Ziele als sogenannte Meilensteine vereinbart werden.

Wirtschaftliche Vorteile im Gießereiprozess

Neue Spezialschlichte für den Kokillenguss

Für Zulieferer der Automobilindustrie ist die Produktion von Teilen aus Aluminiumguss mittels Kokillenguss von hoher technologischer und wirtschaftlicher Bedeutung. Gerade für diese Anforderungen liefert Schlichte-Spezialist ASK Chemicals, Hilden, die halbisolierende Kokillenschlichte SOLITEC AD 901 – eine hocheffiziente Wasserschlichte, die mit maximaler Standzeit deutliche wirtschaftliche Vorteile im Gießereiprozess schafft.

Die Spezialschlichte gewährleistet vollständiges Füllen der Form, steuert das Erstarren des Gussteils, schützt die Formoberfläche und – entscheidender Vorteil – verbessert die Standzeit der Kokillen im Vergleich zur Anwendung von Standardschlichten nach Angaben des Herstellers um mehr als 50 Prozent. Ihr Einsatz verlängert die Intervalle für das Schlichten und Warten der Kokille und erweitert damit ihre Verfügbarkeit. Der vergleichsweise hohe Grafitgehalt von

SOLITEC AD 901 bewirkt zudem eine deutliche Senkung der Entformungskräfte und verringert somit die Beanspruchungen der Formoberflächen. Selbst Produktionsunterbrechungen bis zu vier Stunden lassen keine negativen Auswirkungen auf die Qualität von Schlichte und Gussteil erkennen. Der Effekt: längere Nutzungszeiten bei sinkenden Wartungskosten. Weitere Informationen zum kompletten Produktprogramm: www.ask-chemicals.com (pm)