

Gute Erfahrungen mit systematischem Vorgehen

## Einstellungsprozesse sind oft dem Zufall überlassen

Gründe für die Suche nach einem oder mehreren Mitarbeitern sind vielfältig. Das betrifft kleine Büros und große Unternehmen gleichermaßen. Der Aufwand, einen geeigneten neuen Mitarbeiter zu finden, ist hoch – und oft frustrierend. Dass die Einstellungsprozesse der Zukunft noch komplexer werden, davon gehen Branchenkenner aus. Mit welchen Hilfsmitteln sich der Zeitaufwand und das Risiko einer unglücklichen Wahl minimieren lassen, beschreibt dieser Artikel beispielhaft. | **Jens Gieseler**

40 Wenn die Freyler Industriebau GmbH für Riesa Projektleiter, Vertriebsingenieure oder Architekten sucht, verlässt sie sich vor allem auf ihr Netzwerk. Mit zehn Standorten ist das Unternehmen in Deutschland präsent und so fragt Niederlassungsleiter Werner Gansohr seine Kollegen, ob sie einen passenden Kandidaten kennen. Die Stellenanzeige steht zwar in Zeitungen, auf der Homepage oder in den einschlägigen Jobportalen, doch unmittelbare Kontakte sind in der Regel erfolversprechender.

„Wir haben in Riesa einfach einen Standortnachteil“, erzählt der gebürtige Essener. Dagegen setzt Gansohr ein gutes Betriebsklima mit transparenter Kommunikation und große Entscheidungsfreiheit. Er weiß, dass viele Ingenieurbüros so argumentieren, gerade deshalb zählt er auf die Freyler-Mitarbeiter: Denn die haben das Vertrauen von Bekannten oder Geschäftspartnern, die für die Stelle in Frage kommen. Erst kürzlich hat er einen Projektplaner eingestellt, der über fünf

Jahre Berufs- und Projekterfahrung verfügt. Genauso wichtig war ihm, dass der Bewerber ein freundliches und selbstbewusstes Auftreten hat und verbindlich und lösungsorientiert wirkt. „Jeder in unserem Unternehmen muss den Bauch des Kunden erobern können“, sagt er plakativ.

80 Prozent deutscher Unternehmen folgen definierten Standards, wenn es um die Ausschreibung neuer Stellen geht. Doch 44 Prozent entwickeln keine Kriterien für die Auswahl der Bewerber und bei 70 Prozent erfolgt der Rekrutierungsprozess „frei Schnauze“. Das ist das Ergebnis einer Studie des Personaldienstleisters Hays, der dazu 166 Personalscheider kleiner und großer Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung interviewte.

Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ist eher positiv überrascht: Er schätzte, dass höchstens jedes zehnte Unternehmen seine Einstellungsprozesse strukturiert. Der Autor des Buches „Die Personal-Falle“ ist Verfechter eines konsequenten Ablaufes, bei dem etwa vorab ein Telefoninterview mit den Kandidaten geführt oder Referenzen bei vorherigen Chefs eingeholt werden. Dieser neunstufige Einstellungsprozess (siehe Kasten) mag im Einzelfall zunächst mehr Zeit kosten, doch etliche Bewerber fallen durch, beispielsweise weil sie als angehende Führungskraft nichts über ihre Schwächen und ihren Umgang damit sagen können. So reduziert sich die Anzahl der Bewerbungsgespräche, die Personalscheider noch zu führen haben.

Doch das ist für den Geschäftsführer von Tempus-Consulting nicht entscheidend: „Wer engagierte Mitarbeiter gewinnen will, muss ihnen entsprechende Wertschätzung entgegenbringen.“

Außerdem sei es viel teurer nach einer sechsmonatigen Probezeit festzustellen, dass der Neue doch nicht die geeignete Person für die Aufgabe sei. Das könne mit allen Ausschreibungskosten und dem Zeitaufwand leicht 15 Monatsgehälter kosten. Weil sich der Markt gedreht hat, müssen Chefs umdenken: Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.

Ganz ähnlich sieht das Barbara Lang, bei Hays für Rekrutierungsprozess-Lösungen verantwortlich, die Folgen des Fachkräftemangels seien bei Unternehmen nicht vollständig angekommen. Denn 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“, so die Rekrutierungsfachfrau. Denn fachlich kompetente und engagierte Bewerber legen Wert darauf, wie sich das Unternehmen präsentiert. In einem lauen Laden, wollen die richtig Guten nicht arbeiten. So nutzen laut Studie lediglich 28 Prozent der Unternehmen Entscheidungshilfen bei der finalen Auswahl geeigneter Kandidaten. „Das wirkt unprofessionell und schadet dem Unternehmen“, sagt Lang, denn Bewerber geben ihre Erfahrungen über Social-Media-Kanäle weiter – etwa auf dem Unternehmensportal Kununu.

Die Umformtechnik Radebeul (UFT) folgt weitestgehend dem neunstufigen Einstellungsprozess von Knoblauch und nutzt dessen Toolbox, mit der die Erfolgsquote passender Einstellungen von 25 auf 80 Prozent steigen soll. Nach einer ersten Vorauswahl telefoniert Anke Weber mit den verbliebenen Bewerbern. Im Schnitt benötigt die Personalerin des Aluminiumschmiedespezialisten 15 Minuten dafür. Wenn potentielle Teamleiter keine beruflichen Ziele haben, werden sie entsprechend „entspannt“ ihre Aufgaben erfüllen. So ein Kandidat ist schnell aus dem Bewerberkreis rausgeflogen. Die UFT als Zulieferer mehrerer DAX-Unternehmen will sich derartige Nachlässigkeiten nicht erlauben. Inhaber Stephan Schneider: „Wir punkten durch Innovation und Schnelligkeit, da benötigen wir begeisternde 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 werden dann vor allem von



**JENS GIESELER**

freier Journalist in München und auf Personal- und Managementthemen spezialisiert

den Bereichs- und Abteilungsleitern geführt, denn sie können am besten beurteilen, ob der potentielle Kollege ausreichende fachliche Kompetenzen mitbringt und menschlich in ein bestimmtes Team passt. Die letzte Entscheidung trifft die Geschäftsführung, aber wenn die jeweiligen Vorgesetzten sich für einen Kandidat aussprechen, ist der zu 90 Prozent durch. 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.“

Mit der Vertragsunterschrift ist der Einstellungsprozess bei dem sächsischen Unternehmen allerdings nicht beendet. Denn für die sechsmonatige Probezeit werden so genannte Meilensteine vereinbart. Das können notwendige Fortbildungen sein, aber auch, dass der Mitarbeiter nach zwei Monaten eine Maschine selbstständig rüsten kann und nach drei Monaten die allgemeinen Leistungsvorgaben erfüllt. „Die Krux ist ja, dass in der Regel schon das Anforderungsprofil nicht klar formuliert ist“, sagt Jörg Knoblauch. Da sei lediglich von fachlichen Kenntnissen, Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft die Rede. Ihm ist das zu allgemein. Ein echtes Anforderungsprofil dagegen sei auf Grund 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. <

### Neunstufiger Einstellungsprozess

**Anforderungsprofil erstellen:** Statt üblicher Floskeln wie Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft messbare Ziele formulieren, 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 halbausgefüllt 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 in Teams arbeiten und zwei, drei Personen sehen und hören mehr. Sinnvoll ist, dass 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. In den Gesprächen ist wichtig nachzuhaken und nicht auf Gefälligkeitsdienste hereinzufallen.

**Zweites Interview:** In der zweiten Runde geht es vor allem um Werte und 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 das 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 Meilensteine, die ersten Schritte und Ziele vereinbart werden.



„Wir benötigen begeisterte Führungskräfte, die dafür sorgen, dass das Unternehmen Technologieführer bleibt“, so Geschäftsführer Stephan Schneider (rechts im Bild).