

**Nachrichten**(<http://www.abendblatt.de/>) >

**Wirtschaft**(<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/>) >

**Karriere**(<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/>)

[meinVZ](http://www.meinvz.net/hamburg)(<http://www.meinvz.net/hamburg>) [studivZ](http://www.studivz.net/hamburg)(<http://www.studivz.net/hamburg>)  
RSS(<http://www.abendblatt.de/service/unternehmen/article962474/Das-Abendblatt-als-RSS-Feed.html>)  
Twitter(<http://www.abendblatt.de/service/article596329/Twitter-Das-Abendblatt-mit-140-Zeichen.html>)  
Facebook(<http://www.facebook.com/pages/abendblatt/121580125458?v=wall&viewas=504586349>)

## KARRIERE

# Falsch gepuzzelt, Millionen versenkt

VON MARK HÜBNER-WEINHOLD

8. Mai 2010, 08:12 Uhr

**Zu wenig Top-Leute, zu viel Mittelmaß: Wie schwache Personalauswahl Unternehmen ruiniert**



"Weil eine Stelle, gerade in Wachstumsphasen, dringend besetzt werden muss, werden in drei von vier Fällen Kandidaten eingestellt, die schon "irgendwie" passen werden."  
Foto: Jörg Dommel

oder das richtige Sternzeichen haben. Selbst wenn die Auslese Kriterien weniger dubios sind, "befindet sich die gängige Auswahlpraxis in einem jämmerlichen Zustand. Sie ist ein Milliardengrab", bestätigt der Hamburger Unternehmensberater Torsten Schumacher von Schumacher & Baumann.

"Nicht nur in kleinen und mittelständischen Unternehmen wird dem Rekrutierungsprozess zu wenig Bedeutung beigemessen. Auch in Großunternehmen geht es diesbezüglich mitunter zu, als sei Personalrekrutierung mal ebenso nebenher zu bewerkstelligen wie ein Wochenendeinkauf im Supermarkt", kritisiert Prof. Jörg Knoblauch, geschäftsführender Gesellschafter von drei mittelständischen Unternehmen.

Torsten Schumacher macht sechs Kardinalfehler aus, die bei der Auswahl neuer Mitarbeiter immer wieder gemacht werden - sowohl bei kleinen Mittelständlern als auch bei Konzernen.

### Zu wenig Zeit, zu unprofessionell: Es sind immer die gleichen Fehler

**Fehler eins:** zu wenig Zeit. Auswahlgespräche werden zwischen die Termine des sogenannten Tagesgeschäftes gepresst. "Das ist so, als würde sich der Lufthansa-Pilot beim Landeanflug auf Hamburg im letzten Moment überlegen, die Räder doch noch auszufahren - und hoffen, dass die kurze Zeit dafür reichen möge", sagt Schumacher. Ein professionelles Auswahlgespräch brauche nicht nur mentale Präsenz, sondern auch mindestens eineinhalb Stunden plus jeweils eine Stunde für eine vernünftige Vor- und Nachbereitung.

**Fehler zwei:** zu weit unten. "Wegen Zeitmangel werden die Auswahlgespräche in der Hierarchie oft nach unten weitergereicht und dann sitzen den Kandidaten die falschen Gesprächspartner gegenüber", erklärt Schumacher. Der Führungskräfte-Coach und ehemalige Bankvorstand Klaus Schuster bestätigt das: "Wer die Rekrutierung der Mitarbeiter delegiert, begeht eine Managementsünde, die sich bitter rächt: Zwangsläufig werden dann die falschen Mitarbeiter angestellt."

**Fehler drei:** zu allgemein. Bewerbungsgespräche würden "irgendwie erledigt", kritisiert Torsten Schumacher. "Es fehlt an Ausbildung und Kenntnissen, was eine wirkungsvolle Auswahlpraxis auszeichnet. So werden oft die Lebensläufe einfach chronologisch abgearbeitet. Konzentrieren Sie sich in den Auswahlgesprächen auf die Kompetenzen, die eine Aufgabe verlangt."

**Fehler vier:** zu einseitig. Kandidaten werden einseitig ausgepresst, es findet kein Dialog mit dem Bewerber statt. "Wir müssen akzeptieren, dass sich die Unternehmen um die besten Leute bewerben - und nicht anders herum", sagt Schumacher.

**Fehler fünf:** zu langsam. Der Auswahlprozess verläuft zäh und schleppend, manchmal über ein halbes Jahr lang. Schumacher: "Insbesondere nachdem Auswahlgespräche stattgefunden haben, ist es wichtig, Rückmeldungen innerhalb von drei Arbeitstagen zu geben."

**Fehler sechs:** falsche Anreize. "Steile Wachstumskurven und dicke finanzielle Pakete sind nicht alles, wenn man das eigene Unternehmen den besten Leuten schmackhaft machen will. Beantworten Sie die Frage „Wozu?“, vermitteln Sie den Kandidaten den Sinn und die Herausforderungen der Aufgaben", mahnt Schumacher.

### Es werden Kandidaten eingestellt, die schon "irgendwie" passen

Dieser Befund aus der gängigen Einstellungspraxis macht deutlich, warum in vielen Firmen das Mittelmaß zementiert wird. Und weil eine Stelle, gerade in Wachstumsphasen, dringend besetzt werden muss, werden in drei von vier Fällen Kandidaten eingestellt, die schon "irgendwie" passen werden. Die Hoffnung stirbt zuletzt. Aber sie stirbt oft. "Im Zweifel gegen den Kandidaten", lautet deshalb Schumachers Credo.

"Es ist schlimm, die Falschen einzustellen. Aber noch schlimmer ist es, sie nicht schleunigst wieder loszuwerden", sagt der Coach und Autor Klaus Schuster. Rund 15 Monatsgehälter koste in mittelständischen Unternehmen die Einstellung eines ungeeigneten Mitarbeiters, von dem man sich innerhalb der Probezeit trenne, erklärt Jörg Knoblauch. In einem Großkonzern können das auch zwei bis drei Jahresgehälter sein, wie die Personalberatung Kienbaum ermittelt hat. "Da summieren sich die Kosten für Anzeigenschaltung, die verlorene Arbeitszeit durch das Bewerbermanagement und die Bewerbungsgespräche, die Reisekostenübernahme. Hinzu kommt die verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitung", rechnet Knoblauch vor. Auch die Trennung koste Geld. "Der höchste Kostenblock sind jedoch die verpassten Chancen. Das sind nicht nur mangelnde Umsätze, sondern sehr oft auch noch verärgerte Kunden und Lieferanten und nicht zuletzt ein belastetes Betriebsklima", erklärt Knoblauch.





