

Irrtum nicht ausgeschlossen

Personalrekrutierung Bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern wird in deutschen Unternehmen bis zu 70 Prozent nach gesundem Menschenverstand entschieden. Das führt immer wieder zu Fehleinstellungen

Bei Ausschreibungen gehen rund 80 Prozent der deutschen Unternehmen strategisch vor. Doch 44 Prozent folgen keinen festgelegten Kriterien für die Auswahl der Bewerber und 70 Prozent der Einsteller entscheiden nach ihrem gesunden Menschenverstand. Die Personalvermittler von Hays, die diese Zahlen in einer aktuellen Studie zusammentrugen, schütteln darüber nur den Kopf. Gerade in der Transport- und Logistikbranche, wo der Fachkräftemangel besonders stark zu spüren ist, können sich Chefs Fehleinstellungen eigentlich nicht leisten.

Traditioneller Einstellungsprozess

Michael Nuber, Geschäftsführer der gleichnamigen Spedition, bezeichnet seinen Einstellungsprozess als eher traditionell. Einen Auszubildenden sucht der Betrieb mit 37 Mitarbeitern jährlich. Dazu kommen fluktuationsbedingte Neubesetzungen in seiner Stammmann-

Fächer wie Wirtschaftslehre wichtig. „Eine Vier im Zeugnis disqualifiziert die jungen Leute nicht per se, denn Noten sind Momentaufnahmen“, sagt der Geschäftsführer, der auch nicht immer Musterschüler war. Bei Lehrlingen wie bei anderen Neubesetzungen reicht ihm dann ein Vorstellungsgespräch, um eine Entscheidung zu treffen, wobei bei den Auszubildenden die Eltern mit eingeladen werden. Zwar klärt der Firmeninhaber etwaige Unstimmigkeiten auch mit einem Anruf beim Ex-Chef, aber das komme eher selten vor.

Überhaupt kann der Schwabe kaum über Fluktuation klagen. „Die Leute arbeiten gerne bei uns, die meisten unserer Führungskräfte sind Eigengewächse“, sagt Nuber. Einige Mitarbeiter, die heute in der Chefetage sitzen, haben bereits ihre Ausbildung bei Nuber absolviert. Ein Mitarbeiter sei sogar seit 47 Jahren dabei.

Neunstufiger Ablauf

Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ist Verfechter eines konsequenten Ablaufes, bei dem etwa vorab ein Telefoninterview mit den Kandidaten geführt oder Referenzen bei vorherigen Chefs eingeholt werden. Sein neunstufiger Einstellungsprozess mag im Einzelfall zunächst mehr Zeit kosten, doch die Anzahl der Bewerbungsgespräche, die Personaler noch zu führen haben, reduziert sich durch eine akribische Vorauswahl. Nachzulesen ist das in Knoblauchs aktueller Buchveröffentlichung „Die Chef-Falle“. Außerdem sei es viel teurer nach einer sechsmonatigen Probezeit festzustellen, dass der Neue doch nicht die geeignete Person für die Aufgabe sei. Das könne leicht 50.000 Euro kosten, so der Geschäftsführer von Tempus-Consulting. 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 Rekrutierungsprozesslösungen verantwortlich. Denn obwohl laut Studie fast 60 Prozent der Un-

ternehmen 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 Lang, denn Bewerber geben ihre Erfahrungen über Social-Media-Kanäle weiter – vor allem im Unternehmensportal Kununu.

Klaus Finsterwalder stellt im Jahr 150 neue Leute ein. Da-

schleiert. „Ich möchte keine Wandervögel, die alle vier Monate einen neuen Job anfangen“, so Finsterwalder. Deshalb wird die Vita beim Logistiker aus dem Allgäu ganz genau hinterfragt. „Und auch im Vorstellungsgespräch müssen sich die Leute gefallen lassen, dass wir unbequeme Fragen stellen“, sagt der Unternehmer.

Um Diskrepanzen auszuräumen, rufe die Personalabteilung schon das ein oder andere Mal beim Ex-Chef an, natürlich ohne den Wechselwilligen in Verlegenheit zu bringen. Sucht

kräften gesucht, sind es drei. „Wir laden die Leute anschließend zum Probearbeiten ein, damit wir und sie sicher sind, dass wir zusammenpassen“, erläutert der Chef. Wichtig sei ja schließlich, dass alle wissen, was von ihnen erwartet wird.

Klare Zielformulierung

„Die Krux ist ja, dass in der Regel schon das Anforderungsprofil nicht klar formuliert ist“, sagt Mittelstandsberater Knoblauch. Da sei lediglich von fachlichen Kenntnissen, Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft die Rede. Ihm ist das zu allgemein. Ein echtes Anforderungsprofil dagegen sei 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.

Akribische Auswahl der Azubis

Von seinen Lehrlingen erwartet Klaus Finsterwalder Einsatzbereitschaft, Motivation, Ehrlichkeit und den Mut, Fragen zu stellen: „Die müssen eigentlich gar nichts wissen, aber sie müssen fragen. Wissen aneignen ist bei uns eine Holschuld.“ Die Auswahl der Auszubildenden betreibt Finsterwalder akribisch: Nach der Vorauswahl der schriftlichen Unterlagen, bei denen Wert auf die Hauptfachnoten und Fremdsprachenkenntnisse gelegt wird, kommen die jungen Leute zu Kommunikations- und Allgemeinwissenstests an die Standorte. „Wir fragen dann bewusst verblüffende Fragen, wie Wenn du auf den Mond fliegst, was würdest du mitnehmen?“, erläutert Finsterwalder. Dann folgen Einzelgespräche und Veranstaltungen gemeinsam mit den Eltern.

transport, 18.10.2013
(Leila Haidar*)

*Leila Haidar arbeitet als freie Journalistin in Stuttgart



Foto: Finsterwalder

„Ich möchte keine Wandervögel, die alle vier Monate einen neuen Job anfangen.“

Klaus Finsterwalder, Inhaber und Geschäftsführer Finsterwalder Transport & Logistik

ternehmen 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.

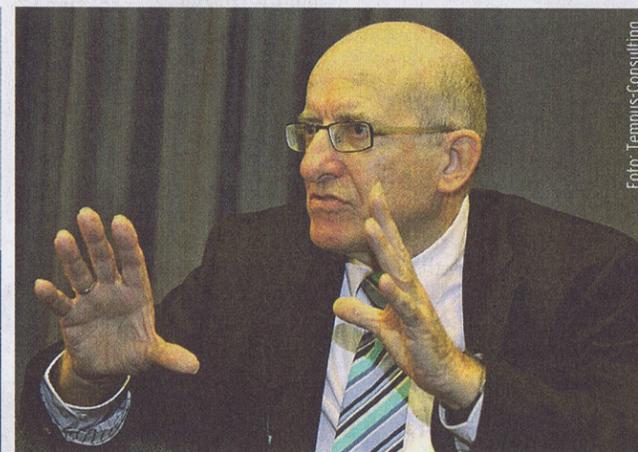


Foto: Tempus-Consulting

„Die Krux ist ja, dass in der Regel schon das Anforderungsprofil nicht klar formuliert ist.“

Jörg Knoblauch, Geschäftsführer Tempus-Consulting

von sind knapp 20 im Jahr Auszubildende, aber auch wechselnde Berufskraftfahrer muss die Finsterwalder Transport & Logistik GmbH ausgleichen. „Dazu kommt, dass wir seit Jahren wachsen und stetig Personal aufbauen“, erläutert der Familienunternehmer in zweiter Generation. Gesucht sind bei ihm neben dem Dauerbrenner Fahrer auch immer wieder Fachkräfte für Lager und Disposition. Bei seinem Einstellungsprozess nimmt es der 60-Jährige ganz genau. „Man glaubt nicht, wie oft in Lebensläufen geschummelt wird“, moniert der Firmenchef. Lücken werden nicht als solche deklariert, die Gründe warum ein Unternehmen verlassen wurde, ver-

der Spediteur Berufskraftfahrer, kommt bei der Bewerberauswahl ein weiteres Problem hinzu: Die Wenigsten verfügen über eine schriftliche Bewerbung. „Hier ist das persönliche Gespräch das erste, was wir vom potenziellen Mitarbeiter mitbekommen“, sagt Finsterwalder. Dann komme das Probefahren, denn „schnell fahren kann jeder, auf das sichere Fahren kommt es mir an.“

Bewerbungsgespräche

Stellt der Dienstleister mit 1.200 Mitarbeitern, davon 70 Lehrlinge, Mitarbeiter der unteren Ebenen ein, veranstalten die Personaler zwei Bewerbungsgespräche, werden Füh-

Anzeige

1 + 1 + 1 = 1

Lagermanagement
Tourenoptimierung
Telematikanbindung } 1 System

WANKO
INFORMATIONSLOGISTIK
wanko.de

schaft. Es handelt sich dabei um ein bis zwei neue Mitarbeiter pro Jahr. Seinen Personalbedarf deckt der Mittelständler aus Augsburg über Initiativbewerbungen. Stellenanzeigen schaltet er keine. „Den ersten Eindruck verschaffen wir uns über die eingereichten Unterlagen“, erläutert Nuber seine Strategie. Auszubildende rekrutiert er gerne aus ehemaligen Praktikanten. Sonst sind ihm

