

Personal - 09.11.2015

Neue Mitarbeiter einstellen

## So finden Sie die richtigen Angestellten

Auf welche Eigenschaften müssen Chefs bei einem Bewerber achten? Gerade bei kleinen Betrieben sollte die Persönlichkeit des Menschen stärker im Fokus stehen als die fachliche Kompetenz. - Von Manuel Endress



Foto: Colourbox

Fragebogen oder Telefoninterview: Viele Wege führen zum richtigen Mitarbeiter. Oft stellt sich aber erst in der Probezeit heraus, wer wirklich in den Betrieb und das Team passt.

Gerade für kleine und mittelständische Betriebe ist es enorm wichtig, die richtigen Angestellten, zu haben. Doch um diese zu finden, muss der Chef im Bewerbungsgespräch die persönlichen Motive des potentiellen Mitarbeiters heraus finden. Neben der Qualifikation des Bewerbers spielt für kleine Betriebe auch die Persönlichkeit eine große Rolle.

"Eine alte Erkenntnis unter Personalern ist: 'Wir stellen ein wegen fachlicher Qualifikationen und entlassen hinterher wegen charakterlichen Schwächen'. Deshalb ist es für kleine Firmen extrem wichtig, nur Leute mit einem sehr guten

Charakter einzustellen", sagt Jörg Knoblauch, der mittelständische Unternehmen bei Personalentscheidungen berät, und fügt hinzu: "Den Charakter eines Menschen zu verändern ist nahezu unmöglich, im Gegensatz zur Fachkompetenz. Wenn jemand engagiert ist, der kann sich in relativ kurzer Zeit sich Fachwissen aneignen. Andersherum wird es deutlich schwieriger."

### Wichtigkeit der Probezeit wird unterschätzt

Doch wie kann der Chef im Bewerbungsgespräch heraus finden ob es sich um eine Person handelt, die dem Betrieb durch ihre fachliche Kompetenz weiterhilft und zudem noch charakterlich ins Unternehmen passt? "Allein über das Bewerbungsgespräch ist es schwer, einen A-Mitarbeiter herauszufinden. Wir alle machen Fehler im Einstellungsprozess", sagt Knoblauch. Besser ist es daher über die Probezeit sogenannte Meilensteine für den neuen Mitarbeiter zu setzen. Denn welche persönlichen Motive den Mitarbeiter antreiben, lässt sich im Bewerbungsgespräch nicht immer erkennen. "Viele Unternehmen unterschätzen die Wichtigkeit der Probezeit eklatant", weiß der Experte.

Das Problem: In vielen Betrieben erhalten die neuen Angestellten eine Einweisung in ihr neues Tätigkeitsfeld und der Rest ergibt sich dann im Tagesgeschäft. Knoblauch: "Deshalb sollte die Probezeit rigoros genutzt werden. Ist sich der Chef mit dem Mitarbeiter nicht sicher, sollte das Arbeitsverhältnis lieber beendet werden. Denn nach der Probezeit wird es selten besser."

Allerdings kann nicht jeder Bewerber zunächst für eine Probezeit eingestellt werden. Gibt es mehrere Kandidaten für die zu besetzende Stelle, muss sich der Chef eine Objektive Meinung über die Motive der Bewerber bilden können. "Die Motive sind verantwortlich dafür, ob sich ein Bewerber später im Job engagiert, Freude bei der Arbeit empfindet und Leistung bringt", sagt Barbara Haag, Geschäftsführerin des Managementinstituts kopfarbeit.

**Vom Fragebogen bis zum Telefoninterview - alles ist möglich**

Um diese Motive herauszufinden, gibt es verschiedene Methoden. Zum einen ist es möglich, nach dem Erhalt der Bewerbungsunterlagen einen **kurzen Fragebogen an die Bewerber zu schicken**. Dieser sollte die wichtigsten Fragen enthalten. Beispielsweise: Sind Sie in Vereinen engagiert? Haben Sie Ziele? Wenn ja, in welchem Bereich? "Hier zeigt sich immer wieder, die künftigen A-Mitarbeiter wissen ganz genau was ihre Ziele sind", sagt Knoblauch.

**Ebenfalls eine Möglichkeit: Das Telefoninterview.** Dieses Gespräch zwischen Chef und Bewerber sollte in der Regel rund 30 Minuten dauern. Wichtig: Durch präzises Nachfragen entwickeln sich offene Gespräche, die charakterliche Eigenschaften des Bewerbers ans Tageslicht befördern. Lädt man den Bewerber anschließend zum persönlichen Vorstellungsgespräch ein, empfiehlt es sich, dieses nicht alleine zu führen, sondern einen oder zwei Mitarbeiter der Firma mit dazu zu holen. So kann eine Objektive Meinung über den Bewerber gebildet werden. Chefs, die im führen von Bewerbungsgesprächen ungeübt sind, empfiehlt Experte Knoblauch das **Erstellen eines "Interviewbogens"**. Dadurch geht weder der Faden verloren, noch bleiben Fragen unbeantwortet.

**Die drei Mitarbeiter-Typen**

Jörg Knoblauch definiert in seiner ABC-Personal-Strategie drei Typen von Mitarbeitern:

- Der A-Mitarbeiter zieht den Karren,
- der B-Mitarbeiter geht nebenher,
- der C-Mitarbeiter setzt sich oben drauf und lässt sich ziehen.

Das deutsche Marktforschungsinstitut Gallup bewertet die Personalstruktur in Unternehmen (mit mehr als 100 Mitarbeitern) wie folgt: zehn Prozent A-Mitarbeiter, 70 Prozent B-Mitarbeiter, 20 Prozent C-Mitarbeiter.

**"Gerade kleine Handwerksbetriebe brauchen gute Angestellte"**

Erkennt ein Chef dagegen, dass in seiner Firma bereits zu viele Mitarbeiter sind, die nicht in das Unternehmen passen, besteht Handlungsbedarf. "Durchschnittliche, oder schlechte Mitarbeiter zu guten zu machen, ist brutal schwer. Mein Rat lautet deshalb: **Den Mitarbeiter vor die Wahl stellen. Entweder den Weg der Firma mitgehen, oder eben nicht.** Denn gerade kleine und mittlere Handwerksbetriebe brauchen gute Angestellte."

**Leistungsbeurteilungsbögen zeigen Schwachstellen auf**

Um auch als kleiner Betrieb die richtige Personalstruktur zu bekommen, empfiehlt Knoblauch den regelmäßigen **Einsatz von Leistungsbeurteilungsbögen**. So lässt sich schnell und präzise beurteilen, welche Mitarbeiter stark, durchschnittlich oder schwach am Arbeitsplatz agieren. " Natürlich ist eine solche jährliche Mitarbeiterbeurteilung für einen Handwerksbetrieb ungewöhnlich. Trotzdem: Es ist die einzige Methode, um herauszufinden wer A-, B- oder C-Mitarbeiter ist. Ich kenne viele Handwerksbetriebe, die so das Ruder im Unternehmen herumgedreht haben."