



Personal

# Wie Chefs in neun Schritten die richtigen Leute finden

18.12.12 | Autor / Redakteur: Jörg Knoblauch / Claudia Otto



Ein strukturiertes Auswahlverfahren erleichtert die Suche nach passenden Mitarbeitern für freie Stellen. (Bild: Maksim Shebeko - Fotolia.com)

**Stellenanzeigen erinnern oft an ein Wunschkonzert. Echte Anforderungsprofile sind selten. Doch diese sind Grundvoraussetzung für eine effektive Suche. Wollen Unternehmen passende Mitarbeiter finden, ohne unnötig Zeit zu verschwenden, sollten sie ihren Auswahlprozess unter die Lupe nehmen.**

Wenn Chefs die besten Mitarbeiter suchen, geschieht das oft in unstrukturierten Abläufen: Zu sehen ist

das jeden Samstag in den Stellenanzeigen der Tageszeitungen. Durchsetzungsstark und teamfähig sollen die Bewerber sein, mehrsprachig in Wort und Schrift, Auslandserfahrung vorweisen können – aber nicht älter als 30 Jahre sein.

## Schritt 1: Richtiges Anforderungsprofil erstellen

Ein richtiges Anforderungsprofil ist das nicht, es fehlen messbare und machbare Ziele. „Wir erzielen derzeit 1 Mio. Euro Umsatz mit einer bestimmten Maschinenserie. Der gesuchte Verkäufer muss innerhalb eines Jahres diesen Umsatz verdoppeln“ – das ist dagegen eine echte Anforderung und der erste Schritt, um effektiv die richtigen Leute zu finden. Umsatz ist ein wichtiges Ziel, aber ideal sind drei bis fünf weitere Meilensteine: etwa dass die Maschinen Zusatzausstattungen haben im Durchschnitt von 20.000 Euro oder der Verkäufer eine Kundenzufriedenheitsquote von 95 % erreicht oder dass er drei Verbesserungsvorschläge pro Monat einreicht.

## Schritt 2: Mittelständler müssen Netzwerk aktivieren

Schritt zwei: Netzwerk aktivieren – Talente entdecken. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung belegt: Vor allem kleine Betriebe stellen über ihr Netzwerk ein. Aktuell nutzten bei Betrieben mit weniger als zehn Beschäftigten 53 % ihre sozialen und beruflichen Kontakte, um neue Mitarbeiter zu gewinnen.

## BILDERGALERIE

[Ein strukturiertes Auswahlverfahren erleichtert die Suche nach passenden Mitarbeitern für freie Stellen.](#)



Fotostrecke starten: Klicken Sie auf ein Bild (3 Bilder)

Ein solches Netzwerk zu pflegen, ist nicht schwer. Jeder Chef und Personalverantwortliche sollte überlegen, welche spannenden Leute er kennt. Diese anzurufen und zu fragen, ob sie von Menschen gehört hätten, die ihre Stelle wechseln möchten, kann sich bezahlt machen. Denn Fakt ist: Gute Leute kennen andere gute Leute.

Und so füllt sich die Kontaktkartei mit qualifizierten Köpfen, die ja immer potenzielle Mitarbeiter sind. Dazu gehören übrigens auch ehemalige Azubis und Praktikanten. Bei Tempus-Consulting wurden mehr als die Hälfte der Mitarbeiter über diese Netzwerke empfohlen.

### **Schritt 3: Mit dem Personalfragebogen die Spreu vom Weizen trennen**

Hat man Bewerber akquiriert, kommt Schritt drei: eine erste Auswahl treffen. Dies geschieht am besten mithilfe eines Personalfragebogens. Er dient dazu, die Angaben der Bewerber zu standardisieren und deren Anzahl zu reduzieren. Das hört sich unpersönlich an, soll aber dazu dienen, sich einen schnellen Überblick zu verschaffen. Kommen die Bögen zurück, sind die einzelnen Qualifikationen schneller und besser zu vergleichen.

Und noch etwas: Die Erfahrung zeigt, dass höchstens die Hälfte den Bogen ausfüllt. Dieser Schritt ist somit eine Auswahl. Hier trennt sich zum ersten Mal die Spreu vom Weizen. Mit maximal vier Bewerbern, die am besten zu passen scheinen, lohnt es sich, Schritt vier zu gehen: das Telefoninterview.

### **Schritt 4: Das Telefoninterview**

In diesem 30-minütigen Gespräch sollten Fragen auftauchen, die den Menschen aus der Reserve locken. „Was möchten Sie langfristig erreichen?“, ist ein möglicher Starter.

Hier sollten klare Antworten kommen. Zumindest, wenn es um einen Führungsposten geht. Stochert der Kandidat im Nebel, ist das Signal klar: Wenn ein Bewerber keinen Lebensplan hat, dann kann er auch keine Planung in seinem Job umsetzen.

Danach folgen Fragen nach Stärken und Schwächen. Doch Vorsicht vor Standardfloskeln. „Ich bin sehr ungeduldig“ bedeutet, der Bewerber versucht, sich als dynamischer zu profilieren als die Konkurrenz. Die Schwäche wird als Stärke getarnt. Das zählt nicht. Da hilft Nachfragen, bis es ans Eingemachte geht. Oft kommen dann versäumte Deadlines oder gescheiterte Projekte ans Tageslicht. Man sieht, wie reflektiert ein Bewerber ist. Welche Schlüsse er zieht, ob er sein Verhalten anpassen kann und was er beim nächsten Mal besser machen will.

Skurrile Antworten hört man auf die nächste Frage. „Wer waren ihre fünf letzten Chefs und welche Noten werden sie Ihnen geben, sobald ich sie danach frage?“ An dieser Stelle zucken viele Bewerber zusammen, weil sie wissen, jetzt können sie nicht mehr schönfärben. Übrigens: Die Telefonate mit den Exchefs sind eine Pflichtübung. Mehr dazu unter Schritt sechs.

### **Schritt 5: Das erste Interview**

Schritt fünf ist das erste Interview. Diese werden bei Hilfs- und Fachkräften relativ kurz gehalten. Bei Führungskräften hingegen sollten diese Gespräche drei bis vier Stunden dauern. Das mag erstaunen. Aber: Chefs stellen Mitarbeiter ein wegen ihrer fachlichen Fähigkeiten und meist entlassen sie sie wegen ihrer charakterlichen Schwächen. Bei Tempus-Consulting führen wir das Interview mit drei Mitarbeitern.

Dabei sprechen wir nicht nur ausführlich über die jüngsten Arbeitsverhältnisse, sondern auch darüber, wie viele A-, B- und C-Mitarbeiter der Kandidat hatte, als er seine letzte Stelle angetreten hat. Und wir wollen wissen, wie viele Cs beim Verlassen des Unternehmens in seiner Abteilung waren. Was passierte mit den Cs? Hat er es geschafft, sie zu Bs zu entwickeln? Oder hat er sie an die Konkurrenz weitergegeben?

Im Anschluss daran kommen sogenannte Kompetenzinterviews. In diesen Sachinterviews befragt beispielsweise der IT-Leiter den einzustellenden Verkäufer und prüft seine EDV-Kenntnisse. Die gesammelten Antworten zeigen, wo sich ein Nachhaken lohnt, sprich: Es entstehen die Fragen für das zweite Interview.

### **Schritt 6: Referenzen einholen**

Zunächst kommt aber Schritt sechs: Referenzen einholen. Die Telefonate mit den ehemaligen Chefs lohnen sich, weil sie den Bewerber aus anderen Blickwinkeln zeigen. Oft wird deutlich, wo übertrieben oder welche Schwächen verschwiegen wurden. Waren die Referenzen gut, kommen die Bewerber zum zweiten Interview (Schritt sieben).

### **Schritt 7: Das zweite Interview**

Dabei geht es um den Charakter. Eine Frage könnte lauten: „Wenn ein Streich in Ihrer Schulklasse geplant wurde: Waren Sie der Rädelsführer?“ Dahinter steht die Überlegung, wie sich der Bewerber gegenüber Lehrern benahm – immer gefällig oder setzte er sich kritisch mit ihnen auseinander. Hintergrund: Es geht um Typologie – wer einen Verkäufer sucht, will einen „charismatischen Macher“, der sich deutlich von anderen Typen – etwa dem „exakten Controller“ – unterscheidet.

### **Schritt 8: Den Kandidaten für das Unternehmen begeistern**

Beim nächsten Schritt (acht) ist der Chef gefordert. Er muss den Bewerber für sein Unternehmen begeistern. Denn der Kandidat, der es bis hierher geschafft hat, ist ein High-Potential. Er hat sicher mehrere Eisen im Feuer. Den Kandidaten zum Abendessen mit der Geschäftsleitung einzuladen, um über die Firmenphilosophie zu reden, ist hierfür ein Baustein. Eine passende Wohnung anzubieten und Schulen für die Kinder zu suchen sowie den Umzug zu finanzieren, sind weitere. Klappt dieser Step, folgt der schwierigste und letzte Schritt.

### **Schritt 9: Probezeit aktiv gestalten**

Nummer neun: Probezeit nutzen und aktiv gestalten. Topfirmen vereinbaren Meilensteine mit ihren neuen Mitarbeitern. Am besten gleich am ersten Arbeitstag. Im Idealfall sind das die gleichen wie unter Schritt eins, etwa das messbare Ziel, 2 Mio. Euro Umsatz zu erwirtschaften.

Dieser Einstellungsprozess ist in seiner neunstufigen Form für die Rekrutierung von Führungskräften gedacht. Für Fachkräfte oder Sachbearbeiter reicht eine kurze Variante aus, bei der Fragebogen, Referenzen und ein Interview nicht fehlen sollten.

\* Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter der Tempus GmbH in 89537 Giengen

### **ERGÄNZENDES ZUM THEMA**

- ▼ Was es beim Auswahlprozess zu beachten gilt
- ▶ Was es beim Auswahlprozess zu beachten gilt

- Im Stellenprofil die Aufgaben exakt beschreiben. Statt Floskeln wie „motiviert“ besser das konkrete Ziel formulieren. Zum Beispiel bei einem Verkäufer die Anzahl der zu gewinnenden Neukunden pro Jahr. Diese Angaben dienen später auch als Meilensteine in der Probezeit.
- Netzwerkpflege: Personalverantwortliche sollten sich jeden Tag zurücklehnen und überlegen, wen sie heute Interessantes kennengelernt haben und wer davon potenzielle Bewerber kennen könnte.
- Ein Personalfragebogen dient der Vorauswahl. Nur wer antwortet, hat Interesse. Gleiches gilt für das Telefoninterview, das vor dem Bewerbungstag stattfindet. Es ist weniger zeitintensiv und dient als Vorfilter.

- Interviews werden am Bewerbungstag nicht nur vom Chef geführt, sondern auch von den Kollegen, die über das Fachgebiet des Bewerbers Bescheid wissen. Am Bewerbungstag sollte klar werden, ob der „Typ“ auf die ausgeschriebene Position passt.
- Die besten Referenzen sind ehemalige Chefs. Wer es ausprobiert, erfährt schnell warum.
- Topkandidaten haben oft mehrere Stellenangebote in Aussicht. Wer diese für sein Unternehmen begeistern will, muss das tun. Philosophie und Vorzüge der Firma lassen sich gut bei einem gemeinsamen Essen darstellen.

▼ ► In seinem Buch „Die Personalfalle – Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen“ zeigt Jörg Knoblauch auf, was passiert, wenn Personalabteilungen ausschließlich sich selbst verwalten und Chefs im Kampf um Talente kopflos agieren. 222 Seiten, 1. Auflage 2010, Campus Verlag (Frankfurt), ISBN 978-3-593-39089-5, 29,90 Euro.

Copyright © 2012 - Vogel Business Media