

Zufallstreffer sind teuer

Personalauswahl: Fast die Hälfte der Unternehmen entwickelt keine klaren Kriterien bei der Suche nach neuen Mitarbeitern. Stattdessen verlassen sie sich auf ihr Bauchgefühl. Dabei reduziert ein strukturiertes Verfahren das Risiko kostspieliger Fehlgriffe

VON EVELYN KESSLER

Die Stellenanzeige ist ihr gleich aufgefallen. „Sie war wohltuend konkret“, sagt Tamara Radetzky, „ich wusste, was meine Aufgaben sein würden, wenn ich mich auf die Marketing-Stelle bei der Schwäbischen Traum-Fabrik bewerbe.“ Als Berufsstarterin war es ihr wichtig, die Erwartungen des Unternehmens zu kennen. Denn bei vielen Annoncen stieß sie auf Formulierungen, die ihr schleierhaft waren. „Das verstehen dann nur Leute, die schon Berufserfahrung im entsprechenden Gebiet haben“, sagt Radetzky. Insgesamt acht Bewerbungen hat die 26 Jahre alte Absolventin der Stuttgarter Medienhochschule verschickt. „Ich fand es klasse, dass es dann gerade die schwäbische Matratzenmanufaktur mit der verständlich profilierten Stellenanzeige war, die mich zum Gespräch eingeladen hat.“

„Ein Fehlgriff wiegt umso schwerer, je weniger gute Leute auf dem Markt sind“

Im Bad Bollener Stammsitz der Traum-Fabrik hat Inhaber Sven Maier zu diesem Zeitpunkt schon viel Energie und Geld in den Ersatz seiner Marketingfrau, die sich auf ihre Elternzeit vorbereitet, gesteckt. „Pro Stelle rechnen wir mit 10 000 bis 12 000 Euro für den Bewerbungsprozess.“ Darin enthalten sind die Kosten für Printanzeigen, Onlineausschreibung, Sichtung der Unterlagen und Gespräche.

Der 44-jährige Mittelständler setzt auf Qualitätssicherung bei der Personalsuche und arbeitet mit einem strukturierten Rekrutierungsverfahren. „Der Aufwand lohnt sich, ich verlasse mich ungern auf Zufallstreffer.“ Stellt sich nämlich heraus, dass ein Bewerber doch nicht so gut passt, wie es zunächst den Anschein hatte, sind nicht nur die reinen Bewerbungskosten verloren. Sobald sich Skepsis breitmacht,

ob der neue Kollege eine Zukunft im Unternehmen hat, wird ihm zudem weniger Verantwortung übertragen. Arbeit, die an der restlichen Mannschaft hängen bleibt. Auch der Einarbeitungsaufwand fällt erneut an. „Ein Fehlgriff wiegt umso schwerer, je weniger gute Leute auf dem Markt sind“, sagt Maier.

Dabei ist es selten die formale Qualifikation, die einer langfristigen Beschäftigung im Wege steht. Das hat Maier in 16 Jahren als selbstständiger Unternehmer gelernt. „Mir ist ganz wichtig, im Einstellungsprozess herauszuarbeiten, wo Bewerber hinsichtlich Grundwerten wie Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit und Loyalität stehen.“ Stunden hat der Mittelständler mit der Durchsicht der Unterlagen von 150 Bewerbern verbracht, um 15 für die erste Runde herauszufiltern. Telefoninterviews, die er anhand von Fragekatalogen führt, bilden den zweiten Auswahldurchgang. In den dann folgenden persönlichen Vorstellungsgesprächen, an denen auch die zuständigen Bereichsleiter teilnehmen, arbeitet Maier mit Checklisten. Die erleichtern anschließend den Vergleich der Kandidaten.

Tamara Radetzky hinterließ mit ihren offenen Antworten auf Fragen nach ihren Fähigkeiten und ihrer persönlichen Ausstrahlung einen so guten Eindruck, dass Sven Maier sie kurz darauf zur zweiten Gesprächsrunde einlud. Die gab den Ausschlag, dass er sich für die Berufsanfängerin entschied. Und offenbar hat er sein Unternehmen so gut verkauft, dass die junge Marketingfrau das Angebot annahm. Das ist heute nicht selbstverständlich.

Zwei Drittel der Unternehmen sagen ohne Begründung ab – das schadet dem Firmen-Image

„Der Markt dreht sich“, sagt Jürgen Kurz, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Tempus Consulting in Giengen. „Je knapper die Fachkräfte werden, desto kritischer prüfen sie die Arbeitgeber.“ Firmen könnten punkten, wenn sie sich und die offene Stelle schon in den ersten Schritten des Auswahlverfahrens klar profilieren. Statt Anforderungen mit allgemeinen Begriffen wie „Teamfähigkeit“ oder „Einsatzbereitschaft“ zu umschreiben, empfiehlt Kurz, ein klares Anforderungsprofil der neuen Stelle niederzulegen – bis hin zum Umsatzziel für den Bereich.

Laut einer Studie des Personaldienstleisters Hays bezeichnen 38 Prozent von 166 befragten Unternehmen und öffentlichen Arbeitgebern die Formulierung der Stellenanzeige als größte Herausforderung im Bewerbungsverfahren. Mit detaillierten Stellenprofilen ist sie leichter zu bewältigen. Barbara Lang ist für Rekrutierungsprozess-Lösungen bei Hays verantwortlich. „Nur die Hälfte der befragten Firmen macht sich tatsächlich Gedanken über ihre Strategie bei der Rekrutierung“, sagt sie. 44 Prozent entwickeln laut der Studie gar keine Kriterien für die Vorauswahl der Bewerber, bei 70 Prozent verlaufe der Auswahlprozess „frei Schnauze“.

Dabei wollen fast 60 Prozent der Unternehmen den Kandidaten schon während des Verfahrens beweisen, dass sie ein sehr guter Arbeitgeber sind. „Ein strukturierter

Prozess steigert nicht nur die Qualität der Personalauswahl des Unternehmens, sondern auch dessen Image bei potenziellen Mitarbeitern“, sagt Barbara Lang. Denn die wirklich Guten wollten nicht in einem „lauen Laden“ arbeiten.

So wirken beispielsweise Unternehmen, die kein Feedback nach dem Auswahlgespräch geben, unprofessionell. Das war immerhin die Hälfte der Teilnehmer der Hays-Studie. Zwei Drittel der Befragten sagen ohne qualifizierte Begründung ab. Sie müssen damit rechnen, dass abgewiesene Bewerber über Social-Media-Kanäle wie etwa das Firmenbewertungsportal Kununu über diese Schnitzer berichten und dem Image des Unternehmens schaden.

Für die Schwäbische Traum-Fabrik ist nicht nur eine Rückmeldung nach dem Vorstellungsgespräch selbstverständlich, sondern auch die systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter und das gemeinsame Ausarbeiten von Zielen für die Probezeit. „Das strukturierte Vorgehen gibt allen Beteiligten mehr Sicherheit“, sagt Maier. Er möchte nicht mehr darauf verzichten.

Schritt für Schritt

Wie Firmen ihr Personal auswählen. Drei Beispiele für systematisches Recruiting

1 Der Schmiedespezialist Umformtechnik Radebeul nutzt einen neunstufigen Einstellungsprozess, den die

Beratungsfirma Tempus entwickelt hat. Er soll die Trefferquote gelungener Stellenbesetzungen von 25 auf 80 Prozent steigern. Nach einer ersten Sichtung der Bewerbungsunterlagen telefoniert Personalerin Anke Weber mit den ausgewählten Kandidaten. Im Schnitt benötigt sie 15 Minuten, um deren berufliche Ziele und Stärken zu erfragen. „Teamleiter ohne berufliche Ziele erfüllen auch ihre Aufgaben entsprechend entspannt“, sagt Weber und nimmt in einem solchen Fall die Bewerber aus dem Verfahren. Auf die Telefonate folgen strukturierte, persönliche Interviews mit zehn bis 15 Prozent der Bewerber. Die Gespräche werden vor allem von Bereichs- und Abteilungsleitern geführt. Sie können nicht nur die fachliche Kompetenz am besten beurteilen, sondern auch, ob der oder die Neue menschlich ins Team passt. „Wir brauchen begeisternde Führungskräfte, um Technologieführer zu bleiben“, sagt Stephan Schneider, Inhaber der Firma, die mehrere Dax-Unternehmen auf ihrer Kundenliste führt. „Ehe wir einen mittelmäßigen Mitarbeiter einstellen, lassen wir eine Position erst mal offen.“ Das letzte Wort bei der Personalauswahl behält er sich selbst vor: „Fehlbesetzungen beeinträchtigen die Leistung des kompletten Teams.“

2 Für Michael Aigner, Inhaber von Aton-Solar, sind Ziele das A und O bei der Personalauswahl. Bevor der Fotovoltaik-

Großhändler in Laichingen eine neue Stelle ausschreibt, formuliert er, welche Ziele mit der Besetzung erreicht werden sollen. Danach beschreibt er Maßnahmen, wie sie erreicht werden können. Bei- des steht schließlich in der Ausschreibung. Per Briefpost schickt Aigner einen Personalbogen an alle Bewerber, der nur handschriftlich ausgefüllt werden kann. „Ich habe mich mit Grafologie beschäftigt und ziehe Schlüsse aus dem Schriftbild und erkenne Verbesserungen, die eventuell vorgenommen werden.“ Wer bei seinen Antworten einen Referenzanruf beim vorherigen Arbeitgeber ablehnt, fliegt sofort aus der Auswahl. Telefoninterviews mit etwa 20 Kandidaten, die einen ersten Eindruck über die Zielorientierung und die Persönlichkeit geben, folgen strukturierte, persönliche Gespräche. Sind danach immer noch mehrere Bewerber im Rennen, entscheidet eine Arbeitsprobe, wer es macht. „Natürlich müssen neue Mitarbeiter ins Team passen. Ganz hohe Priorität hat jedoch, dass sie Ziele verfolgen und die auch kommunizieren: Ziele bezüglich ihrer Aufgabe im Unternehmen und bezüglich ihres Einkommens“, sagt Aigner. Als Großhändler sei er schließlich auf zielstrebige Mitarbeiter angewiesen – nicht nur im Vertrieb.

3 Mit drei Pflegeheimen und einem Café ist Personalauswahl bei der Wohngemeinschaft für Senioren (WgfS) in Filderstadt ein

ständiges Thema. „Neben unseren klar profilierten Stellenausschreibungen haben wir viele Blindbewerbungen“, sagt WgfS-Inhaberin Rosemarie Amos-Ziegler. Die Auswahlverfahren unterscheiden sich nach der Verantwortung, die mit einer Position verbunden ist, bestehen aber jeweils aus mehreren Schritten. Wird eine leitende Position besetzt, folgen der Sichtung der Unterlagen standardisierte Telefonate. Beim nächsten Schritt, dem persönlichen Gespräch, geht es um Stärken, Schwächen und berufliche Ziele. Das zukünftige Team ist dabei. „Gute Pflege setzt stimmige Chemie zu den Kollegen voraus“, sagt die WgfS-Chefin. Sie weiß aus leidvoller Erfahrung, wie schnell eine Fehlbesetzung die Stimmung einer ganzen Abteilung kaputt machen kann. „Da sinkt auch die Arbeitsqualität, und unsere Bewohner leiden.“ Deshalb lädt sie seither Aspiranten auf Führungspositionen immer zum gemeinsamen Essen ein. „Im lockeren Umfeld zeigen die Bewerber sich eher“, sagt Amos-Ziegler, „ich erfahre mehr über prägende private Ziele.“ Bevor die Entscheidung fällt, verbringen alle Bewerber zwei Schnuppertage im Betrieb, die wie ein Assessment Center nach festgelegten Kriterien ausgewertet werden. E V K