

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 begeisterte 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 Foto-voltaik-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. Beides 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. EVK