



Effiziente und treffsichere Personalauswahl

Michael Gestmann

Bedarf an neuen Mitarbeitern, aber wenig Zeit für die Auswahl. Wie sich bei Bewerbern die Spreu vom Weizen trennen und schnell herausfinden lässt, welcher Kandidat zum Unternehmen passt.

Wenn Andreas Gasteiger eine Stelle ausschreibt, hat er in kurzer Zeit einen hohen Stapel mit Bewerbungsmappen auf seinem Schreibtisch. Doch diese durchzuarbeiten, kostet viel Zeit. „Trotzdem erfolgt bei uns die Personalauswahl sehr gewissenhaft, da sonst das Risiko einer Fehlbesetzung groß ist“, berichtet der Geschäftsführer Produktion bei der Salzburger Alpenmilch GmbH. Dazu gehört für ihn vor allem, aus der Viel-

zahl der Kandidaten nicht nur den besten Bewerber, sondern den „passenden“ Mitarbeiter rauszufischen.

Denn dies ist durchaus nicht dasselbe, wie Gasteiger betont: „Zeugnisse sind zwar wichtig. Aber ein Bewerber muss nicht nur dem Anforderungsprofil entsprechen, sondern unter anderem auch zeigen, dass er engagiert ist, sich für Teamarbeit eignet, bereit und fähig ist, sich schnell einzuarbeiten.“ Nicht zuletzt im Vorstel-

lungsgespräch fühlt er Bewerbern gehörig auf den Zahn, um den richtigen Kandidat „herauszufischen“.

„Sorgfalt bei der Personalauswahl ist wichtig, damit sich eine Einstellungsentscheidung nicht als falsch erweist“, erklärt Anne Wegele, Chefin der Rosenheimer Steinbeis Beratung GmbH. Vor allem für klein- und mittelständische Unternehmen (KMU), zu denen meist auch Molkereien gehören, sind Fehlbesetzungen besonders

fatal. Denn „Nieten“ können sie, anders als Großunternehmen, nicht mit durchziehen. Bei den Molkereien muss die Auswahl neuer Mitarbeiter daher nicht nur schnell und effizient, sondern vor allem treffsicher erfolgen. Und dabei kommt dem Bewerbungsgespräch eine Schlüsselrolle zu.

Die Erfahrung zeigt jedoch: Die Gesprächsführung in den Vorstellungsterminen der Kandidaten ist häufig mangelhaft. „Viele Führungskräfte plaudern einfach drauf los, reden selbst zu viel und haben am Ende nur ein unklares Bild von den Bewerbern“, weiß die Rosenheimer Trainerin. Für Unternehmen, die Stellen künftig passgenauer besetzen möchten, bietet die Steinbeis Beratung daher nicht nur Assessment Center und Potenzialanalysen, sondern auch ein spezielles Training für die Führungskräfte an, die ebenfalls an Vorstellungsgesprächen teilnehmen, damit diese Einstellungsgespräche optimal führen lernen.

Im Training erhalten die Teilnehmer zunächst allgemeine Verhaltenshinweise, etwa dass sie Bewerber nicht mit eigenen Ausführungen überfluten, sondern stringente Informationsfragen stellen und Erwartungen formulieren sollen, sonst verstreicht wertvolle Zeit nutzlos. Besonders wichtig sei es, offen mit den Bewerbern umzugehen - auch in Gehaltsfragen. „Wenn ein Unternehmen wenig anbieten kann, sollte die Geldfrage am Ende gestellt werden, um vorher Überzeugungsarbeit leisten zu können“, so Anne Wegele, „wenn das Gehalt überdurchschnittlich ist, kann es eher thematisiert werden.“ Wichtig ist jedenfalls, eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden und auch Nebenleistungen einzubeziehen (vgl. Checkliste).

Besonders wichtig ist für Anne Wegele, die selbst lange Zeit als Personalerin tätig war, Tipps zu geben, wie zu erkennen ist, was ein Mitarbeiter tatsächlich zu bieten hat. „Mit Bewerbern, die in der engeren Auswahl sind, sollte man zunächst ein ausführliches Telefonat führen“, berichtet Anne Wegele, „die telefonische Sondierung erspart etlichen Kandidaten die Anreise und einem selbst viel Zeit.“ Aufschlussreich ist zudem, darauf zu



achten, ob sich Bewerber im Vorfeld, beispielsweise im Internet, über das Unternehmen informiert und sich mit dem Unternehmen auseinandergesetzt haben. „Gute Bewerber recher-

chieren umfassend. Wenn keine Fragen zur Firma und den Produkten kommen, ist das schlecht - für den Bewerber“, bestätigt Alpenmilch-Geschäftsführer Andreas Gasteiger.

Checkliste:

So verhindern Sie personelle „Fehleinkäufe“

- Erfragen Sie, welche persönlichen / beruflichen Ziele der Bewerber hat.
- Warum bewirbt er sich gerade auf Ihre Stelle?
- Prüfen Sie, ob der Bewerber häufig Stellen wechselt, wie sein Werdegang ist.
- Nutzen Sie aussagekräftige Auswahlverfahren, um die Spreu vom Weizen zu trennen.
- Prüfen Sie Fachwissen, Selbstmanagement, kommunikative und soziale Kompetenzen.
- Achten Sie darauf, ob der Lebenslauf „aufgehübscht“ wurde, erkennbar, wenn schriftlicher Lebenslauf und persönlicher Eindruck nicht passen.
- Klären Sie Ungereimtheiten auf, etwa wer gekündigt hat, der Bewerber oder der ehemalige Chef.
- Lassen Sie sich vor der Einstellung die Originalzeugnisse vorlegen.
- Holen Sie in Abstimmung mit dem Bewerber Auskünfte bei früheren Arbeitgebern ein.
- Wenn der Bewerber seinen letzten Job, Mitarbeiter oder Vorgesetzte negativ beschreibt, Hände weg.
- Prüfen Sie, ob er Anforderungen und Aufgaben des letzten Jobs schlüssig darstellt.
- Eruiieren Sie die persönliche Qualität der Bewerber, z.B. Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit und Authentizität.
- Überlegen Sie, was den Bewerber auszeichnet im Vergleich mit anderen.
- Lösen Sie die Gehaltsfrage für beide Seiten akzeptabel.
- Lassen Sie den Kandidat Firmen- bzw. Abteilungsluft schnuppern. So sieht er, was ihn erwartet.

Quelle: www.steinbeis-beratung.de