

Gute Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital

Nicht zu schnell und unstrukturiert einstellen: Kandidaten müssen charakterlich ins Team passen. So sollten Sie vorgehen.

STUTT GART (gie). Unter dem Eindruck des Facharbeitermanagements stellen Bäckermeister zu schnell neue Mitarbeiter ein, sagt Personalguru Jörg Knoblauch. Mittelständler lassen sich gerade mal 60 Minuten Zeit für ein Einstellungsgespräch; mit dem Ergebnis, dass die Trefferquote lediglich bei 20 Prozent liegt. Der Geschäftsführer von Tempus-Consulting rät Inhabern beispielsweise, vorher mit Bewerbern Telefongespräche zu führen und konsequent Referenzen einzuholen. So können die wirklich interessantesten Kandidaten für die Bäckerei herausgefilitert und Zeit gespart werden.

Seine These: Fachliches Wissen kann vermittelt werden – manchmal sogar sehr schnell. Aber wenn es charakterlich nicht passt, ist die Stimmung im Team schnell im Eimer. Außerdem ist der finanzielle Schaden groß, weil oft auch Kunden unzufrieden sind. Vor allem: Die zeitintensive Bewerbungsprozedur geht wieder von vorne los.

Engagierte Mitarbeiter mit einer hohen Unternehmensbindung, so genannte A-Mitarbeiter zu finden, ist aber wichtig, weil sie den Karren ziehen. Dagegen sind B-Mitarbeiter, die lediglich mit marschieren, um 30 bis 40 Prozent weniger effektiv. Angesichts des demografischen



■ Für das Gespräch mit geeigneten Bewerbern Zeit nehmen: Diese Zeit spart man bei der erneuten Suche. Foto: Fotolia

Wandels und des wachsenden Dienstleistungsbedarfs brauchten Unternehmen exzellente Mitarbeiter, die kundenorientiert und Service leben. „Die Rekrutierung von guten Mitarbeitern ist das bedeutendste Thema in einem Unternehmen“, betont Knoblauch und hat deshalb einen neunstufigen Einstellungsprozess entwickelt.

1. Anforderungsprofil erstellen: Statt üblicher Floskeln wie Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft messbare Ziele formulieren, die mit der Position verbunden sind.

2. Netzwerk aktivieren: Die besten Mitarbeiter werden nicht über Anzeigen und Internetportale gefunden, sondern über Netzwerke. Nach dem Motto: „Gute Leute empfehlen gute Leute“.

3. Personalfragebogen: Sind Kandidaten gefunden, sorgt ein Fragebogen für mehr Klarheit. Einige schicken ihn nicht oder halb ausgefüllt zurück – die haben kein Interesse. Die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der anderen werden transparenter und vergleichbarer.

4. Telefonische Bewerberinterviews: Ein strukturiertes 30-minütiges Telefonat schafft weitere Klarheit, beispielsweise darüber, welche beruflichen Ziele die Bewerber haben und was ihre beruflichen Stärken sind.

5. Erstes Interview: Bewerbungsgespräche sollte der Chef nie alleine führen, denn der Mitarbeiter muss in Teams arbeiten und zwei, drei Personen sehen und hören mehr. Sinnvoll ist, dass der beste Facharbeiter mit am Tisch sitzt, damit auch die fachlichen Kompetenzen geprüft werden.

6. Referenzen einholen: Zunächst ist interessant, welche Referenzen der Bewerber angibt und bei welchen seiner ehemaligen Chefs er zögert. In den Gesprächen ist es wichtig, nachzuhaken und nicht auf etwaige Gefälligkeitsdienste hereinzufallen.

7. Zweites Interview: In der zweiten Gesprächsrunde geht es vor allem um Werte und Charakter eines Bewerbers. Wie passt er ins Team? Welche besonderen Fähigkeiten bringt er mit, die im Team bisher vielleicht fehlen?

8. Bewerber gewinnen: Der Markt dreht sich zunehmend: Gerade gute Facharbeiter werden sich das Unternehmen aussuchen, das ihnen am besten gefällt. Jetzt müssen Chefs den Bewerber für das Unternehmen begeistern.

9. Meilensteine in der Probezeit: Mit der Unterschrift unter den Arbeitsvertrag ist der Einstellungsprozess nicht beendet. Jetzt gilt es, die Probezeit aktiv zu nutzen und zu gestalten, indem Meilensteine – die ersten Schritte und Ziele vereinbart werden.

► **Informationen:** Unternehmensberater Prof. Dr. Jörg Knoblauch vermittelt Führungsmodelle und Strategien zur Mitarbeitergewinnung und -bindung. www.tempus.de