

**Fokus:  
Bildung &  
Karriere**

Nr. 6 | JUNI 2010 | CHF 16.– | Euro 10,70



Corine Mauch

### «Ich musste mir eine dickere Haut zulegen»

Corine Mauch, Stadtpräsidentin von Zürich, steht unter Dauerkritik. Mit fundierter Kritik setzt sie sich auseinander, simple Skandalisierung lässt sie kalt.

### Mehr Breiten- statt Eliteförderung

Nicht einzelne «Superstars», sondern ein starkes Kollektiv von geforderten und geförderten Mitarbeitern bringt Unternehmen weiter.

### Von Banküberfällen und Geiselnahmen lernen

Worauf es in heiklen Verhandlungen ankommt.

### Den Klimawandel als Chance nutzen

KMU verringern mit klimabewusstem Handeln ihre Risiken und erlangen einen Wettbewerbsvorteil. Ein Klimastrategiemodell zeigt, wie es funktioniert.

Herausgegeben vom Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI),  
Departement Management, Technology and Economics (D-MTEC) der  
ETH Zürich und Axel Springer Schweiz

# Nie wieder schlechte Mitarbeiter einstellen

Wie Personalverantwortliche und Chefs in neun Schritten die richtigen Mitarbeiter finden.

— VON JÖRG KNOBLAUCH

**In Kürze** Das zentrale Thema für erfolgreiche Unternehmensführung ist, die besten Mitarbeiter zu finden und zu halten. Die Unterschiede in der Qualität der Mitarbeiter werden von Unternehmern in der Regel unterschätzt. Es gibt den sogenannten A-Mitarbeiter, der den Karren zieht, den B-Mitarbeiter, der nebenhergeht und den C-Mitarbeiter, der sich auf den Karren setzt und sich ziehen lässt. Die Trefferquote für die gewünschten A-Mitarbeiter bei Neueinstellungen liegt bei nur 30 Prozent. Wie man 80 Prozent erreicht, zeigt der Autor mit einem 9-stufigen Einstellungsprozess.



*PROF. DR. JÖRG KNOBLAUCH ist geschäftsführender Gesellschafter der Firma Tempus-Consulting im württembergischen Giengen mit Schwerpunkt Personalführung und -motivation. Zudem ist er Buchautor und lehrt an verschiedenen Hochschulen. J.Knoblauch@tempus.de*

Die deutsche Firma Wasserle gilt als Senkrechtstarter der Branche. Doch Inhaber Markus Wasserle hat sich schwarz geärgert. Der Chef des auf Hausverwaltungen spezialisierten Gebäudereinigers aus München hatte bei der Besetzung einer wichtigen Führungsposition keine glückliche Hand: Die drei Fehlbesetzungen in Folge kosteten den Jungunternehmer rund 50 000 Euro. Ärger, Zeitverlust sowie verpasste Chancen und ein beschädigtes Firmenimage waren weitere Folgen.

Allen drei Objektmanagern wurde noch in der Probezeit gekündigt. Was Wasserle besonders ärgert: Die Trennungsgründe waren unterschiedlich. Dem Ersten fehlten fachliche Fähigkeiten, die in der Bewerbung und im Gespräch als vorhanden genannt wurden. Der Zweite passte charakterlich nicht ins Team und der Dritte war schlicht zu faul. Jedes Mal dachte der Geschäftsführer des 2004 gegründeten Unternehmens: «Diesen Fehler machst du nicht mehr.» Stattdessen tappte er in die nächste Personalfalle.

Der Hauptgrund, warum das Unternehmen mit 120 Mitarbeitern mit der Stellenbesetzung drei Mal scheiterte, lag im unstrukturierten Vorgehen. Wasserle schaltete zwar professionelle Stellenanzeigen, sichtete Bewerbermappen und führte mit zehn Kandidaten Vorstellungsgespräche. Doch nachhaltige Schritte zur Prüfung der Bewerberqualitäten vernachlässigte der mit Wirtschaftspreisen mehrfach ausgezeichnete Firmenchef.

Die Forschung bestätigt den oft gehörten Vorwurf der Amerikaner, Europäer seien zu schnell in der Einstellung der Mitarbeiter und zu langsam in der Kündigung: «Too quick to hire – too slow to fire.» Erfolgreiche Personalpolitik betont den sorgfältigen und langsamen Einstellungsprozess. Aufgrund der Befragung erfolgreicher Personalchefs, wie deren gute Trefferquote zustande kommt, wurde ein 9-stufiger Einstellungsprozess entwickelt (vgl. Abb. auf Seite 52). Dieser hilft, Talente zu finden und zu binden. Im Folgenden wird der Prozess am konkreten Beispiel dargestellt.

## 1. Anforderungsprofil erstellen

Der erste Schritt des strukturierten Einstellungsprozesses hilft Wasserle, die Bewerberauswahl einzugrenzen. Statt üblicher Floskeln formuliert er messbare Ziele, die er mit der Position verbindet: Der künftige Stelleninhaber muss das interne Dokumenten-Management innerhalb der Probezeit optimieren, nach vier Wochen alle Objekte, respektive Gebäude kennen, ein Qualitätsmanagementsystem einführen und komplexe Lohnabrechnungen der Mitarbeiter fehlerfrei der Buchhaltung abliefern.

## 2. Netzwerk aktivieren – Talente entdecken

Die besten Mitarbeiter werden nicht durch Anzeigen in der Tageszeitung gefunden, auch nicht über Internetpor-



Bild: iStockphoto.com/Alexander Ratins

Ein einmaliges Einstellungsgespräch reicht nicht, um die passenste Mitarbeiterin zu finden. Erfahrungen zeigen, dass mit dieser Methode sich sieben von zehn Kandidaten als Fehleinstellungen herausstellen.

tale, sondern getreu dem Motto «gute Leute kennen gute Leute». Es geht also darum, dass Führungskräfte ihr Netzwerk aktivieren oder Talentsuche im Umfeld der Firma betreiben. 30 Minuten pro Woche sollte man dafür einplanen. Es gilt die Kontakte, die im Verlauf einer Woche geknüpft wurden, zu rekapitulieren und sich zu fragen, wer selbst veränderungswillig ist oder veränderungsbereite Menschen mit den entsprechenden fachlichen Qualifikationen kennt.

### 3. Personalfragebogen zuschicken

Ein mehrseitiger Fragebogen schafft Klarheit: Zum einen, weil ihn nur knapp die Hälfte ausgefüllt zurückschickt.

Wer ihn ignoriert, signalisiert kein Interesse. Zum anderen, weil einzelne Kandidaten schneller miteinander vergleichbar werden. Ein Personalfragebogen schafft nicht nur Transparenz, sondern ist auch ein erster Versuch, die Spreu vom Weizen zu trennen.

### 4. Telefonische Bewerberinterviews

In einem strukturierten Telefoninterview, das aus vier Fragen besteht, wird in 30 Minuten geprüft, wie reflektiert der Bewerber ist. «Durch nachhakende Fragen wie, welche Projekte in den Sand gesetzt wurden oder was die Ex-Chefs über ihn erzählen würden, erkenne ich, welche Schlüsse ein Kandidat zieht und wie er sein Verhalten reflektiert», er-

klärt neuerdings Wasserle. Zudem haben ihm die Telefonate fünf zeitraubende und langatmige Vorstellungsgespräche erspart. Er weiss jetzt, mit welchen Kandidaten er das Gespräch weiterführen will.

### 5. Erstes Interview

Jetzt geht es darum, ein strukturiertes, mehrstündiges Interview zu führen. Dabei gibt es einige Grundregeln: Der Chef soll das Gespräch nie alleine führen. Idealerweise sitzen drei bis vier Arbeitskollegen mit am Tisch. Beachtet werden muss auch die 80/20-Regel, die besagt, dass der Redeanteil des Bewerbers den Schwerpunkt (im Idealfall 80 Prozent) ausmachen sollte. Anschliessend können einstündige Kompetenz-

「*Im Einstellungsgespräch gezeigte Schwächen des Bewerbers werden von ehemaligen Chefs oft bestätigt.*」

interviews durchgeführt werden. Wer einen Vertriebsmitarbeiter einstellt, lässt den Bewerber sinnvollerweise vom besten Verkäufer interviewen. Wenn es um einen EDV- oder Softwareexperten geht, dann muss die fachliche Kompetenz von einem Fachmann abgefragt werden.

## 6. Referenzen einholen

Das für Wasserle wichtigste Werkzeug sind die Referenzgespräche. Allerdings ist es wichtig, den ehemaligen Chefs die richtigen Fragen zu stellen. «Nur wer hinterfragt, in welchem Verhältnis Chef und Angestellter standen, kann Aussagen zu Leistungen einordnen», erklärt Wasserle. «Bei einer Bewerberin sass der Chef in Ulm und sie arbeitete in München. Seine Einschätzung, sie sei fleissig und ehrgeizig deckte sich nicht mit meiner Beobachtung und konnte nur freundlich erfunden sein», erinnert sich Wasserle.

Referenzen sind im Einstellungsprozess der grösste Hebel. Zeigen Bewerber bei vorhergehenden Stufen Schwächen, belegen ehemalige Chefs diese meistens. Anzeichen dafür, dass der Kandidat etwas verheimlicht, offenbart seine Reaktion, wenn man ihn auf Referenzen anspricht. Ist er irritiert, ist das ein Indiz für Ärger in früheren Beschäftigungsverhältnissen. Bewerber hingegen, die einen guten Job geleistet haben, freuen sich, wenn man sie danach fragt.

Vorsicht ist bei Gefälligkeitsreferenzen geboten, wie sie etwa ehemalige Professoren gerne geben. Nur State-

ments von früheren Arbeitgebern zählen. Zum Hindernis können auch vorsichtige Personalchefs werden, die sich zu ehemaligen Mitarbeitern nicht äussern wollen. Doch warum nicht einfach den Bewerber bitten, einen Gesprächstermin zu vermitteln?

## 7. Zweites Interview

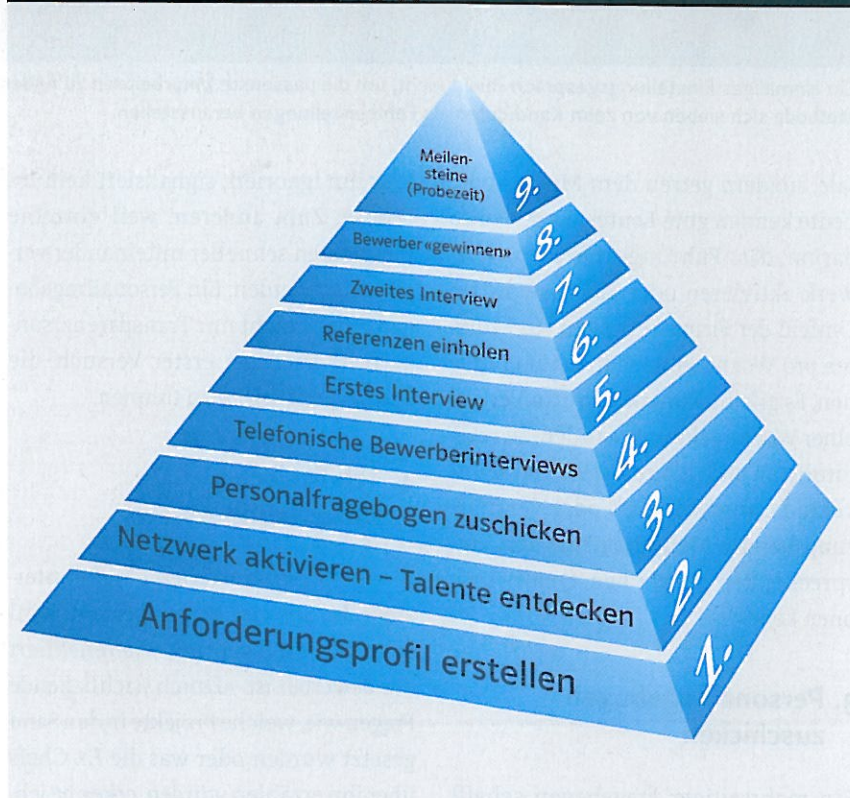
Ist ein Bewerber nach Telefoninterview, erstem Interview und Recherche noch im Rennen, lohnt es sich, ihn zum zwei-

ten Gespräch einzuladen. Das zweite Interview geht schwerpunktmässig um die Themen Werte und Charakter des Bewerbers. Jeder Personalchef kennt die Falle, einen Mitarbeiter aufgrund der fachlichen Stärken einzustellen. Oft genug wird später eine Trennung aufgrund der charakterlichen Schwächen notwendig.

## 8. Bewerber «gewinnen»

Die beiden letzten Schritte sind für das Unternehmen am spannendsten. Wer das Auswahlverfahren bis hierher überstanden hat, ist ein High-Potential und kann überall ein attraktives Angebot bekommen. Allerdings ist nicht jedes Unternehmen in der Lage, ein solches anzubieten. Der Spiess hat sich umgedreht. Jetzt zittert nicht mehr der Bewerber, jetzt zittert das Unternehmen.

Abb.: Die 9-stufige Einstellungspyramide



Quelle: Knoblauch, J. (2009)

Der 9-stufige Einstellungsprozess basiert auf Umfragen unter Personalchefs, wie erfolgreiche Anstellungen von Mitarbeitern zustande kommen.

Es gilt, den Bewerber für das Unternehmen zu begeistern. Diese Aufgabe übernimmt am besten der Chef persönlich. Eine Möglichkeit ist, den Bewerber zum Abendessen einzuladen, um über die Firmenphilosophie zu reden. Das stärkste Argument ist allerdings, wenn es gelingt, dem Bewerber deutlich zu machen, dass Stärke und Situation nirgendwo besser zusammenpassen.

## 9. Meilensteine (Probezeit)

Hat der Bewerber unterschrieben, gilt es, die Probezeit zu nutzen und aktiv zu gestalten. Selbst exzellente Firmen machen Fehler im Einstellungsprozess, aber sie unterscheiden sich deutlich im Umgang mit der Probezeit. Top-Firmen vereinbaren Meilensteine mit ihren neuen Mitarbeitern. Die im ersten Schritt formulierten Ziele im Anforderungsprofil können als Meilensteine dienen. Der neue Objektmanager von Wasserle weiss, welche Punkte auf seinem Zettel stehen: Dokumentenmanagement, Qualitätsmanagementsystem einführen, Lohnabrechnungen und Objektkenntnis. Weil Markus Wasserle den zweiten Schritt, sein persönliches Netzwerk zu nutzen, nur unzureichend beachtete, verpasste er, seinen neuen Objektmanager direkt anzusprechen. In dessen XING-Profil stand vor der Einstellung nämlich «Suche eine neue berufliche Herausforderung».

Legen Unternehmen Wert auf ihre Personalauswahl, belohnen sie sich mit einer hohen Trefferquote. Die Erfahrungen zeigen, dass sich nach einmaligen Einstellungsgesprächen, die oft nicht länger als eine Stunde dauerten, sieben von zehn Kandidaten als Fehleinstellungen herausstellen. Das ist

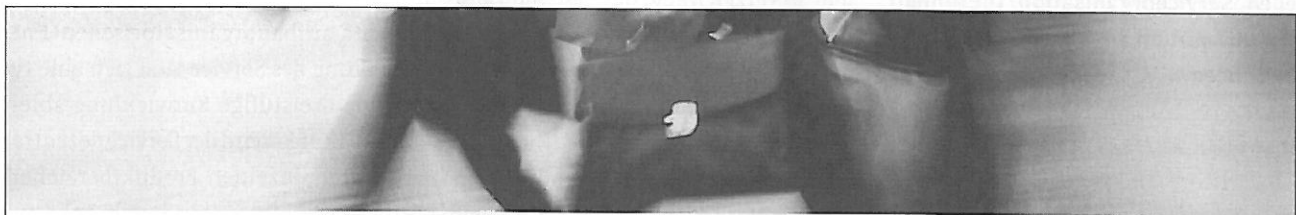
teuer. Bis ein Unternehmen diese Personen wieder los ist, kostet dies bis zu 15 Monatslöhne. Investiert eine Firma im Vorfeld mehr Zeit, steigt die Trefferquote auf mehr als 80 Prozent. Dieser Einstellungsprozess ist in seiner 9-stufigen Form für die Rekrutierung von Führungskräften gedacht. Für Fachkräfte oder Sachbearbeiter reicht eine kürzere Variante, bei der Fragebogen, Referenzen und ein Interview nicht fehlen sollten. ■

## Literatur

**Knoblauch, J.** (2009): *Personal-Toolbox: Nie wieder schlechte Mitarbeiter einstellen.* tempus. GmbH, [www.abc-personalbox.de](http://www.abc-personalbox.de)

**Knoblauch, J.; Kurz, J.** (2009): *Die besten Mitarbeiter finden und halten. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage,* Campus Verlag, Frankfurt.

**Knoblauch, J.** (2010): *Die Personalfälle - Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen.* Campus Verlag, Frankfurt.



Swissmem Zertifikats-Lehrgänge – die praxisorientierte Alternative oder Ergänzung zum Nachdiplomstudium  
Ziel: Steigerung der Führungs-Methoden und Sozialkompetenz – sichert den Führungserfolg in der Praxis!

### Lehrgang für Leitende Techniker

Nächster Lehrgang startet am 16.08.2010. Dauer: 26 Tage in 8 Teilen von 3-5 Tagen plus 5 Selbstlernstage, Projektarbeit und Zertifikatsprüfung. Das Zertifikat entspricht 17 ECTS-Punkten.

**Inhalte des Lehrgangs:** Management und Mitarbeiterführung, Unternehmerisch-wirtschaftliches Denken und Handeln, Projektmanagement, Teambildung und Teamentwicklung, Problemlösung, Information und Sitzungsleitung, Reden und Auftreten, Persönliche Arbeitsmethodik, Prüfungen, Kursabschluss

### Lehrgang für Leitende Ingenieure

Nächster Lehrgang startet am 24.08.2010. Dauer: 21 Tage in 7 Teilen von 2-5 Tagen plus 4 Selbstlernstage, individuelle Projektarbeit und Zertifikatsprüfung. Das Zertifikat entspricht 16 ECTS-Punkten.

**Inhalte des Lehrgangs:** Führungsgrundlagen/Psychologie, Management und Betriebsführung, Unternehmerisch-wirtschaftliches Denken und Handeln, Leadership und Mitarbeiterführung, Team- und Projektführung, Rede- und Präsentationstechnik, Selbstmanagement, Teamprojekt und Schlussarbeit, Zertifikatsprüfung

Mit Zusatzmodulen kann das Zertifikat als Projektmanager oder Verkaufingenieur erreicht werden.

Detaillierte Informationen finden Sie unter: [www.swissmem-kaderschule.ch](http://www.swissmem-kaderschule.ch).

Swissmem Kaderschule, Brühlbergstrasse 4, 8400 Winterthur, Tel. 052 260 54 54 / E-mail: [kaderschule@swissmem.ch](mailto:kaderschule@swissmem.ch)