

## Erfolgreiche Logistik-Unternehmen investieren in die systematische Personalauswahl

# Zu wenige Logistiker stellen strategisch ein

**Rekrutierungsprozess** | Wenn Unternehmen Personal suchen, gehen rund 80% strategisch vor. Schon bei Auswahl und Einstellungsprozess beginnt es jedoch zu hapern: 44% folgen keinen festgelegten Kriterien, wenn sie Bewerber aussuchen, und 70% der Einsteller entscheiden nach ihrem gesunden Menschenverstand. Personalvermittler Hays – der diese Zahlen in einer aktuellen Studie zusammentrug – empfiehlt Standards beim Einstellungsprozess, um teure Fehleinstellungen zu vermeiden.

Michael Nuber, Geschäftsführer der gleichnamigen Spedition, bezeichnet seinen Einstellungsprozess als eher traditionell. Einen Auszubildenden sucht der kleine Betrieb mit 37 Mitarbeitern jährlich. Dazu kommen fluktuationsbedingte Neubesetzungen in seiner Stammmannschaft – ein bis zwei neue Mitarbeiter im Jahr. Seinen Personalbedarf deckt der Mittelständler aus Augsburg über Initiativbewerbungen; Stellenausschreibungen schaltet er keine.

„Den ersten Eindruck verschaffen wir uns über die eingereichten Unterlagen“, erläutert Nuber seine Strategie. Auszubildende rekrutiert er gerne aus ehemaligen Praktikanten. Sonst sind ihm Fächer wie Wirtschaftslehre wichtig. „Eine Vier im Zeugnis disqualifiziert die jungen Leute nicht per se, denn Noten sind Momentaufnahmen“, sagt der Geschäftsführer, der auch nicht immer Musterschüler war. Bei Auszubildenden wie bei anderen Neubesetzungen reicht ihm dann ein Vorstellungsgespräch, um eine Entscheidung zu treffen, wobei bei den Auszubildenden die Eltern mit eingeladen werden. Zudem klärt der Firmeninhaber etwaige Unstimmigkeiten auch mit einem Anruf beim Ex-Chef, aber das komme eher selten vor.

Überhaupt kann der Schwabe kaum über Fluktuation klagen. „Die Leute arbeiten gerne bei uns, die meisten unserer Führungskräfte sind Eigenwachse“, sagt Nuber. Einige

Mitarbeiter, die heute in der Chefetage sitzen, haben bereits ihre Ausbildung bei Nuber absolviert. Ein Mitarbeiter sei sogar seit 47 Jahren dabei.

Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ist Verfechter eines konsequenten Ablaufs, bei dem etwa vorab ein Telefon-Interview mit den Kandidaten geführt oder Referenzen bei vorherigen Chefs eingeholt werden (Bild 1). Sein neunstufiger Einstellungsprozess mag im Einzelfall zunächst mehr Zeit kosten, doch die Anzahl der Bewerbungsgespräche, die Personaler noch zu führen haben, reduziert sich durch eine akribische Vorauswahl. Nachzulesen ist das in Knoblauchs aktueller Buchveröffentlichung „Die Chef-Falle“. Außerdem sei es viel teurer, erst nach einer sechsmonatigen Probezeit festzustellen, dass der Neue doch nicht die geeignete Person für die Aufgabe ist. Das könne leicht 50 000 Euro kosten, so der Geschäftsführer von Tempus-Consulting.

Weil sich der Markt gedreht hat, müssen Chefs umdenken: „Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.“

### Erfahrungsaustausch über Social-Media-Kanäle

Ganz ähnlich sieht das Barbara Lang, bei Hays für Rekrutierungsprozess-Lösungen verantwortlich. Denn obwohl laut Studie fast 60% der Unternehmen den Bewerbern schon während der Rekrutierung beweisen wollen, dass sie ein sehr guter Arbeit-

geber sind, hat sich nur die Hälfte tatsächlich Gedanken über eine Strategie gemacht. Lediglich ein Drittel hat einen Prozess mit klar verteilten Verantwortlichkeiten entwickelt. „Da kann in der Kommunikation mit dem Kandidaten schnell mal was schiefgehen“, so die Rekrutierungsfachfrau. Denn fachlich kompetente und engagierte Bewerber legen Wert darauf, wie sich das Unternehmen präsentiert. In einem „lauen“ Laden, wollen die richtig Guten nicht arbeiten.

So nutzen laut Studie lediglich 28% der Unternehmen Entscheidungshilfen bei der finalen Auswahl geeigneter Kandidaten. Knapp die Hälfte gibt kein Feedback nach Interviews und zwei Drittel geben kein qualifiziertes Feedback bei Absagen. „Das wirkt unprofessionell und schadet dem Unternehmen“, sagt Lang, denn Bewerber geben ihre Erfahrungen über Social-Media-Kanäle weiter – vor allem im Unternehmensportal Kununu.

**Bild 1**  
**Jörg Knoblauch:** „Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.“ Bild: Tempus





**Bild 2**

Logistiker **Klaus Finsterwalde** hinterfragt die Vita der Bewerber ganz genau.



### Unbequeme Fragen

Klaus Finsterwalde stellt im Jahr 150 neue Leute ein (Bild 2). Davon sind knapp 20 im Jahr Auszubildende, aber auch wechselnde Berufskraftfahrer muss die Finsterwalder Transport & Logistik GmbH ausgleichen (Bild 3). „Dazu kommt, dass wir seit Jahren wachsen und stetig Personal aufbauen“, erläutert der Familienunternehmer in zweiter Generation. Gesucht sind bei ihm neben dem Dauerbrenner Fahrer auch immer wieder Fachkräfte für Lager und Disposition.

Bei seinem Einstellungsprozess nimmt es der 60-Jährige ganz genau. „Man glaubt nicht, wie oft in Lebensläufen geschummelt wird“, moniert der Firmen-

chef. Lücken werden nicht als solche deklariert, die Gründe, warum ein Unternehmen verlassen wurde, verschleiert. „Ich möchte keine Wandervögel, die alle vier Monate einen neuen Job anfangen“, weiß Finsterwalde. Deshalb wird die Vita beim Logistiker aus dem Allgäu ganz genau hinterfragt. „Und auch im Vorstellungsgespräch müssen sich die Leute gefallen lassen, dass wir unbequeme Fragen stellen“, sagt der Unternehmer.

Um Diskrepanzen auszuräumen, rufe die Personalabteilung schon das eine oder andere Mal beim Ex-Chef an, natürlich ohne den Wechselwilligen in Verlegenheit zu bringen. Sucht der Spediteur Berufskraftfahrer, kommt bei der Bewerberauswahl ein weiteres Problem hinzu: Die Wenigsten verfügen über eine schriftliche Bewerbung. „Hier ist das persönliche Gespräch das erste, was wir vom potenziellen Mitarbeiter mitbekommen“, sagt Finsterwalde. Dann komme das Probefahren, denn „schnell fahren kann jeder; auf das sichere Fahren kommt es mir an.“

Stellt der Dienstleister mit 1200 Mitarbeitern, davon 70

Auszubildenden, Mitarbeiter der unteren Ebenen ein, veranstalten die Personaler zwei Bewerbungsgespräche. Werden Führungskräfte gesucht, sind es drei. „Wir laden die Leute anschließend zum Probearbeiten ein, damit wir und sie sicher sind, dass wir zusammenpassen“, erläutert der Chef. Wichtig sei ja schließlich, dass alle wissen, was von ihnen erwartet wird.

„Die Krux ist, dass in der Regel schon das Anforderungsprofil nicht klar formuliert ist“, sagt Mittelstandsberater Jörg Knoblauch. Da sei lediglich von fachlichen Kenntnissen, Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft die Rede. Ihm ist das zu allgemein. Ein echtes Anforderungsprofil dagegen sei aufgrund von Zielen formuliert: „Wir machen in diesem Bereich gegenwärtig 100 000 Euro Umsatz. Der neue Verkäufer muss den Betrag innerhalb eines Jahres verdoppeln.“ Jetzt wissen Kandidaten, auf was sie sich einlassen, wenn sie sich bewerben, und woran sie in ihrer Arbeit gemessen werden.

Von seinen Auszubildenden erwartet Klaus Finsterwalde Einsatzbereitschaft, Motivation, Ehrlichkeit und den Mut, Fragen zu stellen. „Die müssen eigentlich gar nichts wissen, aber sie müssen fragen. Wissen aneignen ist bei uns eine Holschuld.“ Die Auswahl der Auszubildenden treibt Finsterwalde akribisch: Nach der Vorauswahl der schriftlichen Unterlagen, bei denen Wert auf die Hauptfachnoten und Fremdsprachenkenntnisse gelegt wird, kommen die jungen Leute zu Kommunikations- und Allgemeinwissenstests an die Standorte. „Wir fragen dann bewusst verblüffende Fragen wie: Wenn du auf den Mond fliegst, was würdest du mitnehmen?“, erläutert Finsterwalde. Dann folgen Einzelgespräche und Veranstaltungen gemeinsam mit den Eltern. **Leila Haidar**

**Bild 3**

Knapp 20 Auszubildende bildet die Finsterwalder Transport & Logistik GmbH jedes Jahr aus.

Bilder 2 und 3: Finsterwalde

