

## Recruiting

# Einstellungsprozesse werden oft dem Zufall überlassen

24.10.13 | Autor / Redakteur: Jens Gieseler / [Claudia Otto](#)



Kein qualifiziertes Feedback nach Interviews oder bei Absagen zu geben, wirkt unprofessionell und schadet dem Unternehmen. (Bild: SP-PIC - Fotolia.com)

**Einer aktuellen Studie zufolge verfügt nur ein Drittel der deutschen Unternehmen über einen strukturierten Einstellungsprozess. Viel geht frei Schnauze. Doch einem vorher definierten Fahrplan zu folgen, lohnt sich, denn ein strukturiertes Vorgehen führt zu einer deutlich höheren Trefferquote bei Einstellungen.**

Anke Weber telefoniert nach einer ersten Vorauswahl mit allen verbliebenen Bewerbern. Im Schnitt benötigt die Personalerin der Umformtechnik Radebeul (UFT) dafür 15 min. Wenn etwa potenzielle Teamleiter keine beruflichen Ziele haben, werden sie ihre Aufgaben vermutlich ebenso wenig

zielorientiert erfüllen. Wenn sie keine Schwächen zugeben oder rumdrücken, wie sie mit ihren Grenzen umgehen, ist das kein gutes Zeichen. Derartige Kandidaten fliegen schnell aus dem Bewerberkreis raus. Der Zuliefer mehrerer Dax-Unternehmen will sich derartige Nachlässigkeiten nicht erlauben. Je nach Stelle werden lediglich 5 bis 10 % der Bewerber eingeladen.

Der Einstellungsprozess der UFT verläuft nach einem mehrstufigen Plan. Damit gehört die Aluminiumschmiede zu den 30 % deutscher Unternehmen, die bei der Rekrutierung einer festgelegten Richtschnur folgen. Zwar richten sich immerhin 80 % nach definierten Standards, wenn es um die Ausschreibung neuer Stellen geht; doch 44 % entwickeln keine Kriterien für die Vorauswahl der Bewerber, und bei 70 % erfolgt der Rekrutierungsprozess frei Schnauze. Das ist das Ergebnis einer Studie des Personaldienstleisters Hays, der dazu 166 Personalentscheider kleiner und großer Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung interviewte. Jörg Knoblauch, Geschäftsführer von Tempus-Consulting, überrascht das: „Ich hätte geschätzt, dass

höchstens jedes zehnte Unternehmen seine Einstellungsprozesse strukturiert.“

### **Zeitaufwand für die Prüfung von Bewerbern billiger als Kosten für die Einstellung ungeeigneter Mitarbeiter**

Knoblauch ist Verfechter eines konsequenten Ablaufes, bei dem etwa vorab ein Telefoninterview mit den Kandidaten geführt oder Referenzen bei vorherigen Chefs eingeholt werden. Sein Einstellungsprozess (siehe Kasten auf der nächsten Seite) mag zunächst zeitaufwändiger sein, doch etliche Bewerber fallen durch. So reduziert sich die Anzahl der Bewerbungsgespräche.

#### BILDERGALERIE



Doch das sei nicht entscheidend. Systematische Personalpolitik und die Auswahl der richtigen Mitarbeiter sei die zentrale Aufgabe von Chefs: „Wer engagierte Mitarbeiter gewinnen will, die das Unternehmen tatsächlich voranbringen, der muss ihnen auch entsprechende Wertschätzung entgegenbringen.“ Außerdem sei es viel teurer nach einer sechsmonatigen Probezeit festzustellen, dass der Neue doch nicht die geeignete Person für die Aufgabe sei. Das könne insgesamt leicht 15 Monatsgehälter kosten. Weil sich der Markt gedreht hat, müssen Chefs umdenken: „Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.“

Ähnlich sieht das Barbara Lang, bei Hays für Rekrutierungsprozess-Lösungen verantwortlich: „Die Folgen des Fachkräftemangels sind bei Unternehmen nicht vollständig angekommen.“ Denn obwohl laut Studie fast 60 % der Unternehmen den Bewerbern schon während der Rekrutierung beweisen wollen, dass sie ein sehr guter Arbeitgeber 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“, sagt Lang. Denn kompetente und engagierte Bewerber legen Wert darauf, wie sich das Unternehmen präsentiert. In einem lauen Laden, wollen die richtig Guten nicht arbeiten.

Der Studie zufolge nutzen lediglich 28 % 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“, warnt Lang, denn Bewerber geben ihre Erfahrungen über Social-Media-Kanäle weiter - vor allem im Bewertungsportal Kununu.

### **Auf das Anforderungsprofil in der Stellenausschreibung kommt es an**

Laut Knoblauch ist in vielen Fällen schon das Anforderungsprofil in Stellenausschreibungen nicht klar formuliert. Da sei lediglich von fachlichen Kenntnissen, Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft die Rede. Ein echtes Anforderungsprofil dagegen werde aufgrund von Zielen formuliert: „Wir machen in diesem Bereich gegenwärtig 100.000 Euro Umsatz. Der neue Verkäufer muss den Betrag innerhalb eines Jahres verdoppeln.“ Nur so wissen Kandidaten, auf was sie sich einlassen.

Der Bedeutung des Anforderungsprofils ist sich auch Brigitte Zinßer bewusst. Viel Zeit investieren die Teamleiterin Personal und die Abteilungsleiter des Sondermaschinenbauers Philipp Hafner daher in die Stellenausschreibung, damit das Anforderungsprofil passgenau ist. Bei der Suche nach Ingenieuren und Technikern tut sich der Fellbacher Spezialist schwerer als bei kaufmännischen Stellen, auch wenn sich die Situation in der Region Stuttgart leicht verbessert. Seit über einem Jahr sucht das Unternehmen nach Montage- und Servicetechnikern. Mehr als die Hälfte kann die Personalerin aufgrund fehlender oder Überqualifikation sowie mangelnder Erfahrung aussortieren.

Die Geschäftsleitung beschränkt sich dann meist auf zwei heiße Kandidaten, mit denen sie Gespräche führt. Telefonische Vorabgespräche werden nur selten geführt. „Ich kann Menschen besser einschätzen, wenn sie vor mir sitzen“, so Zinßer. Während sie die Softskills abklopft, geht der jeweilige Abteilungsleiter auf das Fachliche ein. Teamarbeit sowie hohe Einzelverantwortung prägt die Arbeit bei dem Fertigungsmesstechniker. „Wir verlassen uns eher auf unser Gefühl, ob jemand in unser 100-Mann-Unternehmen passt“, sagt die Betriebswirtin. Das scheint nicht verkehrt, so schätzt sie die Trefferquote auf 90 %.

### **Gemeinsame Ziele für die Probezeit vereinbaren**

Auch bei UFT werden die persönlichen Interviews vor allem von den Bereichsleitern geführt, denn sie können am besten beurteilen, ob ein Kandidat ins Team passt. Ist dem nicht so, handelt Inhaber Stephan Schneider entschieden: „Ehe wir einen mittelmäßigen Mitarbeiter einstellen, lassen wir die Stelle zunächst offen.“ Mit der Vertragsunterschrift ist der Einstellungsprozess allerdings nicht beendet. Für die sechsmonatige Probezeit werden Meilensteine vereinbart, die UFT und der neue Mitarbeiter erreichen wollen. Das können nötige Fortbildungen sein, aber auch, dass der Mitarbeiter nach zwei Monaten eine Maschine rüsten kann und nach drei Monaten

die allgemeinen Leistungsvorgaben erfüllt. MM

## ERGÄNZENDES ZUM THEMA

- ▼ Neunstufiger Einstellungsprozess von Jörg Knoblauch
- ▶ Neunstufiger Einstellungsprozess von Jörg Knoblauch

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 halbausgefüllt 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 wichtig nachzuhaken und nicht auf Gefälligkeitsdienste hereinzufallen.
7. Zweites Interview: In der zweiten Runde 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.