

Kriterien für die Personalwahl



Meistens wird zu schnell eingestellt ■ Unter dem Eindruck des Facharbeitermangels stellen Unternehmer oft zu schnell neue Mitarbeiter ein, sagt Personalberater Jörg Knoblauch. Auch für Handwerksbetriebe ist ein strukturiertes Vorgehen entscheidend.

Mittelständler lassen sich gerade mal 60 Minuten Zeit für ein Einstellungsgespräch – mit dem Ergebnis, dass die Trefferquote lediglich bei 20% liegt. Knoblauch rät Handwerksmeistern und Ingenieuren der SHK-Branche, vorher mit Bewerbern Telefongespräche zu führen und konsequent Referenzen einzuholen. So kann man die wirklich interessanten Kandidaten herausfiltern und Zeit sparen.

Seine These: Fachliches Spezialwissen 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 in einer Dienstleistungsbranche wie dem Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnikwerk besonders groß, weil oft auch Kunden unzufrieden sind. Und schließlich geht die zeitintensive Bewerbungsprozedur wieder von vorne los. Überlebt der Mitarbeiter die Probezeit nicht, summieren sich die Kosten für die Fehlbesetzung schnell auf 15 000 bis 20 000 Euro.

Fachliches Spezialwissen kann vermittelt werden – manchmal sogar sehr schnell.

Engagierte Mitarbeiter mit einer hohen Unternehmensbindung, sogenannte A-Mitarbeiter, zu finden ist aber wichtig, weil sie den Karren ziehen. Dagegen sind B-Mitarbeiter, die lediglich mitmarschieren, um 30 bis 40% weniger effektiv. Angesichts des demografischen Wandels und des wachsenden Dienstleistungsbedarfs brauchen Unter-

nehmen exzellente Mitarbeiter, die Kundenorientierung und Service leben. „Die Rekrutierung von guten Mitarbeitern ist das bedeutendste Thema in einem Unternehmen“, betont Knoblauch und hat deshalb einen neunstufigen Einstellungsprozess entwickelt, der hier als Checkliste aufbereitet wurde.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter der Tempus-Unternehmensgruppe. Der Unternehmensberater und Buchautor vermittelt Führungsmodelle und Strategien zur Mitarbeitergewinnung und Bindung. Weitere Informationen finden Sie unter www.tempus.de.



CHECKLISTE

- **Anforderungsprofil erstellen:** Statt üblicher Floskeln wie Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft messbare Ziele formulieren, die mit der Position verbunden sind.
- **Netzwerk aktivieren:** Die besten Mitarbeiter werden nicht über Anzeigen und Internetportale gefunden, sondern über Netzwerke. Motto: „Gute Leute empfehlen gute Leute.“
- **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.
- **Telefonische Bewerberinterviews:** Ein strukturiertes 30-minütiges Telefonat schafft weitere Klarheit, beispielsweise darüber, welche beruflichen Ziele die Bewerber haben und was ihre beruflichen Stärken sind.
- **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.
- **Referenzen einholen:** Zunächst ist interessant, welche Referenzen der Bewerber angibt und bei welchen seiner ehemaligen Chefs er zögert. In den Gesprächen ist wichtig nachzuhaken.
- **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?
- **Bewerber gewinnen:** Der Markt dreht sich zunehmend: Gerade gute Facharbeiter werden sich das Unternehmen aussuchen, das ihnen am besten gefällt. Gegenwärtig müssen Chefs den Bewerber für das Unternehmen begeistern.
- **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.