

Zufallstreffer sind teuer

Personalauswahl: Fast die Hälfte der Unternehmen entwickelt keine klaren Kriterien bei der Suche nach neuen Mitarbeitern. Stattdessen verlassen sie sich auf ihr Bauchgefühl. Dabei reduziert ein strukturiertes Verfahren das Risiko kostspieliger Fehlgriffe

VON EVELYN KESSLER

Die Stellenanzeige ist ihr gleich aufgefallen. „Sie war wohl tuend konkret“, sagt Tamara Radetzky, „ich wusste, was meine Aufgaben sein würden, wenn ich mich auf die Marketing-Stelle bei der Schwäbischen Traum-Fabrik bewerbe.“ Als Berufsstarterin war es ihr wichtig, die Erwartungen des Unternehmens zu kennen. Denn bei vielen Annoncen stieß sie auf Formulierungen, die ihr schleierhaft waren. „Das verstehen dann nur Leute, die schon Berufserfahrung im entsprechenden Gebiet haben“, sagt Radetzky.

Insgesamt acht Bewerbungen hat die 26 Jahre alte Absolventin der Stuttgarter Medienhochschule verschickt. „Ich fand es klasse, dass es dann gerade die schwäbische Matratzenmanufaktur mit der vollständig profilierten Stellenanzeige war, die mich zum Gespräch eingeladen hat.“

„Ein Fehlgriff wiegt umso schwerer, je weniger gute Leute auf dem Markt sind“

Im Bad Bollers Stammsitz der Traum-Fabrik hat Inhaber Sven Maier zu diesem Zeitpunkt schon viel Energie und Geld in den Ersatz seiner Marketingfrau, die sich auf ihre Elternzeit vorbereitet, gesteckt. „Pro Stelle rechnen wir mit 10 000 bis 12 000 Euro für den Bewerbungsprozess.“ Darin enthalten sind die Kosten für Printanzeigen, Onlineausschreibung, Sichtung der Unterlagen und Gespräche.

Der 44-jährige Mittelständler setzt auf Qualitätssicherung bei der Personalsuche und arbeitet mit einem strukturierten Rekrutierungsverfahren. „Der Aufwand lohnt sich, ich verlasse mich ungern auf Zufallstreffer.“ Stellt sich nämlich heraus, dass ein Bewerber doch nicht so gut passt, wie es zunächst den Anschein hatte, sind nicht nur die reinen Bewerbungskosten verloren. Sobald sich Skepsis breitmacht,

ob der neue Kollege eine Zukunft im Unternehmen hat, wird ihm zudem weniger Verantwortung übertragen. Arbeit, die an der antwärtigen Mannschaft hängen bleibt. Auch der Einarbeitungsaufwand fällt erneut an. „Ein Fehlgriff wiegt umso schwerer, je weniger gute Leute auf dem Markt sind“, sagt Maier.

Dabei ist es selten die formale Qualifikation, die einer langfristigen Beschäftigung im Wege steht. Das hat Maier in 16 Jahren als selbstständiger Unternehmer gelernt. „Mir ist ganz wichtig, im Einstellungsprozess herauszuarbeiten, wo Bewerber hinsichtlich Grundwerten wie Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit und Loyalität stehen.“ Stunden hat der Mittelständler mit der Durchsicht der Unterlagen von 150 Bewerbern verbracht, um 15 für die erste Runde herauszufiltern. Telefoninterviews, die er anhand von Fragekatalogen führt, bilden den zweiten Auswahlvorgang. In den dann folgenden persönlichen Vorstellungsgesprächen, an denen auch die zuständigen Bereichsleiter teilnehmen, arbeitet Maier mit Checklisten. Die erleichtern anschließend den Vergleich der Kandidaten.

Tamara Radetzky hinterließ mit ihren offenen Antworten auf Fragen nach ihren Fähigkeiten und ihrer persönlichen Aus-



„Der Aufwand lohnt sich“. Traum-Fabrik-Inhaber Sven Maier legt Wert auf strukturierte Auswahlverfahren. FOTO: OH

strahlung einen so guten Eindruck, dass Sven Maier sie kurz darauf zur zweiten Gesprächsrunde einlud. Die gab den Ausschlag, dass er sich für die Berufsanfängerin entschied. Und offenbar hat er sein Unternehmen so gut verkauft, dass die junge Marketingfrau das Angebot annahm. Das ist heute nicht selbstverständlich.

Zwei Drittel der Unternehmen sagen ohne Begründung ab – das schadet dem Firmen-Image

„Der Markt dreht sich“, sagt Jürgen Kurz, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Tempus Consulting in Giengen. „Je knapper die Fachkräfte werden, desto kritischer prüfen sie die Arbeitgeber.“ Firmen könnten punkten, wenn sie sich und die offene Stelle schon in den ersten Schritten des Auswahlverfahrens klar profilieren. Statt Anforderungen mit allgemeinen Begriffen wie „Teamfähigkeit“ oder „Einsatzbereitschaft“ zu umschreiben, empfiehlt Kurz, ein klares Anforderungsprofil der neuen Stelle niederzulegen – bis hin zum Umsatzziel für den Bereich.

Laut einer Studie des Personaldienstleisters Hays bezeichnen 38 Prozent von 166 befragten Unternehmen und öffentlichen Arbeitgeber die Formulierung der Stellenausschreibung als größte Herausforderung im Bewerbungsprozess. Mit detaillierten Stellenprofilen ist sie leichter zu bewältigen. Barbara Lang ist für Rekrutierungsprozesse bei Hays verantwortlich. „Nur die Hälfte der befragten Firmen macht sich tatsächlich Gedanken über ihre Strategie bei der Rekrutierung“, sagt sie. 44 Prozent entwickeln laut der Studie gar keine Kriterien für die Vorauswahl der Bewerber, bei 70 Prozent verlaufe der Auswahlprozess „frei Schnauze“.

Dabei wollen fast 60 Prozent der Unternehmen den Kandidaten schon während des Verfahrens beweisen, dass sie ein sehr guter Arbeitgeber sind. „Ein strukturierter

Prozess steigert nicht nur die Qualität der Personalauswahl des Unternehmens, sondern auch dessen Image bei potenziellen Mitarbeitern“, sagt Barbara Lang. Denn die wirklich Guten wollten nicht in einem „launen Laden“ arbeiten.

So wirken beispielsweise Unternehmen, die kein Feedback nach dem Auswahlgespräch geben, unprofessionell. Das war immerhin die Hälfte der Teilnehmer der Hays-Studie. Zwei Drittel der Befragten sagen ohne qualifizierte Begründung ab. Sie müssen damit rechnen, dass abgewiesene Bewerber über Social-Media-Kanäle wie etwa das Firmenbewertungsportal Kununu über diese Schnitzer berichten und dem Image des Unternehmens schaden. Für die Schwäbische Traum-Fabrik ist nicht nur eine Rückmeldung nach dem Vorstellungsgespräch selbstverständlich, sondern auch die systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter und das gemeinsame Ausarbeiten von Zielen für die Probezeit. „Das strukturierte Vorgehen gibt allen Beteiligten mehr Sicherheit“, sagt Maier. Er möchte nicht mehr darauf verzichten.