

Personalauswahl – Ein systematisches Vorgehen und die Berücksichtigung einiger einfacher Regeln erhöhen die Erfolgsquote

# So vermeide ich Flops

Wenn Unternehmen neue Mitarbeiter einstellen, merken sie zuweilen nach einiger Zeit: **Der oder die Neue ist doch nicht der Top-Kandidat.** Also trennen sich die Wege wieder. Tipps, wie solche Pannen bei der Personalauswahl vermieden werden können.

**Starzeln** – Wenn sich der neue Inhaber einer Schlüsselposition als Flop erweist, dann entstehen den Unternehmen hohe Kosten. Denn dann waren alle Ausgaben für die Personalsuche und -auswahl Fehlinvestitionen. Noch schwerer wiegen jedoch die Folgekosten. Denn bleibt eine Schlüsselposition längere Zeit verwaist, dann werden meist auch Entscheidungen zu spät getroffen und umgesetzt. Deshalb muss es das Anliegen eines jeden Arbeitgebers sein, Flops bei der Personalauswahl zu vermeiden. Wie?

**Tipp 1: Nicht nur auf die Fachkompetenz achten:** Oft wird bei der Auswahl neuer Mitarbeiter fast ausschließlich auf deren fachliche Qualifikation geachtet. Denn diese lässt sich anhand der (Arbeits-)Zeugnisse und der Herausforderungen, die der Kandidat bisher bewältigte, relativ leicht bewerten. Anders ist dies bei Faktoren wie:

- Findet der Bewerber einen Draht zu den Kunden, Mitarbeitern oder Lieferanten des Unternehmens?
- Hat er ein „Gespür“ für die Notwendigkeiten in der Organisation?

Dies zu ermitteln, erfordert Zeit und Energie. Doch die Mühe lohnt sich, denkt man an die Kosten einer Fehlbesetzung.

Personalverantwortliche sollten also ausreichend Zeit in die Personalauswahl investieren. Dieser Prozess beginnt beim Formulieren der Anforderungen an den „Neuen“. Sagen Sie zum Beispiel nicht: „Ist doch klar, was ein Vertriebsleiter können muss.“ Überlegen Sie vielmehr: Was muss der Vertriebsleiter in unserem Betrieb konkret leisten? Denn der Vertriebsleiter eines Konzerns benötigt teils andere Kompetenzen als sein Kollege bei einem Mittelständler.

**Tipp 2: Ein detailliertes Anforderungsprofil erstellen:** Ermitteln Sie im Vorfeld genau, welche Anforderungen



Foto: Shutterstock

der „Neue“ erfüllen muss – zum Beispiel, indem Sie den bisherigen Stelleninhaber befragen. Fragen Sie sich auch: Wodurch unterscheidet sich der ideale Stelleninhaber vom Kandidaten, den Sie keinesfalls einstellen möchten? Delegiert der Wunschkandidat zum Beispiel viele Aufgaben, während der andere das meiste selbst erledigt? Hat die „Traumbesetzung“ Spaß am Kundenkontakt, während sich ihr Pendant vor Kundengesprächen drückt?

Analysieren Sie zudem: Welche Einstellung und Haltung braucht der „Neue“, damit er das tun kann, was von ihm erwartet wird? So können Sie auch die sozialen, kommunikativen und persönlichen Eigenschaften ermitteln, die der „Neue“ braucht. Berücksichtigen Sie beim Formulieren des Anforderungsprofils auch die künftigen Anforderungen. Denn Ihr Unternehmen möchte sich ja entwickeln.

**Tipp 3: Einen Gesprächsleitfaden erstellen:** Leiten Sie aus dem Anforderungsprofil einen Interviewleitfaden ab – für alle Auswahlgespräche. Ein solches Strukturieren und weitgehendes

Standardisieren der Gespräche stellt sicher, dass Sie am Schluss die Bewerberprofile gut vergleichen können, weil alle Bewerber dieselben Kernfragen beantwortet haben. Außerdem tappen Sie seltener in die Falle, dass ein rhetorisch fitter Bewerber das Gespräch führt und Sie danach feststellen: „Verflucht, das habe ich nicht gefragt.“

**Tipp 4: Den Bewerbern Aufgaben geben:** Stellen Sie den Bewerbern zudem Aufgaben, die typisch für Ihr Unternehmen oder die vakante Position sind. Zum Beispiel: „Stellen Sie sich vor, nächste Woche ist eine wichtige Messe, Ihr Exponat ist aber noch nicht fertig. Was würden Sie tun?“ Durch solche Fragen erfahren Sie, wie die Bewerber solche Problemstellungen lösen würden.

Bewährt hat es sich auch, Bewerbern aktuelle Aufgaben zu stellen, vor denen das Unternehmen steht. Zum Beispiel: „Wir möchten ein neues CRM-System einführen. Wie würden Sie das angehen?“

So wird meist schnell klar, ob der Bewerber der Richtige ist.

**Tipp 5: Die Gesprächsführung trainieren:** Untrainierte Führungskräfte erzählen in Personalauswahlgesprächen oft mehr über sich und ihr Unternehmen, als dass sie fragen. Außerdem stellen sie den Bewerbern viele Fragen, die diese mit „ja“ oder „nein“ beantworten können, so dass sie selbst wenig erfahren. Deshalb sollten ungeübte Interviewer die Gesprächsführung trainieren.

**Tipp 6: Das Gespräch nicht alleine führen:** Ziehen Sie zu den Gesprächen mindestens einen Kollegen hinzu. Denn dann kann die Person, die gerade nicht das Gespräch führt, auf die nonverbalen Aussagen des Bewerbers achten, die oft aussagekräftiger als die verbalen sind, und Stichworte notieren. Sonst weiß nach dem fünften

Interview niemand mehr, was der erste Bewerber sagte.

**Tipp 7: Die Gespräche nachbereiten:** Wichtig ist auch eine sorgfältige Nachbereitung. Ergänzen Sie nach jedem Gespräch Ihre Notizen. Und stellen Sie nach Beendigung der Auswahlgespräche die Ergebnisse so zusammen, dass Sie die Bewerberprofile gut mit dem Anforderungsprofil vergleichen können. Erstellen Sie vor Ihrer Auswahlentscheidung ein Ranking der besten Bewerber. Dann haben Sie Alternativen parat, wenn Ihr Wunschkandidat absagt.

**Tipp 8: Auf Verstand und Bauchgefühl vertrauen:** Sprechen Sie beim Erstellen des Rankings mit Ihren Kollegen auch darüber, warum Sie beim Bewerber A, obwohl er formal alle Kriterien erfüllt, ein „eher schlechtes Gefühl“ haben; außerdem beim Bewerber B den Eindruck, er könne der bessere Mitarbeiter sein, obwohl er einzelne Anforderungen nicht ganz erfüllt. Denn in den Auswahlgesprächen versucht sich jeder Bewerber möglichst positiv zu verkaufen. Das heißt, er gibt Ihnen „geschönte“ Antworten.

Hören Sie deshalb auch auf Ihren Bauch, wenn er Ihnen sagt: „Dieser Bewerber ist es trotz aller Vorzüge nicht“ – jedoch nie ohne sich zuvor zu fragen: Warum sträuben sich mir bei ihm die Nackenhaare? Sonst ist die Gefahr groß, dass Sie rein nach Sympathie entscheiden – was zu den meisten Fehlbesetzungen führt.

Christina Seitter

info@muellerschoen-beratung.de

**Die Autorin:** Die Personalauswahl-Expertin Christina Seitter arbeitet als Trainerin und Beraterin für die Managementberatung Müllerschoen, Starzeln bei Tübingen.