

Welcher Deckel passt auf den Topf? **Wie Unternehmen den richtigen Bewerber finden**

Von Christoph Döhlemann und Barbara Wolfer, Döhlemann Training & Beratung, Bamberg *

Mitarbeiter, die in einem Unternehmen den richtigen Platz gefunden haben, sind glücklicher und erfolgreicher – nicht nur in persönlicher, sondern auch in beruflicher Hinsicht. Was also könnte einem Unternehmen besseres passieren? Oder besser gefragt: Was kann ein Unternehmen selbst dazu beitragen, Menschen in ein Umfeld zu bringen, in dem jeder seine von Natur aus gegebenen Talente leben und damit auch leichter neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen lernen kann?

Wer hat den Spruch noch nicht gehört oder selbst verwendet? „Jedes Töpfchen find sein Deckelchen...“ Vielleicht summen sogar noch viele die Melodie aus dem Film „Kohlhiesels Töchter“ aus dem Jahr 1962 mit und haben die wunderbare Liselotte Pulver in ihrer Doppelrolle vor Augen. In Unternehmen spielt sich bei der Suche nach neuen Mitarbeitern oder der internen Umbesetzung oft etwas Ähnliches ab: Man weiß nicht so recht, welcher Deckel denn nun zu welchem Topf passen könnte. Personalverantwortliche haben zunächst einmal die Aufgabe, nachzumessen, ob der Topf tatsächlich einen Durchmesser von genau 23,5 Zentimetern hat. Im zweiten Schritt müssen sie dafür Sorge tragen, dass der Deckel nicht größer oder kleiner ist, sondern optimal sitzt. Sonst klappt das mit dem Kochen nicht so richtig und in beiden Fällen geht zuviel Energie verloren. Kurz gesagt: Den richtigen Bewerber zu finden oder auszuwählen, ist nicht einfach.

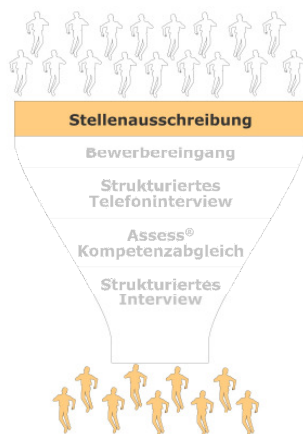
Frischer Geist und neue Wege

Wenn Mitarbeiter das tun, was sie gut können, entsteht erst einmal Sicherheit. Und bei aller geforderten Bereitschaft, Neues zu lernen, ist es genau diese Sicherheit, die Kraft dazu gibt, sich auf etwas Neues einzulassen. Beim einzelnen Mitarbeiter stellt sich im Arbeits- und Privatleben Zufriedenheit ein. Im Team und im Unternehmen herrscht ein gutes Betriebsklima. Zufriedene Kunden und ein gesundes Firmenwachstum sind das Resultat. Verständlich, dass Personalentscheider daran interessiert sind:

- die vorhandenen Personalauswahlprozesse zu optimieren
- ein zukunftsorientiertes Personalmarketing mit außerordentlichen Methoden zu etablieren
- durch gezielte persönliche Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters das Miteinander optimal zu fördern
- durch effiziente Personalauswahl das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu optimieren.

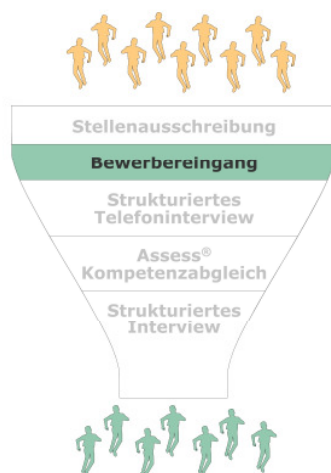
Echte Management-Qualitäten sind gefragt

Viele Unternehmen klagen über eine hohe Fluktuation bzw. die Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter erst einmal zu finden. Da diese immer knapper werden, stellt dieser Engpass eine Herausforderung für die nächsten Jahre dar. Auch mit der Leistungserbringung neuer Mitarbeiter sind viele Unternehmer und Personalverantwortliche nicht zufrieden. Auf der anderen Seite gibt es gerade in kleineren oder mittelständischen Unternehmen häufig keine einheitliche Strategie, wenn es um die Ausschreibung einer zu besetzenden Stelle und die Auswahl geht. Im ersten Schritte müssen Unternehmen also erst einmal den aktuellen internen Personalauswahlprozess analysieren und eine strukturierte Vorgehensweise festlegen. Mögliche Ansatzpunkte bilden hier folgende fünf Stufen:



1. Die Stellenausschreibung

Eine Stellenanzeige stellt den ersten zentralen Filter im Personalauswahlprozess dar. Die Anzeige soll Bewerber ansprechen und sie motivieren, sich zu bewerben. Gleichzeitig ist es unabdingbar, unter dem Motto „Qualität statt Quantität“ den Selbstselektionseffekt zu nutzen: Eine präzise Formulierung der unternehmensspezifischen Anforderungen spricht einen begrenzten Personenkreis an und sorgt zugleich für Bewerbungen höherer Güte.

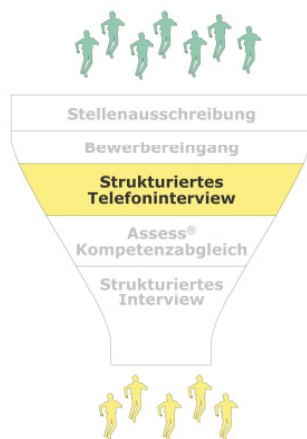


2. Der Bewerbungseingang

Die Bewerbungsunterlagen ermöglichen einen ersten Eindruck über den Bewerber. Er versucht hier, das Unternehmen von seiner Person und seinem Profil zu überzeugen. Ein zentraler Stellhebel besteht in diesem Prozessschritt in der effizienten Sichtung und Verarbeitung der Daten. Dies wird erst mit einer detaillierten Bewertungsmatrix möglich: Dabei werden alle eingehenden Unterlagen nach vorher festgelegten Kriterien ausgewertet. Dadurch wird sichergestellt, dass die Auswertung auf der Grundlage von wirklich tätigkeitsrelevanten Kriterien erfolgt und alle Bewerber anhand derselben Maßstäbe beurteilt werden. Ziel ist es, unter Betrachtung der fachlichen Kompetenzen die Spreu vom Weizen zu trennen und die Bewerber in A-, B- und C-Kandidaten einzuteilen.

3. Das strukturierte Telefoninterview

Das strukturierte Telefoninterview bietet eine gute Gelegenheit, den ersten Eindruck, den man von dem Bewerber gewonnen hat, zu verdichten und erste Fragen, die sich aus der Bewertung



der Unterlagen ergeben haben, zu klären. So können die Kandidaten zielgerichteter eingeladen und Kosten gespart werden. Ziel dieser Stufe ist daher zum einen die endgültige Klärung der fachlichen Kompetenzen sowie zum anderen die Prüfung der festgelegten methodischen Kompetenzen. Eben dies erfolgt auf einem auf die Position zugeschnittenen, standardisierten Fragebogen zur Sicherstellung von Qualität und Vergleichbarkeit.

4. Der ASSESS-Kompetenzabgleich

Managementkompetenzen wie Kundenorientierung oder Belastbarkeit sind unabdingbar für die Ausübung einer Führungsposition innerhalb vieler Unternehmen. Der ASSESS®-Kompetenzabgleich bietet in einem vierten Schritt die Möglichkeit, innerhalb kürzester Zeit und unter geringem Kostenaufwand abzugleichen, inwieweit die bisher gesetzten Top-Kandidaten die erforderlichen Managementkompetenzen wie z.B. Entscheidungsstärke mitbringen. Dies geschieht üblicherweise in folgenden Schritten:

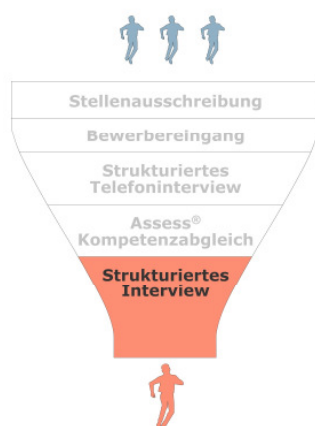
- Festlegen der Managementkompetenzen für die Position
- Ausfüllen des Online-Fragebogens durch den Bewerber
- Auswertung von 24 berufsbezogenen Eigenschaften des Bewerbers im Denk-, Arbeits- und Beziehungsstil
- Abgleich der Bewerbereigenschaften mit dem Kompetenzprofil

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewerber den Anforderungen der Position tatsächlich gerecht werden und eine hohe Leistungsfähigkeit und Motivation mitbringen, wird dadurch deutlich erhöht.



5. Das strukturierte Interview

Die letzte Stufe zur erfolgreichen Bewerberauswahl ist schließlich das persönliche Gespräch – idealerweise mit einem strukturierten Interviewleitfaden – mit den endgültigen Top-Kandidaten. Dabei steht auch im Vordergrund, ob die Chemie zwischen Bewerber und Unternehmen passt, denn genau diese ist unverzichtbar für eine gute und dauerhafte Zusammenarbeit.



Fehler in der Personalauswahl können zu hohen finanziellen Verlusten und einem beträchtlichen Imageschaden gegenüber den Kunden führen. Haben Unternehmen hingegen auch in diesem Bereich einen einheitlichen Prozess gestaltet und können dadurch offene Stellen langfristig richtig besetzen, sparen sie nicht nur hohe Kosten, sondern stärken auch das eigene Image und erschließen entscheidende Umsatzpotentiale.

6.709 Zeichen Lauftext (mit Leerzeichen)

* Christoph Döhlemann ist seit 10 Jahren im Bereich Persönlichkeitsentwicklung als Trainer, Berater und Coach tätig. Als Experte unterstützt er Unternehmen dabei, ihre Organisation und Marktposition zu sichern und auszubauen. Im Mittelpunkt steht dabei jedoch immer der einzelne Mensch, ob Unternehmer, Führungskraft oder Mitarbeiter, und dessen Bewusstseinsgrad in den drei Ebenen Körper, Geist und Seele. Auf Grundlage der Budo-Kunst hat es Christoph Döhlemann, selbst seit 20 Jahren im Budo-Sport aktiv, geschafft, eine neue Sicht- und Herangehensweise in vielen Unternehmen zu etablieren, die diese auf die Herausforderungen der Zukunft exzellent vorbereitet.

* Barbara Wolfer ist Diplom-Soziologin mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation. Seit 2005 ist sie bei Döhlemann Training & Beratung in den Bereichen Personalberatung und Bewerbermanagement tätig. Gemeinsam mit Christoph Döhlemann hat sie das Rekrutierungskonzept primo entwickelt.

Döhlemann Training & Beratung bietet zur Auswahl und Förderung von Fach- und Führungskräften ein selbst entwickeltes Rekrutierungskonzept an. Mehr Informationen zu primo erhalten Sie unter <http://www.doehlemann.de>, per Email primo@doehlemann.de oder per Telefon 0951/29726-13.

Abdruck honorarfrei
Belege bitte an:
MM-PR
Postfach 6 26
95606 Marktredwitz
Tel.: 09231/96370
Fax: 09231/63645
info@mm-pr.de
www.mm-pr.de