

## Wie Personaler und Chefs Stellen ideal besetzen

# Neun Schritte zum Erfolg

Markus Wasserle hat sich schon schwarzgeärgert. Der Chef der gleichnamigen Reinigungsfirma aus Windach bei München hat bei der Besetzung einer Führungsposition bisher dreimal daneben gegriffen. Innerhalb von eineinhalb Jahren kosteten ihn die Fehleinkäufe rund 50.000 Euro. Ärger und Zeit nicht eingerechnet. Den drei Objektmanagern, die der auf Hausverwaltungen spezialisierte Gebäudereiniger einstellte, musste noch in der Probezeit gekündigt werden.

■ Was den 29-jährigen Jungunternehmer besonders wurmt: „Die Trennungsgründe waren immer unterschiedlich.“ Dem Ersten fehlten fachliche Fähigkeiten, die aber in der Bewerbung und im Gespräch angegeben wurden. Der Zweite passte charakterlich einfach nicht ins Team und die Dritte war schlicht zu faul. Jedes Mal dachte der Geschäftsführer des 2004 gegründeten Unternehmens: „Den Fehler machst du nicht mehr.“ Stattdessen tappte er in die nächste Personalfalle.

Der Hauptgrund, warum das 120 Mitarbeiter umfassende Unternehmen, das von Ingoldstadt bis Rosenheim Büros- und Verwaltungen reinigt, immer wieder scheiterte, wenn es um die Stellenbesetzung ging, liegt im bislang unstrukturierten Vorgehen.

Natürlich schaltete Wasserle professionelle Stellenanzeigen, sichtete Bewerbermappen und führte mit zehn Kandidaten Vorstellungsgespräche. Doch nachhaltige Schritte zur Prüfung der Bewerberqualität vernachlässigte der im Sommer 2009 mit dem Mittelstandspreis „Temp-Award“ ausgezeichnete Firmenchef.



Welcher ist der Richtige? Wer einen neuen Mitarbeiter sucht, sollte überlegt vorgehen.  
Bild: Archiv

Anzeige

Innovationen  
E = mc<sup>2</sup>

Perfekte  
Ergänzung zum  
Superpad Charly

Charly  
Trocknungspad

SOLUTION

Glöckner  
Tel. 0621/53814-0  
Fax: 0621/532915  
e-mail: info@solution-gloeckner.de  
www.solution-gloeckner.de

### Stufen des Recruitings

Mit den neun Stufen zum passenden Personal hat Tempus-Consulting mit Sitz im baden-württembergischen Giengen Einzelschritte des Recruitings zusammengetragen:

1. Anforderungsprofil festlegen: Was will das Unternehmen vom Bewerber?
2. Netzwerk aktivieren: Talentsuche im Umfeld der Firma.
3. Der Fragebogen: Schafft Transparenz und trennt die Spreu vom Weizen.
4. Telefoninterview: Auf den Zahn fühlen.
5. Exchefs des Bewerbers ansprechen: Wahrheit über das Vorleben herausfinden.

6. Fachinterview: Künftige Kollegen befragen den Bewerber.
7. Charakterinterview: Reflektion und Menschlichkeit.
8. Bewerber begeistern: Den Hochqualifizierten überzeugen.
9. Ziele fixieren: Was in sechs Monaten zu schaffen ist.

Schon der erste Schritt dieses Qualitätszirkels hilft Markus Wasserle, die Bewerberauswahl einzugrenzen. Statt üblicher Floskeln formuliert er messbare Ziele, die er an die Position hat: Das interne Dokumentenmanagement optimieren, nach vier Wochen alle Objekte, sprich Gebäude, kennen, ein Qualitätsmanagementsystem einführen und komplexe Lohnabrechnungen der Mitarbeiter fehlerfrei der Buchhaltung abliefern. Auch der Fragebogen (Schritt 3) schafft Klarheit: Zum einen, weil nur knapp die Hälfte der Bewerber ihn ausgefüllt zurückschicken, zum anderen, weil einzelne Kandidaten schneller miteinander vergleichbar werden. Abgefragt wird, was einem am Job gefällt und was nicht oder warum man ehemalige Arbeitgeber verlassen hat und wer wem den Vertrag kündigte. Oder Fragen zur Selbsteinschätzung: Wo liegen persönliche Stärken, wo Schwächen? Welche Ziele hat der Bewerber? Und ganz wichtig: Hier holt sich das Unternehmen das Einverständnis ein, ehemalige Chefs zu kontaktieren. Doch zuvor kommt das Telefoninterview (Schritt 4). In 30 Minuten wird zum ersten Mal abgecheckt, wie reflektiert der Bewerber ist. „Mit Nachfragen, welche Projekte in den Sand gesetzt wurden, oder was seine Exchefs erzäh-

Anzeige

**Innovationen**  
 **$E = mc^2$**

**SCHONENDE  
GRAFFITI  
ENTFERNUNG**

**PLEXI-  
CLEAN**  
**Graffititücher**

**SOLUTION** Glöckner  
Tel. 0621/53814-0  
Fax: 0621/532915  
e-mail: info@solution-gloeckner.de  
www.solution-gloeckner.de

arbeitete in München. Seine Einschätzung, sie sei fleißig und ehrgeizig, deckte sich nicht mit meiner Beobachtung und konnte nur freundlich erfunden sein“, erinnert sich Wasserle.

Ist ein Bewerber nach Telefoninterview und Recherche noch im Rennen, lohnt es sich, ihn zu zwei Gesprächen einzuladen. Einmal fühlt der Chef oder Personalleiter ihm auf den Zahn. Das zweite Gespräch (Schritt 6) sollten seine künftigen Kollegen führen, denn hier geht es um das fachliche Wissen – und das beurteilen am besten Menschen, die den gleichen oder ähnlichen Job erledigen. Die beiden letzten Schritte sind die für das Unternehmen spannendsten. Wer das Auswahlverfahren, das Bestandteil der Temp-Methoden ist, bis hierher besteht, ist ein High Potential und hat unter Garantie weitere Eisen im Feuer. Deshalb muss nun das Unternehmen „in die Bütt“ (Schritt 8). Am besten der Chef persönlich begeistert den Bewerber für das Unternehmen. Ihn zum Abendessen einzuladen, um über die Firmenphilosophie zu reden, ist ein

len werden, erkenne ich, welche Schlüsse ein Kandidat zieht und wie er sein Verhalten reflektiert“, erklärt Wasserle.

Zudem haben ihm die Ferngespräche fünf zeitraubende Vorstellungsgespräche erspart. Das für Wasserle wichtigste Werkzeug in der Personalkiste sind die Gespräche mit Vorgängern (Schritt 5). Allerdings ist es wichtig, den Exchefs die richtigen Fragen zu stellen. „Nur wer hinterfragt, in welchem Verhältnis Chef und Angestellter standen, kann Aussagen zu Leistungen einordnen“, erklärt der Betriebswirt, der seinen Umsatz mit 60 Stammkunden erzielt. „Bei einer Bewerberin saß der Chef in Ulm und sie

Baustein. Eine passende Wohnung anzubieten und Schulen für die Kinder zu suchen sowie den Umzug zu finanzieren, sind weitere.

Klappt dieser Schritt, gilt es, die Probezeit zu nutzen und aktiv zu gestalten. Topfirmen vereinbaren Meilensteine mit ihren neuen Mitarbeitern (Schritt 9). Am besten gleich am ersten Arbeitstag. Im Idealfall sind das die gleichen wie unter Schritt 1. Der neue Objektmanager von Wasserle weiß, welche Punkte auf seinem Zettel stehen: Dokumentenmanagement, QMS, Lohnabrechnungen und Objektwissen. Übrigens: Weil Markus Wasserle Schritt 2, sein persönliches Netzwerk zu sichten, an der Stelle des Prozesses nur unzureichend beachtete, verpasste er es, seinen neuen Objektleiter direkt anzusprechen. In dessen Xing-Profil stand „Suche eine neue berufliche Herausforderung“.

Dieser Einstellungsprozess ist in seiner neunstufigen Form für die Rekrutierung von Führungskräften gedacht. Für Fachkräfte oder Sachbearbeiter reicht eine kurze Variante, bei der Fragebogen, Referenzen und ein Interview nicht fehlen sollten.

Jörg Knoblauch | heike.holland@holzmann-medien.de



**Jörg Knoblauch**

ist geschäftsführender Gesellschafter der Firma Tempus-Consulting im württembergischen Giengen. Seit mehr als 20 Jahren berät er Unternehmer in Sachen Personalführung und -motivation. Der promovierte Ingenieur und Betriebswirt ist auch Professor und unterrichtet an verschiedenen Hochschulen. Zugleich hat er 30 Bücher geschrieben, die in zwölf Sprachen erhältlich sind.

Anzeige

**Innovationen**  
 **$E = mc^2$**

**SOLUDUR  
Basic**

**Stein-  
imprägnierung  
der Zukunft**

**SOLUTION** Glöckner  
Tel. 0621/53814-0  
Fax: 0621/532915  
e-mail: info@solution-gloeckner.de  
www.solution-gloeckner.de

**LANDWEHR**   
Lösungen für Ihren Erfolg

# Immer im Bilde!

Sie wollen gerne über alle wichtigen Vorgänge in Ihrem Unternehmen Bescheid wissen, auch wenn Sie den ganzen Tag unterwegs sind? Nutzer der Gebäudereinigersoftware **LANDWEHR L2** sind hier ab sofort klar im Vorteil:

- **LANDWEHRmobile:** Mit dieser Applikation können Sie wichtige **L2**-Infos auf dem **iPhone**, **iPad** oder sonstigen **Android-Handys** abrufen.
- Egal ob beim Kundenbesuch oder im Stau: Reagieren Sie unmittelbar auf aktuelle Vorkommnisse und **steigern Sie nachhaltig Ihre Flexibilität.**
- Vereinbaren Sie **kostenlos** und **unverbindlich** einen Präsentationstermin mit uns oder fordern Sie **Gratis-Infomaterial** an. Wir freuen uns auf Sie!



von-Humboldt-Str. 2 • 49835 Wietmarschen-Lohne • Tel.: +49 (0) 59 08/9 38-0 • Fax: +49 (0) 59 08/9 38-1 01 • info@landwehr-software.de • www.landwehr-software.de