

Gute Mitarbeiter zu finden, ist keine Nebensache

von Thomas Thier

Es wird nicht einfacher, die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Anbietermarkt entwickelt und der Einstellungsprozess hat an Bedeutung gewonnen. Die wichtigsten Fallstricke bei der Rekrutierung sind ungeklärte Prozesse und Zuständigkeiten, fehlende Stellenbeschreibungen und emotional bedingte Fehleinschätzungen von Leistungen und Charaktereigenschaften.

Unternehmer, die wissen, dass sie bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter Nachholbedarf haben, sollten zunächst einen formalen Prozess beschreiben: Wann ist was von wem zu tun, damit nichts schief geht und der Arbeitgeber den bestmöglichen Eindruck bei den Bewerbern macht. Der Prozeß soll zügig ablaufen und gut dokumentiert sein, damit Entscheidungen bei der Personalauswahl nachvollziehbar sind.

Ohne eine ausführliche Beschreibung der Funktion und Aufgaben der zu besetzenden Stelle und ihrer organisatorischen Einbindung lassen sich Anforderungen an den Stelleninhaber nicht bestimmen. Deshalb sind Stellenbeschreibungen unverzichtbar. Sie sollten jederzeit für jede Stelle im Unternehmen vorliegen.

Offene Stellen sollten nicht nur in Printmedien und im Internet inseriert werden. Auch die beruflichen und privaten Netzwerke Bewerber können genutzt werden. In jedem Fall sind mehrere Bewerber zu Gesprächen einzuladen.

Während des Vorstellungsgesprächs ist darauf zu achten, dass der Interviewer unvoreingenommen und nüchtern prüft, ob der Kandidat über die erforderlichen Eigenschaften und Qualifika-

tionen verfügt. Man darf sich nicht blenden lassen vom ersten Eindruck. Ein guter Trick besteht darin, während des Vorstellungsgesprächs zu versuchen, den ersten Eindruck zu widerlegen: Ist der erste Eindruck sehr gut, suche man „das Haar in der Suppe“; ist schon der erste Eindruck zweifelhaft, gebe man dem Bewerber während des Gesprächs immer wieder eine neue Chance. Am Ende des Gesprächs weiß man ziemlich genau, woran man ist.

Einstellungsgespräche sollen in jeder Hinsicht verbindlich geführt werden: verbindlich im Ton, aber auch in der Sache. Es hilft nichts, falsche Rücksichten auf die Gesprächsatmosphäre zu nehmen und Anforderungen an die Stelle unklar zu formulieren oder unklare Auskünfte des Bewerbers zu dulden. Es gilt, so viel wie möglich über den Menschen zu erfahren, der sich um die Stelle bewirbt.

Im Gespräch darf man dem Bewerber nicht mehr versprechen, als man halten kann. Unklare Zusagen und vorschnelle Versprechungen führen früher oder später zu Enttäuschungen bei den neuen Mitarbeitern. Auch an dieser Stelle sind klar formulierte Stellenbeschreibungen hilfreich.

Auch wer aktuell nicht auf der Suche nach neuen Mitarbeitern ist, sollte die Augen für gute Bewerber offen halten. Wenn man sie braucht, findet man sie nicht oder nicht schnell genug. Es kann sich lohnen, einen guten Bewerber einzustellen, auch wenn der Bedarf noch nicht konkret besteht. Auf lange Sicht erhöht eine solche Einstellungspolitik die Qualität des eigenen Teams signifikant. Damit steigen auch die Leistung des Unternehmens, der Gewinn und die Freude an der Arbeit.