

Mit strukturierten Interviews den „maßgeschneiderten“ Mitarbeiter finden

Der Mittelstand sucht häufig vergeblich nach qualifizierten Kräften

Gerne wird heutzutage davon gesprochen, dass Mitarbeiter das wichtigste Potential im Unternehmen sind. Tatsächlich gibt es auch genügend Menschen auf der Suche nach einem Arbeitsplatz. Paradiesische Zustände also für mittelständische Unternehmen? Keineswegs. Während Konzerne als die vermeintlich attraktiveren Arbeitgeber sich vor Bewerbern oft nicht retten können, sucht der Mittelstand händeringend nach qualifizierten Mitarbeitern. Ob Bewerberauswahl oder Mitarbeiterentwicklung – ein gezieltes und strukturiertes Vorgehen ist angesagt, um den richtigen Griff zu tun und langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern.

„Fehlentscheidungen im Bereich Bewerberauswahl kosten Unternehmen Geld, richtig viel Geld“, sagt Wirtschaftswissenschaftlerin Barbara Hess-Häusler. Bis zu 500.000 Euro kommen nach Expertenschätzungen zusammen, wenn der falsche Mann oder die falsche Frau eingestellt wird, so die Expertin für Betriebs- und Führungspsychologie. Die „Fehlbesetzung“ kann den gestellten Anforderungen nicht gerecht wer-

den. Es passieren schwerwiegende Fehler. Vorgesetzte können Aufgaben nicht ruhigen Gewissens delegieren. Die Stimmung unter den Kollegen ist schlecht, weil die Zusammenarbeit nicht passt. Die Leistungsquote des Teams sinkt entsprechend, Kunden fühlen sich nicht mehr gut betreut, Reklamationen häufen sich ... „Und nach vielen Wochen oder Monaten kommt man doch



Barbara Hess-Häusler, Wirtschaftswissenschaftlerin mit dem Schwerpunkt Betriebs- und Führungspsychologie, ist der Kopf von „kopfarbeit“. Dahinter steckt ein Expertenteam, das mittelständische Unternehmen durch ganzheitliches Personalmanagement profitabler machen will.

zu dem Entschluss, dass diese Wahl die falsche Wahl war. Das Ergebnis sind Umbesetzung, Kündigung, nach längerer Zugehörigkeit vielleicht sogar Abfindungszahlungen, und das Spiel beginnt von neuem“, führt Hess-Häusler aus. Ob Neueinstieg im Job oder Aufstieg in eine Führungsposition – beide Aufgaben bringen diverse Anforderungen mit sich. Gefragt sind vielfältige Kompetenzen.

Vielfältige Kompetenzen gefragt

Im Auswahlverfahren werden die Kandidaten typischerweise nur auf ihr Fachwissen hin überprüft, Zeugnisse gesichtet, Referenzen begutachtet und Lebensläufe studiert. Aber: Verfügt der kompetente Techniker auch über Fähigkeiten, die sicherstellen, dass er sich in ein Team integrieren kann oder beim Kunden gut ankommt? Ist eine herausragende Fachkraft auch zwangsläufig eine gute Führungskraft, die es versteht, Menschen anzuleiten, zu motivieren und strukturierte Mitarbeitergespräche zu führen? Oder braucht sie hier möglicherweise Unterstützung durch das Unternehmen? „Nur selten werden solche ‚weichen‘ Kompetenzen bei der Auswahl berücksich-



Die Punkte aus dem Anforderungsprofil fließen durch gezielte, vorformulierte Fragen in ein strukturiertes Interview ein.

tigt. Sie sind meist weder in der Stellenbeschreibung aufgeführt noch wird gezielt bei persönlichen Gesprächen danach gefragt“, ist Hess-Häusslers Erfahrung. Werden Stellen neu besetzt, orientiert sich der Unternehmer oder Personalverantwortliche in der Regel an einer Stellenbeschreibung im klassischen Sinn. Er hinterfragt Inhalte wie:

- Hat der Bewerber die Qualifikation, um die aufgeführten Aufgaben und Tätigkeiten anzugehen?
- Welche Berufserfahrung bringt er mit?
- Wo hat er die erforderlichen fachlichen Kenntnisse erworben?
- Welche Berufsausbildung/Studium hat er erfolgreich absolviert?

„Mit solchen formalen Kenntnissen lässt sich jedoch noch nicht treffsicher vorhersagen, ob der Bewerber wirklich geeignet ist, die an ihn gestellten Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Vielmehr gilt es festzulegen, welche weiteren Anforderungen die zu besetzende Position an den Bewerber stellt“, macht Barbara Hess-Häussler deutlich.

Teampayer?

Wird ein Teampayer gesucht oder eher ein Einzelkämpfer? Bringt die Position intensiven Kontakt zu anderen – zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Partnern – mit sich? Wird vom Bewerber erwartet, dass er schnell Kontakte knüpfen kann und gut ankommt? Ist es von Bedeutung, dass er sich rasch auf veränderte Situationen einstellt und Belastbarkeit ihn

auszeichnet? Oder wird von ihm ein strukturiertes, wohl überlegtes abwägendes Verhalten erwartet? An dieser Stelle kommt das Anforderungsprofil zum Einsatz. Neben der fachlichen Kompetenz werden hier Fähigkeiten im methodischen, persönlichen und sozialen Bereich gezielt abgefragt und getestet. Ob Neueinstellung oder die Frage, wer denn nun wirklich das Potential für die intern zu besetzende Position hat – unterschiedliche Tools, professionell durchgeführt, bieten wertvolle Hilfestellung, meint die Wirtschaftswissenschaftlerin. In Konzernen werden aufwändige Assessments als Methode zur Auswahl externer oder zur Beurteilung des Führungspotentials interner Bewerber angewandt. „Mittelständler stellen sich da zu Recht die Frage, ob ein solches Verfahren auch für den Mittelstand effektiv ist. Und ob nicht immense Kosten und langfristige Prozedere zu erwarten sind“, sagt sie.

Strukturierte Interviews

Schließlich werden in Konzernen im Rahmen eines Assessments sowohl strukturierte Interviews und Bewerber-Potentialanalysen durchgeführt, als auch Kandidaten in Rollenspielen und Präsentationen von speziell geschulten Beobachtern beurteilt. „Diese Vorgehensweise ist nicht zwangsläufig auf ein mittelständisches Unternehmen übertragbar und praktikabel. Hier bringt es oft mehr, im ersten Schritt gemeinsam mit dem Arbeitgeber ein Anforderungsprofil für die zu besetzende Position zu erstellen. Auf diese Weise ruft sich der Unternehmer oder Personalverantwortliche ins Bewusstsein, welche Fähigkeiten beziehungsweise Fertigkeiten der Bewerber mitbringen soll“, erklärt Hess-Häusler.

Gezielte, vorformulierte Fragen

Im nächsten Schritt fließen diese Anforderungen durch gezielte, vorformulierte Fragen in ein strukturiertes Interview ein. Mittels einer Potentialanalyse, in der Regel computergesteuerte Tests, die die Bewerber bei Bedarf sogar außer Haus bearbeiten können, werden zusätzlich die erforderlichen Kompetenzen abgetestet. Etwas mehr Aufwand bedeute

dies schon, als wenn mittelständische Unternehmer, wie bislang, einfach intuitiv jedem Bewerber unterschiedlich formulierte Fragen stellen, gibt die Fachfrau zu. Der hohe Nutzen rechtfertigt dieses Vorgehen aber. Und auch die Kosten blieben im Rahmen. Der Aufwand pro Bewerber beläuft sich nach ihren Angaben – je nach Umfang – auf etwa 150 Euro. „Gegenüber den geschätzten 500.000 Euro für eine Fehlentscheidung ist dies nur eine verschwindend geringe Investition“, findet sie.

Gezielte

Personalentwicklung

Momentan geht es im Mittelstand eher seltener darum, eine neue Stelle besetzen zu müssen. Viel häufiger soll der bestehende Mitarbeiterstamm gezielt entwickelt und gefördert werden. „Die Aufgabe kann lauten, das Zusammenspiel im Team zu optimieren, bei dem einen oder anderen das Verhandlungsgeschick oder den Umgang mit Beschwerden zu schulen, (Nachwuchs-)Führungskräften das Thema Mitarbeiterführung zu vermitteln“, erläutert Hess-Häusler. Eine gezielte Mitarbeiterentwicklung mache Sinn



Soll die Bewerberin ein Teamplayer sein oder eher eine Einzelkämpferin? Ist es von Bedeutung, dass sie sich rasch auf veränderte Situationen einstellt? Oder wird von ihr ein strukturiertes, wohlüberlegtes abwägendes Verhalten erwartet? Derartige Punkte gehören ins Anforderungsprofil, wenn die optimale Besetzung für eine Position gesucht wird.

und könne nur dort stattfinden, wo vorher die Kompetenzen und Fertigkeiten zunächst einmal geprüft und dann gemeinsam mit dem Mitarbeiter eine sinnvolle Richtung festgelegt wurde. Auch hier sind das Anforderungsprofil und die Potentialanalyse nach ihren Erfahrungen ideale Hilfsmittel. „Aufgabenspezifisch zusammengestellt, gewähren diese in kürzester Zeit Einblick in das jeweilige Entwicklungspotential. Qualifiziert wird also genau dort, wo der Mitarbeiter in seinem jetzigen Aufgabenbereich oder für spätere Gebiete mehr oder andere Kompetenzen benötigt.“