

MITARBEITERSUCHE

# Darauf sollten Sie bei Bewerbbern achten!

**Warum machen manche Stellenbesetzungen hinterher heftige Bauchschmerzen? Nach Ansicht des Personalentwicklers und Laufbahnberaters Stefan Müller, weil am Anfang häufig nicht das Ende bedacht und oft viel zu klischeehaft vorgegangen werde. Tipps zur Fehlervermeidung gibt es einige.**

HARTMUT VOLK

**D**er erste Tipp lautet: Nicht wie üblich „die Besten“ suchen! Denn wer sind diese? Die mit einem lückenlosen Lebenslauf? Die mit den regelmäßig besten Noten? Oder vielleicht die mit Promotion und MBA, die früh ihre erste Aufgabe in der Wirtschaft übernahmen? Vielleicht sind es aber auch diejenigen, die sich über den zweiten Bildungsweg nach oben gekämpft und dabei gelernt haben, mit Schwierigkeiten und Widerständen souverän umzugehen? Und wie wird soziale Kompetenz bewertet?

Wer mit unscharfen Schlagwörtern bei der Personalsuche operiert, wird sich mit Bewerbern beschäftigen müssen, die extreme beziehungsweise einseitige Vorstellungen und Erwartungen an ihre künftige Tätigkeit mitbringen. Deshalb sollte in

Stellenanzeigen nicht nach „den Besten“, sondern „den Geeignetsten“ gesucht werden. Erfahrungsgemäß finden sich diese am zuverlässigsten mit der Beschreibung eines realistischen Anforderungsprofils beziehungsweise von Qualitäten, die der tatsächlichen Aufgabe entsprechen.

Dipl.-Betriebsw. Hartmut Volk arbeitet als selbstständiger Wirtschaftspublizist in 38667 Bad Harzburg, Tel. (0 53 22) 24 60, Fax (0 53 22) 24 50, Hartmut.Volk@t-online.de

**Tipp 2: Finger weg von Multitalenten:** Manche Anforderungsprofile in Stellenanzeigen dienen mehr der betrieblichen Selbstdarstellung als einer passgenauen Personalsuche. Das Problem: Durchaus geeignete Bewerber, die selbstkritisch genug sind und einen sorgfältigen Abgleich zu den Anforderungen vornehmen, fühlen sich nicht angesprochen.

Tritt doch der unwahrscheinliche Fall ein, dass das Multitalent gefunden und eingestellt wird, wäre dieses deutlich unterfordert und innerhalb kürzester Zeit extrem unzufrieden. Und damit kein überragender Leistungs-, sondern ein beträchtlicher Störfaktor!

### Professionelle Head-Hunter können helfen

**Tipp 3: Umsichtige, nicht forsche Head-Hunter bemühen!** Es gibt gute Gründe, „inkognito“ auf Personalsuche zu gehen. Weil die Chiffre-Anzeige ein eher schlechtes Image hat, bedienen sich viele Unternehmen einer Personalberatung, die als Bewerber-Vorsortierungsinstanz agiert. Gerade in mittelständischen Unternehmen führt das allerdings häufig zu Überraschungen beim Zweitgespräch: Keiner der vorgeschlagenen Kandidaten passt so richtig. Weniger aus fachlichen als vielmehr aus Gründen der persönlichen Chemie, denn nur wirklich professionell-umsichtige Personalberater gleichen die Persönlichkeit des künftigen Vorgesetzten und die Kultur des Unternehmens sorgfältig ab.

**Tipp 4: Keine „Sonderangebote“ kaufen!** Es gibt Bewerber, die sich als passend erweisen und zudem eine vergleichsweise geringe Gehaltsforderung stellen. Vorsicht! Weshalb bietet der Bewerber sich unter Marktwert an? Kommt er aus einer Frustsituation und ist auf der Flucht? Hat er versäumt, seine Karriere selbst in die Hand zu nehmen, ist er also eher fremdbestimmt? Muss er einen Arbeitsplatz in einem bestimmten Ort oder einer bestimmten Region finden? Oder ist er finanziell unabhängig und auf ein marktübliches Salär nicht vordringlich angewiesen?

Angenommen, die Gehaltsforderung liegt bewusst unter Marktwert. Will der Kandidat damit verhindern, über Gebühr gefordert zu werden? Oder hat er sich einfach nicht erkundigt und ist entsprechend unbedarft? Vielleicht auch bei der Arbeit? Und wie wird er reagieren, wenn er erfährt, dass seine Kollegen mehr verdienen? Es ist dringend davon abzuraten, auf Dumping-Gehälter zu spekulieren. Früher oder später wird dieses System vom Wettbewerb ausgehebelt und bestraft.

**Tipp 5: Voraussehbare Spannungsverhältnisse vermeiden!** Es gibt Einstellprozesse, da bekommt der Bewerber nicht einmal den künftigen Vorgesetzten zu Gesicht. Beispiel: Ein Wechsel auf zwei übereinander liegenden Ebenen steht an, also Chef und Mitarbeiter werden gleichzeitig eingestellt, einander nicht vorgestellt und nicht gegenseitig abgestimmt. Eine betriebliche Todsünde der Personalrekrutierung. Auch nicht selten: Eine Neueinstellung läuft als geheime Kommandosache ab. Der/die „Neue“ sieht weder die Abteilung noch den Arbeitsplatz und wird nicht künftigen Kollegen vorgestellt.

Es gibt Situationen bei Personalmaßnahmen, wo Geheimhaltung geboten ist. Doch auch dann ist zu



**Bild 1: Einführung und Einarbeitung sind ein Zeichen der Wertschätzung und ein Signal der Firmenkultur an alle.**

bedenken: Der künftigen Zusammenarbeit ist es zuträglicher, den nächsten Chef und die neuen Mitarbeiter vorher „spüren“ zu können.

### Im Gespräch die Emotionen ernst nehmen

**Tipp 6:** Gefühle nicht unterschätzen! Manches Vorstellungsgespräch könnte nach fünf oder zehn Minuten beendet werden und wird nur aus falsch verstandener Höflichkeit weitergeführt. Eine Absage wird auch dann sachlich begründet, wenn in Wirklichkeit schlicht gefühlsmäßige Ablehnung die ausschlaggebende Rolle gespielt hat. Oder schlimmer: Obwohl dem Auswählenden ein un gutes Gefühl bleibt, überredet er sich selbst anhand der vorliegenden Daten, eine Führungs- oder Fachkraft einzustellen. Das kann eine tickende Zeitbombe sein. Denn wie die Neurobiologie gerade in den vergangenen Jahren gezeigt hat, können emotionale Prozesse bei scheinbar rationalen Entscheidungen eine wichtige Rolle spielen. Sie unterstützen den Verstand laufend bei der Suche nach der richtigen Entscheidung.

**Tipp 7:** Lebensläufe differenzierter betrachten! Lückenlos und geradlinig, stetig nach oben führend, mit genügend langer Verweildauer pro Etappe, so die übliche Vorstellung eines Lebenslaufs! Nichts davon ist falsch. Dennoch sind relativierende Anmerkungen angebracht! Viele vorhandene Lücken im Lebenslauf werden gedeckt: durch lange Restlaufzeiten im bisherigen Unternehmen bei gleichzeitiger Freistellung. Vor allem bei Führungskräften ist dies nicht selten. Andererseits gibt es zunehmend die Entwicklung zu einer kürzeren, zum Teil nur noch projektbezogenen Firmenzugehörigkeit, die keinesfalls automatisch gegen den Bewerber spricht. Vor allem aber ist im Interesse des auswählenden Unternehmens zu fragen: Wann wird endlich zugelassen, dass jemand ehrlich mit seinen Grenzen umgeht und erkennt, dass ihm ein weiterer Aufstieg ebenso schaden würde wie seiner Umgebung? Ist es nicht wesentlich angenehmer mit einer Führungs- oder Fachkraft zusammenzuarbeiten,

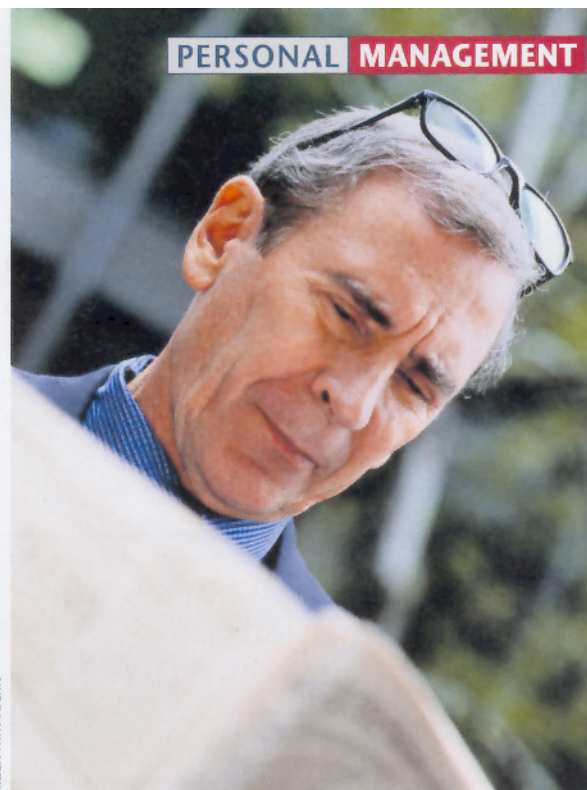
die realistisch mit ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten umgeht und dies bekennt, als mit einem Mitarbeiter, dessen Fassade immer brüchiger und dessen innere Unsicherheit permanent größer, leistungsstörender und für die Umgebung immer belastender wird?

**Tipp 8:** Erwartungen realistisch halten! Personalwechsel und damit neue Mitarbeiter werden häufig mit Erwartungen nahezu stranguliert. In kürzester Zeit sollen sie immer mehr immer perfekter erledigen. Vor allem das, was vorher ignoriert oder aus Angst vor Konsequenzen nicht angefasst – kurz: falsch gemacht und damit zum drängenden Problem wurde. Diese Haltung führt erfahrungsgemäß nur zu weiteren Problemen. Umgekehrt sollte im Einstellprozess allerdings auch darauf geachtet werden, dass sich der Bewerber nicht überschätzt. Manch Neuer erklärt schon am ersten Tag, dass alles Bisherige wertlos ist und schlägt dann ein Veränderungstempo an, bei dem nur Eines sicher ist: Er hat sich keine Zeit genommen, das Bestehende auch nur oberflächlich zu prüfen.

### Einarbeitung ist Zeichen der Unternehmenskultur

**Tipp 9:** Nicht ins „kalte Wasser“ werfen! Die Ansicht, Einarbeitungsbedarf sei ein Zeichen von Schwäche, ist offensichtlich unsterblich, nach dem Motto: Eine gute Kraft wird sich schon zurecht finden. Teilweise ist nicht einmal die Begrüßung am ersten Tag, geschweige denn die persönliche Einführung in die neue Umgebung oder ein vollständig ausgestatteter Arbeitsplatz vorbereitet. Die Folgen: Der neue Mitarbeiter fühlt sich alleingelassen, wirkt eher unsicher und fragt sich, ob er richtig entschieden hat. Einführung und Einarbeitung sind Zeichen der Wertschätzung, Botschaften der Entschlossenheit und Signale der Unternehmenskultur an alle. Wer hier sündigt, schadet der Motivation und Zielstrebigkeit der gesamten Belegschaft und damit der inneren Geschlossenheit des Unternehmens.

**Tipp 10:** Neubesetzen in Begleitung! Der Übergang auf ein externes,



Bilder: MM-Archiv

**Bild 2:** Es gibt gute Gründe, „inkognito“ auf Personalsuche zu gehen.

also familienfremdes Management oder die Ablösung einer mit dem Gründer oder langjährigen Vorsitzenden aufgewachsenen Führungspersönlichkeit stellen heikle Momente dar. Nun wird also nach einer Person gesucht, die „im Sinne des Seniorgesellschafters“ oder „im Sinne des langjährigen Stelleninhabers“ dessen Werk erfolgreich weiterführt. Es wird also die Kopie einer Vorlage gesucht, die unter völlig anderen Bedingungen und in einer überhaupt nicht vergleichbaren Situation etwas aufgebaut und dabei scheinbar oder tatsächlich alles richtig gemacht hat.

Wer jetzt kommt, soll keine Entscheidung des „Übervaters“ in Frage stellen, das Unternehmen aber den aktuellen Erfordernissen anpassen. Dabei wird er kaum frei agieren dürfen: Schließlich hat der Senior seine bewährten Seilschaften. In solchen Fällen sollten die Personalauswahl nie ohne Begleitung erfolgen und sämtliche Aspekte eines Stabwechsels sorgfältig besprochen werden. Schließlich sollte der Nachfolger sich in Person und Stil vom Vorgänger unterscheiden und entsprechend wirken dürfen.

**MM**

[www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de)

► Stefan Müller Personalperspektiven

InfoClick

206186