

# DIE RICHTIGE PERSONALAUSWAHL

Mit den passenden Methoden zum besten Mitarbeiter.



# Einführung

Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter. Dieser Spruch ist weit mehr als ein Klischee: Vom Top-Manager bis zum Hausmeister tragen sämtliche Mitarbeiter zum Image und der Leistung eines Unternehmens bei. Anders ausgedrückt: Die Mitarbeiter sind das Herzstück eines jeden Unternehmens.

## **SYSTEMATIK IST DAS A UND O**

Besonders in Zeiten von Fachkräftemangel und War for Talent, also den zunehmenden Konkurrenzkampf um Nachwuchskräfte, ist eine professionelle Personalauswahl mit systematischer Vorgehensweise essenziell. Denn durch sie werden langfristig die Weichen für den Erfolg eines Betriebs gestellt. Personaler stehen vor der Herausforderung, die Spreu vom Weizen zu trennen und vor allem die gefragten Nachwuchstalente der Generation Y für sich zu gewinnen und langfristig zu binden. Viele Unternehmen besetzen eine offene Stelle auf Grundlage des Vorstellungsgesprächs – meist in Verbindung mit dem berühmten-berüchtigten „Bauchgefühl“. Oftmals führt diese Vorgehensweise allerdings zu Fehlentscheidungen und im Nachhinein wird festgestellt, dass der ausgewählte Kandidat doch nicht optimal auf die Stelle passt.

# Personalauswahlverfahren

## AM ANFANG STEHT DIE STELLENANALYSE

Eine höhere Qualität der Personalauswahl erreichen Personalverantwortliche jedoch durch die systematische Entwicklung und Anwendung von Entscheidungskriterien. Zu Beginn des Personalauswahlprozesses eignet sich eine ausführliche Stellenanalyse, um klar herauszustellen, welchen Anforderungen ein Kandidat gerecht werden muss und welchen Aufgaben er sich widmen wird. Darauf aufbauend empfiehlt sich die Erstellung eines Anforderungsprofils, anhand welcher sich vor allem auch potentielle Bewerber orientieren können. Sowohl die Stellenanalyse als auch das Anforderungsprofil dienen der Bestimmung von Kriterien, anhand derer erfolgreiche Entscheidungen getroffen werden können. Für die möglichst valide Überprüfung dieser Kriterien stehen die verschiedensten Personalauswahlverfahren zur Verfügung. Da sich je nach Kriterien unterschiedliche Auswahlverfahren besser eignen, sollten die Stellenanalyse und die Erstellung eines Anforderungsprofils immer zu Beginn der Personalauswahl stehen.

## ONLINE ASSESSMENT CENTER

Während zahlreiche Unternehmen über den Mangel an eingehenden Bewerbungen und vielversprechenden Kandidaten klagen, können einige der großen und bekannten Unternehmen sich kaum retten vor der Flut an Bewerbungen. Für die Personalverantwortlichen ist nun die große Herausforderung, die wirklich vielversprechenden und passenden Bewerber aus der Masse herauszufiltern.

Hierfür eignen sich sogenannte Online Assessments optimal, bei denen die Kandidaten bestimmte Fragen beantworten und Aufgaben bearbeiten müssen. Die Antworten können dann für ein persönliches Qualifikationsprofil verwendet werden. In diesem Schritt geht es größtenteils darum, diejenigen Kandidaten herauszufiltern, welche mit großer Wahrscheinlichkeit nicht geeignet für die zu besetzende Stelle sind. So kann der weitere Personalauswahlprozess schneller, günstiger und effektiver ablaufen.

## **ASSESSMENT CENTER**

Ein weiteres äußerst bewährtes Auswahlverfahren, das insbesondere bei großen Unternehmen und bei der Besetzung von wichtigen Führungspositionen zum Einsatz kommt, ist das Assessment Center. Sinn und Zweck ist hierbei den Kandidaten bezüglich ihrer fachlichen Kompetenz sowie ihren Soft Skills auf den Zahn zu fühlen, um sie auf ihre Eignung für die vakante Stelle zu prüfen. In einem zeitlichen Rahmen von bis zu 3 Tagen müssen Kandidaten verschiedene Aufgaben meistern - teils selbstständig, oftmals aber auch im Team. Beliebte Elemente sind beispielsweise Fallstudien, Gruppendiskussionen, Rollenspiele und Präsentationen. Meist liegt der Fokus im Assessment Center auf der Persönlichkeit des Kandidaten. Derjenige Kandidat, welcher unter hohem Druck und schwierigen Bedingungen stets Kompetenz und Souveränität ausstrahlt, punktet im Assessment Center.

## **RECRUITING + ENTERTAINMENT = RECRUITAINMENT**

Das webbasierte Konzept des Recruitainments bietet Bewerbern die Möglichkeit, das Unternehmen und die vakante Stelle auf spielerische Art und Weise kennenzulernen. Beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – treten in ein interaktives Verhältnis. Bewerber sollen durch Recruitainment selbst in der Lage sein zu erkennen, ob sie für die Stelle wirklich geeignet sind. Durch die unterhaltsame und interaktive Art und Weise mit dem Unternehmen vertraut zu werden, bleiben automatisch nur die Bewerber im Spiel, welche sich wirklich für die Stelle interessieren. Ungeeignete Kandidaten scheiden meist frühzeitig aus dem Spiel aus, da sie das Interesse verlieren und dadurch nicht mehr am Ball bleiben. Somit sorgt auch Recruitainment für Zeit- und Kostenersparnis im Personalauswahlprozess.

## **VORSTELLUNGSGESPRÄCHE**

Das Vorstellungsgespräch ist der Klassiker unter den Personalauswahlverfahren und kann entweder völlig frei, halbwegs oder gänzlich strukturiert durchgeführt werden. Möchten Unternehmen neben den fachlichen Kompetenzen einen persönlichen Eindruck vom Kandidaten erhalten, so eignen sich persönliche oder telefonische Vorstellungsgespräche optimal. Um allerdings einen Bewerber richtig einschätzen zu können, müssen auf Vorstellungsgespräche meist weitere Personalauswahlverfahren wie beispielsweise die oben genannten folgen. Vor allem bei dem Besetzen einer höheren Position sind Vorstellungsgespräche in der Regel nicht ausreichend, da sie relativ wenig über die tatsächlichen Kompetenzen und die Verhaltensweise eines Kandidaten im betrieblichen Umfeld preisgeben.

## KARRIERE-EVENTS

Auf Karriere-Events haben interessierte Jobsuchende einerseits die Möglichkeit, sich Unternehmen vorzustellen und mehr über diese zu erfahren. Andererseits können auch Unternehmen sich von ihrer besten Seite präsentieren und somit das Interesse von Bewerbern gewinnen. Der erste persönliche Eindruck kann bereits im Gespräch gewonnen werden. Nicht nur der Bewerber sollte sich von seiner besten Seite zeigen, auch Unternehmen können sich durch ein gutes Employer Branding von Konkurrenten hervorheben und somit eine weitere Hürde im War for Talent überwinden.

# Der Personalauswahlprozess

Der „klassische“ Personalauswahlprozess umfasst zumeist folgende Schritte:

1. Stellenanalyse & Erstellung eines Anforderungsprofils
2. Formulierung der Stellenanzeige
3. Prüfung der Bewerbungsunterlagen
4. Vorbereitung von Interviews und/oder Tests
5. Interview, Tests und/oder Assessment-Center
6. Auswertung der Personalauswahlverfahren
7. Personalentscheidung

Je nach Unternehmen und Stelle kann der Personalauswahlprozess jedoch deutlich abweichen. So erfolgen die meisten Verfahren der Personalauswahl mehrstufig, d. h. die unterschiedlichen Verfahren werden nacheinander durchgeführt und jeder Schritt schließt mit einer Vorselektion der Kandidaten ab.

## **STRUKTURIERTE VS. UNSTRUKTURIERTE INTERVIEWS**

Grundsätzlich sei angemerkt, dass die prognostische Aussagekraft unstrukturierter Interviews trotz seiner weiten Verbreitung sehr gering ist. Die Gründe liegen vor allem im fehlenden Bezug der Fragen zu den Anforderungen, in mangelnder Informationsverarbeitung und in emotionalen Einflüssen auf die Urteilsbildung. Auch wenn Unternehmen aus Kostengründen auf Tests und Assessment-Center verzichten, ist zumindest die Strukturierung der Interviews bei der Personalauswahl zu empfehlen. In der Interviewforschung wird immer wieder darauf hingewiesen, dass Personaler bei der Anwendung strukturierter Interviews bessere Ergebnisse erzielen, seriösere Auswertungen erhalten und die Auswahlentscheidungen dadurch mehrheitlich besser ausfallen. Strukturierte Interviews sind die Basis für eine möglichst objektive und treffsichere Auswahlentscheidung. Sie gewährleisten, dass sich die Fragen des Recruiters gezielt auf die für die vakante Position notwendigen Kompetenzen bezieht. Eine solche Vorgehensweise führt im Regelfall zu vergleichbaren und objektiv messbaren Kandidatenantworten, welche systematisch erfasst und dokumentiert werden können. Im Vorfeld sollten sich die Beteiligten - ob ein oder mehrere Interviewer - intensiv mit dem Fragegerüst beschäftigen. Im konkreten Auswahlgespräch kann dieses Gerüst individuell angepasst und verändert werden.

Aber auch an der Absprache zwischen den verschiedenen Interviewern darf es nicht mangeln. Jeder Beteiligte sollte eine klare Rolle im Bewerbungsgespräch spielen, um unnötiges Durcheinander zu vermeiden und die gewisse Struktur beizubehalten.

## **DIE KOSTEN EINER PERSONELLEN FEHLENTSCHEIDUNG**

Personaler sind auch nur Menschen. Nicht immer sitzen in der Personalabteilung Profis mit dem goldenen Händchen für die wirklich passenden Kandidaten. Oftmals führen Zeitdruck, mangelnde Anzahl an passenden Bewerbern und eine unzureichende Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche mit den Kandidaten zu personellen Fehlentscheidungen. Solche Faux Pas sind leider keine Seltenheit und können Unternehmen teuer zu stehen kommen. Die Kosten für eine solche Fehlbesetzung schwanken zwischen 30.000 bis 100.000 Euro. In den Bereichen Vertrieb und Management richten diese den größten Schaden an.

## **PERSONALAUSWAHL EXKURS: INTERNE ODER EXTERNE KANDIDATEN?**

Eine häufige Frage bei der Personalauswahl ist die nach der Entscheidung für interne oder externe Kandidaten. Beide Möglichkeiten haben Ihre Vorteile. So ist bei internen Bewerbern der Corporate Fit meist von Vorneherein gegeben und die Einarbeitungszeit ist kürzer, da sie mit den Unternehmensprozessen bereits vertraut sind. Zudem hat die Beförderung von internen Kandidaten eine positive Signalwirkung auf die Kollegen, da sie die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens belegt.



Externe Bewerber dagegen haben den Vorteil, neue Kompetenzen ins Unternehmen einzubringen und Abläufe kritischer zu hinterfragen – ein gutes Heilmittel gegen Betriebsblindheit. Insbesondere bei anstehenden Change-Prozessen sind externe Bewerber daher empfehlenswert.

 [linkedin.com/company/softgarden-gmbh](https://www.linkedin.com/company/softgarden-gmbh)

 [xing.com/companies/softgardengmbh](https://www.xing.com/companies/softgardengmbh)

 [twitter.com/softgarden](https://twitter.com/softgarden)

 [facebook.com/softgarden](https://facebook.com/softgarden)

**softgarden e-recruiting GmbH**

Taumentzenstraße 14

10789 Berlin

T 0049 (0)30 884 940 400

F 0049 (0)30 236 350 58

E [info@softgarden.de](mailto:info@softgarden.de)

 (softgarden)