



Rekrutierung: Wie man die besten Mitarbeiter findet, Teil 3

## Zwei wichtige Tipps zum Schluss

Die aktuelle Arbeitsmarktstudie des Personaldienstleisters Robert Half brachte es an den Tag. Jeder zehnte Mitarbeiterwechsel ist auf eine Fehlentscheidung beim Recruiting zurückzuführen. Auf die Auswirkungen von Fehlentscheidungen angesprochen, nannten 52 Prozent der 200 befragten Personalmanager einen Produktivitätsverlust des Unternehmens, 35 Prozent äußerten ihre Sorge über den negativen Einfluss auf die Arbeitsmoral und die Teamarbeit und für 12 Prozent stehen die mit Fehlbesetzungen verbundenen Kosten im Vordergrund. In ihrem Buch „Die Besten für den Vertrieb“ hat die Autorin Nilgün Aygen verschiedene Beispielrechnungen angestellt. Nur so viel: Eine einzige Fehlbesetzung kann nach einem halben Jahr bei mittlerem Gehalt schnell über 35.000 Euro kosten. Der Business-Coach, Speaker und Inhaber der Borgstedt Akademie Michael Borgstedt gibt in einer dreiteiligen Serie acht Tipps für die Personalrekrutierung.

### 1. Poser von Performern unterscheiden

Eine der häufigsten Ursachen, warum „Traumbesetzungen“ im nach hinein oft zu Fehlbesetzungen werden ist einerseits dem Umstand zuzuschreiben, dass Unternehmen zu wenig Zeit auf die Erstellung von Anforderungsprofilen verwenden und andererseits, Vorstellungs- beziehungsweise Auswahlgespräche ungeplant und ohne Vorbereitung durchgeführt werden.

Die alte Verkäuferweisheit „Wer fragt, der führt“ gilt auch im Bewerbungsgespräch. Eine gute Vorbereitung dient der erfolgreichen Durchführung und der Vergleichbarkeit der Bewerber. Bewerbungsgespräche sollten so aufgebaut sein, dass nach der obligatorischen Begrüßung ein kurzer Small Talk folgt. Im Anschluss daran wird der Bewerber zu seinem bisherigen Werdegang befragt. Phrasenhafte Antworten sollten man auf jeden Fall hinterfragen. Sagt der Bewerber beispielsweise: „Es war nicht anderes frei“, lohnt sich das Nachhaken. Lücken im Lebenslauf sollte der Bewerber erklären können. Im Anschluss folgen Fragen nach den beruflichen Fähigkeiten und

Erfahrungen. Hier sollte man durch Fragen herausfinden, welche Persönlichkeitsmerkmale den Bewerber ausmachen. (zum Beispiel wie dieser sich selbst einschätzt). Antwortet der Bewerber, er sei sehr belastbar, fragt man nach in welchen Situationen der Bewerber sich als belastbar erlebt hat. Die Überleitung des Gesprächs auf die ausgeschriebene Stelle sollte erst dann erfolgen, wenn man sich bereits ein Bild vom Bewerber machen konnte. Sollte man das Gespräch mit der Beschreibung der vakanten Stelle und dem Unternehmen beginnen, wird der Bewerber sein Antwortverhalten den jeweiligen Erwartungen anpassen. Für die Beurteilung des Bewerbers ist das eher hinderlich. Hier sollte man den Bewerber nach seinen Erwartungen und Vorstellungen zur ausgeschriebenen Stelle und dem Unternehmen fragen. Hier sollte man den Bewerber zum Zug kommen lassen, bevor man selbst mit dezidierten Informationen aufwartet. Abschließend sollte man den Bewerber danach befragen, wie er mit typischen Herausforderungen aus der täglichen Praxis umgeht.



Alle Informationen zusammengenommen dienen dazu, sich ein umfassendes Bild vom Bewerber zu machen und die richtige Entscheidung zu treffen.

### Poser von Performern unterscheiden

Fragen zum beruflichen Werdegang

- Wie sind Sie zu Ihrer Berufswahl gekommen?
- Was hat Sie bei Ihrer Berufswahl motiviert?
- Warum haben Sie nach Ihrer Ausbildung den Arbeitgeber gewechselt?

Fragen zu beruflichen Fähigkeiten und Erfahrungen

- Welche Herausforderungen haben Sie bislang erfolgreich gemeistert?
- Was haben Sie in der Firma/Abteilung/Projekt besonders gelernt?
- Wie gehen Sie mit dieser oder jener beruflichen Situation um?

Fragen zur Persönlichkeit

- Wie schätzen Sie sich selber ein?
- Was sagen andere über Sie?
- In welcher Situation haben Sie sich so (Merkmal) erlebt?

Fragen zur Stelle und dem Unternehmen

- Sie haben sich als ...beworben als, wie stellen Sie sich Ihre Tätigkeit bei uns vor?
- Wir sind ein mittelständischer Betrieb im Bereich... Was denken Sie, welche Anforderungen sich hieraus für Sie ergeben?

Fragen zu typischen Herausforderungen

- Stellen Sie sich vor, ein Kunde beschwert sich über die Ausführung des Auftrages und droht mit Kündigung. Wie gehen Sie mit dieser Situation um?

### Ein letzter Tipp:

Wer sich nur auf sein subjektives Empfinden und ein einziges Job-Interview verlässt, kann schnell danebenliegen. Deshalb kann es sinnvoll sein, dass Mitarbeiter des

Unternehmens an den Vorstellungsgesprächen teilnehmen und ihre schildern.

Manchmal hört man so Dinge wie:

- „Der sollte erst einmal 20 Kilogramm abnehmen.“
- „Der drückt sich vor schmutziger Arbeit.“
- „Der grüßt den Chef, aber nicht die Kollegen.“

Außerdem könnte man den Bewerber zu ungewöhnlichen Zeiten zum Gespräch bitten. Vielleicht morgen um 6 Uhr oder ab 19 Uhr. Da sieht man schnell, wie flexibel der jeweilige Kandidat ist.

Probearbeit kann man bei Bedarf vereinbaren, zum Beispiel für zwei Tage und mit Feedback der Kollegen verbinden.

So vermeidet man Enttäuschungen auf beiden Seiten, die dazu führen, dass man bei Null anfangen muss.

## 2. Onboarding

Der passende Kandidat ist gefunden, der erste Arbeitstag steht an. Mehrfach habe ich es erlebt, dass Unternehmen völlig unvorbereitet waren. Für die neue Mitarbeiterin in der Buchhaltung stand kein Schreibtisch zur Verfügung, das Fahrzeug für den Außendienst war noch in der Bestellpipeline des Herstellers und der Vertrag für das Smartphone musste auch noch geschlossen werden. Ein konkreter Plan, was der/die Neue machen sollte, lag nicht vor. Der erste Eindruck, den der neue Mitarbeiter erhält, kann entscheidenden Einfluss auf seine Motivation und emotionale Unternehmensbindung nehmen. Mitarbeiterbindung beginnt mit dem Eintritt in das Unternehmen. Aus diesem Grund sollte jedes Unternehmen eine Art Willkommenskultur für neue Mitarbeiter etablieren. Dazu gehört etwa eine entsprechende Begrüßung und Vorstellung, eine Betriebsbesichtigung. Lassen Sie den neuen Kollegen nicht allein. Ein Kollege aus dem Team kann Antworten auf die brennendsten Fragen geben und schafft Vertrauen. Eine Checkliste kann dabei helfen, den ersten Tag optimal vorzubereiten und für Begeisterung beim neuen Kollegen zu sorgen.

### Checkliste 1. Arbeitstag

- Arbeitsplatz eingerichtet?
- Telefon angeschlossen (Durchwahl)?
- Arbeitsmaterialien vorhanden?
- Erforderliche Zugänge im Intranet freigeschaltet?
- Schulungsmaßnahmen (zum Beispiel EDV) festgelegt und geplant?
- Fahrzeug verfügbar?
- Smartphone, Tablet und ähnliches vorhanden?
- Arbeitskleidung vorhanden?
- Visitenkarten gedruckt?
- Infomappe/QM-Handbuch?

**NEU** **Edelstahl** **NEU**

**Grundreinigung schnell & einfach dank Edelstahlreiniger**

**Muster anfordern**

**SOLUTION**  
Glöckner Vertriebs GmbH

**NEU** **Edelstahl** **NEU**

**Glanzoptimierung Glanz ohne Ende mit SOLUGLOSS-Pad**

**Muster anfordern**

**SOLUTION**  
Glöckner Vertriebs GmbH

**NEU** **Edelstahl** **NEU**

**Unterhaltsreinigung nicht klebrig & effektiv durch MAGIC/MEGA**

**Muster anfordern**

**SOLUTION**  
Glöckner Vertriebs GmbH