

Sieben Schritte zur erfolgreichen Mitarbeiterrekrutierung

Als Henry Ford die ersten Autos baute, gab es noch keine Automechaniker. Bereits damals machte das Manko an Fachkräften die Mitarbeiterrekrutierung zur zentralen Herausforderung; heute ist es die rasante Entwicklung von neuen Technologien: Kaum ist ein neues Produkt auf dem Markt, werden erfahrene Spezialisten mit entsprechendem Wissen gesucht. Bei der Besetzung einer vakanten Stelle hilft ein klar strukturiertes und praxisgerechtes Einstellungsverfahren, das gleichzeitig die langfristige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Bewerber sicherstellt.

*Wer immer tut, was er schon kann,
bleibt immer das, was er schon ist.
(Henry Ford)*

Mit dem sorgfältigen Verfassen eines Stellen- und Kandidatenprofils wird die Grundlage für die erfolgreiche Besetzung einer Stelle gelegt. Wichtige Informationen sind: Stellentitel, Haupt- und Nebenaufgaben, fachliche und soziale Anforderungen (unterteilt in Muss- und Soll-Kriterien), organisatorische Eingliederung, Rahmenbedingungen und Angebot.

Eine Befragung von 258 Personal- und Kommunikationsverantwortlichen deutscher Unternehmen durch die Agentur für Öffentlichkeitsarbeit in Berlin hat ergeben, dass die Bekanntheit (72%), Zukunftsfähigkeit (72%) und Marktpositionierung (66%) eines Unternehmens von potenziellen Bewerbern als wichtigste Kriterien bewertet werden. Damit ein Stelleninserat die besten Kandidaten anspricht, soll es dem CI entsprechen, Emotionen wecken und präzise verfasst sein.

Die Erreichung der aktiv- und passivsuchenden Kandidaten (das meint man wir Bewerber, die grundsätzlich offen für eine neue Herausforderung sind, aber nicht aktiv eine Stelle suchen) entspricht dem dritten Schritt. Aktivsuchende werden durch Zeitungsinserate im Stellenmarkt und auf Internet-Stellenplattformen gesucht. Passivsuchende Kandidaten können ebenfalls durch die erwähnten Medien und zusätzlich über persönliche Beziehungen sowie Internet-Portale wie Xing angesprochen werden. Mit der Unterstützung eines Personalberaters kann man seine Kandidatendatenbank und sein Beziehungsnetzwerk nutzen. Mittels Direktsuche kann der Kandidatenkreis erheblich erweitert werden. Die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Personalberater macht auch dann Sinn, wenn ein Unternehmen aus Diskretionsgründen nicht in Erscheinung treten will, einen Mitarbeiter über längere Zeit nicht finden konnte oder weil die firmeninternen Kapazitäten für die Besetzung einer Stelle nicht ausreichen.

Der vierte Schritt führt uns zu einer Umfrage im Raum Bern, die an 100 Unternehmen durchgeführt worden ist. Vertreter der Unternehmen wurden darauf angesprochen, welche Punkte bei ihren Kandidatendossiers besondere Aufmerksamkeit erlangten. Die Umfrage hat ergeben, dass die Vollständigkeit und Übersichtlichkeit des CV's (88%), die Ausbildung des Kandidaten und Aussagekraft der Arbeitszeugnisse (je 80%), die Referenzen (69%), die Fachkenntnisse des Kandidaten (63%), die Anzahl Stellenwechsel (18%) und Zeitlücken im CV



Beat Mühlemann
mühlemann IT-personal ag

(16%) bei der Beurteilung der Kandidaten beachtet werden.

Die sorgfältige Vorarbeit beim Realisieren des Stellen- und Kandidatenprofils ermöglicht die systematische Beurteilung der Kandidatendossiers. Diese werden auf Vollständigkeit und Einhaltung der Muss- und Soll-Kriterien, die Rahmenbedingungen sowie die Aussagekraft der Arbeitszeugnisse geprüft. Anschliessend können Bewerber, die den Anforderungen nicht entsprechen oder überqualifiziert sind, aussortiert und eine Short-List der geeigneten Kandidaten erstellt werden.

Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind. (Henry Ford)

Der fünfte Schritt beginnt mit einer guten Vorbereitung des Bewerberinterviews. Das Kandidatendossier wird vor dem Interview erneut analysiert, zu relevanten Punkten des CV können Fragen notiert werden und die Interviewteilnehmer sowie der Gesprächsführende werden bestimmt. Die Interviewfragen sollten auf die zu besetzende Stelle zugeschnitten, verhaltensbezogen und konkret sein, und sie dürfen den Kandidaten zum Kommentieren auffordern. Die Bekanntgabe des Zeitrahmens und der Zielsetzung zu Beginn des Gesprächs führen zu einem geordneten Gesprächsverlauf. Eine angenehme und entspannte Atmosphäre sorgt für gegenseitiges Vertrauen und eine offene Kommunikation.

Nach Abschluss des ersten Interviews werden die Informationen des Kandidaten ausgewertet, auf Übereinstimmung zu seinen Bewerbungsunterlagen und zum Stellenprofil überprüft. Was im ersten Gespräch nicht in Erfahrung gebracht worden ist, kann durch konsequentes Nachfragen im zweiten Gespräch abgeklärt werden. Mit einem Beurteilungsraster können z.B. Ausbildung, Fachwissen, Berufserfahrung

und Sozialkompetenz beurteilt, gewichtet und ausgewertet werden.

An dieser Stelle kann es von Interesse sein zu erfahren, ob Persönlichkeitsanalysen einen Mehrwert bringen. Eine Umfrage der FHSO hat ergeben, dass mehr als 50% der Grossunternehmen bei Personalentscheidungen – dieser wird als Hauptnutzen genannt – Persönlichkeitsanalysen einsetzen. Als Gründe werden Einfachheit und Prognosezuverlässigkeit angegeben. Mit Hilfe der Persönlichkeitsanalyse kann die Verhaltensweise des Kandidaten abgebildet und besser eingeschätzt werden.

Diese Methode kann beispielsweise ergänzend im zweiten Interview verwendet werden, um die Persönlichkeit zu hinterfragen. Wir setzen dafür eine Analysemethode ein, die auf der Typologie von C.G. Jung und W.M. Marston aufbaut. Diese Analyse findet hauptsächlich Verwendung bei der Rekrutierung von Mitarbeitern, aber nicht nur: Personalentwicklung, Teambildung und -entwicklung, Umstrukturierung, Organisationsentwicklung, Personalabbau und eine Standortbestimmung sind weitere Einsatzgebiete.

In der Schlussphase kann das Einholen und Auswerten von zwei bis drei Referenzankünften den Eindruck des Kandidaten bestätigen. Ergänzend dazu hat sich heute auch die Durchführung eines Schnuppertages etabliert. Damit eröffnet sich dem Kandidaten auch die Möglichkeit, das Team und die zukünftigen Aufgaben besser kennenzulernen. Gleichzeitig kann das Unternehmen die Qualifikation und das persönliche Verhalten des zukünftigen Mitarbeiters noch besser beurteilen.

**Zusammenkommen ist ein Beginn,
zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
zusammenarbeiten ist ein Erfolg.
(Henry Ford)**

**mühlemann®
IT-personal.ch**

mühlemann IT-personal ag
thunstrasse 29
3005 bern
fon 031 357 07 00 fax 01
info@it-personal.ch
www.it-personal.ch

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet. Frauen sind selbstverständlich mit eingeschlossen.