

# Die besten Mitarbeiter finden – und halten!

Ob Sie es glauben oder nicht: Die Trefferquote der Personalauswahl für Neueinstellungen liegt bei lächerlichen 30 Prozent. Wenn Sie beruflichen Erfolg haben wollen, müssen Sie das ändern. Dieses Praxisbeispiel zeigt Ihnen, wie man zu einer effizienteren Einstellungs- und Personalpolitik kommt.

Markus Wasserle hat sich mehrfach »schwarz geärgert«. Der Chef der gleichnamigen Reinigungsfirma aus Windach bei München hat bei der Besetzung einer offenen Führungsposition bisher dreimal »ins Klo gegriffen«. Innerhalb von eineinhalb Jahren kosteten den 29-jährigen Jungunternehmer die Fehleinkäufe rund € 50 000. Ärger und Zeitverlust sowie verpasste Chancen und ein beschädigtes Firmenimage kosteten ihn allerdings obendrein noch ein Mehrfaches. Alle drei Objektmanager, die der Gebäudereiniger einstellte, mussten noch in der Probezeit gekündigt werden.

Was Wasserle besonders wurmt: »Die Trennungsgründe waren immer unterschiedlich.« Dem Ersten fehlten fachliche Fähigkeiten, die aber in der Bewerbung und im Gespräch als angeblich vorhanden genannt wurden. Der Zweite passte charakterlich einfach nicht ins Team, und

der Dritte war schlicht zu faul. Jedes Mal dachte der Geschäftsführer des 2004 gegründeten Unternehmens: »Diesen Fehler machst du nicht mehr!« Stattdessen tappte er in die nächste Personalfalle.

Der Hauptgrund, warum das 120 Mitarbeiter beschäftigende Unternehmen immer wieder scheitert, wenn es um die Stellenbesetzung geht, liegt im bislang un-

strukturierten Vorgehen. Natürlich schaltete Wasserle professionelle Stellenanzeigen, sichtete Bewerbermappen und führte mit zehn Kandidaten Vorstellungsgespräche. Doch nachhaltige Schritte zur Prüfung der Bewerberqualität vernachlässigte der im Sommer mit dem TEMP-Award ausgezeichnete Firmenchef.

### Neun Stufen zum Erfolg

Mit den neun Stufen zum passenden Personal hat *tempus-Consulting* erstmals Einzelschritte des Recruitings zusammengetragen und strukturiert:





1. Anforderungsprofil festlegen: Was will das Unternehmen vom Bewerber?
2. Netzwerk aktivieren: Talentsuche im Umfeld der Firma.
3. Der Fragebogen: Schafft Transparenz und trennt Spreu vom Weizen.
4. Telefoninterview: Auf den Zahn fühlen und Schattenseiten aufdecken.
5. Fachinterview: Künftige Kollegen befragen den Bewerber.
6. Ex-Chefs ansprechen: Die Wahrheit über das »Vorleben« herausfinden.
7. Charakterinterview: Reflexion und Menschlichkeit.
8. Bewerber begeistern: Den Hochqualifizierten überzeugen.
9. Ziele fixieren: Was in sechs Monaten zu schaffen ist.

Dazu nun im Einzelnen:

## Anforderungsprofil

Schon der erste Schritt dieses strukturierten Einstellungsprozesses hilft Wasserle, die Bewerberauswahl einzugrenzen. Statt üblicher Floskeln formuliert er messbare Ziele, die er mit der Position verbindet: Das interne Dokumentenmanagement optimieren, nach vier Wochen alle Objekte, also Gebäude, kennen, ein Qualitätsmanagementsystem einführen und komplexe Lohnabrechnungen der Mitarbeiter fehlerfrei der Buchhaltung abliefern.

## Personalfragebogen

Auch der Fragebogen schafft Klarheit: Zum einen, weil nur knapp die Hälfte der Bewerber ihn ausgefüllt zurückschickt (wer ihn ignoriert, signalisiert: kein Interesse!), zum anderen, weil man damit die einzelnen Kandidaten schneller miteinander vergleichen kann. Möchten Sie auch

so ein wichtiges Tool nutzen, dann finden Sie kostenlos unter [www.abc-strategie.de/rusch](http://www.abc-strategie.de/rusch) diese Personalfragen.

## Telefoninterview

Doch zuvor kommt das Telefoninterview. In 30 Minuten wird zum ersten Mal abgeprüft, wie reflektiert der Bewerber ist. »Durch meine nachhakenden Fragen, welche Projekte vormals in den Sand gesetzt wurden oder was einem Ex-Chefs wohl erzählen würden, erfahre ich, welche Schlüsse ein Kandidat zieht und wie er sein Verhalten reflektiert«, erklärt neuerdings Wasserle. Zudem haben ihm die Ferngespräche fünf zeitraubende und langatmige Vorstellungsgespräche erspart.

## Referenzgespräche

Das für Wasserle jetzt wichtigste Werkzeug in der Personalkiste sind die Anleitungen für Referenzgespräche. Da war zum Beispiel die Bewerberin, die ihre Flexibilität im Umgang mit den Arbeitszeiten hervorhob. Ihr ehemaliger Chef war da aber ganz anderer Meinung: Sie habe nie auch nur fünf Minuten länger gearbeitet.

## Zwei Interviews

Ist ein Bewerber nach Telefoninterview und Recherche noch im Rennen, lohnt es sich, ihn zu zwei Gesprächen einzuladen. Einmal fühlt ihm der Chef oder Personalleiter auf den Zahn. Das zweite Gespräch sollten allerdings die künftigen Kollegen führen, denn hier geht es um das fachliche Wissen – und das beurteilen die Menschen am besten, die den gleichen oder einen ähnlichen Job erledigen.

## Bewerber begeistern

Die beiden letzten Stufen sind die für das Unternehmen spannendsten.

Wer das Auswahlverfahren, das Bestandteil der TEMP-Methode® ist, bis hierher besteht, ist ein hochinteressanter Bewerber und hat unter Garantie weitere Eisen im Feuer. Deshalb muss nun das Unternehmen rasch zugreifen.

## Probezeit nutzen

Jetzt gilt es, die Probezeit zu nutzen und aktiv zu gestalten. Top-Firmen vereinbaren Meilensteine mit ihren neuen Mitarbeitern. Am besten gleich am ersten Arbeitstag. Im Idealfall sind das die gleichen wie unter Schritt eins, dem Anforderungsprofil. Ein Meilenstein sind die fünf Jas. Diese erhalten Sie kostenlos unter [www.abc-strategie.de/rusch](http://www.abc-strategie.de/rusch). Der neue Objektmanager von Wasserle weiss, welche Punkte auf seinem Zettel stehen: Dokumentenmanagement, QMS, Lohnabrechnungen und Objektwissen.

Sie denken, dieser Einstellungsprozess sei zu aufwändig? Fachleute haben sich darauf geeinigt, dass die Kosten für einen falsch eingestellten Mitarbeiter bei 15 Monatsgehältern liegen. Wenn man das berücksichtigt, investiert man gerne ein paar zusätzliche Stunden in die Personalauswahl.

## Autoren-Kurzbiografie

**Prof. Dr. Jörg Knoblauch**

ist als »Unternehmer-Berater« und Bestsellerautor international unterwegs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von drei Firmen und gilt als der führende Managementvordenker für den Mittelstand. Kürzlich erschien bei ihm im Eigenverlag die »Personal Toolbox«.

## Informationen:

Telefon: +49 (0)7322 950-110  
[j.knoblauch@tempus.de](mailto:j.knoblauch@tempus.de)  
[www.joerg-knoblauch.de](http://www.joerg-knoblauch.de)

