

Die Suche nach dem richtigen Bewerber

Winrich Widera & Katrin Schillinger

Herr Bergmann ist verzweifelt. Seit 6 Monaten sucht er dringend einen Serviceannehmer und einen Verkäufer für sein Autohaus. Zunächst hatte er auf dem klassischen Weg in einer Zeitung seiner Region inseriert. Der Rücklauf war ernüchternd. Von den insgesamt 17 Bewerbungen kannte er bereits einige aus vorangegangenen Suchaktionen und nach mehreren Telefonaten blieben letztendlich nur zwei halbwegs interessante Bewerber übrig. Aber die Bewerbungsgespräche überzeugten ihn nicht, so dass Herr Bergmann hoffte, mit einer erneuten Anzeige in der Gesamtausgabe und einer Notiz auf seiner Webseite auf die Vakanzen aufmerksam zu machen. Das Ergebnis war trotz mehr Quantität von vergleichbarer Qualität. Allerdings wurde ein guter Kunde auf die Vakanz aufmerksam und empfahl seinen Neffen, der sich in seiner jetzigen Stelle nicht wohl fühlte. Herr Bergmann führte ein 1-stündiges Gespräch mit dem Neffen seines Kunden. Obwohl er nicht vollständig überzeugt war, stellte er ihn letztlich ein. Zum einen drängte die Zeit und zum anderen vertraute er auch der Empfehlung seines Kunden. Außerdem gab es ja noch die Probezeit. Diese war allerdings auch nötig, denn bereits nach 3 Monaten war Herr Bergmann klar, dass der Neffe seines Kunden nicht die richtige Besetzung war. So ist Herr Bergmann jetzt genauso weit wie vor 6 Monaten, was die Personalsuche betrifft, mit dem Unterschied, dass viel Geld für Inserate ausgegeben wurde, Herr Bergmann insgesamt 45 Bewerbungsmappen zurückschicken musste, wertvolle Zeit für 16 Telefonate und 5 persönliche Gespräche mit Bewerbern vergeudet wurden, 3 Monatsgehälter aus dem Fenster geworfen und das Verhältnis zu einem guten Kunden möglicherweise belastet wurde. Vollkommen außer Acht gelassen ist bei dieser Aufzählung, dass wichtige Zeit verstrichen ist, in der die Wettbewerber das Geschäft gemacht haben.

Diese Geschichte beruht auf wahren Gegebenheiten und ist kein Einzelfall. Sie ist in fast allen Gewerben klein- und mittelständiger Betriebe noch die Regel. Personalsuche ist Chefsache und wenn es um die Mittel der Wahl geht, sind es die Zeitung, evtl. auch mal die Empfehlung, und das anschließende Bewerbungsgespräch. Hierbei muten die Verschwendung sonst so wichtiger und mühsam erarbeiteter Ressourcen wie Zeit, Geld und Image allerdings geradezu absurd an.

Zweifellos gehört aber die Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den wichtigsten Investitionsentscheidungen eines Unternehmens. Die Bedeutung der richtigen Besetzung einer Funktion und, in einem größeren Zusammenhang gesehen, deren Einfluss

auf Erfolg oder Misserfolg stellt wohl kein Unternehmer mehr in Frage. Aber die Nachfrage nach qualifiziertem Personal ist immens, egal ob es sich um große Konzerne oder eben um klein- und mittelständige Unternehmen handelt.

Qualifizierte Bewerber sind knapp und letztlich mündet die Suche und Auswahl in der Frage, wie man die erforderliche Sicherheit gewinnt, um den richtigen und dann auch erfolgreichen Kandidaten zu finden. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von „Prognostischer Validität“.

Die Instrumente der Personaldiagnostik können hierbei eine wichtige Unterstützung leisten. Mit Hilfe von meist spezifisch definierten Kompetenzen wird in der Personaldiagnostik die Übereinstimmung zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Voraussetzungen des Bewerbers abgeglichen. Es ist ihr Ziel, Kompetenzen greif- und messbar zu machen und auf diese Art den „richtigen Bewerber“ zu finden. Dies gestaltet sich nicht immer einfach, zumal sich zunächst die Frage aufdrängt, was denn nun genau diese Kompetenzen sind, die wirklich relevant sind. Die hierzu erforderlichen Informationen können auf sehr unterschiedliche Art und Weise erworben werden. Quellen hierfür können Befragungen nach dem Critical Incident Verfahren, Kompetenzmodelle, Funktionsbeschreibungen, erfahrungsgeladene und erfolgsrelevante Faktoren, etc. sein.

Im Prinzip geht es um Schlüsselkompetenzen, die auf individueller Ebene Dispositionen (angeborene Fähigkeiten, Kompetenzen und Einstellungen) beschreiben. Denen gegenüber stehen Qualifikationen, die im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen erworben wurden und letztlich das Werkzeug für erfolgreiches berufliches Handeln bilden. Dass Wissen allein nämlich noch nicht bedeutet, dass es auch angewendet wird, zeigen die Bewerbungen, die von guten und sehr guten Zeugnisnoten nur so wimmeln, später dann aber im persönlichen Gespräch oder auch während der Probezeit die durch die Noten erzeugte Erwartungshaltung nicht rechtfertigen können.

Will man persönliche und soziale Kompetenzen erfassen, helfen allgemeine Regeln oft nicht weiter. Sie sind durch stichprobenartige Bemühungen (Bewerbungsunterlagen prüfen, das klassische Vorstellungsgespräch, ein einzelner Test) allein nicht fassbar. Dieses Vorgehen ermöglicht allemal einen Überblick über den Ausbildungs- und Erfahrungsstand des Bewerbers.

Die Nutzung standardisierter Testverfahren ist ökonomisch und praktikabel aber auch verführerisch. Insbesondere in der Diagnostik von Werten, Einstellungen und der Befragung zu Verhaltensweisen ist zu beachten, dass die Bewerber ein Selbstbild beschreiben, welches

vom tatsächlichen Verhalten abweichen kann. Wenn ein Bewerber im Rahmen eines Tests oder eines Fragebogens Wertvorstellungen zum Ausdruck bringt, muss dies noch lange nicht bedeuten, dass diese im Alltag auch zum Tragen kommen. Es bedeutet nämlich nicht, dass das Gesagte tatsächlich getan und gelebt wird. Ein ähnlicher Effekt ergibt sich, wenn sich Bewerber in Bewerbungsgesprächen vorstellen und zukünftiges Verhalten z.B. in Fallbeispielen beschreiben sollen. Durch Diskussionen z.B. in Medien und in Qualifizierungsmaßnahmen sind sie zumeist bestens darüber informiert, welche Verhaltensweisen im Allgemeinen gefordert werden. Und natürlich werden die Bewerber in Befragungen dazu neigen, auch im „sozial erwünschten“ Sinne zu antworten. Man denke nur an einzelne Bewerbungen, wo die Selbstbeschreibung des eigenen Kompetenzprofils allzu ideal und fast wie aus dem Lehrbuch abgeschrieben zu sein scheint.

Kompetenzen zeigen sich im Handeln - in Alltagssituationen, die mithilfe dieser Fähigkeiten bewältigt werden können. Testverfahren bilden auf wenigen Dimensionen nur einen Teil der Realität und diese vor allem aus der Perspektive des Bewerbers ab. Eine einzelne Befragung vernachlässigt wiederum den Kontext von sozialen Interaktionen sowie die Tatsache, dass Verhalten in verschiedenen Situationen variieren kann. Sie reduziert die Komplexität sozialer Interaktion auf mitunter unangemessene Weise.

Dennoch können Testverfahren als unterstützendes Instrument wertvolle Zusatzinformationen über die Perspektive des Bewerbers liefern und bilden die Grundlage dafür, beobachtetes Verhalten und die Einstellung des Kandidaten zu vergleichen. Das klassische Bewerbungsgespräch und Standardisierte Tests können innerhalb von Such- und Auswahlprozessen ein Baustein sein. Nicht mehr aber auch nicht weniger. Individuelle und soziale Kompetenzen, welche im Anforderungsprofil gefordert sind, sollten daher auf vier Reflexionsebenen untersucht werden:

1. Die ideale Kompetenz erfassen - Welches Handeln wird vom Unternehmen als wünschenswert erachtet?

Eine gezielte Anforderungsanalyse umschreibt den genauen Bedarf, die Anforderungen der Vakanz und bestimmt das Kompetenzprofil. Hierbei werden Fähigkeiten zusammengetragen, die jeweils nach Kompetenzart unterschieden und strukturiert werden. Das gewonnene Anforderungsprofil ist als Suchprofil für alle Schritte des Such- und Auswahlprozesses verbindlich.

2. Die faktische Kompetenz erfassen - Wie handelt eine Person tatsächlich?

Die Bewerber für die Vakanz werden wiederholt bei ihrem Handeln in verschiedenen Situationen beobachtet. Hierfür können im Rahmen einer Potenzialanalyse oder eines

Assessment-Centers Arbeitsproben der Bewerber genommen oder unternehmenstypische Arbeitsbedingungen simuliert werden. Die Beurteilung erfolgt anhand des vorab definierten Kompetenzprofils. Dieses Vorgehen versucht eine Annäherung an Vergleichbarkeit zu schaffen und den Beurteilungsprozess für alle Beteiligten weitestgehend objektiv und damit fair umzusetzen.

3. Die mögliche Kompetenz erfassen- Welches Potenzial hat die betreffende Person?

Das Weiterentwicklungspotenzial des Bewerbers wird gezielt geprüft, um die Frage zu beantworten, welches Handeln mit Hilfe von Aus- und Weiterbildung und/oder unter Nutzung von Personalentwicklungsmaßnahmen, wie Training oder Coaching, noch möglich wäre. Eine gezielte Potenzialanalyse des Bewerbers wirft neue Alternativen für Personalentscheidungen auf, denn hier kann diskutiert werden, welcher Kandidat im Hinblick auf das Weiterentwicklungspotenzial und die Zukunftsvorstellungen des Unternehmens selbst am besten passt.

4. Die situativ-organisationale Ebene erfassen: Welches Handeln ist unter den gegebenen Bedingungen realisierbar?

Die im Verlauf des Prozesses gewonnenen Ergebnisse werden auf die „normale“ Arbeitssituation in Ihrem Unternehmen übertragen. Mit Hilfe von beraterischer Unterstützung kann die „Tauglichkeit“ des Bewerbers für eine Integration in den eigentlichen Arbeitsprozess und in das bestehende Unternehmensumfeld diskutiert werden. Es geht also um die Entscheidung über die bestehende Passfähigkeit zwischen Bewerber und Organisation, zwischen Fähigkeits- und Anforderungsprofil.

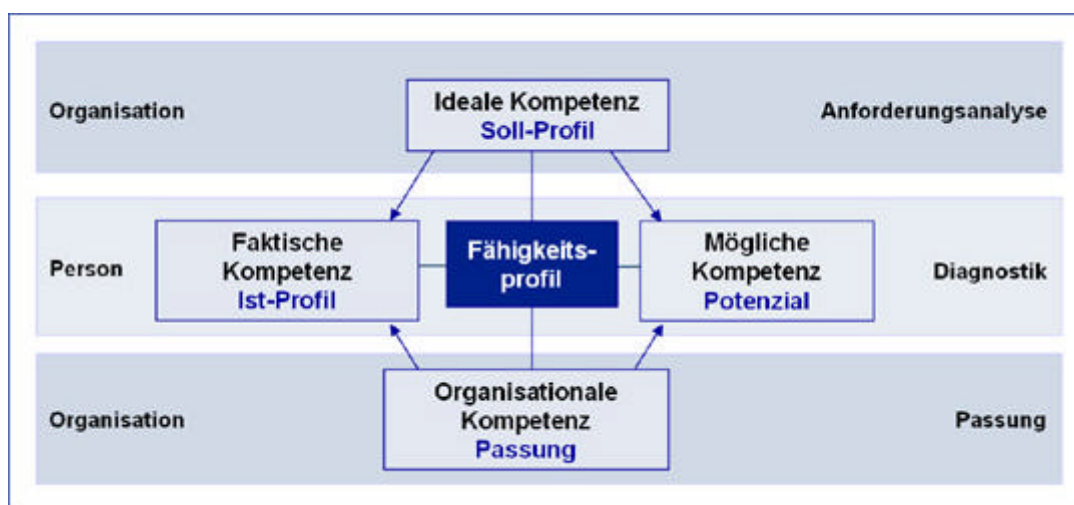


Abb 1: Die vier Kompetenzebenen (in Anlehnung an Hymes, 1971)

Das artop-Recruiting-Verfahren

Das artop-Recruiting-Verfahren beginnt damit, dass ein Suchprofil unter Berücksichtigung der idealen und der organisationalen Kompetenz zusammen mit dem suchenden Unternehmen definiert wird.

Per Direktsuche oder über Anzeigen werden Kandidaten angesprochen, die dem Suchprofil annähernd entsprechen. Dabei hat es sich im Laufe der letzten Jahre gezeigt, dass die Direktsuche im Rahmen von Recruitingmaßnahmen für vertriebs- und verkaufsorientierte Vakanzen deutlich bessere Ergebnisse bringt. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass für derart ausgerichtete Berufsfelder vor allem soziale Kompetenzen erforderlich sind, die sich im Verhalten, in den Interaktionen mit anderen Personen zeigen. Für die Direktsuche nutzen wir ein Suchinstrument, bei dem die „Faktische Kompetenz“ des Kandidaten bereits in Test-Life Situationen erfasst wird. Hierdurch wird eine deutlich höhere Reliabilität in der Diagnostik erreicht, da sich wie a.a.O. erwähnt, Kompetenzen durch das authentische Handeln in Situationen erfasst werden, die mit Hilfe der geforderten Fähigkeiten bewältigt werden können. Weitere alternative Suchwege können gemäß den Anforderungen der jeweilig zu besetzenden Vakanz gefunden und entsprechende Diagnostikinstrumente maßgeschneidert konzipiert werden.

Der nachfolgende Auswahlprozess beinhaltet das Sichten der Bewerbungsunterlagen. In mehreren Interviews wird das Fähigkeitsprofil der Kandidaten erfasst wobei ebenfalls standardisierte Testverfahren eingesetzt werden können. Letztlich werden die Kandidaten, die dem Suchprofil in besonderem Maße entsprechen zu einem Auswahlverfahren eingeladen. In diesem letzten Analyse-Schritt werden die Kandidaten dem suchenden Unternehmen erstmalig persönlich vorgestellt. Im Verlaufe des Verfahrens werden sowohl die faktischen Kompetenzen als auch das Potenzial der Kandidaten sichtbar gemacht, um die bestmögliche Grundlage für eine abschließende Entscheidung zu erhalten.

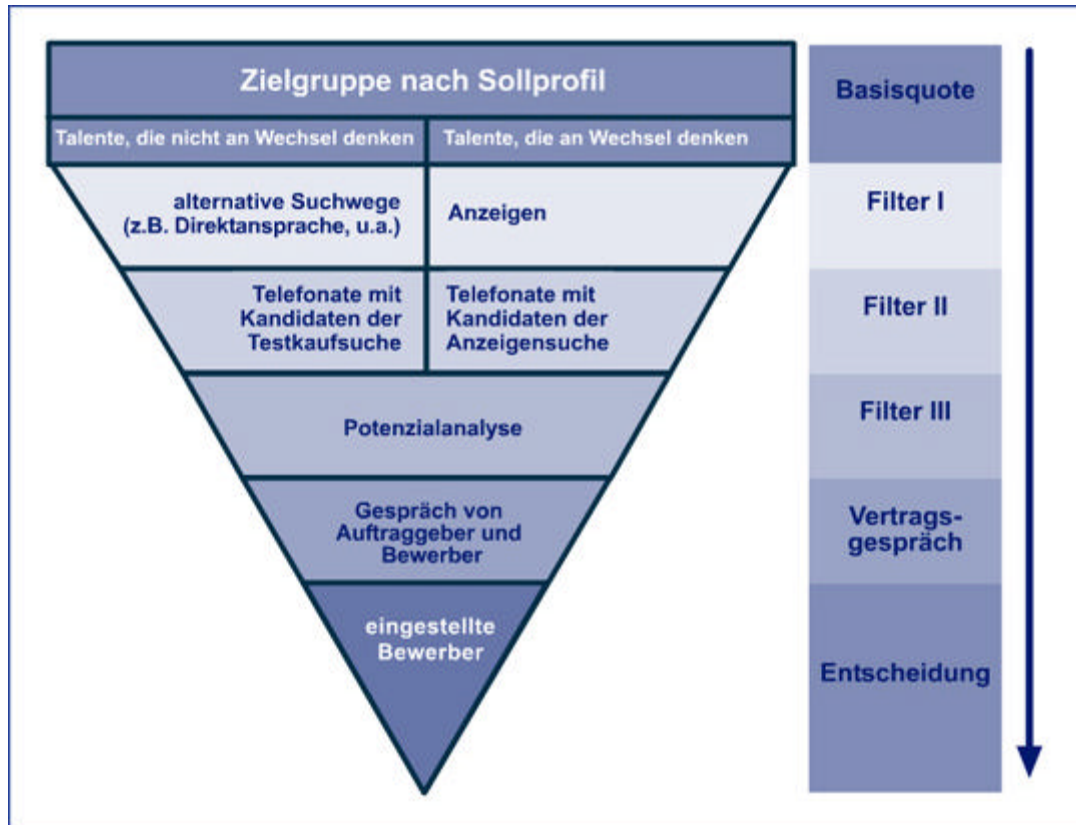


Abb 2.: Das Filtermodell des artop-Recruiting-Verfahrens

Integration von Bewerbern

Hat man einen geeigneten Kandidaten gefunden, geht es nun darum, die entsprechende Person in das Unternehmen so zu integrieren, dass diese sich möglichst schnell in Ihrer neuen Umgebung zurechtfindet und ihr Potenzial optimal und gewinnbringend für das Unternehmen einsetzen kann. In der Praxis, insbesondere in klein- und mittelständischen Unternehmen, erleben wir allerdings häufig, dass gerade der so wichtige Integrationsprozess vernachlässigt, der Kandidat an seinem Schreibtisch platziert und erwartet wird, dass nun ja „alles schon seinen Gang geht“.

Um aber eine effiziente Einarbeitung und dabei ein optimales Ergebnis für alle Beteiligten zu erreichen erfordert es einen bewussten und transparenten Integrationsprozess.

Dieser erfordert:

- ein gleiches Verständnis für den angestrebten Entwicklungsweg.
- die konzentrierte Orientierung an gemeinsam entwickelten Zielen.
- die gezielte Vermittlung von firmentypischen Abläufen und Werten.
- die gemeinsame Planung, Entwicklung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen.
- die Aufdeckung von gegebenen und möglichen Stolpersteinen und bestehenden Unterstützungsbedarfen.

Die einzelnen Aspekte machen deutlich, wie wesentlich ein guter Kontakt zwischen Bewerber und dem Unternehmen sowie eine intensive Betreuung insbesondere in der Startphase notwendig sind. Ein regelmäßiger Austausch mit dem neuen Stelleninhaber sichert, dass unpassende Rahmenbedingungen, Verhaltensweisen und Maßnahmen der beruflichen und persönlichen Entwicklung nicht im Wege stehen.