



Von Andreas Gloor

Auf der Suche nach dem idealen Mitarbeiter

Gerade bei der Kandidatenwahl kann vieles falsch laufen – Tipps, dieses zu vermeiden

RATGEBER



Die grafische Industrie besteht traditionell aus Kleinst- und Mittelbetrieben. Bei dieser Unternehmensgröße ist die Suche und Selektion von Mitarbeitenden nicht an der Tagesordnung und wird als zusätzliche Belastung empfunden. Darum ist es nicht verwunderlich, dass es in vielen Firmen am nötigen Know-how fehlt, um den »richtigen« Kandidaten finden zu können. Selbstverständlich, können solche Suchaufträge auch an Personalberater, an Headhunter oder Personalvermittler delegiert werden. In den meisten Fällen ist das Ergebnis eines solchen Suchauftrages auch höchst befriedigend. Wenn Sie als Unternehmer aber entscheiden, einen neuen Mitarbeitenden selber zu suchen, sollten Sie einige Grundregeln bei der Selektion befolgen.

*Andreas Gloor ist Inhaber der unique people schweiz AG und vermittelt unter anderem Führungskräfte in der Printmedienindustrie.

Wer Mitarbeitende sucht und einstellt, sollte über die zu besetzende Position ein exaktes Anforderungsprofil erstellen. Es dient als Leitlinie bei Planungen und Gesprächen, für Textformulierungen, Interviews und auch den Kandidaten zur Orientierung. Entwerfen Sie dieses in Zusammenarbeit mit dem Linienvorgesetzten – sie oder er müssen mit dem einzustellenden Bewerber zurecht kommen und kennen die Anforderungen oft am besten. Diese Punkte sollten geregelt sein:

Stellenbezeichnung

Die Stellenbezeichnung ist nicht zu unterschätzen, je nach Bezeichnung melden sich die unterschiedlichsten Kandidaten. Seien Sie so präzise wie möglich: ein Verkaufssachbearbeiter ist nicht zu verwechseln mit einem Technischen Sachbearbeiter, einem Mitarbeiter in der AVOR oder einem Sachbearbeiter ID. Zusätzlich muss der Arbeitsort (nicht geografisch sondern innerhalb des Unternehmens) beziehungsweise die Abteilung konkret genannt werden.

Fachliche Qualifikationen

Bei den fachlichen Qualifikationen kann man sich erfahrungsgemäss auf diese vier wichtigen Aspekte beschränken:

- Ausbildung
- Weiterbildung
- Praxis
- Sprachkenntnisse

Persönliche Qualifikationen und Eigenschaften

Zuweilen (für Ungeübte) schwierig zu definieren, aber unverzichtbar wichtig, sind die persönlichen Kriterien. Sie beschreiben, welche Eigenschaften der Kandidat haben sollte. Haben Sie Mut, die Bestimmung der Eigenschaften ausführlich zu definieren, stets mit dem Linienvorgesetzten oder einem Teammitglied. Nehmen Sie sich dafür Zeit, wagen Sie ein Brainstorming. In einem zweiten Schritt wird definiert, welche Eigenschaften und Muss-Eigenschaften sind. Vermeiden Sie Allgemeinplätze (Beispiel: »soziale Kompetenz«) etc. in der Beschreibung. Definieren Sie verständlich. Je genauer Sie ein Anforderungsprofil erstellen, desto leichter fällt Ihnen die Selektion. Weil es die Vergleichsskala ist, nach der Sie später bei den Kandidatengesprächen oder in den Bewerbungsunterlagen die Eignung feststellen können.

Wenn es sich um eine neue Stelle handelt, muss neben dem Anforderungsprofil ein Stellenbeschrieb erstellt werden. Ein Stellenbeschrieb behandelt Bereich wie Unter- und Überstellung, Verantwortung und Kompetenzen, Ziele die zu erreichen sind, Sachaufgaben und Führungsaufgaben. Ein genaues Anforderungsprofil und ein detaillierter Stellenbeschrieb, haben den Vorteil, dass die Informationen auch für eine interne oder externe Ausschreibung gebraucht werden können.

Die Suche nach den potenziellen Kandidaten

Potenzielle Kandidaten zu finden ist nicht immer einfach. Auch wenn sich in der heutigen wirtschaftlich schwierigen Zeit vermehrt Kandidaten um Stellen bemühen, sind die »richtigen« oft nicht dabei. Der kompakte, überschaubare Markt der Druckindustrie fördert Mund-zu-Mund-Propaganda. Sprechen Sie mit Lieferanten, Kunden, Mitbewerbern und Mitarbeitenden über die zu besetzende Stelle. Die Erfahrung zeigt, keiner wird Tipps (Namen) weitergeben, von denen er nicht überzeugt ist. Dies ist eine gute Vorselektion. Schalten Sie Inserate in Fachzeitschriften (Tageszeitungen haben einen zu großen Streuverlust und Sie werden mit unqualifizierten Bewerbern überhäuft) oder schalten Sie eine Anzeige im Internet. Der Vorteil Internet gegenüber der Fachzeitschrift ist, dass Ihre Anzeige über ein bis zwei Monate präsent ist.

Kandidatendossiers

Beurteilen Sie die eingegangenen Dossiers systematisch nach den von Ihnen erstellten Beschreibungen und Anforderungsprofilen. Genau wie Unter-, kann auch Überqualifikation ein Ausschluss-Kriterium sein. Hüten Sie sich davor, die Anforderungen nach oben zu korrigieren, wenn Sie sehen, dass sich auch noch besser qualifizierte Kandidatinnen melden. Diese Kandidaten werden

Codes in den Zeugnissen

Die wildesten Vermutungen kursieren über den Geheimcode in Zeugnissen. Einige Formulierungen, die zum Standard geworden sind, finden Sie als Entscheidungshilfe in den Tabellen.

| LEISTUNG | |
|--|--|
| Formulierung | Interpretation |
| Keine Bemerkung | Es ist davon auszugehen, dass die Leistungen nicht genügten. |
| Er bemühte sich, seine Aufgaben so gut wie möglich... | Seine Leistungen befriedigen nicht, obwohl er sich Mühe gab. |
| Er hat sich stets bemüht, die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit zu erledigen. | Seine Fähigkeiten sind minim, aber er ist willig. |
| Die ihm übertragenen Aufgaben erledigte er mit grossem Fleiss. | Er bemühte sich, die Arbeit richtig zu erledigen, war aber nicht tüchtig. |
| Er hat sich stets um gute Vorschläge bemüht. | Er wusste stets alles besser, ohne dass das Geschäft davon profitieren konnte. |
| Er hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit ausgeführt. | Er ist ein guter Mitarbeiter, der regelmässig gute Leistungen erbracht hat. |
| Er hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit ausgeführt. | Er hat knappe und genügende Leistungen erbracht. |

| VERHALTEN | |
|--|--|
| Formulierung | Interpretation |
| Keine Bemerkung | Es ist möglich, dass das Verhalten unbefriedigend war. |
| Er war stets freundlich und aufmerksam. | Er ist ein angenehmer, teamfähiger Mitarbeiter. |
| Im Umgang mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden war er korrekt. | Er war korrekt, jedoch nicht beliebt. |
| Im Umgang mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden war er stets freundlich und korrekt. | Er war korrekt und beliebt. |
| Sein geselliges Wesen fand grossen Anklang. | Der Betriebsclown. |

| AUSTRITTSGRUND | |
|--|---|
| Formulierung | Interpretation |
| Es fehlen Bemerkungen über den Austrittsgrund. | Es besteht die Möglichkeit, dass der Arbeitnehmer unfreiwillig gehen musste. |
| Er verlässt uns im gegenseitigen Einvernehmen. | Es wurde ihm gekündigt oder man ist zumindest froh, dass er gegangen ist. |
| Er verlässt uns auf eigenen Wunsch. | Es handelt sich um einen normalen Abgang, er hinterlässt aber keine grosse Lücke. |
| Er verlässt uns auf eigenen Wunsch, was wir bedauern. | Es handelt sich um einen normalen Abgang, man hätte ihn aber gerne behalten. |
| Er verlässt uns auf eigenen Wunsch, was wir ausserordentlich bedauern. | Er war ein äusserst tüchtiger Mitarbeiter, der eine empfindliche Lücke hinterlässt. |

ein Zeugnis ausgestellt wird. Inhaltlich ist der Arbeitgeber bei der Zeugniserstellung frei – er darf aber kein schlechtes Zeugnis ausstellen. Der scheidende Mitarbeiter kann ein schlechtes Zeugnis zurückweisen. Wenn der Arbeitgeber aber immer noch nicht gewillt ist, das Zeugnis zu ändern, kann er stattdessen eine Arbeitsbestätigung ausstellen. Damit ist wohl erklärt, wie eine Arbeitsbestätigung in einem Dossier zu bewerten ist.

Zeugnisse die von »Profis« abgefasst wurden, sollten nachfolgende Punkte enthalten: (Meine Erfahrung: oft ist Skepsis angebracht, wenn einer oder mehrere dieser Punkte fehlen)

- Ausstellungs-Datum
- Angaben zur Person
- Dauer der Anstellung
- Aufgabenbereich, Stellung, Kompetenzen
- Weiterbildung
- Leistung, Kenntnisse, Fähigkeiten, Beförderungen
- Verhalten gegenüber Vorgesetzten/Mitarbeitenden
- Verhalten gegenüber Kunden (sofern Kundenkontakt im Aufgabenbereich erwähnt ist)
- Zufriedenheit des Arbeitgebers (stets/vollen, auch vollsten, zwar veraltet aber immer noch angewandt)
- Grund der Trennung
- Bedauern
- Wünsche für die Zukunft / persönlich und geschäftlich

Bitte bedenken Sie bei der Zeugnisanalyse, dass ein anderer Arbeitgeber vielleicht keine Routine in der Zeugnisformulierung gehabt hat und deshalb der eine oder andere Punkt missverständlich sein könnte. Darum müssen in jedem Fall vor einer Anstellung mindestens zwei Referenzen bei bisherigen Arbeitgebern eingeholt werden. Dafür brauchen Sie aber das Einverständnis des zukünftigen Angestellten.

Wenn Sie sich anhand des Lebenslaufes und anhand der Zeugnisanalyse für verschiedene Kandidaten entschieden haben, laden Sie die Kandidaten zu einem ersten Gespräch ein.

Interview

Bereiten Sie sich auf das Interview sehr gewissenhaft vor, nehmen Sie sich Zeit und versuchen Sie, sich für die verschiedenen Kandidaten an ein gleichbleibendes Frageraster zu halten. Stellen Sie in der Einleitung ein Klima des Vertrauens her, damit der Kandidat seine Nervosität ein wenig ablegen kann. Zur Einleitung gehört auch, dass Sie den Kandidaten über den Ablauf des Gesprächs informieren.

Stellen Sie sich und die Anwesenden mit Namen und Funktion vor. Zusätzlich sollten Sie das Unternehmen kurz vorstellen und wenn Sie eine Firmenbroschüre besitzen, diese dem Kandidaten aushändigen (falls sie dies nicht zur Vorab-Information bereits gemacht haben).

bei einem Aufschwung sehr schnell wieder eine Position suchen, die ihren Anforderungen entsprechen. Seien Sie kritisch mit den Dossiers, die Sie von Bewerbern erhalten. Unvollständige Dossiers, fehlende Angaben sind ein schlechter Start. Die angegebenen Stationen im Lebenslauf sollten mit Zeugnissen, Fähigkeitsausweisen, Diplomen und Zertifikaten dokumentiert sein. Wenn die Unterlagen unvollständig sind, verlangen Sie diese vor dem Interview ein. In einem zweiten Schritt wird der Lebenslauf studiert. Der Lebenslauf sollte mindestens Angaben zur Person, über die Grundausbildung,

Weiterbildung und spezielle Kenntnisse beinhalten. Ganz wichtig ist ein chronologisches Verzeichnis der früheren Tätigkeiten mit Beschreibung der letzten Tätigkeit und eventuell Angaben über nebenberufliche Engagements. Achten Sie beim Lebenslauf auf zeitliche Lücken, die nicht speziell dokumentiert sind. Fragen Sie in jedem Fall nach, wieso diese Lücken entstanden sind.

Zeugnisse

Es ist in der Schweiz gesetzlich vorgeschrieben, dass jedem Mitarbeiter bei der Beendigung einer Tätigkeit

Der Hauptteil, das eigentliche Interview, widmet sich den stellenbezogenen und teambezogenen Fragen, Führungsfragen, Fragen über die Person selber (Selbsteinschätzung), auch persönliche Fragen und Fakten wie zum Beispiel Kündigungsfrist etc. Ihre Vorbereitungen und genauen Beschreibungen sind nun hilfreich, weil diese als Checkliste benutzt werden können. Je genauer Sie sich an dem von Ihnen definierten Raster halten, desto besser können Sie die verschiedenen Kandidaten und die jeweiligen Antworten miteinander vergleichen.

Im Schlussteil sollte nochmals alles kurz zusammengefasst werden. Geben Sie Ihren persönlichen Eindruck wieder und fragen Sie den Kandidaten, welchen Eindruck er nach dem Gespräch hat, ob er sich den Anforderungen der neuen Stelle gewachsen fühlt und wieso Sie sich für ihn entscheiden sollten.

Referenzen

Bevor Sie den oder die Kandidaten zu einem zweiten Gespräch einla-

den, holen Sie mindestens zwei Referenzen von ehemaligen Arbeitgebern ein. Im zweiten Gespräch geht es darum, ob sich Ihre erste Meinung über den Kandidaten bestätigt, wenn ja, werden bereits die Modalitäten für einen Vertrag besprochen. Wichtig bei den Referenzen ist, dass Sie sich auch hier an ein definiertes Raster halten, damit Sie die Referenzauskünfte der verschiedenen Kandidaten vergleichen können.

Zusätzliche Tests

Ob zusätzlich zu den zwei bis drei Gesprächen Tests wie zum Beispiel grafologische Gutachten, Psychotests, Assessmentcenter, computergestützte Persönlichkeitsprofile etc. von einer externen Stelle erarbeitet werden sollen, müssen Sie selbst entscheiden.

Wenn Sie nach einer strukturierten Suche und Selektion immer noch nicht sicher sind, ob es sich wirklich um den »richtigen« Kandidaten handelt, wäre eine sogenannte professionelle »second opinion« viel-



leicht angebracht. Jemand anders (Betriebsfremder) mit Erfahrung auf dem Gebiet der Personalsuche und -Beratung kommt objektiver zu verlässlichen Beurteilungen.

Abschlussarbeiten

Wichtig ist, dass Sie den weniger qualifizierten Kandidaten so schnell als möglich signalisieren, dass Sie nicht in Frage kommen. Das kann telefonisch passieren oder schriftlich.

Nach der Vertragsunterzeichnung sofort alle überzähligen Dossiers an die Kandidaten zurücksenden mit dem Hinweis, dass sich diese Kandidaten bei einer anderen Ausschreibung gegebenenfalls wieder bewerben sollen.