

# Die Trefferquote erhöhen

PRAXIS. Das Bremer Ingenieurbüro Fleischhauer hat sieben Schritte etabliert, um bei der Personalsuche auch wirklich die passenden Mitarbeiter zu finden.

Von **Daniela Büch**

**B**edingt durch das gute Wirtschaftswachstum stellen Unternehmen wieder neue Mitarbeiter ein. Dass dies nicht immer einfach ist, zeigt die aktuelle Diskussion um den Mangel an Fach- und Führungskräften: Gut ausgebildete Mitarbeiter sind auf dem Arbeitsmarkt hart umkämpft, weshalb es für Unternehmen gilt, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Doch dies allein reicht nicht aus. Vielmehr wird die Einstellung „richtiger“, das heißt zu dem Unternehmen passender, Mitarbeiter zur zentralen Aufgabe des Personalmanagements. Gerade für mittelständische Unternehmen ist die Personalbeschaffung eine bedeutsame Personalaktivität, schlagen sich hier Falschbesetzungen stärker im

strumente hinterlegt, die die Zielerreichung sicherstellen sollen. Auch wenn einige Bereiche noch ausbaufähig sind, zeigt das Best-Practice-Beispiel, wie auch in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreich Personal beschafft werden kann: Zentraler Aspekt ist die fest vorgegebene Struktur, die als roter Faden für den gesamten Bewerbungs- und Einstellungsprozess dient.

## Differenziertes Stellenprofil

Der erste Schritt beginnt jedoch vor dem eigentlichen Bewerbungsprozess. „Für uns beginnt die Besetzung mit einer detaillierten Erstellung des Stellenprofils“ so Arne Bär, Geschäftsführer des Bremer Ingenieurbüros. „Nur wenn wir wissen, welche Anforderungen der Bewerber erfüllen muss, können wir den Mitarbeiter

## Preisverleihung

Besuchen Sie am 25. Oktober 2007 die Preisverleihung des BestPersAward in Siegen und lernen Sie zusätzliche



Best-Practice-Ideen für Ihre Personalarbeit kennen. Weitere Informationen: [www.bestpersaward.de](http://www.bestpersaward.de)

net zurück. Neben der eigenen Webseite der Firmengruppe Fleischhauer, auf der sich Bewerber über neue Stellen informieren und online bewerben können, nutzt das Unternehmen auch Jobbörsen, um Bewerber auf sich aufmerksam zu machen. Mit Erfolg. Circa 150 Personen besuchen aufgrund der Online-Jobbörsen die firmeneigene Webseite. Die Internet-Aktivitäten werden deshalb auch in Zukunft eine wichtige Rolle einnehmen – zumal dieser Beschaffungsweg mit geringem Aufwand und niedrigen Kosten verbunden ist.



„Wir suchen nicht die besten, sondern die richtigen Mitarbeiter.“

Arne Bär, Geschäftsführer der G. Fleischauer Ingenieur-Büro Bremen GmbH

Betriebsergebnis nieder. Wie Personalbeschaffung erfolgreich gestaltet werden kann und welche Prozesse in kleinen und mittleren Unternehmen empfehlenswert sind, zeigt das Beispiel G. Fleischhauer Ingenieur-Büro Bremen GmbH.

## Sieben Schritte zum neuen Mitarbeiter

Damit Fleischhauer die vakanten Stellen optimal besetzen kann, hat das Unternehmen einen sieben-stufigen Plan aufgestellt. Mit jedem der sieben Schritte sind genaue Ziele verknüpft sowie In-

finden, den wir suchen.“ In Gesprächen mit den Führungskräften werden deshalb die Stellenprofile regelmäßig überprüft und an neue Entwicklungen angepasst. Dabei zählt nicht nur die fachliche Kompetenz. Auch soziale Fähigkeiten und persönliche Stärken, über die der neue Angestellte verfügen sollte, werden in die Stellenbeschreibung und die darauf aufbauende Stellenanzeige aufgenommen. Um passende Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, greift Fleischhauer immer mehr auf das Inter-

## Mehrere Entscheidungshilfen

Damit die Entscheidung über die Einstellung oder Ablehnung eines Bewerbers nicht nur intuitiv getroffen wird, setzt das Bremer Unternehmen auf mehrere Instrumente: Die Bewerbungen werden nach einem jeweils im Vorfeld definierten Schema betrachtet und auf bestimmte Kriterien hin bewertet. Durch den Einsatz eines Fragebogens, in dem der Bewerber über persönliche Stärken oder Schwächen, über Arbeitsweisen und Teamfähigkeit Auskunft gibt, werden

insbesondere soziale Fähigkeiten erheben. Den Verhaltensstil versucht man durch den Einsatz eines Persönlichkeits-Modells zu erheben. „Wichtig für uns ist, dass der Test Verhaltenstendenzen aufdeckt. Diese können wir bei unserer Entscheidung heranziehen, ob der Bewerber für eine Position geeignet ist“, so Andreas Fromme, Personalleiter der Fleischhauer-Gruppe. „Bei der Besetzung neuer Stellen beziehen wir deshalb dieses externe Feedback bewusst mit ein.“ Doch der Test erfüllt noch eine zweite Funktion: Die Ergebnisse dienen als Ansatz für Weiterbildungsmaßnahmen, die die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters fördern sollen. Klare Vorgaben gibt es auch für das Bewerbungsgespräch. Für die einzelnen Berufsgruppen sind Fragenkataloge definiert, mittels derer die Angaben über fachliche Kompetenzen des Lebenslaufes unter die Lupe genommen und die sozialen Fähigkeiten überprüft werden. Weitere Instrumente: Die Probearbeit und die Probezeit. Hier stellt sich das Unternehmen vier zentrale Fragen: Passt der Bewerber vom Verhaltensprofil? Passt er von seiner Begabung? Passt er fachlich? Wollen ihn die Mitarbeiter? Erst wenn diese Kronrollfragen mit „Ja“ beantwortet werden, erfolgt die Festanstellung des neuen Mitarbeiters.

### Hohe Trefferwahrscheinlichkeit

Das System scheint sich in den letzten Jahren bewährt zu haben. Auch wenn klare Vorgaben über den zeitlichen Ablauf fehlen, ist man bei Fleischhauer mit dem Sieben-Schritte-Plan sehr zufrieden. Schaut man sich die Fluktuationsraten an, findet man dies bestätigt: 2006 verließen nur 0,91 Prozent der Mitarbeiter das Unternehmen – ein Indiz für eine hohe Trefferwahrscheinlichkeit. Für seinen Sieben-Schritte-Plan wurde das Unternehmen 2006 deshalb mit dem BestPersAward in der Kategorie „Personalbeschaffung“ ausgezeichnet. ■

**Dipl.-Kff. Daniela Büch** ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Professor Christian Scholz.

## ANALYSE

### „Auf die Positionierung kommt es an!“

Dass Personalbeschaffung in der nächsten Zeit immer wichtiger wird, liegt auf der Hand: Die anziehende Konjunktur führt dazu, dass mehr Mitarbeiter benötigt werden aber gleichzeitig die Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen abnimmt. Die Personalbeschaffung hat vier Facetten, die alle zu berücksichtigen sind, sollen alle Stellen optimal besetzt werden.

**Erstens:** Zentral – und nahezu nie richtig bewältigt – ist die Positionierungsfrage, die für Unternehmen aller Größenordnungen gilt. Warum soll der Bewerber überhaupt zu meinem Unternehmen kommen? Was ist mein Alleinstellungsmerkmal? Dabei geht es nicht um Träumerei und Wunschdenken, sondern um die Unternehmensrealität. Ohne die vorherige Beantwortung dieser Frage nach der Position werden Stellenanzeigen



**Professor Dr. Christian Scholz**

ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlands in Saarbrücken und Initiator des BestPersAwards.

inhaltsleer und Bewerbungsgespräche zur Plauderstunde. Erstaunlich: Obwohl die Positionierungsfrage den zentralen Beitrag zum Beschaffungserfolg darstellt, beschäftigen sich nur ganz wenige Unternehmen mit ihr.

**Zweitens:** Aus der Position folgt die Kommunikation. Was also kommt in die Stellenanzeige beziehungsweise auf die Webseite? Hier begehen Unternehmen häufig den Fehler, die Bereiche in den Vordergrund zu rücken, in denen sie ihre Schwächen sehen. Besonders relevant: Eine hohe Anzahl von Bewerbungen auf eine Anzeige ist ein Indikator für schlechte Kommunikation! Immer wichtiger werden firmeninterne Webseiten. Hier gilt es, die Logik der CUBE-Formel umzusetzen, also Content, Usability, Branding und Emotion zu optimieren. Erstaunlich: Trotz besserer Instrumente ist der Internetauftritt der meisten Unternehmen in den letzten Jahren deutlich (!) schlechter geworden.

**Drittens:** Mit steigendem Bewerbervolumen wird der standardisierte Ablauf des gesamten Bewerbungsprozesses wichtig. Es geht also um Organisation. Dies bedeutet die Definition klarer Schritte (wie es auch beim Ingenieur-Büro Fleischhauer gemacht wird), die dann jeweils mit Zeitfenstern und Kontrollgrößen zu hinterlegen sind. Nötig ist also beispielsweise eine Vorgabe dazu, wie rasch ein Bewerber eine Antwort bekommt und eine Kontrolle, ob diese Vorgabe eingehalten wird. Erfreulich: Diese prozedurale Komponente der Personalbeschaffung ist in den letzten Jahren insgesamt deutlich verbessert worden.

**Viertens:** Die Personalbeschaffung sollte – und dies ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor – eigentlich erst mit der Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen enden. Wird diese Integration nicht vernünftig realisiert, kommt es ganz rasch wieder zu einer neuen Beschaffungsaktivität.