

Sorgfältige Personalauswahl ist eine Zukunftsinvestition

Ein erfolgreicher Rekrutierungsprozess beginnt mit einer detaillierten Vorbereitung. Er endet jedoch nicht mit der Einstellung des Kandidaten oder der Kandidatin, sondern schliesst auch die Einführungsphase mit ein, denn sie ist entscheidend dafür, ob sich der neue Mitarbeitende nachhaltig in die Firma integrieren kann.

Nachhaltigkeit in der Rekrutierung bedeutet, dass folgende Schlüsselpunkte erreicht werden müssen:

1. Es muss eine Person gewonnen werden, die fachlich und leistungsmässig die Erwartungen übertrifft oder zumindest erfüllt.
2. Die Person muss kulturell ins Unternehmen und ins Team passen oder – noch besser – es ergänzen, bereichern und verbessern.
3. Die Person sollte dem Unternehmen möglichst lange erhalten bleiben.

Diese drei Punkte können unter den Begriffen «Leistungsfähigkeit», «Persönlichkeit» und «Verpflichtung» zusammengefasst werden.

In Bezug auf die Leistungsfähigkeit geht es einerseits darum, das Potenzial eines Kandidaten, einer Kandidatin, bereits vor der Anstellung richtig einzuschätzen. Andererseits müssen nach Stellenantritt die richtigen Bedingungen geschaffen werden, damit der neue Mitarbeitende sein Potenzial auch ausschöpfen kann.

Die Persönlichkeit eines Kandidaten oder einer Kandidatin spielt eine wichtige Rolle bei der Motivation, denn sie ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg. Je besser der potenzielle Mitarbeitende in die Kultur des Unternehmens passt, desto motivierter wird er selber sein und desto mehr wird auch sein Arbeitsumfeld motiviert. Durch die Kombination von Leistung und Motivation wird eine gegenseitige Verpflichtung aufgebaut, und diese führt zu einer hohen Mitarbeiterbindung.

Eine solche Nachhaltigkeit kann erreicht werden, wenn der Rekrutierungsprozess über das klassische Such- und Selektionsverfahren hinausgeht. Dieser erweiterte Prozess stellt das Drei-Phasen-Modell dar, das sich an den klassischen Verkaufsprozess anlehnt: 1. Vorbereitung, 2. Akquisition, 3. Umsetzung oder Implementation. Da die Rekrutierung durchaus als eine Verkaufsaufgabe betrachtet werden kann, eignet sich dieses Modell sehr gut. Das Produkt, das verkauft wird, ist eine Karrieremöglichkeit bei einem Arbeitgeber erster Wahl. Wobei mit dem Begriff Karrieremöglichkeit meistens nur Management und Hierarchiestufen gemeint sind. Wichtig ist jedoch, dass auch die fachliche Entwicklung im Spezialistenbereich angesprochen wird.

Die Kunden sind die möglichen Talente, die für diese Karrieremöglichkeit in Frage kommen. Zwar sind im HR-Jargon mit Talenten meistens nur Hochschulabgänger gemeint, dennoch sollten



Foto: Nadja Ruttishauser

in einem breiteren Sinne alle qualifizierten Fachleute mit einem guten Leistungsausweis als Talente gelten.

Bei der Rekrutierung ist eine umfassende Vorbereitung der Grundstein zum Erfolg. Die Vorbereitung sollte folgende Aspekte enthalten:

- klare Aufgabendefinition
- internes und externes Umfeld der Position
- die erwartete quantitative und qualitative Leistung und deren Messbarkeit
- mögliche Chancen und Gefahren für den neuen Mitarbeitenden

Nur eine umfassende Vorbereitung kann intern Klarheit über die Position schaffen, die richtigen Erwartungen hervorrufen und den Fokus für die Suche schärfen. Im Rahmen dieser Vorbereitung ist ein Benchmarking auf interner Ebene oder im Vergleich zur Industrie von Vorteil. Es ist sinnvoll, diese Informationen in einem Dokument zusammenzufassen und es als «Career Value Proposition» an mögliche Kandidaten abzugeben – sozusagen als Verkaufsprospekt für eine Karrieremöglichkeit.

Die Akquisition beinhaltet Identifikation, Kontaktaufnahme und Selektion der möglichen Talente. Mit einer guten Vorbereitung kann der «Zielmarkt» klar definiert werden. Die Akquisition wird dementsprechend effizienter und wirkungsvoller. Ob mit Inserat oder Direktan-

sprache gearbeitet wird, hängt vom Stellenprofil und der Firmenphilosophie ab. Entgegen der vorherrschenden Meinung muss eine Direktansprache weder teuer noch den leitenden Positionen vorbehalten sein.

Bei der Selektion ist die Motivationslandschaft von zentraler Bedeutung. Drei Aspekte sind dabei zu beachten: 1. das Gefühl der Machbarkeit (Übereinstimmung von Aufgabe und Fähigkeiten), 2. die emotionale Bewertung der Tätigkeiten/Aufgaben und 3. das von den Kandidaten wahrgenommene Realisierungspotenzial ihrer persönlichen Ziele und Entwicklung.

Die Beurteilung des Leistungspotenzials sollte in Form einer praktischen Übung oder eines Assessments, und zwar unter Druck, überprüft werden. Nur unter Druck wird schnell sichtbar, wie sattelfest und widerstandsfähig ein Kandidat ist. Während der ganzen Akquisitionsphase ist eine offene und direkte Kommunikation mit den möglichen Kandidaten absolut notwendig – nur so kann von Anfang an die Vertrauensbasis für eine mögliche zukünftige Zusammenarbeit geschaffen werden. Es ist sehr wichtig, dass die Erwartungen auf allen Seiten klar definiert sind.

Mit der Anstellung des neuen Mitarbeitenden ist der Rekrutierungsprozess nicht abgeschlossen – wie im Verkauf die Bestellung auch nicht das Ende des Verkaufsprozesses signalisiert. Der Prozess ist dann beendet, wenn das Produkt ausgeliefert und der Kunde zufrieden ist. Auf die Rekrutierung bezogen heisst das, der neue Mitarbeitende muss eingeführt sein und die Erwartungen erfüllen.

Zwar sind eine detaillierte Vorbereitung und die fokussierte Akquisition wichtige Voraussetzungen für den Erfolg. Um diesen jedoch sicherzustellen und damit die gegenseitige Verpflichtung aufgebaut werden kann, muss der Einführungsphase spezielle Beachtung geschenkt werden. Für den Integrationsprozess ist es wichtig, dass die gegenseitigen Erwartungen offen gelegt und die Ziele für die ersten Monate klar gesetzt werden. Dies schafft Vertrauen, verkürzt die Lernphase und ermöglicht es, Konfliktpotenzial früh zu erkennen und zu reagieren. Es kann durchaus sinnvoll sein, in der Integrationsphase einen Coach beizuziehen. Viele Firmen besitzen zwar gut dokumentierte Prozesse für die Einführung neuer Mitarbeitender, in der Praxis jedoch versagen sie. Das Resultat ist, dass sich (zu) viele Rekrutierungen nach wenigen Monaten als sehr unbefriedigend erweisen.

Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeitenden. Eine nachhaltige Rekrutierung ist daher eine Investition in die Zukunft der Firma. Die Wirksamkeit dieser Investition kann am Return on (Human Capital) Investment durch die Erfolgsrate der Eingestellten gemessen werden – unter Berücksichtigung der Tatsache, dass eine Fehlrekrutierung das Mehrfache eines Jahressalärs ausmacht.

Jürg Hofer



Der Autor

Jürg Hofer ist Gründer und Managing Partner der Coreteam AG in Baar ZG. Das Unternehmen ist auf die Akquisition und das Coaching von Verkaufskadern spezialisiert.