

# Die Personaleinstellung

In unserer Reihe „Human Resources in der Praxis“ geht Volker Meyer heute auf die Personaleinstellung näher ein. In den meisten Organisationen und Unternehmen leisten Personen und Teams hervorragende Arbeit. Was ist zu tun, wenn die Führungskräfte mit zusätzlichen Einstellungen die Leistungen der Neuen auf das Niveau der Leistungsträger und „Überflieger“ bringen wollen?

Zunächst einmal ist die Einstellung qualifizierter und zum Unternehmen passender Mitarbeiter äusserst wichtig für die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, das Niveau und die Qualität der Leistungserbringung. Wird zum Beispiel aufgrund unsorgfältiger oder mangelhafter Auswahlverfahren der falsche Mitarbeiter eingestellt, wirkt sich dies aus:

- Verschlechterung des Arbeitsklimas
- Ansteigen der Fluktuationsrate
- erhöhter Zeitaufwand im Team
- zusätzlicher Bereitschaftsaufwand der Führungskräfte

- unproduktive Energien
- negative Einflüsse auf Kundenzufriedenheit
- Verlust von Unternehmens-Know-how

Dies sind nur einige Beispiele. In krassen Fällen gibt es noch den langfristigen Aspekt, der die Unternehmenskultur und die Mitarbeitermotivation als Ganzes betrifft, wenn über einen längeren Zeitraum fehlerhafte Einstellungen erfolgen. Fehlentscheidungen bei der Personaleinstellung haben für die Unternehmen hohe Folgekosten, zum Beispiel:

- Anzeigen und Durchführungskosten
- Zeitaufwand der Personalauswahl
- Kosten der Einführung
- Aufwand für Personaladministration

## Themenübersicht:

09/10	Übersicht zur Serie „Human Resources“
10/10	Personalplanung
<b>11/10</b>	<b>Personaleinstellung</b>
12/10	Personaleinsatz
01/11	Personalbetreuung
02/11	Personalentwicklung

Mit unserer Rubrik „Praxiswissen“ können Führungskräfte Ihr Wissen erweitern und auf den aktuellen Stand bringen. In der Serie „Human Resources“ werden wir in den nächsten Monaten von der Rekrutierung bis zur Mitarbeiterbindung eingehen.

Tausende bis zehntausende von Euros sind die Folge, ganz abgesehen vom Ansehensverlust, Arbeitsaufwand und des Zeitfensters „Gehe zurück auf Los“. Die richtige Personalauswahl hängt von einer Vielzahl von Maßnahmen ab, deren Bedeutung und Stellenwert Verantwortlichen nicht immer in der ganzen Tragweite bewusst ist. Menschenbeurteilung und Menschenkenntnis sind Voraussetzung und notwendige Bedingung um eine Einstellung erfolgreich durchzuführen.

Wer Bewerber oder Mitarbeiter auswählt und einsetzt, benötigt ein psychologisches Fundament und organisatorische Handlungshilfen. Außerdem muss jede Maßnahme, mag Sie auch noch so sehr vom Grundsätzlichen her richtig durchdacht sein, auf die Individualität des Menschen bezogen werden. Aus der Praxis höre ich häufig, dass Beurteiler im Unternehmen bei der Einstellung folgenden Täuschungen und Fehlurteilen unterliegen:



## Volker Meyer personalmeyer HR Management & Consulting

Volker Meyer ist Inhaber der Firma „personalmeyer Human Resources Management & Consulting.“ Mit seinem Team, das sich aus erfahrenen Personalleitern zusammensetzt, berät er Unternehmen rund um das Thema Personalorganisation, Strategien und Konzepte. personalmeyer gehört zu den Beratern, die aktiv die Bundesinitiative „INQA - Offensive Mittelstand - Gut für Deutschland“ begleiten.

- Bewerber werden aufgrund bestimmter Merkmale in Schubfächer gesteckt.
- Überbewertung von Erscheinung und Auftreten. Dabei beeinflussen persönliche Erfahrungen, Vorstellungen und Erwartungen des Entscheiders die Eindrucks- und Urteilsbildung.
- Unkritische Verarbeitung verbaler Äußerungen. Wer z.B. auf bestimmte Fragen „Ja oder Nein“ antwortet, hat gewonnen oder verloren.
- Das eigene Anspruchsniveau. Wo man selbst viel leistet oder Experte ist, wird man den anderen genauer prüfen und ähnliche Leistungen erwarten. (der Beurteilungsmassstab verrutscht).
- Das Einzelmerkmal des Bewerbers wurde sehr verstärkt wahrgenommen ( z. B. Titel, Fachwissen oder Intelligenz).
- Situative Überbewertung normaler oder unwichtiger Qualifikation (aus Tradition oder weil der vorherige Stelleninhaber ähnliche Leistungs- oder Verhaltensmerkmale besaß). Schließlich soll der Nachfolger nicht die gleichen Unpässlichkeiten besitzen wie der Vorgänger.
- Der eigene Beurteilungsstil „der sogenannte Blinde Fleck“: Es gibt vorsichtige, überkritische, großzügig-nachsichtige und objektiv-differenzierte Personalentscheider.

Eine erfolgreiche Personalauswahl wird getroffen über die Anwendung der Arbeitshilfen, hierzu können Vorlagen, Tools aber auch externe Personalexperten gehören. Ein möglicher Ablauf einer Stellenbesetzung beinhaltet je nach Betriebsgröße:

- Prüfung der Personalanforderung
- Ermittlung des möglichen Kandidatenumfeld
- Abstimmung des Anforderungsprofils
- Stellenanzeige ( Wahl der Medien )

- Sichtung der Bewerberunterlagen
- Prüfung und Analyse der Unterlagen
- Anforderung fehlender Daten
- Absage an ungeeignete Bewerber
- Vorbereitung zur Vorstellung
- Personalbogen/ Firmendarstellung
- Zusammenstellung eines Fragenkataloges
- Interview
- Abschlussauswertung
- Referenzeinholung
- Kandidatenentscheid
- Einstellungsverhandlung
- Erstellung des Arbeitsvertrag
- Firmenbroschüre / Vision / Stellenausschreibung
- Einrichten des Personaldossiers
- Information des Einstellungsentscheides an Mitarbeiter
- Einführung und Unterweisung

Personalverantwortliche werden mit einiger Wahrscheinlichkeit im Dreiergespräch am besten herausfinden, wer wirklich zum Unternehmen passt. Dabei findet in der Regel das Interview zwischen den Personalverantwortlichen und dem Fachvorgesetzten/Abteilungsleiter sowie dem Kandidaten statt. Beide Interviewer haben in einem solchen Fall zumindest schwerpunktmäßig unterschiedliche Informations- und Frageinteressen. So können formale Belange und das Know-how der zukünftigen Mitarbeiter optimal auf Leistungsbereitschaft und Fachwissen überprüft werden, damit Ihre Überflieger neue Leistungsträger im Team willkommen heißen können.

Wenn Sie Anregungen oder Fragen haben steht Ihnen der Verfasser unter der Rufnummer 05231.25050 gerne zur Verfügung. E-Mail sekretariat@personalmeyer.de ■