

Personalrekrutierung

Stellenbesetzung ist keine Hexerei

Es wäre so einfach: Ein Unternehmen hat eine Stelle zu besetzen, überlegt sich, welches Anforderungsprofil es braucht, verfasst ein Inserat, publiziert es und wartet den Rücklauf ab. Ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin auf Stellensuche liest dieses Inserat, schickt, wenn das Profil passt, die verlangten Unterlagen und wartet auf ein Feedback, im Idealfall die Einladung zum Gespräch.

So weit die Theorie. In der Praxis erweist sich dieser eigentlich klare Prozess als störanfällig: Schlampereien, Missverständnisse und Unfähigkeiten auf beiden Seiten gehören im Personalwesen zum Alltag. Es beginnt schon bei der Definition der Stelle: Oft wissen die Verantwortlichen auf der Abteilung gar nicht genau, welche Anforderungen eine Stelle voraussetzt. Die Fähigkeiten der internen Mitarbeitenden sind oft nur ungenügend bekannt – wie soll man also wissen, was der Neue genau können muss? Auf Seiten der Stellensuchenden passieren ebenso gravierende Fehler. Getreu dem Motto «Wenn etwas nicht funktioniert, mache ich mehr davon» bewerben sich viele Arbeitsuchende auf alle Anzeigen, die auch nur irgendwie in ihren Zielfokus passen. Auch formal lassen die eingehenden Bewerbungen oft einiges zu wünschen übrig: Sie entsprechen nicht den Vorgaben der Anzeige, oder es ist ihnen anzusehen, dass sie bereits mehrfach eingereicht und zurückgeschickt wurden. Auch Unternehmen sind oft schlampig in der Administration der Bewerbungen. Viele schicken nicht einmal eine Eingangsbestätigung. Wochenlang hört die Bewerberin beziehungsweise der Bewerber gar nichts, bis irgendwann eine Absage ohne nähere oder gar qualifizierte Begründung kommt. Manchmal gehen Dossiers sogar intern verloren.



Brigitte Reemts Flum ist Philosophin und hat in der Versicherungsbranche Karriere gemacht. Die Expertin für Organisationsberatung,

Qualitätsmanagement und Personalentwicklung ist seit Anfang 2007 Partnerin bei der Unternehmensberatung Dr. Nadig Consulting AG.
www.drnc.ch

Trotzdem: Zum Schluss finden sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber, es kommt zu Bewerbungsgesprächen. Auch hier gibt es auf beiden Seiten viel Spielraum für Fehlverhalten und Missverständnisse. Auf Seiten des Arbeitgebers ist oft der Rekrutierungsprozess nicht klar definiert: Welche Fakten werden vorgängig abgeklärt? Wie geht es nach einem ersten Gespräch weiter? Wann werden Referenzen eingeholt? Wofür ist der Personalchef, wofür der zukünftige Linienvorgesetzte zuständig? Wenn ein Kandidat im Gespräch merkt, dass der Interviewer sein Dossier nicht einmal gelesen hat, ist er mit Recht enttäuscht. Unternehmen wiederum müssen immer wieder erleben, dass Bewerber unvorbereitet zum Bewerbungsgespräch kommen. Manche Kandidaten wissen nicht einmal, um welche Stelle sie sich beworben haben, und auch über das Unternehmen selbst wurde nicht recherchiert. In vielen Jobinterviews bekommt man das Gefühl, dass der Bewerber gar kein wirkliches Interesse hat oder nur seinen Marktwert testen möchte.

Und wie sollte es sein? Ganz einfach! Das Unternehmen beschreibt die zu besetzende Position präzise und realitätsgetreu in einem Stellenprofil und fasst die wichtigsten fachlichen und persönlichen Anforderungen in einem Inserat zusammen. Die bearbeitende Person ist als Ansprechpartner präsent, wenn das Inserat erscheint, und steht für Rückfragen zur Verfügung. Jede schriftliche Bewerbung wird umgehend mit einer Eingangsbestätigung dankt. Die Bewerbungen werden vorselektioniert, bei Fragen seitens des Unternehmens werden Bewerbende telefonisch kontaktiert. Drei bis sieben Kandidaten, die dem Anforderungsprofil entsprechen, werden zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen, welches der Personalverantwortliche und/oder Linienvorgesetzte wohlvorbereitet führt. Der Bewerber erscheint ebenfalls vorbereitet zum Jobinterview, hat sich über das Unternehmen informiert und für ihn wichtige Fragen notiert. Innert nützlicher Frist – etwa eine Woche – nach den Erstgesprächen werden zwei bis drei Kandidaten zu einem weiteren Gespräch geladen, bei dem sie die Gelegenheit bekommen, weitere Mitarbeitende des Unternehmens kennenzulernen und vertragliche Bestandteile zu diskutieren. Im Anschluss an diese Gespräche wird einem Kandidaten oder einer Kandidatin ein Vertrag angeboten. – Ist doch nicht so schwer, oder?