

Fakten und «Chemie» müssen stimmen!



Lucia Dahinden,
Unternehmensberaterin,
BDO Visura Zürich

Personalselektion befasst sich mit der Prognose von Leistung und Erfolg und ist somit äusserst schwierig fassbar. Man versucht aufgrund des heutigen Eindrucks einer Person, Aufschluss über ihr zukünftiges Verhalten und den Verlauf der Persönlichkeitsentwicklung zu erhalten. Eine schwierige Ausgangslage für Entscheide, die langfristig und finanziell weitreichende Folgen haben.

Um die Überschaubarkeit und Vergleichbarkeit der Bewerber zu gewährleisten, ist ein systematisches Vorgehen sinnvoll. Folgender Prozess hat sich in der Personalselektion bewährt.

ANALYSE

Eine Analyse des Umfeldes und der gewünschten Fähigkeiten erleichtert es dem Entscheidungsträger, sich bewusst zu werden, was er genau sucht. Sich bewusst sein heisst auch mit anderen darüber sprechen können. Damit wird es leichter sein, ein klares Inserat zu formulieren oder den Bewerber nach genaueren Informationen zu befragen. In den folgenden drei Bereichen ist es sinnvoll, eine Analyse vorzunehmen:

- Die *Positionsbeschreibung* gibt Auskunft über Aufgaben und Zielsetzungen, die der neue Mitarbeitende heute und in mittelbarer Zukunft zu erfüllen bzw. zu erreichen hat.
- Die *Firmenanalyse* beschreibt die Unternehmenskultur, also die Werte und Regeln, die in der Firma gelten.
- Im *Anforderungsprofil* werden die Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse festgehalten, die ein Kandidat bereits mitbringen muss.

Wenn der Entscheidungsträger weiss, was er sucht, muss er sich klar werden, wie er die gewünschte Person findet. Hier einige Möglichkeiten: Sehr effektiv ist das persön-

liche Beziehungsnetz (zeit- und energieintensiv). Klassisch ist das Inserieren in Zeitungen (sehr effizient, aber kostenintensiv) und im Trend liegt das Internet (Effizienz steigend). Da gibt es neben den allgemein bekannten Stellenpools auch elektronische Stellenbörsen verschiedener Institutionen und Verbände, welche gleich den *«schwarzen Brettern»* ebenfalls sehr hilfreich sein können (allerdings ist auch dieser Weg aufwendig und oft ist eine grosse Portion Kreativität notwendig, um an die richtigen Stellen zu gelangen).

SELEKTION

Liegen die ersten Bewerbungen auf dem Tisch, beginnt der Auswahlprozess. Es ist inzwischen eine erhärtete Tatsache, dass ein Bewerber sich dann eignet, wenn er sowohl auf der fachlichen wie auch auf der sozialen Ebene den Anforderungen entspricht. Während der Fachmann die fachlichen Voraussetzungen relativ schnell erkennt, ist es viel schwieriger, die soziale Eignung festzustellen. Hier einige konkrete Anhaltspunkte zur Informationssammlung auf diesen beiden Ebenen:

Auf der *Fachebene* werden Informationen über Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen, Ausbildung usw. eines Kandidaten gesammelt. Wichtig sind zudem auch die Erwartungen, die der Bewerber an eine neue Herausforderung hat.

Auf der *sozialen Ebene* muss sich der Arbeitgeber primär Rechenschaft ablegen über den emotionalen Eindruck, den der Kandidat auf ihn macht bzw. welche Wirkung er auf Mitarbeiter und potenzielle

Kunden haben könnte? Wichtig bei der sozialen Eignung ist, dass

- der persönliche Stil des Bewerbers (also die Art und Weise, wie die Person eine Arbeit angeht) mit den Anforderungen der Arbeit übereinstimmt.
- der Bewerber persönliche Ziele erreichen kann und Aussicht auf Erfolg hat, d. h. die Arbeitsanreize müssen ihn motivieren. Solche Anreize können sein: Entwicklungs- resp. Karriereziele oder spezielle Vorstellungen betreffend Arbeitsumfeld (gute Kollegen, Spass), ein möglichst hohes Salär.
- der Bewerber mit der Unternehmenskultur kompatibel erscheint. Dies ist der Fall, wenn er von den wichtigsten Kontaktpersonen emotional akzeptiert wird und seine persönliche Werthaltung mit den grundlegenden Werten des Unternehmens übereinstimmt.

ENTSCHEID

Beim Entscheid geht es darum, die Fülle von Informationen und Eindrücken aus dem Selektionsprozess zu strukturieren, zu gewichten und fassbar zu machen. Dies ist im Austausch mit anderen Personen einfacher als alleine. Schwieriger fassbare Kriterien (z. B. im Persönlichkeitsbereich) können zusätzlich durch externe Personen abgeklärt werden. Zu diesem Zweck stehen geeignete Instrumente wie Persönlichkeits-, Leistungs-, Arbeitsstil-Tests oder umfassende Assessment-Center zur Verfügung.

Personalentscheide sind Chefsache. Berater und Mitarbeiter können unterstützend wirken, denn Drittmeinungen und Zusatzinformationen eröffnen zusätzliche Perspektiven. Die definitive Entscheidung bleibt aber der Führungskraft vorbehalten. Diese Verantwortung kann nicht delegiert werden.

DER VORGESETZTE – EIN ALLESKÖNNER?

Dass der Vorgesetzte nicht alles machen kann und will, ist klar. Personalauswahl ist mit sehr viel zusätzlichem Aufwand (Zeit und Energie) verbunden, den Vorgesetzte/Unternehmer nicht immer zu leisten vermögen. Wir von BDO Visura bieten Ihnen deshalb hierbei folgende unterstützende Dienstleistungen an:

- Wir übernehmen für Sie den ganzen Suchprozess.
- Wir führen spezielle Eignungsabklärungen (vom Arbeitsstil-Test bis zum Assessment-Center) durch.
- Wir erledigen die Inserategestaltung und stehen Ihnen beim Ausarbeiten des Medienplanes und dessen Umsetzung zur Seite.
- Wir stellen Ihnen eine temporäre Assistentin zur Seite, die viel Erfahrung im Personalauswahlprozess mitbringt und Sie wirkungsvoll entlastet. ■



Neben den fachlichen Leistungsausweisen muss auch die bestechende Persönlichkeitsfassade einem systematischen Härtetest unterzogen werden.