

# So klappt's mit der Besetzung von Schlüsselpositionen

Acht Tipps für die Auswahl von Führungspersonal, um Flops zu vermeiden, die den Betrieb Produktivität und Geld kosten

**W**enn sich der neue Inhaber einer Schlüsselposition als Flop erweist, entstehen den Unternehmen hohe Kosten. Denn dann waren alle Ausgaben für die Personalsuche und -auswahl Fehlinvestitionen.

Noch schwerer wiegen jedoch die Folgekosten. Bleibt eine Schlüsselposition längere Zeit verwaist, werden meist Entscheidungen zu spät getroffen und umgesetzt. Deshalb hier einige Tipps, wie Flops bei der Personalauswahl vermieden werden können:

## Tipp 1: Nicht nur auf die Fachkompetenz achten

Oft wird bei der Auswahl neuer Mitarbeiter fast ausschließlich auf deren fachliche Qualifikation geachtet. Denn diese lässt sich anhand der (Arbeits-)Zeugnisse und der Herausforderungen, die der Kandidat bisher bewältigte, recht leicht bewerten.

Der Prozess der Personalauswahl beginnt mit dem Formulieren der Anforderungen an den „Neuen“. Nicht gut: „Ist doch klar, was ein Vertriebsleiter können muss.“ Besser ist die Überlegung: Was muss der Vertriebsleiter im Betrieb konkret leisten?

## Tipp 2: Ein detailliertes Anforderungsprofil formulieren

Ermitteln Sie im Vorfeld genau, welche Anforderungen der „Neue“ erfüllen muss - zum Beispiel, indem Sie den bisherigen Stelleninhaber befragen. Fragen Sie sich auch: Wodurch unterscheidet sich der ideale Stelleninhaber vom Kandidaten, den Sie keinesfalls einstellen möchten?

Delegiert der Wunschkandidat zum Beispiel viele Aufgaben,

während der andere das meiste selbst erledigt? Hat die „Traumbesetzung“ Spaß am Kundenkontakt, während sich ihr Pendant vor Kundengesprächen drückt?

Analysieren Sie zudem: Welche Einstellung und Haltung braucht der „Neue“, damit er das tun kann, was von ihm erwartet wird? So lassen sich die sozialen, kommunikativen und persönlichen Eigenschaften ermitteln, die der „Neue“ braucht.

Hjdd' . 9]bYb'  
; Ygdf} Wg`Y]hLUXYb`YfgH`Yb`

Leiten Sie aus dem Anforderungsprofil einen Interviewleitfaden ab - für alle Auswahlgespräche. Ein solches Strukturieren und weitgehendes Standardisieren der Gespräche stellt sicher, dass sich am Schluss die Bewerberprofile gut vergleichen lassen.

Außerdem tappen Sie seltener in die Falle, dass ein rhetorischer Bewerber das Gespräch führt und Sie danach feststellen: „Mist, das habe ich nicht gefragt.“

## Tipp 4: Den Bewerbern Aufgaben geben

Stellen Sie den Bewerbern zudem Aufgaben, die typisch fürs Unternehmen oder die vakante Position sind. Zum Beispiel: „Stellen Sie sich vor, nächste Woche ist eine wichtige Messe, Ihr Exponat ist aber noch nicht fertig. Was würden Sie tun?“ Durch solche Fragen lässt sich erfahren, wie die Bewerber Problemstellungen lösen würden.

Bewährt hat es sich auch, Bewerbern aktuelle Aufgaben zu stellen, vor denen das Unternehmen steht. Zum Beispiel: „Wir



• Den richtigen unter vielen Bewerbern zu finden, ist kein Zufall. Foto: Shutterstock/Andrii Yalansky

möchten ein neues Kälte-System in der Backproduktion einführen. Wie würden Sie das angehen?“

## Tipp 5: Das Training der Gesprächsführung

Untrainierte Führungskräfte erzählen in Personalauswahlgesprächen häufig mehr über sich und ihr Unternehmen, als dass sie fragen. Außerdem stellen sie den Bewerbern viele Fragen, die diese mit „ja“ oder „nein“ beantworten können, so dass sie selbst wenig erfahren. Deshalb sollten ungeübte Interviewer die Gesprächsführung trainieren.

Hjdd`\* . 8Ug; Ygdf} W`  
b]W hU`Y]bY`Z` \ fYb`

Beim Hinzuziehen einer zweiten Person kann der, der gerade

nicht das Gespräch führt, auf die nonverbalen Aussagen des Bewerbers achten, die oft aussagekräftiger als die verbalen sind und Stichworte notieren.

Sonst weiß nach dem fünften Interview niemand mehr, was der erste Bewerber gesagt hat.

## Tipp 7: Die Nachbereitung der Gespräche

Ergänzen Sie nach jedem Gespräch Ihre Notizen. Und stellen Sie nach Beendigung der Auswahlgespräche die Ergebnisse so zusammen, dass sich die Bewerberprofile gut mit dem Anforderungsprofil vergleichen lassen.

Erstellen Sie vor Ihrer Auswahlentscheidung ein Ranking der besten Bewerber. Dann haben Sie Alternativen parat, wenn Ihr Wunschkandidat absagt.

Hjdd' . 5i ZJ YfghUbX'  
i bX`6UI W [ YZ` \ `j YfhUI Yb`

Sprechen Sie beim Erstellen des Rankings mit Ihren Kollegen auch darüber, warum Sie bei Bewerber A, obwohl er formal alle Kriterien erfüllt, ein „eher schlechtes Gefühl“ haben; bei Bewerber B das bessere, obwohl er nicht alle Anforderungen erfüllt.

Hören Sie deshalb auch auf Ihren Bauch, wenn er sagt: „Dieser Bewerber ist es trotz aller Vorzüge nicht“ - jedoch nie ohne sich zu fragen: Warum will ich ihn nicht? Sonst besteht die Gefahr, nach Sympathie zu entscheiden - was zu den meisten Fehlbesetzungen führt.

• Autor Alexander Walz ist Geschäftsführer der Personalberatung Conciliat in Stuttgart ([www.conciliat.de](http://www.conciliat.de))