
1. Einleitung

Am Anfang jedes Recruiting-Prozesses steht die Anforderung: Wir brauchen eine/n neue/n Mitarbeiter/in. Die ersten Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind: Warum brauchen wir überhaupt neues Personal – und – wie ist das Unternehmen darauf vorbereitet, genau die richtigen Mitarbeiter/innen zum richtigen Zeitpunkt zu finden? Grundsätzlich unterscheidet man zwei Quellen des Personalbedarfs und, damit einhergehend, unterschiedliche Herangehensweisen:

- „Ad hoc“-Bedarf – anlassbezogenes, operatives Recruiting
- Strategischer Bedarf – strategisches Recruiting

In den Kapiteln 1 bis 8 dieses Buches widme ich mich umfassend dem anlassbezogenen Recruiting, in Kapitel 9 gebe ich einen Überblick zum Thema „Strategisches Recruiting“, seinen Nutzen und praktische Tipps zur Herangehensweise.

Operatives Recruiting

In kleinen und mittelgroßen Unternehmen steht immer noch das operative, anlassbezogene, sogenannte „Ad hoc Recruiting“ im Vordergrund. Daher widmen wir uns im ersten Teil dieses Buches dem zugrunde liegenden Prozess(en) mit seinen notwendigen Entscheidungen.

„Ad hoc“-Bedarf entsteht meist durch unvorhersehbare oder ungeplante Ereignisse und führt direkt zu operativen Recruiting-Maßnahmen.

Was sind nun unvorhersehbare oder ungeplante Ereignisse? Ein paar Beispiele dazu:

- Mitarbeiter/innen verlassen das Unternehmen ungeplant – **Kündigung**
- Die **Leistung** von Mitarbeiter/innen **passt nicht** – eine Trennung ist notwendig
- **Ungeplantes Wachstum** des Unternehmens
- Es werden **neue Qualifikationen und Fähigkeiten** im Unternehmen gebraucht
- Krisensituationen (Wirtschaftskrise, Pandemie etc.)

Wenn Sie mit diesen oder ähnlichen Situationen konfrontiert sind und mit der Aufgabe betraut sind, das Problem zu lösen, nämlich dafür zu sorgen, dass ein/e neue/r Mitarbeiter/in eingestellt werden kann, dann heißt es, Entscheidungen zu treffen. Im ersten Schritt gilt es, den Bedarf zu konkretisieren.

2. Erste Entscheidung: Was brauchen wir konkret?

Dazu müssen Sie folgende Fragen beantworten:

1. Welche Aufgaben sind zu erfüllen? – **Stellenbeschreibung**
2. Was muss ein/e potenzielle/r Mitarbeiter/in mitbringen, um die Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können? – **Anforderungsprofil**

.....

TIPP:

Die Mühe und der Aufwand, die Sie in die Beantwortung der ersten grundlegenden Fragen stecken, zahlen sich aus. Je klarer und fundierter Ihre Vorstellung davon ist, was Sie brauchen und was Sie bieten können, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen und Fehlbesetzungen. Unter dem Gesichtspunkt, dass eine personelle Fehlbesetzung zwischen einem halben und einem Jahresgehalt kosten kann und dass die Entwicklung eines soliden Anforderungsprofils netto ca. zwei Arbeitsstunden in Anspruch nimmt, meine ich – das ist es wert. In diesem Buch führe ich Sie anhand **eines Beispiels – der Besetzung einer Position als Recruiter/in** – durch alle notwendigen Entscheidungen und Schritte.

.....

2.1. Toolbox: Stellenbeschreibung

Wie der Name schon sagt, werden in einer Stellenbeschreibung die Aufgaben aufgelistet, die von der/m zukünftigen Stelleninhaber/in übernommen werden sollen. Idealerweise wird die jeweilige Aufgabe, wie im folgenden Beispiel, mit einer kurzen Beschreibung ergänzt.

Stellenbeschreibung Position	Recruiter/in
Tätigkeit	Beschreibung
Personalbeschaffung für alle Bereiche im Unternehmen	Der/Die Mitarbeiter/in stimmt sich bei Personalbedarf mit der jeweiligen Fachabteilung ab und sorgt für die Besetzung der offenen Stellen.

Stellenbeschreibung Position	Recruiter/in
Tätigkeit	Beschreibung
Betreuung und Beratung von Führungskräften	Der/Die Mitarbeiter/in unterstützt die Geschäftsleitung und Führungskräfte aller Bereiche bei der Planung von Personalbedarf.
Erstellen von Stellenausschreibungen	Der/Die Mitarbeiter/in fertigt Stellenausschreibungen an und veröffentlicht diese auf der eigenen Website, auf Jobplattformen oder sonstigen geeigneten Medien.
Führen von Gesprächen mit Jobinteressent/innen	Der/Die Mitarbeiter/in führt oder moderiert sämtliche Gespräche im Zuge einer Stellenbesetzung.
Entscheidungsunterstützung	Er/Sie sorgt für reflektierte und fundierte Personalentscheidungen.
Onboarding	Der/Die Mitarbeiter/in sorgt, in Abstimmung mit der Fachabteilung, für einen geeigneten Onboarding-Prozess.

Durch die Stellenbeschreibung haben Sie eine Übersicht, welche Aufgaben bzw. zukünftigen Aufgaben in der jeweiligen Position erfüllt werden sollen. Nun können Sie sich der wesentlich spannenderen Frage zuwenden – nämlich –, wie diese Aufgaben erfüllt werden sollen, um die/den passende/n Mitarbeiter/in für Ihr Unternehmen zu finden. Sobald Sie wissen, wie die Aufgaben zu erfüllen sind, können Sie festlegen, welche Kompetenzen der oder die zukünftige Stelleninhaber/in mitbringen muss, damit letztendlich für alle Beteiligten eine Win-win-Situation entsteht.

Nachdem Sie nun die Stellenbeschreibung haben, stellt sich im nächsten Schritt die Frage, wie Sie zu Ihrem Anforderungsprofil kommen. Ich führe Sie Schritt für Schritt dahin, die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes so zu definieren, dass beide Seiten – Arbeitgeber/in und potenzielle/r Arbeitnehmer/in – wissen, was auf sie zukommt und was erwartet wird.

Als zielführende Methode für die Erstellung eines Anforderungsprofils setze ich gerne eine „Light Version“ der „Methode der erfolgskritischen Ereignisse“ ein, die ich Ihnen in der Folge vorstellen werde. Wenn Sie an der „Full Version“ sowie weiteren Methoden interessiert sind, empfehle ich das Buch Personalauswahl, Leitfaden für die Praxis (Kanning, 2008, p. 57).

Warum halte ich diese Methode für besonders zielführend? Weil mit dieser Methode nicht nur darauf geschaut wird, welche Aufgaben es zu erfüllen gilt und welche Qualifikationen/Erfahrungen und Kenntnisse, d. h. welche Kompetenzen dafür notwendig sind, sondern weil genauso viel Augenmerk darauf gelegt wird, wie diese Aufgaben zu erfüllen sind und wo die besonderen Herausforderungen bei den jeweiligen Aufgaben liegen. Diese Methode stellt darauf ab, Kompetenzen zu identifizieren – sowohl in fachlicher als auch persönlicher Hinsicht.

Doch zuvor eine Erklärung, was eine „**erfolgskritische Situation**“ ist: Eine erfolgskritische Situation beschreibt Verhaltensweisen, die für die Erfüllung einer Aufgabe im Sinne des Unternehmens von maßgeblicher Bedeutung sind und so zum Erfolg oder Misserfolg beitragen.

.....

BEISPIEL:

Stellen Sie sich vor, Sie suchen einen Möbelpacker. Ihre Kunden erwarten die Lieferung unversehrter Möbel, daher ist es essenziell, dass die Möbel vor dem Verladen sorgsam verpackt werden, Ecken abgepolstert werden und die Verpackung gut verklebt wird. Aus Kundenbeschwerden wissen Sie, dass das immer wieder unterlassen wurde. Sie erkennen das Verhalten – „sorgsames Verpacken“ – als kritische Situation an.

.....

Wir schlagen mit dieser Herangehensweise bzw. diesen Überlegungen zwei Fliegen mit einer Klappe: Erstens stellen wir die Technik vor, wie Sie zu einem aussagekräftigen Anforderungsprofil kommen, und zweitens legen Sie bereits jetzt die Grundlage für konstruktive und informative Kennenlerngespräche, auf die wir detailliert in Kapitel 6 eingehen werden.

2.2. Toolbox: Anforderungsprofil – Methode der kritischen Ereignisse

Diese Methode ist äußerst flexibel in ihrer Anwendung. Das Wesentliche daran ist die Grundidee – sich damit zu beschäftigen, welches Verhalten im Unternehmen für die jeweilige Aufgabe gewünscht ist. Welches Verhalten als gut, richtig und als erfolgsrelevant angesehen wird und welches Verhalten tunlichst vermieden werden soll. Idealerweise setzen Sie sich mit der Fachabteilung bzw. deren Führungskräften zusammen, die eine Position besetzt haben wollen, und besprechen, was bei den zu erfüllenden Aufgaben besonders wichtig ist, wo es in der Vergangenheit „geholfert“ hat, wo z. B. die meisten Kund/innenbeschwer-

den aufgetreten sind etc. So identifizieren Sie, in welchem Zusammenhang es heikel sein könnte. Steht Ihnen diese Möglichkeit nicht zur Verfügung, dann überlegen Sie einfach selbst, wo es heikel werden könnte.

Wenn Sie also z. B. die Position eines Recruiters oder einer Recruiterin be-
setzen wollen, dann überlegen Sie, welche Aufgaben zu erfüllen sind. Damit ha-
ben Sie die Stellenbeschreibung. Greifen wir nun beispielhaft eine der Aufgaben,
das Führen von Gesprächen mit Jobinteressent/innen, heraus.

.....
:
TIPP:

Mit dieser Methode definieren Sie, wie sich Menschen in Ihrem Unterneh-
men verhalten sollen, sodass sie in Ihrem Sinne, innerhalb Ihrer Unter-
nehmenskultur, den gewünschten Beitrag zum Unternehmenserfolg leis-
ten können. Denn – es gibt immer verschiedene Wege, eine Aufgabe zu
erfüllen. Stellen Sie sicher, dass die Aufgaben so erfüllt werden, dass es
zu Ihrem Unternehmen passt.

.....
:

2.2.1. Beispiel: Entwicklung eines Anforderungsprofils für die Position „Recruiter/in“

Erfolgskritische Situation 1:

Empfang von Jobinteressent/innen zum Kennenlerngespräch:

Gutes/günstiges Verhalten

- Begrüßt Interessent/innen freundlich
- Spricht Interessent/innen mit Namen an
- Stellt sich selbst bzw. Gesprächsteilnehmer/innen vor
- Ice-Breaker-Aktivität – ev. Small Talk, um die Nervosität von Jobinteressent/
innen zu mindern und/oder eine freundliche Atmosphäre zu schaffen

Schlechtes/ungünstiges Verhalten

- Unpersönliche Begrüßung
- Unterlässt Vorstellung
- Springt sofort ins Fachgespräch

Erfolgskritische Situation 2:**Moderation des Kennenlerngespräches:****Gutes/günstiges Verhalten**

- Erklärt den Ablauf und stellt die Gesprächsteilnehmer/innen vor
- Hat einen Gesprächsleitfaden vorbereitet, den alle Gesprächsteilnehmer/innen kennen
- Hat relevante Kompetenzen definiert
- Weiß Kompetenzen zu hinterfragen
- Sorgt für ein angenehmes „Kennenlern-Klima“
- Achtet auf die Redezeit aller Beteiligten
- Gibt ausreichende Informationen zu Unternehmen, Aufgaben und Erwartungen
- Sorgt für einen strukturierten Abschluss des Gesprächs
- Informiert über die weitere Vorgangsweise

Schlechtes/ungünstiges Verhalten

- Springt sofort ins Gespräch
- Überlässt die Gesprächsentwicklung dem Zufall
- Das Gesprächsklima bleibt unpersönlich
- Jobinteressent/in wird als Bittsteller/in behandelt
- Gewinnt keine vergleichbaren Informationen zu den jeweiligen Jobinteressent/innen
- Lässt die Interessent/innen über die weitere Vorgangsweise im Unklaren

Erfolgskritische Situation 3:**Jobinteressent/innen-Management:****Gutes/günstiges Verhalten**

- Es wurde ein interner Such- und Entscheidungsprozess definiert und der/die Recruiter/in sorgt für seine Einhaltung
- Der/Die Recruiter/in steht in enger Abstimmung mit der Fachabteilung und erinnert an fällige Entscheidungen

Schlechtes/ungünstiges Verhalten

- Interessent/innen erhalten keine Information über den Kennenlern- und Entscheidungsprozess
- Interessent/innen werden nicht zum Stand der Dinge informiert
- Keine ausreichende Abstimmung mit der Fachabteilung

Danach beginnen Sie, die einzelnen Verhaltensweisen, losgelöst von der zugrunde liegenden Situation, zu sortieren und in Kompetenzdimensionen zusammenzufassen.

Kompetenzen sind grundsätzlich Fähigkeiten und Fertigkeiten, um Probleme zu lösen, sowie die Bereitschaft, dies auch zu tun. Diese haben Sie jetzt im Einzelnen beschrieben. Wenn Sie nun einem Bündel von ähnlichen Verhaltensweisen, die Sie als wünschenswert erachten, egal in welcher Situation diese relevant sind, einen zusammenfassenden Namen geben, haben Sie Ihre Kompetenzdimension.

Was ist der Vorteil dieser Vorgangsweise? Nach diesem Schritt wissen Sie genau, was es bedeutet, wenn Sie von Ihrem/Ihrer Recruiter/in z. B. die Kompetenz „empathische Verhaltensweisen“ erwarten. Und – keine Sorge, es gibt kein Richtig oder Falsch bei der Wahl der Bezeichnung einer Kompetenzdimension, denn Sie haben ja eine klare Beschreibung, was genau darunter zu verstehen ist.

Lassen Sie uns das weiter an unserem obigen Beispiel verdeutlichen:

Zuordnung von gewünschten Verhaltensweisen zu einer Kompetenzdimension

Zuordnung von unerwünschten Verhaltensweisen zu einer Kompetenzdimension

Nach diesem Schritt kennen wir die für diese Position relevanten Kompetenzdimensionen – z. B.: Empathie. Wir können nun genau beschreiben, was wir unter empathischem Verhalten in dieser Position in UNSEREM Unternehmen verstehen, was wir haben wollen und was nicht. Damit wir mit diesen Informationen in einem Kennenlerngespräch arbeiten können, bedarf es nun einer Komprimierung der Informationen, mit der Möglichkeit, jederzeit wieder einen Schritt zurück in die Detaillierung gehen zu können.

Zusammenfassung: Kompetenzdimensionsbeschreibung

Auf Basis dessen, was Sie nun erhoben haben, können Sie die Ausprägung der Kompetenzen der jeweiligen Interessent/innen für Ihr Unternehmen bewerten und so letztlich einen sehr schnellen Überblick erhalten, mit wem Sie eventuell in weitere Gespräche eintreten, wem Sie ev. die Position anbieten möchten oder wem Sie absagen möchten. Ebenso dient diese Übersicht als Grundlage für einen Gesprächsleitfaden (siehe dazu 6.2.4.).

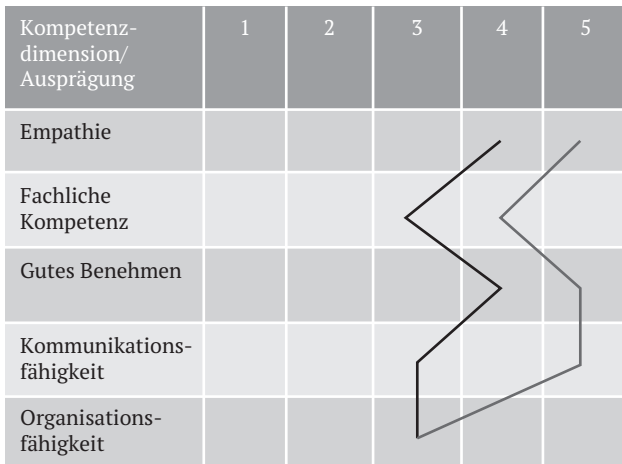
Um die Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen der Jobinteressent/innen nach Abschluss der Gespräche schnell und übersichtlich vergleichen zu können, definiert man im Vorfeld (meist) ein Ideal- und ein Mindestanforderungsprofil.

Das Idealprofil

Eignet sich nur dann, wenn die Aufgaben mit hoher Verantwortung verbunden sind und wenig Spielraum in der Ausgestaltung vorhanden ist. D. h., ein/e Jobinteressent/in muss schon sehr nahe an das absolute Ideal herankommen, um überhaupt in Betracht gezogen zu werden.

Das Mindestanforderungsprofil

Eignet sich dann, wenn z. B. der Interessent/innenmangel so groß ist, dass Sie zu beträchtlichen Kompromissen bereit sind oder bereit sein müssen. Auch bei Berufseinsteiger/innen macht es durchaus Sinn, lediglich Mindestanforderungen zu definieren, da diese Menschen ja erst am Anfang ihrer Entwicklung stehen.



- Mindestanforderungsprofil
- Idealprofil

Varianten dazu sind:

Das Idealprofil mit Toleranzbereichen

Eignet sich gut, wenn die Aufgaben zwar mit hoher Verantwortung verbunden sind, aber zumindest in einzelnen Dimensionen Spielraum gegeben ist. Z. B.: Auf fachlicher Ebene können Kompetenzen auch erst im Job selbst erworben werden oder Sie können Zeit geben, um eingerostete Sprachkenntnisse wieder zu verbessern.

Das Anforderungsprofil mit zwei Cut-Offs

Unterscheidet sich vom Idealprofil mit Toleranzbereich lediglich dadurch, dass Minimal- und Maximalausprägung einer Dimension angegeben sind und

so der Spielraum in der Regel etwas größer ist als beim Idealprofil mit Toleranzbereich.

Welche Variante Sie wählen, hängt von der Position ab, die Sie besetzen möchten, von der Situation am Arbeitsmarkt und vom Zeitfenster, innerhalb dessen die Position besetzt werden muss.

Natürlich können Sie diese Methode noch weiter vereinfachen, in dem Sie eine (allerdings detaillierte) Liste der Aufgaben erstellen und sich in einem weiteren Schritt überlegen, wie diese Aufgaben erfüllt werden sollen und in welchem Umfeld. Auch hier soll jedenfalls gezeigtes Verhalten als Beschreibung dienen. Diese Methode eignet sich vor allem für eher einfache und repetitive Aufgaben.

2.3. No-Gos: Eine schlechte Vorbereitung rächt sich

Eine oberflächliche Vorbereitung von Personalsuchen rächt sich (fast) immer. Je klarer Ihre Vorstellung davon ist, welche Mitarbeiter/innen Sie im Unternehmen brauchen, umso klarer können Sie diese Vorstellungen und Erwartungen an Jobinteressent/innen kommunizieren. Nichts ist schlimmer, als wenn beide Seiten Annahmen treffen, vage in ihren Aussagen bleiben und das böse Erwachen nach dem Arbeitsbeginn kommt. Eines der größten Probleme in dieser Phase sind Anforderungsprofile, die lediglich mit Schlagworten beschrieben sind. Das lässt zu viel Interpretationsspielraum offen und Fragen seitens der Jobinteressent/innen lassen sich auch nicht fundiert beantworten.

Lassen Sie uns dies ebenfalls an einem Beispiel verdeutlichen:

.....

BEISPIEL:

Sie erwarten von Ihren Führungskräften „Teamfähigkeit“. Doch was heißt das konkret? Ist es die gewünschte „Teamfähigkeit“, wenn ... sich Ihre Führungskräfte mit ihren Teammitgliedern zusammensetzen, um gemeinsam eine Lösung für ein Problem zu finden, und die Gruppe entscheidet letztlich, was die beste Lösung ist?

... oder ist es dann Teamfähigkeit, wenn sich Ihre Führungskraft mit den Teammitgliedern zusammensetzt, um eine Lösung für ein Problem zu finden, sich alle Vorschläge anhört und diskutiert, letztlich aber selbst entscheidet, welche Lösung gewählt wird?

.....