

Ratschlag: Strategisch einstellen !

Zeitdruck würde dafür sorgen, dass Manager freie Stellen zu schnell und unüberlegt besetzen, das meint S. Covey



In der Zeitung Die Welt berichtet er im Oktober 2006 von seinem größten Fehler als Manager. Ohne lange nachzudenken bemerkte er, dass er bei der Einstellung neuer Mitarbeiter nicht strategisch vorgegangen war. Seiner Ansicht nach, machen die meisten Manager diesen Fehler – es herrsche oft so großer Zeitdruck, dass allein der Wunsch, eine freie Stelle möglichst schnell wieder besetzen zu können entscheiden würde.

Hiermit liegt Stephen richtig. Gleichgültig ob der Manager unter Zeitdruck steht oder nur möglichen Budget-Reduzierungen entgegen will - das Gefühl, dass die Sache eilt, ist der Tod jedes umsichtigen strategischen Denkens. Allzu oft führt das dazu, dass jemanden eingestellt wird, der einen guten Eindruck macht, ungewohnten oder problematischen Situationen aber nicht gewachsen ist.

Schon deshalb ist es unbedingt notwendig, bei der Auswahl und Einstellung von Personal strategisch und aktiv vorzugehen. Dieser Prozess ist letztlich sogar wichtiger als Training und Entwicklung und verdient daher größere Budgets und mehr Aufmerksamkeit von Seiten des Managements.

Des weiteren zählt Convey fünf Richtlinien für die strategische Personalauswahl auf:

1. **Einen langfristigen strategischen Plan für das Unternehmen zu entwerfen**

Ohne klare, verpflichtende Richtungsvorgabe, Ziele und Werte ist es für Manager immer schwierig, bei der Einstellung neuer Mitarbeiter strategisch vorzugehen. Gerade in der heutigen Zeit ist es unerlässlich, einen Zweck und eine Richtung zu definieren, damit wir von all den schnellen Veränderungen nicht hinweggefegt werden. Sie müssen Leute finden, die nicht nur die unmittelbaren Anforderungen erfüllen können, sondern auch das Potenzial haben, sich in Ihr Unternehmen einzufügen und mit ihm zu wachsen.

2. **Für alle Tätigkeiten strategische Kriterien zu entwickeln**

Achten Sie darauf, dass die Jobkriterien an der Gesamtstrategie Ihres Unternehmens ausgerichtet sind. Definieren Sie als Erstes die Rolle und die Verantwortlichkeiten der Position, indem Sie unter Einbeziehung der wichtigsten Interessengruppen die derzeitigen und zukünftigen Be-



dürfnisse Ihres Unternehmens beurteilen. Ermitteln Sie dann, welche Qualifikationen für die Erfüllung dieser Aufgaben erforderlich sind.

3. Die Aktivitäten und Prozesse für die Personalbeschaffung festzulegen

Treten Sie zurück und betrachten Sie das Gesamtbild: Wie wird diese Position uns helfen, unsere strategischen Ziele zu erreichen? Beurteilen Sie die Kandidaten anhand der strategischen Kriterien. Überprüfen Sie ihren Hintergrund genau. Versuchen Sie, Muster im Berufs- und Privatleben zu finden, und sehen Sie sich ihre Arbeitsgewohnheiten an. Kommt der Bewerber zum Beispiel aus einem vergleichbaren Sektor? Hat er schon einmal erfolgreich die Laufbahn oder den Beruf gewechselt? Erfüllt er von den Fähigkeiten und der Erfahrung her Ihre Kriterien? Oder würde er etwas Neues einbringen, was dem Unternehmen auf andere Weise von Nutzen sein könnte? Das könnte Sie dazu führen, nach Alternativen zu suchen und neue Ideen für den Kandidaten oder die vakante Position zu entwickeln und durchzuspielen.

4. Ehrlich zu den Bewerbern sein

Die Kandidaten müssen wissen, worauf sie sich einlassen würden. Sie müssen Ihre Strategie, Ihre Bedürfnisse und Kriterien sowie den Auswahlprozess verstehen und auch über die Kultur Ihres Unternehmens, sein Wertesystem, seinen Zweck und seine Ziele informiert werden. Sie sollten auch andere Unternehmensvertreter bitten, ihre Perspektive einzubringen. Das alles sollte in einer angenehmen, entspannten, nach allen Seiten offenen Atmosphäre geschehen. Sie können beispielsweise mit dem Kandidaten durch Ihre Abteilung gehen und ihn ganz zwanglos mit anderen bekannt machen. Wenn Sie die Stelle dann dem am besten geeigneten Bewerber anbieten, sollten Sie nicht sofort eine Antwort verlangen. Lassen Sie ihm genug Zeit, die Sache mit seiner Familie und Bekannten zu besprechen.

5. Die Probezeit von drei bis sechs Monaten wirklich auszunutzen

In dieser Zeit soll sich herausstellen, ob der neue Mitarbeiter und Ihr Unternehmen gut zueinander passen. Beide Seiten sollten sich regelmäßig Feedback geben. Vielleicht sind die Aufgaben ja nicht so anspruchsvoll, wie der neue Mitarbeiter gehofft hat? Wie könnte man ihm da entgegenkommen? Fragen Sie ihn einfach nach seinen Vorstellungen von Verantwortlichkeiten oder Aufgaben, die für ihn eine größere Herausforderung wären. Oder vielleicht lernt der neue Mitarbeiter nicht so schnell, wie Sie es erwartet haben, oder Sie entdecken eine Schwäche bei seinen Fähigkeiten? Dann sollten Sie nach Möglichkeiten suchen, die Situation zu verbessern. Vielleicht kann ein zusätzliches Training oder ein Mentor die nötige Unterstützung bieten. Falls Sie letztlich zu dem Schluss kommen, dass dieser Kandidat sich doch nicht für die Position eignet, sollten Sie ihm das bald sagen, damit das Unternehmen nicht darunter zu leiden hat.

Wenn Sie sich an diese Richtlinien halten, so meint Stephen Covey, können Sie Leistungsträger und Talente in das Unternehmen bringen. Diese Mitarbeiter wären auf Sicht eine wichtige Investition. Deshalb sollten Sie bei der Einstellung strategisch denken.

Stephen R. Covey ist US-Bestseller-Autor, Unternehmensberater und Therapeut, er studierte in Harvard und promovierte an der Birmingham University, wo er Professor für Business Management war. Er ist Gründer und Vorsitzender des Covey Leadership Centers (CLC) und des gemeinnützigen Institutes für Principle Centered Leadership. Zu seinen Beratungsklienten zählen mehr als 100 der Top-500-Unternehmen in den USA. Das "Time Magazin" kürte ihn zu einem der 25 einflussreichsten Menschen der Welt.

Fehlt Ihnen die Zeit für alle Ratschläge?! Wir unterstützen Sie in einer vertraulichen Partnerschaft und garantieren Ihnen die Sicherheit bei der Suche von passenden Leistungsträgern und Talenten:

HSH GmbH Unternehmens- und Personalberatung, Tel. +49 6233 1256-720, Fax -770, www.hsht.net