

Personalbeschaffung und –auswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

27.05.2014



Kreuzig

Management – Training, Diagnostik, Beratung

www.kreuzig.info

Dipl.-Psych. Ulrike Kreuzig

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Neue Wege der Personalbeschaffung

Unternehmen sucht
... Marketingfachmann
... IT-Spezialist
... Agraringenieur



Andere Kandidaten

„Weiblich,
Ledig,
Jung“

Erfahrung:
25 Jahren im
selben
Unternehmen

Wohnort:
Bremen

Absender:
Nader Vali

... wegen meiner
beiden Kinder
nur halbtags...



Mehr Kompetenz in der Personalauswahl

Intern (selbst aneignen, Personalmann)

Extern (auch Einzelleistungen zukaufen)

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Auswahl-Instrumente

Unternehmen sucht
... Marketingfachmann
... IT-Spezialist
... Agraringenieur

„Weiblich,
Ledig,
Jung“

Erfahrung:
25 Jahren im
selben
Unternehmen

Wohnort:
Bremen

... wegen meiner
beiden Kinder
nur halbtags...

Absender:
Nader Vali

- **Anforderungen an Arbeitsstelle**
- **Bewerberunterlagen**
- **Bewerbergespräch**
- **Biografischer Fragebogen**
- **Psychologische Tests**
- **Assessment Center (AC)**
- **Online-Bewerbungstool**
- **Arbeitsproben / Probearbeit**

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Anforderungen an den Arbeitsplatz

Anforderungsmerkmal	Details	muss	soll	kann
Position				
Abteilung				
Hauptaufgaben				
Tätigkeitsumfang/Arbeitszeit				
Gehaltsrahmen				
Führerschein				
Schulbildung				
Berufsausbildung / Studium				
Berufserfahrung				
Zusatzkenntnisse				
Sprachkenntnisse				
IT-Kenntnisse				
Arbeitsverhalten				
Sozialverhalten				
Führungsverh'				

Gesucht: Techn. Redakteur

- Qualifikation (Studium)
- Erstellung von Betriebsanleitungen ... unter Beachtung der relevanten Normen und Vorschriften
- Branchenkenntnisse
- Techn. Verständnis
- Zusammenarbeit intern und extern, z. B. Druckerei
- Qualitätssicherung
- DTP
- MS-Office
-

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente



Anforderungen definieren:

- Was sind die **wenigen erfolgsentscheidenden** Qualitäten, die gute Mitarbeiter von weniger guten Mitarbeitern unterscheiden?
- Welche Qualitäten kann sich jemand mit überschaubarem Entwicklungsaufwand **aneignen** und welche Qualitäten können **nur schwer entwickelt** werden?
- Welche der erfolgsentscheidenden Qualitäten können nur mit **hohem Aufwand** entwickelt werden?

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Relevante Anforderungen

Die für diesen Arbeitsplatz erfolgsrelevanten Faktoren!!!

Schwierige Kunden...
Wechselnde Arbeitsbedingungen...
Am Ort in der Provinz bleiben... etc.

- nicht nur Fachwissen!

Gesucht: Techn. Redakteur

- Technik - Affinität
- Zusammenarbeit intern und extern, z. B. mit Softwareabteilung, Druckerei, Übersetzungsbüro, Geschäftsleitung, Qualitätssicherung, Hotline
- Belastbarkeit



Gefunden:
Arbeitslose, techn. Zeichnerin

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

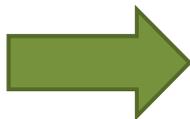
Bewerberunterlagen

Übliche Kriterien: Erster Eindruck, Vollständig, Lesbar, Rechtschreibung, Foto...

Brüche

Fehlendes

Erklärungsbedürftiges



**Im
Vorstellungsgespräch
abklären!**

... innerhalb von 10 Jahren 6 Arbeitgeber...

... wechselt innerhalb von 3 Jahren zum dritten Mal den Arbeitgeber...

... erledigte Aufgaben zur vollen Zufriedenheit, guter Kollege, ...

... Informatikstudium abgebrochen ...

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Bewerbergespräch:

Übliches Vorstellungsgespräch: **Freies Gespräch = niedrige Validität**

Redeanteile

Typische Beurteilungsfehler:

- Sympathie / Antipathie
- Zeitdruck
- Eigene Stimmung
- Primacy-Recency-Effekt
- Halo-Effekt
- Negative Info wichtiger als positive



Interviewleitfaden

Mehr Aufwand, Bessere Validität

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Bewerbergespräch: Fragetechniken

Situative Fragen: "Mentale Arbeitsprobe"

Bewerber werden gefragt, wie sie in bestimmten Situationen **handeln würden**.

Fragen und mehrere Antwortmöglichkeiten

Entwicklung aufwändig und kostenintensiv, dann höhere Validität.

„Wie würden Sie mit einer Reklamation umgehen?“



Der Bewerber könnte

- absichtlich falsch antworten
- unabsichtlich falsch antworten
- raten - er weiß es selbst nicht

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Bewerbergespräch: Fragetechniken

Situative Fragen: „Realtest“

Bewerber werden gefragt, wie sie in bestimmten Situationen **gehandelt haben**.

„Waren Sie schon ein Mal in einer schwierigen Situation, z. B. bei einer Reise...“

„... Ferienjob in Kanada... Büro....
.... Wurde zusammen mit den
Holzfällern mit Hubschrauber in die
Wildnis geflogen.... 3 Monate...“

„Was würden Sie tun,
wenn...“

„... Sie in Neu Delhi am
Flughafen ankommen und
Ihr Koffer ist nicht da?“

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Situative Fragen: „Realtest“

Bewerber werden gefragt, wie sie in bestimmten Situationen **gehandelt haben**.

„Haben Sie schon ein Mal
Mitarbeiter geführt?“

Ja / Nein

„Wo haben Sie den schon mal mit
„Führung“ zu tun gehabt, ...jemanden
etwas erklärt... Anweisungen...“

„... ach ja, dann bin ich noch bei der
Feuerwehr...als Kommandant...“

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente



Probearbeit

- 1 oder mehrere Tage
- Fairer Umgang mit Bewerbern
- Arbeitsergebnis, soweit bewertbar
- Motivation
- Gesamteindruck: Passt er/sie ins Unternehmen?

Arbeitsprobe

- Muss zu Beruf und Unternehmen passen
- z. B. Vertriebsmann bereitet sein
- Vorstellungsgespräch als Präsentation auf

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Auswertung

- Anforderungen
- Gesprächsnotizen
- Rückmeldungen

Entscheidungsdruck

→ **KEINE Entscheidung unter Druck**

Meinungsbildung in Gruppen/Gremien

→ **Mitarbeiter einzeln befragen**

... innerhalb von 10 Jahren
6 Arbeitgeber...

- Arbeitgeberwechsel wurde nicht wahrgenommen
- Stelle war längere Zeit nicht besetzt
- „Sie war die Beste.“
- 3 Kandidaten
- „Ich hab‘ noch nie so hart arbeiten müssen.“
- Katastrophales Arbeitsergebnis
- In der Probezeit 6 Wochen krank.

6 Monate später: Wieder am Anfang!

Personalauswahl für kleine Unternehmen

Geeignete Instrumente

Mehr Sicherheit in der Personalauswahl

Mitarbeiter einstellen = Investition
Fehlentscheidung = Fehlinvestition

**Wenn Sie unter schwierigeren Bedingungen
besser auswählen wollen,
brauchen Sie mehr Kompetenz
in der Urteilsfindung!**

Investition in Personalauswahl
statt Reparatur!

„Als ich am ersten
Arbeitstag auf dem Weg
zur Firma an diesen
Kreisel kam, wollte ich
umdrehen...“

- 1 Jahr
- 40.000 Euro Weiterbildungskosten
- Gehalt
- Einarbeitungszeit
- Team
- Betriebsklima