

„Ob man den Richtigen eingestellt hat, weiß man leider erst hinterher!“

Wie oft haben Sie bei Einstellungen von Mitarbeitern schon geschwankt, welcher der Richtige ist? Wie oft haben Sie hinterher festgestellt, daß Sie sich getäuscht haben? Und wie oft haben Sie schon erlebt, daß alle eingesetzten Methoden daran nichts ändern?

Trotz mehrerer Gespräche mit verschiedenen internen Interviews, aktueller Stellenbeschreibungen, vereinbarter Probezeiten und selbst trotz aller Tests und Assessment Center bleiben Unsicherheiten und immer wieder Enttäuschungen. Muß man damit leben?

Fehlentscheidungen sind teuer

Erfahrungsgemäß liegt der Aufwand für die Neubesetzung einer Stelle bei etwa einem Jahresgehalt. Dazu gehören nicht nur der reine **Suchaufwand**, sondern erhöhter Aufwand in der **Einarbeitung** (möglicherweise sogar mit

Trainings) und **Reibungsverluste** bis zur vollen Einsatzfähigkeit. Bei Fehlern in der Stellenbesetzung ist zum einen der ganze Aufwand umsonst, außerdem kommen noch der **Ärger** und die **Enttäuschung** der Beteiligten hinzu.

Die falschen Grundannahmen

Wenn all die ausgefeilten Methoden im Einsatz das nicht verhindern können, stellt sich die Frage, ob nicht unsere Grundannahmen teilweise falsch sind:

- Die erste falsche Grundannahme ist, daß man über eine genaue **Aufgabenbeschreibung** die **Erwartungen an den zukünftigen Mitarbeiter klärt**. Bei den Fehlentscheidungen zeigt sich dann, daß die Art, wie jemand seine Aufgaben erfüllt, nicht zum Unternehmen paßt.
- Die zweite falsche Grundannahme ist, daß die bisherigen **Leistungen/Erfahrungen** und

beobachtbaren **Kenntnisse/Fähigkeiten** auf die **Eignung schließen** lassen. Bei den Fehlentscheidungen zeigt sich dann, daß die Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters nicht zu seinen Aufgaben und zu seinem Umfeld paßt.

Wenn man das erkennt, wird klar, warum trotz verbesserter Methoden zur Aufgabenklärung und Ermittlung von Fähigkeiten immer noch so viele Fehlentscheidungen entstehen. Die üblicherweise eingesetzten **Methoden** stellen sich damit als zwar richtig, aber **unzureichend** dar.

Der erweiterte Blickwinkel

Will man Auswahlentscheidungen mit einer **höheren Treffsicherheit** erhalten, kommt es darauf an, den eigenen Blick zu erweitern:

1. Bei der Klärung der Aufgaben gleichzeitig darüber nachzudenken, welche **Rolle der neue Mitarbeiter** spielen soll. Die Rolle beschreibt die Art, wie eine Funktion wahrgenommen werden soll, damit sie ihren Zweck im Zusammenspiel der Gesamtorganisation erfüllt.

2. Im Gespräch mit den Kandidaten über ihre Leistungen und Fähigkeiten, auch die **hinter den Fähigkeiten stehenden** Charakterzüge und **Talente** zu verstehen. Als Talent wird die angeborene Disposition verstanden, bestimmte Fähigkeiten besser als andere erwerben und einsetzen zu können.

Der **Kern der Talente** zeigt sich in der jeweils typischen Form des Antriebs, des Umgangs mit anderen und dem Arbeitsstil.

Die Passung von Rolle und Talent

Der Schlüssel zu einer **erfolgreichen Stellenbesetzung** ist die Stimmigkeit der zu erfüllenden Rolle mit der Talentstruktur des ausgewählten Mitarbeiters. Nach neuesten Erkenntnissen ist dagegen die Passung von Ausbildung

und Erfahrung zu den jeweiligen Stelleninhalten weit weniger erfolgsentscheidend. Die einzig sinnvolle Konsequenz daraus ist, die **Prozesse bei der Auswahl** von Mitarbeitern entsprechend zu **verändern**.

Die Vorgehensweise in der Praxis

Leistungsträger im Sport werden nach ihrem Talent, z.B. als Verteidiger oder Stürmer im Fußball, ausgewählt. Genauso im Film-Casting: Schauspieler werden für die jeweilige Rolle so ausgesucht, dass Rolle und Talent optimal zueinander passen und der Schauspieler daher die Rolle mit einer Spitzenleistung erfüllen kann.

Rolle erfordert Talent. Die Rolle z.B. eines Vertriebsmitarbeiters in einem kleinen gründergeführten Pharmaunternehmen ist eine ganz andere als die Rolle als Vertriebsmitarbeiter in einem großen internationalen Pharmakonzern.

Auch die Unternehmenspraxis zeigt, daß jeder für den größten Teil aller Tätigkeiten Begabungsdefizite hat, aber gerade deshalb für einige Tätigkeiten besonderes Talent. **Jeder hat Talent** und **jede**

Auch die **Probezeit** erhält unter diesem Blickwinkel eine andere Bedeutung. Sie dient dann hauptsächlich dazu, die ursprünglich beschriebene Rolle so fein zu tunen, daß sie nicht nur „abstrakt stimmt“, sondern Charakter und Talent des ausgewählten Mitarbeiters optimal nutzt.

Ökonomischer und emotionaler Gewinn

Das panlogos Performance Management ergänzt Auswahl und Führung von Mitarbeitern um einen entscheidenden Blickwinkel. Kernelement ist die **konsequente Talenterorientierung**, beginnend

bereits bei der Mitarbeiterauswahl. Das erspart nicht nur einen erheblichen Teil des Aufwands für getroffene Fehlentscheidungen, sondern vermeidet darüber hinaus viele Reibungsverluste und Ärger.

Das Erlebnis

Von einem unserer Kunden hörten wir kürzlich: „*Ich habe die Personalauswahl nie als Casting angesehen. Da hätte ich mache Stelle besser besetzt!*“

Nutzen Sie das **panlogos Performance Management** mit seinem Set an Führungsinstrumenten und Gesprächsstrukturen, die die Führungsarbeit revolutionieren.

Manches von dem, was Sie hier gelesen haben, versteht man in einem kurzen Gespräch besser. Nutzen Sie die Gelegenheit, Fragen zu diskutieren und Anwendungsideen zu besprechen – kontaktieren Sie uns.

Ihre panlogos Partner

panlogos.org