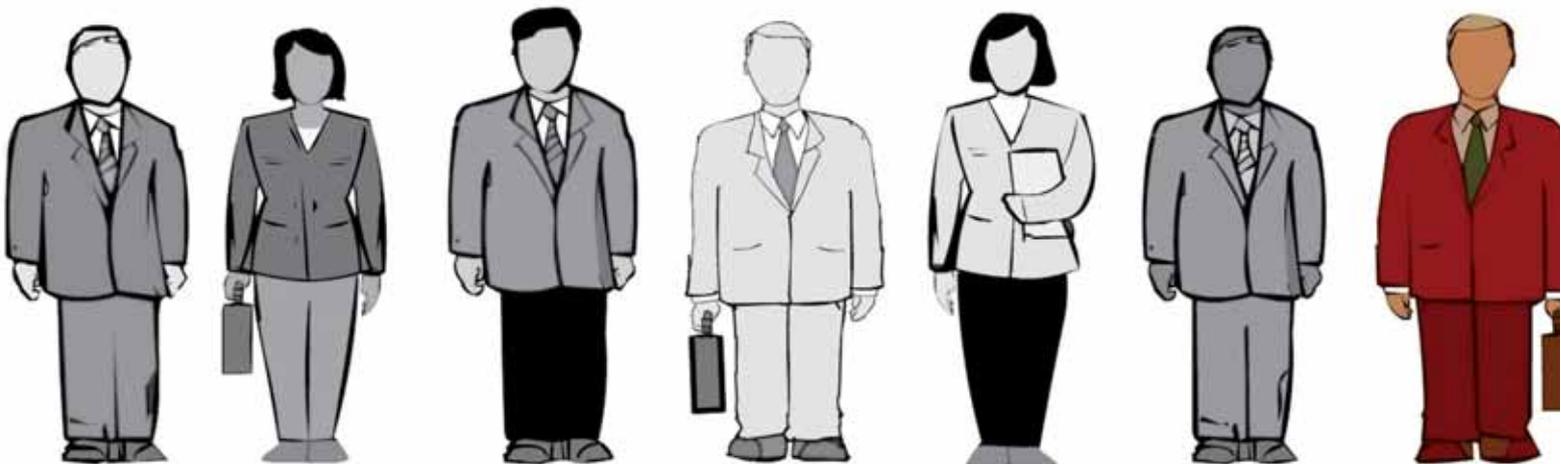
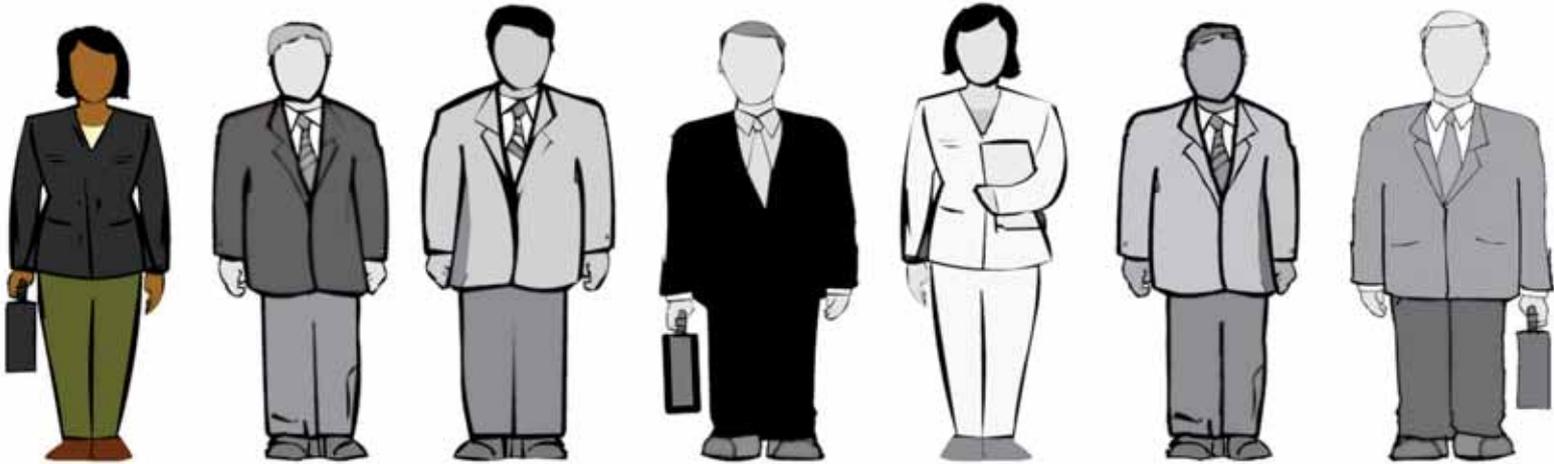


Vom Kunststück, Personal effizient einzustellen

# Wahl-Fr



„Die Stärke der Teamfit-Analyse liegt darin, dass man Arbeitsstile frühzeitig erkennen und daraus mögliche Konfliktpotenziale ableiten kann.“

Personalberater Thomas K. Heiden, Heiden Associates

# age



Personal ist das größte Kapital eines Unternehmens. So heißt es immer wieder in der Managementliteratur. Das stimmt natürlich. Aber in diesem Bereich wird – häufig bereits durch Fehler bei Einstellungen – auch das meiste Geld ausgegeben. Oft viel zu viel.

**E**s liest sich gut. Die Rede ist vom Ergebnis einer aktuellen Umfrage der Kienbaum Unternehmensberatung bei Personalabteilungen. Danach haben 80 Prozent der Befragten aus früheren Krisen gelernt und fühlen sich gut gerüstet, um künftige Herausforderungen zu bewältigen. In einem bestimmten Bereich haben die Personaler jedoch noch erheblichen Nachholbedarf. Sie verkalkulieren sich nach wie vor allzu häufig bei der Auswahl neuer Mitarbeiter.

Im Einzelnen: Fünf bis 25 Prozent der Entscheidungen, so Kienbaum, korrigieren Arbeitgeber oder neue Kollegen innerhalb der ersten beiden Jahre. Weitere zehn bis 15 Prozent der Eingestellten dürfen nur bleiben, weil das Unternehmen nicht schon wieder durch eine Neubesetzung Unruhe unter der Belegschaft auslösen möchte. Das heißt: 40 Prozent aller Personalentscheidungen erfüllen nicht die Erwartungen der Betriebe beziehungsweise der Eingestellten. Sogar bei Firmen, die für besonders professionelle Suche bekannt sind, kam die Unternehmensberatung zu keinem viel besseren Ergebnis. Hier erweist sich immerhin noch fast jeder dritte neue Mitarbeiter als Flop.

Die Kosten für solche Fehlgriffe sind enorm. Sie belaufen sich bei einer Führungskraft leicht auf das Zwei- bis Dreifache des Jahresgehalts. „Das ist natürlich rausgeschmissenes Geld“, flucht Firmen-

chef Klaus Nelles\*, der sich gerade nach nur drei Monaten von einem leitenden Angestellten trennen musste. Immerhin, der Unternehmer hatte die vereinbarte Probezeit genutzt, um regelmäßig abzugleichen, ob die positiven Eindrücke des Einstellungsgesprächs sich auch in der Praxis zeigten. Das Argument, Schwächen wären auf die Einarbeitung zurückzuführen, zog bei Nelles nicht.

Um die Effizienz bei Rekrutierungen im Personalbereich weiter zu steigern, gibt es also in den Unternehmen oft noch viel zu tun. Wie sich solche Erfolge bei der Auswahl neuer Mitarbeiter erzielen lassen, zeigt die neue Teamfit-Analyse des Berliner Personalberaters Thomas K. Heiden (siehe Kasten Volltreffer programmiert). Über die wesentlichen Herausforderungen, denen sich eine moderne Personalabteilung stellen muss, um einen spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, berichtet Ingo Lambeck, Personalexperte speziell für Führungskräfte bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG (siehe Seite 23: Drei Fragen an Ingo Lambeck).

Jochen von Plüskow

## InfoBox

- [www.dgp.de](http://www.dgp.de)
- [www.heiden-associates.com](http://www.heiden-associates.com)
- [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)



\* Name geändert.

## >>> Personalauswahl: **Volltreffer programmiert**



Trotz ausgefeilter Interviewtechniken erweisen sich Stellenbesetzungen viel zu oft als teure Fehlgriffe. Die Berliner Personalberatung Heiden Associates nutzt mit der sogenannten Teamfit-Analyse ein neues Verfahren, das bei der Auswahl auch das künftige betriebliche Umfeld des Kandidaten und die Kollegen am möglichen neuen Arbeitsplatz mit einbezieht. Der Erfolg gibt Berater Thomas K. Heiden Recht. Die Methode im Überblick.

### **1. Schritt: Die Pflicht**

Die Personalsuche beginnt bei Heiden Associates mit Prozessen, die eigentlich jeder kennt. So erstellen die Verantwortlichen zunächst ein individuelles Anforderungsprofil, analysieren die Eignung der Kandidaten anhand der Bewerbungsunterlagen, leiten daraus Fragen für das Interview ab und führen anschließend ein Management Assessment durch.

### **2. Schritt: Die Kür**

Erst dann beginnt die Teamfit-Analyse mit dem Ziel, die Verhaltensweisen aller beteiligten Personen aus dem künftigen Arbeitsumfeld zu erfassen. Das Verfahren baut auf dem langjährig erprobten DISC-Modell der vier Grundverhaltensweisen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Konformität auf. Diese Methode (Ausbildung erforderlich) basiert auf 160 verschiedenen Verhaltensmustern, um Persönlichkeitsprofile zu beschreiben und Erkenntnisse über die bevorzugten Verhaltensmuster des Bewerbers und der Personen, die mit ihm zusammenarbeiten sollen, darzustellen. So lassen sich zum Beispiel Dinge erkennen, die eine Person motivieren oder demotivieren. Außerdem werden Stärken sowie negative Verhaltensmuster in Stresssituationen aufgezeigt.

### **3. Schritt: Das Vorgehen**

Das Procedere ist einfach und wenig zeitaufwändig. Bevor das Unternehmen eine Stelle neu besetzt oder ein Team zusammenstellt füllen die künftigen Kollegen einen Online-Fragebogen aus. Das ist in etwa 20 Minuten geschehen. Den Fragenkatalog gibt es in 57 Sprachen und Dialekten.

### **4. Schritt: Die Analyse**

Sobald die einzelnen Profile vorliegen, lassen sich vielfältige Simulationen anstellen. So gibt es beispielsweise Antworten auf Fragen wie „Kann A oder B besser mit C zusammenarbeiten?“ oder „Ergänzt das mögliche neue Teammitglied eine Abteilung aufgrund seiner Kompetenzen oder verstärkt es durch sein Persönlichkeitsprofil nur die vorhandenen Eigenschaften?“ Das Ergebnis liefert dann unter anderem Aufschlüsse über die Verteilung der Kompetenzen, potenzielle Konflikte in der Zusammenarbeit, Stärken und Schwächen des Teams und die Verteilung der Teamrollen.

„Die Stärke der Teamfit-Analyse liegt darin, dass man Arbeitsstile frühzeitig erkennen und daraus mögliche Konfliktpotenziale ableiten kann“, erläutert Personalberater Thomas K. Heiden. Um solche Differenzen schon im Vorfeld zu vermeiden, sind eindeutige Spielregeln für alle Betroffenen erforderlich. Heiden und sein Team helfen dabei, diese Absprachen zu treffen.

Bislang häufig praktizierte Verfahren, die Chemie zwischen möglichem neuem Vorgesetzten und seinen potenziellen Mitarbeitern durch Gespräche oder unstrukturierte Interviews zu ermitteln, erlauben solche weitreichenden Aufschlüsse nicht. „Hier spielt sehr oft vor allem das Bauchgefühl eine wichtige Rolle. Und dieser subjektive Eindruck ist retrospektiv der wesentliche Grund für viele Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl“, erläutert der Berliner Personalexperte. Seine Methode setzte er zum Beispiel bei Dornier Consulting oder Thyssen-Krupp Marine Systems ein.

