

Vorwort

Es gehört unbestritten zu den schwierigen Aufgaben eines Vorgesetzten, geeignete Mitarbeiter auszuwählen. Andererseits kann ein Mensch in Vorgesetztenfunktion selbst nicht erfolgreich sein, wenn er eine ungeeignete oder unvollständige Mannschaft hat. Trotz einer gewaltigen Zahl von Arbeitslosen gehört es zu den paradoxen Realitäten in unserem Land, dass zahlreiche Unternehmen händeringend nach »guten Leuten« suchen und in bestimmten Branchen Gehälter gezahlt werden, die weit jenseits vernünftiger Größen liegen. Wirklich gute Mitarbeiter, also solche, die unternehmerisch denken und handeln, die ein sehr gutes Fachwissen haben und auch noch in der Menschenführung stark sind, sind weder arbeitssuchend, noch sind sie bereit, in ein Unternehmen zu wechseln, welches keine Perspektiven bietet.

Die Personalauswahl wird zusätzlich dadurch erschwert, dass sich das Wissen in vielen Bereichen immer stärker spezialisiert, das Operationsfeld auch schon bei kleinen und mittleren Unternehmen immer häufiger ein globales ist und der auswählende Vorgesetzte manchmal kaum noch in der Lage ist, die fachliche Eignung eines Bewerbers in allen Einzelheiten zu beurteilen.

Als auswählende Vorgesetzte können wir auf eine gründliche Systematik bei der Personalauswahl auf gar keinen Fall verzichten. Wir müssen in der Lage sein, ein klares Urteil zur fachlichen und führungsmäßigen Eignung eines Menschen zu entwickeln; wir müssen den Prozess der Personalauswahl steuern und strukturieren können; wir müssen unser Votum gegenüber der Geschäftsführung, aber auch gegenüber dem Bewerber, begründen können; wir müssen – eingebunden in ein Personalentwicklungskonzept – die Verantwortung dafür übernehmen, dass das Unternehmen jederzeit über ausreichende und ausreichend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter verfügt.

Personalauswahl ist eine unternehmerische Aufgabe und ist immer mit beachtlichen finanziellen Verpflichtungen und Risiken für das Unternehmen verbunden. Personalauswahl ist Teil der Personalentwicklung und damit strategisch angelegt. Personalauswahl ist auf mehrere Stellen verteilt, und jede beteiligt sich an diesem Prozess genau nach Maßgabe der entsprechenden Stellenbeschreibungen. So müsste es jedenfalls sein.

Es gibt viel Literatur zum Thema Personalauswahl. Der Anspruch der vorliegende *Arbeitshilfen für die Praxis* ist nicht der einer akademischen Abhandlung, sondern der eines praxisorientierten, schnellen und übersichtlichen Einstiegs in das Thema. Damit wendet sich diese Broschüre vor allen an jene, die in dieser Angelegenheit noch wenig Erfahrung haben. Aber auch erfahrene »Personaler« werden noch das eine oder andere finden, was sich aufzugreifen lohnt. Auch ein Nachdenken über die eigenen, vielleicht schon eingefahrenen oder ritualisierten Verhaltensweise bei der Personalauswahl, kann durchaus nützlich sein.

Personalauswahl kann man nicht isoliert von den übrigen Realitäten des Unternehmens betrachten und besprechen. Ein gut organisiertes, kooperativ geführtes Unternehmen mit eindeutigen Unter- und Überstellungen, Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen für die zu besetzenden Stellen usw. wird in aller Regel auch bei der Personalauswahl systematisch vorgehen. In einem Unternehmen, in dem der Chef alles selbst entscheidet und seine Mitarbeiter – auch solche in Führungsfunktion – zu Lakaien degradiert, wird Personalauswahl eher chaotisch, unorganisiert und situativ ablaufen.

Jeder Vorgesetzte ist nur so »gut«, wie seine Mitarbeiter erfolgreich und für das Unternehmen nützlich sind. Diese Mitarbeiter muss er aber erst einmal rekrutieren, dann eingliedern und emotional an das Unternehmen binden. Ich würde mich freuen, Ihnen bei diesen schwierigen Aufgaben ein wenig behilflich sein zu können.

Viel Erfolg und ein glückliches Händchen wünscht Ihnen
Ihr Klaus P. Beer.