



Die Schnellen fressen die Langsamen – auch im HRM

# Von der Kriechspur auf die Überholspur

**Fehlende Erfahrung, übertriebene Systemgläubigkeit, Unsicherheit und Entscheidungsangst führen zu überlangen Rekrutierungsprozessen. Gefordert sind mehr Tempo, Pragmatismus, gesunder Menschenverstand und Lebenserfahrung.**

Von Renato Zurkirchen

Unendlich lange, von Ängstlichkeit und Entscheidungsschwäche geprägte Selektionsprozesse begegnen uns immer wieder. Nicht zuletzt berichten uns Bewerber davon. Gerade die Besten schliessen aus der Unprofessionalität der Rekrutierung auf die Kultur der Firma und ziehen ihre Kandidatur zurück. Ohnehin schmilzt die Kandidatenliste, je länger ein solcher Prozess dauert, weil andere schneller handeln.

## Die Taube auf dem Dach

Das unentschlossene Warten auf den «Allerbesten» führt nicht selten dazu, dass der Beschaffungsdruck dermassen steigt, dass am Ende irgendeine Lösung herbeigeführt werden muss, die weit vom ursprünglich gesetzten Ziel entfernt liegt. Hätte man früher gehandelt, hätte man den besseren Kandidaten gewonnen – und weniger Zeit verloren. Die 100-Prozent-Superlösung ist eine Illusion. Der Spatz in der Hand bringt definitiv mehr als die Taube auf dem Dach. Dass Unternehmensleitungen und HR-Management so zögerlich vorgehen, ist angesichts der Situation auf dem Arbeitsmarkt schwer zu verstehen.

Am Ende eines missglückten Auswahlprozesses gibt es nur Verlierer. Dazu zählen nicht nur die Kandidaten, sondern vor allem das Unternehmen selbst, das die Stelle nicht optimal besetzen kann, einen Imageschaden erleidet und oft enorm viel Geld verliert.

Gründe für diesen Missstand sind fehlende Kompetenz und mangelnder Mut. Zur professionellen Ausstattung eines HR-Verantwortlichen gehört nicht nur theoretisches Wissen, sondern auch eine ausreichende praktische Erfahrung. Letztere hängt logischerweise mit dem Alter zusammen. Heute ist das HR-Management stark von Jugendlichkeit geprägt, um es einmal vorsichtig auszudrücken. Das früher übliche Prinzip «Alt prüft Jung» wird auf den Kopf gestellt. Kann es gut gehen, wenn eine gestandene und intellektuell überlegene Fachkraft vor einem 28-jährigen HR-Manager «die Hosen runterlassen» muss?

Ein älterer und erfahrener HR-Manager verlässt sich eher auf seinen persönlichen Eindruck, während sich der unerfahrene jüngere auf Systeme abstützt und sich so absichert. Diese Systemgläubigkeit, das Festklammern an heilsversprechenden Methoden und schöngestigen Theorien,

Mit Erfahrung und Gespür die richtigen Persönlichkeiten für das legendäre Jazz-Festival Willisau gefunden: Gründer und Organisator Niklaus Troxler 2009 bei seinem Abschied.

## Rekrutierung ist Chefsache

- Die Rekrutierung ist kein Jekami und gehört auf eine eng begrenzte Führungsebene mit HR-Kompetenz.
- Mitsprache ist gut und recht, doch es dient dem Erfolg der Firma kaum, wenn die Untergebenen ihren Chef selber wählen.
- Gehen Sie die Selektion mit realistischen Profilvorstellungen an. Dazu gehört, dass Sie die Attraktivität Ihrer Firma auf dem (Arbeits-) Markt richtig einschätzen.
- Stellen Sie die Gesamtpersönlichkeit des Kandidaten über die Fachkompetenz.
- Stufen Sie Kompatibilität nicht zu hoch ein – ein unkonventioneller Kopf bringt Ihr Unternehmen weiter.
- Werten Sie Stärken höher als Schwächen.
- Niemand ist perfekt, alle machen Fehler: Bekämpfen Sie eine Kultur der Ängstlichkeit.
- Seien Sie auf der Hut vor überdominanten Menschen und Partikularinteressen.
- Legen Sie die Selektionsprozesse in die Hand von erfahrenen, unabhängigen und entscheidungsfreudigen Führungs- und HR-Verantwortlichen.
- Lassen Sie sich nicht blenden von unreflektiert angewendeten «modernen» Selektionsprozessen.

ersetzt die fehlende Lebenserfahrung und den gesunden Menschenverstand nie und nimmer. Nichts gegen eignungsdiagnostische Instrumente, Tests, Checklisten und andere Hilfsmittel, solange sie als das gesehen werden, was sie sind: Beurteilungsmosaiksteinchen unter vielen anderen.

## Souverän statt verkopft

Eine weitere Folge mangelnder Erfahrung sind auch verhörartige, ja inquisitorische Interviews, in denen sich der Inquisitor an negativen Punkten festbeisst und mit einem fast kannibalischen Genuss den Bewerber «auf den Grill legt». Wer über Menschenkenntnis und Führungskompetenz verfügt, ist souveräner und fällt auch einmal einen Bauchentscheid, stellt eine Persönlichkeit ein, bei der er ein gutes Gefühl hat – und fährt damit bestimmt nicht schlechter als verkopfte Selektionierer.

Gefragt sind mehr Führungskompetenz, Eigenverantwortung und Pragmatismus in der vertheoretisierten und überstruktururierten Selektion. Der Entscheidungsprozess muss schlank und straff von einem sattelfesten und anerkannten Moderator (HRM) geführt werden, der über menschliche Qualitäten und Lebenserfahrung verfügt. Wenn diese Anforderungen intern nicht vollumfänglich erfüllt werden können, empfiehlt sich eine externe Begleitung. Eine neutrale Meinung von aussen lohnt sich besonders im Hinblick auf die Besetzung von Top-Stellen. Und nicht zuletzt: Es braucht Mut zum Entscheid. Wenn 80 Prozent des gewünschten Profils erfüllt sind und die Persönlichkeit des Kandidaten überzeugt, lohnt sich eine entsprechende Investition praktisch immer.

Renato Zurkirchen, ehemaliger Director HR eines weltweit tätigen Technologieunternehmens, seit 2007 Senior Consultant und seit 2012 Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.

**«Früher mussten die Stellensuchenden ein möglichst professionelles Bewerbungsdossier erstellen – heute sind es die Firmen, die sich durch eine vorteilhafte Selbstdarstellung darum bemühen, von den umworbenen Fachkräften als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen und allenfalls berücksichtigt zu werden.»**

Matthias Mölleny, ehemaliger Swissair-Personalchef, heute Leiter Center for Human Research Management & Leadership an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (NZZexecutive 5./6.5.2012)

# «Ein Meinungssalat, der niemandem schmeckt»



## Sechs Fragen an:

**Marzio Medici, dipl. Ingenieur FH, Executive MBA, früher Leiter Personalmanagement und Geschäftsleitungsmitglied in der Industrie, dann Gründer und Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.**

### **Woran scheidet eine Rekrutierung am häufigsten?**

Dafür gibt es natürlich verschiedene Gründe. Eine Hauptrolle spielen unrealistische Profile, entscheidungsschwache Führungsverantwortliche, ein ineffizienter Perfektionismus und viel zu lange Selektionsprozesse. Es wird nicht immer gut, was lange währt. Professionell wäre es, innert nützlicher Frist zu einem brauchbaren Resultat zu kommen.

### **Was heisst das?**

Der Prozess muss zügig geführt werden. Bei hohem Tempo passieren nicht mehr Fehler – im Gegenteil: Ein Formel-1-Pilot gewinnt nur, wenn er schneller ist als die anderen, ohne dabei mehr Fehler zu machen. Das ist eine Frage der Professionalität, der Einstellung – und auch ein gutes Rezept auf dem heutigen Arbeitsmarkt. Da geht es zwar nicht um Tausendstelsekunden, doch sollte ein Selektionsprozess vom ersten Gespräch bis zur Vertragsunterzeichnung nicht mehr als zwei bis vier Wochen dauern.

### **Leidet das Resultat unter dem Zeitdruck wirklich nicht?**

Nein, ich glaube nicht. Die hundertprozentig perfekte Lösung gibt es nicht. Also gilt es, einen Kandidaten zu finden, der 80 Prozent der Anforderungen erfüllt. Der Verzicht auf die restlichen 20 Prozent, die Sie ohnehin nicht finden werden, wird durch den Zeitgewinn mehr als aufgewogen.

### **Weshalb tun sich viele Verantwortliche so schwer mit Personalentscheiden?**

Ängstlichkeit, Harmoniebedürfnis, Karriereüberlegungen und oft schlicht mangelnde Kompetenz sind ein paar Gründe für das Aussitzen von Entscheiden. Solche Leute beginnen herumzuzufagen und sich abzusichern. Oft wird dann auch mit Bewerberdaten in einer Weise umgegangen, dass sich dem Datenschutzbeauftragten die Haare sträuben würden. Am Ende hat keiner mehr die Übersicht, der Meinungssalat ist angerichtet ...

### **... und der schmeckt niemandem?**

Nein, der ist absolut unköstlich. Es ist wie mit dem Turmbau zu Babel: Man hat zu viel gewollt und wurde aufgrund der allgemeinen Verwirrung nie fertig damit. Wie so oft gilt auch hier: Weniger ist mehr.

### **Was also ist zu tun?**

Dasselbe wie in anderen Fragen der Führung auch: Vorwärtsmachen, hinstehen, entscheiden und durchziehen. Wenn man das allein nicht kann oder will, lohnt es sich, externen Support heranzuziehen. Investitionen in die HR-Kompetenz sind in der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt ganz sicher nicht verloren.

## Schlusspunkt

**«Entscheide lieber ungefähr richtig als genau falsch.»**

Johann Wolfgang von Goethe

**Telefon +41 41 312 15 50**

Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen!

MEDICI & SPRECHER AG  
Arsenalstrasse 40 · Postfach  
CH-6000 Luzern 4

Telefon +41 41 312 15 50

mail@medici-sprecher.ch  
www.medici-sprecher.ch

### **Impressum**

Redaktion: Marzio Medici, Renato Zurkirchen,  
Hans Beat Stadler, pr-partner.ch  
Gestaltung: BLU AG, www.blu-agentur.ch