

Die gute Nachricht: Die Zahl der Bewerber für Ausbildungsberufe im Einzelhandel steigt wieder leicht an. Die schlechte: Unverändert klagen Handelsunternehmen über die schwache Qualifikation der Schulabgänger. Oft monieren die Ausbilder das mangelhafte Lernverhalten und das geringe Engagement der Lehrlinge. Unter den Bewerbern die richtige Auswahl zu treffen, wird immer wichtiger. Dabei stehen Motivation, Flexibilität und Teamorientierung der Kandidaten immer mehr im Vordergrund: Laut einer aktuellen Studie bevorzugen vier von fünf DAX-30-Unternehmen Bewerber, die „weiche“ Auswahlkriterien erfüllen.

Bei den meisten Handelsunternehmen sind die Anforderungen ähnlich. So macht Deutschlands größtes Handelsunternehmen, die Metro AG, potenziellen Bewerbern schon auf der eigenen Internetseite klar, dass ein hohes Maß an „Servicedenken, Motivation und Kundenorientierung“ erwartet wird. Die Edeka verlangt

„Freude am Kundenkontakt“, Douglas fokussiert das Anforderungsprofil auf „Spaß an Beratung und Lernbereitschaft“. Beim Internethändler Amazon stehen Teamgeist und Freude am Umgang mit Menschen im Anforderungskatalog. Bei aller Plausibilität stellt sich jedoch die Frage, ob diese Kriterien tatsächlich zu Erfolg im Beruf führen.

Die Erfolgskriterien

Naive Auswahltheorien sind viel häufiger der Grund für eine Einstellungsentscheidung als analytisches und systematisches Vorgehen. Manche Personalchefs achten etwa auf Ähnlichkeiten des Bewerbers mit dem eigenen Werdegang, auf die Wahl der Schul-Leistungskurse, auf Noten in bestimmten Fächern wie Mathematik und Deutsch oder auf die soziale oder regionale Herkunft. Selbstverständlich sind solche Entscheidungen nicht per se schlecht: Es gibt durchaus erfolgreiche Personalentscheider, die sich nie explizit über ihre Auswahlkriterien

Gedanken gemacht haben oder einer Prüfung unterzogen hätten.

Gesicherte Erkenntnisse gibt es jedoch in der Personalpsychologie nur darüber, dass Intelligenz ein zentrales Kriterium für Schul- und Berufserfolg ist. Dementsprechend sollten kognitive Kriterien wie logisch-analytisches Denken oder Strukturierungsvermögen in keinem Auswahlverfahren fehlen. In der Vorauswahl empfiehlt es sich natürlich auch auf die Schulnoten von Bewerbern zu achten, da diese im Zusammenhang mit dem Erfolg in zeitnahen Prüfungen stehen.

Zudem belegen viele Studien, dass Menschen, die als attraktiv und sympathisch eingeschätzt werden, signifikant mehr Berufserfolg haben als andere. Bei Personalentscheidungen sollte demnach dieses Kriterium auf jeden Fall systematisiert zur Auswahl beitragen.

Selbstverständlich müssen auch fachliche und methodische Kenntnisse in die Entscheidung einbezogen werden. Neben dem Können ist das Wol-

PERSONAL

Den Richtigen finden

Nicht immer helfen der Blick auf die Noten und das eigene Bauchgefühl: Systematische Auswahlmethoden erhöhen die Chance, die besten Bewerber für die angebotenen Ausbildungsplätze zu finden.

Der Autor



Diplom-Psychologe
Sascha Kettelhöhn
 ist Geschäftsführer
 der SKope GmbH,
 einer Beratung für
 Personalmanagement.

E-Mail:
sascha.kettelhoehn@skope.de

len ein entscheidender Faktor für berufliches Verhalten. Leistungsmotivation, Engagement und Lernbereitschaft dürfen also in keinem Anforderungsprofil fehlen.

Der Mix ist entscheidend

Um die höchstmögliche Sicherheit bei einer Personalentscheidung zu erreichen, sollten viele unterschiedliche Informationsquellen zu Grunde gelegt werden. Auswahlverfahren wie das Assessment-Center erzielen vor allem deshalb die höchsten prognostischen Werte, weil hier unterschiedliche Methoden wie Tests, Rollenspiele und Interviews kombiniert werden und mehrere Beobachter zu einer gemeinsamen Entscheidungsfindung kommen.

Grundsätzlich gilt: Die Erfolge bei der Personalwahl steigen deutlich, wenn unterschiedliche Methoden eingesetzt werden. Die Wahl und Ausgestaltung der jeweiligen Methode ist von dem konkreten Anforderungsprofil und der Berufserfahrung der Bewerbergruppe abhängig.

Erfolgsfaktoren der Bewerberauswahl

Folgende fünf Aspekte sollte besondere Beachtung finden:

1. Machen Sie sich über Ihre Rekrutierungsstrategie Gedanken

Analysieren Sie Ihre Zielgruppe und überlegen Sie dann, welche Ableitungen Sie aus der Erreichbarkeit, Anzahl und Qualität von Bewerbern treffen. Mit welchen finanziellen und organisatorischen Konsequenzen wäre die Einstellung eines nicht passenden Bewerbers verbunden?

2. Definieren Sie klare Anforderungsprofile

Beachten Sie die Stabilität und Veränderbarkeit von Kriterien und gewichten Sie die Anforderungen nach Muss- und Kann-Kriterien. Klären Sie mit den Fachabteilungen, was wirklich wichtig ist. Es kann sinnvoll sein, besonders erfolgreiche und wenig erfolgreiche Mitarbeiter genauer zu betrachten. Beschreiben Sie auch konkret, was mit Kriterien wie Teamfähigkeit oder Flexibilität gemeint ist.

3. Setzen Sie strukturierte, erprobte und verschiedene Verfahren ein

Achten Sie bei der Auswahl der Methoden darauf, inwiefern die von Ihnen definierten Anforderungen auch zuverlässig erfasst werden – oder ob die Gefahr für Verfälschungen der Ergebnisse etwa durch sozial erwünschte Antworten gegeben ist. Auch für Kriterien wie Leistungsmotivation gibt es durchaus brauchbare Verfahren. Bei größeren und regelmäßigen Auswahlprozessen empfiehlt es sich, eigene Vergleichsstichproben zur Entscheidungsfindung heranzuziehen.

4. Bauen Sie Kompetenz in der eigenen Mannschaft auf

Je mehr Auswahl-Kompetenz bei Ihren Mitarbeitern vorhanden ist, umso besser wird die Qualität der getroffenen Entscheidungen. Bieten Sie Schulungen oder Praxiscoachings zu diesem Thema an.

5. Überprüfen Sie den Erfolg Ihres Auswahlprozesses

Etablieren Sie ein pragmatisches Kennzahlensystem zur Überprüfung Ihrer Auswahlentscheidungen. Hier sollten Erkenntnisse einer systematischen Probezeitbeurteilungen oder von Ausbildungsprüfungen genauso Beachtung finden, wie aus dem Prozess generierte Quoten, etwa die Angebotsquote, die eine Aussage über die Strenge Ihrer Auswahlentscheidungen zulässt. Mit solchen Zahlen lassen sich auch die Kosten für zukünftige Einstellungen prognostizieren.

Veranstaltungen

→ Forum für Einkaufsleiter

Entwicklung von zukunftssichernden Einkaufsstrategien

Termin/Ort:

5. und 6. Oktober 2005 in München

Teilnahmegebühr: 1.695 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: Management Circle;

Tel. 06196 4722-800

www.managementcircle.de

→ Fit for POS

POS-Konzepte erfolgreich umsetzen – eintägiger Seminar.

Termin/Ort:

10. oder 11. Oktober 2005 in Salzburg

Teilnahmegebühr: 438 Euro

Veranstalter: Umdasch Shop Academy;

Tel. 07472 6052364

www.umdach-shop-concept.com

→ Effizient Planen und Einrichten

10. EHI-Fachkongress

„Store Planning & Design“

Termin/Ort:

27. und 28. September 2005 in Köln

Teilnahmegebühr: 890 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: Euro Handelsinstitut (EHI);

Tel. 0221 5799348

www.ehi.org

→ Category Management

Analysen – Umsetzung – Erfolg

Termin/Ort:

12. und 13. Oktober 2005 in Essen

Teilnahmegebühr: 990 Euro

Veranstalter:

Ruhr Campus Academy (RCA);

Tel. 0201 1832287

www.category-management.net

→ Verkaufsverhandlungen

„Harte“ Verkaufsgespräche mit Kunden intelligent und fair führen

Termin/Ort:

17. und 18. Oktober 2005 in München

Teilnahmegebühr: 1.290 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: Deutsche Verkaufsleiter-

Schule (DVS); Tel. 089 548528500

www.dvs.de

