

Wie verbessern wir die Personalauswahl?

„Herr König, diese Zahlen sind schon alarmierend. 20 Prozent der neu eingestellten Mitarbeiter im Verkauf und Verleih der Wohnmobile haben im letzten Jahr die Probezeit nicht überstanden. Die Zahlen sagen nicht aus, ob die Mitarbeiter von selbst gekündigt haben oder von den Niederlassungen nicht übernommen wurden. In jedem Fall verursacht aber die Situation enorme Kosten für Neu-Einstellung und Einarbeitung. Da würde ich gerne tätig werden, um die Situation zu verbessern.“

Simone Köster lehnte sich zurück und hielt den Atem an. Hoffentlich war sie nach sechs Wochen Personalreferentin im mittelständischen Unternehmen Feria Traveller GmbH in Wörfelden nicht zu forsch, indem sie dem kaufmännischen Leiter gleich die Probleme präsentierte, auf die sie bei ihrer Arbeit gestoßen war.

Das expandierende Unternehmen gehörte zu den erfolgreichsten Verleihern hochwertiger Wohnmobile und unterhielt derzeit 48 Niederlassungen in Deutschland. Auch der Verkauf von Wohnmobilen warf einen guten Gewinn ab, weil begeisterte Wohnmobil-Urlauber nach den ersten Erfahrungen oft zu Käufern wurden. Die Personalabteilung der Zentrale war erst kürzlich aufgestockt worden und nun für grundsätzliche Personalfragen, für die Personalentwicklung und die Abrechnung der Mitarbeiter in n Niederlassungen zuständig.

Herr König schaute auf: „Wie ich sehe, haben Sie sich schnell eingearbeitet und stoßen sofort auf die Optimierungspotenziale.“ Er schmunzelte und erklärte ihr dann das Problem aus seiner Sicht: „Aufgrund der dezentralen Struktur werden Personalauswahl und -einstellungen in den Niederlassungen natürlich von den jeweiligen Leitern vor Ort selbst vorgenommen. Die ‚Fehlgriffe‘ sind aus meiner Sicht leicht erklärbar. Die Niederlassungsleiter kommen überwiegend aus dem technischen Bereich (Kfz-Meister, Techniker) und haben keine Vorbildung im Bereich Personal. Vorstellungsgespräche werden vermutlich eher aus dem Bauch heraus und wenig anforderungsbezogen geführt. Eine Hilfestellung durch die Zentrale ist bislang kaum erfolgt, was auch mehrere Führungskräfte bei der letzten Jahrestagung bemängelt haben. Wir können das Thema gerne vorrangig angehen und auch in Ihre Zielvereinbarung aufnehmen. Im Fokus der verbesserten Auswahl sollten zunächst Mitarbeiter für den Verkauf und Verleih der Fahrzeuge stehen, da dies das Kerngeschäft von Feria Traveller darstellt.“

Simone Köster verließ gut gelaunt und mit ersten Ideen das Büro Ihres Chefs. Sie hatten vereinbart, dass sie innerhalb einer Woche ein Konzept vorstellen würde, um die Situation zu verbessern. Herr König hatte aber auch klar gemacht, dass es nicht darum gehen konnte, demnächst die Personalauswahl durch die Zentrale vorzunehmen – das wäre kostenmäßig nicht machbar und würde zudem die Niederlassungsleiter verärgern.

Aufgaben

Versetzen Sie sich in die Lage von Simone Köster.

1. Überlegen Sie zunächst, welche Informationen Sie noch benötigen, um einen tragfähigen Vorschlag zur Verbesserung der Personalauswahl vorzulegen.
2. Welche Auswahlverfahren erscheinen für die Feria Traveller GmbH grundsätzlich geeignet?
3. Wie wäre eine sinnvolle Durchführung der Personalauswahl in Zukunft zu gewährleisten? Und was könnten Sie tun, um die Situation in den Niederlassungen zu verbessern?

Quelle: Böhmer, N.; Schinnenburg, H.; Steinert, C. (2012): Fallstudien im Personalmanagement. Pearson, München. S. 50 – 51