

# Gesucht werden die Besten

## Wie Unternehmen die richtigen Mitarbeiter finden

Tolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden – und diese auch zu halten –, ist eine große und erfolgsentscheidende Herausforderung. Frank M. Scheelen, Experte für Zukunftsbusiness und Beziehungsmanagement, sagt, wie das gelingen kann.

Auch und gerade im Sekretariats- und Assistenzbereich gilt: Gute Mitarbeiter locken Sie längst nicht mehr allein mit schnödem Mammon. Unternehmen müssen gutes Arbeitsklima und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten, wenn sie die Besten finden und halten wollen. Doch wie finden Sie wirklich die Top-Besetzung?

Es reicht nicht aus, Bewerber nach dem „Nasenfaktor“ einzustellen. Eine Langzeitstudie des Gallup-Instituts hat gezeigt: Nur 20 % der Mitarbeiter können die Frage, „Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz täglich Gelegenheit, das zu tun, was Sie am besten können?“, mit „Ja“ beantworten. Im Umkehrschluss

bedeutet das, dass 80 % der Angestellten am falschen Arbeitsplatz eingesetzt werden – zu ihrem eigenen Frust und als Verlust für das Unternehmen.

### Zeugnisse zeigen nicht alles

Mitarbeiter, die sich beim Interview von ihrer überzeugenden Seite zeigen, sind am konkreten Arbeitsplatz eventuell nicht mehr so überzeugend, weil die Auswahl intuitiv erfolgte. Fachliche Qualifikationen und Zeugnisse sagen zwar etwas über bisher Erlerntes, Tätigkeiten und Geleistetes, aber nichts über die Talente und Verhaltensweisen eines Menschen. Anhand der Papiere kann man nicht erkennen, ob ein Bewerber ins Unternehmen „passt“. Hier kann man sich nur auf sein Bauchgefühl verlassen – und das ist bekanntermaßen subjektiv.

### Emotionale Fähigkeiten sind gefragt

Viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden aufgrund ihrer Fertigkeiten eingestellt, wegen ihrer Einstellungen aber wieder entlassen. Doch welche Talente erfordert der Job genau? Eine Frage, die wohl die wenigsten Unternehmen beantworten können. Erfahrungsgemäß haben nicht einmal 3 % von ihnen jemals ein Benchmark-Profil (siehe unten) für die Position erstellt. Dabei ist nicht von Stellenbeschreibungen die Rede, sondern von den emotionalen Fähigkeiten und den in jüngster Zeit gerne zitierten *Soft Skills* oder Talenten – aktuellen Studien zufolge sind diese übrigens wichtiger als *Hard Skills*.

### Soft Skills – was ist das eigentlich?

Soft Skills – auf deutsch „weiche Fähigkeiten“ – sind die angeborenen Persönlichkeitseigenschaften, Wertvorstellungen sowie angeborene und erlernte Kompetenzen. Bringt ein Kandidat die für den Job geforderten Soft Skills mit, sind ihm die benötigten Hard Skills ohne großen Aufwand beizubringen. Verfügt er dagegen über die erforderlichen Hard Skills, aber die fehlenden emotionalen Talente müssen ihm erst näher gebracht werden, sorgt das in der Regel für viel Frust und Demotivation, innere Kündigung, hohe Fluktuation und niedrige Effektivität. Anders ausgedrückt: Was nützt die Bewerberin mit



fehlerfreien 300 Anschlägen pro Minute und unglaublichem Organisationstalent, wenn sie kein gutes Gespür für ihr Gegenüber hat und Kunden und Mitarbeiter demnächst lieber einen großen Bogen um das Büro machen?

#### **Schnittstelle fordert Kompetenz und Talent**

Gerade im sensiblen Bereich des Sekretariats sind viele Soft Skills gefragt, die zwar generell wichtig sind, aber hier besonders essenziell: Neben einem hohen Maß an Zuverlässigkeit, Organisationstalent und Empathie muss ein guter Mitarbeiter oder eine gute Mitarbeiterin im Office auch eine hohe Belastbarkeit mitbringen und vieles mehr. Sekretärinnen und Assistentinnen sitzen an den Schnittstellen, an denen alles zusammenläuft: Anfragen von Mitarbeitern, Kundenwünsche, Anordnungen und Wünsche der Führungskräfte sowie Angebote von Zulieferern und Dienstleistern. Konflikte und Stress sind damit nicht selten vorprogrammiert. Dennoch wird erwartet, dass die Assistenz stets freundlich, ruhig und bestimmt bleibt – eine Fähigkeit, die nicht jeder hat. Und eine, die nur schwer trainierbar ist, wenn das Potenzial dazu fehlt.

#### **Schlüsselkompetenzen bestimmen**

Um sich also Flops bei der Personalauswahl schon im Vorfeld zu ersparen, sollte

ein erster Schritt daher immer ein Benchmark-Profil sein. Dabei legt das Unternehmen fest, welche Verhaltensmerkmale und Soft Skills der Job fordert, welche Schlüsselkompetenzen gefragt sind und – noch wichtiger – welche Belohnungskultur im Unternehmen herrscht. Erst wenn dieser Prozess klar definiert ist, kann mit einer talentorientierten und effizienten Personalauswahl begonnen werden.

Unterstützung bei der Erstellung von Benchmark-Profilen sowie bei der Analyse von Potenzialen und Kompetenzen bieten Diagnose-Tools, wie z. B. „INSIGHTS MDI®“. Computergestützt ermitteln sie zeitnah und kosteneffizient zuverlässige Informationen über Kompetenzen, Verhalten und Werte der Bewerber und Mitarbeiter. Seit mehr als zehn Jahren analysieren diese Instrumente als einzigartiges Leistungsmerkmal den natürlichen Basisstil (das Verhalten, das von der Präferenz her in den Beruf eingebracht wird) sowie das angepasste Verhalten (das Verhalten, das der Befragte momentan zeigt – soziales Wunschprofil bei Bewerbern). So wird ein wirklich authentisches Bild des Einzelnen vermittelt.

#### **Motive und Werte erkennen**

Um herauszufinden, wie gut die Grundeinstellung des potenziellen Mitarbeiters zu seiner beruflichen Tätigkeit passt, wird

sein individuelles Ranking der sechs Motive „theoretisch“, „ökonomisch“, „ästhetisch“, „sozial“, „individualistisch“ und „traditionell“ geprüft. Diese Werte sind für eine erfolgreiche berufliche Performance notwendig. Denn ein Berufserfolg stellt sich nur dann ein, wenn selbst oder fremd gesteckte Ziele von den inneren Motiven unterstützt werden.

Mit der genauen Kenntnis über das Verhalten und die Werte der Bewerber erhält das Unternehmen die ideale Basis zum Auf- oder Ausbau einer zielgerichteten Personalstruktur. Die Wahrscheinlichkeit, den richtigen Kandidaten auszuwählen, steigt signifikant.

AUTOR

**Frank M. Scheelen,**  
Experte für  
Zukunftsbusiness und  
Beziehungsmanagement,  
Vorstand der Scheelen  
AG und Bestseller-Autor.



[www.scheelen-institut.de](http://www.scheelen-institut.de)