

Rekrutierung beim KMU: Faktor Mensch bei der Grosspeter AG

Als Mehrmarken-Autohaus in der Nordwestschweiz und Kompetenzzentrum für Automobilität legt die Grosspeter AG auf eine professionelle Personalrekrutierung grossen Wert. Auch wenn die Prozesse im Grossen und Ganzen wie bei anderen KMU in der Schweiz laufen, liegt der Fokus stark auf dem menschlichen Austausch mit dem Gegenüber. Der Eigenbericht des Rekrutierers des Basler Autohauses.

Wird eine Arbeitsstelle innerhalb der Unternehmung frei, so wird zunächst ein Personalantrag ausgefüllt, welcher für alle Stellen von unserem CEO visiert werden muss. Nach der Bewilligung für eine Personalsuche wird die Personalabteilung eingeschaltet. Zusammen mit der Linie wird eine Stellenbeschreibung erstellt, gleichzeitig auch das Anforderungsprofil dafür. Im persönlichen Gespräch zwischen Personalabteilung und Linie wird die offene Stelle näher besprochen: Wie ist das Teamgefüge? Was sind die Besonderheiten der Stelle? Auf was kommt es vor allem an? Unsere Vakanzen werden intern sowie extern ausgeschrieben.

Pseudofragen nach dem Lieblingstier werden nicht gestellt

Sobald alle Bewerbungen bei der Personalabteilung eingegangen sind, wird eine erste Vorauswahl vorgenommen. Die Bewerbungsunterlagen werden aufmerksam und eingehend geprüft. Je nach Rekrutierungsprofil geht es um Art und Stil der Bewerbung: Ist der Lebenslauf lückenlos? Fehlen Zeugnisse? Wie wurde das Bewerbungsschreiben formuliert? Beweggründe für die Bewerbung? Unsere Personalabteilung rekrutiert für alle Stufen innerhalb der Grosspeter AG. Vom Automechaniker bis zum Geschäftsleitungsmitglied. In den letzten Monaten insbesondere bei der Suche von Werkstattleitern (2. Führungsstufe) sowie im kaufmännisch-technischem Bereich (Serviceassistentinnen/Serviceberater). Nach einer ersten Sichtung der Dossiers wird zusammen mit der Linie entschieden, welche Kandidaten zu einem ersten, unverbindlichen Gespräch eingeladen werden.

Eingeladen werden meist rund fünf bis sieben Kandidaten. Das erste Gespräch,



Fotomontage: Ulrike Kobelius

welches in der Regel ein bis maximal zwei Stunden dauert, findet zusammen mit der Linie in der Personalabteilung statt. Unsere Gespräche führen wir strukturiert, aber auch unstrukturiert – quasi ein Mix. Wir führen einen Fragekatalog als «Fil rouge». Es gibt Fragen, die wir allen Kandidaten gleich stellen, um die Vergleichbarkeit zu erhalten. Darüber hinaus ergeben sich aus dem Gespräch ganz spontane Fragen zu Person oder Werdegang. Schlussendlich soll es kein Verhör sein, sondern ein angenehmes Gespräch, wo beide Parteien die nötigen Informationen geben und erhalten. Fühlt man sich in einem Gespräch wohl, so gestaltet sich das Gespräch auf jeden Fall offener. Darum sorgen wir bei uns unbedingt für eine gute Atmosphäre im Vorstellungsgespräch.

Zu Beginn eines Vorstellungsgesprächs wird zuerst die Firma Grosspeter AG vorgestellt, dies anhand von Organigrammen, Prospekten, Leitbild. Danach gehen wir auf den Kandidaten ein und möchten mehr über ihn erfahren. Dazu werden offene Fragen gestellt, beispielsweise: Wie und warum sind Sie so vorgegangen? Schildern Sie uns die Situation! Was denken Sie darüber? Der Kandidat soll von sich erzählen, so dass wir seine Haltung zu verschiedenen Themen herausfinden können. Im Teil, wo wir die Person näher kennen lernen möchten, soll der Kandidat mehrheit-

lich reden und nicht der Personal- oder Linienverantwortliche. Oft passiert der Fehler, dass der Kandidat kaum zum Reden kommt, weil die Partei gegenüber zu viel redet, ausschweift, unterbricht oder gar die Antwort dem Kandidaten mitliefert, weil er vielleicht zu lange überlegt. Dem Kandidat soll ruhig die nötige Zeit gegeben werden, um auf gestellte Fragen überlegen zu können. Ein paar Sekunden Totenstille im Besprechungsraum sollen manchmal herrschen dürfen. Wir möchten ja eine konkrete und überlegte Antwort erhalten. Dieses «Überlegen», wo ein Kandidat möglicherweise auf etwas starrt oder den Kopf beugt, darf von Personalverantwortlichen nicht als negativ bewertet werden. Im Gegenteil. Wer immer gleich mit dem Antworten losschiesst, liegt nicht immer richtig und kann sich in Antworten verzetteln. Geschlossene Fragen, die man nur mit Ja oder Nein beantworten kann, stellen wir weniger. Pseudofragen – Ihr Lieblingstier oder Ihre Lieblingsfarbe –, um daraus eine Ableitung zu machen, kommen bei uns nicht in Frage. Die Linie geht mehr auf das Fachliche ein, die Personalabteilung auf die persönlichen Kompetenzen. Erst wenn wir die Person etwas näher kennen gelernt haben, besprechen wir die Vakanz. Kehrt man das Ganze um, so weiss der Kandidat schon im Voraus, welche persönlichen oder fachlichen Eigenschaften die Stel-



Der Autor

Mario Zanandrea ist Leiter Personal bei der Grosspeter AG. Als Personalfachmann mit eidg. FA war er zuvor u.a. tätig bei Swissmetall Dornach, bei der Manor am Basler Hauptsitz als Recruiter und als Leiter Personaldienste bei der Honegger Reinigungen AG in Köniz BE.

le erfordert, und gibt sich in den Antworten dementsprechend. Die Linie geht auf die offene Stelle ein und erklärt diese anhand der Stellenbeschreibung. Am Schluss gibt es den Ausblick und man gibt bekannt, wie terminlich verblieben wird. Im ganzen Rekrutierungsprozess behält die Personalabteilung den «Lead» respektive die Moderation.

Das Bauchgefühl ist wichtiger als alle guten Zeugnisse zusammen

Nach der ersten Vorstellungsrunde wird ziemlich rasch entschieden, welche Kandidaten in die zweite Runde kommen und welche aus dem Rennen ausscheiden. In der zweiten Runde, je nach Funktion, Hierarchiestufe, erfolgt ein internes Assessment. Im internen Assessment müssen die Kandidaten schriftliche Fallbeispiele unter Zeitdruck lösen und Situationsgespräche wie beispielsweise ein Mitarbeitergespräch, Kritikgespräch, Kundengespräch führen. In den Situationsgesprächen übernimmt die Personalabteilung die Rolle des Beobachters, der Linienvorgesetzte simuliert den Kunden oder Mitarbeiter. Dabei legen wir Wert darauf, dass sich der Kandidat stets wohl fühlt und sich nicht schikaniert vorkommt. Es soll eine (Stress-)Situation simuliert werden, um zu sehen, wie ein potenzieller Kandidat in einer solchen Lage reagieren würde. Schriftliche Persönlichkeitstests/Analysen werden je nachdem im Assessment eingebaut. Zu einem Rundgang durch die Abteilung der frei werdenden Stelle kommt es selbstverständlich auch. In der Endauswahl befinden sich am Schluss meistens rund zwei bis drei Kandidaten. Das Einholen von Referenzen gehört grundsätzlich auch zum Bestandteil der zweiten Runde.

Nachdem das Assessment ausgewertet und mit dem Kandidaten besprochen wurde, erfolgt die definitive Auswahl eines Kandidaten (Linie zusammen mit der Personalabteilung). Bei der Entscheidung lassen wir nochmals alle Eindrücke Revue passieren: Studium der Unterlagen, geführte Gespräche, Eindrücke, Assessment – wie hat der Kandidat reagiert? Zusätzlich kommt auch noch das berühmte «Bauchgefühl» ins Spiel, das eine wesentliche Rolle einnimmt. Rational konnte alles durchleuchtet und hinterfragt werden. Stimmt aber auch die Chemie zwischen Kandidat und Linienvorgesetzten sowie dem Team? Der Impact muss gegeben sein. Ein Feeling muss vorhanden sein: Selbst die besten Zeugnisse und Referenzen nützen nichts; wenn uns die Person vom Bauch her nicht zusagt, so ist dies ein wichtiges Warnsignal. Schlussendlich rekrutieren wir Menschen und kein Produkt. Die Person muss zu uns passen (Leitbild). Die Entscheidung für einen Kandidaten wird vollzogen und ihm kommuniziert. Vor dem Stellenantritt wird intern am «Schwarzen Brett» über den Neueintritt infor-

miert. Bis zum ersten Arbeitstag geht es darum, die nötigen Vorkehrungen zu treffen, um den neuen Mitarbeiter bestmöglich in die Unternehmung oder Abteilung zu integrieren. Die ganze Einarbeitungsplanung und -organisation wird von der Linie in Angriff genommen. Vor Ablauf der Probezeit erfolgt das Probezeitgespräch. Nach der Probezeit ist die Personalrekrutierung abgeschlossen, und der Mitarbeiter geht in die Personalbetreuung und -entwicklung über. Ziel ist es, den Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Sein Wissen soll bewahrt und innerhalb der Firma weitertransferiert werden.

Vielleicht noch ein paar Worte zur Dauer einer Rekrutierung in der Grosspeter AG. Vom Inserat bis zum Vertragsabschluss wollen wir

Ein paar Sekunden Totenstille im Besprechungsraum sollen manchmal herrschen dürfen.

die Suche effizient abwickeln, jedoch ohne unnötigen Druck, sodass wir keine voreilige Entscheidung treffen müssen – so weit wie möglich. Deshalb rechnen wir mit fünf bis sieben Wochen für eine Rekrutierung. Wir nehmen uns Zeit, wollen aber eine Rekrutierung niemals künstlich hinauszögern, um nicht zu riskieren, dass uns am Schluss ein Topkandidat noch abspringt. Als KMU sind wir jedoch äusserst flexibel im Handeln und haben kurze Entscheidungswege, was sicherlich dem Kandidaten zugutekommt.

Mario Zanandrea

Das Unternehmen

Die Grosspeter AG ist seit 70 Jahren eines der grössten Autohäuser der Region Nordwestschweiz und beschäftigt über 200 Mitarbeitende. Das Autohaus hat in den letzten Jahren umfangreich in die Marken Opel, Chevrolet und Honda und in den Ausbau der bestehenden Infrastruktur investiert. Im Rahmen der Zentralisierung des Verkaufs ins neue Opel Center Basel in Muttenz setzte das Unternehmen auf eine Mehrmarkenstrategie. Vor vier Jahren eröffnete Grosspeter den Verkaufspunkt in Reinach mit Chevrolet Center und Honda Terminal an der Schönaustrasse. Zur Grosspeter Gruppe gehören zudem das grösste Occasionscenter in der Nordwestschweiz, der Autosupermarkt in Muttenz sowie die Tochtergesellschaften Aumatt-Garage in Reinach (Saab), Haberbusch GmbH in Lörach, Schopfheim und Rheinfelden (Opel, Hyundai) und seit Anfang 2007 die Abt Automobile AG in Liestal, die die Marken BMW, Mini und Morgan führt.

Grosspeter legt sehr viel Wert auf das hauseigene Leitbild: «Gemeinsam gestalten wir unsere Zukunft.» Die gegenwärtige Fluktuationsrate liegt bei sechs Prozent.

Mehr unter: www.grosspeter.ch