

## **Personelle Fehlbesetzungen können teuer werden: Vier Schritte für eine vernünftige Personalauswahl**

von Carola Hommerich

ESSEN – Für eine strategische Personalauswahl bedarf es klarer Regelungen und Verfahren, die in der Kanzlei festgelegt werden müssen. Sie folgen der Logik des Personalmanagements.

Ein zentraler Einflussfaktor auf den Erfolg einer Kanzlei ist die Qualität ihres anwaltlichen und nichtanwaltlichen Personals. Personelle Fehlbesetzungen können – je nach Kanzleigröße – drastische finanzielle Folgen haben. Auch auf sozialer Ebene können hohe Kosten entstehen, denn eine falsche Personalauswahl führt zu Unruhe und Störungen in den Kanzleiabläufen. Die Logik des Personalmanagements lässt sich anhand von vier Punkten darstellen.

### **1. Personalbedarf mittel- bis langfristig planen**

Der erste Schritt zu einer vernünftigen Personalauswahl ist eine systematische und langfristige Personalbedarfsplanung. Werden Einstellungsentscheidungen wegen Arbeitsüberlastung unter Zeitdruck getroffen, ist das Ergebnis in der Regel wenig zufriedenstellend. Es ist daher sinnvoll und wichtig, Personalfragen innerhalb der Kanzleiführung zu thematisieren. Die Personalsituation muss mittel- und langfristig geplant werden und in eine Gesamtstrategie der Kanzlei eingebettet sein.

Um das Befähigungsprofil von Bewerbern qualifiziert bewerten zu können, muss zunächst ein Anforderungsprofil verfasst werden. Dabei geht es darum, sowohl fachliche als auch überfachliche Qualifikationen so genau wie möglich zu benennen. Wünschenswerte überfachliche Fähigkeiten sind etwa das Sprachvermögen des Bewerbers, ebenso wie seine Kontaktfähigkeit, sein Teamvermögen und seine Bereitschaft, sich auf Mandanten und Kollegen einzustellen. Für die letztliche Auswahl eines Bewerbers sollten die Begutachtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen und die Bedeutung des persönlichen Gesprächs in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

### **2. Rekrutierung mit Strategie**

Je nachdem wo und wie eine Stelle ausgeschrieben wird, erreicht man unterschiedlich qualifizierte Bewerber. Jede Stellenausschreibung vermittelt gleichzeitig einen ersten Eindruck des Arbeitgebers. Besonders wichtig ist es, sich ein neues, vergleichsweise

kostengünstiges Suchmedium zu erschließen – das Internet. Anstelle (oder zusätzlich zu) einer Anzeige zum Beispiel in der NJW lohnt eine Ausschreibung in einer Jobbörse im Internet, etwa bei [www.jobware.de](http://www.jobware.de) oder [www.monster.de](http://www.monster.de).

### **3. Vorauswahl und Einstellungsgespräch**

Bereits bei der Sichtung der eingegangenen Bewerbungen zahlt sich eine systematische Vorauswahl aus. Wiederum gilt: Je klarer das Anforderungsprofil, desto leichter fällt die Selektion. Ausgewählte Bewerber, deren Befähigungsprofile dem Wunschprofil der Kanzlei entsprechen, werden zu einem Gespräch eingeladen, in dem vor allem die überfachlichen Qualifikationen genauer abgeschätzt werden können.

Vorsicht: Das persönliche Bewerbungsgespräch dient nicht der Selbstdarstellung des potenziellen Arbeitgebers. Nicht er, sondern der Bewerber soll Raum bekommen, auf genau vorbereitete Fragen zu reagieren. Eine Liste mit Tipps zum richtigen Verhalten des Arbeitgebers im Einstellungsgespräch findet sich am Ende dieses Artikels.

### **4. Probezeit**

Das erste halbe Jahr nach der Einstellung dient dazu, den neuen Mitarbeiter genau kennenzulernen und so gut wie möglich zu fördern. Nur so kann am Ende der Probezeit eine qualifizierte Entscheidung darüber gefällt werden, ob der neue Mitarbeiter zur Kanzlei passt oder nicht. Auch eine Entscheidung gegen ihn muss – wenn sie gut begründet ist – konsequent getroffen werden. Langfristig wird dies für beide Seiten von Vorteil sein.

Anwaltskanzleien, die sich ernsthaft mit dem Prozess der Personalauswahl auseinandersetzen, können durch Fehlbesetzungen entstehende Kosten vermeiden und die Qualität der Mandantenbetreuung im Ergebnis steigern.

## **Verhaltenstipps für Arbeitgeber im Bewerbungsgespräch**

- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und stellen Sie eine störungsfreie Atmosphäre her (zum Beispiel keine Telefonanrufe während des Gesprächs).
- Studieren Sie vorab die Bewerbungsunterlagen und überlegen Sie, wo Sie noch genauer nachfragen wollen.
- Legen Sie bei mehreren Interviews mit demselben Bewerber, die von unterschiedlichen Personen geführt werden, vorab fest, wer welche Themen anspricht. So können Sie Doppelabfragen vermeiden.
- Stellen Sie sich zu Beginn kurz selbst vor und beschreiben Sie den Arbeitsplatz, auf den sich der Kandidat bewirbt.
- Schaffen Sie eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung, achten Sie auch auf nonverbale Signale. Sie sollten zum Beispiel nicht in Unterlagen blättern oder Dinge auf Ihrem Schreibtisch sortieren, während Sie mit dem Bewerber sprechen.
- Bestimmen Sie durch Fragen den Interview-Verlauf.
- Übertragen Sie kontinuierlich mehr Redeanteile auf den Kandidaten; stellen Sie offene Fragen (Wie? Was? Wozu? Warum?), die Raum für ausführliche Antworten lassen.
- Fragen Sie nach persönlichen Erlebnissen, Empfindungen, Einstellungen sowie Familie und Hobbies. So lernen Sie den Bewerber auch auf der nicht-fachlichen Ebene kennen.
- Lassen Sie das Interview durch den Kandidaten zusammenfassend bewerten. So sehen Sie, wie der Bewerber sich selbst einschätzt.
- Machen Sie verbindliche Aussagen zum weiteren Kommunikationsprozess. Wann werden Sie sich wieder bei dem Bewerber melden? Wann kann er mit einer Entscheidung rechnen? Halten Sie die getroffenen Aussagen unbedingt ein. Falls sich eine Entscheidung herauszögert, informieren Sie alle Bewerber, die davon betroffen sind.