

Ready for Business

Bewerber sicher(er) beurteilen

Während der über 15 Jahre, in denen ich als Personalberater Bewerber, Stellensuchende und nicht zuletzt Personal zu beurteilen hatte, musste ich immer wieder feststellen, wie schwierig es sein kann, Menschen zutreffend einzuschätzen. Auch bei Diskussionen im Rahmen meiner Führungsseminare tritt dieses Problem immer wieder neu zu Tage. Aber es gibt auch immer wieder erstaunlich viele Führungskräfte, die davon überzeugt sind, aufgrund ihrer „guten Menschenkenntnis“ ihre Mitarbeiter bzw. potenzielle Mitarbeiter problemlos beurteilen zu können.

Personalbeurteilung beinhaltet eine ernst zu nehmende betriebswirtschaftliche Dimension: Es ist für den Erfolg eines jeden Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung, dass seine Arbeitsplätze mit dafür optimal qualifizierten Arbeitskräften besetzt sind. 90% der Entscheidungen für oder gegen eine Einstellung fallen auf Basis der geführten Einstellungsgespräche; aber nur wenige dieser Gespräche lassen im Rahmen der Gesprächsführung und ihrer Inhalte ein solides Urteil für eine Zu- oder Absage eigentlich zu.

Wer kennt die Situation nicht: Da zündet der bestens aufgelegte Vertriebsmann, der sich konzentriert über die Distanz von 60 oder 120 Minuten bestens präsentieren kann, eine Blend-Granate nach der anderen. Nicht unbedingt die qualifiziertesten Kandidaten bekommen den Job, sondern die, die beim Gespräch am besten abgeschnitten haben. Der Kandidat, der beim Bewerbungs- und Auswahlprozess den besten Eindruck hinterlassen hat, erhält das Vertragsangebot.

Je älter man wird, desto jünger erscheint die Person, mit der man das Bewerbungsgespräch führt. Dies stimmt insofern, als es in manchen Unternehmen eine Vielzahl von Fehlannahmen gibt, was die notwendigen Erfahrungen und Fähigkeiten eines effektiven „Interviewers“ betrifft. Es wird nach wie vor zu wenig Wert auf



Andreas Erbenich.
www.andreaserbenich.de
Foto: Archiv

die Fortbildung dieser Mitarbeiter gelegt. Dabei müssen sie eine extrem schwierige Funktion wahrnehmen: nicht nur passende, sondern möglichst gute und entwicklungsfähige Kandidaten für das Unternehmen zu finden.

Der rote Faden für ein zielführendes Bewerber-Interview als das zentrale Instrument in der Personal-Auswahl lässt sich im Prinzip auf zwei Fragen reduzieren: Welche Informationen wollen Sie durch das Gespräch bekommen und welche Informationen wollen Sie weitergeben?

So könnte es gehen

Ich möchte und kann hier keinen Standard für das ideale Bewerbungsgespräch formulieren. Wichtig ist mir jedoch, auf Punkte hinzuweisen, die es im Interview grundsätzlich zu erarbeiten gilt:

1. Ist der Kandidat im Rahmen seiner Ausbildung und seines beruflichen Werdeganges fachlich geeignet, die Aufgabe auszuführen und Akzente zu setzen?

2. Besitzt der Kandidat den Willen und das Potenzial, gegebenenfalls weitere Aufgaben zu übernehmen? Erfolgreich agierende Unternehmen brauchen flexible Mitarbeiter, die sich auf neue Situationen einstellen und mit den Aufgaben wachsen können.

3. Die Motive des Kandidaten für seinen bisherigen Berufsweg sollten herausgearbeitet werden; von welchen Umständen ist die Entwicklung begleitet: Zufall, Fortune, Fleiß, Standvermögen, Können.

4. Sind die Ziele des Unternehmens mit denen des Kandidaten zumindest mittelfristig vereinbar? Wir sprechen hier auch über die privaten Belange und Notwendigkeiten! Ist ein Umzug möglich bzw. ein zweiter Wohnsitz nötig?

5. Bedenken Sie bitte, dass Sie vor allem auf Basis der geführten persönlichen Gespräche die Entscheidung treffen müssen, ob der Kandidat zu Ihnen passt. Im Extremfall würden Sie mit ihm als Kollegen täglich acht, zehn oder 12 Stunden zusammenarbeiten müssen.

Kleine Ursache, große Wirkung

Eine Abrundung der eigenen Schlüsse können unter bestimmten Voraussetzungen Referenzen bieten, die man im Einzelfall einholt. Aber Vorsicht: eine gute Referenz kann eine Gefälligkeit sein, eine schlechte eine Revanche.

Nach Referenzen befragt, gibt der vorbereitete Kandidat logischerweise ihm wohlgesonnene ehemalige Kollegen,

Vorgesetzte oder Geschäftspartner an. Damit ist eine solche Referenz so viel wert wie ein selbstgeschriebenes gefälliges Zeugnis. Wird man auf eigene Faust aktiv, erlebt man auch heute noch die eine oder andere Hinrichtung. Beschäftigt man sich als Möbel-Profi sich Tag um Tag mit Sortimenten, Warengruppen und deren Weiterentwicklung, so werden personelle Dinge, so auch Einstellungsgespräche, geradezu en passant durchgezogen. Führen Sie die Gespräche in einer angemessenen Atmosphäre. In aller Regel nimmt man sich ja wertvolle Arbeitszeit bzw. vielleicht seltene Freizeit.

Auswirkung auf das Einstellungsgespräch zeigen auch so scheinbare Selbstverständlichkeiten wie ein pünktliches Beginnen und eine möglichst (mobil-)telefonarme bzw. -freie Zone.

Leben Sie wohl! Bis bald?

Unternehmen wie Kandidat haben vor dem Gespräch eine gewisse Erwartungshaltung. Ich denke, dass man zum Ende eines Gesprächs ruhig diese reflektieren darf und den Weg der weiteren Entscheidungsfindung zeitlich skizziert. Also: Wer nimmt mit wem oder über wen wann Kontakt auf? Das vermeidet so manche Hängepartie für alle Beteiligten.