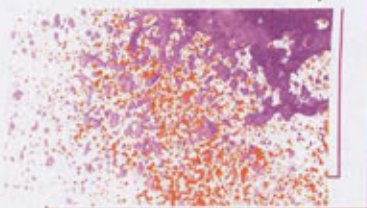




Passt oder passt nicht?

VORSTELLUNGSGESPRÄCH Wie finden Sie heraus, ob ein Bewerber die optimale Besetzung für eine Stelle ist? Zwei Experten geben Tipps, was und wie Sie fragen sollten

Text: Verena Bast



Besonders in kleinen Firmen müssen sich Unternehmer auf jeden einzelnen Angestellten verlassen können. Umso wichtiger ist es, unter den Bewerbern für eine Stelle den passenden auszuwählen. impulse hat mit zwei Experten gesprochen, die Tipps für Vorstellungsgespräche geben. Worauf es ankommt:

Die Vorbereitung

PRÜFEN SIE QUALIFIKATIONEN VORAB!

Welche Schul-, Ausbildungs- oder Hochschulabschlüsse hat ein Bewerber? Welche anderen berufstypischen Qualifikationen, die für die zu besetzende Stelle wichtig sind? Solche Hard Skills sollten vorab geprüft werden, rät Goran

Barić, Geschäftsführer der Personalberatung PageGroup Deutschland. Dann bleibt mehr Zeit für das Kennenlernen im Vorstellungsgespräch. In einem kurzen Telefongespräch könnten Unternehmer abklopfen, „ob das, was der Bewerber erzählt, schlüssig ist und sich mit dem deckt, was im Lebenslauf steht“, sagt Barić. „Danach kann man besser entscheiden, ob es zu einem persönlichen Gespräch kommen soll. Das ist ja immer mit sehr viel Aufwand verbunden - für beide Seiten.“

LASSEN SIE SICH REFERENZEN GEBEN!

„Ein Bewerber muss in der Lage sein, ein bis zwei Kontakte aus der Vergangenheit zu nennen, mit denen er zusammengearbeitet hat - Vorgesetzte oder auch Kunden“, sagt Bari . Der Kandidat wird hier zwar wahrscheinlich jemanden nennen, der ihm wohlgesinnt ist. „Aber selbst dann können Sie einiges zwischen den Zeilen heraushören!“, sagt Bari .

PRIORISIEREN SIE!

„Beim Anforderungsprofil sollten Sie zwischen „Muss-Kriterien“ und „Nice-to-have“-Kriterien unterscheiden“, rät Albrecht Müllerschön, Berater und Coach für Personal- und Organisationsentwicklung. „Das bedeutet aber auch: Selbst wenn der Kandidat top wäre, er aber ein Muss-Kriterium nicht erfüllt, ist das das Aus für den Kandidaten.“

Der Gesprächseinstieg

Zum Start ein wenig Plauderei über die Anreise oder das Wetter kann die Atmosphäre auflo-

ckern. Dann sollte es darum gehen zu erfahren, warum sich der Kandidat bewirbt und was für ein Typ er ist - mit Fragen wie diesen:

Wie haben Sie sich auf den Termin vorbereitet?

„Diese Frage ist ein guter, angenehmer Übergang vom Small Talk auf die Sachebene“, sagt Goran Bari . „Ich stelle sie sehr gern, weil sie zeigt, wie wichtig dem Bewerber dieses Gespräch und der neue Job sind.“

Warum wollen Sie das Unternehmen wechseln?

„Gute Kandidaten entwickeln eine positive Vision ihres neuen Arbeitsplatzes. Andere fangen bei dieser Frage an, über ihren alten Arbeitgeber zu lästern“, sagt Bari . „Das ist nicht professionell und sagt viel über den Kandidaten aus. Außerdem stellt sich dann die Frage: Ist er womöglich einer Kündigung zuvorgekommen?“

Wie stellen Sie sich die ersten drei Monate hier bei uns vor?

„Bei dieser Frage gibt es keine falsche oder richtige Antwort. Aber ich erfahre, inwieweit sich der Bewerber schon mit seiner künftigen Rolle im Unternehmen auseinandergesetzt hat“, sagt Bari . „Manchen Bewerber überfordert diese Frage. Interessant ist hierbei zu sehen, wie er mit dieser Unsicherheit umgeht. Bringt ihn das durcheinander, oder kann er souverän erklären, dass er sich bereits persönliche Ziele gesetzt hat, beispielsweise: In den ersten 100 Tagen will ich mit allen Leuten beim Mittagessen gewesen sein, mit denen ich im Unternehmen zusammenarbeite.“

Wer ist Ihr Vorbild - und warum?

„Nennt jemand einen Sportler, steht das für Wettbewerb, Ehrgeiz und Disziplin“, sagt Bari . „Nennt er jemanden aus der Familie, sind ihm soziale Beziehungen und Ausgleich besonders wichtig.“

Erzählen Sie mir von guten Erfahrungen, die Sie in Ihrem Leben gesammelt haben!

„Anhand dieser Frage können Sie erkennen, was dem Bewerber wichtig ist“, sagt Bari . „Legt er zum Beispiel besonderen Wert auf enge und vertrauensvolle Freundschaften? Ist er eher ein abenteuerlustiger Mensch? Definiert er Erfolg auch über inhaltliche Themen und vor allem: Weiß der Gesprächspartner gute Erfahrungen auch als solche zu schätzen?“

Was war das Verrückteste, was Sie bisher in Ihrem Leben gemacht haben!

„Ein guter Abschluss für die erste Gesprächs-



Albrecht Müllerschön ist Coach für Personal- und Organisationsentwicklung und Inhaber der Müllerschön Managementberatung



Goran Barić ist Geschäftsführer der Personalberatung PageGroup Deutschland

phase", sagt Barić. „Wir stellen diese Frage immer gern, egal ob bei einem Controller oder einem Vertriebsmitarbeiter. An der Antwort kann man erkennen, wie offen ein Bewerber ist, was er sich zutraut und wagt - und wo die eigenen Grenzen sind. Hier kann er Persönlichkeit zeigen.“

Das Abfragen von Soft Skills

Zu Kompetenzen abseits der fachlichen Qualifikationen, den Soft Skills, geben Bewerber gern Antworten, die sie in ein positives Licht rücken. Wie gelingt es, hinter die Fassade zu blicken und ehrliche Antworten zu bekommen? Mit Fragen, die sich auf die Vergangenheit beziehen, sagt Albrecht Müllerschön.

So sollten Sie nicht fragen: **Was würden Sie tun, wenn Ihr Kollege Sie schlechtmacht?** „In 90 Prozent der Fälle sagen die Bewerber: „Ich würde das offene Gespräch suchen“, sagt Müllerschön. „Diese Antwort ist nutzlos. Die Praxis zeigt, dass viele Arbeitnehmer den Kollegen ebenfalls schlechtmachen werden.“

So ist es besser: **Wurden Sie in der Vergangenheit von einem Kollegen schlechtgemacht? Wenn ja, wie haben Sie reagiert und wie wurde der Konflikt geschlichtet?**

So können Sie Soft Skills im Vorstellungsgespräch thematisieren:

BELASTBARKEIT

Welche beruflichen Situationen waren für Sie belastend oder anstrengend? Wie sind Sie damit umgegangen?

Was war Ihr bisher größter Misserfolg? Wie haben Sie sich verhalten? Was war das Ergebnis?

EIGENINITIATIVE

Wenn Sie nicht mehr weiterkommen: Was tun Sie dann?

In welcher Situation haben Sie bewiesen, dass Sie Eigeninitiative haben?

TEAMFÄHIGKEIT

Wenn Sie sich heute entscheiden müssten, für immer allein zu arbeiten oder mit anderen im Team zusammenzuarbeiten: Für was würden Sie sich entscheiden? Und warum?

„Das zeigt, ob jemand eher ein Einzelkämpfer oder ein Teamworker ist“, sagt Müllerschön.

Welche Rolle nehmen Sie üblicherweise in Gruppen ein?

Wie würden Sie Menschen beschreiben, mit denen Sie gern zusammenarbeiten?

NICHT IN DIE ECKE DRÄNGEN - DIESE FRAGEN SIND TABU

In Vorstellungsgesprächen dürfen Unternehmer vieles von Gesetzes wegen nicht fragen. Doch auch Erlaubtes ist mitunter nicht sinnvoll. Eine Übersicht, weiche Fragen Sie Bewerbern nicht stellen sollten

Keine Frage zu Gesundheit oder Religion

„Grundsätzlich gilt: Alles, was ins Persönliche geht, darf man nicht fragen“, betont Berater Albrecht Müllerschön. „Die Ausnahme: Wenn das für die jeweilige Stelle wichtig ist - wenn es also berufsrelevant ist oder es sich auf die Gesundheit auswirkt.“ Soll eine Bewerberin zum Beispiel im Labor arbeiten oder körperlich schwer tragen, dann dürfe man sogar fragen, ob sie schwanger ist. „Dann müssen die Bewerber auch ehrlich antworten“, sagt Müllerschön. Bei einem normalen Bürojob sei dies aber nicht erlaubt. Auch Fragen nach Hobbys sind laut Müllerschön tabu. „Deshalb frage ich zum Beispiel: Was machen Sie, um Ihre Batterien aufzuladen? Dann erzählen die

Bewerber von selbst über ihre Freizeitaktivitäten.“ Auch Fragen zur Religion, zur Politik oder zum Gesundheitszustand sollte man ausklammern.

Kein Kreuzverhör

„Das Vorstellungsgespräch sollte kein Kreuzverhör sein - also kein Gespräch mit dem Ziel, den Bewerber mit den Fragen kleinzumachen oder in die Ecke zu drängen. Diese Zeiten sind vorbei“, sagt Personalexperte Goran Barić. „Es geht darum, mündige Bewerber gut und höflich zu behandeln und intelligent in ein Gespräch zu verwickeln, um etwas über die Person zu erfahren. Denken Sie daran, dass die Art der Fragen auch viel über den Fragesteller verrät.“

Keine fiesen Fragen

„Jemanden mit Fragen aufs Glatteis zu führen ist heikel“, sagt Müllerschön. Bewerber sollten nicht mit fiesen Fragen unter Druck gesetzt werden, wenn es das Anforderungsprofil nicht erfordert. Nur wenn das Thema Belastbarkeit ein wichtiger Punkt sei, könne man Fragen stellen, die unerwartet sind und Stress auslösen. Das sollte aber höchstens zwei bis drei Minuten dauern. Wichtig sei außerdem, sich danach dafür zu entschuldigen, damit die Bewerber wissen, dass es ein Test war und man in der Firma nicht immer so miteinander umgeht. „Ich sage dann: Ich wollte einfach mal prüfen, wie Sie reagieren, wenn Sie unter Druck stehen“, so Müllerschön.

**Mit wem arbeiten Sie weniger gern zusammen?
Und warum?**

SORGFALT

Wenn Sie unter Zeitdruck stehen, was ist Ihnen wichtiger: Einen Termin einzuhalten oder auf die Sorgfalt zu achten?

Wie haben Sie sichergestellt, dass Sie fehlerfrei arbeiten?

Nennen Sie ein Beispiel, bei dem Sie die Sorgfalt vernachlässigt haben? Was war das Ergebnis? Was haben Sie daraus gelernt?

KUNDENORIENTIERUNG

Zufriedene Kunden sind uns sehr wichtig. Können Sie Beispiele aus der Vergangenheit nennen, die Ihre Stärken in diesem Bereich zeigen! Was erwarten unsere Kunden als nächsten Schritt von unserem Unternehmen?

„Die Frage zielt auf die Empathie und die Fähigkeit des Bewerbers, die Perspektive zu wechseln“, sagt Personalexperte Bari. „Kennt er Ihre Zielgruppen, und kann er sich in sie hineinversetzen?“

KRITIKFÄHIGKEIT

Versuchen Sie einmal, aus sich herauszugehen, und beobachten Sie sich von außen: Was gefällt Ihnen an sich? Womit sind Sie glücklich? Wo wollen Sie sich weiterentwickeln?

„Diese Fragen stelle ich immer sehr gern, weil ich damit herausfinden kann, ob sich der Bewerber selbst kritisch hinterfragen kann“, sagt Goran Bari. „Manchen Menschen fällt das schwer. Das ist heute aber eine sehr wichtige Eigenschaft für einen Teamplayer - insbesondere für jemanden, der Verantwortung bis hin zu Führungsaufgaben übernehmen möchte.“

Erzählen Sie mir von Themen, an denen Sie gescheitert sind!

„Mit dieser Frage können Sie nachspüren, ob jemand reflektiert genug ist, seine Schwächen zu erkennen und mit Rückschlägen konstruktiv umzugehen“, sagt Bari. „Ist der Bewerber in der Lage, Verantwortung für ein Scheitern zu übernehmen und daraus für die Zukunft zu lernen?“

UNTERM STRICH Wer im Vorstellungsgespräch die richtigen Fragen stellt, erfährt viel darüber, ob ein Bewerber die passenden Qualifikationen hat und auch menschlich in die Firma passt.



PROBETAG

Falls Sie sich nach dem Vorstellungsgespräch nicht sicher sind, welcher Kandidat am besten passt, können Sie einen Probetag verabreden. „Wenn Sie einen Bewerber den ganzen Tag im Unternehmen haben, mit ihm Mittagessen gehen und ihm eine Aufgabe stellen, die später auf ihn zukommt, verfügen Sie über eine Entscheidungsgrundlage mit mehr Substanz“, sagt Personalexperte Goran Barić. Wichtig: Mehrere Kollegen einbeziehen und die verschiedenen Eindrücke zusammenführen.