

# Personalauswahlgespräche professionell führen

**Der perfekte Angestellte.** Wenn Unternehmen neue Mitarbeiter einstellen, stellen sie oft nach einiger Zeit fest, der Neue ist doch nicht der Top-Kandidat. Dann trennen sich die Wege nach wenigen Wochen oder Monaten wieder. Einige Tipps, wie Sie solche kostspieligen Pannen vermeiden.



**Autorin:**  
**Christina Seitter,**  
Trainerin und Beraterin für die Managementberatung Müllerschön

Wenn der neue Inhaber einer Schlüsselposition sich als Flop erweist, entstehen den Unternehmen meist hohe Kosten. Denn dann waren alle Ausgaben für die Personalsuche und -auswahl Fehlinvestitionen. Noch schwerer wiegen jedoch meist die Chaostkosten genannten Folgekosten. Denn bleibt eine Schlüsselposition längere Zeit verwaist oder wird sie unangemessen wahrgenommen, dann werden oft auch Entscheidungen zu spät getroffen und umgesetzt. Einige Tipps, wie Sie solche Pannen bei der Personalauswahl vermeiden.

## **Tipp 1: Nicht nur auf die Fachkompetenz achten**

Oft wird bei der Auswahl neuer Mitarbeiter fast ausschließlich auf deren fachliche Qualifikation geachtet. Denn diese lässt sich anhand der (Arbeits-)Zeugnisse und der Herausforderungen, die der Kandidat bisher bewältigte, relativ leicht bewerten. Anders ist dies bei Faktoren wie:

- Findet der Bewerber einen Draht zu den Kunden, Mitarbeitern oder Lieferanten des Unternehmens?
- Kann er Menschen für Veränderungen begeistern?
- Hat er ein „Gespür“ für die Notwendigkeiten in der Organisation?



*Die Suche nach geeignetem Personal gestaltet sich in Zukunft immer schwieriger*

Dies zu ermitteln, erfordert Zeit und Energie. Doch die Mühe lohnt sich, denkt man an die Kosten und Folgeprobleme einer Fehlbesetzung.

Investieren Sie deshalb als Personalverantwortlicher ausreichend Zeit in die Personalauswahl. Dieser Prozess beginnt beim Formulieren der Anforderungen an den „Neuen“. Sagen Sie zum Beispiel nicht einfach: „Ist doch klar, was ein Vertriebsleiter können muss.“ Überlegen Sie vielmehr: Was muss der Vertriebsleiter in unserem Betrieb konkret leisten?

## **Tipp 2: Ein detailliertes Anforderungsprofil erstellen**

Fragen Sie auch den bisherigen Stelleninhaber oder seine Vorgesetzten und Mitarbeiter, welche Anforderungen der „Neue“ genau erfüllen muss. So lassen sich Herausforderungen bestimmen, die

für die vakante Position typisch sind. Ein Beispiel: Seine Arbeitssituation ist meist durch einen hohen Zeitdruck und viele Störungen geprägt. Dann kann eine Anforderung lauten: „Der künftige Stelleninhaber arbeitet auch bei Störungen ruhig und konzentriert.“

Fragen Sie sich auch: Wodurch unterscheidet sich der ideale Stelleninhaber vom Kandidaten, den Sie keinesfalls einstellen möchten? Delegiert der Wunschkandidat zum Beispiel viele Aufgaben, während der andere das meiste selbst erledigt? Hat die „Traumbesetzung“ Spaß am Kundenkontakt, während sich ihr Pendant vor Kundengesprächen drückt?

So können Sie auch die sozialen, kommunikativen und persönlichen Eigenschaften ermitteln, die der „Neue“ braucht. Hilfreich ist es im Auswahlpro-

zess oft, die eigenen, subjektiven Einschätzungen durch einen Persönlichkeitstest abzusichern, der unter anderem die Werthaltungen der Bewerber ermittelt. Dann steht die Personalentscheidung auf einem solideren Fundament.

Berücksichtigen Sie beim Formulieren des Anforderungsprofils auch die künftigen Anforderungen. Denn Ihr Unternehmen soll sich ja entwickeln. Und der neue Mitarbeiter? Er soll vermutlich auch in fünf oder zehn Jahren noch ein Top-Mitarbeiter sein.

### **Tipps 3: Einen Gesprächsleitfaden entwickeln**

Leiten Sie aus dem schriftlich fixierten Anforderungsprofil einen Interviewleitfaden ab und benutzen Sie ihn in allen Auswahlgesprächen. Ein solches Strukturieren der Gespräche gewährleistet, dass Sie am Schluss die Bewerberprofile gut vergleichen können – weil alle Bewerber dieselben Kernfragen beantwortet haben. Außerdem tappen Sie seltener in die Falle, dass ein rhetorisch gewandter Bewerber das Gespräch führt und Sie danach feststellen: „Verflucht, das habe ich nicht gefragt.“

### **Tipps 4: Den Bewerbern konkrete Aufgaben stellen**

Stellen Sie den Bewerbern zudem Aufgaben, die für die vakante Position typisch sind. Zum Beispiel: „Stellen Sie sich vor, nächste Woche ist eine wichtige Messe, Ihr Exponat ist aber noch nicht reif für die Präsentation. Was würden Sie tun?“ Durch solche Fragen erfahren Sie, wie die Bewerber solche typischen Problemstellungen lösen würden.

Stellen Sie den Bewerbern auch Aufgaben, vor denen das Unternehmen aktuell steht. Zum Beispiel: „Wir möchten ein neues CRM-System einführen. Wie wür-

den Sie das angehen?“ Alternativ können Sie den Bewerber mit einem künftigen Kollegen über die beste Lösung diskutieren lassen und sich anschließend fragen:

- Welche neuen Erkenntnisse gewann ich in dem Gespräch?
- Wie ging der Bewerber mit anderen Meinungen um?
- Welche Schlussfolgerungen zog er aus neuen Informationen?

So wird meist schnell klar, ob der Bewerber der Richtige ist.

### **Tipps 5: Die Gesprächsführung trainieren**

Untrainierte Führungskräfte erzählen in Personalauswahlgesprächen oft mehr über sich und ihr Unternehmen, als dass sie fragen. Außerdem stellen sie den Bewerbern häufig zu viele geschlossene Fragen, die diese mit „ja“ oder „nein“ beantworten können, so dass sie wenig Infos erhalten. Deshalb sollten ungeübte Interviewer vorher die richtige Gesprächsführung trainieren. Das zahlt sich auch bei Mitarbeitergesprächen oder Verhandlungen mit Kunden aus.

### **Tipps 6: Einen professionellen Rahmen schaffen**

So vorbereitet kann im Auswahlgespräch eigentlich wenig schief gehen. Einige Dinge sollten Sie jedoch noch beachten: Ziehen Sie zu den Gesprächen mindestens einen Kollegen hinzu. Denn dann kann die Person, die gerade nicht das Gespräch führt,

- auf die nonverbalen Aussagen des Bewerbers achten, die oft aussagekräftiger als die verbalen sind, und
- Stichworte notieren, denn nach dem fünften Interview weiß sonst niemand mehr, was der erste Bewerber sagte.

Behandeln Sie jeden Bewerber mit Wertschätzung, und nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch. Denn nur, wenn der Bewer-

ber Ihnen Vertrauen schenkt, öffnet er sich und offenbart Ihnen seine wahren Motive – zum Beispiel für einen Jobwechsel.

### **Tipps 7: Die Gespräche nachbereiten**

Ergänzen Sie nach jedem Gespräch Ihre Notizen und bereiten Sie diese so auf, dass Sie die Bewerberprofile gut mit dem Anforderungsprofil vergleichen können. Erstellen Sie, bevor Sie letztendlich die Personalentscheidung treffen, ein Ranking der besten Bewerber. Dann haben Sie Alternativen parat, wenn Ihr Wunschkandidat absagt.

### **Tipps 8: Auf Verstand und Bauchgefühl vertrauen**

Sprechen Sie beim Erstellen des Rankings mit Ihren Kollegen auch darüber, warum Sie beim Bewerber A, obwohl er formal alle Kriterien erfüllt, ein „eher schlechtes Gefühl“ haben; außerdem beim Bewerber B den Eindruck, er könne der bessere Mitarbeiter sein, obwohl er einzelne Anforderungen nicht ganz erfüllt. Oder vergleichen Sie Ihre Eindrücke mit den Ergebnissen der Persönlichkeitstests, sofern Sie solche mit den Bewerbern durchführten. Denn selbst mit der besten Vorbereitung und Gesprächsführung erzielen Sie bei Auswahlgesprächen nie absolut objektive Ergebnisse, denn jeder Bewerber versucht, sich möglichst positiv zu verkaufen. Er gibt Ihnen also „geschönte“ Antworten.

Auswahlgespräche bilden zudem nie den Arbeitsalltag ab. Deshalb sollten Sie auch auf Ihren Bauch hören, wenn er Ihnen sagt: „Dieser Bewerber ist es trotz aller Vorzüge nicht“ – jedoch nie ohne sich zuvor zu fragen: Warum sträuben sich mir bei ihm die Nackenhaare? Sonst ist die Gefahr groß, dass Sie die primär nach Sympathie entscheiden, was zu den meisten Fehlbesetzungen führt.