

Wie Sie kostspielige Pannen vermeiden

Personalauswahlgespräche vorbereiten und führen

Wenn Unternehmen einen neuen Mitarbeiter einstellen, merken sie zuweilen nach einiger Zeit: Er ist doch nicht der Top-Kandidat. Also trennen sich die Wege schon nach wenigen Wochen oder Monaten wieder. Nachfolgend einige Tipps, wie sich solche Pannen vermeiden lassen.

1 NICHT NUR AUF DIE FACHKOMPETENZ ACHTEN

Wenn sich der neue Inhaber einer Schlüsselposition als Flop erweist, dann entstehen den Unternehmen meist hohe Kosten. Denn dann waren alle Ausgaben für die Personalsuche und -auswahl Fehlinvestitionen. Noch schwerer wiegen jedoch meist die „Chaoskosten“ genannten Folgekosten. Denn bleibt eine Schlüsselposition längere Zeit verwaist oder wird sie unangemessen wahrgenommen, dann werden oft auch Entscheidungen zu spät getroffen und umgesetzt. Deshalb leiden Arbeitgeber zuweilen noch nach Jahren unter den Folgen eines personellen Fehlgriffs.

Oft wird bei der Auswahl neuer Beschäftigter 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 „Feeling“ für die Notwendigkeiten in der Organisation und bewahrt er trotzdem seinen eigenen Stil?

Dies zu ermitteln – also herauszuarbeiten, ob die „Chemie“ zwischen Bewerber und Unternehmen stimmt – 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“.

Beispiel

Sagen Sie nicht einfach: „Ist doch klar, was ein Vertriebsleiter können muss.“ Überlegen Sie vielmehr: Was muss der Vertriebsleiter in unserem Betrieb konkret leisten? Denn der Vertriebsleiter eines Konzerns benötigt teils andere Kompetenzen als sein Kollege bei einem Mittelständler.

2 EIN DETAILLIERTES ANFORDERUNGSPROFIL ERSTELLEN

Ermitteln Sie im Vorfeld genau, welche Anforderungen der „Neue“ erfüllen muss – z. B., indem Sie den bisherigen Stelleninhaber, seine Vorgesetzten oder Mitarbeiter befragen. So lassen sich Situationen und Herausforderungen bestimmen, die für die ausgeschriebene Position typisch sind und der künftige Stelleninhaber meistern muss.

Beispiel

Die Arbeitssituation ist meist durch einen hohen Zeitdruck und viele Störungen gekennzeichnet. 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 von dem Kandidaten, den Sie keinesfalls einstellen möchten? Delegiert der Wunschkandidat z. B. viele Aufgaben, während der andere das meiste selbst erledigt? Hat die „Traumbesetzung“ Spaß am Kundenkontakt, während sich der Pendant vor Kundengesprächen drückt? Analysieren Sie zudem:

- Welche Einstellung braucht der „Neue“, damit er das tun kann, was von ihm erwartet wird?
- Welche Konflikte könnten sich mit wem ergeben, wenn er tut, was er tun soll?
- Welche persönlichen Eigenschaften braucht er, um diese Herausforderungen zu meistern?

So können Sie auch die sozialen, kommunikativen und persönlichen Eigenschaften ermitteln, die der „Neue“ braucht. Hilfreich ist im Auswahlprozess oft, die eigenen, subjektiven Einschätzungen durch einen Persönlichkeitstest abzusichern, der u. a. die Motive und Werthaltungen der Bewerber ermittelt. Dann steht Ihre letztendlich getroffene Personalentscheidung auf einem solideren Fundament.¹

PRAXISTIPP



¹Berücksichtigen Sie beim Formulieren des Anforderungsprofils auch die künftigen Anforderungen. Denn Ihr Unternehmen soll sich ja entwickeln. Und der neue Kollege? Er soll vermutlich auch in fünf oder zehn Jahren noch ein Top-Mitarbeiter sein.

3 GESPRÄCHSLEITFADEN UND KONKRETE AUFGABEN

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

Stellen Sie den Bewerbern zudem Aufgaben, die typisch für Ihr Unternehmen bzw. die vakante Position sind. Z. B.: „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 Kandidaten solche typischen Problemstellungen lösen würden.

Bewährt hat es sich auch, aktuelle Aufgaben zu stellen, vor denen das Unternehmen steht. Bspw.: „Wir möchten ein neues CRM-System einführen. Wie würden Sie das angehen?“ Alternativ können Sie den Bewerber auch mit einem künftigen Kollegen über die beste Lösung diskutieren lassen und sich anschließend z. B. fragen:

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

So wird meist schnell klar, ob der Bewerber der Richtige ist – zumindest wenn Sie Erfahrung im Führen von Gesprächen und Interviewen von Kandidaten haben.

4 GESPRÄCHSFÜHRUNG UND PROFESSIONELLER RAHMEN

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 selbst wenig Infos erhalten. Deshalb sollten ungeübte Interviewer vorher die richtige Gesprächsführung trainieren. Das zahlt sich auch bei Mitarbeitergesprächen oder Verhandlungen mit Kunden aus.

So vorbereitet kann in Auswahlgesprächen eigentlich wenig schiefgehen. 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 Kandidaten achten, die oft aussagekräftiger als die verbalen sind, und
- Stichworte notieren, denn nach dem fünften Interview weiß sonst niemand mehr, was der Erste sagte.

Behandeln Sie jeden Bewerber mit Wertschätzung und nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch. Denn nur, wenn er Ihnen Vertrauen schenkt, öffnet er sich und offenbart Ihnen seine wahren Motive – bspw. für einen Jobwechsel. Dann verhält er sich auch so, wie es seiner Persönlichkeit entspricht, statt ein einstudiertes Verhalten zu zeigen.

5 DIE GESPRÄCHE NACHBEREITEN

Ebenso wichtig wie eine gründliche Vorbereitung ist eine sorgfältige Nachbereitung der Gespräche. Ergänzen Sie nach jedem Gespräch Ihre Notizen. Und stellen Sie nach Beendigung der Auswahlgespräche die Ergebnisse so zusammen, dass Sie die Bewerberprofile gut mit dem Anforderungsprofil vergleichen können. Erstellen Sie, bevor Sie die Entscheidung treffen, mit Ihren Kollegen, die an den Auswahlgesprächen teilnahmen, ein Ranking der besten Bewerber. Dann haben Sie Alternativen parat, wenn Ihr Wunschkandidat absagt.

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 bei 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 Kandidaten durchführten. Denn selbst mit der besten Vorbereitung und Gesprächsführung erzielen Sie bei Auswahlgesprächen nie absolut objektive Ergebnisse, da jeder Bewerber versucht, sich möglichst positiv zu verkaufen – d. h., er gibt Ihnen „geschönte“ Antworten.

Außerdem bilden Interviews zudem nie den Arbeitsalltag ab. Deshalb sollten Sie auch auf Ihren Bauch hören, wenn er Ihnen sagt: „Dieser Kandidat 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 funktionalen Anforderungen aus dem Blick verlieren und rein nach Sympathie entscheiden – was zu den meisten Fehlbesetzungen führt.

6 FAZIT

In jedem Auswahlgespräch präsentiert sich auch Ihr Unternehmen. Der Eindruck, den Sie beim Bewerber hinterlassen, beeinflusst stark dessen Entscheidung, ob er den Job annimmt.

Und wenn Ihre Wege nicht zusammenführen – sei es, weil Sie sich gegen den Kandidaten oder er sich gegen Sie entscheidet? Dann hängt es vom hinterlassenen Eindruck ab, ob er sich gegenüber Bekannten positiv oder negativ über Ihr Unternehmen äußert. Sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren, ist gerade in Zeiten, in denen gute Fach- und Führungskräfte rar sind und bei der Stellensuche die „freie Auswahl“ haben, sehr wichtig. ■

UNSERE AUTORIN



Christina Seitter arbeitet als Trainerin und Beraterin für die Managementberatung Müllers in Starzeln bei Tübingen. Sie ist auf die Themen Personalauswahl, -diagnostik und -entwicklung spezialisiert.