

So einfach finden Sie den richtigen Mitarbeiter

Jährlich müssen Personaler rund 3 Millionen Mal entscheiden, wer nach einem Vorstellungsgespräch die ausgeschriebene Stelle besetzen soll. Es stellt sich also die Frage, wie man Fehleinschätzungen verhindert und das wahre Potential des Bewerbers erkennt.

Ratgeber, Tipps und kluge Worte zu der Frage, wie man als Personaler ein gelungenes und erfolgreiches Bewerbungsgespräch führt, die gibt es mehr als genug. In den meisten Fällen aber führen sie letztlich vor allem zu einem Resultat: Zu einem bloßen Abfragen von Informationen, die einen nicht wirklich weiterbringen, weil Phrasen gern mit Phrasen erwidert werden (*Wo, würden Sie sagen, liegen Ihre Schwächen? – Ich bin zu ehrgeizig!*). Wie aber funktioniert es besser? Wie erfahre ich etwas von meinem Gegenüber, das über längst vorformulierte Antworten hinausgeht? Zunächst: In einer professionellen, echten Neugier für den Anderen liegt der

Schlüssel für Informationen, die einem mittels üblicher Fragenkataloge verborgen bleiben. Warum? Weil eine authentische Neugier und Offenheit nicht ohne Wirkung bleibt und der Gegenüber sie mit authentischen Antworten gleichsam „belohnt“; er entspannt sich und wird auskunftsfreudiger. Was kann einem Gespräch, das üblicherweise angespannt und formelhaft verläuft, Besseres passieren?!

Jene professionelle Neugier und die folgenden simplen drei Grundsätze – mehr braucht es nicht, um bei der Personalauswahl schnell und sicher den am besten passenden Bewerber zu finden.

1. Das Anforderungsprofil

Wichtig ist, dass hier alle relevanten Kriterien hinsichtlich der Stelle klar und eindeutig definiert werden. Dazu gehören die fachlichen Anforderungen (Wissen, Ausbildung, spezifisches Know-how) wie auch die überfachlichen Aspekte (Soft Skills wie Lern- und Teamfähigkeit) und die beruflichen Erfahrungen, die für die jeweilige Aufgabe relevant sind. Auch die verschiedenen Aspekte der stellenbezogenen Motivation zu erfragen ist unerlässlich, wenn man später „überraschende“ Kündigungen seitens des frisch eingestellten Mitarbeiters verhindern will.



2. Das Gespräch

Hier sollten stets zwei Interviewer anwesend sein. Dies mindert die Gefahr eines subjektiven Eindrucks - zwei Personen hören mehr (und bisweilen anderes) als eine.



Wer von dem Bewerber mehr erfahren will als wohlklingende Behauptungen (*Ich bin teamfähig/lernfähig etc.*) bzw. das, was dieser in der Vorbereitung auf das Gespräch auswendig gelernt hat, der sollte auf theoretische Fragen (*Wie würden Sie reagieren, wenn...?*) und geschlossene bzw. suggestive Frageformen (*Glauben Sie nicht auch, dass...*) besser

verzichten. Diese nämlich führen selten weiter als zu Antworten, die entweder genauso spekulativ sind wie die Frage (*Ich würde auf jeden Fall versuchen,...*) oder die schlicht *Ja* oder *Nein* lauten. Überdies erschweren die genannten Frageformen das Zustandekommen eines echten Dialogs – nämlich das Zuhören und Eingehen auf eine Antwort bei der nächsten Frage, das interessierte Nachhaken und Vertiefen bestimmter Punkte.

Offene Fragen hingegen (*Was genau haben Sie da gemacht? Wie war das Ergebnis Ihres Verhaltens?*) geben dem Befragten nicht nur die Möglichkeit, sich inhaltlich und persönlich einzubringen, sondern erleichtern es, konkret zu erfahren, wie sich der Bewerber in der letzten beruflichen Position hinsichtlich bestimmter Situationen (z.B. Stress, Einarbeitung in neue Aufgaben, Konflikte oder Entscheidungsfindungen) verhalten hat. Solcherlei Informationen sind ebenso auf-

schlussreich wie unverzichtbar: Das Wissen um konkrete Verhaltensmuster bildet die beste Grundlage zur Vorhersage zukünftigen Verhaltens.

Wichtig für eine erfolgreiche systematische Auswertung ist es, die wesentlichen Punkte des Interviews zu protokollieren.

3. Die systematische Auswertung

Sie erfolgt in 2 Schritten. Zunächst gilt es für jeden der beiden Interviewer, das Bewerbungsgespräch hinsichtlich jedes einzelnen Kriteriums des Anforderungsprofils auszuwerten (Stichwort: Eigenes Gesprächsprotokoll). Anschließend erfolgt eine gemeinsame Erörterung der jeweiligen Ergebnisse. Sollten sich hier abweichende Einschätzungen ergeben, ist es wichtig, anhand von Beispielen (Erläuterungen des Bewerbers im Gespräch) das eigene Urteil zu belegen, um letztlich zu einem Konsens zu kommen.

Fazit: Professionelle Neugier und drei einfache Grundsätze – mehr braucht es nicht, um den am besten geeigneten Mitarbeiter zu finden.
