

# Menschen, Produkte und Profite – Teil 5

## Bewerberggespräche – so findet man den richtigen Kandidaten

Festzustellen, dass man einen neuen oder zusätzlichen Mitarbeiter braucht ist das eine. Die ideale Besetzung für die offene Stelle zu finden, ist da schon deutlich schwieriger. Ein wichtiges Instrument ist dabei das Bewerbergespräch.

Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) schätzt aktuell, dass im deutschen Arbeitsmarkt eine Lücke von 36.000 Ingenieuren klafft. Damit nicht genug. Auch IT-Fachkräfte, Pflegekräfte und gut ausgebildete junge Galvaniseure mit Führungspotential werden händeringend gesucht. Nach Angaben des DIHK wollen zwölf Prozent der befragten Unternehmen ihren Bedarf durch gut ausgebildete Fachkräfte aus dem Ausland decken.

Interessant in diesem Zusammenhang ist die Frage, wie sich diese akute Mangelsituation an gut qualifizierten Fachkräften auf die Auswahlverfahren der Unternehmen auswirkt. Führt diese extrem angezogene Nachfragesituation nach qualifizierten Fachkräften zu einem Verzicht auf professionelle Bewerberauswahlverfahren? Geraten die Firmen so unter Druck, dass die Ansprüche reduziert werden und bereits eingereichte Zeugnisse, Diplome und schon ein durchschnittliches Auftreten des Kandidaten ausreichen, um den Job zu bekommen? Hoffentlich nicht. Denn ob eine unpassende Besetzung einer Stelle wirklich besser ist, als noch etwas Zeit zu investieren, um nach Alternativen zu suchen, ist fraglich. Je „fahrlässiger“ der Entscheidungsprozess für einen Bewerber abläuft, desto höher ist zwangsläufig das Risiko einer „Fehlbesetzung“. Doch auch bei größter Sorgfalt im Auswahlverfahren lässt sich nicht ausschließen, dass doch einmal der „Falsche“ eingestellt wird. Denn der Entscheidungsprozess sowohl des Arbeitgebers als auch des Bewerbers ist geprägt durch den generellen Widerstreit von Verstand und Gefühl, der fest in unserer Psyche angelegt und bis zu einem gewissen Grad unvermeidlich ist.

### Die Subjektivitätsfalle

Insofern ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass jedes Eignungsurteil auf Basis von „Bewerberggesprächen“ subjektiv beeinflusst wird. Dabei spielen die Persönlichkeitsmerkmale und -eigenschaften sowohl des Interviewers als auch des Bewerbers in Bezug auf Einstellungen, Werte und Selbstvertrauen eine große Rolle. Auch die emotionalen Wechselwirkungen durch Sympathie – Antipathie, Tagesform oder Altersunterschiede – gewinnt zwischen beiden Akteuren im Gesprächsverlauf häufig eine eigene Dynamik.

Insofern gilt für Bewerbergespräche, den Entscheidungsprozess so objektiv,

fair und chancenneutral wie möglich für alle Bewerber zu gestalten. Kriterien wie der sprichwörtliche „erste Eindruck“, Geschlechtszugehörigkeit, physische Attraktivität oder Abstammung sind selten gute Ratgeber und sollten so gut wie möglich ausgeschlossen werden, indem sich der Interviewer seiner eigenen Subjektivität bewusst wird.

Denn letztendlich ist es eine der zentralen Aufgaben eines vernünftigen Such-, Auswahl- und Einstellungsprozesses, die beidseitig vorhandenen Risiken einer unpassenden Stellenbeschreibung und Vergabe zum Wohl beider Seiten zu minimieren.

Vor dem Hintergrund von Aufwand/Nutzen-Überlegungen möchten wir davor warnen, sich auf die Suche nach der Idealbesetzung zu machen. Es gilt nicht, den „Superstar“ zu suchen, sondern denjenigen, der dem hoffentlich vorhandenen Anforderungsprofil im Vergleich der relativ Bestgeeigneten am ehesten entspricht.

Besondere Bedeutung kommt der potentiellen Passgenauigkeit der Bewerber für die Integration in vorhandene Teamsituationen zu. Entsprechend eines vernünftigen „Produkt-Mixes“ sollte man sich vor der finalen Entscheidung die Frage beantwortet haben, ob er oder sie vorhandene Stärken im Team gegebenenfalls verstärken kann oder sogar Defizite kompensierende Persönlichkeitsattribute oder Fähigkeiten einbringen könnte, die sich teamoptimierend auswirken könnten.

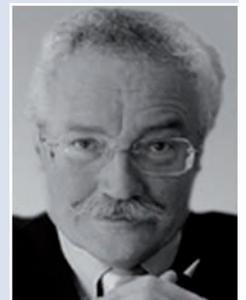
### Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player als auch regionale Unternehmen ließen sich von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungs-Maßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungs-Strukturen sollen



interessierten Firmen die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.

Wolfgang Kohl  
Florettweg 23  
42651 Solingen  
Tel. +49 212 43362  
[www.menschen-oberflaechen.de](http://www.menschen-oberflaechen.de)



Dieter Laurinat  
Schäferstraße 42  
44623 Herne  
Tel. +49 2323 17840  
[www.laurinat-menschen.de](http://www.laurinat-menschen.de)

## Teamfähigkeit

Empfehlenswert in diesem Zusammenhang ist es, Bewerbergespräche auf der Grundlage vorangegangener Eignungstests durchzuführen, wobei man sich der Gefahr bewusst sein sollte, sehr leicht durch Unachtsamkeit die Persönlichkeitsrechte der Bewerber verletzen zu können. Positive Erfahrungen haben die Autoren mit der Online-Führungsscheck-Analyse von „Insights“ gemacht, bei der es sowohl um die Analyse vorhandener Verhaltensdispositionen als auch um die Feststellung vorhandener oder nicht vorhandener „Wertvorstellungen“ geht.

Geeignete Testverfahren sind ganzheitlich betrachtet zweifellos ein wichtiger Aspekt, wenn es um eine auf vielfältigen, objektivierten Faktoren basierende Einstellungspraxis geht.

Nach unserer Einschätzung sollte das „Bewerbergespräch“ deshalb nicht nur durch eine Person auf Seite der einstellenden Firma geführt werden. Hier gilt das objektivierende 6-/8-Augen-Prinzip. So empfehlen wir dringend, dass einzelne der zukünftigen Kollegen den potentiell neuen Kollegen im Vorfeld auf emotionale Passgenauigkeit prüfen. Allerdings muss diese Auswahl sehr sorgfältig im Hinblick auf Fachkompetenz und die Fähigkeit zur Einhaltung der in einem solchen Gespräch zu beachtenden Regeln von Objektivität und Fairness getroffen werden.

Information zur konkreten Vorbereitung und Durchführung von Bewerbergesprächen gibt es im schnellen Zugriff durch stichwortbezogene Internetrecherchen oder in kleinen, preiswerten aber durchaus empfehlenswerten Pocket-Taschenbüchern. Darüber hinausgehend möchten wir Ihnen zum Abschluss noch einige wichtige Tipps für ein erfolgreiches „Einstellungsszenario“ auf den Weg geben. 🟡

### Vorschau:

Der nächste Teil der Serie „Menschen, Produkte und Profite“ wird sich 2011 mit dem Thema Einarbeitung beschäftigen. Welche Rolle kommt einer guten Einarbeitung in Bezug auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit und langfristige Mitarbeiterbindung zu?

## Empfehlungen für erfolgreiche Bewerbergespräche

- Geben Sie sich unbedingt Mühe mit dem Einladungsschreiben, das Sie den Bewerbern zusenden. Es sollte in Gestaltung und Diktion Ihren eigenen vergleichbaren Ansprüchen an sich selbst entsprechen.
- Konstruieren Sie einen kleinen „Assessment-Center-Ansatz“ indem Sie den Bewerber bitten, für das Erstbeziehungsweise Zweitgespräch eine kleine Präsentationssituation zu erledigen (Beispiel: Meine ersten 100 Tage im neuen Umfeld).
- Vermeiden Sie während des Bewerbergesprächs Wahrnehmungsfehler, die wir als Berater in Hospitationssituationen leider immer wieder wahrnehmen. Konzentriert sich der Interviewer zum Beispiel vor allen auf Umstände, die zu seinem Eindruck und zu seinen Erwartungen passen, erhält er durch „selektive Wahrnehmung“ ein verfälschtes Bild des Bewerbers.
- Geben Sie am Ende eines Gespräches wahrhaftige Auskunft über die Art und Weise, wie Sie die Bewerber vor dem Hintergrund der Ihnen zur Verfügung gestellten Fakten und der Art Ihrer Selbstdarstellung bewerten. Taktieren Sie nicht, wenn Sie eindeutig belegen können, dass eine Pro-Entscheidung für beide Seiten „unfruchtbar“ wäre.
- Geben Sie sich wiederum unbedingt Mühe bei der schriftlichen Absageformulierung inklusive der Rücksendung schriftlicher Bewerbungsunterlagen. Es ist zum Teil erschreckend, wie gedankenlos und respektlos einzelne Verantwortliche hierbei agieren.