

Tipps für die Besetzung von Schlüsselpositionen im Unternehmen

# Personalauswahlgespräche professionell führen

„Der Neue ist doch nicht der Richtige. Dabei schien er der Traumkandidat zu sein.“ Das stellen Unternehmen, wenn sie neue Mitarbeiter einstellen, oft nach einiger Zeit fest. Einige Tipps, wie Sie solche kostspieligen Pannen beim Besetzen von Schlüsselpositionen vermeiden.

Alexander Walz

Schon nach wenigen Monaten mussten wir uns von dem neuen Abteilungsleiter wieder trennen. Dabei schien er der Traumkandidat zu sein.“ Solche Klagen hört man oft von Personalverantwortlichen und Unternehmensführern. Denn wenn sich der neue Inhaber einer Schlüsselposition als Flop erweist, entstehen einem Unternehmen schnell 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 nicht angemessen wahrgenommen, dann werden oft Entscheidungen zu spät getroffen und umgesetzt. Mögliche Folgen: Die Kundenbindung leidet, neue Produkte kommen verspätet auf den Markt, nötige Umstrukturierungen unterbleiben. Kurz, das Unternehmen verspielt (Markt-) Chancen - sodass es zuweilen noch Jahre mit den Problemen kämpft, die aus einem personellen Fehlgriff entstanden sind.

Doch warum erweisen sich „Traumkandidaten“ nicht selten als Flops? Meist aufgrund mangelnder Sorgfalt bei der Personalauswahl. Da wird ein Vorstellungsgespräch zwischen zwei andere Termine „gequetscht“ und die Bewerbungsunterlagen werden nur oberflächlich gelesen. Die Auswahlgespräche werden ohne Konzept geführt. Und die Ergebnis-



Unternehmen sollten ausreichend Zeit in die Personalauswahl investieren, um teure Fehlbesetzungen zu vermeiden

se der Gespräche? Sie werden maximal mit zwei, drei Stichpunkten fixiert, sodass nach dem fünften Bewerber nur noch die vage Erinnerung „hat mich überzeugt“ oder nicht überzeugt“ bleibt.

## Nicht nur auf das Fachliche achten

Ein weiterer Fehler: Oft wird bei der Auswahl nur auf die fachliche Qualifikation geachtet. Denn diese lässt sich anhand der (Arbeits-) Zeugnisse und der Herausforderungen, die der Bewerber 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 nötige Veränderungen begeistern?
- ▷ Hat er ein „Feeling“ für die Notwendigkeiten im Haus 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.

Deshalb sollten Sie als Personalverantwortlicher ausreichend Zeit in die Personalauswahl investieren. 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 viel-

mehr: „Was muss ein Vertriebsleiter in unserem Betrieb konkret leisten? Denn der Vertriebsleiter eines Konzerns benötigt andere Kompetenzen als sein Kollege bei einem Mittelständler. Während der eine vor allem strategisch arbeitet und die Vertriebsmannschaft führt, muss der andere auch mal einen Werbebrief formulieren.

### **Detailliertes Anforderungsprofil erstellen**

Ermitteln Sie deshalb im Vorfeld genau, welche Anforderungen der „Neue“ erfüllen muss — zum Beispiel, indem Sie den bisherigen Stelleninhaber, seine Vorgesetzten oder Mitarbeiter befragen. So lassen sich Ereignisse und Situationen bestimmen, die für die ausgeschriebene Position typisch sind und der künftige Stelleninhaber meistern muss. Ein Beispiel: Seine Arbeitssituation ist meist durch einen hohen Zeitdruck und viele Störungen gekennzeichnet. Dann kann eine Anforderung lauten: „Der künftige Stelleninhaber ar-

beitet 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 am liebsten vor Kundenterminen 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 Konflikte zu meistern?

So können Sie auch die sozialen, kommunikativen und persönlichen Eigenschaften ermitteln, die der „Neue“ braucht. Doch Vorsicht: Begnügen Sie sich nicht mit oberflächlichen Beschreibungen wie „entscheidungs- und umsetzungstark“. Analysieren Sie auch: Geht

es nur darum, fix zu entscheiden, welche PCs angeschafft werden, oder muss der Neue auch heikle Personalentscheidungen treffen und umsetzen?

Berücksichtigen Sie beim Entwickeln des Anforderungsprofils auch die künftigen Anforderungen. Denn Ihr Unternehmen soll sich ja entwickeln. Wollen Sie beispielsweise mittelfristig außer standardisierten Produkten auch „Services“ wie Beratung verkaufen? Dann sollte der Bewerber auch gut erklären und souverän präsentieren können.

### **Einen Gesprächsleitfaden entwickeln**

Leiten Sie aus dem schriftlich fixierten Anforderungsprofil einen Interviewleitfaden ab und benutzen Sie diesen in allen Auswahlgesprächen. Ein solches Strukturieren und weitgehendes Standardisieren der Gespräche gewährleistet, dass Sie am Schluss die Bewerberprofile gut vergleichen können - weil alle Bewerber dieselben Kernfragen beantwortet haben. Außerdem tapen Sie dann

## **Personalauswahlgespräche richtig führen – zwölf Tipps**

- ▷ Die Vorbereitung ist das A und O. Erstellen Sie ein detailliertes Anforderungsprofil, das neben den fachlichen auch die persönlichen Anforderungen umfasst
- ▷ Berücksichtigen Sie neben den aktuellen auch die mittel- und langfristigen Anforderungen an den künftigen Stelleninhaber, da sich ihr Unternehmen ja entwickeln wird
- ▷ Definieren Sie „K.o.-Kriterien“ — also Kriterien, die der Bewerber auf alle Fälle erfüllen muss
- ▷ Leiten Sie aus dem Anforderungsprofil einen Gesprächsleitfaden ab. So behalten Sie die Anforderungen im Blick und können die Bewerber gut miteinander vergleichen
- ▷ Behandeln Sie jeden Bewerber als Gast. Schließlich bewirbt sich auch Ihr Unternehmen
- ▷ Führen Sie Personalauswahlgespräche möglichst zu zweit. So minimieren Sie Beurteilungsfehler, die sich zum Beispiel durch persönliche Sympathien ergeben
- ▷ Stellen Sie dem Bewerber möglichst offene Fragen, die dieser nicht mit einem kurzen „ja“ oder „nein“ beantworten kann
- ▷ Fragen Sie ihn auch, wie er sich bestimmten Aufgaben nähern und wie er mit bestimmten Problemen umgehen würde, damit Sie seinen Arbeitsstil einschätzen können
- ▷ Notieren Sie die Antworten stichwortartig. Sonst verlieren Sie bei mehr als drei Kandidaten die Details aus den Augen
- ▷ Erstellen Sie nach den Gesprächen ein Ranking der Topbewerber
- ▷ Thematisieren Sie beim gemeinsamen Auswerten der Gespräche auch Ihr „Bauchgefühl“. Analysieren Sie, warum Sie bei Bewerber A ein „eher schlechtes“ und bei Bewerber B ein „eher gutes“ Gefühl haben — jedoch ohne die funktionalen Anforderungen aus dem Blick zu verlieren
- ▷ Lassen Sie nach dem letzten Personalauswahlgespräch eine Nacht verstreichen, bevor Sie im Team Ihre Entscheidung treffen. Denn mit etwas Abstand sehen Sie die Dinge objektiver

seltener in die Falle, dass ein rhetorisch gewandter Bewerber das Gespräch führt und Sie danach mit Schrecken feststellen: „Verdammt, das habe ich nicht gefragt.“

Der Interviewleitfaden sollte unterschiedliche Fragetypen und Aufgabenstellungen umfassen. Mit biografiebasierten Fragen können Sie ermitteln, wie sich der Bewerber bisher in bestimmten Situationen verhalten hat. Wenn der künftige Stelleninhaber trotz permanenter Störungen konzentriert arbeiten soll, können Sie zum Beispiel fragen: „Sie arbeiten zur Zeit in einem Großraumbüro. Da ist gewiss viel los. Wie schaffen Sie es in einem so turbulenten Umfeld, konzentriert zu arbeiten?“ Aus der Antwort können Sie schließen, wie sich der Bewerber vermutlich in Ihrem Betrieb verhalten würde.

### Dem Bewerber konkrete Aufgaben stellen

Greifen Sie zudem typische Situationen aus Ihrem Unternehmen auf. 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 der Bewerber für Ihr Unternehmen typische Problemstellungen lösen würde.

Bewährt hat es sich auch, Bewerbern aktuelle Aufgaben zu stellen, vor denen das Unternehmen steht. Zum Beispiel: „Wir möchten ein neues CRM-System einführen. Wie würden Sie das angehen?“ Achten Sie beim Bewerten der Antwort auch auf die Vorgehensweise. Alternativ können Sie den Bewerber mit einem künftigen Kollegen über die beste Lösung diskutieren lassen und sich anschließend zum Beispiel 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 — zumindest, wenn Sie Erfahrung im Führen von Gesprächen und Inter-

viewen von Bewerbern haben. 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, sodass sie selbst wenig Infos erhalten. Deshalb sollten ungeübte Interviewer vorher die richtige Gesprächsführung trainieren. Das zählt sich auch bei Mitarbeitergesprächen oder Verhandlungen mit Kunden aus.

### Auf die eigene Präsentation achten

So vorbereitet, kann im Auswahlgespräch nicht viel schief gehen. Einige Dinge sollten Sie jedoch noch beachten: Ziehen Sie zum Gespräch 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 gesagt hat.

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

In jedem Auswahlgespräch präsentierte 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, dass Sie sich gegen den Bewerber entscheiden oder er sich gegen Sie? 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.

### 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 teilgenommen haben, ein Ranking der drei oder fünf 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 beim Bewerber B den Eindruck, er könne der bessere Mitarbeiter sein, obwohl er einzelne Anforderungen nicht ganz erfüllt. 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. Also gibt er Ihnen „geschönte“ Antworten. Außerdem bilden Auswahlgespräche 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 funktionalen Anforderungen aus dem Blick verlieren und rein nach Sympathie oder Ähnlichkeit entscheiden — was zu den meisten Fehlbesetzungen führt.

Alexander Walz, Geschäftsführer der Personal- und Managementberatung Conciliat GmbH, Stuttgart. [www.conciliat.de](http://www.conciliat.de)