

# Bewerbungsgespräche professionell vorbereiten und führen

**VON CHRISTINA SEITTER**

Christina Seitter hat Arbeitspsychologie an der Universität Tübingen studiert und verschiedene Zusatzausbildungen absolviert. Seit einigen Jahren arbeitet sie als Trainerin und Beraterin für die Managementberatung Müllerschön, Starzeln bei Tübingen. Sie ist auf die Themen Personalauswahl, Personaldiagnostik und Personalentwicklung spezialisiert.

[www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)

**Wenn Unternehmen neue Mitarbeiter einstellen, konstatieren sie zuweilen nach einiger Zeit: Die oder der Neue ist doch nicht der Richtige. Also trennen sich die Wege schon nach wenigen Wochen oder Monaten wieder. Einige Tipps können helfen, solche kostspieligen Pannen beim Besetzen von Schlüsselpositionen zu vermeiden.**

Wenn sich der neue Inhaber einer Schlüsselposition als Flop erweist, dann entstehen den Unternehmen meist hohe Kosten. Denn dann waren alle Ausgaben für die Suche 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 Unternehmen zuweilen noch nach Jahren unter den Folgen eines personellen Fehlgriffs.

**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 Gremien der Organisation? 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. Denken Sie nicht einfach: »Ist doch klar, was ein Pflegedienstleiter können muss.« Überlegen Sie vielmehr: »Was muss der neue Pflegedienstleiter in unserem Betrieb und in dieser Einrichtung konkret leisten?«

**Tipp 2: Ein detailliertes Anforderungsprofil erstellen**

Ermitteln Sie im Vorfeld genau, welche Anforderungen der Neue erfüllen muss; beispielsweise 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. Ein Beispiel: Seine 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 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 Klientenkontakt, während sich ihr Pendant vor solchen Gesprächen drückt? Berücksichtigen Sie beim Formulieren

des Anforderungsprofils auch die künftigen Anforderungen. Denn Ihre Organisation soll sich ja entwickeln. Und der Neue soll auch in fünf oder zehn Jahren noch ein Top-Mitarbeiter sein.

### Tipp 3: Einen Gesprächsleitfaden entwickeln

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 Bewerberprofile gut vergleichen können – weil alle Bewerber dieselben Kernfragen beantwortet haben. Außerdem tappen Sie dann seltener in die Falle, dass ein rhetorisch gewandter Bewerber das Gespräch führt und Sie danach feststellen: »Verflucht, das habe ich nicht gefragt.«

### Tipp 4: Den Bewerbern konkrete Aufgaben stellen

Stellen Sie den Bewerbern zudem Aufgaben, die typisch für Ihr Unternehmen beziehungsweise die vakante Position sind. Zum Beispiel: »Stellen Sie sich vor, nächste Woche ist eine wichtige Messe, unser Stand ist aber noch nicht reif für die Präsentation. Was würden Sie tun?«

**»Stellen Sie eher offene als geschlossene Fragen«**

Durch solche Fragen erfahren Sie, wie die Bewerber solche typischen Problemstellungen lösen würden. Bewährt hat es sich auch, Bewerbern aktuelle Aufgaben zu stellen, vor denen das Unternehmen steht. Zum Beispiel: »Wir möchten eine neue Webseite entwickeln. Wie würden Sie das angehen?« So wird meist schnell klar, ob der Bewerber der Richtige ist.

### Tipp 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

### Effektiv und gemeinsam für Fach- und Führungskräfte

Die Gewinnung und Qualifizierung von Fachkräften und von Leitungspersönlichkeiten stellt für viele Unternehmen der Sozialwirtschaft eine wachsende Herausforderung dar. Zwei bayerische Verbände der Arbeiterwohlfahrt haben das Problem mit einem gemeinsamen Projekt innerhalb des Programms »rückenwind« in Angriff genommen. Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell berichtet in seiner Ausgabe 5/2017 über das Vorhaben.

[www.sozialwirtschaft.nomos.de/sozialwirtschaftaktuell](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de/sozialwirtschaftaktuell)

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.

### Tipp 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

rungsprofil 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.

### Tipp 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 könnte der bessere Mitarbeiter sein, obwohl er einzelne Anforderungen nicht ganz erfüllt. Deshalb sollten Sie auch auf Ihren Bauch hören, wenn er Ihnen sagt: »Dieser Bewerber ist es trotz aller Vorteile 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.

erste Bewerber sagte. 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 – zum Beispiel für einen Jobwechsel. Dann verhält er sich auch so, wie es seiner Persönlichkeit entspricht, statt ein einstudiertes Verhalten zu zeigen.

### Tipp 7: 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 Anforde-

### Und noch ein Tipp

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 Bewerber 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. ■