

Personalmarketing

# Vorstellungsgespräche führen

Der Stellenteil in der Fachpresse und die Online-Angebote zeigen die Bemühungen der Stellenanbieter bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern, z. B. für Facility Management, Gebäudeautomation, Heizung und Lüftung. Wenn sich dann mehrere Bewerber melden, ihre Unterlagen senden und ein Vorstellungsgespräch zustande kommt, ist es wichtig, das Gespräch professionell zu gestalten.

Rolf Leicher

■ Bei mehreren Bewerbern will man den Besten nicht dem Wettbewerb überlassen, sondern für sich selbst gewinnen. Um ein zuverlässiges Bild vom Bewerber zu bekommen, benötigt man einen durchdachten Interview-Leitfaden, in dem die Themen und deren Reihenfolge festgelegt werden. Gute Bewerber kennen ihren Wert und haben auch Ansprüche an ihren neuen Arbeitgeber. Wer von den Bewerbern sehr gut qualifiziert ist, weiss das und kann zwischen verschiedenen Stellenangeboten wählen. Die Attraktivität des Arbeitgebers hat erheblichen Einfluss darauf, ob sich gute Bewerber zukünftig rekrutieren lassen.

## Die Botschafter des Unternehmens

Die beste Werbung sind die zufriedenen Mitarbeiter, die eine positive Mundwerbung betreiben und einen Bewerber aktivieren können. Neben einem guten Arbeitsklima sind herausfordernde Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten bei einem Stellenbewerber fast wichtiger als das Einkommen. Aber auch das Image des Stellenanbieters zeigt Wirkung, denn ein gutes Erscheinungsbild bringt mehr Bewerbungen. Bei Mittel-

ständlern erwarten Bewerber vor allem flache Hierarchien und alle typischen Vorteile, die ein Grossunternehmen nicht bieten kann.

Qualifizierte Mitarbeiter verlassen oft nach der Probezeit das Unternehmen, weil sie enttäuscht sind. Das passiert, wenn schon bei der Stellenausschreibung zu viel versprochen wird oder der Bewerber zu wenige Informationen erhält, weil der Anbieter der Stelle nicht transparent ist. Auch ein gutes Gehalt hilft nicht wirklich, wenn wegen schlechter Führung Unzufriedenheit entsteht. Der Neueingestellte, der schon in der Probezeit das Unternehmen verlässt, verunsichert auch andere Mitarbeiter. Er macht ausserdem schlechte Mundwerbung, und die erneute Suche nach seinem Nachfolger wird teuer und dauert wieder viele Wochen.

Ein absoluter Killer sind Zusagen, die bei der Einstellung vorgenommen, aber dann nicht eingelöst werden. Bei einem unprofessionell geführten Einstellungsgespräch entscheidet man sich für den Falschen und muss sich recht bald nach einem Ersatz umsehen. Empfehlungsmarketing kommt von zufriedenen Mitarbeitern und

bringt dem Unternehmen qualifizierte Bewerbungen. Zufriedene Arbeitnehmer sind die Botschafter einer Firma.

## Chance Unternehmens-Image

Zur Darstellung der eigenen Stärken eignen sich neben der Website auch Informationsbroschüren. Unternehmensspezifische Stärken müssen online kommuniziert werden. Nur ein interessanter Aussenaustritt weckt das Interesse eines Bewerbers. Durch die sozialen Netzwerke kommunizieren die Bewerber auch untereinander. Alleinstellungsmerkmale, die nur ein Unternehmen in dieser Branche oder Region bietet, sollten zum Thema gemacht werden. Mit der Reflexionsfrage «Was macht eine Tätigkeit unattraktiv?» lassen sich Schwächen feststellen. Nicht nur die Arbeitsbedingungen machen einen Betrieb attraktiv. Auch der Umweltschutz ist ein Aushängeschild für den Anbieter einer Stelle. Die unternehmerische Verantwortung für Klimaschutz kommt bei Stellenbewerbern gut an. Die gute Reputation ergibt sich aus vielen Aktivitäten, die man kommunizieren muss, wie die Werbung dies bei Produkten tut. Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit sind wichtige Themenblöcke.

Wer dringend Personal sucht und unter Druck steht, läuft Gefahr, den «Falschen» einzustellen, weil keine Zeit ist, weiterzusuchen.

Wenn Sie eine Personaleinstellung vornehmen, wollen Sie den Besten von allen Bewerbern und ihn nicht der Konkurrenz überlassen. Jemanden im ersten Gespräch kennen zu lernen ist bei weitem nicht so leicht, wie man sich das vorstellt. Man bildet sich zunächst durch den ersten Eindruck ein Bild vom Bewerber – und der erste Eindruck täuscht oft.

Nachdem Ihnen die Bewerbungsunterlagen zugesagt, machen Sie einen Vorstellungstermin aus mit dem doppelten Ziel: den Bewerber kennenzulernen und Ihren Betrieb vorzustellen.



### Fragen für das Vorstellungsgespräch

1. Warum haben Sie sich gerade bei uns beworben?
2. Was erwarten Sie von einem Arbeitsplatz bei uns?
3. Wo sehen Sie Ihre Stärken?
4. Was hat Ihnen bisher bei Ihrer Arbeit besonders gefallen?
5. Wo sehen Sie bei Belastbarkeit Ihre Grenzen?
6. Welche Ziele haben Sie in den nächsten Jahren?
7. Welche Vorgesetzten-Eigenschaft ist für Sie sehr wichtig?
8. Welche Eigenschaften schätzen andere an Ihnen?
9. Welche beruflichen Erfahrungen bringen Sie mit?
10. Welche zusätzlichen Fähigkeiten würden Sie gerne haben?
11. Welchen Typ Mensch bewundern Sie und warum?

### Chance Telefon

Bieten Sie im Stellenangebot das Telefonat an. Bereits am Telefon können Sie vorab Fragen stellen und beantworten. Das telefonische Vorab-Gespräch setzt sich immer mehr durch. Am Telefon können Sie bereits selektieren und sparen sich im negativen Fall das Vorstellungsgespräch. Während das persönliche Gespräch meist über 30 Minuten dauert, geht ein Telefonat nur zehn Minuten. Entscheiden Sie am Telefon, wen Sie zur Vorstellung einladen. Auch der Bewerber ist an einem Telefonat interessiert. Telefonisches Vorselektieren heisst, dass Sie sich besser auf die «heissen Adressen» konzentrieren können. Machen Sie daher Folgendes: Schreiben Sie im Inserat, dass Telefonkontakte erwünscht sind. Nennen Sie die Anrufzeit und Ihre Durchwahl sowie Ihren Namen. Sind Sie beim Anruf des Bewerbers beschäftigt, lassen Sie von einer Mitarbeiterin den Rückruf zusagen. Bewerber sind auch über ihr Handy ansprechbar, in anderen Fällen können Sie das Festnetz nutzen.

### Chance Gesprächsbeginn

Eine gründliche Prüfung der Unterlagen haben Sie schon vor dem Gespräch vorgenommen. Sorgen Sie gleich nach der Begrüssung für eine entspannte Atmosphäre, manche Bewerber sind nervös und haben trotz guter Fachkompetenz eine schwache Performance. Bewerten Sie nicht zu sehr den allerersten Eindruck und schon gar nicht das Outfit des Bewerbers. Achten Sie zu Beginn nicht auf die Körpersprache. Wer Lampenfieber hat, verhält sich nicht typisch, macht eher einen unbeholfenen Eindruck. Das Gespräch sollte nicht mit den Anforderungen an die Stelle beginnen. Denn der Bewerber könnte dann so reagieren, wie Sie es als Stellenanbieter gern hören. Es ist immer besser, wenn Sie dem Bewerber erst einmal das Unternehmen zeigen, was Sie auch online tun können. Sie gehen am Bildschirm

Ihre Website durch, geben einige Erklärungen und bewerten die Kommentare des Bewerbers. Sicher hat er schon zu Hause Ihren Webauftritt gesehen, aber jetzt kommt es auf seine Kommentare, auf seine Fragen und Bewertungen an, die Ihnen ein Bild seiner Persönlichkeit geben. Alternativ können sie ihm den Betrieb zeigen und auch hier auf seine Bemerkungen achten. Bei einem Betriebsrundgang lernen Sie ihn kennen. Personalfachleute empfehlen, den Rundgang oder die gemeinsame Durchsicht der Website dem Interview im Büro voranzustellen. Allerdings gibt es auch vereinzelt Berater, die meinen, es sollte genau umgekehrt sein, erst das Interview und dann der Betriebsrundgang. Es ist durchaus üblich, dass man eine weitere Person als Zuhörer am Gespräch beteiligt. Das kann der ausscheidende Mitarbeiter oder der Fachvorgesetzte sein. Die zweite Person sollte sich aber passiv verhalten. Die meisten Bewerber rechnen schon mit der zweiten Person, die die Rolle der Beobachtung übernimmt.

### Chance Interview

Nicht jede Frage ist eine gute Frage. Vermeiden Sie vor allem geschlossene Fragen, wenn Sie das Einstellungsgespräch führen. Das sind Fragen, die mit einem Zeit- oder Hilfszeitwort beginnen. Beispiel: «Sind Sie technisch begabt?» Die Antwort «Ja» ist vorprogrammiert. Wer antwortet da schon ehrlich? Fragen Sie offen (W-Fragen), dann ist es schwieriger, eine falsche Antwort zu liefern. Beispiel: «Woran erkennt man, dass Sie technische Begabung haben?» Dem Bewerber fällt es schwer, eine für ihn günstige Antwort zu geben. Erfahrene Stellenanbieter meinen, sie könnten auf einen Gesprächsleitfaden verzichten. Der Leitfaden verhindert, dass Fragen vergessen werden. Auch die Reihenfolge der Fragen ergibt sich durch den Leitfaden. Trennen Sie Fachfragen von Persönlich-

keitsfragen. Stellen Sie nicht zu viele Fragen hintereinander, das schafft eine unangenehme Verhörsituation. Es hat sich bewährt, zwischen zwei Fragen auch mal Aussagen zu machen. Vermeiden Sie auch zwei Fragen in einem Satz: «Warum bewerben Sie sich bei uns und welches Gehalt erwarten sie von uns?» Rechnen Sie damit, dass auch der Bewerber Fragen stellt, z.B. nach Qualifizierungsmassnahmen, nach Entgelt, Urlaub, Umzugshilfen usw. Sie können die Beantwortung zurückstellen, um die Regie am Gespräch nicht zu verlieren. Alternativ können Sie auch eine Gegenfrage stellen, z.B. «Wie wichtig ist das Gehalt?», «Wie meinen Sie das mit Umzugshilfe?»

### Chance Arbeitszeugnis

Die meisten Zeugnisse sind nur noch Gefälligkeitszeugnisse und haben eine geringe Aussagekraft. Daher ist es wichtig den letzten Arbeitgeber zu kontaktieren und aus seinen oft versteckten Formulierungen etwas mehr zu erfahren, als im Zeugnis steht. Häufigen Stellenwechsel sollten Sie auf jeden Fall hinterfragen. Längere Arbeitslosigkeit ist ein sehr sensibles Thema und muss offen angesprochen werden. Das ist alles wichtiger als die Frage nach Zeugnissen. Fragen Sie auch nach dem Besitz des Führerscheins und werden Sie misstrauisch, wenn er eingezogen wurde.

### Chance Anforderungsprofil

Mit einem Anforderungsprofil können Sie im Vorstellungsgespräch die Kriterien systematisch prüfen und hinterfragen. Hierdurch gelingt Ihnen ein guter Vergleich Ihrer Erwartungen an die Bewerber. Zudem erleichtert Ihnen das Anforderungsprofil die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Kandidaten. Dies entlastet Sie damit von der Gefahr, Stellenbewerber zu stark nach Bauchgefühl zu beurteilen. Mit anderen Worten: Einmal festgelegte Kriterien machen im Ergebnis eine klarere und objektivere Bewertung wahrscheinlich. ■

### Ein Interview-Leitfaden bietet viele Vorteile:

1. Das Gespräch wird ohne Abschweifung geführt.
2. Wichtige Fragen werden nicht vergessen oder dem Zufall überlassen.
3. Der Bewerber kann das Gespräch nicht zu seinen Gunsten manipulieren.
4. Fehleinschätzungen werden vermieden.