

Leseprobe: Bewerberinterview

Leider gibt es ihn nicht, den Apparat, mit dem man herausfinden könnte, wie jemand tickt, wie qualifiziert er ist und ob er erfolgreich arbeiten wird. Das Unternehmen würde von Fehlentscheidungen verschont bleiben und Kosten sparen. Die Entscheidung, wer eingestellt wird, bleibt eine Prognose. Doch mit Augenmaß und Intuition kann es gelingen, das Risiko gering zu halten. Hier ein paar Regeln:

1 Es zählt nur, was einer kann

Beschreiben Sie, was der Bewerber können muss und welche Erfahrung und Stärken bei der Aufgabe besonders nützlich sind. Sprechen Sie auf jeden Fall vor der Stellenbesetzung mit dem Vorgesetzten und den künftigen Kollegen über Aufgaben und Anforderungen. Definieren Sie präzise die Anforderungskriterien, damit sie bei der Vorauswahl und der Eignungsbeurteilung nach dem Interview mit einem Soll-Ist-Vergleich beurteilen können, ob der Bewerber die Anforderungen erfüllt und Ihnen das Gefühl vermittelt hat, dass er es packt und ein Gewinn für ihr Unternehmen sein könnte.

2 Suchen Sie keine maximale Lösung

Treiben Sie nicht zu viel Aufwand, laden Sie nicht zu viele Bewerber zu einem Interview ein, gehen Sie ökonomisch vor. Bei effektiver Vorauswahl genügen fünf bis acht Bewerber. Wer mehr Bewerber einlädt, kommt auch zu keinen besseren Ergebnissen. Zu empfehlen ist, für alle Fälle, noch ein paar Bewerber in Reserve zu haben. Diese Bewerber bekommen einen Zwischenbescheid.

3 Bereiten Sie einen Interviewfragebogen vor

Die Fragen, die Sie beim Interview unbedingt stellen wollen, leiten Sie von den Anforderungskriterien ab. Beispiele:

a) Anforderung: Englisch fließend

Fragen:

- How do you spend your leisure time?
- Why should we hire you? Call us four reasons.

b) Anforderung: Führungsqualitäten

Fragen:

- Haben ihre Mitarbeiter Vertrauen zu ihnen? Wie stellen Sie das fest?
- Werden Sie als autoritär wahrgenommen?
- Wie fördern Sie Ihre Mitarbeiter?

4 Beteiligen Sie künftige Kollegen an der Auswahl

Es gibt kaum jemand in einem Unternehmen, der ganz für sich alleine arbeitet. Es kommt auch darauf an, dass die Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe funktioniert. Passt der neue Mitarbeiter in die Gruppe? Organisieren sie eine zwanglose Kaffeerunde mit dem Bewerber und den Kollegen, ohne Chef. Ihre Mitarbeiter werden ihnen dann schon sagen, was sie von diesem Bewerber halten.

5 Der erste Eindruck ist wichtig, aber nicht immer entscheidend

Die äußerliche Erscheinung, das Auftreten, der Gang, der Händedruck hinterlassen einen Eindruck, der sich im Kopf festsetzt, den der Interviewer bewertet, ganz unwillkürlich. Doch Vorsicht! Eine gute Selbstdarstellung ist nicht verwerflich, reicht aber als Qualifikation für viele Aufgaben nicht aus. Und gelegentlich gibt es darunter auch Blender, die Sie bestimmt nicht einstellen möchten. Verlassen Sie sich auf Ihr Bauchgefühl.

Der erste Eindruck beim Bewerberinterview prägt sich ein. Wie bewegt sich der Bewerber (Körperausdruck), wie schaut er einen an, hat er einen offenen Blick, lächelt er bei der Begrüßung, wie ist seine äußere Erscheinung (gepflegt, schlampig, nachlässig), hat er Ausstrahlung?

Nur oberflächliche Leute urteilen nicht nach dem Aussehen. Das Geheimnis der Welt ist das Sichtbare, nicht das Unsichtbare (Oscar Wilde).

Der erste Eindruck ist ein Spontanurteil, das auf Intuition beruht. Doch Vorsicht! Intuition kann auch zu einem Fehlurteil führen. Auslöser können Sympathie sein, gleiche Wellenlänge, Charaktereigenschaften, Vorurteile, Aussehen, Charme, selbstbewusstes Auftreten.

Nach fünf Minuten hat man einen ersten Eindruck. Man hat den Bewerber im Geiste schon eingestellt oder abgelehnt. Doch das muss eine Arbeitshypothese sein. Bei einem positiven ersten Urteil, sollte man Argumente sammeln, die dagegen sprechen und bei negativem Eindruck umgekehrt verfahren. Nach dem Interview weiß man, ob sich der erste Eindruck verfestigt hat oder nicht.

6 Sprechen Sie im Interview die Gefühle an

Warum Gefühle ansprechen? Sie erfahren mehr über den Menschen, den sie einstellen wollen. Fragen Sie den Bewerber, wie es sich anfühlt, wenn man mit einer Idee scheitert oder ein Projekt erfolgreich, aber gegen Einwände zu Ende geführt hat? Aus Fehlern lernt man mehr als aus Erfolgen. Fragen Sie den Bewerber, wie er aus dem Loch, in das er gefallen ist, wieder herauskam, was er aus den Fehlern gelernt hat, wie er einen Kunden zurück gewonnen hat oder wie es ihm als Chef gelungen ist, die Widerstände der Mitarbeiter gegen die Neuorganisation zu überwinden.

7 Auf die Mimik achten

Gesichter können über einen Menschen oft mehr verraten als alles, was er sagt. Während der Verstand mit den Worten beschäftigt ist, befasst sich das Unterbewusstsein mit Stirn, Mund, Augenwinkeln und ihren aufschlussreichen Bewegungen.

Der amerikanische Psychologe Paul Ekman beschäftigt sich seit mehr als dreißig Jahren mit diesem Thema (Gefühle lesen, 2007). Etwa dreitausend von zehntausend Gesichtsausdrücken (viele sagen nichts aus, wie zum Beispiel Grimassen) verraten viel über den inneren Zustand eines Menschen hinter der Fassade, wie Freude, Angst, Ekel oder Lüge.

Wie jemand aussieht, der lügt, darüber weiß die Wissenschaft eine Menge, so Ekman. Warum man sein Innerstes nicht verbergen könne, liege an der besonderen Verdrahtung im Gehirn. Ekman hat ein Trainingsprogramm für die amerikanische Polizei zur Terroristenbekämpfung entwickelt. Seit 2006 stehen uniformierte Lügen-Detektoren an vierzehn amerikanischen Flughäfen. Manche Unternehmen wären froh, wenn es ein solches Programm auch für die Personalauswahl gäbe.

8 Entscheidung

Ist Intuition, das Bauchgefühl, ein guter Ratgeber bei der Entscheidung, wer eingestellt wird? Sind wir nicht vielmehr Opfer unserer Vorurteile, der Wunschvorstellungen, der Werte und dem Glauben an das Gute im Menschen? Nicht jede Bauchentscheidung muss richtig sein, das wissen wir intuitiv und aus Erfahrung. Verstand und Logik sind nicht unfehlbar, aber Gefühl und Intuition auch nicht.

Viele Praktiker, die Personal einstellen, wissen, dass man ein Gespür dafür haben muss, wer der richtige Bewerber ist. Die Entscheidung, wer eingestellt wird, kann schon deswegen keine rationale sein, weil es sich um eine Prognose handelt und deshalb keine Gewissheit gibt. Die Wahrscheinlichkeit erhöht sich, wenn wir es mit einem Bewerber zu tun haben, der bereits in ähnlicher Funktion erfolgreich gearbeitet hat. Aber sicher können wir nicht sein, weil es zu viele unbekannte Faktoren gibt. Tests helfen nicht.
