

PROFESSIONELLE BEWERBERINTERVIEWS MIT FÜHRUNGKRÄFTEN

Die richtige Personalauswahl bei Führungskräften ist ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg. Die Zuverlässigkeit der Bewerbereinschätzung lässt sich steigern, wenn einige Kriterien eingehalten werden. Diese sind: Ein differenziertes Anforderungsprofil, ein Gesprächsleitfaden, ein ausgewählter Fragenkatalog und klare Überlegungen woran jeweils erfolgreiches Verhalten im Interview beobachtet werden kann. Ausserdem zwei Interviewer und möglichst ein zusätzliches Testsystem zur Absicherung des persönlichen Eindrucks.

Erschienen im **unternehmermagazin** 11/2001

In Zeiten der Kosteneinsparungen, Prozessoptimierungen und dem Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften ist es ausgesprochen wichtig, qualifizierte Bewerber mit Potenzial zu identifizieren.

Führungskräfte entscheiden zu einem hohen Maße über die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und damit über den Erfolg einer Abteilung oder des gesamten Betriebs.

Es zeigt sich zunehmend mehr, dass die Aufgaben der Zukunft nur mit hoch qualifizierten Führungskräften (fachlich und persönlich) zu bewältigen sind.

Eine falsch eingestellte Führungskraft verursacht mindestens ein Jahresgehalt an Kosten, ohne dass hierbei schon indirekte Kosten wie Auswirkungen auf stockende Innovationsprozesse, Mitarbeitermotivation, Kunden usw. berücksichtigt sind.

Intuitiv geführte Personalauswahlgespräche sind sehr unzuverlässig und beinhalten einige Fallstricke.

Diese Fallstricke lassen sich deutlich reduzieren, wenn einige Einflussfaktoren beachtet werden.

Wichtige Anforderungskriterien an ein qualitativ hochwertiges Interview sind:

1. Klares Anforderungsprofil (fachliche- und Führungskompetenz)
2. Klarer Leitfaden bzw. Gesprächsstruktur
3. Sorgfältig abgestimmter Fragenkatalog
4. Eindeutige Beobachtungsmerkmale
5. Sequenzielle Prüfung der Anforderungskriterien und Mindestinterviewdauer
6. 2 Interviewer und als Ergänzung eine Potentialanalyse (Führungstest)

Im Folgenden die Punkte im Detail:

1. KLARES ANFORDERUNGS PROFIL (FACHLICHE- UND FÜHRUNGSKOMPETENZ)

Die Qualität der Auswahlentscheidung ist max. so gut, wie das Anforderungsprofil. Nur wenn ein klares differenziertes Anforderungsprofil definiert ist, können im Interview, oder in weiteren unterstützenden Diagnoseinstrumenten, wie z.B. Tests, die notwendigen Fähigkeiten klar und differenziert geprüft werden.

Beispiel eines Anforderungsprofils für Führungskräfte:

- Fachliche Kompetenz
- Berufserfahrung
- Teamfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Führungsanspruch
- Durchsetzung
- Selbstvertrauen
- Konflikt- und Kritikfähigkeit
- Belastbarkeit
- strategische Orientierung
- Kommunikationsfähigkeit
- soziale Kompetenz
- systematisches Arbeiten
- Einfühlungsvermögen, u.A. mehr.

Entscheidend ist, dass das Anforderungsprofil auf die Firma und die Position abgestimmt ist.

Wie wichtig ein realistisches Anforderungsprofil ist, zeigt sich sehr schnell dann, wenn der ideale Bewerber oder die ideale Bewerberin nicht zu finden ist. In Zeiten mangelnder qualifizierter Fach- und Führungskräfte ist dies in der Praxis meist der Fall.

Wenn es jetzt darum geht, das ursprünglich definierte Anforderungsprofil (das oft nur einem Wunsch entspricht) abzuspecken, zeigt sich wie notwendig die verschiedenen Anforderungskriterien wirklich sind. Es ist entscheidend, dass mindesten zwischen Musskriterien und „nice to have“ unterschieden wird.

2. UND 3. KLARER LEITFADEN BZW. GESPRÄCHSSTRUKTUR

Sorgfältig abgestimmter, und diagnostisch sinnvoller Fragenkatalog

Die Aussagesicherheit bezüglich dem späteren Erfolg der Führungskraft auf der Grundlage eines Interviews ist sehr niedrig. Gründe hierfür sind u.A.

- Wie bereits oben erwähnt, das oft undifferenzierte oder unrealistische Anforderungsprofil
- Zu geringe Vorbereitung auf das Interview, so dass oft intuitiv vorgegangen wird. In der Praxis lässt sich oft beobachten, dass es keine Gesprächsstruktur für das Interview gibt.
- Außerdem werden immer wieder verschiedene, z.T. ungeeignete Fragen den unterschiedlichen Bewerbern gestellt, so dass damit die Ergebnisse aus den verschiedenen Interviews kaum miteinander verglichen werden können. Inhaltlich bringen viele gestellte Fragen kaum wertvolle Informationen.
- Darüber hinaus stoßen wir schnell an unsere Belastungsgrenze wenn es im Interview zusätzlich darum geht, das Gespräch „positiv und werbewirksam zu führen“. Diese Probleme werden noch dadurch verschärft, dass wir uns bei der Beobachtung durch unsere Gefühle oft zu früh leiten lassen und damit nur sehr schwer die jeweilige Qualifikation prüfen können.

Wenn das Gespräch selbst stark gefühlsgesteuert ist, haben Sie später keine Möglichkeit mehr, Ihre subjektiven Eindrücke an Fakten festzumachen und zu überprüfen.

Typische Beobachtungsfehler sind dabei:

KONTRAST-EFFEKT

Dieser Effekt entsteht dadurch, dass ein sehr guter Bewerber, (der dann eventuell absagt) andere, durchschnittlich qualifizierte Bewerber schlecht aussehen lassen kann.

HALO-EFFEKT

Es kann vorkommen, dass ein persönliches Merkmal besonders hervorsticht und man sich dadurch blenden lässt. Wenn z.B. ein Bewerber rhetorisch sehr gut ist, kann es passieren, dass die anderen Faktoren dadurch in den Hintergrund treten werden.

EFFEKT DER REIHENFOLGE DER INFORMATIONEN

Sehr wichtig ist der Effekt, den die Reihenfolge der Informationen erzielt. Wenn zuerst ein negatives Merkmal beobachtet wird, und dann ein positives, so bleibt das negative länger im Gedächtnis. Dieser Effekt ist vor allem im Zusammenhang mit dem ersten Eindruck wichtig.

Deshalb ist es immer wieder wichtig zu prüfen, ob sich der Eindruck vom Bewerber über das Gesamtgespräch hinweg verändert.

MILDE-EFFEKT

Der Milde-Effekt ist ein Fehler der dann entsteht, wenn jemand zugibt, welche Schwächen er hat oder sich spontan für ein Verhalten entschuldigt. Es wird ihm dann verziehen oder das Verhalten erhält einen geringeren Stellenwert. Wichtig ist es hierbei, sich immer wieder die Fakten zu vergegenwärtigen.

ÄHNLICHKEITEN

Wenn wir Ähnlichkeiten mit einer bekannten Person feststellen, dann werden auch verschiedene Eigenschaften hineininterpretiert, die diese bekannte Person hat.

Lösung:

- Gesprächsablauf festlegen
- Fragenkatalog erarbeiten, aus dem immer wieder Fragen verwendet werden. Somit bleiben Sie flexibel und können ihre Fragen an die Situation anpassen. Die Ergebnisse sind dadurch besser vergleichbar. Auf Grund ihrer konkreten Erfahrungen können Sie im Laufe der Zeit die Qualität der Antworten besser bewerten.

Ausserdem sind Sie dadurch in der Interviewphase entlastet und können sich stärker auf das Beobachten konzentrieren.

- Sich die möglichen Beobachtungsfehler immer wieder bewusst machen.

4. EINDEUTIGE BEOBACHTUNGSMERKMALE

Die meisten Fehler werden bei der Beobachtung und damit bei der Bewertung des jeweiligen Verhaltens gemacht.

Wenn Sie sich selbst prüfen, können Sie feststellen, wie klar es ihnen selbst ist, an welchen Aussagen oder Verhaltensweisen des Bewerbers Sie zu er Erkenntnis kommen, dass er z.B. „kritikfähig“ ist. Haben Sie eine Vorstellung, was Sie hier im Interview beobachten könnten?

Deshalb empfehle ich Ihnen, sich bereits im Vorfeld des Interviews zu den wichtigsten Anforderungskriterien einen sogenannten Beobachtungsbogen zu entwickeln. Hier wird konkretisiert, welches Verhalten zu schwach oder zu intensiv ist, oder der Anforderung entspricht.

In Folgenden sehen Sie einen Auszug solch eines Beobachtungsbogens zum Thema Durchsetzungsfähigkeit:

1. Beobachtbare Verhaltensmerkmale

• Durchsetzung

schwache Ausprägung	positiver Bereich	übersteigerte Ausprägung
<input type="checkbox"/> Kommt schwer zu Wort, lässt sich unterbrechen <input type="checkbox"/> Verhält sich überhöflich und zurückhaltend	<input type="checkbox"/> Kommt leicht zu Wort; man findet Interesse <input type="checkbox"/> Bringt Ruhe in die Diskussion	<input type="checkbox"/> Verwendet „Killerphrasen“ <input type="checkbox"/> Äußert Belehrungen, Bevormundungen

5. SEQUENZIELLE PRÜFUNG DER ANFORDERUNGSKRITERIEN UND MINDEST-INTERVIEWDAUER

Die Aussagefähigkeit über die Kompetenz des Bewerbers wird dadurch verbessert, in dem Sie die einzelnen Anforderungskriterien jeweils getrennt und sequenziell „prüfen“. Sie behalten so besser den Überblick und die gegenseitige Beeinflussung der einzelnen Beobachtungen wird weitgehend verhindert. Damit reduzieren Sie eine wesentliche Fehlerquelle.

Ausserdem dauert ein systematisch geführtes Interview zur Feststellung der Führungskompetenz mindestens 1 ½ bis 2 Stunden, zuzüglich der Prüfung der fachlichen Fähigkeiten.

Besser ist es, zwei Interviews zu führen, da sich Bewerber im zweiten Gespräch meist anders verhalten und Beobachtungen aus dem ersten Interview können vertieft bzw. ergänzt werden.

6. ZWEI INTERVIEWER UND ALS ERGÄNZUNG EINE POTENZIALANALYSE (FÜHRUNGSTEST)

Viele Fehler können Sie durch einen zweiten Interviewer reduzieren. Somit kann sich immer eine Person auf den Gesprächsfluss konzentrieren und die andere Person auf das Beobachten. Diese Beobachtungen können später wieder aufgegriffen und vertieft werden.

Ich empfehle Ihnen auf Grund der niedrigen Zuverlässigkeit der Aussage über die Erfolgswahrscheinlichkeit des Bewerbers, zusätzlich ein Testsystem/Potenzialanalyse zur Absicherung Ihres subjektiven Eindrucks zu machen. Untersuchungen zeigen, dass es mit sehr gut durchgeführten Interviews möglich ist, bis zu 45 % des späteren Verhaltens zu prognostizieren. Qualitativ hochwertige Potenzial-Analysesysteme können bis zu 75 % des späteren Verhaltens beschreiben, so dass eine Kombination sinnvoll ist.

Im Moment gibt es am Markt eine Vielzahl solcher Systeme, die jedoch meist den notwendigen praktischen Anforderungen oder wissenschaftlicher Gütekriterien nicht standhalten.

Durch eine konsequente Umsetzung der obigen Punkte werden Sie die Trefferquote bei der Auswahl von Führungskräften deutlich erhöhen.

Albrecht Müllerschön