

3 HANDLUNGSHILFE ZUR BEWERBERAUSWAHL

erstellt von

Dr. Ingo Dammer
conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Mit finanzieller Unterstützung des Landes
Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



3.1 EINFÜHRUNG

In dieser Handlungshilfe geht es ausschließlich um die Führung von Bewerbergesprächen. Sie ist also hauptsächlich geeignet für klein- und mittelständische Bauunternehmen, die ihre Personalauswahl mit Bordmitteln durchführen, also weder Headhunter noch professionelle Personalberater einschalten und auch auf umfangreiche Auswahlverfahren wie Assessment Center verzichten.

Hier steht das Gespräch im Mittelpunkt, das Sie – d. h. die in Ihrem Unternehmen für Personalfragen zuständigen Menschen – mit anderen Menschen führen, die sich auf eine Position in der Bauleitung bei Ihnen beworben und es bis zum Bewerbergespräch gebracht haben. Alles andere hat schon stattgefunden: Sie haben die freie Stelle in den von Ihnen üblicherweise genutzten Kanälen annonciert, eine bestimmte Anzahl von Bewerbungen erhalten und diejenigen Bewerber zum Gespräch eingeladen, die Ihren Qualifikationsanforderungen nach ‚Papierform‘ am ehesten entsprachen.

Untersuchungen haben gezeigt, dass das Bewerbergespräch das treffsicherste Instrument der finalen Führungskräfteauswahl ist. Das hängt damit zusammen, dass es bei so wichtigen Positionen im Beschäftigungsgefüge eines Unternehmens, wie der Bauleitung, letztlich vor allem darum geht, dass Unternehmen und Bewerber zueinander passen. Es kommt sonst oft, trotz formaler Erfüllung der geforderten Qualifikationen, zu teuren Missverständnissen, die bei beiden Seiten große Unbefriedigung hinterlassen.

Diese Handlungshilfe soll Sie nun dabei unterstützen, durch die Auswahl passender Führungskräfte Qualität und Entwicklung Ihres Unternehmens zu fördern, also die entscheidende Schraube Ihrer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit in die richtige Richtung zu drehen.

3.2 VORBEREITUNG

Dieser Abschnitt nimmt vor allem die Einstimmung auf das Gespräch in den Blick. Wie schon gesagt, wird vorausgesetzt, dass die üblichen Unterlagen der Bewerber vorliegen und nur die Kandidaten zum Gespräch eingeladen sind, die Sie nach eben diesen Unterlagen für potenziell geeignet halten.

Der wichtigste Gedanke vorab: Das kommende Gespräch ist eine im Grundsatz **zweiseitige Angelegenheit**. Hier bittet nicht jemand mit der Mütze in der Hand um Arbeit, sondern es begegnen sich eine qualifizierte Arbeits- und mögliche Führungskraft und ein attraktives Unternehmen. Das Gespräch ist der Probelauf für eine eventuell lang währende Beziehung, in der beide Seiten für sich werben: Sie wollen die besten Baustellen-Führungskräfte, die Bewerber wollen zum besten Arbeitgeber. Das kann nur auf der Basis gegenseitigen Respekts und beidseitiger Aufrichtigkeit funktionieren.

Sodann versuchen Sie, sich im Vorfeld des Gesprächs von den üblichen Floskeln des Personal(un)wesens frei zu machen. Worthülsen wie „teamfähig“ oder „kommunikativ“ verdecken mehr als sie helfen. Sie stellen sich auf ein solches Gespräch am besten ein, indem Sie sich vornehmen, das Geschehen möglichst genau zu beobachten und Ihre Eindrücke hinterher möglichst konkret in die Auswertung einfließen zu lassen.

Als hilfreich hat es sich erwiesen, die zehn für ihren Betrieb und für die Aufgaben ihrer Baustellen-Führungskraft wichtigsten Kompetenzen, Erfahrungen und Eigenschaften in eine Rangordnung zu bringen und so festzulegen, was am ehesten verzichtbar ist und was nicht. Die Erstellung einer solchen Liste klärt nebenbei auch noch einmal Ihre Prioritäten bei der Bewerberauswahl.

Und schließlich bereiten Sie sich ein kleines „Gesprächspaket“ mit der Top-Ten-Liste vor, mit den Fragen, die Ihnen bei Durchsicht der Unterlagen gekommen sind, mit den wichtigsten Punkten, die Sie im Gespräch unbedingt abhandeln wollen, und eventuell mit einem kurzen Gesprächsleitfaden.

3.3 DAS BEWERBERGESPRÄCH

Zwei Regeln sind durchgängig zu beachten:

-  Führen Sie Bewerbungsgespräche immer mindestens zu zweit; nur so können die Bewerber einen Eindruck vom Kommunikationsstil Ihres Betriebes bekommen
-  Verhalten Sie, die Vertreter des Betriebs, sich während des Gesprächs zueinander, wie Sie es im Alltag auch tun. Wenn Sie sich also im Alltag duzen, tun Sie das auch hier; wenn Sie Wert auf Formen legen, tragen Sie Krawatte; wenn Sie fürsorglich miteinander umgehen, schenken Sie auch Ihrem Mitarbeiter Kaffee ein usw.

3.3.1 Phase 1: Begrüßung und Einstieg

Lassen Sie den oder die Bewerber erst einmal ankommen:

-  Willkommen heißen
-  Händedruck
-  ggfs. Mantel ablegen
-  Platz anbieten
-  Fragen, ob man gut hergefunden hat
-  Getränk anbieten

Zum Einstieg:

-  Vorstellung der anwesenden Personen
-  Überblick über den geplanten weiteren Gesprächsablauf geben (Phasen 2-5);
Achtung: Phase 4 nur titularisch, nicht inhaltlich ankündigen! (s. u.)

3.3.2 Phase 2: Vorstellung des Unternehmens

Im Folgenden stellen Sie Ihr Unternehmen grob vor:

-  Anzahl der Mitarbeiter
-  Geschäftsbereiche
-  typische Aufträge
-  Radius, in dem Sie arbeiten
-  Unternehmensziele
-  Besonderheiten: Was zeichnet Sie aus?
-  Falls Sie die Baustellen-Führungskraft für einen bestimmten Auftrag suchen: kurze Schilderung des Auftrags

Falls der oder die Bewerber Fragen dazu hat oder haben, lassen Sie ihn oder sie sie jetzt stellen.

3.3.3 Phase 3: Vorstellungen des/der Bewerberbewerberin

Der Bewerber schildert:

-  Werdegang
-  bisherige Berufserfahrungen
-  aktuelle Interessenlage
-  Vorstellungen von seiner weiteren Entwicklung

Es ist jetzt an Ihnen, vertiefende Klärungsfragen zu stellen. Das sollten Sie solange tun, bis Sie ein (grobes) **Bild von der Motivationslage** des Bewerbers haben. Achten Sie dabei auch auf seine Vorstellungen zum **Verhältnis von Arbeit und Privat-/Familienleben**. Dieser Punkt wird in Zukunft immer wichtiger für die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern; sollte der Bewerber dazu von sich aus nichts sagen, fragen Sie zu diesem Punkt gezielt nach. Ebenso wie zum Thema der Präsenz in und Nutzung von Social Media; hier erhalten Sie Hinweise auf die **alltagsbezogene Medienkompetenz** des Bewerbers, die als Schlüsselqualifikation mittlerweile eine zentrale Rolle spielt, sich aber (bisher) in keinem formalen Bildungsabschluss wieder findet.

In dieser Phase geht es also primär um die Klärung von Motivation und (Lebens-) Einstellung des Bewerbers.

3.3.4 Phase 4: genauere Besprechung der Aufgaben

In dieser Gesprächsphase stehen die beruflichen Kompetenzen im Vordergrund. Abgesehen von der Besprechung der vermutlich schon in der Stellenanzeige aufgeführten Aufgaben, für die Sie eine Baustellen-Führungskraft suchen, kommt hier der wichtigste Part des Gesprächs, auf den in Phase 1 jedoch nicht hingewiesen wurde (s. o.).

Ihre Nachfragen zielen jetzt auf die Konkretisierung des Bewerberverhaltens im (fiktiven) betrieblichen Alltag.

-  Bewerber erzählen gerne, WAS sie schon geleistet haben, Sie aber interessieren sich vor allem dafür, WIE er das gemacht hat: „Wie haben Sie das denn geschafft?“ Lassen Sie sich konkret schildern, welche Probleme sich stellten, mit wem er zwecks Lösung wie zusammengearbeitet hat usw. Solange Sie sich nicht wirklich konkret vorstellen können, ob z. B. der Bewerber eine schwierige Situation meistert, indem er selbst Überstunden macht, solche anordnet oder eine schlampige Ausführung durchgehen lässt, sind Sie nicht zufrieden. Sie wollen ja wissen, wie er sich bei den immer wieder notwendigen Entscheidungen im Bermudadreieck „gut – billig – schnell“ verhält. Also fragen Sie solange nach dem „Wie?“, bis Sie ein klares Bild haben.
-  Hier sind auch Fragen aus dem Erfahrungshintergrund Ihres Unternehmens sehr hilfreich. Sie schildern kurz eine Situation und fragen z. B., wie der Bewerber sich verhalten würde, wenn er erst auf dem vom Polier eingereichten Stundenzettel erkennen würde, dass aus technisch nachvollziehbaren Gründen an einer bestimmten Stelle 40 Stunden mehr als veranschlagt benötigt wurden, zu denen kein Nachtrag vorliegt. Wie reagiert Ihr Bewerber?

Niemand kennt die Problemstellen in Ihren Abläufen besser als Sie, es dürfte also ein leichtes sein, einschlägige Beispiele aus Ihrem betrieblichen Alltag zu finden, zu denen sich die Bewerber im Gespräch hinsichtlich einer Lösungsfindung äußern sollen.

Beachten Sie bitte, dass zu den beruflichen Kompetenzen von Bauleitern ganz wesentlich Führungskompetenzen gehören. Bei dem oben geschilderten Beispiel der 40 zusätzlichen Stunden könnte sich z. B. folgende Dialogsequenz ergeben:

Bewerber: fragt nach dem ‚Stil des Hauses‘ in solchen Fällen und deutet damit an, dass er die Wichtigkeit solcher Unternehmensregeln kennt und wohl bereit wäre, sich daran zu halten.

Sie: lassen ihn mit der Frage hängen („Dazu kommen wir noch“) und fragen dagegen, welche Reaktion ihm denn persönlich naheläge.

Unter Führungsaspekten müsste der Bewerber jetzt ein Gespräch mit dem Polier entwerfen, in dem (mindestens) zwei Punkte angesprochen werden:

-  Warum die 40 zusätzlichen Stunden ohne Nachtrag? Dafür kann es gute Gründe geben, aber welche? Sind die Gründe im Hause offiziell sanktioniert, oder entscheidet der Polier in solchen Fällen qua Gewohnheit, was bisher stillschweigend hingenommen wurde? Soll das ggfs. so bleiben oder sollen Nachträge Pflicht werden? Was dann mit Polier und Geschäftsführung zu diskutieren wäre.
-  Und unabhängig davon will die Baustellen-Führungskraft in Fällen wie diesem informiert werden, bevor der Polier die 40 Stunden anordnet, und nicht mit vollendeten Tatsachen konfrontiert werden.

In dieser Phase sind genaue Beobachtung und genaues Hinhören besonders wichtig. Hier bekommen Sie den konkretesten Eindruck von den fachlichen und Führungskompetenzen des Bewerbers sowie von Stil und beruflichem Selbstverständnis und können daher am besten beurteilen, wie gut der Bewerber zu Ihnen passen könnte.

Insofern ist es die zentrale Gesprächsphase. Nehmen Sie sich Zeit dafür!

3.3.5 Phase 5: Abschluss

Wenn Sie den Eindruck haben, aus Phase 4 alles herausgeholt zu haben, was Sie wissen wollten, führen Sie das Gespräch zum Abschluss:

-  Gibt es noch offene Fragen?
-  Klärung der Formalia (falls noch nicht geschehen): Bezahlung, Urlaub, Arbeitszeiten, notwendige Nachweise, mögliches Datum des Arbeitsbeginns usw.
-  Wann und wie wird der Bewerber über die Entscheidung des Unternehmens informiert?
-  Verabschiedung

3.4 AUSWERTUNG

Versuchen Sie, das Bewerbergespräch möglichst noch am selben Tag auszuwerten!

Zunächst bewertet jeder Firmenvertreter für sich seine Eindrücke aus dem Gespräch, wobei alle die gleichen Kriterien nutzen, z. B. aus der zuvor aufgestellten Top-Ten-Liste (s. o.). Danach erst vergleichen Sie und Ihre Kollegen Ihre Bewertungen miteinander.

Die Erfahrung zeigt, dass die Einschätzungen der Firmenvertreter meist hinreichend übereinstimmen, um relativ schnell über die Stellenbesetzung entscheiden zu können. Die Abstimmung untereinander wird also erst dann wirklich wichtig, wenn die Bewertungen stark voneinander abweichen oder aber ein eigentlich nach Qualifikations- und Kompetenzlage eindeutiges Ergebnis ein größeres Unbehagen („vom Bauch her“) hinterlässt.

Im ersten Fall ist es von Ihrer Unternehmenskultur abhängig, wie weit die Gründe für die Abweichungen in den Bewertungen offen und ehrlich zur Sprache gebracht werden und auf dem Weg zu einer Entscheidung angemessen berücksichtigt bzw. bearbeitet werden können. Im zweiten Fall gilt die Faustregel: wenn mehr als einer (bei zweien: einer) der beteiligten Firmenvertreter auch nach weiterführender Diskussion bei ihrem Unbehagen bleiben, ist der Bewerber trotz guter Bewertung mit großer Sicherheit nicht ‚Ihre‘ Baustellen-Führungskraft. Dann fahren Sie mit dem zweitplatzierten Kandidaten auf der Bewertungsliste wahrscheinlich besser.