

FÜNF TIPPS FÜR INTERVIEWS

1. Zwei Ziele realisieren Das Telefon-Interview ist für Personalverantwortliche ein wichtiges Instrument der Bewerberauswahl. „Besonders heutzutage, wo europaweit rekrutiert wird, gewinnt es zunehmend an Bedeutung“, sagt Claudia Uhrheimer, Unternehmensberaterin und Autorin des Buches „Telefon-Interviews professionell und strukturiert führen“.

„Aber mit Telefon-Interviews können Sie nicht nur auswählen, sondern zugleich auch für Ihr Unternehmen werben“, sagt sie. Dieser Aspekt ist vor allem für solche Unternehmen bedeutsam, die um gute Bewerber kämpfen müssen.

2. Entscheidungen treffen Ein Telefon-Interview wird mit dem Ziel geführt, anschließend eine Entscheidung treffen zu können: Kommt dieser Kandidat tatsächlich in die nähere Auswahl für ein persönliches Gespräch oder auch für das Assessment-Center?

3. Im Prozess verankern Im Rekrutierungsprozess sollten alle Auswahlverfahren aufeinander aufbauen. Dazu gehört, die Anforderungskriterien auf die geplanten Auswahlstufen aufzuteilen.

4. Richtig einladen Für telefonische Interviews sollten extra Termine vereinbart werden – entweder per E-Mail oder ganz klassisch, per Brief. Die Einladung sollte möglichst frühzeitig erfolgen, damit der Kandidat auch Zeit hat, sich auf das Gespräch vorzubereiten.

5. Ablauf strukturieren Das von der Autorin entwickelte Drei-Phasen-Modell sichert die strukturierte Durchführung des Telefon-Interviews. „In der Eröffnungsphase wird der Kandidat auf das Gespräch eingestimmt.“ Er erfährt den Ablauf, wie lange das Interview dauert, und welche Themen besprochen werden. Hier wirbt der Personalverantwortliche um das Vertrauen des Kandidaten. In der Interviewphase stellt der Personalverantwortliche die Fragen und notiert die Antworten, ohne sie zu kommentieren. Hier agiert er wie ein Reporter im Interview. In der Abschlussphase wird er wieder verbindlicher. Er bittet den Kandidaten um Fragen zum Unternehmen. Nach dem Interview, das nicht länger als 30 Minuten dauern sollte, dokumentiert er das Gespräch. Neben dem fachlichen Eindruck hält er fest, wie Ausdrucksweise und der Gesamteindruck des Kandidaten waren. trueda



Auf der Jagd nach den Besten

Geeignete Spezialisten zu rekrutieren fällt Arbeitgebern oft schwer. Aber es geht – wir verraten wie

Von Andreas Wollny

Ein Maschinenbauunternehmen sucht einen Steuerexperten, der zugleich topfit im internationalen Reporting ist. Eine Versicherung sucht einen IT-Fachmann, der sich auch mit Industrieversicherungen auskennt. Ein Pharmakonzern sucht einen Chemiker, der mit der Produktion von Seren vertraut ist.

Unternehmen benötigen immer wieder Spezialisten, die ein ganz bestimmtes Fachwissen haben. Diese Experten sind aber meist rar. Deshalb versagen dann oft die klassischen Wege der Personalsuche – wie zum Beispiel das Schalten von Anzeigen, so Professor Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover (FHDW). „Denn von den ohnehin raren Spezialisten sind häufig nur eine Handvoll aktiv auf Stellensuche“, wie Müller-Siebers aufgrund der Kooperation seiner Hochschule mit über 200 Unternehmen weiß.

Wie sollte ein Unternehmen also am besten vorgehen um Erfolg zu haben? Zunächst gilt es, „ein glasklares Anforderungsprofil“ zu formulieren“, betont Frank Adensam. Ein solches Profil existiert oft nicht. Das stellt der Inhaber der „Adensam Die Personalberater“ GmbH, Ludwigshafen, immer wieder fest – „unter anderem, weil in vielen Unternehmen Personalabteilung und Fachabteilung zu wenig miteinander kommunizieren.“

Genau dies wäre aber nötig. Denn die Personalabteilung allein weiß meist nicht, welche Fähigkeiten der Neue genau braucht. Und die Fachabteilung? Sie erach-

tet häufig das, was der bisherige Stelleninhaber tat, als selbstverständlich. Also artikuliert sie die Anforderungen nicht.

Häufig geben sich Unternehmen zudem vorschnell mit Worthülsen wie „umsetzungsstark“ oder „teamfähig“ zufrieden.

Diese Erfahrung sammelt Adensam oft. Sein Tipp an die Personalverantwortlichen in den Betrieben: Fragt besser noch einmal nach! Zum Beispiel, was es bedeutet, dass der neue Controller „ein Stratege“ sein soll? Soll er das Controlling neu strukturieren? Oder soll er bei der Arbeit auch die langfristigen Ziele des Unternehmens im Auge haben?

Klares Anforderungsprofil

Sind die Anforderungen definiert, sollten Unternehmen diese gewichten, rät Volker Rojahn, Geschäftsführer der HR Performance-Consulting GmbH, Karlsruhe. Denn für die Suche nach hochqualifizierten Spezialisten gilt: „Oft ist es eher unwahrscheinlich, dass das Unternehmen seinen Traumkandidaten findet.“ Rojahn empfiehlt deshalb den Verantwortlichen in den Betrieben: „Fragen Sie sich zum Beispiel, ob es wirklich unabdingbar ist, dass sich der neue Speditionsleiter mit dem indischen Zollrecht auskennt. Vielleicht können Sie dieses Spezialwissen ja von externen Spezialisten einkaufen?“

Steht das Anforderungsprofil, sollte das Unternehmen überlegen: Was können und wollen wir dem Wunschkandidaten überhaupt anbieten? Ob sie 4000 oder 5000 Euro mehr oder weniger pro Jahr verdienen, das ist vielen Top-

Leuten egal, wie Adensam betont. „Zumindest nehmen sie hierfür allein keinen Ortswechsel in Kauf.“ Blicke die Aussicht auf eine gehobene Führungsposition. Diese können oder wollen die Betriebe den Spezialisten aber meist nicht anbieten. Schließlich sind die Fachleute ja gerade wegen ihres Spezialwissens für sie interessant.

Was bleibt den Arbeitgebern also, um Spezialisten zu ködern? „Oft reizen Experten die fachlichen Entwicklungsperspektiven, die ihnen ein Job bietet“, sagt Müller-Siebers. Ein weiterer Trumpf können die zur Verfügung gestellten Ressourcen sein. So wechselte schon manch Entwickler die Stelle, weil ihm beim neuen Arbeitgeber ein höherer Etat zur Verfügung stand.

Als zusätzliches Ass im Ärmel bezeichnet Elisabeth Heinemann, Professorin für Schlüsselqualifikationen an der Fachhochschule Worms, den Zugang zu Weiterbildung: „Er ist gerade für Spezialisten, deren Fachwissen schnell veraltet, ein Wechselmotiv.“ Denn diese plage die Angst: Wenn ich mich nicht weiterbilde, sinkt mein Marktwert. „Und keinesfalls sollte man die Bedeutung der weichen Standortfaktoren wie Schul- und Freizeitangebot vor Ort unterschätzen.“

Ein attraktives Angebot schnüren

Sind Anforderungsprofil und Angebot formuliert, beginnt die eigentliche Kandidatensuche. Hier hilft vereinzelt das Durchforsten von Online-Portalen wie Xing. „Aber gerade bei hochqualifizierten Spezialisten kommt man so nicht weit“, warnt Rojahn. „Auch

weil die wenigen wirklich guten Leute, die sich präsentieren, mit Anfragen überschüttet werden.“

Also bleibt den Unternehmen oft nichts anderes übrig, als eine Liste der Firmen zu erstellen, in denen mit hoher Wahrscheinlichkeit Kandidaten für die vakante Stelle arbeiten – um diese abzuwerben. Hierbei benötigen die Firmen in der Regel Unterstützung. Denn den eigenen Mitarbeitern fallen, wenn man sie fragt, wo die gesuchten Spezialisten arbeiten könnten, meist nur die unmittelbaren Mitbewerber und die Giganten der Branche ein. Nur selten sind auf ihrem Monitor die Nischenanbieter in ihrer Branche und die Unternehmen außerhalb ihrer Branche, in denen Spezialisten mit einem ähnlichen Profil arbeiten. „Genau dort findet man aber oft die wirklich heißen Kandidaten“, weiß Adensam.

Sind die Zielfirmen schließlich definiert, gilt es, die Namen der Personen zu ermitteln, die in den Unternehmen die betreffende gesuchte Funktion innehaben. Dies ist eine zeitintensive Detektivarbeit. Deshalb übertragen Unternehmen diese Aufgabe oft Personalberatern. Sind die heißen Kandidaten ermittelt, gilt es, diese zu kontaktieren. Auch das erfordert spezielles Know-how. Denn Kandidaten, die eigentlich einen guten Job haben, muss die vakante Stelle meist erst schmackhaft gemacht werden. Sonst ziehen sie einen Stellenwechsel überhaupt nicht in Betracht.

Der Autor Andreas Wollny ist Mitarbeiter im Büro für Bildung & Kommunikation

IMPRESSUM

Eine Veröffentlichung der WELT-Gruppe

Herausgeber: Thomas Schmid

Chefredakteur: Jan-Eric Peters

Redaktion Sonderthemen

Leitung: Astrid Gmeinski-Walter, Klaus Ries (stellv.)

Redaktion:

Dr. Anke-Sophie Meyer (verantw.), Marie Therese Nercessian, Heike Kowitz, Christina Petrick-Löhr

Gestaltung und Produktion:

Katja Wischniewski

Anzeigen: Clemens Braun (verantw.)

Verkauf: Stephan Stamm (Stellen) Petra Mählmann (Bildung)

Verlag: Ullstein GmbH

Druck: Axel Springer AG

KONTAKT

Tel.: 030/58 58 90

Fax: 030/58 58 91

E-Mail: karrierewelt@welt.de