

DIE IDENTIFIKATION DER BESTEN KÖPFE FÜR IHR UNTERNEHMEN

„Aus einem Haflinger wird nie ein Lipizzaner!“

Der sieht ja aus wie George Clooney, Welch sympathischer Eindruck. Dieser Kandidat muss gut sein! Lange habe ich nach dem richtigen Kandidaten gesucht. Mein Gott, wie viele Lebensläufe habe ich analysiert, wie viele Telefonate und persönliche Gespräche schon geführt. Die Zeit drängt und die Position muss jetzt endlich besetzt werden, sonst bekomme ich noch mehr Druck. Dieser Kandidat ist bestimmt der Richtige!
(Erste Falle, in die der Interviewer unbewusst hineintritt.)

„Herr Goldgriff, es freut mich, dass Sie gekommen sind. Wie war die Anfahrt? Haben Sie uns leicht gefunden?“ (...) „Schön. Nehmen Sie doch Platz. Kaffee?“ (...) „Bitte schön“. *Seine Stimme klingt ja auch fast wie die vom Clooney, ein Wahnsinn.* „Herr Goldgriff, Ihr Lebenslauf ist ja hochinteressant und wie ich sehe, bringen Sie eine Vielzahl von wertvollen Erfahrungen mit“. (Erster Fehler, den der Interviewer unbewusst macht.)

„Herr Goldgriff, lassen Sie mich Ihnen zunächst einen Einblick in unser Unternehmen und die von Ihnen zu besetzende Position geben. Anschließend reden wir dann noch über Ihren Werdegang. Also ich bin..., ich verantworte..., wir sind..., wir haben..., wir machen..., wir wollen..., wir glauben..., wir erwarten vom Idealkandidaten..., wir bieten Ihnen..., Sie können bei uns..., und sind Sie nicht auch der Meinung, dass...? (Zweiter Fehler, den der Interviewer unbewusst macht, und mittlerweile sind auch schon fast 40 Minuten vergangen.)

„Lassen Sie mich Ihnen noch ein paar Fragen stellen. Erzählen Sie mir etwas von sich.“ – In der Zwischenzeit hat sich der Kandidat sehr gut auf seinen künftigen Arbeitgeber eingestellt und präsentiert sich und seine Fähigkeiten, abgestimmt auf die „Einleitung“ des Interviewers. (Zweite Falle, in die der Interviewer unbewusst hineintritt.)

„Herr Goldgriff, das klingt ja alles sehr gut und ich freue mich, dass Sie unsere Philosophie teilen. Abschließend habe ich noch ein paar kleine Fragen. Warum wollen Sie zu uns?“ (...) „Weshalb wollen Sie sich verändern?“ (...) „Wenn ich drei Ihrer Kollegen fragen würde, was Ihre Stärken sind, was würden die wohl sagen?“ (...) „Und Ihre Schwächen?“ (...) „Sind Sie eher teamorientiert oder doch eher der Typ Einzelkämpfer?“ (...) „Wie würden Sie reagieren, wenn,...?“ (...)

„Herr Goldgriff, das, was Sie sagen, gefällt mir...“ – *Ich habe es ja gleich gewusst, der Kandidat ist der Richtige!* – „...und Ihr kleines Manko in dem einen Bereich, na da werden Sie sich schon einleben und dann haben wir ja noch unsere Ausbildungsabteilung. Das bekommen wir schon hin.“ (Dritter Fehler, den der Interviewer unbewusst macht.)

Der Rest des Gespräches ist Formsache. Der Kandidat hat ein hohes Gehalt ausgehandelt und der Interviewer ist froh, den Richtigen gefunden zu haben.

Ein paar Monate später kommt die große Ernüchterung und kurz darauf die logische Folge – man trennt sich.

Eine Fehlbesetzung kostet ein Vermögen. Als Beispiel, folgende Zahlen einer Studie unseres Klienten aus dem Jahr 2007 im Bereich Handel. Position: Filialleiter; Ausscheiden nach 3 Monaten; Kosten: € 73.000,-, Neubesetzung und alle damit verbundenen Mehraufwendungen nicht kalkuliert. Von den negativen immateriellen Begleiterscheinungen ganz zu schweigen.

Herr Goldgriff war leider ein Fehlgriff! Was war passiert?

Unser Interviewer hat dem Kandidaten den Heiligenschein aufgesetzt (das Gegenteil ist der Hörnereffekt). Der Kandidat erinnert den Interviewer an jemanden anderen und diese Erinnerung war positiv besetzt (vgl. Projektive Identifikation nach Melanie Klein). Was folgt ist:

- Das unbewusste Projizieren der eigenen Sympathien / Antipathien, die aus dem ersten Eindruck entstehen.
- Die Tendenz, den Ersteindruck (sich selbst) zu bestätigen.
- Die Tendenz, sich entsprechend der jeweiligen Projektionen zu verhalten (Antworten werden in die Fragen verpackt). Der Kandidat wird im Interview zum Teil zu dem, was der Interviewer aus ihm macht.

Hier stellt sich die klare Forderung nach Objektivierung. Emotionales Empfinden muss rational hinterfragt und überprüft werden.

Durch den übertrieben positiven Start des Interviews, bekommt der Kandidat starke Kaufsignale, die seine Achtsamkeit (*Die wollen mich, pass auf was du sagst*), seine Hoffnungen (*Ich habe gute Chancen, jetzt keinen Fehler machen*) und seine Gehaltsvorstellung (*Ich darf nicht zu wenig verlangen*) steigen lassen.

In der anschließenden Selbstdarstellung des Unternehmens und der eigenen Person - etwas, was Vorgesetzte mit Personalverantwortung liebend gern zu Beginn des Interviews tun - geht a) sehr viel Zeit verloren, b) weiß der Kandidat mehr über das Unternehmen und den Interviewer als umgekehrt, c) stellt er sich auf den Interviewer rational ein und legt sich seinen Werdegang verbal so zurecht, um bestmöglich dazustehen und d) es erfolgt gelegentlich ein Rollentausch, bei dem aus dem Kandidaten der Interviewer wird.

Die vom Interviewer gewählte Fragetechnik ist wenig sinnvoll, da der Kandidat meistens erlernte bzw. konstruierte Antworten wiedergibt. „Meine Stärken sind: Ich bin dynamisch, flexibel und teamorientiert. Meine Schwäche ist, dass ich mir manchmal zu viel zumute und mein Arbeitsrythmus zu schnell ist.“ So oder so ähnlich klingen fast alle Aussagen auf diese Frage. Und wenn dem Kandidaten auch noch der Heiligenschein aufgesetzt wurde...

Was die Weiterbildung sowie Entwicklung eines Kandidaten anbelangt, so muss man strikt zwischen fachlicher und persönlicher Ebene unterscheiden. Fachliche Weiterbildung ist oftmals ein Muss und funktioniert auch, aber persönliche Weiterentwicklung ist immer fraglich. Verhalten ist träge, ändert sich daher nur sehr langsam und oft auch gar nicht. Wie

lange dauert es, um eine schlechte Eigenschaft abzulegen, oder sein langjährig erlerntes und gelebtes Verhalten an neue Situationen anzupassen?

Was erhöht nun die Wahrscheinlichkeit den „Goldgriff“ zu machen und die richtige Person für die richtige Position zu besetzen? In meiner mehr als 20-jährigen Personalberater- und Trainerlaufbahn hat sich die „Behaviour Based Interview Technique“ am besten bewährt. Diese Interviewtechnik zielt auf die Verhaltensweisen des Kandidaten, welche er in der Vergangenheit an den Tag legte. Wie setzte er in bestimmten Situationen theoretisches Wissen in die Praxis um? Dies ist für mich der beste Hinweis auf künftiges Verhalten. Fragen, welche sich auf Vergangenes beziehen, versetzen den Kandidaten in eine emotionale Episode, bei der er Einzelheiten eines relevanten Ereignisses erzählt, ohne meine Erwartungshaltungen zu berücksichtigen. Das heißt, der Kandidat ist authentischer und seine Antworten sind selten konstruiert. Dadurch wird das Interview objektiver und der Besetzungserfolg bedeutend größer. Übrigens, die „Behaviour Based Interview Technique“ können Sie mit uns trainieren.

Zusammenfassend, darf ich Ihnen noch drei Erfahrungen mitgeben:

- 50% der Personalauswahl ist Bauchgefühl und 50% sind professionelles und rationales Interviewen
- Lieber ein Talent nicht bekommen, als eine taube Nuss ins Unternehmen zu lassen
- Aus einem Haflinger wird nie ein Lipizzaner, egal wie lange Sie ihn trainieren und ausbilden

Sollten Sie weiteres Interesse an unseren Dienstleistungen im Bereich der Personalsuche oder Personalentwicklung haben, stehen wir Ihnen gerne mit Rat und Tat zur Seite.

Joannis Pournaras

Managing Direktor