

Moderne Recruitment-Prozesse

4.1 als Schlüsselfaktor für erfolgreiche PR

Von Ulrich Schuhmann

In diesem Beitrag¹ erfahren Sie,

- ▶ warum es eines neuen Recruitments bedarf,
- ▶ wodurch ein modernes Recruitment bestimmt wird,
- ▶ warum den Softskills eine besondere Bedeutung zukommt.

Der Autor

Ulrich Schuhmann, Geschäftsführender Gesellschafter
der Schuhmann Personalberatung GmbH

Kontakt: Schuhmann Personalberatung, Industriestr.
131c, 50996 Köln, Tel. 0221/93 38 33-0
E-Mail: us@schuhmann-pb.de

Inhalt

1	Arbeitsmarkt und Recruitment im Wandel	2
2	Der PR-Personalmarkt und seine Besonderheiten	3
3	Aspekte eines „modernen Recruitments“	4

1 Der Einfachheit halber verwenden wir in diesem Beitrag die männliche Variante. Sie ist selbstverständlich stets synonym für weibliche Personen zu verstehen.

4	Die vier Phasen des Recruiting-Prozesses.....	6
4.1	Bewerbergewinnung	7
4.2	Vorauswahl der Bewerber	8
4.3	Evaluierung der Bewerber	12
4.3.1	Softskills herausfinden.....	12
4.3.2	Die richtigen Fragen stellen.....	14
4.3.3	Die fünf wichtigsten Grundregeln der Fragetechnik.....	14
4.3.4	PR-typische Softskills	17
4.4	Die finale Entscheidung	19
5	Die Subjektivitätsfalle – typische Fehler in der Beurteilung.....	20
6	Schlussplädoyer für ein modernes „Recruitment 4.1“	21

1 Arbeitsmarkt und Recruitment im Wandel

Die wichtigsten
Veränderungen

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeitswelt. Unter den Begriffen Industrie und Arbeit 4.0 versucht man, die Komplexität zusammenzufassen. Wir alle kennen die Themen und erleben die Veränderungen in unserem persönlichen Arbeitsumfeld. Starre, monothematische und fachkompetenz-basierte Teamstrukturen werden durch agile, fluide Teams ersetzt. Führungskräfte führen kaum noch über Hierarchie, sondern vor allem über – idealerweise soziale – Kompetenz. Und nicht zuletzt sind es die neu ins Arbeitsleben tretenden Generationen Y und Z, die für einen schleichenden Wertewandel sorgen.

Softskills
nehmen an
Bedeutung zu

Wissen ist heute überall verfügbar und für jeden leicht zugänglich. Dadurch bestimmen die persönlichen Eigenschaften, auch Softskills genannt, die Qualifikation eines modernen „Wissensarbeiters“, zu denen auch PR-Experten zählen, deutlich stärker. Dies gilt auch für die sogenannte „Resilienz“, also die Fähigkeit, richtige

Lösungsstrategien für komplexe Herausforderungen anzuwenden. Als Folge daraus müsste sich die Personalauswahl zukünftig stärker als heute an der Persönlichkeit orientieren. Softskills sind jedoch ungleich schwieriger *objektiv* zu ermitteln als Fachkenntnisse.

Vor diesem Hintergrund bedarf es eines Recruitments mit neuem Zuschnitt, damit Unternehmen mit ihrem „Public Relations Human Capital“ für die Zukunft gerüstet sind. Spricht man heute von „Recruitment 4.0“, so stehen meist die technologischen Aspekte der Digitalisierung mit ihren effizienzsteigernden Instrumenten im Fokus. Der neue Ansatz muss jedoch deutlich darüber hinaus gehen und gelernte Muster bei der Auswahl von Mitarbeitern auf den Prüfstand stellen. Viel zu oft trifft „Recruitment 4.0“ noch auf die alten Strukturen einer „Organisation 1.0“, wenn Prozesse und Herangehensweisen nicht hinreichend angepasst werden.

Neues Recruitment erforderlich

Dieser Beitrag möchte Anregungen geben, wie dies in der Praxis geschehen kann. Egal für welchen Weg Unternehmen sich entscheiden, Ziel muss es stets sein, Fehlentscheidungen bei Stellenbesetzungen zu vermeiden. Sie sind nicht nur ärgerlich, sondern vor allem teuer. Je nach Position kommen schnell 30 000 Euro und auch deutlich mehr zusammen, so haben unterschiedliche Studien ermittelt.

Die Beispiele beziehen sich, wo immer dies möglich ist, auf den Funktionsbereich Kommunikation/PR, in dem wir uns als Personalberatung seit mehr als 20 Jahren bewegen.

2 Der PR-Personalmarkt und seine Besonderheiten

Auch wenn sich die Anzahl der Journalisten als Hauptzielgruppe der Kommunikatoren drastisch reduziert hat, so ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach qualifizierten PR-Mitarbeitern mittelfristig nicht zurückgehen

Steigende Anforderungen

wird. Neben diesem quantitativen Aspekt sind es vor allem qualitative Gründe, die den Personalmarkt an dieser Stelle bestimmen – wesentlich bedingt durch die sich in einem atemberaubenden Tempo wandelnden Anforderungen.

Die Gründe dafür sind bekannt: eine Vielzahl neuer Multiplikatoren (Influencer), immer heterogenere und weniger bestimmbare, weil fluide Zielgruppen, die Notwendigkeit, eigene Inhalte (Owned Content) zu kreieren – und das alles in immer höherer Geschwindigkeit.

Zu den gestiegenen qualitativen Anforderungen kommen noch einige Besonderheiten im Rekrutierungsprozess für die Profession der Kommunikatoren, die richtige Entscheidungen erschweren. Dazu später mehr (vgl. Kapitel 4.2).

3 Aspekte eines „modernen Recruitments“

Drei Aspekte Unter „modernem Recruitment“ kann man ein Bündel an Maßnahmen subsumieren, die sich in drei Gruppen einteilen lassen:

► **Strategische Aspekte**

- Aufbau einer attraktiven *Arbeitgebermarke* (Employer Brand),
- Definition *relevanter persönlicher Anforderungen* an neue Mitarbeiter, kongruent zur Unternehmenskultur,
- Orientierung an *zukünftigen Bedarfen* und nachhaltiger Ausbau von Zukunftskompetenzen,
- Berücksichtigung *des Kultur- und Wertewandels*,
- quantitative und qualitative *Anpassung notwendiger Ressourcen* entsprechend der Rekrutierungsstrategie (z. B. Make or Buy) u. a.

► **Technische Aspekte**

- *Online-Tools* (Bewerberportal, Mobile Recruitment, Social Media, ...),

- *Software* zur Analyse und zum Handling von Bewerberdaten,
 - *Robotik-Software* u. a.
- **Prozessuale Aspekte**
- Auswahl der *geeigneten Rekrutierungskanäle* und Sicherstellen des richtigen Umgangs damit,
 - *Eliminieren sämtlicher Schwachstellen*, die im Prozessverlauf dazu führen können, passende Bewerber auf dem Weg zur Vertragsunterschrift zu verlieren (*Optimierung der Candidate Journey*) u. a.

Alle Aspekte spielen natürlich nicht erst in jüngster Zeit eine wichtige Rolle. Angesichts der Herausforderungen der Zukunft können Unternehmen es sich nur immer weniger leisten, sie unberücksichtigt zu lassen.

Dazu gehört zuvorderst der *strategische Aspekt*, der die übergeordneten Unternehmensziele im Auswahlprozess von qualifizierten neuen Mitarbeitern berücksichtigt und allen einstellenden Führungskräften Guidelines vorgibt, wer jetzt und in Zukunft zum Unternehmen und Team passt.

Unter *technischen Aspekten* bieten neue Technologien Ansätze, über den Einsatz entsprechender Software die Vorauswahl effizienter zu gestalten. Das gilt in erster Linie für Hardskills. Es gibt heute bereits Systeme, die darüber hinaus über Gesichtserkennung, Stimmanalyse, CV-Daten oder algorithmus-gesteuerte Suchen von meist privaten Spuren im Netz auch Hinweise auf Softskills von Bewerbern liefern. Bis sie auf breiter Front einsatzfähig sind und vor allem von Bewerbern als „Gesprächspartner“ akzeptiert werden, wird wohl noch einige Zeit vergehen. Außerdem ist davon auszugehen, dass nicht alle Aufgaben technisch lösbar sein werden.¹

¹ Vgl. »Mensch oder Maschine – wer trifft bessere Entscheidungen«, Prof. Dr. Christian Gärtner, 24.01.2017 Link: https://www.xing.com/news/insiders/articles/mensch-oder-maschine-wer-trifft-bessere-entscheidungen-571949?sc_o=da863_bn&xing_share=news

Wir werden uns im Folgenden auf die *prozessualen Aspekte* des modernen Recruitments konzentrieren.

4 Die vier Phasen des Recruiting-Prozesses

Der gesamte Rekrutierungsprozess lässt sich in vier Phasen einteilen (siehe Abb. 1):

- ▶ Bergergewinnung
- ▶ Vorauswahl der Bewerber
- ▶ Evaluierung, Prüfung der Bewerber
- ▶ Finale Entscheidung

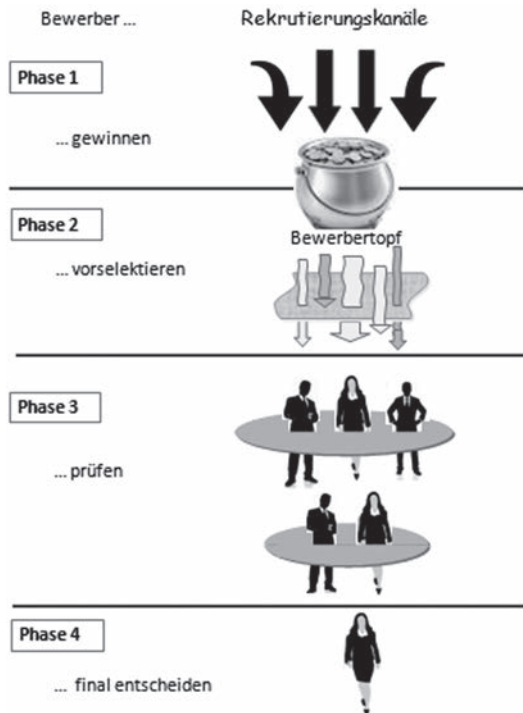


Abb. 1: Die vier Phasen des Recruiting-Prozesses

In jeder dieser Phasen gilt es, den Erwartungen der Bewerber gerecht zu werden und sie nicht zu enttäuschen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Interessantesten im Prozess verbleiben und die Ausgeschiedenen – und das sind am Ende alle bis auf *eine* Person – positive Eindrücke mitnehmen. Was sich wie eine Selbstverständlichkeit anhört, erfordert in der betrieblichen Praxis ein perfektes Zusammenspiel aller am Auswahlprozess Beteiligter: Geschäftsführung, HR-Abteilung, Fachvorgesetzte, Kollegen anderer Fachbereiche und – wo vorhanden – externe Dienstleister.

Den Erwartungen der Bewerber gerecht werden

4.1 Bewerbergewinnung

Neue Medien bieten neue Wege (Kanäle) und Formen (z. B. Bewegtbild), um Bewerber auf sich aufmerksam zu machen: Direktansprachen („Active Sourcing“), persönliche und soziale Netzwerke, Anzeigenschaltungen, eigene Homepage, Empfehlungen von Kollegen oder der Einsatz eines (am besten spezialisierten) Personalberaters. Wenn dabei alles richtig gemacht wird und eine attraktive Employer Brand an einem begehrten Standort dazukommt, tragen diese neuen Kanäle dazu bei, den Topf mit vielversprechenden Bewerbern zu füllen.

Alle Kanäle aktivieren

Was spricht also dagegen, vor dem Hintergrund eines in einzelnen Segmenten immer engeren Personalmarktes alle diese Kanäle zu aktivieren?

Nicht jede Zielgruppe ist über jeden Kanal gleichermaßen erreichbar. Einige generieren vielleicht Quantität, aber nur wenig Qualität im Sinne von Passgenauigkeit. Ein hoher Arbeitsanfall mit Ressourcen-Engpässen und negativen Auswirkungen auf die „Candidate Experience“ – den Erfahrungen der Bewerber in jeder Phase des Prozesses – und damit auch auf die mit viel Geld und Engagement aufgebaute Employer Brand können die Folge sein. Gerade dieser Aspekt wird oft unterschätzt.

Ausrichtung auf spezielle Zielgruppen

Im Visier: die latent Wechselwilligen

Alle akut auf Stellensuche befindlichen Fachkräfte sind gut über Online-Anzeigen erreichbar. Die Interessantesten sind aber oft diejenigen, die sich bisher noch nicht aktiv auf Stellensuche befinden, die sogenannten „*latent Wechselwilligen*“. Bei dieser mit News überfluteten Zielgruppe ist eine hoch professionelle Direktansprache unabdingbar, wollen die zukünftigen Arbeitgeber durchdringen und Interesse wecken.

Mögliche Fehlerquellen bei der Bewerbergewinnung

- ▶ *Jobtitel* spricht die falschen Bewerber an (z. B. Leiter PR für eine Ein-Personen-Abteilung).
- ▶ Stellenprofil überfüllt mit *austauschbaren Allgemeinplätzen*, die wenig Orientierung bieten („Ist doch klar, was ein PR-Manager alles können muss.“).
- ▶ Auswahl *falscher Kanäle*, die eher Quantität als die gewünschte Qualität bringen.
- ▶ *Eigene Ressourcen* sind auf ein hohes Bewerbungsvolumen nicht genügend abgestimmt – mit negativen Konsequenzen für die Arbeitgebermarke und die Chance, die Besten zu gewinnen.

4.2 Vorauswahl der Bewerber

Besonderheiten bei Kommunikatoren

Mit dem Eingang der Bewerbungen beginnt der schwierigste Teil des Prozesses. Wie finde ich aus dem „Bewerbertopf“ diejenigen heraus, die mein Unternehmen, mein Team zielführend voranbringen?

Einige Besonderheiten bei Kommunikatoren erschweren die richtige Vorselektion:

- ▶ stark *ausdifferenziertes Berufsfeld* mit entsprechend uneinheitlichen Anforderungen an persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften (z. B. Online-Redakteur vs. Pressesprecher),
- ▶ *vielfältige Ausbildungs-, Qualifizierungs- und Karrierewege* der Kommunikationsprofis,

- ▶ viele unklare und *unterschiedlich interpretierbare Begriffsdefinitionen* (Verstehen wir alle dasselbe unter Corporate Affairs?),
- ▶ Erfolge von Kommunikatoren sind in Bewerbungsunterlagen schwer *quantifiziert* darstellbar,
- ▶ *Ausführungen von Kommunikationsexperten*, deren Job das glaubwürdige Vermitteln schwieriger Botschaften ist, müssen *objektiv* bewertet werden.

Entsprechend groß sind die Anforderungen an die Qualität des Rekrutierungsprozesses, die sich daraus ableiten lassen. Die Beurteilung beispielsweise eines Controllers oder Vertrieblers ist im Vergleich dazu weniger komplex. Vereinfacht kann man sagen, der eine muss rechnen, der andere verkaufen können. Selten ist diese Eindeutigkeit in Kommunikationsprofilen zu finden.

Die Rolle der Mitarbeiter, die die Vorauswahl treffen, als „Gatekeeper“ für die Gewinnung „der wichtigsten Resource des Unternehmens“ ist aus diesem Grund eminent wichtig und wird trotzdem häufig unterschätzt. Nicht selten sind es die (noch recht jungen) Recruiter der Personalabteilung oder die Assistenten der Fachvorgesetzten, die mit der Vorauswahl betraut werden. Das Risiko, dass Bewerber nur aufgrund ihrer Unterlagen falsch eingeschätzt und dann ausgesondert werden, erhöht sich dadurch beträchtlich. Dies ist umso mehr der Fall, je unregelmäßiger sie mit der Auswahl von Kommunikatoren befasst sind.

**Vorauswahl
nicht zu leicht
nehmen**

Aus Bewerbungsunterlagen sind Potenziale kaum ersichtlich, auch nicht aus wohlwollenden Zeugnisformulierungen. Hinter der beeindruckenden Aufstellung des Geleisteten wird deshalb eine bestimmte Erfahrung vermutet und auf dieser Grundlage vor selektiert. Dasselbe gilt für algorithmen- und hardskill-orientierte Bewerbungsportale, wie sie von einigen Unternehmen eingesetzt werden. Im schlimmsten Fall wählen Recruiter und Software nur nach „Buzzwords“ aus und stellen damit sowohl für die händeringend gesuchten High

Potentials als auch für alle Bewerber, die bisher ihr Können noch nicht hinreichend unter Beweis stellen konnten, das große Bottleneck dar. Nicht selten überspringen gute Bewerber die erste Hürde nicht, weil sie formalen Anforderungen nicht genügen. Wer das Kriterium „größere Teams geführt“ erfüllt, kommt weiter, egal ob er gut oder schlecht geführt hat. Der Bewerber, der bisher nur projektbezogene kleinere Teams steuerte, fällt hingegen durch, auch wenn er dabei erfolgreich war und viel Potenzial für den nächsten Schritt besitzt.

Der zukünftige Fachvorgesetzte ist hier gefordert. Er muss die Fähigkeiten und Eigenschaften, die von seinem neuen Teammitglied erwartet werden und die ins Stellenprofil eingeflossen sind, auf eine operative Ebene übertragen. Zählt ein Volontariat bereits zur Berufserfahrung? Steht das Auslandssemester schon für „internationale Erfahrung“? Oder eben die Frage, ob auch fachliche Führungserfahrung berücksichtigt wird.

Klare Kriterien für die Vorauswahl

Die Personen, die eine erste Vorauswahl treffen, benötigen klare und widerspruchsfreie Leitplanken, an denen sie sich orientieren können. Die müssen ihnen in einem Briefing vermittelt werden. Sind diese Grenzen zu eng gesetzt, besteht die Gefahr, dass Potenziale und Persönlichkeit unberücksichtigt bleiben und somit grundsätzlich geeignete Bewerber keine Chance bekommen, den neuen Arbeitgeber von ihren Talenten persönlich zu überzeugen.

Telefonische Gespräche

Ein *telefonisches Vorgespräch* mit Bewerbern, die lediglich großzügig definierte Mindestkriterien (z. B. in puncto Ausbildung, Gehaltsrahmen, Erfahrung im Berufsfeld, aktuelle und frühere Wechselmotive) erfüllen, kann helfen, Fehler zu vermeiden. Den Aufwand dafür scheuen viele Unternehmen, obgleich man mit den richtigen Fragen schon in weniger als einer Viertelstunde einen guten Eindruck gewinnt und abschätzen kann, ob eine Einladung zum persönlichen Gespräch Sinn macht.

Ein auf diesem Gebiet erfahrener Personalberater tut genau dies und kann helfen, solche nicht sofort sichtbaren Qualifikationen aufzuspüren. Aber das nützt nichts, wenn sich der neue Arbeitgeber entgegen aller verbalen Bekundungen am Ende doch für den Bewerber mit den im Anforderungsprofil festgelegten sechs statt der gebotenen fünf Jahre Führungs- oder Berufserfahrung entscheidet. Oder die Wahl doch auf denjenigen fällt, der bereits einige Male Krisen gemanagt hat, statt auf denjenigen ohne konkrete Erfahrung, aber mit viel Potenzial. Ob er dies im Windschatten anderer oder mehr recht als schlecht getan hat, wird im Vorauswahlprozess nicht eruiert. Auch das Stigma „wer nicht kontinuierlich aufsteigt, ist ein Versager“ führt oft zu falschen Entscheidungen, wenn man dafür verantwortliche Gründe nicht hinterfragt und außer Acht lässt.

Aufspüren nicht sofort erkennbarer Qualifikationen

Weit verbreitet ist die Skepsis gegenüber Personen aus anderen Kommunikationsdisziplinen. So kann der bislang nur in der Marketing- oder der internen Kommunikation Tätige mit Potenzial die bessere Wahl für den Job des Pressesprechers sein, als der eine oder andere erfahrene Medienarbeiter. Doch den in die engere Wahl zu nehmen, erfordert eine Abkehr von einem zu engen, schablonenhaften Denken in der Vorauswahl.

Schablonendenken vermeiden

Mögliche Fehlerquellen bei der Vorselektion

- ▶ Unklare oder fehlende Vorgaben des Fachvorgesetzten.
- ▶ Zu *starre, enge Grenzen und Denkschablonen* bei den Vorauswahlkriterien für A-Kandidaten.
- ▶ Zu *geringe Berufs- und Lebenserfahrung* der Vorauswählenden (den Gatekeepern).
- ▶ *Algorithmen entscheiden allein*, obwohl sie nur identifizieren, nicht final richtig bewerten können.
- ▶ *„SEO-optimierte“ Lebensläufe blenden* und lassen auch weniger passende Bewerber passend erscheinen.
- ▶ Offene Punkte werden *als nicht erfüllt interpretiert* („Ich finde nichts darüber, also fehlt dieser Punkt wahrscheinlich“), anstatt sie zu hinterfragen.

Beispiele

4.3 Evaluierung der Bewerber

Augenmerk
auf Potenziale
legen

In der dritten Phase gilt es, unter den vorselektierten, guten Bewerbern die Richtigen – die nicht immer „die Besten“ sein müssen – herauszufinden. Eine stärkere Berücksichtigung der Persönlichkeitsmerkmale halten wir aus den oben beschriebenen Gründen für einen wichtigen und richtigen Ansatz. In der Personalwissenschaft und -Fachliteratur wird er schon lange propagiert und er steht auch in vielen Grundsätzen von Unternehmen. Dort heißt es „Wir schauen auf die Persönlichkeit und die Potenziale, das Fachliche bringen wir jemandem schon bei“ oder „Hire Attitude Train Skills“.

So weit die Theorie. In der Praxis kommt es (noch) viel zu häufig vor, dass die Entscheidung am Ende *gegen* Potenzial und *für* vermutete Erfahrung getroffen wird, nicht nur in der Vorauswahl. Das oben beschriebene Beispiel mit der Führungserfahrung ist kein Einzelfall und nicht erfunden.

4.3.1 Softskills herausfinden

Für alle, die den Engpass der Vorauswahl überwunden haben, sind die Chancen, im weiteren Prozess mit Softskills zu punkten, deutlich höher.

Drei Wege

Wie finde ich jenseits des allgegenwärtigen Bauchgefühls die relevanten persönlichen Aspekte eines Bewerbers heraus? Dafür gibt es folgende Möglichkeiten:

- 1) *Persönlichkeitstest*, auch Profiling-Test genannt.
- 2) *Assessment*.
- 3) *Referenzen*, die als halbe Möglichkeit zu bezeichnen sind, da man gesetzeskonform nur vom Bewerber autorisierte Personen anrufen darf und die nichts Nachteiliges sagen dürfen.

- 4) Das wichtigste Instrument ist das *persönliche Interview*. Es ist noch immer unverzichtbar, daran werden auch auf absehbare Zeit Roboter nichts ändern, die bereits als Interviewer eingesetzt werden – vorläufig nur unter Laborbedingungen. Die übrigen Instrumente dienen als sinnvolle Ergänzung.

Im Interview geht es darum, die Person und Persönlichkeit des Bewerbers besser zu verstehen und richtig einzuschätzen. Die sind meist gut vorbereitet und kennen die Spielregeln eines Bewerberinterviews. Wie also in einem solchen Setting authentische, verwertbare Antworten bekommen? Für den Erfolg sind vor allem drei Punkte maßgeblich:

- ▶ die richtige *Atmosphäre* (wertschätzend),
- ▶ die richtigen *Fragen* (zielorientiert, valide, nicht hypothetisch),
- ▶ die richtige *Fragetechnik* (offen, direkt).

Die Relevanz einer von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägten *Gesprächsführung auf Augenhöhe* liegt in einem engen Personalmarkt, in dem sich das Unternehmen bei den Besten genauso bewirbt wie umgekehrt, auf der Hand. Dazu kommt, dass Bewerber vor allem zu persönlichen Fragen deutlich offener antworten, wenn sie sich wohlfühlen und das Gespräch nicht als Prüfungssituation empfinden.

Wir wollen im Folgenden vor allem auf die beiden letztgenannten Punkte näher eingehen, weil ihnen in einem auf Softskills fokussierten modernen Recruitment eine große Bedeutung zukommt.

4.3.2. Die richtigen Fragen stellen

Jede zu besetzende Stelle ist individuell zu betrachten, wenn es um die Auswahl von Fragen geht. Es empfiehlt sich zwar, einen Standardkatalog an Fragen für grundlegende Eigenschaften oder Fertigkeiten, die im Unter-

Im Mittelpunkt: das Interview

Individuelle Fragenkataloge ausarbeiten

nehmen und/oder Team *immer* gefordert sind, zu erstellen. Dieser muss jedoch unbedingt durch Fragen zu den spezifischen Eigenschaften der aktuellen Stelle ergänzt werden. Die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn man nicht stur einen Katalog abarbeitet, noch dazu mit von Bewerbern erwarteten Standardfragen („Was sind Ihre Stärken“ oder „Wie gehen Sie mit Niederlagen um“).

Ein Interview sollte mehr sein, als nur eine oberflächliche Überprüfung der unspezifisch empfundenen „Chemie“. Eigene Wertvorstellungen und Erfahrungen stellen dabei eine große Gefahr für die objektive Beurteilung dar (vgl. Kapitel 5). Ziel muss es deshalb sein, die Eigenschaften (sprich Softskills) und Fähigkeiten des Bewerbers möglichst unverzerrt geschildert zu bekommen, damit wenig Spielraum für Fehlinterpretationen bleibt. Um dies zu erreichen, kommt es auf die Substanz der Fragen und ganz wesentlich auf eine zielführende Fragetechnik an.

4.3.3 Die fünf wichtigsten Grundregeln der Fragetechnik

Es gibt in der Theorie und Praxis der Bewerberinterviews zahlreiche Ansätze, was bei Fragestellungen zu beachten ist. Keiner dieser Ansätze ist für *alle* Situationen gleichermaßen richtig, das hängt von den beteiligten Personen und ihrer Verfassung, dem Senioritätsgrad der vakanten Stelle, dem Gesprächsverlauf und weiteren Faktoren ab. Entscheidend ist, *wie* man eindeutige Hinweise auf die hinterfragte Eigenschaft oder Qualifikation erzielt. Und da kann auch schon mal eine der verpönten Suggestivfragen die Lösung sein: „Empfinden Sie die Krisensituation nicht als sehr belastend?“ scheint eine Antwort in eine Richtung vorzugeben, die der Bewerber bei einer offenen Frage nie wählen würde. Wer gibt schon gerne zu, dass er eine Situation als nicht belastend empfand?

Wir haben viel mit Fragetechniken experimentiert, um im Laufe der Zeit diejenigen herauszufiltern, die die besten Ergebnisse erzielen. Die Suchmaschinentreffer zu „die 100 besten Fragen der Personaler“ waren nur ganz selten dabei.

Aus der Vielzahl an Regeln halten wir fünf für besonders wichtig:

- ▶ *Vermeiden* von geschlossenen, theoretischen und hypothetisch/fiktiven Fragen Regel 1
 - Bekamen Sie in letzter Zeit eine Projektleitung übertragen? (*Kann mit »Ja« oder »Nein« beantwortet werden.*)
 - Was macht für Sie eine gute Führungskraft aus? (*Die Antwort sagt nichts darüber aus, ob der Bewerber selbst so agiert, es kann mit Lehrbuchwissen geantwortet werden.*)
 - Stellen Sie sich mal vor, ihr Mitarbeiter hat eine Pressemitteilung ohne Abstimmung verschickt. Was würden Sie tun? (*Hypothetische Frage*)
- ▶ *Projektive und situative Fragen* einsetzen (auf Personen oder vergangene Situationen beziehen) Regel 2
 - Gab es einen Kollegen, mit dem Sie eng zusammengearbeitet haben? Was würde der Kollege über Sie berichten, würde ich ihn jetzt spontan anrufen?
 - Hatten Sie mal ein ähnliches Projekt? Was war maßgeblich, dass Sie das Projektziel erreicht haben? Was war Ihr Beitrag dazu/Ihre Rolle dabei?
- ▶ Entschärfen durch *bewusstes Spekulieren* Regel 3
 - Was könnte denn der Grund gewesen sein? Was würde denn Ihr Chef zu diesem Vorschlag sagen?
- ▶ Fragen restlos *„abarbeiten“*, (mehrmals) nachhaken bevor man sich festlegt Regel 4
 - Und was noch? Noch etwas?
 - Sie sagten gerade Wie darf ich das verstehen? Können Sie ein Beispiel nennen?

- Habe ich Sie richtig verstanden, Sie sind Steht das nicht im Widerspruch zu Ihrer Aussage von vorhin?
 - Ich habe den Eindruck, dass Habe ich Recht?
- Regel 5 ► Aktives *Zeitmanagement*
- Keine überflüssigen Fragen stellen (außer Sie wollen Zeit gewinnen).
 - Nach spätestens einer halben Minute höflich unterbrechen, wenn die Antwort nicht zielführend ist.

Diese Grundregeln gelten für das Hinterfragen von Soft- und Hardskills gleichermaßen.

**Zusammen-
spiel von
HR-Abteilung
und Fachvor-
gesetzten**

Interviews werden normalerweise gemeinsam mit der Personalabteilung geführt und das Vorgehen im Vorfeld abgestimmt. Dem Fachvorgesetzten kommt dabei meist die Rolle zu, fachliche Kompetenz abzuklopfen, der HR-Kollege stellt die Fragen zu Softskills.

Stellt der HR-Kollege nach dem Empfinden des Fachvorgesetzten zu viele der »typischen Personalerfragen«, wie sie Bewerber etwas despektierlich bezeichnen, und bekommt daraufhin nur »typische Antworten«, die wenig verwertbare Erkenntnisse bringen, kann er ergänzende Fragen in der oben beschriebenen Form [oder: entsprechend der oben beschriebenen fünf Regeln] nachschieben. Der Gesprächsverlauf kann dadurch allerdings schnell negativ beeinflusst werden, vor allem wenn der Bewerber dies als Disharmonie wahrnimmt und irritiert ist. Sensibilität ist hierbei gefragt. Im anschließenden internen Feedback kann das Vorgehen thematisiert werden, um für das nächste Gespräch Änderungen zu ermöglichen.

**Mehr Raum
für Fragen
nach den
Softskills**

Will man den Softskills im Auswahlprozess mehr Raum geben, empfiehlt es sich, einige Prozessschritte und Vorgehensweisen zu überdenken und neu zu definieren. Hier einige Ansätze:

- ▶ *Vorab-Telefonat* vor dem persönlichen Gespräch (max. 15–20 Minuten) mit dem Ziel, einen ersten persönlichen und fachlichen Eindruck zu gewinnen.
- ▶ *Erste Interviewrunde* mit Fokus auf Softskills; eventuell sogar, ohne dass den Interviewern ein CV vorliegt; eventuell ergänzt durch eine Persönlichkeitsanalyse über Profiling.
- ▶ *Zweite Interviewrunde* mit Fokus auf Hardskills, Klärung von Unklarheiten aus der ersten Runde; eventuell ergänzt durch ein Einzel-Assessment oder Teilen daraus (Präsentation, Arbeitsprobe, etc.).

Selbstverständlich können in jeder dieser Phasen Bewerber ausscheiden, wenn sie den Anforderungen nicht hinreichend genügen. Welche Fehler dabei gemacht werden können, beschreiben wir nachfolgend und auch in Kapitel 5.

Mögliche Fehlerquellen bei der Evaluierung des Gesprächsverlaufs

- ▶ Die tatsächlichen Stellenanforderungen wurden *nicht präzise genug analysiert* und interpretiert (Wen brauchen wir? Was wollen wir unter „kommunikationsstark“ verstehen?).
- ▶ Im *Zeitmanagement* werden Schwerpunkte falsch gesetzt (hoher eigener Redeanteil, wenig zielführende Fragen, der Anteil von Softskill-Fragen ist trotz der hohen Relevanz viel zu gering).
- ▶ Unpräzise, ausweichende Antworten und Widersprüche werden *nicht hinterfragt* („Ich kann gut zuhören“, redet aber ins Wort).

4.3.4 PR-typische Softskills

Es gibt Eigenschaften, die wünschen sich alle Arbeitgeber bei nahezu allen Mitarbeitern: Sie sollen leistungsbereit, teamfähig, sozial kompetent und offen für Veränderungen sein. Das gilt somit auch für PR-Experten. Was müssen sie darüber hinaus mitbringen? Die Fähigkeit, zuhören und

**Allgemein
gewünschte
Eigenschaften**

sich gut vernetzen zu können, glaubwürdig sein, analytisch und strategisch denken, sind nur ein paar der wichtigen Softskills. Auch Personen mit Durchsetzungskraft, der Fähigkeit zu selbstständigem und unabhängigem Handeln möchte man gerne in seinem PR-Team haben.

Ausdifferenziertes Berufsfeld der PR

Das stark in einzelne Fachgebiete ausdifferenzierte Berufsfeld der PR erfordert teilweise diametral unterschiedliche persönliche Fähigkeiten: der Typ „Unternehmenssprecher“ unterscheidet sich vom Typ „Corporate Publishing“, der Typ „Finanzkommunikation“ vom Typ „Lifestyle Produktkommunikation?“ usw.

Plattitüden und Oberbegriffe reichen nicht aus

Übertragen auf die Anforderungen an persönliche Eigenschaften bedeutet dies unterschiedliche Definitionen, was man konkret unter Kriterien wie beispielsweise Offenheit, Lebendigkeit, Meinungsstärke oder Genauigkeit verstehen will. Plattitüden und die alleinige Festlegung von Oberbegriffen wie „teamfähig“, „durchsetzungsstark“ oder „strategisch“ helfen nicht weiter. Es gilt, möglichst eindeutige Ausprägungen zu finden, die man zu dem jeweiligen Oberbegriff von Bewerbern erwartet sowie ein System zu erstellen, diese zu hinterfragen.

Im Vorfeld zu klären

Vor dem ersten Interview sollte deshalb ein klares und gemeinsames Verständnis bestehen über:

- ▶ *Eigenschaften*: Welche sind wirklich gefordert?
- ▶ *Ausprägungen*: Was verstehe wir darunter? Was konkret bedeutet z. B. „durchsetzungsstark“ für diese Rolle?
- ▶ *Fragetechnik*: Wie finden wir die spezifischen Eigenschaften und Ausprägungen heraus?

Beispiel Hier ein Beispiel für das Kriterium „eigenverantwortlich“:

Eigenschaft	▶ eigenverantwortlich, pro-aktiv
Ausprägung	▶ Übernimmt die Initiative, sucht sich Betätigungsfelder, denkt nicht nur in Silos, macht eigene Vorschläge, ist entscheidungsfreudig, ein „Nein“ bedeutet für ihn nur „im Augenblick nicht“.
Wenig zielführende Fragetechnik (Fragen, die ganz allgemein beantwortet werden können)	▶ Wie eigenverantwortlich arbeiten Sie? ▶ Arbeiten Sie gerne eigenverantwortlich? ▶ Wie würden Sie andere von Ihrer Idee überzeugen?
Zielführende Fragetechnik	▶ Was dürfen Sie heute selbst entscheiden? Wofür involvieren Sie Ihren Vorgesetzten? ▶ Nennen Sie mir ein Beispiel, in welchem Fall Ihre Initiative positiv aufgenommen und umgesetzt wurde? ▶ Gab es sofort von allen nur Zustimmung oder mussten Sie Überzeugungsarbeit leisten? Wie sind Sie dabei vorgegangen? ▶ Gibt es Situationen, in denen Sie sich bei der Umsetzung Ihrer Ideen eingeschränkt fühlen? Was würden Sie gerne ändern?

4.4 Die finale Entscheidung

Für den letzten Schritt, in dem es gilt, sich auf *einen* Bewerber festzulegen, gibt es unterschiedliche Szenarien. **Unterschiedliche Szenarien**

- ▶ Einfach ist es, wenn im günstigsten Fall die Einigung mit einem einzigen klaren Favoriten gelingt oder im schlechtesten Fall keiner überzeugt hat – was zu einem Überdenken des gesamten Rekrutierungsprozesses führen muss.
- ▶ Bleibt nur *ein* Bewerber übrig, bei dem man nicht sicher ist, ob er den Anforderungen *wirklich* genügt oder ob und er „nur eine Notlösung“ darstellt, treten Unternehmen schon mal in die „Bequemlichkeitsfalle“. Sie stellen ihn ein, um den Prozess zu beenden, auch auf die Gefahr hin, später die Entscheidung wieder teuer revidieren zu müssen.

- ▶ Spannend und anspruchsvoll wird es, wenn mehrere Top-Bewerber zur finalen Auswahl stehen, die sich fachlich alle auf hohem Level bewegen – ein kleines „Luxusproblem“ und der Traum eines jeden Personalentscheiders. Spätestens jetzt zahlt sich ein intensiver Prüfungsprozess aus, in dem möglichst viele Informationen und Eindrücke zu unterschiedlichen Facetten des Bewerbers gesammelt wurden. Die Entscheidung kann auf breiter Grundlage getroffen werden, indem die fünf Dimensionen des Gehörten und Gelesenen – Fachwissen, vertragliche Rahmenbedingungen, Softskills, Potenziale und nicht zuletzt das Bauchgefühl – im Hinblick auf ihre Relevanz für die vakante Stelle richtig gewichtet, bewertet und interpretiert werden.

Es sind vor allem die Softskills, die einer erhöhten Subjektivität unterliegen und die deshalb schnell unbewusst zur *größten Quelle für Fehlentscheidungen* werden.

5 Die Subjektivitätsfalle – typische Fehler in der Beurteilung

In Gänze sind Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler nie auszuschalten. Wenn man sich als Interviewer jedoch einiger typischer Fehler bewusst wird und Auswirkungen für sich offen reflektiert, lassen sich die Risiken beträchtlich reduzieren.

Beispiele Zu solchen Fehlern gehören beispielsweise:

- ▶ sich von Äußerlichkeiten blenden lassen
 - Warum sollten größere Menschen immer durchsetzungsstärker sein?
 - Warum sollten übergewichtige Menschen eher gutmütig, aber nicht dynamisch sein?
 - Warum sollten sich gut aussehende Menschen immer besser vernetzen können?

- ▶ eigenes *Wertesystem* und eigene *Präferenzen* als Maßstab ansetzen. Warum sollte jemand geeigneter sein, nur weil er mit dem Personalentscheider
 - ... an derselben Uni oder dieselben Fächer studiert hat?
 - ... dasselbe Hobby pflegt und gemeinsam mit der Borussia sympathisiert?
 - ... gemeinsame Bekannte hat oder aus derselben Region stammt?
 - ... gemeinsame Anschauungen teilt?
- ▶ einem *Kriterium* zu starke Bedeutung beimessen (wirkt positiv und negativ)
 - Jemand hat in Unternehmen A gearbeitet, zu dem man eine eigene Wahrnehmung hat und nimmt alle dort Tätigen in die Gesamthaftung (Daimler-Mitarbeiter können nicht in flachen Hierarchien arbeiten oder alle Mitarbeiter der Agentur B denken nur strategisch ...)
 - Der Bewerber wurde von einem Bekannten (einem Mitarbeiter) empfohlen, also muss er gut sein (Fragen, die man sich stellen sollte: Passt er *tatsächlich* auf diese Stelle? Hat der Empfehlende Eigeninteressen? Ist mir vor allem an einer schnellen, einfachen Lösung gelegen?)

Solche vorgeprägten Einstellungen – oder sollen wir sie Vorurteile nennen – führen dazu, dass die Antworten des Bewerbers ein subjektives Bauchgefühl beim Interviewer hervorrufen und der im weiteren Gesprächsverlauf verstärkt Argumente sucht, warum der Kandidat passt bzw. nicht passt.

Wie lässt sich Subjektivität reduzieren?

Eine Maßnahme zur Reduzierung von Subjektivität ist das Mehr-Augen-Prinzip. Selbst auf die Gefahr hin, dass eine „Meinungspolyphonie“ entsteht, kann es sich durchaus lohnen, in den verschiedenen Rekrutierungsstufen andere Personen, die mit dem Bewerber später kollegial zusammenarbeiten müssen, punktuell einzu-

Mehr-Augen-Prinzip

binden und ihre Eindrücke in die eigene Entscheidung mit einfließen zu lassen. Auch die Standardisierung bestimmter Fragen und vor allem von Bewertungskriterien kann helfen.

6 Schlussplädoyer für ein modernes „Recruitment 4.1“

Fazit Gutes Recruitment heißt, für offene Stellen die langfristig Besten zu interessieren, zu identifizieren und zu gewinnen. Das klingt zunächst nicht so schwierig. Am Ende ist die Rekrutierung ein höchst anspruchsvoller iterativer Prozess, in dem wir in allen Phasen die große Chance haben, „Perlen“ als neue Kollegen zu finden oder aber dem Risiko unterliegen, genau diese Perlen zu übersehen.

Jede Minute und jeder Euro, die man im Vorfeld in Überlegungen steckt, wer wirklich gebraucht wird, wie man ihn findet und wie er ausgewählt wird, sind gut investiert – besonders vor dem Hintergrund der hohen Kosten von Fehlbesetzungen.

Im Gegensatz zu „Industrie 4.0“ ist die Personalgewinnung eine sehr durch Kommunikation und persönliche Interaktion geprägte Tätigkeit. Die Technik kann dabei unterstützen, aber noch lange nicht allen Anforderungen gerecht werden. Modernes Recruitment, will es zum Erfolg des Unternehmens und der Fachabteilung beitragen, ist *effizienzgetrieben* und *technologisch*, aber auch und vor allem *potenzial-* und *persönlichkeitsorientiert*. Für ersteres steht das Kürzel „4.0“. Für einen Ansatz, der beide Aspekte berücksichtigt, steht „4.1“. Mindestens.

Solange es gelingt, Subjektivität zu minimieren und komplexe sozialpsychologische Zusammenhänge richtig zu interpretieren, wird der Mensch noch lange der „Preferred Recruiter“ sein und den einseitig algorithmisierten Kollegen Roboter hinter sich lassen.