

Was wirklich über Zu- oder Absage entscheidet, wenn man sich für einen Job bewirbt

So suchen Personalchefs neue Mitarbeiter aus



Personalberaterin Doris Furthmayr von Jenewein & Partner sichtet für einen Kunden 225 Bewerbungen für eine freie Stelle nach dem Prinzip der „ABC-Analyse“

aufbereitet ist, kann sie schon beeindrucken. Nachteil: Sie kommt relativ spät an, oft mit einer Woche Verzögerung.“ Aus der Bewerbung muss mit wenigen Blicken erkennbar sein, warum der Kandidat den Job haben will. Sie soll kurz, klar und präzise sein. Unterschätzt werde aber oft das Anschreiben: „Ist es allgemein gehalten und schlecht formuliert, schließe ich daraus, dass der Bewerber 200 Bewerbungen rauschickt und kein besonderes Interesse an der Stelle hat.“

Furthmayr interessieren nur die letzten zwei bis drei Stellen, auf Bewerbungsfotos will sie aber nicht verzichten. Ein Kandidat, der zwar kein Bild mitgeschickt hat, aber bestens qualifiziert ist, wird dennoch zu einem Gespräch eingeladen und gebeten, ein Foto mitzubringen.

Die Vorselektion der Bewerbungen erfolgt mittels „ABC-Analyse“. A-Kandidaten erfüllen alle Kriterien und werden eingeladen. B-Kandidaten klingen interessant, erfüllen aber ein Kriterium nicht und werden vorerst vertröstet. C-Kandidaten erfüllen die Mindestkriterien nicht und erhalten eine Absage. Die Auswertung der ABC-Analyse ergibt 189 Absagen, 40 „Vertröstungen“ und 26 persönliche Interviews.

Das Interview

„Ich frage nie direkt. Wenn der Kandidat nicht sofort weiß, worauf ich hinaus will, gibt er ehrlichere Antworten“, verrät sie und versteckt die Frage nach Schwächen/Stärken in „Wie würde Sie Ihr Kollege beschreiben?“ – „Meine Kollegin würde erzählen, dass ich die Kegelabende unserer Abteilung organisiere...“ ist eine Antwort. Furthmayr schließt daraus, dass die Person gerne organisiert, was bei dieser Stelle wichtig ist.

Eine andere beliebte Frage: „Was motiviert Sie?“ Ein Bewerber antwortet „Geld“, ein anderer „Menschen“. Da der Product Ma-

GEWINN begleitete drei Unternehmen in ihrem Auswahlprozess (vom Schalten des Stelleninserats bis zur Selektion ihrer zukünftigen Mitarbeiter) und bringt Licht in das für Bewerber oft undurchsichtige Auswahlverfahren.

VON SIMONE HOEPKE

Gesucht: Product Manager

Der Personalberater Jenewein & Partner hat für einen internationalen Markenartikelkonzern mit Sitz in Wien die Stelle des/der Product Managers/in im Bereich Consumer Goods besetzt. Gefragt war ein/e Absolvent/in der Wirtschaftsuniversität mit zwei bis drei Jahren Erfahrung im Konsumgüterbereich bei einem internationalen Markenartikelunternehmen. Gesucht wurde

über eine große Stellenanzeige in einer Tageszeitung.

Innerhalb von drei Wochen haben sich 255 Kandidaten beworben. Für die zahlreichen Bewerbungen ist laut Doris Furthmayr, Senior Consultant, nicht nur die schlechte Arbeitsmarktlage verantwortlich: „Nicht zu unterschätzen ist, dass viele Bewerbungen per E-Mail kommen. Viele versuchen es einfach und bewerben sich für Stellen, die gar nicht ihrer Qualifikation entsprechen.“ Aber auch Bewerbungsmappen wurden geschickt. „Wenn die Mappe gut

nager Schnittstelle zu verschiedenen Abteilungen im Unternehmen ist, muss er teamorientiert sein, dass heißt, er arbeitet gern mit Menschen zusammen und ist durch sie motivierbar. „Menschen“ ist aber nicht immer die bessere Antwort. „Mitarbeiter, die durch Geld motivierbar sind, passen sehr gut in stark strukturierte Umgebungen. Sie sind auch ohne ständiges Lob und Anerkennung motiviert, wenn sie Gehaltserhöhungen bekommen.“

„Welche Aufgaben fallen Ihnen am schwersten?“ Ein Kandidat antwortet: „Ich treffe ungern Entscheidungen.“ Furthmayr: „Da der Product Manager Entscheidungen treffen muss, ist dieser Kandidat für diese Stelle nicht geeignet.“ Ein Mitbewerber antwortet: „Ich delegiere ungern.“ Furthmayr: „Das ist hier nicht schlecht. Der Product Manager soll ja umsetzen und nicht delegieren.“

„Was glauben Sie, gehört zu einem guten Team?“ – „Die Antwort verrät, ob der Bewerber sich oder andere in den Vordergrund stellt. Menschen, die nicht teamfähig sind, scheitern bei dieser Frage. Sie zögern, ihnen fällt nichts ein und sie antworten ausweichend“, erzählt sie aus ihrer Erfahrung.

Nach 26 Interviews stellt Furthmayr dem Konzernchef vier Bewerber vor. „Ich hatte einen Favoriten. Er war perfekt! Bestens qualifiziert, hervorragendes Auftreten, sympathisch und motiviert. Als ich ihn aber beim letzten Gespräch gefragt habe, was er machen würde, wenn er nach zwei Monaten bemerkt, dass er mit einem Mitarbeiter überhaupt nicht zurecht kommt, antwortete er: ‚Ich würde ihn kündigen.‘ Damit hatte er in diesem Fall verloren.“ Der Geschäftsführer, der voll hinter seinen Leuten steht, sah das als ein sprichwörtlich „rotes Tuch“ und entschied sich für jemand anderen. Aber wer weiß? In einem anderen Unternehmen wäre die Antwort vielleicht gut angekommen.

Gesucht: Einkaufsleiter

Der Personal- und Managementberater Dr. Pendl & Dr. Piswanger GmbH hat über eine Tageszeitung und die Internet-Seiten jobfinder, jobpilot und jobnews einen Einkaufsleiter für das Familienunternehmen CNC Metall Produktion GmbH gesucht. Das Anforderungsprofil: mehrjährige Kenntnis im technischen Einkauf, idealerweise in der metallverarbeitenden Branche, vorzugsweise abgeschlossenes wirtschaftliches Studium, Englisch, Führungsverantwortung,

Thomas Seilern-Aspang von Pendl & Piswanger (ganz rechts) schlägt seinen Auftraggebern Albert und Reinhard Fürst (Mitte) von der Firma CNC drei von 40 Bewerbern vor, die in die engste Auswahl gekommen sind und zum persönlichen Gespräch gebeten werden

Foto: Studio Ehringer GmbH



eine gewisse Reisebereitschaft, korrektes Auftreten und versierter Umgang mit Kunden. Die Stelle sollte Anfang Februar besetzt werden.

„Bis zum Arbeitsantritt vergehen meist sechs bis acht Wochen, da Kündigungsfristen eingehalten werden müssen. Das Inserat musste also noch vor Weihnachten geschaltet werden“, so Thomas Seilern-Aspang, Seniorpartner bei Dr. Pendl & Dr. Piswanger. „In der Adventzeit bewerben sich tendenziell weniger Kandidaten. Wer eine Arbeit hat, ist vorrangig mit Weihnachtseinkäufen beschäftigt und liest selten Jobangebote.“

Tatsächlich kommen rund 40 Bewerbungen, meist per Mail. „Das ist mir als Personalberater auch lieber so, ist aber kein Muss“, verweist Seilern-Aspang auf die Möglichkeit des raschen und unkomplizierten Weiterleitens zu seinen Kunden.

Auf Fotos legt er keinen Wert. Auch Zeugnisse seien nicht unbedingt notwendig, da sie bei Bedarf noch immer nachgereicht werden können. Seilern-Aspang zeigt eine 13 Seiten lange Bewerbung (Motivations schreiben, zwei Seiten Lebenslauf, zehn Seiten Zeugnisse). „Eindeutig zu lang.“ Im Übrigen lege er keinen Wert auf Noten. Anders sei das bei Referenzen früherer Arbeitgeber. „Von Kandidaten, die in die engere Wahl kommen, hole ich Referenzen ein, da sie mehr Aussagekraft haben als Arbeitszeugnisse, die ohnehin meist selbst geschrieben werden.“

Die Form der Bewerbungsunterlagen

ist für Seilern-Aspang nicht entscheidend, der Inhalt zählt. Nur bei einer Bewerbung kritisiert er die Aufbereitung: Der Kandidat führt im Lebenslauf lediglich die Stellenbezeichnung seiner früheren Beschäftigungen an, nicht aber den Arbeitgeber. Der wird erst im Anhang verraten. „Das ist völlig unübersichtlich und erschwert mir die Arbeit.“

Das Interview

Trotzdem wird der Kandidat wegen seiner Berufserfahrung eingeladen. Er ist seit einem Jahr arbeitslos. Seilern-Aspang erfährt, dass er wegen seinem Chef das Unternehmen verlassen hat. „Das ist menschlich und kann passieren“, meint Seilern-Aspang und fragt, was er im letzten Jahr getan hat. „Ich hab mir eine Auszeit genommen und bin gereist. Vor zwei Wochen hab ich begonnen, mich zu bewerben.“ Als Seilern-Aspang später fragt, wohin er gereist ist, stellt sich heraus, dass es nur einen Kurzurlaub gab. Nach Schwächen gefragt, antwortet der Kandidat, dass er keine habe. „Er wirkt nicht ehrlich. Ich glaube ihm auch nicht, dass er erst seit kurzem eine Arbeit sucht. Wenn er gesagt hätte: Ich hab mich verschätzt, die Zeit übersehen und bis jetzt keine Stellung gefunden, hätte ich dafür Verständnis gehabt.“ Dass Referenzen seiner letzten Arbeitgeber eingeholt werden sollen, ist dem Kandidaten unangenehm, er zögert, bevor er einwilligt. Er bekommt eine Absage.

Ein Mitbewerber wirkt im Gespräch viel aufgeschlossener: Er gestikuliert, lehnt sich ►



Foto: Studio Ehringer GmbH

Vorstandsmitglied Christoph Stockert von Topcall (rechts) will mit seinen Mitarbeitern „auch mal ein Bier trinken gehen“, also lädt er seine Mitarbeiter schon mal zur „Passantenbefragung“ über Jobbewerber ein

vor, lacht viel und ist kommunikativ. Er erzählt unbefangen aus seinem Leben und dass er gerade gekündigt hat, weil er mit dem neuen Vorgesetzten Probleme hatte. Mit der Einholung von Referenzen ist er einverstanden und nennt Ansprechpartner bei seiner ehemaligen Firma. Auf die Frage, wie er von anderen gesehen wird, antwortet er überraschend: „Meine Kollegen haben mich anfangs als Eigenbrötler gesehen...“ – eine Aussage, der Seilern-Aspang keine Bedeutung schenkt. „Aus dem Gespräch ist klar, dass es sich um eine kommunikative Persönlichkeit handelt. Er ist kompetent, sympathisch und aufgeschlossen und kommt in die engere Wahl. Der Gesamteindruck zählt.“

Ein Kandidat, der 100-prozentig den fachlichen Anforderungen entspricht, überzeugt im Interview nicht. Er wirkt für die Stelle des Einkaufsleiters zu redselig, dominant und egozentrisch. Stellt sich in den Vordergrund und zeigt keine Teamorientierung. Nach seinem Führungsstil gefragt, antwortet er, dass er teamorientiert, aber kein Anhänger des Laissez-faire-Stils ist. Er zählt als Stärken Einsatzbereitschaft und Durchschlagskraft auf und erzählt von harten Verhandlungen, die er in der Vergangenheit geführt hat. Nach seinen Schwächen gefragt, sagt er: „Da werde ich keine nennen. Die Leute sollen selbst draufkommen,

falls ich welche habe.“ Er scheint ein harter Verhandler und Vorgesetzter zu sein. „Das muss nicht schlecht sein“, so Seilern-Aspang, der jedoch bezweifelt, dass der Mann sich ins Einkaufsteam integrieren können wird. „Er würde vermutlich anecken und Unruhe in den Betrieb bringen“, so Seilern-Aspang, der den Kandidaten nicht in die engere Wahl nimmt.

Letztlich kommen drei vom Alter recht unterschiedliche Kandidaten in die letzte Runde. Das Unternehmen wird sich in den nächsten Wochen entscheiden.

Gesucht: Teilzeitjurist

Topcall, weltweit tätiger Anbieter von geschäftskritischen Kommunikationslösungen, hat die Stelle eines/r Teilzeitjuristen/in besetzt, der/die für die Gestaltung und Überprüfung länderübergreifender Verträge mit internationalen Kunden und Partnern sowie für Vereinbarungen mit Lieferanten verantwortlich ist. Neben abgeschlossenem Studium sollte der/die Kandidat/in mindestens fünf Jahre Berufserfahrung mitbringen.

Es gab elf Bewerbungen – sechs Damen und fünf Herren. Christoph Stockert, Vorstandsmitglied von Topcall, ist zufrieden, da die Zielgruppe erreicht wurde. „Zwei Herren haben allerdings nur einen Lebenslauf ohne Anschreiben geschickt. Da

ist klar, dass sie keine besondere Motivation mitbringen“, so Stockert, der die Stelle persönlich besetzt hat. Auf Bewerbungsmappen wird bei Topcall kein Wert gelegt, Fotos hat Stockert aber gerne: „Im anglo-amerikanischen Raum sind sie zwar verpönt, mir sind sie aber trotzdem wichtig. Ich schau mir eine Bewerbung positiver an, wenn ein Foto dabei ist.“

Schließlich werden vier Damen, die alle die gewünschte Ausbildung und Erfahrung mitbringen, eingeladen.

Die Passantenbefragung

„Wir wollen mit unseren Mitarbeitern auch ein Bier trinken gehen.“ Der Mitarbeiter muss also ins Team passen. „Was wir machen, ist eine Passantenbefragung. Der Bewerber trifft vor und nach dem Gespräch scheinbar zufällig verschiedene Mitarbeiter, die ein paar Sätze mit ihm wechseln. Danach hab ich drei, vier erste Eindrücke über den Bewerber. Das ist wichtig, schließlich müssen wir alle mit dem/der neuen Kollegen/in zusammenarbeiten.“

Beim Interview stellt er keine vordefinierten Fragen. „Das Gespräch entwickelt sich“, er lässt Kandidaten erst einmal von sich erzählen. Wichtig ist ihm der Gesamteindruck. Wenn sich jemand von seinem Arbeitgeber getrennt hat, will Stockert wissen, warum. Antworten wie „Darüber will ich nicht sprechen“ akzeptiert er nicht. Er will eine ehrliche Antwort. „Wenn jemand erzählt, dass er sich mit dem Chef nicht verstanden hat, ist das menschlich und ich werde ihn deshalb nicht schlechter beurteilen.“

Da es sich hier um eine Teilzeitstelle handelt, ist für ihn das private Umfeld der vier Bewerberinnen von Bedeutung. „Es sollte halbwegs gesattelt sein, weil ich nicht in kürzester Zeit eine Neubesetzung mitmachen will“, sagt er. „Bei uns haben fast alle Kinder“, fährt er fort und verweist darauf, dass es nur ehrlich wirkt, wenn die Kandidatin sagt, dass sie vielleicht einmal nicht in ihrer Arbeitszeit kommen kann, wenn das Kind krank ist. „Dafür haben wir Verständnis.“

Stockert lädt drei Kandidatinnen zu einem weiteren Gespräch mit ihm und dem Anwalt des Unternehmens ein, der noch einmal die fachliche Kompetenz prüft. Dann fällt die Entscheidung: „Wir haben uns für eine Kandidatin entschieden, die zwar höhere Gehaltsvorstellungen hat, aber extrovertierter und bestimmter aufgetreten ist als ihre Mitbewerberinnen. Das ist wichtig, da die Dame bei Vertragsverhandlungen dabei sein wird.“