

Bewerbekommunikation und Bewerbungsgespräche

Wer gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen will, muss mit ihnen in einen positiven Dialog treten und überzeugend kommunizieren. Das gilt für die Auswahlgespräche ebenso wie für alle anderen Meilensteine im Bewerbungsprozess. Worauf Unternehmen und HR-Verantwortliche in dieser Phase achten sollten, beschreibt dieser Artikel.



// AUTORIN

Monika Pleschinger
Unternehmensberaterin und
Trainerin mit Schwerpunkt
Personalmanagement

Erstes Kennenlernen

Die „Königsdisziplin“ in den Auswahlverfahren ist nach wie vor das Bewerbungsgespräch. Kaum ein Unternehmen kann sich vorstellen, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen, ohne sie vorher gesehen zu haben. In den vergangenen Monaten haben Unternehmen die Bewerbungsgespräche coronabedingt häufig in den virtuellen Raum verlagert, manche Unternehmen nutzen Videogespräche, die über verschiedene Medien geführt werden können, jedoch bereits seit langem. Sie eignen sich sehr gut für ein erstes Kennenlernen, denn sie transportieren neben dem gesprochenen Wort bis zu einem gewissen Grad auch Körpersprache wie Mimik und Gestik. Damit sind sie persönlicher als herkömmliche Telefoninterviews – und bieten mehr Möglichkeiten, Eindrücke zu

sammeln, die eine Vorauswahl erleichtern. Zudem lassen sie sich nutzen, um Fragen zu stellen und Rahmenbedingungen wie Eintrittsdatum oder Gehaltsvorstellungen abzuklären. **Video-Interviews sparen Zeit, weil beide Seiten flexibler in der Terminfindung sind und Anreisen wegfallen. Außerdem sind sie erfahrungsgemäß kürzer als Gespräche in den Unternehmensräumlichkeiten.** Wichtig ist aber, dass die Bewerberinnen und Bewerber die ungefähre Zeitdauer kennen und das Gespräch tatsächlich als erstes Kennenlerngespräch angekündigt wird.

Weiterführende Gespräche

In weiterer Folge werden interessante und interessierte Kandidaten zu einem weiterführenden Gespräch in das Unternehmen eingeladen. Eine gute Vorbereitung auf die

// DOS AND DON'TS BEI VIDEO-INTERVIEWS

- › Technik testen: Funktionieren Webcam und Mikrofon?
- › Auf die Lichtverhältnisse achten
- › Passenden Hintergrund wählen
- › Auf die Körpersprache schauen: geeignete Sitzposition wählen, aufrecht sitzen, in die Kamera schauen, lächeln
- › Keine Ablenkungen, alle anderen Programme am PC am besten schließen

Alle anderen Aspekte wie eine gute Vorbereitung, das Schaffen einer angenehmen Gesprächsatmosphäre sowie die Durchführung und der Ablauf des Gesprächs unterscheiden sich nicht wesentlich von einem persönlichen Interview.

einzelnen Bewerberinnen und Bewerber ist dabei essenziell. Die Kompetenzen, die für die jeweilige Position wichtig sind, sollten bereits definiert sein. Darauf aufbauend werden Fragen abgeleitet, die anschließend im Bewerbungsgespräch strukturiert gestellt werden. Dabei ist es wichtig, auch individuell auf die Unterlagen und Lebensläufe der Kandidatinnen und Kandidaten einzugehen.

Entscheidend ist, Bewerber wie Kunden zu behandeln. Vor allem in B2C-Unternehmen, wo Bewerberinnen und Bewerber auch potenziell Konsumenten der eigenen Produkte oder Dienstleistungen sein können, ist dies wichtig. Im schlimmsten Fall verärgern Sie nicht nur eine Bewerberin, sondern auch eine Kundin.

Im Gespräch sollten Sie einige Rahmenbedingungen beachten, um einen wertschätzenden Umgang sicherzustellen. **Lassen Sie die Kandidatin nicht warten, wählen Sie einen Raum, der eine freundliche, entspannte Atmosphäre ausstrahlt, und stellen Sie eine Sitzordnung her, die keine Distanz aufbaut. Schalten Sie alle Störungen aus, bieten Sie Getränke an und planen Sie ausreichend Zeit für das Gespräch ein.**

Das Ziel des Bewerbungsgesprächs aus Unternehmenssicht ist es, innerhalb der Gesprächszeit möglichst viele Informationen zu sammeln, um eine gute Auswahlentscheidung treffen zu können. Gleichzeitig ist es

auch wichtig, realistische und vor allem authentische Einblicke in das Unternehmen zu geben, damit auch die Kandidatinnen und Kandidaten diese Entscheidung treffen können. Unternehmen suchen Menschen, die in ihrem Beruf „aufgehen“ und denen die Arbeit leicht von der Hand geht, so dass sie ohne große Anstrengungen zu guten Ergebnissen kommen. Leute, die sich den ganzen Tag „abmühen“ müssen, um einigermaßen gute Resultate zu erzielen, bringen das Unternehmen nicht nach vorn. **Im Bewerbungsgespräch sollten Sie daher herausfinden, wo die Stärken und Talente einer Person liegen.**

Hier ein paar Tipps, wie Sie das herausfinden können:

- › Hören Sie genau zu, lesen Sie „zwischen den Zeilen“ und achten Sie auf die Körpersprache. Ist das, was eine Bewerberin sagt und wie sie sich gibt, authentisch?
- › Welche Aspekte erzählt ein Kandidat von sich aus, ohne dass er gefragt wird? Was ist seine erste Antwort auf eine offene Frage?
- › Hinterfragen Sie die Aussagen der Bewerberinnen und Bewerber und lassen Sie sich konkrete Beispiele geben.
- › Stellen Sie die richtigen Fragen und beobachten Sie, welche Fragen jemand stellt.
- › Entwickeln Sie ein Feingefühl und bauen Sie Ihre Menschenkenntnis aus. Dies geschieht meist durch Erfahrung.

Kompetenzorientierte Interviews

Auch kompetenz- oder verhaltensorientierte Interviews eignen sich gut, um herauszufinden, ob Kandidatinnen und Kandidaten für eine Position geeignet sind oder nicht. Sie hinterfragen, wie sich ein Bewerber oder eine Bewerberin in einer bestimmten Situation verhalten hat.

Um eine vollständige Verhaltensstichprobe zu erhalten, sollten Sie drei Aspekte erfragen:

- › **SITUATION** („Unter welchen Bedingungen?“)
- › **VERHALTEN** („Was wurde getan?“)
- › **ERGEBNIS** („Was kam dabei heraus?“)

Fragen sind der Schlüssel dazu, dennoch ist es wichtig, dass das Bewerbungsgespräch nicht ein Verhör, sondern ein Gespräch auf Augenhöhe wird. Beide Seiten lernen sich kennen, klären Erwartungshaltungen und Motivation und stellen offene Fragen. Achten Sie jedoch auch darauf, dass es Fragen gibt, die rechtlich nicht erlaubt sind beziehungsweise auf die der Bewerber nicht wahrheitsgetreu antworten muss wie zum Beispiel die Frage nach Familienplanung und meist auch Fragen nach Religionszugehörigkeit oder politischer Richtung.

3 Phasen des Bewerbungsgesprächs

Das Bewerbungsgespräch gliedert sich im Wesentlichen in drei Phasen. Zu Beginn geht es darum, Vertrauen zu schaffen, offenes und ehrliches Interesse zu zeigen und eine Atmosphäre herzustellen, die es den Bewerberinnen und Bewerbern erlaubt, sich zu öffnen. Nach der Begrüßung und dem Dank für das Kommen kann ein kurzer Small Talk folgen, wichtig ist, dass sich alle Beteiligten kurz vorstellen. Auch ein grober Überblick, wie das Gespräch ablaufen wird, schafft Sicherheit bei den Kandidatinnen und Kandidaten. Im Hauptteil des Gesprächs geht es dann darum, durch verschiedene Fragestellungen möglichst viele Informationen zu sammeln. Dabei sollten Sie auch Motive hinterfragen und versuchen, die Stärken des Gegenübers herauszufinden.

Spätestens am Ende des Gesprächs sollten Sie – sofern dies nicht bereits in einem ersten Kennenlerngespräch geschehen ist – Eintrittsdatum und Gehaltsvorstellungen klären.

// TIPPS FÜR DIE KOMMUNIKATION MIT BEWERBERINNEN UND BEWERBERN

- ▶ Beschreiben Sie präzise die Anforderungen an den Job (z. B. auf der Karriereseite, im Stelleninserat)
- ▶ Schildern Sie den Ablauf des Recruitingprozesses (z. B. auf der Karriereseite, im persönlichen Gespräch)
- ▶ Beschränken Sie sich auf ein- oder zwei Gesprächsrunden. Lange Recruitingprozesse erhöhen die Absprunghöhe.
- ▶ Kommunizieren Sie auf Augenhöhe mit Kandidatinnen und Kandidaten. Streben Sie ein Gespräch an, kein Verhör.
- ▶ Formulieren Sie E-Mails persönlich, sprechen Sie Ihr Gegenüber mit Namen an, vermeiden Sie austauschbare Floskeln.
- ▶ Kommunizieren Sie locker (vor allem mit jüngeren Kandidatinnen und Kandidaten), aber professionell.
- ▶ Antworten Sie auf eingehende Bewerbungen innerhalb eines angemessenen Zeitraums, der nicht länger als fünf Tage sein sollte.
- ▶ Geben Sie allen Kandidatinnen und Kandidaten zeitnah ein Feedback und formulieren Sie Absageschreiben persönlich und wertschätzend.

Sie sollten auch über den weiteren Verlauf des Recruitingprozesses informieren, wobei hier wichtig ist, realistische Zeitangaben zu geben. Selbstverständlich müssen auch die Bewerberinnen und Bewerber ausreichend Zeit haben, um Fragen zu stellen. Denn letztendlich geht es um den optimalen Fit für beide Seiten.

Anforderungen an Interviewerinnen und Interviewer

Nicht jeder ist geeignet, gute Bewerbungsgespräche zu führen. Gute Interviewerinnen und Interviewer sollten:

- ▶ sich ehrlich für Menschen interessieren.
- ▶ in der Lage sein, Beziehungen aufzubauen und eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen.
- ▶ einfühlsam genug sein, um zu erkennen, was sich beim Bewerber abspielt.
- ▶ gut zuhören können.
- ▶ in der Lage sein, ein Gespräch zielorientiert zu führen, ohne die situativen Gegebenheiten zu vernachlässigen.
- ▶ in der Lage sein, das Unternehmen durch das eigene Verhalten beim Interview positiv zu repräsentieren.
- ▶ versuchen, objektiv und fair zu bleiben.

Bei der Entscheidungsfindung sollten Recruiterinnen und Recruiter einige Phänomene betreffend der eigenen Wahrnehmung beachten. Zum einen sind unsere Wahrnehmungen subjektiv („Wir verhalten uns nicht nach dem, was ist, sondern nach dem, wovon wir meinen, dass es ist“). Zum anderen sind sie selektiv („Man sieht, was man sucht“). So sind die ersten und letzten Eindrücke in Gesprächen meist besonders eindrücklich (Primacy Effekt und Recency Effekt). Aber auch die ersten und die letzten Kandidatinnen und Kandidaten hinterlassen oft besonders starke Eindrücke. Auch die eigene Gefühlslage und Stimmung beeinflusst die Wahrnehmung des Gegenübers. Darüber hinaus sorgt möglicherweise der „Halo-Effekt“ dafür, dass wir von bekannten Eigenschaften einer Person auf andere schließen. Dies kommt vor allem dann zum Tragen, wenn wir soziale Vorurteile haben und in Stereotypen denken.

Ist die Auswahl getroffen, bekommt meist ein Kandidat oder eine Kandidatin die Zusage für eine Stelle, übrig bleiben die anderen Bewerberinnen und Bewerber. Studien zeigen, dass eine gute Kandidatenerfahrung die Enttäuschung über den Nicht-Erhalt einer Stelle auffängt. Sie schützt auch die Reputation des Arbeitgebers, wird eher mit Freunden und Bekannten geteilt und prägt nicht zuletzt die spätere Mitarbeiterbindung, wenn der Bewerber eine Zusage erhalten hat. Geben Sie daher den Kandidatinnen und Kandidaten, denen Sie absagen müssen, zeitnah ein Feedback und formulieren Sie Ihre Absageschreiben persönlich und wertschätzend.

Auch bereits kleine Veränderungen und Verbesserungen in der Art und Weise, wie Unternehmen mit Bewerberinnen und Bewerbern kommunizieren, haben große Auswirkungen auf das Image eines Arbeitgebers. Kandidatinnen und Kandidaten wünschen sich vor allem rasche, transparente und unkomplizierte Bewerbungsprozesse sowie einen ehrlichen und authentischen Austausch mit dem Unternehmen.