

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

INTERVIEWMETHODEN

Geheime Faktoren in Bewerbungsgesprächen

Welche Interviewmethoden werden bei welchen Kandidaten angewandt und gibt es die eine, wahre Technik? Das Personalberatungsunternehmen GSI Consultants hat in Zusammenarbeit mit Annika Wilhelmy, Promovierende der Universität Zürich, Bewerbungsgespräche unter die Lupe genommen.

Von *Melanie Granados und Alexander Galman* (*)

Haben Sie auch schon Vorstellungsgespräche beeinflusst? Wir alle tun es, ob gezielt oder nicht. Firmenbroschüren mitgeben, Bewerber zappeln lassen oder einfach lächeln sind Faktoren, die beeinflussen. Diese Faktoren untersuchte Annika Wilhelmy, diplomierte Psychologin, in ihrer Studie «Soziale Interaktion im Vorstellungsgespräch». Sie nahm dazu an verschiedenen Bewerbungsgesprächen teil und analysierte diese aufgrund des Verhaltens der Gesprächspartner.

Die geheimen Signale

In ihrer Arbeit legte die Doktorandin ihr Augenmerk auf das «Impression Management», was bedeutet, Informationen in einer sozialen Interaktion nach Möglichkeit zu kontrollieren. «Mit bestimmten Faktoren beeinflusst der Sender bewusst oder unbewusst das Gegenüber» sagt sie. Das Aufnehmen dieser Einflüsse nennt sie

«Impression Formation». Wie wird ein Gespräch beeinflusst? Wilhelmy unterscheidet zwischen zwei Bereichen beim «Impression Management»: den Intentionen und den Strategien. Intentionen sind Eindrücke, die der Interviewer bei Bewerbern erzeugen möchte (von der Organisation, der Stelle, den Mitarbeitenden oder sich selbst). Darunter sind zu verstehen: Erzeugen des Eindrucks von Attraktivität, Authentizität, Nähe, Distanz etc. Strategien sind verbale, paraverbale und nonverbale Signale. Beispiele dafür sind die Sprechlautstärke, die Körperhaltung oder der Kommunikationsstil. Ein Objekt ihrer Untersuchung war das Personalberatungsunternehmen GSI Consultants. Mit Thorsten May, Senior Consultant der Firma, nahm sie verschiedene Bewerbungsgespräche unter die Lupe. Die Gespräche wurden gefilmt und anschliessend ausgewertet.

Wie beeinflusste Thorsten May seine Gespräche? Er gab den Kandidaten das Gefühl der persönlichen Wertschätzung, weil er ihnen Getränke anbot, genau zuhörte, nicht immer unterbrach und auf den Gesprächspartner einging. Diese Fakto-

ren werden zu den «Impression Management»-Intentionen gezählt. Aber auch Unerwartetes entdeckte Thorsten May als gebürtiger Deutscher bei der Auswertung. In den Interviews passte er sich unabsichtlich der Ausdrucksweise seines

Gegenübers an. Zum Beispiel betonte er bei der Abkürzung «CV» die erste Silbe, sodass der Klang dem Schweizer Dialekt entsprach. Damit weckte er die Sympathie des Kandidaten. Ein weiterer, unter Umständen bedeutender Faktor ist das Einbringen persönlicher Anekdoten. Sie geben den Bewerbern das Gefühl, verstanden zu werden und sie reduzieren den Druck der einseitigen Interviewsituation, was eine angenehme Atmosphäre erzeugt.

Für manche Kandidaten ist die Atmosphäre ein wichtiges Kriterium. «Mit gegenseitigem Verständnis lernt man Kandidaten eher so kennen, wie sie sind. Sie fassen Mut und sind bereit, auch kritische Punkte

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)



Alexander Galman: «Jeder kann bei sich darauf achten, wie er instinktiv beeinflusst.»

THEMEN

- › **Bemerkenswert** S. 00
Vom CFO zum CEO
- › **Stellentrend-Barometer** S. 00
Tops und Flops
- › **Sesselrücken** S. 00
HR-Leader in neuen Positionen
- › **Aktuelle Bildungsangebote** S. 00

(Fortsetzung von Seite 1)

offen zu besprechen», meint Thorsten May. Ist die Methode des Nähe-Erzeugens aber wirklich die Richtige? Klar ist: sie hilft den Kandidaten, sich zu öffnen und sie gibt mehr preis, als eine andere Methode. Gibt es aber nicht auch die zielorientierten Kandidaten, die ein solches Gespräch nutzen wollen, um ein gewünschtes Idealbild zu vermitteln?

Die richtige Interviewtechnik

Waren Sie auch schon einmal in einem Vorstellungsgespräch und haben sich gefragt: Was geht hier vor? Stellen Sie sich die nachfolgende Situation vor: Sie treten in den Raum, in welchem das Gespräch stattfindet, und Sie werden begrüsst. Als Sie Ihren Aktenkoffer auf den Tisch legen, um Ihre Unterlagen hervorzuholen, unterbricht Sie Ihr zukünftiger Vorgesetzter prompt. Er weist Sie an, den besagten Koffer sofort herunterzunehmen, damit der Tisch nicht zerkratzt werde. Kaum haben Sie diese Anweisung befolgt und sich hingesetzt, beginnt die Befragung. Während Sie antworten, merken Sie, dass Ihr Gesprächspartner – anstatt aufmerksam zuzuhören – nur desinteressiert aus dem Fenster schaut. Was passiert hier? Sie werden einem Stressinterview unterzogen. Diese Rekrutierungsmethode soll, wie der Name sagt, Stress auf den Kandidaten erzeugen, um zu prüfen, wie dieser mit der Situation umgeht. Solche Interview-Elemente sind keine Seltenheit, denn wer seine Kader- und Managementpositionen mit den Besten besetzen will, muss sie im Gespräch fordern – sie aus der Reserve locken. Aber wie kommen Stressinterviews bei den Kandidaten an? Könnten solche Interviews die Perlen unter den Kandidaten nicht auch abschrecken und zuletzt das Image des Unternehmens schädigen? Wer sich in den Zeiten des «war for ta-

lents» behaupten will, sollte seine Taktiken immer wieder hinterfragen. Was nun, wenn weder Stressinterview noch das Schaffen von Nähe die richtigen Methoden sind? Es kommt auf den einzelnen Kandidaten an. Dazu Thorsten May: «Wenn ich Kandidaten für Führungspositionen suche, fordere ich heraus.» Für kommunikativ anspruchsvolle Positionen weicht er von seiner emphatischen Interviewroutine ab. Er fragt den Kandidaten zum Beispiel, wie er seine Projektmanagementkenntnisse einschätzt und wie er sie in der zukünftigen Position anwenden will. Oder er greift die Kandidaten prüfend an, indem er z. B. ihr technisches Know-how anzweifelt. «Ich will ihnen damit die Gelegenheit geben, spontan zu reagieren und sich zu beweisen.» Daher setzt er bei technischen Informatikern eher empathische und bei IT-Managern herausfordernde Interviewtechniken ein. Was aber passiert vor den Gesprächen? Bildet sich nicht jeder Mensch Vorurteile? So auch die Personalberater, wenn sie ein CV durchsehen, mit den Kandidaten eine E-Mail austauschen oder kurz telefonieren? Welche Rolle spielt die Intuition dabei?

Vorurteile und Intuition

Wir hören es häufig: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Dies gilt auch für das Bewerbungsfoto. Mit einem ungepflegten Äusseren riskiert man das Vorurteil, dass die Arbeit des Bewerbenden ebenfalls als schlampig taxiert wird. Wer grimmig ausschaut oder bunte Farben trägt, wird schnell einer bestimmten Sorte Mensch zugeordnet. «Solchen Vorurteilen muss man sich widersetzen. Die Fakten und Fähigkeiten zählen. Aber natürlich sagt es etwas über den Menschen aus, wenn er kein professionelles Foto machen lässt», sagt Thorsten May. Auch am Telefon entstehen Vorurteile. Eine Methode der Vorurteile sind Kurz-Telefoninterviews. «In

einem Telefoninterview stellt sich oft heraus, wie eine Person wirklich tickt. Wie sie auf Fragen antwortet, ist ein wichtiges Kriterium. Stottert jemand beispielsweise häufig oder drückt sich umschweifend aus, sagt mir das etwas über die Kommunikationsfähigkeiten», erzählt Thorsten May. Und was ist mit Bauchgefühl, der Intuition? Spielt dieses Kriterium eine Rolle? Oder wie würden Sie reagieren, wenn Sie einen Kandidaten interviewen, der Sie mit einer bestimmten Gestik oder Mimik an jemanden erinnert, den Sie kennen? «In solchen Situationen muss man einen kühlen Kopf bewahren und darf sich nicht beeinflussen lassen», sagt Thorsten May.

Einmal hatte er einen Kandidaten, der sehr oft die Stelle wechselte. «Sein Lebenslauf umfasste mehrere Seiten», erzählt Thorsten May. Grundsätzlich ein heiss diskutiertes Thema. Denn ist es heute nicht normal, öfters die Stelle zu wechseln, um neue Erfahrungen zu sammeln? Oder muss jemand zehn Jahre in demselben Unternehmen arbeiten, um nicht als «job-hopper» zu gelten? Im konkreten Fall wurde in einem Telefoninterview abgeklärt, warum der Kandidat so viele Wechsel hinter sich hatte. Als Grund gab er an, dass er sich in den verschiedenen Unternehmen nie wirklich zugehörig gefühlt hatte. «Meine Intuition sagte mir dann, dass er wohl eher eine Familie als einen neuen Job suchte», meint Thorsten May.

Die geheimen Faktoren, wie die Intuition, spielen ihre eigenen Rollen in Bewerbungsgesprächen. Jeder kann darauf achten, wie er instinktiv beeinflusst. Die Studie von Annika Wilhelmy wird demnächst publiziert und weitere Erkenntnisse offen legen.

(*) *Melanie Granados war bis Anfang 2012 als PA & Communications-Verantwortliche bei GSI Consultants tätig. Alexander Galman ist Inhaber der GSI Consultants (www.gsi-consultants.ch).*

BEMERKENSWERT

Vom CFO zum CEO



Die CEOs (Chief Executive Officer, Geschäftsleiter) von Pepsi, Shell, Standard Chartered Bank, Selfridges, TATA Capital und BT haben alle etwas gemeinsam: Sie sind ehemalige CFOs (Chief Financial Officer, Finanzchef).

Es ist nicht unüblich, dass nach einem abrupten Abtreten eines CEOs der CFO interimistisch die Führungsrolle übernimmt. Immer mehr CFOs streben auch an, diese Position auf unbefristete Basis zu besetzen. Eine weltweit durchgeführte Studie von Michael Page International, an der rund 5 000 CFOs teilgenommen haben, zeigt gute Gründe für diesen Trend auf:

1. Die Rolle des CFOs ist durch zusätzliche Verantwortlichkeiten (zum Beispiel in Legal, IT oder Human Resources) immer umfassender geworden. Dadurch können sie kompetenter mit verschiedenen Interessengruppen umgehen.
2. In der momentanen wirtschaftlichen Lage werden von der Unternehmensleitung vermehrt Kostensenkung, Risikomanagement und Prozesskontrolle gefordert – alles Stärken eines fähigen CFOs.
3. Wachstumsmärkte wie Osteuropa, Südamerika oder Asien bieten vermehrt Chancen für Finanzmanager, um CFO und später CEO zu werden.
4. Starke CFOs – und vor allem in der Schweiz tätige CFOs – besitzen viel Auslandserfahrung, was ihnen Einsicht in Schlüsselmärkte bringt.
5. Sie sind die vertrauten Partner der CEOs und können divisionsübergreifende Ratschläge erteilen, ohne voreingenommen zu sein.
6. 20% der CFOs weltweit erwarten in den nächsten zwei Jahren zum CEO oder Geschäftsführer aufzusteigen. Diese CFOs wollen auch sicherstellen, dass sie über die dafür nötigen Kommunikations- und Strategie-Fähigkeiten verfügen.

Gemäss der Studie sind die Aussichten für aufstrebende CFOs in der Schweiz und in den Wachstumsmärkten sehr gut. Die Erweiterung der Verantwortlichkeiten und die internationale Ausrichtung der in der Schweiz tätigen Unternehmen erlauben es den CFOs, in der Kernkompetenz aufzuholen, in der sich CEOs (noch) von CFOs unterscheiden: der Fähigkeit, die Gesamtsituation zu beurteilen.

Von Luca Semeraro, Managing Director Switzerland, Michael Page International.