

Petra KLEIN\*, Rohrdorf

# Einstellungsinterviews professionell führen

## ► Steinbeis Beratung hilft bei der Personalauswahl von Molkereien

Wie in allen Branchen, ist auch für Molkereien die richtige Auswahl ihres Personals einer der Bausteine für eine erfolgreiche Arbeit. Dabei ist es nicht immer einfach, bei Bewerbern die Spreu vom Weizen trennen und zuverlässig herauszufinden, welcher Kandidat ideal zu ihnen passt. Wie Molkereien bei Bewerbern dabei richtig vorgehen, erläutert Petra Klein, Geschäftsführerin der Steinbeis Beratung GmbH.

Eine Stelle mit dem falschen Bewerber zu besetzen, ist teuer und mit Folgeaufwand verbunden. Die Auswahl neuer Mitarbeiter sollte daher effizient, vor allem treffsicher, erfolgen. Um Bewerber zielgerichtet se-

lektieren und befragen zu können, kommt es zunächst darauf an, ein Anforderungsprofil für die vakante Stellen zu erstellen. Dieses Profil beinhaltet die zu erfüllenden Qualifikationen und Aufgaben, die Befugnisse, Ver-

antwortungsbereiche und Position im Unternehmen. Aus den Anforderungskriterien ergibt sich, welche Kompetenzen erforderlich sind, um die Stelle erfolgreich auszufüllen. Die Personalabteilung sollte mit dem jeweiligen Fachvorgesetzten rechtzeitig festlegen und priorisieren, welche fachlichen, emotionalen, methodischen und sozialen Kompetenzen unverzichtbar sind und welche Fertigkeiten Bewerbern zusätzliche Pluspunkte verschaffen.

Nachdem das Anforderungsprofil erstellt und zwischen Personalbereich und Fachvorgesetzten abgestimmt ist, können Fragen für die anstehenden Bewerbungsgespräche formuliert werden. Diese Fragen werden zu einem Gesprächsleitfaden gebündelt. Nach und nach ergibt sich so ein umfassender Fragenkatalog, aus dem Personal- und Bereichsverantwortliche die Fragen auswählen können, die zum jeweiligen Stellenprofil passen. Der Aufwand, um die Anforderungs- und Kompetenzprofile zu erstellen, relativiert sich daher sehr schnell. Zugleich erhöht sich die Qualität der Personalauswahl, um nicht nur den besten Bewerber, sondern den passenden Mitarbeiter zu finden.

\*Geschäftsführerin der Steinbeis Beratung GmbH

### Checkliste: So verhindern Sie personelle Fehleinkäufe

- Erfragen Sie, welche persönlichen / beruflichen Ziele der Bewerber hat.
- Warum bewirbt er sich gerade auf Ihre Stelle?
- Prüfen Sie, ob der Bewerber häufig Stellen wechselt, wie sein Werdegang ist.
- Nutzen Sie aussagekräftige Auswahlverfahren, um die Spreu vom Weizen zu trennen.
- Prüfen Sie Fachwissen, Selbstmanagement, kommunikative und soziale Kompetenzen.
- Achten Sie darauf, ob der Lebenslauf „aufgehübscht“ wurde, erkennbar, wenn schriftlicher Lebenslauf und persönlicher Eindruck nicht passen.
- Klären Sie Ungereimtheiten auf, etwa wer gekündigt hat, der Bewerber oder der ehemalige Arbeitgeber.
- Lassen Sie sich vor der Einstellung die Originalzeugnisse vorlegen.
- Holen Sie in Abstimmung mit dem Bewerber Auskünfte bei früheren Arbeitgebern ein.

Wenn der Bewerber seinen letzten Job, Mitarbeiter oder Vorgesetzte negativ beschreibt, Hände weg.

- Prüfen Sie, ob er Anforderungen und Aufgaben des letzten Jobs schlüssig dargestellt.

Eruieren Sie die persönliche Qualität der Bewerber, z. B. Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit und Authentizität.

- Überlegen Sie, was den Bewerber auszeichnet im Vergleich mit anderen?
- Lösen Sie die Gehaltsfrage für beide Seiten akzeptabel.
- Lassen Sie den Kandidaten Firmen- bzw. Abteilungsluft schnuppern. So sieht er, was ihn erwartet.

(Quelle: [www.steinbeis-beratung.de](http://www.steinbeis-beratung.de))





Petra Klein (Foto: Steinbeis Beratung GmbH)

### Erkennen, was ein Mitarbeiter zu bieten hat

Zeugnisse und Referenzen sind wichtig. Noch wichtiger ist indes, den Bewerbern in Gesprächen gehörig auf den Zahn zu fühlen. Mit Bewerbern, die in der erweiterten Auswahl sind, kann zunächst ein ausführliches Telefonat geführt werden. Die telefonische Sondierung erspart Kandidaten die Anreise und dem Personaler bzw. Fachvorgesetzten Zeit. Aufschlussreich ist etwa, ob sich Bewerber im Vorfeld des Gesprächs, beispielsweise im Internet, über das Unternehmen informiert und sich mit den Produkten auseinandergesetzt haben. Gute Bewerber recherchieren umfassend. Wenn sie keine Fragen zur Firma und den Produkten stellen, ist das schlecht – für den Kandidaten.

Die Erfahrung zeigt, dass vor allem die persönlichen Einstellinterviews professioneller geführt werden sollten. Im Unterschied zu Personalverantwortlichen, die Vorstellungsgespräche in der Regel versiert führen, wissen die an den Gesprächen beteiligten Bereichs- und Abteilungsleiter häufig nicht, was sie beachten sollten. Sie sprechen dann viel von ihrer Abteilung, präsentieren sich bzw. das Unternehmen ausführlich, erfahren aber

zu wenig vom Bewerber. Wer am Ende eingestellt wird, hängt dann letztlich vom Bauchgefühl und der Sympathie ab, zu wenig von der tatsächlichen Kompetenz. Denn die wirklich wichtigen Fakten werden nicht umfassend abgeklärt.

### Wer fragt, der führt

Auch in Bewerbungsgesprächen ist Gründlichkeit gefragt. Die beteiligten Personaler und Führungskräfte sollten zum Beispiel im Vorfeld die Inhalte und die Dauer des Gesprächs festlegen. Dazu gehört es, zu bestimmen, wie die Einstellinterviews eröffnet werden. Im Rahmen der Vorbereitung ist unter anderem zu klären, welcher Raum für die Gespräche zur Verfügung steht, die Termine und die Sitzordnung. Zudem ist Sorge zu tragen, dass ausreichend Informationsmaterial über das Unternehmen verfügbar ist. Idealerweise legen diejenigen, die die Gespräche durchführen, ihre Rollenverteilung fest und stimmen ab, wer die Bewerber was fragt.

Entscheidend ist, Bewerber zum Beispiel nicht mit eigenen Ausführungen zu überfluten, sondern stringent Informationsfragen zu stellen und zu sagen, was von den potenziell neuen Mitarbeitern erwartet wird. Sonst verstreicht wertvolle Zeit nutzlos. Das Zuhören ist wichtig. Der eigene Redanteil sollte deutlich geringer sein als der des Bewerbers. Eigene Meinungen sollten die Frager zurückhalten. Die Fragen, die Bewerbern gestellt werden, sollten klar formuliert sein. Von Suggestiv- oder hypothetischen Fragen ist abzusehen.

Die Personaler bzw. Fachverantwortlichen sollten allerdings bedarfsbezogen nachfragen und Bewerber auffordern, ihre Darstellungen zu begründen, idealer Weise anhand von Beispielen. Die so genannten Orientierungsfragen beziehen sich auf den Bewerbungsgrund, Lücken in einer Bewerbung oder ergänzende Angaben zum Lebenslauf. Die Sondierungsfragen sollen klären, inwieweit Kandidaten das Anforderungsprofil erfüllen. Wichtig ist es, mit Bewerbern offen umzugehen – auch in Gehaltsfragen. Wenn ein Unternehmen wenig anbieten kann, sollte die Geldfrage am Ende gestellt werden, um vorher Überzeugungsarbeit leisten zu können. Wenn das Gehalt überdurchschnittlich ist, kann es früher thematisiert werden. Es kommt darauf an, eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden. Auch Nebenleistungen sind einzubeziehen (siehe Checkliste). ▲



## DBV-Fachforum Milch auf der Grünen Woche

Unter dem Motto „Milch, Markt und Möglichkeiten. Milcherzeuger im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft“ steht das Fachforum Milch, das der Deutsche Bauernverband (DBV) am 18. Januar im Rahmen der Internationalen Grünen Woche (IGW) in Berlin veranstaltet. In drei Interview-Runden werden Vertreter aus Politik, Molkereiwirtschaft und Wissenschaft ihre kontroversen Standpunkte über politische Spielregeln, Milchpreise und Tierwohl im direkten Austausch diskutieren. Anschließend folgt jeweils eine Fragerunde mit dem Publikum. Nach einem Grußwort von DBV-Präsident Joachim Rukwied werden die beiden Europaparlamentarier Ulrike Müller und Herbert Dorfmann, die auch dem dortigen Landwirtschaftsausschuss angehören, über verlässliche Spielregeln am Milchmarkt sprechen. Das Thema „Molkereien: Wie bekommen wir einen nachhaltig guten Milchpreis?“ erörtern anschließend das Aufsichtsratsmitglied von Royal FrieslandCampina N.V., Hans Stöcker, und der Vorstandsvorsitzende vom Deutschen Milchkontor (DMK), Thomas Stürtz. Der Frage „Wie geht es unseren Kühen?“ gehen danach Prof. Holger Martens von der Universität Berlin und Prof. Anke Römer von der Landesanstalt für Landwirtschaft und Fischerei Mecklenburg-Vorpommern nach. Die Interviewführung übernimmt der Chefredakteur des Landwirtschaftlichen Wochenblattes Westfalen-Lippe, Anselm Richard, und das Schlusswort hat DBV-Vizepräsident Udo Folgart. (AgE) ▲

## Futures auf Milcherzeugnisse nicht gehandelt

An der Leipziger European Energy Exchange (EEX) hat zwischen den Jahren kein Handel mit Futures auf Milcherzeugnisse stattgefunden. Bis zum 30. Dezember gegen 14.45 Uhr wurden keinerlei Umsätze verzeichnet; die Kurse bewegten sich derweil auf Abrechnungsbasis unterschiedlich. Bei Butter legten sämtliche Kontrakte zwischen Januar und September zu, wobei es für den vorderen Januartermin gegenüber der Vorwoche um 13 €/t auf 2.833 €/t nach oben ging. Die Anbieter verlangen für den entsprechenden Kontrakt am Mittwochnachmittag mindestens 2.850 €/t. Die potentiellen Käufer waren jedoch nicht bereit, mehr als 2.815 €/t anzulegen. Beim Terminhandel für Magermilchpulver notierte die Mehrzahl der Kontrakte leichter als in der Vorwoche. Der Termin für den Lieferzeitraum Januar bewegte sich jedoch auf dem Niveau von 1.678 €/t seitwärts. Hier belief sich der Briefkurs zum Berichtszeitpunkt auf 1.675 €/t, womit er um 25 €/t unter dem Geldkurs lag. Abwärts ging es kurz vor dem Jahreswechsel für fast alle Molkenpulverfutures. Jede der vorderen drei Fälligkeiten zwischen Januar und März verlor sechs €/t und landete bei 513 €/t. Das Höchstgebot der potentiellen Käufer lag hier jeweils bei 475 €/t; dem stand ein Geldkurs von 550 €/t gegenüber. (AgE) ▲