

Gesprächsleitfaden und Checkliste für das zweite Bewerbungsgespräch

Alle Rechte vorbehalten: Dieses Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Dokumentinformationen

☐ **Vertraulich**

☐ Plan
 ☐ Prozessbeschreibung
 ☐ Dokumentation
 ☐ Vorlage
☒ Checkliste
 ☐ (Kunden-)Broschüre
 ☒ Gesprächsleitfaden
 ☐ Handbuch

Hauptprozess Führung (FHG)

Strukturebene 2 - Tools und Vorlagen

Ablage / Verzeichnis:

Dokument21

Genehmigungsstatus

Bearbeitungsstatus Fertiggestellt - noch nicht genehmigt

☐ Freigegeben durch:

Bearbeitungshistorie

Version	Datum	Autor	Beschreibung
1.0	15.10.2010	Sommer	Anleitung zur Durchführung des zweiten Bewerbungsgesprächs gem. Rekrutierungsprozess aus dem Buch „Der 4-Tage-Firmenscan“

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkung	3
2.	Rollenbeschreibungen	5
	Vertriebsleitung	6
	Verkauf	7
	Assistenz	7
3.	Checkliste zweites Vorstellungsgespräch	9
	Gesprächsablauf	9
	Rollen und Verantwortung.....	9
	Stellungnahme des Bewerbers	10
	Fragerunde professionelles Arbeiten	10
	Sonstiges.....	13
	Eindruck des Bewerbers	13
	Gesamturteil:	13

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	2 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

1. Vorbemerkung

Diese Checkliste hilft bei der Gestaltung des zweiten Vorstellungsgesprächs, wie es in der Systematik von Makeln21 und in dem Buch „Der 4-Tage-Firmenscan“ von Jochen Sommer beschrieben ist. Die Systematik ist so aufgebaut, dass vor der Einstellung eines Bewerbers mindestens drei Bewerbungsgespräche stattfinden. Der Grund hierfür ist, dass in den drei Gesprächen unterschiedliche Fragestellungen behandelt werden. Außerdem zeigt die Praxis, dass Bewerber häufig ihr Verhalten deutlich verändern, wenn das erste oder zweite Bewerbungsgespräch erfolgreich verlaufen ist. Die Aufteilung in mehrere Bewerbungsgespräche hilft also dabei einen realistischeren Eindruck von dem Bewerber zu erhalten und erhöht die Wahrscheinlichkeit die richtige Entscheidung bei der Auswahl zu treffen.

Das Ziel des zweiten Bewerbungsgesprächs ist zu prüfen, ob der Bewerber in der Lage ist die angebotene Stelle erfolgreich auszuüben und ob er die notwendigen fachlichen Fähigkeiten mitbringt. Da die fachlichen Fähigkeiten oft einfach durch Expertenbefragung geprüft werden können, wird in dieser Unterlagen vor allem auf die Professionalität abgezielt. D.h. es geht darum zu prüfen, ob die Arbeits- und Kommunikationsmethodik des Bewerbers wirksam und zielgerichtet ist.

Es werden also im zweiten Bewerbungsgespräch verstärkt harte Kriterien geprüft, während im ersten Gespräch geprüft wurde, ob sich der Bewerber hinsichtlich seiner persönlichen Eigenschaften (weiche Kriterien) eignet. Passt eine Person menschlich nicht in das Unternehmen, so erübrigen sich alle weiteren Prüfungen oder Ausbildungsversuche und der Prozess kann nach dem ersten Gespräch bereits abgebrochen werden. Aber auch für das zweite Gespräch gilt, sofern sich der Bewerber als ungeeignet herausstellt: Verabschieden Sie den Bewerber direkt und teilen Sie ihm mit, dass Sie der Meinung sind, dass die angebotene Stelle nicht zu ihm passt. Begründen Sie die Absage nicht weiter, da Sie möglicherweise Gefahr laufen sich rechtfertigen zu müssen, unangenehme Dinge ansprechen zu müssen oder sogar rechtliche Probleme (Stichwort: Diskriminierungsverdacht) bekommen können. Insbesondere stellt es ein Risiko für Sie dar, wenn Sie Aufzeichnungen vornehmen, in den zum Beispiel auf das Äußere oder die Herkunft des Bewerbers wertend Bezug genommen wird. Auch wenn es für bestimmte Stellen durchaus von Vorteil sein kann, wenn ein Bewerber ein bestimmtes Geschlecht hat, sich auf besondere Weise kleidet oder bestimmte Kenntnisse mitbringt, kann Sie eine entsprechende Äußerung gegenüber einem abgelehnten Bewerber möglicherweise gefährden. Bei der Anwendung dieser Checkliste ist also auf die fortlaufende Rechtsprechung zu achten, weil möglicherweise bestimmte Fragen nicht in jedem Fall gestellt werden dürfen oder die Gefahr besteht, dass sich hierdurch für Sie Nachteile ergeben. Autor und Verkäufer dieser Checkliste lehnen jegliche Haftung für Ansprüche ab, die sich aus der Nutzung der Checkliste ergeben.

Um eine möglichst gute Einschätzung erhalten zu können, empfehlen wir, dass das Gespräch immer von zwei Personen geführt wird. Während sich vielleicht eine Person Notizen macht, kann sich die zweite Person voll auf das Gespräch konzentrieren.

Im zweiten Bewerbungsgespräch gibt es neben der Prüfung der fachlichen Eignung vor allem zwei Dinge, die zu berücksichtigen sind:

- 1) Zeigt der Bewerber im zweiten Gespräch ein auffälliges neues Verhalten Ihnen gegenüber? Ist er zum Beispiel ungemessen redselig oder kumpelhaftes Verhalten, so ist davon auszugehen, dass er zunächst vorsichtig im Umgang mit Fremden ist und später ggf. „über die Stränge schlägt“. Achten Sie also darauf, ob Sie entsprechende Anzeichen bemerken und berücksichtigen Sie diese Veränderungen bei Ihrer Wahl.
- 2) Die fachliche Eignung kann man nicht 100% sicher überprüfen. Deshalb sollten Sie sich auch keine Illusionen während des Gesprächs machen, dass jemand, der fachlich besonders gute

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	3 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	



Antworten gibt, später auch tatsächlich ein hervorragender Mitarbeiter wird. Es gilt daher auch andere Eigenschaften zumindest abzuschätzen. Z.B. ob der Bewerber eigenständig, selbstverantwortlich und kreativ handeln wird. Je mehr ein Bewerber von den persönlichen Eigenschaften überzeugt, desto mehr wird man auch bereit sein diesen ggf. noch ein wenig mehr auszubilden und zu unterstützen, damit er die angebotene Stelle ausüben kann.

Weiterhin gilt es herauszufinden, ob ein Bewerber Strategien hat, um ungewöhnliche Probleme zu lösen. Es gibt Menschen, die aufgrund professioneller Arbeitsweisen nahezu jedes neue fachliche Problem sicher und schnell lösen können, während andere zwar über umfangreiches Wissen und Ausbildung verfügen, aber bei neuartigen Problemen sofort verzweifeln oder mittels „Try and Error“-Verfahren viel Zeit verlieren.

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	4 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

2. Rollenbeschreibungen

Von besonderer Wichtigkeit im Zusammenhang mit der fachlichen Eignung eines Bewerbers sind die auszuübenden Rollen:

Noch einmal zur Verständlichkeit: Eine Stelle wird immer durch eine Person besetzt (1:1 Beziehung). Die Stelle selbst kann jedoch mehrere Rollen beinhalten. Eine Rolle wird immer und in erster Linie durch eine klare Hauptverantwortung definiert. Diese Verantwortung muss unmissverständlich und konkret sein, denn letztendlich geht es darum, dass der neue Mitarbeiter selbst Verantwortung übernimmt. Dies ist aber nur dann möglich, wenn die Verantwortung auch klar definiert ist. Es genügt also nicht zu sagen, dass man als Verkäufer dafür verantwortlich ist „mehr Umsatz herein zu bringen“. Stattdessen lautet eine klar definierte Hauptverantwortung z.B.:

„Erreichen der durch die Vertriebsleitung vorgegebenen persönlichen Umsatzziele und Berücksichtigung der Vertriebsstrategie!“

In diesem Fall muss dann durch die Vertriebsleitung ein quantitatives Ziel (z.B. 250.000 € Jahresumsatz) vorgegeben werden, während die Vertriebsstrategie exakt beschreibt, mit welchen Produkten in welcher Region und bei welchen Kunden unter welchen Rahmenbedingungen (z.B. Qualitätskriterien oder Verhandlungsspielraum bei der Preisfindung) und mit welcher Unterstützung (z.B. telefonische Terminvereinbarung durch eine Assistenz) das Ziel erreicht werden soll.

Noch einmal: Es mag auf den ersten Blick möglicherweise etwas Arbeit bedeuten eine klare Hauptverantwortung zu definieren, doch ohne diese ist es für den Mitarbeiter später gar nicht möglich erfolgreich zu arbeiten, weil er die Kriterien für erfolgreiche Arbeit gar nicht kennt. Er kann dann nur „hoffen“, dass er alles richtig macht, wobei sich die Erwartungshaltung an ihn täglich ändern kann, da sich ja niemand vorher festgelegt hat.

Rollenbeschreibungen beinhalten daher in erster Linie die Hauptverantwortung und weniger eine Liste der Tätigkeiten. Viele Vorgesetzte neigen dazu, vor Besetzung einer neuen Stelle einfach die Aufgaben aufzulisten, mit denen man den neuen Mitarbeiter beschäftigen will und diese Liste dann in den Arbeitsvertrag zu schreiben. Dieses Vorgehen ist langfristig gesehen schädlich: Erstens können sich Aufgaben täglich ändern. Beispielsweise ändern sich Abläufe oder neue Aufgaben kommen hinzu, Mitarbeiter müssen plötzlich vertreten werden oder eine neue Software fordert geänderte Arbeitsweisen. In diesem Fall ändern sich Aufgaben schneller, als man diese dokumentieren könnte (und dann wäre jedes Mal der Arbeitsvertrag anzupassen). Außerdem führt diese Vorgehensweise schnell zu Mitarbeitern, die sich ihrer Verantwortung durch den sog. „Dienst nach Vorschrift“ entledigen. In diesem Fall wird eine Einstellung gefördert, die der Haltung „Es steht nicht in meinen Aufgaben, also erledige ich es auch nicht!“ entspricht.

Weiterhin ergibt sich aus der Verantwortung einer Rolle schnell, ob diese ggf. mit einer anderen Rolle in Konflikt steht. Ein typischer Konflikt ist die Kombination der Rollen Verkaufsleiter und Verkäufer.

Während der Verkaufsleiter die Verantwortung

„Erreichen der durch die Geschäftsleitung vorgegebenen Gesamtumsatzziele durch das Vertriebsteam und Gestaltung und Umsetzung der Verkaufsstrategie!“

innehat, muss der Verkäufer seine Ziele immer persönlich erbringen. Ein Verkaufsleiter/Verkäufer steht nun in dem Konflikt selbst Umsätze erzielen zu müssen und gleichzeitig seine Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln. Das kann er aber nur eingeschränkt, wenn er gleichzeitig ein guter Verkäufer sein will. Oft gelingt es ihm auch nur auf eine Weise, den Respekt seiner Mitarbeiter/Kollegen zu erzielen: Nämlich indem er selbst immer der beste Verkäufer ist. Einen

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	5 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

schlechteren Verkäufer wird ein anderer Verkäufer nämlich kaum als Autorität anerkennen. Das hat dann zur Folge, dass der Verkaufsleiter/Verkäufer sich im schlechtesten Fall nicht darum bemühen wird andere Verkäufer zu fördern. Stattdessen wird er diese soweit sabotieren, dass sie seine eigenen Umsätze nicht übertreffen, denn dann würde dies seine eigene Stelle gefährden.

Wir werden uns in diesem Gesprächsleitfaden auf drei typische Rollen konzentrieren und in der Checkliste zur Gesprächsführung die grundlegende Vorgehensweise darstellen, um eine fachliche Eignung zu überprüfen. Die drei Rollen sind:

- Verkaufsleiter als Beispiel für eine Leitungsrolle
- Verkäufer als Beispiel für eine Fachkraftrolle
- Assistenz als Beispiel für eine unterstützende Rolle (Supportrolle)

Zunächst sind also entsprechende Rollenbeschreibungen anzufertigen. Sofern eine Stelle besetzt werden soll, in der mehrere Rollen kombiniert werden, müssen später eben die Anforderungen an alle Rollen überprüft werden.

Hier zunächst jeweils ein Muster für die drei Rollenbeschreibungen:

Vertriebsleitung

Hauptverantwortung	Erreichung der durch die Geschäftsleitung vorgegebenen jährlichen Gesamtumsatzziele durch das Verkaufsteam und Umsetzung und Gestaltung der Verkaufsstrategie
Prozesse, Bereiche	Kundengewinnung
Voraussetzungen	<p>Erfahrung in der Führung geschäftlicher Teams mit Leistungszielen (mind. 1-2 Jahre). Fähigkeit auch unter Druck gute Leistung durch ein Team zu erzielen. Ausgeprägte Fairness. Erfahrung im Vertrieb. Alter: ideal 35 bis 45 Jahre</p> <p>Verhandlungsgeschick, Fairness und Fähigkeit Konflikte zu schlichten.</p> <p>Bereitschaft einen Anteil des Gehalts auf Basis von Umsatzprovisionen durch das Team zu erhalten.</p> <p>Fähigkeit klar und verständlich die Vertriebsergebnisse an die Geschäftsleitung zu kommunizieren.</p>
Ausstattung	Standard PC-Arbeitsplatz mit Telefon und CRM-Software.
Einarbeitung	<p>1 Tag: Einweisung in die geschäftliche Planung und die strategischen Ziele.</p> <p>2 Tag: Berichtserstattung an die Geschäftsführung. Erarbeitung von Zielen und Anforderungen. Führung der Teammeetings: Inhalte, Ziele, Kommunikation</p> <p>3 Tag: Einweisung in die EDV inkl. CRM-Software</p> <p>4 Tag: Vorstellung bei strategischen Partnern und Kunden</p> <p>5 Tag: Vorstellung im Team und Einstiegsworkshop mit dem Verkaufsteam</p>
Aufgaben	Gesamtverantwortung für den Umsatz. Zielbesprechungen mit den Vertriebsmitarbeitern. Entwicklung der Vertriebsmitarbeiter. Entwicklung und operative Umsetzung der Verkaufsstrategie. Rekrutierung, Führung und Entlassung von Vertriebsmitarbeitern. Einarbeiten neuer Mitarbeiter. Erstellen und regelmäßige Überarbeitung einer mit der Geschäftsführung abgestimmten Vertriebsstrategie. Schließlich eigenverantwortliche Umsetzung der Strategie.

Stand:		Erstellt:	Werner Berghaus Werner Berghaus	Seite:	6 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

Bei dieser Rollenbeschreibung sind vor allem zwei Aspekte zu betonen:

- 1) Der Vertriebsleiter stellt sich erst offiziell dem Team vor, nachdem die grundlegende Einarbeitung erfolgt ist. Es ist grundsätzlich nicht gut, wenn ein Vertriebsleiter eine Antrittsrede hält und selbst gar nichts über Hintergründe und Ziele weiß. Die übliche Praxis, als „erste Amtshandlung“ eine motivierende (und nichtssagende) Antrittsrede halten zu müssen und dann erst mit der Arbeit zu beginnen wirkt selten professionell und gehört nicht zwingend zu den Talenten eines guten Vertriebsleiters.
- 2) Während der Einarbeitung wird ausdrücklich besprochen, wie die Berichterstattung an die Geschäftsführung erfolgt und wie er mit seinen Mitarbeitern routinemäßig kommuniziert. Dadurch ist für das Unternehmen transparent, wie die Führung erfolgt.

Verkauf

Hauptverantwortung	Erreichen der durch die Vertriebsleitung vorgegebenen persönlichen Umsatzziele und Berücksichtigung der Vertriebsstrategie
Prozesse, Bereiche	Leistungserbringung
Voraussetzungen	Mindestens zwei Jahre Erfahrung im Bereich Vertrieb. Sympathische, gepflegte Erscheinung, die Interessen des Unternehmens vertreten, Loyalität, Gespür für Menschen haben, Marktkennntnis haben, Fairness und Teamgeist, Verhandlungsgeschick, Zuverlässigkeit, Fleiß, Ordnungssinn, sich gut organisieren können, Ortskennntnis haben. Grundkenntnisse im Bereich der Verkaufskommunikation.
Ausstattung	Standard PC-Arbeitsplatz mit Telefon und CRM-Software
Einarbeitung	1-3 Tage: Interne Schulung mit Einweisung in den kompletten Verkaufsprozess. Testdurchlauf. Begleitung von Vor-Ort-Terminen. Ein Tag: Zielgespräch mit dem Vertriebsleiter und persönliche Vorstellung bei allen Mitarbeitern. Mitarbeiterspielregeln kennen, CRM-Softwarenutzung
Aufgaben	Umsetzung der Verkaufsstrategie Kontaktaufbau und Beziehungspflege zu potenziellen Kunden

Wichtig bei dieser Rolle ist also das Vorliegen einer Verkaufsstrategie. Ändert sich diese, so ändern sich ggf. automatisch die Aufgaben der Rolle und eine Anpassung von Verträgen oder individuellen Aufgabenlisten ist nicht notwendig.

Assistenz

Hauptverantwortung	Vollständige Entlastung der vorgesetzten Führungsrolle von allen administrativen Tätigkeiten.
Prozesse, Bereiche	Führung, Leistungserbringung, Support
Voraussetzungen	Mehrjährige Berufserfahrung ist nützlich, jedoch nicht zwingend. Wichtig sind vor allem Zuverlässigkeit und eine hohe Qualität der Ausführung von Arbeiten. Dann folgt die Geschwindigkeit der Ausführung. Die Person muss Aufgaben gut strukturieren können und in der Lage sein selbst Prioritäten zu setzen (insb. auch dann, wenn mehrere Personen gleichzeitig Anforderungen stellen). Gute Umgangsformen, kundenorientiertes Auftreten besonders am Telefon, gepflegt, teamfähig. Grundlegende Kenntnisse über Unternehmensabläufe, Aufgaben der

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	7 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

	<p>Mitarbeiterführung kennen (um hier entlasten zu können), Organisationstalent, gute Ausdrucksweise am Telefon, Verhandlungsgeschick, Fairness und Geschick, Konflikte zu schlichten, Fleiß, Verantwortungsbewusstsein, Belastbarkeit.</p> <p>Fähigkeit operative und administrative Tätigkeiten von strategischen Aufgaben unterscheiden zu können.</p>
Ausstattung	Standard PC-Arbeitsplatz mit Telefon und CRM-Software
Einarbeitung	<p>Einweisung durch die Geschäftsführung in die zentralen Geschäftsprozesse.</p> <p>Einweisung in die Technik durch die EDV-Rolle. Kenntnis des CRM-Programms, Mitarbeiterspielregeln</p>
Aufgaben	Vertragsanfertigung, Unterlagen, Protokolle, Korrespondenz, Büroorganisation, Verwaltungsaufgaben, Besucherbetreuung, Bereitstellung aktueller Berichte für die Geschäftsführung

Die Assistenzrolle ist typischerweise sehr flexibel einzusetzen. Von daher ist die Anforderung administrative Tätigkeiten von strategischen Tätigkeiten zu unterscheiden von Bedeutung. Die Rolle kann den Vorgesetzten nur dann effektiv entlasten, wenn sie weiß, dass der Vorgesetzte eben nicht mit administrativen Dingen belastigt werden darf. In diesem Fall muss der Rolleninhaber eigenständig arbeiten, ohne den Vorgesetzten ständig zu befragen.

Fertigen Sie vor dem eigentlichen Bewerbungsgespräch immer eine Stellenbeschreibung an, indem Sie alle auszuübenden Rollen entsprechend beschreiben. Die Stellenbeschreibung sollte möglichst nicht mehr als zwei Rollen enthalten, weil ansonsten die wirkliche Übernahme der Verantwortung problematisch werden kann. Besser ist es ggf. zwei Halbtagskräfte einzustellen, als zwingend nach zusätzlichen Aufgaben und Verantwortungen für einen Mitarbeiter zu suchen, nur weil dieser eben eine Ganztagsstelle besetzen will. Es wird später schwierig zu kontrollieren, ob alle Verantwortungen optimal erfüllt wurden, wenn die Person zu viele Rollen gleichzeitig ausübt.

Bitte beachten Sie: Ein Mitarbeiter kann erst dann optimal arbeiten, wenn klar ist, was er überhaupt zu tun hat und worin seine Verantwortung tatsächlich besteht. Dazu muss diese dokumentiert sein. Gerne wird auch von Vorgesetzten übersehen, dass man nur Aufgaben und Verantwortungen erfüllen kann, die überhaupt möglich sind. Bitte prüfen Sie daher unbedingt, ob die Aufgabe überhaupt durchführbar ist. Nicht selten werden Mitarbeiter mit sog. Doppelbindungen belegt, bei denen zwar ein bestimmtes Ziel vorgegeben wird, dieses aber nur unter bestimmten Bedingungen erreicht werden kann, die es letztendlich unmöglich machen.

Stand:		Erstellt:	Werner Berghaus Werner Berghaus Werner Berghaus	Seite:	8 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

3. Checkliste zweites Vorstellungsgespräch

Name des Bewerbers	
Datum	
Uhrzeit Beginn des Gesprächs	
Uhrzeit Ende des Gesprächs	
Namen der Interviewer	

Ziel des Gesprächs ist die Klärung, ob der Bewerber hinsichtlich seiner fachlichen Fähigkeiten für die Stelle geeignet erscheint und ob er in der Lage ist die damit verbundene Verantwortung tatsächlich zu übernehmen.

Voraussetzung für das Interview sind die Rollenbeschreibungen für die Rollen, die innerhalb der zu besetzenden Stelle ausgeübt werden sollen.

Gesprächsablauf

Rollen und Verantwortung

Thema	Bemerkung
Vorstellung des Rollenkonzepts: Für die meisten Bewerber wird das Konzept der Rollen und der damit verbundenen Hauptverantwortung neu sein. Zwar werden alle euphorisch davon sprechen, dass sie gerne und selbstverständlich Verantwortung übernehmen wollen, doch meist sind dies reine Floskeln, die einfach nur gebetsmühlenartig und ohne Nachzudenken wiederholt werden. Gehen Sie also nicht davon aus, dass das Prinzip der Verantwortung richtig verstanden wurde. Erläutern Sie die folgenden Dinge:	
Erläuterung der Hauptverantwortung: Erklären Sie, dass die Hauptverantwortung klar und unmissverständlich beschreibt, aus welchem Grund der Bewerber beschäftigt wird. Sollte der Fall eintreten, dass beispielsweise Ressourcen fehlen oder eine Zuarbeit nicht geleistet wird, entbindet dies keinesfalls von der Erfüllung der Hauptverantwortung. Ein Beispiel: Ein Verkäufer hat eine Assistenz, die für ihn Gesprächstermine vereinbart. Wenn die Assistenz krankheitsbedingt ausfällt, dann muss er selbst sehen, wie er durch Umorganisation zu Terminen kommt. Auf keinen Fall entbindet ihn dies von der Vernachlässigung seiner Verantwortung. Ein weiteres Beispiel: Ein Mitarbeiter wird für längere Zeit krank. Im Personalgespräch gibt er an, dass er seine Ziele nicht erreicht hat und der Vorgesetzte dies ja wissen müsse, da ihm die Erkrankung bekannt war. Tatsächlich entbindet Krankheit aber nicht automatisch von der Verantwortung. Der Mitarbeiter hätte also zumindest den Vorgesetzten explizit darauf hinweisen müssen, dass er das Ziel nicht erreichen wird. Verantwortung bedeutet in diesem Fall Verbindlichkeit und auch wenn ein Ziel unmöglich erreicht werden kann, so heißt das nicht, dass der Vorgesetzte automatisch davon ausgeht, dass sich die Verantwortung für den Mitarbeiter erledigt habe. Solche Dinge bedürfen immer der ausdrücklichen Klärung.	

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	9 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

Erläuterung der zu besetzenden Stelle: Erklären Sie kurz, was die Ziele und die Verantwortungen zu neu zu besetzenden Stelle sind. Dies wurde bereits im ersten Gespräch angesprochen, wiederholen Sie kurz die wesentlichen Dinge.	
Ziel des zweiten Bewerbungsgesprächs: Erklären Sie dem Bewerber, dass das zweite Bewerbungsgespräch dazu dient herauszufinden, ob der Bewerber die fachlichen Voraussetzungen und die professionelle Arbeitsweise mitbringt, die für die zu besetzende Stelle Voraussetzung sind.	

Stellungnahme des Bewerbers

Der Bewerber soll nun frei erläutern, wie er die Aufgaben prinzipiell angehen wird, um die Verantwortungen zu erfüllen.

Sie können ihn dabei mit den folgenden Fragen unterstützen:

- Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach gegeben sein, damit Sie wirksam arbeiten können?
- Können Sie sich vorstellen, aus welchem Grund das Prinzip der Hauptverantwortung der Auflistung von Aufgaben überlegen ist?
- Welche Fähigkeiten und Erfahrungen bringen Sie bereits mit, die Sie für die Erfüllung Ihrer Verantwortung qualifizieren?

Lassen Sie sich im Falle von Vertriebsmitarbeitern nicht zu sehr von deren Schilderungen über bestehende Beziehungen zu potenziellen Kunden und Auftraggebern beeindrucken. Häufig neigen Bewerber für Vertriebsposten dazu ihre Beziehungen maßlos zu überschätzen. In der Praxis zeigt sich später oft, dass die angeblichen Freunde kein Interesse an einer engeren Zusammenarbeit haben bzw. gar nicht in der Lage sind Aufträge zu erteilen. Gelegentlich stellt sich auch heraus, dass die Beziehung seiner aufgrund der Position beim vorherigen Unternehmen bestand und die alten Kontakte eben weiterhin mit dem Unternehmen (und nicht der Person) verbunden bleiben wollen.

Sie können außerdem die vorherigen Arbeitgeber telefonisch kontaktieren und nach den Eigenschaften des Bewerbers fragen. Hierbei sollten Sie zumindest fragen, was er besonders gut gemacht hat, wo er sich verbessern könnte und ob es bestimmte Dinge gibt, die sie wissen sollten.

Bemerkung:

Fragerunde professionelles Arbeiten

Die Fragerunde dient der gezielten Erfragung der fachlichen Eignung des Bewerbers. Auch hier müssen Sie selbst entscheiden, ob die Antwort für Sie hinreichend ist. Nicht alle Fragen müssen gestellt werden, wählen Sie die Fragen aus, die Sie für besonders wichtig halten. Falls Sie bereits in einer frühen Phase merken, dass Ihnen der Bewerber nicht zusagt, brechen Sie das Gespräch ab. Es ist dann nicht sinnvoll zuerst alle Fragen zu besprechen, um den Bewerber dann weg zu schicken.

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	10 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

Professionelles Arbeiten prüft vor allem, ob der Bewerber in komplexen und alltäglichen Situationen in der Lage ist passende Problemlösungen zu finden. Es geht also nicht darum zu prüfen, ob ein spezifisches Fachwissen vorhanden ist. Sofern Ihnen daran gelegen ist, prüfen Sie dies am besten mittels eines Tests. Für Rechtschreibfähigkeiten, Maschinenschreiben, Grundrechenarten, Intelligenz etc. gibt es fertige Tests, die man oft kostenlos im Internet erhält. Fachspezifische Fragen können nur individuell geklärt werden, bringen oft jedoch keinen erkennbaren Nutzen. Z.B. hilft es in der Regel wenig, einen Verkäufer zu prüfen, ob er mindestens sieben Formen der Einwandbehandlung beherrscht. Dieses Wissen qualifiziert ihn nicht wirklich für seine Aufgabe und wäre selbst für einen Verkaufstrainer nicht hinreichend, um dessen Qualifikation zu prüfen.

Eine gute Methode kann darin bestehen, dass Sie einen Mitarbeiter bitten fachliche Fragen zu stellen, der selbst etwas von der jeweiligen Facharbeit versteht. Dieser kann sehr schnell prüfen, ob der Bewerber über tiefgreifendes Wissen verfügt oder dieses nur vorgibt.

Seien Sie nicht enttäuscht, wenn ein Bewerber bei der Beantwortung der Fragen versagt. Die Fragen sind durchweg nicht einfach und fordern neben einer gewissen Intelligenz auch ein Gespür dafür, was sinnvoll ist. Nicht viele Menschen wissen wirklich, was professionelles Arbeiten bedeutet. Stattdessen versuchen Sie den bequemsten Weg zu gehen, dieser besteht oft darin ohne Nachzudenken immer dieselben Dinge auszuprobieren und möglichst schnell andere um Hilfe zu bitten. Treten dann Probleme auf, geht man diesen aus dem Weg und wartet ggf. ab, bis wieder jemand danach fragt. Dann sucht man sich eine passende Ausrede und legt ein betroffenes Gesicht auf. Die Fragen sind insofern sinnvoll, dass Sie später darauf hinweisen können, dass Sie über die Themen bereits vor der Einstellung ausführlich gesprochen haben und dem Mitarbeiter die Prinzipien vertraut sein sollten.

Frage	Bemerkung	Bemerkung
Wir sind vor allem an Menschen interessiert, die eigenständig ein Problem lösen. Können Sie uns allgemein beschreiben, wie Sie eine komplizierte Fragestellung bearbeiten?	<p>Auf diese Frage ist ein Bewerber trotz umfassender Bewerbertrainings meist nicht vorbereitet. Sie können also davon ausgehen, dass die Antworten relativ spontan sind und nicht vorgefertigt. Gute Problemlösung sollte immer die folgenden Elemente beinhalten:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Informationssammlung: Ohne vorab alle wichtigen Fragen zu stellen, kann ein Problem oft nicht eingegrenzt werden. Gute Problemlöser stellen zunächst Fragen2) Ziel formulieren: Wer nicht in der Lage ist zu definieren, was überhaupt das Ziel ist, der kann auch keine Lösung finden.3) Hypothese bilden: Als nächstes folgt eine Vermutung, was die Problemursache ist und wie man diese lösen kann.4) Lösungsversuch und Test: Man versucht die Hypothese zu überprüfen und heraus zu finden, ob die Lösung funktioniert. Wenn es nicht funktioniert, muss man etwas variieren oder neue Ansätze probieren, um der Lösung näher zu kommen.5) Experten hinzu ziehen: Erst, wenn man selbst nicht mehr weiter weiß, zieht man andere Personen in die Problemlösung mit ein. Man läuft also erst dann zum Vorgesetzten, wenn man selbst keine Lösung findet. <p>Abbruchkriterien: Sofern man keine Lösung finden kann, bricht man nach einer bestimmten Zeit ab. Dann sind ggf. andere Personen zu informieren.</p>	
Bemerkung:		

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	11 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

<p>Wie verhalten Sie sich in der folgenden Situation?</p> <p>Ihr Vorgesetzter gibt Ihnen eine sehr eilige Aufgabe, die für einen wichtigen Kunden zu erledigen ist. Sie arbeiten jedoch gerade an einer anderen Aufgabe, die er Ihnen vor zwei Tagen gegeben hat und die für das Team von großer Bedeutung ist.</p>	<p>Hierbei handelt es sich um eine Fangfrage. Der Bewerber wird durch den mutmaßlichen Konflikt zwischen Kundenrelevanz und Teamrelevanz dazu neigen über Sie herauszufinden, welche Aufgabe die höhere Priorität hat. Tatsächlich geht es aber um etwas ganz anderes:</p> <p>Die meisten Mitarbeiter denken nämlich, dass ein Vorgesetzter automatisch weiß, dass ein Mitarbeiter eine zuvor besprochene Aufgabe vernachlässigen wird, wenn er eine neue besonders eilige Aufgabe zugeteilt bekommt. Tatsächlich kann ein Vorgesetzter dies aber oft nicht überblicken, insbesondere wenn er mehrere Mitarbeiter hat und zahlreiche Aufgaben vergeben hat und nun alle im Blick behalten soll.</p> <p>Die passende Antwort wäre also: „Ich weise den Vorgesetzten zunächst darauf hin, dass ich durch die neue Aufgabe mit anderen Dingen in Verzug geraten könnte. Wenn sich herausstellt, dass die neue Aufgabe wichtiger ist, informiere ich die Betroffenen aus dem Team, dass sich die Erledigung der anderen Aufgabe verzögern wird.“</p>
<p>Bemerkung:</p>	
<p>Sie werden krank, wie verhalten Sie sich.</p>	<p>Im Falle von plötzlicher Erkrankung ist zunächst der Vorgesetzte oder die Personalabteilung zu informieren. Dabei ist zu klären (sofern möglich), ob eine Vertretung mit besonderen Informationen versorgt werden muss oder dringende Dinge zu erledigen sind. Später muss ggf. der Vorgesetzte informiert werden, dass die vereinbarten Verantwortlichkeiten nicht vollständig erfüllt werden können. – Der letzte Teil ist oft ein Aha-Effekt, weil Sie nämlich vorher über Verantwortung gesprochen haben und nun vermutlich vergessen wurde, diese hier zu erwähnen.</p>
<p>Bemerkung:</p>	
<p>Sie haben mit einem Mitarbeiter / Kunden die Erledigung einer Sache versprochen. Nun stellt sich heraus, dass sich dies verzögern wird. Was tun Sie?</p>	<p>Die passende Antwort ist natürlich „Ich informiere die Person rechtzeitig, dass sich die Sache verzögern wird. So erspare ich der Person unangenehme Rückfragen bei mir und ich muss mich nicht nachträglich herausreden, warum ich nicht fertig geworden bin!“</p> <p>Diese Antwort ist richtig und dass wissen in der Regel auch die Bewerber. Interessant ist allerdings, dass sich später nur wenige auch tatsächlich so verhalten. Stattdessen warten sie eben doch, ob der andere überhaupt nachfragt. Da aber eben dieses Verhalten im Bewerbungsgespräch geprüft wurde, können Sie dann darauf hinweisen und dauerhaft die Mitarbeiter zu einem</p>

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	12 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

	angemessenen proaktiven Verhalten motivieren.
Bemerkung:	
<p>Je nach Situation können Sie noch weitere Fragen stellen. Das Prinzip ist dabei immer, dass Sie Situationen konstruieren, bei denen eine Konflikt- oder Belastungssituation entsteht. Im Idealfall zeigt sich, dass der Bewerber optimal Prioritäten setzt und Abweichungen an Betroffene kommuniziert bzw. sich vorab mit den wichtigsten Informationen versorgt. Hier ein paar Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Angenommen, ein Kunde ruft bei uns an und möchte ein Angebot für eine Leistung. Niemand vom Vertrieb ist anwesend, wie reagieren Sie? - Angenommen, Sie müssen dringend eine Kundenanfrage per E-Mail beantworten, leider ist das System ausgefallen, wie reagieren Sie? - Sie erhalten gleichzeitig zwei Anweisungen von Ihren Vorgesetzten, können jedoch nur eine in der gewünschten Zeit erfüllen, wie reagieren Sie? - Die Vorgesetzten sind beide nicht anwesend, wie setzen Sie nun Prioritäten? - Eine Anweisung für eine Aufgabe ist Ihnen nicht klar, wie gehen Sie vor? - Sie können aufgrund von Krankheit Ihre Ziele nicht erreichen, was tun Sie? - Ihr Kollege erledigt seine Arbeit nicht gut, wie reagieren Sie? - Wann können Sie hier anfangen? Was wäre, wenn Sie auch am Wochenende arbeiten sollen? - Ihr Kollege / Kunde beschwert sich beim Vorgesetzten über Sie, was tun Sie? <p>Die Falle eines Kollegen, der seine Arbeit nicht optimal erledigt ist die kommunikativ gesehen die folgende Vorgehensweise optimal: Man spricht den Kollegen direkt an und weist ihn freundlich auf das wahrgenommene Verhalten hin. Gleichzeitig erklärt man ihm, dass man im Falle der fortgesetzten Wiederholung den Vorgesetzten informieren wird, da sein Verhalten schädliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben könnte.</p> <p>Sofern sich ein Kollege beim Vorgesetzten beschwert, ist es sinnvoll, den Kollegen direkt anzusprechen und ggf. den Konflikt selbst zu klären. Den Vorgesetzten zu belasten ist meist nicht sinnvoll und führt nur zu schwierigen Opfer-Täter-Retter Konstellationen. Konflikte sollten zunächst unter den Mitarbeitern ausgetragen werden und nur dann den Vorgesetzten beschäftigen, wenn der Konflikt nicht lösbar ist oder eine Gefährdung für das Unternehmen besteht und durch die Intervention des Vorgesetzten eine Lösung beschleunigt werden kann.</p>	

Sonstiges

Um heraus zu finden, wie ein Bewerber in konkreten Situationen reagiert, sollten Sie ggf. eine solche Situation herbeiführen. Manche Unternehmen haben gute Erfahrungen mit Probearbeitstagen gemacht. Hierbei wird der Bewerber mehrere Tage im laufenden Betrieb getestet und anschließend bewertet. Dabei werden gezielt Situationen erzeugt, um dessen Reaktionen zu testen.

Eindruck des Bewerbers

Bewerten Sie den Bewerber anhand der nachfolgenden Kriterien. +=positiv, 0=neutral, -=negativ

Problemlösung		Prioritäten setzen		Informationen	
---------------	--	--------------------	--	---------------	--

Stand:		Erstellt:	Werner Berghaus Werner Berghaus	Seite:	13 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	

				einholen	
Kommunikation von Verzögerungen		Umgang mit Kollegen		Umgang mit Kritik und Konflikten	
Verhalten im Krankheitsfall		Verständnis für Verantwortung		Antworten auf die Frage, wie er die Anforderungen an die Stelle erfüllen wird.	

Gesamturteil:

☐ Der Bewerber ist geeignet, er wird zum dritten Gespräch eingeladen!

☐ Der Bewerber ist nicht geeignet oder die Zweifel sind zu groß, er wird verabschiedet!

Alle Rechte vorbehalten: Dieses Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Stand:		Erstellt:	Werner BerghausWerner BerghausWerner Berghaus	Seite:	14 von 14
Version:		Freigegeben:		Gültig bis:	