

## Debatte

# Bewerbungsgespräch: Geht's auch ohne die «klassischen» Fragen?

«Was sind Ihre Schwächen?» und «Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?» – in vielen Vorstellungsgesprächen gehören diese «Klassiker» immer noch zum Pflichtprogramm. Zu Recht? Oder gibt es bessere Wege, um herausfinden, ob es «matcht»? Julien Burnand, Bernhard Stalder und Andreas Mollet legen ihren Standpunkt dar.

## «Gespräche auf Frage-Antwort-Basis erscheinen überholt»



**Julien Burnand**

Die Zeiten ändern sich. So auch die Rekrutierungsmethoden. In der Tat erscheinen Bewerbungsgespräche auf Frage-Antwort-Basis zunehmend überholt. Auch Lebensläufe in Papierform, Motivationsschreiben und Vorstellungsgespräche im Büro des Abteilungsleiters werden wohl früher oder später der Vergangenheit angehören. Denn es geht auch anders.

So setzt sich mehr und mehr die «erfahrungsbasierte» Rekrutierung durch. In der Schweiz ist diese Methode noch eine Randerscheinung. Die Groupe Mutuel beschäftigt sich aber eingehend mit dieser innovativen Methode und gestaltet ihre Rekrutierungsprozesse neu. Doch was versteht man genau unter «erfahrungsbasierter» Rekrutierung?

Im Gegensatz zu klassischen Rekrutierungsmethoden geht die erfahrungsbasierte Rekrutierung über ein einfaches Einzelgespräch oder eine Gesprächsrunde hinaus und zielt darauf ab,

Erlebnisse zu schaffen. So kommt unter anderem die Methode «Gamification» ins Spiel. Seien es Escape Games, Hackathons oder andere Serious Games: Die Spieltypen sind vielfältig, abwechslungsreich und ermöglichen eine gezieltere und wirksamere Bewertung der Kandidatinnen und Kandidaten.

Schluss also mit Fragen zu unseren Stärken und Schwächen. Anhand von Virtual und Augmented Reality werden für die Bewerberinnen und Bewerber konkrete Situationen inszeniert, was eine Beurteilung ihrer Reaktionsfähigkeit, ihrer Teamfähigkeit und ihrer Stresskompetenz ermöglicht. Eigenschaften, die während eines klassischen Bewerbungsgesprächs unmöglich zu erkennen sind.

Neue Rekrutierungsmethoden werden unsere berufliche Zukunft mitgestalten. Sie dienen nicht nur dem Einstellungsprozess an sich, sondern ermöglichen es uns als nationaler Versicherer auch, unsere Effizienz und Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

**Julien Burnand** ist Rekrutierungsverantwortlicher bei der Groupe Mutuel.

## «Durch kluge Fragen entstehen interessante Dialoge»



**Bernhard Stalder**

Wir bei Ricola führen in unseren Rekrutierungen halbstrukturierte Kandidateninterviews. Wir sind von dieser Art der Besprechung, bei der wir nicht einer vorgefertigten Liste von Fragen strikt folgen, überzeugt. Stattdessen stellen wir offene Fragen, sodass ein Dialog entstehen kann. Wir wollen auch keine Stressinterviews, sondern lassen die Kandidaten aussprechen, fragen aber direkt und konsequent

nach und wollen stets Klarheit zu den angesprochenen Themen.

Was können die Bewerbenden? Wie arbeiten sie? Was motiviert sie? Wo wollen sie hin? Um alles herauszufinden, bleibt im Gespräch nur wenig Zeit. Daher verlangen wir eine gute Vorbereitung und setzen anstelle eines klassischen Fragenkatalogs zu Schwächen und Kompetenzen auf ein paar kluge Fragen, auf die

wir mehr als nur Standardantworten erhalten. Zudem erreichen wir, dass das Vorstellungsgespräch auf Augenhöhe verläuft und nicht einem Verhör gleicht.

Wir stellen Fragen, die im Vorstellungsgespräch etwas über die Persönlichkeit, Arbeitsweise und Erwartungen der Bewerbenden verraten, aber auch solche, die die Motivation und Leistungsbereitschaft der eingeladenen Personen aufzeigen. Fachliche Fähigkeiten testen wir hingegen meistens mit einer separaten Fallstudie ab.

Die Frage «Wie fanden Sie die Vorbereitung auf unser heutiges Gespräch?» eignet sich beispielsweise gut für den Übergang vom Small Talk zum eigentlichen Gespräch. Gleichzeitig zeigt sie, wie wichtig dem Bewerbenden die Stelle ist. Oft sind kluge Fragen auch solche, auf die es keine richtige oder falsche Antwort gibt, aus der man aber viel über die Erwartungshaltung der Person erfährt, z.B.: «Wie stellen Sie sich die ersten Monate bei uns vor?»

Getreu unserem Motto «Geh in das Gespräch als neuer Kollege – und nicht als Recruiter» streben wir einen Austausch an,

bei dem sich beide Seiten kennenlernen und danach einschätzen können, ob sie wirklich zueinanderpassen. Im Idealfall herrscht nach den Gesprächen so viel Klarheit, ob's passt oder nicht, dass selbst eine Absage gut verstanden wird.

Wir bei Ricola sind überzeugt, dass kluge Fragen zu einer angenehmen Gesprächsatmosphäre beitragen. Echtes Interesse an den Kandidaten und Freundlichkeit sowie die richtige Prise

Humor entkrampfen die Situation und lassen die Kandidaten sich selbst sein – mit dem Ergebnis, dass wir die Menschen so erleben, wie sie tatsächlich sind.

**Bernhard Stalder** arbeitet seit 2018 als HR-Experte bei Ricola am Hauptsitz in Laufen (BL). Dort verantwortet er in einem kleinen Team das Arbeitgebermarketing, die Rekrutierungsprozesse und -konzepte sowie das Onboarding.

## «Wirkung erzielen statt Antworten geben»



**Andreas Mollet**

Vorstellungsgespräche ohne Interviews? Unvorstellbar; schliesslich haben sich beide Seiten professionell vorbereitet. Das Recruiting setzt auf bewährte Fragen und die Bewerbenden haben mögliche Antworten bereits im Vorfeld recherchiert. In der digitalen Welt könnte man dieses Frage-und-Antwort-Spiel wahrscheinlich auch automatisiert zwischen zwei Bots laufen lassen. Das hätte den Vorteil,

dass man zeitsparend zum wichtigen Kern des Gesprächs kommen könnte: zur gewünschten Wirkung, die erzielt werden soll.

Selbstverständlich liefern auch kompetent geführte strukturierte Interviews wertvolle Anhaltspunkte und Einblicke. Doch genauso sind kommunikativstarke Persönlichkeiten im Vorteil und auch Experten nie vor Beurteilungsfehlern sicher. Warum also nicht – in moderner Form – eine in Vergessenheit geratene Methode nutzen: die Arbeitsprobe, oder zeitgemäss Business Case genannt.

Und im Idealfall involviert man das Team direkt in den realen Business Case. Das benötigt zwar Zeit, doch geht es um eine folgenreiche Entscheidung. Warum also nicht einen Workshop organisieren und ein aktuelles Thema aufnehmen? Warum nicht eine aktuelle Herausforderung oder Aufgabe nutzen? Die Bewerbenden können direkt ihre Erfahrungen einbringen, Kompe-

tenzen und Werte werden sichtbar, das bestehende Team und die Kultur werden greifbar, und am Schluss geht es um Zusammenarbeit, Ergebnisse und Lösungen.

So steht die erzielte Wirkung statt möglicher Antworten im Vordergrund. Natürlich sollte auch danach ein strukturiertes Briefing basierend auf vorher definierten Beobachtungsmerkmalen stattfinden, um den notwendigen Abgleich mit den Erwartungen zu konkretisieren. Das Format gibt aber auch den zukünftigen Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Bewerbenden in einer realen Situation kennenzulernen.

Zuletzt geben Business Cases aber auch die wichtigste Antwort für die Bewerbenden. Können sie in dieser Organisation überhaupt die gewünschte Wirkung erzielen und etwas bewegen? Die Antwort auf diese Frage ist schlussendlich ja für beide Seiten die entscheidendste im Bewerbungsprozess.

**Andreas Mollet** ist Geschäftsleiter der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu machen, für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen. Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com.

**Andreas Mollet referiert am Recruiting Day 2021 zum Thema «Die Kompetenz(r)evolution»**

Termin: 18. November 2021  
[www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)

**Einfach ausfüllen und abschicken!**

**Gleich bestellen:**

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: [personal-schweiz.ch](http://personal-schweiz.ch)

Mail: [bestellung@weka.ch](mailto:bestellung@weka.ch)

**Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:**

WEKA Business Media AG  
Leserservice  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich

**Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!**

**10 Ausgaben für CHF 98.–\***  
Jahresabonnement

**5 Ausgaben für CHF 59.–\***  
Schnupperabonnement

**10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 148.–\***  
Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 150 Tools)

**TIPP!**

Firma

Funktion

Vorname

Name

Strasse, Nr.

PLZ, Ort

Datum/Unterschrift

\* zzgl. MWST und Porto