

# Wer passt zum Unternehmen?

*Schwierigkeiten bei der Auswahl des passenden Personals resultieren oft aus Unsicherheiten auf beiden Seiten. Der strategische Unternehmensberater Diplom-Psychologe Kai Bernhardt aus Niedersachsen gibt Impulse für ein erfolgreiches Auswahlverfahren.*

Foto: Kenishiroter/Stock/Getty Images Plus via Getty Images



**J**unge Berufsanfängerinnen und -anfänger sind in einem Alter, in dem sie sich selbst noch nicht besonders gut kennen und ihre Vorlieben und Talente nicht gefestigt sind. Gleichzeitig haben sie oft nur vage Vorstellungen davon, was sie in ihrem Wunschberuf erwartet. Und auch auf der Seite der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sieht Bernhardt oft Unsicherheiten und unklare Erwartungen.

Bernhardt empfiehlt Arbeitgebenden, sich frühzeitig Klarheit zu verschaffen über die Mindestanforderungen, die sie an einen Bewerber oder eine Bewerberin in folgenden vier Feldern stellen:

- fachliche Kompetenz: Welches Fach- oder Vorwissen bringt der/die Kandidat/-in mit?
- methodische Kompetenz: Welche Vorerfahrung bringt er/sie mit?
- soziale Kompetenz: Welche Vorstellung hat er/sie vom Umgang mit anderen Menschen?
- persönliche Kompetenz: Welche Ziele, Motivation, Interessen, Stärken, Wünsche und Eigenheiten sollte der/die Kandidat/-in haben?

Im nächsten Schritt gilt es, Indikatoren für die gewünschten Kompetenzen zu definieren: Woran erkenne ich als Arbeitgeber, ob jemand gut in Mathe ist? Ob er oder sie wetterfest ist, bestimmte Fachkenntnisse besitzt oder wie gut er oder sie Frustration toleriert? Hinweise darauf können zum Beispiel Fragen über bereits absolvierte Praktika oder Hobbies liefern. Und schließlich entscheidet der Arbeitgebende über das Format des Auswahlverfahrens: Ist ein Gespräch das richtige, braucht es eines oder

mehrere? Soll es einen schriftlichen Wissenstest geben?

## Dialog suchen

Bernhardt plädiert dafür, Kandidaten im Zweifelsfall eine zweite Chance zu geben. „Die kann schon in einer wertschätzend und klar formulierten Begründung dafür liegen, warum eine Bewerbung abgelehnt wird“, erklärt er. Ein Schreiben mit konstruktivem Feedback könne überraschende Wirkung zeigen. „Im besten Fall habe ich später dieselbe Person noch einmal als motivierten Kandidaten vor mir, der seine Hausaufgaben gemacht hat und aus echtem Interesse am Unternehmen bei mir arbeiten möchte.“



Aus seiner Erfahrung im Coaching von Schülerinnen und Schülern sowie Berufsanfängern weiß Bernhardt auch, wie wichtig es ist, welchen Eindruck junge Bewerberinnen und Bewerber von ihrem potenziellen Arbeitgebenden bekommen. „Oft gibt es während des Bewerbungsverfahrens eine Art Unternehmenspräsentation“, sagt Bernhardt. „Den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern mangelt es dabei aber nicht selten an Empfängerorientierung.“ Sprich: Sie können sich nicht in die Bewerbenden hineinversetzen. Diese können die Fakten, die ihnen präsentiert

werden, aufgrund ihrer bisherigen Erfahrung möglicherweise noch gar nicht einordnen. Bernhardts Tipp für Ausbildungsverantwortliche in den Betrieben: „Suchen Sie den Dialog mit den Bewerberinnen und Bewerbern, anstatt einseitig das Unternehmen zu präsentieren.“

Um die Chancen zu verbessern, passende Kandidaten zu finden, kann der gesamte Auswahl- und Einstellungsprozess von einer externen Beratung begleitet werden. So eine Unterstützung kann sich schon finanziell lohnen. Im besten Fall spart die Unternehmerin oder der Unternehmer Investitionen in Azubis, die den Betrieb vor Abschluss der Ausbildung wieder verlassen.

## Krise als Chance

Wenn es während der Ausbildung doch zur Krise kommt, ein Konflikt entsteht oder eine Seite ernsthafte Zweifel bekommt, dann rät Bernhardt zu Besonnenheit: „Krisen gehören zur Entwicklung jeder zwischenmenschlichen Beziehung und werden auch in der Ausbildung auftreten.“ Entscheidend sei, was die Beteiligten aus ihnen lernen. „Eine Krise zeigt mir neue Seiten an meinem Gegenüber und hilft mir, mich auf sie oder ihn einzustellen.“

Auch zur Bewältigung von Krisen im betrieblichen Arbeitsalltag kann eine Beratung hilfreich sein, hat der landwirtschaftliche Familienbetriebsleiter Christian von Loeben festgestellt: „Der Blick von außen ist ungemein wichtig. Alleine kommt man da oft nicht raus.“ Im besten Fall, so Berater Kai Bernhardt, kann eine gemeinsam bewältigte Krise die Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nachhaltig festigen. ■

## Die Autorin



**Dr. Ulrike Schneeweiß**  
Kommunikationsbüro  
wibior.wissenschaft in  
bild und wort  
info@wibior.de