

Autorin

Roswitha Korte
Head Recruiting
Winterthur Group

In ihrem Bewerbungsprozess setzt die Winterthur unter anderem auf standardisierte Interviewformen. Diese Verfahren schaffen faire Voraussetzungen für alle Bewerberinnen und Bewerber und erhöhen die Objektivität in der Entscheidungsfindung des Unternehmens.

Fehlbesetzungen kommen jedes Unternehmen teuer zu stehen: Human Resources-Spezialisten rechnen mit Kosten von ungefähr 150000 Franken pro Mitarbeitenden, der die Firma kurz nach Stellenantritt wieder verlässt. Vor diesem Hintergrund haben HR-Spezialisten von Credit Suisse und Winterthur in Zusammenarbeit mit externen Personalpsychologen ein Verfahren für Bewerbungsgespräche ausgearbeitet, das die Anzahl der Fehlselektionen reduzieren soll*. Ihre Lösung heisst Multimodales Interview MMI®, und basiert auf einem teilweise standardisierten Leitfaden für Bewerbungsgespräche. Ziel ist es, mittels hoher Strukturierung und Standardisierung die Objektivität der Interviewergebnisse zu erhöhen. Gleichzeitig schafft der Ansatz eine für Interviewer und Interviewte transparente Gesprächssituation.

Objektivität durch Standardisierung Laut Roswitha Korte, Head Recruiting bei der Winterthur, hilft den Linienvorgesetzten die eigene Wahrnehmung nur bedingt, um die Qualitäten eines Bewerbers nach einem ersten Gespräch umfassend zu beurteilen: «Zu oft stützen sich Interviewer auf rein subjektive Eindrücke – und setzen so die Schwerpunkte falsch.» Den berühmten Vorurteilen wie einem weichen Händedruck oder anderen Einzelbeobachtungen würden nach einem Initialgespräch allzu oft überragende Aussagekraft zugeschrieben (siehe Box).

Mehrere Perspektiven einbringen Das Interviewverfahren der Winterthur basiert dagegen auf Multimodalität – auf dem Einsatz unterschiedlicher Betrachtungsweisen. Besonderer Wert wird auf Persönlichkeitsmerkmale gelegt, die nachweislich für den beruflichen Erfolg relevant sind: Zentrale Eigenschaften wie Zuverlässigkeit oder Motivation liessen sich mittels der neuen Methode sehr gut eruieren. «Das sind Grundvoraussetzungen, die jeder zukünftige Mitarbeiter der Winterthur mitbringen sollte», so Roswitha Korte. Neben der Biografie des Bewerbers interessiert auch das Verhalten in anspruchsvollen Situationen. Die Interviewer prüfen dieses in Form von Fallbeispielen: Solche «Mini-Case-Studies» bilden einen der neun Gesprächsteile, aus denen sich der Gesprächsleitfaden zusammensetzt. Die Antworten werden von den Interviewern während des Gesprächs mit Punkten bewertet. Sie übertragen die erreichte Punktzahl direkt im Anschluss in eine Skala und ermög-

Haben Sie gewusst, dass...

- sich Interviewer in wenig strukturierten Gesprächen in der Regel nach etwa neun Minuten für oder gegen den Bewerber entscheiden (Schuler/Berger, 1979).
- Vielredner in Bewerbungsgesprächen eher angestellt werden als Wenigredner (Anderson, 1960; Tullar 1989).
- Interviewer häufig Informationen ignorieren, die nicht ihrem «Gesamteindruck» des Kandidaten entsprechen (Cook, 1990).

lichen dadurch die unmittelbare Vergleichbarkeit aller Kandidatinnen und Kandidaten.

Faire Bedingungen – schweizweit Die Winterthur setzt das neue Verfahren schweizweit für die Rekrutierung von Mitarbeitenden bis und mit Positionen im mittleren Kader ein. Der oder die zukünftige Vorgesetzte und ein Vertreter aus dem HR können mit Hilfe des Fragebogens sämtliche relevanten Faktoren abfragen und erhalten durch die gemeinsame Auswertung eine objektivere Entscheidungsgrundlage.

Guido Binder, Head Project Services Winterthur Group IT, hat bereits einige seiner Teammitglieder so rekrutiert. Er schätzt die Methode: «Nach zwei Stunden kann ich mir vom Kandidaten ein umfassendes, abgerundetes Bild machen. In den vorgesehenen Gesprächsteilen finden auch meine individuellen, fachspezifischen Fragen Platz.» In einem separaten Interviewteil werden die Bewerber ausführlich über die Sonnen- und Schattenseiten der ausgeschriebenen Stelle informiert, damit sie sich eine Vorstellung der Aufgaben machen können und wissen, was sie am neuen Arbeitsort erwartet.

Wer passt am besten ins Team? Eva Sager, HR Recruiting Manager, hat selbst an mehreren «multimodalen» Bewerbungsgesprächen teilgenommen. Auch aus ihrer Erfahrung hat sich das neue Verfahren für die Winterthur bewährt: «Die Rückmeldungen der Linienverantwortlichen nach der Einstellung eines neuen Teammitglieds sind positiv, im Rahmen der teilstandardisierten Befragung lässt sich auch gut ermitteln, ob ein Kandidat ins Team passt oder nicht.» Das Ergebnis des Interviews ist für die Vorgesetzten jedoch nicht bindend. Vielmehr dient es dazu, faire und transparente Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. ■

** Erich Brechbühl und Yvonne Affolter, Projektverantwortliche seitens Credit Suisse; Ambros Scope, Projektverantwortlicher seitens Winterthur*