

# Was macht eigentlich Ihr Headhunter?

## Genügen drei Fragen, um die richtigen Mitarbeiter zu finden? Dazu einige Aussagen unserer Kunden zu Präferenzen und No-Gos im Interview (Seite 2)

Jeff Bezos hat einmal behauptet, es reichten bereits drei Fragen, um nicht nur einen geeigneten, sondern sogar den besten Kandidaten für einen Job zu finden. Hat der Gründer und CEO von Amazon hier vielleicht den Stein der Weisen im Bereich Recruitment gefunden?

Wie viele Fragen müssen Sie Bewerbern stellen, um sicher zu sein, dass diese sich als Mitarbeiter für Ihr Unternehmen eignen? Vielleicht 50? Oder kommen Sie sogar mit der Hälfte oder einem Drittel aus? Zu oft sind Interviews nur rein technisch abgewickelte Befragungssequenzen mit einem stereotypen Ablauf. Wer kennt sie nicht, diese unverbindlichen, immer gleichen Standardantworten auf ebenso allgemeine und oft unmotivierte Fragen? Wir sind jedoch überzeugt, dass im Rahmen eines Bewerbungsprozesses ein gut geführtes Interview der Königsweg ist, um an die Informationen zu gelangen, die weder im Lebenslauf noch im auf Hochglanz polierten Social-Media-Profil stehen und ebensowenig in den algorithmischen Auswertungen rasch abrufbarer Persönlichkeitstests zu finden sind. Aber wie schaffen wir es, von unserem Gegenüber Relevantes zu erfahren, um entscheiden zu können, ob eine Zusammenarbeit in Zukunft Früchte tragen wird?

Wie gut das gelingt, hängt sehr davon ab, ob Sie in der Lage sind, ein Gespräch zu führen, das einen Dialog in Gang bringt der hinter die Kulissen leuchtet. Zielgerichtete Fragen, differenziertes Nachhaken und die Fähigkeit, Zwischentöne zu hören und diese richtig zu interpretieren, sind die Instrumente für einen konstruktiven Austausch. Als roter Faden gilt: Zuhören ist besser als sprechen und fragen ist besser als dozieren. Ebenso wichtig ist die minutiöse Vorbereitung, die Begegnung auf Augenhöhe und im Gespräch das echte, aufrichtige Interesse am Gegenüber und an seiner Geschichte. Sie werden sonst nie erfahren, was Sie hören müssen, sondern nur, was Sie hören sollen. Vorsicht auch beim so beliebten Bauchgefühl. Tatsächlich kann das sehr täuschen und sollte daher nicht überbewertet werden. Nicht selten sagen Manager, sie würden das Bauchgefühl nur ganz am Schluss einfließen lassen. Aber genau dies ist die entscheidende Phase und in dieser Phase haben vage Gefühle nichts mehr verloren.

Wie wird das in der unternehmerischen Praxis gehandhabt? Wir haben in diesem Zusammenhang einige Aussagen von unseren Kunden bezüglich ihrer individuellen Auswahlkriterien und absoluten No-Gos in Bewerbungsgesprächen zusammengestellt.

# MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT

## **Martin Stadler, CEO und Inhaber Stadler Form Aktiengesellschaft, Zug.**

Grundsätzlich gefällt es mir, wenn jemand sachlich gut argumentiert, etwas auf den Punkt bringt, sich offen, menschlich sowie humorvoll präsentiert und sich nicht verstellt. Wenn Bewerber hingegen nicht schlüssig und sehr langatmig antworten, weit ausholen und sich hinter vielen Wörtern verstecken, ist mein Interesse am Gespräch wie weggefegt. Dann muss ich mich schon sehr zusammenreissen, damit ich mich nicht innerlich ausklinke, sondern professionell im Gespräch bleibe. Ein absolutes No-Go ist für mich Besserwisserei. Auch wenn diese in der Absicht geschieht, Eindruck zu machen, passiert doch genau das Gegenteil. Das Gespräch kann in der Folge dann sehr kurz werden. Ich schätze es hingegen, wenn eine Kandidatin oder ein Kandidat mir ganz offen Antworten wie „das weiss ich nicht“ oder „dazu kann ich nicht sehr viel sagen“ gibt. Das gibt mir das Gefühl eines echten, authentischen Austausches. Dann bin ich 100% dabei.

## **Bruno Sauter, Amtschef/Generaldirektor Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich, Zürich.**

Ich wünsche mir in einem Bewerbungsgespräch Aussagen zu Haltungen und zur Persönlichkeit. Das sollten jedoch Ergänzungen zum Lebenslauf sein und keine plumpen Wiederholungen. Schliesslich muss die Bewerberin bzw. der Bewerber davon ausgehen, dass ich die eingereichten Unterlagen gelesen habe. Dementsprechend interessieren mich vielmehr die Hintergründe für eine Weiterbildung oder die Erfahrungen, die Motivation für einen Stellenwechsel waren oder sind. Erst so ergibt sich für mich ein aussagekräftiges Gesamtbild, das nicht nur aus „formalen“, sondern auch aus „persönlichen“ Anteilen besteht.

## **Philip Kübler, Direktor/CEO ProLitteris, Zürich.**

Wenn ich Fragen stelle, interessiert mich sehr, wie genau sich die Bewerber diesen widmen und antworten. Ist mein Gegenüber an der Antwort interessiert? Fällt diese präzise oder allgemein aus? Darf ich miterleben, wie sich ein Gedanke formt oder kommt nur ein vorbereitetes Statement? Geht mein Gegenüber auch einmal ein Risiko ein? Kommen Rückfragen? Im Idealfall sind Fragen Gefässe, in die der Gesprächspartner seinen Inhalt giesst. Mich begeistert, wenn mein Gegenüber daraus etwas macht und in dem Gesprächsmoment Kopf und Sinne öffnet. Denn dann lernen sich Menschen wirklich kennen! Dann fügen sich Dinge zusammen! Leider wirken manche Vorstellungsgespräche so, als ginge es darum, etwas zu verwalten oder abzuarbeiten. Natürlich gibt es einen gewissen Pflichtstoff und auch ein gegenseitiges Annähern ist notwendig. Es hängt auch von der Frage ab, wie viel Gewicht die Antwort haben kann. Positiv fällt mir auf, wenn im Gespräch ein grosses Repertoire an Denkformen und Kommunikationsweisen deutlich wird und wenn sich neben interessanten Äusserungen bereits erste Meinungen sowie das Temperament des Gesprächspartners zeigen. Negativ beurteile ich hingegen eine zu defensive Position. Denn wer sich schon gegen Fragen wehrt, wehrt sich vielleicht auch gegen die Stelle und wird sich vielleicht auch gegen die anstehende Arbeit wehren.

## **Dominik Frei, CEO Livit FM Services AG, Zürich.**

Die fachliche Kompetenz setze ich voraus, daher rücken in meinen Interviews die Softskills in den Vordergrund. Dabei greife ich auf unser etabliertes Wertemodell zurück, welches die erforderlichen Attribute abbildet. Denn die «wahren» Kundenbedürfnisse sind nicht in den Produkten und Dienstleistungen zu finden.

# MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT

Verlässlichkeit, Vertrauen, Neugierde, proaktives und schnelles Handeln innerhalb von Teams, Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft, das sind die Fähigkeiten, auf die wir heute angewiesen sind. Gerne drücke ich es so aus: Wir suchen nicht die 100%ige Fachkompetenz, jedoch Menschen, die bereit sind, zu lernen und sich zu entwickeln. Das sind die wichtigen Faktoren. Was ich gar nicht schätze sind unvorbereitete Bewerber, die keine Vorstellung über die künftige Aufgabe haben und knapp über unser Unternehmen informiert sind, Selbstdarsteller, Alleswisser – richtige Null-Problemo-Typen die mit der Haltung „Wenn nötig, baue ich dem Kunden einen Flugzeugträger“ auftreten. Auch mangelnder Blickkontakt ist für mich ein No-Go.

---

Zurück zu der Behauptung von Jeff Bezos. Um diese beurteilen zu können, möchten wir die drei Fragen, die in seinem Jahresbrief 1997 erstmals auftauchen, näher betrachten:

1. Will you admire this person?  
(Wirst Du diese Person bewundern?)
2. Will this person raise the average level of effectiveness of the group they are entering?  
(Wird diese Person die durchschnittliche Effektivität der jeweiligen Arbeitsgruppe steigern?)
3. Along what dimension might this person be a superstar?  
(In welchem Bereich könnte diese Person ein Superstar sein?)

Diese drei Fragen sprechen sicherlich wichtige Eigenschaften an, die für Unternehmen bei einem Schlüsselkandidaten wünschenswert wären. So kann ein gewisses Mass an Bewunderung gut für die Motivation sowie das Arbeitsklima sein und so die Produktivität verbessern. Die Steigerung der Effektivität von Arbeitsgruppen durch eine Neueinstellung sorgt dafür, dass das Unternehmen nicht auf der Stelle tritt, sondern sich stetig optimiert. Die dritte Frage hilft dabei, besondere Begabungen potenzieller Mitarbeiter zu identifizieren und beim Bewerbungsprozess adäquat zu berücksichtigen.

Die von Jeff Bezos formulierten drei Fragen haben also sicherlich ihre Berechtigung. Aber decken diese wirklich alle Bereiche ab, die nötig sind, um den am besten geeigneten Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu identifizieren? Wohl kaum. So ergeben sich aus der Beantwortung der Fragen beispielsweise keine Anhaltspunkte betreffend die sozialen Kompetenzen des Bewerbers, den Umgang mit Stress, der spezifischen Eignung oder seiner Identifikation mit den Unternehmenszielen – und das sind nur einige von zahlreichen wichtigen Aspekten, welche die Fragen des Amazon-Gründers nicht berücksichtigen. Und bevor Sie sich die Philosophie von Jeff Bezos zu eigen machen, sollten Sie wissen, dass Bewerbungsprozesse bei Amazon für Schlüssel-funktionen sich heute längst nicht mehr auf diese berühmten drei Fragen beschränken. Stattdessen findet vielmehr ein umfangreiches Auswahlprozedere statt, das sogar mehrere Interviews beinhaltet. Der Auswahlprozess ist doch zu komplex, als dass er sich auf nur drei Fragen reduzieren liesse.



Yolanda Mussetti, Geschäftsführerin und Inhaberin

## MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

Dorfstrasse 5

CH-8700 Küsnacht

Telefon: +41 (0)44 912 14 36

E-Mail: [info@mussettipartner.ch](mailto:info@mussettipartner.ch)

Web: [www.mussettipartner.ch](http://www.mussettipartner.ch)