

Referenzgespräche bei Bewerbungsprozessen in der Getränkebranche

NACHGEFRAGT | Angesichts der Tatsache, dass ein bestimmter Anteil von Bewerbern nicht immer korrekte Unterlagen präsentiert und Arbeitszeugnisse aus der Sicht von Personalmanagern immer mehr an Wert verlieren, stellt sich die Frage, ob sich das Risiko einer Fehlbesetzung durch Referenzgespräche minieren ließe. Mit Referenzgesprächen überprüft man den persönlichen Eindruck (Eigenbild/Fremdbild), klärt offene Fragen oder Unsicherheiten, die im Rahmen des Kennenlernprozesses aufgetreten sind, ergänzt fehlende Informationen und sichert den Einstellungsentscheid gegenüber einer möglichen gleichwertigen Alternative ab.

DIE AUSSAGE EINER UNTERNEHMENSBERATUNG, dass sich ein bestimmter Anteil von Bewerbern in Deutschland im Graubereich von Schönfärberei bis zum Betrug bewegen soll (1), war Anlass, maßgebliche Personalmanager der Getränkebranche zu diesem Thema zu befragen. Zu den angesprochenen Unternehmen zählten die Marktführer oder Mitglieder der Top-Fünf-Gruppe ihres Segmentes aus der Bier-, Mineralwasser-, AFG-, Sekt-, Spirituosen- und Grundstoffbranche. Die Konzentration auf diese Art von Firmen begründet sich dadurch, dass sie im Gegensatz zu der Mehrzahl der Klein- und Mittelbetriebe ein ausgeprägtes HR-Management (Human Resources) haben. Die Aussagen dieses Aufsatzes sind jedoch für alle Unternehmen der Getränkebranche von Bedeutung.

■ Von Schönfärberei bis zum Betrug

Die Schönfärberei, von Personalprofis auch als CV-Tuning (Lebenslauf-Tuning) bezeichnet, kann die grobe bis falsche Angabe von Arbeitszeiten und -tätigkeiten bei früheren Arbeitgebern umfassen. Betrügerisch sind gefälschte Ausbildungs- oder Arbeitszeugnisse sowie nicht vorhandene akademische Titel. Letztendlich kann dieses Verhalten in die Spionage beim neuen Arbeitgeber münden, wenn das Ende des Arbeitsvertrages beim alten Arbeitgeber nur vorgetäuscht war.

Dass sich immer mehr Kandidaten bei ihrer Bewerbung nicht so korrekt verhalten, kann daran liegen, dass vor dem Hintergrund der veröffentlichten Stellenprofile, nach denen nur noch die „Besten“ einen Arbeitsplatz erhalten, sich die Bewerber der Vorstellung hingeben, nur noch über Beziehungen eine Aufgabe zu finden, und dass man sich durch Besonderheiten in der Präsentation von der Masse der anderen abheben muss. Schließlich kommt man heute mit der Frage „Haben Sie einen Job für mich?“ (2) nicht unbedingt weiter.

Von den Personalmanagern der Getränkebranche wurde eine Quote von fünf bis

zehn Prozent an ungenauen Bewerbungen geschätzt, wobei einige auch von gefälschten Zeugnissen bis zu falschen Angaben des letzten Arbeitgebers berichteten. Mit Ausnahme des gefälschten Dokortitels bei einem ehemaligen Pressesprecher eines bekannten Getränkeverbandes wurde keine wesentliche Urkundenfälschung oder kein krimineller Betrug öffentlich bekannt.

Ein Grund für die geringe Quote ist, dass sich die Personalmanager mit den auserwählten Kandidaten sehr intensiv auseinandersetzen. So werden im Allgemeinen mindestens zwei Gesprächsrunden durchgeführt, bei denen sich die für die Entscheidung wichtigen Personen mit den Kandidaten beschäftigen. Anschließend entscheidet man sich für einen Bewerber nur, wenn alle Beteiligten von ihm einen guten Eindruck haben.

Trotz der vermeintlich geringen Anzahl an unkorrekten Bewerbungen in der Getränkebranche ist es wichtig, die Unterlagen gerade am Anfang eines Besetzungsprozesses genau zu prüfen und zu hinterfragen, da Mitarbeiter, die später im Unternehmen straffällig wurden, mit großer Wahrscheinlichkeit auch ihre Bewerbungsunterlagen gefälscht hatten (3).

Eine Unternehmensberatung, die sich auf die Aufdeckung und Aufarbeitung von Unregelmäßigkeiten und betrügerischen Handlungen von Mitarbeitern spezialisiert hat, betont die Bedeutung der kritischen Prüfung von Bewerbungsunterlagen und kritisiert eine zu geringe Sensibilität der Personalabteilungen bei Einstellungen vor dem Hintergrund möglicher Wirtschaftskriminalität und dem damit verbundenen Schaden. Zwar wird der betrügerische Mitarbeiter nach seiner Entdeckung seinen Arbeitsplatz verlieren, vielleicht Schadenersatz leisten müssen, im Allgemeinen wird aber der Schaden beim Arbeitgeber erheblich größer sein.

Autor: Dr. Josef Pschorr, MPW Executive Search, München, Mitglied im BDU, Partner bei MRI Network™

Wertverlust von Arbeitszeugnissen

Bei dem endgültigen Entscheidungsprozess für einen Bewerber spielen Arbeitszeugnisse nur noch eine untergeordnete Rolle. Sie dienen eher als Basis für das Interview, wenn die dort beschriebenen Aufgaben hinterfragt werden. Auch wird geprüft, inwieweit die Zeugnisse einen in sich konsistenten Eindruck vermitteln oder ob es Ungereimtheiten gibt. Fallen besondere Aspekte des „CV-Tuning“ auf, wird dies mit dem Bewerber diskutiert. Erst wenn er keine nachvollziehbare Begründung dafür nennen kann und dadurch Unehrllichkeit zu Tage tritt, fällt er aus dem Prozess. Die Bewertung des Kandidaten schließlich, die sich im Maß der Zufriedenheit durch den alten Arbeitgeber ausdrückt, wird nur noch zur Kenntnis genommen. Wichtiger erscheint vor diesem Hintergrund, wie und mit welchen Worten sich der frühere Arbeitgeber vom Bewerber verabschiedet hat.

Unter Berücksichtigung der Bewertung von Arbeitszeugnissen nach Abschluss eines Arbeitsprozesses stellt sich die Frage, warum Arbeitszeugnisse für die Personalmanager so an Bedeutung verloren haben. Dafür nennen die befragten Personalmanager als wesentlichen Grund, dass sie selbst viele Zeugnisse geschrieben haben und dabei auch eine Reihe von Zeugnissen für Kandidaten verfassen mussten, von denen man sich im gegenseitigen Einvernehmen trennte. Aus diesen Gründen wissen sie, wie man Zeugnisse interpretiert und schreibt. Auch haben die meisten Mitarbeiter eine Rechtsschutzversicherung und lassen das Zeugnis in kritischen Situationen von einem Rechtsanwalt prüfen. Man konnte bei der Diskussion mit den Fachleuten auch heraushören: Traue keinem Arbeitszeugnis, das du nicht selbst verfasst hast.

Da der Gesetzgeber und die Arbeitsrichter den Arbeitgeber verpflichten, nur wohlwollende Zeugnisse zu schreiben und die Personalmanager keine langwierigen Gerichtsprozesse mit entlassenen Arbeitnehmern führen wollen, wird vor dem Hintergrund eines „Deals“ mit dem Arbeitnehmer ein wie auch immer geartetes, positives Zeugnis erstellt. Wichtig ist dem Personalmanager schließlich, dass man sich vom betreffenden Mitarbeiter erfolgreich trennt.

Referenzgesprächen in der Getränkebranche

Vor dem Hintergrund des Wertverlustes von Arbeitszeugnissen und unter Berücksichti-



Die Auswahl eines neuen Mitarbeiters kann zu einer schwierigen Aufgabe werden

gung möglicher unkorrekter Daten in Bewerbungsunterlagen steigt die Bedeutung von Referenzgesprächen mit Personen, die den Kandidaten kennen und die für diese Gespräche genannt werden, um die aufgezeigten Risiken minieren zu können.

Um bei Referenzgesprächen ein möglichst objektives Bild zu erhalten, sollten mindestens drei Referenzen eingeholt werden, die Auskunft über die Fach- und Humankompetenz geben können. Eine Referenz darf nur eingeholt werden, wenn sich der Kandidat laut dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) damit einverstanden erklärt hat. Sein Einverständnis ist auch dann einzuholen, wenn die Referenzadressen in den Bewerbungsunterlagen aufgeführt sind. Idealerweise erfolgt dies während des Vorstellungsprozesses: Man signalisiert so Fairness und Seriosität, baut ein Vertrauensverhältnis auf, kann die Reaktion des Kandidaten auf das Anliegen beobachten und mit Fragen auf sie reagieren. Stehen die Referenzpersonen fest, dokumentiert man, welche Informationslücken gefüllt und welche bereits vorhandenen Informationen ergänzt oder abgesichert werden müssen.

Die Referenz muss sachlich, wahrheitsgetreu und wohlwollend sein. Zulässig sind nur Fragen mit Arbeitsbezug unter Berücksichtigung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). In der Regel dürfen die Auskünfte des früheren Arbeitgebers nicht weiter gehen als der Inhalt eines entsprechenden Zeugnisses. Insoweit gelten hinsichtlich des Umfangs der Auskunftserteilung dieselben Grundsätze, die auch bei der Erteilung eines qualifizierten Zeugnisses zu beachten sind. Die Auskunft muss

also wahrheitsgemäß im Sinne einer vollständigen gerechten, und nach objektiven Grundsätzen getroffenen Beurteilung sein. Unzulässig ist die Formulierung unbestätigter Vermutungen.

Die Befragung bei den Personalmanagern der Getränkebranche ergab, dass sie die Möglichkeit hätten, Referenzgespräche zu führen, weil der Kandidat die dafür nötigen Referenzgeber nennt oder weil sie durch ihr eigenes Branchennetzwerk mögliche Kollegen des früheren Arbeitgebers des Bewerbers kennen. Tatsächlich werden eher selten Referenzgespräche geführt, oft nach Rücksprache mit den Bewerbern, manchmal auch unter der Hand und ohne den Bewerber darüber zu informieren oder nicht mit der gewünschten Systematik und der damit verbundenen Vergleichbarkeit. Der wesentliche Grund dafür ist, dass bei vielen der Befragten der Eindruck herrscht, dass die von den Bewerbern genannten Personen ja doch nur positive Aspekte über ihre früheren Mitarbeiter oder Kollegen aufzählen würden. Schließlich würden sie selbst auch nur positives über ehemalige Mitarbeiter berichten, mit denen sie sich im Rahmen eines „Deals“ getrennt haben. In diesen Fällen wird bei Rückfragen auf das erteilte Zeugnis verwiesen.

Ein letzter Grund für die geringe Anzahl von Referenzgesprächen durch die Personalverwaltungen mag sein, dass Personalmanager ungern bei einem Wettbewerber anrufen, um ihn nicht über die Bewerbung eines seiner Mitarbeiter zu informieren, denn in den allermeisten Fällen bewirbt sich ein Kandidat aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis. Dann ist äußerste Dis-

ktion gefragt. Für den potenziellen neuen Arbeitgeber ist es daher fast unmöglich, den Noch-Arbeitgeber zu kontaktieren und konkret nach einem seiner Mitarbeiter zu fragen.

■ Einsatz von Personalberatern

Da also Referenzgespräche von Personalmanagern eher selten geführt werden, erhebt sich die Frage, ob sich das aufgeführte Restrisiko einer Fehlbesetzung nicht mit Hilfe von Personalberatern minimieren lässt. Dieser hat die Möglichkeit, die eingereichten Unterlagen kritisch zu hinterfragen oder professionelle Referenzgespräche zu führen.

Der große Nutzen eines seriösen Personalberaters resultiert daraus, dass er beim Referenzgespräch kein Unternehmen nennt. Auch hat der Personalberater die Möglichkeit, den Kandidaten systematisch durch Anrufe bei früheren Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden bzw. Lieferanten umfassend zu analysieren.

Ebenfalls kann er aufgrund seiner eher unabhängigen Rolle im Besetzungsprozess kritischere Fragen stellen.

Dieses intensive Nachfassen können und werden die meisten Personalmanager nicht durchführen, da sie durch ihre sonstigen Aufgaben nicht die nötige Zeit aufbringen oder die relevanten Gespräche mit Führungskräften nicht gerne nach Dienstschluss führen. Führungskräfte nehmen sich auch lieber die Zeit, mit neutralen Personalberatern zu reden, als mit Managern der Konkurrenz.

■ Nachwort

Dr. Pschorr ist seit über 7 Jahren Mitinhaber der Personalberatung MPW in München, einem Partneroffice von MRINetwork™, und seit 2007 Mitglied im BDU. Er ist auf die Gewinnung von Fach- und Führungskräften für die Marken orientierte Getränkebranche spezialisiert. Er besetzt in diesem Marktsegment alle Positionen in der

Wertschöpfungskette von Getränken mit exzellenten Kandidaten. ■

■ Literatur

1. Laut einer Untersuchung der Unternehmensberatung Signum Consulting, die sich international auf das Prüfen von Bewerber- und Mitarbeiterunterlagen spezialisiert hat.
2. Vgl. Traumjob im Internet, FAZ vom 02.03.09.
3. Laut Signum Consulting.
4. Laut der Unternehmensberatung FMS Fraud Management and Service GmbH.
5. Als Bewerbungsbestandteil verlieren Arbeitszeugnisse an Bedeutung, FAZ vom 12.01.02.

© 2009 · BRAUWELT

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen auf Datenträgern jeglicher Art sind verboten.

Fachverlag Hans Carl GmbH · Andernacher Str. 33a · 90411 Nürnberg · Tel. 0911/95285-0 · Fax 0911/95285-8140
