

# Wie funktionieren digitale Bewerbungsgespräche?

Handlungsempfehlungen und Tipps aus den Erfahrungen einer Personalberatung

von Kirsten Steffen (München)

Freiwerdende Stellen, sich ankündigende Elternzeiten, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die in den Ruhestand wechseln oder der Aufbau neuer Geschäftsbereiche: Anlässe für neues Personal gibt es viele. Manche Vakanz kommt überraschend und eher kurzfristig, andere kündigen sich an und geben ausreichend Zeit, diese Stellen strategisch klug zu besetzen. Dass eine Stellenanzeige digital veröffentlicht und verbreitet wird, ist lang gelebte Praxis. Doch was vor allem im letzten halben Jahr an Bedeutung gewonnen hat, ist das digitale Vorstellungsgespräch. Wobei der virtuelle Austausch den persönlichen Kontakt keinesfalls ersetzen kann und soll. Aber er kann wunderbar ergänzend wirken.

## Setting und Körperhaltung

Auch beim digitalen Vorstellungsgespräch gilt: Der erste Eindruck zählt! Gerade dann, wenn nur der „halbe“ Mensch auf dem Bildschirm zu sehen ist, kommt es auf jedes Detail an. Das beginnt beim Technischen: Ist die Verbindung stabil, sind Ton und Kamera an, ist die Akustik gut oder hallt es? Idealerweise besteht ein Plan B, wenn der Link zur Sitzung aus unerfindlichen Gründen dann doch nicht funktioniert.

Auch der Hintergrund, welcher im Videocall zu sehen ist, spielt beim digitalen Kennenlernen eine Rolle. Zudem sollte auf die eigene Kleidung geachtet werden und mögliche Signale, die hiermit gesendet werden.

Schwieriger wird es bei der Körpersprache. Da nur ein kleiner Ausschnitt „bespielt“ wird, ist darauf zu achten, dass man nicht zu sehr mit den Händen vor dem Gesicht gestikuliert. Dabei sollte man jedoch vermeiden, sich gar nicht zu bewegen, denn dies verschafft keinen lebhaften Eindruck. Völlig unangebracht ist es, das Kinn in die Hand zu stützen oder auch die Arme zu verschränken. Jede Geste hat doppelte Wirkung und wird nicht durch den Gesamteindruck aufgefangen.

## Zeitmanagement und Ablaufplan

Die Erfahrung zeigt, dass die Bildschirmzeit doppelt so viel Kraft kostet wie ein persönliches Gespräch. Das heißt, die Gesprächspartner sollten mit dem Zeitbudget gut haushalten und sich darüber im Klaren sein, dass die Konzentration schneller nachlässt.

Der Arbeitgeber fungiert im Gespräch als Dirigent und Taktgeber. Bestenfalls verfügt er über einen Ablaufplan, eine Agenda, anhand dessen er alle Gesprächsteilnehmer sicher zum Ziel führt. Und was ist das Ziel? Der Arbeitgeber sollte sich bemühen, einen konkreten Eindruck vom Bewerber zu gewinnen, der ihm die Entscheidung

für oder gegen ein weiteres, dann vielleicht persönliches Gespräch ermöglicht.

Auch der Kandidat sollte darauf achten aktiv zu werden. Das ist in einem Videocall gar nicht so einfach wie von Angesicht zu Angesicht. Es fehlt die Nähe, in der menschliche Kommunikation auch ohne Worte funktioniert. Denn zarte Signale gehen leichter unter. Zur Vorbereitung des Arbeitgebers gehört unbedingt auch festzulegen, wer wann an dem Gespräch teilnimmt. Das sollte dem Bewerber zu Beginn des Videocalls mitgeteilt werden. Spontane Umschaltungen wirken nicht sehr professionell.

Ebenfalls bedacht werden sollte, dass im digitalen Raum und während des Gesprächs immer auch die digitale Kompetenz des Unternehmens präsentiert wird. Es wird sichtbar, in wie fern die Digitalisierung im Unternehmen bereits eine Rolle spielt. Ohnehin hat die digitale Glaubwürdigkeit der Unternehmen bei Kandidaten einen hohen Stellenwert. Es ist nicht nur die Frage nach Home-Office-Regelungen, sondern auch wie weit die Arbeitsprozesse und die Digitalisierung insgesamt vorangeschritten sind.

## Vorbereitungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Für Kandidaten ist es in jedem Fall wichtig, – egal, ob live oder digital – sich vorab ein Konzept zur Darstellung der beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen zu erarbeiten. Es muss kurz und bündig beantwortet werden können, warum man sich auf diese Position beworben hat und vor allem warum man der Richtige ist. Dabei helfen schlüssige Beispiele für das bisherige erfolgreiche Handeln. Und auch hier gilt: Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck! Entweder der Arbeitnehmer punktet im ersten Gespräch oder es gibt kein zweites. Bei den wichtigen Fragen zum Unternehmen, den handelnden Personen und der Position unterscheidet sich das persönliche nicht vom digitalen Gespräch. Dabei können besonders jene Kandidaten von sich überzeugen, die sich aktiv vorbereitet haben und ihrem Gegenüber einen konsistenten Eindruck vermitteln.

Dem Arbeitgeber kann es ebenfalls helfen, sich vorab eine Frageliste zurechtzulegen. Denn auch dieser hat nur eine beschränkte Zeit im Videocall und muss mit seinen Fragen zu belastbaren Aussagen kommen, die er eventuell auch Dritten berichten muss. Er benötigt also eindeutige Antworten. Für beide Seiten gilt, am Ende des Gesprächs sollte vereinbart werden, wie man verbleibt. Wann gibt es eine Nachricht, wer meldet sich bei wem? Videocalls haben den wunderbaren Vorteil, dass in der Regel alle auf die Minute pünktlich sind und selten überzogen wird.



Ein digitales Bewerbungsgespräch erfordert volle Konzentration.

Allen Beteiligten sollte bewusst sein, dass man während eines digitalen Gesprächs genannte Fakten sofort googeln kann. „Heiße Luft“ in Antworten ist also rasch überprüfbar. Das wäre im persönlichen Gespräch nicht möglich. Natürlich ist das nicht die „feine Art“ und deshalb auch nicht ratsam, aber es sollte damit gerechnet werden. Darüber hinaus werden Ablenkungen, wie etwa durch ein Handy oder Surfen im Internet nebenbei, im Videocall vom Gegenüber als Störung wahrgenommen. Es wirkt insgesamt unprofessionell und wird als unhöflich empfunden.

### Hilfe durch einen Moderator

Bei der Besetzung von wichtigen Führungspositionen und Gesprächen, an denen mehrere Teilnehmer beteiligt sind, sollte ein Moderator zur Unterstützung eingeschaltet werden. In diesem Fall wird es wahrscheinlich ein Personalberater sein, mit dem vorab die Zielsetzung der Position und die Rollenverteilung der Gesprächspartner besprochen wurde. Denn digitale Gespräche, in denen jeder alleine vor seinem Bildschirm sitzt, bieten nicht die Möglichkeit der non-verbalen Kommunikation, welche in den bisherigen Settings so gut eingeübt wurden.

Die Rolle des Moderators wird im virtuellen Raum (noch) relevanter. Es gilt, vorab Regie, Redeanteile und die Rollen der Beteiligten abzuklären und die jeweiligen Entscheider dementsprechend zu briefen. Mit jedem zusätzlichen Gesprächsteilnehmer steigt die Komplexität – insbesondere im virtuellen Raum.

Auf der anderen Seite ist eine unterstützende Moderation für den Kandidaten ebenfalls sinnvoll. Durch eine gezielte Moderation kann der Arbeitnehmer bereits vorab auf diese ungewohnte, oft hybride Gesprächssituation und auf die hohe Erwartungshaltung (technisch, rhetorisch und persönlich!) vorbereitet werden. Besonders bei leitenden Positionen wird von der Kandidatin oder dem Kandidaten eine medienübergreifende Präsenz erwartet. Denn es bestehen auch Situationen, in denen ein Teil der Gesprächspartner vor Ort in einem Raum mit dem Kandidaten sind,

andere aber virtuell hinzugeschaltet werden. Das kann das Orts- und Zeitproblem auf elegante Weise lösen.

### Kurz & knapp

Digitale Bewerbungsgespräche haben in jüngster Zeit deutlich an Bedeutung gewonnen. Wie beim persönlichen Gespräch zählt auch hier der erste Eindruck. Doch der erfordert eine sehr sorgfältige Vorbereitung. Das gilt für die Technik ebenso, wie für die Gesprächsführung und die Körpersprache. Da nur ein Ausschnitt der Person sichtbar ist, sind die Akteure hier besonders gefordert. Der Arbeitgeber kann mit der professionellen Durchführung des Gesprächs seine digitale Kompetenz beweisen und sollte das Gespräch mit einer Agenda strukturieren, damit er hinterher eine gute Basis für seine Entscheidung hat. Insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen kann es ratsam sein, einen Moderator hinzuziehen. Ein Ersatz für das persönliche Gespräch ist die digitale Variante nicht, aber eine hervorragende Ergänzung insbesondere bei der ersten Auswahl. ■

### Zum Thema

#### in Stiftung & Sponsoring

Hanser, Isabella/Maas, Jörg F.: Das Richtige wissen und doch nicht tun?, S&S 6/2016, S. 22–23, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2016.06.10

Maas, Jörg F./Steffen, Kirsten: Stiftungen in der (Corona-)Krise? – Teil 1, S&S 3/2020, S. 24–25, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2020.03.13

Maas, Jörg F./Bommersheim, Helena: Stiftungen in der (Corona-)Krise? – Teil 2, S&S 4/2020, S. 26–27, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2020.04.13

von Peinen, Carola: Mitarbeiterrekrutierung – komplexer als gedacht, S&S 1/2016, S. 28–29, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2016.01.12



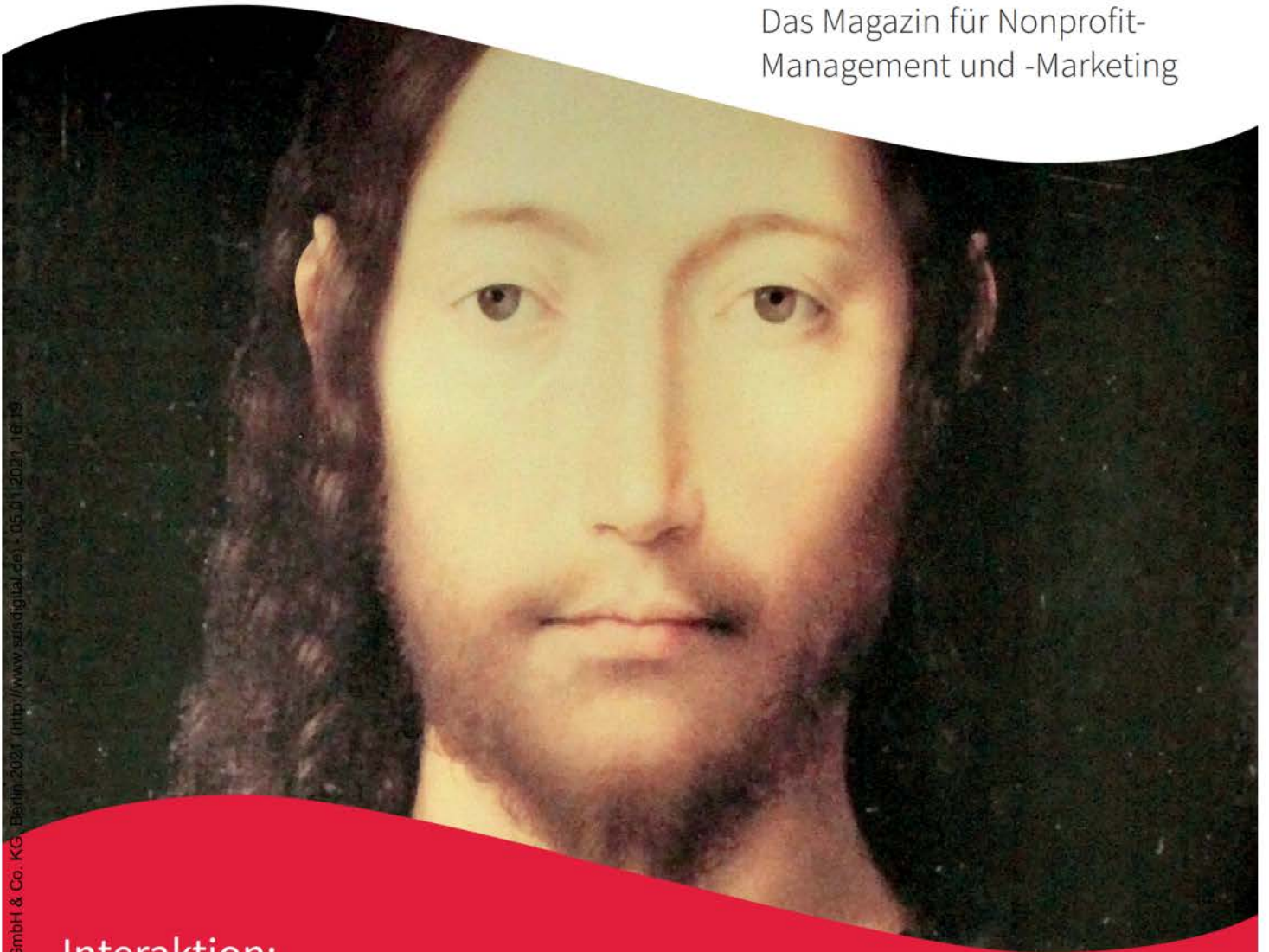
**Dr. Kirsten Steffen** ist Partnerin und Co-Geschäftsführerin der Unternehmens- und Personalberatung Bommersheim Consulting mit einem Schwerpunkt in Personal- und Organisationsentwicklung. steffen@bommersheim.de www.bommersheim.de

06.20

Lizenziert für Frau Dr. Kirsten Steffen.  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

# & Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



**Interaktion:  
Unternehmen und Gemeinnützigkeit**

**Rote Seiten:** Der Referentenentwurf zur Stiftungsrechtsreform

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.susdigital.de](http://www.susdigital.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG