

Das Einstellungsinterview

Häufig praktiziert – auch immer professionell?!

Einleitung: Personalauswahl als zentrale Managementaufgabe

Die Experten sind sich einig: Der Erfolg von Unternehmen und Behörden wird zu großen Teilen von der Motivation, den Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie den sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter¹ bestimmt. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks schnelllebiger und sich international ausdehnender Märkte wird es immer bedeutender, hochqualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter als wichtigste Ressource und Erfolgsfaktor Nummer 1 für das Unternehmen zu gewinnen.

Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, dass vor allem persönliche Merkmale Leistung und Zufriedenheit im Beruf maßgeblich bestimmen.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von seinen Mitarbeitern ab. Die besten Strategien und Konzepte führen nicht zum Ziel, wenn für deren Umsetzung das „richtige“ Personal nicht vorhanden ist. Von entscheidender Bedeutung ist daher die Rekrutierung von entsprechend qualifiziertem und motiviertem Personal. Eine der etabliertesten Rekrutierungsmethoden ist das Personalauswahlinterview.²

Mitarbeiter kosten Geld.

Starke Mitarbeiter kosten mehr Geld.

Am teuersten aber sind Mitarbeiter, deren Stärken überschätzt oder falsch eingesetzt werden.



Jede Führungskraft trägt die Verantwortung für einen bestimmten Aufgabenbereich und hat innerhalb dieser Einheit zusammen mit seinen Mitarbeitern die gesteckten Unternehmensziele zu erreichen.

Jeder Human-Resources-Manager sollte wissen, dass diese Mitarbeiter die Kompetenz mitbringen oder entwickeln müssen, die notwendig ist, um den Anforderungen gerecht zu werden. Wenn der Vorgesetzte für das gesamte Aufgabengebiet die Verantwortung tragen

¹ In dem Artikel werden im Folgenden maskuline Formen von Begriffen auch dort benutzt, wo beide Geschlechter gemeint sind.

² Die Bezeichnungen: Bewerberauswahlinterview, Bewerbungsgespräch, Bewerberauswahlgespräch, Einstellungsinterview, Interview, Personalauswahlinterview, Auswahl- und Vorstellungsgespräch werden im Folgenden als Synonyme verwandt.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

muss, so sollte er auch maßgeblich an der Entscheidung mitwirken, welche Mitarbeiter ausgewählt werden (nach Rosenstiel 2002, 94).

Doch dieser anspruchsvollen Aufgabe werden viele Personalauswahlgespräche nicht gerecht.

Oft sind Interviewer schlecht vorbereitet, kennen die Anforderungen des Arbeitsplatzes nicht genügend, stellen die falschen Fragen, wissen mit den Antworten nichts anzufangen und geben an, sich auf ihr Bauchgefühl zu verlassen (nach Schuler 2002, 1).

Der Beitrag basiert auf dem Bedürfnis, Personalverantwortlichen aus Wirtschaftsunternehmen und Behörden, die Bedeutung des Führens von Personalauswahlinterviews zu umreißen; erstens, um kostspielige Personalinvestitionsentscheidungen zu vermeiden, und vor teuren Fehlentscheidungen zu bewahren, und zweitens, um die kommunikative Kompetenz in Personalauswahlinterviews zu erhöhen und kommunikative Mittel gezielt zu nutzen.

"Personalauswahl ist der am meisten unterschätzte Bereich im Aufgabenmix einer Führungskraft". "Was in der Personalauswahl falsch gemacht wird, kann die Personalentwicklung selten wieder gutmachen." (Lucas 2007,1).³

Ferner, sollte sich nach einiger Zeit herausstellen, dass der neue Mitarbeiter den Anforderungen nicht ausreichend gerecht werden kann, können die Defizite kaum kompensiert oder ausgeglichen werden. Fehlentscheidungen nehmen somit eine erhebliche wirtschaftliche Bedeutung für Unternehmen an (nach Lucas 2007, 1).

In Personalauswahlgesprächen wird Tag für Tag mit Millionen von € an Wertschöpfungspotenzial und Wertschöpfungsvernichtungspotenzial jongliert. In 60 Minuten werden Entscheidungen getroffen, die sechsstelligen Investitionen betreffen (nach Paschen 2000, 10).⁴ Gleichzeitig sind Bewerbungsgespräche das bestgehütete Geheimnis in sozialen und wirtschaftlichen Institutionen. Einstellungsgespräche werden grundsätzlich hinter verschlossenen Türen durchgeführt. Sie werden oft weder protokolliert noch in irgendeiner Weise aufgezeichnet oder dokumentiert, was zu schwierigen Rahmenbedingungen zur Analyse kommunikativer Kompetenzen führt (nach Lepschy 1995, 15).

Unternehmen und Behörden sind nur bedingt dazu bereit, sich in der Kommunikation zur gezielten Durchführung von Personalauswahlinterviews schulen zu lassen oder gar ihre

³ Lucas – Experte aus der Praxis: Langjähriger Personalentwickler und Personalberater - Medienunternehmen.

⁴ Paschen – Experte aus der Praxis: Bereichsleiter Human-Resources-Management - Kienbaum Management Consultant.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

Vorgehensweisen und persönlichen Entscheidungen dieser Art aufzeichnen und offen besprechen, bzw. analysieren zu lassen.

Jedoch gestehen Personalverantwortliche offen, dass von ihnen erwartet wird, dieser Kompetenzen mächtig zu sein. Ferner bekennen sie, dass ihre Erfahrung zähle oder sie sich auf ihr Bauchgefühl verließen. (nach Paschen 2000, 10).

Diese gewonnenen Erkenntnisse bestätigen, dass der fundierten, gezielten, gewissenhaften Personalauswahl in Unternehmen zu wenig Bedeutung beigemessen wird, und dass trotz umfangreicher Forschungsergebnisse zu Auswahlinterviews und entsprechender Handhabungsvorschläge die Beurteilung des jeweiligen Bewerbers jedoch nach wie vor stark von der Interviewkompetenz der einzelnen personalverantwortlichen Interviewer bedingt ist.

"Den richtigen Mitarbeiter zu finden, ist nicht einfach und kostet Mühe, die sich zu machen aber lohnt – aus menschlichen und wirtschaftlichen Gründen. Eine Fehlbesetzung bringt für die Betroffenen und sein soziales Umfeld beträchtliche Schwierigkeiten [...] und kostet viel Geld" (Rosenstiel 2002, 94).

1. Zielsetzung:

Der Beitrag beleuchtet, dass es für Führungskräfte, die mit der Personalauswahl betraut sind, unerlässlich ist, über kommunikative und sprechtechnische Kenntnisse als Methodenkompetenz zu verfügen, um unbekannte Personen, wie die der Bewerber, bezogen auf das Passungsverhältnis, kennenlernen und einschätzen zu können. Des Weiteren wird herausgefiltert, dass und warum psychologische, verbale, nonverbale und paraverbale Aspekte und Komponenten zur erfolgreichen Durchführung von Personalauswahlinterviews notwendig sind.

1.1 Engagement von Mitarbeitern

Ausgegangen wird von der Gallupstudie 2015, die belegt "dass 85 % der Mitarbeiter keine echte Verpflichtung der Arbeit gegenüber verspüren, und dass "das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland auf unverändert niedrigem Niveau ist, was bedeutet, dass diese Mitarbeiter dem Unternehmen sogar schaden können. Nur 15 % der Mitarbeiter sind engagiert in ihrem Job. Der gesamtwirtschaftliche Schaden wird auf circa 221.1 Mrd. Euro pro Jahr taxiert [Quelle: [Gallup-Institut](#)]."

Das bedeutet, dass bereits in Einstellungsinterviews die zuverlässige, ökonomische und faire Einschätzung von überfachlichen Kompetenzen als Grundlage von Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter an Bedeutung gewinnt.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

1.2 Engagement-Kategorien

Die im Rahmen dieser Untersuchung verwendeten Aussagen, die sogenannten Gallup Q12, dienen dazu, die Arbeitnehmer/-innen in drei Kategorien einzuteilen, und zwar basierend auf deren Antwortverhalten. Diese sind:

Tabelle 1: Engagement Index 2015 - www.gallup.de

	<p>Arbeitnehmer/innen mit hoher emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz sind ihrem Arbeitgeber emotional verpflichtet (u.a. loyal, produktiv, geringe Fehltage, geringe Fluktuation, niedrigerer Schwund).</p>
	<p>Arbeitnehmer/innen mit geringer emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz leisten „Dienst nach Vorschrift“. Sind zwar produktiv, aber dem Unternehmen nur eingeschränkt emotional verpflichtet (u. a. mehr Fehltage, höhere Fluktuation).</p>
	<p>Arbeitnehmer/innen ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz Arbeiten aktiv gegen die Interessen des Unternehmens, haben vielleicht auch schon die innere Kündigung vollzogen (physisch präsent – psychisch jedoch nicht; sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich und lassen die Kollegen/Kolleginnen dies wissen).</p>

Copyright © 2015 Gallup, Inc. All rights reserved

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

1.3 Engagement-Index Deutschland 2015

Der Engagement Index Deutschland von 2015 zeigt dies wie folgt auf.



ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2015

Von je **100** Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



Grundlage: 33.933 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige) im Jahr 2014.
Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (Mikrozensus 2014, Fachserie 1 Reihe 4.1.1)
Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

12 Copyright © 2015 Gallup, Inc. All rights reserved.

GALLUP

Abb. 1: Engagement Index Deutschland 2015 – www.gallup.de

Nach Berechnung des Gallup-Institutes belaufen sich die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen auf eine Summe zwischen **75,6** und **99,2** Milliarden Euro jährlich. Copyright © 2015 Gallup, Inc. All rights reserved

INNERE KÜNDIGUNG KOSTET MILLIARDEN



14 Copyright © 2015 Gallup, Inc. All rights reserved.

GALLUP

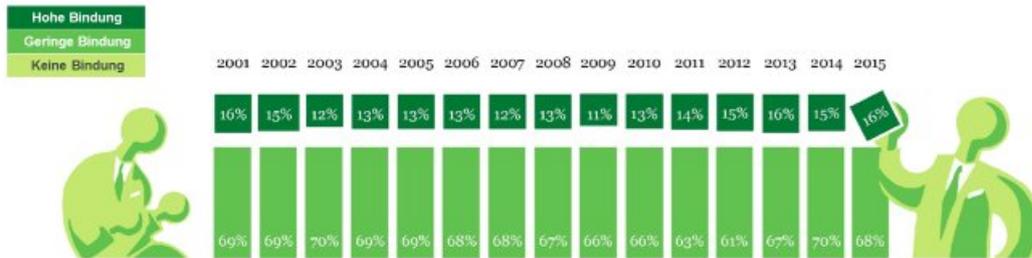
Abb. 2: Engagement Index Deutschland 2015 – www.gallup.de

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

Die nachstehende Graphik belegt, dass Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung im Schnitt 16 % ausmachen.

MITARBEITER MIT HERZ, HAND UND VERSTAND NACH WIE VOR EINE MINDERHEIT



Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

15

Copyright © 2010 Gallup, Inc. All rights reserved.

GALLUP

Abb. 3: Engagement Index Deutschland 2015 – www.gallup.de

GALLUP®



Copyright © 2015 Gallup, Inc. All rights reserved.

Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre

Abb. 4: Engagement Index Deutschland 2001 - 2014 – www.gallup.de

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

Diese Ergebnisse der Gallupstudien führen zu der Erkenntnis, dass Mitarbeiter ohne und mit geringem Engagement für das Unternehmen nicht zum Erfolg der Firma beitragen. Daraus ergibt sich, dass bereits im Einstellungsinterview angestrebt werden sollte, herauszufinden, was den Mitarbeiter motiviert und was er benötigt, um sich für das Unternehmen im Sinne des Unternehmens einzusetzen.

1.4 Anforderungen an die Mitarbeiter

Die Anforderungen an Mitarbeiter steigen somit, denn zunehmende Leistungserwartungen sowohl in den Unternehmen, Betrieben, Verwaltungen als auch aufseiten der Kunden führen dazu, dass die Bedeutung der Ressource "Mensch" und die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation weiter steigen. Neben dem Fachwissen und den entsprechenden Fertigkeiten stehen heute überfachliche, vor allem soziale Fähigkeiten im Zentrum der Aufmerksamkeit (nach Böhm/Poppelreuter 2003).

"Ein Mechaniker muss nicht mehr nur schrauben und schweißen können. Er muss auch auf Kunden zugehen, ihn einschätzen und vor allem individuell beraten und betreuen können. Eine Sekretärin muss mehr als nur tippen und registrieren können. Sie muss ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeiter, aber auch ihrer Vorgesetzten haben" (Böhm/Poppelreuter 2003, 16).

Das bedeutet:

"Gesucht wird nicht mehr der in Teilleistungen fragmentierte Fachmann, der ausschließlich als Spezialist seines Fachgebietes tätig ist, sondern ein Mitarbeiter, der sich als Ganzes, d. h. mit seiner ganzen Person, in ein komplexes Sozialgefüge einbringt und sich auch dem Unternehmensganzen verpflichtet fühlt" (Jetter, 2008,1).

Daraus ergibt sich, dass das vorrangige Ziel der Personalauswahl die Ermittlung des bestqualifiziertesten Bewerbers ist, der die gewünschten Kriterien zu erfüllen scheint.

Darüber hinaus verlangen Unternehmen und Behörden von ihren Mitarbeitern die Umsetzung der Unternehmensphilosophie und das Sich-Anpassen an die Unternehmenskultur (nach Böhm/Poppelreuter 2003, 16).

Beruflicher Erfolg hängt demnach ab vom familiären und sozialen Hintergrund, der Ausbildung, den Chancen, einen Arbeitsplatz nach eigenen Stärken und Bedürfnissen wählen zu können. Somit lässt sich festhalten, dass Personalauswahlinterviews immer anspruchsvoller und diffiziler werden, wodurch neue Anforderungen an die Personalauswahlentscheider gestellt werden müssen.

Als Endglied des Personalauswahlprozesses findet eine der etabliertesten Rekrutierungsmethoden hierzu statt, das Personalauswahlinterview.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

In diesem Interview gilt es nun, die definierten Anforderungen zur Stellenbesetzung mittels Kriterien und Komponenten verbaler, nonverbaler und paraverbaler Kommunikation zu diagnostizieren und das Passungsverhältnis zu überprüfen.

2. Wie führe ich Einstellungsinterviews professionell durch?

In der Praxis wird die Durchführung unterschiedlich realisiert. So lassen sich vier verschiedene Arten von Interviews unterscheiden.

2.1 Im **freien, unstrukturierten** Interview

wird vor dem Gespräch nichts festgelegt. Ein unstrukturiertes Interview zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Keine festgelegten Fragen und/oder Bewertungsskalen.
- Interviewer geben globale, subjektive Bewertung auf der Basis der erhaltenen Informationen ab.
- Interviewer sind meist nicht geschult.
- Interviewer beurteilen während des Interviews die Eignung des Interviewten.

2.2 Im **halbstrukturierten** Interview

sind festgelegt, welche Informationen erfragt werden; beispielsweise Ausbildung, Berufserfahrung, Grund für die Bewerbung, Vorerfahrungen, Ziele für die nächsten Jahre. Ablauf, Reihenfolge und Formulierung der Fragen sind hingegen nicht festgelegt.

- Systematische Vorbereitung,
- basiert auf einer Reihe festgelegter Zielkriterien und Fragebereiche,
- die Fragen können der jeweiligen Gesprächssituation angepasst werden
- Interviewer sind normalerweise geschult.

2.3 Beim **vollstrukturierten** Interview

erhalten alle Bewerber dieselben Fragen, dieselben Erläuterungen und das Interview findet unter denselben Bedingungen statt.

- Gibt ein hohes Maß an Struktur vor.
- Besteht aus festgelegtem Fragekatalog von vorgegebenen, arbeitsplatzbezogenen Fragen, die allen Bewerbern für eine Position gleichgestellt werden.
- Systematische und vollständige Überprüfung eines Kriterienkataloges in Anlehnung an ein bestehendes Anforderungsprofil und Arbeitsplatzanalysen.
- Trennung von Informationsaufnahme und -bewertung.
- Interviewer sind normalerweise geschult.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

2.4 Das multimodale Interview⁵

wurde in Konsequenz der Defizite herkömmlicher Auswahlinterviews entwickelt. Durch anforderungsbezogene Konstruktion und teilstandardisierte Durchführung wird versucht, die erkannten Defizite zu überwinden. Darin werden folgende Komponenten abgefragt (nach Schuler 2002, 188f). Interviewer sind geschult.

2.4.1 Die acht Gesprächsabschnitte des MMI®

Das multimodale Interview nach Schule ist in 8 Abschnitte aufgeteilt.

Tabelle 2: Aufbau des Multimodalen Interviews MMI® nach Schuler 2002

Interviewabschnitt	Inhalt	Bewertung
1. Gesprächsbeginn	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßung, Schaffung einer freundlichen Atmosphäre, »Eisbrecherfragen«. - Kurze informelle Unterhaltung (warm-up), Skizzierung des Verfahrensablaufs 	- keine Bewertung
2. Selbstvorstellung des Bewerbers	<ul style="list-style-type: none"> - Werdegang, berufliche Erfahrung, Ausbildung, Berufswahl, berufsbezogene Erwartungen - Darstellung des persönlichen und beruflichen Hintergrunds 	- freie Verhaltensbeurteilung und summarische Beurteilung
3. Berufsinteresse, Berufs- und Organisationswahl	<ul style="list-style-type: none"> - berufsbezogenes Interesse, - Motive der Berufswahl und des Arbeitgeberwechsels, - vermutete Tätigkeitsanforderungen, - ergänzende Kenntnisfragen - Interviewer stellt offene Fragen; - summarische Eindrucksbildung 	- verhaltensverankerte Ratingskalen
4. Freier Gesprächsteil	<ul style="list-style-type: none"> - Fragen zur Selbstvorstellung und zu den Bewerbungsunterlagen - Interviewer stellt offene Fragen; - summarische Eindrucksbildung 	- freie Bewertung in summarischer Form
5. Biografiebezogene Fragen	<ul style="list-style-type: none"> - Erfassung berufsbezogener Eigenschaften und Verhaltensweisen an konkreten Beispielen der Vergangenheit 	<ul style="list-style-type: none"> - verhaltensverankerte Ratingskalen - Beurteilung der Antworten anhand von 3-stufigen, verhaltensverankerten Skalen
6. Realistische Tätigkeitsinformationen	<ul style="list-style-type: none"> - Information des Bewerbers über Tätigkeitsanforderungen und Unternehmenshintergründe 	- keine Bewertung

⁵ Der Begriff: Das Multimodale Interview MMI® ist eine eingetragene Markenbezeichnung der S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

	<ul style="list-style-type: none"> - als Möglichkeit der Bewerber-Selbstselektion - Informationen über Arbeitsplatz und Unternehmen 	
7. Situative Fragen	<ul style="list-style-type: none"> - Schilderung von erfolgskritischen Situationen und Fragen nach Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Antworten auf situative Fragen werden auf einer 5-stufigen, verhaltensverankerten Ratingskalen beurteilt
8. Gesprächsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - offene Fragen und Unklarheiten, weiteres Vorgehen - Fragen des Bewerbers, Zusammenfassung, weitere Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> - keine Bewertung

Schuler verfolgt in seinem Interviewsystem das Prinzip, drei Ansätze zur Anwendung zu bringen. Das sind der **Konstruktansatz**, der **Simulationsansatz** und der **biografische Ansatz**. Deshalb besteht das Multimodale Interview aus mehreren Methodenkomponenten (nach Schuler 2002,188).

2.4.2 Fragekompetenz

Personalauswahlinterviews werden durch Fragen geführt. Der Interviewer verfolgt im Interview mithilfe präziser Fragen sein Ziel, die Überprüfung des Passungsverhältnisses. Schuler erläutert, dass dabei für alle Fragen gilt, dass sie verständlich, klar, nicht zu lang, dem Sprachniveau des Empfängers entsprechend, rechtmäßig und sozial akzeptabel sowie in der Sache relevant sein sollen (nach Schuler 2002, 167).

Jedoch ist nicht jede Frageform geeignet, die gewünschten Informationen zu erhalten. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die zur Verfügung stehende Zeit effektiv und effizient genutzt wird. Umsomehr kommt es auf eine gezielte Fragestellung an.

In Personalauswahlinterviews kommt es primär darauf an, Fragen so zu stellen, dass diese den Interviewten öffnen und ihn in eine Antwortbereitschaft versetzen, ohne viel nachdenken zu müssen, darauf antworten zu können und es zu tun.

Ferner kommt es darauf an, die Fragen so zu stellen, dass der Bewerber nicht die vom Interviewer vorgegebene Richtung erkennt und dementsprechend antwortet.

Im Folgenden sind nach Jetter 2008 Fragen aufgelistet, die geeignet sind und solche, die weniger geeignet sind.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

Jetter empfiehlt, diese Fragen zu stellen:

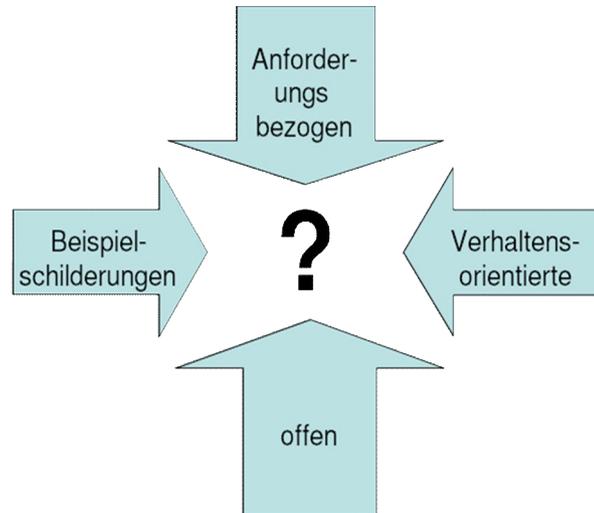


Abbildung 5: Günstige Frageformen nach Jetter 2008, 154

- 1. Verhaltensorientierte Fragen** machen Aussagen über früheres Verhalten möglich. Zukünftiges Verhalten kann am besten aufgrund von früher gezeigtem, vergleichbarem Verhalten vorhergesagt werden (nach Jetter 2008, 154).
Zum Beispiel: "Wer bereits mehrere Jahre im Ausland gezeigt hat, dass er Verkaufserfolge auch in fremden Märkten erzielen kann, wird vermutlich eher ausgewählt, wenn die Verkaufsleiterfunktion in der Auslands-Tochtergesellschaft zu besetzen ist, als jemand ohne Auslandsfahrung" (Jetter 2008, 155).
- 2. Anforderungsbezogene Fragen:** Diese Fragen sind kategorisch gesehen, 'direkte', 'offene' Fragen und knüpfen an Anforderungsprofilen an und erfragen Beispiele zu Sachthemen.
Beispiel: "In welchen Situationen kam es an Ihrem Arbeitsplatz auf Ihre Initiative an? Wie haben Sie diese Situation bewältigt?" (Jetter 2008, 155).
- 3. Offene Fragen:** Diese wirken auf den Interviewten öffnend, weil die Antwortspielräume weit gesteckt sind.
Beispiel: "Wie haben Sie Ihr letztes Kundengespräch vorbereitet? Warum bewerben Sie sich gerade bei uns?" (nach Jetter 2008, 155).
- 4. Beispielschilderungen:** Diese Frage ist rein grammatisch gesehen, keine Frage, sondern eine Aufforderung. Beschreibungen von Beispielen haben den Vorteil, dass Interviewer viel besser nachvollziehen können, wie Bewerber bestimmte Situationen gelöst haben. Ferner hat das nach konkreten Beispielen Fragen, den Vorteil, dass sich Bewerber hinter Konjunktiven, wie 'würde' und 'könnte' verstecken kann (nach Jetter 2008, 156)

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

Beispiel: "Beschreiben Sie mir bitte so konkret wie möglich, wie Sie Ihre Mitarbeiter steuern?"

Jetter empfiehlt. Stellen Sie diese Fragen **nicht**:

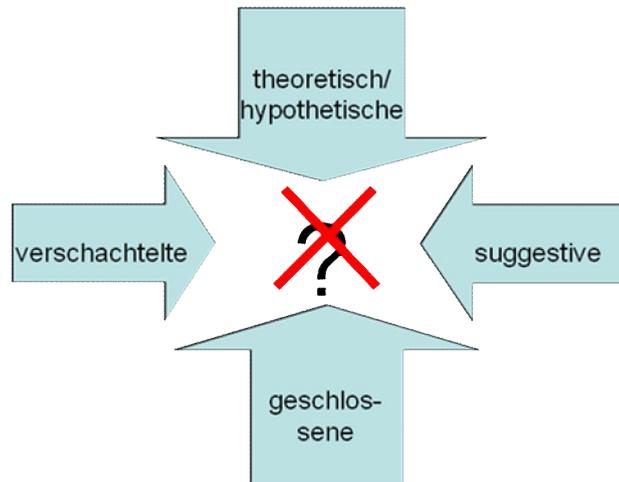


Abbildung 6: Ungünstige Frageformen nach Jetter 2008, 154

1. **Geschlossene Fragen** sollten vermieden werden, da sie den Antwortspielraum des Interviewten auf 'ja' oder 'nein' einengen (nach Jetter 2008, 156).
Beispiel: "Arbeiten Sie gern im Team?" "Sind Sie ein guter Ingenieur?" (nach ebd.)
2. **Keine hypothetischen Fragen** stellen. Jetter erläutert, dass viele Menschen zwischen Wissen und Tun unterscheiden. Das bedeutet, obwohl jemand weiß, was er in verschiedenen Situationen tun müsste, tut er es aber dennoch nicht. Wissen, Meinungen und Absichten sind laut ohne Umsetzung in Handlungen wertlos. Infolgedessen sind sie für Einstellungsinterviews nicht nützlich. Beispiel: "Wie würden Sie die Reorganisation des Vertriebes durchführen?" "Was würden Sie tun, wenn Sie der Chef der Abteilung wären?" (nach Jetter 2008, 156).
3. **Keine Suggestivfragen** stellen bedeutet, dass diese Fragen dem Interviewten die Antwort bereits in den Mund legen. Der Bewerber kann die Erwartungshaltung des Interviewers erkennen und wird dementsprechend antworten.
Beispiel: "Sie sind doch sicherlich auch der Ansicht, dass Rauchen im Büro störend wirkt?" (nach Jetter 2008, 157).
4. **Verschachtelte Fragen** trifft man in der Praxis sehr häufig an. Diese Fragen werden auch Bandwurmfragen genannt, da nach der eigentlichen Frage weitere Fragen gestellt werden. Jetter fragt am Beispiel:
"Wie ist es Ihnen gelungen, die Produktivitätskosten zu senken? Ich meine damit, was Sie getan haben, um die Kostenstruktur zu verbessern. Sicherlich ist dies auch in Ihrem Unternehmen ein wichtiges Thema. Wie gut sind Sie im Vergleich zum Wettbewerb?"

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

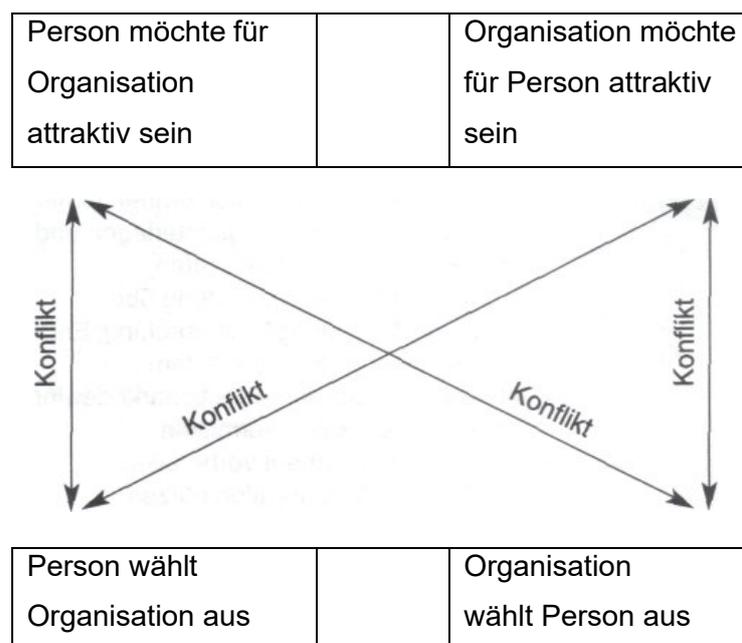
(nach Jetter 2008, 157).

Fazit: Fragen haben im Einstellungsinterview dialogische Wirkung und dienen somit der Gesprächssteuerung. Durch die verschiedenen Fragearten sollen Interviewern die Möglichkeit gegeben werden ihre Auswahlgespräche durch bewussten Einsatz von Gesprächselementen zu bereichern (nach Schuler 2002, 167).

2.5 Ausgangssituation in Einstellungsgesprächen

Ein weiterer wichtiger Aspekt soll aufgezeigt werden. Schuler 2002 zitiert Porter, Lawler & Hackmann, indem er festhält, dass die verschiedenen Funktionen, denen das Interview gerecht werden kann, nicht unbedingt in Harmonie zueinanderstehen.

Tabelle 3: Die Anziehungs-Auswahl-Situation nach Porter, Lawler & Hackmann 1975



Aus der Grafik geht hervor, dass ein Personalauswahlinterview von unbewussten Konflikten unterlaufen wird und ist.

- Bewerber und Organisation versuchen sich, so positiv wie möglich darzustellen.
- Bewerber sind auf der Suche nach einem (neuen) Job.
- Sie möchten in jedem Fall den Eindruck erwecken, interessant und wertvoll für das Unternehmen zu sein.
- Auf diese Weise können sie die Einstellung von Ihrer persönlichen Entscheidung abhängig machen (Verstärkung des Selbstbewusstseins).
- Bewerber werden Ungünstiges über die eigene Person versuchen zu verschweigen oder als

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

unbedeutend abtun.

- Darüber hinaus möchten Bewerber möglichst viel über das Unternehmen, die Aufgabe und die Entlohnung erfahren, um zu prüfen, ob dies alles ihren Vorstellungen und Bedürfnissen entgegenkommt.

Der Markt hat es immer mehr mit Bewerber-Profis zu tun, die über ein fundiertes Hintergrundwissen, einstudierte Gesprächsbeiträge, ein erwartungskonformes Auftreten und Verhalten verfügen.

Das macht Personalentscheidern die Aufgabe, den "richtigen" Bewerber für die ausgeschriebene Stelle zu finden, nicht unbedingt leichter.

Wer kann schon immer präzise unterscheiden zwischen echter und vorgetäuschter (geschönt dargestellter) Fachkompetenz oder Persönlichkeitsmerkmalen hinsichtlich Arbeitsverhalten, Motivation, Einsatzbereitschaft u. v. m.

2.6 Beurteilungsfehler bewusstmachen und ausschalten

Dazu kommt der Umstand, dass sich der das Interview führende Unternehmer, Personalmanager oder Abteilungs-/Bereichsleiter bereits im Vorfeld des Interviews durch Bewerbungsunterlagen oder Telefonate und sonstige Kontakte Urteile über den Bewerber gemacht hat. Kurz bemerkt: Ohne solche Urteile wäre der Bewerber gar nicht eingeladen worden, denn diese waren ausschlaggebend für die Einladung zum Personalauswahlgespräch.

2.6.1 Beurteilungsfehler und Beobachtungsfehler

sind in der Informationsverarbeitung vorhanden.

Eine Zusammenstellung aus der ausgewählten Fachliteratur (nach Jetter 2008, Schuler 2003, Kanning 2008, Böhm/Poppelreuter 2003), die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, zu diesem Thema:

Tabelle 4: Systematische Fehler in der Beurteilung anderer Personen

Kriterien der Urteilsbildung	Beschreibung	Konsequenzen
Erster Eindruck (Sympathie./ Antipathie) Nach 4 Min. ist bereits die Entscheidung gefallen⁶.	<ul style="list-style-type: none"> - Verstellt oft den Blick für die übrigen Merkmale eines Bewerbers. - Spätere Information wird vom Interviewer nicht mehr gleichgewichtig wahrgenommen, wird assimiliert, uminterpretiert. 	Überprüfendes Zweitgespräch

⁶ Beurteilungsfehler: Erste Eindruck, nach Schuler 2002, 88f.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

	<ul style="list-style-type: none"> - Betrifft u. a. Aussehen, Verhalten, Augenkontakt, Lächeln, freundliche Mimik, Sprache. 	
Bestätigungstendenz	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenz von Interviewer durch die Wahl ihrer Fragen, den aus den Bewerberunterlagen gewonnenen Eindruck zu bestätigen 	<ul style="list-style-type: none"> - Diskonfirmativ vorgehen, d. h. im Falle eines ersten positiven Eindrucks explizit nach negativen Punkten suchen und bei erstem negativen versuchen, positive Seiten des Interviewten aufzuspüren.
Sympathieeffekt	<ul style="list-style-type: none"> - Erleben von Ähnlichkeit - Übertragung auf Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Genau prüfen, was Sympathie mit Leistung und Arbeitsplatz zu tun hat
Kontrasteffekt	<ul style="list-style-type: none"> - Ein mittelmäßiger Bewerber wird besser beurteilt, wenn er nach einem wirklich schlechten interviewt wird. Umgekehrt ein guter wird schlechter beurteilt, wenn er nach einem sehr guten Kandidaten interviewt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bitte neutral bleiben und sich dieser Phänomene bewusst sein. - Interviews protokollieren.
Überstrahlung (Halo) (vom eng. Halo = Heiligenschein)	<ul style="list-style-type: none"> - Emotionale Bewertungen überstrahlen andere Urteilsaspekte. - Attraktive Personen gelten als intelligent und sozial verträglich. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jede Urteilsfindung versuchen gesondert vorzunehmen. - Trachten nach Objektivität.
Beschränkte Informationsverarbeitung	<ul style="list-style-type: none"> - Interviewer reden in der Regel deutlich mehr als Interviewte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redezeit auf 1/3 reduzieren, 2/3 Bewerber.

2.6.2 Vermeidung von Beurteilungsfehlern

Um derart unerwünschte Effekte vermeiden oder reduzieren zu können, hilft es, sich darüber im Klaren zu sein, wie das optimale Passungsverhältnis aussehen könnte und der Frage nachzugehen, welche Anforderungen der zukünftige Arbeitsplatzinhaber überhaupt erfüllen sollte bzw. muss.

Generell gilt, die folgende Regel zu beachten: **Erst beobachten, dann beurteilen, dann bewerten.**

Außerdem hilft eine zweite Runde, das heißt, ein weiteres Vorstellungsgespräch zur besseren Urteilsfindung zu führen.

Deshalb wird darauf hingewiesen, dass Kommunikation nicht nur darin besteht, Wörter zu

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

formulieren und zu äußern, sondern dass Kommunikation eine Aktivität des ganzen Körpers impliziert.

Der Körper bildet allem Anschein nach die erste und grundlegendste Brücke in der sozialen Interaktion.

3. Die Bedeutung nonverbaler Kommunikation für Personalauswahlinterviews

In Personalauswahlinterviews kommt der nonverbalen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu.

3.1 Das Dekodieren von Komponenten und Gefühlsäußerungen durch die nonverbalen Signale

Interviewer und an der Personalauswahl Integrierte sind dahingehend zu sensibilisieren, dass außer auf Worte und Inhalte auch die Faktoren der nonverbalen Kommunikation Beachtung finden sollten.

Scherer konstatiert, dass

"die klassischen Beobachtungstechniken fast ausschließlich molare⁷ größtenteils verbale und zumeist intentionale Verhaltensweisen des Senders im [Kommunikationsprozeß] registriert haben, ohne die Vielzahl der nonverbalen, molekularen⁸ zum Teil nicht intentionalen kommunikativen Verhaltensweisen von Interaktionspartnern zu berücksichtigen" (Scherer 1972, 1).

3.2 Das eigene Verhalten der Interviewer kann Interviewte beeinflussen

Aus den dargelegten Aspekten zu nonverbaler Kommunikation ergibt sich somit für Interviewer, neben den Aspekten der Entschlüsselung des Körperausdrucks des Interviewten auch das eigene körpersprachliche Verhalten zu beachten.

Denn auch Interviewer setzen permanent Signale, die der Interviewte bewusst oder unbewusst registriert, deutet und entsprechend reagiert. Diese Signale können das Gesprächsziel, die Überprüfung des Passungsverhältnisses, unterstützen oder erschweren, denn diese Wahrnehmungen steuern ein Gespräch oft mindestens so stark wie die gesprochenen Worte. Interviewer können positive, unterstützende nonverbale Signale senden oder sie senden (oft

⁷ von E. C. Tolman im Jahre 1932 geprägte Bezeichnung (molar behavior) für übergeordnete, große Verhaltenseinheiten und Handlungsabläufe, die auf ein Ziel ausgerichtet sind, im Gegensatz zu molekularem Verhalten (Verhalten, Handlung).

⁸ von E. C. Tolman im Jahre 1932 geprägte Bezeichnung (molecular behavior) für kleinste Verhaltenseinheiten (bedingte Reflexe, Reiz-Reaktions-Paare: S-R-Beziehungen) im Gegensatz zu molarem Verhalten.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

unbewusst) einschüchternde, ablehnende Signale, die die Gefahr erhöhen, dass sich der Interviewte verschließt, was für das Gesprächsergebnis kontraproduktiv auswirkt.

3.3 Grundregeln nonverbaler Kommunikation

Im Folgenden werden Interviewern von Personalauswahlgesprächen einige der wichtigsten Grundregeln nonverbaler Kommunikation zur Verfügung gestellt, um eine positive Gesprächsatmosphäre und eine offene Haltung von Bewerber zu bewirken und aufrechtzuerhalten (nach Lucas 2007, 65).

- Die Gesprächspartner sollten sich nicht frontal gegenüber sitzen, sondern im **90°-Winkel** an dem Tisch.
- Wichtig ist es, eine offene und entspannte Körperhaltung einzunehmen.
- Es sollte vermieden werden, dauerhaft die **Arme vor der Brust** zu verschränken.
- Bei **übereinandergeschlagenen Beinen** sollte darauf geachtet werden, dass die Knie nicht zu sehr in die Höhe und in Richtung auf den Kopf des Interviewten gestreckt sind.
- Förderlich ist ein sich seitlich **zum Bewerber-Hinwenden** und nicht ein Sichabwenden.
- Eine seitlich schräg zurückgelegte Körperhaltung sollte vermieden werden.
- Eine zu offensiv nach vorn gebeugte Haltung sollte vermieden werden.
- Die **Körperhaltung** sollte natürlich und aufgerichtet sein und **Haltung** annehmen.
- Bei der **Distanz** sollte darauf geachtet werden, dem Bewerber nicht zu nahe zu kommen. **Von Kopf zu Kopf** sollte ein Abstand von 70 – 80 cm eingehalten werden.
- Eine freundliche Mimik und ein **gelegentliches Lächeln** sollten das Einstellungsinterview begleiten.
- Es sollte immer wieder **Blickkontakt** zum Interviewten gehalten werden, wobei ein pausenloses Anstarren zu vermeiden ist.
- Es sollten **Bestätigungssignale** durch (unmerkliches) Kopfnicken erfolgen.
- Mit dem Zeigefinger auf den Interviewten zu zeigen, oder andere oberlehrerhafte Gesten, sollte vermieden werden.

Wenn Interviewer die nonverbalen Komponenten in gleicher Bedeutung wie die verbalen und paraverbalen Aspekte und Komponenten in die Überprüfung des Passungsverhältnisses berücksichtigen, können Personalauswahlinterviews auch in der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit erfolgreich geführt werden.

4. Zusammenfassung

Es hat sich gezeigt, dass eine Personalentscheidung eine hochintensive, sensitive, mit Risiken und Problemen verbundene Angelegenheit ist.

Anknüpfend an die eingangs dargelegte 'Problemstellung', aus der hervorgeht, dass mancher Führungskraft die Stellenbesetzung als Glücksspiel erscheint, dass häufig neue Mitarbeiter schon nach kurzer Zeit wieder das Unternehmen verlassen, dass trotz bester fachlicher Qualifizierung neue Mitarbeiter nicht zu ihrem neuen Vorgesetzten oder zur Unternehmenskultur passen und sie deshalb kaum integriert werden können, was hohe Kosten durch Fehlbesetzung, Ausfallzeiten und einen erneuten Recruitingprozess zur Folge hat, ist es für Personalauswahlinterviewer unabdingbar, ihre Interviewkompetenz zu erhöhen.

Diese Erkenntnisse zeigen umso deutlicher auf, dass unstrukturierte Einstellungsgespräche kaum oder nur geringe verwertbare Informationen liefern.

Personalauswahlinterviews müssen gut vorbereitet sein, damit das Interview eine Struktur erhält, in der die Fragen (für die zur Verfügung stehende Zeit) genau beleuchtet werden können.

Neben der genauen Vorbereitung gilt es für Interviewer, sich in kommunikativen Kompetenzen zu schulen und zu trainieren. Des Weiteren sollte auf die Vermeidung von Beurteilungsfehler geachtet werden, um die aufgenommenen Informationen sachlich zu analysieren, zu verarbeiten und möglichst objektiv zu beurteilen.

Personalentscheider können in der Überprüfung eigener Entscheidungskriterien, in der Wahrnehmung von Beurteilungsfehlern, in der Sensibilisierung auf die Widersprüche zwischen Wortinhalt, Körpersprache und Stimmqualität den Gesprächsprozess und die Ergebnisse mitbestimmen. Ferner soll verdeutlicht werden, dass Interviewer selbst sehr viel zum Verhalten und zu den Antworten des Interviewten beitragen können, weshalb Interviewern, Neutralität und Objektivität in der Überprüfung des Passungsverhältnisses sowie Offenheit, Zuwendung, Blickkontakt, Dynamik angeraten wird.

"It's nice to be important – but it's more important to be nice!" (Schuler 2002, 28).

Die dargelegten psychologischen Aspekte ließen erkennen, dass sich Bewerber oftmals intensiver auf Personalauswahlinterviews vorbereiten als Interviewer, dennoch durch die Art der Fragen und durch das Verhalten des Interviewers (unbewusst) beeinflusst sind.

Daraus ergibt sich, kritisch gesehen, dass sich auch Interviewer präzise vorbereiten sollten.

„SCHIEMENZ-HÖFER“

RHETORIK & GESPRÄCHSFÜHRUNG

Quellenangaben:

Böhm, W.; Poppelreuter, S. (2003): Bewerberauswahl und Einstellungsgespräch. Ein Leitfaden für die Praxis aus arbeitsrechtlicher und psychologischer Sicht. 6. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Erich-Schmidt, Berlin

Jetter, W. (2008): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. 3. aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Kanning, U. P; Pöttker, J. Klinge, K. (2008): Personalauswahl: Leitfaden für die Praxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 104 ff

Lepschy, A. (1995): Das Bewerbungsgespräch. Eine sprechwissenschaftliche Studie zu gelingender Kommunikation aus der Perspektive von Bewerberinnen und Bewerbern, St. Ingbert (= Sprechen und Verstehen. Schriften zur Sprechwissenschaft und Sprecherziehung, Bd.8, hrsg. von Hellmut Geißner).

Lucas, M. (2007): Effiziente Personalauswahl durch professionelle Interviewführung. 3. neu bearbeitete Aufl. expert, Renningen

Paschen, M. (2000): Optimale Interviewtechnik bei Einstellungsgesprächen. In: management&training 05/00, Mai 2000, 10-12

Patrzek, A. (2008): Fragekompetenz für Führungskräfte. Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern. 4. Aufl. Rosenberger, Leonberg

Pawlowski, K. (2005): Konstruktiv Gespräche führen. Ernst Reinhard, München

Rastetter, D. (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. (Hrsg.) Neuberger, O., Enke, Stuttgart

Rogers Carl R. (1993): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Fischer, Frankfurt a. M

Rogers Carl R. (1994): Die nicht-direktive Beratung. Fischer, Frankfurt a. M

Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.) (2003): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Schiemenz-Höfer, E. R. (2009): Die Bedeutung von Kommunikationstheorien und Kommunikationsmodellen in Bezug auf die Durchführung von Personalauswahlinterviews. Masterarbeit im Masterstudiengang "Speech Communication and Rhetoric" der Universität Regensburg - Philosophische Fakultät IV Lehrgebiet: Mündliche Kommunikation und Sprecherziehung. Freiburg

Schuler, H. (2002): Das Einstellungsinterview. Hogrefe, Göttingen,

Tolman, E. C. (1932): Purposive behavior in animals and men. New York: The Century Co.