

Einstellungsgespräch

Erfolg durch Fragekompetenz

Es gibt kaum ein Anwendungsgebiet im beruflichen Alltag, in welchem Fragen eine so bedeutsame Rolle spielen, wie bei Personalauswahlgesprächen. Denn hier kommt es ganz besonders darauf an, dem Bewerber zum passenden Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen, um hierdurch seine spezielle Eignung für die zu besetzende Stelle zu prüfen. Gleichwohl mangelt es gerade in diesen Situationen oftmals den Verantwortlichen an den erforderlichen Techniken und Tools. Die Folge: Fehlentscheidungen häufen sich. In diesem Beitrag erfahren Sie von Managementtrainer und Buchautor Andreas Patrzek wie Sie dies vermeiden können.

Oftmals werden die mit einer Fehlentscheidung verbundenen Kosten unterschätzt: Verlässt ein „fälschlicherweise“ „Neu-Eingestellter“ die Firma nach einem Jahr, so summieren sich die gesamten (Fehl-)Investitionskosten gut und gerne auf das 1,75-fache seiner Gehaltskosten. Was sind die Ursachen für diese Misere? Nun, erstens analysieren die meisten Verantwortlichen die „realen“ Qualifikationen des Bewerbers zu wenig! Sie verlassen sich zu schnell auf ihr „Bauchgefühl“, lassen sich also zu sehr von subjektiven Eindrücken beeinflussen, die Fachleute unter dem Begriff „Wahrnehmungsverzerrungen des ersten Eindrucks“ zusammenfassen. Dabei spielen neben Sympathie-Phänomenen („Der ist aber sympathisch“) Persönlichkeits-Stereotypen („Männer mit Bart sind gemüthlicher...“) eine entscheidende Rolle.

Zweitens bauen viele Personalentscheider ihr Bewerberinterview zu unstrukturiert und unsystematisch auf. Mit welcher inneren Struktur und mit welchen Frage-Techniken Sie dabei am meisten Erfolg erzielen, erfahren Sie gleich. Zuvor noch einige allgemeine Tipps zum Durchführen des Interviews:

- ▶ Wenn die Bewerbersituation (Anzahl, Qualität, Qualifikation) es zulässt, laden Sie in einem ersten Schritt zwischen 4 und 6 BewerberInnen verteilt auf eine Woche ein. Bei mehr Personen verlieren Sie leicht den Überblick, verteilt auf einen längeren Zeitraum verwischen die unterschiedlichen Eindrücke.
- ▶ Führen Sie nur zwei Gespräche am Tag. Idealerweise eins am Vormittag, das zweite am Nachmittag.
- ▶ Bereiten Sie sich intensiv auf dieses Gespräch vor. Analysieren Sie die Unterlagen, entwickeln Sie ein „Gefühl“ für den Bewerber und notieren Sie sich 5-10 erste konkrete Fragen.
- ▶ Planen Sie ausreichend Zeit ein. Für ein intensives erstes Erstgespräch benötigt man zwischen anderthalb und zwei Stunden. Unterbinden Sie Störungen durch Telefon, Sekretariat oder Handy!
- ▶ Nehmen Sie sich nach jedem Gespräch etwa eine halbe Stunde Zeit um die Eindrücke zu verdauen, mit Kollegen zu diskutieren und Ihre Gedanken schriftlich niederzulegen.
- ▶ Vermeiden Sie es Gespräch allein zu führen, denn wir alle haben unsere „blinden Flecken“. Laden Sie sich einen „BeisitzerIn dazu ein, mit dem Sie eine intakte Arbeitsbeziehung verbindet – und mit dem Sie kontrovers diskutieren können. Ideal: Gegengeschlechtliche Personen mit anderem biografischem Hintergrund.
- ▶ Halten Sie Ihre Eindrücke strukturiert fest und skalieren Sie diese etwa in Form von Schulnoten.
- ▶ Die Merkmale, die sie so bewerten, haben Sie idealerweise im Vorfeld - zusammen mit Experten der Personalabteilung und dem Vorgesetzten der entsprechenden Abteilung - in einer ausführlichen Anforderungsanalyse gewonnen.

- ▶ Und last but not least, wobei wir zugleich bei der Überleitung zum nächsten Abschnitt sind: Reduzieren Sie Ihren eigenen Redeanteil auf maximal 20 Prozent. Und gestalten Sie diesen, soweit es geht – mit Fragen.

Anmerkung zu den einzelnen Phasen:

Kontaktaufnahme und Begrüßung: Beginnen Sie „ganz klassisch“ mit einem „Warming-Up“: Steigen Sie offen und wertschätzend in das Gespräch ein. Führen Sie Smalltalk, Anlässe bieten sich immer: Vom Stau auf den Strassen, über das Wetter bis hin zur Architektur des Gebäudes. Small Talk verfolgt nur ein Ziel: Ihr Gegenüber in Ruhe ankommen zu lassen und ihre/seine Anfangs-Nervosität ein wenig ablegen zu können. Bieten Sie Getränke an und definieren Sie den zeitlichen Rahmen des Gesprächs.

Vorstellung der Gesprächspartner: Zum Aufbau einer angenehme Gesprächsatmosphäre trägt es bei, wenn Sie sich und Ihr Gesprächspartner nun kurz (!) vorstellen. Vermeiden Sie Ausschweifungen, aber beschreiben Sie wichtige Merkmale Ihre Professionalität und verbinden Sie diese gezielt mit übergeordneten „Spielregeln“ Ihres Hauses. Leiten Sie das Ende dieser Phase nach maximal zehn Minuten mit einer ersten überblicksartigen Information über die Organisation und zum Markt ein und übergeben Sie „den Ball“ dann an den Bewerber.

Selbstvorstellung des Bewerbers 1: Naheliegender ist es nun, die Ausgangsbedingungen für Bewerbung zu



Dipl.-Psych. Andreas Patrzek ist freiberuflicher Trainer mit einem Lehrauftrag an der TU-München. Sein neues Buch „Fragekompetenz für Führungskräfte - Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern“ ist heute bei PersonalmanagerInnen zu einem heißen Lesetipp geworden

DIE MEISTEN PERSONALVERANT-
WORTLICHEN ANALYSIEREN DIE „REALEN“
QUALIFIKATIONEN DES BEWERBERS
ZU WENIG



erfahren. Beleuchten Sie dabei die aktuelle Situation und Motivation. ABER: Bohren Sie hier noch nicht zu sehr in die Tiefe. Notieren Sie sich auftauchende Fragen und kommen Sie auf diese später zurück. Nachfolgend eine Auswahl passender Fragen (Hinweis: Aus Platzgründen können wir Ihnen hier natürlich nur eine repräsentative kleine Auswahl von Fragen vorstellen. Interessierte sind an dieser Stelle auf das Buch des Autors mit seinen umfangreichen Fragelisten verwiesen).

- Was sind die Gründe für Ihre Suche nach einer neuen Arbeitsstelle?
- Wie lange suchen Sie bereits nach einer neuen Stelle?
- Wie ist die Situation an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz?
- Was schätzen Sie an Ihrem jetzigen Arbeitsstelle?
- Nennen Sie doch mal die drei wichtigsten Gründe zu wechseln aus Ihrer Sicht.
- Wie kamen Sie auf unser Unternehmen?
- Was wissen Sie über unser Unternehmen?

Eine kurze Anmerkung zu den Fragen und zur allgemeinen Fragetheorie: (Zu den Grundlagen der Fragekompetenz möchten wir Sie auf einen vorangegangenen Artikel in *INSight* 3/2004 verweisen). Wie Sie un-
schwer erkennen, handelt es sich hier ausnahmslos um sogenannte „offene“ Fragen, die mit „W-Fragewörtern“ wie zum Beispiel „Was“, „Wie“, „Wer“, beginnen. Offene Fragen lassen die Antwort völlig „offen“ und regen den Gesprächspartner zu ausführlichen Antworten an. Im Gegensatz dazu lenken „geschlossene Fragen“, das sind Fragen, die man nur auf „Ja“ oder Nein“ beantworten kann, die Antwort in eine bestimmte Richtung. Vereinfacht kann man auch sagen: Wenn Sie Informationen einholen wollen, dann stellen Sie offene Fragen; wollen Sie Entscheidungen herbeiführen, dann fragen Sie geschlossen.

Selbstvorstellung des Bewerbers 2: Nachdem sich der Bewerber ein wenig warmgeredet hat, wollen Sie nun mehr über ihn erfahren. Die wichtigste – und leider allzu oft ungenutzte Quelle – ist sein Lebenslauf. Denn ähnlich wie bei einem Baum die Jahresringe etwas über die zurückliegenden Jahre der Entwicklung und des Wachstums aussagen, können Sie in dem Lebenslauf entscheidende Stationen der Biografie zurückverfolgen. Nehmen Sie sich dafür ruhig 15 bis 20 Minuten Zeit: Beenden Sie diese Phase erst, wenn Ihnen die einzelnen Stationen im Lebenslauf schlüssig und nachvollziehbar erscheinen. Haken Sie an entscheidenden Punkten gezielt nach um Klarheit zu erlangen – vermeiden Sie aber Verhörcharakter.

- A) Lebenslauf allgemein: Wollen Sie uns mal Ihren Lebenslauf – in den wichtigsten Stationen - darlegen? Was waren in Ihrem bisherigen Leben entscheidende Wendepunkte? Worauf sind Sie besonders stolz?
- B) Schule/Ausbildung/Studium: Wie kam es zu der Entscheidung eine Lehre (ein Studium) als ... bei ... zu absolvieren (aufzunehmen)? Wie kam es zu der Entscheidung die Lehre (das Studium) an dieser Stelle abzubrechen? Warum haben Sie die Lehre (das Studium) nicht früher abgebrochen?
- C] Privates: Wie hat Sie die Ausbildung in Ihrer persönlichen Entwicklung geprägt? Was waren wichtige private Meilensteine in diese Zeit? Was würden Sie heute anders machen?
- D] Arbeitsplatzwahl: Wie kamen Sie zu Ihrer ersten Arbeitsstelle bei der Firma xyz?. Was meinen Sie war ausschlaggebend, dass Sie genommen wurden? Was war für Sie ausschlaggebend die Stelle anzutreten?
- E) Stationen der beruflichen Entwicklung: Was waren Ihre wichtigsten Projekte in dieser Zeit? Gab es Rückschläge? Was waren wesentliche Meilensteine für Ihre berufliche Entwicklung bei diesem Unternehmen?
- F) Berufliche Karriere – Entwicklung von Führungskompetenz: Wann übernahmen Sie das erste mal Verantwortung als Führungskraft? Auf welche Probleme sind Sie zuerst gestoßen? Welchen Führungsstil pflegen Sie?
- G) Allgemeines zur beruflichen Identität: Haben Sie ein spezielles Motto? Angenommen Sie würden morgen 1 Million erben – was würden Sie zuerst tun? Führen Sie einmal folgenden Satz zu Ende : Erfolg bedeutet....

Beschreibung des Arbeitsplatzes durch die Interview Partner: Mittlerweile werden Sie über ein erstes

REFLEKTIEREN SIE IHR FRAGEVERHALTEN
UND NOTIEREN SIE SICH BESONDERS
GELUNGENE FRAGEN FÜR IHR
NÄCHSTES INTERVIEW



Bild des Bewerbers – mit seinem biografischen Hintergrund sowie seinen Stärken und Schwächen – verfügen. Der Bewerber wird nun auch durch den Gesprächsverlauf ein wenig „gestresst“ sein. Gönnen Sie ihr/ihm nun eine kurze Pause und nutzen Sie die, um intensiver über die Ziele und Aufgabe der neuen Stelle zu informieren. Hier kommt Ihr „Beisitzer“ mit ins Spiel, bei der/dem es sich idealerweise um eine Führungskraft aus der entsprechenden Abteilung handelt. Beschreiben Sie wesentliche Teilaspekte der Tätigkeit sowie die Arbeitsbedingungen (Umfeld, Zeit, Raum, Besonderheiten, ...). „Wesentliche Teilaspekte“ – weil es nun am Bewerber ist, mit gezielten Fragen mehr zu erfahren. Achten Sie also nun darauf, inwieweit er motivational willens, und intellektuell in der Lage ist, gezielt Fragen zur Arbeitsstelle zu stellen.

Situatives Interview bezogen auf die Tätigkeit: Bei dieser Interviewphase bedient man sich einer speziellen Frage- und Interview- Technik, dem CIT-Verfahren, die auf den Psychologen R. Flanagan zurückgeht. Die Grundstruktur dieser Frageform besteht darin, konkrete, „kritische“ Ereignisse zu identifizieren, deren erfolgreiche Bewältigung in einer bestimmten Situation für den Erfolg an dieser Arbeitsposition wesentlich war. Die Grundstruktur einer solchen Frage lautet: „Überlegen Sie sich (drei) Ereignisse/Herausforderungen der letzten Zeit, deren optimale Bewältigung für Ihren Erfolg an dieser Aufgabe/Position wesentlich war.“ Wie lässt sich die Situation genau beschreiben (Sachlage, beteiligte Personen). Wie handelten Sie – mit welchem Erfolg? Welche Kompetenz über die Sie verfügen, (Arbeitseinsatz, Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen) war zentral für den Erfolg? Natürlich kann und sollte man die Frage auch „negativ „ formulieren. Das heisst statt auf Erfolge Bezug zu nehmen fragt man nach Misserfolgen in der beruflichen Karriere – und entsprechenden Lernerfahrungen. Und - um Ihnen die „Mächtigkeit dieser Methode“ zu demonstrieren: Sie können natürlich auch mit Mitarbeitern Ihrer Firma, die bislang auf - oder nahe - der zu besetzenden Stelle gearbeitet haben (Vorgänger) oder engen Kontakt hierzu hatten (Kollegen), solche kritischen Ereignisse identifizieren, und sie dann als Szenarien dem Bewerber spiegeln, mit der Aufforderung, Lösungsalternativen zu entwickeln. Egal welche Variante Sie wählen: Sie lösen sich immer von einem allgemeinen „theoretisch-Über-etwas-Reden („Wie teamfähig sind Sie?) hin zu einem sehr „konkreten und praxisnahem-Erfahrungsbericht. Wie angedeutet sind Sie nun im Herzstück des Bewerbungsgesprächs angelangt. Hier sollten Sie auch anteilig die meiste Zeit verbringen. (30 - 45 Minuten). Nutzen Sie diese Zeit auch um Ihre „ersten-Eindrucks-Vorurteile“ zu hinterfragen.

Erstes Zwischenresümee (Pause): An dieser Stelle des Einstellungsinterviews empfiehlt es sich, eine Pause zu machen und für sich ein erstes Zwischenresümee zu ziehen. Leider wird dies in der Praxis viel zu selten genutzt. Erklären Sie dem Bewerber ganz offen, dass Sie nun Ihre Eindrücke erst mal sortieren wollen um anschließend das Gespräch in 15 bis 20 Minuten fortzusetzen. Nutzen Sie diese Zeit und stellen Sie sich folgende Fragen: Welchen Eindruck habe ich vom Bewerber gewonnen? Wo sehe ich seine Stärken, wo seine Schwächen? Zu welchen Themen/Bereichen brauche ich noch zusätzliche Information? Wie hoch wäre sein Weiterbildungsbedarf um Schwächen zu korrigieren? Formulieren Sie Ihre gewonnenen Fragen nach Wiederaufnahme des Gesprächs. Sie können dem Bewerber ja nach Situation auch ein kurzes (aber bitte faires) Feedback Ihres Eindruckes geben. Anschließend sollte natürlich noch Zeit sein um ausstehende Punkte zu klären, wie etwa die Gehaltsvorstellung, weitere Rahmenbedingungen oder den frühest möglichen Eintrittstermin.

Abschluss: Nun sollten Sie Ihrem „Urteil“ ein Stück nähergekommen sein. Dies kann darin bestehen, dass Sie bereits wissen, ob „JA“ oder „NEIN“ , oder ob Sie ein weiteres Gespräch vereinbaren wollen. Klären Sie dies mit dem Bewerber und verabschieden Sie ihn höflich. Als Profi beenden Sie das Gespräch mit einem Small-Talk, in dem Sie zum Beispiel auf Themen aus dem Gesprächsbeginn zurückkehren. Versäumen Sie nun nicht, sich genaue Aufzeichnungen über das Gespräch zu machen und sich mit Ihrem Begleiter auszutauschen. Reflektieren Sie Ihr Frageverhalten und notieren Sie sich gelungene Fragen für Ihr nächstes Interview!

Kontakt: www.patrzek.de, mail@patrzek.de