

hr TEAM Aufsatz

Zielorientierte Bewerberinterviews



Zielorientierte Bewerberinterviews

Autor: Andreas Werner
(hr TEAM)

Bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern ist es besonders wichtig, möglichst viele ehrliche Informationen vom Bewerber zu erhalten, um beurteilen zu können, ob er für die Aufgabe geeignet ist und zum Unternehmen passt.

Das Bewerberinterview häufig auch fälschlicherweise als Einstellungsgespräch bezeichnet, ist damit ein typisches Anwendungsbeispiel für gezieltes Erfragen von Informationen.

Interviews haben ein Informationsziel und einen vorgegebenen Ablauf. Dies ist immer dann wichtig, wenn definierte Informationen vergleichbar zu erheben und zu gewichten sind. Daraus ergeben sich für Interviews hilfreiche und weniger hilfreiche Fragearten.

Hilfreiche Fragen	Problematische Fragen
- Anforderungsbezogene Fragen	- Mehrfach- Schachtelfragen
- Verhaltensorientierte Fragen	- Suggestivfragen
- Informationsfragen	- Einengende und geschlossene Fragen
- Eher offene Fragen	- Hypothetische Fragen
- Fragen, die ein Szenario herstellen und beim Bewerber eine Reaktion provozieren	- Sich selbst beantwortende Fragen

Im Prozess der Einstellung neuer Mitarbeiter im Unternehmen sollen klar beschriebene Anforderungen in ihren Ausprägungen

- bei verschiedenen Bewerbern,
- zu verschiedenen Zeitpunkten,
- von unterschiedlichen Führungskräften

möglichst objektiv erfasst und zuverlässig eingeschätzt werden. Dies erfordert

- gleiche Abläufe,
- gleiche Fragen,
- gleiche Bewertungsmaßstäbe.

Nur so ist eine Vergleichbarkeit der Qualifikation verschiedener Bewerber möglich.

Deswegen verbietet sich eine von der Situation, von momentanen Einfällen und von Zufällen abhängige Gestaltung bei der Auswahl. Jeder, der ein Einstellungsinterview führt, sollte zu jedem Zeitpunkt wissen, wo er gerade steht und was er in dem Moment wissen will. Dazu ist Struktur und die Disziplin aller Beteiligten notwendig. Die Struktur für den Ablauf Ihrer Einstellungsinterviews gibt Ihnen die nachfolgende Übersicht. Das inhaltliche Raster wird durch die Anforderungen an die neuen Mitarbeiter aufgrund der Anforderungen festgelegt. Die Anforderungen werden in Fragen übersetzt, die helfen, die Anforderungen zu erfassen und einzuschätzen.

Der Ablauf der Einstellungsinterviews

1. GESPRÄCHSBEGINN

Inhalte:

- Begrüßung des Bewerbers
- Vorstellung der Gesprächspartner
- Begründung der Einladung
- Zusicherung der Vertraulichkeit
- Information über Zeitablauf und Zeitrahmen

Ziele:

- Zugang zum Bewerber erhalten
- Gesprächsatmosphäre schaffen
- Vertrauen herstellen
- Abbau von Hemmungen

2. INFORMATIONEN SAMMELN (1. Bewerberinterview)

Inhalte:

- Strukturiertes Interview anhand der Interviewfragen
- Fragen aus den Bewerberunterlagen klären
- Anforderungsrelevante Beobachtungen im Hinblick auf Muss-Kriterien sammeln
- Bewerberantworten und Beobachtungen festhalten

Ziel:

- Realistische Einschätzung des Bewerbers anhand strukturierter Vorgehensweisen

3. INFORMATIONEN GEBEN

Inhalte:

- Das Unternehmen
- Unternehmens-/Produkt-/Vertriebsphilosophie
- Aufgabenbereich und Anforderungen
- Erwartungen an den neuen Mitarbeiter
- Rahmenbedingungen/Vorteile und Nutzen für den Bewerber
- Abläufe/Arbeitsplatz

Ziele:

- Bewerber über das Unternehmen informieren
- Vermeidung unrealistischer Erwartungen
- Motivation für die Aufgabe

4. GESPRÄCHSENDE

Inhalte:

- Zusammenfassung des Gesprächs
- Bestimmung eines Entscheidungstermins,
- Dank für das Gespräch
- Verabschiedung

Ziele:

- Entlassung der Gesprächspartner aus ihrer Rolle
- Wiederherstellung „normaler“ Gesprächsformen
- Motivation für die Bedenkzeit

5. BEWERTUNG IM HINBLICK AUF DIE ANFORDERUNGEN

Inhalte und Ziele:

- Antworten (Gehörtes, Inhalte)
- Verhalten (Beobachtetes)

6. ENTSCHEIDUNG

Inhalte und Ziele:

- Klärung, ob der Bewerber weiterhin interessant ist
- Festlegung der Vorgehensweise/der zu vertiefenden Fragen für das 2. Bewerberinterview

Im 2. Bewerberinterview werden noch offene Fragen geklärt und weitere Themen entsprechend der Interviewerbogen mit dem Bewerber besprochen.

Weg von der hypothetischen Frage - hin zur verhaltensorientierten Frage

Jede Frage im Einstellungsinterview sollte dazu dienen, Antworten vom Bewerber zu erhalten, die genutzt werden können, um die Ausprägung einer bzw. einer Kombination von Fähigkeiten und Fertigkeiten möglichst objektiv und zuverlässig einschätzen zu können.

Hinsichtlich der Einschätzung, inwieweit die Anforderungen bei einem Bewerber vorhanden und wie stark sie ausgeprägt sind, benötigen Sie, je nach Anforderung, unterschiedliche Zugangswege bzw. Instrumente. Wir unterscheiden zwischen

- der Beobachtung von gezeigtem Verhalten,
- Informationsfragen/Wissensfragen,
- Verhaltensfragen,
- Tests/Übungen.

Ziel der Bewerberinterviews ist, möglichst viel über den Bewerber zu erfahren. Je mehr wir über konkretes Verhalten in vergangenen Situationen wissen, desto eher ist die Prognose zukünftigen Verhaltens möglich. Die Interviews dienen also dazu, Stichproben von Verhalten in früheren vergleichbaren Situationen zu sammeln und diese auf die zukünftigen Situationen zu übertragen. Darin besteht ein wesentlicher Unterschied zu der üblichen Vorgehensweise, hypothetische Fragen („Wie würden Sie sich verhalten, wenn ...?“) zu stellen, die vom Bewerber leicht zu durchschauen und „sozial erwünscht“ zu beantworten sind.

Verhaltensfragen dienen dazu, konkretes Verhalten in relevanten vergangenen Situationen zu erfassen. Was jemand wie in der Vergangenheit tat, erlaubt erfahrungsgemäß sehr gut eine Voraussage über sein zukünftiges Verhalten. Die Aufgabe des Interviewers besteht deshalb darin, zu erfahren, wie sich der Bewerber früher in Situationen verhielt, die vergleichbar mit den zukünftigen Situationen sind. Diese Verhaltensstichprobe kann genutzt werden, um auf die Ausprägung der jeweiligen Anforderung rückzuzuschließen und um eine zuverlässige Voraussage über zukünftiges Verhalten treffen zu können.

Verhaltensbeispiele beinhalten immer konkrete Bezüge zu Namen, Daten, Zeiten, Orten u.a. Sie beruhen auf tatsächlich ereigneten Situationen. Sie fragen nicht nach dem, was der Bewerber gerne tun würde oder sich als Idealverhalten vorstellen kann, sondern nach dem was in einer Situation passierte und vor allem wie der Bewerber sich verhielt und welche Ergebnisse er mit seinem Verhalten bewirkte.

Eine komplette Verhaltenssequenz besteht immer aus folgenden Komponenten:

- Situation/Aufgabe/Problem
- Verhalten
- Ergebnis

Beispiel für einen Interviewbogen zu einer Anforderung

Systematisches Denken und Arbeiten

1. Bitte beschreiben Sie anhand Ihrer letzten Tätigkeit, wie Sie sich selbst organisieren und Ihre Aktivitäten planen? Wie weit planen Sie im Voraus?
2. Wie setzen Sie Prioritäten? Geben Sie Beispiele aus der Projektarbeit in Ihrer letzten Tätigkeit, aus denen dies hervorgeht?
3. Beschreiben Sie eine Situation aus Ihrer letzten Tätigkeit, in der Sie mehrere Projekte gleichzeitig zu bearbeiten hatten. Wie sind Sie vorgegangen?
4. Wie sieht Ihr typischer Arbeitstag aus? Beschreiben Sie möglichst genau einen Tag der letzten Woche.

<i>Situation</i>	<i>Verhalten</i>	<i>Ergebnisse</i>
------------------	------------------	-------------------

Derjenige, der Verhaltensfragen stellt, achtet immer darauf, dass er wirkliche Verhaltensbeispiele und keine Generalisierungen oder fiktive Situationsbeschreibungen erhält.

Er ist sich bewusst, dass seine Hauptaufgabe im Interview die Konkretisierung und Nachfrage ist. Beste Voraussetzung hierfür ist taktvolles und wertschätzendes Verhalten. Der Bewerber wird dann nicht das Gefühl haben, in einem Kreuzverhör zu sein, sondern das Interview als Gespräch erleben.

Der Interviewer erhält Verhaltensstichproben, in dem er den Bewerber zunächst in Situationen zurückführt, in denen sich eine Anforderung besonders zeigte oder hätte zeigen können.

Beispiel für eine Sequenz im Verhaltensinterview:

Interviewer: „Was sind Ihre besonderen Stärken?“

Bewerber: „Ich kann gut mit Menschen umgehen“

Interviewer: „Bitte beschreiben Sie eine Situation, in der sich diese Stärke gezeigt hat“

Bewerber: „Meine Kollegen sagen mir immer wieder, dass es leicht ist, mit mir zurecht zu kommen. In meiner letzten Stelle als Vertriebsberater hatte ich viel mit ärgerlichen Menschen zu tun und mit denen kam ich gut zurecht“

Interviewer: „Geben Sie mir bitte ein Beispiel, wo Sie es mit einem verärgerten Kunden zu tun hatten, und wie Sie sich in dieser Situation verhielten“ (Nachfrage, um auf die Situation zu lenken).

Bewerber: „Im letzten Monat rief ein Kunde bei mir an und war total verärgert, weil sein System nicht funktionierte. Er polterte und sagte, er hätte gute Lust, den Servicevertrag platzen zu lassen ...“

An diesem Beispiel gibt der Bewerber ohne, dass viel nachgefragt werden muss, eine große Anzahl anforderungsbezogener Informationen. Er geht dabei auf die Situation ein, beschreibt sein eigenes Verhalten und die Ergebnisse seines Verhaltens.

