

Fragetechnik in Interviews zur Personalauswahl

Prof. Dr. Sven Max Litzcke (FH Bund)

Zusammenfassung

In vielen Fällen kommt dem Interview die Schlüsselfunktion in der Personalauswahl zu. Problematisch kann das deshalb sein, weil viele Interviews eine schlechte Qualität besitzen. Das Wichtigste in Kürze (Weinert, 1998; Stephan & Westhoff, 2002):

- Je strukturierter ein Interview ist, desto besser ist die Qualität. In unstrukturierten Interviews bildet man früh einen Ersteindruck, der im weiteren Verlauf lediglich verifiziert wird; mit all den Problemen, die eine Verifikation verursacht. Man sucht nur noch nach Aspekten, die man erwartet. Warnhinweise werden häufig übersehen.
- Verschiedene Interviewer ziehen aus ein- und demselben Gespräch unterschiedliche Schlüsse, d.h. die Reliabilität von Interviews ist mangelhaft.
- Kontextfaktoren haben einen großen Einfluss, beispielsweise die Qualität des vorigen Bewerbers, die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Bewerber und Interviewer.
- Die Entscheidung wird mehr vom persönlichen Stereotyp eines „guten Bewerbers“ beeinflusst als von objektiven Kriterien für die Zielposition. Oft werden vor dem Gespräch keine objektivierbaren Auswahlkriterien festgelegt.
- Weniger als 10 Prozent der Gespräche zur Personalauswahl erfüllen die Standards zuverlässiger und valider Interviews.
- Die Reaktionen des Bewerbers beeinflussen den Verlauf eines Gesprächs erheblich. Eine Standardisierung der Interviewsituation wird dadurch erschwert.

1 Einleitung

Interviews sind das verbreitetste Verfahren der Personalauswahl in Deutschland (Schuler, Frier & Kauffmann, 1993). Vergleiche hierzu auch Stephan und Westhoff (2002), wonach 98 Prozent der deutschen Unternehmen vor jeder Einstellung Auswahlgespräche führen. Vorteile des Interviews und Gründe für dessen Beliebtheit sind:

- Flexibilität, eine Anpassung an die jeweilige Situation ist gut möglich.
- Im Breitbandverfahren kann nach vielen Bereichen gefragt werden: Vorkenntnissen, Gründe für die Bewerbung etc.
- Unklarheiten können durch Nachfragen ausgeräumt, spontane Reaktionen des Bewerbers können beobachtet werden.
- Geringe Kosten. Die Vorbereitung ist weniger aufwendig als beim Assessment-Center und im Gegensatz zu psychologischen Tests können Interviews auch Nicht-Psychologen durchführen.
- Personalmarketing: Die Organisation kann sich dem Bewerber als attraktiv darstellen. Besonders bei hochqualifizierten Bewerbern, die in der Regel mehrere Angebote erhalten, ist dies relevant.
- Interviews führen macht den meisten Menschen Freude. Für Mitarbeiter, die hin und wieder an einem Interview teilnehmen, ist ein Bewerberinterview eine willkommene Abwechslung (Dipboye, 1992).

Die geringen Kosten dürften eine Hauptursache für die Verbreitung von Interviews sein (Eckardt & Schuler, 1992). Eine weitere wichtige Ursache ist: In mittleren und kleineren Organisationen gibt es keine Psychologen, die eine Personalauswahl durchführen könnten. Damit scheiden methodisch anspruchsvollere Verfahren wie psychologische Tests und Assessment-Center von vorneherein aus.

2 Klassifikation

Bewerberinterviews gibt es in der Variationsbreite vom freien Interview bis zum multimodalen Interview. Durchgesetzt hat sich die Einteilung in:

- freies Interview
- halbstrukturiertes Interview
- vollstrukturiertes Interview
- multimodales Interview

Im freien Interview trifft man vor dem Gespräch keine Festlegung. Im halbstrukturierten Interview ist festgelegt, welche Informationen erfragt werden, beispielsweise Ausbildung, Berufserfahrung, Grund für die Bewerbung, Ziele für die nächsten Jahre. Ablauf, Reihenfolge und Formulierung der Fragen lässt man hingegen offen.

Beim vollstrukturierten Interview erhalten alle Bewerber dieselben Fragen, dieselben Erläuterungen und das Interview findet unter weitgehend identischen Bedingungen statt.

Im multimodalen Interview werden folgende Komponenten abgefragt (Schuler & Funke, 1993):

- Gesprächsbeginn: Kurze informelle Unterhaltung; Bemühen um eine angenehme und offene Atmosphäre; Skizzierung des Verfahrensablaufs; keine Beurteilung.
- Selbstvorstellung des Bewerbers: Bewerber sprechen einige Minuten über ihren persönlichen und beruflichen Hintergrund.
- Freies Gespräch: Interviewer stellt offene Fragen in Anknüpfung an die Selbstvorstellung und an die Bewerbungsunterlagen.

- Biographische Fragen: Aus Anforderungsanalysen und aus biografischen Fragebogen (nur aus ähnlichen Bereichen verwendbar) werden Fragen übernommen.
- Realistische Tätigkeitsinformation: Ausgewogene Information seitens des Interviewers über Arbeitsplatz und Organisation. Auch der Bewerber soll entscheiden können, ob seine Interessen und Bedürfnisse in der Organisation erfüllt werden.
- Situative Fragen: Auf Critical-Incident-Basis (= Analyse wichtiger Situationen für den Berufserfolg) konstruierte situative Fragen werden gestellt und die Antworten auf einer Verhaltensskalen beurteilt.
- Gesprächsabschluss: Fragen des Bewerbers, Zusammenfassung, weitere Vereinbarungen.

Beispiel für eine situative Frage (Schuler & Funke, 1993): Die Leistung eines Mitarbeiters hat nachgelassen. Anlässlich der jährlichen Gehaltsgespräche müssen Sie ihm erklären, dass er im Unterschied zu seinen Kollegen keine Gehaltserhöhung bekommen wird. Wie gehen Sie vor?

- Beispielantwort für 0 Punkte: Ich sage dem Mitarbeiter, dass ich gerne mehr gegeben hätte, dass aber die Geschäftsleitung keinen weiteren Rahmen offen lässt.
- Beispielantwort für 2 Punkte: Ich erkläre dem Mitarbeiter, dass er seine Ziele nicht erreicht hat, und stelle ihm bei Verbesserung eine Gehaltsüberprüfung in Aussicht.
- Beispielantwort für 4 Punkte: Ich sage dem Mitarbeiter, dass ich mir Gedanken über seine nachlassende Leistung mache, deretwegen die Zulage geringer ausfällt. Ich versuche, gemeinsam mit ihm die Gründe herauszufinden. Dann besprechen wir Maßnahmen, die Leistung wieder zu verbessern und vereinbaren neue Ziele.

In ihrer diagnostischen Leistung sind freie Interviews besonders schlecht, sie liegen kaum über der Zufallswahrscheinlichkeit.

Hingegen zeigen multimodale Interviews mittlere bis hohe Übereinstimmung mit Assessment-Center-Ergebnissen sowie mit Daten

aus Persönlichkeitstests und biographischen Fragebogen. Im Vergleich empfinden die meisten Bewerber ein multimodales Interview angenehmer als ein vollstrukturiertes Interview (Schuler & Funke, 1993). Daher ist diese Interviewform besonders empfehlenswert.

In Bewerberinterviews sind drei Komponenten von Bedeutung (Dutfield & Eling, 1993): Informationen gewinnen, Informationen weitergeben und mit emotionalen Aspekten umgehen. Ein Bewerberinterview sollte idealerweise zur Hälfte aus Informationsgewinnung und zu je einem Viertel aus Informationsweitergabe und dem Umgang mit emotionalen Aspekten bestehen. In der Praxis reden die Interviewer zuviel (Sarges, 1996). Die Informationsgewinnung und der Umgang mit emotionalen Aspekten kommen deshalb zu kurz. Daneben treten in Bewerberinterviews noch folgende Probleme auf (Gabarro, 1992; Sarges, 1996):

- Das Machtgefälle zwischen Bewerber und Interviewer erschwert eine Vertrauensbildung. Es ist die Aufgabe des Interviewers ein Vertrauensklima herzustellen. Nur dann erfährt er Relevantes über den Bewerber.
- Wie viel der Interviewer auch redet, der Bewerber wird geduldig zuhören, schließlich will er den Job. Als Interviewer muss man fragen und viel zuhören.
- Ruhiges, geduldiges Kommunizieren wird von vielen Interviewern wegen Zeitmangels unterlassen. Damit erzeugt man Hektik und zerstört das Gesprächsklima.
- Führungskräfte, die gewohnt sind, schnelle Entscheidungen zu treffen, tun dies auch in Interviews. Sie werten und beurteilen sofort, was der Befragte äußert. Dadurch missverstehen sie leicht das Gesagte oder nehmen es nicht vollständig zu Kenntnis.

Diese Probleme tragen zum zentralen Nachteil von Interviews bei: der geringen Validität. Die Vorhersageleistung konventioneller Interviews liegt kaum über der Zufallswahrscheinlichkeit (Schuler & Funke, 1993). D.h. Bewerber, die vom Interviewer als gut einge-

schätzt werden, zeigen, nachdem sie eingestellt worden sind, oft nicht die erwarteten Leistungen. Interviews schneiden hier deutlich schlechter ab als Assessment-Center oder Psychologische Test. Die schlechte Qualität von Interviews kann man verbessern durch:

- Schulung der Interviewer: Vermeiden von Urteilsfehlern und Erlernen optimaler Fragetechnik. Dazu benötigt man eine Basis-schulung von einem Tag und eine jährliche Auffrischung von rund zwei Stunden.
- Beurteilung des Bewerbers durch mehrere Personen. Man vermeidet so grobe Verzerrungen durch persönliche Sympathie oder Antipathie.
- Mindestens halbstrukturierte Interviews mit der Festlegung, zu welchen Themen gefragt wird: So vermeidet man komplett unterschiedlich verlaufende Gespräche, die keinen Vergleich zwischen Bewerbern zulassen. Besser ist die Durchführung von vollstrukturierten oder multimodalen Interviews.

Eine angemessene Fragetechnik ist erlernbar, ebenso das Vermeiden von Urteilsfehlern. Nützlich ist das besonders für Personen, die mit der Aufgabe der Personalauswahl betraut werden. Sie können ihre Gesprächsführung optimieren und so die Aussagekraft von Interviews erhöhen.

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an den Interviewphasen: Beginn - Hauptteil - Abschluss. Zunächst werden allgemeine, dann spezielle Aspekte dargestellt.

3 Standards

3.1 Übereinstimmung sprachlicher und nicht-sprachlicher Signale

Nichtsprachliche Signale sind Stimmlage, Lautstärke, Sprechtempo, Mimik, Gestik, Augenkontakt und Haltung. Nichtsprachliche Botschaften haben einen hohen Informationswert und erfüllen im Wesentlichen folgende Funktionen:

- Sie steuern den Wechsel zwischen Reden und Zuhören, vor allem durch den Blickkontakt.
- Sie beeinflussen die zwischenmenschliche Beziehung.
- Sie helfen dem Zuhörer, die sprachlichen Informationen einzuordnen und besser zu verstehen.

Im Normalfall stimmen die nicht-sprachlichen Signale mit sprachlichen Botschaften überein. Diese Harmonie stellt sicher, dass man „richtig“ verstanden wird und die Gesprächspartner einen als glaubhaft erleben. Bei Unstimmigkeiten zwischen sprachlichen und nicht-sprachlichen Botschaften löst man bei Gesprächspartnern Unsicherheit, Missverständnisse und Misstrauen aus. Zur Bedeutung nonverbale Merkmale im Gespräch siehe im Detail Litzcke (2003).

3.2 Emotionale Bedürfnisse

Die Bewerber haben emotionale Bedürfnisse, die ihr Selbstbild und ihr Selbstwertgefühl betreffen. Daher gilt es, den Bewerbern als Mensch ebenso viel Aufmerksamkeit zu schenken wie dem Inhalt des Gesprächs.

Auch gilt es, Suggestivfragen zu vermeiden, wie beispielsweise „Sind Sie nicht auch der Ansicht, dass man hart arbeiten muss, um Erfolg zu haben?“. Der Bewerber sollte die erwünschte Antwort nicht erraten oder zu einer genehmen Bewertung genötigt werden, wie in dieser Frage. Wörter, die eine verdeckte gesellschaftliche Bewertung enthalten, sind ebenso unbrauchbar wie Aussagen, die das Prestige des Bewerbers berühren. Suggestivfragen legen eine bestimmte Antwort

nahe und lenken den Bewerber. Ein Interview, das auf Suggestionen beruht, ist diagnostisch wertlos (Fisseni, 1990).

3.3 Urteilsfehler vermeiden

Voraussetzungsfreies Beobachten ist eine Fiktion. Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen beeinflussen Beobachtungen immer, aber krasse Fehler sind vermeidbar. Die häufigsten Fehlern sind: Erwartungseffekt, logischer Fehler und Fehler der zentralen Tendenz (Greve & Wentura, 1991).

Erwartungseffekt

Ein Interviewer sieht und hört oft, was er zu sehen erwartet. Er neigt zur Bestätigung seiner Ansicht, zur Verifikation. Wenn ein Bewerber beispielsweise perfekte Bewerbungsunterlagen geschickt hat und gut gekleidet zum Vorstellungsgespräch erscheint, haben viele Interviewer bereits vor Beginn des Gesprächs die Erwartung: „Das ist ein geeigneter Bewerber.“ Das Vorstellungsgespräch verläuft vor dem Hintergrund einer wohlwollenden Erwartung positiver ab als vor dem Hintergrund einer kritischen oder neutralen.

Bei wenig erfahrenen Interviewern bewirkt der Erwartungseffekt, dass der Befragte schon nach wenigen Minuten beurteilt wird. Der Rest des Interviews dient dann nur noch der Bestätigung des früh gefassten Urteils (Sarges, 1990). Damit verpasst der Interviewer die Chance, sich umfassend über den Bewerber zu informieren.

Logischer Fehler

Das ist die Tendenz, die Wirklichkeit im Sinne bestimmter Erfahrungen, Vorurteile oder Theorien zu beurteilen. Besonders stark wirken implizite Persönlichkeitstheorien und Vorurteile, z. B. „Brillenträger sind intelligent“ oder „temperamentvolle Menschen sind kreativ“. Implizite Persönlichkeitstheorien werden als wahr empfunden und deshalb selten überprüft. Ihre Fehlerhaftigkeit bleibt lange verborgen.

Zentrale Tendenz

Personen haben die Tendenz, extreme Urteile zu vermeiden. Meist, weil sie sich die Rän-

der der Urteilsskala für noch extremere Fälle aufbewahren möchten oder aus eigener Unsicherheit heraus. Das führt dazu, dass gute Bewerber etwas zu schlecht und schlechte Bewerber etwas zu gut beurteilt werden. Dadurch steigt das Risiko, eine Fehlentscheidung zu treffen.

3.4 Situative Fragen

Gefragt wird nach Themen, die eine direkte Beziehung zum Aufgabenbereich der neuen Tätigkeit haben. Der Fokus liegt auf Merkmalen, von denen man weiß, dass sie zwischen guter und schlechter Leistung differenzieren. Beispielfragen (Weinert, 1998, 297f):

a) zur Sozialen Kompetenz: Ich möchte, dass Sie mir über eine spezifische Arbeitssituation berichten, in der Sie versucht haben, die Meinungsverschiedenheit zwischen zwei Kollegen zu schlichten. Zum Nachfragen:

- Worüber gab es Meinungsverschiedenheiten?
- Wann haben Sie diese das erste Mal bemerkt?
- Welche Schritte haben Sie zuerst unternommen?
- Was haben Sie gesagt?
- Wie haben die Kollegen darauf reagiert?
- Wie ist die Meinungsverschiedenheit letztendlich geregelt worden?

b) zur Persönlichen Kompetenz, hier Motivation: Erzählen Sie mir von einem Zeitschriftenbeitrag, den Sie zuletzt gelesen haben und von dem Sie neue Erkenntnisse für Ihre Arbeit gewinnen konnten.

- Wovon handelte der Beitrag?
- Welche Einsichten haben Sie gewonnen?
- Wie nützlich waren diese für Ihre Arbeit?
- Wie sind Sie auf diesen Beitrag aufmerksam geworden?
- Wie viele Stunden pro Woche verbringen Sie mit solcher Lektüre?

c) Zur Persönlichen Kompetenz, hier Motivation: Schildern Sie mir eine Situation, in der

Sie eine Aufgabe übernommen haben, die nicht zu Ihrer Aufgabenbeschreibung gehörte.

- Worin bestand die Aufgabe?
- Was hat dazu geführt, dass Sie die Aufgabe übernahmen?
- Wie hat diese Aufgabe Ihre übrigen Verpflichtungen beeinflusst?
- Was war das Ergebnis?
- Wie oft in jüngster Vergangenheit haben Sie solche Initiativen gezeigt?

Solche Fragen zielen klar auf ein festgelegtes Kriterium und Unstimmigkeiten oder Übertreibungen in den Aussagen des Bewerbers können einfacher entdeckt werden.

4 Spezielle Aspekte

4.1 Beginn des Interviews

Der vertrauensvolle persönliche Kontakt bildet die Grundlage für einen störungsfreien Interviewverlauf und für ein angenehmes Klima. Nur wenn dieser Kontakt gelingt, können die Sachinhalte erfolgreich abgearbeitet werden. Grundsätzlich ist ein kurzer Gesprächsanfang vorteilhaft, da es für den Bewerber angenehmer ist „nicht auf heißen Kohlen zu sitzen“, sondern rasch über den geplanten Verlauf und die Inhalte des Gesprächs informiert zu werden. Einen guten persönlichen Kontakt kann man mit der Orientierung an folgenden Faustregeln herstellen:

- Positiv beginnen und eine angemessene Lautstärke wählen. Leises Sprechen verunsichert ebenso wie lautes Donnern.
- Blickkontakt halten und den Bewerber mit seinem Namen ansprechen.
- Pausen machen, damit der Gesprächspartner die Informationen aufnehmen und verarbeiten kann. Dazu muss man genügend Zeit für das Gespräch reservieren.
- Das Gefühl vermitteln, dass der Bewerber in seiner Individualität akzeptiert wird, indem man sich mit seinen Argumenten auseinandersetzt.

Der Interviewer soll sich als Mensch mit eigenen Gefühlen und Wünschen in das Gespräch einbringen. Er soll nicht übertrieben perfekt wirken, sonst schüchtert er den Bewerber ein.

Ist der persönliche Kontakt hergestellt, kann der Interviewer die Sachaspekte angehen. Er nennt die voraussichtliche Dauer des Interviews und gibt einen Überblick über das, was kommt. Der Interviewer vermittelt dem Bewerber, worin dessen persönlicher Nutzen besteht und motiviert ihn, offen in das Interview hineinzugehen. Dann beginnt er mit dem zentralen Punkt.

4.2 Hauptteil des Interviews

Man muss als Interviewer lernen, erst am Ende des Interviews zu urteilen. Der Befragte soll die Möglichkeit erhalten, seine Meinungen offen und ausführlich zu äußern. Man erhält sich so die Chance, einen realistischen Eindruck vom Befragten zu gewinnen. Im einzelnen heißt das (Fisseni, 1990):

- offen fragen
- kurz und einfach fragen
- genau und aktiv zuhören
- gezielt nachfragen

Offene Fragen bringen Information

Offene Fragen sind Fragen, die sich nicht mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten lassen (Fisseni, 1990). Der Bewerber erhält einen großen Freiraum hinsichtlich des Inhalts und der Formulierung seiner Antwort. „Wie sehen Sie den Fall?“, „Was halten Sie davon?“ oder „Wo würden Sie ansetzen?“.

Bei offenen Fragen muss der Befragte die Antwort selbst formulieren, er erhält keine Vorgaben und kann frei antworten. Daher sind offene Fragen besonders informativ. Offene Fragen geben dem Befragten die Möglichkeit, eigene Überlegungen, Motive und Ziele darzulegen (Niedenhoff & Schuh, 2000) sowie seine Stärken zu schildern. Offene Fragen sind für wertende Äußerungen weniger anfällig als geschlossene Fragen. Durch wertende Äußerungen des Interviewers, ob Lob oder Tadel, schleicht sich eine

moralische Komponente in das Gespräch, die vom Wesentlichen ablenkt. Der Befragte wird genötigt, sich mit der Meinung des Interviewers auseinander zusetzen, bevor er die Gelegenheit hatte, seinen Standpunkt darzulegen (Weisbach, 1992). Besonders im Bewerberinterview wird sich der Befragte Meinungsäußerungen des Interviewers anpassen.

Bei offenen Fragen entscheidet der Bewerber selbst, was er in welcher Reihenfolge erwähnt. Zudem kann er bei offenen Fragen auf Aspekte eingehen, an die der Interviewer nicht gedacht hat. Daraus kann der Befragte mehr Informationen ziehen als aus vielen „Ja“ - „Nein“- Antworten.

Geschlossene Fragen sind Fragen, die sich mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten lassen. Beispiel: „Beurteilen Sie das auch so?“ Solche Fragen sollte man in offene Fragen umformulieren. Beispiele nach Sarges (1996):

- Statt: Sind Sie mit dem Vorschlag einverstanden? Besser: Wie sollen wir verbleiben?
- Statt: Sind Sie mit Ihrer Arbeit zufrieden? Besser: Mit welchen Aspekten Ihrer Arbeit sind Sie zufrieden, mit welchen nicht?

Um den Antwortprozess nicht zu stören, ist es sinnvoll, den Befragten zunächst alle Aspekte auflisten zu lassen, die ihm einfallen. Erst danach werden eventuell notwendige Klärungen vorgenommen. Beispielsweise: Was meinen Sie mit „Das Verhältnis zu den Kollegen hätte besser sein können?“.

Die Vorgabe von Alternativen in der Struktur „War es so oder so?“ ist verbreitet. Die Alternativen spiegeln dabei den Erfahrungshorizont des Interviewers wider. So verschenkt er die Chance, mehr zu erfahren als seinen Erwartungen entspricht. Beispiel nach Sarges (1996): Statt: Haben Sie die Zwischenprüfung versiebt, weil Sie nicht hart genug gearbeitet haben oder hatten Sie Pech? Besser: Wie kam es zu dem Zwischenprüfungsergebnis? Möglicherweise ist der Bewerber trotz schwerer Grippe in die Prüfung gegangen, weil er danach unbedingt ein Auslandssemester einlegen wollte und

dazu die Zwischenprüfung brauchte, egal mit welchem Ergebnis. Abgesehen davon, wäre die vorletzte Frage auch noch eine Suggestivfrage. Welcher Bewerber wird bei der Alternative „mangelnde Anstrengung“ oder „Pech“ die „mangelnde Anstrengung“ wählen? Eben. Das Beispiel mag lächerlich einfach wirken. Leider fragen ungeschulte Interviewer meist suggestiv, wenn auch nicht immer so offenkundig wie in diesem Beispiel.

Zur Ehrenrettung geschlossener Fragen sei festgehalten: Auch sie können sinnvoll sein, beispielsweise bei nachfragenden Klärungen oder um einen Vielredner zu bremsen. Bei nachfragenden Klärungen sind den geschlossenen Fragen offene vorangegangen. Beim Bremsen von Vielrednern geht es nicht darum, neue Informationen zu gewinnen, sondern darum, einen Redeschwall von geringem Informationsgehalt zu stoppen.

Kurz und einfach fragen

Wer zuviel redet, sei es zur Einleitung oder Begründung einer Frage, setzt sich dem Risiko aus, eigene Bewertungen zu offenbaren. Der Befragte gewinnt Zeit zum Überlegen, was und wie er etwas sagt. Er kann sich positiver darstellen als er ist (Sarges, 1996).

in weiterer wichtiger Aspekt ist, nur eine Frage zur Zeit zu stellen (Fisseni, 1990; Sarges, 1996). Negativbeispiel: „Weshalb haben Sie nach dem Abitur zwei Jahre gewartet, dann zunächst Geschichte studiert und nach zwei Semestern abgebrochen? Weshalb haben Sie sich dann für Jura entschieden und sind Sie zufrieden mit Ihrer Entscheidung?“ Der Bewerber kann sich nicht alle Fragen im Detail merken. In der Regel wird er die letzte Frage behalten und darauf antworten. Oder wenn die letzte Frage unangenehm war, wird er sich eine angenehmere Frage aus der Kette aussuchen.

Zu lange offene Fragen werden leicht zu Monologen mit verlorenem Fragezeichen am Schluss. Solche Fragen provozieren kurze Antworten. Kurze offene Fragen führen zu längeren, ergiebigen Antworten, mittels derer man eine Vielzahl von Stoffangeboten vom Befragten erhält. Man kann sich dann das

Interessanteste herausuchen und gezielt nachfragen.

Wenn man dem Bewerber Informationen geben oder Zwischenfragen beantworten will, so trennt man das am besten strikt vom Fragen und achtet auf verständliche Beiträge. Das wirkt sich deshalb positiv aus,

- weil dem anderen die Informationsverarbeitung erleichtert und so das Klima positiv beeinflusst wird,
- weil das Selbstwertgefühl des anderen gestärkt wird,
- weil dem anderen gezeigt wird, dass man sich auf ihn einstellt.

Verständliche Beiträge erreicht man, indem man kurze Sätze in Gegenwartsform verwendet, Fremdwörter meidet und Verben statt aneinandergereihte Substantive wählt.

Zuhören, zuhören, zuhören

Zuhören ist eine Kunst. Viele Interviewer reden lieber als zuzuhören. Zuhören gilt als unattraktiv, es wirkt passiv. Andere Interviewer geben nach außen hin vor zuzuhören, denken aber an „wichtigere“ Dinge. Genug Zeit dazu ist in den meisten Gesprächen, da die Denkgeschwindigkeit höher ist als die Redegeschwindigkeit. Zudem lassen viele Interviewer während des Gesprächs ihre Gedanken schweifen, weil sie der Meinung sind, ohnehin schon zu wissen, was der Befragte denkt und sagen will (Sarges, 1996). Richtiges Zuhören ist ein aktiver Prozess, man muss mitdenken, muss sich konzentrieren.

Nichols & Stevens (1993) haben einige allgemeine Empfehlungen für die Gesprächsführung formuliert, die auch für Bewerberinterviews gelten. Zusammen mit Neuberger (1980) und Sarges (1996) ergeben sich folgende Kernregeln für einen Interviewer:

- Man kann nicht zuhören, wenn man spricht. Man muss Geduld haben, darf nicht unterbrechen, muss Pausen und Schweigen ertragen.
- Nicht durch Meinungsäußerungen des Bewerbers zu Stellungnahmen hinreißen

lassen, dadurch unterbricht man den Redefluss des Bewerbers.

- Den Bewerber entspannen. Signalisieren, dass er frei sprechen kann.
- Zeigen, dass man zuhören will. Nicht herumkritzeln, keine Post nebenbei lesen, nicht ständig auf die Uhr schauen, keine Telefonate entgegennehmen.
- Die Gedanken heraushören, die den gesprochenen Worten zugrunde liegen. Nur durch Heraushören wird man dem weniger redegewandten Bewerber gerecht. Eloquenz mag zum Anforderungsprofil eines Verkäufers gehören, ist jedoch für andere Positionen weniger relevant als Strategische oder Soziale Kompetenz.
- Emotionale Filter abbauen und die Beurteilung zurückstellen. Erst wenn der Befragte ausgereedet hat, gilt es, die wesentlichen Gedanken zu rekapitulieren und zu bewerten, am besten am Ende des Gesprächs. Wenn man sich ärgert oder große Sympathie empfindet, interpretiert man die Antworten des Bewerbers verzerrt.
- Nicht nach Belegen suchen, die das bisherige Urteil bestätigen, sondern nach Hinweisen, die es widerlegen könnten (Falsifikation).
- Auf die Übereinstimmung von sprachlichen und nicht-sprachlichen Signalen des Gesprächspartners achten. Passt der Tonfall zur Aussage und zur Mimik? etc.

Gezielt nachfragen

Im Bewerbungsgespräch werden zunächst potentiell relevante Themen im Breitbandverfahren abgesucht. Wenn vielversprechende Spuren entdeckt werden, fragt der Interviewer nach (Sarges, 1996). Beispiel: „Sie sagten vorhin, Ihre Entscheidung hätte nicht allen gefallen. Erzählen Sie doch mehr darüber.“ Dieses sogenannte Trichterverfahren hat sich bewährt. Dabei geht der Interviewer von allgemeinen offenen Fragen zu spezifischen Nachfragen über. Nachfragen erfüllt drei Zwecke (Sarges, 1996):

- Vervollständigen von Fakten. Wenn beispielsweise jemand die Abschlussnote des Studiums nennt, nicht aber die Studiendauer, so muss man nachfragen, um den Wert der Note einschätzen zu können.
- Emotionale Äußerungen aufgreifen. Bewerber: „Ich habe mich riesig über die 1,5 im Abitur gefreut“ Interviewer: „Riesig?“ Damit wird der Interviewte animiert mehr zu dem für ihn wichtigen Thema zu sagen. Reagiert der Interviewer hingegen mit: „Das kann ich verstehen, ist ja auch eine tolle Sache“, erfährt er nichts mehr zu dem Thema und hat seine Werthaltung offenbart.
- Verbale Besonderheiten wie Generalisierungen, Verzerrungen und Superlative hinterfragen.

Typische Fälle von Generalisierung und Verzerrung sind (Schuler, 1994; Sarges, 1996):

- Aussagen, die keine Ausnahmen zulassen wie *alle, jeder, keiner, nie, immer* sind meist unrealistisch, z.B. „Keiner hat mir geholfen!“
- Aussagen, die mit Worten wie *muss, kann nicht, zwingend, unabdingbar* eingeleitet werden, sind zu hinterfragen. Beispielsweise „Ich konnte nicht anders, die Geschäftsführung hat es so angeordnet.“
- Aussagen mit unspezifischen Substantiven oder Verben bedürfen der Klärung. Die Antwort, „Die haben mich ignoriert.“ muss aufgegriffen werden: „Wer hat Sie ignoriert?“ oder „Wie haben die das genau gemacht?“ Das Aufgreifen muss nicht unmittelbar erfolgen. Wenn die Nachfragen Schlag auf Schlag gestellt werden, besteht die Gefahr, dass aus dem Gespräch ein Verhör wird.

Die Antworten auf solche Nachfragen geben dem Interviewer einen Einblick in die Gedanken- und Gefühlswelt des Bewerbers. Treffendes Nachfragen fördern zudem selbstreflexive Bemühungen des Bewerbers, im Idealfall entsteht eine win-win-Situation: Der Interviewer erfährt, was er über den Bewerber wissen muss; der Bewerber wird zum

Nachdenken über eigene Entscheidungen und Einstellungen angeregt, er kann dazulernen.

Beispiele für gezieltes Nachfragen

(Sarges, 1996)

Bitte um Erläuterung. Oft stellen Bewerber Behauptungen über ihr Verhalten und Erleben auf, die allgemein gehalten sind. Solche Aussagen klopft man am besten ab, indem man den Bewerber bittet, Beispiele zu nennen.

- Bewerber: „Das war schon immer so. Wenn ich mit einem Vorgesetzten nicht klar kam, habe ich zurückgeschossen.“
- Interviewer: „Erläutern Sie das bitte näher.“ oder: „Können Sie mir das mal an einem Beispiel illustrieren?“

Konkretisieren abstrakter Aussagen. Häufig bietet der Bewerber abstrakte Modelle an, die für jeden Menschen in vergleichbaren Situationen gelten, die aber nichts Konkretes aussagen. Auf diese Weise vermeidet der Bewerber, sich festzulegen. Vor allem bei abstrakten Erklärungen, die der Interviewer selbst für zutreffend hält, besteht die Gefahr, dass keine Nachfragen gestellt werden.

- Interviewer: „Weshalb haben Sie bei Ihrem letzten Arbeitgeber gekündigt?“
- Bewerber: „Ach wissen Sie, wie das so ist, es gibt natürlich wie überall Positives und Negatives, aber wenn das Negative überwiegt, dann reicht es halt irgendwann.“

Nicht immer liegt der Fall so klar, dass sich konkretisierende Nachfragen geradezu aufdrängen: „Was genau war für Sie positiv? Und was war negativ? Was führte dazu, dass es gereicht hat?“

4.3 Abschluss des Interviews

Der Abschluss eines Interviews bleibt langweilig und entscheidet über das Gesamturteil. Man soll ein Interview auch dann konzentriert und höflich zu Ende führen, wenn man den Bewerber nicht einstellen wird. Man kann erläutern, weshalb man ihn nicht einstellen wird, oder, wenn Sie den Entschluss erst nach Abschluss einer Bewerbungsrunde

treffen, ihn nachträglich in einem Telefonanruf über die Gründe informieren. Der abgelehnte Bewerber denkt im Idealfall: „Schade das es nicht geklappt hat, zu dieser Organisation wäre ich gerne gekommen.“ Für einen angemessenen Interviewabschluss ist wichtig, dass man

- Unangenehmes nicht erst am Ende des Interviews behandelt, sonst ist ein positiver Ausklang unmöglich.
- das Gesprächsergebnis in ein oder zwei Sätzen zusammenfasst.
- auf positive Elemente des Gesprächs hinweist. Wenn das Ergebnis unerfreulich ist, kann man zumindest auf den guten Gesprächsverlauf hinweisen.

5 Empfehlungen

Weinert (1998) gibt folgende Empfehlungen für die Verwendung von Interviews bei der Personalauswahl:

Zur Verbesserung der Qualität der Interviews:

- A-Priori-Festlegung was positiv und was negativ bewertet wird (Kriterien).
- Bewerten durch mehrere Personen in ein- und demselben Gespräch.
- Ersatz unstrukturierter Interviews durch multimodale Interviews.
- Schulung von Interviewern zur Vermeidung von Frage- und Beurteilungsfehlern.

Interviews sollten auch nicht als einziges Messinstrument verwendet werden.

Literatur

Dipboye, R.L. (1992). *Selection Interviews: Process Perspectives*. South-Western Series in Human Resources Management. Cincinnati: South-West Publishing.

Dutfield, M. & Eling, C. (1993). *Gesprächsführung für Manager - Mitarbeiter kompetent beraten und beurteilen*. Frankfurt/M.: Campus.

Eckardt, H.H. & Schuler, H. (1992). Berufseignungsdiagnostik. In R.S. Jäger & F. Pe-

- termann (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik*, 2. Auflage. Weinheim: PVU.
- Fisseni, H.-J. (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Greve, W. & Wentura, D. (1991). *Wissenschaftliche Beobachtung in der Psychologie*. München: Quintessenz.
- Litzcke, Sven Max (2003). Nonverbale Lügen- und Machtmerkmale. In S.M. Litzcke (Hrsg.), *Nachrichtendienstpsychologie 1*, Beiträge zur Inneren Sicherheit, Band 21 (S.137-170). Brühl / Rheinland: FH-Bund.
- Neuberger, O. (1980). *Das Mitarbeitergespräch*. Bratt-Institut.
- Nichols, R. & Stevens, L. (1993). *Listening to people*. In *The articulate executive* (S. 45-60). Boston: Harvard Business Review Books.
- Niederhoff, H.-U. & Schuh, H. (2000). *Argumentieren – Diskutieren*, 3. Auflage. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Sarges, W. (1990). Interviews. In Sarges, W. (Hrsg.), *Managementdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (1996). Bewerberinterviews und Mitarbeitergespräche: Engpaß Exploration. In B. Voß (Hrsg.), *Kommunikations- und Verhaltenstrainings*, 2. Auflage. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schuler, M. (1994). NLP – Neurolinguistisches Programmieren in der Management-Weiterbildung. In L.M. Hofmann & E. Regnet (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H., Frier, D. & Kauffmann, M. (1993). *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schuler, H. & Funke, U. (1993). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 235-283). Huber: Bern.
- Stephan, U. & Westhoff, K. (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahme und Einsparungspotenzial durch strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, 3/2002, 3-17.
- Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie*, 4. Auflage. Weinheim: PVU.
- Weisbach, C.-R. (1992). *Professionelle Gesprächsführung*. München: Beck Wirtschaftsberater im dtv.