

Professionell statt aus dem Bauch heraus:



Wie Sie Bewerberinterviews zielführend gestalten

Wenn ein Bewerber die Unterlagenanalyse überstanden hat, folgt in der Regel ein Bewerberinterview. Dies ist meist das wichtigste Auswahlinstrument, um neue Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu rekrutieren. **Doch wie systematisch und professionell führen Sie diese Interviews?** Der Recruiting-Experte Christian Berndt zeigt Ihnen, worauf Sie achten sollten.

Vielleicht treffen auch Sie Ihre Entscheidungen für oder gegen einen Kandidaten intuitiv aus dem Bauchgefühl heraus. Dagegen ist auch überhaupt nichts einzuwenden. Wenn Sie sicher gestellt haben, dass Ihr Bauchgefühl mit den richtigen Informationen gefüttert wurde, damit es auch zu der richtigen Entscheidung kommen kann. Was verbirgt sich hinter dieser Aussage? Ihre Intuition nimmt ganzheitlich wahr, d.h. es werden eine Vielzahl von Eindrücken auf visueller, auditiver und haptischer Ebene zu einem Urteil verarbeitet. Dies bedeutet aber auch, dass Ihre Intuition sehr anfällig für Wahrnehmungsfehler ist, die wiederum zu Beurteilungsfehlern oder im Ergebnis zu falschen Entscheidungen führen können. In den Zeiten eines zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels ist für Sie neben der Einstellung eines schlechten Kandidaten auch das Nichterkennen und Nichteinstellen eines geeigneten Kandidaten ein echtes Problem.

Im Folgenden finden Sie sieben Tipps, die Ihnen helfen, zu richtigen Entscheidungen zu kommen. Diese Tipps greifen typische Fragen aus der Praxis auf. Im Kern geht es um eine Systematisierung Ihrer Vorgehensweise, um so Fehlerquellen zu minimieren:

TIPP 1: Anforderungsprofil erstellen

Erstellen Sie vorab ein schriftliches Anforderungsprofil. Dieses sollte möglichst präzise die Berufserfahrung und Qualifikation, die überfachlichen Kompetenzen (z.B. Konfliktfähigkeit, Führungskompetenzen, etc.) sowie die stellenbezogene Motivation beschreiben. Sie stellen so ein einheitliches Verständnis aller am Auswahlprozess Beteiligten sicher. Dieses Anforderungsprofil ist für Sie die Messlatte, an der Sie alle Bewerber für eine bestimmte Position messen.

TIPP 2: Erfolgskritische Situationen ins Anforderungsprofil integrieren

Ihr Anforderungsprofil können Sie bereichern, indem Sie über diese drei Fragen nachdenken:

- 1.) Welche 3-5 erfolgskritischen Situationen muss der Stelleninhaber bewältigen? Mit erfolgskritisch ist gemeint, dass sich in dieser Situation entscheidet, ob Sie einen guten oder weniger guten Mitarbeiter haben.
- 2.) Wie verhält sich ein guter Mitarbeiter jeweils in diesen Situationen? Was macht er, um die Situation erfolgreich zu bewältigen? Mit der Antwort beschreiben Sie die Verhaltensweisen oder Fähigkeiten, die ein zukünftiger Mitarbeiter beherrschen sollte.
- 3.) Welche Frustrationsquellen muss der Mitarbeiter in der Position aushalten? Die Antwort liefert Ihnen wichtige Informationen zur stellenbezogenen Motivation.

TIPP 3: Interviewleitfäden nutzen

Sie sollten für jede Position einen eigenen Interviewleitfaden nutzen, der auf das jeweilige Anforderungsprofil zugeschnitten ist. Diesen benötigen Sie, um die knappe Interviewzeit so effektiv wie möglich zu nutzen. Falls Sie sich fragen, wo Sie solche Interviewfragen schnell und einfach finden können, dann nutzen Sie z.B. den Fragenkatalog aus dem Buch „Bewerberinterview professionell führen mit der VeSiEr-Methode“ (Haufe). Hier finden Sie über 700 Fragen und einen Interviewgenerator, der Ihnen einen Interviewleitfaden zusammenstellt.

TIPP 4: Erfolgskritische Situationen im Interview hinterfragen

Darüber hinaus sollten Sie im Interview auch die erfolgskritischen Situationen aufgreifen und daraus Fragen generieren. Lesen Sie hier ein kleines Beispiel: Die erfolgskritische Situation ist der Umgang mit unzufriedenen, verärgerten, aber einflussreichen Kunden am Telefon.

Der Fragenkomplex im Interview kann wie folgt lauten: „Inwieweit hatten Sie schon mit einflussreichen Kunden zu tun?“ Hiermit überprüfen Sie, auf welchem Level der Bewerber schon über Erfahrung mit Kunden verfügt.

„Welche herausfordernden Situationen mussten Sie im Umgang mit Kunden am Telefon schon bewältigen?“. Grundsätzlich gilt: Mit allgemeinen Fragen beginnen, die in die Breite gehen, um zu sehen, welche Situationen der Bewerber schon bewältigt hat.

TIPP 5: Vergangenheitsorientiert fragen

Menschen sind „Gewohnheitstiere“, d.h. sie werden sich mit großer Wahrscheinlichkeit in ähnlichen Situationen so verhalten, wie Sie es früher getan haben. Fragen Sie daher nach konkreten Situationen und Beispielen. Fragen Sie viel nach konkretem Verhalten: „Was haben Sie damals gemacht?“; „Wie sind Sie weiter vorgegangen?“. Fragen Sie, um die Glaubwürdigkeit zu prüfen nach Ergebnissen: „Was haben Sie erreicht?“.

Bitte stellen Sie keine hypothetischen Fragen wie „Was würden Sie tun, wenn...“. Sie erhalten dadurch vor allem sozial erwünschte Antworten oder solche, die Lehrbuchwissen widerspiegeln, aber eher weniger tatsächlich gelebtes Verhalten. Falls der Bewerber keine eigene Erfahrung hat, z.B., weil er noch keine Führungserfahrung hat, integrieren Sie besser ein Rollenspiel ins Interview.

TIPP 6: Viele Notizen machen

Vielleicht sind Sie überzeugt, dass Sie sich keine Notizen während des Interviews machen müssen, da Sie sich alles Wichtig merken können. Dann Gratulation zu Ihrer ausgeprägten Wahrnehmungs- und Merkfähigkeit. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wirken auf Ihr Urteil auch eine Reihe von Wahrnehmungs- oder Beurteilungsfehlern wie z.B. „Der erste oder der letzte Eindruck“ oder „der Perpetuierungseffekt“, d.h., Sie finden Bestätigung zu einer einmal gefassten Meinung“.

Sie sollten ganz einfach die Beispiele, die ein Bewerber nennt, mitschreiben sowie das Verhalten in den dargestellten Situa-

tionen und die erreichten Ergebnisse. Notieren Sie ruhig auch Ihre Hypothesen (siehe TIPP 7). All dies führt dazu, dass Sie beim Durchlesen Ihrer Notizen nach dem Interview den Bewerber viel besser beurteilen können.

Das Mitschreiben ist übrigens Trainingssache – Sie können das sicherlich auch aus Besprechungen. Machen Sie zu Beginn des Interviews den Bewerber drauf aufmerksam, dass Sie sich Notizen zur objektiveren Beurteilung machen. Die Bewerber sind dankbar, wenn Sie mitschreiben und die kleinen Schreibpausen im Interview nutzen sie sicherlich gerne, um mal kurz zu entspannen und sich zu sammeln.

TIPP 7: Hypothesen im Interview hinterfragen

An vielen Stellen im Interview entwickeln Sie in der Regel Hypothesen über den Bewerber, man könnte auch Vorurteile sagen. Dies können Stereotype sein wie „Nerds sind sozial inkompetente Menschen“ oder logische Irrtümer wie „Rechtschreibfehler lassen auf schlampiges Arbeiten im allgemeinen schließen“. Richtig professionell werden Sie in der Interviewführung, wenn Sie versuchen, diese Vorurteile mit folgender Vorgehensweise zu widerlegen: Welches Vorurteil habe ich? Woran (Wahrnehmungen) mache ich das eigentlich fest? Was könnte das noch bedeuten (andere Interpretationen)? Wie kann ich danach fragen oder es genauer überprüfen?



Autor: Christian Berndt

Langjähriger Spezialist für PE/OE sowie Recruiting und Trainer der Haufe Akademie

Services

Unsere Seminarempfehlungen:

Bewerberinterviews professionell führen

Grundlagen und Methoden

Dieses Seminar vermittelt Ihnen die dafür notwendigen Grundlagen, Techniken und Methoden. So kommen Sie zu passenden Mitarbeitern statt zu teuren Fehlbesetzungen.

www.haufe-akademie.de/81.97

81.97 ▶

Gezieltes Bewerbermanagement

Vom Anforderungsprofil bis zum Interviewleitfaden

Optimieren Sie Ihren Bewerbungsmanagementprozess, und beugen Sie so teuren Fehlentscheidungen in der Kandidatenauswahl vor!

www.haufe-akademie.de/87.68

87.68 ▶

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter

service@haufe-akademie.de

Telefonisch erreichen Sie uns unter

0761 898-4422

