

Eberhardt Hofmann

Einstellungsgespräche erfolgreich führen

Eberhardt Hofmann

Einstellungsgespräche erfolgreich führen

Ein Praxisleitfaden für die Auswahl
der besten Bewerber



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Stefanie Winter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0981-7

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	9
Kapitel 1: Untersuchung zur Brauchbarkeit des Interviews	15
Kapitel 2: Den Bewerber zum Sprechen bringen.....	19
1. Offene (weite) und geschlossene (enge) Fragen	20
2. Zusammenfassen	29
3. Beispiele einfordern	34
Kapitel 3: Konkret werden.....	37
1. Effekte des Konkretisierens.....	39
2. Aufzählungen verlangen als eine Technik des Nachfragens.....	44
3. Umgang mit „Nichts“- „Noch nie“-Antworten.....	46
4. Einstiegs- und Nachfragen	49
Kapitel 4: Von der Worthülse zur individuellen Bedeutung – der zentrale Prozess.....	53
1. Die Schwierigkeit der Bedeutungsübertragung.....	53
2. Der Mikro- und der Makroprozess.....	63
3. Einwände	68
4. Nonverbale Beobachtung	71
5. Das Doppelproblem.....	73
Kapitel 5: Das Meta-Modell als formale Hilfe zum Nachfragen	77
1. Veranschaulichung des Modells.....	77
2. Universalquantifizierungen	79
3. Nominalisierungen	81
4. Sprachliche Tilgungen.....	83

Kapitel 6: Spezielle Fragen/Überprüfung der Antworten	85
1. Konkretisieren.....	86
2. Zum gängigen Stereotyp konträre Fragen	86
3. Zirkuläre Fragen	88
4. Projektive Fragen.....	90
5. Abstrakte Fragen.....	91
6. Mehrgliedrige Fragen	92
7. Anwendung der beschriebenen Fragetechniken	95
Kapitel 7: Quantifizierbare Antworten	97
1. Vorgehen bei der Konstruktion von Fragen mit quantifizierbaren Antworten	97
2. Interviewerverhalten beim Stellen von Fragen mit quantifizierbaren Antworten	100
Kapitel 8: Der Gesprächsplan	101
1. Begrüßung und Gesprächsbeginn.....	105
2. Ablauf des Gespräches erklären	106
3. Das Kernstück: Die Vorstellungen des Bewerbers erfassen	106
4. Spezielle Anforderungen	125
5. Informationen zur Stelle	128
6. Dem Bewerber Gelegenheit zum Fragen geben.....	130
7. Abschluss des Gespräches	130
8. Zusammenspiel zwischen Personal- und Fachabteilung	130
Kapitel 9: Die Erweiterung des klassischen Vorstellungsgesprächs durch Assessment-Center-Elemente	133
1. Die Bewerberpräsentation	133
2. Verhaltensbeobachtung während des Zweiergesprächs	141
3. Simulation von Gesprächssequenzen	143

Kapitel 10: Durchführungstechnische Gesichtspunkte	145
1. Sitzposition	145
2. Notizen	146
3. Zeitplanung.....	149
4. Leistungskurve	151
5. Systematisches Auswerten	151
Kapitel 11: Auswertung des Interviews	153
1. Bauch- oder Kopfentscheidungen?	153
2. Der erste Eindruck.....	154
3. Vorgehen bei der Auswertung	155
4. Dynamik in Entscheidergruppen	157
Kapitel 12: Training des Interviewer-Verhaltens	161
1. Schriftliche Übungen.....	161
2. Praktische Übungen.....	161
3. Supervision und Rückmeldung	162
4. Lernprinzipien	163
5. Beobachtungsblatt: Rückmeldung des Interviewerverhaltens	165
Zusammenfassung	167
Anhang	169
1. Aspekte einer Nachricht	169
2. Offene und geschlossene Fragen	170
3. Offene Fragen formulieren.....	171
4. Paraphrasieren	173
5. Nachfragen	173
6. Blech reden.....	175
7. Meta-Modell	176
8. Nominalisierungen	177
9. Originalität von Antworten.....	179

Abbildungsverzeichnis	181
Literaturverzeichnis	185
Zum Autor	187
Stichwortverzeichnis	189

Einführung

Bewerber antworten in Vorstellungsgesprächen nicht einfach spontan und unreflektiert. Die Antworten werden oftmals überlegt und taktisch gegeben. Diese Tendenz verstärkt sich durch die inflationär anwachsende Zahl von Ratgebern für Bewerber. Man muss davon ausgehen, dass so gut wie jeder qualifizierte Bewerber vorbereitet zum Vorstellungsgespräch kommt. Wie sinnvoll und realitätsangemessen diese Form der Vorbereitung ist, ist dabei eine andere Frage.

Die zentrale These dieses Buches lautet:

- Bewerber verhalten sich in Vorstellungsgesprächen nicht „natürlich“, nicht „spontan“, sie reagieren (bewusst oder unbewusst) nicht so, wie sie sich „normalerweise“ verhalten würden, sondern in einer mehr oder weniger verzerrten Art und Weise.
- Das schränkt die Validität des Vorstellungsgesprächs stark ein. Die Qualität hängt aber auch stark von der Kompetenz des Interviewers ab. Seitens des Interviewers ist ein solches Gespräch nicht einfach.
- Oftmals wird man als Interviewer, insbesondere als Fachbereichsvertreter, völlig unvorbereitet mit diesem Thema konfrontiert.
- Das Vorstellungsgespräch erscheint auf den ersten Blick relativ einfach, man muss sich (anscheinend) nur mit dem Bewerber zusammensetzen und mit ihm reden.
- Um ein gutes Vorstellungsgespräch führen zu können, ist es notwendig, einige Schalter im Kopf umzulegen und ein teilweise völlig anderes Gesprächsverhalten anzuwenden, als dies in „normalen“ Gesprächen angemessen ist.

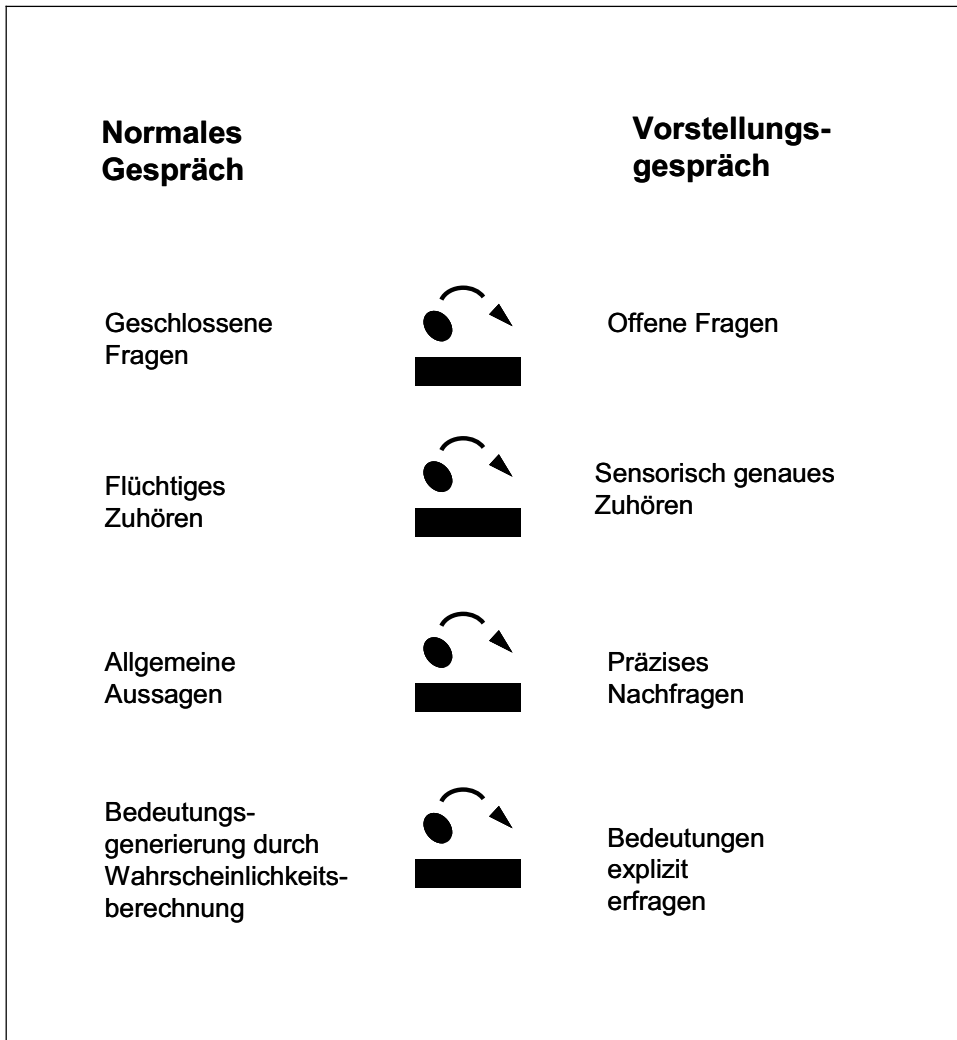


Abbildung 1: Normales Gespräch und Vorstellungsgespräch: Schalter umlegen

Die Bedeutung dieser einzelnen Schalter wird in den Kapiteln zur Gesprächstechnik intensiv erläutert.

Bewerber und auch einige Interviewer gehen oft von einem einfachen „Röhrenmodell“ der Kommunikation aus. Sie glauben, dass der Sender eine Information „in eine Röhre“ schickt, die dann die Information zum Empfänger transportiert und dort genauso ankommt, wie es der Sender intendiert hat. So wünschenswert diese Vorstellung zur Kommunikation auch ist, so wenig entspricht sie der Realität. Eine These dieses Buches besteht darin, dass es im Vorstellungsgespräch günstiger ist, von einem anderen Kommunikationsmodell auszugehen:

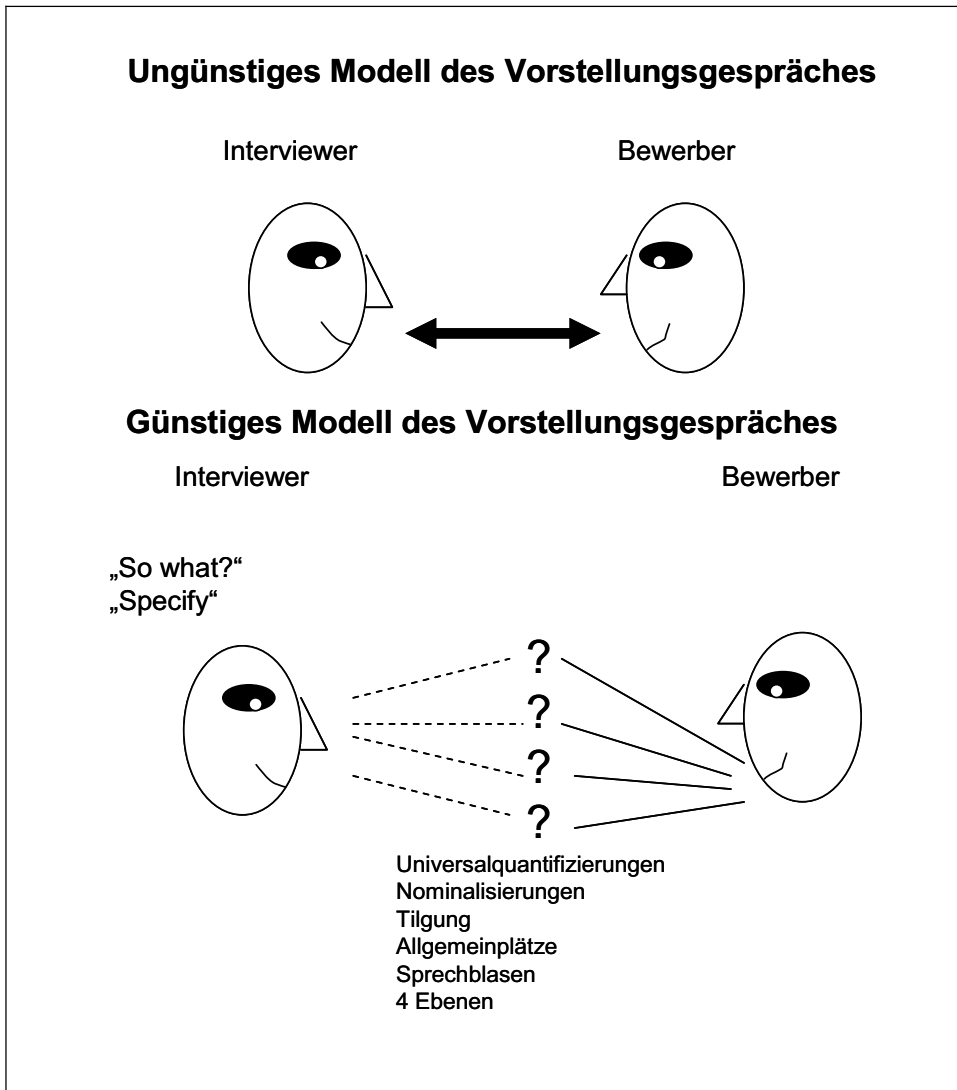


Abbildung 2: Einfaches und komplizierteres (aber realitätsgerechteres) Modell der Kommunikation im Vorstellungsgespräch

Das als günstiger vorgeschlagene Modell sieht etwas verwirrend aus. In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Elemente näher erläutert und die Gründe dafür dargelegt, warum dieses Modell realitätsnäher als das Röhrenmodell ist.

Es sind einige weitere Fakten relevant:

Man weiß, dass sich Versuchspersonen selbst bei relativ unverfänglichen psychologischen Experimenten nicht so verhalten, wie sie es normalerweise tun würden (z. B. Gniech, 1982). Es wird geschätzt, dass nur ca. 15 % der Versuchspersonen „gute“ Versuchspersonen sind, die sich bei psychologischen Experimenten spontan, natürlich, unkontrolliert verhalten. Was für psychologische Experimente zutrifft, gilt sehr wahrscheinlich auch für andere Situationen, bei denen die „Versuchsperson“ mit einem für sie nicht oder nicht voll transparenten Verfahren konfrontiert wird, das eine Einschätzung ihrer Persönlichkeit zum Ziel hat, wie dies auch im Vorstellungsgespräch der Fall ist.

In manchen Studiengängen (besonders im betriebswirtschaftlichen Bereich) sind Bewerbertrainings bereits Bestandteile des normalen Curriculums. Selbst wenn dies nicht der Fall ist, gibt es an fast jeder Hochschule Angebote zu Bewerbertrainings. In vielen Förderprogrammen des Arbeitsamtes ist ebenfalls ein Bewerbertraining enthalten. Die Qualität dieser Trainings ist sehr unterschiedlich. Ein Großteil der selbsternannten Trainer hat noch nie in der Realsituation auf der Arbeitgeberseite ein Einstellungsinterview geführt. Manchmal werden den Bewerbern in solchen Trainings sogar ausgesprochen unsinnige Vorstellungen vom Bewerbergespräch vermittelt. So lautete z. B. eine Seminarausschreibung für ein Bewerbertraining: „Die optimale Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch sollte genauso aussehen, wie die Vorbereitung eines Schauspielers auf seine Rolle. Ziel ist es, dass der Bewerber sich bei einem Vorstellungsgespräch optimal darstellt.“ (Bildungswerk Schloß Hersberg). Unabhängig von der Qualität der in diesen Veranstaltungen gegebenen Verhaltensempfehlungen und deren Umsetzbarkeit im Vorstellungsgespräch kann man davon ausgehen, daß ein Großteil der Bewerber bezüglich des Verhaltens im Gespräch und der zu gebenden Antworten in irgendeiner Art und Weise durch das Lesen von Ratgebern oder den Besuch von Trainings instruiert in ein Vorstellungsgespräch geht und zumindest versucht, taktisch zu antworten.

Nach einer Untersuchung von Fruhner und Schuler (1987) glauben Bewerber tatsächlich auch, dass sie im Vorstellungsgespräch einen größeren Einfluss auf das Ergebnis haben, als dies bei anderen Auswahlverfahren der Fall ist.

Das hat zur Folge, dass derjenige, der Einstellungsinterviews zu führen hat, zwei Aufgaben gleichzeitig bewältigen muss. Er muss sich nicht nur Gedanken darüber machen, welche Informationen er im Rahmen des Interviews erhebt und wie er dies tut, er muss zusätzlich dazu auch noch die vom Bewerber erhaltene Information auf ihre „Richtigkeit“, „Authentizität“, „Glaubhaftigkeit“ und vor allem auf ihre Bedeutung hin beurteilen. Die Situation wird dadurch noch etwas komplizierter, dass die Qualität des Interviews auch von der Interviewerseite her sehr unterschiedlich sein kann. Häufig müssen Fachvorgesetzte ohne spezielle Schulungen Einstellungsinterviews führen. Es wird offenbar davon ausgegangen, dass die Fähigkeit zum Führen von Vorstellungsgesprächen mit der Ernennung zur Führungskraft automatisch mitverliehen wird. Die nachfolgend beschriebenen Techniken sollen dazu dienen, relevante Informationen im Rahmen des Einstellungsinterviews sicherer erheben zu können und die erhaltenen Informationen auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen.

Das erste Kapitel des vorliegenden Buches beschäftigt sich mit prinzipiellen Fragen des Vorstellungsgespräches. Es stellt kurz den Forschungsstand zur Brauchbarkeit des Interviews und die sich daraus ergebenden Konsequenzen dar.

Nach diesen eher theoretischen Überlegungen beschäftigen sich die Kapitel zwei bis acht mit der konkreten Gesprächsführung. Der Schwerpunkt liegt in Kapitel 2 auf der Darstellung von Techniken, mit deren Hilfe man den Bewerber zum Sprechen bringen kann. Dies ist die Grundvoraussetzung, um von ihm möglichst viele Informationen zu seiner Person zu erhalten. Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Notwendigkeit und mit den entsprechenden Techniken, die Antworten des Bewerbers zu konkretisieren und dadurch den Informationsgehalt der erhaltenen Antworten zu erhöhen. In Kapitel 4 wird das Kernstück des Vorstellungsgespräches behandelt, der Schritt weg von Schlagworten und wohlfeilen Begriffen hin zu der Erfassung individueller Bedeutungen. Kapitel 5 stellt zu diesem Zweck ein formales Modell aus der verhaltenstheoretischen Diagnostik vor, mit dessen Hilfe man sehr schnell diejenigen Elemente aus den Antworten des Bewerbers identifizieren kann, die bei entsprechendem Nachfragen mit hoher Treffsicherheit relevante Informationen liefern. Gegenstand von Kapitel 6 spezielle Fragen und solche Fragen, die es bis zu einem gewissen Grad erlauben, die Antworten des Bewerbers auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen. In Kapitel 7 wird eine Methode dargestellt, um das Antwortverhalten des Bewerbers quantifizierbar machen können. In Kapitel 8 wird ein beispielhafter und relativ universell verwendbarer Gesprächsplan vorgestellt. Mit den Methoden, die in Kapitel 9 beschrieben sind, wird der rein verbale Bereich verlassen und eine Methodik vorgestellt, um innerhalb des Vorstellungsgespräches zu einer Beobachtung realen Verhaltens zu gelangen. Gegenstand von Kapitel 10 sind die eher durchführungstechnischen Rahmenbedingungen, die beim Vorstellungsgespräch relevant sind. Kapitel 11 befasst sich mit der systematischen Auswertung eines Vorstellungsgespräches. Kapitel 12 beschreibt verschiedene Methoden, mit denen man das Gesprächsverhalten trainieren kann.

Im Anhang sind Übungen und Beispiellösungen zu den jeweils beschriebenen Techniken sowie Formblätter und Arbeitshilfen aufgeführt.

Der Text verwendet die maskuline Wortform (Bewerber, Interviewer etc.). Die Bezeichnung bezieht weibliche Formen mit ein und wurde aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit gewählt.

Sowohl die vorgestellte Gesprächstechnik als auch die Gesprächsinhalte sind konform mit dem „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ (AGG).

Kapitel 1: Untersuchung zur Brauchbarkeit des Interviews

Dieses Kapitel gibt einen kurzen, auf praxisrelevante Aspekte beschränkten Überblick über die Forschung, die sich mit der Güte der Vorhersagen beschäftigt, welche mit Hilfe eines Einstellungsinterviews getroffen werden können. Die Frage, wie sicher ein Einstellungsinterview denn tatsächlich eine Vorhersage des späteren Berufsweges treffen kann, war ein Schwerpunkt der Forschung in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts. Betrachtet man die Ergebnisse von Analysen und Meta-Analysen (Meta-Analysen bewerten verschiedene Untersuchungen und bilden daraus ein Gesamtergebnis) zur Validität, also zur Vorhersagekraft, von Einstellungsgesprächen, so werden dort Validitätswerte genannt, die auf den ersten Blick nicht sehr ermutigend sind. Der Zahlenwert der Validität bedeutet Folgendes: Je näher der Zahlenwert sich dem Wert „1“ annähert, desto höher ist die Validität und damit die Vorhersagbarkeit, je näher der Wert bei „0“ liegt, desto geringer ist die Validität. So berichten z. B. Eckhardt & Schuler (1992) von 0,14 und Schmidt & Hunter (1998) von max. 0,3. Die Validität und somit die Brauchbarkeit des Interviews wird daher in allen Studien als eher gering bewertet. Auch Untersuchungen zur so genannten „inkrementellen Validität“ wie z. B. Schmidt & Hunter (1998), bei denen es um die Frage geht, welchen Zusatznutzen das Interview bringt, wenn man es mit anderen Verfahren kombiniert, stellen dem Vorstellungsgespräch ein sehr schlechtes Zeugnis aus. Da die Ergebnisse dieser Untersuchungen immer in die gleiche Richtung weisen, hat sich der Fokus der Forschung in den letzten Jahren geändert und die Fragestellung heißt nun immer öfter: Wodurch kommen Unterschiede in der Brauchbarkeit von Interviews zustande?

Die oben zitierten Meta-Analysen beziehen sich auf „das Interview“. Bei der Führung von Interviews gibt es jedoch beträchtliche Unterschiede. Die Bandbreite reicht dabei von einem „Small Talk“ bis zu komplexen und standardisierten Interviewsystemen. Daher ist die Vermutung sicherlich nicht unberechtigt, dass die Validität eines „guten“ Interviews deutlich höher liegt als die eingangs berichteten Durchschnittswerte. Je nach der Qualität des Interviews (und natürlich auch der Kompetenz des Interviewers) gibt es eine sehr hohe Spreizung der Validitätswerte.

Die neuere Forschung beschäftigt sich mit der Frage, wie man die Validität der Interviews steigern kann. Mit Maßnahmen der Validitätssteigerung kann man Validitätswerte erreichen, die in der Größenordnung alternativer, aber meist aufwändigerer Verfahren (z. B. Assessment-Centern) liegen. So sind z. B. anforderungsbezogene Interviews valider als Interviews, die wenig Anforderungsbezug aufweisen, strukturierte Interviews sind valider als unstrukturierte Interviews.

rierte (z. B. Wiesner & Cronshaw, 1988). Deller, Kleinmann und von Hahn (1992) berichten von Validitätskoeffizienten von 0,45 bei der Verwendung eines situativen Interviews. Harris (1989) ermittelte für ein anforderungsbezogenes und hochstrukturiertes Interview bessere Validitätswerte als bei anderen Interviews. Die Validität des Interviews kann also durchaus die Werte erreichen, die sonst nur mit aufwändigeren Verfahren erreicht werden können.

Fasst man die Bedingungen zusammen (z. B. Schuler, 1998; Sarges, 2000), die die Validität eines Einstellungsinterviews beeinflussen, so ergibt sich folgendes Bild:

Ursachen für geringe Validitäten des Interviews:

- Fehlender oder mangelnder Anforderungsbezug der Fragen
- Unzulängliche Verarbeitung der aufgenommenen Information durch den Interviewer
- Geringe Beurteiler -Übereinstimmung
- Dominantes Gewicht früher Gesprächseindrücke
- Emotionale Einflüsse auf die Urteilsbildung
- Beanspruchung des größten Teils der Gesprächszeit durch den Interviewer

Demgegenüber kann die Validität des Interviews gesteigert werden durch:

Faktoren, die die Validität des Interviews erhöhen:

- Anforderungsbezogene Gestaltung des Interviews
- Durchführung des Interviews in strukturierter bzw. (teil-) standardisierter Form
- Einsatz mehrerer Beurteiler
- Formen des Gruppengesprächs (ähnlich einem Assessment-Center)
- Training der Interviewer

Die nachfolgenden Kapitel dieses Buches sind so aufgebaut, dass sie diesen Faktoren zur Steigerung der Validität entsprechen.

Über die reine Vorhersage des zu erwartenden beruflichen Erfolges mit Hilfe statistischer Validitäten hinaus hat das Interview auch noch weitere Funktionen. Diese nicht in reinen Zahlen zu fassende, aber dennoch relevante Art der Validität wird als „soziale Validität“ bezeichnet. Der Begriff der „sozialen Validität“ wurde von Schuler & Stehle (1983) geprägt und umfaßt alle Aspekte, die den eignungsdiagnostischen Prozess zu einem sozial akzeptablen Prozess machen. Die soziale Validität lässt sich aus der Sicht des Bewerbers und aus der Sicht des Unternehmens betrachten.

Soziale Validität aus der Sicht des Unternehmens

Schuler, Frier und Kaufmann (1991) befragten Personalfachleute, wie sie die Validität, Praktikabilität und Akzeptanz verschiedener Auswahlverfahren (Interviews, Psychologische Tests, Arbeitsproben, Assessment-Center etc.) einschätzen. In Bezug auf Praktikabilität und Akzeptanz erhielt dabei das Interview die besten Beurteilungen, in der Kombination aller drei Faktoren ebenfalls. Ein persönliches Gespräch ermöglicht ein persönliches Kennenlernen und das Feststellen von Sympathie und Antipathie, die zwar nicht in direkter Relation zur „Eignung“ des Bewerbers im engeren Sinne, jedoch in starker Relation zu dessen „Passung“ stehen.

Soziale Validität aus der Sicht des Bewerbers

Bisher wurde die Validität des Interviews nur aus der Sicht des Unternehmens betrachtet. Man kann die Einschätzung der Qualität des Interviews jedoch als ein Auswahlkriterium aus der Sicht des Bewerbers auffassen. Dass Bewerber dieses Kriterium tatsächlich als relevant betrachten, konnte z. B. in einer Untersuchung von Schuler & Moser (1993) nachgewiesen werden. Demnach kommt einer möglichst kompetenten Gesprächsführung durch den Interviewer eine zentrale Bedeutung zu. Der Bewerber lernt die Organisation personifiziert durch den Interviewer kennen und generalisiert die Einschätzung des Interviewers auf die Einschätzung der Gesamtorganisation.

Die oben beschriebenen Aspekte müssen berücksichtigt werden, wenn man eine Bewertung der Brauchbarkeit des Interviews in der Praxis vornimmt. In den nachfolgenden Kapiteln werden Methoden aufgezeigt, mit deren Hilfe es möglich ist, die Limitierungen, denen das Interview unterliegt, zu begrenzen.

Die Validität des Interviews darf auch nicht nur nach absoluten Zahlen beurteilt werden, sie muss auch immer mit den Validitäten anderer Verfahren und dem jeweils benötigten Aufwand verglichen werden, um die Nützlichkeit bewerten zu können. Die Validitätswerte liegen für Tests, bestimmte Arten von Fragebögen und Assessment-Center-Verfahren bei ca. 0,4 – 0,5. Bei der Bewertung der Nützlichkeit des Interviews ist zusätzlich zu der reinen Validität auch noch Ökonomie des Verfahrens in Rechnung zu stellen. Das Interview ist rein praktisch (jedoch eher vermeintlich) leicht durchzuführen und bedarf (zumindest vordergründig) relativ geringer Vorbereitung. Ein Interview, das die angegebenen Validitätswerte für alternative Verfahren erreicht, ist somit aufgrund der ökonomischeren Durchführung anderen Verfahren vorzuziehen.

Kapitel 2: Den Bewerber zum Sprechen bringen

Nachfolgend werden Methoden vorgestellt, mit deren Hilfe der Bewerber gezielt zum Sprechen gebracht werden kann. Ein häufiger Fehler im Vorstellungsgespräch besteht darin, dass die Redezeit des Interviewers im Vergleich zu der des Bewerbers relativ hoch ist. Ziel des Gespräches ist es ja, Informationen über den Bewerber zu erhalten. Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn der Bewerber tatsächlich die Chance hat, viel von sich zu zeigen. Aus meiner Sicht sollte der Bewerber in der ersten Phase des Gespräches einen Redeanteil von ca. 80 % haben, der Interviewer dagegen nur ca. 20 %. In einer späteren Gesprächsphase (vgl. Kapitel 10) sind dann die Redeanteile anders verteilt, nämlich dann, wenn der Bewerber Fragen zur vakanten Stelle und zum Unternehmen stellen kann. In der ersten Gesprächsphase jedoch sollte der Interviewer mit relativ wenigen eigenen verbalen Beiträgen den Bewerber dazu bringen, seinerseits möglichst viel verbales Material zu produzieren. Wie in Kapitel 2 dargestellt, kann es auch eine generelle Fassadentechnik des Bewerbers sein, möglichst wenig zu sagen, was natürlich die Gesprächsführung erheblich erschweren kann.

Ein weiteres potenzielles Problem kann aus der Sicht des Gesprächs-„führers“ die Aufrechterhaltung des Gespräches darstellen. Dies ist zwar im Prinzip eine generelle kommunikative Fähigkeit, im Vorstellungsgespräch ist sie jedoch besonders gefordert, da der Bewerber in aller Regel, bedingt durch die Natur des Vorstellungsgespräches, eher die passive Rolle inne hat, was die „Führung“, d. h. die Strukturierung und den Ablauf des Gespräches betrifft. Der Interviewer hat, zumindest aus der Sicht des Bewerbers, ja in der Regel einen Gesprächsplan und weiß (anscheinend) genau, was er von dem Bewerber erfragen will. Daher wird der Bewerber sehr wahrscheinlich dem Interviewer weitgehend die „Führung“ und Lenkung des Gespräches überlassen. Dies ist dem Bewerber nicht anzukreiden, da es sich bei dem Bewerbungsgespräch strukturell um eine eher asymmetrische (Macht-)Situation handelt. Für den Interviewer handelt es sich um eine besondere kommunikative Situation, da er, anders als bei einem „normalen“ Gespräch, weniger damit rechnen kann, dass der Gesprächspartner seinen Teil zu der Gesprächssteuerung beiträgt. Der Bewerber wird zwar auf der inhaltlichen Ebene bemüht sein, möglichst viel Information an den Mann (in diesem Fall den Interviewer) zu bringen, die Entscheidung, welche Fragen zu welchen Themenbereichen jedoch gestellt werden und wie das Gespräch strukturiert wird, liegt dabei im Gegensatz zu „normalen“ Gesprächen fast vollständig beim Interviewer. Der Interviewer ist daher doppelt belastet. Er muss einerseits seine Aufmerksamkeit auf das inhaltlich vom Bewerber Gesagte lenken, andererseits muss er parallel dazu einen Teil seiner Aufmerksamkeit dazu verwenden, den Fortgang des Gespräches zu steuern.

Aus den genannten Gründen kann es für den Interviewer schwierig sein, den Gesprächsfluss in Gang zu halten und den Bewerber dazu zu bringen, bei einem möglichst großen Teil des Gespräches aktiv zu sein. In diesem Kapitel geht es darum, wie man sich die Aufgabe, das Gespräch zu steuern und den Gesprächsfluss aufrechtzuerhalten, möglichst leicht machen kann ohne den Zwang, permanent neue Fragen generieren zu müssen und stattdessen einen großen Teil der eigenen Aufmerksamkeit für die Antworten des Bewerbers zur Verfügung zu haben. Um dies zu ermöglichen, eignen sich besonders zwei kommunikative Techniken, das Stellen offener Fragen und die systematische Nutzung von Zusammenfassungen.

1. Offene (weite) und geschlossene (enge) Fragen

Die Art der Fragestellung beeinflusst in ganz besonderer Form den möglichen Verlauf eines Gespräches. Je nachdem, wie eine Frage gestellt ist, regt sie zu einer ausführlichen oder zu einer weniger ausführlichen Beantwortung an. So genannte „geschlossene“ oder „enge“ Fragen fordern dazu auf, kurz und knapp beantwortet zu werden, sie können mit „Ja“, „Nein“, einer Zahl oder irgendeinem anderen Fakt sehr knapp beantwortet werden. Der Fragende muss sich daher bei der häufigen Verwendung geschlossener Fragen sofort wieder neue Fragen ausdenken, die der Befragte dann eventuell wiederum sehr knapp beantwortet usw. Eine „offene“ („weite“) Frage dagegen kann meist nicht nur kurz und knapp beantwortet werden, sie lässt dem Befragten eher die Möglichkeit, Vieles und Unterschiedliches auf die Frage zu antworten. Die offene Frage schneidet dabei den Themenbereich, um den es gehen soll, gewissermaßen nur an. Der Befragte kann dann im ersten Schritt selber wählen, wie intensiv und in welche Richtung er antworten will. Zur Beantwortung einer geschlossenen Frage muss der Befragte nur in geringem Umfang seine Aufmerksamkeit aktivieren, die entsprechende Antwort ist meist nach nur sehr kurzem Nachdenken gefunden. Bei der offenen Frage dagegen muss der Befragte mehr Umfang nachdenken.

Beispiel 1:

Auf die geschlossene Frage: „Wie viel Stunden arbeiten Sie derzeit pro Tag?“, kann die Antwort z. B. sein: „Sieben Stunden.“ Der Befragte hat dann korrekt und umfassend geantwortet, der Fragende muss nun eine neue Frage stellen, was für ihn auf die Dauer natürlich sehr anstrengend sein kann.

In eine offene Frage umformuliert, die auf den gleichen Inhalt abzielt, kann die Frage z. B. lauten: „Wie sehen Ihre derzeitigen Arbeitsbedingungen aus?“ Der Befragte kann nun wählen, in welcher Weise er die Frage beantwortet. Er kann z. B. die Arbeitsorganisation an-

sprechen, das Verhältnis zu den Kollegen, die Orte, an denen er arbeitet, die Kunden, die Bezahlung etc. oder natürlich auch die Arbeitszeiten. Spricht er die Arbeitszeiten dabei nicht von sich aus an, kann der Fragende zu diesem Thema weitere Fragen stellen. Er kann dies z. B. wiederum mit einer relativ offenen Frage tun, z. B.: „Wie sind die zeitlichen Rahmenbedingungen bei Ihrer derzeitigen Arbeit?“ Der Befragte hat nun wieder mehrere Möglichkeiten, auf die Frage zu antworten, er kann z. B. über den Arbeitsbeginn sprechen, über das Arbeitsende, über die Pausenregelung, über die Lage des Urlaubs, über Überstunden, über saisonale Schwankungen etc. oder natürlich darüber, wie viele Stunden er täglich arbeitet. Spricht er dies wiederum nicht von sich aus an, hat der Fragende erneut die geschlossene Frage dazu als neue Frage im Hinterkopf. Geschlossene Fragen haben den Nachteil, dass sie fast immer suggestiv sind.

Beispiel 2:

Auf die geschlossene Frage: „Arbeiten Sie gerne im Team?“, kann der Befragte sehr schnell mit „Ja“ oder „Nein“ antworten (er wird natürlich fast immer mit „Ja“ antworten). Eine Frage, die letztendlich auf den gleichen Inhalt abzielt, aber dem Befragten über die reine Stellungnahme zur Teamarbeit hinaus potenziell wesentlich mehr mögliche Themenbereiche für die Antwort lässt, könnte z. B. sein: „Welche Arbeitsbedingungen sind für Sie wichtig?“ Der Befragte kann darauf z. B. über die Arbeitszeiten, die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes, die Beziehung zum Vorgesetzten etc. oder natürlich auch über die Arbeit im Team reden. Tut er dies nicht von sich aus, so kann der Fragende dieses Thema mit einer weiteren (idealerweise möglichst offenen) Frage ansprechen, dies könnte z. B. die Frage sein: „Was erwarten Sie in von Ihren Kollegen?“ Der Befragte kann nun über deren Qualifikation, deren Alter etc. sprechen oder auch über die Zusammenarbeit mit den Kollegen. Tut er das wiederum nicht von sich aus, so kann der Fragende später immer noch geschlossene Fragen zu diesem Thema stellen.

Die Erfahrung zeigt, dass Bewerber oftmals tatsächlich auf viele Fragen nur mit „Ja“ oder „Nein“ antworten. Dies ist umso häufiger der Fall, je unsicherer und nervöser ein Bewerber ist. Ebenso wird dieser Antwortstil eher bevorzugt, je geringer die Ausbildung des Bewerbers ist. Aber auch bei gesprächigen Bewerbern führen geschlossene Fragen zu einem sehr knappen Antwortverhalten. Beeinflusst der Interviewer durch seinen Fragestil (geschlossene Fragen) den Antwortstil des Bewerbers so, dass der Bewerber fast zwangsweise kurz und knapp antwortet, so sagt dieses Antwortverhalten des Bewerbers wenig über ihn aus. Natürlich ist es interessant zu wissen, wie sich der Bewerber in kommunikativen Situationen verhält, ob er z. B. wenig gesprächig, kurz angebunden etc. ist. Dies ist jedoch nur dann erfahren, wenn der Bewerber nicht von vorneherein durch die verwendete Frageart in diesen Antwortstil gedrängt wird. Wenn dies der Fall ist, so sind die Informationen, die aus dem Antwortstil des Bewerbers ableitbar sind, gleich Null. Daher ist es günstiger, dem Bewerber durch die Verwendung offener Fragen die Freiheit lassen, in der für ihn typischen Art und Weise zu ant-