

# Nachgefragt – aber richtig!



*Bei einem Bewerbungsgespräch gilt es innerhalb kürzester Zeit, relativ viel über Stärken und Schwächen einer Person herauszufinden. Mit dem nötigen Fingerspitzengefühl und einem strukturierten Leitfaden gelingt es Ihnen, auf den Gesprächsverlauf Einfluss zu nehmen – und damit diejenigen Informationen zu erhalten, die Sie benötigen.*

bys, wird zu lange geplaudert. Dadurch gehen wichtige und vergleichbare Entscheidungskriterien verloren. Deswegen werden in der Praxis oft Personalentscheidungen zu subjektiv gefällt, weil gerade im lockeren, unstrukturierten Gespräch die Sympathie oder Antipathie zu erheblichen Wahrnehmungsverzerrungen führt.

Einige scheuen den Aufwand, ihre Auswahlgespräche zu standardisieren und zu strukturieren. Andere glauben, dass dadurch eine künstliche Atmosphäre entsteht. Aber dem ist nicht so.

**Optimale Informationen durch den Gesprächsleitfaden.** Bei extrem strukturierten Einstellungsgesprächen werden alle Fragen vorformuliert. Daraus ergibt sich ein systematischer Gesprächsverlauf mit hohem Informationsgewinn und dementsprechend besteht eine sehr gute Vergleichbarkeit von mehreren Bewerbern. Leider

## Erfolgsfaktor Mitarbeiter: finden und binden. Teil 6 – Auswahlinstrument Bewerbungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch – auch Bewerbungsgespräch oder Einstellungsinterview genannt – gehört zum Standardrepertoire der Mitarbeiterauswahl. Es ist das meistverbreitete Auswahlinstrument und das einzige, das schon seit über 100 Jahren wissenschaftlich untersucht wird.

Eine Einladung zum Vorstellungsgespräch folgt nach Begutachtung der Bewerberunterlagen und dient der beiderseitigen Entscheidungsfindung. Das Bewerbungsgespräch sollte so aufgebaut sein, dass sich Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen, berufliche und private Ziele des Bewerbers zu einem aussagefähigen Gesamtbild zusammenfügen. Das Gespräch soll beiden Seiten Klarheit verschaffen, ob und inwieweit das betriebliche Anforderungsprofil und das Bewerberprofil übereinstimmen. Vorstellungsgespräche sind in gleichem Maße ein Aushängeschild für Ihr Unternehmen wie eine Stellenanzeige. Deswegen geben Sie Ihr Bestes, um die optimalen Mitarbeiter zu gewinnen.

**Ablauf und Formen des Einstellungsgesprächs**

### Ablauf und Formen des Einstellungsgesprächs

Am beliebtesten und einfachsten ist das freie Gespräch. Bedenken Sie jedoch, dass Sie möglichst viele Bewerberinformationen im Hinblick auf die ideale Stellenbesetzung erhalten wollen. Und das erreichen Sie erfahrungsgemäß mit dieser Methode nicht unbedingt. Wichtige Fragen werden vergessen und über Nebensächliches, wie beispielsweise gemeinsame Hob-

bleibt bei dieser Vorgehensweise die Individualität sehr oft auf der Strecke. Im Extrem gleicht es einem Verhör.

Deswegen tendieren Personalprofis eher zu **halb strukturierten Gesprächen**. Dadurch gewährleisten Sie die Vergleichbarkeit in den Kernfragen mit anderen Bewerbern und können individuell auf den Gesprächsverlauf Einfluss nehmen.

Ein Gesprächsleitfaden hilft Ihnen erheblich, möglichst zielorientiert viele Informationen zu gewinnen, und verhindert gleichzeitig, dass Sie in Nebensächlichkeiten abschweifen. Wie so ein Gesprächsleitfaden aufgebaut sein kann, entnehmen Sie der Tabelle. Verwenden Sie ihn als Grundstruktur und passen Sie ihn auf Ihr Unternehmen an. Der Vorbereitungs-

**ZUR PERSON**

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studioleniter und ist seit 1997 als Berater/ Coach mit Schwerpunkt „Mitarbeiter-, Team- und Führungsentwicklung“ tätig. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Private Berufsakademie als Dozent ([www.bsa-akademie.de](http://www.bsa-akademie.de)).



aufwand macht sich durch den deutlich höheren Informationsgewinn und die Vergleichsmöglichkeiten der Bewerber schnell bezahlt.

Bei strategisch wichtigen Stellenbesetzungen im Führungsbereich ist es oftmals auch üblich, die „rechte Hand“ oder die Bereichsleiter (Kurse, Fitness, Theke, Gastro, Wellness etc.) sofort oder später hinzuzuziehen, um sich einen „umfassenderen“ Eindruck zu machen. Oftmals laufen die Gespräche auch hintereinander ab.

**Wichtige Regeln**

- Bereiten Sie sich vor! Bewerbungsunterlagen vor dem Gespräch nochmals durchsehen und Notizen machen, wenn es offene Punkte, Fragen, Unklarheiten gibt.
- Erstellen Sie sich einen Leitfaden für das Gespräch. Als Basis dient selbstverständlich die zu besetzende Stelle mit ihrem Anforderungsprofil.
- Sorgen Sie für eine entspannte Atmosphäre. Bauen Sie die Nervosität des Bewerbers – vielleicht auch Ihre – ab. Beginnen Sie mit einem Smalltalk.
- Sprechen Sie mit dem Bewerber kurz über Ihre Visionen, Ihre Unternehmensphilosophie, Ihre Ziele. Fragen Sie ihn, ob er sich damit identifizieren kann.
- Stellen Sie möglichst viele Fragen. Lassen Sie den Bewerber aber auch möglichst viel erzählen. Wer fragt, der führt! Der Redeanteil des Bewerbers sollte durchaus 70 bis 80% betragen. Machen Sie sich unbedingt Notizen und erstellen Sie ein Gesprächsprotokoll.
- Lassen Sie sich während des Gesprächs möglichst nicht stören – auch nicht durch Telefonate; das ist eine Frage der Wertschätzung.
- Erklären Sie dem Bewerber genau, wie die Einarbeitung erfolgen wird und welche Aufgaben er dann übernehmen soll.

# Leitfaden für Einstellungsgespräche

**Name des Bewerbers:**

**Zu besetzende Stelle:**

**Name des Interviewers:**

**1. Zum Gespräch mitnehmen:**

- Lebenslauf
- Stellenanzeige
- Unternehmensinfos für Bewerber
- \_\_\_\_\_

**2. Begrüßung und Vorstellung** der Gesprächspartner

**3. Small Talk** (z.B. War die Anreise angenehm? Sie wollten ja mit der Bahn kommen, hatten Sie mir in unserem letzten Telefonat erzählt.)

**4. Gesprächsablauf** mit Zielsetzung und Zeitplan kurz umreißen

**5. Einstiegsfrage stellen** (z.B. Wie sieht Ihr bisheriger beruflicher Werdegang aus?) Geben Sie dem Bewerber die Möglichkeit zur freien Darstellung mit/ohne Vorgabe der Redezeit.

**6. Fragenkatalog** – Gezielt auswählen und ergänzen im Hinblick auf Ihre zu besetzende Stelle!

**Fragen zum Unternehmen:**

- Was wissen Sie über unser Unternehmen?
- Welche Dienstleistungen/Produktpalette bieten wir an?
- Kennen Sie unsere Mitbewerber?
- Worin unterscheiden wir uns von unseren Mitbewerbern Ihrer Meinung nach?
- Wohin bewegt sich Ihrer Meinung nach unsere Branche?
- Was gefällt Ihnen an unserem Unternehmen am besten?
- Wie haben Sie sich über unser Unternehmen informiert?

**Fragen zur Aus- und Weiterbildung**

- Welche Fächer hatten Sie in der Schule am liebsten?
- Waren Sie in einer Schülerorganisation aktiv? Mit Amt?
- Warum haben Sie Ihr Studium abgebrochen?
- Welche Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie in den letzten zwölf Monaten absolviert? Und warum (nicht)?
- Welche Aus- und Weiterbildungen haben Sie in den nächsten zwölf Monaten geplant?
- Welche Bücher, Zeitungen und Zeitschriften lesen Sie derzeit?
- \_\_\_\_\_

**Fragen zum beruflichen Werdegang**

- Haben Sie Praktika absolviert?
- Was oder wer hatte den größten Einfluss auf Ihre Berufswahl?
- Welche Aufgaben hatten Sie bei Ihrer letzten Stelle?
- Worin waren Sie bisher besonders erfolgreich?
- Welche Gebiete haben Ihnen Schwierigkeiten bereitet?
- Haben Sie Verbesserungsvorschläge eingebracht?
- Wie sehr glauben Sie zum Gewinn beigetragen zu haben?
- Wie sind Sie zu der Stelle gekommen?
- Warum wollen Sie die Stelle aufgeben?
- Was gefiel Ihnen an der letzten Stelle besonders gut?
- Was hat Ihnen überhaupt nicht gefallen?
- Sind Sie belastbar (Überstunden, Hektik bei der Arbeit)?
- Wie hoch ist Ihre Mobilität?
- \_\_\_\_\_

**Fragen zur neuen Stelle**

- Warum wollen Sie sich jetzt verändern?
- Was erwarten Sie von der neuen Stelle in unserem Unternehmen?
- Was konnten Sie aus unserer Stellenanzeige herauslesen?
- Was erscheint Ihnen an der Aufgabe attraktiv, was weniger?
- Nehmen Sie kurz zu jedem Anforderungskriterium in dieser Stellenanzeige Stellung! Warum gerade Sie?
- Welche Erfolgsnachweise im Hinblick an die geforderten Einstellungskriterien können Sie vorweisen?
- Haben Sie konkrete Zielvorstellungen für Ihre neue Stelle?
- Sie haben heute schon einige Mitarbeiter im Unternehmen kennen gelernt? Ihr erster Eindruck?
- Wie hoch war Ihr letztes Jahresgesamteinkommen inklusive Nebenleistungen?
- Welches Jahresgesamteinkommen inklusive Nebenleistungen stellen Sie sich vor?
- \_\_\_\_\_

**Fragen zur Persönlichkeit**

- Beschreiben Sie sich kurz als Typ!
- Warum glauben Sie, für die Stelle besonders gut geeignet zu sein?
- Was ist Ihr Hauptmotiv, sich um diese Stelle zu bewerben?
- Was hat dazu geführt, dass Sie bisher beruflich sehr erfolgreich waren?
- Welche Pläne haben Sie kurz-, mittel- und langfristig? Was wollen Sie in fünf Jahren beruflich erreicht haben?

- Was tun Sie, um diese Ziele zu erreichen?
- Warum haben Sie sich gerade bei uns beworben?
- Was können Sie besser als andere (Bewerber)?
- Welche Schwächen haben Sie? Und wie gehen Sie damit um?
- Beschreiben Sie Ihre Kernkompetenz!
- Was motiviert Sie, Leistung zu erbringen?
- Welche Werte, Lebensprinzipien sind für Sie sehr wichtig?
- \_\_\_\_\_

### **Fragen zum Arbeitsverhalten**

- Beschreiben Sie Ihren bevorzugten Arbeitsstil
- Was ist Ihnen in Bezug auf Ihre Arbeitsumgebung wichtig?
- Würden Sie lieber jeden Tag mit denselben Leuten zusammenarbeiten oder ständig neue Menschen kennen lernen?
- Würden Sie lieber eine Aufgabe selbst erledigen oder verantwortlich sein für die Arbeit anderer?
- Würden Sie während Ihres Berufslebens lieber eine Vielzahl von unterschiedlichen Tätigkeiten ausüben oder sich auf eine Sache konzentrieren?
- Trauen Sie sich zu, vor eine Gruppe von zehn Mitarbeitern zu treten und sie zu begeistern?
- Sind Sie lieber Einzelkämpfer oder arbeiten Sie lieber in einem Team?
- Was machen Sie bei Meinungsverschiedenheiten mit Kollegen?
- Wie reagieren Sie auf Kritik Ihres Vorgesetzten, Kollegen oder Untergebenen?
- In welcher Arbeitsumgebung arbeiten Sie am liebsten?
- Was halten Sie von flexiblen Arbeitszeiten?
- \_\_\_\_\_

### **Fragen zum Führungsverhalten**

- Welche Aufgaben delegieren Sie?
- Können Sie kommunizieren? Gehen Sie auf andere zu?
- Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, Ihr Team, Ihre Abteilung?
- Wie lösen Sie Konflikte?
- Wie gehen Sie bei Mobbing vor?
- Welchen Führungsstil bevorzugen Sie?
- Beherrschen Sie die Führungsmittel Präsentation und Moderation?
- Welche Bedeutung hat für Sie Teamentwicklung?
- Wie führen Sie Mitarbeitergespräche?
- Nach welchen Kriterien beurteilen Sie ihre Mitarbeiter?
- Kommunizieren Sie offen? Geben Sie alle Information weiter?
- Was bedeutet für Sie konstruktive Kritik?
- \_\_\_\_\_

### **Fragen im Privatbereich**

- Was machen Sie in Ihrer Freizeit?
- Welche Hobbies bevorzugen Sie?
- Sind Sie in Vereinen tätig?
- Wie schaffen Sie es, berufliche Anforderungen, Familie und Freizeit zu vereinbaren?
- Was tun Sie, um sich zu entspannen?
- \_\_\_\_\_

Sonstige Fragen

(z.B. offene Punkte im Lebenslauf)

### **7. Gezielte Information des Bewerbers**

#### **Allgemeine Informationen über das Unternehmen**

- Kurzer Abriss von der Gründung bis jetzt
- Besondere Auszeichnungen
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen
- Wettbewerbssituation und Marktentwicklung
- Unternehmensphilosophie
- \_\_\_\_\_

#### **Infos über die zu besetzende Stelle**

- Aufgaben- und Verantwortungsbereich
- Erwartungen an den Stelleninhaber (Kennzahlen, Ziele, Spielregeln etc.)
- Organisationsschaubild (Hierarchie, Informationswege)
- Einarbeitungsmodalitäten
- Zukunftsperspektiven
- \_\_\_\_\_

#### **Information zu vertraglichen Punkten**

- Möglicher Eintrittstermin
- Einkommen inklusive Nebenleistungen
- Dauer der Probezeit
- Regelung der Arbeitszeit
- Urlaub
- Leistungsanreize in Form von Prämien oder Gewinnbeteiligung
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten

### **8. Fragen des Bewerbers**

#### **9. Besprechen weiterer Schritte**

- Ideal: „Vom Kontakt zum Kontrakt“
- Konkrete Bedenkzeit für beide Seiten vereinbaren
- Mitarbeitervertrag zukommen lassen
- Mitteilung von Referenzadressen
- Weiteres Gespräch mit Bereichsleiter/-team vereinbaren
- Absolvieren weiterer interner/externer Tests (Persönlichkeit, Leistung etc.)
- Einladung in die nächste Runde: Assessment-Center
- \_\_\_\_\_

### **10. Freundliche Verabschiedung**

- Auch wenn Sie bei einem Bewerber schon auf den ersten Blick ein gutes Gefühl haben: Bleiben Sie dennoch sachlich-kritisch.
- Nehmen Sie sich genügend Zeit. Allein das Gewinnen und Einarbeiten einer Führungskraft bis zur vollen Leistungserbringung beläuft sich auf etwa 50.000 Euro.

### **Beurteilungskriterien für ein Gespräch**

Beantworten Sie als Personalverantwortlicher nach dem Gespräch folgende Fragen:

- Hat der Bewerber einen positiven Gesamteindruck hinterlassen?
- Wie war die Beteiligung des Bewerbers am Gespräch?
- Wie gut hat der Bewerber die Fragen beantwortet?
- Wie ist die Glaubwürdigkeit, Seriosität des Bewerbers einzuschätzen?
- Wie war die Qualität der Gesprächsvorbereitung?
- Wurden vom Bewerber im Hinblick auf Ihr Unternehmen und die zu besetzende Stelle gezielt Fragen gestellt?
- Welchen Eindruck hat der Bewerber bei den anwesenden Mitarbeitern hinterlassen?

Um unterschiedliche Bewerber vergleichen zu können, nehmen Sie eine Punktebewertung von 1 bis 7 vor. Und treffen Sie dann erst eine Entscheidung.

Im nächsten Artikel werden erweiterte Personalauswahlinstrumente wie Assessment-Center, Persönlichkeitstests, Stressinterviews, situative Interviews und Nutzwertanalysen erläutert. *Karl Drack*

### **FAZIT**

Das Bewerbergespräch steht bei der Personalauswahl als klassisches Entscheidungsinstrument an erster Stelle. Erstellen Sie unbedingt einen Leitfaden für Ihre Einstellungsgespräche. Eine möglichst objektive Vergleichbarkeit der einzelnen Bewerber muss gewährleistet sein. So treffen Sie die optimale Entscheidung für einen Mitarbeiter nach definierten Anforderungskriterien und nicht nach Sympathie.

Optimieren Sie als Personalverantwortlicher Ihre Gesprächsstrategie permanent. Professionelle Einstellungsgespräche hinterlassen einen positiven Eindruck und verstärken die Entscheidung des Bewerbers für Ihr Unternehmen. Top-Entscheider lassen sich regelmäßig oder punktuell durch externe Personalberater unterstützen.