

Das professionelle Interview

Vorbereitung – Durchführung - Auswertung von Bewerbungsgesprächen



Empowering the right people

Vorbereitung

Zum erfolgreich gestalteten Interview auf das Bewerbungsgespräch gehört eine intensive Vorbereitung. Besonders im persönlichen Gespräch mit den Kandidaten neigen die Menschen dazu, Bewerber mit einem hohen Sympathiewert positiv zu beurteilen. Interessanterweise häufen sich die positiven Beurteilungen dort, wo der Interviewer Charakterzüge seiner eigenen Persönlichkeit in seinem Kandidaten zu erkennen glaubt. In diesem Moment neigt der Interviewer dazu, seine eigene Geschichte in dem Kandidaten wiederholen zu wollen, was ggf. zu einer Fehleinschätzung führt. Die selbsterfüllende Prophezeiung ist ein Grund, warum die Ergebnisse von Bewerbungsgesprächen nicht immer aussagekräftig sind mit dem Blick auf die tatsächlich erbrachten Leistungen des Kandidaten im Unternehmen.

Dennoch ist das Interview mit Kandidaten die häufigste Entscheidungsgrundlage für die Einstellung von neuen Mitarbeitern. Es gilt hier die Fehlerwahrscheinlichkeit einzugrenzen. Drei operative Schritte bieten sich in der Vorbereitungsphase an:

1. Auswertung der Bewerbungsunterlagen

Dokumentieren Sie zunächst die Qualität der Unterlagen und erstellen Sie ein Ranking der favorisierten Kandidaten. Dazu bieten wir Ihnen eine Tabelle an (Abb.1)

2. Erstellen Sie einen Bewerbervergleich im Überblick

An dieser Stelle können Sie unterschiedliche Stärken des Bewerbers erfassen und sowohl vor als auch nach dem Interview auswerten (Abb.2).

3. Soll – Ist – Vergleich zum Bewerber- und Anforderungsprofil

In vielen Unternehmen besteht zusätzlich zur Stellenbeschreibung der zu besetzenden Position ein konkretes Anforderungsprofil für den Stelleninhaber. Wir empfehlen den Interviewern, das zu erwartende Leistungsprofil des Bewerbers mit dem Anforderungsprofil in Abdeckung zu bringen. Hier bietet sich ein Prioritäten-Leistungsprofil an (Abb. 3).

Gestaltung von strukturierten Bewerbergesprächen

Als Interviewer sind Sie eine der wichtigsten Erstkontakte für neue Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen. Ihr Auftritt, Ihre Begeisterung und Ihre Überzeugung werden dem Bewerber lange in Erinnerung bleiben und entscheidend dazu beitragen, ob er sich für Ihr Unternehmen entscheidet.

Professionelle Vorbereitung und eine sorgfältig vorbereitete Gesprächsführung gehören zum Bewerberinterview. Wir haben daher Empfehlungen zur Gesprächsführung entwickelt und stellen Ihnen diese hier zur Verfügung. Grundsätzlich haben Bewerbergespräche eine überschaubare Struktur:

1. Vorstellung der Unternehmung und Position

- Begrüßung, Fragen nach der Anreise, Vorstellen der Personen
- Dank für das Interesse am Unternehmen
- Vertraulichkeit betonen
- Informationen über Unternehmen und Arbeitsplatz

2. Vorstellung des Bewerbers

- Vortrag zur persönlichen Situation, Herkunft, Familie, Wohnort, Lebenslauf, etc.,
- Vortrag zum beruflichen Werdegang

3. Fragen an den Bewerber

- Zu Chronologie, persönlichen Umständen, Details aus dem beruflichen Umfeld, Grund der Veränderungsabsicht, Zukunftsvorstellungen etc.

4. Fragen des Bewerbers an die Unternehmung

- Arbeitsumgebung, Mitarbeitern, Führungsstil, Produkte, Marktanteile, Markteinschätzung und -potenziale

1. Grundsätzliches zum Bewerberinterview

- Denken Sie immer daran, dass Sie bei jedem Bewerbergespräch, das Sie führen, Ihr Unternehmen nach außen repräsentieren, insofern also aktiv Imagepflege für sich und Ihren Arbeitgeber betreiben.
- Sie sollten stets versuchen, die Eignung des Bewerbers objektiv zu beurteilen; trotzdem ist der erste Eindruck wichtig (wirkt der Bewerber sympathisch, passt er zum Team usw.), zumal sich in Situationen wie dem Bewerbergespräch subjektive Eindrücke niemals vollständig ausschalten lassen.
- Beenden Sie das Gespräch niemals abrupt innerhalb der ersten halben Stunde, auch wenn Ihre Entscheidung aufgrund Ihres "Bauchgefühls" bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt feststehen sollte. Jedes Gespräch sollte einen professionellen und verbindlichen Rahmen erhalten.

- Lassen Sie den Bewerber möglichst viel von sich erzählen. Stellen Sie dabei offene Fragen und vermeiden Sie geschlossene Fragen (ja / nein - Antworten) oder Suggestivfragen.
- Lassen Sie den Bewerber konkrete Sachverhalte, Situationen, Erlebnisse und Erfahrungen schildern. Geben Sie sich nicht mit allgemeinen Aussagen zufrieden, sondern haken Sie gegebenenfalls nochmals nach. Hier empfiehlt es sich ggf. die Wissenstiefe in Fachgebieten zu hinterfragen.
- Stellen Sie Anschlussfragen an den Bewerber (z. B. "was waren Ihre Gründe in dieser Situation?", "wie haben Sie sich dabei gefühlt?", "welche Ziele haben Sie dabei verfolgt?" usw.)
- Geben Sie nie die Gesprächsführung aus der Hand (sonst passiert es unter Umständen, dass der Bewerber im Laufe des Gesprächs mehr über Sie erfährt als umgekehrt).
- Vergleichen Sie die vom Bewerber getroffenen Aussagen mit den schriftlichen Unterlagen (Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse usw.). Bei keiner Fragetechnik gibt es 100 % Sicherheit über die Wahrheit der getroffenen Aussagen, fragen Sie daher bei Unsicherheit auch Ihr "Gefühl", und fragen Sie lieber einmal zuviel als zu wenig.

2. Tipps ...

2.1 ... zur Gesprächsvorbereitung: Nicht vergessen!

- Organisatorisches (Raumreservierung, Getränke usw.)
- Informationsmaterial über Ihr Unternehmen (z. B. Geschäftsbericht, Broschüren, Firmenzeitschrift, Presseclips usw.)
- sonstige Hilfsmittel (z. B. Flipchart, Beamer, Visitenkarten, Taschenrechner, Organigramm usw.)
- angemessenes Zeitmanagement (genügend Zeit für das Gespräch einplanen, ca. 1 - 1,5 Std.)
- nochmalige Durchsicht der Bewerbungsunterlagen vor dem Gespräch (dabei wichtige Fragen festhalten)
- keine Störungen während des Gesprächs (z. B. kein Telefonate durchstellen lassen, separates ruhiges Besprechungszimmer usw.)

2.2 ... zum Gesprächsablauf: Bauen Sie Ihr Gespräch nach Phasen auf (siehe oben Gesprächsstruktur)!

- Begrüßung und gegenseitige Vorstellung: Fragen nach der Anreise und das Anbieten von Getränken helfen, die Gesprächsatmosphäre auflockern, small Talk.
- Beruflicher Werdegang, Bewerbungs-/Leistungsmotive und fachliche Kompetenz des Bewerbers: Veranlassen Sie den Kandidaten bereits in dieser Gesprächsphase, so viel wie möglich über sich zu erzählen. Er wird das umso unvoreingenommener tun, je weniger er zu diesem Zeitpunkt über das Unternehmen und die zu besetzende Stelle weiß.
- Informationen zum Unternehmen und zur Stelle: Ein interessierter Bewerber hat sich bereits im Vorfeld über das Unternehmen informiert. Lassen Sie daher möglichst viel durch den Bewerber selbst erfragen, dann ergibt sich ein informatives Gespräch.

- Persönliche Kompetenz und soziale Situation des Bewerbers: Neben der fachlichen Eignung sind auch die Persönlichkeitsmerkmale und der soziale Hintergrund des Bewerbers ausschlaggebend für die Besetzungsentscheidung. Stellen Sie dabei soweit wie möglich direkte Fragen.
- Vertragskonditionen: Über wichtige Konditionen sollten Sie bereits im ersten Gespräch reden, da sich bereits an dieser Stelle unüberwindbare Differenzen ergeben können. Komplizierte (Einzel-) Absprachen können Sie dann im zweiten Gespräch klären.
- Gesprächsabschluss: Vergessen Sie nicht, sich für das angenehme und informative Gespräch zu bedanken und sich mit dem Bewerber darüber zu einigen, wann und wie Sie ihm Ihre Entscheidung mitteilen werden.

Empfehlungen zur Gesprächsführung

Mögliche Fragestellungen im Dialog

1. Beruflicher Werdegang, Bewerbungs-/Leistungsmotive und fachliche Kompetenz des Bewerbers

- Erzählen Sie bitte etwas über Ihre Ausbildung und Ihren beruflichen Werdegang.
- Warum möchten Sie sich verändern?
- Warum möchten Sie speziell bei unserem Unternehmen tätig werden?
- Was hat Sie bewogen, sich für speziell diese Stelle zu bewerben?
- Was ist Ihnen generell bei Ihrer Arbeit wichtig?
- Welche für Sie positiven Veränderungen erwarten Sie von einer neuen Stelle?
- Was erwarten Sie von einer Tätigkeit in unserem Haus?
- Wie stellen Sie sich Ihre Aufgabe als ... vor?
- Erläutern Sie mir einen Tagesverlauf in Ihrer neuen Stelle.
- Was erscheint Ihnen attraktiv an dieser Aufgabe/Stelle?
- Welche Anforderungen für die von uns ausgeschriebene Position erfüllen Sie Ihrer Meinung nach bereits heute?
- Warum denken Sie, für diese Position besonders geeignet zu sein?
- Wie hoch ist/war Ihre Umsatzverantwortung?
- Wie haben Sie Ihre Kundenkontakte wahrgenommen? (schwerpunktmäßig persönlich / telefonisch?)
- Welche Kenntnisse haben Sie im Bereich...?
- Welche Kenntnisse haben Sie über die Produkte...?

Haken Sie an den interessanten Punkten mit Ihren vorbereiteten Fragen ein. Fragen sie nach, wenn etwas unklar ist (siehe auch folgende Seiten)!

2. Fragen und Informationen über das Unternehmen

- Wie gut kennen Sie unser Haus?
- Was wissen Sie bereits über unser Unternehmen?
- Kennen Sie unsere Branche?
- Wie gut kennen Sie die Wettbewerbssituation in unserem Markt?

- Sind wir Ihnen schon einmal als Mitbewerber am Markt begegnet? (Wenn ja, wo? Wie haben Sie uns im Wettbewerb empfunden?)

Informieren Sie den Bewerber an dieser Stelle über Ihr Unternehmen (Aufbau, Märkte, Perspektiven), die zu besetzende Stelle (Anforderungsprofil, organisatorische Einbindung, Ziele, Aufgaben) sowie über Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume. Geben Sie ihm dabei die Möglichkeit, ausreichend Fragen zu stellen!

3. Persönliche Kompetenz und soziale Situation des Bewerbers

Beachten Sie hier die Art der Argumentation für Fehlerfolge und Erfolge in der beruflichen und persönlichen Karriere des Kandidaten. Sucht der Kandidat bei Fehlerfolgen ständig die Schuld bei anderen Beteiligten oder ist er auch in unangenehmen Situationen bereit Verantwortung zu übernehmen? Ist der Kandidat bereit seine Erfolge mit den Beteiligten Teammitgliedern zu teilen und dennoch in der Lage seine Verdienste differenziert hervorzuheben?

- Wenn Sie sich selbst beurteilen sollten, wie würden Sie sich beschreiben?
- Welche beruflichen Ziele haben Sie sich für die kommenden zwei Jahre gestellt?
- Was unternehmen Sie, um diese Ziele zu erreichen?
- Haben Sie ein Zielsystem?
- Was würden Sie als Ihren bislang größten beruflichen Erfolg bezeichnen?
- Wo sehen Sie Ihre persönlichen Stärken, wo Ihre Schwächen?
- Was macht Ihnen bei Ihrer aktuellen Aufgabe besonderen Spaß?
- Was gefällt Ihnen an Ihrer jetzigen Tätigkeit weniger gut?
- Gibt es Bereiche, in denen Sie sich besonders engagieren? (z. B. Politik, Gesellschaft usw.)
- Treiben Sie Sport? (Wenn ja, welchen?) Was lesen Sie?
- Wie sieht Ihre familiäre Situation aus? (verheiratet? - Kinder?)
- Sind Sie im Besitz eines Pkw-Führerscheins?

4. Vertragskonditionen

- Wie hoch ist Ihr derzeitiger Jahresverdienst (brutto)?
- Werden Sie derzeit erfolgsorientiert entlohnt? (Falls ja, wie hoch ist der fixe bzw. variable Gehaltsanteil?)
- Wie sehen Ihre Gehaltsvorstellungen für den Fall einer Einstellung in unserem Hause aus?
- Was haben Sie aktuell für eine Kündigungsfrist?
- Wann wäre Ihr frühestmöglicher Eintrittstermin?

Erklären Sie dem Bewerber an dieser Stelle das für ihn relevante Vergütungssystem und informieren Sie ihn auch über Arbeitszeit, Urlaub, Sozialleistungen, Nebenbeschäftigungsverbot und Probezeitregelung.



Leitfaden zur Gesprächsführung

In unserem Leitfaden (folgende Seite) zur Gesprächsführung stellen wir Ihnen ein Formular zur Verfügung. Nehmen Sie die Fragen als Grundgerüst für den Aufbau Ihres individuellen Gesprächs. Machen Sie sich Notizen zu den Höhepunkten und Aussagen Ihres Kandidaten. Bedenken Sie, dass Sie ggf. viele Gespräche führen und die Aussagen am Ende der Gesprächsrunde möglicherweise nicht mehr zuordnen können.

Gesprächsleitfaden

Bewerbergespräch vom: _____ Gesprächsführender: _____

Name, Vorname (des Bewerbers): _____

Zu besetzende Position/Stelle: _____

Geschäftsstelle/Zentrale: _____

a.) Kennen Sie unser Haus? b.) Was wissen Sie über unser Unternehmen? (*ggf. vorstellen*)

Sind wir Ihnen bereits als Mitbewerber begegnet? (*Wenn ja: Wo ?*)

Kennen Sie unsere Wettbewerber-Situation?

Warum möchten Sie sich verändern? (*gekündigt, Bewerbungsphase, etc.*)

Was sind für Sie Motivatoren um bei unserem Unternehmen zu arbeiten?

Welche für Sie positiven Veränderungen erwarten Sie von einer neuen Stelle?

Wie sollte Ihre Aufgabe als: _____ aussehen?

Was hat Ihnen an Ihrer gegenwärtigen Tätigkeit nicht gefallen?

Was macht Ihnen bei Ihrer gegenwärtigen Aufgabe besonderen Spaß?

Wo sehen Sie persönliche Stärken Ihrer Person?

Welche beruflichen Ziele für die kommenden drei Jahre haben Sie sich gesetzt?
(*Personalverantwortung, Umsatz-/ Budgetverantwortung, ...*)

Gesprächsauswertung

Ausdruck / Rede: ungewandt überlegt erst überzeugend klar sofort das rechte Wort

Auftreten im Gespräch: wahrt Abstand offen dreist hält sich zurück

Fachliche Voraussetzungen: gegeben leicht zu ergänzen kurze Anlaufzeit nicht gegeben

	sehr gut	durchschnittlich	nicht ausreichend
Erster Eindruck			
Äußeres Erscheinungsbild / Auftreten			
Leistungsmotivation / Einsatzbereitschaft			
Auffassungsgabe / Reaktion			
Brachenkenntnisse			
Vertriebserfahrung			
Fachkenntnisse			
Emotionale Stabilität / Belastbarkeit			
Sozialverhalten / Kontaktfähigkeit			
Kommunikationsverhalten / Ausdrucksvermögen			
Durchsetzungsvermögen / Zielorientierung			
Überzeugungskraft			
bei Führungspositionen: Führungseinstellung			
Sonstige relevante Merkmale:			
Summe			

*) "sehr gut" = entspricht den Erwartungen in hohem Maße, voll geeignet
 "durchschnittlich" = entspricht den Erwartungen in noch akzeptablem Maße, teilweise geeignet
 "nicht ausreichend" = entspricht den Erwartungen nicht, nicht geeignet

Gesamtbeurteilung (ich würde den Bewerber (nicht oder bedingt) einstellen weil:

Empfohlenes Vorgehen:

- Zusage Einstellung zum
- Einladung zum zweiten Gespräch
- Absage

Ort, Datum, Unterschrift Interviewer



Als international tätige Personalberatung und vertrauenswürdiger Partner schafft die CAS täglich neue Perspektiven für Menschen und Unternehmen.

Personalberatung: CAS Personalberatung sucht, qualifiziert und vermittelt im Auftrage seiner Klienten die geeigneten Mitarbeiter oder komplett eingespielte Teams in Architektur, Beratung, Entwicklung, Quality Management, Sales, Marketing, Management, Technik, Operations, etc. Durch unser Netzwerk auf allen Channel-Ebenen, vom Hersteller bis zum Value Added Reseller können wir ständig auf einen Pool von qualifizierten Bewerbern zugreifen.

Recruitment Process Management: Für die modernen Unternehmen und Organisationen unserer Klienten, die rund um den Globus auch ausgefeilte Produkte und Dienstleistungen anbieten, ist es wichtig, den Bewerbungsprozess mit einer durchdachten und effektiven Lösung zu unterstützen. Recruitment Process Management (RPM) bedeutet weit mehr als, das Publizieren von Stellenangeboten in Jobbörsen oder die Annahme von e-Mail-Bewerbungen im Auftrag unserer Klienten. Für uns bedeutet RPM, Ihre Geschäftsprozesse rund um das Recruitment durchgängig zu gestalten und bestimmte Aufgaben davon zu übernehmen. Unsere Klienten werden nachweislich Effizienz und Performance-Vorteile und erzielen.

Personalentwicklung: CAS bietet eine Fülle von Seminaren, Trainings und Coachings für Management, Führungskräfte und andere Leistungsträger an. Unsere Trainer und Coaches sind erfolgreich, erfahren und bekannt von anerkannten Akademien in Deutschland. Gerne identifizieren wir für unsere Klienten Mitarbeiter mit besonderem Potenzial mittels erprobter Assessment Center und bewährter Testverfahren.



CAS
Competitive Advantage Strategies
Personalberatung

Ignaz-Günther-Str. 10
D-83629 Weyarn

Tel. : +49 (0) 8020 – 905 785
Info: www.cas-hr.com
Kontakt: kontakt@cas-hr.com