

# Bewerberinterviews professionell durchführen

Eine professionelle Personalauswahl kann ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg sein. Die Zuverlässigkeit der Bewerbereinschätzung lässt sich deutlich steigern, wenn einige Kriterien eingehalten werden. Diese sind: Ein differenziertes Anforderungsprofil, ein Gesprächsleitfaden, ein spezifischer Fragenkatalog und eine klare Definition dessen, was genau das erwünschte Verhalten des Bewerbers ist und woran es im Interview festgemacht wird. Außerdem zwei Interviewer und ein zusätzliches Testsystem zur Absicherung des persönlichen Eindrucks.

## Beschreibung

In Zeiten von Kosteneinsparungen, Prozessoptimierungen und Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften ist es ausgesprochen wichtig, Bewerber mit Potenzial zu identifizieren. Eine falsch eingestellte Fach- oder Führungskraft verursacht nicht nur den anderen Mitarbeitern Motivationsprobleme sowie Imageschäden für die Firma, sondern auch mindestens ein Jahresgehalt an Kosten. Dabei sind noch nicht die indirekten Kosten wie negative Auswirkungen auf Innovationsprozesse, Kunden usw. berücksichtigt.

Intuitiv und unprofessionell geführte Bewerbergespräche sind unzuverlässig und beinhalten einige Fallstricke. Diese Fallstricke lassen sich deutlich reduzieren, wenn einige Punkte beachtet werden.

### Wichtige Kriterien für ein qualitativ hochwertiges Bewerberinterview sind:

1. Klares Anforderungsprofil (fachliche, persönliche und Führungskompetenz);
2. Klarer Leitfaden bzw. klare Gesprächsstruktur;
3. Sorgfältig abgestimmter Fragenkatalog;
4. Eindeutige Beobachtungsmerkmale;
5. Sequenzielle Prüfung der Anforderungskriterien und Mindestinterviewdauer;
6. Zwei Interviewer und als Ergänzung eine Potentialanalyse (Führungstest);
7. Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.

Im Folgenden diese Punkte im Detail:

## 1. Klares Anforderungsprofil

### (fachliche, persönliche und Führungskompetenz)

Die Qualität einer Auswahlentscheidung ist so gut wie das Anforderungsprofil. Nur wenn ein eindeutiges Anforderungsprofil definiert ist, können im Interview oder in weiteren unterstützenden Diagnoseinstrumenten, wie z.B. Tests, die vorhandenen Fähigkeiten im Verhältnis zu den Anforderungen klar und differenziert geprüft werden.

Es sollte geprüft werden, ob sich die Anforderungen verändert haben, bevor ein Anforderungsprofil aus der Vergangenheit übernommen wird.

Beispiel eines Anforderungsprofils

- Fachliche Kompetenz
- Berufserfahrung
- Teamfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Führungsanspruch
- Durchsetzung
- Selbstvertrauen
- Konflikt- und Kritikfähigkeit
- Belastbarkeit
- strategische Orientierung
- Kommunikationsfähigkeit
- soziale Kompetenz
- systematisches Arbeiten
- Einfühlungsvermögen
- Und anderes mehr.

Entscheidend ist, dass das Anforderungsprofil auf die Firma und auf die Position abgestimmt ist.

Wie wichtig ein realistisches Anforderungsprofil ist, zeigt sich sehr schnell dann, wenn der ideale Bewerber oder die ideale Bewerberin nicht zu finden ist. In Zeiten mangelnder qualifizierter Fach- und Führungskräfte ist dies in der Praxis oft der Fall.



## 2. und 3. Klarer Leitfaden bzw. Gesprächsstruktur

### Sorgfältig abgestimmter, und diagnostisch sinnvoller Fragenkatalog

Die Aussagesicherheit bezüglich des späteren Erfolges des neuen Mitarbeiters auf der Grundlage eines Interviews ist sehr niedrig. Gründe hierfür sind u.a.:

- Ein oft undifferenziertes oder unrealistisches Anforderungsprofil;
- Zu geringe Vorbereitung auf das Interview, so dass oft intuitiv vorgegangen wird - in der Praxis lässt sich oft beobachten, dass es keine vorbereitete Gesprächsstruktur für das Interview gibt;
- Außerdem werden immer wieder unterschiedliche und zudem ungeeignete Fragen gestellt, so dass die Ergebnisse der verschiedenen Interviews kaum miteinander verglichen werden können.

Deshalb sollte ein Fragenkatalog erarbeitet werden. Die Fragen kommen dann primär aus diesem Katalog. Das bedeutet nicht, dass die Fragen immer in der gleichen Reihenfolge ‚abgearbeitet‘ werden müssen. Angenommen es bestehen zu jedem einzelnen Anforderungskriterium 7 Fragen. Dem ersten Bewerber werden dann zum Beispiel zunächst 4 Fragen davon gestellt, die erste, die dritte, die vierte und die fünfte Frage, und dem zweiten Bewerber - in Abhängigkeit vom Verlauf des Interviews - die erste, die zweite, die dritte und die sechste Frage. Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass dadurch Vergleichbarkeit gesichert und zugleich Flexibilität in der Gesprächsentwicklung möglich ist.

Häufig lassen sich die Interviewer im Bewerbungsgespräch bei ihren Beobachtungen zu sehr durch Gefühle leiten, so dass es schwer fällt, die jeweilige Qualifikation des Bewerbers zu genau zu prüfen. Wenn das Gespräch selbst stark gefühlsgesteuert ist, gibt es später keine Möglichkeit mehr, subjektive Eindrücke zu überprüfen.

Das Problem hierbei sind vor allem die unterschiedlichen Beobachtungsfehler. Hiervon gibt es eine Menge. Diese lassen sich nicht völlig verhindern, aber durch Beachtung folgender Punkte erheblich reduzieren:

- Gesprächsablauf vorab festlegen.
- Fragenkatalog erarbeiten, aus dem immer wieder Fragen verwendet werden können (siehe oben). Mit zunehmender Erfahrung lernt man im Laufe der Zeit, die Qualität der Antworten immer besser zu bewerten. Außerdem sind die Interviewer entlastet und können sich stärker auf das Beobachten konzentrieren.
- Sich die möglichen Beobachtungsfehler immer wieder bewusst machen.



## 6. Zwei Interviewer und als Ergänzung eine Potenzialanalyse (Test oder Einzel Assessment)

Viele Fehler können durch einen zweiten Interviewer reduziert werden. Eine Person kann sich auf den Gesprächsfluss konzentrieren und die andere Person auf das Beobachten. Diese Beobachtungen können später wieder aufgegriffen und vertieft werden.

Auf Grund der niedrigen Zuverlässigkeit von Aussagen über die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Bewerbers ist zusätzlich zum Bewerbungsgespräch ein Testsystem/eine Potenzialanalyse beziehungsweise ein Einzel-Assessment-Center zur Absicherung oder gegebenenfalls Korrektur subjektiver Eindrücke zu empfehlenswert. Untersuchungen zeigen, dass es mit professionell durchgeführten Interviews möglich ist, bis zu 45 % des späteren Verhaltens zu prognostizieren. Qualitativ hochwertige Potenzialanalysesysteme können bis zu 75 % des späteren Verhaltens beschreiben, so dass eine Kombination sinnvoll ist. Im Moment gibt es am Markt eine Vielzahl solcher Systeme, die jedoch meist entweder den notwendigen praktischen Anforderungen oder den wissenschaftlicher Gütekriterien nicht genügen. Bereits durch eine konsequente Umsetzung der obigen Punkte lässt sich jedoch die Trefferquote bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften deutlich erhöhen.

## 7. Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes

Seit dem August 2006 gibt es in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Dieses Gesetz ist im wesentlichen nichts neues, wird jedoch zur Zeit politisch besonders betont. Mit dem AGG werden vier EU-Richtlinien zum Schutz vor Benachteiligung am Arbeitsplatz hinsichtlich der Merkmale Rasse, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität und Geschlecht umgesetzt. Nach dem AGG haftet der Arbeitgeber auch ohne eigenes Verschulden, wenn Mitarbeiter/innen nachweislich andere diskriminieren oder belästigen, es sei denn, der Arbeitgeber hat seine Beschäftigten in den relevanten Themen des AGG nachweislich geschult.

Die Konsequenz bei der Personalauswahl ist, dass der Arbeitgeber

1. seine Personalentscheidungen dokumentieren muss (um diese gegebenenfalls später Dritten gegenüber stichhaltig begründen zu können), dass
2. Personalentscheidungen objektiviert werden sollten (klares Anforderungsprofil, festgelegte Fragen, keine unzulässigen Fragen und klare Operationalisierung der Anforderungsmerkmale).

Weiterhin ist dringend zu empfehlen, dass ein Arbeitgeber abgelehnten Bewerbern keine differenzierte Aussage über den Ablehnungsgrund nennen sollte (so schade dies ist), da diese Informationen gegen den Arbeitgeber verwendet werden können.

## Links

[www.hrbrain.de](http://www.hrbrain.de) / [www.muellerschoen-focus.de](http://www.muellerschoen-focus.de)

## Literaturhinweise

Albrecht Müllerschön: Bewerber professionell auswählen. Beltz Verlag 2005

Margaret Dale; Kogan Page: Recruiting & Selection

Heinz Schuler: Psychologische Personalauswahl. Verlag für angewandte Psychologie

## Autor

Albrecht Müllerschön, Unternehmensberatung Müllerschön, Starzeln ([info@muellerschoen-focus.de](mailto:info@muellerschoen-focus.de))

---

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333