

## **Bewerber. Kino.**

Im Interview entscheidet sich Ihr weiteres Interesse für einen Bewerber. Alle Ergebnisse dieses Gespräches sind virtuell und nicht greifbar. Mit der richtigen Fragetechnik machen Sie Ihren Kopf zum Projektor für den Film, der Ihnen das zukünftige Handeln Ihres Bewerbers zeigen wird.

- 1 Worum es geht
- 2 Anforderungskriterien
- 3 Die Fragetechnik
- 4 Fünf Beispiele
- 5 Der Gast soll sich willkommen fühlen
- 6 Der Ablauf des Gesprächs
- 7 Anhang

## 1 Worum es geht

Untersuchungen zeigen best"andig, Menschen entscheiden mit dem Bauch und begr"unden diese Entscheidung anschlie"end mit dem Kopf. In der Rekrutierung zieht dieses Verhalten teure Korrekturen nach sich.

Wir alle lieben Traditionen und leben unsere Angewohnheiten. Selbst kleine Ver"anderungen fallen uns nicht leicht. An unserem Arbeitsplatz ist das nicht anders. Wir genie"en unser Kaffeeritual und wer niemals seinem Chef widerspricht, wird morgen damit nicht anfangen.

Nutzen Sie dieses Wissen mit der richtigen Fragetechnik. Die ersten Ans"atze finden Sie in diesem Leitfaden.

Mit der richtigen Auswahl an Fragen, bezogen auf den Ihnen vorliegenden Lebenslauf, wird virtuell in Ihrem Kopf das Video ablaufen, wie sich Ihr Bewerber in den f"ur Sie wichtigen Situationen bereits verhalten hat. Dieses Vorgehen wird sie oder er wieder zeigen, immer wieder.

Ihnen er"offnet dies die M"oglichkeit, die mitgebrachte Erfahrung besser zu greifen und die soziale Einstellung umfassender zu verstehen.

Die Prognose, ob der zuk"unftige Stelleninhaber (m/w) seine Arbeit erfolgreich wird bew"altigen k"onnen und inwieweit er in die bestehende Unternehmenskultur passen k"onnte, f"allt auf einmal leicht.

Dieser Leitfaden ersetzt kein umfassendes Training, aber er kann helfen, das n"achste Interview intensiver vorzubereiten. Die Beispiele beziehen sich auf "uberfachliche Anforderungskriterien und nicht auf fachliche Inhalte.

Verzeihen Sie mir den gew"ahlten Sprachstil. Zur leichteren Lesbarkeit habe ich meist auf Konjunktiv und sprachliche Weichmacher verzichtet.

Auf Ihr Feedback, Ihre Anregungen oder Verbesserungsvorschl"age freue ich mich per Email unter [feedback@wohlhoefner.com](mailto:feedback@wohlhoefner.com).

Kempton im M"arz 2015  
Rainer Wohlh"ofner

## 2 Anforderungskriterien

Worauf wird es in der Arbeitserfüllung ankommen? Wann werden Sie sagen, dass es eine erfolgreiche Einstellung gewesen ist?

Der Sachbearbeiter, der Kundenbeschwerden entgegen nimmt, sieht sich vor andere Herausforderungen gestellt als der Prüfer von eingehenden Lieferantenrechnungen.

Das Interview muss eine Prognose liefern, ob der Bewerber diese erfüllen wird. Die nachstehenden fünf Beispiele von Anforderungskriterien (die zu den Beispielfragen dieses Leitfadens passen), sollen einen Eindruck für die Herangehensweise geben.

Für jeden Arbeitsplatz gibt es meist zwei oder drei hoch priorisierte Anforderungskriterien in Abhängigkeit der geforderten, sichtbaren Arbeitsergebnisse (Ziel hierbei: der Arbeitszweck wird erfüllt). Die jeweilige Ausprägung wird getrieben von Marktanforderungen, Unternehmenskultur und Vorstellungen der Führungskräfte.

Auf der Suche nach einem neuen Mitarbeiter (m/w) für Ihr Verkaufsteam, kann beispielsweise das Wissen darum, dass die meisten Kundenbesuche ohne Vertragsschluss enden werden das wichtigste Anforderungskriterium sein. Der neue Kandidat muss über eine hohe Eigenmotivation verfügen, um sich selbst immer aufs Neue den Verkaufsgesprächen zu stellen. Die **Frustrationstoleranz** muss daher sehr hoch sein und ist Ihnen möglicherweise aus diesem Grund am Wichtigsten.

Falls die Person über längere Zeiträume die Verkaufsarbeit fern der Kollegen und der Firma zu erledigen hat, ist es ebenso wichtig, dass der Grad der **Selbständigkeit** überdurchschnittlich ist. Bei Aufhalten in der Firma legen Sie Wert auf eine deutliche **Teamfähigkeit** (gerade dieses Anforderungskriterium finden Sie so oder ähnlich in nahezu jeder publizierten Stellenausschreibung).

Um mit höchster Wahrscheinlichkeit zu beantworten, ob der Bewerber diese drei Anforderungskriterien erfüllen wird, muss das Bewerberinterview darauf ausgerichtet werden.

Je gr o er die Zahl der abgefragten Anforderungskriterien wird, umso wahrscheinlicher wird es, dass Sie keinen Wunschkandidaten finden werden. Zeitlich sollten Sie für jedes einzelne Kriterium etwa zehn Minuten veranschlagen.

Nachfolgende Beispiele geben Ihnen einen Einstieg. Sie passen zu sehr vielen Arbeitsplätzen, aber natürlich handelt es sich nur um eine kleine Auswahl.

a) Mitarbeiter im Vertrieb, insbesondere in der Kaltakquise, müssen häufig Rückschläge in der Kundengewinnung hinnehmen. Aber es ist unabdingbarer Teil der Arbeit, hier entsprechende Nehmerqualit ten zu zeigen. Je höher die **Frustrationstoleranz**, umso leichter fällt es, den nächsten Anlauf zu nehmen und die Selbstmotivation hoch zu halten.

b) Der Erfolg eines Projektes ist nur so groß, wie das schwächste Glied in der Kette. Der **Leistungswille** des Projektleiters ist die Triebfeder, in jedem Teilbereich des Projektes dafür zu sorgen, dass in Summe das Ziel erfolgreich bew tigt werden wird.

c) Mitarbeiter des Controllings benötigen zur Verbesserung der Profitabilität von Betriebsabläufen und für das Verfolgen von Verbesserungsmaßnahmen ein ordentliches Maß an **Selbständigkeit**, um diese Ziele zu erreichen.

d) Wenn die Arbeitsmenge steigt, dennoch die Abschlusstermine zu halten sind, steht das Personal im Rechnungswesen, gerade zum Jahresende, unter erhöhtem Druck. Die **Belastbarkeit** entscheidet darüber, dass die Arbeitsqualität dennoch gehalten wird.

e) Zum Jahreswechsel ändert der Gesetzgeber regelmäsig Einflussgr o en für die Personalabrechnung. Das Abrechnungssystem muss unter Aufbietung aller **Sorgfalt** so eingestellt werden, dass das Nettoeinkommen weiterhin richtig und rechtens ermittelt wird.

### 3 Die Fragetechnik

a) Dreh- und Angelpunkt des Interviews ist die angewendete **Fragetechnik**.

Meine Empfehlung lautet (und darauf basiert dieser Leitfaden):

Wenden Sie die Fragetechnik des **Verhaltensdreiecks** an.

Die Anwendung dieser Vorgehensweise erfordert etwas Übung und entschädigt mit einer klaren Einschätzung zur Person des Bewerbers.

Sie wenden diese Technik dann erfolgreich an, wenn in Ihrem Kopf der Film abläuft, wie der Interviewte sich in einer tatsächlichen erlebten Situation in der Vergangenheit verhalten hat.

Verhaltensforscher wissen längst, dass Mensch ihre eigene Verhaltensweise nur langsam – wenn überhaupt - verändern. Daher ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Ihr Interviewpartner sich in zukünftigen Situationen bei ähnlichen Gegebenheiten erneut so verhalten wird.

Das Verhaltensdreieck resultiert aus der *Situation* (in der sich die Person befand), dem *Verhalten* (das die Person selbst zeigte, um die Situation zu verändern) und dem *Ergebnis* (das sich aus dem gezeigten Verhalten ergab).

In der Anwendung stellt der Interviewer (siehe folgende Beispiele) Fragen nach Situationen, in denen sich der Bewerber tatsächlich früher befunden hat. Diese Situation lässt sich der Interviewer so erläutern, dass er sie klar vor Augen sieht.

Ebenso wird das Verhalten des Bewerbers in dieser Situation abgefragt. Wichtig ist, dass der Interviewer sich nicht damit begnügt in Erfahrung zu bringen, was der Bewerber vorhatte zu tun oder was andere Personen zu diesem Ausweg beigetragen haben. Entscheidend ist nur, welche Intention er hatte und was er selbst tatsächlich getan hat!

Der dritte Schritt besteht in der Abfrage des Resultats. Wie sah die neue Situation aus, in der sich der Bewerber aufgrund seines Verhaltens wieder fand? Entsprach sie der ursprünglichen Absicht und wie ging er mit dem Ergebnis um?

Sie beherrschen die Technik, wenn Ihr Kopfkino Ihnen zeigt, was der Bewerber erlebt hat. Ein Stück weit können Sie in eine mögliche Zukunft sehen, denn der Bewerber wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder so verhalten oder er erklärt Ihnen, welche Lektion er daraus gelernt hat, um dies in Zukunft zu vermeiden.

Es spielt übrigens keine Rolle, in welcher Reihenfolge Sie das Dreieck durchlaufen. Hier steht das natürlich und flüssig ablaufende Gespräch im Vordergrund.

Und vergessen Sie nicht: es geht niemals um theoretische oder gewünschte Situationen, sondern **nur um tatsächlich selbst erlebte Ereignisse.**

Es ist unerheblich wie wichtig oder „groß“ von der Bedeutung her die Beispiele gewählt werden, die der Bewerber erzählt. Gerade die alltäglichen, eher unbedeutenden Beispiele vermitteln am schnellsten den Einblick in die Verhaltensweise des Bewerbers.

Bewerber neigen gerade zu Beginn des Interviews dazu, nach den besonderen Beispielen zu suchen, die es häufig aber nicht gibt. Ermuntern Sie ihn oder sie dazu, Beispiele des Arbeitsalltags zu erzählen.

#### b) Typische **Interviewfehler**

Jeder Bewerber ist nervös – oder Psychopath. Die Situation der Bewerbung ist keine gewohnte Umgebung. Geben Sie Ihrem Interviewpartner eine Chance, etwas zur Ruhe zu kommen, indem Sie Small-Talk betreiben (und bei der Gelegenheit wichtige Informationen für die ggf. später folgenden Vertragsverhandlungen sammeln) und die eigene Firma vorstellen. Denn Sie interessieren sich dafür, wie sich Ihr Bewerber zukünftig normalerweise verhalten wird.

Als „Halo-Effect“ wird die Fehlinterpretation verstanden, eine Person auf den ersten Blick beurteilen zu wollen. Aus dem was man sieht, wird versucht Rückschlüsse zu ziehen, welche Charaktereigenschaften prägend sind. Natürlich funktioniert das nicht, lassen Sie sich also Zeit damit.

Es folgt der nächste Fehler, „Confirmation-Bias“ genannt. Man findet im Gespräch und in den Antworten nur Bestätigungen der eigenen (u. U. falschen) Vorannahmen.

Sinn des Interviews ist, dass der Antwortende spricht. Halten Sie dementsprechend Ihren eigenen Redeanteil niedrig. Stellen Sie sicher, dass Ihr Co-Interviewer eventuelles Schweigen des Interviewten nicht durch seine Gesprächsanteile füllt.

Tipp: Wenn Ihnen eine Antwort zu knapp ausfällt, schauen Sie Ihren Gast erwartungsvoll an – und schweigen Sie. Die Stille ist für Ungeübte so unangenehm, dass die Antwort fortgesetzt wird.

Interpretieren Sie nicht – fragen Sie! Eine Antwort ist unklar? Eine Situation wurde missverständlich erläutert? Jede Interpretation – insbesondere die nicht ausgesprochene – leitet die Kommunikation in die falsche Richtung. Bereinigen Sie den Moment durch Nachfragen und lassen Sie die Antwort präzisieren.

Üben Sie sich darin, eine erste Einschätzung zum Bewerber erst nach 20 Minuten Interview zu geben – sich selbst und in aller Stille. Damit gelingt es Ihnen nicht zuletzt den genannten „Halo-Effect“ und „Confirmation-Bias“ zu unterlaufen. Nach 45 Minuten können Sie das Interview beenden. Sie werden keine wesentlichen Neuigkeiten mehr erfahren.

Möglicherweise steht jedoch die Gehaltsklasse einem so schnellen Ende des Interviews entgegen und die Höflichkeit gebietet eine Fortsetzung. Nutzen Sie die Zeit dann Interessen und Befürchtungen des Bewerbers für die kommende Vertragsverhandlung zu erfahren.

Denken Sie an die Anforderungen aus dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (bekannt als Anti-Diskriminierungsgesetz). Ungeschickte Fragestellungen können einen Schadensersatzanspruch des (dann abgelehnten) Bewerbers auslösen.

Es gibt Empfehlungen zur Interviewführung, die darauf abzielen, Druck auf den Bewerber aufzubauen. Begründet wird dies mit dem Hinweis, man wolle in Erfahrung bringen, wie sich die Person in unvorhergesehenen Situationen verhält. Die Möglichkeiten dazu sind sehr vielfältig (suggestive Fragen, Warum-Fragen, Wort im Munde verdrehen, Guter Bulle – Böser Bulle etc.). Meine Erfahrung ist, dass die Bewerber einen schlechten Eindruck von der Firma erhalten – und im Zweifel unerklärlicherweise absagen. Wenn auf dem Arbeitsplatz tatsächlich so viel Druckpotential enthalten ist, dass es für Sie wichtig wird, fragen Sie Ihren Bewerber danach, ob er sich in einer solchen Situation schon einmal befunden hat. Die Technik dazu kennen Sie jetzt, ein Beispiel finden Sie in diesem Leitfaden.

### c) Erkennen Sie die **Interessen** des Bewerbers

Sie hatten ein vielversprechendes Interview, die Verhandlungen zum Arbeitsvertrag stehen an. Auf dieser Zielgerade gehen unnötig viele Bewerber verloren, die dann „das bessere Angebot“ vorziehen.

Machen Sie es sich zur Angewohnheit, so viel wie möglich zur Lebenssituation Ihres Gegenübers in Erfahrung zu bringen.

Erste Gelegenheit besteht beim Small-Talk (holen Sie daher Ihren Bewerber **selbst** am Empfang ab). Wie ist er angereist, wohnt er in der Nähe, kennt er jemand im Umfeld, in der Firma, war er schon mal da (als Lieferant, als Kundenvertreter)?

Am Ende wird es nicht nur um Geld gehen, sondern um die Beschäftigungsbedingungen im Allgemeinen und im Besonderen.

Nur wenn Sie die Interessen und Befürchtungen Ihres Bewerbers erkennen konnten, werden Sie in dieser Verhandlung die Erfüllung dieser in den Blickpunkt rücken und sich damit von konkurrierenden Arbeitgebern abheben können.

c) **Dokumentieren** Sie Ihre Eindrücke

Wir überschätzen regelmäßig unser Erinnerungsvermögen. Schreiben Sie daher die Antworten auf Ihre Fragen noch während des Gesprächs oder unmittelbar danach auf (und auch, welche Interessen oder Befürchtungen des Bewerbers Sie erkannt haben).

Nach mehreren Gesprächen werden Sie leichter erklären können, was Ihren Favoriten ausmacht und wie die Meinung Ihres Co-Interviewers diesbezüglich aussah.

Auf Dauer geben Ihnen die Aufzeichnung die Möglichkeit Ihren persönlichen Interviewstil weiter zu entwickeln und präziser auf den Fragepunkt zu kommen.



## 4 F"unf Beispiele

Hier finden Sie 5 Beispielfragen, wie das Verhaltensdreieck im Interview umgesetzt werden kann.

Je nach Anforderungskriterien (z.B. Zuh"orf"ahigkeit, Leistungswille, Sorgfalt, Beharrlichkeit) des bei Ihnen zu besetzenden Arbeitsplatzes, wird es selbstverst"andlich unterschiedlich priorisierte Anforderungskriterien geben und dazu eine Vielzahl von m"oglichen Fragen. Insoweit stellt diese kleine Auswahl nur eine Anregung dar.

### a) Haben Sie Ihrem Chef schon einmal widersprochen?

Anforderungskriterium: Selbst"andigkeit

F"ur die zu besetzende Stelle wird eine Person gesucht, die nicht nur in der Lage ist ein prozessuales Vorgehen intellektuell zu durchdringen und ggf. in Frage zu stellen, sondern im Rahmen der "ublichen H"oflichkeit dies auch gegen"uber dem Vorgesetzten zum Ausdruck bringen kann.

Selbst unter dem Druck einer Gruppe h"alt sie an der eigenen "Uberzeugung fest und folgt dieser.

Situation:

Der Bewerber soll die Umst"ande der Situation so erl"autern, dass Ihnen als Interviewer der Gesamtzusammenhang klar wird (welcher Arbeitsplatz, der Abteilungszweck, Routinearbeit oder Projekt, au"bergew"ohnliche Situation oder nicht, Vieraugengespr"ach oder Gruppenbesprechung etc.).

Verhalten:

Der Bewerber soll seine Vorgehensweise erl"autern, warum er mit dem Vorgehen seines Chefs nicht einverstanden war, wie er seinen Einwand formulierte, wie sein Chef reagierte und wie er selbst mit dieser Reaktion umgegangen ist.

Das Verhalten von Dritten ist nur insoweit interessant, als die Initiative des Bewerbers dadurch unterst"utzt oder behindert wurde.

Ergebnis:

Das erläuterte Ergebnis muss auf die Initiative des Bewerbers zurückzuführen sein.

Ob der Vorschlag des Bewerbers umgesetzt wurde oder ob die ursprüngliche Idee seiner Führungskraft erhalten blieb, ist nachrangig.

Sehr viel interessanter ist die Lehre, die der Bewerber aus dieser Situation für sich gezogen hat (z.B. „das mache ich nie wieder“ oder „das war nicht das erste und nicht das letzte Mal“).

Mehrwert:

Der Grad dessen und das Verhalten, wie sehr man seine eigene Überzeugung durchsetzen möchte, unterscheidet die durchsetzungsfähige von der sturen Person.

Diese Frage eignet sich auch dazu, Personen zu erkennen, die gerne etwas besser wissen oder aus Prinzip eine andere Meinung vertreten.

**b) Beschreiben Sie, was es für Sie heißt, besonders gute Arbeit zu leisten**

Anforderungskriterium: Leistungswille

Für die zu besetzende Stelle wird eine Person gesucht, die den Anspruch hat, sich nicht mit durchschnittlicher Leistung zufrieden zu geben.

Situation:

Hinterfragen Sie, was es für den Interviewten bedeutet, gute Arbeit zu leisten. Welches Ergebnis muss für ihn sichtbar werden, dass er von seiner guten Arbeit reden kann.

Befragen Sie ihn nach seiner Sicht der Dinge: Leistet er regelmäßig gute Arbeit? Woher weiß er das? Von wem fordert er in welcher Form Feedback ein?

Vertiefende Frage: Hat er selbst seine Leistung schon einmal anders beurteilt als sein Vorgesetzter oder seine Kollegen? Woher kamen die unterschiedlichen Anschauungen? Wie ist er damit umgegangen?

Verhalten:

Der Bewerber soll erläutern, welche Maßnahmen oder welches Vorgehen er gewählt hat, um in der gegebenen Situation sicher zu stellen, dass er eine anerkannt gute Arbeit leisten kann und unter Umständen besser, als die Erwartung war, die an ihn gestellt wurde.

Ergebnis:

Mit der Erläuterung des Ergebnisses muss klar werden, dass der Bewerber durch sein Verhalten (z.B. Kontrolle der eigenen Arbeit, Abstimmverhalten mit den Kollegen) ein gutes Arbeitsergebnis verfolgt und erreicht.

Mehrwert:

Die Beantwortung dieser Frage zeigt, ob der Bewerber in Summe mit seiner Herangehensweise an seine Arbeit in die vorhandene Firmenkultur passen würde.

**c) Beschreiben Sie einige Ihrer größten Enttäuschungen bei *Name-des-Arbeitgebers***

Anforderungskriterium: Frustrationstoleranz

Die Fähigkeit der Person auch nach Ablehnung durch andere oder trotz Misserfolgen das eigene Leistungsvermögen aufrecht zu erhalten.

Situation:

Es muss erkennbar sein, welche positive Erwartung die Person hinsichtlich des eigenen Arbeitserfolgs hatte und wodurch das Empfinden des Misserfolgs oder des befürchteten Scheiterns ausgelöst wurde.

Verhalten:

Wie sah das Vorgehen der Person aus, um den Misserfolg zu verarbeiten oder auf ein verändertes Ergebnis hinzuarbeiten?

Ergebnis:

Es muss nachvollziehbar werden, wie die Person mit der negativen Erfahrung umgegangen ist und wie es ihr durch ihr eigenes Verhalten gelungen ist, den Misserfolg zu mindern oder zu verarbeiten.

Mehrwert:

Mit dieser Frage wird auch erkennbar, ob die Einstellung des befragten Bewerbers im Allgemeinen eher positiv ausgerichtet ist oder ob er sehr stark durch negative Strömungen beeinträchtigt wird.

**d) Beschreiben Sie, welche Arbeitssituation Sie unter Stress setzt**

Anforderungskriterium: Belastbarkeit

Die Fähigkeit der Person ein Leistungsniveau auch unter Druck (z.B. zeitlich, persönlich) oder gegen Widerstände (z.B. anderer Beteiligter) beizubehalten.

Vertiefende Fragen:

Unter welchen Bedingungen arbeiten Sie am besten?

Fühlen Sie sich in Ihrer Stelle unter Stress gesetzt? Wie sieht dieser Stress aus?

Beschreiben Sie ihn. Wie werden Sie damit fertig?

Wann standen Sie in den letzten Jahren unter dem größten Druck? Beschreiben Sie die Situation. Wie sind Sie damit fertig geworden?

Wann ist Ihr Temperament zum letzten Mal mit Ihnen durchgegangen? Weshalb? Was war das Ergebnis?

Situation:

Die Normalität in der jeweiligen Arbeitssituation muss nachvollziehbar werden, damit der zusätzliche Druck / Belastung erkennbar wird.

Verhalten:

Wie ist die Person (selbst, nicht Dritte) vorgegangen, um die Situation zu entschärfen oder die Zusatzbelastung zu bewältigen?

Ergebnis:

Zu guter Letzt sollte erkennbar werden, dass der Bewerber sich erfolgreich verhalten hat und Herr der Lage blieb.

Mehrwert:

Mit dieser Fragestellung kann der Interviewer gut abgleichen, ob das eigene Verständnis darüber, was noch Normalbelastung ist, vom Bewerber geteilt wird oder wo die Abweichungen in der Ansicht liegen.

**e) Jeder macht Fehler**

Anforderungskriterium: Sorgfalt

Die Fähigkeit der Person, Aufgaben vollständig und umfassend durchzuführen, indem sämtlichen, auch noch so kleinen Details, die nötige Aufmerksamkeit geschenkt wird und die eigene Arbeit einer Selbstkontrolle unterzogen wird.

Frage:

Bei der Arbeit ist es uns allen schon passiert, dass irgendetwas einfach „unterging“. Auch Ihnen ist das sicher schon passiert. Schilder Sie ein Beispiel, die Ursache und die Folgen. Wie sichern Sie sich gegen Arbeitsfehler?  
Haben Sie ein Kontrollsystem entwickelt? Beschreiben Sie es.

Situation:

Der übliche Arbeitsablauf soll erklärt werden und welcher Fehler dabei passierte (wie schwerwiegend der Fehler ist, spielt dabei überhaupt keine Rolle).

Verhalten:

Die Reaktion der Person muss plausibel nachvollziehbar werden, insbesondere, welche Maßnahmen unverzüglich und aus eigenem Antrieb heraus eingeleitet wurden und wer ggf. in diesen Prozess mit einbezogen wurde.

Ergebnis:

Konnte das ursprünglich zu erzielende Arbeitsergebnis infolge der Korrekturmaßnahmen doch noch erreicht werden oder musste der Arbeitsprozess erneut durchlaufen werden? Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um diesen oder ähnliche Fehler in der Zukunft zu vermeiden?

Mehrwert:

Es wird erkennbar, wie sehr einem Arbeitnehmer daran gelegen ist, einen Prozessablauf so weit wie möglich vor Störungen zu bewahren.

## **5 Der Gast soll sich willkommen f"uhlen**

Sp"atestens wenn der Bewerber (m/w) sich am Empfang meldet, l"auft die Show auf Hochtouren.

Vorher ist an ein aufger"aumtes B"uro, Kaffee und ein Getr"ank f"ur sie oder ihn zu denken.

Ihre Unterlagen f"ur die Vorstellung von Firma und Arbeitsplatz sind auf dem neuesten Stand.

Falls Sie mit einem Co-Interviewer, zum Beispiel aus der Fachabteilung, zusammen arbeiten, haben Sie sich "uber ihre Rollen abgestimmt und den gesamten Ablauf durchgesprochen.

Sie kennen die Priorisierung der "uberfachlichen Anforderungskriterien des Arbeitsplatzes und haben Ihr Interview darauf ausgerichtet.

Auch die fachlichen Themengebiete, die Sie abgreifen wollen, sind gekl"art.

Die Bewerbungsunterlagen wurden gepr"uft und Sie wissen, welche Punkte im Lebenslauf Sie hinterfragen wollen.

Die Liste der Fragen, die sie stellen liegt Ihnen vor oder haben Sie im Ged"achtnis

## 6 Der Ablauf

Die Person, die Sie unter den Bewerbern für das Gespräch ausgewählt haben und die sich am Empfang gemeldet hat, geleiten Sie mit versiertem Small-Talk in das aufgeräumte Büro, und bieten ein Kaffee und ein Glas Wasser an. Der pünktliche Beginn des Gesprächs ist eine Selbstverständlichkeit.

Stellen Sie anfangs den geplanten Zeitablauf vor und bieten Sie an, jederzeit aufkommende Fragen zu beantworten.

Ihre Vorstellung der eigenen Firma läuft routiniert ab. Sie wissen, worauf es ankommt, um zu vermitteln, was in Ihrem Geschäft zu leisten ist, weil Ihnen andere Zuhörer dieser Vorstellung längst diesbezüglich Rückmeldung gegeben haben.

Auch für die Arbeitsstelle, um die es sich handelt, verfügen Sie über die griffigen Informationen, die es jedem Zuhörer leicht machen, Ihnen zu folgen. An den Fragen des Bewerbers erkennen Sie, dass er bei der Sache ist.

Sie versäumen nicht, zum Abschluss der Aufwärmphase Ihre Erwartungen zu formulieren, welche Arbeitsergebnisse auf dieser Stelle vom Stelleninhaber zu erfüllen sein werden.

Erst danach starten Sie das eigentliche Interview und nicht ohne anzukündigen, dass Sie sich auch Notizen machen werden.

Nach dem Interview bietet sich ein Rundgang durch die Firma oder die Abteilung an.

Zum Ende des Gespräches besteht Gelegenheit die momentan letzten Fragen zu stellen oder zu beantworten und die nächsten Schritte festzulegen.

Offen ist insbesondere, bzw. eingehender zu besprechen:

- Wann treffen Sie Ihre Entscheidung?
- Welche Interessen hat der Bewerber (gibt es andere Firmen, die an ihr/ihm interessiert sind, Weg zur Arbeit, Arbeitsinhalte, familiäre Situation, Lebensalter usw.; behalten Sie jedoch das Antidiskriminierungsgesetz im Auge)
- Wann verhandeln Sie über den Arbeitsvertrag?
- Was sind die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Schichten, Standort, Dienstreisen, Auslandsaufenthalte, Messen usw.)?

## 7 Anhang

Der Bewerber erlebt ein angenehmes und professionelles Gespräch. Den meisten Personen ist diese Situation nicht ausreichend vertraut und diese werden für ein konsequent ablaufendes Gespräch dankbar sein.

Es gibt jedoch auch Artgenossen, die durch intensive Vorbereitung einen guten Eindruck erreichen wollen. Das Internet ist voll mit den üblichen Fragen, die jeder in einem Bewerberinterview wohl zu hören bekommen wird. L ge und Wahrheit wird mit diesen Fragen nicht leicht auseinander zu halten sein.

Auch dabei hilft die Fragetechnik des Verhaltensdreiecks. Die Vorbereitung wird für den Bewerber fast unmöglich. Auch wenn er die Anforderungskriterien aus der Stellenausschreibung ableiten kann, wäre es eine Meisterleistung die zugehörigen Begebenheiten zu erfinden und so zu erzählen, dass der Eindruck von tatsächlichen Ereignissen entsteht.

Sie wissen: Eine erfundene Geschichte wirkt hölzern, Gestik soll fehlende Worte ausgleichen. Wahre Geschichten werden fließend erzählt, Details kommen beiläufig.

Für jede Stelle gibt es Anforderungskriterien in unterschiedlicher Gewichtung. Ihre Aufgabe im Interview wird es sein, eine – Ihre - Vorhersage abzugeben, wie sich der Bewerber später verhalten wird, ob das aus Ihrer Sicht das richtige Verhalten sein wird und ob damit der Zweck des Arbeitsplatzes erfüllt werden wird.

Auf das Interview folgt die Vertragsverhandlung. Die Möglichkeit zur Informationsbeschaffung für diese Verhandlungen beginnt beim ersten, meist telefonischen, Kontakt mit dem Bewerber (und auch die Bewerbungsunterlagen selbst beinhalten Hinweise). Sehr viel umfassender lassen sich seine Interessen jedoch im Umfeld des Interviews hinterfragen.

Um auf der Zielgeraden der Vertragsverhandlung nicht zweiter Sieger hinter dem „besseren Angebot“ der Konkurrenz zu werden, benötigen Sie Klarheit darüber, was der Bewerber will. Sie können sicher sein: Geld alleine ist es nicht.

Sie haben bis zum Ende dieses Leitfadens gelesen. Vielen Dank dafür!