Briegert & Hochgeschurtz

Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322. 5782)

UMSETZUNGSHILFE Nr. 51

Interviewtechnik im Bewerbungsgespräch

Oktober 2013 **Enrico Briegert** & **Thomas Hochgeschurtz**

Interviewtechnik

1. Vorbereitung ist auch hier die halbe Miete
2. Trennung von Information und Entscheidung
3. Motive suchen, nicht Eigenschaften
4. Trichterförmig fragen
5. Alles verstanden? Das S-V-A Prinzip
6. Zwei Fragen, die immer funktionieren

Wie finden Sie heraus, wie sich eine Person in Zukunft verhalten wird? Das nämlich ist das Ziel des Bewerbungsgesprächs.

Der beste Prophet der Zukunft ist die Vergangenheit. Es gilt das Prinzip: „Und sie tun es wieder."

Ziel des Bewerbungsgesprächs ist es also, die Motive aus der Vergangenheit des Bewerbers zu verstehen und so auf die zukünftigen Verhaltensweisen zu schließen.

Dabei helfen Ihnen sechs Grundsätze und Techniken:

1. Vorbereitung ist auch hier die halbe Miete

Sie kommen gehetzt aus dem letzten Meeting und erreichen auf die Sekunde den Raum, in dem der Bewerber und der Kollege aus der Personalabteilung bereits warten. Sie schauen sich während der ersten Fragen durch den Personalreferenten die Unterlagen des Bewerbers an.

Auch bei Bewerbungsinterviews gilt: eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete.

1. Klären Sie vorher, nach welchen persönlichen und fachlichen Eigenschaften Sie Ausschau halten. Suchen Sie im Gespräch genau nach diesen Eigenschaften. Am besten machen Sie sich vor dem Interview eine Stichwortliste mit den gesuchten Eigenschaften, die Sie während des Interviews systematisch abfragen.
2. Schauen Sie sich die Bewerbungsunterlagen vor dem Gespräch genauer an. Lesen Sie keine alten Arbeitgeber-Zeugnisse, sondern suchen Sie nach Lücken und anderen Auffälligkeiten im Lebenslauf. Hat beispielsweise eine gewerbliche Ausbildung vier Jahre gedauert? Oder, hat sich der Bewerber vom Kfz-Mechaniker zum Medizinisch-Technischen-Assistenten umschulen lassen. Oder wurde die Hochschule dreimal gewechselt? Überlegen Sie sich vorher, an welchen Stellen Sie vertiefend fragen wollen.

Bereiten Sie sich vor, auch wenn es nur fünf Minuten sind.

Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322. 5782)

2. Trennung von Information und Entscheidung

Das Bewerbungsgespräch dauert abzüglich Formalitäten vielleicht 60 Minuten. Das sind genau 60 Minuten um die maximale Menge an neuen Informationen zu sammeln. Damit ist auch klar, wer den größten Redeanteil im Gespräch haben sollte: der Bewerber. Seien Sie sich darüber im Klaren: So lange Sie reden, bekommen Sie keine weiteren Informationen.
In den Übungen während unseres Frage- und Interview-Trainings stellen die Teilnehmer regelmäßig fest, dass sie in fünf Minuten Testinterviews nicht eine einzige zusätzliche Information über den Lebenslauf hinaus generiert haben.

Das liegt häufig daran, dass Interviewer unbewusst (oder gar bewusst?) eine Entscheidung über den Bewerber und seine Eigenschaften fällen und ab dem Augenblick die Fragen nur noch so stellen, dass die eigene (bereits gefällt) Entscheidung bestätigt wird. (Siehe auch UH7-Entscheidungsfallen vermeiden; Punkt 4: Die Paradigma-Falle[1])

Trennen Sie konsequent die Phase der Informationsgewinnung von der Phase der Entscheidung über die Eigenschaften des Bewerbers. Diese beginnt erst nach Abschluss des Interviews.

Das Bewerbungsgespräch dient alleine der Gewinnung neuer Informationen.

3. Motive suchen, nicht Eigenschaften

„Nennen Sie bitte zwei positive Eigenschaften, die Sie beschreiben und zwei negative.“
Bewerber: „Ich bin engagiert und zuverlässig.“
Und die zwei negativen Eigenschaften?“
Bewerber: „Ich bin zu ehrgeizig und manchmal zu ungeduldig.“
„Was heißt das, zu ungeduldig?“
Bewerber: „Ich treibe mein Umfeld ständig zu Höchstleistungen.

Was lernen wir aus den Aussagen des Bewerbers? Nichts. Denn die Frage ob jemand eine bestimmte Eigenschaft besitzt, generiert keine neue Information. Der Bewerber wird eine sozial akzeptierte Antwort geben.

Lassen Sie sich besser die Motive für bestimmte Handlungen und Entscheidungen erläutern. Dabei sind gerade die Übergänge im Lebenslauf von besonderem Interesse, da dort begründete Veränderungen im Leben bewusst und belegbar getroffen wurden.

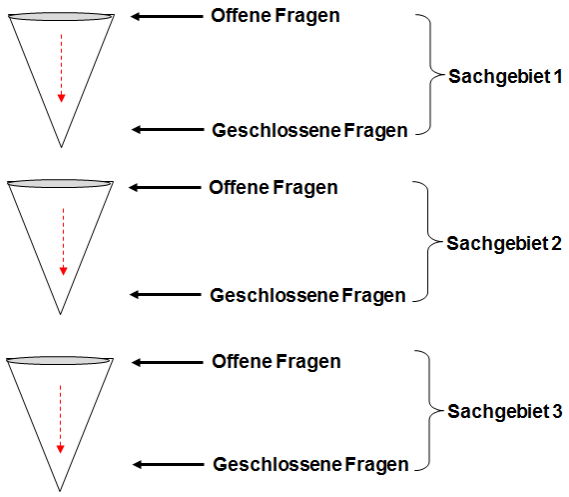
4. Trichterförmig fragen

[1] UH7 Entscheidungsfallen vermeiden www.umsetzungshilfe.de/7

Starten Sie zu jedem Sachgebiet mit einer allgemeinen, offenen Frage:
"Bitte erläutern Sie Ihren bisherigen Lebenslauf, beginnend nach der Schulzeit."
"Bitte erläutern Sie uns chronologisch Ihren bisherigen Lebenslauf."

Nun gehen Sie im Trichter nach unten: Für das aktuelle Sachgebiet wird detaillierter nachgefragt: *"Was waren Ihre konkreten Aufgaben bei der Farben GmbH?"*

Bis zuletzt einzelne Details, auch mit spezifischen, geschlossenen Fragen verstanden werden:
„Für wie viele Mitarbeiter hatten Sie die Führungsverantwortung?"



Wann ist ein Trichter vollständig erschlossen? Sobald die Motive, Einstellungen und Werte der Person verstanden und bewertet werden können. Um sicher zu gehen, dass Sie alle notwendigen Informationen haben, nutzen Sie für jeden Trichter das S-V-A Prinzip:

5. Alles verstanden? Das S-V-A Prinzip

Haben Sie die **Situation**, über die der Bewerber spricht, vollständig verstanden? Haben Sie auf alle W-Fragen (wer, wo, was, wann, wie) eine Antwort?

Was war das konkrete **Verhalten** des Bewerbers in der Situation? Hierbei gilt es zu verstehen und heraus zu arbeiten, was vom Bewerber gemacht wurde und in wie weit eventuell andere Personen die Situation mitbestimmten.

Was ist die konkrete **Auswirkung**, die der Bewerber durch sein Handeln erreicht hat? Hier ist nur das Ergebnis zu berücksichtigen, was der Bewerber durch seine Beeinflussung erzielt hat. Typische Fragen zu den Auswirkungen sind:
„Was war der Nutzen Ihrer Diplomarbeit?"

„In wie weit ist das Ergebnis Ihrer Diplomarbeit realisiert worden?"
„Welchen konkreten Nutzen hat das Ergebnis Ihrer Diplomarbeit für den industriellen Einsatz?"

Erst wenn Sie in einem Sachgebiet (=Trichter) S-V-A verstanden haben und bewerten können, wechseln Sie zum nächsten relevanten Sachgebiet (Trichter).

Die S-V-A Struktur hilft Ihnen bei der Suche nach geeigneten Anschlussfragen. Sie fragen einfach immer nach dem Baustein (S, V, oder A), der Ihnen noch fehlt.

6. Zwei Fragen, die immer funktionieren

a) **Aus welchen Gründen haben Sie** (z. B.) das Unternehmen gewechselt?
b) **Nennen Sie mir ein Beispiel, bei dem Sie** (z. B.) einen Konflikt gelöst haben.

Warum funktionieren diese beiden Fragen immer? Da jemand stets Gründe für sein Handeln hat und da es immer ein Beispiel für eine befrage Eigenschaft gibt.
Und sind Sie mit der Antwort nicht zufrieden, haben Sie bereits eine geeignete Folgefrage:

a) Gibt es weitere Gründe?
b) Haben Sie ein weiteres Beispiel?

Die Frage nach den Gründen bringt Sie auf dem schnellsten Weg zu den Motiven der Person. Beachten Sie dabei, dass Sie möglichst alle Gründe erfragen. Anfangs werden zunächst sozial akzeptierte Gründe genannt. Die „wahren" Gründe folgen oft erst an Position drei oder vier.

Die Frage nach Beispielen hilft Ihnen neue Informationen zu generieren. Wie bekommen Sie heraus, ob Ihr Bewerber konfliktfähig ist? Lassen Sie sich ein Beispiel nennen, in dem er aus seiner Sicht besondere Konfliktfähigkeit bewiesen hat. Die direkte Frage, ob er konfliktfähig ist, hilft Ihnen nicht. Wenn das Beispiel für Ihre Entscheidungsfindung nicht hilft, fragen Sie nach weiteren Beispielen. Und kein Beispiel ist auch eine Antwort, wenn auch keine positive.

Alle guten und weniger guten Fragen finden Sie übrigens in der **Umsetzungshilfe 32: Fragetechnik. Wer richtig fragt, führt**[2]**.**

Viel Erfolg bei der Umsetzung

Enrico Briegert + Thomas Hochgeschurtz

[2] UH32 Fragetechnik. Wer richtig fragt, führt. www.umsetzungshilfe.de/32

Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322. 5782)

Ressourcen:

Briegert, E. & Hochgeschurtz, Th. (2010): UH7 Entscheidungsfallen vermeiden www.umsetzungshilfe.de/7

Briegert, E. & Hochgeschurtz, Th. (2011): Führung, ikotes Verlag.

Briegert, E. & Hochgeschurtz, Th. (2012): UH32 Fragetechnik. Wer richtig fragt, führt. www.umsetzungshilfe.de/32

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie unsere offenen Seminare! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.

Unsere Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlich. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie einfach eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com

Immer montags, mittwochs und freitags finden Sie weitere Tipps auf unserem Umsetzungsblog!

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Mollenmatt 14, 77654 Offenburg

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com