

Erfolgreiche Auswahlinterviews
Ein PASIT Insider-Report

Der Autor: Klaus Gira

- Studium der Betriebswirtschaftslehre
- Dozent und Prüfer für Personalfachkaufleute (IHK)
- Zwölf Jahre in verschiedenen HR-Fach- und Führungsfunktionen bei mittelständischen Dienstleistungsunternehmen (Messe München, Allgemeine Leasing) sowie führenden Konzernen (Dresdner Bank, Allianz)
- Danach Geschäftsführer zweier Allianz-Tochtergesellschaften (marktführender Immobiliendienstleister sowie IT-Gesellschaft)
- Seit 2006 Geschäftsführer und Inhaber der beiden Recruitingunternehmen
 - PASIT Professionelle Personallösungen GmbH
 - PASIT Executive Search GmbH



www.PASIT.de

Die Ziele guter Interviewführung sind anspruchsvoll

- Klären der **fachlichen Passung** des Kandidaten im Bezug auf die vakante Position
- Klären der **persönlichen Passung** des Kandidaten im Bezug auf Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen und Kunden
- **Positionierung des Unternehmens** als professionell agierend im Bezug auf das Thema Recruiting
- Umfassende **Information des mündigen Kandidaten** für eine bewusste Entscheidung
- **Positive Imagebildung** am Markt
- Kennenlernen von Kandidaten, die eventuell für andere Positionen oder auch erst zu einem **späteren Zeitpunkt** interessant sind
- Unter Umständen **Informationsbeschaffung** im Hinblick auf Mitbewerber



Gute Kandidaten wollen professionell umworben werden. Sie haben am Markt i.d.R. Auswahlalternativen und entscheiden sich für die inhaltlich interessanteste (Aufgaben und Ausstattung) und zugleich sympathischste Position.

Die Interviewdurchführung

Worauf kommt es in der Praxis an?

Die folgenden Tipps kommen aus der Praxis

Die folgenden Grundsätze (Tipps) sind das Fundament professioneller Auswahlgespräche. Sie sind ...

- **einfach zu verstehen** und einzusetzen (keine Kunst)
- **nützlich** in schwierigen Gesprächssituationen
- nicht angeboren, sondern **müssen erlernt werden** (wie jedes „Handwerk“).

Aber es ist nicht leicht, sie konsequent anzuwenden, denn

- sie **erfordern Disziplin**
 - man hat **Angst**, vermeintliche Flexibilität zu verlieren
 - es ist schwierig, den **Einzelfall** unter den Grundsatz zu sublimieren.
-

1. Gute Vorbereitung = Gutes Gespräch

Häufiger Fehler

Kein Detailstudium der Bewerbungsunterlage vor dem Interview. Damit können erkennbar kritische Themen nicht angesprochen werden. Kaum Konzentration auf den Kandidaten, da die Unterlagen im Gespräch durchgeblättert und gelesen werden.

Best Practice

- **Vor dem Gespräch Detailanalyse** der Bewerbungsunterlagen und Herausarbeiten der eventuell kritischen Themen
 - **Im Gespräch Klären** dieser Themen
 - Volle **Konzentration auf den Kandidaten**
 - Kandidat fühlt sich **ernst genommen**.
-

2. Fairness, denn der Kandidat könnte ein zukünftiger Kollege sein

Häufiger Fehler

Aggressiver oder überheblicher Umgang mit dem Kandidaten, der ein negatives Bild im Bezug auf die Position und das Unternehmen gewinnt.

Best Practice

- Bereits in der Auswahlphase **echtes Interesse** an der Person zeigen und **Wertschätzung ausdrücken**
- **Keine „Spielchen“ treiben** oder auch übertriebenen (und zumeist zweifelhaften) „Stress“ aufbauen
- Auf Fragen **klare und ehrliche Antworten** liefern
- **Gute Umgangsformen** wirken sympathisch.

3. Zustimmung und positives Feedback öffnet

Häufiger Fehler

Angespannte „Prüfungsatmosphäre“ und Fokussierung auf Schwächen führt zu einer rein taktischen und verschlossenen Gesprächsführung durch den Kandidaten.

Best Practice

- **Positive Zustimmung** fördert die Bereitschaft, etwas von sich zu offenbaren
- **Eigene Preisgaben** verstärken diesen Effekt enorm
- Bei positiven Erkenntnissen **positives Feedback** geben, um den Kandidaten noch weiter zu öffnen
- **Positive Grundstimmung** führt prinzipiell zu größerer Nähe.

4. Der Gesprächsanteil des Kandidaten muss überwiegen

Häufiger Fehler

Der Interviewer dominiert vom Start weg das Gespräch und beansprucht für sich den größeren Anteil am Gesamtgespräch. Gefahr der Selbstdarstellung des Interviewers.

Best Practice

- Knappe (aber freundliche) Gesprächseröffnung, um danach **direkt den Kandidaten zu aktivieren**
- Kurze und zugleich prägnante Darstellung der zu leistenden **Informationsinhalte**
- **Selbstzurückhaltung**, um möglichst viel über den Kandidaten zu lernen
- **Offene Fragen** (statt rhetorische Fragen) stellen.

5. Zu frühe Information ist schädlich

Häufiger Fehler

Der Interviewer informiert über die speziellen Aufgaben und Anforderungen sowie über spezielle Gewichtungen, um erst danach die Qualifikation und Erfahrung des Kandidaten zu hinterfragen, welcher dabei passend antwortet.

Best Practice

- Mit einer **nur knappen Einführung** direkt in den Frageteil einsteigen
- Den Kandidaten in allen **relevanten Facetten** kennen lernen
- **Erst danach die Spezialitäten** einer Position durch gezielte Fragen abklären
- **Informationen zu Position und Umfeld erst zuletzt** (oder nach Abschluss einzelner Themenblöcke) und damit gezielt geben.

6. Keine falsche Scheu: Konkretisierung!

Häufiger Fehler

Der Interviewer bleibt mit seinen Fragen an der Oberfläche und lässt sich sogar mit Allgemeinplätzen abspeisen. Er lässt sich keine bestätigenden Beweise/Beispiele zu Kompetenzbehauptungen geben.

Best Practice

- Gerade nach allgemeingültigen Aussagen (*„Ohne Moderationserfahrung geht es heutzutage nicht.“*) **nach persönlicher Kompetenz und Erfahrungen fragen**
- Stets nach **konkret erlebten Praxisbeispielen** fragen
- Auch das erzielte **Ergebnis der Praxisbeispiele** ist von Bedeutung (*„Und was hat Ihre Vertriebskampagne geleistet?“*)
- Aussagen ohne Praxisbeleg sind wertlos.

7. Gesprächspausen bringen Klarheit

Häufiger Fehler

Der Interviewer hält das Gespräch am laufen, um vermeintlich peinliche Pausen zu vermeiden. Der Bewerber versucht den Gesprächsfluss am laufen zu halten, um ein Nachhaken zu vermeiden.

Best Practice

- Kurze **Gesprächspausen bewusst zulassen** oder sogar gezielt einsetzen
- Die meisten Kandidaten schieben in einer solchen Pause **häufig ergänzende Inhalte** nach
- Diese „Zugabe“ nach der Pause ist oftmals die ehrlichere und konkretere Aussage, als das zuvor Gesagte und bietet weitere **Chancen zur Konkretisierung**.

8. Zusammenfassen schafft Klarheit

Häufiger Fehler

Der Interviewer hat nur vermeintlich verstanden, worum es bei einem Kandidaten geht. Aufbauend auf diesem falschen Bild verstärkt er durch adäquate Fragen gezielt seinen falschen Eindruck.

Best Practice

- In sich geschlossene Fragen-/Themenblöcke zur **Validierung** nochmals kurz zusammenfassen, um Fehlwahrnehmungen auszuschließen
- Die meisten **Kandidaten ergänzen die Zusammenfassung** nochmals um wichtige Details oder Gewichtungen
- **Bestätigte Erkenntnisse** statt eigener Vermutungen sind das Ergebnis
- Der Kandidat spürt die **Ernsthaftigkeit des Interviewers**.

9. Die besten Fragen beginnen mit „Wie ...?“

Häufiger Fehler

Der Interviewer stellt geschlossene Fragen, auf welche der Kandidat nur mit „Ja“ oder „Nein“ antworten kann. Der ausschließliche Fokus liegt auf dem Ergebnis. Der Weg dorthin bleibt völlig offen.

Best Practice

- Die offene Frage „*Wie haben Sie ...?*“ fragt nicht nur nach dem Ergebnis (Output), sondern gerade auch nach dem **Weg zum Ergebnis** (Input)
- Nur so hat man die Chance die Methoden und den **Aufwand zur Ergebnisrealisierung** zu hinterfragen
- Obige Frage **klärt auch die Rahmenbedingungen** eines Ergebnisprozesses (Ressourcen, Qualität, Zeit, Reibungsverluste etc.).

10. Vermutungen nicht zu Tatsachen machen

Häufiger Fehler

Der Interviewer gibt sich mit einem ersten (oftmals unvollständigem oder gar falschem) Eindruck zufrieden. Dieser Eindruck (Vermutung/Unterstellung) fließt in die Entscheidungsfindung ein.

Best Practice

- Stets und ständig **klar zwischen ersten Anhaltspunkten und echten Tatsachen trennen**
- Bei Unklarheiten oder sofern die Wahrnehmung noch unvollständig ist, **bis zur völligen Klärung** nachfragen und sich Belege geben lassen
- Die letzten 20 % Klarheitsgewinn sind die anspruchsvollsten und aufwändigsten.

11. So real passiert oder nur im Idealfall möglich?

Häufiger Fehler

Der Interviewer skizziert verschiedene (auch sehr anspruchsvolle) Szenarien und Herausforderungen. Der Kandidat „phantasiert“, wie souverän er in diesen fiktiven Fällen handeln würde.

Best Practice

- Nach **konkret erlebten** und ggfs. gemeisterten Situationen fragen und sich diese sowie den damals gewählten Lösungsweg detailliert darstellen lassen
- Dabei nicht nur nach dem Weg, sondern auch nach dem abschließenden **Ergebnis fragen** („*Und was hat es gebracht?*“)
- Auch die **damaligen Rahmenbedingungen** klären
- Sich nicht mit „*Da würde ich ...*“ abspeisen lassen.

12. Dokumentieren statt blasser Erinnerungen

Häufiger Fehler

Die Ergebnisse/Erkenntnisse aus dem Interview werden nicht schriftlich fixiert und verblassen binnen kurzer Zeit. Bei mehreren Gesprächen an einem Tag bleiben oftmals nur noch Pauschalbewertungen übrig („*War ganz gut*“).

Best Practice

- Direkt im Anschluss an ein Gespräch mit allen Gesprächsteilnehmern eine **kurze Feedbackrunde** durchführen
- Alle konkreten Wahrnehmungen und Erkenntnisse direkt besprechen und **schriftlich festhalten**
- Dies gilt auch für nach dem Gespräch entstandene offene Fragen oder Zweifel, um diese in einem etwaigen **Zweitgespräch anzusprechen**

13. Keine falschen Kompromisse

Häufiger Fehler

Auch bei nicht optimaler Passung entscheidet man sich für den (in dieser Runde) besten Kandidaten. Ggfs. entscheidende Defizite oder fehlende Passungen werden im Sinne eines Ergebnisses akzeptiert.

Best Practice

- Streng zwischen „**Must-**“ und „**Nice-to-have-**“ **Einstellungsvoraussetzungen** unterscheiden
- Bei „It´s a must“ **keinen riskanten Kompromiss** eingehen
- Aber: Ein Mindestmaß an **akzeptabler Kompromissbereitschaft** ist (auch) bei Auswahlentscheidungen stets erforderlich.

14. Das Bauchgefühl ernstnehmen

Häufiger Fehler

- Die Hintergründe eines „schlechten Bauchgefühls“ werden nicht abschließend geklärt
- Trotz dieses „schlechten Bauchgefühls“ entscheidet man sich im Sinne eines Ergebnisses für einen Kandidaten.

Best Practice

- Das Bauchgefühl bewusst bereits bei Gesprächsbeginn **wahrnehmen und hinterfragen**
 - **Störgefühle** offen ansprechen
 - Ein Zweitgespräch sorgt oftmals für eine **Verifizierung des unklaren Bauchgefühls**
 - **Nicht entgegen des schlechten Gefühls** entscheiden, denn das geht leider nur selten gut.
-

15. Keine Störungen während des Interviews

Häufiger Fehler

- Der Interviewer beantwortet eingehende Anrufe oder erledigt nebenbei noch kleinere Aufgaben (Mails, Kalender)
- Eintretende Besucher stören die sehr persönliche Atmosphäre eines Interviews erheblich.

Best Practice

- Während des Interviews **Störungen komplett unterbinden** (Telefon umleiten / AB, Schild an die Tür etc.)
 - **Selbstdisziplin** im Sinne von Ablenkungen
 - Störungsfreier Aufbau einer **vertraulichen Gesprächsatmosphäre**
 - Konzentrierter **Fokus auf Gespräch und Kandidat**
-

To be continued: Und wie lautet Ihr Tipp?

Häufiger Fehler

- Die dargestellten 15 Praxistipps sind sicherlich keine abschließende Aufzählung
- Bei Auswahlgesprächen sind noch einige weitere Fehler möglich, die man professionell vermeiden kann.

Best Practice

- Hinterfragen Sie regelmäßig Ihre Interviewperformance
 - Verfallen Sie nicht in Routinestandards
 - Lassen Sie sich von einem Kollegen beobachten und Feedback geben
 - Lesen Sie Fachartikel und Internetbeiträge zum Thema Interviewtechnik
 - Bleiben Sie stets aufmerksam und selbstkritisch
 - ...
-

Auch die unbewussten Fehlerquellen sind gefährlich

Typische und dabei oftmals unbewusste Beurteilungsfehler:

- Tagesform des Interviewers
 - Erster Eindruck des Kandidaten
 - Echo der Vergangenheit
 - Typische Fehlmeinungen
 - Überstrahlungseffekt (Halo-Effekt)
 - Ähnlichkeitseffekt
 - ...
-

Auswahlqualität ist entwickelbar

Folgende Maßnahmen sind dabei entscheidend:

- Wenden Sie die erlernten **Grundsätze bewusst und aktiv** an und beobachten Sie Ihre persönliche Interviewführung kritisch, denn Routine gefährdet die Qualität
 - Nur **Bewusstbarmachung** (Evaluation) von positiven und negativen Folgen und Ergebnissen getroffener Auswahlentscheidungen (= langjährige Erfahrung) hilft die Qualität von Entscheidungen zu optimieren
 - Erarbeiten Sie sich Know-How zum Thema **psychologische Auswahlchwächen**
 - Setzen Sie Ihr Know-How und Ihre Erfahrung bewusst ein und lassen Sie sich als HR-Bereich Auswahlentscheidungen von Fachvorgesetzten **nicht aus der Hand** nehmen (Veto-Recht!)
-

Die PASIT-Recruiting Group

Warum mit PASIT zusammenarbeiten?

Erfolg durch Kompetenz und Verlässlichkeit

Was zeichnet die PASIT-Gesellschaften aus?

Über 35 Jahre Erfahrung

Eigentümergeführt

100 % eigenfinanziert

Erstklassige Referenzen

Langfristige Partnerschaft

Hohe Zuverlässigkeit

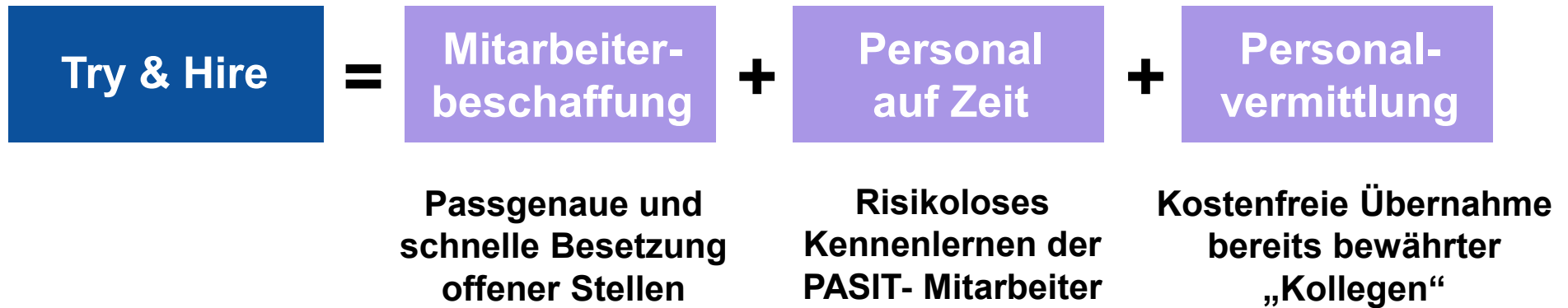
Standorte MUC und HAM

98,6 % Weiterempfehlung*

Wir besetzen offene Positionen: Kompetent und zuverlässig!

* Quelle: Kundenbefragung im März 2017

Das Modell „Try & Hire“ als ergebnis- und kostenoptimales Recruiting (Best practice)



Try & Hire bietet die Kombination sämtlicher Vorteile:

1. Externes **Spezial-Know-How** für erfolgreiche und **schnelle Stellenbesetzungen**. Entlastung beim zeitaufwändigen Recruiting **schafft Freiräume**
2. **Kennenlernen** der zukünftige Mitarbeiter/innen vor Arbeitsvertragsabschluss
3. **Risikofreie Übernahme** bereits bewährter Kollegen/innen

Bei Fragen sind wir gerne für Sie da.



klaus.gira@pasit.de

089 – 59 46 55

www.PASIT.de
