Lerntempo-Duett

Arbeitsblatt 1: Text zu Bewerbungsinterviews

**Aufgabenstellung:** Lies den folgenden Text zum Thema Bewerbungsinterview und beantworte im Anschluss die Fragen:

1. Was sollte man bei der Vorbereitung von Bewerbungsinterviews beachten?
2. Welche Fragen sollte man stellen und wie sollen diese formuliert sein?

**Durch hochstrukturierte Interviews im Bewerbungsgespräch die Personalauswahl optimieren**

[Stefan Scheller](https://persoblogger.de/author/persobloggerstefanscheller/)

**Unstrukturierte Bewerberinterviews**

Unstrukturierte Interviews sind Befragungen, denen kein einheitlicher systematischer und vor allem zielgerichteter **Leitfaden** zugrunde liegt. Dies führt dazu, dass unterschiedlichen Bewerbern ein stark variierender Fragenkatalog gestellt wird. Außerdem gibt es meist nur einen Interviewer. Beim unstrukturierten Einstellungsinterview fehlen zudem die detaillierte Anforderungsanalyse und ein darauf aufbauendes Bewertungssystem für die optimalen Antworten der Bewerber.

Wissenschaftliche Studien haben herausgefunden, dass die Ergebnisse aus unstrukturierten Einstellungsinterviews gerade mal einen Zusammenhang mit der Prognose von beruflichem Erfolg in Höhe von 4% besitzen. [Wenn Sie Ihre Jobs zukünftig verlosen würden](https://persoblogger.de/2017/08/03/untaugliche-personalauswahlmethoden-personaler-verlost-eure-jobs/), dann läge der Zusammenhang bei null Prozent. Der Unterschied zur Beliebigkeit ist bei unstrukturierten Interviews somit marginal.

**Hochstrukturierte Interviews**

Demgegenüber mutet der bereits 1994 ermittelte und immer wieder neu verifizierte Zusammenhang zwischen Ergebnissen aus hochstrukturierten Einstellungsinterviews mit nahezu 33% fast schon hoch an.

Damit bei der Begrifflichkeit keine Missverständnisse entstehen: Ein von Ihnen mit einem Bewerber geführtes Interview wird nicht bereits deswegen zu einem strukturierten Interview, weil Sie dabei einer logischen Abfolge entsprechend Frage an Frage reihen. Schauen wir uns daher mal genauer an, was Sie für einen Wechsel auf hochstrukturierte Interviews tun müssen.

Führen einzelne Personen mit Bewerbern Interviews, so schlagen die klassischen Bewertungsfallen, Vorurteile und sonstigen Sympathie- oder Antipathie-Effekte beim Interviewer voll auf die Einstellungsentscheidung durch. Es gibt kein Korrektiv, keine gegebenenfalls abweichende Meinung und schon gar keine objektive Verifizierung. Durch den Einsatz mehrerer Personen, zum Beispiel jeweils als Interviewer oder Bewerter, kann die Subjektivität im Prozess hingegen zurückgedrängt werden.

Es sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein: die Durchführung einer systematischen Anforderungsanalyse im Vorfeld der Stellenausschreibung. Dieser oftmals auch Auftragsklärung genannte Prozessschritt zwischen Recruitern und Fachbereichen kommt in der Praxis allerdings häufig zu kurz. Um den Stellenbesetzungsauftrag optimal ausführen zu können, benötigen Recruiter zahlreiche Informationen über die zu besetzende Stelle, das personelle Umfeld (Team, Abteilung), die zu erledigenden Aufgaben sowie die dafür notwendigen beziehungsweise gewünschten Fähigkeiten, Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften von präferierten Bewerbern.

Hierzu sind Recherchen und Interviews mit dem Hiring Manager im Fachbereich, eventuell seinen Mitarbeitern, den zukünftigen Kolleginnen und Kollegen sowie gegebenenfalls mit dem aktuellen Stelleninhaber durchzuführen. Natürlich kann dies auch digital oder mittels eines Auftragsklärungs-Formulars erfolgen. Egal wie – der Recruiter muss einen intensiven Einblick in die Welt des gesuchten zukünftigen Mitarbeiters erhalten.

Im Rahmen eines systematischen Interviewleitfadens werden die zu stellenden Fragen für alle Bewerbungsgespräche vorab definiert. Als Fragetypen kommen dabei in Betracht:

-Biografische Fragen (Vergangenheitsbetrachtung mit Bezug auf die Biografie der Bewerber)

-Situative Fragen (mit Blick in die Zukunft im Unternehmen)

-Fachliche Fragen (um die Kenntnisse und Kompetenzen der Bewerber zu hinterfragen)

Beispiel für eine biografische Frage

*„Bitte schildern Sie uns eine berufliche Situation, in der Sie komplett anderer Meinung als Ihr Vorgesetzter waren und ihn von der Richtigkeit Ihres Vorgehens überzeugen mussten? Worum ging es und wie sind Sie vorgegangen?“*

Hat es laut Aussage des Bewerbers eine solche Situation noch nicht gegeben, kann die Frage leicht umformuliert werden in den Konjunktiv: *„Wie würden Sie in einer solchen Situation vorgehen?“.*

Eine biografische Frage betrifft die Vergangenheit des Bewerbers. Ziel ist es, tiefer in die berufliche Erlebniswelt des Bewerbers einzutauchen und mit ihm ins Gespräch zu kommen. Gleichzeitig zielt die Frage darauf ab, die Konfliktfähigkeit des Bewerbers einschätzen zu lernen. Vorsichtshalber weise ich schon an dieser Stelle darauf hin, dass eine einzige Frage zu einer Eigenschaft nicht ausreichend ist, um deren Vorliegen oder Nicht-Vorliegen zu validieren. Das gilt umso mehr, wenn die Einschätzung lediglich auf Basis des vom Bewerber formulierten Selbstbilds beruht.

Beispiel für eine situative Frage

*„Stellen Sie sich bitte vor, Sie erhalten den Auftrag, einen Vortrag vor der gesamten Geschäftsleitung zu halten zu Ihrem Fachgebiet XYZ. Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?“*

Im Unterschied zur biografischen Frage richtet sich die situative Frage in die Zukunft. Es geht dabei darum, herauszufinden, wie sich der Bewerber später in einer bestimmten Situation verhalten wird.

Beispiel für eine Fachfrage

*„Was ist Ihre präferierte Methode, um …?“* Ergänzend dazu: *„Welche weiteren Methoden kennen Sie, um…?“*

Fachfragen ergänzen den Eindruck des Bewerbers. Hier geht es um das Know-how in dem speziellen Fachgebiet, in dem der Bewerber zukünftig eingesetzt werden soll. Daher bietet es sich an, insbesondere Fachfragen mit dem Hiring Manager zusammen zu entwerfen.

Die Wissenschaft hat nachgewiesen, dass die Validität eines Interviewergebnisses steigt, wenn Fragen aus allen drei Bereichen sinnvoll miteinander kombiniert werden. Je allgemeiner Sie hier unterwegs sind, umso mehr schlittern Sie gekonnt am Ziel vorbei. Selbstredend sollten dabei alle wichtigen Anforderungskriterien mit mehreren Fragen überprüft werden.

**Beurteilungssystem**

Ein ganz wesentlicher Punkt im hochstrukturierten Interview ist das zugrunde gelegte Bewertungssystem. Denn wenn Sie die Skala des Bewertungssystems nicht vorab festlegen, fällt Ihnen eine Vergleichbarkeit unterschiedlicher Bewerber schwer. Was beispielsweise hilft Ihnen in diesem Zusammenhang eine Selbsteinschätzung des Bewerbers, dass er viel Führungserfahrung hat oder er sich gar als gute Führungskraft sieht? An welchem Maßstab orientiert sich dieses „viel“ oder „gut“? Im schlimmsten Fall führen Sie sogar mehrere komplett unterschiedliche Interviews. Dann stehen Sie am Ende ohne eine echte Vergleichbarkeit der Bewerber untereinander da.

Der Vorbereitungsaufwand ist damit allerdings noch nicht zu Ende: Mit einem vorab definierten Bewertungsbogen für jede einzelne Frage beziehungsweise einer Verteilung von Punkten auf einer Bewertungsskala schaffen Sie die notwendige Vergleichbarkeit der Bewerberantworten untereinander.

Klassischerweise haben sich bei verhaltensverankerten Beurteilungsskalen Reichweiten von 1 bis 5 bewährt. Dabei steht der Wert 3 für eine hinreichende Leistung (=100%), die 1 für eine sehr schlechte Antwort und die 5 für eine herausragend gute Antwort, die weit über die Erwartungen hinausgeht. Wichtig dabei ist, dass sich Recruiter und Fachbereich einig sind, dass beide auch mit einer Antwort im Wertungsbereich 3 gut leben können. Denn Anspruch darf es gerade nicht sein, nur 5er-Bepunktungen zu erhalten. In diesem Fall würde die Skala falsch angewendet.

**Mit hochstrukturierten Interviews regelgeleitet zu Antworten kommen**

Das Besondere an verhaltensverankerten Beurteilungsskalen liegt darin, dass die Vergabe der einzelnen Werte an konkrete vorher festgelegte Antworten geknüpft wird. Und eben nicht dem Bauchgefühl oder Erfahrungshorizont der Interviewer überlassen wird. Im Sinne einer klassischen Wenn-Dann-Regel werden die Antworten des Bewerbers in die vordefinierte Skalen übertragen. Konkret: Es wird vorher genau definiert, welche Antwort wie viele Punkte ergibt.

Am Ende errechnen die Personaler den Mittelwert über alle Antworten des Bewerbers aus einer Kategorie. Die drei Mittelwerte aus biografischen, situativen und Fachfragen, dienen als Vergleichsbasis zu anderen Bewerbern. Die Objektivität der Personalauswahl macht dadurch einen großen Schritt nach vorne.

Aber auch hochstrukturierte Interviews bringen die Validität Ihrer Prognose gerade mal auf 33%. Daher müssen Sie an dieser Stelle weiter investieren. Zusammen mit wissenschaftlich fundierten Leistungstests, Intelligenztests sowie Arbeitsproben lässt sich eine Prognose hinsichtlich der beruflichen Eignung des Bewerbers vergleichsweise deutlich erhöhen. Trotzdem bleibt es eine natürlich eine Prognose. Eine valide Generalvermessung von Menschen ist damit nicht möglich.

Gekürzt nach: Scheller, S. (2018). Hochstrukturierte Interviews steigern Auswahlerfolg. Online <https://persoblogger.de/2018/03/26/hochstrukturierte-interviews-im-bewerbungsgespraech> [23.02.2021]