Bewerbungsinterview

Wie bereiten Sie das Interview vor?

- Reservieren Sie einen ansprechenden, störungsfreien Raum.
- Planen Sie genug Zeit ein.
- Bestellen Sie die Bewerber/innen für die gleiche Stelle hintereinander.
- Studieren Sie die Bewerbungsunterlagen, Ihre ausgefüllte Checkliste „Bewerbungsunterlagen“ (siehe EPM-Arbeitshilfe „Personalauswahlverfahren“) und das Anforderungsprofil für die Stelle nochmals gründlich.
- Bereiten Sie ggfs. bereits anhand des Anforderungsprofils eine Vorlage für ein „Bewerber/innen-profil“ (siehe EPM-Arbeitshilfe „Personalauswahlverfahren“) vor, sodass Sie nach den Interviews eine strukturierte Auswahl treffen können.
- Machen Sie sich auf jeden Fall Gedanken zur inhaltlichen Gestaltung des Interviews und stellen Sie eine Liste der Themen auf, zu denen Sie dem Bewerber bzw. der Bewerberin Fragen stellen wollen.
- Informieren Sie andere Personen und Stellen (Empfang, Fachvorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz) über die Vorstellungstermine.
- Sprechen Sie die Rollenverteilung mit den übrigen Gesprächsteilnehmern bzw. -teilnehmerinnen ab.
- Halten Sie Informationsmaterial bereit.
- Sorgen Sie für Papier, Schreibmaterial und eventuell Getränke (Mineralwasser ohne Kohlensäure!) im Sitzungszimmer.

Wie läuft das Einstellungsgespräch ab?

- Bestimmen Sie, wer den Bewerber bzw. die Bewerberin abholt und wer das Gespräch wie eröffnet.
- Sorgen Sie für einen pünktlichen Beginn.
- Führen Sie das Interview entsprechend Ihrer Vorbereitung durch.
- Sehen Sie eine Pause vor, wenn ein langes Gespräch geplant ist.
- Legen Sie fest, zu welchem Zeitpunkt Arbeitsplatz und Einrichtung gezeigt werden.
- Lassen Sie den Bewerber bzw. die Bewerberin wissen, wie es weitergeht.
- Dokumentieren Sie während bzw. nach dem Interview Ihre Eindrücke, bspw. anhand des genannten Bewerber/innenprofils, und vergeben eine entsprechende Punktzahl für jede der im Anforderungsprofil von Ihnen festgelegten Fähigkeiten und Eigenschaften, sodass Sie später unterschiedliche Bewerber/innen vergleichen können (siehe EPM-Arbeitshilfe „Personalauswahlverfahren“).

Wie Sie ins Gespräch einsteigen und zielgerichtet durch Fragen führen:

- Sagen Sie, wer Sie sind und welche Funktion Sie haben. Informieren Sie den Bewerber bzw. die Bewerberin über alle Mitarbeiter/innen, mit denen er oder sie im Laufe des Gesprächs zu tun hat.
- Danken Sie dem Bewerber bzw. der Bewerberin für sein/ihr Kommen.
- Setzen Sie sich möglichst nicht gegenüber, sondern über Eck.
- Informieren Sie den Gesprächspartner bzw. die Gesprächspartnerin über den Ablauf des Gesprächs.
- Schaffen Sie eine angenehme, freundliche Atmosphäre.
- Fangen Sie mit einfachen Fragen, sogenannten „Eisbrechern“, an (bspw. „Wie war Ihre Anfahrt?“, „Haben Sie uns gleich gefunden?“).
- Informieren Sie den/die Bewerber/in über Ihr Unternehmen und den Rahmen der ausgeschriebenen Stelle. Lassen Sie Rückfragen zu.
- Bringen Sie den Bewerber bzw. die Bewerberin anschließend mit Fragen wie „Was? Wie? Weshalb?“ selbst zum Sprechen und hören Sie aktiv zu.
- Behalten Sie hierbei Ihren vorbereiteten Fragenkatalog im Hinterkopf, sodass die wichtigsten Anforderungen an den/die Bewerber/in nicht zu kurz kommen. Oder haben Sie eine leere Vorlage des vorbereiteten Bewerber/innenprofils zur Hand.
- Achten Sie auf nonverbale Äußerungen (Körpersprache, Stimme).
- Äußern Sie weder Zustimmung noch Ablehnung zu den erhaltenen Angaben, aber bringen Sie zwischendurch auch eigene Erfahrungen ins Spiel.
- Vermeiden Sie voreilige Versprechungen.
- Sagen Sie, dass Sie keine Referenzen ohne sein bzw. ihr Wissen einziehen.

Welche Themenbereiche sollte ein Bewerbungsgespräch abdecken?

Phase	Ziele	Inhalt	o. k.
Gesprächsbeginn	• Zugang zum Bewerber bzw. zur Bewerberin erhalten • Positive Gesprächsatmosphäre schaffen • Vertrauen herstellen	• Begrüßung • Vorstellung der Gesprächspartner und -partnerinnen • Begründung der Einladung • Zusicherung der Vertraulichkeit	
Information zur persönlichen Situation des Bewerbers bzw. Der Bewerberin	• Übergang von „Alltagsthemen“ zur sachlichen Gesprächssituation • Hinweise auf Lebenssituation • Hinweise auf Werte und Einstellungen • Hinweise auf Kontakt und Integrationsfähigkeit • Hinweise auf Mobilität	• Familie • Freizeit • Herkunft	
Informationen zur Aus- und Weiterbildung	• Rückschlüsse auf intellektuelles Niveau und etwaige Kompetenzen • Hinweise auf sachlich fachliche Qualifikation • Hinweise auf Interessen und Neigungen • Hinweise auf Bildungs- und Entwicklungsbereitschaft	• schulischer Werdegang • berufliche Ausbildung • Weiterbildungsaktivitäten	
Informationen zur beruflichen Entwicklung	• Hinweise auf Berufs- und Karrieremotivation • Hinweise auf spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten, etwaige Kompetenzen • Rückschlüsse auf Führungspotenzial • Hinweise auf Leistungsbereitschaft • Überprüfung der schriftlichen Angaben	• berufliche Tätigkeiten • berufliche Veränderungen • berufliche Pläne • Aufgaben- und Verantwortungsbereiche	

Phase	Ziele	Inhalt	o.k.
Informationen über das Unternehmen und die Stelle	• Bewerber/in über das eigene Unternehmen und die betreffende Stelle informieren • Vermeidung unrealistischer Forderungen • Abgleich Unternehmensphilosophie und Werte • u.a.	• Unternehmensdaten • Unternehmensphilosophie • Aufgabenbereich • Anforderungsprofil der Stelle • Ablauforganisation	
Vertragsabsprachen	• Einigkeit über gegenseitige Erwartungen • Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit regeln	• Einkommen/Eingruppierung • Verantwortungsbereiche und Kompetenzen • Arbeitszeit und Überstundenregelung • Nebentätigkeiten • Weiterbildungsmöglichkeiten • freiwillige Sozialleistungen des Unternehmens	
Gesprächsende	• Entlassung der Gesprächspartner/innen aus ihrer Rolle • Wiederherstellung „normaler“ Kommunikationsformen • Motivation für die Bedenkzeit	• Zusammenfassung des Gesprächs • Bestimmung eines Entscheidungstermins • Dank für das Gespräch • Verabschiedung	

Wie steuern Sie mit Fragen zum richtigen Zeitpunkt das Gespräch?

Wie oben bereits erwähnt ist die Art der Fragen und die Fragetechnik für die Validität des Bewerbungsinterviews mit entscheidend. Deshalb nachfolgend einige Tipps:

Offene und geschlossene Fragen

Man unterscheidet prinzipiell drei Arten von Fragen:

- **Geschlossene** Fragen, die mit ja oder nein beantwortet werden können:
  „Möchten Sie eine Tasse Kaffee?“
- **Alternativ-**Fragen, bei denen der Bewerber bzw. die Bewerberin die Wahl zwischen vorgegebenen Antworten hat:
  „Möchten Sie Tee oder Kaffee?“
- **Offene Fragen**, bei denen die Antwort eben offen ist:
  „Was möchten Sie trinken?“

Bei den geschlossenen Fragen wird der Bewerber bzw. die Bewerberin durch die Auswahl zwischen nur zwei Antwortmöglichkeiten eingeschränkt, also in eine Richtung gesteuert. Er bzw. sie ist in seinen bzw. ihren Antworten nicht mehr frei. In einem Bewerbungsinterview kommt es aber darauf an, den Bewerber bzw. die Bewerberin möglichst unbeeinflusst reden zu lassen, deshalb ist hier die offene Frage deutlich zielführender.

Offene Fragen sind meist „W-Fragen“:

- **W**as möchten Sie trinken?
- **W**eshalb haben Sie die Stelle gewechselt?
- **W**as arbeiten Sie am liebsten?
- **W**arum möchten Sie bei uns arbeiten?

Vorteile bei offenen Fragen:

Der Kandidat bzw. die Kandidatin:

- kann nicht so leicht erraten, welche Antwort „die Richtige“ ist.
- wird nicht so stark gelenkt und wird angeregt, über die Absicht des Interviewers bzw. der Interviewerin hinaus zu erzählen.
- setzt eigene Prioritäten (was nennt er bzw. sie als erstes, was als zweites...).

Wichtig:

- Schreiben Sie sich vor Ihrem nächsten Bewerbungsinterview einige offene Fragen auf, die Sie stellen wollen!
- Formulieren Sie geschlossene Fragen in offene um!

Nachfragen

Wird der Bewerber bzw. die Bewerberin durch breit angelegte, offene Fragen ermuntert frei zu reden und wird er bzw. sie durch geduldiges Zuhören nicht unterbrochen, so kann sich aus seinen bzw. ihren Beiträgen eine ganze Reihe von weiteren Fragen ergeben. So können Sachverhalte hinterfragt werden, die sonst im Verborgenen geblieben wären. Gleichzeitig kann so auf den jeweiligen Bewerber bzw. die jeweilige Bewerberin individuell eingegangen werden. Nachfragen hilft also einen besseren Einblick in die Gefühls- und Gedankenwelt der Bewerber und Bewerberinnen zu erhalten. Wichtig ist dabei, dass durch Ihre Reaktionen zunächst keine Bewertung des Geäußerten vorgenommen wird (z.B. durch Stirnrunzeln oder durch Suggestivfragen).

TIPP:
Drei Felder eignen sich besonders zum Nachfragen:

Fragen Sie bei

- Dingen, die unvollständig benannt sind;
- Dingen, die (unbewusst) spontan außerhalb des Fragenbereichs genannt werden;
- Dingen, die der Bewerber bzw. die Bewerberin pauschalisiert und verallgemeinert (wie z.B. alle machen, jeder, man hat, es muss, es ist notwendig).

Weitere Anknüpfungspunkte zum Nachfragen:

- Verifizierung durch Beispiele
  „Ich komme gut mit Kollegen und Kolleginnen zurecht.“ => „Nennen Sie mal ein Beispiel.“
- Konkretisieren von Abstraktem
  „Ich suche eine interessante Arbeit.“ => „Was bedeutet für Sie interessant?“
- Woher und wohin?
  „Dann habe ich die Stelle gewechselt.“ => „Was hat dazu geführt, dass Sie ...?“(Woher),
  „Was haben Sie sich davon versprochen, dass Sie ...?“ (Wohin)
- Schnittmengen erfragen
  „Meine damalige Chefin war mir sympathisch.“ => „Beschreiben Sie, was an ihr sympathisch war.“

TIPP:

- Für das Nachfragen allgemein gibt es zwei wichtige Regeln:
- Stellen Sie kurze Fragen mit wenigen Wörtern, um Ihr Gegenüber in seinen bzw. ihren Gedanken nicht zu stören.
- Greifen Sie Wörter, Bilder und Begriffe Ihres Gegenübers auf, um seine bzw. ihre eigenen Gedanken vorwärts zu bringen.

Allerdings: Eine Nachfrage nach der anderen gleicht eher einem Verhör als einem Interview.

Genaues Zuhören

Wenn im Bewerbungsinterview der Interviewer bzw. die Interviewerin mehr redet als die Bewerberin bzw. der Bewerber, ist es natürlich schwierig, über letztere/n etwas herauszufinden. Untersuchungen haben gezeigt, dass bei Bewerbungsinterviews der Redeanteil von ungeschulten Interviewern über 70 Prozent liegt. Und die besten Fragen nutzen natürlich nichts, wenn der bzw. die Fragende nicht genau zuhört.

Da die Sprechgeschwindigkeit deutlich geringer ist als die Denkgeschwindigkeit, laufen Interviewer/innen Gefahr, mit ihren Gedanken immer wieder abzuschweifen. Zuhören heißt, sich zu überlegen, was der Bewerber bzw. die Bewerberin über sich selbst ausdrücken möchte. Zuhören heißt nicht, vorschnell eine eigene Meinung zu bilden oder eigene Vorurteile zu bestätigen.

Einige Tipps zum Zuhören:

- Versuchen Sie vorauszudenken, wie die Gedanken Ihres Gegenübers weitergehen.
- Gewichten Sie die Argumentation; prüfen Sie, ob die gemachten Aussagen genügend gestützt werden oder nicht.
- Erinnern Sie sich zurück und fassen Sie das Gespräch immer wieder in Gedanken zusammen.
- Hören Sie „zwischen den Zeilen“, um Botschaften wahrzunehmen, die nicht explizit ausgedrückt wurden.
- Beobachten Sie Gestik, Mimik, Körperhaltung (wann verändert sich etwas?).
- Umgeht die Bewerberin bzw. der Bewerber bestimmte Themen? Wenn ja, warum?
- Ermuntern Sie Ihr Gegenüber zum (Weiter-) Reden durch Techniken des „aktiven Zuhörens“.

Wie Sie das Gespräch auswerten:

- Fassen Sie Ihre Beobachtungen sofort zu einem Gesamtbild zusammen. Nutzen Sie dazu gerne das EPM-Bewerber/innenprofil (siehe EPM-Arbeitshilfe „Personalauswahlverfahren“).
- Tauschen Sie Ihre Wahrnehmungen mit den anderen Gesprächsteilnehmenden aus und diskutieren Sie eine gemeinsame Bewertung.

- Formulieren Sie das gemeinsame Ergebnis schriftlich als Grundlage für die spätere Entscheidung.
- Notieren Sie, ob Sie Bescheid geben oder auf die Antwort des Bewerbers bzw. der Bewerberin warten.
- Halten Sie fest, wenn für den Bewerber bzw. die Bewerberin evtl. auch eine andere Stelle in Frage käme.
- Schicken Sie ggf. vereinbarungsgemäß die Unterlagen zurück oder klären Sie, ob Sie diese für die langfristige Personalplanung behalten dürfen.

Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:

- Anforderungsprofil
- Diversity Management
- Einarbeitung neuer Beschäftigter
- Funktionendiagramm
- Kommunikationsmatrix
- Mitarbeiter/-innengespräch
- Personalauswahlverfahren
- Personalsuche
- Stellenbeschreibung