

# BEWERBERINTERVIEW: KENNEN SIE DIESE FALLEN UND FEHLER?

Den oder die „Richtigen“ auszuwählen – das wollen alle. Aber wie mache ich das? Und welche Auswirkungen haben ein abnehmender Bewerbermarkt und die Generation Z auf die Bewerberinterviews? Wie können Bewerbungsgespräche so gestaltet werden, dass die zur Verfügung stehende Zeit optimal genutzt wird?

Die wesentlichen Ziele, die Sie für ein Bewerbungsgespräch haben, sind die Feststellung der Eignung, insbesondere in Bezug auf soziale und personenbezogene Kompetenzen, die Prüfung der Motivation für die Berufswahl, die Prüfung, ob der Bewerber zur Kultur des Unternehmens passt und als vierten Aspekt die Bindung guter Bewerber und damit verbunden schlussendlich die Entscheidung zugunsten des Unternehmens.

Die drei erstgenannten Aspekte standen bereits in der Vergangenheit im Fokus (siehe *wir* Ausbilder 1/2015, S. 14, Das optimale Bewerberinterview). Insbesondere der vierte Aspekt hat vor dem Hintergrund einer zunehmend selbstbewusst auftretenden Bewerbergeneration, bei der gute – und zum Teil auch mittlere – Bewerber Ausbildungsangebote von mehreren Unternehmen erhalten, an Bedeutung gewonnen. Zudem sind durch die veränderte Marktsituation und Erwartungshaltung der Bewerber auch die Ansprüche an ein professionelles Bewerberinterview gestiegen.

Der Anspruch, qualitativ gute Bewerbungsgespräche zu führen und mit überschaubarem Zeitaufwand die relevanten Kompetenzen zuverlässig zu erfassen und zu bewerten, wird in der Praxis nicht immer erreicht. Eine wesentliche Ursache dafür ist, dass Interviewer häufig „mit in das Thema Personalauswahl hineingerutscht“ sind, erst als Co-Interviewpartner, später als verantwortliche Interviewer. Doch beim „Learning on the Job“ werden nicht nur die positiven Elemente übernommen, sondern häufig auch typische Interviewerfehler. Interessanterweise sind oft von Unternehmen zu Unternehmen jeweils andere „Typen“



auffällig häufig anzutreffen – bestimmte Muster in der Personalauswahl pflanzen sich quasi als Kulturelement in der Azubiauswahl fort („Bei uns macht man das halt so“). Nachstehend sind die in der Praxis häufiger vorkommenden „Fehlermuster“ plakativ zusammengestellt.

## DER FREIGEIST UNSTRUKTURIERTES VORGEHEN

Aus der Forschung ist bekannt, dass weder völlig freie, noch komplett strukturierte Interviews die besten Ergebnisse liefern. Freie Gesprächsanteile sind hilfreich, um z. B. auf Besonderheiten des Bewerbers einzugehen, Rückfragen zu stellen und wichtige Aspekte zu vertiefen. Andererseits ist eine Strukturierung notwendig, die sicherstellt, dass nicht einzelne Kompetenzbereiche sehr intensiv und andere angesichts der knapp bemessenen Zeit gar nicht oder nur sehr oberflächlich thematisiert werden. Gerade bei jungen oder zurückhaltenden Bewerbern scheinen Interviewer froh zu sein, endlich einen Aspekt zu finden, bei dem intensiv nachgefragt werden kann (z. B. ein interessantes Hobby). Unabhängig davon, wie relevant manche der Fragen in Bezug auf die zu beurteilenden Kompetenzen sind und welche Kompetenzbereiche ggf.



noch gar nicht beleuchtet wurden. Insbesondere bei jungen Bewerbern kann man nicht davon ausgehen, dass sich auf Basis der Biografie und der Unterlagen unmittelbar genügend Ansatzpunkte für bedeutsame Nachfragen ergeben. Abgesehen davon sind Bewerber auf Nachfragen, die sich aus ihren Unterlagen ergeben können, zum Teil bereits gut vorbereitet. In jedem Fall ist es hilfreich, ein Set von Verhaltensdreiecken und/oder situativen Fragen zu allen relevanten Kompetenzbereichen vorbereitet zu haben.

**z.B. Beispiele:**

*„Stellen Sie sich vor, XY passiert ...“ oder „Schildern Sie doch mal eine Situation aus dem Fußballverein, in der Sie mit anderen in Konflikt geraten sind.“*



**DAS GENIE  
„ÜBERFLÜSSIGE“ NOTIZEN**

Es gibt Interviewer, die meinen, aus dem komplexen „Strom“ eines Gesprächs von 30-60 Minuten alle relevanten verbalen und nonverbalen Informationen im Kopf behalten, gekonnt herausfiltern und umfassend bewerten zu können. Notizen halten

sie für überflüssig – auch bei vier bis acht Gesprächen hintereinander. Unsere Interviewerschulungen zeigen dagegen, dass Interviewer, die sich keine Notizen machen, bereits kurze Zeit nach einem Interview nicht mehr in der Lage sind, wesentliche Aussagen des Bewerbers zu rekonstruieren. Nach mehreren Interviews hintereinander sind argumentativ eindeutig die Interviewer im Vorteil, die sich umfassende und konkrete Notizen gemacht haben. Bei Interviewern, die sich keine Notizen machen, lässt sich die Tendenz beobachten, dass sie ihre Bewertung (statt an einer umfassenden Analyse) an wenigen einzelnen relevanten „Cues“ festmachen, d. h. an richtigen/falschen Stichworten oder Aspekten, aus denen häufig auf ein Muster geschlossen wird. Interviewer mit umfassenden und verhaltensbezogenen (nicht bewertenden) Notizen können das Gespräch dagegen besser rekapitulieren und sich bei der Bewertung einer stärkeren Selbstkontrolle unterziehen.

Das Argument bzw. die Behauptung, sich keine Notizen zu machen, damit man den Bewerber kontinuierlich anschauen und ihm die ganze Wertschätzung zukommen lassen könne, ist nicht stichhaltig. Aus unserer Erfahrung ist das dahinter liegende Motiv entweder Bequemlichkeit oder Selbstüberschätzung – oder beides. Erstens ist genügend Zeit für Notizen, wenn, wie es die Regel ist, das Interview zu zweit durchgeführt wird. Zweitens ist es unproblematisch, im Zweifel das Gespräch zugunsten von Notizen zu entschleunigen, statt wichtige Infos außer Acht zu lassen. Nicht zuletzt wird das Notizenmachen entsprechend angekündigt. Im Gegenteil haben wir festgestellt, dass Bewerber eher irritiert sind und die Professionalität des Gesprächs anzweifeln (Stichwort „Nasenfaktor“), wenn sich Interviewer keine Notizen machen. Dies gilt speziell für den Teil der Bewerber der Generation Z, der gut informiert ist, selbstbewusst auftritt und im Auswahlgespräch nicht nur mit der eigenen Anspannung zu kämpfen hat. Sich keine Notizen zu machen, ist mangelnde Professionalität und Wertschätzung gegenüber dem Bewerber.

**DER ÜBERRUMPELTE  
VERTAUSCHTE ROLLEN**

In Videoanalysen zeigt sich gelegentlich, dass Bewerber durch ein paar geschickte Fragen Interviewer dazu verleiten, „ins Erzählen“ zu kommen. Schließlich sind Interviewer häufig froh, wenn ein Bewerber Fragen zum Unternehmen und zur Ausbildung stellt, die zeigen, dass er/sie sich Gedanken gemacht hat. Dadurch geht Gesprächszeit verloren – Zeit, die für andere wichtige Aspekte fehlt. Fragen des Bewerbers werden natürlich ausführlich beantwortet, aber am besten gegen Ende des Gesprächs. Noch frappierender ist, dass Interviewer die Interviews, in denen sie zu 50 % oder mehr selbst erzählt haben, häufig besonders positiv erleben und bewerten.

Mittlerweile müssen sich Interviewer in Gesprächen mit Bewerbern der Generation Z zum Teil auch auf Fragen einstellen, die es „früher“ so nicht gab.

**z.B. Beispiel:**

*Eine Abiturientin fragte kürzlich im Vorstellungsgespräch nach der Unternehmensstrategie und der Bedeutung dieser Strategie für den Fachbereich in den nächsten 5-10 Jahren. Der Interviewer hat daraufhin zunächst den Faden verloren.*

Dies ist sicher die Ausnahme, aber Fragen der Bewerber insbesondere in Bezug auf Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitszeitmodellen nehmen zu. Wichtig ist, dass Sie hierfür genügend Zeit einplanen (vgl. auch die Tipps auf der nächsten Seite).



**DER GUTMENSCH  
UNERLAUBTE HILFE**

Junge Menschen auf das Berufsleben vorzubereiten und sie umfassend auszubilden, ist eine ehrenwerte und anspruchsvolle Aufgabe. Nicht wenige Ausbilder und Personalverantwortliche übernehmen diese Tätigkeit mit Leidenschaft. Wir haben häufig festgestellt, dass Interviewer bewusst oder unbewusst insbesondere Bewerbern, die ihnen sympathisch sind, versuchen „auf die Sprünge zu helfen“.

Dies geschieht in unstrukturierten Gesprächsteilen, indem nach den Einstiegsfragen „leichtere“ Fragen gestellt und/oder diese von Stimme und Körpersprache her angenehmer „rübergebracht“ werden. Bei der Schilderung von Szenarien werden teilweise unerlaubte Hilfestellungen gegeben (z. B. „Denken Sie doch mal in diese oder jene Richtung, was könnte ...“). Es mag psychologisch verständlich sein, aber es ist nicht sinnvoll, die definierten Anforderungen an den Ausbildungsplatz zu unterschreiten. Professionelle Personalauswahl ist schließlich die günstigste und effizienteste Form der Personalentwicklung. Tipp: Oft ist es hilfreich, einen persönlichen Sympathiewert auf einer separaten Skala ausdrücklich zu vergeben – dies kann helfen, sich in der weiteren Beurteilung davon stärker unabhängig zu machen.





### DER UNERFAHRENE ALTHERGEBRACHTE MUSTER

Ungeschulte und unerfahrene Interviewer orientieren sich in ihrer Gesprächsführung oft an dem, was sie selbst als Bewerber erlebt haben. Nach dem Motto „So wurde ich auch ausgewählt – also kann das nicht so verkehrt sein.“ Dabei wird vergessen,

dass es sich bei der Personalauswahl um eine Schlüsselaufgabe handelt, die angesichts der Wandlung zum Bewerbermarkt und der veränderten Ansprüche der aktuellen Bewerbergeneration deutlich schwieriger geworden ist.

### FAZIT

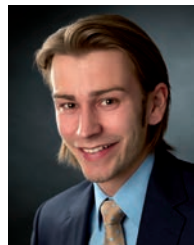
**Sie führen ein erfolgreiches Bewerberinterview, wenn Sie – neben weiterhin guter Eigendiagnostik – positiv aber realistisch über die Tätigkeit und die Perspektiven informieren und Aspekte der Bindung guter Bewerber verstärkt im Gespräch berücksichtigen. Viel Erfolg!**

↓ Den Beitrag „Das optimale Bewerberinterview“ aus wir Ausbilder 1/2015 finden Sie unter [go.kiehl.de/downloads-wa](http://go.kiehl.de/downloads-wa).

### DIE AUTOREN DER INFO GMBH

Die INFO GmbH - Institut für Organisationen beschäftigt sich seit nunmehr 20 Jahren mit der Rekrutierung von Auszubildenden und Berufseinsteigern bis zum Onboarding. Ein Schwerpunkt liegt dabei u. a. auf Interviewertrainings sowie Trainings zur Führung der Generation Z.  
> [www.info-home.org](http://www.info-home.org), [www.testonline.de](http://www.testonline.de)

Von links nach rechts:  
Geschäftsführer Wolfgang Kring (Dipl.-Psych.), Daniela Seng (Dipl.-Psych.) und Maximilian Rembser (Wirtschaftspsychologie M.A.).



### TIPPS ZUR STEIGERUNG DER INTERVIEWQUALITÄT

#### → Ziel hinterfragen

Fragen Sie sich im ersten Schritt bewusst, „woher“ die Fragen eigentlich kommen, die Sie typischerweise in Ihren Interviews stellen. Was wurde ggf. von wem übernommen? Welche Fragen haben Sie sich selbst überlegt und warum? Wie haben Sie ggf. die Anforderungen in dem Berufsbild geändert bzw. wie werden sie sich künftig ändern? Ordnen Sie Ihre Fragen den Kompetenzbereichen zu und überprüfen Sie, welche besonders aussagekräftig sind und welche Bereiche ggf. noch nicht ausreichend abgedeckt werden.

#### → Zeit

Künftig sollten Sie ggf. noch mehr Zeit für das Gespräch einplanen: In 15-20 Minuten lassen sich nicht fundiert alle relevanten sozialen und personenbezogenen Kompetenzen erfassen und gleichzeitig wichtige Informationen vermitteln, die den Bewerber überzeugen und dadurch an das Unternehmen binden. Ausreichend und sinnvoll genutzte Zeit im Gespräch ist auch ein Zeichen von Wertschätzung gegenüber dem Bewerber. Wenn Ihnen Zeit für Gespräche vor Ort fehlt, können kurze Telefoninterviews geeignet sein, gezielt Infos zu bestimmten Punkte einzuholen, die für Sie häufige Ausschlusskriterien sind. Im Ergebnis laden Sie ggf. weniger Bewerber aber dafür mit besserer Qualität zum Gespräch ein.

#### → Struktur und Notizen

Erstellen Sie auf Basis Ihrer Anforderungsanalyse einen Interviewleitfaden. Notieren Sie sich alle wesentlichen Fragen zu den relevanten Kompetenzbereichen. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, flexibel im Gespräch zu agieren und dennoch keine Fragen oder Kompetenzbereiche zu übersehen. Machen Sie sich zusätzlich nach dem Gespräch nachvollziehbare Notizen zu den einzelnen Fragen und Kompetenzbereichen.

#### → Blick von außen

Holen Sie sich Feedback zu Ihrem persönlichen Interviewverhalten von Kollegen, mit denen Sie regelmäßig die Gespräche zusammen führen. Die Erfahrung zeigt, dass Feedback von externen und unbeteiligten Dritten, die sich mit der Thematik auskennen, noch einmal eine andere Qualität hat. Besuchen Sie ggf. eine externe Schulung. Stimmen Sie im Vorfeld mit dem Trainer ab, welche Kompetenzen Sie im Rahmen des Interviews zuverlässig erfassen möchten.

#### → Nachbereitung und Entscheidungsfindung

Führen Sie auf Basis Ihrer Beobachtungsnotizen eine quantitative und qualitative Bewertung in den relevanten Kompetenzbereichen (inkl. der Aspekte persönlicher Eindruck und Passung zum Unternehmen) durch. Tauschen Sie sich mit Ihrem Co-Interviewer über abweichende Einschätzungen aus. Bestehen Zweifel, können Sie versuchen, über Probearbeitstage oder Praktika weitere Infos einzuholen. Eine Einstellung nach dem Motto „Wir brauchen halt jemanden und der Fachbereich kann den Bewerber in der Probezeit ja auch einfach kündigen.“ ist kein guter Weg.

# Gemeinsam erfolgreich ausbilden

Mit dem neuen Magazin von Ausbildern für Ausbilder

**NEU**



Ein Heft kostenlos  
zum Kennenlernen!  
[www.wirausbilder.info](http://www.wirausbilder.info)



→ **BEWERBERINTERVIEW**  
Kennen Sie diese  
Fallen und Fehler?

→ **AUS DER PRAXIS**  
Praktika:  
Fundus für Talente



Erfahrungen,  
Impulse und Lösungen  
für die Praxis

