
2.1 Traditionelle Fragen

Wir haben nun unser Anforderungsprofil vorliegen und möchten im nächsten Schritt Interviewfragen zusammenstellen, die valide und prognosestark sind.

In Dutzenden Werberratsgebern stehen hierzu Interviewfragen, die wir „traditionell“ nennen möchten, und dazu auch direkt die Antworten, die den Bewerbern nahegelegt werden.

Da wird etwa angekündigt, dass Interviewer gerne nach einer möglichen Marotte von Bewerbern fragen. Die Empfehlung lautet, eine Antwort zu geben, die die Bewerber sympathisch erscheinen lässt, zum Beispiel dass sie stets einen Glücksbringer bei sich haben oder am Freitag, den 13., keine neue Wohnung beziehen würden. Weiter wird die Frage vorgeschlagen, welche Rolle das Gehalt beim Bewerber spiele. Hierauf sollen Bewerber selbstbewusst erläutern, dass eine gute Leistung gebührend entlohnt werden sollte. Schließlich will das Unternehmen auch Gewinne erzielen.

Es folgen weitere, gut gemeinte Ratschläge. So soll man etwa positive Eigenschaften wie die absolute Zuverlässigkeit und die eigene Motivation herausstellen. Man soll erwähnen, dass man sich gut mit der Firmenphilosophie identifizieren könne und hierbei auch die emotionale Ebene ansprechen, wie etwa: „Ich bin davon überzeugt, dass ich mich in diesem Unternehmen sehr wohlfühlen würde.“

Die Unzulänglichkeit von solchen traditionellen Fragen ist offensichtlich. Es werden Phrasen und standardisierte, sozial erwünschte Antworten wiedergegeben, von denen die Bewerber glauben, dass diese den Gesprächspartnern gut gefallen.

Die Klassikerfrage ist die nach den Schwächen (oder indirekter den Entwicklungsfeldern) der Interviewten. Die ebenso klassische, sozial erwünschte Antwort wäre: „Ich bin so perfektionistisch und ungeduldig mit mir, dass ich damit manchmal andere vor den Kopf stoße.“ Der brave Personaler denkt sich: „Prima, nach Perfektion strebende Mitarbeiter,

davon träumen wir schon lange, und wenn er damit den einen oder anderen nachlässigeren Kollegen vor den Kopf stoßen soll, dann ist das für unser Leistungsniveau genau das Richtige.“ Der wohlgesinnte Personaler merkt nicht, dass die Frage nach der Schwäche eigentlich nicht beantwortet wurde, sondern stattdessen von einer Stärke berichtet wurde, die gelegentlich etwas überschäumend eingesetzt wird – eben eine perfekt sozial erwünschte Antwort.

„Warum möchten Sie Ihren bisherigen Arbeitgeber wechseln und zu uns kommen?“ – Auf diese weitere traditionelle Frage besteht die klassische, sozial erwünschte Antwort darin, dem Interviewer mehr oder weniger gekonnt zu schmeicheln und zu vermitteln, dass quasi seit dem Kindergarten der innigste Wunsch besteht, genau zu dieser Organisation und zu diesem Job zu wechseln. Sozial erwünschte Gründe, den bestehenden Arbeitgeber verlassen zu wollen, sollen dem Interviewer ebenfalls den Mund wässrig machen: Der nicht enden wollende Ehrgeiz und Einsatzwille können bei dem aktuellen Arbeitgeber nicht gestillt werden und verlangen nach höherwertigen Aufgaben, die es natürlich auch nur bei der neuen Traumfirma gibt.

Die Antworten auf die traditionellen Fragen (Tab. 2.1) rufen also vorbereitete und sozial erwünschte Antworten ab. In Abgrenzung zu professionellen Interviews bezeichnen wir Gespräche, die aus solchen Fragen bestehen, als Vorstellungsgespräche. Gespräche mit traditionellen Fragen haben nachgewiesen eine Validität, die wenig größer als null ist. Dies bedeutet, dass unter den Bewerbern, die aufgrund solcher Fragen als positiv eingeschätzt werden, in der späteren Jobpraxis die Personen zu gleichen Teilen erfolgreich bzw. nicht erfolgreich sind. In anderen Worten: Würfeln wäre ähnlich effektiv.

Tab. 2.1 Beispiele für traditionelle Fragen mit sozial erwünschten Antworten

Traditionelle Fragen, die zu sozial erwünschten Antworten führen
• Erzählen Sie etwas von sich!
• Welches sind Ihre besonderen Stärken, wo sehen Sie Ihre Schwächen?
• Weshalb sollen wir ausgerechnet Sie einstellen?
• Welche Persönlichkeit hat Sie am meisten geprägt?
• Was versprechen Sie sich von dieser Stelle und unserer Firma?
• Erzählen Sie uns etwas von Ihren bisherigen Aufgaben.
• Warum wollen Sie Ihren bisherigen Job wechseln?
• Welches sind Ihre Hobbys?
• Welche Ziele möchten Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren erreichen?
• Welches Gehalt stellen Sie sich vor?

Die Erkenntnis der geringen Effektivität dieser so zusammengestellten Vorstellungsgespräche ist nicht neu, sodass sich die Frage stellt, warum diese immer noch so beliebt sind. Zu unterscheiden ist zwischen Vorstellungsgesprächen, bei denen der Interviewer auch der spätere Vorgesetzte ist, und anderen Gesprächen, bei denen etwa ein Personaler eine Vorauswahl vornimmt.

In Gesprächen zwischen Bewerbern und ihren möglichen Vorgesetzten findet in der Beantwortung solcher Fragen implizit ein Test auf gegenseitige Sympathie statt. Das ist zulässig wie sinnvoll, ersetzt jedoch nicht die Notwendigkeit, durch professionelle Fragen sicherzustellen, dass die Jobanforderungen durch den Bewerber auch gedeckt werden können. So mag spekuliert werden, warum wider besseres Wissen die ungeeigneten, traditionellen Fragen immer noch so beliebt sind. Alle Personaler und Fachvorgesetzte ahnen den geringen Erkenntniswert. Vielleicht liegt es am fehlenden Wissen um bessere Fragen im Interview oder an der Scheu vor dem vermeintlichen Aufwand eines professionellen, standardisierten Interviews.

Sind die traditionellen Fragen nun als quasi verboten anzusehen? Da über ein Plaudern zum letzten Arbeitgeber oder über die Stärken und Schwächen eben auch der Kontakt entsteht, haben die Fragen ihre Berechtigung. Nur deren Auswertung und Einbezug in die Bewertung machen keinen Sinn.

2.2 Stressinterview

Das Office for Strategic Services (OSS) war in den USA einer der Vorgänger der heutigen CIA. Die Aufgabe bestand während des Zweiten Weltkriegs in der Ausbildung, Ausrüstung und Führung einheimischer Partisanengruppen hinter den feindlichen Linien. So sprangen Angehörige des OSS in den Monaten vor der alliierten Landung in der Normandie („Operation Overlord“) in zahlreichen Drei-Mann-Teams im deutsch-besetzten Frankreich ab, um Kontakt mit der Résistance aufzunehmen. Ein Teil der Ausbildung für diese geheime Eliteeinheit bestand darin, die Soldaten auf eine mögliche Gefangennahme durch den Feind vorzubereiten. Dabei galt es dann, unbedingt die vorab erlernte Legende in einem Verhör aufrechtzuhalten. Die Fähigkeit, solche Stressinterviews erfolgreich zu bewältigen, war bereits Teil des Rekrutierungsverfahrens und wurde in Form von Rollenspielen getestet. Der Ursprung der Stressinterviews liegt also in polizeilichen bzw. geheimdienstlichen Verhören.

Im Stressinterview werden die Bewerber mit einer Reihe von unangenehmen und unerwarteten Fragen konfrontiert (siehe [Tab. 2.2](#)), wie z. B.: „Finden Sie nicht auch, dass diese Position etwas über Ihren Fähigkeiten liegt?“ Oder es wird auf scheinbare Widersprüche hingewiesen: „Eben sagten Sie noch, Sie seien kommunikativ, jetzt fällt Ihnen auf diese Frage keine Antwort ein – wie passt das zusammen?“ So sollen durch das Stressinterview vermeintliche Inkonsistenzen aufgedeckt werden oder die Bewerber auf ihre Coolness und Souveränität überprüft werden. Oder aber vielleicht kennen die Interviewer selbst gar nicht genau ihre eigentlichen Absichten.

Tab. 2.2 Beispielfragen für Stressinterviews

Beispielfragen für Stressinterviews	
① <i>Beruflicher Aufstieg</i>	Warum wollen Sie erst jetzt Abteilungsleiter werden? Das hätten Sie doch schon vor fünf Jahren schaffen müssen, oder?
② <i>Ehemalige Mitarbeiter</i>	Was würden Ihre ehemaligen Mitarbeiter an Ihnen kritisieren?
③ <i>Ärger mit Vorgesetzten</i>	Bei der Firma Müller waren Sie ja nur sehr kurz. Warum kamen Sie denn da mit dem Chef nicht klar?
④ <i>Bewerberkompetenz</i>	Finden Sie nicht auch, dass Sie für diese Position viel zu unerfahren sind, ohne ausreichende Kompetenz?
⑤ <i>Wechselmotivation</i>	Ich habe den deutlichen Eindruck gewonnen, dass man in Ihrer Abteilung recht froh wäre, wenn Sie die Firma verlassen würden?
⑥ <i>Ehrfahrungsschatz</i>	Glauben Sie, mit Ihrer Erfahrung überhaupt mit unserer teilweise schwierigen Klientel umgehen zu können?
⑦ <i>Konflikte in der Vergangenheit</i>	Erklären Sie mir bitte, warum es für Ihr Arbeitsverhältnis bei Firma Müller kein Zeugnis gibt. Haben Sie sich etwas zuschulden kommen lassen?

Die extremere Variante des Stressinterviews sind gezielte Provokationen, wie z. B.: „Mit Ihrem Auftreten können wir Sie natürlich nicht auf unsere Kunden loslassen.“ Zumeist wird nach kurzem Smalltalk der Angriff eingeläutet. Neben dem gesprochenen Wort beobachten die Interviewer die Körpersprache. Das können Verlegenheitsgesten sein, wie das Kratzen am Hals oder das Verschließen der Lippen mit Zeige- und Mittelfinger, die dann zur Nase weitergeführt werden. Bewerber, die unsicher und überfordert erscheinen, erhalten von den Beobachtern schlechtere Bewertungen.

Relativ neuer ist die Beschäftigung mit Mikroexpression. Dies geht auf den Kollegen Paul Ekman zurück, der in den 1960er und 1970er Jahren zu Naturstämmen reiste und ursprünglich die Erwartung hatte, dass Mimik kulturspezifisch sei. Die Ergebnisse zeigten jedoch, dass unsere Mimik in ganz unterschiedlichen Kulturen sieben gleiche Basisemotionen zum Ausdruck bringt. Wir kommunizieren nonverbal über unsere Mimik Ärger, Ekel, Überraschung, Trauer, Verachtung, Angst und Freude. Der nächste Schritt der Entwicklung waren Mikroexpressionen, unwillentliche, sehr kurze mimische Verhaltensäußerungen. Während eines Lachens kann dem aufmerksamen Beobachter etwa auffallen, dass das Gegenüber sehr kurz seine Mundwinkel nach unten zieht und so trotz des Lachens eigentlich seine Verachtung zum Ausdruck bringt.

Für die Auswertung der Basisemotionen gibt es mittlerweile IT-Programme, sogenannte „Facereader“. Hier wird die Bewegung der Gesichtsmuskeln gefilmt und ausgewertet,

sodass nahezu ohne Verzögerung und damit viel schneller als jeder Mensch die mimischen Verhaltensäußerungen direkt ausgewertet werden können.

Grundsätzlich spricht diagnostisch nichts gegen Stressinterviews und die Auswertung mimischen Verhaltens, um die Ehrlichkeit oder Souveränität von Bewerbern zu testen. Auch die Belastungsfähigkeit und der Umgang mit unvorbereiteten Stresssituationen gehören zum Anforderungsprofil vieler Berufe.

Es sind jedoch zwei Aspekte zu beachten: Die Auswertung speziell des körpersprachlichen Verhaltens bis hin zu Mikroexpressionen benötigt viel Training und Erfahrung. Körpersprache ist zwar ehrlicher, da sie weniger willentlich beeinflussbar ist, aber gerade „Hobbypsychologen“ übersehen die Mehrdeutigkeit: Die spontan verschränkten Arme können für Stressempfinden, gleichzeitig auch für viele andere Interpretationen stehen, etwa für Konzentration, das kurze Bedürfnis nach Distanz oder den Ausgleich einer schwachen Rückenmuskulatur.

Selbstverständlich sind Elemente des Stressinterviews beziehungsbelastend: Welcher Bewerber möchte bei einem Unternehmen anfangen, bei dem er „fies“ behandelt wurde? Für den Bewerber wären solche Fragen eine wichtige, aber keinesfalls positive Information, welche Kultur im Umgang miteinander gepflegt wird.

Gleichzeitig bringen solche Stressfragen Vielfalt in die Erkenntnismöglichkeiten des Interviews. Eine moralisch überhöhte und unreflektierte Ablehnung derartiger Fragen, im Sinne von „das ist unethisch und geht gar nicht“, ist jedenfalls nicht zielführend. Im Ergebnis können solche Fragen durchaus Raum im Interview haben. Die Belastung der Beziehung zwischen Interviewer und Bewerber stellt jedoch eine Gefahr dar. Daher muss sich der Interviewer im Nachgang sehr anstrengen, die Notwendigkeit und Hintergründe der Fragen zu erläutern und für einen guten Kontakt zu sorgen.

2.3 Situative Fragen

Bei den situativen Fragen werden den Bewerbern hypothetische, jobbezogene Situationen dargestellt, in die sie sich hineinversetzen sollen. Anschließend werden die Bewerber gefragt, wie sie sich konkret in solchen Situationen verhalten würden. Situative Fragen sind nach dem Muster formuliert: „Sie bewerben sich als Assistenz, stellen Sie sich vor, Sie bekommen am Tag zahlreiche Mails, das Telefon klingelt ständig, parallel haben Sie mehrere konzeptionelle Aufträge – wie würden Sie sich organisieren?“ Der Interviewer möchte dann im positiven Fall hören, dass der Bewerber z. B. die Aufträge nach Dringlichkeit bzw. Wichtigkeit einordnen kann oder diese Prioritäten vorher mit seinem Auftraggeber klärt. Von Interesse kann auch sein, durch die realistische Schilderung von Situationen, die auf die Bewerber zukommen könnten, deren Motivation und Interesse kennenzulernen: Findet der Bewerber solche stressigen Aufgaben attraktiv oder eher abstoßend?

Die Grundidee der situativen Frage ist also, die Interviewteilnehmer daraufhin zu testen, ob sie über die richtigen Verhaltensintentionen verfügen, die späteren Herausforderungen in der Zielposition bestehen zu können. Bedeutet dies, dass die Bewerber sich in der realen

Jobsituation auch so verhalten werden, wie sie es in der Theorie gelöst haben? Naturgemäß wissen wir das nicht. Hierin liegt der Stolperstein der situativen Fragen. Die Gefahr lauert im Typus des charmanten und wortgewandten Bewerbers, der schon einmal etwas von „Prioritäten setzen“ gehört hat und uns dazu eine eloquente Ausführung gibt, auch wenn er vielleicht in der Realität ein Chaos ist und in stressigen Situationen im Job untergehen wird.

Umgekehrt haben wir die Herausforderung mit verbal weniger gewandten Bewerbern, die ihren Job jedoch tatsächlich beherrschen. Wenn Sie einen Automechaniker fragen: „Wie wechseln Sie in den verschiedenen Modellen den Luftfilter?“, bekommen Sie vielleicht keine passende Antwort, obwohl er dies in der Praxis hundertmal gemacht hat. Bei der situativen Frage besteht die Gefahr, dass sich die Bewerber in Berufen mit viel verbaler Kommunikation besser darstellen können, als es ihren Fähigkeiten entspricht, und sich dagegen die Bewerber in anderen Berufen zu schwach präsentieren.

Die wissenschaftlichen Untersuchungen zu situativen Fragen belegen jedoch, dass diese Fragen durchaus ihre Gültigkeit haben. Das Kernargument auf der positiven Seite lautet: Wer als ersten Schritt schon nicht erläutern kann, wie er eine Aufgabe lösen würde, der verfügt auch nicht über die Kompetenz, die Aufgabe später auszuführen (weitere Hintergrundinformationen in [Abschn. 8.2.4](#)).

Haben Sie Interesse am wissenschaftlichen Hintergrund? [Abschn. 8.2.4](#) Nutzung situative und biografische Fragen

Situative Fragen können kaum spontan im Verlaufe eines Interviews entwickelt werden, da wir es nicht schaffen, parallel zur Interviewführung das Anforderungsprofil im Blick zu behalten, dem Bewerber zuzuhören und schon die nächste Frage gedanklich vorzubereiten. Die Entwicklung der situativen Fragen beginnt daher mit der Sammlung und Formulierung von Situationen, die am Arbeitsplatz auftreten bzw. auftreten könnten. Hier bieten die „Critical Incidents“, die im Rahmen der notwendigen Anforderungsanalyse zusammengestellt wurden, eine perfekte Ausgangslage. Meist lassen sich diese Critical Incidents eins zu eins als situative Fragen nutzen. Wir haben also eine Reihe von Minifallstudien. Es gilt zu beachten, dass die Fragen keinen Hinweis auf eine präferierte Antwort enthalten dürfen. Eine Negativvariante wäre die Frage: „Sie haben als Führungskraft bisher alles probiert, um einen leistungsschwächeren Mitarbeiter zu entwickeln – würden Sie daraufhin zu dem Instrument der Abmahnung übergehen?“

Wenn der Bewerber die erwartete Antwort nicht ahnt, hat er immerhin eine fünfzigprozentige Ratewahrscheinlichkeit.

Die situativen Fragen haben jedoch noch einen weiteren Reiz. Sie liefern dem Bewerber Informationen darüber, was auf ihn zukommt, und dem Interviewer wiederum die Möglichkeit, dessen Reaktion darauf einzuschätzen. Wenn wir als Interviewer nur drei oder vier Situationen schildern, die später auf den Bewerber zukommen, erhält dieser eine realistische Vorstellung dessen, was ihn erwartet. Beispielsweise durch die Frage: „Schon in Ihrer Ausbildung im Versicherungsvertrieb gehört das Verkaufen mit dazu. Stellen Sie sich vor, dass wir ab der vierten Woche von Ihnen erwarten, dass Sie jeden Tag drei

Kundentermine wahrnehmen, die Sie aus dem Versicherungsbestand heraus selbst organisiert haben. Jeder zweite Termin sollte zu einem Abschluss führen. Wie könnten Sie sich vorstellen das anzugehen?“ Wenn der Bewerber diese Anforderung verstanden hat, sich immer noch nicht verschrecken lässt und auch noch eine Lösungsidee liefert, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er auch im Unternehmen bleiben wird.

Der nächste methodische Schritt nach der situativen Frage sind Kurz-Rollenspiele. Statt zu fragen „Wie würden Sie es machen?“, wird der Bewerber gebeten, die (kommunikative) Situation tatsächlich umzusetzen. „Okay, Sie sitzen jetzt am Telefon und sehen in der Datei einen Versicherungsnehmer aus dem Bestand, mit dem Sie einen Beratungstermin vereinbaren möchten. Nehmen wir an, dieser heißt ‚Frau Müller‘. Ich wäre jetzt Frau Müller, Sie haben meine Nummer gewählt und ich melde mich am Telefon ...“

Jetzt wird es zwar konkret, allerdings steigt nach unserer Erfahrung die Mehrzahl der Bewerber ungerne in diese Situation ein. Damit der Bewerber nicht direkt widersprechen muss, stellt er geschickt so viele Rückfragen, bis die erwartete Antwort deutlich wird. Hier gilt es, als Interviewer beharrlich zu bleiben und den Bewerber aufzufordern, sich tatsächlich in die Situation hineinzubegeben. Auch sollte darauf geachtet werden, nicht abstrakt zu beantworten, was der Bewerber hier sagen könnte, sondern ihn aufzufordern, als Versicherungsberater tatsächlich mit Frau Müller zu telefonieren.

Bis auf wenige Ausnahmen, wie z. B. in diesem Beispiel im Vertriebskontext, hält sich unsere Begeisterung für solche Kurz-Rollenspiele allerdings in Grenzen. Sie sind zunächst gegenüber dem wertzuschätzenden Bewerber beziehungsbelastend (Überfall, Druck, Stress), und wir gelangen mit diesem Vorgehen in eine Kategorie des Assessment-Centers, in der weitere methodische Anforderungen, zusätzlich zum Interview, zu berücksichtigen sind, die es am Ende zu kompliziert machen. Eine solche Anforderung wäre etwa, dass die Antwort des Bewerbers in einem Kurz-Rollenspiel immer einen zufälligen Charakter hat. Um die Einschätzung zuverlässig zu gestalten, müssten also mehrere vergleichbare Kurz-Rollenspiele vorbereitet werden.

Eine weitere Einschränkung besteht darin, dass die Arbeitserfolge auf der Kombination von den Fähigkeiten und der Motivation der Stelleninhaber basieren. Während die situative Frage die Fähigkeiten gut abdeckt, sieht es mit der Motivation schwieriger aus, da sich im Interview jeder Bewerber als motiviert und umsetzungsorientiert präsentiert.

2.4 Fragen zur Motivationsstruktur

Sie fragen Ihren Bewerber für eine Vertriebstätigkeit danach, was ihn oder sie motiviert, und erhalten die Antwort: „Nette Kollegen und Unterhaltung sind mir das Wichtigste.“ Wahrscheinlich fragen Sie sich aufgrund dieser Antwort, ob der Bewerber auch weiterhin ambitioniert und leistungsorientiert bleibt, wenn er dann die netten Kollegen bei Ihnen gefunden hat. Vielleicht suchen Sie ja eher nach Mitarbeitern, denen es Spaß macht, Leistung zu zeigen oder an herausfordernden Zielen zu arbeiten.

Zunächst gibt es ein unterschiedliches Grundniveau bei verschiedenen Menschen, viel oder dynamisch zu arbeiten. Dieses Grundniveau steht in engem Zusammenhang zu einer der wesentlichen fünf Persönlichkeitsvariablen, der „Gewissenhaftigkeit“. Diese Persönlichkeitsdisposition ist zum Teil erblich bedingt und festigt sich stellenweise ebenfalls durch die Sozialisation während der Kindheit und Jugend. Über die bisherige Lebens- und Berufsbiografie kommt man als Interviewer teilweise zu der Erkenntnis, wie dieses Grundniveau an Leistungsbereitschaft ausgeprägt ist. So können Sie sich etwa auf der einen Seite eine Arbeitswoche des Bewerbers schildern lassen, die aus dessen Sicht besonders intensiv war oder viel Fleiß erfordert hat. Auf der anderen Seite lassen Sie sich von einer Arbeitswoche berichten, bei der dies nicht erforderlich war. Die Antworten des Bewerbers zu seinen Vorstellungen von Fleiß und Arbeitsintensität können dann mit den Anforderungen der Zielposition abgeglichen werden. Weitere Interviewfragen dazu finden Sie im Katalog biografischer Fragen, konkret in [Abschn. 6.3.2 Fleiß](#).

Neben dieser unterschiedlichen Ausprägung des Grundniveaus an Leistungsbereitschaft gibt es jedoch eine sehr individuelle Kombination zwischen den Anforderungen der beruflichen Tätigkeit und den Motivausprägungen des Mitarbeiters. Vielleicht ist das Grundniveau an Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters nicht ganz so hoch, andererseits ist er jedoch aufgrund seiner Vita sehr an Geld und Mehrverdienst interessiert, dann könnte eine Vertriebstätigkeit, mit einem hohen variablen Anteil und hohen Verdienstmöglichkeiten, genau das Richtige sein.

Die Kombination aus Jobmerkmalen und Motivausprägungen kann zu einer ganz unterschiedlichen Passung führen. Die beiden „Output“-Variablen des Abgleichs sind „Leistung“ und „Zufriedenheit“. Diese können, müssen jedoch nicht im Gleichklang laufen. Vielleicht bringt ein Mitarbeiter aufgrund des monetären Anreizsystems Hochleistungen, ist jedoch innerlich über die Tätigkeit selbst sehr unglücklich. Andersherum fühlt sich der Mitarbeiter im Netzwerk der netten Kollegen und den aufmerksamen, sympathischen Vorgesetzten sehr wohl, entwickelt daraus jedoch keinerlei Veranlassung, sich besonders zu engagieren.

Daher ist erstens die Frage zu klären, welche Motivausprägungen der Job erfordert, damit der Mitarbeiter Leistung bringt, und zweitens, ob der Bewerber seine Bedürfnisse und Motivausprägungen durch den Job erfüllt bekommen wird.

Die [Abb. 2.1](#) zeigt die Auswertung eines psychometrisch normierten Motivationsfragebogens aus unserer Beratungspraxis, bestehend aus über 100 Einzelfragen. Diese führen zu 15 Kategorien möglicher, beruflicher Motivausprägungen von Bewerbern und können für unsere Ziele als Gliederungshilfe verwendet werden.

Ein Unterscheidungsmerkmal sind intrinsische und extrinsische Arbeitsmotive. Wenn ich intrinsisch motiviert bin, dann arbeite ich gerne, weil mich Merkmale der Arbeitstätigkeit selbst ansprechen, z. B. die Abwechslung, Gestaltungsmöglichkeiten oder Herausforderungen. Bei extrinsischen Motiven arbeite ich weniger aufgrund der Tätigkeit selbst, sondern weil ich mir positive Folgen erhoffe, wie z. B. positive Kontakte, Mehrverdienst oder beruflicher Status durch mein Umfeld. Die Formel intrinsische Motive sind gut und extrinsische Motive sind schlecht, geht allerdings nicht auf. Ein Geschäftsführungsassistent

OCM – Obermann Consulting Motivationsfragebogen								
Name:		Unternehmen:						
		1	2	3	4	5	6	7
		gering						hoch
		ausgeprägt						ausgeprägt
Extrinsisch Belohnung durch Folgen der Tätigkeit								
• Machtmotivation möchte Einfluss auf andere besitzen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Anerkennungsmotivation möchte Anerkennung von Mitarbeitern/Vorgesetzten erhalten		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Anschlussmotivation möchte angenehmes Betriebsklima haben		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Statusmotivation möchte Anerkennung im Beruf/in der Gesellschaft erreichen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Geldmotivation möchte viel verdienen und sich viel leisten können		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Aufstiegsmotivation möchte beruflich aufsteigen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Wettbewerbsmotivation möchte besser sein als andere		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intrinsisch: Belohnung durch Tätigkeit selbst								
• Erfolgsmotivation möchte sich eigene, schwierige Ziele setzen und erreichen		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Misserfolgsmotivation möchte Fehler, Misserfolge vermeiden		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Veränderungsmotivation möchte etwas bewegen und verändern		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Aufgabemotivation möchte Abwechslung, Druck und Hektik haben		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Geschäftsmotivation möchte Tätigkeit an Verbesserung der Ertrags-/Umsatzzahlen messen		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Wachstumsmotivation möchte sich selbst verwirklichen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Kontaktmotivation möchte vielfältige Kontakte haben		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Altruistische Motivation möchte anderen Menschen helfen		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

© Obermann Consulting GmbH

Abb. 2.1 OCM Motivationsfragenbogen

könnte genauso aufgrund intrinsischer Motive hohe Leistungen bringen (z. B. möchte Perfektion zeigen) wie auch aufgrund extrinsischer Motive (z. B. hohes Bedürfnis nach Lob/Anerkennung).

Wir empfehlen für jede berufliche Tätigkeit im Rahmen des Anforderungsprofils zu überlegen, welche Qualität der Motivation benötigt wird. Welche Motive aus der Liste in [Abb. 2.1](#) sind förderlich für die Leistung bzw. die Zufriedenheit, welche eher hinderlich und welche sind als neutral oder nicht relevant zu betrachten? Meistens sind es zwei oder drei Motive, deren hohe Ausprägung zu Leistung führt. Ein Mitarbeiter an der Hotelrezeption wird vielleicht besonders gut in seinem Job ankommen, wenn er ein hohes Kontaktbedürfnis mitbringt und über ein hohes altruistisches Motiv verfügt, also gerne hilft und berät. Für einzelne Jobs können auch ganz unterschiedliche Motivausprägungen zum Erfolg führen. Im Ergebnis macht es demnach viel Sinn, im Rahmen der Anforderungsanalyse zu eruieren, welche Motivausprägungen für die Erreichung der Jobziele relevant sind.

Wie finden wir nun diese Motivausprägung bei den Bewerbern heraus? Es handelt sich hierbei um implizites Wissen der Bewerber. Wenn wir uns die Frage selber stellen, so merken wir, dass nur die wenigstens von uns je darüber nachgedacht haben, was ihre beruflichen Antreiber sind. Die [Tab. 2.3](#) zeigt mögliche offene Fragen für die Analyse der Motivausprägungen. Hier gilt es jeweils hinzuhören, was dem Bewerber für seine berufliche Zufriedenheit wichtig ist und unter welchen Bedingungen er Leistung oder Mehrleistung einbringen möchte.

Tab. 2.3 Fragen zu Motivausprägungen

Fragen zu Motivausprägungen
<i>I. Hohe Leistung</i>
1) Was braucht es, damit Sie richtig im Flow sind und im Rahmen der Arbeit Gas geben?
2) Denken Sie an Ihre letzte berufliche Stelle – was war die Zeit größter Produktivität und Leistung?
3) Wenn Sie Ihre perfekte Arbeitsstelle beschreiben würden, bei der Ihr Arbeitgeber richtig glücklich über Ihre Leistung wäre – was müsste alles vorhanden sein?
<i>II. Hohe Zufriedenheit</i>
4) Was war eine Periode in Ihrem (Berufs-)Leben, in der Sie glücklich und zufrieden waren?
5) Nehmen wir mal an, eine gute Fee bietet Ihnen die berufliche Aufgabe, in der Sie aus dem Lächeln nicht mehr herauskommen. Wie sähe diese Aufgabe aus?
6) Sie haben von uns gehört und wissen, welche Aufgaben auf Sie zukommen werden und wie die Tätigkeit aussehen wird. Wie bewerten Sie dies? Was spricht Sie an und wo sind Sie sich noch nicht ganz sicher, ob Sie glücklich sein werden?

2.5 Biografische Fragemethode

Wer in der Vergangenheit Aufgaben erfolgreich bearbeitet hat, wird dies in der Zukunft wohl auch tun. Wer im aktuellen Job ein guter Teamplayer ist, der wird wohl in der zukünftigen Tätigkeit nicht plötzlich zum Eigenbrötler mutieren. Diese Annahmen sind Grundlage der biografischen Fragemethode (engl. *behavior description interview*, *BDI*). Sie versucht herauszufinden, wie sich Personen in früheren realen Situationen, die für den Job erfolgskritisch sind, tatsächlich verhalten haben. Der zentrale Gedanke der biografischen Fragemethode ist, dass der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten das gezeigte Verhalten in der Vergangenheit ist (engl. „The best prophet of the future is the past“). Folglich werden die Bewerber danach befragt, wie sie sich in früheren arbeitsrelevanten Job- und Lebenssituationen verhalten haben.

Während des Interviews sollten Sie die Bewerber konkret nach Situationen befragen, die jenen kritischen Ereignissen („Critical Incidents“), welche zuvor in der Anforderungsanalyse ermittelt wurden, entsprechen. Dabei wird auf reale, tatsächlich eingetretene Situationen in der Biografie des Bewerbers abgezielt und das tatsächliche Verhalten in diesen Situationen abgefragt.

Die wissenschaftlichen Untersuchungen haben gezeigt, dass dieser biografische Ansatz tatsächlich die zuverlässigste Fragemethode darstellt (weitere Informationen zur Validität verschiedener Auswahlmethoden in [Abschn. 9.2](#)). Konsequenterweise lässt sich das Potenzial von Bewerbern hiermit besser einschätzen als mit kaum einer anderen Methode. Aus diesem Grund beinhaltet unsere Zusammenstellung von Interviewfragen zu allen möglichen Anforderungsmerkmalen auch ausschließlich solche, die nach dem Muster biografischer Fragen gestaltet sind.

Haben Sie Interesse am wissenschaftlichen Hintergrund? [Abschn. 9.2](#) Validitäten verschiedener Auswahlmethoden

Jeder Interviewer kann sich so seinen eigenen Fragenpool zusammenstellen: Das Muster der biografischen Frage lautet stets: „Bitte berichten Sie uns von einer Situation Ihres beruflichen Lebens, bei der es auf [...] ankam.“ Die Auslassung kann durch beliebige, zu testende Kompetenzen gefüllt werden, wie z. B.: „Bitte berichten Sie uns von einer Situation Ihres beruflichen Lebens, bei der es auf Sorgfalt und Genauigkeit ankam.“ Anschließend fragen wir weiter, wie denn die Ausgangssituation war, was der Bewerber genau unternommen hat und was das Ergebnis der Bemühungen war.

Worin bestehen Einschränkungen der Methodik? Die Position „Die Vergangenheit ist der beste Prädiktor für zukünftige Leistungen“ unterstellt die zeitliche Konstanz von Kompetenzen über die Berufsbiografie hinweg. Dies mag nicht immer zutreffen. Auch bei den wesentlichen fünf Persönlichkeitseigenschaften („Big Five“) kann man annehmen, dass es so etwas wie Veränderungsfähigkeit über das Leben hinweg gibt. Die Untersuchungen zur Veränderungsmöglichkeit der grundlegenden Persönlichkeitsmerkmale zeigen jedoch, dass zumindest im Durchschnitt kaum mit substanziellen Veränderungen zu rechnen ist.

Wenn man sich fragt, ob nun die situativen oder die biografischen Fragen im Interview zu bevorzugen sind, sprechen die wissenschaftlichen Untersuchungen eine klare Sprache. Die situativen Fragen erhalten die Silbermedaille und sind allemal besser als die weiteren, hier aufgeführten Frageformen, wie die traditionellen Fragen oder das Stressinterview. Zu bevorzugen sind jedoch immer biografische Fragen. Gegenüber der situativen Frage besteht hier weniger die Gefahr, dass uns eloquente Bewerber eine Kompetenz vorgaukeln können oder andersherum introvertierte Bewerber durch das Raster fallen, weil sie nicht so gut erklären können, wie sie etwas machen würden, obwohl sie es beherrschen.

Allerdings setzt die biografische Frage voraus, dass es überhaupt eine relevante Berufsbiografie gibt, die abgefragt werden kann. Je mehr Bewerber über Berufs- oder Lebenserfahrung verfügen, desto einfacher ist dies umzusetzen. Hier greift wiederum der Vorteil der situativen Frage: Wenn die Bewerber als Quereinsteiger in eine neue berufliche Welt wechseln oder als Bewerber für eine erste Arbeits- oder Ausbildungsstelle am Beginn ihrer beruflichen Entwicklung stehen, sind manchmal fast nur situative Fragen möglich.

2.6 Fragen zum Lebenslauf

Eine Darstellung des beruflichen und gegebenenfalls persönlichen Lebenslaufs ist das, was Bewerber in der Regel erwarten. In der Ratgeberliteratur gibt es dazu ebenso eine Vielzahl gutgemeinter Ratschläge. Da wird etwa geschrieben, dass unbedingt auf langweilige, chronologische Angaben verzichtet werden soll. Man solle sich von Anfang an auf wesentliche Dinge konzentrieren. Ihr Gegenüber kenne ja den Lebenslauf bereits und sei deshalb nicht daran interessiert, nochmals alle Punkte lieblos aufgezählt zu bekommen. Es wird beispielsweise weiter empfohlen: „Setzen Sie deshalb Schwerpunkte und nutzen Sie diesen Einstieg ins Gespräch, um direkt auf Ihre beruflichen Stärken einzugehen und darauf vorbereitet zu sein, die wichtigsten Stationen des Lebenslaufs, die Entscheidungen, Leistungen, Erfolge und Misserfolge, Revue passieren zu lassen.“

Die Ratgeberliteratur für Absolventen bietet konkrete Fragenvorschläge zum Lebenslauf, auf die man sich bitte vorbereiten solle (vgl. [Tab. 2.4](#)). Stellen wir uns darauf ein, dass

Tab. 2.4 Beispiele für Fragen zum Lebenslauf, die zu sozial erwünschten Antworten führen

Fragen zum Lebenslauf, die zu sozial erwünschten Antworten führen
• Erklären Sie uns doch einmal das Thema Ihrer Abschlussarbeit!
• Warum haben Sie den Studiengang/Studienschwerpunkt/die Hochschule gewählt?
• Warum haben Sie in einigen Fächern eher durchschnittliche Leistungen?
• Welcher Professor hat Sie besonders beeindruckt?
• Warum haben Sie bisher noch kein einschlägiges Praktikum absolviert?

die Bewerberseite meist gut gerüstet in die Interviews geht. Damit besteht auch hier die Gefahr, dass die Antworten sozial erwünscht optimiert werden. Laut Bewerber wurde alles mit Elan und Eigeninitiative angegangen, die in kürzester Zeit gesammelten Erfahrungen sind kaum zu fassen, und was im Lebenslauf noch fehlt, wird durch den unbändigen Lernwillen ausgeglichen.

Die Gefahr sozial erwünschter Antworten ist bei den biografischen Fragen geringer, da die Bewerber sich kaum auf die Vielzahl möglicher Anforderungsdimensionen vorbereiten können. Sie kennen zwangsläufig auch kaum das von uns erwartete Best-Practice, welches wir ja selbst erst mit Mühe im Rahmen der Anforderungsanalyse zusammengestellt und ausgewertet haben.

Aber nicht nur, weil es von allen Seiten erwartet wird, bieten Nachfragen zum Lebenslauf auch viele Erkenntnischancen (vgl. [Tab. 2.5](#)). Hier kann schnell festgestellt werden, ob die in der Anforderungsanalyse als wichtig erachteten Vorerfahrungen und Fachkenntnisse

Tab. 2.5 Nachfragen zum Lebenslauf

Fragen zu beruflichen Stationen	Möglicher Erkenntniswert
<ul style="list-style-type: none"> Was waren die Ausgangsbedingungen, die Sie vorgefunden haben? Welche Aufgaben ergaben sich daraus? 	<ul style="list-style-type: none"> Komplexitätsgrad der Aufgabe im Vergleich zur Zielposition Eigeninitiative des Bewerbers Prognose: Wie wird er in der Zielaufgabe den Start gestalten? Motivausprägungen des Bewerbers
<ul style="list-style-type: none"> Beschreiben Sie, was Sie genau getan haben! 	<ul style="list-style-type: none"> Erworbene Kompetenzen und das Fachwissen, das für die Zielposition verwendet werden kann Nützliche Kontakte zu Kunden, Lieferanten Nützliche Kenntnisse aus anderen Branchen oder von Wettbewerbern
<ul style="list-style-type: none"> Was waren in dieser beruflichen Station Ihre (messbaren) Erfolge / Ergebnisse? 	<ul style="list-style-type: none"> Ambitionsniveau im Vergleich zu den Erwartungen an die Zielposition
<ul style="list-style-type: none"> Wie hat Ihnen die Tätigkeit gefallen? Was waren attraktive Aspekte, was waren weniger attraktive? 	<ul style="list-style-type: none"> Motivausprägungen des Bewerbers Können wir seine Erwartungen erfüllen? Sind das die Motive, die wir für die Zielerfüllung in der zukünftigen Tätigkeit benötigen?
<ul style="list-style-type: none"> Wie kam es dann zum nächsten beruflichen Schritt? 	<ul style="list-style-type: none"> Karriereambitionen, Ehrgeiz Möglicher Ärger beim Arbeitgeber, der relevant für die Zielposition ist Prognose: Wie lange wird er bei uns bleiben?

vorliegen. Wir dürfen daran erinnern, dass auch hier der Ausgangspunkt das schriftliche Anforderungsprofil ist. Im Rahmen der Nachfragen zum Lebenslauf können dann „Häkchen“ daran gemacht werden, was alles schon an Erfahrungen vorliegt. Hier gibt es jedoch einen Zielkonflikt zwischen dem pragmatischen Vorgehen und der Standardisierung. Effizienz und Pragmatik sagen uns, dass wir nicht mehr in biografische Fragen hineingehen müssen, wo der Lebenslauf die Antwort auf die Fragen schon erahnen lässt.

Es kann jedoch auch anders kommen. Wir hatten ein Auswahlinterview mit dem Geschäftsführer einer Airline, der sich als neuer Geschäftsführer für eine größere Airline in dem Land beworben hatte. Für den zuständigen Vorstand war die Sache vor dem Interview schon klar. Wann gibt es schon die Gelegenheit, sich von einem direkten Wettbewerber das ganze Know-how einzukaufen, beispielsweise die Kenntnisse über Verträge, Zugang zu Kunden, Wissen um Abläufe etc. Die Airline, von der der Bewerber kam, hatte zudem das Image des günstig operierenden und schnell wachsenden Carriers. In der Besprechung der beruflichen Stationen des Bewerbers wurde dieser Eindruck noch bestätigt. Sie ahnen es – als die biografischen Fragen kamen, drehte sich das Blatt. Die biografische Frage „Was waren Ihre zwei wichtigsten Beiträge, die Profitabilität in Ihrer Aufgabe als Geschäftsführer zu heben?“ konnte nicht beantwortet werden. Zwar waren, von außen betrachtet, die Erfolge der Airline vorhanden, jedoch immer wenn es im Interview konkreter wurde, kamen die Initiativen und Erfolgsbeiträge von der ausländischen Muttergesellschaft der Airline. Hier bestand der Fehler darin, das hohe Image der Firma auch auf den Bewerber zu übertragen, der nach dem Eindruck im Interview selbst nur wenig zu diesem Erfolg beigetragen hatte.

Die Fragen zum Lebenslauf sind eher im Anfangsteil des Interviews zu stellen. Wenn die Nachfragen nicht das bestätigen, was im schriftlichen Lebenslauf steht, dann lässt sich so das weitere Interview mit vertiefenden, biografischen Fragen abkürzen.

Durch die frühe Phase im Gespräch hat der Austausch zum Lebenslauf meist eine Rolle inne, die über den sachlichen Austausch hinausgeht. Hier geht es darum, dass wir als Interviewer mehr oder weniger unbewusst das „Wie?“ der körpersprachlichen und verbalen Darstellung bewerten. Dabei findet ein Sympathietest statt: Blickkontakt und Lächeln, Kleidung und Frisur, eingenommener Raum in den Gesten, Offenherzigkeit und Outing in den Antworten, Sprachcode (Vokabelauswahl, Grammatik, Länge der Sätze). Dies alles sind Chancen und Gefahren. Die Chance liegt im positiven Beziehungsaufbau. Die Gefahr liegt dagegen darin, dass Sympathie im Wesentlichen die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen zwei Gesprächspartnern darstellt. Wer am gleichen Ort studiert hat, wer ähnlich aussieht, wer im Hinblick auf Extra- bzw. Introversion ähnlich auftritt oder wer auch Golf spielt, der hat große Chancen, bei uns zu punkten. Diese Reaktion beinhaltet das allzu menschliche Gefühl, welches bis zu unseren Vorfahren zurückgeht, dass wir uns lieber mit Menschen umgeben, die uns nicht durch Andersartigkeit bedrohen. Die aktuelle Forderung nach Vielfalt im Berufsleben (engl. *Diversity*) hebt das menschliche Grundbedürfnis nicht aus. Auch wenn wir im Unternehmen Vielfalt entlang von z. B. Alter, Geschlecht oder sexueller Orientierung suchen, dann entstehen doch mehr Sympathiegefühle, wenn wir uns in anderen Aspekten, wie der Herkunft oder den Ansichten, ähneln.

Das mag wichtig sein, wenn der Interviewer der zukünftige Vorgesetzte ist. Doch auch dann sollte es nicht die Prüfung der eigentlichen Anforderungen überlagern oder ausblenden. Was nützt es, wenn die eigene Intuition sagt, der Bewerber sei authentisch, sympathisch und wirke kompetent, wenn es später im Job an den notwendigen analytischen Fähigkeiten, der Arbeitsorganisation oder der emotionalen Stabilität mangelt? Das gilt vermehrt, wenn der Personaler das Gespräch führt und diese persönliche Sympathie eine untergeordnete Rolle spielen müsste.

Ein Spezialthema sind vermeintliche Lücken im Lebenslauf und kurze Jobstationen. Auch hier sind zunächst sozial erwünschte Antworten zu erwarten. So wird Bewerbern empfohlen, fehlende Zeitabschnitte positiv zu erklären. In Ratgebern wird den Bewerbern nahegelegt, das Wort „arbeitslos“ zu streichen und stattdessen „arbeitsuchend“ zu sagen. Für eine Zeit ohne Beschäftigung sollte – so die Empfehlung – angegeben werden, dass die Zeit genutzt wurde, um beispielsweise Fremdsprachen- oder PC-Kenntnisse zu vertiefen.

2.7 Fragen nach Wechselgründen

Wir hatten einmal den Auftrag, ein Auswahl-Assessment für den potenziellen Geschäftsführer einer Tochterfirma unseres Kunden in der Schweiz durchzuführen. Obwohl die Branche sehr begrenzt ist, es also nur drei oder vier Wettbewerber am Markt gibt, hatte der Geschäftsführer von sich aus bei dem vorherigen Arbeitgeber gekündigt und wollte dennoch in der gleichen Branche bleiben. Warum hatte er nicht vor seiner Kündigung zunächst den Fühler zu seinem neuen Arbeitgeber ausgestreckt? Er berichtete uns, dass er von der Muttergesellschaft seines vorherigen Arbeitgebers in Deutschland aufgefordert wurde, Cash-Positionen von der Schweiz nach Deutschland zu transferieren. Dies lehnte er ab und hat daher gekündigt. Die Firma ist sehr renommiert – daher war die Darstellung des Bewerbers möglich, aber schon sehr ungewöhnlich. Die Frage blieb zunächst offen, ob die angegebenen Wechselgründe plausibel waren oder hier eine mangelnde Performance aufseiten des Bewerbers vorlag und dieser uns eine Variante entwickelte, die ihn positiver darstellte.

Die Frage nach Wechselgründen ist so beliebt, weil die Mehrzahl von uns nur wenige Male im Leben kündigen – oder gebeten werden zu gehen. Viele Male ärgern wir uns über die Umstände beim Arbeitgeber oder lassen neue Chancen an uns vorbeiziehen, doch in viel selteneren Momenten treffen wir die Entscheidung, uns umzuorientieren – oder wir werden gebeten, uns umzuorientieren. Daher sagt diese Entscheidung viel über unsere Motivausprägungen oder über unsere Einschätzung durch den Arbeitgeber aus.

Das Spiel ist auf beiden Seiten – Bewerber und neuer Arbeitgeber – bekannt: Der Arbeitgeber möchte herausfinden, ob die beabsichtigte oder stattgefundene Trennung auf Schwächen des Bewerbers hindeutet. Der Bewerber weiß um diesen Umstand und wird die Wechselgründe in sozial erwünschter Form darstellen. Das heißt, wir werden kaum damit rechnen, dass der Bewerber uns offen von enttäuschten Erwartungen des letzten

Arbeitgebers berichtet. Außer in den wenigen Fällen von unvorsichtigen oder wenig erfahrenen Bewerbern, werden wir als Interviewer kaum weiterkommen. Wenn wir nicht trainiert sind, Mikroäußerungen der Mimik des Bewerbers im Hinblick auf mögliche Lügen zu lesen, dann müssen wir dem Bewerber glauben.

Nach unserer Erfahrung gibt es hier dennoch Ansatzpunkte. Eine erste Möglichkeit besteht darin, auf die Konsistenz der Bewerberaussagen zu setzen. Also im Interview mehrfach in unterschiedlicher Form nach den Wechselgründen zu fragen: Wer die Unwahrheit erzählt, kann hier und da durch zwei Verhaltensweisen erkannt werden. Entweder wird wortgleich die identische, vorab überlegte Begründung vortragen. Wer also die Unwahrheit erzählt, kann nicht plaudern, sondern muss sich konzentrieren. Oder aber es tauchen während des Interviews auch inhaltlich inkonsistente Erläuterungen auf.

Wir hatten einmal diesen Fall bei der Bewerbung einer gestandenen Personalreferentin. Sie bewarb sich auf eine ähnliche Position in einem anderen Unternehmen. Als Wechselmotiv gab sie an, dass sie sich weiterentwickeln möchte. Bei den Nachfragen (vgl. [Tab. 2.5](#)), was ihr an der aktuellen Tätigkeit weniger gut gefiele, sagte sie, dass sie einen zu jungen Vorgesetzten habe, der nicht offen für ihre Vorschläge sei. Später haben wir die gleiche Frage nochmals variiert in dem Sinne, was sie in der neuen Tätigkeit verbessert sehen möchte. Hier hieß es nun, dass sie bei den aktuellen Kollegen sehr isoliert sei und dies ändern wolle. Wir hatten also gehört, dass sie sich „weiterentwickeln möchte“, dann war ein „junger Vorgesetzter nicht offen“ und sie war „isoliert im Team“. Im Anforderungsprofil zur Stelle stand der Aspekt „Fachwissen im Bereich HR“. Hier konnte die Bewerberin keinerlei Fachkenntnisse vorweisen, weder im Talentmanagement noch im Recruiting oder in der Personalbetreuung, gleichzeitig verfügte sie jedoch über ein ausgeprägtes Selbstbild. Es wurde deutlich, dass sie, trotz des Lebensalters von Ende 40, eine Quereinsteigerin mit geringem Fachwissen in der HR-Arbeit war. Letztlich haben wir die wahren Wechselmotive nicht durchdringen können. Ihre geringe Akzeptanz beim aktuellen Vorgesetzten und im Referententeam erschien jedoch durch das sehr geringe Fachwissen nachvollziehbar.

Für den Bewerber weniger offensichtlich ist die Konsistenzprüfung zwischen verschiedenen Interviewern und Interviews zu mehreren Zeitpunkten. Hier kann geprüft werden, ob die Darstellung der ungewöhnlich erscheinenden Wechselgründe auch im Folgeinterview noch identisch ist.

Neben der Konsistenzprüfung liegt ein zweiter Ansatzpunkt in einer guten Beziehung zwischen Bewerber und Interviewer. Wenn der Kontakt im Interview zwischen den Parteien als positiv, authentisch und wertschätzend erlebt wird, dann steigt die Chance, hinter der Fassade der positiven Selbstdarstellung, ehrliche Antworten zu bekommen. Skeptische Nachfragen, wie z. B.: „Das passt jetzt aber nicht zu Ihrer Darstellung von vorhin“, oder gar Ironie oder ein einseitiger Frage-Antwort-Stil sind dazu offensichtlich abträglich. Letztlich hat auch der Bewerber, der vielleicht Ärger beim vorherigen Arbeitgeber hatte oder den dieser „loswerden“ wollte, ein Interesse daran, mit seinem Paket an Persönlichkeit und Erfahrungen beim neuen Arbeitgeber besser zu landen. Während dem Arbeitgeber ein „Realistic Job Preview“ empfohlen wird, sollte der Bewerber aus eigenem Interesse

ein realistisches „Preview“ seiner Persönlichkeit und seiner Stärken vornehmen. Genau dieses wechselseitige Interesse kann man auch ganz offen ansprechen, um ehrliche Antworten zu Wechselgründen zu erfahren. Das setzt allerdings voraus, dass der Bewerber sich und seine Wirkung realistisch einschätzen kann – in unserem Fall mit der Personalreferentin hatten wir da unsere Zweifel.

In dem ersten Beispiel des Auswahl-Assessments mit dem Geschäftsführer aus der Schweiz sind wir in dem Interview zunächst nicht weitergekommen. Es gab die sehr unwahrscheinliche Schilderung, dass der Bewerber in der Vorgängerposition, trotz eines engen Arbeitsmarkts, von sich aus kündigte, weil die renommierte deutsche Muttergesellschaft angeblich Cash-Positionen aus der Schweiz abziehen wollte. Bei dieser Variante blieb der Bewerber konsistent. Im weiteren Auswahl-Assessment hatten wir dann ein simuliertes Konfliktgespräch, eine Rollenübung, eingebaut. Hier präsentierte sich der Bewerber als eher autoritär und ungeduldig. Im Interview berichtete er uns auf die Frage nach erhaltenem Mitarbeiterfeedback: „Ich bin deutlich zu direkt und könnte mich da und dort mehr zügeln. Aber die Mitarbeiter sollten das vertragen können.“ An dieser Stelle deutete sich an, dass die Vorstellungen des neuen Arbeitgebers zum Führungs- und Kommunikationsverhalten nicht erfüllt werden können. Ob es hier einen Zusammenhang zu dem wenig plausiblen Wechselmotiv gab, konnte allerdings nicht mehr aufgelöst werden. Fazit: Am Ende ist die Erörterung der Wechselgründe ein spannender Ausflug in die Biografie des Bewerbers, teilweise mit Nutzwert. Viel relevanter ist es jedoch, mit biografischen Fragen den ursprünglichen Anforderungskatalog abzuarbeiten und zu ermitteln, welche Anforderungen der Bewerber in welchem Ausmaß erfüllt.

2.8 Realistic Job Preview

Das „Realistic Job Preview“ beinhaltet, dass der Interviewer den Bewerbern offen positive wie weniger positive Aspekte der zukünftigen Tätigkeit darstellt. Im Interview wird erstmals ein psychologischer Kontrakt zwischen beiden Parteien geschlossen: Der Bewerber erfährt, welche Jobmerkmale (Tätigkeit, Arbeitszeiten, Bezahlung) auf ihn zukommen und worin die Erwartungen des Arbeitgebers bestehen (Überstunden, Arbeitszeit, Kundenkontakte, Arbeitsbelastung). Auf Basis dieser Informationen sagt er zu und schließt den Arbeitsvertrag. Unzufriedenheit, geringer Einsatz oder gar Kündigungsabsichten entstehen, wenn aus Bewerbersicht die Realität anders aussieht als vorher angekündigt. Plötzlich wird Arbeit an einem Samstag angesetzt oder die angekündigte, sorgfältige Einarbeitung mit Schulungen kann nicht stattfinden, weil Kollegen fehlen.

Der Vorschlag lautet daher, im Rahmen des „Realistic Job Previews“ auch alle eventuell aufkommenden negativen Merkmale der Tätigkeit realistisch darzustellen. Insofern beinhaltet dieser Interview-Ansatz keine expliziten Fragen, allenfalls die Erkundigung danach, wie der Bewerber die geschilderten Jobmerkmale bewertet. Die Grundidee beruht letztlich auf einer Selbstselektion: Beide Parteien sind reif und erwachsen und können auf Basis von realistischen und spezifischen Informationen selbst entscheiden, ob ihnen die

Tätigkeit zusagt und sie die Kompetenz mitbringen, die geschilderten Anforderungen zu erfüllen. Die empirische Forschung zeigt, dass Unternehmen, die diesen Ansatz konsequent verfolgen und dem Bewerber sehr genau die Jobmerkmale darstellen, ihre Personalfluktuation substanziell reduzieren können.

Neben dem expliziten juristischen Arbeitsvertrag beinhaltet der psychologische Kontrakt jedoch weitere implizite, nur angedeutete oder nicht ausgesprochene, Erwartungen von beiden Seiten, die später enttäuscht werden können. Er beinhaltet z. B. die Annahmen des Bewerbers darüber, wie hilfsbereit die zukünftigen Kollegen sind, wie sich der Chef später im Verhalten zeigen wird, wie viel Druck die Kunden ausüben oder ob spannende Projekte auf ihn zukommen. Auch der Arbeitgeber hat im Gegenzug Erwartungen, die nicht expliziert werden. So soll der spätere Mitarbeiter z. B. gut über die Firma und Kollegen reden, nicht gleich nach drei Monaten mit überzogenen Forderungen kommen und sich hoffentlich in Eigeninitiative einarbeiten. Er wird wohl spätestens nach vier Wochen den ehemaligen Kollegen ersetzen können, nicht unnötig krankfeiern und auch mal zehn Stunden arbeiten, ohne zu klagen oder Gegenforderungen zu stellen.

Offensichtlich kann die Nicht-Erfüllung dieser impliziten Erwartungen den psychologischen Kontrakt verletzen. Der neu eingestellte Mitarbeiter wird vielleicht nicht direkt kündigen, aber im Gegenzug zu seinen nicht erfüllten impliziten Erwartungen dann seinerseits seine Vertragsbestandteile nicht mehr im vollen Ausmaß einbringen – so ist er eben nicht mehr ganz so ehrgeizig in der Aufgabenerledigung, wie er es könnte, oder er lässt sich krankschreiben, obwohl er eigentlich noch arbeiten könnte. Daher wäre die Idee, auch diese impliziten Erwartungen im Rahmen der Bewerbung von beiden Seiten anzusprechen und somit mögliche Enttäuschungen zu vermeiden.

Neben der mündlichen Information im Interview und der Frage an den Bewerber, inwieweit ihm diese Bedingungen zusagen, kann das „Realistic Job Preview“ auch über andere Medien erfolgen. Neben dem Personaler könnten sich zukünftige Kollegen oder das komplette Team vorstellen und von ihrer Tätigkeit berichten. Die US-Baumarktkette *Home Depot* zeigt ihren Bewerbern Videos vom Arbeitsplatz und wie zukünftige Kollegen tatsächliche, repräsentative Aufgaben ausführen. Wenn Sie in bestimmten Jobs in Ihrem Unternehmen mit hoher Fluktuation zu kämpfen haben, dann könnten die Videos gerade die Ausschnitte zeigen, die erfahrungsgemäß häufig der Beweggrund eines Wechsels sind, z. B. früher Arbeitsbeginn im Einzelhandel, wechselnde Einsatzorte oder lange Arbeitszeiten. Auch Assessment-Center, die z. B. im Rollenspiel Kundengespräche simulieren, setzen die Idee des „Realistic Job Previews“ um.

Jobinterviews professionell führen
Über 400 Interviewfragen für die erfolgreiche
Bewerberauswahl

Obermann, C.; Solga, M.

2018, XI, 178 S. 56 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18713-2