

Vorwort zur 18. Auflage

Das Vorstellungsgespräch stand lange Zeit im Mittelpunkt der Personalauswahl. Dann wendeten sich immer mehr Unternehmen – gefördert durch Berater – dem neu aufgekommenen Assessment-Center (AC) für ihre Bewerberanalyse zu. Diese Entwicklung hat sich in den letzten Jahren wieder gedreht zugunsten des Vorstellungsgesprächs: Immer weniger Bewerber durchlaufen ein AC zur Analyse von Fähigkeiten und Kompetenzen und wenn, dann sind es meist Anwärter für akademische Laufbahnen.

Eine Personalauswahl wird daher wieder häufiger dominiert durch die Eindrücke in einem persönlichen Gespräch und bleibt damit nicht emotionslos. Jeder Gesprächsbeteiligte muss deshalb versuchen, sich darüber klar zu werden, inwieweit der Umgang mit den eigenen Gefühlen Auswahlentscheidungen beeinflusst.

Umso wichtiger ist es, durch eine gut vorbereitete und gelenkte Gesprächsführung alle wichtigen Informationen für eine erfolgreiche Entscheidung zu gewinnen, soweit dies überhaupt möglich ist. Deshalb hat dieses Buch eine neue Aktualität erhalten.

Wir wollen mit der neuen Auflage auch weiterhin keinen Beitrag liefern für die Bereicherung der wissenschaftlichen Diskussion zu diesem Thema. Auch in der 18. Auflage versuchen wir unverändert, die aktualisierten Erkenntnisse für die Gestaltung eines erfolgreichen Vorstellungsgesprächs in der Praxis zu beschreiben und zusätzlich auf die neuen rechtlichen und online-orientierten Entwicklungen in der Bewerberauswahl einzugehen sowie die Besonderheiten bei der Führungskräfteauswahl und internationaler Aufgabenstellung zu beschreiben.

Hamburg im Juli 2011

Prof. Dr. Heinz Knebel und Dr. Fritz Westermann

1 Die Ziele des Vorstellungsgesprächs

Trotz vieler auf psychologischer Grundlage neu entwickelter Auswahlverfahren sind Praktiker immer noch der Auffassung: Das Vorstellungsgespräch ist die häufigste und beliebteste Form der Bewerberauslese. Die Handhabbarkeit, die Akzeptanz, die Ökonomie und der Glaube der Interviewer, dass sie eine gute Menschenkenntnis besitzen, unterstützen das. Das begrüßen auch die Bewerber, wie Umfragen zeigen.

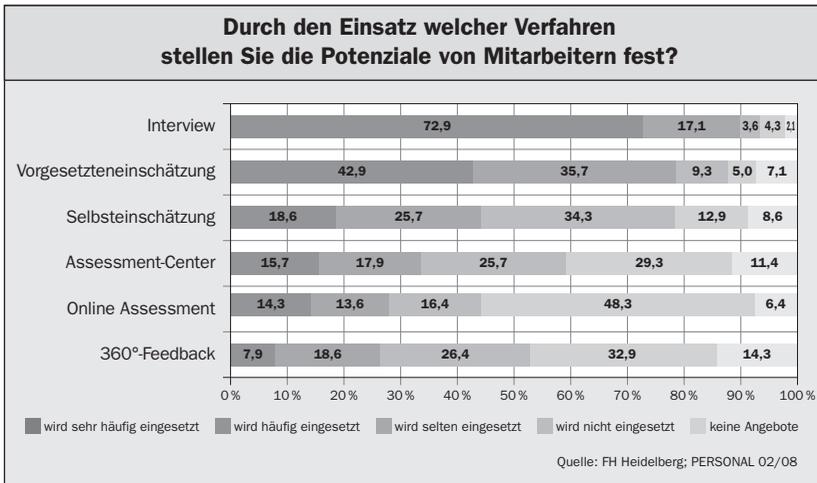


Abb. 1

Manche Psychologen sehen die Bedeutung dieses Instruments skeptischer und fühlen sich durch viele Beispiele aus der Praxis bestätigt. Aber auch sie halten Interviews zur nochmaligen Überprüfung der Könnenskomponente und vor allem zur Ermittlung des Ausmaßes der Willenskomponente für erforderlich (Sarges, Weinert: Personal 2000).

Stellt man die Validität (wissenschaftlich) in den Vordergrund und vergleicht das Vorstellungsgespräch mit anderen Auswahlverfahren, so stößt man auf eine merkwürdige Diskrepanz zwischen subjektiver Wertschätzung und empirischer Bewahrung (Schuler, Moser, 1995).

Der Streit über die geeignetste Form der Bewerberauswahl wird auch künftig nicht verstummen, weil es u. E. nie Verfahren geben wird, die es ermöglichen, die ganze Komplexität der Person mit ihren Emotionen

und Denkkategorien in Abhängigkeit von den unterschiedlichsten Umgebungseinflüssen und Anforderungen zu erfassen. Das ist auch gut so, denn nichts wäre schlimmer, als wenn das »Individuum Mensch« verloren ginge.

Auch das Vorstellungsgespräch darf in seiner Aussagekraft nicht überbewertet werden. Es hat ganz bescheidene Ziele, die zu verfolgen aber für die Personalauswahl wichtig ist. Die Ergebnisse stellen dabei einen Beitrag zur treffsicheren Personalauswahlentscheidung dar, vor der sich kein Vorgesetzter drücken kann und darf und deren Folgen er zu verantworten hat. Das ist seine Pflicht, dafür wird er bezahlt. Dieses Buch soll dazu beitragen, diese Entscheidung so sorgfältig wie möglich zu treffen.

Wer viele Vorstellungsgespräche erlebt hat – unabhängig auf welcher Seite des Tisches – kann viel darüber erzählen, wie unberechenbar solche Gespräche verlaufen können. Auch wenn beide Seiten gut vorbereitet sind, verlaufen diese Gespräche doch sehr oft viel anders, als sie geplant oder vorherzusehen waren.

Dafür gibt es gute Gründe. So entscheiden die ersten sieben Sekunden über den persönlichen Eindruck, und der wird zu 55 % vom Auftreten und vom äußeren Erscheinungsbild bestimmt. Dieser erste Eindruck und das erste Verhalten bestimmen den Gesprächsverlauf und sehr oft auch die endgültige Entscheidung.

Fakt ist: Jedes Mal betreten die Teilnehmer eines ersten Vorstellungsgesprächs Neuland, weil die Menschen, die sich im Vorstellungsgespräch fast immer zum ersten Mal begegen, unterschiedlich strukturiert sind, unterschiedliche Verhaltensweisen zeigen, aber auch oft sehr unterschiedlich ticken. Jeder Gesprächsteilnehmer muss deshalb auf Überraschungen vorbereitet und in der Lage sein, auf diese schnell und richtig zu reagieren.

Wenn erfahrene Personalchefs gefragt werden, worauf es nach ihrer langjährigen Erfahrung bei Vorstellungsgesprächen – neben einer guten Vorbereitung – besonders ankommt, dann hört man daher oft den Ratsschlag: »Man muss immer aufgeschlossen und neugierig in ein Vorstellungsgespräch gehen. Man muss auf unerwartete Informationen und Gesprächsverläufe gefasst und in der Lage sein, darauf richtig zu reagieren.«

Diese Unberechenbarkeit des Gesprächsablaufs kann dazu führen, dass Vorstellungsgespräche viel schneller als geplant zu Ende gehen,

– oder viel länger dauern. Das hängt u. a. davon ab, ob der Bewerber im Gespräch ein Versteckspiel betreibt oder sich von Anfang an öffnet.

Beobachtungen haben gezeigt, dass gerade ein offenes Verhalten von beiden Seiten mehr Chancen für einen positiven Verlauf des Bewerbungsgesprächs eröffnet, weil – unabhängig von den Inhalten – die Authentizität und Gradlinigkeit beim Auftreten immer zu einem besseren Ergebnis führen.

Personalchefs bedauern daher auch, dass immer noch zu wenig Bewerber selbstbewusst genug auftreten und zu wenig versuchen, mit ihrer zum ausgeschriebenen Arbeitsplatz ausgewiesenen Kompetenz und klaren Vorstellung über ihre eigenen Wünsche für ein neues Arbeitsverhältnis den Ablauf und die Dauer des Gesprächs zu beeinflussen.

Nichts ist schwieriger, als Menschen richtig zu beurteilen. Techniken allein reichen dafür nicht aus; sie sind nur Hilfen. Um Menschen zu mehr Offenheit und Natürlichkeit im Verhalten zu bringen, bedarf es viel Zeit, viel persönlicher Erfahrung im Umgang mit Menschen und großer Menschenkenntnis. Einer der »Päpste« der Verhaltensforschung, Prof. Oswald Neuberger, weist in all seinen Ausführungen auf die Grenzen der Potenzialanalyse bei Bewerbern hin und rät dazu, das Thema zu entmystifizieren.

Manche Unternehmen bekennen sich zur Personalauswahl »nach Gefühl« und lösen sich vom alten Ideal der objektiven Entscheidung, das doch nicht einzulösen ist. Auch in anderen Unternehmen proben Manager die »Renaissance des Bauches«, weil letztlich »die Chemie« zwischen Bewerber, Vorgesetzten und Kollegen für die endgültige erfolgreiche Integration in eine Arbeitsgruppe bestimmend ist (s. Kapitel 3.2.5). Unverändert bleibt das kollegiale Umfeld einer der wichtigsten Motivationsfaktoren, wie eine neuere Untersuchung (s. Abb. 2) zeigt. Vor diesem Hintergrund sollte jeder Leser die weiteren Ausführungen sehen.

Das Vorstellungsgespräch hat nicht mehr, aber auch nicht weniger Ziele, als da sind:

- Fehlende Angaben zur Person, zum Leistungsstand und zur Einsatzfähigkeit zu ermitteln.
- Den Bewerber in persona zu sehen, sich einen »persönlichen Eindruck« zu verschaffen über die äußere Erscheinung, wie Auftreten, Haltung, Bewegung, Manieren, Sprache usw.

► Die Ziele des Vorstellungsgesprächs

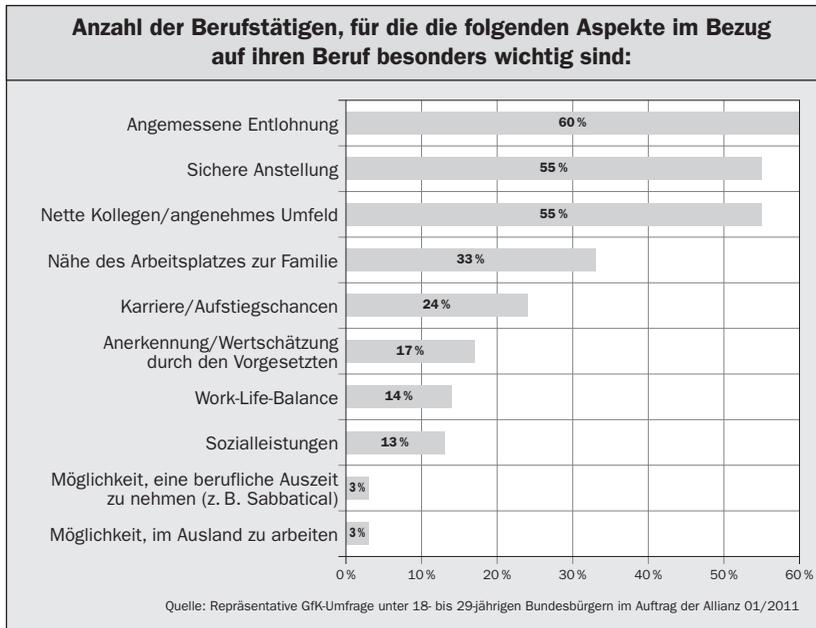


Abb. 2

- Einen Eindruck über wichtige Persönlichkeitswerte zu gewinnen: Was sind seine Ansichten, Überzeugungen? Ist er geistig rege? Wie ist seine Aufstiegs- und Leistungsmotivation?
- Einen Hinweis über den Grad seiner Soziabilität zu bekommen. Wird er sich gut einordnen in die Arbeitsgruppe?
- Erwartungen und Zielvorstellungen des Bewerbers ermitteln, damit diese nicht konträr sind.
- Schließlich kommt es darauf an, ein Bild des Bewerbers zu erhalten, das so weit wie möglich der Wirklichkeit entspricht. Dabei werden schriftliche und mündliche Aussagen des Bewerbers miteinander verglichen.

Da der Interviewer, auch der Bewerber, mit der Absicht zum Gespräch erscheint, durch sein persönliches Auftreten und seine Gesprächslenkung den Gesprächsablauf für sich günstig zu gestalten, verläuft fast jedes Vorstellungsgespräch als eine Art Wettkampf zwischen dem Bewerber, der sich im günstigsten Licht zeigen will, und dem Interviewer

des Unternehmens, der ein möglichst umfassendes und objektives Bild der Lebensgeschichte des Bewerbers haben möchte. Um die Vorstellungsgespräche mit dem größten Nutzen für beide Seiten zu führen, ist es unbedingt wichtig zu wissen, wo die größten Schwächen dieses Auswahlvorganges liegen und entsprechende Vorkehrungen zu treffen.

Fünf Fehler bei der Auswahl neuer Mitarbeiter:

- Wir haben als Manager meistens nur eingeschränkte Vorstellungen davon, was der Neue im Unternehmen wirklich an seinem Arbeitsplatz machen soll – aber wie können wir es ihm dann so klar beschreiben oder erklären und mit seinen Fähigkeiten und Neigungen abgleichen, damit wir keine Fehlentscheidung treffen?
- Wir haben eine genaue Vorstellung von den gewünschten Eigenschaften und Verhaltensweisen eines neuen Mitarbeiters – aber wie können wir unsere Vorstellung deutlich formulieren und erkennen, ob diese bei dem Neuen vorhanden sind?
- Wir sprechen mit vielen Bewerbern und wissen, dass diese sich selbst möglichst positiv darstellen. Aber wie können wir erkennen, ob die Informationen und Eindrücke wirklich wahr sind?
- Wir sind davon überzeugt, dass mehrere Eindrücke die Beurteilung des Bewerbers verbessern, doch warum messen wir dem eigenen persönlichen Eindruck die größte Bedeutung für die Entscheidung bei?
- Wir wissen, dass wir eine bessere Entscheidung treffen, wenn wir uns ausführlicher, intensiver und sehr gut vorbereitet mit den Bewerbern auseinandersetzen. Aber warum nehmen wir uns dennoch dafür nicht genügend Zeit?