

# PN PRAXISMANAGEMENT

Mitarbeiter finden – Mitarbeiter binden: Personalauswahlgespräche korrekt führen

## Von der Kunst, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu binden

Vorstellungsgespräche sind zwar die in der Praxis beliebteste Methode der Personalauswahl, doch Ablauf des Gespräches und die Auswahlentscheidung sind oftmals durch erhebliche Defizite gekennzeichnet. Dipl.-Psych. Thomas Eckhardt zeigt, wie man Auswahlgespräche richtig vorbereitet, strukturiert und somit schwerwiegende Beurteilungsfehler vermeidet.

Falsche Entscheidungen bei der Personalauswahl schlagen sich für das Unternehmen auf der Leistungs- und Kostenseite nieder und beeinträchtigen somit den wirtschaftlichen Erfolg. Für den betroffenen, ausgewählten Mitarbeiter bedeutet der Einsatz in einer Position oder eine Ausbildung, für die er nicht geeignet ist, eine Unter- oder Überforderung mit den jeweils entsprechenden Konsequenzen. Folgen fehlerhafter Auswahlentscheidungen können z.B. hohe Krankenstände, innere Kündigung und Fluktuation sein und bedeuten somit Beeinträchtigungen des Unternehmens und des betroffenen Mitarbeiters, aber auch dessen Kollegen und somit wiederum des Unternehmens. Vorstellungsgespräche stellen nach der Auswertung der Bewerbungsunterlagen die am meisten verbreitete Methode der Personalauswahl in Deutschland als auch in den meisten anderen europäischen Ländern dar. Die Durchführung fällt dabei sehr unterschiedlich aus: von völlig frei geführten Gesprächen über teilstrukturierte bis zu vollstrukturierten Interviews und Abläufen. Die Auswertung der erhaltenen Informationen erfolgt gewöhnlich in intuitiver Kombination und Gewichtung. Untersuchungen zufolge stellt das Vorstellungsgespräch die beliebteste Methode der Personalauswahl dar – und zwar von Seiten der Auswählenden und der Bewerber. In deutlicher Diskrepanz zu dieser Wertschätzung steht der geringe Vorhersage-

wert dieses Auswahlverfahrens. Als Hauptgründe dafür wurden angeführt:

- mangelnder Anforderungsbezug der Fragen
- unzulängliche Verarbeitung der aufgenommenen Informationen
- geringe Beurteiler-Übereinstimmung (hohe Subjektivität)
- dominierendes Gewicht früherer Gesprächseindrücke

sche Information des Bewerbers über die betreffende Tätigkeit (zur Förderung der Selbstselektion).

### Beurteilungsfehler

Der erste Eindruck bildet sich aus einer Summe von Informationen, die der Fremde nach außen reflektiert. Dazu gehören neben Physiogno-

gleiche oder ähnliche Situationen übertragen bzw. konditioniert werden. Beispielsweise kann immer wieder beobachtet werden, wie aus jungen schüchternen Bewerbern selbstbewusste Zahnarztthelfer werden. Das Merkmal „Schüchtern“ wird nach einer solchen Erfahrung nicht mehr als bedeutsam für die Auswahl bewertet. Einzelmerkmale sollten aber immer im Gesamtkontext gesehen werden.

Dass der Bewerber während des Gespräches in eine Rolle schlüpft, muss dem Beurteiler bewusst sein. Im Hinterkopf sollten immer andere mögliche Rollen des Bewerbers beachtet werden. Verhält er sich im Gespräch zurückhaltend, abwägend, kann der Bewerber in seiner Funktion im Klassenverbund oder in seiner Freizeitbeschäftigung eine führende Rolle einnehmen. Dem sogenannten Halo-Effekt folgend, ordnet man einem Gesprächspartner positive Eigenschaften zu, wenn man ihn sympatisch findet. (engl. = Hof): So wie der Mond einen Hof hat, „überstrahlt“ auch Sympathie oder Antipathie andere Eigenschaften. Der Eindruck der Sympathie wird ca. zu 90 % durch non-verbale Signale bewirkt, nur zu ca. 10 % durch verbale Signale. Negative Eindrücke werden viel schneller und intensiver aufgenommen als positive Eindrücke. Im Sinne der Kategorisierung genügt oft nur ein Merkmal, um einer Person eine bestimmte Rolle zuzuschreiben. Sie sehen einen Mann mit

kahlrasiertem Kopf und stufen ihn als rechtsradikal ein. Oder einmal vorhandene Anlagen oder Verhaltensweisen von Menschen werden für nicht veränderbar gehalten. Getreu dem Motto: Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht. Auch die Übertragung der eigenen Fehler, Unzulänglichkeiten oder der eigenen Stärken auf andere ist ein typischer Beurteilungsfehler. So werden

gegen mich hat. In Wirklichkeit hat er vielleicht Sorgen.

### Gesprächsführungstechniken

**Das aktive Zuhören**  
Um optimal miteinander zu kommunizieren, ist es notwendig, sowohl den sachlichen als auch den emotionalen Gehalt einer Aussage zu

### PN Tipps, um Beurteilungsfehler zu vermeiden

- Sich Fehlerquellen und Fehlermöglichkeiten stets bewusst machen
- Selbstkritisch „auf der Hut sein“
- Sich von eigenen Vorurteilen frei machen (sich bewusst distanzieren)
- Wenn möglich, mehrere Beurteiler einsetzen
- Stets kritisch prüfen, ob erkannte Kerneigenschaften des Bewerbers – auch in anderen wichtigen Lebensbereichen des Bewerbers vorhanden sind – wichtig für die Beurteilung der Gesamtpersönlichkeit sind – wichtig für die auszuführende Tätigkeit sind

Abb. 1

- Überbewertung negativer Information
- emotionale Einflüsse auf die Urteilsbildung
- der Interviewer redet viel mehr als der Bewerber.

Der Eindruck, den ein Bewerber beim Vorstellungsgespräch vom Unternehmen gewinnt, hat sich zudem als entscheidend für die Annahme eines Einstellungsangebots erwiesen!

Gute, das heißt prognostisch bessere Auswahlgespräche zeichnen sich durch Merkmale aus, die sich überwiegend aus den o. a. Defiziten ableiten lassen: Strukturiertheit, Anforderungsbezogenheit und realisti-

mie, Gang, Kleidung, Körperbau und Körperhaltung auch Mimik & Gestik, Stimme, Sprache, Sprechart, Wortwahl und vieles mehr. Der erste Eindruck ist von früheren Erfahrungen abhängig; er kann ebenso richtig oder falsch sein wie der zweite Eindruck.

Ein weiterer Beurteilungsfehler ist die selektive Wahrnehmung. Es wird nur das wahrgenommen, was wir wahrnehmen wollen. Die menschlichen Sinne sind auf Selektion angelegt, da wir nicht alle möglichen Informationen gleichzeitig erfassen können.

Außerdem können frühere Erlebnisse und Erfahrungen auf

### PN Fragetechnik-Methoden

#### offene Fragen

Diese sollen zu Stellungnahmen anregen:

#### Vorteile:

- offen Stellung nehmen
- freie Meinungsäußerung
- viele Informationen

#### Nachteile:

- zeitaufwendig

#### Beispiel:

„Wie geht es Ihnen?“  
„Warum haben Sie sich für diese Ausbildung beworben?“

#### geschlossene Fragen

Diese verlangen eindeutige Stellungnahmen zu Sachverhalten:

#### Vorteile:

- eindeutige Aussagen
- grenzt Weitschweifigkeit ein

#### Nachteile:

- wenig Information
- begrenzt die freie Meinungsäußerung

#### Beispiel:

„Haben Sie gern Kontakt mit Menschen?“  
„Geht es Ihnen gut?“ (Ja/Nein)

Abb. 2

Fehler, die ein Beurteiler bei sich selbst entschuldigt, auch bei einem Bewerber nicht kritisch gesehen. Vermutungen sind ebenfalls weitverbreitete, aber häufig falsche Annahmen. So wird aus einem fehlenden freundlichem Gruß geschlossen, dass der Gesprächspartner etwas

erfassen. Das aktive Zuhören bietet hierfür die Grundlage. Es handelt sich dabei nicht um eine seelenlose Technik, sondern es signalisiert meinem Gesprächspartner, dass ich ihn als Person respektiere und ernst nehme, und tatsächlich

Fortsetzung auf Seite 16 **PN**

ANZEIGE

## Ein Lächeln wirkt immer...

Implantat-Pflege-Gel  
**durimplant**

Zur Vorbeugung von Perimplantitis und Entzündungen rund um das Implantat.

[www.durimplant.com](http://www.durimplant.com)



lege artis Pharma GmbH + Co KG, D-72132 Dettenhausen,  
Tel.: +49 (0) 71 57 / 56 45 - 0, Fax: +49 (0) 71 57 / 56 45 50, E-Mail: [info@legeartis.de](mailto:info@legeartis.de), Internet: [www.legeartis.de](http://www.legeartis.de)

**PN Fortsetzung von Seite 15**

daran interessiert bin zu erfahren, was in ihm vorgeht. Das aktive Zuhören vermag ein Klima der gegenseitigen Akzeptanz, des Verständnis-

emotionalen Gehalt einer Aussage mit eigenen Worten wiederzugeben, um durch das Feedback des Gesprächspartners sicherzustellen, dass der Inhalt auf der emotionalen Ebene in der gewünsch-

tel der Kommunikation aus. In Fällen, in denen Differenzen zwischen verbalen und nonverbalen Informationen auftreten, werden die nonverbalen deutlicher zur Kenntnis genommen und höher bewertet.

perhaltung, haben Sie Ihre Augenbrauen hochgezogen?

- Üben Sie Ihre Körpersprache bewusst einzusetzen, sodass Sie die Signale aussenden, die Ihren Worten zusätzliche Wirkungskraft verleihen.

Wichtig ist, in Kommunikationsprozessen das Verhalten des Gegenübers differenziert wahrzunehmen und die Wechselwirkung zwischen dem eigenen Verhalten und dem des Gesprächspartners zu erkennen. Dabei interessiert dann nicht mehr primär, wie sich die Gefühle eines Menschen körpersprachlich „verraten“, sondern vielmehr welche Folgen nonverbale Äußerungen auf andere haben. Auf diesem Hintergrund greift das nicht-sprachliche Instrumentarium unablässig als Regulierungsmittel in zwischenmenschliche Beziehungen ein.

Eine gute Vorbereitung kann den Gesprächsverlauf entscheidend positiv beeinflussen. Eine schlechte oder gar keine Vorbereitung erschwert in erheblichem Maße den Gesprächsverlauf.

**Worauf Sie bei der Vorbereitung unbedingt achten sollten**

- ☞ **Raum und Ort**
  - Möglichst kleiner Raum, keine Konferenzzimmer
  - Angenehme Raumatmosphäre
  - Der Raum muss unbedingt absolut störungsfrei sein.
- ☞ **Unterlagen und Arbeitsmaterial**
  - Sammeln, sichten und sortieren Sie sämtliche Bewerbungsunterlagen rechtzeitig vor dem Gespräch.
  - Notieren Sie sich daraus abgeleitete Fragen für Ihr Gespräch.
- ☞ **Zeit**
  - Planen Sie einen Zeitraum von etwa 30 Minuten je Bewerber.
  - Vermeiden Sie Wartezeiten.

**Entscheidungsanalyse als Hilfsmittel**

Vor allem in den USA werden entscheidungsanalytische Methoden bei komplexen, unübersichtlichen Entscheidungen als Hilfsmittel benutzt. Abb. 3 zeigt eine Variante, die Sie leicht nutzen können, erläutert an einem vereinfachten Beispiel.

Die Anforderungen, die Sie Ihrer Personalentscheidung zugrunde legen, gewichten Sie von 1 (eher unwichtig) bis 10 (sehr wichtig). Die Bewerber werden je nach Leistung/Eindruck von Ihnen auf allen Bewertungsdimensionen eingestuft von 0 (Eigenschaft/Leistung nicht vorhanden) bis 10 (starke Ausprägung). Nun müssen Sie noch für jeden Bewerber die Punkte gewichten und die Summe errechnen. Vorzuziehen sind normalerweise Bewerber mit möglichst hoher Summe. Sie können natürlich für bestimmte Bewertungsdimensionen eine Mindestpunktzahl fordern, die der Bewerber erreichen muss. Dieses Verfahren geht von der Annahme aus, dass der Bewerber mit der insgesamt stärksten Ausprägung für Sie auch der Beste ist. Das Problem der Überqualifizierung wird hier nicht berücksichtigt.

**Und noch ein Hinweis:** Wenn Sie mit dem Ergebnis unzufrieden sind, prüfen Sie, ob Sie alle wichtigen Informationen berücksichtigt haben. Das Verfahren ist nur so gut, wie sein Anwender es macht. („Garbage in, garbage out“).

**PN Entscheidungsanalyse**

Eigenschaft	Bewerber			Gewicht
	Müller	Maier	Schulze	
Auftreten				x 5
Testergebnisse				x 7
Problemlösung				x 9
Summe	?	?	?	

Abb. 3

ses und Vertrauens aufzubauen.

Aktives Zuhören ist beim Vorstellungsgespräch besonders wichtig in der Interviewphase, wenn es darum geht,

ten Art und Weise aufgenommen wurde. Wenn Gefühle im Gespräch angesprochen werden, ist es hilfreich, durch Verbalisieren darauf einzugehen und nicht auf die gewohnte

Beispielsweise kann Person A verbal Wertschätzung ausdrücken, während sie gleichzeitig mimisch und in ihrem Tonfall dem Gesprächspartner B gegenüber

**PN Bewerbungsgespräch**

Name des Bewerbers: \_\_\_\_\_  
 Bewerbung für: \_\_\_\_\_ Gesprächs-Termin: \_\_\_\_\_

Kriterien	Fragen	Antworten/Notizen	Bewertung (nach dem Gespräch)
1. Kontaktfähigkeit	* Geht auf andere zu? * Dynamik? * Humor? * Spaß an „Action“?		++ + 0 - --
2.			

Zur Erinnerung: Phasen des Bewerbungsgesprächs:

Abb. 4

den Bewerber gut kennenzulernen und Informationen über ihn bezüglich der Auswahlkriterien zu erhalten.

**Paraphrasieren und Verbalisieren**

Als Hilfsmittel des aktiven Zuhörens stehen das Paraphrasieren und Verbalisieren zur Verfügung. Paraphrasieren bedeutet, dass der Inhalt einer Aussage mit eigenen Worten wiedergegeben wird und sich zu vergewissern, dass der Inhalt der Aussage vollständig im Sinne des Sprechers verstanden wurde. Der Nachteil des Paraphrasierens: Es benö-

und akzeptierte Verstandeschwäche zu wechseln.

**Nachteile des Verbalisierens:**

- Es benötigt mehr Zeit.
  - Emotionen können zu viel Bedeutung bekommen.
  - Der Sprecher läuft Gefahr, zum seelischen „Striptease“ eingeladen zu werden.
- Vorteile des Verbalisierens:**
- Der Sprecher hat Gelegenheit, weiter über sein Befinden nachzudenken.
  - Indem Emotionen angesprochen werden, entemotionalisiert sich die Situation.
  - Der Gesprächspartner öffnet sich weiter.

Kühle und Herablassung signalisiert.

Es hängt von den Situationen ab, inwieweit solche widersprüchlichen Botschaften zu mehr oder weniger starken Störungen im zwischenmenschlichen Bereich führen. Sie können zu Unsicherheit, Misstrauen, diffusen, weil nicht genau fassbarem, Unbehagen und Ohnmachtsgefühlen führen.

Die Folge sind häufig Streit und heftige Kämpfe. Man selbst oder der Partner verleugnet bestimmte Anteile der Kommunikation und bezieht sich auf andere. Man dementiert, oftmals im guten Glauben, obwohl das Dementi nicht glaubhaft gemacht werden kann. Nach solchen Gesprächen bleibt oft ein schaler Geschmack zurück. Denn obwohl vieles behauptet und „klargestellt“ wurde, spürt man – zwar schwer fassbar – das Gefühl einer Störung. Verbale und nonverbale Kommunikationselemente müssen miteinander korrespondieren! Korrespondieren sie nicht, dann wirken Sie unglaubwürdig. Darum ist es wichtig, einen Prozess der Selbstbeobachtung in Gang zu setzen: Welche unserer Verhaltensweisen sind günstig bzw. ungünstig in Kommunikationsprozessen?

- Beobachten Sie Menschen in unterschiedlichen Situationen und vergleichen Sie das Verhalten und die Sprechweise mit den Worten, die Sie hören. Achten Sie dabei auf eventuelle Widersprüche.
- Registrieren Sie Ihre eigene Körperhaltung, Gestik und Mimik in unterschiedlichen Verfassungen: Was machen Ihre Hände, wie ist Ihre Kör-

**Feedback**

Feedback (Rückmeldung) ist ursprünglich ein Begriff aus der Kybernetik (Rückkopplung von Informationen) und hat in den letzten drei Jahrzehnten für die zwischenmenschliche Kommunikation immer mehr an Bedeutung gewonnen. Feedback ist der subjektive Rückblick einer Person, der andere darüber informiert, wie Ihr Verhalten (Sprache, Mimik, Gestik) und Handeln wahrgenommen, verstanden und erlebt wurde, sowie jede Mitteilung, die andere darüber informiert, welche Meinungen, Absichten, Bedürfnisse und Gefühle Sie in einer konkreten Situation haben.

Wenn Menschen miteinander kommunizieren, entstehen Wirkungen und Gegenwirkungen. Um in Kommunikationsprozessen angemessen zu reagieren, müssen wir wissen, wie wir von anderen wahrgenommen werden, damit wir gegebenenfalls Verhaltensänderungen einleiten können. Feedback dient als Prüfkriterium, um herauszufinden, was beim anderen „ankommt“ (Fremdbild) und gibt uns die Möglichkeit, Selbst- und Fremdbild miteinander zu vergleichen.

**Feedback-Regeln**

Feedback geben heißt, anderen eine Rückmeldung geben.

**Für den Feedback-Geber gilt:**

- Nennen Sie positive und negative Aspekte, die positiven zuerst.
- Feedback soll sich auf begrenztes konkretes Verhalten beziehen.
- Beschreiben Sie klar und präzise, was Sie beobachtet haben.
- Kritisieren Sie das Verhalten, nicht die Person.
- Klagen Sie nicht an.
- Analysieren Sie den anderen nicht.

**Für den Feedback-Empfänger gilt:**

- Hören Sie aufmerksam zu und rechtfertigen Sie sich nicht.
- Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist.
- Bedanken Sie sich für ehrliches Feedback.

**Die Vorbereitung von Bewerbungsgesprächen**

Die Gesprächsvorbereitung ist von zentraler Bedeutung.

**Fragetechniken**

Erfolgreiche Bewerbungsgespräche sollen gezielt Informationen über den Bewerber und seinen möglichen Berufs- bzw. Ausbildungserfolg erbringen. Hierzu benötigt man auch Fragetechniken. Zunächst wird zwischen offenen und geschlossenen Fragen unterschieden (Abb. 2). Diese lassen sich wiederum in eine Vielzahl von Fragetechniken unterteilen:

**Sprachliche Fragenformulierung**

- An der Zielgruppe orientieren.
- Einfache grammatische Konstruktionen; Verschachtelungen vermeiden.
- Doppelte Negationen vermeiden.
- Achtung: Die Länge einer Frage hat meist Vorbildfunktion für die Länge der Antwort!

**Fragebogaufbau**

**Anordnung/Reihenfolge**

- Die Antwortbereitschaft sowie die Auskunftsfähigkeit eines Befragten nimmt im Verlauf einer Befragung zu.
- Die Ermüdung nimmt während einer Befragung auf beiden Seiten zu.
- Problematische Fragen daher im mittleren Bereich der Befragung platzieren.

**Fragefehler**

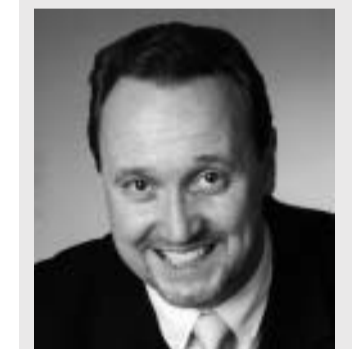
**Ungünstige Fragetaktiken:**

- Mehr als eine Frage gleichzeitig stellen.
- Eine Frage stellen, die man selbst sogleich beantwortet.
- Eine Frage stellen, die einen Angriff darstellt.

**PN Kontakt**

Dipl.-Psych. Thomas Eckardt & Koop.-Partner  
 Beratung-Training-Coaching  
 Bettengraben 9  
 35633 Lahnau  
 Tel.: 0 64 41/9 60 74  
 Fax: 0 64 41/9 60 75  
 E-Mail: info@eckardt-online.de  
 www.eckardt-online.de

**PN Kurzvita**



**Dipl.-Psych. Thomas Eckardt**

- geboren am 15.09.1959
- freiberuflicher Mitarbeiter von renommierten Unternehmensberatungen und Trainingsinstituten
- Trainer und Dozent im Bereich Beratung, Training & Coaching
- Leiter des Trainingsinstituts Eckardt & Koop.-Partner in Lahnau, Beratung-Training-Coaching
- Arbeitsschwerpunkte unter anderem Führungskräfte-Training, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktmanagement
- Autor und Mitautor diverser Buchpublikationen zu Managementthemen
- Herausgeber eigener Mental-Trainingskassetten, einem Hörbuch, einem Trainingsvideo sowie einem Computer Based Training zur Steigerung der Erfolgseffektivität.



Abb. 5

Quelle: Eckardt & Koop.-Partner/Grafik: Oemus Media AG

tigt viel Zeit. Aber der Vorteil überwiegt, denn häufig wird die sachliche Aussage falsch aufgenommen:

- Entweder kommt die Nachricht (akustisch) falsch an oder
- die Nachricht kommt richtig an, wird aber nicht im Sinne des Sprechers aufgefasst oder falsch interpretiert.

Verbalisieren bedeutet, den

**Die nonverbale Kommunikation**

Neben der verbalen Kommunikation kommunizieren wir auch – vorwiegend unbewusst – auf nicht sprachliche Weise (Verhalten: Mimik, Gestik, Körperhaltung; Sprachweise: Stimmlage, Lautstärke, Sprechtempo, Sprachmelodie). Schätzungen zufolge machen nonverbale Signale zwei Drit-