

Wolfgang Jetter

Praxistraining Einstellungsinterviews

Bewerbergespräche planen,
führen und auswerten

MULTIMEDIALES
TRAINING
MIT
FILMBEISPIELEN
UND
ÜBUNGEN

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Wolfgang Jetter

Praxistraining Einstellungsinterviews

Bewerbergespräche planen, führen und auswerten

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, primarily located in the lower half of the page.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3478-2 Bestell-Nr. 20263-0001

ePDF: ISBN 978-3-7992-7018-2 Bestell-Nr. 20263-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Satz: Johanna Boy, Brennbach

Druck und Bindung: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth.

Printed in Germany

Dezember 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Ihr Online-Material zum Buch

Kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich für Buchkäufer:

- Anschauliche Filmbeispiele zu den Praxiskapiteln und Übungen
- Ein Lerntagebuch zur Bearbeitung der Aufgaben und Beantwortung der Kontrollfragen zum Download
- Formulare/Vordrucke für die Praxisübungen zum Download
- Umfangreicher Katalog mit Anforderungskriterien und erfolgskritischen Verhaltensweisen zur Erstellung von Anforderungsprofilen zum Download
- Zahlreiche Verhaltensfragen zu jedem Anforderungskriterium für maßgeschneiderte Interviewleitfäden zum Download
- Zugang zur Demo-Version der Interview-Software PROF.I.S

So funktioniert Ihr Zugang

- Gehen Sie auf das Portal **sp-mybook.de** und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
- Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
- Oder scannen Sie die QR-Codes mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um einzelne Beispiele direkt abzurufen.
- Zum Download der PROF.I.S-Demoversion gehen Sie auf **www.jetter-management.ch**.



SP myBook:
www.sp-mybook.de
Buch-Code: prax

Vorwort

»Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem.«

Roman Herzog

Der Satz von Roman Herzog gilt in vielen Bereichen, nicht nur in der Politik. Es gibt wohl kaum eine Auswahlmethode, die so gut erforscht ist, wie das *strukturierte Einstellungsinterview*. Deshalb wissen wir: Wer diese Methode konsequent und richtig einsetzt, kann seine ›Trefferquote‹ um ein Vielfaches verbessern. Professionelle und gute Einstellungsinterviews sind weder vom Genie des Interviewers noch vom Glück der Umstände abhängig, sondern können, wie jedes andere ›Handwerk‹ auch, erlernt werden. Doch wie die Praxis zeigt, ist der Weg zwischen *Wissen* und *Umsetzung* lang und voller Hindernisse. Wer sich heute irgendwo bewirbt, erlebt noch häufig Bewerbungsgespräche, die genauso ablaufen wie vor 20 Jahren – oft unvorbereitet und ohne jegliche Struktur, ganz nach dem Motto: »Na, dann erzählen Sie mal...«. Dieses Vorgehen nach ›Gutsherrenart‹ bleibt in einer Zeit, in der Mitarbeiter häufig der einzig noch verbliebene und nicht kopierbare Wettbewerbsvorteil sind, nicht folgenlos. Studien zeigen: Innerhalb der ersten zwei Jahre stellt sich rund ein Drittel der eingestellten Mitarbeiter als Fehlbesetzung heraus. Dies geht nicht nur zu Lasten von Innovation, Produktivität und Kundenzufriedenheit, sondern kostet auch die Reputation am Arbeitskräftemarkt und schmälert die Chance, Top-Leute für das Unternehmen zu gewinnen und an sich zu binden. Es gibt also gute Gründe, die Lücke zwischen Erkenntnis und Umsetzung in diesem Bereich möglichst rasch zu schließen.

Genau dort, an der Schnittstelle zwischen Wissensvermittlung und Anwendung, ist das »*Praxistraining Einstellungsinterviews*« angesiedelt und trägt dazu bei, die Umsetzung zu verbessern.

Dieses Buch unterscheidet sich von vielen anderen zu diesem Thema erschienen Ratgebern durch:

- eine Fokussierung auf die Methode des strukturierten Einstellungsinterviews
- eine prägnante und praxisnahe Beschreibung ihrer Erfolgsfaktoren
- anschauliche Filmbeispiele zur Visualisierung der vermittelten Interviewtechniken (über QR-Codes abrufbar)
- hilfreiche Übungen und Kontrollfragen zur Unterstützung von Lernerfolg und Praxis-transfer
- Zugriff auf wirksame und sofort anwendbare Umsetzungstools für strukturierte Einstellungsinterviews (z.B. PROF.I.S. Die Software für effiziente Personalauswahl).

Im Buch *Praxistraining Einstellungsinterviews* ist Umsetzung quasi Programm. Es enthält das Beste aus unserer *Interview-Werkstatt* und fasst es für Sie verständlich, praxisrelevant und sofort umsetzbar zusammen. Man kann auch sagen: Dieses Buch bringt unsere seit Jahren erfolgreichen Interview-Praxislösungen für Sie auf den Punkt.

- **Interview-Buch:** Jetter, W. (2008). Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsinterviews die richtigen Mitarbeiter finden. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- **Interview-Film:** Effiziente Personalauswahl. Der Film. (ca. 60 Minuten).
- **Interview-Software:** PROF.I.S. Die Software für effiziente Personalauswahl (Personal-Edition).
- **Interview-Training:** Praxistraining Strukturierte Einstellungsinterviews (Präsenz-training).

Weitere Informationen finden Sie auch unter: **www.jetter-management.ch**.

Auch wenn die Methode des strukturierten Einstellungsinterviews inzwischen gut und gerne als ›Klassiker‹ der Personalauswahl bezeichnet werden kann, ist sie aktueller denn je. Mit dem Internet-Giganten Google, der mit seinen jährlich rund 2 – 3 Millionen Bewerbungen einer der beliebtesten Arbeitgeber der Welt ist, setzt ausgerechnet der Inbegriff der New Economy auf diese tradierte und bewährte Auswahlmethode. Von Google lernen heißt also auch, nicht alles neu erfinden zu müssen, sondern Bewährtes konsequent zur Anwendung zu bringen. Wenn Sie dieses Buch durchgearbeitet haben, sind auch Sie in der Lage, Ihre Personalauswahl auf Spitzenniveau zu heben. Die Methode wirkt sofort, unabhängig davon, ob sie in einem kleineren oder mittleren Unternehmen angewendet wird oder im multinationalen Großkonzern. Wer das Handwerk guter Personalauswahl beherrscht, besitzt den Zentralschlüssel zum Unternehmenserfolg.

Vor den Erfolg haben die Götter bekanntlich den »Schweiß« gesetzt – so auch bei diesem Buch. Ohne die tatkräftige und ausdauernde Unterstützung von Martin Bergmann vom Schäffer-Poeschel Verlag wäre die Realisierung dieses innovativen Buchprojektes nicht möglich gewesen. Dafür gebührt ihm mein besonderer Dank. Danken möchte ich auch Claudia Dreiseitel für ihre sorgfältige Lektorierung des Manuskriptentwurfes sowie Annette Nimzik für ihre wertvollen fachlichen Kommentare zum Konzept. Last but not least: Ohne die unschätzbaren Erfahrungen mit den vielen Führungskräften und Personal-experten, die ich in über 500 Interviewtrainings sammeln durfte, wäre die Idee zu diesem Buch nicht entstanden. Sie waren für mich steter Antrieb nach neuen, und vor allem besser umsetzbaren Lösungen zur Verbesserung von Einstellungsinterviews zu suchen. Danke für die vielen Anregungen und Impulse aus der Praxis.

Nun wünsche ich Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, viel Spaß und Erfolg bei der Durcharbeitung dieses auf Sie zugeschnittenen Trainingsprogramms – von der Praxis für die Praxis.

St. Gallen, im Juli 2016

Wolfgang Jetter

Zur Arbeit mit diesem Buch

Auswahlentscheidungen gehören mit zu den anspruchsvollsten und folgeschwersten Entscheidungen einer Führungskraft. Anspruchsvoll sind sie vor allem deshalb, weil im Rahmen der Personalauswahl die Eignung von bis dato unbekannten Menschen lediglich anhand von Bewerbungsunterlagen und ein bis zwei Gesprächen beurteilt werden muss. Auch die Tragweite der Entscheidung ist gewaltig. Von ihr hängt u. a. ab, ob der ausgewählte Kandidat oder die ausgewählte Kandidatin die an ihn oder sie gestellten Leistungserwartungen erfüllt, sich gut ins Team und das Unternehmen integriert und einen spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Ein »Fehlgriff« kostet nicht nur Zeit und Geld für die erneute Suche, sondern bedeutet oft auch einen erheblichen Dämpfer auf der Leistungsseite. Nicht zuletzt hängt auch die Zufriedenheit des künftigen Mitarbeiters direkt oder indirekt von dieser Entscheidung ab. Es gilt also Über- und Unterforderung tunlichst zu vermeiden und eine optimale »Passung« zwischen den Anforderungen der Stelle und den Kompetenzen des Bewerbers zu erzielen. Dieses Praxistraining zeigt Ihnen, wie dies gelingen kann, und führt Sie Schritt für Schritt in das »Handwerk« des strukturierten Einstellungsinterviews ein.

Worum geht es in diesem Buch?

Der Leser¹ ...

- erfährt, warum herkömmliche Bewerbungsgespräche den Standards zuverlässiger Personalauswahl *nicht* entsprechen
- lernt die typischen Störquellen von Bewerbungsgesprächen kennen
- kennt die Erfolgsfaktoren »strukturierter Einstellungsinterviews« und weiß, warum diese Auswahlmethode anderen weit überlegen ist
- kann praxisgerechte und aussagekräftige Anforderungsprofile erstellen
- ist in der Lage, zu jedem Anforderungsprofil einen maßgeschneiderten Interviewleitfaden zu entwickeln
- kann Bewerbungsunterlagen systematisch auswerten und eine zweckdienliche Vorauswahl vornehmen
- erfährt, wie ein strukturiertes Einstellungsinterview aufgebaut ist und worauf es in jeder Phase ankommt
- kann im Einstellungsinterview wirksame Interview- und Gesprächstechniken situationsgerecht einsetzen
- lernt, wie man Interviewleitfäden richtig einsetzt und den größten Nutzen damit erzielen kann
- ist in der Lage, Bewerberaussagen zielgerecht zu protokollieren

¹ Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text oft die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben grundsätzlich auf Angehörige beider Geschlechter.

- kann die im Interview gesammelten Bewerberinformationen im Hinblick auf das Anforderungsprofil zuverlässig auswerten
- kann Auswahlentscheidungen nach sachlich begründeten und nachvollziehbaren Kriterien treffen.

Die alles überlagernde Frage beim Einstellungsinterview mag für Sie vielleicht lauten: *Wie um alles in der Welt finde ich heraus, ob der vor mir sitzende, mich freundlich anlächelnde, aber etwas verspannt wirkende Kandidat das Zeug zum Vertriebsbeauftragten (oder jeder anderen Position) hat? Wenn ich jetzt nur auf die Körpersprache achten müsste, hätte ich so meine Zweifel. Zum Glück kann ich ja noch Fragen stellen. Aber welche Fragen muss ich stellen, um meine Ausgangsfrage schlüssig beantwortet zu bekommen? Und überhaupt: Woran erkenne ich, dass mich der Bewerber mit seinen Antworten nicht permanent an der Nase herumführt und mich nur glauben machen will, ein toller Hecht zu sein, aber in Wirklichkeit nur ein Bruchteil oder gar das Gegenteil davon ist?*

So in etwa lässt sich zusammenfassen, was Teilnehmer eines Interviewtrainings berichten, wenn sie nach ihren Erwartungen an das Training gefragt werden, und das trifft das Kernproblem des Interviews, wie ich finde, ganz gut. Als Interviewer sind wir darauf angewiesen, Bewerber nicht einfach nur ›zum Reden zu bringen‹, sondern dafür zu sorgen, dass sie informativ und wahrheitsgemäß über Relevantes berichten, damit ich hinterher die richtigen Schlüsse bzgl. ihrer Eignung ziehen kann. Doch bevor wir uns mit dem Bewerber beschäftigen, wenden wir uns zunächst einigen grundlegenden Fragen zu:

- Woher wissen wir, welche Themenbereiche im Interview relevant und welche Fragen zielführend sind?
- Was macht eine diagnostisch relevante Bewerberantwort aus?
- Wie kann ich sicherstellen, dass ich im Interview alle notwendigen Informationen erhalte und nichts Wichtiges vergesse?
- Wie kann ich erkennen, ob der Bewerber die Wahrheit sagt und die Fakten nicht über Gebühr beschönigt?
- Wie verarbeite ich die Antworten der Bewerber schließlich zu einem zuverlässigen Eignungsurteil bzw. zu einer ›richtigen‹ Einstellungsentscheidung?

Diese und weitere Fragen werden durch die Methode des strukturierten Einstellungsinterviews klar und eindeutig beantwortet, subjektive Fehlerquellen durch methodische Standards ausgeschaltet. Deshalb müssen Interviewer, die diese Methode einsetzen, weder eine außergewöhnliche Begabung in psychologischer Diagnostik noch ein besonderes Talent für Einstellungsinterviews mitbringen. Der Star ist die Methode, nicht der Interviewer. Das vorliegende Praxistraining hilft Ihnen, diese Methode so gut zu beherrschen, dass Sie Ihre Auswahlentscheidungen zwangsläufig auf ein neues Niveau bringen.

Wie profitieren Sie von diesem Praxistraining?

Wie der Begriff *Training* bereits verspricht, geht es in diesem Buch um Wissensvermittlung und um praktische Anwendung und Übung dieses Wissens.

Entsprechend gliedert sich das Buch in einen Grundlagenteil und einen Praxisteil.

Im Grundlagenteil erfahren Sie Wissenswertes zur methodischen Basis strukturierter Einstellungsinterviews und zum Stellenwert dieser Methode im Rahmen der Personalauswahl. Die Kapitel im Praxisteil zeigen Ihnen nicht nur, wie Sie die zentralen Elemente dieser Methode effizient in der Praxis anwenden können, sondern sie fördern auch Ihren Lernprozess durch die hier zum Einsatz kommende multimediale Vermittlungsmethode, bestehend aus ...

- **Texten** zur Beschreibung der eingesetzten Methoden und Techniken (Workbook)
- **Filmsequenzen** zu allen Phasen des strukturierten Einstellungsinterviews (mit QR-Codes)
- **Aufgaben und Übungen** mit Lerntagebuch (Download)
- **Interview-Software** als Umsetzungstool (Demo-Version)
- **Reflexions- und Kontrollfragen** zur Lernzielüberprüfung
- **Praxisunterlagen** (Download)

1. Klare Texte: Sie verstehen, worauf es wirklich ankommt!

Da dies kein herkömmliches Lese-, sondern ein Arbeits- und Trainingsbuch ist, sind die Textteile primär auf Anwendung und Übung ausgerichtet und weniger auf theoretisch-wissenschaftliches Hintergrundwissen. Wer danach sucht, wird eher in meinem ebenfalls im Schäffer-Poeschel Verlag erschienenen Standardwerk *»Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden«* fündig (Jetter, 2008). Dort können Sie die hier dargestellten Themen weiter vertiefen und sich auch über den Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse informieren. In diesem Buch geht es vorwiegend um praxisrelevantes Wissen, das kurz und prägnant vermittelt wird.

2. Anschauliche Filmszenen: Sie sehen, wie es funktioniert!

Die Filmbeispiele zu den Praxiskapiteln sorgen für eine visuelle Erlebnisqualität, die das eigene Üben zwar nicht ersetzt, aber das *Lernen am Modell* ermöglicht. Diese Filmsequenzen können Sie jeweils über die QR-Codes am Seitenrand abrufen und auf Ihrem Smartphone oder Tablet abspielen.

Der Kontext der Filmszenen ist ein internationales Versicherungsunternehmen mit weltweit rund 25.000 Mitarbeitern. Im Zuge einer Reorganisation wurde der Außendienst in der Sparte Krankenversicherung neu gegliedert. Zur Besetzung der neu entstandenen Funktion des Vertriebsbeauftragten führen Frau Körner, die Personalleiterin, und Herr Gruber, der Leiter der Organisationseinheit, ein Interview mit dem Bewerber Herrn Rexer.

Die Filmszenen entstammen dem selbstproduzierten Lehrfilm *»Effiziente Personalauswahl«*. In der Rolle der Personalchefin Frau Körner erleben Sie die aus Film, Fernsehen und Theater bekannte Schauspielerinnen Bigna Körner. Die Führungskraft Gruber wird von dem Burgschauspieler Adrian Furrer, der auch in vielen Kino- und Fernsehproduktionen mitwirkt, gespielt. Last but not least: Der Bewerber Herr Rexer wird von Florian Rexer dargestellt. Er ist Regisseur, Schauspieler, Comedian und Gewinner des Swiss Comedy Award 2015.

Im Film geht es primär um die beiden Interviewer, also um Herrn Gruber und Frau Körner. Die Situation der beiden Interviewer und des Bewerbers lässt sich wie folgt charakterisieren:

Herr Gruber (die Führungskraft) sucht einen geeigneten Vertriebsbeauftragten für sein Team. Dieser sollte nicht nur das aktuelle Anforderungsprofil erfüllen, sondern auch über das Potenzial verfügen, in zwei bis drei Jahren sein Nachfolger zu werden. Kurzfristig wird vom künftigen Stelleninhaber erwartet, dass er die hochgesteckten Vertriebsziele erreicht. Dazu müssen neben den eigenen Außendienstmitarbeitern auch die freien Generalagenturen ihre Anstrengungen erhöhen. Für diese hat der künftige Vertriebsbeauftragte keine disziplinarische Verantwortung, d.h. er muss besonders gut durch Argumente und persönliche Autorität überzeugen können. Herrn Gruber ist es wichtig, die absolut beste Person für sein Team zu bekommen. Er vertraut auf die Erfahrung der Personalleiterin. Sie sind ein eingespieltes Team.

Frau Körner (die Personalchefin) hat mit Herrn Gruber schon viele Bewerber eingestellt. Seit sie vor ein paar Jahren die Methode des strukturierten Einstellungsinterviews im Unternehmen eingeführt hat, ist Herr Gruber von dieser Methode begeistert und schätzt ihre Unterstützung (zumindest in den positiven Filmbeispielen).

Herr Rexer (der Bewerber) machte sein Abitur an einem Wirtschaftsgymnasium. Nach dem Wehrdienst folgte eine dreijährige Banklehre bei einer Sparkasse. Danach studierte er BWL und schloss sein Studium mit dem Master ab. Nach verschiedenen Außendienst-Tätigkeiten in Versicherungsunternehmen übernahm er eine Generalagentur mit mehreren Mitarbeitern. Der ›Front-Einsatz‹ war eine wichtige Vertriebserfahrung für ihn; nun will er den nächsten Schritt für seine Karriere machen (die hier geschilderte berufliche Biografie von Herrn Rexer ist fiktiv).

Die Filmszenen können Sie jeweils über den am Seitenrand abgebildeten **QR-Code** abrufen und über Smartphone oder Tablet abspielen.

Dazu benötigen Sie eine App, die Sie im Internet kostenlos downloaden können. Starten Sie die App und richten Sie die Kamera des Smartphones oder Tablets auf den QR-Code. Sobald der Code erkannt wurde, führt Sie die App zum ersten Filmbeispiel, das auf dem Portal **sp-mybook.de** für Sie bereitsteht. Ein Klick und es kann losgehen.

3. Aufgaben und Übungen: Sie üben, wie es geht!

Wirkungsvolles Lernen setzt eine intensive Auseinandersetzung mit dem Lernstoff voraus, am besten über verschiedene Lernkanäle. Das bloße Lesen eines Textes mag zwar während des Lesens zu interessanten Einsichten und Erkenntnissen führen. Diese geraten aber schnell wieder in Vergessenheit, wenn keine Weiterverarbeitung passiert. Machen Sie sich deshalb den Text ›zu eigen‹ und setzen Sie sich mit den Inhalten aktiv auseinander, z.B. indem Sie die Aufgaben und Übungen konsequent bearbeiten. Nur so wird der Lernstoff in den Nervennetzwerken des Gehirns verankert und findet schließlich seinen Weg ins Langzeitgedächtnis. Wenn es dort einmal angelangt ist, steht Ihnen dieses Wissen jederzeit zur Verfügung.

Deshalb meine Bitte: Nutzen Sie dieses Buch als Lern- und Arbeitsbuch. Nehmen Sie sich die Zeit, die Fragen zu beantworten, die gestellten Aufgaben zu lösen oder die empfohlenen Übungen wirklich durchzuführen: Übung macht auch hier den Meister. Dafür steht Ihnen ein Lerntagebuch als Download zur Verfügung. Dort können Sie Ihre Lösungen zu allen Aufgaben und Übungen eintragen und sich nach Herzenslust Notizen machen.

4. Software-Beispiele: Sie setzen das Gelernte effizient um!

Ein weiteres interaktives Element dieses Praxistrainings ist die Software PROF.I.S (Professional.Interview.Selection). Sie verbindet »eignungsdiagnostisches Know-how« mit einfachster Bedienung und bietet damit dem Interviewer wertvolle Unterstützung bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung strukturierter Einstellungsinterviews. PROF.I.S unterstützt den gesamten Auswahlprozess – von der Funktionsbeschreibung bis zur Entscheidungsfindung. Sie finden in den Praxiskapiteln jeweils entsprechende Anwendungsbeispiele, die zeigen, wie Interviewer von einer sinnvollen Softwareunterstützung profitieren können. Um sich selbst davon zu überzeugen, steht Ihnen unter <http://www.jetter-management.ch/profis/demoversion.php> eine Demo-Version von PROF.I.S zur Verfügung. Wer auch künftig auf diese praktische Interviewhilfe nicht verzichten will, kann sie gegen eine Schutzgebühr ein Jahr lang persönlich unbegrenzt nutzen. Näheres dazu erfahren Sie in Kapitel 11.

5. Kontrollfragen: Sie überprüfen Ihren Lernfortschritt!

Mithilfe der Kontrollfragen am Ende jedes Kapitels können Sie selbst überprüfen, ob Sie die Inhalte vollumfänglich verstanden haben oder ob es ggf. noch einige »Lücken zu füllen« gibt. Sollte dies der Fall sein, ist es ratsam, die entsprechenden Passagen noch einmal nachzuarbeiten, denn es gibt keine vorbereitete Musterlösung. Tragen Sie Ihre Antworten auch in das Lerntagebuch ein.

6. Anhang und Downloads: Sie haben Zugriff auf unser Know-how!

Um das Buch möglichst »schlank« zu halten, wurden Lern- und Arbeitsunterlagen auf die Website www.sp-mybook.de/content/fachbuecher/20263-0001-jetter-praxistraining-einstellungsinterviews/ ausgelagert. Dort finden Sie...

- Ihr Lerntagebuch für die Aufgaben, Übungen und Kontrollfragen
- einen Katalog mit Anforderungskriterien und *erfolgskritischen Verhaltensweisen*
- einen umfangreichen Katalog mit Verhaltensfragen zu allen Anforderungskriterien
- Formulare zur Erstellung von Anforderungsprofilen und Interviewleitfäden

Jeder, der sich mit den hier vorgestellten Erfolgsmerkmalen strukturierter Einstellungsinterviews intensiv auseinandersetzt, die Übungen durchführt und bis zum Schluss durchhält, wird auf Anhieb bessere, d.h. deutlich aussagekräftigere Einstellungsinterviews führen als vorher. Dies ist keinesfalls ein gewagtes Versprechen. Im Gegenteil: Aus langjähriger Erfahrung weiß ich, und die Forschung bestätigt es, dass ein Mehr an Struktur im Interview einen großen Zugewinn an Auswahlqualität bedeutet – unmittelbar, messbar, sofort erfolgswirksam. Probieren Sie es aus!

Inhaltsverzeichnis

Ihr Online-Material zum Buch	V
So funktioniert Ihr Zugang	V
Vorwort	VII
Zur Arbeit mit diesem Buch	IX
Teil 1 Grundlagen	1
1 Ziele und methodische Grundlagen der Personalauswahl	3
1.1 Ziele und Nutzen effektiver Personalauswahl	3
1.2 »Eignung« als konzeptionelle Grundlage der Personalauswahl	5
1.3 Gütekriterien zur Beurteilung von Personalauswahlmethoden	7
1.4 Weitere Qualitätskriterien und -standards in der Personalauswahl	10
1.5 Überblick über die wichtigsten Personalauswahlmethoden	12
1.5.1 Psychologische Tests	12
1.5.2 Arbeitsproben	13
1.5.3 Assessment-Center	13
1.5.4 Unstrukturierte Einstellungsinterviews	14
1.5.5 Strukturierte Einstellungsinterviews	14
2 Das Interview als Personalauswahlmethode	17
2.1 Das unstrukturierte Einstellungsinterview	18
2.2 Das strukturierte Einstellungsinterview	24
2.2.1 Erfolgsmerkmale strukturierter Einstellungsinterviews	25
2.2.2 Verhaltensbeschreibungsinterviews (behavior description interviews, BDI)	31
2.2.3 Situative Interviews (situational interviews, SI)	33
Teil 2 Praxis des Einstellungsinterviews	35
Phase 1: Bewerbergespräche planen	37
3 Anforderungen ermitteln	39
3.1 Ziele und Nutzen von Anforderungsprofilen	41
3.2 Was sind »Anforderungen«?	42
3.3 Anforderungssystematik zur Erstellung von Anforderungsprofilen	43

3.4	Entwicklung eines Anforderungsprofils	45
3.4.1	Erstellung einer Stellen-/Funktionsbeschreibung	47
3.4.2	Ermittlung erfolgsentscheidender Situationen mit der »Critical Incidents Technique«	49
3.4.3	Durchführung eines Anforderungs-Ermittlungs-Dialoges (AED)	54
3.4.4	Inhalt und Aufbau eines Anforderungsprofils	58
4	Die richtige Vorauswahl treffen	61
4.1	Ziele und Nutzen guter Vorauswahl	62
4.2	Auswertung von Bewerbungsunterlagen	62
4.2.1	Anschreiben	62
4.2.2	Lebenslauf	64
4.2.3	Arbeitszeugnisse	65
4.2.4	Schulzeugnisse	67
4.3	Das Telefoninterview	67
5	Interviewleitfaden erstellen	71
5.1	Ziele und Nutzen eines Interviewleitfadens	71
5.2	Entwicklung eines Interviewleitfadens	72
5.2.1	Umwandlung von Anforderungen in Interviewfragen	73
5.2.2	Fragenanzahl und Fragearten im Interviewleitfaden	75
6	Günstige Rahmenbedingungen schaffen	83
6.1	Ziele und Nutzen guter Rahmenbedingungen	83
6.2	Organisatorische Vorbereitungen	83
6.3	Inhaltliche Vorbereitung	85
6.3.1	Bewerberspezifische Anpassung des Interviewleitfadens	85
6.3.2	Inhalt der Bewerbungsunterlagen kennen	86
6.3.3	Checkliste zur Vorbereitung strukturierter Interviews	86
	Phase 2: Bewerbungsgespräche führen	89
7	Wirksame Interviewtechniken einsetzen	91
7.1	Ziele und Nutzen wirkungsvoller Interviewtechniken	91
7.2	Vollständige Verhaltensbeispiele	92
7.2.1	Das Verhaltensdreieck	94
7.2.2	Die STAR-Methode	96
7.3	Wirksame Fragetechniken einsetzen	98
7.3.1	Günstige Frageformen	99
7.3.2	Ungünstige Fragen	101
7.3.3	Erlaubte vs. unerlaubte Fragen	103
7.4	Selbstwertgefühl achten	104
7.5	Interview steuern	106

8 Die Interviewphasen effizient gestalten	111
8.1 Ziele und Nutzen der Interviewphasen	112
8.2 Interview-Eröffnung	113
8.3 Orientierungsphase	117
8.4 Hauptteil	119
8.5 Interview-Abschluss	126
9 Übungsinterviews durchführen	131
9.1 Ziele und Nutzen von Übungsinterviews	131
9.2 Vorbereitung des Übungsinterviews	132
9.2.1 Übungsinterviews mit »echten« Bewerbern	132
9.2.2 Übungsinterviews mit gestellten Bewerbern	132
9.3 Durchführung des Übungsinterviews	133
9.3.1 Rolle des Interviewers	133
9.3.2 Rolle des Beobachters	136
9.3.3 Die Feedbackdiskussion	137
Phase 3: Bewerbungsgespräche auswerten	141
10 Interviewauswertung und Entscheidung	143
10.1 Ziele und Nutzen einer systematischen Interviewauswertung	143
10.2 Auswertungsschritte im Überblick	144
10.2.1 Verhaltensbeispiele richtig zuordnen und ergänzen	145
10.2.2 Verhaltensbeispiele grob bewerten	146
10.2.3 Anforderungskriterien anhand einer Skala beurteilen	148
10.3 Beurteilungsdiskussion durchführen	150
10.4 Auswahlentscheidung treffen	153
11 Softwareunterstützung bei der Umsetzung	157
11.1 Ziele und Nutzen von PROF.I.S	158
11.2 Funktionen und Anwendung von PROF.I.S	159
12 Unterlagen im Downloadbereich	161
Literaturverzeichnis	163
Autoreninformationen	165

