

Jochen Gabrisch

Auswahlgespräche professionell führen

**Wie Sie geeignete Fach- und Führungskräfte identifizieren und von
Ihrem Unternehmen überzeugen**



Inhalt

Einleitung	6
Vorwort	8
1 Grundlagen & Rahmenbedingungen sicherstellen	10
Anforderungsprofil	10
• Kernkompetenzen im Fokus der Kandidatenauswahl	11
• Kompetenzen ermitteln	12
• Kernkompetenzen im Anforderungsprofil zusammenfassen ...	14
Candidate Experience	15
• Merkmale des Auswahlprozesses	15
• Marketing	17
Vorauswahl	19
• Bewerbermanagement	19
• Analyse der Unterlagen	19
• Kurzinterview	21
2 Interviewfahrplan	22
Hinweise zur Darstellung der Fragen	23
1. Einstieg ins Interview	24
2. Erfolge und Stärken	28
3. Zusammenarbeit	36
4. Fachkompetenz	41
5. Führung	48
6. Der Kandidat als Mitarbeiter	68
7. Karriereverlauf und Wechselmotivation	74
8. Gesprächsabschluss	82

Unzulässige Fragen vermeiden	87
Extra: Fragetechnik	91
3 Führen eines guten Auswahlgesprächs	96
Ihre Rolle und Haltung	96
• Rollenklarheit	96
• Konstruktive Grundhaltungen	97
Ablauf des Interviews	99
• Teilstrukturierte Interviewführung	100
• Nachhaken	101
• Prüfpunkte im Interview	103
• Herausfordernde Kandidaten	105
• Zu guter Letzt – eine Prise Humor	107
Auswertung	108
• Separate Auswertung	108
• Beurteilungsfehler vermeiden	109
4 Ergänzende Eignungsdiagnostik	112
• Arbeitsproben	112
• Präsentationen	114
• Rollensimulationen	115
• Persönlichkeitsinventare	116
• Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)	118
• Leistungs- und Intelligenztests	119
• Digitale Sprachanalyse	120
• Gamification	122
• Soziale Validierung	123
• Referenzen	124
Service	126
Literaturverzeichnis	126
Stichwortverzeichnis	127

Einleitung





1. Grundlagen & Rahmenbedingungen sicherstellen

- Anforderungsprofil
- Vorauswahl
- Candidate Experience

2. Interviewfahrplan

- Hinweise zur Darstellung der Fragen
- Einstieg ins Interview
- Erfolge und Stärken
- Zusammenarbeit
- Fachkompetenz
- Führung
- Der Kandidat als Mitarbeiter
- Karriereverlauf und Wechselmotivation
- Gesprächsabschluss
- Unzulässige Fragen vermeiden
- Extra: Fragetechnik

Vorwort

Mit „Die Besten entdecken“ habe ich 2004 mein erstes Buch veröffentlicht und es hat sich als Ratgeber für Auswahlgespräche etabliert. „Auswahlgespräche professionell führen“ ist die konsequente Weiterentwicklung, nicht nur initiiert von einem Verlagswechsel.

Der Recruiting-Markt hat sich stark verändert und zu einem Bewerbermarkt entwickelt. Zunehmend haben gute Kandidaten die Wahl, für welches Unternehmen sie arbeiten. Und ich vermute stark, dass dies auch nach überstandener Krise so sein wird, besonders bei solchen mit nachgefragten Profilen. Auch die Tonalität hat sich in diesem Kontext gewandelt: Ich erlebe Kandidaten zunehmend auf Augenhöhe und als gleichberechtigte Verhandlungspartner. Der Marketing-Aspekt ist in Folge wichtiger geworden. Und weil hundertprozentig passende Kandidaten schwer zu finden sind, steht auch der Qualifizierungsgedanke immer stärker im Fokus.

Hinzugekommen sind auch neue Trends und technische Entwicklungen. Vor 15 Jahren haben wahrscheinlich nur wenige Experten an Themen wie Reverse Recruiting, Active Sourcing, KI-gestützte Vorauswahl, Gamification oder digitale Sprachanalyse gedacht. Das sind neue Chancen und Möglichkeiten, die teilweise schon von Kandidaten erwartet werden.

Nach wie vor ist jedoch das persönliche Interview das Mittel der Wahl, um die Passung eines Kandidaten zu ermitteln und ihn von Ihrem Angebot zu überzeugen. Gerade bei Fach- und Führungskräften trifft diese Methode auf große Akzeptanz. Zudem ist die Prognosekraft von professionell geführten Interviews sehr gut, insbesondere in Verbindung mit ergänzenden Methoden der Eignungsdiagnostik.

„Auswahlgespräche professionell führen“ richtet sich als praktischer Leitfaden an Führungskräfte, die Auswahlgespräche führen. Das Buch bietet Ihnen eine strukturierte Grundlage und das Handwerkszeug für professionelle Interviews, mit denen Sie die passenden Kandidaten identifizieren und überzeugen.

Hilfreiche Arbeitsunterlagen können Sie dabei einfach einsetzen, indem Sie sie sich nach Bedarf ausdrucken. Denn zu diesem Buch steht Ihnen begleitendes Material online und zum Herunterladen zur Verfügung. Die **Download-Ressourcen** sind im Buch durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet. Sie können darauf zugreifen, indem Sie den in der inneren Umschlagklappe Ihres Buches stehenden Link in die Browserzeile eingeben.



Noch ein Hinweis zur Sprachregelung: Aus Gründen der Lesbarkeit werden in diesem Buch die Formulierungen „der Kandidat“ und „die Führungskraft“ verwendet – gemeint sind jeweils sowohl weibliche als auch männliche und diverse Kandidaten.

Ich wünsche Ihnen konstruktive und ergiebige Gespräche.
Neu-Isenburg, im April 2020 Jochen Gabrisch

2

Interviewfahrplan

Der in diesem Kapitel vorgestellte Interviewfahrplan bietet Ihnen einen strukturierten Überblick über die relevanten Themen des Auswahlgesprächs in einer idealtypischen Reihenfolge. Sie verteilen sich auf diese acht Themenblöcke:

1. Einstieg ins Interview (S. 24)
2. Erfolge und Stärken (S. 28)
3. Zusammenarbeit (S. 36)
4. Fachkompetenz (S. 41)
5. Führung (S. 48)
6. Der Kandidat als Mitarbeiter (S. 68)
7. Karriereverlauf und Wechselmotivation (S. 74)
8. Gesprächsabschluss (S. 82)

Empfohlene Reihenfolge

Pro Themenblock empfehle ich eine Kernfrage als jeweiligen Einstieg. Wenn Sie wie empfohlen mit den Einstiegsfragen und Fragen zu den Erfolgen beginnen, stellen Sie wahrscheinlich fest, dass Sie dabei schon einige der folgenden Themenbereiche streifen oder sogar umfassend behandeln – das ist beabsichtigt. In diesem Fall können Sie mit den „kleineren“ Anschlussfragen nachjustieren. Oder Sie bleiben bei Ihrer Kernfrage und moderieren sie entsprechend an, beispielsweise: „Wir haben das Thema Zusammenarbeit ja schon gestreift und würden jetzt gern noch einmal ausführlicher darauf eingehen.“ Im letzten Teil, dem Gesprächsabschluss, laufen die Fäden wieder zusammen.

Im Anschluss an den Interviewfahrplan finden Sie noch zusätzliche Informationen

- ▶ zu Fragen, die nach dem *Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz* (AGG) im Interview nicht erlaubt sind (ab S. 87)
- ▶ sowie zur Fragetechnik (ab S. 91).

Hinweise zur Darstellung der Fragen

Die einzelnen Themenkomplexe sind wie folgt strukturiert:

- ▶ **Kernfragen:** Die Kernfragen sind durchnummeriert. Sie bilden jeweils einen möglichen Einstieg in den jeweiligen Themenbereich und sind recht offen formuliert. In der Recruiting-Praxis ist diese Art von Fragen gut dazu geeignet, den Kandidaten zunächst einmal zum Reden zu veranlassen, ohne dass er durch Ihre Vorgaben gelenkt würde. Interviewen Sie einen guten Kandidaten, ist diese Methode die Grundlage für ein anregendes, fundiertes Gespräch für beide Seiten. Idealerweise entstehen aus einem solchen Diskurs neue Ideen und Sie lernen den Kandidaten sehr gut kennen.

Ungestützte
Fragen

Wahrscheinlich machen Sie aber auch die gegenteilige Erfahrung, dass Sie auf diese offenen Fragen beispielsweise zu lange, zu allgemeine oder unstrukturierte Antworten bekommen. In diesen Fällen gilt es, den betreffenden Kandidaten in sicheres Fahrwasser zurückzusteuern, indem Sie beispielsweise nachhaken, die Frage etwas anders formulieren oder sich vorerst auf Teilaspekte beschränken (vgl. S. 101). Die jeweiligen Anschlussfragen können Ihnen dabei helfen.

Zu lange und
allgemeine
Antworten

- ▶ **Hintergrund:** Zu welchem Zweck wird die Frage gestellt? Hier wird die Relevanz der Frage für das jeweilige Thema aufgezeigt.
- ▶ **Darauf können Sie achten:** Welche Aussagen können Sie erwarten? Hier finden Sie Anhaltspunkte zu möglichen Antworten der Kandidaten.
- ▶ **Anschlussfragen:** Hier finden Sie Fragestellungen, die Ihnen helfen, das Verhalten des Kandidaten in der Tiefe zu evaluieren. Einige Fragen führen darüber hinaus zu angrenzenden Themenbereichen. Insbesondere die Verbindung von Kern- und Anschlussfragen kann für die Kandidaten anspruchsvoll sein. Auf diese Weise können Sie allerdings sehr gute von guten Kandidaten unterscheiden und nicht nur geeignete von ungeeigneten Kandidaten.

In Summe bekommen Sie mit den Fragen dieses Kapitels ein gutes Gefühl, inwiefern es sich um einen für Sie passenden Kandidaten handelt.

1. Einstieg ins Interview



Der Einstieg ins Interview ist, direkt nach dem einleitenden Small Talk, eine wichtige Phase für das Gelingen des Auswahlgesprächs. Hier legen Sie die atmosphärische Basis und beeinflussen so indirekt den Grad der Offenheit, mit der Ihnen der Kandidat begegnet.

Durch die Antworten auf die Einstiegsfragen erhalten Sie vielfältige Informationen über den Kandidaten. Die Fragen sind so ausgelegt, dass der Kandidat Gelegenheit bekommt, etwas ausführlicher von sich zu erzählen. Mit diesen Fragen hat er die Gelegenheit, sich „warmzulaufen“

und ins rechte Licht zu rücken. Insbesondere Kernfrage 3 ist für so gut wie jedes Interview eine hervorragende Basis; die Fragen 1 und 2 können Sie optional davorstellen.

Kernfrage 1

„Mit welchen Gedanken und Erwartungen sind Sie in unser Gespräch gekommen?“

Hintergrund Ein eher kurzer Einstieg, der direkt an die aktuelle Situation anknüpft und der dennoch einiges über den Kandidaten und seine Motivation erkennen lässt. Insbesondere können Sie feststellen, wie ernst oder dringlich es dem Kandidaten mit seinem Wechselwunsch ist und wie viele Gedanken er sich diesbezüglich gemacht hat. Die Frage ermöglicht zudem Rückschlüsse darüber, wie offen und selbstsicher der Kandidat auftritt.

Achten Sie besonders darauf, ob sich der Kandidat sich als gleichberechtigter Gesprächs- und Verhandlungspartner sieht, der neugierig auf die neue Position ist und das Gespräch dazu nutzt, sich gegenseitig besser kennenzulernen. Oder ist es das Ziel des Kandidaten, die Position unbedingt zu bekommen?

Darauf können Sie achten

- ▶ Die Antwortmöglichkeiten sind vielfältig. Wichtig ist, dass Sie eine offene und zügige Antwort erhalten. Hier eine kleine Auswahl möglicher Bereiche, die der Kandidat ansprechen kann:
 - Der Kandidat spricht über einige seiner Qualifikationen und wie diese zu den Anforderungen passen könnten.

- Er spricht seine Erfahrung mit Einstellungsinterviews an, beispielsweise, dass er seit längerem keine mehr geführt hat.
 - Er spricht seine aktuelle Verfassung an, beispielsweise, dass er etwas aufgeregt ist, gerade ein großes Projekt im Kopf hat, das ihn bis vor Ihre Haustür verfolgt hat oder dass er gespannt ist, Ihr Unternehmen kennenzulernen.
 - Er möchte Sie von seinen Qualitäten überzeugen.
 - Er möchte mehr über die Position erfahren, um zu sehen, wie gut sie zu ihm passt.
 - Er möchte Ihre Unternehmenskultur kennenlernen, um zu sehen, wie gut das Unternehmen zu ihm passt.
 - Ein Verweis darauf, dass er die Position gerne bekommen würde, wenn sich die Gespräche wie erhofft entwickeln, ist eine gute Antwort und spricht für die Offenheit des Kandidaten.
- ▶ Kandidaten, die sich intensiv mit ihrer Bewerbung auseinandergesetzt haben, sind meist gut dazu in der Lage, ihre Gedanken bündig und mit einem konkreten Erwartungshorizont verbunden zu benennen.
 - ▶ Spricht der Kandidat offen über seine aktuelle Situation und Befindlichkeit, auch außerhalb des Interviews, lässt das auf eine gewisse Selbstsicherheit und Offenheit schließen.

Hier bietet es sich an, seine Eindrücke für den weiteren Gesprächsverlauf zu speichern und mit einem kurzen Kommentar zu einem der genannten Themen überzugehen. Beispielsweise: „Ja, es ist auch für uns sehr wichtig zu sehen, inwiefern Ihre Persönlichkeit und unsere Unternehmenskultur zusammenpassen. Lassen Sie uns doch gleich dort ansetzen.“

Anschlussfragen

Kernfrage 2

„Aus welchen Gründen haben Sie sich dazu entschieden, unser Gespräch wahrzunehmen?“

Diese Frage bezieht sich direkt auf den Gesprächsanlass und bietet sich deshalb zum Start an. Sie ist sehr offen gehalten und gibt dem Kandidaten die Gelegenheit, eigene Schwerpunkte zu setzen und gleichzeitig kaum Ansatzpunkte für „vorgestanzte“ Antworten – Sie erhalten gleich zu Beginn ein recht authentisches Bild. Das macht es auch für Sie als Interviewer spannender, als wenn Sie den Kandidaten beispielsweise

Hintergrund

bitten würden, seinen Lebenslauf zu schildern. Gleichzeitig ist die Frage anspruchsvoll und auf Augenhöhe, sodass es den meisten Kandidaten Freude bereiten sollte, darüber zu sprechen; die Frage ist also auch emotional ein schöner Einstieg. Inhaltlich streifen Sie mit dieser Frage auch die Wechselmotivation des Kandidaten, die sie später im Gespräch nach Bedarf vertiefen können.

Darauf können
Sie achten

- ▶ Wie souverän und authentisch präsentiert sich der Kandidat?
- ▶ Wie verständlich führt der Kandidat seine Erklärung aus (z.B. Struktur, Prägnanz)?
- ▶ Wie anschaulich spricht der Kandidat? Bleibt er im Allgemeinen oder wird er konkret?
- ▶ Welche inhaltlichen Schwerpunkte setzt er? Spricht er beispielsweise mehr von sich selbst oder den Umständen, mehr von der Vergangenheit oder der Zukunft und in Bezug auf seine Wechselmotivation mehr von Push- oder Pull-Faktoren?
- ▶ Wie begeistert spricht er?
- ▶ Wie nachvollziehbar bzw. glaubwürdig klingen die Schilderungen des Kandidaten für Sie?
- ▶ Wie bindet Sie der Kandidat in seine Schilderungen ein?

Anschlussfragen

- ▶ Was reizt Sie an der neuen Rolle?
- ▶ Was erwarten Sie von einem Wechsel?
- ▶ Was würden Ihre Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter wahrscheinlich am meisten vermissen, wenn Sie das Unternehmen verlassen? Was würden Sie vermissen?
- ▶ Was ist Ihr erster Eindruck von unserem Unternehmen?

Kernfrage 3

„Was sollten wir in Bezug auf die die neue Position über Sie wissen?“

Hintergrund

Mit dieser Frage erhält der Kandidat die Möglichkeit, seine Vita, Stärken und Erfolge in Bezug auf die Position zu validieren und ohne gezieltes Nachfragen eigene Akzente zu setzen. Auf diese Weise erhalten Sie einen authentischen Eindruck von den Erfahrungen und dem Selbstbild des Kandidaten. Und Sie erfahren etwas darüber, wie der Kandidat die neue Aufgabe bisher verstanden hat. Und einem durchschnittlich selbstbewussten, reflektierten Kandidaten sollte es fast schon Vergnügen bereiten, Ihnen diese Frage zu beantworten. Mitunter trägt diese Frage, verbunden mit den Anschlussfragen, sogar schon über weite Teile des Interviews.

- ▶ Geht der Kandidat auf Ihre Frage ein oder schildert er nur seinen CV?
- ▶ Die Frage ist allgemein gehalten und die Antwort erfordert eine Strukturierung – wie deutlich wird der rote Faden? Und auch die Ernsthaftigkeit des Interesses spiegelt sich wider, denn ad hoc lässt sich die Frage kaum auf den Punkt bringen.
- ▶ Wie passen die angesprochenen Stärken zu Ihrer Vakanz? Mögliche Stärken, die der Kandidat ansprechen kann:
 - Fachliche Kompetenz, beispielsweise Experten Know-how in einem bestimmten Gebiet oder bestimmte technische Fähigkeiten
 - Soziale Kompetenz, beispielsweise Netzwerkbildung, Teamfähigkeit oder politisches Geschick
 - Leistungsmotivation, beispielsweise hohe Leistungsanforderungen an sich und andere
 - Persönliche Eigenschaften, beispielsweise die Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten oder Hartnäckigkeit
 - Führungskompetenz, beispielsweise die Fähigkeit, andere zu begeistern oder Projekte voranzubringen
- ▶ Die Auswahl der Bereiche alleine lässt schon einen guten Einblick zu: So könnte eine versierte Führungskraft beispielsweise ihre Fähigkeiten und Erfolge in den Bereichen Business-, People- und Customer Management benennen. Umgekehrt erscheint z.B. eine Führungskraft, die hauptsächlich ihr Fach-Know-how anführt, nicht besonders passend für eine Führungsrolle.
- ▶ Was wertet der Kandidat als Erfolg? Mögliche Kategorien: Ergebnis oder Prozess, Personen- oder Sachthemen, Detailfragen oder das große Ganze, Innovation oder Optimierung?
- ▶ Wie hoch ist die Messlatte für Erfolg? Stellen die Erfolge des Kandidaten auch aus Ihrer Sicht gute oder sehr gute Ergebnisse dar?
- ▶ Selten erreicht man herausragende Leistungen alleine – welche Rolle spielen andere Personen in den Schilderungen des Kandidaten?
- ▶ Schildert Ihnen der Kandidat Beispiele für seine Aussagen? Falls nicht, fragen Sie gezielt danach: „Können Sie uns dazu ein Beispiel aus Ihrem Alltag schildern?“
- ▶ Entspricht die Vorstellung des Kandidaten von der Position Ihrem Positionsprofil? Wo besteht gegebenenfalls Bedarf für Richtigstellung oder Nachfragen?

Darauf können
Sie achten

Anschlussfragen Die Richtung der weiteren Exploration hängt bei dieser Frage stark von den individuellen Antworten ab. Hier einige mögliche Fragen:

- ▶ Danke für diesen Überblick; was uns noch nicht so ganz klar geworden ist: Worin sehen Sie Ihre Stärken?
- ▶ Zu welchen dieser Stärken bekommen Sie häufiger ein positives Feedback?
- ▶ Sie haben gerade erwähnt, dass Sie sich schnell in neue Sachverhalte einarbeiten. Können Sie uns ein Beispiel schildern?
- ▶ Sie haben Ihre Erfahrung in unserer Branche erwähnt. Wie schätzen Sie die Entwicklung in den kommenden ein bis zwei Jahren ein?
- ▶ In welcher Situation konnten Sie Ihre strategische Kompetenz erfolgreich unter Beweis stellen?
- ▶ Woran machen Teamfähigkeit fest? Woran haben Ihre Teammitglieder gemerkt, dass Sie besonders teamfähig sind – können Sie uns da eine Situation aus Ihrer Erfahrung schildern?
- ▶ Was würden Sie sagen, welche Ihrer bisherigen Positionen war Ihre persönliche Nummer eins?
- ▶ Wenn Sie für Ihre aktuelle Position Bilanz ziehen, was gefällt Ihnen gut, was nicht so gut?
- ▶ Aus welchen Gründen haben Sie sich für die Position bei Unternehmen x entschieden?
- ▶ Welche Stationen sind Ihnen nicht so leichtgefallen? Was haben Sie daraus gelernt?
- ▶ Wo sehen Sie für sich noch Entwicklungsbedarf?
- ▶ Was haben Sie in letzter Zeit unternommen, um diese Stärken auszubauen?

2. Erfolge und Stärken



Die bisherige Erfolgs- und Leistungsbilanz eines Kandidaten ist ein guter Anhaltspunkt für seine zukünftigen Erfolge und Leistungen. Außerdem bilden die erzielten Erfolge eine wesentliche Grundlage für die Zufriedenheit mit der eigenen Karriere. Was hat der Kandidat also bisher richtig gut gemacht? Wofür hat er sich mit seiner gesamten Kraft eingesetzt, auch gegen Widerstände? Wie weit ist er in seinem Einsatz gegangen? Was hat den Kandidaten motiviert, Leistung zu erbringen? Wo hat ggf. auch etwas nicht so gut funktioniert?