

## 10.3 Klarheit in der Sache: Explorative Gesprächstechniken

Man muss ein System strapazieren, um zu erkennen, wie leistungsfähig es ist.

---

Um genügend Intensität zu erreichen, braucht ein gutes Bewerbergespräch Reiz, Anstrengung und Grenzberührung. Viele unerfahrene Gesprächsführer schonen ihre Kandidaten, möchten es ihnen so angenehm wie möglich machen, der guten Gesprächsatmosphäre zuliebe. Bei manchen Unternehmen ist es auch Philosophie, auf diese Art für sich zu werben. Diesem Gesprächsverhalten liegt eine ehrenwerte Haltung zugrunde, weil es Höflichkeit und Respekt ausdrückt. Der Erkenntnisgewinn wird in der Regel gering sein, die Differenzierung schwer. Wenn man die Leistungsfähigkeit eines Systems erkennen will, muss man es fordern. Es reicht nicht, bei einem Auto mit fünfzig Stundenkilometern geradeaus zu fahren. Man muss einmal Gas geben, einmal stark bremsen und auch einmal eine scharfe Kurve fahren. Professionelle Gesprächsführung erreicht Anstrengung und Intensität und gleichzeitig respektvolle Behandlung des Gesprächspartners.

### 10.3.1 *Hypothesengeleitetes Fragen*

Hypothesen: Wein ohne Etikett und Preisschild

---

Elmar Lampson,  
Präsident der Hochschule für Musik und Theater, Hamburg

Aus den vielen Ratschlägen, wie Bewerber sich verhalten und auf Fragen antworten sollten, seien hier nur beispielhaft einige aus dem Internet herausgegriffen: kein Hang zum Perfektionismus, aber auch nicht zu impulsivem Handeln; zufrieden mit dem Leben, ein neues Leben würde man genauso

führen; optimistisch, voll Selbstvertrauen, temperamentvoll; man hält es für wichtig, beliebt zu sein, hat aber keine Angst, dass andere schlecht über einen reden könnten; man schiebt Arbeiten nicht auf; man scheut den Wettkampf nicht; liest lieber wissenschaftliche Literatur als belletristische ... Die Reihe könnte beliebig weitergeführt werden. Tatsächlich geben sich viele Personalentscheider mit solchen nichtssagenden Antworten zufrieden.

Sprechgewohnheiten täuschen Logik oder Übereinstimmung vor, wie das Beispiel von ELLEN LANGER (1997) illustriert: Eine junge Frau stellte in einem Copyshop die Frage, ob sie vorgehen könne, weil sie ein paar Kopien machen müsse. Die meisten Menschen ließen sie vor, allein aufgrund des Wortes „weil“. Die tatsächliche Begründung wurde gar nicht mehr hinterfragt. Automatisierte Reaktionen mögen im Leben manchmal notwendig sein, doch für das Erkennen und Verstehen eines anderen Individuums sind sie nachteilig.

Wenn wir einen Menschen in einem Bewerbergespräch kennen lernen, wissen wir im Grunde nichts über ihn. Wir können uns einige Hypothesen erarbeiten, eine Vorstellung entwickeln, wie er oder sie sein könnte. Das Gespräch muss deshalb auf einer anderen Ebene geführt werden: Hinterfragen, konkretisieren, den Dingen auf den Grund gehen. Die gemachten Aussagen sind lediglich die Ouvertüre. Wenn jemand so heftig und interessiert wissenschaftliche Literatur liest, vielleicht sogar noch im Urlaub, kann er sicher einige seiner wichtigsten Bücher nennen. Und sicher freut er sich, die Qualität des Buches einzuschätzen und seine wichtigsten Erkenntnisse mitzuteilen. Dann wird sich schnell herausstellen, ob er mehr als Testknackerbücher liest. Es ist legitim, dass sich Bewerber auf ein Gespräch vorbereiten, und es ist Aufgabe der Gesprächsführer, mehr als ein Rollenspiel daraus zu machen. Deshalb gilt es, nicht mit jeder Antwort zufrieden zu sein, sondern weiterzufragen, Schein und Sein zu überprüfen. Keine Aussage, kein Fakt produziert für sich Erkenntnis. Es

braucht den Rahmen, die Geschichte dazu. Für Menschen, die nur ein passendes Bild von sich abgeben möchten, wird es ein schwieriges Gespräch, da Widersprüche und Ungereimtheiten auftauchen werden. Die Gesprächspartner, die sich darauf einlassen, erleben eine intensive Unterhaltung, die beiden Seiten weiterhilft.

Das Hinterfragensprinzip erscheint schwierig und dennoch kann man es in Perfektion jeden Tag bei Kindern erleben. Ein kleiner Junge fragte mich vor ein paar Tagen, was ich mit dem Schreibblock mache. Ich sagte: „Da schreibe ich wichtige Sachen drauf!“ Worauf er ohne Zögern weiterfragte: „Was sind wichtige Sachen?“

Alles, was aufgenommen wird, hilft weiter, wenn es Anhaltspunkte für die kognitiven, motivationalen und zwischenmenschlichen Schlüsselkriterien liefert. Es beginnt bei den biografischen Daten aus der Bewerbungsunterlage. Es geht nicht um die „Wahrheit“, sondern um das bewusste Herausbilden von Annahmen über eine Person, und um die weitere Überprüfung derselben. Oft stecken schon in den Anschreiben Hinweise, die im Gespräch aufgenommen und hinterfragt werden können. Zu selbstverständlich erscheint, dass sich jemand als engagiert, teamorientiert, analytisch beschreibt. Was führt ihn zu dieser Annahme? Welche Beispiele begründen und belegen dies? Warum hat er ausgerechnet diese Begriffe gewählt? Was bedeutet für ihn Engagement? Ist Teamorientierung eine besondere Einfühlung in andere Menschen, hohe Toleranz, was auf Kooperationsfähigkeit schließen lässt, enthält der Begriff eine Spaßkomponente („mit anderen macht alles etwas mehr Freude“) oder ist er gar Ausdruck der Tatsache, dass sich einer allein einer Herausforderung nicht stellen möchte?

Was ist eine analytische Leistung für den Kandidaten? Ist es nur das Zusammenstellen und Strukturieren von Fakten, beispielsweise bei der Diplomarbeit? Antwortet er auf die Fra-

gen im Gespräch auch in besonderer Weise strukturiert? Wenn nicht weitergefragt wird, gibt es keinen Erkenntnisgewinn.

Das Prinzip hypothesengeleiteten Fragens ist sehr anspruchsvoll, weil man die Werthaltigkeit ausschließlich aus den mündlichen oder schriftlichen Angeboten des Gesprächspartners zieht. Dafür braucht es genaues, konzentriertes Zuhören. Der Gesprächspartner wird ernst genommen in dem, was er mitteilt. Allen die gleichen Fragen zu stellen, wie in strukturierten Interviews, oder einen Fragenkatalog abzuarbeiten, sollte bestenfalls in einer anfänglichen Trainingsphase die Methode der Wahl sein. Im Grunde lenken Standardfragen vom Zuhören ab, vom Eintauchen in und Einlassen auf die Individualität des Gegenübers. Und es braucht diszipliniertes analytisches Arbeiten und Denken.

Hypothesen sind schnell entwickelt, Vorurteile schnell gefällt und sie werden auch schnell – scheinbar – bestätigt. Die analytische Arbeit besteht nun darin, eine Widerlegung der Vorurteile zu versuchen. Diese Widerlegungsstrategie, von KARL POPPER (2004, S. 150) entwickelt, ist zum wissenschaftlichen Prinzip geworden: Ein wissenschaftlicher Beweis ist erst erbracht, wenn er nicht widerlegt werden kann. Auf das Gespräch bezogen, heißt dies, stets in die Gegenrichtung zu wirken, in die man gefühlsmäßig zu gehen neigt. Wenn ein Mensch schlau erscheint, gilt es zu überprüfen, ob er wirklich schlaue Leistungen hervorgebracht hat. Wenn ein Mensch unsympathisch wirkt, sollte geprüft werden, ob nicht doch lebenswerte Seiten zu entdecken sind. Da viele Interviewer weitgehend untrainiert in dieser Form eines Gesprächs sind, kann nicht erwartet werden, dass schnell Meisterschaft darin erreicht wird. Wie bei allem, was wirklich gut ist, braucht es Zeit und Übung. Wenn es dafür wenig Gelegenheit gibt, weil Einstellungsgespräche für eine Führungskraft eher die Ausnahme sind, hilft es dennoch, wenn ein grundlegendes Verständnis für dieses Vorgehen vorhanden ist.