

Im Einstellungsgespräch stellen sich Unternehmen – und der Bewerber einander vor. Die Führung des Gespräches obliegt in der Regel dem Einstellenden. Er möchte Informationen über den Bewerber erhalten und dem Bewerber Informationen über die vakante Position und das Unternehmen geben. In der Regel wird aber das Erfassen der Persönlichkeit des Bewerbers im Vordergrund stehen.

Wie kann der Einstellende in möglichst kurzer Zeit einen zuverlässigen Eindruck vom Bewerber erhalten?

## Die herkömmliche Gesprächsführung

Einerseits will der Einstellende möglichst viel vom Bewerber erfahren, andererseits hat der Bewerber in der Regel auch Fragen zum Unternehmen und der Position. Deshalb hält sich in der Praxis immer noch die herkömmliche Gesprächseinteilung. Bei dieser Art der Gesprächsführung beginnt der Einstellende mit der

1. Gesprächseinleitung. Danach kommen:
2. das Unternehmen und die zu besetzende Position,
3. der berufliche und persönliche Werdegang des Bewerbers,
4. Gespräch über ein (z. B. berufspolitisches) Thema,
5. Gesprächsschluss.

Dieser Gesprächsablauf ist deshalb herkömmlich, weil er früher gern verwendet wurde – aber vor Nachteilen strotzt. Manch ein Einstellender wird aufgrund der ersten beiden Punkte sehr viel reden. Da ihm der Bewerber vermutlich nicht ins Wort fallen wird, wird nach diesen Punkten kaum mehr Zeit für ein intensives Gespräch mit dem Bewerber zur Verfügung stehen. Flugs ist die Zeit für das Einstellungsgespräch um. Der Einstellende hat nach dem Gespräch den Eindruck, dass der Bewerber grundsätzlich geeignet ist. Nachdem die ersten beiden Punkte abgehandelt sind, übergibt der Einstel-

lende das Wort an den Bewerber mit der Bemerkung: „So, und jetzt stellen Sie sich doch bitte vor“. Der Bewerber könnte eigentlich auf so eine Frage antworten: „Ja, haben Sie denn meine Bewerbungsunterlagen nicht gelesen?“ – das verbietet aber die Höflichkeit des Bewerbers. Es ist nicht sinnvoll, sich den Lebenslauf erneut vortragen zu lassen.

Obgleich der Einstellende kaum mit dem Bewerber gesprochen hat, wird der Eindruck erweckt, der Bewerber sei schon o.k. Denn er hat nicht dazwischen geredet und der Einstellende konnte sich selbst darstellen. Als der Bewerber dann von sich gesprochen hat, war auch alles bekannt aus dem Lebenslauf. Danach verabschiedet man sich. Eine Unterhaltung kam nicht auf – es gab nur Monologe. Ein Eingehen auf den Gesprächspartner ist bei diesen Gesprächen keinesfalls gewollt und bei dieser herkömmlichen Gesprächsaufteilung auch nur schlecht möglich. So scheint ein herkömmliches Gespräch eher eine Pflichtübung zu sein – für den Bewerber, wie auch für den Einstellenden. Sinnvoller wäre es, dem Bewerber die Fragen zu stellen, die aufgrund des Durcharbeitens der Bewerbungsunterlagen aufgefallen sind. Weiter sollte der Bewerber darauf abgetestet werden, wie er sich in schwierigen, in der Praxis vorkommenden Situationen verhält und wie seine Meinung zu bestimmten Themen ist. Dann bekommt das Gespräch auch einen Sinn. Denn bei diesem herkömmlichen Gesprächsablauf checkt der Einstellende nur die Anpassungsbereitschaft des Bewerbers ab. Erfahren hat er vom Bewerber recht wenig.

## **Der alternative Gesprächsablauf**

Dieser Gesprächsablauf ist deshalb alternativ, weil er die Nachteile des herkömmlichen Gesprächsablaufs vermeidet. Er kombiniert Passagen der Information über den Bewerber, offene Fragen aus den Bewerbungsunterlagen und ein allge-

meines Thema miteinander. Dieser alternative Gesprächsablauf beginnt folgendermaßen:

1. Kurze Gesprächseinleitung. Dann wird sofort übergeleitet zu:
2. Offene Fragen aus den Bewerbungsunterlagen
3. Besonderheiten aus dem beruflichen und persönlichen Werdegang des Bewerbers
4. Gespräch über ein (z. B. berufspolitisches) Thema und die Einstellung des Bewerbers dazu
5. Das Unternehmen und die zu besetzende Position
6. Gesprächsschluss.

Mit diesem alternativen Gesprächsablauf macht der Verfasser ganz erheblich bessere Erfahrungen, als mit dem herkömmlichen Ablauf. Der alternative Gesprächsablauf erzeugt ein Verhältnis von 80 : 20.

## **Das Gesprächsverhältnis von 80 : 20**

Im optimalen Einstellungsgespräch gibt der Bewerber dem Einstellenden viel Informationen über sich. Nur so ist später eine optimale Entscheidungsfindung für den Einstellenden möglich. Je mehr Gesprächsanteile der Einstellende im Gespräch hat, desto größer ist die Gefahr der falschen Entscheidung aufgrund von

- fehlenden Fakten und Informationen über den Bewerber,
- vermuteten, aber nicht bewiesenen Fähigkeiten oder Eigenschaften des Bewerbers,
- Eintreten des Halo-Effektes (der Einstellende schließt aufgrund von freundlichem Zuhören des Bewerbers, dass dieser auch sonst positiv, kooperativ und gut zu führen ist),
- wichtigen Vorausinformationen für den Bewerber, die der Einstellende aufgrund von zu langen Redepassagen gegeben hat.

Beim herkömmlichen Gesprächsablauf wird der Einstellende zwangsläufig viel höhere Gesprächsanteile haben als beim alternativen Gesprächsablauf.

Stellen Sie sich bei einem Einstellungsgespräch folgende Frage vor: „Frau Wagner, Sie haben schon seit einigen Jahren Führungspositionen innegehabt. Führung wird ja heutzutage immer wichtiger – ist aber auch schwerer durchzuführen. Durchgreifen kann man schon seit einiger Zeit nicht mehr, ohne dass daraufhin jemand krank wird. Also wir legen Wert auf richtige Führung der Mitarbeiter. Wie gedenken Sie denn, Ihre Führungsaufgabe bei uns wahrzunehmen?“

Bei dieser Frage hätte der letzte Satz ausgereicht. Alles andere ist schmückendes Beiwerk. Dieser Absatz kommt deshalb negativ an, weil der Bewerber herauslesen kann, welche Antwort gewünscht ist. Wenn er nur einigermaßen geschickt ist, wird er die gewünschte Antwort geben. Diese enthält die Stichworte: richtige Führung ist wichtig, aber auch schwierig, auf die Mitarbeiter eingehen, Fluktuation, Krankheitsziffer, sich dennoch durchsetzen können. Ein einigermaßen geschickter Bewerber wird die gewünschte Antwort sofort heraus hören und entsprechend reagieren. Allerdings ist es nicht Ziel des Einstellungsgespräch, die vom Einstellenden gewünschten Antworten zu geben. Ziel wäre vielmehr, die tatsächliche Meinung des Bewerbers zu erfahren.

Zusätzlich hat der Bewerber durch die Länge der Frage zusätzlich Zeit, sich seine Antwort zurechtzulegen. Folgerung für die Einstellungspraxis:

**Stellen Sie kurze, präzise Fragen!**

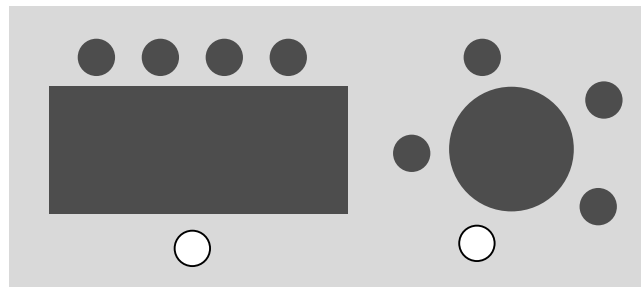
Dann können Sie das optimale Verhältnis der Gesprächsanteile erreichen von:

**Einstellender zu Bewerber  
20 : 80**

Es soll auch Fälle gegeben haben, in denen der Bewerber den Spieß umdreht und den Einstellenden fragt. Der routinierte Einstellende kann aufgrund dieser Fragen die Qualifikation des Bewerbers, seine Team- und seine Kontaktfähigkeit sehr gut abchecken. Weniger routinierte Einstellende dagegen oder solche mit persönlichen Defiziten (die soll es auch im Personalbereich geben) werden einen negativen Eindruck des Bewerbers zurückbehalten. Der Verfasser empfiehlt, eine solche Reaktion auf Seiten des Bewerbers nicht zu provozieren.

## Die Einstellung vor einem Gremium

Immer noch in vielen Behörden und in wenigen Unternehmen ist es üblich, das Einstellungsgespräch von mehreren Personen zur gleichen Zeit führen zu lassen.



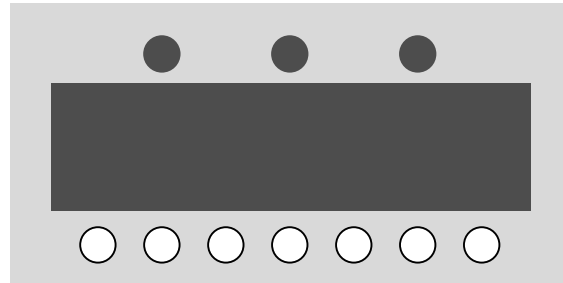
Konkret wird das Gespräch geführt vom Personalleiter, zuständigem Abteilungsleiter und dessen Stellvertreter. Bei manchen Firmen sind weitere Personen anwesend. Bei Behörden kommt in der Regel noch der Personalrat und/oder die Frauenbeauftragte als fünfte und sechste Person hinzu. Das nebenstehende Beispiel zeigt die beiden praktizierten Sitzordnungen. Zwar sieht die Kreisanordnung fairer aus, als die Konfrontation (hier auf der linken Seite) – die Situation ist aber exakt die gleiche: Ein Bewerber sitzt für das ca. 30 Minuten dauernde Gespräch mehreren Einstellenden gegenüber. Als Gründe für das Praktizieren dieser Technik werden meist Termingründe, leichtere Praktikabilität oder Gewohnheit angegeben. Tatsächlich ist diese Methode die Beste, um die Anpassungsbereitschaft des Bewerbers herauszufinden. Andere Kriterien werden dort in der Regel nicht erfasst. Hier einige Gründe dafür:

- Der Bewerber wird als einer unter fünf Personen zwangsläufig weniger als die Hälfte der Zeit sprechen können. In der Regel sind die Gesprächsanteile der Bewerber erheblich niedriger als die Gesprächsanteile der Einstellenden zusammengekommen. Ein Anteil von 80 : 20 kann nicht erreicht werden.
- Die Einstellenden konzentrieren sich gemeinsam auf das Erkennen von bestimmten Verhaltensweisen. Wenn sie sich nach dem Gespräch unterhalten, so tun sie das über die unterschiedliche Interpretation des gleichen Verhaltens des Bewerbers. Denn der Bewerber verhält sich ja auf eine bestimmte Art und Weise. Nur die Einstellenden interpretieren das Verhalten unterschiedlich.
- Während die Einstellenden sprechen, kann nur die Reaktion der Bewerber auf die Worte der Einstellenden beobachtet werden. Das ist entweder ein zustimmendes Nicken oder einfaches Zuhören. Informationen für die Einstellungsentscheidung sind daraus jedenfalls nicht zu erkennen.
- Wenn nur Minimaläußerungen des Bewerbers zu beobachten sind, dieser sich in der besonderen und künstlichen Situation bewusst zurückhaltend verhält, kann er nur als anpassungsfähig eingeschätzt werden.

Mehr wird in dieser Art Einstellungsgespräche nicht erfasst. Sinnvoll ist diese Praxis keinesfalls, denn für so wenig Informationen vom Bewerber haben die Einstellenden alle zwischen 20 und 50 Minuten investiert. Sie können sich nach dem Gespräch allenfalls über die unterschiedliche Interpretation des von allen beobachteten Bewerberverhaltens unterhalten. Das sind äußerst dürftige Informationen. Diese Art Einstellungsgespräche zu führen, ist also äußerst ungünstig. Sinnvoll wäre es, diese Nachteile zu vermeiden und die Gespräche zu verteilen. Dann ist die Informationsdichte erheblich höher, weil die Einstellenden den Bewerber insgesamt 4 mal 30 Minuten kennenlernen. In Einzelgesprächen finden auch eher Gespräche statt als die ausführliche Selbstdarstellung des Einstellenden.

## Die Einstellung im Gruppengespräch

Sollten Sie viel Azubis zur gleichen Zeit einstellen wollen, könnte sich auch das Gruppengespräch anbieten. Diese eher von Prüfungen bekannte Konstellation, bietet aber nach



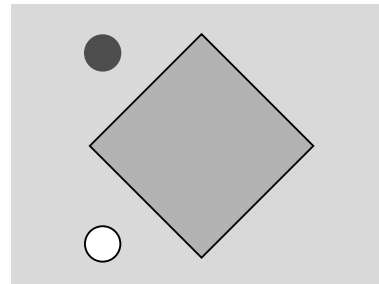
Meinung des Verfassers und im Gegensatz zu den bisher besprochenen extrem geringe Möglichkeiten der Bewerber einschätzung. Das obenstehende Bild zeigt drei Einstellende und sieben Bewerber. Dieses System wird unterschiedlich praktiziert, von einem Einstellenden mit 10 Bewerbern bis zu 5 Einstellenden mit 3 Bewerbern und allen Zwischenformen. Hier ist die Frage, ob die wenigen Einstellenden überhaupt ein Bild von den Bewerbern erhalten können. Auch wenn das Gespräch länger als 2 Stunden dauern sollte, so kann es nur ein erstes Bild, ein Mosaiksteinchen sein und äußerst wenig gültige Eindrücke über die Bewerber bieten. Dann wäre die Frage, ob auf dieses Gespräch (das eigentlich gar kein Gespräch sein kann) nicht verzichtet werden kann und gleich ein richtiges Auswahlverfahren (wie Assessment Center) praktiziert wird.

Interessant können auch Einstellungsgespräche in Dreier-Konstellation (2 Einstellende, 1 Bewerber) sein. Diese Gespräche bieten sich dann an, wenn ein Einstellender die Technik der Gesprächsführung erlernen soll, ein Trainee sich über die Technik orientieren will oder wenn sich innerhalb eines Unternehmens die Einstellenden auf ein System justieren (und absprechen) wollen. In anderen Fällen kann in einem Gespräch in Dreier-Konstellation nie so intensiv und vertrauensvoll diskutiert werden, wie in Gesprächen mit nur zwei Personen. Sollte in mehreren Gesprächen zwischen Bewerber und Einstellendem kein Kontakt oder Antipathie entstehen, so ist die Gefahr sehr hoch, dass dieser Bewerber später im

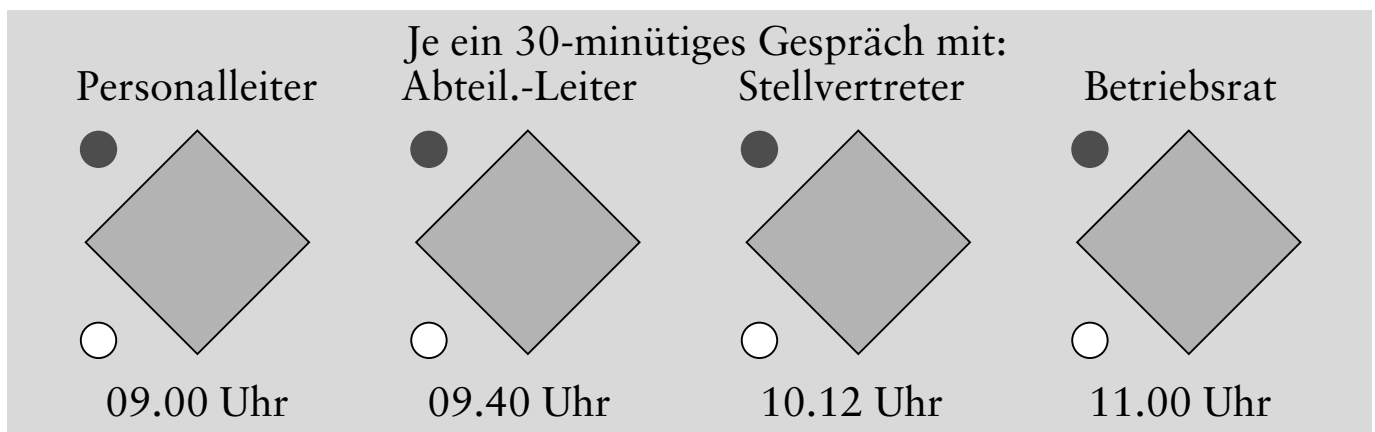
Unternehmen umstritten sein wird. Es ist die Frage an die Einstellenden, ob dieses Risiko eingegangen werden soll.

## Einzelgespräche bringen Informationen

In Einzelgesprächen lässt sich ein Verhältnis von 80 : 20 bei den Gesprächsanteilen leichter erreichen. In der Praxis beginnen die Gespräche z. B. beim Personalleiter. Die Sitzordnung empfiehlt sich wie nebenstehend.



Weil ein Einstellungsgespräch für den Einstellenden Routine ist, braucht in der Regel kein unnötiger Stress aufgebaut zu werden. Dies geschieht aber in einer Sitzposition, in der Bewerber und Einstellender sich gegenüber sitzen. Eine Konfrontation wird vermieden, wenn man sich über Eck miteinander unterhält. Nach Ende des Gespräches und einer 10-minütigen Pause geht der Bewerber zum künftigen Abteilungsleiter usw., wie hier dargestellt:



Nach diesem Muster könnte der Personalleiter um 09.40 Uhr den nächsten Bewerber sprechen, der Abteilungsleiter um 10.20 usf. Auf diese Weise könnten auch mehrere Bewerber innerhalb der gleichen Zeit durch die Einstellungsprozedur geschleust werden. Die Vorteile dieses Systems lauten:

- Die Einstellenden investieren nicht mehr Zeit (jeweils nur 30 Minuten), sondern nur der Bewerber. Es muss ihm also gesagt werden, dass er sich bitte den gesamten Vormittag reserviert.
- Es entstehen unabhängige Eindrücke über den Bewerber. Bei dem anschließenden Gespräch der Einstellenden unterhält man sich also über unterschiedliche Beobachtungen anstatt über unterschiedliche Interpretation der gleichen Beobachtung.
- Die Einstellenden haben mehr Zeit für den Bewerber, aber nicht mehr Arbeitszeit investiert.
- Es entstehen mehr und vielfältigere Eindrücke (statt eines Gesprächs von 30 Minuten jetzt 4 Gespräche von insgesamt 2 Stunden Dauer).
- Die Einstellenden konzentrieren sich in Einzelgesprächen mehr auf den Bewerber als in einem Gremium, wo die Äußerung des Kollegen nicht für alle interessant ist.
- Es entsteht eine privatere, vertraulichere Atmosphäre in den Einzelgesprächen und die Fragen können kürzer formuliert werden.
- Gesprächsanteile von 80 : 20 sind möglich.

Bedingung hierbei ist, dass die Einstellenden *nicht* die gleichen Fragen stellen. Sie müssen sich grundsätzlich oder jeweils vor dem Einstellungsgespräch absprechen, wer welche Teile des Anforderungsprofils abcheckt. Zusätzlich macht dieses System nur dann Sinn, wenn ein Einschätzungsbogen verwendet wird. Dieser Einschätzungsbogen dokumentiert die Eindrücke der Einstellenden zu unterschiedlichen Kriterien entsprechend dem Anforderungsprofil der Stelle. Im anschließenden Gespräch der Einstellenden untereinander lässt sich auf diese Weise mit viel mehr Fakten und zielgerichteter diskutieren.