

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

**Das Personalauswahlinterview als Instrument
der Mitarbeiterrekrutierung:
Methodische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis**

vorgelegt bei

Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. Jürgen Heimbrock

eingereicht von:

Veronika Wilberger

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Darstellungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
2 Das Personalauswahlinterview – Die Theorie.....	1
2.1 Bedeutung und Ziele.....	2
2.2 Arten und Formen.....	2
2.2.1 Unterscheidung nach dem Strukturierungsgrad	3
2.2.2 Unterscheidung nach der Teilnehmerkombination	5
2.2.3 Besondere Form: Das Telefoninterview	6
2.3 Vorbereitung, Durchführung, Auswertung.....	7
2.3.1 Vorbereitung	7
2.3.1.1 Anforderungsprofil und seine Bedeutung.....	7
2.3.1.2 Analyse der Bewerbungsunterlagen	8
2.3.1.3 Festlegung des organisatorischen Rahmens	10
2.3.2 Durchführung	12
2.3.2.1 Beachtung rechtlicher Grundlagen	13
2.3.2.2 Frageformen und -techniken	14
2.3.2.3 Strukturierung des Personalinterviews: Interviewphasen	19
2.3.3 Auswertung.....	22
3 Das Personalauswahlinterview – Die Praxis.....	26
3.1 Grenzen und Fehler	26
3.1.1 Grenzen und ihre Abhilfen	26
3.1.2 Fehlerarten und deren Ursachen.....	29
3.1.2.1 Fehlerarten.....	29
3.1.2.2 Ursachen für eine fehlerhafte Personalauswahl	32
3.1.3 Absurde Methoden	35
3.2 Aktuelle Trends.....	36
3.2.1 Zunahme des Strukturierungsgrades	36
3.2.2 Personalauswahlinterviews zwischen den Generationen	37
3.2.3 Innovative Frageformen und Interviewmarathons	39
4 Fazit.....	40
Anhang 1: Unzulässige und zulässige Fragen.....	42
Anhang 2: Bewertungsbogen.....	43

Anhang 3: Auswertungsmatrix.....	44
Literaturverzeichnis	45
Abkürzungsverzeichnis	49
Eidesstattliche Erklärung.....	50

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1:	Grad der Strukturierung eines Interviews	3
Darst. 2:	Beispiel für den kreativen Umgang mit Lücken im Lebenslauf	10
Darst. 3:	Die VeSiEr-Fragen	15
Darst. 4:	Gesprächsphasen und Zeitbedarf	20
Darst. 5:	Beispiel für ein Sollprofil	25
Darst. 6:	Sinnhaftigkeit von Intelligenztests	28
Darst. 7:	Einschätzung der eigenen Stärken und Lernfelder in der Personalauswahl.....	33
Darst. 8:	Zunahme der Strukturierung von Interviews	37
Darst. 9:	Bedeutung der persönlichen Kommunikation in Abhängigkeit der Altersgruppe	38

1 Einleitung

Mitarbeiter stellen einen wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar, deren Leistungsvermögen in erheblichem Maße von ihnen abhängt. Um ein hohes Leistungsniveau aufrechtzuerhalten, ist die Einstellung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter erforderlich. Fehlscheidungen kommen Unternehmen hingegen teuer zu stehen und wirken sich in mehrfacher Hinsicht negativ aus, z. B. in Folge eines verschlechterten Arbeitsklimas, negativer Kundereaktionen oder des Verlustes von Firmen-Know-how.¹

Eines der zentralen Instrumente für eine erfolgreiche Personalauswahl ist das Personalauswahlinterview - nachfolgend werden auch die Begriffe Vorstellungsgespräch, Bewerbungsgespräch, Einstellungsinterview oder Personalauswahlgespräch verwendet. Die methodischen Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis sollen in der vorliegenden Arbeit näher betrachtet werden. Hierzu wird das Interview im ersten Abschnitt aus einer theoretischen Perspektive beleuchtet, um Anforderungen und Aufbau eines erfolgreichen Auswahlgesprächs zu untersuchen. Anschließend wird deren Umsetzung durch die in der Praxis gelebten Unterschiede herausgearbeitet, wobei der Fokus auf Grenzen und Fehler gelegt wird, die einer erfolgreichen Umsetzung und damit einer erfolgreichen Personalauswahl häufig entgegenstehen.

Der Verlauf der Arbeit gestaltet sich wie folgt: Im theoretischen Abschnitt werden zunächst Bedeutung und Ziele von Personalinterviews herausgearbeitet, auf die im späteren Verlauf Bezug genommen wird und die für das weitere Verständnis erforderlich sind. In den beiden folgenden Kapiteln werden gängige Arten und Formen vorgestellt und das Auswahlgespräch anhand eines typischen Verlaufes (unterteilt in die Bereiche Vorbereitung, Durchführung, Auswertung) eingehend analysiert. Der nachgelagerten Praxisabschnitt macht deutlich, dass Auswahlgespräche in der Realität an zahlreiche Grenzen stoßen, die den gesetzten Zielen entgegenstehen. Daher werden gleichzeitig Abhilfen beschrieben und, damit korrespondierend, weit verbreitete Fehlerarten und deren Ursachen. Das darauffolgende Kapitel stellt aktuelle Trends vor, die einen tieferen Einblick in die gegenwärtige Praxis ermöglichen und Anhaltspunkte darüber liefern, welche Entwicklungstendenzen sich abzeichnen. Das abschließende Fazit verbindet beide Abschnitte und präsentiert die wichtigsten Erkenntnisse.

2 Das Personalauswahlinterview – Die Theorie

Der theoretische Abschnitt befasst sich zunächst mit der Bedeutung und den Zielen eines

¹ Vgl. Maier 2009, S. 14.

Auswahlgespräches. Anschließend werden verschiedene Interviewarten und -formen vorgestellt. Schwerpunkt des Abschnittes bildet jedoch die Analyse eines theoretischen Interviewverlaufes, unterteilt in die Abschnitte Vorbereitung, Durchführung und Auswertung. In diesem Zusammenhang werden außerdem wichtige Frageformen und -techniken beschrieben.

2.1 Bedeutung und Ziele

Personalentscheidungen wirken sich i. d. R. langfristig auf das Unternehmen aus, unabhängig eines positiven oder negativen Effekts. Fehler sind daher möglichst zu vermeiden.² Dies gilt auch für das Personalinterview, das als häufigstes und ausschlaggebendstes Auswahlinstrument weltweit eingesetzt wird.³

Im Wesentlichen handelt es sich um ein gegenseitig vertrauensvolles und partnerschaftliches Gespräch. Ziel ist es, vielfältige Informationen über den Bewerber zu gewinnen, die eine Grundlage für die spätere Auswahlentscheidung darstellen, z. B. die Motivation für seine Bewerbung, Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Stellenanforderungen werden hierbei mit dem Bewerber sowie mit weiteren Kandidaten verglichen, um schließlich den geeignetsten Bewerber für die freie Stelle auszuwählen. Darüber hinaus macht sich auch der Bewerber durch das Einstellungsinterview mit dem Unternehmen vertraut: Er lernt vorab seinen potenziellen Arbeitgeber kennen und kann sich konkrete Informationen über diesen verschaffen (z. B. über Entwicklungsmöglichkeiten, Sozialleistungen im Unternehmen, andere offene Fragen). Zudem hat er die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten zu präsentieren und die eigenen Erwartungen mit den Anforderungen der Stelle abzugleichen.⁴

2.2 Arten und Formen

Das Vorstellungsgespräch kann auf mehrere Arten und in unterschiedlichen Formen durchgeführt werden. Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal stellt der Strukturierungsgrad dar. Darüber hinaus können Interviews nach ihrer Teilnehmerkombination differenziert werden (z. B. Einzel-, Doppel- oder Gruppeninterviews). Nicht zuletzt finden immer wieder besondere Interviewformen Anwendung. Als ein bekannter Vertreter ist darunter das Telefoninterview zu fassen, welches aufgrund seiner hohen Praxisrelevanz⁵ ebenfalls näher erläutert wird.

² Vgl. Lorenz/Rohrschneider 2009, S.107.

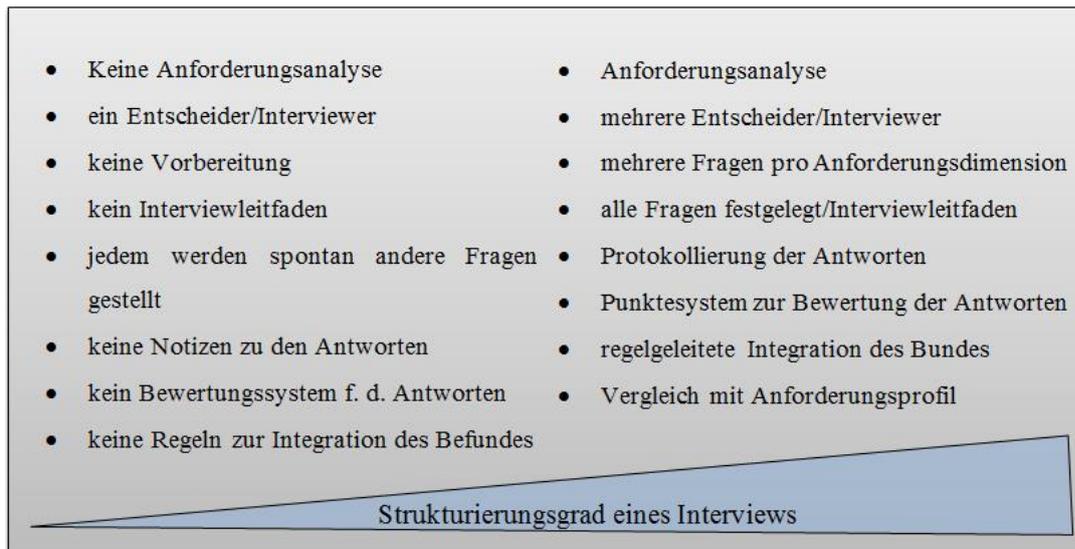
³ Vgl. Weuster 2004, S. 172.

⁴ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 6 f.

⁵ So das Ergebnis einer Befragung aus dem Jahr 2015 unter 100 Organisationen, die eine Verbreitungsquote von 68 Prozent ermittelt hat (Vgl. HayGroup 2015, S. 5).

2.2.1 Unterscheidung nach dem Strukturierungsgrad

Hinsichtlich des Strukturierungsgrades kann zwischen freien (unstrukturierten), teilstrukturierten und hochstrukturierten Personalauswahlgesprächen differenziert werden. Während höher strukturierte Interviews gleichförmiger ablaufen (z. B. jedem Bewerber werden gleiche Frage gestellt) und spontane Exkurse die Ausnahme bilden⁶, werden freie Interviews gänzlich individuell durchgeführt.⁷ Folgende Abbildung erläutert den wachsenden Grad der Strukturierung und deren zugrunde liegenden Faktoren:



Darst. 1: Grad der Strukturierung eines Interviews
(Quelle: Kanning 2015, S. 108)

Da sich die Übergänge fließend gestalten, werden nachfolgend beide Gegenpole, das freie (unstrukturierte) Interview auf der einen und das strukturierte Interview auf der anderen Seite, dargestellt und anschließend in Verbindung gebracht.

Das freie (unstrukturierte) Interview

Traditionell ist diese Form die dominanteste. Bei dieser Art des Gespräches werden der Gesprächsinhalte und der Gesprächsablauf nicht vorgegeben, sondern sind flexibel und situationsabhängig. Dabei werden Entscheidungen oft nach dem „Bauchgefühl“ oder nach Sympathie getroffen. Der Bewertung liegen vor allem subjektive Faktoren zugrunde, während objektive Kriterien in den Hintergrund treten. Die spätere Auswertung und der Vergleich mit anderen Bewerbern werden erschwert. Im Ergebnis zeichnet sich das freie (unstrukturierte) Aus-

⁶ Vgl. Weuster 2014, S. 188.

⁷ Vgl. Brenner/Brenner 2015, S. 23.

wahlgespräch als wenig valide, inkonsistent und in vielen Fällen als unfair aus. Letzteres ist auch vor den hohen rechtlichen Hürden, die an die Personalauswahl gestellt werden, problematisch, da dem Diskriminierungsverbot⁸ zuwiderlaufende Vorurteile schneller „Tür und Tor“ geöffnet werden.⁹

Das strukturierte Interview

Das strukturierte basiert als Gegenstück zum freien Interview auf einem vorher gründlich vorbereiteten Anforderungsprofil¹⁰, das klar definierte Auswahlkriterien vorgibt. Das Gespräch ist standardisiert und wird unter anderen auch als ein zielgerichtetes oder systematisches Interview bezeichnet. In seiner stark ausgeprägten Form werden jedem Bewerber die gleichen Fragen in derselben Reihenfolge gestellt. Spontane Abweichungen vom Gespräch bilden die Ausnahme oder sind unzulässig. Somit wird auch darauf geachtet, dass der Bewerber nicht zu sehr vom Thema abschweift. Die Nachteile des freien Interviews sind gleichzeitig die Vorteile des strukturierten Interviews dar: Chancengleichheit unter den Bewerbern sowie eine auf objektiven Faktoren beruhende Entscheidungsfindung stehen im Vordergrund. Der Vergleich zwischen den Bewerbern wird erleichtert, Entscheidungen nach dem „Bauchgefühl“ oder aufgrund hoher Sympathiewerte werden hingegen erschwert.¹¹ Dennoch weist auch das strukturierte Interview Nachteile auf: Hervorzuheben ist die fehlende Individualität, welche die Besonderheiten der Bewerber vernachlässigt und die Gesprächsführung mitunter als steif und starr wirken lässt.¹²

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass in der Mehrzahl der Fallgestaltungen dem strukturierten Interview den Vorzug zu geben ist. Insbesondere bei mehreren Interviewkandidaten gewährleistet eine höhere Strukturierung eine objektivere Entscheidungsbasis, angelehnt an das gesuchte Anforderungsprofil. Das Risiko von Fehlentscheidungen infolge subjektiver Einflussfaktoren wird verringert. Dennoch können Elemente der freien Gesprächsführung auch Eingang in ein strukturiertes Interview finden. Erkennt etwa der Interviewer, dass eine punktuell, von der zuvor festgelegten Struktur, abweichende Gesprächsführung zielführend für die Informationsgewinnung eingesetzt werden kann, ist dem vor dem Hintergrund des Gesamtziels, einen geeigneten Kandidaten auszuwählen, nichts entgegen zu halten. Es liegt aber am Ge-

⁸ Das in Deutschland gültige Diskriminierungsverbot wird in Kapitel 2.3.2.1 (Beachtung rechtlicher Grundlagen) näher erläutert.

⁹ Vgl. Weuster 2014, S.186 f.

¹⁰ Das Anforderungsprofil wird in Kapitel 2.3.1.1 näher beschrieben.

¹¹ Vgl. Weuster 2004, S 188.

¹² Vgl. Lüdemann/Lüdemann 2008, S 51.

schick des Interviewers, das Gespräch in einem strukturierten Rahmen in die gewünschten Bahnen zu lenken.¹³

2.2.2 Unterscheidung nach der Teilnehmerkombination

Hinsichtlich der Unterscheidung nach Teilnehmerkombination werden nachfolgend das Einzel-, Doppel- und Gruppeninterview vorgestellt.

Das Einzelinterview

Hier wird das Gespräch zwischen einem Mitarbeiter des Unternehmens und einem Bewerber geführt. Das Einzelinterview findet vorwiegend in kleineren Unternehmenseinheiten (z. B. Handwerksbetrieben, Filialen, bei Selbständigen) statt. Als ausschließliches Personalauswahlinstrument ist das Einzelinterview vor allem für einfache Tätigkeiten (z. B. für die Einstellung von Aushilfskräften) geeignet.¹⁴

Das Doppelinterview

In dieser Teilnehmerkombination muss sich der Bewerber auf mehrere Gesprächsteilnehmer einstellen, welche in der Regel aus zwei Personen bestehen (z. B. einem Mitarbeiter aus der Personalabteilung und einen Mitarbeiter aus der Fachabteilung der zu besetzenden Stelle). Der Bewerber kann durch diese Interviewform genauer betrachtet und für die Eignung der Stelle besser bewertet werden. Auch empfinden viele Kandidaten diese Form fairer, da die Einschätzung der eigenen Person nicht nur von einem Verantwortlichen abhängig ist.¹⁵ Bezogen auf die Teilnehmerkombination kann der Rahmen des Doppelinterviews natürlich auch erweitert werden, indem mehr als zwei Unternehmensvertreter am Interview beteiligt sind.

Das Gruppeninterview

In Abgrenzung zu den vorangegangenen Kombinationen nehmen mehrere Bewerber am Vorstellungsgespräch teil. Von einem Gruppeninterview als Personalauswahlgespräch im engeren Sinne ist jedoch abzuraten, da die Interviewform gegen eine vertrauliche Handhabung verstößt. Auch entsteht eine Konkurrenzsituation unter den Bewerbern, welche nicht jedem Bewerber eine angemessene Überlegungszeit für seine Antworten einräumt.¹⁶ Allerdings kann die Grundidee abgewandelt berücksichtigt werden, z. B. als sog. „Führerlose Gruppendiskus-

¹³ Siehe hierzu die anwendbaren Fragetechniken, beschrieben in Kapitel 2.3.2.2 (Frageformen und -techniken).

¹⁴ Vgl. Weuster 2004, S.198.

¹⁵ Vgl. Engstle 2013, o. S.

¹⁶ Vgl. Weuster 2004, S. 202 f.

sion“ in einem Assessment-Center¹⁷. Der beschriebene Nachteil des Konkurrenzgedankens kann hier überaus positiv wiegen, um Fähigkeiten der Teilnehmer, wie etwa Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Initiative, Präsentationsfähigkeit oder Führungskompetenz, zu untersuchen.¹⁸

2.2.3 Besondere Form: Das Telefoninterview

Im Gegensatz zu einem Interview unter persönlich Anwesenden, birgt das Telefoninterview zahlreiche Besonderheiten, die es zu beachten gilt:

Alle nonverbalen Informationen fehlen aufgrund des fehlenden Blickkontaktes. Dies gilt insbesondere für Mimik, Blickkontakt und Körperhaltung, welche dem Gegenüber Sympathie, Zugewandtheit oder Interesse suggerieren. Wichtig ist daher, dem Gegenüber auf anderem Wege Signale zu übermitteln, z. B. durch aktives Zuhören¹⁹. Die Fragen werden dabei in Form von geschlossenen Fragen²⁰ formuliert und nur durch ein Signalwort als Frage reflektiert.²¹

Ein weiteres wichtiges Signal ist der Einsatz der Stimme (z. B. Stimmhöhe, Sprechgeschwindigkeit, Variation). Der Art ihres Einsatzes kann als Informationsquelle genutzt werden, z. B. über das Interesse des Gesprächspartners. Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass lange Schweigephasen irritierender wirken können als in einem persönlichen Gespräch, da die Ursache schwieriger zu ermitteln ist (z. B. ob der Gesprächsteilnehmer gerade nur überlegt oder sich konzentriert). Wichtig sind daher motivierende Signale (z. B. in Form des aktiven Zuhörens), um Irritationen zu vermindern. Weiterhin entfallen Elemente des sonst üblichen „Warming-up“s“, welche eine angenehme Gesprächsatmosphäre erzeugen (z. B. Händeschütteln, Lächeln, Getränk anbieten usw.). Abhilfe kann auch hier nur durch verbale Kommunikation geschaffen werden. Um zu dem Gegenüber eine positive Gesprächsbeziehung aufzubauen, kann der Interviewer auch hier das Instrument des aktiven Zuhörens einsetzen oder Feedbackschleifen einbauen, z. B. „Ich könnte mir vorstellen, dass Sie jetzt über meine Frage erstaunt sind, aber ...“, „Ist es in Ordnung für Sie, dass... ?“. Gleichzeitig sollte dem Interviewer bewusst sein, dass viele Bewerber sich nicht trauen, eigene Nachfragen zu stellen (z. B. Verständnisfragen). Daher ist es ratsam, Fragen und Erklärungen einfach zu formulieren.²²

¹⁷ Das Assessment-Center wird in Kapitel 3.1.1 (Grenzen und ihre Abhilfen) näher beschrieben.

¹⁸ Vgl. Stock 1999, S. 39 f.

¹⁹ Aktives Zuhören bedeutet, sich erkennbar in den anderen Beteiligten hineinzusetzen, und ihn aufmerksam und interessiert zu folgen (Vgl. Jäggi/Portmann 2012, S. 25).

²⁰ Eine nähere Beschreibung geschlossener Fragen findet sich in Kapitel 2.3.2.2 (Frageformen und -techniken).

²¹ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 240 f.

²² Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 99 f.

Gleichwohl Telefoninterviews auch Vorteile bieten (z. B. leichtere Terminfindung als bei einem persönlichen Gespräch, Wegfall der An- und Abreisekosten) werden sie aufgrund der beschriebenen Nachteile oft als Ergänzung zu den gängigen Personalauswahlverfahren genutzt. In vielen Fällen erfolgen Telefoninterviews im Vorfeld des persönlichen Personalauswahlgesprächs, um eine höhere Erfolgsquote im späteren Auswahlprozess zu erreichen.²³ Ziel ist es daher, die Bewerber vorab zu selektieren, um die Anzahl der in Frage kommende Bewerber zu verringern. Hierbei sollten möglichst Anforderungen überprüft werden, die für die zu besetzende Stelle in jedem Fall erfüllt werden müssen („Muss-Anforderungen“). Darüber hinaus ist das Telefoninterview gut geeignet, um die Kriterien Reaktionsvermögen, situationsgerechtes Verhalten und Wirkung, Argumentationsfähigkeit und Ausdruckfähigkeit zu untersuchen.²⁴

2.3 Vorbereitung, Durchführung, Auswertung

Im folgenden Abschnitt werden methodische Grundlagen anhand eines typischen Interviewverlaufes (Vorbereitung, Durchführung und anschließende Auswertung) untersucht.

2.3.1 Vorbereitung

Um Bewerbungsgespräche erfolgreich durchführen zu können, ist eine gute Vorbereitung unverzichtbar. Mit einem Anforderungsprofil werden Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellung festgelegt, die der Bewerber für die Bewältigung seiner zukünftigen Tätigkeiten mitbringen muss. Zudem werden bereits im Vorfeld Bewerbungsunterlagen analysiert und der organisatorische Rahmen festgelegt.

2.3.1.1 Anforderungsprofil und seine Bedeutung

Vor jedem professionellen Auswahlprozess steht die Anforderungsanalyse. Dabei werden konkrete Merkmale des gesuchten Stelleninhabers definiert, unter Berücksichtigung der besonderen Umstände des Arbeitsplatzes.²⁵ Diese finden Eingang in einem klar definierten Anforderungsprofil, das die Durchführung eines effizienten Vorstellungsgesprächs erst sicherstellt.²⁶

Die Analyse ist ein wichtiger Bestandteil im gesamten Auswahlprozess. Denn nur durch eine klare Vorgabe der Anforderungen kann man gezielt den optimalen Mitarbeiter auswählen. Dabei sind die Methoden einer Anforderungsanalyse vielfältig. Aus diesem Prozess kann man

²³ Vgl. Weuster 2004, S. 204.

²⁴ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S.98.

²⁵ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 19

²⁶ Vgl. Weuster 2004, S. 32.

einen mehrfachen Nutzen erzielen. Zum einen erhält man eine Grundlage für die Stellen- und Funktionsbeschreibung und man entwickelt ein Verständnis für die Anforderungen an den Bewerber. Zudem erhält man einen Maßstab für die Gehaltsfindung und Einstufung. Ein weiterer Nutzen ist, dass hierdurch eine Basis für die Entwicklung der Interviewleitfäden gebildet werden kann. Somit wird man in die Lage versetzt, anhand sorgsam ausgesuchter Kriterien Absagen benachteiligungsfrei zu begründen. Des Weiteren kann man durch das Anforderungsprofil Entwicklungsgespräche mit bereits eingestellten Mitarbeitern führen.²⁷

Die Abwesenheit eines Anforderungsprofils wirkt sich somit negativ auf eine gute Vorbereitung aus. Besonders gravierend ist es, wenn sogar der Fachvorgesetzte keine detaillierte Kenntnis über das Aufgabengebiet besitzt. So werden nicht-sachliche Auswahlkriterien gewählt, Theorien impliziert und Vorurteile gegen den Bewerber entwickelt. Diese können den Bewerber fälschlicherweise in Stereotypen eingliedern und zur Einstellung eines ungeeigneten Kandidaten führen.²⁸

Das Anforderungsprofil wird in drei Kriterienbereiche gegliedert: „Hard Facts“, „Soft Skills“ und „Motivation“. Mit den „Hard Facts“ werden die Qualifikationen bzw. Fachkenntnisse festgelegt. Hierzu gehören alle wichtigen Anforderungen, die auf spezifische Erfahrungen zurückgehen. Natürlich ist die Berufserfahrung in den meisten Fällen unabdingbar und wird daher in das Anforderungsprofil mit aufgenommen.²⁹ Unter „Soft Skills“ fallen alle überfachlichen Qualifikationen. Hierbei handelt es sich um persönlichen Fähigkeiten, die unabhängig vom Aufgabenbereich wertvoll sind. Im Auswahlprozess sind diese Kriterien oft schwer zu bewerten. Dafür bietet sich die VeSiEr-Methode³⁰ an, als eine effiziente Kombination von Frage- und Gesprächstechniken, mit dem man die Kompetenzen eines Bewerbers erkennen kann.³¹ Das letzte Kriterium, „Motivation“, nimmt einen Schlüsselfaktor bei der Besetzung der Stelle ein. Wenn es an der Motivation mangelt, kann man eine baldige Fluktuation vorhersehen. Schlussendlich geht es darum, dass sich der Bewerber mit der Stelle, unter den gegebenen Umständen, wohlfühlt.³²

2.3.1.2 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Die Analyse der Unterlagen dient dazu, Informationen der Kandidaten zu sammeln und aus-

²⁷ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S 20.

²⁸ Vgl. Weuster 2004, S 32 f.

²⁹ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 19

³⁰ Die VeSiEr-Methode wird in Kapitel 2.3.2.2 (Frageformen und -techniken) näher beschrieben.

³¹ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 202.

³² Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 42-46.

zuwerten. Die Bewerber können vorab miteinander verglichen werden, um eine Entscheidungsgrundlage zu erhalten, welche Bewerber zu dem späteren Interview eingeladen werden sollen.³³ Nicht unerheblich sind dabei das äußere Erscheinungsbild und die Vollständigkeit der Unterlagen, welche erste Anhaltspunkte zum Wesen des Bewerbers ermöglichen. Darüber hinaus kann im späteren Interview festgestellt werden, ob schriftliche und mündliche Angaben übereinstimmen. Auch können bereits Fragen entwickelt werden, die im späteren dem Bewerber gestellt werden. Die Analyse unterstützt somit den Personalmitarbeiter, sich auf das bevorstehende Interview vorzubereiten.³⁴ Die Analyse bindet möglichst alle Bewerbungsunterlagen mit ein. Hierauf wird nachfolgend näher eingegangen.

Analyse des Anschreibens

Grundsätzlich wird vom Bewerber ein Anschreiben verfasst. Der Personalmitarbeiter erhält in seiner Analyse Anhaltspunkte über die fachliche Qualifikation des Bewerbers, persönliche Stärken und seine Motivation, die sich auf die konkrete Stelle beziehen kann als auch auf sein Interesse am Unternehmen insgesamt.³⁵ Auch werden formale Punkte analysiert, z. B. ob die Adresse und der Ansprechpartner richtig geschrieben worden sind und eine Unterschrift enthalten ist. Dabei sollten die Formalanalyse nicht grundsätzlich zu Lasten des Bewerbers ausgelegt werden: Denn wenn die übrigen Bewerbungsunterlagen vollständig und aussagekräftig sind, wäre es nicht sinnvoll, eine gut qualifizierte Fachkraft nicht weiter zu berücksichtigen.³⁶

Analyse des Lebenslaufes

Dieser wird zunächst nach Lückenlosigkeit und Übersichtlichkeit geprüft. In einem zweiten Schritt kann der Lebenslauf hinsichtlich gesammelter Berufserfahrung, absolvierter Weiterbildungen, Ausbildungen sowie Stellenwechsel analysiert werden.³⁷

Von hoher Bedeutung für einige richtige Analyse ist die richtige Interpretation seiner Lücken, die einige Möglichkeiten zur Spekulation bieten. Grundsätzlich werden zwei Strategien vom Bewerber verfolgt. Erstens: Statt der Wahrheit wird eine Lüge in den Lebenslauf aufgenommen, die dem Personaler sinnvoll erscheinen soll. Zweitens: Der Bewerber findet eine Umschreibung und deutet auf die wahre Aktivität hin: Die Realität wird verzerrt dargestellt.³⁸ Die folgende Abbildung zeigt hierzu einige Beispiele.

³³ Vgl. Weuster 2004, S. 97.

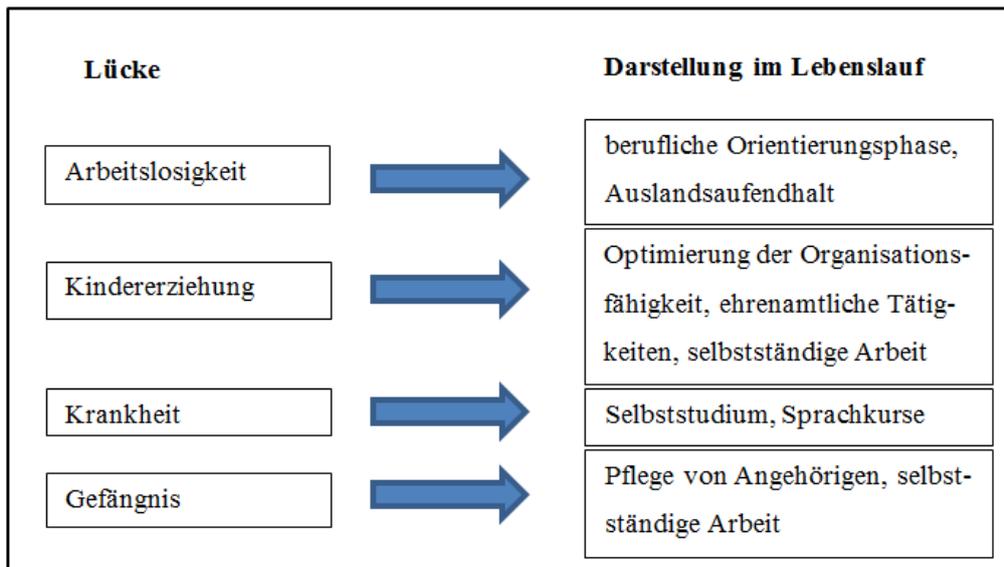
³⁴ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 83.

³⁵ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S.86.

³⁶ Vgl. Weuster 2004, S.104 f.

³⁷ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S.84.

³⁸ Vgl. Kanning 2015, S. 19.



Darst. 2: Beispiel für den kreativen Umgang mit Lücken im Lebenslauf
(Quelle: Kanning 2015, S. 19)

Der Lebenslauf zeigt den vergangenen Werdegang einer Person und ist ein guter Prädiktor für das zukünftige Verhalten. Dabei zeigt schon die Formanalyse, ob der Lebenslauf übersichtlich, leserfreundlich, fehlerfrei und in sauberer Ausfertigung gestaltet wurde. Doch sollte man anhand von kleiner Mängel, die Formanalyse auf die Persönlichkeit nicht negativ und als Generalmaßstab auf den gesamten Bewerber übernehmen.³⁹

Analyse der Anlagen

Zu den Anlagen gehören u. a. akademische Abschlüsse, Ausbildungszeugnisse, Schulzeugnisse und Arbeitszeugnisse. Hierdurch können Begabungsschwerpunkte (z. B. sprachliche Fähigkeiten, analytisch-mathematische Kompetenzen) anhand der Leistungsbewertung des Bewerbers erfasst werden. Analytische Herausforderungen bieten vor allem Arbeitszeugnisse, in dem der vergangene Arbeitgeber über Leistungen und Verhalten des Arbeitnehmers urteilt sowie Art und Tätigkeit der erbrachten Leistung näher beschreibt. In vielen Fällen ist der Aussagegehalt gering einzuschätzen, da insbesondere die durch Gesetzgeber und Rechtsprechung vorgegebenen Formulierungsansprüche widersprüchlich sind. Diese Anlage ist in der Analyse mit besonderer Vorsicht und daher immer im Gesamtzusammenhang mit den anderen Bewerbungsunterlagen zu betrachten.⁴⁰

2.3.1.3 Festlegung des organisatorischen Rahmens

In Vorbereitung auf das Personalinterview ist Wert auf den organisatorischen Rahmen zu le-

³⁹ Vgl. Weuster 2004, S. 124.

⁴⁰ Vgl. Kanning 2015, S. 88 f.

gen. Der Rahmen umfasst alle organisatorischen Aufgaben im Vorfeld des Interviews. Es ist darauf zu achten, dass ein gut gewählter Rahmen und eine gute Vorbereitung des bevorstehenden Gesprächs dem Bewerber ein positives Bild über das Unternehmen vermittelt.⁴¹ Eine angenehme Gestaltung der organisatorischen Begleitumstände kann somit das Empfinden des Bewerbers bei dem Auswahlverfahren positiv beeinflussen, sodass auch ein abgelehnter Bewerber das Unternehmen anderen Interessenten (oder Kunden) weiterempfehlen würde.⁴²

Hierbei ist zunächst zu klären, ob und welche weiteren Unternehmensvertreter neben dem direkten Gesprächsteilnehmer am Personalinterview teilnehmen sollen. In Frage kommen u. a. der derzeitige Stelleninhaber, zukünftige Kollegen des Arbeitsgebietes sowie Angehörige des Betriebsrates. Die Teilnahme eines Vorgesetzten signalisiert die Wichtigkeit der zu besetzenden Stelle. Sollte die Teilnahme des Vorgesetzten nicht möglich sein, sollte der Bewerber kurz vorgestellt werden.⁴³

Ist der Teilnehmerkreis des Interviews festgelegt, ist zumindest bei einem teilstrukturierten Vorstellungsgespräch die Entwicklung einer Frageliste empfehlenswert. Als Informationsgrundlage können die analysierten Bewerbungsunterlagen sowie alle weiteren gesammelten Informationen über den Bewerber herangezogen werden. Die dazugehörige Vorbereitungszeit sollte der späteren Dauer des Interviews entsprechen. Bei der Anwendung spezieller Interview- und Fragearten (z. B. im Falle des situativen oder multimedialen Interviews) ist allerdings mehr Zeit einzuplanen. Darüber hinaus können gleichzeitig Rekrutierungsmaterialien vorbereitet werden, um den Bewerber später Informationen zum Unternehmen aushändigen zu können.⁴⁴

Es ist zu beachten, dass alle Entscheidungsträger den gleichen Kenntnisstand besitzen, zum einen über das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle, zum anderen über die wesentlichen Informationen des Bewerbers selbst, da Informationsasymmetrien zu unterschiedlichen Beurteilungen führen können. Die Gesprächsteilnehmer sind daher mit den wesentlichen Informationen auszustatten, z. B. durch die Aushändigung der Kopie des Lebenslaufes.⁴⁵

Weiterhin beinhaltet der organisatorische Rahmen die Terminfestlegung, wobei einiges zu berücksichtigen ist. Eine angemessene Vorlaufzeit zwischen Einladung und Termin ist zu

⁴¹ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S 13.

⁴² Vgl. Weuster 2014, S. 184.

⁴³ Vgl. Weuster 2013, S.180.

⁴⁴ Vgl. Weuster 2013, S.180.

⁴⁵ Vgl. Weuster 2014, S. 182.

wählen, denn eine zu kurz gewählte Vorlaufzeit erhöht die Gefahr von Bewerberabsagen. Auch sollte über die Dauer des Vorstellungsgespräches informiert werden, sollte diese überdurchschnittlich lang sein (z. B. eintägiges Assessment-Center). Um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen, sollte aber genügend Zeit eingeplant werden. Denn eine hektische Atmosphäre führt zu einem erhöhten Zeitdruck der Eignungsdiagnosen und Auswahlentscheidungen, mit der erhöhten Gefahr, dass wesentliche Informationen unbeachtet bleiben und verstärkt Stereotypen wahrgenommen werden.⁴⁶

Weiterhin sind die Umstände der An- und Abreise zu beachten. Je nach Umstand ist der Bewerber mit einer Anfahrtsskizze, Informationen über Parkmöglichkeiten usw. ausstatten. Auch der Empfang sollte vom Besuch des Bewerbers unterrichtet und angehalten werden, zuvorkommend und höflich zu handeln, um einen positiven ersten Eindruck zu vermitteln. Falls mehrere Bewerber zu einem Gespräch eingeladen werden, ist die Bereitstellung eines Warteraums empfehlenswert, im besten Fall mit Sitzgelegenheiten. Die Wartezeit zeigt auch symbolisch die Statusdifferenzen zwischen den Interviewer und den Interviewten. Verschiedene Studien zeigen, dass gleichrangige- oder höherrangige Bewerber kürzeren Wartezeiten ausgesetzt werden.⁴⁷

In diesem Zusammenhang ist ein angemessener Interviewort auszuwählen. Der Bewerber soll sich ernstgenommen fühlen, das wiederum zu besseren Leistungen im Interview führt. Als Gesprächsraum wird ein ruhiges Zimmer empfohlen, indem das Gespräch ohne Störungen durch Dritte durchgeführt werden kann. Gespräche in Großraumbüros verstoßen gegen das Gebot der Vertraulichkeit. Auch Abstellkammern, Eingangshallen, Kantinen, Sitzecken im Foyer etc. erfüllen nicht die Voraussetzungen eines angemessenen Ortes. Zudem sollte das Gespräch möglichst nicht an einem Schreibtisch stattfinden. Überspitzt formuliert, vermittelt das „Verschanzen“ hinter dem Tisch dem Bewerber das Gefühl eines „Bittstellers“ gegenüber dem „thronenden“ Gesprächspartner der Unternehmensseite. Vielmehr sollte eine gleichberechtigte Atmosphäre erzielt werden, z. B. durch die Nutzung eines runden oder viereckigen Tisches.⁴⁸

2.3.2 Durchführung

Durch eine wechselseitige Informationsasymmetrie werden Interessen und Ziele durch das

⁴⁶ Vgl. Weuster 2014, S. 180-183.

⁴⁷ Vgl. Weuster 2013, S. 180 f.

⁴⁸ Vgl. Weuster 2014, S. 184.

Vorstellungsgespräch beider Parteien erörtert ⁴⁹ Um an die benötigten Informationen zu gelangen, muss der Personalmitarbeiter sich bewusst sein, inwieweit er bestimmte Fragetechniken nutzen kann. So ist das Personalauswahlgespräch ein flexibles, universell einsetzbares Instrument und muss unbedingt richtig angewandt werden.⁵⁰

2.3.2.1 Beachtung rechtlicher Grundlagen

Bei der Durchführung des Personalinterviews, insbesondere bei dem Fragerecht der Unternehmenseite, sind rechtliche Grundlagen zu beachten. Zentrale Norm ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), wonach niemand aus Gründen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität benachteiligt werden darf (vgl. § 1 AGG). Die Einführung des AGG führte in der Praxis zu einer höheren Akzeptanz der auf dem ersten Blick selbstverständlichen Ziele⁵¹ und erhöhte somit von Gesetzes wegen die Professionalität des Auswahlinterviews.⁵²

Konkret manifestieren sich das AGG sowie die zu beachtende Rechtsprechung im Fragerecht des potentiellen Arbeitgebers und Antwortrecht des Bewerbers. Grundsätzlich darf der Bewerber zu allen relevanten Themen, die das zukünftige Arbeitsverhältnis betreffen, befragt werden. Dies schließt alle wichtigen Informationen ein, die für die Entscheidung der Unternehmenseite notwendig sind, um einzuschätzen, ob der Bewerber die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen für die spätere Tätigkeit besitzt. Auch darf sich der Interviewer eine Einschätzung darüber verschaffen, ob der Bewerber für weitergehende Aufgaben (z. B. Projektleitung, Führungsaufgaben) geeignet ist. Fragen der Unternehmenseite müssen vom Bewerber grundsätzlich wahrheitsgetreu beantwortet werden. Im Falle einer widerrechtlichen Lüge, könnte die Einstellung später angefochten und dem Mitarbeiter gekündigt werden. Jedoch müssen nicht alle Fragen wahrheitsgetreu beantwortet werden, d. h. die Lüge des Bewerbers wäre nicht widerrechtlich. In Betracht kommen insbesondere Fragen, die über den Rahmen hinausgehen und das Diskriminierungsverbot (siehe oben) verletzen. Über zulässige und unzulässige Fragen gibt nachrichtlich Anhang 1 einen Überblick.

Das Diskriminierungsverbot ist auch aus wirtschaftlichen Motiven zwingend einzuhalten. So können Schadensersatzansprüche geltend gemacht werden, sollten unternehmerische Entscheidungen auf einer diskriminierenden Grundlage beruhen. Relevant ist dies vor allem bei

⁴⁹ Vgl. Weuster 2004, S. 210 f.

⁵⁰ Vgl. Becker 2011, S. 40.

⁵¹ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 271.

⁵² Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 271.

der Formulierung von Ablehnungsgründen. Anhaltspunkte, die auf einen Verstoß gegen das Diskriminierungsverbot deuten, wie etwa „wir haben uns für eine jüngere Mitarbeiterin entschieden“, dürfen nicht enthalten sein.

2.3.2.2 Frageformen und -techniken

Gleichwohl es einige Mühe kosten mag, die rechtlichen Grundlagen zu beachten, sollte der Interviewer sein Ziel, eine solide Entscheidungsgrundlage für die Personalauswahlentscheidung zu erhalten, nicht aus den Augen verlieren. Der Interviewer kann hierzu spezielle Frage-techniken verwenden. In den folgenden Punkten werden einige dieser Techniken kurz vorgestellt. Dabei werden für jede Methode die Vor- und Nachteile erklärt.

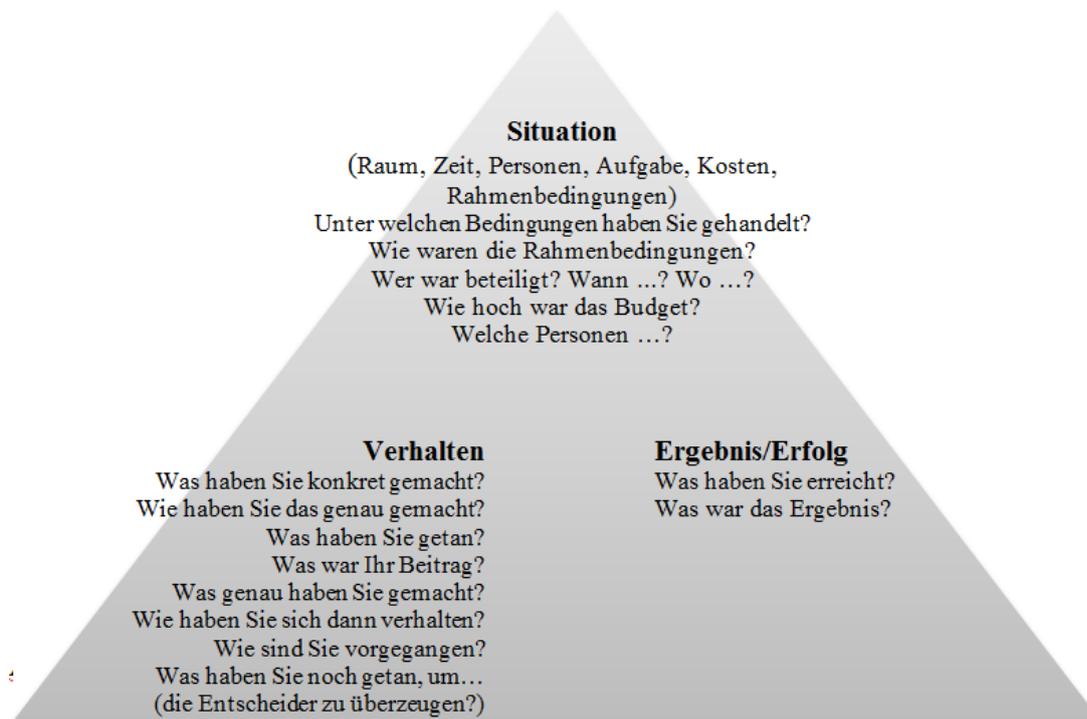
VeSiEr-Fragen

Die Abkürzung VeSiEr beschreibt die Worte Verhalten, Situation und Ergebnis und erinnert an ein Visier (eines Helms), hinter der sich der Bewerber befindet, welches durch das Interview angehoben werden soll. Diese Methode baut auf das vorher festgelegte Anforderungsprofil auf, mit dem Ziel, dieses mit dem Bewerber abzugleichen. Der Interviewer stellt hierzu Fragen zu vergangenen Verhaltensweisen, der dazugehörigen Situation und dem damals erreichten Ergebnis.⁵³ Auf Grundlage vergangener Verhaltensmuster soll das spätere Verhalten in einer ähnlichen Sachlage ermittelt werden. Dabei ist zu beachten, dass alle Aspekte (Verhalten, Situation, Ergebnis) zur Überprüfung einer Situation abgefragt werden sollen.⁵⁴ Eine festgelegte Reihenfolge für die Fragen gibt es nicht. Sie werden daher, zur besseren Vorstellung, in Dreiecksform angeordnet.⁵⁵ Dies veranschaulicht folgende Abbildung:

⁵³ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2011, S.15.

⁵⁴ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S.221-222

⁵⁵ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2011, S. 15.



Darst. 3: Die VeSiEr-Fragen
(Quelle: Berndt/Wierzchowski 2015, S. 202)

Die VeSiEr-Methode ermöglicht den Abgleich aller relevanten Informationen, die zuvor festgelegt worden sind. Wie das Beispiel zeigt, werden sie meist in offener Form (siehe unten) gestellt. Als positives Merkmal der Methode ist das Potential hervorzuheben, „Lügner und Blender“ zu enttarnen. Das angegebene Bewerberprofil kann somit stärker auf seinen Wahrheitsgehalt untersucht werden. Insbesondere fachliche Kompetenzen, aber auch weitere Anforderungsbereiche, wie etwa „Erfahrungen“ oder „stellenbezogene Motivation“, können überprüft werden.⁵⁶ Allerdings basiert die Methode immer auf der Hypothese, dass aus früheren Verhalten zukünftiges prognostiziert werden kann. Dass gewählte Verhaltensarten zukünftig korrigierbar bzw. abweichend sein können, bleibt unbeachtet: D. h. negatives Feedback (z. B. Beschwerden von Kunden, Vorgesetzten oder Kollegen) und deren Auswirkungen auf das zukünftige Verhalten werden grundsätzlich nicht berücksichtigt.⁵⁷ Die alleinige Verwendung von VeSiEr-Fragen bildend somit noch keine geeignete Grundlage für die Beurteilung eines Bewerbers.⁵⁸

Offene Fragen/W-Fragen

Offene Fragen grenzen sich von geschlossenen Fragen ab, in dem ihre Formulierung keine kur-

⁵⁶ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2011, S. 15.

⁵⁷ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S.221-222.

¹⁰ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 202.

zen „Ja-Nein-Antworten“ zulassen und die Antworten grundsätzlich einen höheren Informationsgehalt aufweisen. Sie werden auch als „W-Fragen“ bezeichnet, zumal sie fast alle mit einem „W“ beginnen: „Welche...? Wer...? Wieso...? Wann...?“⁵⁹

Der Bewerber soll hierdurch buchstäblich „zum Sprechen gebracht werden“. Hierdurch gewinnt der Bewerber einen höheren Redeanteil, welcher bei einem richtigen Einsatz auf 70 bis 80 Prozent geschätzt wird, während der Redeanteil des Interviewers 20 bis 30 Prozent aufweist. Letzterer gewinnt somit viele Auskünfte ohne selber durch ständiges Nachfragen agieren zu müssen. Der Bewerber wiederum erhält höheren Spielraum, auf bestimmte Fragen verstärkt einzugehen. Auf diese Weise kann das Kommunikationsverhalten des Bewerbers beobachtet und ggf. mit dem Anforderungsprofil abgeglichen werden, in dem etwa darauf geachtet wird, ob der Kandidat viel oder weniger, laut oder leise spricht. Auch kann überprüft werden, ob die Antworten einer inneren Logik und Ordnung entsprechen.⁶⁰

Geschlossene Fragen

In Abgrenzung zu den offenen Fragen erwartet der Interviewer in diesem Fall „Ja-Nein-Antworten“. Der Informationsgehalt ist dabei grundsätzlich geringer. Daher zielen die Fragen auf bestimmte Themen ab, zu denen eine konkrete Antwort erwartet wird. Möchte der Interviewer genauer in Erfahrung bringen, welche bestimmten Fähigkeiten und Kompetenzen der Bewerber besitzt, findet diese Fragetechnik Anwendung. Auch ist die geschlossene Form für Nachfragen geeignet, um z. B. Missverständnisse zu beseitigen. Allgemein können geschlossene Fragen situativ im Vorstellungsgespräch eingesetzt werden, auch um den Bewerber provozierend aus der Reserve zu locken, z. B. „Habe ich Sie also richtig verstanden, dass Sie...?“ oder „Sind Sie bereit, jede Woche zwei Tage auf Geschäftsreise zu sein?“. Allerdings sollten nicht zu viele geschlossene Fragen hintereinandergestellt werden, um den Eindruck eines „Verhörs“ zu vermeiden, wodurch der Bewerber eingeschüchtert werden und seine Mitteilungsbereitschaft sinken könnte.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 222.

⁶⁰ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 222 f.

⁶¹ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 224.

Kettenfragen

In diesem Zusammenhang ist die Technik der Kettenfragen zu erwähnen. In Anlehnung an eine Kette, ordnen sich mehrere Fragen aneinander an und stehen in engem Zusammenhang zueinander. Beispiel:

- Wie haben Sie die Aufgaben des Projektes XY auf die Mitglieder Ihres Teams verteilt? (1. Teil)
- Was war aus Ihrer Sicht erfolgreich? (2. Teil)
- Was war weniger erfolgreich? (3. Teil)
- Wie war das Ergebnis? (4. Teil)

Diese Fragetechnik ist mit Vorsicht zu genießen und sollte nur ergänzend eingesetzt werden. In vielen Fällen deckt die Beantwortung des Bewerbers nicht alle Teilfragen ab (z. B. ausschließliche Beantwortung der ersten, letzten oder der aus Sicht des Bewerbers einfachsten Frage). Dies hinterlässt in Abhängigkeit des Interviewers unterschiedliche Eindrücke, z. B. es wird vergessen nachzufragen und sich damit zufriedengegeben oder es wird negativ ausgelegt. In jedem Fall wird eine adäquate Informationsgewinnung über den Bewerber nicht gewährleistet. Denkbar sind daher nur wenige Einsatzgebiete, wie etwa Erkenntnisse darüber zu erlangen, ob der Bewerber auch komplexe Zusammenhänge kompetent verarbeiten kann („Komplexitätsverarbeitungscompetenz“). Hierdurch kann überprüft werden, ob eine kompetente Aufgabenverarbeitung auch in einem komplexeren oder unübersichtlichen Umfeld gewährleistet ist.⁶²

Selbstreflektorische Fragen

Selbstreflektorische Fragen sind Fragen zu Einstellungen, Haltungen und Sichtweisen des Bewerbers.⁶³ Sie werden zu meist in offener Form gestellt, nachdem ausreichende Erkenntnisse über das Verhalten des Bewerbers gewonnen worden sind. In Abgrenzung zu einer engen Auslegung der VeSiEr-Fragen, soll Aufschluss darüber gegeben werden, wie der Bewerber selbst sein vergangenes Verhalten reflektiert und ob er dabei Erkenntnisse für sein zukünftiges Verhalten gesammelt hat. Nähere Informationen über die eigene Selbsteinschätzung und Lernfähigkeit des Bewerbers können somit in Erfahrung gebracht werden. Beispiele: „Was haben Sie daraus gelernt?“, „Was sagt dies über Sie aus?“, Welche Erkenntnisse haben

⁶² Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 238.

⁶³ Vgl. fit2solve (Universität Stuttgart) o. J., S. 2.

Sie für die Zukunft daraus gezogen?“⁶⁴

Der zuvor erläuterten Schwachstelle der VeSiEr-Methode, die Hypothese, dass von vergangenem Verhalten stets auf zukünftige Verhaltensmuster geschlossen wird, kann Abhilfe verschafft werden. Der Bewerber erhält hierdurch die Chance, auch bei einer als schlecht zu bewertenden Leistung in der Vergangenheit, seine daraus erlangten Erkenntnisse zu präsentieren und darzulegen, dass seine daraus gewonnenen Erfahrungen, Vorteile für zukünftige Verhaltensweisen bereithalten. Dass derartige Erkenntnisse nicht ungeachtet bleiben sollen, zeigt in einem weit geschlagenen Bogen die in Deutschland weit verbreitete Skepsis gegenüber gescheiterten Firmengründern. Während etwa in den USA eine deutliche andere Fehlerkultur vorherrschend ist und in vergangenen Fehlern vor allem das Potential erkannt wird, zukünftig erst aus diesem Grunde anders agieren zu können, bleiben derartige Erkenntnisse in Deutschland oft unberücksichtigt.⁶⁵ Bezogen auf das Personalinterview, sollten selbstreflektorische Erkenntnisse daher nicht unterschätzt werden. Gleichwohl bleibt festzuhalten, dass Erkenntnisse über Selbsteinschätzung und Lernfähigkeit des Bewerbers auch bei einem in der Vergangenheit als positiv einzuschätzendes Verhalten, erzielt werden können.

Selbstreflektierende Fragen sind somit bei Verwendung der VeSiEr-Methode heranzuziehen. Sie wären danach ein Bestandteil der VeSiEr-Methode und sind zum Gesprächsabschluss oder situativ einzusetzen.⁶⁶

Die vorgestellten Frageformen und -techniken bilden nur einen Ausschnitt eines breiten Spektrums anwendbarer Techniken in einem Personalinterview, deren Gänze im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgestellt werden kann. Weitere in der Literatur verbreitete Frageformen, um nur einige zu nennen, sind zirkuläre Fragen, Alternativfragen, Fragen nach Unterschieden, Einschätzung- und Zufriedenheitsfragen, Projektionsfragen, stereotypkonträre Fragen oder Suggestivfragen.⁶⁷ Dennoch konnte aufgezeigt werden, dass eine monotone Verwendung der gleichen Fragetechnik nicht zielführend ist. Vielmehr sind unterschiedliche Fragetechniken während des Gesprächs zu wählen, um dem Ziel, das Gespräch in die gewünschte Richtung zu lenken bzw. relevante Informationen für die Auswahlentscheidung zu erhalten, näher zu kommen. Allerdings wäre es aus Sicht des Interviewers nicht ausreichend, allein darauf zu achten, unterschiedliche Techniken zur Anwendung zu bringen. Vielmehr bedarf es des rich-

⁶⁴ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 233 f.

⁶⁵ Vgl. Tönnesmann 2015, o. S.

⁶⁶ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 234.

⁶⁷ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 233-245.

tigen Gespürs, unterschiedliche Techniken situativ richtig anzuwenden. Denn wie in den Erläuterungen zu den einzelnen Formen festgestellt, ist nicht jede Frage für jede Situation geeignet (siehe vor allem das geringe Einsatzgebiet der Kettenfragen). Dennoch kann festgehalten werden, dass einige Techniken in vielen Fällen geeigneter erscheinen, in breiter Form anzuwenden. Hervorzuheben ist die vorgestellte VeSiEr-Methode, die dem Interviewer ein einfaches Grundkonzept bietet. Eingeflochten in einen Leitfaden bietet die Methode dem Interviewer eine gute Orientierung.⁶⁸ In Kombination mit weiteren Techniken kann der Informationsgewinn deutlich gesteigert werden (z. B. geschlossene Nachfragen, um Kompetenzen und Fähigkeiten näher zu untersuchen) oder methodische Nachteile des Modells zu korrigieren (z. B. selbstreflektorische Fragen zur Ergründung der Selbsteinschätzung und Lernfähigkeit des Bewerbers).

2.3.2.3 Strukturierung des Personalinterviews: Interviewphasen

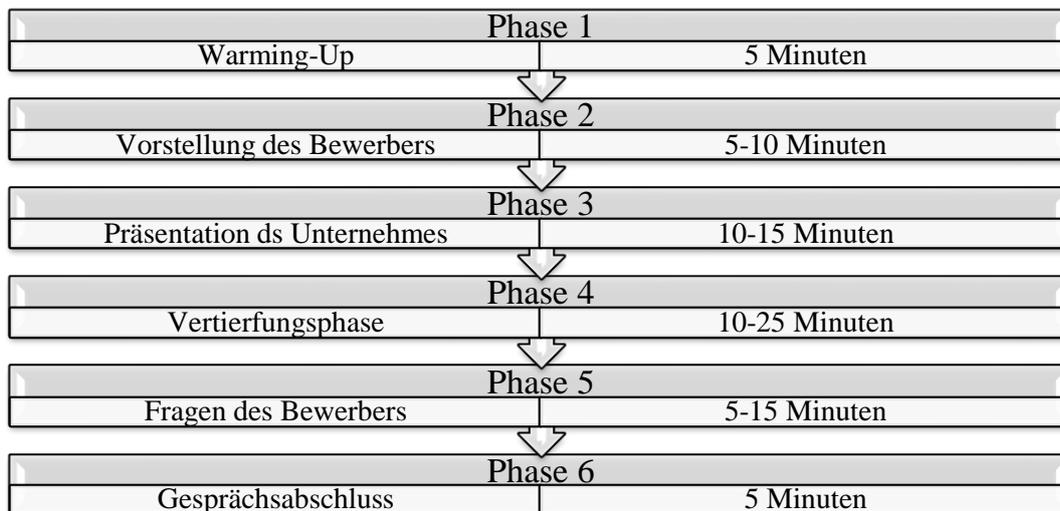
Ein allgemein gültiger Ablauf für das Personalinterview kann nicht festgehalten werden. In Abhängigkeit verschiedener Faktoren (z. B. Anzahl der Bewerber, zu besetzende Situation, wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens etc.) sind Schwerpunkte unterschiedlich zu setzen, wobei das Gesamtgespräch i. d. R. zwischen 45 und 70 Minuten⁶⁹ in Anspruch nehmen soll. Dennoch haben sich übergeordnete Interviewphasen herauskristallisiert (siehe Darst. 4), welche nachfolgend beschrieben werden.⁷⁰ Dabei soll nicht unerwähnt bleiben, dass während des Gesprächsverlaufes die Anfertigung von Notizen ratsam ist, um eine geeignete Grundlage für die spätere Gesprächsauswertung zu erhalten.⁷¹

⁶⁸ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2011, S. 16.

⁶⁹ Die Zeitangabe bezieht sich auf das Personalinterview im engeren Sinne. Spezielle Formen (z. B. im Rahmen eines Assessment-Centers) weisen hingegen andere Zeiträume auf.

⁷⁰ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 27.

⁷¹ Siehe hierzu das anschließende Kapitel 2.3.3 (Auswertung).



Darst. 4: Gesprächsphasen und Zeitbedarf
(Quelle: Brenner/Brenner 2001, S. 27)

Warming-up

Das „Warming-up“ ist die erste Phase nach der Begrüßung und der Vorstellung und dient dem gegenseitigen Kennenlernen von Bewerber und Unternehmensvertreter. Nicht zu unterschätzen ist hierbei der erste Eindruck, den beide gewinnen und der über ihre gegenseitige Sympathie entscheidet.⁷² Laut einer Studie der Universität von Kalifornien in Berkeley wird innerhalb von 20 Sekunden entschieden, ob jemand als sympathisch empfunden wird oder nicht. Die Bedeutung der Phase ist hervorzuheben, ist sie doch prägend für den weiteren Verlauf des Gespräches.⁷³

Im Allgemeinen ist es das Ziel des Interviewers, ein sachliches und realistisches Bild von dem Bewerber zu erhalten. Deshalb ist es umso wichtiger, das Gespräch am Anfang aufzulockern, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen und keinen krampfhaften Einstieg zu erzeugen. Dafür bietet sich ein kurzer „Small Talk“ an, z. B. in Form belangloser Fragen über die Anreise oder Wetter. Auch dient es einer angenehmen Atmosphäre, dem Bewerber zu Beginn ein Getränk anzubieten.⁷⁴

Vorstellung des Bewerbers (Selbstpräsentation)

Die anschließende Phase bildet die Selbstpräsentation des Bewerbers ab, welcher vereinfacht ausgedrückt die Gelegenheit erhält, etwas über sich zu erzählen. Sein Ziel sollte es sein, einen Überblick über die eigene Person zu geben und gleichzeitig die Vorteile für die eigene Ein-

⁷² Vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 28.

⁷³ Vgl. Mai 2012, o. S.

⁷⁴ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 28.

stellung darzulegen.⁷⁵ Im Hinblick auf die angestrebte Stelle, können auch Stationen und Erfahrungen im beruflichen Werdegang deutlich gemacht werden. Im Idealfall steht für den Bewerber immer im Mittelpunkt, dem Interviewer aufzuzeigen, aus welchen Gründen er für die zu besetzende Stelle geeignet ist – eine bloße Nacherzählung des Lebenslaufes würde diesem Zweck nicht dienen.⁷⁶ Für den Bewerber ist es wichtig herauszustellen, welche passenden Fähigkeiten und Kenntnisse er für die freie Stelle mitbringt, z. B.: Welche Weiterbildungen wurden absolviert? Welche für das Unternehmen nützlichen Fach- und Branchenkenntnisse liegen vor? Wie hält er sich auf aktuellem Stand gehalten?⁷⁷

Präsentation des Unternehmens

In der anschließenden Phase stellt der Interviewer dem Bewerber Informationen zum Unternehmen bereit, umso das zukünftige Arbeitsumfeld näher zu beleuchten. Detaillierter werden die zu besetzende Stelle und die damit verbundenen Anforderungen und Erwartungen erläutert. Positiv wird dabei aufgenommen, wenn der Bewerber sich vorab über das Unternehmen informiert hat, z. B. aus Broschüren oder mittels Internetrecherche. Der Bewerber hätte dadurch auch den Vorteil, im Vorfeld die Stellenanforderungen und unternehmenseitigen Erwartungen mit seinen eigenen Vorstellungen und Fähigkeiten abzugleichen, um somit eine höhere Übereinstimmung zu erreichen.⁷⁸

Vertiefungsphase

Die anschließende Vertiefungsphase ist der Hauptteil des Interviews und beinhaltet zwei Funktionen: Einerseits werden Unstimmigkeiten aus den vorliegenden Bewerbungsunterlagen hinterfragt und beseitigt. Andererseits kann der Interviewer konkrete Informationen zum Qualifikationsprofil des Bewerbers erheben, welche nicht bekannt oder bis zu diesem Zeitpunkt nur in groben Zügen bekannt sind. Je strukturierter und durchdringender dieser Teil durchgeführt wird, umso eine bessere Entscheidungsgrundlage ergibt sich für die spätere Personalauswahlentscheidung. Vom Bewerber wird in dieser Phase ein hoher Redeanteil erwartet (ca. 70 Prozent).⁷⁹ Daher sind gerade in dieser Phase die Fähigkeiten des Interviewers gefragt, die richtigen Fragetechniken einzusetzen, mit dem Ziel, das Gespräch in die richtige Bahn zu lenken und die notwendigen Informationen zu erhalten (siehe hierzu das vorangegangene Kapitel

⁷⁵ Vgl. Rösler 2015, S. 85 f.

⁷⁶ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 28 f.

⁷⁷ Vgl. Rösler, 2015, S. 87.

⁷⁸ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 30.

⁷⁹ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S.30.

2.3.2.2). Wichtige zu erhebende Informationen können sein:⁸⁰

- Gründe für Berufswahl oder Berufswechsel
- Motivation für die Bewerbung
- Schwachstellen wie Kündigungen, lange Studierdauer etc.
- Stärken und Schwächen.

Fragen des Bewerbers

Im Anschluss sollte dem Bewerber Gelegenheit gegeben werden, Fragen zu stellen. Auch aus den gestellten Fragen können Rückschlüsse auf den Bewerber gezogen werden. Werden etwa schwerpunktmäßig Fragen zu Urlaub, Gehalt und Krankheitsfällen gestellt, kann daraus entnommen werden, dass der Bewerber stärker an einem ruhigen und stressfreien Arbeitsplatz interessiert ist als am Aufgabengebiet selbst. Hat der Bewerber keine eigenen Fragen, kann möglicherweise auf eine schlechte Vorbereitung oder fehlendes Interesse geschlossen werden. Positiv dagegen können z. B. Fragen zu den Arbeitsinhalten, Arbeitsabläufen oder mögliche Perspektiven bei erfolgreicher Aufgabenbewältigung gewertet werden.⁸¹

Gesprächsabschluss

Zum Schluss wird das weitere Vorgehen vereinbart: Üblicherweise meldet sich das Unternehmen nach dem Gespräch bei dem Bewerber. Dabei sollte fairerweise ein Zeitrahmen genannt werden, um den Gesprächspartner eine Orientierung zu geben.⁸²

2.3.3 Auswertung

Einer professionellen und methodisch strukturierten Auswertung stehen mehrere Instrumente zur Verfügung, um Fehler und Urteilsverzerrungen⁸³ zu vermeiden.⁸⁴ Bei der Gesprächsauswertung ist es das Ziel, die gesammelten Daten aus dem vorangegangenen Interview zusammenzufassen, um eine Gesamtbilanz über den Bewerber zu ziehen. Erst durch die Gesprächsanalyse erhält das Unternehmen einer fundierten Grundlage für die Personalauswahlentscheidung.⁸⁵

⁸⁰ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S.30.

⁸¹ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S.31.

⁸² Vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 32.

⁸³ Die Fehlerarten werden im Kapitel 3.1.2 (Fehlerarten und deren Ursachen) näher betrachtet.

⁸⁴ Vgl. Jorda/Külpp/Brückschen 2013, S. 156.

⁸⁵ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S 41.

Eine gründliche Gesprächsanalyse sollte möglichst unmittelbar nach dem Personalinterview erfolgen. Der Bewerber sowie seine persönlichen Merkmale sind dann noch im Gedächtnis des Interviewers, welches die Entscheidungsfindung erheblich erleichtert und transparenter gestaltet.⁸⁶ Sollten mehrere Interviews hintereinander durchgeführt werden, ist darauf zu achten, dass nicht zu viel Zeit zwischen dem jeweiligen Gespräch und der Auswertung vergangen ist.⁸⁷

Die Analyse beginnt mit der Sichtung der Notizen, die während des Gespräches angefertigt worden sind und für die nähere Einordnung der von dem Bewerber formulierten Antworten dienlich sind. Hierbei ist grob zu klären, ob im Gespräch alle relevanten Informationen abgedeckt worden sind, d. h.: Hat der Bewerber alle zentralen Fragen beantwortet? Konnten alle für die spätere Auswahlentscheidung wichtigen Informationen gewonnen werden? Gibt es noch weiteren Informationsbedarf, der im Interview nicht geklärt worden ist? Darüber hinaus empfiehlt es sich, den unmittelbar nach dem Gespräch gewonnen Gesamteindruck schriftlich festzuhalten, damit dieser nicht in Vergessenheit gerät.⁸⁸

Anschließend erfolgt eine detailliertere Analyse, in dem die für zu besetzende Stelle geforderten Kriterien mit den erhaltenen Informationen über den Bewerber abgeglichen werden. In Abhängigkeit davon, ob mehrere Gesprächsteilnehmer am Interview teilgenommen haben, bieten sich verschiedene Instrumente für diese Analyse an. Generell ist die Nutzung eines vorbereiteten Auswertungsbogens möglich, welcher für das Interview einer Person als auch für das Interview mehrerer Bewerber herangezogen werden kann. In letzterem Fall kann anhand des Auswertungsbogens eine Rangliste erstellt werden, welches die Auswahlentscheidung erheblich vereinfacht. Allerdings ist darauf zu achten, dass die gleichen Anforderungskriterien in den Bogen aufgenommen und die Bewertung für alle Bewerber objektiv erfolgt. Ziel ist es, gleiche Beurteilungsrundlagen zu schaffen.⁸⁹ In Anhang 2 ist beispielhaft ein Auswertungsbogen abgebildet.

Inhaltlich sind in Abhängigkeit der zu besetzenden Stelle die fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zu ermitteln (z. B. analytisches Denkvermögen, Lernfähigkeit und -bereitschaft, Komplexitätsverarbeitungskompetenz, Initiative und Eigenständigkeit). Darüber hinaus sollte aber auch die charakteristische Persönlichkeit des Bewerbers erfasst werden. Folgende Frage-

⁸⁶ Vgl. Simm o. J., o. S.

⁸⁷ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 41.

⁸⁸ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 41.

⁸⁹ Vgl. Brenner/Brenner 2001, S.41-43.

stellungen sind hierbei bedeutsam: Wie drückt er sich aus? (Stimmelage, Sprachfluss) Wie bewegt er sich? (Mimik, Gestik). Auch wird darauf geachtet, ob er interessiert erscheint, Fragen generell beantwortet, aus eigenem Antrieb Fragen zur besetzenden Stelle bzw. zum Unternehmen stellt oder sich ggf. nach Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen erkundigt. Die genannten Punkte stellen Anhaltspunkte zur Einschätzung der Persönlichkeit dar, deren Nichterfüllung negativ ausgelegt werden kann.⁹⁰

Aus den gesammelten und analysierten Informationen werden nun Erkenntnisse über den Bewerber sichtbar, mit deren Hilfe aus dem Anforderungsprofil resultierende Fragen beantwortet werden können, z. B.:⁹¹

- Verfügt er über die notwendigen Qualifikationen und intellektuelle Fähigkeiten?
- Ist er physisch und psychisch belastbar?
- Aus welcher Motivation bewirbt er sich?
- Kann er aus Eigenantrieb seine Ziele verfolgen?
- Passt er mit seiner Persönlichkeit zum Team?

Für den Fall, dass mehrere Unternehmensvertreter am Interview teilgenommen haben, bietet sich für die Auswertung das Instrument der Auswertungsmatrix an. Ähnlich dem Bewertungsbogen werden auch hier Anforderungskriterien festgelegt, die mit dem Bewerber abgeglichen werden. Zusätzlich fließen in dieser Methode die individuellen Bewertungen aller teilnehmenden Interviewer ein, aus welchen eine gemeinsame Gesamtbewertung ermittelt wird.⁹²

Die Auswertungsmatrix ist in verschiedene Spalten aufgeteilt (siehe hierzu Anhang 3, in der eine beispielhafte Auswertungsmatrix abgebildet ist). Nachfolgend werden diese näher beschrieben, um die Funktionsweise der Matrix zu erläutern.

Spalte „Analyse der Bewerbungsunterlagen“: Ob der Bewerber zum Gespräch eingeladen wird, hängt von seinen eingesandten Bewerbungsunterlagen ab. Daher findet davor eine gründliche Untersuchung stand ⁹³ In der dafür vorgesehenen Spalte werden Resultate aus der Analyse der Unterlagen eingetragen. Besonders die Kriterien Fachwissen und Erfahrung werden genauer betrachtet. Natürlich können auch weitere Kriterien, die dem Unternehmen wich-

⁹⁰ Vgl. Maier 2009, S. 230.

⁹¹ Vgl. Maier 2009, S. 230.

⁹² Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S.117-119.

⁹³ Vgl. Jonas 2009, S. 48.

tig erscheinen, an dieser Stelle eingetragen und analysiert werden.⁹⁴

Spalten der „Interviewer“: Für jeden Interviewer wird eine eigene Spalte eingeplant, in der er eine individuelle Auswertung vornehmen kann, d. h. jeder Interviewer wertet seine eigenen Notizen bezüglich relevanter Kriterien aus. Er sollte hierbei nur Fakten eintragen, die er auf Basis ausreichend gesammelter Informationen auch beweisen kann.⁹⁵

Spalte „Gesamtbewertung“: An dieser Stelle wird das Ergebnis aller Interviewer zusammengefasst und dokumentiert. Um ein gemeinsames Gesamtergebnis zu erreichen, werden die individuellen Ergebnisse untereinander abgestimmt. Die Einigung erfolgt durch eine inhaltliche Diskussion, in dem die Interviewer mit ihrer individuellen Einschätzung überzeugen sollen. Eine Durchschnittsbewertung der individuellen Ergebnisse erfolgt demnach nicht. Falls keine Einigung erreichbar sein sollte, sind die sich daraus ergebenden Konsequenzen in der Diskussion zu ermitteln: z. B. das Ausscheiden des Bewerbers oder die Durchführung eines Zweitinterviews, in dem strittige Kriterien erneut überprüft werden.⁹⁶

Spalte „Sollprofil“: Diese Spalte stellt die sogenannten „Messlatte“ für alle Bewerber dar, welche sich aus dem Anforderungsprofil ergibt. Vereinfacht ausgedrückt wird hier festgelegt, ob das Kriterium zwingend erfüllt werden muss oder nicht. Das Sollprofil dient dem Unternehmen als Entscheidungshilfe, um Abstufungen in der Relevanz der geforderten Kriterien festlegen zu können.⁹⁷ Zum Beispiel:

Ok	Muss-Kriterium: Die Nichterfüllung bedeutet das Aus für den Bewerber.
!	Entwicklungsbedarf: Die Nichterfüllung führt nicht sofort zum Aus des Bewerbers. Vielmehr ist es davon abhängig, wie oft Kriterien dieser Einstufung nicht erfüllt worden sind, z. B.: Der Bewerber scheidet aus, wenn drei dieser Kriterien nicht erfüllt worden sind.

Darst. 5: Beispiel für ein Sollprofil
(Quelle: in Anlehnung an Berndt/Wierzchowski 2001, S. 121)

Der Vorteil einer solchen Auswertung ist, dass an der individuellen Bewertung der Kandidaten mehrere Mitarbeiter beteiligt sind und ihre Eindrücke festgehalten werden können. Dennoch kann sichergestellt werden, dass ein eindeutiges Ergebnis zustande kommt. Darüber hinaus erhält man eine prägnante Übersicht zu den Kompetenzen und zu möglichen Unter- oder

⁹⁴ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 119 f.

⁹⁵ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 120.

⁹⁶ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 120.

⁹⁷ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 120.

Überforderungen der Kandidaten in einzelnen Punkten. In diesem Zusammenhang kann auch der Entwicklungsbedarf für den Bewerber ermittelt werden.⁹⁸

Wenn nun ein Unternehmen sich für einen Bewerber entschieden hat, ist der Betriebsrat einzuschalten. Bei einem Betrieb mit mehr als 20 Mitarbeiter ist der Betriebsrat vor jeder Neuanstellung zu unterrichten. (vgl. § 99 BetrVG). Dies gilt für alle Arten von Arbeitnehmern. Der Betriebsrat hat kein Recht auf eine Auswahlentscheidung, sondern darf nur die Entscheidung verweigern.⁹⁹

3 Das Personalauswahlinterview – Die Praxis

Das theoretische Ziel, eine solide Entscheidungsgrundlage für die Personalauswahl zu erhalten,¹⁰⁰ soll nun aus der Praxis betrachtet werden. Gleichwohl das Personalauswahlgespräch eine der populärsten Methoden zur Suche nach dem optimalen Bewerber und der vorangehenden Selektion darstellt,¹⁰¹ wird die Praxistauglichkeit anhand zahlreicher Grenzen und Fehler eingeschränkt. Während in den vorangegangenen Kapiteln die Soll-Situation eines optimalen Auswahlgespräches beschrieben worden ist, soll das Interview in der Praxis anhand seiner Mängel bewertet werden. Abschließend werden aktuelle Trends vorgestellt, die neben Fehlern und Grenzen einen tieferen Einblick in die gegenwärtige Handhabung ermöglichen.

3.1 Grenzen und Fehler

Zunächst werden die gesetzten Grenzen, die sich im Rahmen des Personalauswahlinterviews in der Praxis nicht verhindern lassen, beschrieben, sowie deren Abhilfen, um sie abzuschwächen. Anschließend erfolgt eine Untersuchung häufiger Fehlerarten und deren Ursachen, die bei Vermeidung zur Steigerung der Praxistauglichkeit beitragen können. Schließlich werden absurde Methoden vorgestellt, die unter die Rubrik Grenzen und Fehler zu fassen sind, da ihre Validität wissenschaftlich nicht belegbar ist.

3.1.1 Grenzen und ihre Abhilfen

Das Personalinterview stößt in der Praxis an zahlreiche Grenzen, deren Existenz sich der jeweilige Verantwortliche bewusst sein sollte. Zur Abhilfe kann er sich verschiedenen Instrumenten bedienen, die eine Ergänzung zum Auswahlgespräch im engeren Sinne darstellen.¹⁰²

In der Personalauswahl soll die Eignung der Person für sein späteres Aufgabengebiet anhand

⁹⁸ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S.121.

⁹⁹ Vgl. Kolb/Burkhard/Zundel 2010, S. 140.

¹⁰⁰ Siehe hierzu Kapitel 2.1 (Die Bedeutung und die Ziele eines Vorstellungsgespräches).

¹⁰¹ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 136.

¹⁰² Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 136

des Anforderungsprofils erfasst werden.¹⁰³ Allerdings können gewöhnlich nicht alle Anforderungskriterien im Gespräch ermittelt werden, denn nicht immer entsprechen die Einschätzungen des Bewerbers seinen tatsächlichen Kompetenzen. Für zahlreiche Kriterien, wie etwa Fremdsprachenkenntnisse, analytisches Denken, PC-Anwenderkenntnissen, können durch konkrete Arbeitsproben, die sehr schnell offenlegen, ob der Bewerber sie auch beherrscht, Abhilfen geschaffen werden (z. B. Wechsel der Interviewsprache von Deutsch auf Englisch, Anfertigung von technischen Zeichnungen, Power-Point Präsentationen etc.).¹⁰⁴

Eine weitere Grenze kann der fehlende Erfahrungshintergrund des Bewerbers sein, z. B. im Falle eines Berufseinsteigers. Auch die in der Theorie hervorgehobene VeSiEr-Methode, als solide Interviewtechnik, stößt hier an ihre Grenzen. Denn insbesondere jüngere Kandidaten können nicht alle Situationen erlebt haben und über konkrete Beispiele berichten.¹⁰⁵ Als Ergänzung können Rollenspiele herangezogen werden, die bestimmte Situationen simulieren (z. B. Belastungssituationen, Verkaufssituationen).¹⁰⁶

Die Situation des Interviews ist eine Ausnahmesituation. Gleichwohl der Personalmitarbeiter bestrebt ist, sich über die tatsächlichen Verhältnisse zu informieren, um eine geeignete Entscheidungsgrundlage zu erhalten, versucht der, ggf. auch nervöse, Bewerber vor allem seine positiven Seiten herauszustellen, um sein Gegenüber von sich zu überzeugen. Dies kann zu einer verzerrten Wahrnehmung der tatsächlichen Persönlichkeit (sowie seiner Fähigkeiten und Kenntnisse) führen. Ein auf dieser Basis stattfindender Informationsaustausch fördert Wahrnehmungsfehler.¹⁰⁷ Zur Vermeidung von Wahrnehmungsfehlern, aber auch Beurteilungsfehlern, sind neben den bereits erwähnten Ergänzungen (siehe oben) die in der Theorie beschriebenen Verfahrensweisen konsequent umzusetzen: Erstellung und Bezugnahme eines konkreten Anforderungsprofils, Nutzung eines Interviewleitfadens, Protokollerstellung, Notizen, Teilnahme eines zumindest erfahrenen Personalmitarbeiters und die systematische, auf das Anforderungsprofil zielgerichtete, Auswertung.¹⁰⁸

Darüber hinaus können ergänzend, je nach Möglichkeit und Bedarf, Intelligenztests bzw. kognitive Leistungstests¹⁰⁹ oder verhaltensbezogene Test herangezogen werden. Während erstere vor allem bei der Beurteilung von Berufseinsteigern geeignet sind (z. B. bei der Ein-

¹⁰³ Vgl. Riedel 2015, S 22.

¹⁰⁴ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 136 f.

¹⁰⁵ Zur näheren Beschreibung der VeSiEr-Methode siehe Kapitel 2.3.2.2 (Frageformen und -techniken).

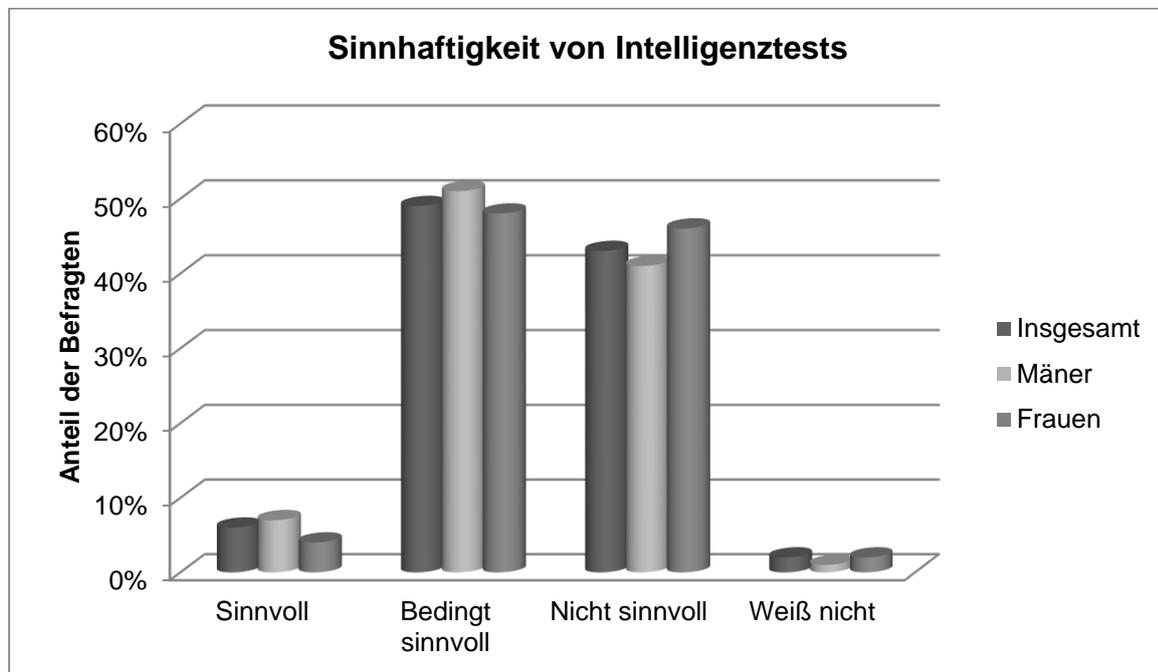
¹⁰⁶ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 136 f.

¹⁰⁷ Vgl. Wagner-Link 2008, S. 20.

¹⁰⁸ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 137.

¹⁰⁹ Vgl. Mehlich/Brandenburg/Thielsch 2014, S. 146.

stellung von Auszubildenden) und die Sinnhaftigkeit in der Praxis häufig in Frage gestellt wird (siehe nachfolgende Darst. 6), eröffnen sich für verhaltensbezogene Test größere Anwendungsgebiete. Denn viele Unternehmen möchten einen tieferen Blick in die Persönlichkeit des Bewerbers, im Hinblick auf den späteren Einsatzbereich, erhalten.



Darst. 6: Sinnhaftigkeit von Intelligenztests
(Quelle: Statista GmbH 2016, o. S.)

Im Mittelpunkt des Interesses stehen somit verhaltensbezogene Tests. Da Bewerber sich grundsätzlich im Rahmen des Einstellungsprozesses sozial adäquat verhalten, ist darauf zu achten, dass erwartbare Antworten keinen Einfluss auf die Testergebnisse ausüben.¹¹⁰ Anerkannte Tests sind zum Beispiel:

BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung): Ein Fragebogen, der die berufsbezogenen Aspekte der Persönlichkeit eines Bewerbers erfasst. Dabei werden berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, soziale Kompetenzen und psychische Konstitution geprüft.¹¹¹

HOGAN Persönlichkeitstest: Ursprünglich in den 70er Jahren von Robert Hogan entwickelter und speziell auf die Wirtschaft ausgerichteter Persönlichkeitstest zur Ermittlung der Persönlichkeit (u. a. von Verhaltensrisiken) und der Vorhersage von Management- und Führungspos-

¹¹⁰ Vgl. Berndt/Wierzchowski 2015, S. 139.

¹¹¹ Vgl. Kanning/Kempermann 2012, S. 16; Berndt/Wierzchowski 2015, S. 139.

tential.¹¹²

CAPTain Test advanced: Dieser in den 80er Jahren in Schweden entwickelte Test erfasst anhand unternehmensspezifischer Anforderungen Arbeits- und Verhaltensleistungen von Mitarbeitern und Führungskräften (besonders geeignet für Vertriebs- bzw. Beratungstätigkeiten).¹¹³

Assessment-Center (engl. Assessment: Beurteilung): Hierbei handelt es sich um ein länger angelegtes Beurteilungsverfahren, i. d. R. ein bis zwei Arbeitstage, zur Ermittlung eines geeigneten Kandidaten. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen auch hier „SoftSkills“ (also soziale Kompetenzen).¹¹⁴ Es besteht aus einer Zusammenstellung verschiedener Aufgabentypen und Übungen,¹¹⁵ wobei auch die zuvor beschriebenen Tests als auch das Personalinterview selbst eingebunden werden können. Dies zeigt gleichzeitig den Vorteil des Instruments. Denn Personalauswahltests üben gewöhnlich eine starke Filterfunktion aus, d. h. schlecht abschneidende Kandidaten scheiden häufig aus. Um eine einseitige Fokussierung auf einzelne Testergebnisse zu vermeiden, sind mehrere Übungen in Kombination mit weiteren Auswahlgesprächen sinnvoll.¹¹⁶ Das Assessment-Center, ursprünglich in den USA entwickelt, hat sich somit rasch ausgebreitet und ist seit Ende der 70er Jahre auch in Deutschland als Personalauswahlinstrument fest etabliert.¹¹⁷

3.1.2 Fehlerarten und deren Ursachen

Das folgende Kapitel beschreibt häufige Fehlerarten, die auf Seiten des Interviewers auftreten und in der Praxis zu verzerrten Wahrnehmungen und falschen Annahmen führen können. Um die Entstehung dieser nachvollziehen und vermeiden zu können, werden anschließend die Fehlerursachen beschrieben.

3.1.2.1 Fehlerarten

„Menschenkenntnis, Intuition und Bauchgefühl“ dienen einem erfahrenen Personalmitarbeiter in der Praxis häufig als Entscheidungsgrundlage, mit der Folge, dass Entscheidungen mit „blindem Selbstvertrauen“ und ohne explizite Begründung getroffen werden. Eine professionelle Personalauswahl wird hierdurch erschwert.¹¹⁸ Nachfolgende Effekte, die gleichzeitig als Fehlerarten einzuordnen sind, beschreiben dieses Problem.

¹¹² Vgl. Metaberatung GmbH o. J., S. 1 f.; Berndt/Wierzchowski 2015, S. 139.

¹¹³ Vgl. Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH 2006, S.4 f.; Berndt/Wierzchowski 2015, S. 139.

¹¹⁴ Vgl. Püttjer/Schnierda 2008, S. 17.

¹¹⁵ Vgl. Obermann 2013, S.8.

¹¹⁶ Vgl. Menden/Seyffarth 2015, o. S.

¹¹⁷ Vgl. Lüdemann/Lüdemann 2008, S. 15.

¹¹⁸ Vgl. Kanning 2015, S. 138.

Halo-Effekt: Ausgelöst wird der Effekt durch ein Bewerbermerkmal, das in der Wahrnehmung des Personalmitarbeiters alle anderen Merkmale überstrahlt, andere wichtige Bewerberaspekte bleiben unberücksichtigt.¹¹⁹ Dem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass von einem Merkmal automatisch auf andere Merkmale geschlossen werden kann, unabhängig davon, ob die Merkmale bei objektiver Betrachtung in engem Zusammenhang zueinander stehen. In vielen Fällen erfolgt die Wahrnehmung des alles überstrahlenden Merkmals bereits bei Sichtung der Bewerberunterlagen: Wenn etwa ein Bewerber auf einer hochangesehenen Universität studiert und ausschließlich gute Ergebnisse erzielt hat, so erscheint er in einem positiven Licht, auch wenn seine Persönlichkeit und Kompetenzen noch nicht überprüft worden sind. Demgegenüber kann ein Merkmal auch eine negative Wahrnehmung auslösen, z. B.: Der Lebenslauf eines Bewerbers weist Lücken auf, mit der Konsequenz, dass er als wenig kompetent oder teamfähig eingestuft wird und die weitere Betrachtung nicht objektiv erfolgt. Im Ergebnis verhindert der Effekt eine differenzierte Betrachtung der Bewerber nach verschiedenen Anforderungskriterien.¹²⁰

In engem Zusammenhang zum Halo-Effekt steht der Bezugssystem-Effekt. In diesem Fall wird ein Bezugsanker (z. B. Schulnoten oder die Teamfähigkeit) als verbindlicher Maßstab für ein bestimmtes Merkmal herangezogen. So wird z. B. anhand eines „starken“ Bewerbers ein Bewertungsmaßstab erstellt. Alle anderen Kandidaten werden zu ihm in Relation gesetzt und „schwächer“ abschneidende Kandidaten können identifiziert werden. Allerdings kann ein unangemessen gesetzter Bezugsanker zu verzerrten Ergebnissen führen: Sollten beispielsweise die „schwächer“ abschneidenden Kandidaten zeitlich versetzt eingeladen werden, mit jeweils anderem Bezugsankern, würden einige von ihnen möglicherweise besser abschneiden. Der Effekt wird daher durch das Fehlen eines klar definierten Bewertungsmaßstabes ausgelöst.¹²¹

Als Unterform des Halo-Effektes kann der Attraktivitäts-Effekt definiert werden, worunter Beurteilungen in Abhängigkeit des äußeren Erscheinungsbildes fallen.¹²² Beispiel: Gut aussehende Menschen erscheinen danach leistungsorientierter und intelligenter. Aus diesem Effekt folgt auch die Praxis, Bewerber mit einem attraktiven Bewerbungsfoto eher zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen.¹²³ In engem Zusammenhang hierzu steht der Ähnlichkeits-Effekt,

¹¹⁹ Vgl. Peus/Braun/Hentschel/Frey 2015, S. 88.

¹²⁰ Vgl. Kanning 2015, S. 138 f.

¹²¹ Vgl. Kanning 2015, S.140.

¹²² Vgl. Peus/Braun/Hentschel/Frey 2015, S. 88.

¹²³ Vgl. Kanning 2015, S. 139 f.

wonach nicht nach dem Aussehen, jedoch anhand von Ähnlichkeitsmerkmalen zwischen Personalverantwortlichen und Kandidaten ausgewählt wird (z. B. ähnliche Biographien, Werthaltungen und Grundeinstellungen). Der Effekt tritt oft unbewusst auf, da uns ähnliche erscheinende Menschen positiv erscheinen und bevorzugt behandelt werden.¹²⁴ Hat zum Beispiel ein Bewerber an derselben Hochschule studiert wie der Interviewer, könnte dieser ihm schneller zugeneigt sein. Oder: Hat der Bewerber einen ähnlichen Werdegang gewählt, so wird er von dem Personalverantwortlichen als sympathisch wahrgenommen, da eine andere Schlussfolgerung die eigene Persönlichkeit in Frage stellen würde.¹²⁵

Von dem Attraktivitäts-Effekt losgelöst, führt bereits die Dominanz visueller Eindrücke zu Beginn des Vorstellungsgesprächs zu einer verzerrten Urteilsbildung. Noch bevor der Bewerber auch nur ein Wort im Vorstellungsgespräch gesprochen hat, erhält der Interviewer Informationen, die optisch geleitet sind: Schaut der Bewerber in die Augen oder weicht er aus? Hat er hängende Schulter oder hat er einen stolzen Gang? Diese Beobachtungen bestärken die Einschätzung eines Menschen, können demnach aber auch falsche Impulse aussenden¹²⁶

Eine weitere Fehlerquelle entsteht durch selektive Wahrnehmung. Danach können nicht alle Informationen, die auf einen Menschen einwirken, verarbeitet werden. Daher ist häufig nur ein kleiner Teil der Wahrnehmung für das Urteilsvermögen ausschlaggebend. Welche Informationen verwendet werden, ist anhand der Erfahrungen und Vorlieben eines Menschen abhängig. Dieser Umstand führt bei Anwesenheit mehrerer Personalvertreter zu unterschiedlichen Eindrücken. Es wird daher empfohlen, den Blick gegenüber dem Anforderungsprofil nicht zu verlieren und nur Kriterien zu beachten, die in Verbindung zur Stelle stehen.¹²⁷

Weitere Fehlentscheidungen können aus stereotypen Urteilsbildungen resultieren. Der Bewerber wird hier nicht individuell, sondern als Vertreter einer Gruppe betrachtet. Dabei werden vermeintliche Eigenschaften der Gruppe auf alle mutmaßlichen Mitglieder übertragen. Daraus folgt die Konsequenz, dass der Bewerber nicht anhand seiner individuellen Persönlichkeit und Kompetenzen ausgewählt wird, sondern anhand gewisser Vorstellungen über Angehörige der Gruppe, z. B.: Der Interviewer mutet generell einer Frau nicht genug Durchsetzungsstärke zu. Stereotype Urteilsbildungen führen somit zu Fehlentscheidungen in der

¹²⁴ Vgl. Mehlich/Thielsch/Meinald 2015, S. 339.

¹²⁵ Vgl. Kanning 2015, S. 140.

¹²⁶ Vgl. Kanning 2015, S.139.

¹²⁷ Vgl. Kanning 2015, S. 140.

Personalauswahl.¹²⁸

Damit Fehlentscheidungen durch die aufgeführten Effekte vermieden werden können, ist eine Professionalisierung der Personalauswahlmethoden wichtig. Denn als Folge der falschen Einschätzungen werden Bewerber möglicherweise über- oder unterschätzt und neue Stellen unzureichend besetzt.¹²⁹

3.1.2.2 Ursachen für eine fehlerhafte Personalauswahl

Ursachen für eine fehlerhafte Personalauswahl liegen häufig in einer unzureichenden Gesprächsführung (z. B. geringer Strukturierungsgrad, falsche Methodiken/Fragetechniken).¹³⁰ Missstände ergeben sich hierbei in den meisten Fällen aus den handelnden Akteuren. Dabei kommen drei Gruppen als mögliche Verursacher in Betracht.

Die erste Gruppe wird von Wissenschaftlern vertreten. Die Personalauswahl wird besonders im Fachgebiet der Wirtschaftspsychologie erforscht, deren Angehörige und Studenten besonders gut auf diesem Gebiet ausgebildet werden. Tatsächlich fällt unter diese Gruppe aber nur ein kleiner Teil, die Personalauswahlverfahren durchführen. Folglich müssten wissenschaftliche Erkenntnisse für den überwiegenden Teil der handelnden Personalmitarbeiter zugänglich gemacht werden. Zwar werden zahlreiche Schriften publiziert, aber der Adressantenkreis richtet sich vornehmlich an die Vertreter der Wissenschaft. Zudem werden viele Publikationen in englischer Sprache verfasst.¹³¹ Gleichwohl man annehmen kann, dass die englische Sprache in der Geschäftswelt weit verbreitet ist, werden dennoch Sprachbarrieren aufgebaut, was dem Verständnis neuer Erkenntnisse in Deutschland nicht dienlich ist.

Als zweite Verursachergruppe kommen die Praktiker in Betracht. Nicht jeder, der an Auswahlentscheidungen beteiligt ist, hat sich trotz geeigneten Abschlusses für die Personalauswahl qualifiziert, d. h. das Vorliegen theoretischer Kenntnisse führt nicht automatisch zu richtigen Handlungen in der Praxis. Gleichwohl ist aber auch denkbar, dass jemand in der Personalwirtschaft tätig ist, der ursprünglich einen anderen beruflichen Hintergrund aufweist (z. B. ein Ingenieur, der in die Personalabteilung versetzt wurde). Nun ist die Erlernung der diagnostischen Verfahren der Personalauswahl nicht von einem Studium abhängig. Auch durch verschiedene Weiterbildungen lassen sich die wichtigsten Regelungen und Methoden erlernen. Allerdings ist auszumachen, dass häufig die erforderliche Sensibilisierung für die

¹²⁸ Vgl. Kanning 2015, S. 141.

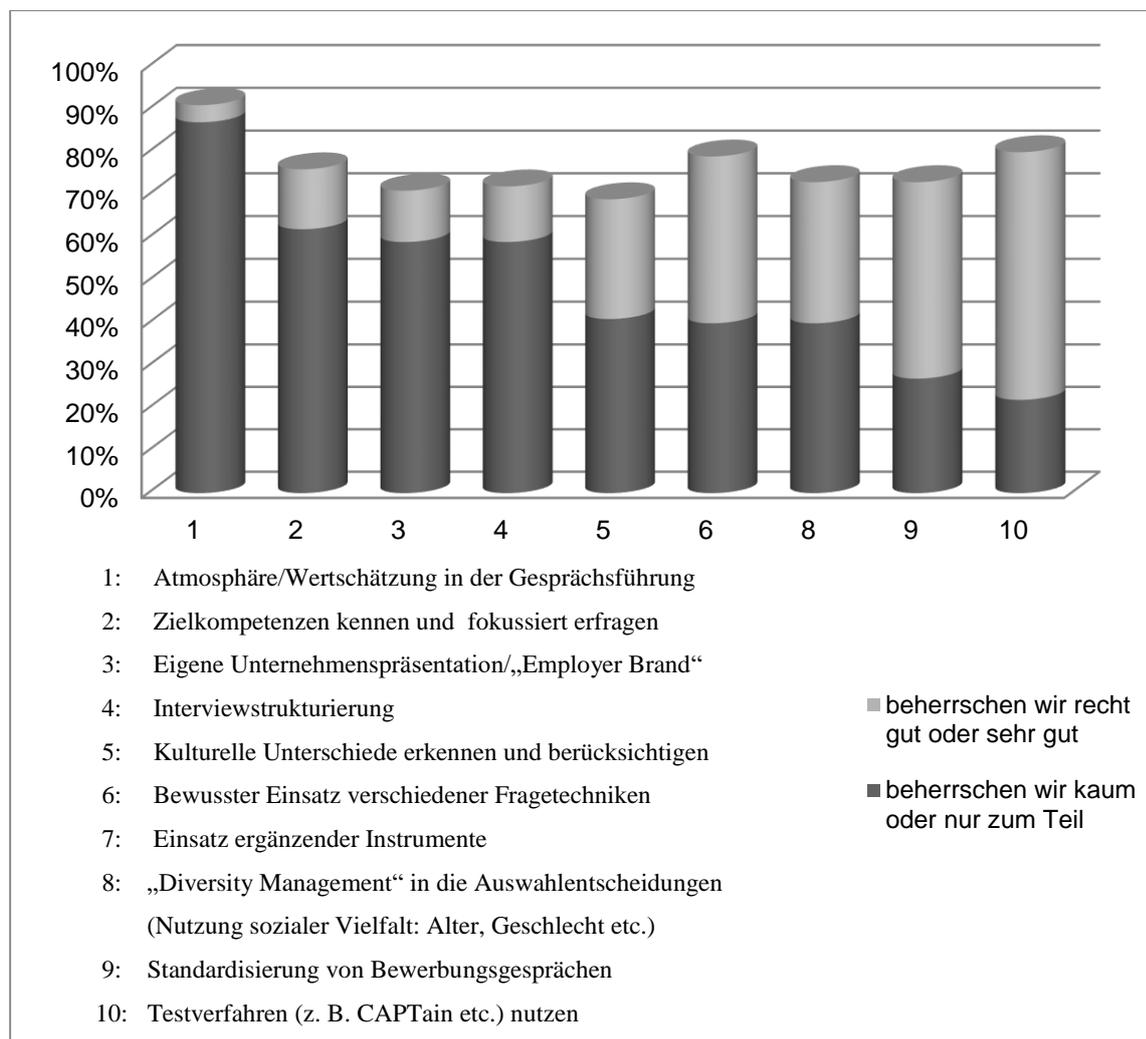
¹²⁹ Vgl. Kanning 2015, S. 141 f.

¹³⁰ Vgl. Böck/Klabude/Kurtz/Mannigel/Vögele/Weißmann 2006, S. 140.

¹³¹ Vgl. Kanning 2015, S. 144 f.

Notwendigkeit entsprechender Schulungen nicht vorliegt. Dies gilt im Übrigen nicht nur für Quereinsteiger. Auch für „Profis“ besteht wiederkehrender Weiterbildungs- und Anpassungsbedarf, seien es neue Erkenntnisse oder Veränderungen im Personalbereich (z. B. neue Rekrutierungsmöglichkeiten, Methoden, Gesetzesänderungen etc.).¹³²

Dass auf dem Feld der Weiterbildungen Handlungsbedarf besteht, verdeutlicht die folgende Abbildung, welche Umfrageergebnisse zum Lernbedarf in der Personalauswahl bzw. im Personalinterview aufzeigt. Befragt wurden 450 Unternehmen, von denen 123 geantwortet haben (Stand: Dezember 2013).



Darst. 7: Einschätzung der eigenen Stärken und Lernfelder in der Personalauswahl (Quelle: Riedel/Krotoschak 2014, S. 3)

Die Umfrageergebnisse zeigen auf, dass der überwiegende Teil der eingesetzten Personalmit-

¹³² Vgl. Kanning 2015, S. 146 f.

arbeiter (60 Prozent) in der Lage ist, Gespräche strukturiert durchzuführen. Allerdings beherrschen nur 40 Prozent den bewussten Einsatz von Fragetechniken. Am geringsten sind die Kompetenzen in der Standardisierung von Bewerbungsgesprächen ausgeprägt (d. h. die Schaffung gleicher Abläufe, um eine gleiche Beurteilungsbasis zu ermöglichen) sowie in der Anwendung von Testverfahren.

Aufgrund der fehlenden Ausbildung und ohne gewisse Weiterbildungen der praktizierenden Personalverantwortlichen, werden häufig unpassende Auswahlkriterien herangezogen. Auch die Auswahl der zu verwendenden Testverfahren orientiert sich bei „ungeschulten“ Mitarbeitern zu wenig an deren Validität. Selbst Intelligenztests, die sich in ihrer Aussagekraft als besonders verlässlich erweisen, kommen in diesem Fall nicht zur Anwendung, auch wenn ihr Einsatz objektiv geeignet erscheint. Ein weiteres Kriterium ist der Kostenfaktor. Natürlich erscheinen unstrukturierte Interviews auf dem ersten Blick günstiger als kostenintensive Assessment-Center. Allerdings bleibt in dieser Kalkulation die Aussagekraft beider Methoden unberücksichtigt, die bei Einbeziehung wohlmöglich zu einer Entscheidung gegen unstrukturierte Interviews führen würde. Ein Grund für die Verbreitung ungünstiger Techniken und Methoden liegt in der Praxis vor allem daran, dass die verantwortlichen Entscheidungsträger risikoarm agieren und sich in ihren Handlungen an anderen orientieren. Das hat den Effekt, dass in der Praxis fragwürdige Testverfahren genutzt werden, welche sich trotz fehlender Validität durchgesetzt haben. Verstärkt wird der Effekt durch den Glauben an die eigene Urteilskraft, besonders wenn der jeweilige Mitarbeiter anhand seiner Berufs- und Lebenserfahrung von seiner Intuition und sein Bauchgefühl überzeugt ist, und keine Notwendigkeit sieht, sich weiterzubilden oder weiter zu qualifizieren. Die eigene Überschätzung, auf Grundlage selbst zuerkannter „Menschenkenntnis“, die richtigen Personalentscheidungen zu treffen, ist als eines der Hauptprobleme in der Praxis auszumachen.¹³³

Die dritte Verursachergruppe stellt die betriebliche Umwelt der Personalverantwortlichen dar. Als Hauptproblem kann der Umstand identifiziert werden, dass Personalbedarf häufig nicht als wichtige Investitionsentscheidung betrachtet wird, sondern als ein notwendiger Verwaltungsakt. Der ökonomische Nutzen, der sich in Abhängigkeit der richtigen Personalauswahlentscheidung ergibt, wird in diesen Fällen übersehen. Auch wenn vielen Personalverantwortlichen der Zusammenhang bekannt sein dürfte, fehlen häufig Einflussmöglichkeiten und Durchsetzungskraft, Methoden und Strukturen zu verändern, vor allem wenn sie zeit- und

¹³³ Vgl. Kanning 2015, S. 147 ff.

kostenintensiv sind. Auch Bemühungen Vorgesetzter, die nicht der Personalabteilung angehören, sich am Einstellungsprozess aktiv zu beteiligen, stellen Hindernisse dar, geeignete Methoden und Strukturen im Auswahlprozess zu implementieren. Gänzlich ungeeignet erscheinen Versuche, direkte Änderungen ohne die notwendige Kompetenz anordnen zu wollen, z. B.: Ein Vorstandsvorsitzender möchte graphologische Verfahren¹³⁴ in der Personalauswahl einsetzen, da er auf seiner Geschäftsreise vom angeblichen Erfolg der Methode erfahren hat. Folglich ordnen sich Personalverantwortliche aufgegebenen Strukturen und Methoden der höheren Hierarchiestufe unter, selbst wenn sie ausreichende Kompetenzen besitzen.¹³⁵

Im Ergebnis erkennt man, dass das Problembewusstsein aller handelnden Akteure in der Personalauswahl häufig nicht stark genug ausgeprägt ist. Die meisten Ursachen haben ihren Ursprung in der Unwissenheit oder der Verkennung von Handlungsbedarf, die einer qualifizierten und strukturierten Personalarbeit entgegenstehen.

3.1.3 Absurde Methoden

Zur Einschätzung des Bewerbers tauchen an der einen oder anderen Stelle Techniken auf, deren Aussagehalt einer wissenschaftlichen Überprüfung nicht standhalten. Diese sind unter den Begriff „absurde Methoden“ zusammenzufassen. Nachfolgend werden Vertreter vorgestellt, die in der Praxis immer noch Anwendung finden, wenn auch nur von einer Minderheit.¹³⁶

Ein bekannter Vertreter ist die Graphologie: Hierbei handelt es sich um die Lehre, von der Handschrift eines Menschen auf dessen Persönlichkeit zu schließen, z. B.: eine nach links kippende Schrift deutet auf eine introvertierte, eine rechtskippende auf eine extrovertierte Persönlichkeit hin. In der Realität ist die Methode allerdings wertlos und gibt keineswegs Auskunft über die Persönlichkeit des Bewerbers.¹³⁷

Eine weitere Methode ist das Neurolinguistische Programmieren (NLP): Trotz fragwürdigen Vorgehens, gibt es in Deutschland mehr als 1.800 Trainer, die diese Methode anbieten.¹³⁸ Generell versprechen die Kurse Erfolg in allen Bereichen des Lebens. Durch eine bewusste Manipulation des Unterbewusstseins, sollen bei den Teilnehmern gewünschte Änderungen eingebaut werden. Allerdings erinnert diese Methode weniger an ein Auswahlverfahren als an

¹³⁴ Auf graphologische Verfahren wird im anschließenden Kapitel 3.1.3 (Absurde Methoden) näher eingegangen.

¹³⁵ Vgl. Kanning 2015, S. 149.

¹³⁶ Vgl. Sarges 2013, S. 766.

¹³⁷ Vgl. Kanning 2015, S.132.

¹³⁸ Vgl. Kanning 2015, S. 136.

eine gewollte Umprogrammierung, wie sie von einigen Sekten, etwa Scientology, praktiziert wird.¹³⁹ Zudem kann angeblich anhand von Blickrichtungen/Augenbewegungen, Wortwahl, Körperhaltung, Atmung usw. eines Menschen, seine Persönlichkeit diagnostiziert werden. Verschiedene Untersuchungen widerlegen aber die Aussagekraft der NLP.¹⁴⁰

Weitere obskure Vertreter, die das Auswahlverfahren nun völlig ad-absurdum führen würden und hier nur genannt sein sollen, sind: Schädeldeutungen und astrologische Ableitungen.¹⁴¹

3.2 Aktuelle Trends

Moderne Technik und demografischer Wandel bringen neue Herausforderungen mit sich, die sich Unternehmen, auch im Hinblick auf die Personalauswahl, stellen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Um die Prognosegüte in der Bewerberselektion zu steigern, entscheiden sich immer mehr Unternehmen für einen höheren Strukturierungsgrad ihrer Einstellungsinterviews. Gleichzeitig ist in den Auswahlverfahren eine geeignete Balance zu finden, die eine adäquate Einbeziehung unterschiedlicher Generationen genügen muss. Darüber hinaus beschreiten große Tech-Konzerne auch im Auswahlprozess neue Wege, die unter den Stichwörtern „Innovative Auswahlinterviews“ und „Interviewmarathons“ zusammengefasst werden können und abschließend vorgestellt werden.

3.2.1 Zunahme des Strukturierungsgrades

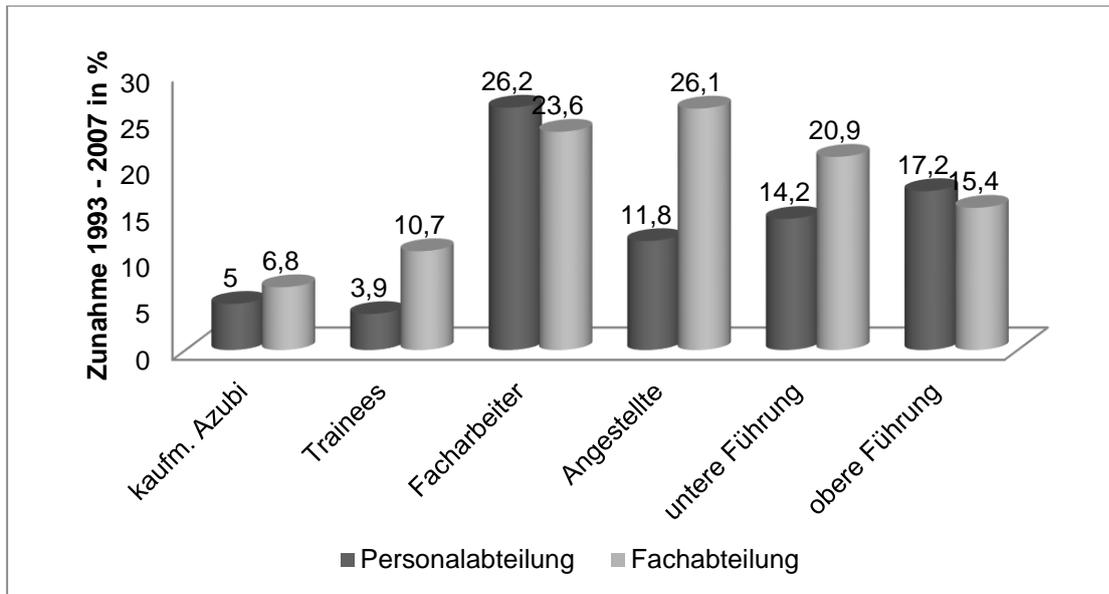
Das Einstellungsinterview ist hierzulande wie auch weltweit immer noch das wichtigste Instrument im Personalauswahlprozess.¹⁴² Doch, wie bereits erläutert, ist nicht jede Interviewart gleich gut geeignet. Die Aussagekraft steigt i. d. R. mit der Vorbereitung und der Strukturierung eines Interviews. In Deutschland entwickelte sich daher zwischen 1993 und 2007 ein zunehmender Trend in Richtung strukturierter Interviews, wie die folgende Abbildung zeigt.

¹³⁹ Vgl. Groll 2013, S. 1

¹⁴⁰ Vgl. Kanning 2015, S. 135 f..

¹⁴¹ Vgl. Kanning 2015, S. 134 und 137.

¹⁴² Vgl. Krause 2010, o. S.



Darst. 8: Zunahme der Strukturierung von Interviews
(Quelle: Kanning, Seite 106, zit. nach Schuler et al. 2007, o. S.)

Die Abbildung verdeutlicht die Zunahme durchgeführter Personalauswahlgespräche, die in der Verantwortung der Personalabteilung als auch in Verantwortung der jeweiligen Fachabteilung durchgeführt worden sind. Allerdings weisen 75 Prozent der befragten Unternehmen eine Mitarbeiterzahl zwischen 500 und 20.000 auf. Daher ist zu befürchten, dass der Strukturierungsgrad bei kleineren Unternehmen geringer ausfällt und die hier gezeigte Tendenz für die deutsche Wirtschaft insgesamt zu positiv ausfällt.¹⁴³ Letztere These kann dadurch untermauert werden, dass ein höherer Strukturierungsgrad höhere Kosten nach sich zieht¹⁴⁴ und insbesondere kleinere Unternehmen vor größere Herausforderungen stellen könnte.

3.2.2 Personalauswahlinterviews zwischen den Generationen

In den folgenden Kapitel wird betrachtet, dass nicht nur ein Wandel in den Arten der Strukturierung vorliegt, sowohl auch bei den Kommunikationsverhalten.

Auf den freien Arbeitsmarkt befinden sich viele verschiedene Generationen – „Babyboomer“ (1943-1960), „Generation X“ (1960-1980), „Millenials“ (1980-2000) auch „Y-Generation“ genannt und die mittlerweile die neue „iGeneration“. Jede dieser Generationen haben eigene Werte und Vorstellungen.¹⁴⁵ Aufgrund des demografischen Wandels müssen sich Unternehmen darauf vorbereiten und die Unterschiede zwischen den Generationen einschließlich ihrer

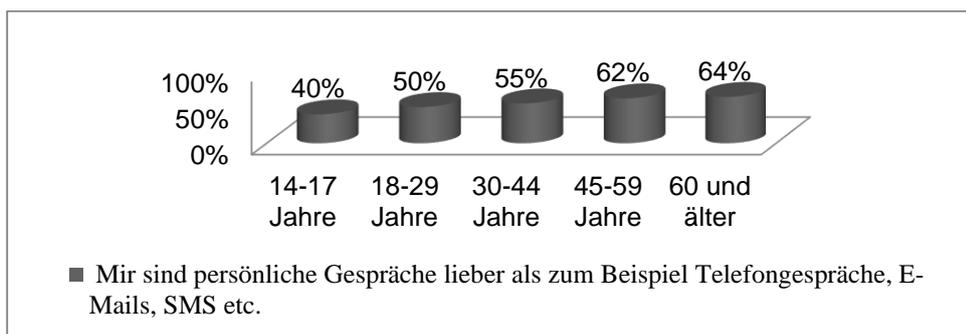
¹⁴³ Vgl. Kanning 2015, S. 107 f.

¹⁴⁴ Vgl. Hierzu Kapitel 3.1.2.2 (Ursachen für eine fehlerhafte Personalauswahl).

¹⁴⁵ Vgl. Absolventa o. J., o. S.

beruflichen Vorstellungen kennen.¹⁴⁶ Daher sollten Unternehmen sich als Ziel setzen, generationsübergreifende Rahmenbedingungen zu schaffen, um eine effiziente Personalauswahl leisten zu können.¹⁴⁷ Neben den herkömmlichen Methoden, und mittlerweile als gute Alternative, ist ein positiver Trend Richtung onlinegestützter Methoden festzustellen. Gleichwohl diese Verfahren zusätzlich den Vorteil bieten, eine hohe Standardisierung und Strukturierung zu gewährleisten, dürfen altbewährte Methoden nicht unterschätzt werden. So zeigen Studien, dass individuelle Personalauswahlgespräche unter den Bewerbern am beliebtesten sind.¹⁴⁸

Allerdings variieren die Werte zwischen den Generationen. So hat das Institut für Demoskopie Allensbach (IfD) die Frage beantwortet, welche Arten des Vorstellungsgespräches von verschiedenen Generationen bevorzugt werden: 40 Prozent der jüngsten Generation und 52 Prozent der „Millennials“ bevorzugen ein persönliches Gespräch, während der Wert auf 55 Prozent und mehr bei den Generationen „Babyboomer“ und älter steigt. Folglich, wenn auch wenig überraschend, kann bei den jüngeren Generationen eine deutliche Tendenz hin zu einer virtuellen Kommunikation festgestellt werden, während bei älteren Generationen ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht präferiert wird.¹⁴⁹ Beide Varianten sollten, im Falle einer generationsübergreifenden Personalpolitik, die, vor dem Hintergrund eines anhaltenden demographischen Drucks einer älter werdenden Gesellschaft, an Bedeutung gewinnt¹⁵⁰, berücksichtigt werden. Allerdings werden in einigen Jahren die jetzt jüngeren Generationen den Platz der älteren einnehmen, sodass davon auszugehen ist, dass herkömmliche Verfahren durch online gestützte Verfahren weiter verdrängt werden.



Darst. 9: Bedeutung der persönlichen Kommunikation in Abhängigkeit der Altersgruppe (Quelle: Latz 2015, S 99.)

¹⁴⁶ Vgl. Latz 2016, S.V.

¹⁴⁷ Vgl. Absolventa o. J., o. S.

¹⁴⁸ Vgl. Latz, 2016, S. 98.

¹⁴⁹ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (IfD) 2010, o. S.

¹⁵⁰ So hat sich der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Altersgruppe bis unter 40 Jahren von 55,7 Prozent (Juni 1999) auf 42,8 Prozent (Juni 2015), um mehr als 23 Prozent, verringert (Eigene Berechnung nach Bundesagentur für Arbeit 2015, Tabelle 1).

3.2.3 Innovative Frageformen und Interviewmarathons

In der abschließenden Praxisbetrachtung erfolgt ein Einblick in die Interviewpraxis junger und innovativ aufgestellter Unternehmen, die auch im Bereich der Personalauswahl neue Wege bestreiten. Als Paradebeispiele lassen sich die großen Tech-Unternehmen des „Silicon Valley“ heranziehen (Google, Facebook, Apple etc.), die aufgrund der Vielzahl an Bewerbern, vor der großen Herausforderung stehen, geeignete Kandidaten zu selektieren. Flexible Arbeitszeiten, gleichgesinnte Kollegen, flache Hierarchien und gute Einstiegsgehälter sind unter anderem Gründe, warum sich diese Unternehmen bei Absolventen und Berufseinsteiger großer Beliebtheit erfreuen. So erhält etwa Google jährlich ca. zwei Millionen Bewerbungen. Um unter diesen Bedingungen die besten Kandidaten zu ermitteln, wird ein ausgeklügeltes Personalauswahlsystem benötigt.¹⁵¹

Im Bereich der Personalinterviews wird daher ein regelrechter „Interviewmarathon“ in Gang gesetzt, den sich die Bewerber unterziehen müssen. Ziel ist es, die Masse der Bewerber zu verringern – denn den Angaben vieler Unternehmen zufolge sinkt die Qualität der Bewerber mit zunehmender Anzahl eingehender Bewerbungen. Zudem verlieren formale Abschlüsse an Bedeutung. Ob ein Bewerber geeignet ist, wird vielmehr von den Unternehmen selbst ermittelt. Auch dies führt zur Ausweitung der Auswahlprozesse. Hierbei wird immer stärker darauf geachtet, ob der Kandidat zur Unternehmenskultur des Unternehmens passt. Neben einer quantitativen Erweiterung der Personalauswahlgespräche, werden verstärkt innovative Frageformen und -techniken verwendet. Damit Bewerber sich keine Musterantworten zurechtlegen können, werden gestellte Fragen in den nächsten Bewerberrunden nicht noch einmal formuliert. Zudem wird größtenteils auf klassische Fragen verzichtet, die in der Literatur oder im Internet zu finden sind. Der Bewerber soll somit möglichst unvorbereitet auf die Fragen antworten. Ziel ist es dabei nicht, die Frage entsprechend einer Musterlösung vollumfänglich richtig zu beantworten, vielmehr soll der Umgang mit Herausforderungen und deren Lösungsansätze untersucht werden. Ein berichtetes Beispiel handelt von der folgenden Fragestellung: „Auf einem Plattenteller steht ein Glas mit Wasser. Nun dreht sich der Teller immer schneller. Was passiert als nächstes: Rutscht das Glas zuerst vom Teller, kippt es um oder schwappt das Wasser über den Rand?“¹⁵². Zweck dieser unorthodoxen Fragestellung ist es, dass Problembewusstsein und deren Verarbeitung durch den Kandidaten zu untersuchen. Positiv wäre zu werten, wenn der Bewerber, für die Interviewer erkennbar, sinnvolle Lösungs-

¹⁵¹ Vgl. Sonnet 2016, o. S.

¹⁵² Sonnet 2016, o. S.

wege beschreitet, um etwa seine analytische Fähigkeiten und seine Problemlösungskompetenzen unter Beweis zu stellen.¹⁵³

4 Fazit

Ziel dieser Arbeit war die Methoden und Verfahren des Personalauswahlgespräches aus der Theorie zu beleuchten und diese mit der Praxis zu vergleichen. Dabei wurden Arten und Formen, sowie die wichtigsten Techniken und Prozesse in der Theorie beschrieben und anhand der Untersuchung Erkenntnisse zu der Umsetzung aus der Praxis gewonnen. Die nun folgende Analyse zeigt inwieweit die Theorie in der Praxis Anwendung findet und an welchen Stellen sie scheitert, wo Verbesserungsbedarf liegt und wohin die Trends in der Anwendung gehen.

Trotz der zahlreichen Methoden, die in der Literatur angegeben werden, gibt es keine uneingeschränkt zuverlässige Technik, um die Persönlichkeit eines Bewerbers mittels Interview vollkommen zu erfassen. So werden nach Möglichkeit und Bedarf Intelligenztests oder verhaltensbezogene Tests als Ergänzung durchgeführt. Dabei ist sicherzustellen, dass wissenschaftlich valide Methoden angewandt werden und erwartbare Antworten keinen Einfluss auf die Testergebnisse ausüben.

Weiterhin konnten in der Untersuchung zahlreiche Defizite aufgezeigt werden. Begonnen mit unzureichenden Anforderungsanalysen wurde deutlich, dass eine solide und strukturierte Vorbereitung und Durchführung unumgänglich für ein erfolgreiches Personalauswahlverfahren sind. Darüber hinaus konnte einprägsam veranschaulicht werden, dass bauchgefühlorientierte Urteilsfindungen, die nicht auf objektiven Verfahren beruhen, zu fehlerhaften Einschätzungen führen. Besonders ausgeprägt tritt dieses Phänomen bei Personalmitarbeitern auf, die über unzureichende Fachkompetenzen verfügen. Dabei handelt es sich um eines der praktischen Kernprobleme mit hohem Verbesserungsbedarf. Auch unseriöse „Experten“ üben Einfluss auf Verfahrensstandards mittels nicht valider Verfahren aus (Stichwort „absurde Verfahren“), deren Nutzen angezweifelt werden darf. Im Ergebnis führen die vorgestellten Defizite zu einem unprofessionellen Umgang in der Bewerberauswahl und stehen dem Ziel des Unternehmens, durch richtige Personalauswahlentscheidungen am Markt gut positioniert zu sein, entgegen. Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen diagnostisch falsch aufgestellt sind und wichtige Erkenntnisse aus der Theorie nicht umgesetzt werden, mit der Folge großer Beurteilungsverzerrungen.

¹⁵³ Vgl. Sonnet 2016, o. S.

Schritte zur Verbesserung sind in der Praxis erkennbar. So ist in den letzten Jahren eine Zunahme des Strukturierungsgrades festzustellen, die zu einer höheren Professionalisierung der Personalinterviews beiträgt. Allerdings stehen die Auswahlprozesse auch neuen Herausforderungen gegenüber, die vom technischen und demographischen Wandel getragen werden. So müssen sich Unternehmen, auf der Suche nach neuen Mitarbeitern, auf unterschiedliche Vorstellungen verschiedener Generationen einstellen. Dabei zeigt sich, dass nicht nur an altbewährte Methoden festzuhalten ist, sondern auch das Kommunikationsverhalten jüngerer Generationen einbezogen werden muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Abschließend konnte anhand innovativer Auswahlinterviews großer Tech-Unternehmen verdeutlicht werden, wie stark eine gute Personalauswahl von der Anwendung der richtigen Interviewtechnik abhängen. So reagieren diese Unternehmen durch den Einsatz regelrechter „Interviewmarathons“ und dem Einsatz innovativer Fragetechniken auf ihre hohen Bewerberzahlen. Im Ergebnis kann hierdurch der Professionalisierungsgrad weiter gesteigert werden, um dem Ziel, den geeignetsten Kandidaten aus einem großen Bewerberfeld auszuwählen, näherzukommen.

Anhang 1: Unzulässige und zulässige Fragen

unzulässige Fragen

- Rasse und Herkunft
- sexueller Indendität
- öffentlichen Ämtern, Abgeordnetenmandate
- Religion und Weltanschauung (außer bei Tendenzbetrieben wie Kirchen)
- politische Einstellungen oder Parteizugehörigkeit (außer bei Tendenzbetrieben wie Parteien)
- Gewerkschaftszugehörigkeit (außer bei Tendenzbetrieben wie Gewerkschaften)
- Schwangerschaft
- Krankheiten, insofern sie nicht unmittelbar im Zusammenhang mit der Aufgabenerfüllung stehen
- dem Entgeld beim früheren Arbeitgeber (zulässig aber Entgeltvorstellungen)
- dem Entgelt des Lebenspartners
- persönlichen Vermögensverhältnisse

zulässige Fragen

- indentifizierenden Tatsachen (Name, Geburtsdatum, Geburtsort)
- Lebeslauf, beruflicher Werdegang und Berufserfahrungen
- Ausbildungen und Ausbildungsabschlüsse (Schulzeugnisse, Hochschulzeugnisse, Diplome, Doktorade, Techniker- und Meisterprüfungen, Fahrerlaubnissen etc.)
- bestehende Wettbewerbsverbote beim derzeitigen Arbeitgeber
- berufliche Perspektive und Karriereplanung
- Frage nach Vorlage der Originaldokumente (Zeugnisse, Urkunden)
- außerberufliche Aktivitäten, soweit daraus Aufschlüsse über persönliche Qualifikationen ableitbar sind

nur ausnahmsweise zulässige Fragen

- Krankheiten und Schwerbehinderungen (entscheidend ist, ob bei Vorliegen einer gesundheitlichen Beeinträchtigung das konkrete Arbeitsverhältniss nicht durchgeführt werden kann. Dies Frage ist nur dann zulässig, wenn die Krankheit, die Eignung des Bewerbers für die angestrebte Tätigkeit aud Dauer oder in perodisch wiederkehrenden Abständen erheblich beeinflusst)
- Vorstrafen (diese Frage ist nur dann zulässig, wenn sie für die Art des zu besetzenden Arbeitsplatzes erforderlich ist, z. B. Frage nach Straßenverkehrsdelikten bei Berufskraftfahrern oder nach Betrugsdelikten bei Buchhaltern)
- Pfändungen (nur Zulässig bei Bewerbern, vorgesehen für besondere Vertrauenspositionen)

(Quelle: Berndt/Wierzchowski 2015, S. 273 f.)

Anhang 2: Bewertungsbogen

Bewertung des Vorstellungsgesprächs

Name des Bewerbers	
Ausgeschriebene Stelle	
Teilnehmer	
Bewertung der schriftl. Unterlagen	

Erster Eindruck

	Gewichtung	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl
Gesamt			

Gesprächsverlauf

	Gewichtung	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl
Gesamt			

Bemerkungen

--

(Quelle: Klein 2011, o. S.)

In den Bewertungsbogen können benötigte Entscheidungskriterien frei eingesetzt werden, z. B.: Projektleitung, Stellvertretung, Berufserfahrung, fachliche Kompetenz, soziale Kompetenz, persönliche Kompetenz, Methodenkompetenz, Führungskompetenz.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Vgl. EPM 2008, o. S.

Anhang 3: Auswertungsmatrix

	Analyse Bewerbungsunterlagen	Interviewer 1	Interviewer 2	Interviewer 3	Gesamtbewertung	Soll-Profil
Soft Skills						
(Anforderungskriterien eintragen)						
(Anforderungskriterien eintragen)						
(Anforderungskriterien eintragen)						
(Anforderungskriterien eintragen)						
(Anforderungskriterien eintragen)						
(Anforderungskriterien eintragen)						
(Anforderungskriterien eintragen)						
(Anforderungskriterien eintragen)						
Hard Facts						
Fachwissen						
Erfahrung						
Stellenbezogene Motivation						
Job-Fit						
Lacation-Fit						
Organizational Fit						
Motivationale Merkmale						
Proaktiv						
Auf-etwas-zu						
External						
Prozedural						

Bewertungs-Scala

++ Bewerber bringt deutlich mehr Kompetenz als notwendig
 + Bewerber bringt mehr Kompetenz als notwendig
 ok Bewerber bringt die gewünschte Kompetenz

! Bewerber hat noch Entwicklungsbedarf
 - Bewerber liegt deutlich unter den Anforderungen

(Quelle: Berndt/Wierzchowski 2015, S.117 f.)

Literaturverzeichnis

Absolventa GmbH: XYZ-Generationen auf den Arbeitsmarkt.

<https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/xyz-generationen-arbeitsmarkt-1-ueberblick>, o. J., Abruf am 04.03.2016.

Becker, Waldemar: Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeitersicherung in Phasen des Mangels an qualifizierten Fach- und Führungskräften, Hamburg 2011.

Berndt, Christian/Wierzchowski, Bernd: Systematische Bewerberinterviews: Mit der VeSiEr-Methode Kompetenzen erkennen und bewerten. 2. Auflage, Freiburg 2015.

Böck, Ruth/Klabude, Sigrid/Kurtz, Jürgen-Hans/Mannigel, Jörg/Vögele, Tobias-M./Weißmann, Sabine: Personalwirtschaft. Funktionsorientierte Qualifikationen, 3. Auflage, Karlsruhe 2006.

Brenner, Doris/Brenner, Frank: Einstellungsinterviews sicher und zielgerichtet führen. Wie Sie als Führungskraft Einstellungsinterviews optimal vorbereiten und professionell durchführen, Köln 2001.

Bundesagentur für Arbeit: Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach Altersgruppen. Zeitreihen über Beschäftigte nach Altersgruppen – Deutschland, Länder, Tabelle 1, Dezember 2015,
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigte/Beschaeftigte-Nav.html>, Abruf am 07.03.2016.

Cnt Gesellschaft für Personal und Organisationsentwicklung: Theoretische Grundlagen und Anwendung von CAPTain. <http://www.cnt-consult.ru/german/cnttools/cntCAPTain/>, Abruf am 04.03.2016.

EPM: Anforderungsprofil. http://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/downloads/EPM_Arbeitshilfen_Anforderungsprofil_1_0.pdf, 07/2008, Abruf am 11.03.2016.

Engstle, Susanne: Das Vorstellungsgespräch: Arten und Vorbereitung. <http://management-konkret.de/index.php/interview/>, 31.07.2013, Abruf am 02.03.2016.

fit2solve (Universität Stuttgart): Interviewleitfaden.

- http://www.fit2solve.de/fileadmin/user_upload/img-neue/Downloads_Kompetenzmessung/4.5_Interview_ueberfachlich_inkl_Beurteilung.pdf, o. J., Abruf am 02.03.2016.
- Groll, Tina: Rumhantieren mit dem Unterbewusstsein. Neurolinguistisches Programmieren, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-09/selbsterfahrungsbericht-nlp-workshop>, 10.10.2013, Abruf am 04.03.2016.
- HayGroup: So rekrutiert Deutschland. Ergebnisse der Hay Group-Studie „Quo Vadis, Recruiting?“, https://www.haygroup.com/downloads/de/151008_hay%20group_ergebnisreport_quo_vadis_recruiting.pdf, 2015, Abruf am 15.03.2016.
- Institut für Demoskopie Allsbach (IfD): Gesprächskultur 2.0. Wie die digitale Welt unser Kommunikationsverhalten verändert, http://www.axelspringer.de/downloads/21/315952/Bericht_zweinull_FINAL.pdf, 2010, Abruf am 26.2.2016.
- Jonas, Renate: Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit. Grundlagen und Anwendungen für Mitarbeiter im Personalwesen, 2. Auflage, Renningen 2009.
- Jordan, Ulrich/Külpp, Birgitt/Brucksche, Ines: Das erfolgreiche Einstellungsinterview. Potenzielle für morgen sicher erkennen und gewinnen. 2. Auflage, Wiesbaden 2013.
- Kanning, Uwe P./Kempermann, Hang: Fallbuch BIP. Göttingen 2012.
- Kanning, Uwe P.: Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine wirtschaftspsychologische Analyse, Berlin/Heidelberg 2015.
- Klein, Michael: Personalsuche: Auswahlverfahren. <http://www.akademie.de/wissen/personalplaner-tipps-muster/personalsuche-auswahlverfahren>, 13.07.2011, Abruf am 11.03.2016.
- Kolb, Meinulf/Burkhard, Brigitte/Zundel, Frank: Grundlagen und Praxis des Human Resources Management. 2 Auflage, Wiesbaden 2010.
- Krause, Diana E.: Trends in der internationalen Personalauswahl. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen 2011.
- Latz, Isabelle: Personalakquisition im Spiegelbild der Generationenvielfalt. Wiesbaden 2016.

- Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht. 1. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Lüdemann, Carolin/Lüdemann, Heiko: Topkandidat im Assessment-Center. Die optimale Vorbereitung auf Eignungstests, Stressinterviews und alles was Sie wissen müssen. 1. Auflage, München 2008.
- Lüdemann, Carolin/Lüdemann, Heiko: Karrierestrategien für Studenten: Die Grundsteine für ihren Berufseinstieg. München St. Ingbert 2009.
- Mehlich, Patrick/Brandenburg, Thorsten/Thielsch, Meinold T.: Praxis der Wirtschaftspsychologie III. Münster 2014.
- Mai, Jochen: Bewerbungsgespräch vorbereiten: 5 Gesprächsphasen.
<http://karrierebibel.de/bewerbungsgesprach-vorbereiten-gesprachsphasen/>, 2015, Abruf am 13.03.2016.
- Maier, Norbert: Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl: von der Personalsuche über die Kandidatenanalyse und Einstellung bis zur Einführung mit zahlreichen Arbeitshilfen und Vorlagen. 1 Auflage, Zürich 2009.
- Menden, Stefan/Seyfferth, Jonas: Das Insider-Dossier: Auswahlverfahren bei Top-Unternehmer, Assessment-Center und anspruchsvolle Einstellungstest erfolgreich sichern. 2015 Miesbach.
- Metaberatung GmbH: Hogan Assessment System.
<http://www.hoganassessments.nl/uploads/media/V501%20Hogan%20Assessment%20Systems%20dt%20D.pdf>, o. J. Düsseldorf. Abruf am 04.03.2016.
- Obermann, Christof: Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-Übungen, 5. Auflage, Wiesbaden 2013.
- Peus, Braun/Hentschel, Frey: Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis, Heidelberg 2015.
- Püttjer, Christian/Schnierda, Uwe: Assessment-Center. 2. Auflage, Frankfurt 2008.
- Riedel, Tim: Internationale Personalauswahl. Wie wir die richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir. Göttingen 2015.

- Riedel, Tim/Krotoschak, Eva: Zwischen Globalisierung und Demographischem Wandel – Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl heute. http://www.interpool-hr.com/sites/default/files/14/02/Trends_%20und%20Herausforderungen%20in%20der%20Personalauswahl_interpool%20Studie%20Feb.%202014.pdf, 2014, Abruf am 12.03.2016.
- Sarges, Werner: Management-Diagnostik. 4. Auflage. Göttingen 2013.
- Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I.: Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, Heft 6/2007, S. 60-70.
- Simm, Hans-Jürgen: Leitfaden Personalgewinnung. http://www.uni-bielefeld.de/gender/pdf/Leitfaden_Personalgewinnung.pdf, o. J. Abruf am 14.03.2016.
- Sonnet, Carola: Sie wollen zu uns? Ab in den Mixer! <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/bewerben-bei-google-und-co-sie-wollen-zu-uns-ab-in-den-mixer-14078412.html>, 26.02.2016, Abruf am 04.03.2016.
- Statista GmbH: Wie sinnvoll halten Sie die Durchführung von Intelligenztests zur Personalauswahl in Unternehmen? <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77662/umfrage/meinung-zur-durchfuehrung-von-intelligenztests-zur-personalauswahl/>, 2016, Abruf am 07.03.2016.
- Stock, Armin: Assessment Center. http://www.psychologie.uni-wuerzburg.de/fips/skripten/neu/haupt/abo/ReaderAC_sh_wise1999.doc.pdf, Abruf am 11.03.2016.
- Tönnesmann, Jens: Gut fallen. Gründer feiern ihre Pleiten und machen das Scheitern in Deutschland salonfähig. Das kann der Wirtschaft nur nützen. <http://www.zeit.de/2015/15/scheitern-gruender-angst-pleite>, 2015, Abruf am 08.03.2016.
- Wagner-Link, Angelika: Kommunikation als Verhaltenstraining. Arbeitsbuch für Therapeuten, Trainer und zum Selbsttraining, Bonn 2001.
- Weuster, Arnulf: Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch. 1. Auflage, Wiesbaden 2004.

Abkürzungsverzeichnis

BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
c. a.	circa
Darst.	Darstellung
d. h.	das heißt
et al.	und andere
etc.	et cetera
engl.	englisch
ggf.	gegebenenfalls
i. d. R.	in der Regel
o. J.	ohne Jahresangabe
o S.	ohne Seitenangabe
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Zeit, den 17. März 2016

Veronika Wilberger