



Leseprobe aus: Hartmann, Funk, Zoll, Kompetent und erfolgreich im Beruf, ISBN 978-3-407-36553-8
© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36553-8>

Interviewtechniken im Unternehmen – mehr als nur die richtigen Fragen stellen

Interviewtechniken auch im beruflichen Alltag?!

Es leuchtet ein, dass die Moderatorinnen und Moderatoren der großen Fernsehanstalten in ihren Sendungen die Technik des Interviews beherrschen sollten. Das gehört zu ihrem Aufgabengebiet. Auch können die Hörer beispielsweise in den morgendlichen Hörfunkinterviews im Deutschlandfunk erwarten, dass die Journalisten ihren Gesprächspartnern durch geschicktes Fragen interessante Informationen entlocken. Aber darüber hinaus? Interviewtechniken im Unternehmen – das vermutet man vielleicht noch beim Pressesprecher oder den Redakteuren der hauseigenen Mitarbeiterzeitschrift. Zu Unrecht, wie ein Blick in die Praxis zeigt: Versteht man unter einem Interview ein gut vorbereitetes Gespräch, in dem es darum geht, von einem Gesprächspartner in kurzer Zeit durch systematisches Fragen möglichst viele brauchbare Informationen zu erlangen, dann finden im beruflichen Alltag täglich unzählige Interviews statt. Allerdings nicht immer sorgfältig vorbereitet und auch nicht immer mit einem systematischen Einstieg und einer einfühlsamen, der Situation angemessenen Fragetechnik.

Beispiele für Interviews im betrieblichen Alltag

In vielen Unternehmen untersuchen Betriebsorganisatoren Prozesse und Strukturen. Sie fragen nach Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen. Interviews führen aber auch Projektmitarbeiter, wenn sie bereichsübergreifend wichtige Informationen einholen. Sie müssen dann in kurzer Zeit Fakten zu Themen erfragen, in denen sie nicht hundertprozentig zu Hause sind. Interviews – mögen sie auch noch so kurz sein – führen Verkäufer, die im Gespräch die Perspektive des Kunden verstehen wollen. Interviews führen aber auch Einkäufer, Qualitätsmanager, IT-Spezialisten, Personalentwickler und Weiterbildner, wenn sie von ihren Ansprechpartnern im Unternehmen einmal genau wissen möchten, wo deren Bedarf liegt und worin deren Wünsche bestehen.



Fazit: Informationen einholen, sich durch Fragen klug machen – das muss fast jeder Mitarbeiter im Unternehmen einmal: ob am Telefon oder *face to face* im persönlichen Gespräch, ob nur für wenige Minuten oder über eine ganze Stunde hinweg. Nur würden die meisten Mitarbeiter eine derartige Fragestellung meist nicht als »Interview« bezeichnen. Letztlich jedoch geht es genau darum: In einer begrenzten Zeit sollen durch systematisches Fragen möglichst brauchbare Informationen für die eigene Arbeit gesammelt werden.

Interviewschulung in Ansätzen

In der Ausbildung von Mitarbeitern in Unternehmen wird die Gesprächssituation »Interview« eher selten trainiert. Man scheint darauf zu vertrauen, dass die kommunikativen Grundfertigkeiten – beispielsweise aktives Zuhören, Beziehungsbrücken bauen, Fragetechniken – ausreichen, um in Gesprächen an die notwendigen Informationen zu kommen. Gut gemeint, aber bei Weitem nicht ausreichend. So lässt sich in der Praxis eine Reihe von Problemen beobachten, die Mitarbeiter beim »interviewen« gewaltig verunsichern können und auf die sie sich vorbereiten sollten.

Tipps für Vorbereitung und Durchführung eines Interviews



Der Gesprächseinstieg

Sie sitzen sich gegenüber, der Mitarbeiter mit seinen Informationswünschen und sein Gesprächspartner, beispielsweise ein alter Hase aus dem Einkauf. Wie anfangen? »Sie wissen, dass wir auch in Ihrer Abteilung ...« »Nein, eigentlich weiß ich gar nicht so recht ... Aber sagen Sie doch mal, was das Ganze eigentlich soll. Warum sitzen Sie hier und für was ist das alles gut?«

Erfahrene Interviewer haben sich darauf vorbereitet, können Hintergrund und Ziele eines Projektes sowie Notwendigkeit und Ziele des Interviews mit einfachen Worten kurz und überzeugend vorstellen. Aller Erfahrung nach jedoch unvorbereitet trifft den Projektmitarbeiter eine andere Frage unseres Einkaufsleiters: »Verraten Sie mir jetzt noch schnell: Welchen Nutzen habe ich denn von dem Gespräch mit Ihnen? Was bringt es mir persönlich, wenn ich Ihnen hier eine halbe Stunde lang Rede und Antwort stehe?« Jetzt wird es eng. Den eigenen Nutzen, den kann man ja noch beschreiben – aber einen Nutzen für den Gesprächspartner? Nun kann man sich auf diese Frage vorbereiten und allein oder zusammen im Team einiges an Nutzen für den Interviewpartner überlegen und formulieren. Ein überzeugend vorgetragener Nutzen erleichtert den Gesprächseinstieg ungemein.

»Schön und gut, aber welchen Nutzen hätte denn der Einkaufsleiter im Beispiel?«

»Das hängt natürlich stark von dem Projekt ab, um das es geht. Eine Möglichkeit wäre, dass er frühzeitig in einen Veränderungsprozess einbezogen wird und dabei seine Interessen und Perspektiven einbringen kann.«

»Und Sie meinen, das motiviert ihn zur Mitarbeit?«

»Ich kenne den Herrn nicht! Aber eine Garantie, dass Ihre Argumente jemanden endgültig überzeugen, die haben Sie nie. Wichtig ist, dass Sie sich zu Beginn Ihres Interviews ausdrücklich Gedanken darüber machen, was es dem Gegenüber bringt, wenn sie oder er sich Zeit für Ihr Gespräch nimmt und Sie zudem noch mit wertvollen Informationen versorgt. Bereiten Sie dazu eine Formulierung vor, notieren Sie sich Stichworte auf Ihrem Gesprächsleitfaden. Der Nutzen dieses Vorgehens für Sie? Sie wirken vorbereitet, souverän in dem, was Sie wollen, und sicher im Umgang mit möglicher Skepsis Ihres Gegenübers zu Beginn einer Fragerunde. Aus unserer Erfahrung heraus sind Menschen eher bereit, sich ausfragen zu lassen, wenn sie zum einen wissen, wem diese Informationen nutzen, und wenn sie zum Zweiten das Gefühl haben, dass der Fragende sich ernsthaft um eine Gegenleistung, beispielsweise eine Nutzenargumentation bemüht.«

»Was könnte es denn sonst noch für einen Nutzen für einen Befragten geben? Haben Sie da noch das eine oder andere Beispiel?«

»Wir haben Projektmitarbeiter betreut, die haben im Interview die Antworten des Befragten mit den Antworten verglichen, die schon mehrere Gesprächspartner zuvor gegeben haben. Das war für die aktuell Befragten außerordentlich spannend und motivierend.«

»Das geht natürlich nur, wenn es schon Gespräche im Vorfeld des gerade anstehenden gegeben hat.«

»Selbstverständlich! Und natürlich müssen die Vergleichsergebnisse anonymisiert dargestellt werden. Aber es geht gelegentlich! Etwas anderes: Manchmal kann man dem Gesprächspartner anbieten, dass er nach Abschluss einer Erhebung einen Auszug aus den Ergebnissen bekommt. Auch das wird gerne angenommen.«

»Das Versprechen muss dann aber auch eingehalten werden!«

»Sie sagen es! Aber da hätte ich bei Ihnen keine Bedenken!«



Tipps für Vorbereitung und Durchführung eines Interviews (Fortsetzung)



Vorbereitung des Interviews

Bei der systematischen Vorbereitung von Inhalten und Zielen helfen die folgenden Fragen:

- Worum geht es in dem Projekt? Welche Zielsetzung hat das Projekt?
- Welchen Nutzen soll das Projekt dem Unternehmen, der Abteilung oder den Kunden des Unternehmens ... bringen?
- Mit Blick auf das Gesamtprojekt: Welche Rolle spielen die Interviews beziehungsweise spielt das anstehende Gespräch?
- Welches Ziel/welche Ziele verfolge ich mit dem Interview/Gespräch?
- Welchen Nutzen hat mein Interviewpartner von dem Gespräch, das ich mit ihm führe?
- Welche Interessen verfolgt mein Gesprächspartner?
- Mit welchen Widerständen muss ich möglicherweise rechnen?
- Welche Themen muss ich behandeln?
- Welche Informationen möchte ich für jedes Thema erhalten?
- Welche Fragen muss ich bei den einzelnen Themen stellen, um die zentralen Informationen zu bekommen?

Zum Einstieg in das und zum Ausstieg aus dem Interview

Der sorgfältige und einfühlsame Einstieg in das Gespräch kann mit folgenden Fragen vorbereitet werden:

- Wie gestalte ich die Begrüßung meines Gegenübers?
- Wie stelle ich mich persönlich kurz und überzeugend vor?
- Was sage ich gegebenenfalls zu meiner Abteilung oder – bei externen Dienstleistern – zu meiner Firma?
- Wie stelle ich das Projekt, seinen Hintergrund, seine Ziele und seinen Nutzen für das Unternehmen dar?
- Wie begründe ich die Notwendigkeit dieser Fragesitzung? Wie stelle ich die Zielrichtung des Interviews dar?
- Wie beantworte ich die Frage nach dem Nutzen des Interviews für meinen Interviewpartner? Wie formuliere ich diese Antwort elegant und überzeugend?
- Wie stelle ich kurz den Ablauf meines Interviews dar (Vorstellung der Agenda)?
- Zum Abschluss der Einleitung überlege ich eine Frage an mein Gegenüber: »Welche Fragen kann ich Ihnen noch beantworten?«

Der verbindliche und weiterweisende Abschluss

Das Gespräch beziehungsweise die wichtigsten Ergebnisse werden zusammengefasst:



- Mögliche Maßnahmen formulieren und verbindlich beschließen, eventuell ein Protokoll vereinbaren.
- Kurz den weiteren Ablauf des Projekts oder die weitere Verarbeitung der Interviewergebnisse skizzieren.
- Um die Erlaubnis für telefonische Nachfragen bitten: »Wenn sich in der Nachbereitung des Gesprächs noch Fragen ergeben. Darf ich Sie in den nächsten Tagen kurz anrufen?«
- Nach weiteren Informationsträgern fragen: »Sie haben in unserem Gespräch ja auch einen Einblick in die Thematik und die Intention der Befragung bekommen. Wen kennen Sie, wer könnte uns mit wichtigen Informationen weiterhelfen? Wen könnte ich auch noch ansprechen?«
- Dem Gesprächspartner selbst die Möglichkeit zum Fragen geben: »Ich durfte Sie jetzt eine halbe Stunde befragen. Einmal umgekehrt: Welche Fragen darf ich Ihnen jetzt vielleicht beantworten?«
- Dem Gesprächspartner die eigenen Kontaktdaten für spätere Rückfragen geben
- Sich auf jeden Fall angemessen bedanken.

Fragetechniken – gut gemeint, aber ...

Viele Mitarbeiter kennen den Unterschied zwischen offenen und geschlossenen Fragen und können vielleicht auch noch die jeweiligen Vorzüge aufzählen. Nur in der Praxis eines Interviews mit beiden Formen souverän umgehen, das fällt den meisten schwer, haben sie es doch nie richtig gelernt. Im Alltag fallen die vielen geschlossenen Fragen auf, Fragen, auf die man nur mit »Ja« oder »Nein« antworten muss. Sie zwingen den Gesprächspartner zwar zu einer Stellungnahme, erzeugen jedoch kaum oder gar keine neuen Informationen. Geschlossene Fragen beinhalten Thesen, Annahmen, Vermutungen bisweilen sogar nur Fantasien des Fragenden, zu denen sich der andere je nach Belieben mal mehr oder weniger inhaltsreich äußern kann.

Frage: »Sind Ihre Prozesse im Einkauf so gestaltet, dass ...?«
Mögliche Antwort: »Auf jeden Fall. Und darauf sind wir auch sehr stolz ...«
Frage: »Haben Sie die Schulungen Ihrer Mitarbeiter nach dem Prinzip ...?«
Mögliche Antwort: »Überwiegend ja. Wir sind noch in der Feinjustierung ...«
Frage: »Lösen Sie die Probleme in ... so wie die Abteilung ...?«
Mögliche Antwort: »Also, ich glaube, da unterscheiden wir uns nicht sehr. Da liegen wir ganz eng beieinander ...«



Nun können alle diese Fragebeispiele sehr sinnvoll sein! Nämlich dann, wenn der Projektmitarbeiter eine begründete Vermutung abfragen möchte, eine These prüfen und dafür ein eindeutiges »Ja« oder »Nein« erhalten will. Und wenn er dann mit vertiefenden Fragen weiterarbeiten möchte: »Sie sagen, dass Sie die Probleme ... Wie genau gehen Sie da vor? Welche Folgen hat die Einrichtung ...? Wo sehen Sie die Vorteile, wenn Sie ähnlich wie die Abteilung ...?«

Aber gerade in den ersten Interviews eines Projektes und in Interviews, bei denen es um neue, vielleicht sogar spannende und überraschende Informationen gehen soll, sind geschlossene Fragen nicht immer hilfreich. Sie setzen schon einiges an Vorwissen voraus, das es in Anfangsphasen eines Projektes nicht immer geben kann. Hier empfehlen wir offene Fragen:

- »Um die Vernetzung mit den anderen Abteilungen zu verstehen, interessiert uns eine erste Übersicht über Ihr Vorgehen. Wie sind die Prozesse im Einkauf ...?«
- »Sie haben in Ihrer Broschüre geschrieben ... Nach welchem Prinzip haben Sie die Schulungen ...?«
- »Eine Ihrer Aufgaben ist es, Qualitätsprobleme zu erheben, zu ... Wie gehen Sie vor, wenn ...?«

Wer also neue Informationen bekommen möchte, wer sein Nichtwissen oder besser Noch-nicht-Wissen reduzieren will, sollte gezielt, konkret, knapp, präzise und möglichst offen fragen.

Dies wird jedoch unserer Erfahrung nach viel zu wenig getan, obwohl es doch offensichtlich sehr hilfreich ist. Woran das liegt? Hier eine Vermutung: Vor allem junge Mitarbeiter und Mitarbeiter, die neu im Unternehmen oder auf einer bestimmten Position sind, »kämpfen« im Kontakt mit anderen

darum, anerkannt und als gleichberechtigte Gesprächspartner wahrgenommen zu werden. Schließlich erwarten die Kollegen und die Vorgesetzten, dass man sich als fachkompetent und sicher darstellen kann. Der innere Druck, als gleichwertig anerkannt zu werden, führt im Interview häufig dazu, dass man mit eigenem Wissen aufwarten möchte. Also werden geschlossene Fragen gestellt, in denen das eigene Wissen in Form von Thesen, Behauptungen und mehr oder weniger gesicherten Annahmen »glänzen« kann. Diese Fragen sollen zeigen, dass man auch als Fragender etwas weiß und mitzureden in der Lage ist: »Es ist doch in unserer Branche üblich ...?«, »Haben Sie in Ihrer Stellung nicht auch berücksichtigt ...?«, »Gibt es bei Ihnen im Einkauf das Vorgehen, dass ...?«. Ein solches Verhalten dürfte vielen Leserinnen und Lesern vertraut sein. Jedes Thekengespräch folgt diesem Muster des »inhaltlichen Mithaltens«. Nur kann dies im Interview gelegentlich schlecht ausgehen. Dann nämlich, wenn die vorgetragenen Thesen und Annahmen »total danebenliegen«, also weit weg von der Praxis des Befragten sind und dieser an den Fragen erkennt, dass das Gegenüber über wenig bis gar keine Ahnung von der Materie verfügt, dafür aber zu Spekulationen und zu Vermutungen neigt.

Interviewpraxis: Fragen und Zuhören



Die situationsangemessene Fragetechnik

- Kurze und einfach formulierte Fragen stellen.
- Offene Fragen stellen, um Informationen und Neues zu erfahren.
- Geschlossene Fragen stellen, um eigene Annahmen, Thesen oder Vermutungen zu prüfen.
- Die Frage begründen, um dem Gesprächspartner den Hintergrund der Frage offenzulegen und die Antwortbereitschaft zu erhöhen.
- Die Fragen einzeln stellen, Mehrfachfragen vermeiden.
- Die Fragen wertschätzend stellen, um die Gesprächsbereitschaft auch nach dem Interview aufrechtzuerhalten.
- Wichtig ist das konzentrierte und aufmerksame Zuhören.
- Bei Gefahr von Missverständnissen nachfragen.
- Möglichst viele Notizen machen.
- Bei komplizierten und komplexen Antworten die Aussagen des anderen mit eigenen Worten wiederholen und so Verständnis sichern.
- Durch zugewandte Körperhaltung und angemessenen Blickkontakt Interesse und Aufmerksamkeit signalisieren.

Hinzu kommt, dass diese geschlossenen Fragen so gut wie keine neuen Informationen erzeugen und das Formulieren bisweilen recht mühevoll sein kann. Im Interview sollte die Kompetenz des Mitarbeiters erst einmal darin bestehen, neugierig einfache offene Fragen zu stellen, die ihn um ein Vielfaches klüger aus dem Gespräch herauskommen lassen, als er hineingegangen ist.

Probleme, Probleme – nur wie herausbekommen?

Wie lassen sich im Interview Probleme erfragen oder mögliche Schwachstellen erfahren? Das hat natürlich viel mit der Vorbereitung eines Gesprächs zu tun, mit den Untersuchungen im Vorfeld des Interviews oder einer ganzen Interviewreihe. Das dabei gesammelte Wissen lässt sich bei der Frageformulierung nutzen. Hinzu kommt, dass mit einem sicheren Gesprächseinstieg, in dem Ziele und Hintergründe des Interviews einfühlsam und überzeugend kommuniziert werden, viel Vertrauen und Offenheit auch für kritische Themen erzeugt werden können. Das macht es dann im Gespräch zwar etwas leichter, jedoch nicht vollkommen problemlos. Mit welchen Formulierungen ließe sich unser Einkaufsleiter zum Erzählen bewegen? Erfahrene Interviewer verfügen über eine ganze Reihe von Problemfragen, angefangen mit sehr vorsichtig formulierten Fragen bis hin zu sehr direkten und auf den Punkt kommenden Formulierungen. Welche Frage zum Einsatz kommt, hängt dann sehr von der jeweiligen Stimmung, der Beziehung zum Gegenüber und dem Gefühl des Fragenden ab.

- »Wo sehen Sie die besonderen Herausforderungen für Ihre Abteilung in den nächsten Jahren?«
- »Nun gibt es ja immer Dinge, die nicht so rund laufen, wo sehen Sie in Ihrer Abteilung ...?«
- »In der letzten Ausgabe der Zeitschrift (im Internet, in der Sendung etc.) ... war zu lesen ... Wie gehen Sie in Ihrer Abteilung mit diesem Problem ...?«
- »Die FAZ schreibt darüber, dass vor allem die Produkte aus dem Bereich ... im asiatischen Markt bei ... auf zunehmende Schwierigkeiten stoßen. Was davon gilt auch für Ihren Bereich (beziehungsweise Ihre Produkte oder Ihre Ausrichtung)? Wo – auf der anderen Seite – stehen Sie besser da? Woran liegt das? Was darf im nächsten Jahr jedoch nicht geschehen, damit Sie ...?«



- »Wo sehen Sie die besonderen Herausforderungen für Ihre Abteilung in den nächsten Jahren?«
- »Nun gibt es ja immer Dinge, die nicht so rund laufen, wo sehen Sie in Ihrer Abteilung ...?«
- »In der letzten Ausgabe der Zeitschrift (im Internet, in der Sendung etc.) ... war zu lesen ... Wie gehen Sie in Ihrer Abteilung mit diesem Problem ...?«
- »Die FAZ schreibt darüber, dass vor allem die Produkte aus dem Bereich ... im asiatischen Markt bei ... auf zunehmende Schwierigkeiten stoßen. Was davon gilt auch für Ihren Bereich (beziehungsweise Ihre Produkte oder Ihre Ausrichtung)? Wo – auf der anderen Seite – stehen Sie besser da? Woran liegt das? Was darf im nächsten Jahr jedoch nicht geschehen, damit Sie ...?«
- »Angenommen, Sie könnten im nächsten Jahr ... Euro zusätzlich in den Bereich ... investieren. Welche Maßnahme würden Sie zuerst angehen?«
- »Sie sagten zu Beginn unseres Gesprächs, dass es im letzten Quartal einige Schwierigkeiten (Herausforderungen, Hürden, Stolpersteine) ... gab. An welches Beispiel haben Sie da gedacht?«
- »Der Vorstand hat kritisiert, dass in unserem Unternehmen ... Welche Themen in Ihrem Bereich haben dazu geführt ...?«
- »Die Zahlen in Ihrer Abteilung haben sich folgendermaßen verändert ... Welche Gründe sind nach Ihrer Meinung ...?«



Unterbrechen will gelernt sein

Es gibt Interviewpartner, die unentwegt reden, reden und nie wieder aufhören wollen. Das wäre an sich schon problematisch genug, wenn diese Menschen dabei nicht auch noch vom Thema abkommen würden und den vorbereiteten Fragen ausweichen. Was also tun? Wie gekonnt und einfühlsam unterbrechen? Die klassische Variante: »Wenn ich Sie einmal unterbrechen darf ...« Die klassische Chefvariante: »Meine Damen und Herren, wir sollten wieder einmal zu unserem Thema zurückkommen ...« Beide Möglichkeiten stoßen schon im Privatleben bei Freund oder Freundin auf massiven Widerstand, das dürfte dann bei einem wesentlich älteren Einkaufsleiter nicht anders sein. Nur wenige Menschen lassen sich explizit darauf hinweisen, dass sie ihren Redefluss doch bitte einmal stoppen sollten, damit das Gegenüber auch mal darf. Bleibt die elegante Variante – »Judo«: Der Interviewer nutzt die Kraft des Erzählenden, greift ein Schlüsselwort aus der Rede des anderen

auf und hängt daran die eigene Frage, das eigene Anliegen: »Sie sagten ›Optimierung der Qualitätskontrollen‹. Welches Beispiel können Sie mir da ...?«, »Lieferantenengpässe? Welche Stoffe waren dabei betroffen?«, »Produkt X«, sagen Sie. Wie haben Sie die Prozesse im Vergleich dazu beim Produkt Y gestaltet?« Dies kann durchaus während der laufenden Rede des Gegenübers geschehen. Auf der Beziehungsebene signalisiert der Interviewer Interesse und Anteilnahme an den Aussagen des anderen. Dieser fühlt sich ernst genommen und lässt sich bereitwillig auf die Zwischenfragen ein. Menschen lassen sich auf diese Art und Weise gerne »unterbrechen«. Der Interviewer wiederum kann das Gespräch in eine neue Richtung lenken: Unterbrechen als Chance zur Gesprächssteuerung. Das klingt leichter, als es getan ist. Der Rest ist Üben.

Literaturtipps



Holger Stein: Interviewtechniken. Berlin 2007. Eine kurzweilige Einführung in das Interviewthema mit vielen Beispielen, beispielsweise für Interviews in Bewerbungsgesprächen, bei Personalgesprächen oder in Changeprozessen. Gelungen: Das Buch ist zweisprachig, auf den geraden Seiten in Deutsch und auf der gegenüberliegenden Seite auf Englisch.

Und wer wissen möchte, wie sich Journalisten auf ihre Interviews vorbereiten, die oder der wird fündig in:

- **Christian Thiele: Interviews führen. Konstanz 2013.**
- **Andreas Baumert/Sabine Reich: Interviews in der Recherche – redaktionelle Gespräche zur Informationsbeschaffung. Wiesbaden 2012.**