

Der kombinierte Frage- und Beobachtungsbogen

Eine Möglichkeit, die Anzahl der Blätter für die Beobachtungsbögen und Fragen zu reduzieren sehen Sie im Folgenden. Hierzu wurde der High-End-Beobachtungsbogen etwas abgespeckt. Fassen Sie dazu den »Interviewleitfaden Durchsetzungsvermögen« und die Übersicht »Verhaltensmerkmale« (s.S. 115) auf einer Seite zusammen. Sie haben so auf einer Seite Papier gleichzeitig mögliche Fragen für das entsprechende Anforderungsmerkmal und die beobachtbaren Verhaltensweisen. In der Praxis lässt sich damit gut arbeiten, wenn Sie bereit und fähig sind, die Beobachtungsdifferenzierung zu reduzieren und außerdem Sie sich schon im Vorfeld sicher sind, welche Fragen Sie stellen werden, da Ihnen hiermit nur noch einige wenige Fragen zur Verfügung stehen. Dies kann unter Umständen bei sehr wortkargen Bewerbern schnell ein Problem werden, wenn Ihnen während des Interviews die Fragen ausgehen.

| Interviewleitfaden Durchsetzungsvermögen | |
|--|-----------------------------|
| Interviewfragen | Anmerkungen, Inhalte |
| ● Wie werden Auseinandersetzungen mit anderen geführt? | |
| ● Wie werden eigene Interessen durchgesetzt? | |
| ● Haben Sie manchmal das Gefühl ausgenutzt zu werden? Von wem? | |
| ● In welchen Situationen sind Sie bereit, auf Ihre Rechte zu verzichten? | |
| ● Wann haben Sie das letzte Mal »Nein« gesagt? | |
| ● Welche Situationen zeigen, dass Sie in der Lage sind, Ihre Interessen auch gegen Widerstand durchzusetzen? | |
| ● In welchen Situationen haben Sie sich nicht durchgesetzt? Warum? | |

| Verhaltensmerkmale | | |
|--|---|--|
| negativer Bereich | positiver Bereich | Übersteigerungsbereich |
| <input type="checkbox"/> Kommt schwer zu Wort, wird unterbrochen. <input type="checkbox"/> Verhält sich überhöflich und zurückhaltend. | <input type="checkbox"/> Kommt leicht zu Wort, bringt die anderen zum Zuhören. <input type="checkbox"/> Bringt Ruhe in die Diskussion. | <input type="checkbox"/> Beginnt eigene Beiträge mit »Killerphrasen«. <input type="checkbox"/> Äußert Belehrungen, Bevormundungen. |
| <input type="checkbox"/> Verspannte Körperhaltung, eingezogene Schultern, gebeugte Körperhaltung. <input type="checkbox"/> Vermeidung von Blickkontakt. <input type="checkbox"/> Verbale Unsicherheitssignale (mal, also, vielleicht). | <input type="checkbox"/> Entspannte, offene Körperhaltung, aufrechte Körperhaltung. <input type="checkbox"/> Blickkontakt klar und direkt. <input type="checkbox"/> Klare Äußerung von Forderungen. | <input type="checkbox"/> Demonstrative Dominanzgesten. <input type="checkbox"/> Starrer Blickkontakt. <input type="checkbox"/> Äußert sich mit Druck (»Sie müssen«, »Sie haben keine Wahl«). |
| <input type="checkbox"/> Argumentiert mit Abschwächungen und Selbstabwertungen. <input type="checkbox"/> Kurze unklare Darstellung der eigenen Person. | <input type="checkbox"/> Argumentiert logisch, klar und verständlich. <input type="checkbox"/> Präzise Darstellung der eigenen Position. | <input type="checkbox"/> Argumentiert mit Superlativen, »überfährt« andere, nimmt Entscheidungen vorweg. <input type="checkbox"/> Weitschweifige Darstellung der eigenen Position. |
| <input type="checkbox"/> Verteidigt sich schwach oder gar nicht, gibt frühzeitig auf, wirkt schnell verunsichert. <input type="checkbox"/> Versucht vergeblich seine Position ins Spiel zu bringen. | <input type="checkbox"/> Verteidigt sich sofort und konsequent, lenkt Angriffe erfolgreich ab. <input type="checkbox"/> Lässt sich nicht unterbrechen, wiederholt seinen Standpunkt. | <input type="checkbox"/> Reagiert mit sehr harten Gegenangriffen. <input type="checkbox"/> Kämpft unbeirrt in aussichtsloser Lage weiter. |

Weitere Indikatoren für Durchsetzung

- Verhalten in Konkurrenzsituationen.
- Welches Verhalten in Situationen, in denen eine Übervorteilung möglich ist?
- Gibt es Situationen, in denen Verzicht gezeigt wurde?
- Werden Regeln eingehalten, auch dann, wenn es nicht unbedingt sein müsste?

Gesamteinschätzung Durchsetzung

Wie entwickeln Sie selbst konkrete Fragen für das Interview?

Wenn Sie nicht auf unsere Fragenvorschläge zurückgreifen möchten oder darüber hinausgehende Anforderungen benötigen, müssen Sie eigene Fragen entwickeln. Um zu aussagefähigen Fragen zu kommen, empfehle ich Ihnen, wie folgt vorzugehen. Sie können natürlich auch diese Vorgehensweise anwenden, um zu prüfen, inwieweit unsere Vorschläge zu Ihrer konkreten Situation passen.

Je konkreter sich bereits aus dem Anforderungsprofil eindeutig zugeordnete Verhaltensweisen ergeben, desto einfacher wird es Ihnen fallen, die notwendigen Fragen abzuleiten. Bereits hier wird deutlich, dass wenn Sie die einzelnen, in diesem Buch beschriebenen Schritte bearbeiten und sich in der Vorbereitung Mühe geben, Sie sich in späteren Phasen des Auswahlprozesses viel Zeit sparen.

Wirkungsvolle Fragen entwickeln Sie dadurch, indem Sie das Anforderungsprofil zur Hand nehmen und die jeweils beschriebenen Verhaltensweisen eines jeden Merkmals systematisch in Fragen umwandeln. Anhand einiger Beispiele soll dies verdeutlicht werden.

Anforderungsmerkmal Kontaktfähigkeit

Erfolgskritische Verhaltensweisen (Beschreibung des Anforderungsmerkmals):

- Kann leicht den Kontakt zu anderen herstellen.
- Geht von sich aus auf andere zu; macht den ersten Schritt.
- Ist gerne mit anderen Menschen zusammen.
- Ist häufig und gerne vor Ort beim Kunden.
- Ist freundlich, und hat positive Ausstrahlung und bleibt konstruktiv.

Mögliche Fragen sind:

- Wie lernen Sie normalerweise neue Menschen kennen?
- Wie gehen Sie dabei konkret vor?
- Im Arbeitsleben gibt es ständig Unterbrechungen durch Kollegen und Führungskräfte. Diese Störungen können stressig oder bereichernd sein. Wie schätzen Sie dies ein?
- Außendiensttätigkeiten bestehen aus Kundenbesuchen und aus der Erledigung von Formalien. Wie sieht für Sie eine ideale Aufteilung aus? Oder: Erledigen Sie Ihre Kundenbesuche lieber am Telefon oder durch persönliche Kontakte?
- Woran bemerken andere, dass Sie gestresst und genervt sind? Oder: Zeigen Sie uns bitte eine Situation auf, in der ein Kunde besonders unhöflich und aggressiv reagiert hat und wie haben Sie darauf reagiert?

Anforderungsmerkmal Flexibilität

Erfolgskritische Verhaltensweisen (Beschreibung des Anforderungsmerkmals):

- Stellt sich leicht auf neue und unterschiedliche Gesprächspartner ein.
- Ist offen für Neues.
- Kommt mit überraschenden Situationen gut zurecht.
- Ist in seiner Vorgehensweise offen und passt sich der Situation an.
- Stellt sich auf unvorhersehbare Aufgaben ein.
- Passt seine Arbeitszeit an die Situation an.

Mögliche Fragen sind:

- Wenn sich in Besprechungen unterschiedliche Persönlichkeiten befinden, wie gehen Sie damit um?
- Sind Sie ein Mensch, der eher auf Tradition baut oder auf ständige Veränderung?
- Schildern Sie uns eine Situation die völlig anders verlief als geplant. Wie haben Sie sich verhalten und was war das Ergebnis?
- Sind Sie der Meinung, dass es wichtig ist, sich auf unvorhersehbare Situationen vorzubereiten oder ist es sinnvoller die Dinge auf sich zukommen zu lassen? Wie gehen Sie vor, um Überraschungen zu vermeiden?
- Eine Außendiensttätigkeit ist eine Tätigkeit mit vielen Unregelmäßigkeiten. Wie schaffen Sie es hier einen Ausgleich zwischen Privatleben und Beruf zu erreichen und wo ist für Sie die Schmerzgrenze bezogen auf die Flexibilität der Arbeitszeiten?

Anforderungsmerkmal Teamfähigkeit

Erfolgskritische Verhaltensweisen (Beschreibung des Anforderungsmerkmals):

- Die Meinung der Kollegen ist wichtig.
- Bezieht andere aktiv mit ein.
- Wird von den Kollegen akzeptiert.
- Gibt eigene Erfahrungen an andere gerne weiter.
- Vermeidet Selbstdarstellungen, bleibt sachlich.

Mögliche Fragen sind:

- Sind für Sie Diskussionen bei der Meinungsbildung eher störend oder förderlich?
- Welche Beispiele aus Ihrer Praxis verdeutlichen diese Sichtweise?
- Wie gehen Sie mit der Vielfalt von Meinungen bei Diskussionen um? Oder: Schildern Sie uns bitte anhand von Beispielen, wie Sie in Teams zusammenarbeiten.
- In welchen Situationen fällt es Ihnen schwer, andere zu überzeugen? Oder: Wie gut kommen Sie bei anderen an? Worauf führen Sie das zurück?
- Was ist für Sie wichtiger? Aus Erfahrungen und Kenntnissen anderer zu profitieren oder muss jeder seine Erfahrungen selbst machen, um erfolgreich zu sein?
- Worauf führen Sie Ihren bisherigen beruflichen Erfolg zurück? Auf Ihre Fähigkeit sich selbst darzustellen oder auf Ihre fachliche Kompetenz? Warum?

Anforderungsmerkmal Belastbarkeit

Erfolgskritische Verhaltensweisen (Beschreibung des Anforderungsmerkmals):

- Bleibt auch in schwierigsten Situationen gelassen und problemlöseorientiert.
- Geht mit Frustrationen konstruktiv um.
- Lässt den Frust nicht bei anderen ab.
- Beendet Aufgaben trotz vorhandener Frustrationen.
- Stresserscheinungen stören seine Zielorientierung nicht.

Mögliche Fragen sind:

- Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie massiv belastet sind und sich ärgern. Wie bewältigen Sie diese Aufgabe?
- Sicher ist es auch schon vorgekommen, dass Sie ein Projekt oder Vorhaben aufgeben mussten. Können Sie mir ein Beispiel nennen und welche Konsequenzen hatte dies für Sie?
- Woran erkennt Ihre Umwelt, dass Sie genervt oder gestresst sind? Oder/Und: Können Sie uns ein Beispiel nennen, ab wann Sie Ihren Ärger auf andere übertragen?
- In welchen stressigen Situationen sind Sie bereit Ihr Ziel aufzugeben?
- Welche Umstände führen dazu, dass Sie Ziele nicht mehr verfolgen?

Was dürfen Sie die Bewerber fragen?

Um ein qualifiziertes Interview kompetent durchzuführen, ist es wichtig, auch rechtliche Aspekte zu beachten. Denn auf viele Fragen brauchen Bewerber nicht zu antworten beziehungsweise sie müssen bestimmte Fragen nicht ehrlich beantworten. Die Frage der Zulässigkeit von Fragen ist nicht nur aus juristischen, sondern auch aus ethischen Gründen bedeutend.

Wenn Sie unzulässige Fragen stellen, werden Sie nicht das notwendige Vertrauen erhalten. Darüber hinaus sind Einstellungsgespräche nicht nur aus rechtlicher Sicht von Bedeutung, sondern die Art und Weise des Interviews hinterlässt bereits zu diesem Zeitpunkt einen Eindruck Ihrer Corporate Identity und ist für Ihr Image von höchster Bedeutung.

Im Bewerbergespräch kann die rechtlich geschützte Intimsphäre des Bewerbers verletzt werden. Das geschieht schon dann, wenn der Arbeitgeber seine Fragestellung erheblich über die Erfordernisse des zukünftigen Arbeitsplatzes hinaus ausdehnt.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass der Bewerber gegenüber dem Arbeitgeber eine Aufklärungspflicht hat (§ 242 BGB). Diese Aufklärungspflicht besteht darin, dass der Arbeitgeber nach den im Verkehr herrschenden Anschauungen eine Aufklärung verlangen darf. Das ist beispielsweise bei Fragen