

## Praxis des (halb)strukturierten Einstellungsinterviews

### 1. Erfolgsfaktoren (halb)strukturierter Einstellungsinterviews

✓ **Anforderungsprofil erstellen**

Ermitteln Sie die »erfolgskritischen Ereignisse« einer Stelle, und leiten Sie daraus die wichtigsten Anforderungsdimensionen für das Anforderungsprofil ab

✓ **Interviewleitfaden vorbereiten und einsetzen**

Überlassen Sie es nicht dem Zufall, dass Sie im Interview die richtigen Fragen stellen; planen Sie das Gespräch systematisch, und gehen Sie gezielt vor

✓ **Wirksame Interviewtechniken nutzen**

Ermitteln Sie früheres Verhalten, um künftiges vorherzusagen, nutzen Sie dazu die wirksamsten Frage- und Interviewtechniken

✓ **Verhaltensbeispiele der Bewerber protokollieren**

Halten Sie die wichtigsten Bewerberantworten schriftlich fest; so vergessen Sie nichts Wesentliches von dem Gehörten

✓ **Mehrere Interviewer einsetzen**

Führen Sie die Interviews zu zweit; idealerweise tun sich Fach- und Personalabteilung dabei zusammen

✓ **Bewertungsskala bei der Auswertung verwenden**

Setzen Sie Bewertungsskalen ein; damit Sie können die Bewerber nach den Interviews objektiv miteinander vergleichen

Quelle: Jetter, W. (2008). Effiziente Personalauswahl – Die richtigen Mitarbeiter mit strukturierten Einstellungsinterviews finden. Schäffer-Poeschel, 3. Auflage.

## 2. Anforderungsprofile

### Was ist ein Anforderungsprofil?

Das Anforderungsprofil enthält die Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Verhaltensweisen, Kenntnisse und Qualifikationen, die ein Mitarbeiter erfüllen muss, um erfolgreich zu sein. Es handelt sich also um die Merkmale, die über Erfolg oder Misserfolg auf einer Stelle entscheiden.

### Nutzen eines Anforderungsprofils

- Es ermöglicht eine gezielte Informationsbeschaffung, indem die »Suchfelder« für das Interview festgelegt werden
- Es gewährleistet die Vollständigkeit der für eine Auswahlentscheidung notwendigen Informationen
- Es ermöglicht eine objektive Interviewauswertung durch einen Vergleich zwischen Soll-Anforderungen und identifizierten Ist-Kompetenzen

**Beachten Sie:** Ein Anforderungsprofil sollte keine unrealistischen Wünsche enthalten, sondern nur die Anforderungsdimensionen (konkretisiert durch Verhaltensanker/ erfolgskritische Verhaltensweisen), die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Beschränken Sie sich deshalb auf die 8 – 12 wichtigsten Merkmale.

### Erstellen eines Anforderungsprofils

- ✓ **Sammeln Sie die kritischen Ereignisse (»critical incidents«) einer Stelle bzw. einer Funktion**  
Fragen Sie sich: Welche Situationen sind bei dieser Tätigkeit besonders erfolgsentscheidend? (Beispiel Erzieher\*in: Entwicklungsgespräche mit Eltern)
- ✓ **Ermitteln Sie die wichtigsten Anforderungsdimensionen (A)Wissen/Kenntnisse, B)Fähigkeiten/ Fertigkeiten, C)motivierende überfachliche Eigenschaften)**

Das Projekt „Personal im Fokus“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Fragen Sie sich: Welche Kompetenzen sind vom Bewerber zur erfolgreichen Bewältigung dieser Situationen erforderlich? (Beispiel Erzieher\*in: Beobachtungsgabe und Empathie)

✓ **Definieren Sie für jede Anforderungsdimension „erfolgskritische Verhaltensweisen“**

Fragen Sie sich: Durch welche »erfolgskritischen Verhaltensweisen« lassen sich diese Kompetenzen/ Anforderungsdimensionen beobachten und somit »operational« definieren? (Beispiel Elterngespräche: Bereitet sich gezielt auf das Gespräch vor, kann die Entwicklung des Kindes in den fachlichen Kontext setzen und geht empathisch auf die Eltern ein)

✓ **Gewichten Sie die Anforderungsdimensionen**

Fragen Sie sich: Welche relative Bedeutung haben die einzelnen Kompetenzen/ Anforderungsdimensionen im Anforderungsprofil? (Beispiel: \*\*\* absolut unverzichtbar, \*\* sehr hohe Bedeutung, \* hohe Bedeutung)

Das Projekt „Personal im Fokus“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

### 3. Interviewleitfaden

#### Was ist ein Interviewleitfaden?

Der Interviewleitfaden wird im Vorfeld eines Einstellungsinterviews entwickelt. Es handelt sich um eine vorbereitete Arbeitsunterlage zur gezielten und systematischen Durchführung strukturierter Einstellungsinterviews. Er enthält zu jeder Anforderungsdimension mehrere vorbereitete Interviewfragen und ausreichend Platz für Notizen während des Interviews.

#### Nutzen von Interviewleitfäden

Er soll den Interviewern dabei helfen,

- durch die richtigen Fragen und Zusatzfragen aussagekräftige Verhaltensbeispiele zu sammeln
- keine wesentliche Frage zu vergessen
- das Einstellungsinterview gezielt und systematisch zu führen und die gesammelten Antworten zu protokollieren

#### Erstellen des Interviewleitfadens

**Beachten Sie:** Bereiten Sie pro Anforderungsdimension zwischen 2 und 4 Fragen für den Interviewleitfaden vor. Um möglichst viele vollständige „Verhaltensbeispiele“ (Situation, Verhalten, Ergebnis) zu erhalten, müssen im Interview je nach Bewerber in der Regel zu jeder vorbereiteten Frage mehrere Zusatzfragen gestellt werden (siehe dazu auch Interviewtechniken einsetzen).

✓ **Klären Sie zuerst den Fokus der Fragen**

Fragen Sie sich: Worauf kommt es bei den einzelnen Anforderungsdimensionen besonders an? (Beispiel: Konfliktsituation -> Geht dem Konflikt

nicht aus dem Weg und reflektiert, dass ein offenes Gespräch Grundlage für eine Konfliktlösung ist und es unterschiedliche Wirklichkeiten gibt)

- ✓ **Entwickeln Sie geeignete Interviewfragen zu den wesentlichen Aspekten der Anforderungsdimensionen.**

Fragen Sie sich: Welche Informationen benötige ich, um diese Aspekte fundiert einschätzen zu können? (Beispiel: Löst Konflikte im offenen Gespräch -> Wie sind Sie den letzten Konflikt mit Kolleg\*innen angegangen? Wie erfolgreich waren Sie damit?)

- ✓ **Formulieren Sie weitere Fragen anhand der Bewerbungsunterlagen.**

Klären Sie: Welche Lücken gibt es möglicherweise im Lebenslauf? Welche Unklarheiten sind aus dem Anschreiben anzusprechen etc. (Beispiel: Im Lebenslauf fehlen Angaben für die Zeit vom – bis. „Was haben Sie in dieser Zeit gemacht – oder mögen Sie lieber nicht darüber sprechen?“)

- ✓ **Vergessen Sie auch nicht nach arbeitsvertraglichen Aspekten zu fragen. Halten Sie die entsprechenden Fragen auch im Interviewleitfaden fest.**

Klären Sie: Wann könnte der Mitarbeiter frühestens anfangen? (Beispiel: Welche Kündigungsfrist haben Sie?)

Das Projekt „Personal im Fokus“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## 4. Wirksame Interviewtechniken

### 4.1. Den Interviewleitfaden richtig einsetzen

Bevor Sie die vorbereiteten Fragen aus dem Interviewleitfaden stellen, ist es ratsam, den Bewerber kurz seinen Werdegang mit den für ihn/sie wesentlichen Stationen und »high lights« berichten zu lassen. Vorteil: Er/Sie hat „Heimvorteil“, gewinnt an Sicherheit und Selbstbewusstsein. Sie erhalten wichtige Hinweise, an welche Situationen Sie Ihre Fragen »anhängen« können bzw. welchen Kontext Sie für die Fragen auswählen.

- ✓ Setzen Sie den Interviewleitfaden als Ihr Navigationsinstrument während des gesamten Einstellungsinterviews ein.
- ✓ Beginnen Sie mit den »Orientierungsfragen«, versuchen Sie so, die offenen Punkte aus den Bewerbungsunterlagen zu klären.
- ✓ Stellen Sie danach Ihre vorbereiteten, anforderungsbezogenen Verhaltensfragen. Beginnen Sie mit der Frage, die am besten als Einstieg passt, und stellen Sie dann die jeweils erforderlichen Zusatzfragen (Situation, Verhalten, Ergebnis).
- ✓ Arbeiten Sie flexibel mit dem Leitfaden. Sie müssen sich nicht zwingend an eine bestimmte Abfolge halten, sondern können flexibel auf situative Aspekte eingehen. Wichtig ist nur, dass Sie am Ende des Interviews alle Fragen innerhalb des zeitlichen Rahmens gestellt haben.
- ✓ Halten Sie die Bewerberantworten stichwortartig im Interviewleitfaden schriftlich fest. Nur so können Sie erfolgreich verhindern, dass Sie wesentliche Beispiele aus dem Interview vergessen und am Ende auf eine allgemeine Einschätzung (z. B. sympathisch, weniger sympathisch) angewiesen sind.
- ✓ Wenn Sie zu zweit interviewen: Wechseln Sie am besten von Dimension zu Dimension. Das hat den Vorteil, dass Sie Ihre Notizen vervollständigen können, während der/die Interviewkolleg(e)In dran ist, und sie können sich bereits wieder auf Ihren nächsten Frageblock einstimmen.

Das Projekt „Personal im Fokus“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## 4.2 Günstige Frageformen einsetzen

- ✓ **Stellen Sie anforderungsbezogene Fragen**  
(Beispiel: Welche Erfahrungen haben Sie mit Kindern mit einer Beeinträchtigung?)
- ✓ **Stellen Sie Verhaltensfragen**  
(Beispiel: Was haben Sie getan, wenn ein Kind mal einen Wutanfall bekommen hat?)
- ✓ **Stellen Sie offene Fragen (W-Fragen)**  
(Beispiel: Wie haben Sie es geschafft, dass das Kind sich wieder beruhigt hat?)
- ✓ **Stellen Sie beispielbezogene Fragen**  
(Beispiel: Schildern Sie bitte ein Beispiel für eine besonders konflikthafte Situation mit einer Kollegin. Was haben Sie getan, um die Situation zu klären?)
- ✓ **Vermeiden Sie (nach Möglichkeit) theoretische/hypothetische Fragen**  
(Beispiel: Was würden Sie tun, wenn Sie ab morgen bei uns PDL wären?)
- ✓ **Vermeiden Sie Suggestivfragen**  
(Beispiel: Sie sind doch auch der Meinung, dass es bei älteren Menschen meist viel Geduld braucht?)
- ✓ **Vermeiden Sie geschlossene Fragen**  
(Beispiel: Sind Ihre ein geschätzter Teamplayer?)
- ✓ **Vermeiden Sie verschachtelte Fragen**  
(Beispiel: Was würden die Kolleg\*innen, die Sie sehr schätzen über Sie sagen? Es gibt ja immer solche und solche Beziehungen bei der Arbeit, aber insgesamt haben Sie doch sicher ein Gefühl, wie Sie gesehen werden. Also:  
  
Was würden die Ihnen wohlgesonnen Kolleg\*innen über Sie sagen? Und was die, die Ihnen nicht so zugeneigt sind?)

### 4.3 Respektvoll mit dem Bewerber umgehen

**Beachten Sie:** Personalauswahl ist eine zweiseitige Angelegenheit. Sie suchen einen neuen Mitarbeiter, der Bewerber eine neue Stelle. Vergessen Sie aber nicht, dass auch abgelehnte Bewerber eine wichtige Rolle für Ihr Unternehmen spielen. Sie haben nämlich eine »Kostprobe« Ihrer Unternehmenskultur bekommen und können diese nach draußen tragen und verbreiten. Sie sind also Multiplikatoren oder vielleicht auch potenzielle Kunden. Allein schon deshalb gebietet sich das Gebot des Respekts und der wohlwollenden Wertschätzung gegenüber jedem Bewerber. Außerdem sind Bewerber, die sich gut behandelt fühlen, in der Regel auch offener im Gespräch als Bewerber, die sich unwohl in der Situation fühlen. Als Interviewer können Sie u. a. durch folgendes Verhalten das Selbstwertgefühl achten:

- ✓ **Drücken Sie Verständnis aus**  
(Beispiel: „Kann ich gut verstehen, dass Ihnen dieses Gespräch unangenehm war.“)
- ✓ **Bringen Sie Anerkennung zum Ausdruck**  
(Beispiel: „Finde ich prima – gratuliere. Wie hat denn Ihr Vorgesetzter auf diese Leistung reagiert?“)
- ✓ **Bieten Sie Begründungen an**  
(Beispiel: „Es wäre für jede\*n von uns nicht ganz einfach, nach mehreren schlechten Erfahrungen mit Arbeitgebern wieder die richtige Motivation zu finden. Wie haben Sie es geschafft, sich wieder aufzuraffen?“)
- ✓ **Wechseln Sie ruhig auch mal das Thema**  
(Beispiel: „Ich respektiere, dass Sie darüber nicht sprechen wollen. Erzählen Sie uns doch bitte mal, welcher Beruf Sie noch interessiert hätte, wenn Sie sich nicht für die Ausbildung im Pflegebereich entschieden hätten?“)



## 5. Das Interview »objektiv« auswerten

**Beachten Sie:** Das, was Sie im Interview erfragt und an Antworten erhalten haben, ist die Grundlage Ihrer Interviewauswertung.

- ✓ **Ordnen Sie die Aussagen richtig zu** Überprüfen Sie nach dem Interview, ob alle Verhaltensbeispiele bei den richtigen Anforderungen vermerkt sind. Ordnen Sie diese ggf. richtig zu.
- ✓ **Machen Sie eine Grobbewertung der Verhaltensbeispiele**  
Bewerten Sie zunächst nur die gefundenen Verhaltensbeispiele zu jeder Anforderung: [-] für negative Verhaltensbeispiele (im Sinne der Anforderungen), [0] für gute Verhaltensbeispiele und [+] für sehr starke Verhaltensbeispiele.
- ✓ **Bewerten Sie nun jede Anforderungsdimension anhand einer 5er-Skala**  
Die Skalenwerte 1 und 2 bedeuten: zu schwach ausgeprägt, 3 bedeutet: gut ausgeprägt und 4 und 5 bedeuten: sehr gut ausgeprägt.

## 6. Die Auswahlentscheidung treffen

**Beachten Sie:** Die Auswahl ergibt sich nicht nur durch einfaches Zusammenzählen der einzelnen Skalenwerte. Vielmehr sind zusätzlich auch folgende Punkte zu beachten:

- ✓ **Beachten Sie die Gewichtung der Anforderungsdimensionen**  
Beispiel: Ist eine mit \*\*\* gekennzeichnete Anforderungsdimension nur mit einem Skalenwert von 1 oder 2 bewertet, scheidet der Bewerber aus, denn es handelt sich dabei um ein K.O.-Kriterium
- ✓ **Berücksichtigen Sie die Trainierbarkeit der Anforderungsdimensionen**  
Beispiel: Wird eine Anforderungsdimension mit einem Wert schlechter als mit Skalenwert 3 bewertet, muss dies keine Konsequenzen haben, wenn die Dimension mit angemessenem Aufwand auf das geforderte Niveau gebracht werden kann, wie z. B. bei Präsentationstechniken möglich. Falls ein relativ

Das Projekt „Personal im Fokus“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

stabiles Merkmal wie Belastbarkeit nicht stark genug ausgeprägt ist, dann hat das natürlich ein stärkeres Gewicht.

✓ **Achten Sie auch auf die »emotionale« Passung**

Beispiel: Da es sich um Menschen handelt, genügt es nicht, nur nach »sachlogischer Passung« zu entscheiden (Übereinstimmung von Anforderungen und Bewerber- Kompetenzen), sondern auch nach »emotionaler Passung«. Dies ist immer dann ein wichtiges Kriterium, wenn z.B. mehrere Kandidaten gleich gut nach dem Anforderungsprofil geeignet sind. Wenn dann noch die »Chemie« stimmt, dann passt einfach alles.

**Ich wünsche Ihnen viel Erfolg für Ihre Einstellungsinterviews.**

Das Projekt „Personal im Fokus“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## 7. Bonusmaterial: Umsetzung von Anforderungen in Interviewfragen

Merkmals- und Verhaltensanforderung	Bsp. für eine korrespondierende Interviewfrage
Frühzeitiges und richtiges Wahrnehmen in sozialen Situationen (Erkennen von Dynamiken, Bedürfnissen, nonverbalen Signalen etc.)	Hab Sie schon einmal gemerkt, dass jemand etwas von Ihnen erwartet/ braucht, ohne dass er/ sie es Ihnen gesagt hat?
Leichtes Herstellen von Kontakt (Interesse und Offenheit ggü. Klienten/ Kindern; unkomplizierte Gesprächseinleitung; freundliches Verhalten etc.)	Wie stellen Sie es an, wenn Sie mit jemandem ins Gespräch kommen wollen?
Persönliche Belastungen und Stress bewältigen (trotz Belastung geduldig reagieren; Toleranz; Verkraften von Ablehnung; Bewältigen von Aufgaben, die parallel stattfinden etc)	Zeitdruck wirkt auf viele Menschen beeinträchtigend. Geht es Ihnen ähnlich?
Mit Kollegen gut zusammenarbeiten (fairer Umgang untereinander, hierarchieübergreifender Respekt, Informationen austauschen, gegenseitig aushelfen etc)	Können Sie aus dem vergangenen Jahr einen Fall nenne, bei dem Sie einen Kollegen/ eine Kollegin aus eigenen, freien Stücken unterstützt haben?
Gewissenhaft und korrekt arbeiten (nur haltbare Zusagen geben; ehrlich sein; systematisch arbeiten; Prioritäten setzen können, etc)	Stellen Sie sich vor, Sie merken kurz vor Dienstende, dass Sie etwas vergessen haben zu erledigen, das Sie Ihrer Vorgesetzten zugesichert haben. Aller Voraussicht nach würde sie gar nicht merken, wenn Sie es nicht mehr tun würden. Wie verhalten Sie sich?

Das Projekt „Personal im Fokus“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.