

Personalselektion

Merkblatt Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch gehört zu den Standardverfahren der Personalselektion. Vorgesetzte trauen sich in der Regel immer zu, aufgrund der Informationen, die im Vorstellungsgespräch ausgetauscht werden, die richtige Bewerberin oder den richtigen Bewerber auszuwählen. Dabei sind sich Beurteilende oftmals nur unzulänglich bewusst, welche hohen Anforderungen ein Vorstellungsgespräch an sie stellt.

Ein strukturiertes und professionell geführtes Vorstellungsgespräch verbessert die Qualität der erhaltenen Information und steigert damit die Vorhersagekraft des Erfolges im zukünftigen Berufsfeld. Das Vorstellungsgespräch ist zudem eine Visitenkarte des Unternehmens.

1. Anforderungen an das Vorstellungsgespräch

- Für alle Bewerberinnen und Bewerber gleiche Bedingungen schaffen (fares Selektionsverfahren)
- Auswahl der richtigen Fragen
- Aussagen der Bewerberinnen und Bewerber ohne Wertung aufnehmen
- Aussagen miteinander vergleichen
- Beurteilung der Aussagen

2. Wie schaffen wir gleiche Bedingungen?

Ein strukturiertes Gespräch (gleiche Fragen, gleicher Ablauf, gleiches Zeitbudget etc.) schafft gleiche Bedingungen und hilft uns, die Bewerberinnen und Bewerber besser miteinander vergleichen zu können. Zudem können mit strukturierten Einstellungsinterviews bessere Vorhersagen über den beruflichen Erfolg gemacht werden, als mit unstrukturierten Gesprächen.

2.1 Modellablauf eines strukturierten Vorstellungsgesprächs

Das Vorstellungsgespräch beginnt mit dem ersten Kontakt mit der Bewerberin oder dem Bewerber und schliesst mit der Verabschiedung. In einem guten Vorstellungsgespräch sprechen die Bewerberinnen und Bewerber mehr als die fragestellten Personen.

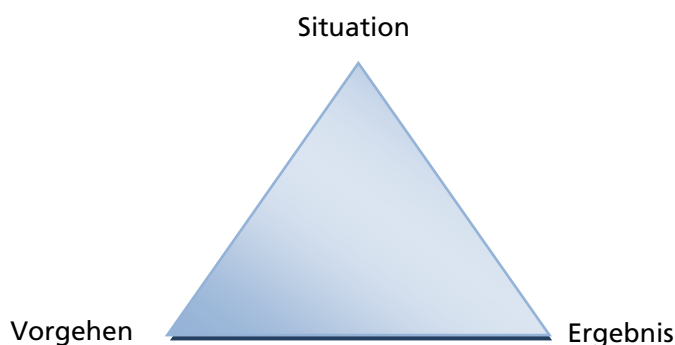
Phase	Was	Wie	Kontrolle
Aufwärmphase	Begrüssung	Fragen nach Weg, Getränk anbieten etc.	Notizen in einem vorbereiteten Raster machen
Gesprächsbeginn	Vorstellungsrunde	Anwesende, Funktion Selbstvorstellung der Bewerbenden, Fragen zu Bewerbungsunterlagen	
	Beschreibung der zukünftigen Tätigkeit und des Unternehmens	Im (Erst)Gespräch sich auf das wesentliche beschränken, (evtl. Stellenbeschreibung mit Einladung zum Vorstellungsgespräch verschicken) Personalselektionsprozess darstellen Fragen beantworten	
Kerninterview	Anforderungsbezogene Fragen	Situation beschreiben, die wichtigen Anforderungen der Stelle möglichst realistisch abbilden.	
	Biografiebezogene Fragen	Konkrete frühere Arbeitssituation und das Verhalten in der Situation beschreiben lassen	
Gesprächabschluss	Anstellungsbedingungen	Wichtige auf Stelle bezogene Besonderheit: Schalterzeiten, Vertretungen etc. und GAV	
	Fragen der Bewerberinnen und Bewerber		
	Vereinbarungen		
	weiteres Vorgehen	Wo stehen wir im Prozess? Was ist noch geplant? Wann wird informiert? etc.	

Die **Auswertung** erfolgt nachdem alle Vorstellungsgespräche geführt worden sind. Die Beurteilungsgrundlagen sind die systematischen Gesprächsnotizen, persönliche Eindrücke, die Bewerbungsunterlagen, Referenzauskünfte und bei Bedarf weitere Hilfsmittel wie Arbeitsproben, Persönlichkeitstests, Potentialanalysen, Assessmentberichte...

3. Wie wählen wir die richtigen Fragen aus?

Je mehr sich die Fragen an den Anforderungen der künftigen Stelle orientieren umso mehr steigt die Vorhersagegüte des Interviews. Konkret geht es um die Vorgabe von Situationen, die die wichtigen Anforderungen der zu besetzenden Stelle möglichst realistisch abbilden. Die Bewerberin oder der Bewerber soll das eigene Verhalten in der entsprechenden Situation beschreiben. Selbstverständlich ist „verbales Verhalten“ nicht mit „realem Verhalten“ gleichzusetzen. Doch in der Regel gelingt es Menschen nicht gut, anhand von konkreten Situationen wünschenswerte Verhaltensweisen vorzutauschen, die sie in ähnlichen Situationen nicht zeigen können.

Der grösste Vorhersagewert für zukünftiges Verhalten hat das Verhalten in der Vergangenheit. Aus diesem Grund sollten im Interview frühere Leistungen und konkrete Verhaltensweisen erfragt werden. Die konkreten Ansatzpunkte ergeben sich aus den Bewerbungsunterlagen und den Aufgaben in früheren Anstellungen. Die Bewerberin oder der Bewerber soll dazu eine reale (herausfordernde) Situation und die relevanten Verhaltensweisen beschreiben. Was hat sie/er genau gemacht? Wie ist sie/er vorgegangen, um das Problem zu bewältigen? Zu welchem Ergebnis hat die Vorgehensweise geführt.



4. Wie werten wir das Gespräch fair aus und treffen die richtige Entscheidung?

Während des Vorstellungsgesprächs sollten die Antworten und Beobachtungen gemäss einem festen Raster festgehalten werden. Die Auswertung der Antworten erfolgt erst, nachdem alle Vorstellungsgespräche durchgeführt worden sind.

Das Vorstellungsgespräch sollte immer von mindestens zwei Personen gemeinsam, einer Frau und einem Mann, durchgeführt werden. Die Beurteilenden können im Vorstellungsgespräch verschiedene Aufgaben übernehmen: Gesprächsführung, Vorstellung der zukünftigen Tätigkeit und der kantonalen Verwaltung, Vertretung des Fachbereiches, Vorstellen der Anstellungsbedingungen etc.

Die Beobachtungen, Eindrücke, Gefühle werden in der Auswertungsphase zusammengetragen und bewertet.

Fällt ein Entscheid schwer, könnte ein weiteres Gespräch, in dem die fraglichen Punkte angesprochen und diskutiert werden, eine Entscheidungshilfe bieten. Eine weitere Möglichkeit eine Person noch besser kennen zu lernen sind Schnuppertage.

In gewissen Situationen oder bei konkreten Fragestellungen, (Potential fraglich, sehr hohe Belastbarkeit gefordert, mehrere gleichwertige Bewerbende, zur Erhöhung der Akzeptanz eines Bewerbenden etc.) können mit Unterstützung von Fachpersonen weitere Verfahren initiiert werden (Persönlichkeitstests, Leistungstests, Assessments etc.). Dabei darf der Entscheid jedoch nie an eine externe Fachperson oder ein Instrument delegiert werden.

Findet sich im Bewerbungsverfahren keine geeignete Person, empfiehlt es sich, die Stelle erneut auszuschreiben oder andere Wege der Personalselektion zu prüfen. Denn alle Eigenheiten einer Person, die im Vorstellungsgespräch zu Tage kommen, werden auch im Arbeitsalltag wirken. Dazu kommen noch diejenigen, die sich im Vorstellungsgespräch nicht gezeigt haben...

5. Fazit

Mit methodischem und fachlichem Wissen lassen sich Vorstellungsgespräche methodisch derart verbessern, dass mit ihnen der Erfolg in unterschiedlichen Berufsfeldern erstaunlich gut vorhergesagt werden kann. Dazu müssen Vorgesetzte entsprechend geschult werden und das Führen von Vorstellungsgesprächen lernen. Durch Schulung in Personalselektion wird das Fachwissen von Praktikerinnen und Praktikern mit dem methodischen und diagnostischen Wissen von Experten verschmolzen.

6. Hilfsmittel

- Schulungen aus dem internen Ausbildungsprogramm: Personalselektion, WBK Basis operative Führung
- Ablaufschema Personalselektion
- Merkblatt Teilzeitarbeit
- Übersicht eingegangene Bewerbungen
- Merkblatt Vorstellungsgespräch
- Leitfaden Vorstellungsgespräch
- Checkliste Einführung neue Mitarbeitenden
- Probezeitgespräch