

---

## Einstellungsgespräche erfolgreich führen

---

Eberhardt Hofmann

# Einstellungsgespräche erfolgreich führen

Ein Praxisleitfaden für die Auswahl der  
besten Bewerber

2. Auflage



**Springer** Gabler

Eberhardt Hofmann  
Friedrichshafen, Deutschland

ISBN 978-3-658-10600-3  
DOI 10.1007/978-3-658-10601-0

ISBN 978-3-658-10601-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort zur zweiten Auflage

Manfred Lütz beschreibt in seinem Buch „Bluff: die Fälschung der Welt“<sup>1</sup>:

„Es wird deutlich, dass die in Deutschland stattfindenden Bewerbungsgespräche in der Zwischenzeit reine Kunstprodukte sind, deren Produzenten viel dabei verdienen, erwachsene Menschen wider Willen eine Komödie aufführen zu lassen, die vor allem eines vermeidet: dass beide Teile sich wirklich kennenlernen.“

Das Buch von Manfred Lütz wurde weit nach der ersten Auflage des vorliegenden Buches veröffentlicht und deutet darauf hin, dass sich die Situation bei Bewerbergesprächen in der Zwischenzeit eher noch verschärft hat. Jeder, der Vorstellungsgespräche führt, muss sich mit dieser sonderbaren Situation auseinandersetzen. Die verschiedensten Entwicklungen haben dazu geführt, dass in einem Vorstellungsgespräch kaum mehr das stattfindet, was eigentlich stattfinden sollte und für den Bewerber sowie für die Organisation eigentlich das Sinnvollste wäre, nämlich sich über die gegenseitigen Vorstellungen zu unterhalten. Dass dies so ist und warum das so ist, kann man lange beklagen beziehungsweise diskutieren, man muss jedoch letztendlich mit diesem Sachverhalt umgehen.

Um an wirklich produktive und informationsreiche Punkte zu kommen, muss der Interviewer einiges an Vorarbeit leisten. Im vorliegenden Buch werden diese Art der Vorarbeit, die entsprechende Gesprächstechnik, Gesprächstaktik und Gesprächsstrategie beschrieben.

Friedrichshafen, im September 2015

---

<sup>1</sup> Lütz, M. (2012): „Bluff: Die Fälschung der Welt“ Droemer.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	1
	Literatur .....	5
<b>2</b>	<b>Untersuchung zur Brauchbarkeit des Interviews</b> .....	7
	Literatur .....	9
<b>3</b>	<b>Den Bewerber zum Sprechen bringen</b> .....	11
	3.1 Offene (weite) und geschlossene (enge) Fragen .....	12
	3.2 Zusammenfassen .....	19
	3.3 Beispiele einfordern .....	23
	Literatur .....	24
<b>4</b>	<b>Konkret werden</b> .....	25
	4.1 Effekte des Konkretisierens .....	27
	4.2 Aufzählungen verlangen als eine Technik des Nachfragens .....	31
	4.3 Umgang mit „Nichts“ – „Noch nie“-Antworten .....	32
	4.4 Einstiegs- und Nachfragen .....	34
	Literatur .....	37
<b>5</b>	<b>Von der Worthülse zur individuellen Bedeutung – der zentrale Prozess</b> ..	39
	5.1 Die Schwierigkeit der Bedeutungsübertragung .....	39
	5.2 Der Mikro- und der Makroprozess .....	47
	5.3 Einwände .....	52
	5.4 Nonverbale Beobachtung .....	55
	5.5 Das Doppelproblem .....	57
<b>6</b>	<b>Das Meta-Modell als formale Hilfe zum Nachfragen</b> .....	61
	6.1 Veranschaulichung des Modells .....	61
	6.2 Universalquantifizierungen .....	63
	6.3 Nominalisierungen .....	64
	6.4 Sprachliche Tilgungen .....	66
	Literatur .....	67

<b>7</b>	<b>Spezielle Fragen/Überprüfung der Antworten</b>	69
7.1	Konkretisieren	69
7.2	Zum gängigen Stereotyp konträre Fragen	70
7.3	Zirkuläre Fragen	72
7.4	Projektive Fragen	73
7.5	Abstrakte Fragen	74
7.6	Mehrgliedrige Fragen	75
7.7	Anwendung der beschriebenen Fragetechniken	77
	Literatur	77
<b>8</b>	<b>Quantifizierbare Antworten</b>	79
8.1	Vorgehen bei der Konstruktion von Fragen mit quantifizierbaren Antworten	79
8.2	Interviewerverhalten beim Stellen von Fragen mit quantifizierbaren Antworten	82
	Literatur	82
<b>9</b>	<b>Der Gesprächsplan</b>	83
9.1	Begrüßung und Gesprächsbeginn	86
9.2	Ablauf des Gespräches erklären	87
9.3	Das Kernstück: Die Vorstellungen des Bewerbers erfassen	87
9.4	Spezielle Anforderungen	104
9.5	Informationen zur Stelle	106
9.6	Dem Bewerber Gelegenheit zum Fragen geben	108
9.7	Abschluss des Gespräches	108
9.8	Zusammenspiel zwischen Personal- und Fachabteilung	108
	Literatur	109
<b>10</b>	<b>Die Erweiterung des klassischen Vorstellungsgespräches durch Assessment-Center-Elemente</b>	111
10.1	Die Bewerberpräsentation	111
10.2	Verhaltensbeobachtung während des Zweiergespräches	118
10.3	Simulation von Gesprächssequenzen	120
	Literatur	120
<b>11</b>	<b>Durchführungstechnische Gesichtspunkte</b>	123
11.1	Sitzposition	123
11.2	Notizen	124
11.3	Zeitplanung	126
11.4	Leistungskurve	128
11.5	Systematisches Auswerten	129
	Literatur	130

---

<b>12</b>	<b>Auswertung des Interviews</b>	131
12.1	Bauch- oder Kopfentscheidungen?	131
12.2	Der erste Eindruck	132
12.3	Vorgehen bei der Auswertung	133
12.4	Dynamik in Entscheidergruppen	134
	Literatur	137
<b>13</b>	<b>Training des Interviewerverhaltens</b>	139
13.1	Schriftliche Übungen	139
13.2	Praktische Übungen	139
13.3	Supervision und Rückmeldung	140
13.4	Lernprinzipien	141
13.5	Beobachtungsblatt: Rückmeldung des Interviewerverhaltens	143
<b>14</b>	<b>Bauch- oder Kopfentscheidungen</b>	145
14.1	Rationale Entscheidungen und Bauchentscheidungen	145
14.2	Was ist ein Verhaltensstil?	146
14.3	Kurzbeschreibung der Stile – „chemische Elemente“	147
14.4	Zwischenmenschliche Konstellationen – „chemische Reaktionen“	150
14.5	Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?	152
	Literatur	154
<b>15</b>	<b>Zusammenfassung</b>	155
<b>16</b>	<b>Übungen und Beispiellösungen</b>	157
16.1	Aspekte einer Nachricht	157
16.2	Offene und geschlossene Fragen	158
16.3	Offene Fragen formulieren	159
16.4	Paraphrasieren	160
16.5	Nachfragen	161
16.6	„Blech reden“	162
16.7	Meta-Modell	162
16.8	Nominalisierungen	163
16.9	Originalität von Antworten	165
	<b>Sachverzeichnis</b>	167

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Normales Gespräch und Vorstellungsgespräch: Schalter umlegen . . . . .	2
Abb. 1.2	Einfaches und komplizierteres (aber realitätsgerechteres) Modell der Kommunikation . . . . .	3
Abb. 3.1	Offene Fragen . . . . .	14
Abb. 3.2	Konstruktion offener (weiter) Fragen . . . . .	15
Abb. 3.3	Formale Konstruktion offener Fragen . . . . .	15
Abb. 3.4	Verkettung offener Fragen . . . . .	16
Abb. 3.5	Abfolge offener und geschlossener Fragen im Gespräch . . . . .	17
Abb. 3.6	Zusammenfassen als „Rückwärtsgehen“ im Gespräch . . . . .	20
Abb. 3.7	Fragendes Zusammenfassen . . . . .	20
Abb. 3.8	Bewusst falsches Zusammenfassen . . . . .	21
Abb. 3.9	Verkettung von offenen und geschlossenen Fragen und Zusammenfassungen . . . . .	23
Abb. 4.1	Intuitives und durch „Ratgeber“ verbreitetes Bild des Vorstellungsgesprächs . . . . .	29
Abb. 4.2	Tatsächliches Vorgehen bei einem „guten“ Bewerbungsgespräch . . . . .	29
Abb. 4.3	Fordern von Aufzählungen . . . . .	32
Abb. 4.4	Vorgehen beim hypothetischen Nachfragen . . . . .	33
Abb. 4.5	Möglichkeiten des Konkretisierens . . . . .	35
Abb. 5.1	Eine direkte Bedeutungsübertragung ist (leider) nicht möglich . . . . .	40
Abb. 5.2	Illusion und zu erwartende Schnittmenge . . . . .	41
Abb. 5.3	Fehlerpräferenz unseres Gehirns: Wahrscheinlichkeitsabschätzung . . . . .	42
Abb. 5.4	Der „blinde Fleck“ auf der Netzhaut . . . . .	43
Abb. 5.5	Experiment (1) zum „blinden Fleck“ . . . . .	43
Abb. 5.6	Experiment (2) zum „blinden Fleck“ . . . . .	44
Abb. 5.7	Begriff und individuelle Bedeutung . . . . .	45
Abb. 5.8	Kippfigur . . . . .	46
Abb. 5.9	Durchzug mit Abzweig . . . . .	49
Abb. 5.10	Mikroprozess . . . . .	50
Abb. 5.11	Erweiterter Mikroprozess . . . . .	51
Abb. 5.12	Der Makroprozess . . . . .	51



Abb. 5.13	Zeitliche Dimension des Nachfrageaufwandes	54
Abb. 5.14	Der Bewerber weist den Weg „in die Tiefe“	56
Abb. 6.1	Kommunikative Schnittmenge	62
Abb. 6.2	Der sprachliche Verkürzungsmechanismus der Nominalisierung	64
Abb. 6.3	Der Prozess der Nominalisierung. Wo eigentlich ein Verb hingehört, wird ein Nomen eingesetzt	64
Abb. 7.1	Das Konstruktionsprinzip von zum gängigen Stereotyp konträren Fragen	71
Abb. 7.2	Konstruktion zirkulärer Fragen	72
Abb. 7.3	„Projektion“ der eigenen Werthaltungen auf andere Personen	74
Abb. 7.4	Antwortverhalten in Abhängigkeit vom Abstraktionsgrad der Frage	75
Abb. 7.5	Mehrgliedrige Fragen	76
Abb. 8.1	Iteratives Vorgehen bei der Generierung quantifizierbarer Antworten	81
Abb. 9.1	Konkretheit von Vorstellungen	84
Abb. 9.2	Verteilung der Anteile an der Redezeit in der Konversationsphase	86
Abb. 9.3	Faktoren der Arbeitszufriedenheit	91
Abb. 9.4	Stufen der Mitwirkung innerhalb einer Organisation	92
Abb. 9.5	Kulturelle Dimensionen	100
Abb. 9.6	Idealtypische Gruppenmodelle	101
Abb. 9.7	Zusammenspiel zwischen Personalabteilung und Fachabteilung	109
Abb. 10.1	Der kommunikative Fokus bei der Bewerberpräsentation	112
Abb. 10.2	Auswertungsblatt für eine Präsentation	117
Abb. 10.3	Beobachtungsblatt zum Gesprächsverhalten	119
Abb. 11.1	Sitzpositionen beim Bewerbergespräch	124
Abb. 11.2	Behaltensleistung in Abhängigkeit von der Position	126
Abb. 11.3	Begrenzte Gedächtniskapazität	127
Abb. 11.4	Verzerrung bestehender Unterschiede bei der gleichzeitigen Betrachtung mehrerer Dimensionen	129
Abb. 12.1	Auswertung des Interviews	134
Abb. 12.2	Versuchslinien von Asch	135
Abb. 12.3	Der Asch-Versuch	135
Abb. 12.4	Veränderung der „Wahrnehmung“	136
Abb. 13.1	Konstellation bei der kollegialen Supervision	140
Abb. 13.2	Beobachtungsblatt zur Rückmeldung des Interviewerverhaltens	141
Abb. 14.1	Flexibilität von Verhalten	146
Abb. 14.2	Einengung der Stile bei Stress	147
Abb. 14.3	Konstellation mit sehr hohem Konfliktpotenzial	151
Abb. 14.4	Mögliche Zweierkonstellationen	152
Abb. 16.1	Übung: Aspekte einer Nachricht	157

---

## Über den Autor



**Eberhardt Hofmann** studierte Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie in Tübingen. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Personalauswahl und -entwicklung. Seine Erfahrungen aus der Praxis münden zudem in Lehraufträgen an verschiedenen Hochschulen und in Weiterbildungsorganisationen.