

# PN PRAXISMANAGEMENT

Mitarbeiter finden – Mitarbeiter binden: Personalauswahlgespräche korrekt führen

## Von der Kunst, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu binden

Vorstellungsgespräche sind zwar die in der Praxis beliebteste Methode der Personalauswahl, doch Ablauf des Gespräches und die Auswahlentscheidung sind oftmals durch erhebliche Defizite gekennzeichnet. Dipl.-Psych. Thomas Eckhardt zeigt, wie man Auswahlgespräche richtig vorbereitet, strukturiert und somit schwerwiegende Beurteilungsfehler vermeidet.

Falsche Entscheidungen bei der Personalauswahl schlagen sich für das Unternehmen auf der Leistungs- und Kostenseite nieder und beeinträchtigen somit den wirtschaftlichen Erfolg. Für den betroffenen, ausgewählten Mitarbeiter bedeutet der Einsatz in einer Position oder eine Ausbildung, für die er nicht geeignet ist, eine Unter- oder Überforderung mit den jeweils entsprechenden Konsequenzen. Folgen fehlerhafter Auswahlentscheidungen können z.B. hohe Krankenstände, innere Kündigung und Fluktuation sein und bedeuten somit Beeinträchtigungen des Unternehmens und des betroffenen Mitarbeiters, aber auch dessen Kollegen und somit wiederum des Unternehmens. Vorstellungsgespräche stellen nach der Auswertung der Bewerbungsunterlagen die am meisten verbreitete Methode der Personalauswahl in Deutschland als auch in den meisten anderen europäischen Ländern dar. Die Durchführung fällt dabei sehr unterschiedlich aus: von völlig frei geführten Gesprächen über teilstrukturierte bis zu vollstrukturierten Interviews und Abläufen. Die Auswertung der erhaltenen Informationen erfolgt gewöhnlich in intuitiver Kombination und Gewichtung. Untersuchungen zufolge stellt das Vorstellungsgespräch die beliebteste Methode der Personalauswahl dar – und zwar von Seiten der Auswählenden und der Bewerber. In deutlicher Diskrepanz zu dieser Wertschätzung steht der geringe Vorhersage-

wert dieses Auswahlverfahrens. Als Hauptgründe dafür wurden angeführt:

- mangelnder Anforderungsbezug der Fragen
- unzulängliche Verarbeitung der aufgenommenen Informationen
- geringe Beurteiler-Übereinstimmung (hohe Subjektivität)
- dominierendes Gewicht früherer Gesprächseindrücke

sche Information des Bewerbers über die betreffende Tätigkeit (zur Förderung der Selbstselektion).

### Beurteilungsfehler

Der erste Eindruck bildet sich aus einer Summe von Informationen, die der Fremde nach außen reflektiert. Dazu gehören neben Physiogno-

gleiche oder ähnliche Situationen übertragen bzw. konditioniert werden. Beispielsweise kann immer wieder beobachtet werden, wie aus jungen schüchternen Bewerbern selbstbewusste Zahnarztthelfer werden. Das Merkmal „Schüchtern“ wird nach einer solchen Erfahrung nicht mehr als bedeutsam für die Auswahl bewertet. Einzelmerkmale sollten aber immer im Gesamtkontext gesehen werden.

Dass der Bewerber während des Gespräches in eine Rolle schlüpft, muss dem Beurteiler bewusst sein. Im Hinterkopf sollten immer andere mögliche Rollen des Bewerbers beachtet werden. Verhält er sich im Gespräch zurückhaltend, abwägend, kann der Bewerber in seiner Funktion im Klassenverbund oder in seiner Freizeitbeschäftigung eine führende Rolle einnehmen. Dem sogenannten Halo-Effekt folgend, ordnet man einem Gesprächspartner positive Eigenschaften zu, wenn man ihn sympatisch findet. (engl. = Hof): So wie der Mond einen Hof hat, „überstrahlt“ auch Sympathie oder Antipathie andere Eigenschaften. Der Eindruck der Sympathie wird ca. zu 90 % durch non-verbale Signale bewirkt, nur zu ca. 10 % durch verbale Signale. Negative Eindrücke werden viel schneller und intensiver aufgenommen als positive Eindrücke. Im Sinne der Kategorisierung genügt oft nur ein Merkmal, um einer Person eine bestimmte Rolle zuzuschreiben. Sie sehen einen Mann mit

kahlrasiertem Kopf und stufen ihn als rechtsradikal ein. Oder einmal vorhandene Anlagen oder Verhaltensweisen von Menschen werden für nicht veränderbar gehalten. Getreu dem Motto: Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht. Auch die Übertragung der eigenen Fehler, Unzulänglichkeiten oder der eigenen Stärken auf andere ist ein typischer Beurteilungsfehler. So werden

gegen mich hat. In Wirklichkeit hat er vielleicht Sorgen.

### Gesprächsführungstechniken

**Das aktive Zuhören**  
Um optimal miteinander zu kommunizieren, ist es notwendig, sowohl den sachlichen als auch den emotionalen Gehalt einer Aussage zu

### PN Tipps, um Beurteilungsfehler zu vermeiden

- Sich Fehlerquellen und Fehlermöglichkeiten stets bewusst machen
- Selbstkritisch „auf der Hut sein“
- Sich von eigenen Vorurteilen frei machen (sich bewusst distanzieren)
- Wenn möglich, mehrere Beurteiler einsetzen
- Stets kritisch prüfen, ob erkannte Kerneigenschaften des Bewerbers – auch in anderen wichtigen Lebensbereichen des Bewerbers vorhanden sind – wichtig für die Beurteilung der Gesamtpersönlichkeit sind – wichtig für die auszuführende Tätigkeit sind

Abb. 1

- Überbewertung negativer Information
- emotionale Einflüsse auf die Urteilsbildung
- der Interviewer redet viel mehr als der Bewerber.

Der Eindruck, den ein Bewerber beim Vorstellungsgespräch vom Unternehmen gewinnt, hat sich zudem als entscheidend für die Annahme eines Einstellungsangebots erwiesen!

Gute, das heißt prognostisch bessere Auswahlgespräche zeichnen sich durch Merkmale aus, die sich überwiegend aus den o. a. Defiziten ableiten lassen: Strukturiertheit, Anforderungsbezogenheit und realisti-

mie, Gang, Kleidung, Körperbau und Körperhaltung auch Mimik & Gestik, Stimme, Sprache, Sprechart, Wortwahl und vieles mehr. Der erste Eindruck ist von früheren Erfahrungen abhängig; er kann ebenso richtig oder falsch sein wie der zweite Eindruck.

Ein weiterer Beurteilungsfehler ist die selektive Wahrnehmung. Es wird nur das wahrgenommen, was wir wahrnehmen wollen. Die menschlichen Sinne sind auf Selektion angelegt, da wir nicht alle möglichen Informationen gleichzeitig erfassen können.

Außerdem können frühere Erlebnisse und Erfahrungen auf

### PN Fragetechnik-Methoden

#### offene Fragen

Diese sollen zu Stellungnahmen anregen:

#### Vorteile:

- offen Stellung nehmen
- freie Meinungsäußerung
- viele Informationen

#### Nachteile:

- zeitaufwendig

#### Beispiel:

„Wie geht es Ihnen?“  
„Warum haben Sie sich für diese Ausbildung beworben?“

#### geschlossene Fragen

Diese verlangen eindeutige Stellungnahmen zu Sachverhalten:

#### Vorteile:

- eindeutige Aussagen
- grenzt Weitschweifigkeit ein

#### Nachteile:

- wenig Information
- begrenzt die freie Meinungsäußerung

#### Beispiel:

„Haben Sie gern Kontakt mit Menschen?“  
„Geht es Ihnen gut?“ (Ja/Nein)

Abb. 2

Fehler, die ein Beurteiler bei sich selbst entschuldigt, auch bei einem Bewerber nicht kritisch gesehen. Vermutungen sind ebenfalls weitverbreitete, aber häufig falsche Annahmen. So wird aus einem fehlenden freundlich Gruß geschlossen, dass der Gesprächspartner etwas

erfassen. Das aktive Zuhören bietet hierfür die Grundlage. Es handelt sich dabei nicht um eine seelenlose Technik, sondern es signalisiert meinem Gesprächspartner, dass ich ihn als Person respektiere und ernst nehme, und tatsächlich

Fortsetzung auf Seite 16 **PN**

ANZEIGE

## Ein Lächeln wirkt immer...



Implantat-Pflege-Gel





Zur Vorbeugung von Perimplantitis und Entzündungen rund um das Implantat.

www.durimplant.com

lege artis Pharma GmbH + Co KG, D-72132 Dettenhausen,  
 Tel.: +49 (0) 71 57 / 56 45 - 0, Fax: +49 (0) 71 57 / 56 45 50, E-Mail: info@legeartis.de, Internet: www.legeartis.de