

**Elemente der integrativen Gesprächsführung innerhalb von
Vorstellungsgesprächen im beruflichen Kontext**

Abschlussarbeit im postgradualen Zertifikatsstudiengang „Training für
Kommunikation und Lernen in Gruppen“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

In Kooperation mit dem Psychologischen Zentrum GbR

Erstprüfer: Dr. Traudl Alberg

Zweitprüfer: Prof. Dr. Stefan Busse

Vorgelegt von: Katja Schulze, Kochstraße 57, 04275 Leipzig

Verteidigt am: 14.07.2014

Inhalt:

1. Einleitung	03
2. Ziele eines Vorstellungsgespräches	04
2.1. Ziele für das Unternehmen	04
2.2. Ziele für den Bewerber	05
3. Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch	05
3.1. Vorbereitung für das Unternehmen	06
3.2. Vorbereitung für den Bewerber	06
4. Formen von Bewerbungsgesprächen	07
5. Phasen eines Multimodalen Interviews	09
6. Parallelen zu den Gesprächsphasen der integrativen Gesprächsführung	11
7. Weitere Elemente der integrativen Gesprächsführung in Vorstellungsgesprächen	13
8. Kerngedanken für die Erstellung eines Trainingskonzeptes zur Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche	15
9. Fazit	17
10. Literatur- und Quellenangaben	18

1. Einleitung

Unabhängig davon, ob man sich heute im Fachkräftebereich um eine Arbeitsstelle oder ein Praktikum bewirbt, ob es sich um eine Anzeigenbewerbung oder um eine Initiativbewerbung handelt, der potentielle Arbeitgeber erwartet in erster Linie, dass sich ein Bewerber mit seiner Präsentation an den Anforderungen der Stelle oder des Unternehmens orientiert, ohne dabei jedoch seine individuellen Besonderheiten zu vernachlässigen. Stärker als früher liegt es in der Verantwortung des Bewerbers, die entscheidenden Argumente dafür zu liefern, warum er ein geeigneter Mitarbeiter ist. Dennoch sollte man unbedingt den Umstand im Auge behalten, dass die Anbahnung eines Arbeitsverhältnisses immer ein zweiseitiger Prozess sein muss, damit die letztliche Entscheidung tragbar und von Dauer sein kann. Das Unternehmen entscheidet sich bewusst für einen ganz bestimmten Bewerber und der Bewerber entscheidet sich mit dem Antritt der Stelle auch bewusst für dieses Unternehmen.

„Unter Personalauswahl ist die systematische, anforderungsbezogene Suche nach der für eine bestimmte Tätigkeit geeignetsten Person zu verstehen.“¹

Das Vorstellungsgespräch zählt als zweiter Schritt nach der Analyse der Bewerbungsunterlagen zu den häufigsten Auswahlinstrumenten, wenn es darum geht, vakante Positionen in Unternehmen neu zu besetzen. So gut wie keine Personalauswahl geht heute ohne ein oder mehrere Gespräche zwischen Bewerbern und Personalverantwortlichen vonstatten. Vorstellungsgespräche werden ebenso als Einstellungsgespräche, Einstellungsinterviews, Bewerberinterviews oder Auswahlgespräche bezeichnet.²

Die folgende Arbeit beschäftigt sich damit, aufzuzeigen, an welchen Stellen Berührungspunkte bestehen zwischen dem Konzept der integrativen Gesprächsführung und Vorstellungsgesprächen im beruflichen Kontext, beziehungsweise an welchen Stellen Elemente der integrativen Gesprächsführung in Vorstellungsgesprächen wiederzufinden sind. Zu diesem Zweck werden zunächst in Kapitel 2 die Ziele eines Vorstellungsgesprächs, sowohl für das Unternehmen, als

¹ Krämer, Michael (2012): S. 170

² Vgl. Bröckermann, Reiner (2012): S. 85

auch für den Bewerber genauer betrachtet. Im Anschluss daran wird in Kapitel 3 aufgeschlüsselt, welche Vorbereitungen für beide Seiten im Vorfeld des Gespräches notwendig und wichtig sind. In Kapitel 4 werden verschiedene Formen von Vorstellungsgesprächen vorgestellt, um in Kapitel 5 die einzelnen Phasen der gängigsten Interviewform detaillierter zu beschreiben. Eine direkte Verbindung zu den Gesprächsphasen, wie sie aus der integrativen Gesprächsführung bekannt sind, soll in Kapitel 6 hergestellt werden, was in Kapitel 7 durch die Benennung weiterer Elemente der integrativen Gesprächsführung innerhalb von Vorstellungsgesprächen ergänzt wird. Kapitel 8 fasst einige Kerngedanken für die Erstellung eines Trainingskonzeptes zur Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche kurz zusammen, bevor ein Fazit in Kapitel 9 die Arbeit abschließt.

2. Ziele eines Vorstellungsgespräches

Im Allgemeinen verfolgt das Unternehmen mit dem Vorstellungsgespräch das Ziel, sich ein Bild vom Bewerber zu verschaffen, die Informationen aus den schriftlichen Unterlagen zu überprüfen und mehr über die Erwartungen des Bewerbers zu erfahren. Der Bewerber hingegen kann im Vorstellungsgespräch die Gelegenheit nutzen, mehr über das Unternehmen und das infrage kommende Arbeitsgebiet zu erfahren.³ Letztlich soll das Vorstellungsgespräch also Auskunft geben über die Passgenauigkeit zwischen der vakanten Position und dem potentiellen Bewerber.

2.1. Ziele für das Unternehmen

Über den gesamten Bewerbungsprozess hinweg ist es das vorrangigste Ziel des Unternehmens, den Kandidaten für sich zu gewinnen, der mit der höchsten Wahrscheinlichkeit den gestellten Aufgaben gewachsen ist und das bestehende Team sinnvoll ergänzt. Sollte im Nachhinein festgestellt werden, den „falschen“

³ Vgl. Linder-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe (2008): S. 61

Mitarbeiter eingestellt zu haben, verursacht das enorme Folgekosten und ist auch für alle Beteiligten mit Ärger, Imageverlust und der Bindung von Ressourcen verbunden.⁴ Auf der sachlichen Ebene bietet das Vorstellungsgespräch Zeit und Raum dafür, fehlende Daten zur Person, zum Leistungsstand oder zur Einsatzfähigkeit problemlos zu erfragen. Des Weiteren ermöglicht es eine Überprüfung der schriftlichen Angaben durch einen Vergleich mit den mündlichen Aussagen. Eventuell auftretende Differenzen können sofort vor Ort geklärt werden. Bedeutend wesentlicher als das ist es jedoch, einen persönlichen Eindruck von dem Bewerber zu gewinnen. Dieser Eindruck soll es erleichtern, die Integrationsfähigkeit zu beurteilen, also die Fähigkeit sich gewinnbringend in dem bestehenden Arbeitsteam einzufügen. Darüber hinaus ergeben sich im Gespräch häufig weitere, für die Auswahlentscheidung wertvolle Informationen, beispielsweise über die Motivation, das bisherige Arbeitsumfeld des Bewerbers oder dessen Zielvorstellungen für die Zukunft.⁵

2.2. Ziele für den Bewerber

Während eines Vorstellungsgesprächs können Bewerber zunächst einen persönlichen Eindruck vom Unternehmen und der ausgeschriebenen Stelle gewinnen. Dieser Eindruck liefert in dem einen oder anderen Fall eine zusätzliche Entscheidungshilfe für den Bewerber, sich selbst bei einer Zusage nach einem persönlichen Gespräch ganz bewusst für oder auch gegen den Antritt der betreffenden Stelle zu entscheiden. Natürlich ist der Gedanke an diesen Entscheidungsspielraum für den Zeitpunkt des Vorstellungsgesprächs für den Bewerber noch nicht wirklich greifbar. Ziel des unmittelbar anstehenden Gesprächs kann es deshalb vorerst „nur“ sein, sich dem potentiellen neuen Arbeitgeber gut zu präsentieren. Das bedeutet, dass man einen guten Eindruck hinterlassen möchte, indem man ausreichende, treffende und aussagekräftige Informationen über sich, seine beruflichen Qualifikationen und seine persönlichen Eigenschaften gibt. Letztlich soll das Gespräch für beide Seiten angenehm verlaufen, so dass man es als

⁴ Vgl. Brenner, Doris (2009): S. 36-38

⁵ Vgl. Bröckermann, Reiner (2012): S. 86

Bewerber mit einem guten Gefühl verlassen kann, in der Hoffnung, dass ein solcher Verlauf zu einer positiven Entscheidung von Seiten des Unternehmens beiträgt.

3. Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch

Um ein Vorstellungsgespräch möglichst erfolgreich zu gestalten, sollte es gut vorbereitet sein. Das gilt sowohl für den Bewerber, als auch für das Unternehmen. Dabei sind organisatorische und gesprächsspezifische Aspekte zu unterscheiden.

3.1. Vorbereitungen für das Unternehmen

Gesprächsspezifische Aspekte: Der Interviewer soll in erster Linie die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil der vakanten Position genau kennen, ebenso das Arbeitsumfeld, die entsprechenden Führungskräfte und den Kollegenkreis. Bezogen auf einen konkreten Bewerber muss im Vorfeld des Gespräches die Überprüfung der schriftlichen Angaben aus der Bewerbung auf Vollständigkeit und Klarheit, sowie die schriftliche Fixierung festgestellter Lücken und Unklarheiten abgeschlossen sein.⁶

Organisatorische Aspekte: Wenn der Recruiting-Prozess soweit voran geschritten ist, dass Vorstellungsgespräche anstehen, müssen zunächst Terminvorschläge erarbeitet werden mit all denen, die von Seiten des Unternehmens an diesen Gesprächen beteiligt werden sollen. Außerdem sollten auch geeignete Räumlichkeiten reserviert werden, in denen keine Störungen zu erwarten sind. Sind diese Punkte innerhalb des Unternehmens geregelt, können die entsprechenden Einladungen rechtzeitig an die Bewerber verschickt werden, welche genaue Termin- und Ortsangaben und gegebenenfalls Informationen zur Anreise oder zur Kostenerstattung enthalten.⁷

⁶ Vgl. Ebenda: Bröckermann, Reiner: S. 86

⁷ Vgl. Ebenda

3.2. Vorbereitung für den Bewerber

Gesprächsspezifische Aspekte: Bei der inhaltlichen Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch sind für einen Bewerber zwei Aspekte wesentlich. Zum einen Informationen, die er im Vorfeld über das betreffende Unternehmen sammeln konnte und zum anderen die Informationen, welche er auf die vakante Position bezogen über die eigene Person geben möchte. Bezüglich des Unternehmens ist es sicherlich nicht notwendig, die genauen Umsatzzahlen der letzten fünf Jahre zu kennen. Jedoch sollte der Bewerber schon bemüht sein, im Vorfeld einen umfassenden Überblick über die Branche, die Firmenkultur, die Produktpalette oder die wirtschaftliche Lage des potentiellen Arbeitgebers zu gewinnen. Besonders interessant ist es, sich über aktuelle Bewegungen im Unternehmen zu informieren. Dabei gilt es, auch Informationen über das konkret angestrebte Tätigkeitsfeld hinaus zu suchen.⁸

In Bezug auf die eigene Person, sollte man sich als Bewerber bereits in der Vorbereitungsphase bewusst machen, dass es nicht in der Verantwortung des Interviewers liegt, berufliche oder persönliche Stärken langwierig zu erfragen, während der Bewerber selbst zur Passivität verdammt ist. Eher das Gegenteil ist der Fall und deshalb sollten mögliche Fakten und Einstellungsargumente vom Bewerber im Vorfeld gut vorbereitet werden. Das Grundgerüst der Argumentation bilden dabei die beruflichen Qualifikationen, die besonders gut zu den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle passen. Die dargelegten persönlichen Stärken sollten diese Argumentationsgrundlage ergänzen und unterstützen.

Darüber hinaus unterliegt der Bewerber einer Offenbarungspflicht. Das bedeutet, dass er im Gespräch, auch ohne konkret danach gefragt worden zu sein, persönliche Informationen zu geben hat, die der vereinbarungsgemäßen Aufnahme der Tätigkeit entgegen stehen (z.B. geplante Krankschreibung oder Kuraufenthalt zum Zeitpunkt des Arbeitsantritts; Behinderungen, von denen er sicher weiß, dass sie die vereinbarte Arbeitsleistung verhindern werden (keine Offenbarungspflicht, wenn er lediglich vermutet, dass er wegen einer Behinderung verringerte Arbeitsleistungen erbringen könnte); rechtswirksames Wettbewerbsverbot zu Beginn des neuen

⁸ Vgl. Hofert, Svenja (2009): S. 120

Arbeitsverhältnisses).⁹ Um im Gespräch ob dieses Umstandes nicht unsicher zu werden, ist es auch hier angebracht, bei Bedarf die entsprechenden Informationen für sich gut vorzubereiten.

Organisatorische Aspekte: Wenn man als Bewerber die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch entsprechend ernst nimmt, sollte eine gewisse organisatorische Vorbereitung des Gesprächstermins selbstverständlich sein. Dazu gehören Dinge, wie die Auswahl von dem Anlass angemessener Kleidung, eventuell die Vorbereitung ergänzender Bewerbungsunterlagen, oder die Information über den notwendigen Anfahrtsweg, um den Gesprächsort pünktlich zu erreichen.

4. Formen von Bewerbungsgesprächen

Ein Interviewer kann in der Praxis zwischen verschiedenen Formen von Vorstellungsgesprächen wählen. Sicherlich hängt die letztliche Entscheidung auch mit den jeweiligen Vorlieben und den Erfahrungen des Interviewers zusammen.

„Ohne eine fundierte Schulung oder einige Erfahrung in Sachen Gesprächsführung verspricht das standardisierte Vorstellungsgespräch noch den meisten Erfolg. Nach einer Schulung oder mit zunehmender Erfahrung gewinnen die Vorteile des freien Vorstellungsgesprächs an Gewicht.“¹⁰

Im Folgenden sollen die möglichen Formen von Vorstellungsgesprächen kurz vorgestellt werden.

A) Standardisiertes (vollstrukturiertes) Vorstellungsgespräch: Bei dieser Form sind sowohl der Gesprächsverlauf, als auch der Gesprächsinhalt genau vorgegeben. Durch diese Gesprächsform ist eine statistische Auswertung und der direkte Vergleich verschiedener Vorstellungsgespräche im Anschluss sehr gut möglich. Auf der anderen Seite lassen die unflexible Gesprächsvorgaben aber auch wenig Gestaltungs- oder individuelle Reaktionsmöglichkeiten für den Interviewer zu.

⁹ Vgl. Olfert, Klaus (2010): S. 139

¹⁰ Bröckermann, Reiner (2012): S. 88

B) (Teil-)Strukturiertes Vorstellungsgespräch: Hierbei ist ein grober Gesprächsrahmen vorgegeben, in dem unbedingt zu klärende Fragen verankert sind. Der genaue Gesprächsverlauf liegt in der Verantwortung des Interviewers. Diese Form des Vorstellungsgesprächs lässt das Eingehen auf den jeweiligen Gesprächspartner eher zu. Jedoch gestalten sich der Vergleich und die Auswertung mehrerer Gespräche im Anschluss etwas aufwendiger.

C) Freies Vorstellungsgespräch: In diesem Fall bestehen keinerlei Vorgaben bezüglich des Gesprächsinhaltes oder des Gesprächsablaufes. Fragestellungen können dem tatsächlichen Gesprächsverlauf flexibel angepasst werden und der Interviewer liefert häufig lediglich einen Anstoß, auf den der Bewerber dann nach eigenem Ermessen eingehen kann. Doch gerade diese absolute „Freiheit“ ist es, die Gefahren bergen, für beide Seiten. Der Idee folgend, sich möglichst umfangreich und aussagekräftig zu äußern, gibt der Bewerber an der einen oder anderen Stelle unter Umständen mehr persönliche Informationen preis, als er eigentlich beabsichtigt hatte.¹¹

D) Multimodales Interview: Diese Form des Vorstellungsgesprächs hat sich in der Praxis am ehesten bewährt und wird aus diesem Grunde auch am meisten eingesetzt. Es ist im Wesentlichen eine Kombination aus den bereits genannten Gesprächsformen, wird durch weitere Bestandteile ergänzt und setzt sich aus standardisierten, informativen und freien Teilen zusammen.

5. Phasen eines Multimodalen Interviews

In der Regel läuft ein multimodales Interview trotz individueller Gestaltungsmöglichkeiten nach einem erkennbaren Muster ab. Der Gesprächsverlauf kann grob in acht Gesprächsphasen unterteilt werden:

1. Gesprächsbeginn: Die Gesprächspartner begrüßen einander, stellen sich gegenseitig vor, halten etwas Small Talk (über das Wetter, die Anreise ö.ä). Es

¹¹ Vgl. Ebenda: S. 87/88

werden Getränke angeboten und schließlich nehmen alle ihren Platz ein.¹² Jeder kennt solche Situationen, in denen so etwas wie eine subtile Unsicherheit entsteht, wenn man das erste mal auf bis dahin gänzlich unbekannte Menschen trifft, weil man seinen Gegenüber nicht richtig einschätzen kann. Ein wenig einfache Kommunikation kann gut dabei helfen, sich aufeinander einzustellen und Nervosität abzubauen.¹³ Trotzdem sollte man den bekannten Spruch: „Es gibt nur eine Chance für den ersten Eindruck“ im Hinterkopf behalten und die nachhaltige Wirkung dieser ersten Augenblicke des Gespräches nicht unterschätzen.

„Dr. Neil Anderson (Management Center; Aston University) bat professionelle Interviewer und ungeübte Probanden sich eine Videoaufzeichnung eines gestellten Vorstellungsgespräches anzusehen. Nach vier Minuten stoppte der das Band und ließ die Persönlichkeit eines Bewerbers bewerten. Anschließend zeigte er den Rest des Gespräches und bat um eine erneute Bewertung des Bewerbers. Obwohl in den ersten vier Minuten der „Chef“ mehr sprach und der Bewerber eher nonverbal reagierte (Blickkontakt, Mimik, Kopfnicken, Gestik), zeigten die Bewertungen zum Ende des Gespräches kaum Unterschiede zu ersten Bewertung nach vier Minuten. Wenn Sie (der Bewerber) also endlich zu Wort kommen, ist schon längst klar, in welcher Stimmung Ihr Gegenüber Ihre Äußerungen werten wird. Alles, was Sie sagen, wird vornehmlich so interpretiert, dass es den ersten Eindruck stützt.“¹⁴

2. Selbstvorstellung: Hier ist der Bewerber aufgefordert, sich selbst kurz vor- und seinen beruflichen Werdegang darzustellen. Es wird erwartet, dass er dabei Bezug nimmt auf seine Bewerbungsmotive, das Unternehmen und die zu besetzende Stelle.¹⁵ Ein weiterer wesentlicher Punkt ist dabei, ganz selbstbewusst zu all seinen bisherigen Lebensstationen zu stehen, auch wenn einem der ein oder andere Punkt selbst nicht gefällt oder sogar unangenehm ist. Offensichtlich hatte der Gesprächspartner im Vorfeld keine grundsätzlichen Probleme damit, da sonst keine Einladung zum Gespräch erfolgt wäre.¹⁶

¹² Vgl. Ebenda: S. 88

¹³ Vgl. Schmich, Dieter L.(2009): S. 137/138

¹⁴ Dietrich, Jan; Ullrich, Thomas (2000): S. 95

¹⁵ Vgl. Bröckermann, Reiner (2012): S. 88

¹⁶ Vgl. Schmich, Dieter L.(2009): S. 139

3. Freies Gespräch: Diese Sequenz des Gespräches ist bei jedem Bewerber individuell unterschiedlich. Sie basiert auf den jeweiligen schriftlichen Bewerbungsunterlagen und der vorangegangenen Selbstpräsentation. Die Interviewer nutzen diese Gelegenheit, um Angaben aus dem Lebenslauf genauer zu hinterfragen oder eventuelle Verständnisprobleme zu klären.¹⁷ Der wichtigste Tipp für Bewerber an dieser Stelle ist, niemals von sich aus vorhandene Lücken des Lebenslaufes anzusprechen. Man wird vom Interviewer danach gefragt, oder eben auch nicht.

4. Berufsorientierung: Für eine zukünftige Zusammenarbeit sind für das Unternehmen detailliertere Ausführungen zu der Berufswahl, den beruflichen Interessen oder den fachlichen Qualifikationen von großem Interesse.¹⁸ Um hier einen nachhaltigen Eindruck zu hinterlassen, sollte der Bewerber nicht vergessen, auch etwas darüber zu erzählen, was ihn motiviert hat, sich für eine bestimmte Ausbildung, ein Studium oder ein vergangenen Arbeitsplatz zu entscheiden. Die Ausführungen sollten mit Beispielen illustriert sein, die zeigen, was man gemacht, erreicht oder realisiert hat.¹⁹

5. Biografie bezogene Fragen: In dieser Gesprächsphase richtet der Interviewer vorrangig Fragen zur Person, zu Einstellungen und zur Arbeitsweise an den Bewerber.²⁰ Sehr beliebt sind auch Fragen, welche die Fremdwahrnehmung betreffen. Der Interviewer möchte erfahren, was der Bewerber glaubt, wie er von anderen gesehen wird, womit von seiner Seite die Fähigkeit zur Selbstreflexion vorausgesetzt wird.

6. Tätigkeitsinformationen: Hier liegt der größere Gesprächsanteil nicht beim Bewerber, sondern eindeutig bei Interviewer. Er gibt vertiefende Informationen zur vakanten Stelle und deren Anforderungen, zum genauen Verantwortungsbereich oder zum Unternehmen (z.B. Unternehmensgröße, Unternehmensstruktur, Produktpalette o.ä).²¹

¹⁷ Vgl. Bröckermann, Reiner (2012): S. 88

¹⁸ Vgl. Ebenda

¹⁹ Vgl. Hofert, Svenja (2009): S. 126

²⁰ Vgl. Bröckermann, Reiner (2012): S. 88

²¹ Vgl. Ebenda

7. Situative Fragen: Mit Fragen, die häufig mit z.B. „Was würden Sie tun, wenn...?“ oder „Stellen Sie sich vor, dass ...“ beginnen, soll ein Bezug hergestellt werden zu möglichen Situationen der zukünftigen Arbeitspraxis. Der Bewerber ist angehalten, zu erklären, wie er in den beschriebenen Situationen reagieren oder agieren würde.²²

8. Gesprächsabschluss: In der letzten Phase des Gespräches werden notwendige organisatorische Fragen geklärt (z.B. Vertragsbedingungen, Urlaubsregelung, Verdienstmöglichkeiten). Darüber hinaus hat auch der Bewerber die Möglichkeit, eigene Fragen zu für ihn interessanten oder bis dahin noch unklaren Sachverhalten zu stellen.²³ An dieser Stelle bedeuten Fragen auch immer Interessensbekundung. Als Bewerber kann man sich durchaus auch bereits im Vorfeld Fragen überlegen, die man an dieser Stelle gern stellen möchte (z.B. Einarbeitungszeitraum, Aufstiegsmöglichkeiten, Fortbildungsmöglichkeiten, Überstundenregelung, notwendige Arbeitskleidung o.ä.).²⁴ Bei der Beendigung des Gespräches kann natürlich noch keine verbindliche Zu- oder Absage erfolgen, da ein konkretes Vorstellungsgespräch immer nur eines in einer Reihe von Gesprächen mit Personen der engeren Wahl ist. Jedoch wird zumeist ein ungefährender Termin bekannt gegeben, an dem eine erneute Kontaktaufnahme mit der Mitteilung über getroffene Entscheidungen erfolgen wird.²⁵

6. Parallelen zu den Gesprächsphasen der integrativen

Gesprächsführung

Innerhalb des Konzeptes der integrativen Gesprächsführung wird ein Gesprächsverlauf ebenfalls in bestimmte Phasen eingeteilt: Vorbereitung (Was will ich erreichen?); Kontaktphase (Wie ist das Gespräch gestaltet?); Orientierungsphase (Was ist das (gemeinsame) Problem?); Bearbeitungsphase (Welche möglichen Lösungen gibt es?); Vereinbarungsphase (Was ist zu tun?) und

²² Vgl. Ebenda: S. 88

²³ Vgl. Ebenda

²⁴ Vgl. Schmich, Dieter L. (2009): S. 143-145

²⁵ Vgl. Bröckermann, Reiner (2012): S. 88/89

Nachbereitungsphase (Was habe ich erreicht?).²⁶ Wenn man nun diesen Phasen die Gesprächsphasen eines multimodalen Interviews gegenüber stellt, kann man einige Parallelen feststellen.

Die Vorbereitungsphase (bezüglich des Vorstellungsgespräches beschrieben in Kapitel 3):

Diese Phase deckt sich bei beiden Gesprächsverläufen. Beide Seiten machen sich umfassende Gedanken über ihr jeweiliges Gesprächsanliegen, die Erwartungshaltung des Gegenübers und treffen Vorüberlegungen zur Gesprächsgestaltung.

Kontaktphase / Gesprächsbeginn:

Auch diese Gesprächsabschnitte gleichen sich sehr. Man bemüht sich um ein angenehmes Gesprächsklima, orientiert sich am Partner und stellt sich aufeinander ein.

Orientierungsphase / Selbstvorstellung, Freies Gespräch, Berufsorientierung, Biographie bezogene Fragen, Tätigkeitsinformationen:

An dieser Stelle fallen in meinen Augen einige Phasen des Vorstellungsgespräches mit der Orientierungsphase der integrativen Gesprächsführung zusammen. Es geht darum, dass man sich wechselseitig über Angebote, Sicht- und Denkweisen oder Interessen informiert und schaut, wo Gemeinsamkeiten oder auch Widersprüche bestehen. Innerhalb der fünf genannten Gesprächsphasen im Vorstellungsgespräch unterbreitet der Bewerber mit der Darstellung seines Profil ein fachliches Angebot, der Interviewer hat die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen und weitere Informationen zu erfragen und stellt die eigenen stellenbezogenen Erwartungen vor.

Bearbeitungsphase / Situative Fragen:

Wenn es in der integrativen Gesprächsführung in dieser Phase darum geht, gemeinsam Lösungsalternativen für ein bestehendes Problem zu erarbeiten, wird dieser Gesprächsabschnitt in einem Vorstellungsgespräch dafür genutzt fiktive, unter Umständen auch problematische, Situationen des Arbeitsalltags zu besprechen und zu erfahren, wie der Bewerber sich verhalten würde.

²⁶ Vgl Alberg, Traudl; Busse, Stefan; Schierwagen, Christina: S. 13

Vereinbarungsphase / Gesprächsabschluss:

Auch hier liegen die Inhalte der Phasen wieder sehr dicht zusammen. Das Gesprächsergebnis wird kurz reflektiert, es werden letzte organisatorische Fragen geklärt und Vereinbarungen getroffen über die weitere Verfahrensweise.

Nachbereitungsphase:

Eine Nachbereitungsphase ist bei der Aufstellung der Gesprächsphasen eines multimodalen Interviews nicht konkret benannt, was aber nicht heißen soll, dass sie nicht vorhanden ist. Natürlich müssen sich auch hier beide Gesprächspartner nach Abschluss des Gespräches mit einer Nachbereitung beschäftigen. Das Unternehmen muss sich die Ergebnisse des Gespräches erneut genau durch den Kopf gehen lassen, um entscheiden zu können, ob der Bewerber mit seinen dargestellten Qualifikationen; Kenntnissen und Erfahrungen und dem persönlichen Eindruck, den er hinterlassen hat, weiterhin ein denkbarer Kandidat für die zu besetzende Stelle ist. Der Bewerber hingegen kann für dieses konkrete Gespräch nach Abschluss zwar keinen Einfluss mehr auf die nachfolgende Entscheidung nehmen, jedoch ist die Nachbereitung eines Vorstellungsgespräches trotzdem wesentlich. Er sollte kritisch für sich überprüfen, ob er selbst mit dem Verlauf des Gespräches zufrieden ist, ob er Informationen über seinen Werdegang so wiedergeben konnte, wie er es sich vorgestellt hat und nicht zuletzt, ob er glaubt, insgesamt einen positiven Eindruck hinterlassen zu haben. Natürlich muss man auch realistisch sein. Das heißt, dass es für den Bewerber sehr viel wichtiger ist, sich mit der Nachbereitung eines Vorstellungsgespräches zu beschäftigen. Als Arbeitssuchender die Auswahl zu haben zwischen mehreren neuen Arbeitsangeboten ist eine sehr komfortable, in vielen Bereichen auch eher seltene, Situation. Wenn man nach einem Gespräch also eine Absage erhält, ist meist der Gedanke am prägnantesten, ob man bei einem erneuten Gespräch noch etwas anders oder besser machen könnte, um derjenige zu sein, der das Arbeitsangebot letztlich erhält.

7. Weitere Elemente der integrativen Gesprächsführung in

Vorstellungsgesprächen

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass speziell in Bezug auf die Einteilung eines Gespräches in Gesprächsphasen deutliche Verbindungspunkte und Übereinstimmungen zwischen dem Konzept der integrativen Gesprächsführung und dem Aufbau und der Struktur von Vorstellungsgesprächen bestehen. Darüber hinaus lassen sich aber noch weitere Elemente der integrativen Gesprächsführung in Vorstellungsgesprächen finden.

In dem Konzept der integrativen Gesprächsführung wird davon ausgegangen, dass das Gesprächsgeschehen auf zwei sich beeinflussenden Ebenen stattfindet: auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene, wobei die Beziehungsgestaltung zwischen den Gesprächspartnern den Verlauf, das Ergebnis und die Zufriedenheit mit dem Gespräch in sehr hohem Maße beeinflusst. Die Folge davon ist, dass eine positive Beziehung zwischen den Partnern auch die Kommunikation auf der Sachebene ungemein erleichtert. Das gilt uneingeschränkt und in gleicher Form auch für Vorstellungsgespräche und beginnt schon mit der Vorbereitung des Gespräches.

„Das Vorstellungsgespräch sollte in einer freundlichen Atmosphäre geführt werden. Dem Bewerber ist Interesse, Wertschätzung und Verständnis entgegenzubringen. Er darf nicht das Gefühl bekommen, einer Prüfung unterzogen zu werden.“²⁷

Darüber hinaus sollte ein Personalverantwortlicher, zu dessen Aufgabengebiet es gehört, Einstellungsgespräche zu führen von sich aus darauf achten, dass subjektive Einflüsse in solchen Gesprächen weitgehend ausgeschaltet werden. Vor allem sind Vorurteile zu vermeiden. Von rechtlicher Seite untersagt auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz die Benachteiligung von bestimmten Bewerbern.²⁸

Um die beschriebenen Gesprächsziele in Vorstellungsgesprächen letztlich zu erreichen und damit die angestrebten Entscheidungshilfen zu erhalten, ist der Personalverantwortliche grundsätzlich angehalten, offen, aktiv, konzentriert, gezielt

²⁷ Olfert, Klaus (2010): S. 147

²⁸ Vgl. Ebenda

und verantwortlich zu kommunizieren. Wenn er erreichen möchte, dass der Bewerber sich im Gespräch öffnet, muss er ihm ebenso die Gelegenheit geben, den Gesprächsverlauf mitzugestalten. Es liegt in der Verantwortung des Interviewers, seinen Gesprächspartner zu inspirieren und klar den Willen zum Zuhören zu dokumentieren (Aktives Zuhören).²⁹ Auch der Bewerber hat im Vorstellungsgespräch neben den bereits genannten Punkten allgemeine Regeln einer guten Gesprächsführung zu beachten. Dauerredner werden sich den Vorwurf gefallen lassen müssen, dass sie nicht auf andere eingehen können, Bewerber, die Personalverantwortliche ständig unterbrechen, geraten in Gefahr, als Egozentriker abgestempelt zu werden, und schweigsame Zeitgenossen wirken so verschlossen und ängstlich, dass man ihnen ein zupackendes Verhalten abspricht.³⁰ Auch hier finden sich damit wirksame Mittel der wechselseitigen Partnerorientierung (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene) und der Beziehungsgestaltung aus dem Konzept der integrativen Gesprächsführung wieder.

Auch wenn für das Unternehmen während des Gespräches bereits der Eindruck entsteht, dass ein Bewerber eher nicht für die Besetzung der vakanten Stelle in Frage kommen wird, sollte er dies aus Respekt und Wertschätzung gegenüber dem Bewerber nicht im Gesprächsverlauf deutlich werden lassen. Das bedeutet, in solchen Situationen wird das Gespräch weder abgebrochen, noch deutlich erkennbar verkürzt. Ein solches Verhalten wäre in Ausnahmefällen nur dann vertretbar, wenn grundlegende Differenzen zwischen den Angaben in den Bewerbungsunterlagen und den im Gespräch getätigten Äußerungen auftauchen oder festgestellt wird, dass elementare Voraussetzungen entgegen der ursprünglichen Annahme vom Bewerber nicht erfüllt werden können.³¹

Letztlich sollte sich ein Unternehmen auch immer bewusst machen, dass ein Vorstellungsgespräch immer eine gegenseitige Angelegenheit ist. Das heißt konkret, dass es nicht nur das Ziel des Bewerbers sein sollte, einen positiven Eindruck zu hinterlassen, sondern auch das des Unternehmens.

²⁹ Vgl. Bröckermann, Reiner (2012): S. 86

³⁰ Vgl. Püttjer, Christian; Schnierda, Uwe (2008): S. 23

³¹ Vgl. Olfert, Klaus (2010): S. 149/150

„Bedenken Sie, dass sich auch der potentielle Auftraggeber in einer Bewerbungssituation befindet und sich angemessen um Sie als zukünftigen Mitarbeiter bemühen sollte.“³²

8. Kerngedanken für die Erstellung eines Trainingskonzeptes zur Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche

Teilnehmer eines Bewerbungstrainings stehen sehr häufig vor der Herausforderung, sich nach langjähriger Berufstätigkeit wieder bewerben zu müssen, sie allerdings nicht über das aktuelle Bewerbungswissen verfügen. Sicherlich ist die eigene Lektüre von Bewerbungsratgebern oder die Recherche im Internet ein guter Ansatz, um bestehende Wissenslücken zu schließen. Nur leider ist der Markt überflutet von sogenannten „professionellen Bewerbungsratgebern“, die oftmals nicht halten können, was sie im Titel versprechen. Zum Teil fachlich falsche, veraltete oder widersprüchliche Aussagen tragen eher zur Verwirrung auf Seiten des Lesers bei, als dass sie hilfreiche Unterstützung sind. Mit einem strukturierten Bewerbungstraining sollen die Teilnehmer die Chance erhalten, den eigenen Bewerbungsprozess systematisch in Angriff zu nehmen, zu jedem Zeitpunkt ein Feedback zu erarbeiteten Zwischenergebnissen zu erhalten und nicht zuletzt von dem professionellen Wissen und den Erfahrungen des Trainers zu profitieren. Um ein Bewerbungstraining für die Teilnehmer möglichst gewinnbringend zu gestalten, ist es nach meiner Erfahrung sehr wichtig, im ersten Schritt dem Austausch von bisherigen Erfahrungen genug Raum zu geben. Gerade, wenn die letzten Bewerbungen geraume Zeit zurück liegen, gehen einige Bewerber etwas „naiv“ an den Bewerbungsprozess heran, da ihnen die aktuellen Anforderungen und Verfahrensweisen fremd sind. Mit einer ausführlichen Einführung und einer umfassenden Ist-Stand-Analyse, verbunden mit dem offenen Gespräch miteinander können vor dem eigentlichen Arbeitsprozess Irrtümer aus dem Weg geräumt, Vorurteile abgebaut und bestehende Kenntnisse und Erfahrungen abgefragt werden.

³² Hesse, Jürgen; Schrader, Hans Christian (2008): S. 153

Vorrangiges Ziel eines Vorstellungsgesprächs-Trainings ist es in meinen Augen, das vorhandene Potential jedes einzelnen Teilnehmers auszuloten. Viele der Bewerber tun sich sehr schwer damit, die eigenen Fähigkeiten und persönlichen Stärken präzise und aussagekräftig zu formulieren. Jedoch ist genau das unerlässlich, da der Interviewer aus den Antworten Rückschlüsse auf die Persönlichkeit des Bewerbers ziehen wird und das innerhalb einer sehr knappen Zeitspanne. Auch hier kann ich aus der eigenen Trainingserfahrung nur empfehlen, genügend Seminarzeit einzuplanen, um sich überhaupt erst einmal gründlich mit den eigenen Referenzen, den daraus resultierenden fachlichen Stärken und dem Soft-Skill-Bereich (Warum Soft Skills benennen; welche Bedeutung haben sie im heutigen Arbeitsleben, welche Eigenschaften zählen dazu, Herausfilterung der individuellen Stärken, Wichtigkeit für das jeweilige Tätigkeitsfeld) zu beschäftigen. Mit dem Training sollen die Teilnehmer letztlich befähigt werden, in einem Vorstellungsgespräch trotz ihrer eventuellen Nervosität und Anspannung überzeugende und aussagekräftige Antworten zu geben.

Immer wieder kann man beobachten, dass der ein oder andere Bewerber in einem Vorstellungsgespräch zu einer gewissen „Opferhaltung“ neigt und ausschließlich devot, fast unterwürfig agiert. Nahezu akribisch ist er darauf bedacht, nichts in seinen Augen falsches zu sagen oder zu tun. Natürlich ist grundsätzlich nichts dagegen einzuwenden, sich auf seinen Gesprächspartner einzustellen oder seine Position anzuerkennen, nur eben nicht um den Preis, dass man seine eigene Persönlichkeit, seine Ansichten und Meinungen komplett in den Hintergrund stellt. Diese Haltung ist tatsächlich nicht notwendig, da in der Regel nur dann Gesprächszeit in einen Bewerber investiert wird, wenn das Unternehmen sich zumindest vorstellen kann, die jeweilige Person einzustellen. Das heißt konkret, dass aus der Prüfung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen bereits überzeugende sachliche Argumente vorliegen und das fachliche Profil den Erwartungen entspricht. Im Vorstellungsgespräch geht es nun viel eher darum, diesen positiven Eindruck zu bestätigen.³³ Außerdem wirkt man mit einer solchen inneren Anspannung eventuell steif oder verschlossen. Der Interviewer könnte den Eindruck gewinnen, der Bewerber hätte etwas zu verbergen. Im Ergebnis überlässt der Bewerber (aus Unsicherheit) dem Interviewer die komplette Gesprächsführung. Nur entsteht auf diese Weise tatsächlich eher eine Verhöratmosphäre, als ein Gespräch. Um

³³ Vgl. Schmich, Dieter L. (2009): S. 131

erfahrbar zu machen, wie es ist, wenn man als Gesprächspartner das Gefühl hat, dass der Gegenüber sich absolut unwohl fühlt, unter überdurchschnittlichem Stress steht oder sich offenbar nicht traut, sich aktiv ins Gespräch einzubringen, hat sich methodisch das Rollenspiel in meinen Bewerbungstrainings sehr gut bewährt. Es ermöglicht im Spiel einen Perspektivenwechsel und eignet sich besonders gut, um bisherige Verhaltens- und Kommunikationsmuster deutlich zu machen. Die Klarheit über und die Einsicht in die eigenen Muster stellt ja zusätzlich auch die Grundlage dar für die Bereitschaft, alternativen Handlungsmöglichkeiten offen gegenüber zu stehen.

Neben der Erarbeitung von aussagekräftigen und authentischen Antworten auf erwartete Fragen in einem Vorstellungsgespräch ist nach meiner Erfahrung die Arbeit an der inneren Haltung der wesentlichste Punkt in der Arbeit mit Teilnehmern in Vorstellungsgesprächs-Trainings. Mit der detaillierten Vorstellung von Strukturen, Abläufen und Hintergründen soll erreicht werden, dass der Teilnehmer versteht, wie wichtig es ist, sich im Bewerbungsprozess zu zeigen und zu präsentieren und aus dieser Einsicht heraus auch den Willen und die Bereitschaft dafür entwickelt. Natürlich sind Vorstellungsgespräche keine „normalen“ Gespräche, sondern eher eine künstliche Situation. Doch gerade deshalb ist es für einen Bewerber wichtig, von Anfang an zu signalisieren, dass man die „Spielregeln“ für diese Situation kennt und auch beherrscht. Da es im Vorstellungsgespräch auch immer um gegenseitige Akzeptanz geht, kann man mit der Anerkennung und Annahme der Situation sehr gut darauf hinarbeiten, von vorn herein als ernsthafter Gesprächspartner wahrgenommen zu werden. Letztlich soll ein Teilnehmer das Vorstellungsgesprächs-Training als Angebot verstehen, auf einem Teil seines Weges Hilfestellung, Unterstützung und einen „Schutzraum“ für Übung zu erhalten. Wie weit er sich auf dieses Angebot einlassen möchte, liegt am Ende in der Selbstverantwortung eines jeden Einzelnen.

9. Fazit

Die Ausführungen dieser Arbeit haben gezeigt, dass zu einem erfolgreichen Vorstellungsgespräch mehr gehört, als Fragen zu stellen oder Fragen zu beantworten.

„Die entscheidenden Auswahlkriterien im Vorstellungsgespräch sind zu etwa 70 Prozent Ihre Persönlichkeit und nur zu etwa 10 Prozent Ihre fachliche Kompetenz. Bleiben noch 20 Prozent für Ihre Leistungsmotivation.“³⁴

Als Bewerber muss man akzeptieren, dass ein Vorstellungsgespräch eine besondere Situation ist, in der auch besondere „Spielregeln“ gelten. Natürlich ist es unerlässlich, selbstbewusst zu seinen bisherigen Leistungen zu stehen, jedoch genügt es nicht, in der Vergangenheit gut gearbeitet zu haben. Um den neuen Arbeitsvertrag zu erhalten, muss man die vergangene Arbeit auch gut darstellen können.

Die Darstellung der Parallelen zwischen gängigen Vorstellungsgesprächs-Techniken und Elementen der integrativen Gesprächsführung haben deutlich gemacht, dass für beide Parteien, den Unternehmensvertreter und den Bewerber, neben der intensiven Gesprächsvorbereitung der bewusste Einsatz von Dingen wie dem aktiven Zuhören, dem Reflektieren durch Nachfragen und der Partnerorientierung allgemein ein sehr gutes Mittel sind, dem Gegenüber das Gefühl von Aufmerksamkeit und Respekt zu vermitteln, gerade in einer solchen Situation, wo ein hohes Maß an Empathie und Toleranz unerlässlich ist.

Wenn die Gesprächsparteien die Leitsätze der integrativen Gesprächsführung „Kläre dich selbst – orientiere den anderen“ und „Dezentriere dich – orientiere dich am anderen“ im Hinterkopf behalten, steht einem erfolgreichen Vorstellungsgespräch mit einem guten Gefühl für alle Beteiligten in meinen Augen nichts mehr im Wege.

³⁴ Hesse, Jürgen; Schrader, Hans Christian (2008): S. 149

10. Literatur- und Quellenangaben

- Alberg, Traudl; Busse, Stefan; Schierwagen, Christina: Leipziger Trainingsmodell. Training der Gesprächsführung. Handout für den Zertifikatsstudiengang „Training für Kommunikation und Lernen in Gruppen“. © Psychologisches Zentrum GbR
- Brenner, Doris: Ohne Umweg zum richtigen Kandidaten; In: Personalwirtschaft (Heft 10/2009). Magazin für Human Resources (S. 36-38)
- Bröckermann, Reiner (2012): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Dietrich, Jan; Ullrich, Thomas (2000): Das Geheimwissen der Personalberater und Testpsychologen und Strategien dagegen. Düsseldorf: DenkHalle Verlag
- Hesse, Jürgen; Schrader, Hans Christian (2008): Die überzeugende Initiativbewerbung. Frankfurt/Main: Eichborn AG
- Hofert, Svenja (2009): Stellensuche und Bewerbung im Internet. Hannover: Humboldt Verlag
- Krämer, Michael (2012): Grundlagen der Praxis der Personalentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe (2008): Personalmanagement. Heidelberg: Physica-Verlag
- Olfert, Klaus: Personalwirtschaft (2010): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG
- Püttjer, Christian; Schnierda, Uwe (2008): Bewerben Kompakt. Band 2. Vorstellungsgespräch. Frankfurt / New York: Campus Verlag
- Schmich, Dieter L. (2009): Die clevere Suche nach dem besseren Job. Zürich: Orell Füssli Verlag AG

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Ort, Datum

Unterschrift