

# Reihe Training International - „Interviewtechniken“

Zweisprachig: deutsch-englisch

Holger Stein

## Interview- techniken



**Dipl.-Psych. Holger Stein**

Trainer • Autor • Coach

Lindenstraße 15 • 64653 Lorsch

0170/3229031 • holger\_stein@t-online.de

## 1. Klappentext

„Training International – Für alle, die im Job auf Englisch kommunizieren müssen und sich effizient notwendige Kompetenzen aneignen und gleichzeitig ihre Sprachkenntnisse erweitern möchten.“

Kommunikation spielt im Tagesgeschäft von Führungskräften eine zentrale Rolle; ein Großteil der zu führenden Gespräche läuft in Form von Interviews ab. Dieses Buch vermittelt fundiert und praxisorientiert die Grundlagen der Interviewführung und Fragetechnik. Es zeigt, wie man als kompetenter Gesprächspartner auftritt und seine Gesprächsziele erreicht.“

## 2. Auszug aus dem Inhalt

1. Führung und Kommunikation
2. Grundlagen der Gesprächsführung
3. Grundlagen der Interviewtechnik
4. Fragetechniken für das Mitarbeitergespräch
  - Was hat es mit Fragen auf sich?
  - Fragekategorien und Fragetypen in der Fragetechnik
  - NLP-Fragetechniken
  - Fragestrategie und Fragetypen für verschiedene Gesprächsphasen
5. Interviews als Bewerbungs- und Vorstellungsgespräche
  - Zielsetzung
  - Arten von Vorstellungsgesprächen
  - Interviewvorbereitung
  - Gesprächsablauf
  - Gesprächsführung und Gesprächssteuerung im Bewerbungsgespräch
    - Gesprächssteuerung und Gesprächstechniken für das Bewerbungsgespräch
    - Fragetechnik und Fragetypen für das Bewerbungsgespräch
    - Themenbereiche und Beispielfragen im Bewerbungsgespräch
    - Nonverbales Verhalten
    - Unzulässige Fragen im Vorstellungsgespräch
    - Tipps und Tricks
6. Telefoninterviews
7. Das Interview als Element in Personalgesprächen
  - Personalgespräche als Führungsaufgabe
  - Grundlegende Gesprächsregeln für Personalgespräche
  - Gesprächssteuerung
  - Formen von Personalgesprächen
    - Feedback- und Kritikgespräch
    - Beurteilungsgespräch
    - Zielvereinbarungsgespräch
    - Entwicklungs- und Laufbahngespräch
8. Einsatz von Interviews in Change-Prozessen

### 3. Warum dieses Buch?

Beim Begriff Interview denken viele Menschen zuerst an den Journalismus oder ganz konkret an Fernsehinterviews. Sicherlich ist dies ein Bereich, in dem die Kunst der Interviewführung besonders wichtig und ausgeprägt ist. Auch die Beschäftigung mit der journalistischen Interviewführung kann sehr nützlich sein, denn sie lehrt den aufmerksamen Beobachter einiges z.B. über den gezielten Einsatz bestimmter Fragetechniken oder die geschickte Formulierung von Fragen - speziell dann, wenn es um heikle Gesprächsthemen und schwierige Gesprächspartner geht.

Aber der Journalismus ist nicht der einzige Bereich, in dem Interviews eine große Rolle spielen. Das Interview ist in vielen wissenschaftlichen Disziplinen und praktischen Anwendungsfeldern eine bevorzugte Methode der Datenerhebung. Wir alle haben Interviews in mehr oder weniger guter Erinnerung, beispielsweise wenn wir uns an den ungebetenen Anruf eines Marktforschungsinstitutes am Abend erinnern. Auch in den verschiedenen psychologischen Disziplinen werden Interviews geführt, z.B. wenn eine Krankengeschichte erhoben werden soll - genauso auch in der Medizin - oder wenn Informationen zum Betriebsklima gesammelt werden sollen. Auch Sozialarbeiter, Theologen, Ethnologen und viele andere Forscher und Praktiker führen Interviews, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.

In diesem Buch geht es aber weder um journalistische Interviewführung noch um das Interview als sozialwissenschaftliche Methode der Datenerhebung, sondern im Speziellen um Interviews in Betrieben. Auch in Unternehmen stehen Manager und Führungskräfte vor der Situation, Interviews führen zu müssen. Beispielsweise müssen Fach- und Linienvorgesetzte Bewerbungsgespräche führen, bei denen der Gesprächsanteil, der in Form eines Interviews geführt wird, besonders hoch ist. Anders als Personalexperten oder externe HR-Berater verfügen diese aber oft weder über eine systematische Aus- und Weiterbildung noch über umfangreiche Erfahrung auf den Gebieten der Gesprächs- und Interviewführung und der Fragetechnik.

Dementsprechend richtet sich dieses Buch an Mitarbeiter und Führungskräfte, die bei Interviews und durch Fragen geführten Gesprächen im Betrieb aufeinander treffen. Diesen Führungskräften soll dieses Buch die wichtigsten Grundlagen der Interviewführung und Fragetechnik vermitteln, um als kompetenter Gesprächspartner auftreten und seine Gesprächsziele über die richtige Fragestellung erreichen zu können. Dazu werden in drei methodisch orientierten Kapiteln die Grundlagen gelegt. In vier weiteren Kapiteln wird dann anhand der wichtigsten betrieblichen Gesprächssituationen die praktische Anwendung von Interview- und Fragetechniken demonstriert.

## 4. Leseprobe aus dem Abschnitt Fragetechnik und Fragetypen für das Bewerbungsgespräch

„... Im Bewerbungsgespräch kommt es darauf an, eine große Menge wohl definierter Informationen über den Bewerber zu sammeln. ‚Wohl definiert‘ meint in diesem Fall, dass es sich nicht um irgendwelche Daten handelt, die Sie auch in einem längeren Small-Talk-Gespräch erhalten würden, sondern um ganz bestimmte Informationen, anhand derer Sie die Interviewten miteinander vergleichen können.

Um solchermaßen vergleichbare Information zu erhalten, ist es notwendig, strukturiert und zielorientiert vorzugehen. Das erfordert einerseits eine klare Führung des Gesprächs durch den Interviewer; andererseits sollte der Interviewte durch ein solches Gesprächsverhalten aber auch nicht zu sehr eingeschränkt werden – ansonsten riskieren Sie einen zu großen Informationsverlust. Als Interviewer sollten Sie darüber hinaus vermeiden, durch dirigistisches Gesprächsverhalten Ihre Gesprächsziele zu offenbaren: Dadurch würden Sie ungewollt die Tendenz des Kandidaten, strategisch zu antworten, verstärken.

...

Offene Fragen können auf sehr unterschiedliche Art und Weise gestellt und angewandt werden. Im Folgenden werden verschiedene Einsatzmöglichkeiten erläutert.

### 1. Sondierungsfragen (Probing)

Sondierungsfragen können eingesetzt werden, um genaue Informationen zu einem Themengebiet zu erhalten. Sie prüfen damit, ob der Bewerber etwa anhand von Beispielen glaubwürdig machen kann, dass er das, was er allgemein beschrieben hat, auch konkret und im Detail weiß. Die Erfahrung zeigt, dass sich viele Menschen schwer damit tun, etwas ganz konkret anhand eines möglichst gut und prototypisch ausgewählten Einzelfalles praxisnah zu beschreiben. Vielfach trifft man eher das verkrampfte Bemühen an, eine Vielfalt von Einzelfällen auf einen Nenner zu bringen und möglichst allgemein darzustellen. In diesen Fällen ermutigen Sondierungsfragen den Interviewten, konkret zu werden.

Beispiel:

Interviewer: „Beschreiben Sie uns doch bitte Ihre Projekte im Bereich Abwasseraufbereitung.“

Interviewter: „Im Bereich Abwasseraufbereitung habe ich an einer Vielzahl von Projekten im In- und Ausland mitgearbeitet. Ich habe dabei von der Projektplanung über die Inbetriebnahme bis hin zur Mitarbeiterschulung alle Facetten des Projektgeschäftes kennen gelernt. ...“

Interviewer: „An welchen Projekten haben Sie genau mitgewirkt und in welcher Weise?“

...

### 3. Anknüpfungsfragen (Linking Questions)

Mit einer Anknüpfungsfrage bezieht sich der Interviewer auf etwas, das schon vorher im Gespräch erwähnt wurde. Mithilfe dieser Technik kann er noch sanfter als durch eine Zusammenfassung wieder zum Thema zurückkommen bzw. zu einem anderen Thema überleiten. Zudem beweist der Interviewer durch den Einsatz von Anknüpfungsfragen, dass er nicht nur Fragen stellt, sondern den Antworten auch zuhört (vgl. aktives Zuhören).

Beispiel:

Der Interviewte beschreibt, wie er eine Prozessoptimierung in der Produktion geleitet hat, und erwähnt dabei die Widerstände der Mitarbeiter.

Interviewer: „Sie sprachen gerade die Widerstände der Belegschaft gegen Restrukturierungen an. Darauf möchte ich gerne noch mal zurückkommen. Wie sollte man Ihrer Meinung nach mit solchen Widerständen umgehen?“

...

#### 6. Verhaltensorientierte Fragen (Behavioural Based Questions)

Im Gegensatz zu den situativen Fragen beziehen sich verhaltensorientierte Fragen auf wirklich erlebte Situationen. Mit ihrer Hilfe versucht man, anhand des zurückliegenden Verhaltens auf die Kompetenzen des Bewerbers zu schließen. Dieser Vorgehensweise liegt die Hypothese zu Grunde, dass vergangenes Verhalten ein Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist. Bei Berufsanfängern können sich solche Fragen auch auf den außerberuflichen Bereich beziehen.

Beispiel:

Interviewer: „Beschreiben Sie mir eine Situation, in der Sie in einem Streitgespräch vermittelt und die Parteien zu einer Einigung gebracht haben.“

Achten Sie speziell bei den beiden letzten Fragetypen darauf, jeweils eine komplette Fragesequenz abzuarbeiten. Eine komplette Fragesequenz besteht aus einer Frage zu einer Situation (Wie war die Situation/die Umstände?), aus einer Frage zum gezeigten Verhalten (Was haben Sie in dieser Situation getan?) und schließlich aus einer Frage zum Ergebnis (Welches Resultat zog Ihr Verhalten nach sich?). Widersprüche und Ungereimtheiten können Sie am besten aufdecken, wenn Sie die Antworten einer kompletten Fragesequenz miteinander vergleichen können.

In Bewerbungsgesprächen gibt es aber auch Fragetypen, die nur in Ausnahmefällen verwendet werden sollten. Dazu zählen folgende:

- Suggestivfragen (also Fragen, durch die der Befragte ganz gezielt zu einer gewollten Antwort bewegt werden soll) sind nicht zu empfehlen, weil sie entweder keinen Erkenntnisgewinn bringen oder nur eine unfaire Gesprächstaktik sind, die das Gesprächsklima belastet.
- Rhetorische Fragen (also Fragen, deren Antwort der Fragende schon im Vorfeld kennt bzw. deren Beantwortung er nicht erwartet) bringen ebenso wie Suggestivfragen keinen Erkenntnisgewinn.
- Mehrfachfragen (also die Aneinanderreihung mehrerer Fragen) verwirren den Interviewten unter Umständen, und es besteht für beide Seiten die Gefahr, dass ein wichtiger Frageteil übersehen wird.
- Alternativfragen (also die Nennung von zwei oder mehreren Alternativen) haben ebenso wie die eingangs erwähnten geschlossenen Fragen einen zu stark lenkenden Charakter und schränken den Kandidaten in seinen Antwortmöglichkeiten stark ein. Im schlimmsten Fall entscheidet sich der Kandidat für die Alternative, die für ihn das kleinere Übel darstellt, die ihn aber nur unzureichend charakterisiert.