

MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER  
EXECUTIVE SEARCH - ASSESSMENT - DEVELOPMENT

# SOZIALE KOMPETENZ IM INTERVIEW

# SOZIALE KOMPETENZ IM INTERVIEW

SOZIALE KOMPETENZ IM INTERVIEW \_ 2

DREI INTERVIEWMETHODEN IM ÜBERBLICK \_ 3

IM INTERVIEW DAS UNMÖGLICHE MÖGLICH MACHEN \_ 4

ZIEL UND ZWECK EINES INTERVIEWS \_ 5

DIE DREI ELEMENTE DER SOZIALIEN KOMPETENZ IM INTERVIEW \_ 6/7

# SOZIALE KOMPETENZ IM INTERVIEW

Unter dem Gesichtspunkt der sozialen Kompetenz ist die Führungssituation im Interview überaus interessant und bedeutsam, denn sie zeigt, wie soziale Kompetenz den feinen Unterschied machen kann. Das Interview ist ein Informationsaustausch mit klaren Regeln, die Qualität der Informationen ist dabei abhängig von der Art und Weise, wie dieser Austausch stattfindet. Ein angenehmes Gespräch und gutes Bauchgefühl reichen allerdings nicht aus, um die wichtige Entscheidung, ob man zusammenpasst oder nicht, treffen zu können. Dennoch zeigt eine unserer Umfrage in 180 Unternehmen im deutschsprachigen Europa, dass mehr als 55% der Befragten sich im Entscheidungsprozess auf ihr Bauchgefühl verlassen.

Um qualitative hochwertige Interviews zu gestalten, die zu aussagekräftigen Resultaten führen, bedarf es Persönlichkeiten, die bereit sind, dem Interview mehr als nur informative Inhalte abzugewinnen. Interviews sind sogenannte „Breitbandverfahren“ und können grundsätzlich von jedermann angewendet werden. Sie sind flexibel einsetzbar, ökonomisch und sehr geeignet für den Einstieg in die subjektive Wirklichkeit einer anderen Person. Die in den vergangenen Jahren angestrebte Professionalisierung im Human Resources Management legt im Evaluationsprozess bei steigender Qualitätsanforderungen den Schwerpunkt auf Methoden und Instrumente, wobei ein wachsendes Bedürfnis besteht, die aus dem Interview gewonnenen Eindrücke mittels Testverfahren oder Assessment zu verifizieren.

Die Anwendung der besten und anspruchsvollsten Tools bringt jedoch nicht den gewünschten Erfolg, wenn es an der sozialen Kompetenz des Interviewers mangelt. Nicht nur die Verantwortlichen in den Unternehmen, auch die extern beauftragten und zum Teil teuer bezahlten Spezialisten verfügen nicht immer über die nötigen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, um den Boden für die richtigen Entscheidungen in der Personalauswahl zu schaffen.

Die Methodikkompetenz gehört somit zweifelsohne zur professionellen Grundausrüstung eines jeden Interviewers, da sie die wichtigen Rahmenbedingungen zur Führung eines Erstgesprächs erst schafft. Geeignete Testverfahren oder Assessments können zusätzlich wertvolle ergänzende Informationen liefern. Jeder, der schon mehrere Interviews an einem Tag geführt hat, weiss aber, wie anstrengend das sein kann und wie verführerisch es ist, vor allem über die Methodik und über die Routine Interviews durchzuführen. Die relevanten Kriterien, die zu den entscheidenden Kerninformationen über einen Kandidaten führen, sind aufgrund unserer Erfahrung jedoch nicht in der Methodik und in den Instrumenten allein auszumachen. Ebenso wichtig sind die drei Schlüsselfaktoren Authentizität, Neutralität und echtes Interesse am Gesprächspartner, Qualitäten also, die im Bereich der sozialen Kompetenzen des Interviewers liegen. Wenn sie entwickelt werden und zum Tragen kommen, sind sie der „Königsweg“ zur Gewinnung der gewünschten Informationen.

Der beste Entscheid für oder gegen einen Kandidaten beruht aus unserer Sicht auf dem gekonnten Zusammenspiel vom Einsatz situationsgerechter Tools, wie zum Beispiel das Assessment, gepaart mit der sozialen Kompetenz des Gesprächsführers im Interview.

Diese Kombination bildet die ideale Voraussetzung, um eine erfolgsversprechende und zukunftsprägende Entscheidung treffen zu können, ohne sich auf das vage Bauchgefühl verlassen zu müssen.

# DREI INTERVIEWMETHODEN IM ÜBERBLICK

In der Praxis sind vor allem das strukturierte, halbstrukturierte und unstrukturierte Interview bekannt. Beim strukturierten Interview ist die exakt definierte Vorgehensweise charakteristisch. Offene oder geschlossene Fragen, Reihenfolge u.s.w. sind genau festgelegt und jedes Interview ist im Wortlaut mehr oder weniger identisch. Der Vorteil hier liegt darin, dass innerhalb kürzester Zeit viele Daten erhoben und später verglichen werden können. Spontan und situativ auf den Bewerber einzugehen oder das Gespräch vertieft zu führen, ist bei dieser Methode allerdings nicht möglich und auch nicht vorgesehen.

Beim halbstrukturierten Interview hingegen ist neben dem Fragenkatalog der Gesprächsleitfaden Ablauf im Interview verantwortlich. Diese Form des Interviews erlaubt es, mehr in die Tiefe zu gehen, nachzuhaken und Zusatzfragen zu stellen.

Der Grad der sozialen Kompetenz des Gesprächsführers ist hier bestimmend für die Qualität der erhaltenen und interpretierbaren Informationen.

Die Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews ist allerdings eingeschränkt, da die Vorgehensweise dieser Methode eben nur teilweise strukturiert ist.

Am meisten freie Hand bietet – trotz gesteuertem Gesprächsablauf – das unstrukturierte Interview, auch Intensiv- oder Tiefeninterview genannt. Diese Interview-Form zielt darauf ab, mehr in die Tiefe und Breite zu gehen und erlaubt, viele Detail- und Zusatzinformationen zu gewinnen. Diese Gesprächsform kommt dem normalen Alltagsgespräch am nächsten, stellt aber gleichzeitig hohe Anforderungen an die sozialen Kompetenzen des Interviewers.

# IM INTERVIEW DAS UNMÖGLICHE MÖGLICH MACHEN

Ein Interview zu führen kann schwierig oder einfach sein, interessant oder langweilig, lebendig oder zähflüssig. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse hängen ganz davon ab, wie gut man vorbereitet ist, was für ein Menschenbild man hat und welche Erwartungen mit dem Gespräch verbunden sind. Das Erstgespräch bietet wertvolle Möglichkeiten und Chancen, um Relevantes über einen Kandidaten zu erfahren, die – wenn sie ungenutzt bleiben – nicht unwiederbringlich sind, aber ein Mehraufwand an Einsatz und Zeit erfordern, um sie zurückzugewinnen. Die Wirtschaftslage hat einen Bewerbermarkt geschaffen, der es erlaubt, unter sehr qualifizierten Kandidaten den Besten auszusuchen. Aus dieser Perspektive heraus haben Unternehmen aktuell hervorragende Chancen, gut qualifizierte und zu ihrer Unternehmenskultur passende Mitarbeiter zu rekrutieren, um so ihren Erfolg zu steigern. Das Interview soll aber auch das Unmögliche möglich machen, nämlich unter Zeitdruck und persönlichem Stress möglichst viele Informationen abzurufen und gegenseitig den bestmöglichen Eindruck vermitteln. Emotional ist die Situation für beide Seiten, für den Bewerber wie für den Interviewer, sehr anspruchsvoll. Der Interviewer braucht für das Gelingen neben einer guten Interviewtechnik besondere kommunikative Fähigkeiten, was entsprechende Anforderungen an seine Persönlichkeit und im Besonderen an seine sozialen Kompetenzen stellt.

Ein Interview muss in erster Linie anforderungs- und situationsgerecht gestaltet werden.

Der Interviewer muss genau wissen, was er will, wonach er sucht, aber auch mit wem er es im Gespräch zu tun hat. Die heutige Wirtschaftslage verleitet immer wieder dazu, dass derjenige, der eine Stelle zu vergeben hat, sich demjenigen, der eine sucht, überlegen fühlt. Damit werden bereits schon viele Chancen, einen fähigen neuen Mitarbeiter zu gewinnen, verspielt und die anspruchsvolle Selektionsarbeit zusätzlich unter verschärfte Bedingungen gestellt. Ein verunsicherter Bewerber wird nicht die gewünschten Informationen liefern und schon gar nicht den entscheidenden Eindruck vermitteln. Viele Interviewer vergessen auch, dass der Eindruck, den der Bewerber von ihrem Unternehmen mit nach Hause nimmt, durch das Gespräch entscheidend mitgeprägt wird. Für den Bewerber vertreten die Interviewer die Firma. Daher haben diese auch einen entscheidenden Einfluss, wenn es darum geht, die Reputation ihres Unternehmens zu stärken oder zu schwächen.

# ZIEL UND ZWECK EINES INTERVIEWS

Zusammenfassend dient ein Interview dazu, Informationen zu empfangen und Informationen zu senden. Die Aufgabe des Gesprächsführers besteht darin, herauszufinden, ob der Bewerber die erforderlichen Qualifikationen und Verhaltensweisen für die zu besetzende Position mitbringt und ob er in das Umfeld passt.<sup>1</sup>



Abbildung 1: Anforderungsschwerpunkte an Kandidaten

Innerhalb dieser drei Kategorien ist die Aufgabenqualifikation am einfachsten beurteilbar, da diese am objektivsten quantifizier- und vergleichbar ist. Darin mag auch der Grund liegen, wieso die meisten Interviewer oder Führungskräfte sich fast ausschliesslich auf die fachliche Qualifikationen des Bewerbers fixieren. Anhand seiner Unterlagen, die Aufschluss geben über Ausbildung, Berufserfahrung und Interessen, kann klar herausgearbeitet werden, ob die Qualifikationen mit dem Anforderungsprofil übereinstimmen oder nicht.

Im Gespräch bilden dann die Abweichungen oder Übereinstimmungen den Orientierungsschwerpunkt. Nicht selten wird ergänzend noch das sogenannte „Bauchgefühl“ konsultiert und die Entscheidung ist getroffen. Die beiden wichtigen Kriterien „Verhaltensweise“ und „Umfeld“ werden dann meist intuitiv bewertet und wenig hinterfragt noch mitberücksichtigt. Wenn Führungskräften oder Interviewern die Frage gestellt wird, was ihnen im Erstgespräch als wichtiges Selektionskriterium dient, so antworten viele: „die Qualifikationsabklärungen und – der erste Eindruck, mein Bauchgefühl, darauf kann ich mich verlassen“.

<sup>1</sup>Swan, William S. (1990), S. 35

# DIE DREI ELEMENTE DER SOZIALIEN KOMPETENZ IM INTERVIEW

Auf der Basis unserer langjährigen Erfahrung im Bereich der Selektions- und Evaluationsarbeit ergeben sich aus der Perspektive des Interviewers drei erfolgs- und qualitätsbestimmende Schwerpunkte. Sie sind unabhängig vom Anforderungs-, Stellen- und Umfeldprofil und stellen drei Kernelemente des Konstrukts soziale Kompetenz dar. Sie haben sich als bedeutsam für die Informationsgewinnung im Interview und für den ganzen Evaluationsprozess erwiesen:

- Die Authentizität als Interviewer
- Die Neutralität des Interviewers
- Das echte Interesse des Interviewers am Gesprächspartner

Diese drei Kompetenzen bilden die Basis für ein erfolgreiches Gespräch. Sie sind nicht unter „Methoden und Tools“ sondern im Eigenschaftsprofil, in der Persönlichkeit des Interviewers auszumachen. Die Fähigkeit, authentisch, neutral und interessiert auf andere zu- und eingehen zu können, ist anspruchsvoll und nicht auf Knopfdruck abrufbar. Sie vereint Kommunikationsfähigkeit mit der individuellen Lebenseinstellung, Lebenserfahrung und dem Werte-Modell des Interviewers und ist abhängig vom Grad seiner Persönlichkeitsreife.

## Die Authentizität als Interviewer

In einer Gesprächssituation spricht man von Authentizität im Sinne von „sich so geben, wie man ist“, um sich so als Gesprächspartner greifbar zu machen. Das eigene Rollen-Selbstverständnis als Gesprächsführer ist nach aussen hin transparent, signalisiert im Dialog überzeugende Offenheit und schafft gleichzeitig rasch ein Klima des Vertrauens. Einem authentischen Interviewer öffnet sich ein Kandidat schneller und er vertraut darauf, dass das, was im Gespräch gesagt und gefragt wird, mit der Gesprächszielsetzung übereinstimmt. Macht der Bewerber beispielsweise eine befremdende Aussage, ist es sinnvoller dies gleich anzusprechen, als mit einer ausgeklügelten Fragetechnik auf Umwegen herausfinden zu wollen, was er gemeint haben könnte. Ebenso ist es auch sinnvoll, dem Bewerber bereits während dem Gespräch Feedback zu geben. Dies dient der Weichenstellung für den Gesprächsfortlauf, schafft klärende Verhältnisse für beide Seiten und erhöht die Effizienz des Interviews.

## Die Neutralität des Interviewers

In diesem Zusammenhang soll Neutralität nicht mit Gleichgültigkeit oder distanzierendem, beobachtendem Verhalten verwechselt werden. Neutralität ist in diesem Kontext so zu verstehen, dass vom Anfang bis zum Gesprächsende alles offen bleibt, keine Urteile gefällt werden und subjektive Interpretationen keinen Platz haben. Viele Führungskräfte und Interviewer begehen den Fehler, sich sofort oder allzu rasch ein Urteil über den Gesprächspartner zu bilden. Es wird davon ausgegangen, dass bereits nach wenigen Minuten eine innere Entscheidung gefällt werden kann. Dies kann im Einzelfall auch zutreffen, allerdings ist bekannt, dass nicht selten bei einem zweiten Treffen und nach näherem Kennenlernen eine rasch gefasste Meinung über den Interviewten revidiert werden muss.

Die Erstinterviewsituation ist einmalig, meist gibt es keine zweite Chance. Viele Wahrnehmungen und Interpretationen im Laufe des Gesprächs basieren dann auf „innerer Entscheidung und stiller Überzeugung“, ohne dass diese später hinterfragt werden. Gespräche, die darüber hinaus unter dem Standpunkt der Neutralität geführt werden, sind spannender und aufgrund der Wertefreiheit auch weniger belastend. Oftmals sind überraschende Erfahrungen möglich, sofern die innerliche Bereitschaft vorhanden ist, zu berücksichtigen, dass das, was man beim ersten Mal gehört und beobachtet hat, auch ganz anders sein könnte, als wie man es zunächst bewertete. Eine gute Fragetechnik im Interview ist nur dann dienlich, wenn man offen dafür ist, Gehörtes differenziert zu hinterfragen und nicht unmittelbar interpretiert und bewertet. Vor allem bei Schilderungen des Interviewpartners hinsichtlich Erfolgen oder Misserfolgen empfiehlt es sich, genau nachzufragen und sich die Ausgangslage und Entwicklung derselben sorgfältig darstellen zu lassen.

## Das echte Interesse des Interviewers am Gesprächspartner

Offen zu fragen ist eine Sache der Übung. Bei adäquater Anwendung offener und konkretisierender Fragen ergibt sich der sehr positive und bedeutsame Effekt des wirklich interessanten Gesprächs. Offene und konkretisierende Fragen schaffen rasch eine Atmosphäre der gemeinsamen Auseinandersetzung. Das Interesse wirkt ansteckend. Auch bei schwer erfassbaren, eher verschlossenen Kandidaten verfehlt echtes Interesse die Wirkung nicht. Das Interview entwickelt sich somit zur gemeinsamen Sache mit dem Ziel, Eignung und Passung gemeinsam herauszufinden, ohne als Interviewer dabei die Gesprächsleitung und Verantwortung aus der Hand zu geben. Das freie oder halbstrukturierte Interview bietet auch dem Bewerber für Managementfunktionen am ehesten die Möglichkeit, selbst in das Verhandlungsgeschehen einzugreifen. Hierdurch wird es auch für ihn interessant, und er ist viel eher bereit, seinen Teil zur Entscheidungsfindung beizusteuern. Die typische Befragungssituation tritt so in den Hintergrund und es entsteht Raum für einen partnerschaftlichen Dialog bei echtem Informationsaustausch. Konkretisierende Fragen werden nicht als Prüfungssituation gewertet sondern als interessiertes Nachfragen, was zu entsprechend offenen und inhaltsstarken Antworten führt.



**MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER**  
EXECUTIVE SEARCH - ASSESSMENT - DEVELOPMENT



**YOLANDA MUSSETTI, MBA**  
GESCHÄFTSFÜHRERIN

**MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER**  
DORFSTRASSE 5  
CH-8700 KÜSNACHT  
TELEFON: +41 (0)44 912 14 36  
TELEFAX: +41 (0)44 912 14 19  
E-MAIL: [info@mussettipartner.ch](mailto:info@mussettipartner.ch)  
WEB: [www.mussettipartner.ch](http://www.mussettipartner.ch)