

1.2 Fragetechniken für Auswahlgespräche

Gut geführte Auswahlgespräche leben von guten Fragen. Gut heißt dabei: im Dialog möglichst präzise die gewünschten Informationen zu ermitteln, und das mit einer gewissen Abwechslung, auch für die Kandidaten. Dabei sind folgende Fragetechniken hilfreich.

Situative Fragen

Die »Brot-und-Butter-Fragen«: Egal, über welches Thema Sie gerade mit dem Kandidaten sprechen, situative Fragen, die eine konkrete Situation in der Vergangenheit des Bewerbers fokussieren, helfen Ihnen, recht schnell und zuverlässig des Pudels Kern zu erkennen. Ziel ist es, den Kandidaten nach seinem Verhalten in bereits erlebten Situationen zu befragen, um daraus Hinweise auf seine Eignung zu gewinnen. Dahinter steht die Grundannahme, dass Ihnen niemand über ein bis zwei Stunden hinweg Lügenmärchen im Detail auftischen kann. Zumindest nicht, ohne dass Sie es merken. Sie erhalten so ein recht akkurates Bild vom Verhalten des Kandidaten, was Ihnen wiederum Rückschlüsse auf seine besonderen Talente und Qualifikationen erlaubt. Folgen Sie mit situativen Fragen diesem Schema:

- **Situation:** Wie war die Situation, in der Sie sich so verhalten haben? Was war Ihre Aufgabe (Umstände, Auslöser, Zielsetzung, Schwierigkeitsgrad und so weiter)?
- **Verhalten:** Wie haben Sie sich in dieser konkreten Situation verhalten? Was genau haben Sie getan? Wie haben Sie reagiert? Der Schwerpunkt der Antworten sollte hier tatsächlich auf dem Verhalten des Kandidaten liegen. In diesem Punkt sind manchmal mehrere Nachfragen nötig, denn viele Kandidaten sprechen eher von »man« oder »wir« anstatt von »ich«.
- **Ergebnis:** Welches Ergebnis haben Sie erzielt? Welche Lösung haben Sie gefunden?

Offene und geschlossene Fragen

Die beiden Klassiker. Wollen Sie in einem Gespräch möglichst viele Informationen über einen Kandidaten gewinnen, nutzen Sie die offenen W-Fragen (wer, was, wann, wie, weshalb, warum, aus welchen Gründen):

- Was macht unser Unternehmen besonders attraktiv für Sie?
- Weshalb haben Sie damals die Stelle gewechselt?
- Wie sind Sie bei dieser Aufgabe vorgegangen?

Wollen Sie (abschließende) Klarheit gewinnen, so setzen Sie geschlossene Fragen ein, die sich mit Ja oder Nein beantworten lassen bzw. dem Kandidaten nur wenig Spielraum geben:

- Ist unser Angebot für Sie attraktiv?
- Arbeiten Sie in der Entwicklungsphase bevorzugt allein oder lieber im Team?

Skalen und Reihenfolgen

Skalen und Reihenfolgen eignen sich bestens, um die Dinge auf den Punkt zu bringen. Ebenso bieten sie einen prima Einstieg in einen neuen Themenkomplex.

- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie gut schätzen Sie Ihre Leistung in Ihrer vorherigen Position ein?
- Auf einer Skala, die von »planend« bis »situativ agierend« reicht, wo sehen Sie sich selbst?
- Welche Reihenfolge ergibt sich, wenn Sie Ihre bisherigen Positionen nicht chronologisch, sondern danach sortieren, wo Sie Ihre Stärken am besten einbringen konnten?

Unterschiede

Lassen Sie den Kandidaten Vergleiche anstellen und achten Sie genau darauf, wo er Unterschiede sieht und wie er diese formuliert:

- Inwiefern wird die neue Position besser sein als Ihre aktuelle Position?
- Wie groß ist der Unterschied zwischen dem Anteil strategischer Arbeit in Ihrer jetzigen Position und Ihrer Idealvorstellung?
- Was macht aus Ihrer Sicht den Unterschied zwischen einer guten und einer exzellenten Führungskraft aus?
- Inwiefern beurteilen Sie die Position jetzt anders als vor unserem Gespräch?
- Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Auswahlfragen (Multiple Choice und Forced Choice)

Auswahlfragen eignen sich sehr gut, um eigene Vermutungen über den Kandidaten in getarnter Form ins Spiel zu bringen. Stellen Sie Ihrer Vermutung ein oder zwei Alternativen zur Seite und lassen Sie den Kandidaten entscheiden, welcher Variante er den Vorzug gibt. Durch die Reduktion der Auswahlmöglichkeiten schränken Sie den Kandidaten zwar ein, erlangen dafür aber Klarheit über Ihre Hypothesen.

- Wenn Sie aufgrund einer hervorragenden Leistung die Wahl haben zwischen einem Sonderbonus, einigen freien Tagen oder einem Artikel über Ihre Leistung in der Mitarbeiterzeitschrift, wofür entscheiden Sie sich?
- Interessieren Sie sich eher für das mögliche Ergebnis eines Projekts oder beschäftigen Sie sich lieber mit den praktischen Aspekten bei der Umsetzung?

Hypothetische Fragen

Das ist die Einladung zum Träumen. Die Realität wird kurzfristig ausgeblendet und der Kandidat befindet sich gedanklich in einer hypothetischen Situation. Dieser Fragetyp sollte nur sehr gezielt eingesetzt werden, weil er leicht aufs Glatteis führen kann. Und zwar zum einen den Kandidaten (was ganz aufschlussreich sein kann), zum anderen aber auch den Interviewer, weil der Kandidat eben kein reales Verhalten reflektiert, sondern seine Wunschvorstellung. In jedem Fall gilt es, mit weiterführenden Fragen ganz konkret nachzuhaken, nachdem das Kreativpotenzial erschlossen ist.

- Wenn Sie Ihre Wunschposition selbst kreieren könnten, wie sähe diese aus?
- Inwiefern würde sich Ihre Situation ändern, wenn Ihr derzeitiger Chef die Firma verließ?
- Angenommen, Sie bekämen jetzt ein alternatives Angebot in Ihrer aktuellen Branche. Wäre unser Angebot dann nach wie vor attraktiv für Sie?

Selbsteinschätzungen

Fragen, bei denen sich der Kandidat selbst bewerten muss, sind ein guter Ansatzpunkt, um seine Selbstkenntnis und sein Selbstbewusstsein zu überprüfen. Stellen Sie auch bei diesem Fragetyp sicher, dass Sie den Kandidaten im zweiten Schritt von konkreten Situationen berichten lassen.

- Wie schätzen Sie Ihre Expertise in diesem Bereich ein?
- Wo sehen Sie Ihre besonderen Qualitäten als Führungskraft?
- Was war Ihr größter Erfolg?

Spiegelfragen

Schildern Sie dem Bewerber den Eindruck, den Sie bisher von ihm gewonnen haben, und fordern Sie ihn zur Stellungnahme auf. Insbesondere wenn Sie Vermutungen validieren oder Widerspruch provozieren wollen, eignet sich diese Vorgehensweise, die über ihre Direktheit auch mehr Dynamik ins Gespräch bringt.

- Ich habe den Eindruck gewonnen, dass Sie mitunter recht hart durchgreifen können, wenn es nottut. Habe ich recht?
- Wenn ich das richtig beobachtet habe, zeigen Sie die größte Begeisterung bei strategischen Fragestellungen. Kann man das so sagen?
- Ich habe da jetzt schon eine ganze Weile so einen Gedanken im Hinterkopf, dazu würde ich Sie gerne ganz direkt fragen: Kann es sein, dass es außer der Rationalisierungswelle noch einen anderen Grund dafür gibt, dass Sie sich aktuell verändern wollen?

Triadische Fragen

Durch triadische Fragen führen Sie eine Außenperspektive ins Gespräch ein, indem Sie den Kandidaten nach der Meinung eines nicht anwesenden Dritten fragen. Die Einführung eines virtuellen Gesprächspartners veranlasst den Kandidaten, über die Außenwirkung seines Verhaltens nachzudenken. Dies ist eine sehr gute Methode, um die soziale Wirklichkeit des Kandidaten in die Interviewsituation zu integrieren. Ebenso wie bei hypothetischen Fragen und Selbsteinschätzungen ist allerdings Vorsicht geboten.

- Wie würde Ihre derzeitige Chefin Ihr Engagement beurteilen?
- Woran merken Ihre Kollegen, dass Sie einen schlechten Tag haben?
- Was würde mir ein guter Freund von Ihnen über Ihre besonderen Stärken sagen?
- Wenn ich diese Frage Ihrem wichtigsten Kunden stellen würde, was wäre wohl seine Antwort?