

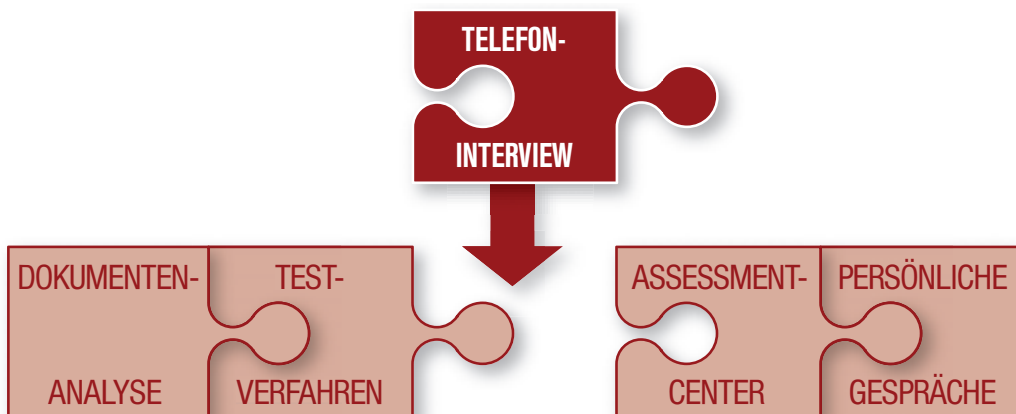
## Sprich, damit ich dich sehe – Telefoninterviews professionell geführt

Kommunikation ist das bedeutsamste Konstrukt seit dem 20. Jahrhundert in der Wissenschaft und der Praxis. Eingeleitet durch die „sprachliche Wende“ beziehungsweise dem „linguistic turn“ begann der wissenschaftliche Diskurs über die gesprochene Sprache als wirklichkeitstragend und -produzierend auch Einfluss auf die Bildungs- und Unternehmenspraxis zu nehmen.

Sprache ist nicht auf die verbale Fähigkeit begrenzt, Worte in strukturierte Sätze zu formen und Wissen darzustellen. Sprache ist eine dem Menschen eigene Fähigkeit zur Symbolisierung von Gedanken und Gefühlen. So sind alle sprachlichen Signale, die wir bewusst oder unbewusst senden, im hohen Maße ein Ausdruck unserer sozialen Identität. Sprache ist entscheidend in der Kommunikation, wenn ein sichtbares Gegenüber fehlt. Die Beziehungsdefinition durch den Sprachgebrauch (Modulation durch Tempo, Rhythmus und Lautstärke) und die vegetativen Ausdrucksformen (hörbare Atmung, zitternde Stimme) ist nach Watzlawick der bestimmende Aspekt von Kommunikation. Er definiert, wie ein sprachlich vermittelter Inhalt zu verstehen ist.

So ist Sprache/Kommunikation im Kontext von Bewerberauswahlprozessen in mehrfacher Hinsicht zu betrachten: Aus der Perspektive des Interviewers als „Werkzeug“ zum Sichtbarmachen von Motiven, Erfahrungen und Kompetenzen. Und aus der Perspektive des Bewerbers als Möglichkeit zum Sichtbarwerden ohne dem Gesprächspartner vis à vis zu sitzen. Der zentrale Erfolgsfaktor ist hierbei die sprachliche Fähigkeit des Interviewers. Von seiner Kommunikationskompetenz hängt es ab, inwieweit sie oder er für den Bewerber einen Sprachraum erzeugen kann, in dem sich dieser zeigen möchte. Und aus diesem Sichtbarwerden ausgewählter Facetten eines Bewerbers muss ein Interviewer in der Lage sein, die Aussagen des Interviewten zu dekodieren und auf bestimmte Anforderungen aus dem Anforderungsprofil rückzuschließen.

Im Folgenden wird das Telefoninterview als symbolisch „vermittelte“ Interaktion mit der Bezugsgröße Sprache systematisch beschrieben. Diese Beschreibung dient der Reflexion und Beurteilung eines Interviewprozesses hinsichtlich der Professionalität. Lernen Sie den Ablauf und die Standards kennen, die von geschulten Interviewern erfüllt werden müssen, um weg von intuitiven zu validen Ergebnissen zu kommen. Das Telefoninterview ist ein hochwirksames Instrument in Auswahlprozessen, welches 80 Prozent der Bewerber herausfiltert, die nicht oder nur eingeschränkt auf das jeweilige Anforderungsprofil passen (vgl. Kongressdokumentation des 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress 2008).



## Interviewablauf und -standards

Der Ablauf von Telefoninterviews in der Praxis folgt einer standardisierten Schrittfolge, durch die sowohl eine hohe Prognosequalität als auch eine objektive Vergleichbarkeit der Bewerber gewährleistet wird. Die wesentliche Voraussetzung in diesem Prozess der Bewerbervorauswahl ist, dass die Interviewer intensiv geschult und dadurch in der Lage sind, das Interview professionell zu führen und auszuwerten. Ein entsprechender Schulungsansatz umfasst zunächst die Analyse der Gesprächskompetenz des Interviewers und seine Fähigkeit der analytischen Erschließung der gewonnenen Informationen. Anhand des Analyseergebnisses wird das fehlende Wissen erarbeitet sowie die fehlenden Fähigkeiten und Fertigkeiten trainiert und begleitend verbessert. In der Coachingphase hat sich das „Vier-Augen-Prinzip“ bewährt, das heißt, der Coach hört das Interview mit dem Einverständnis des Bewerbers mit und bespricht das dokumentierte Interviewergebnis.

### Arbeitsschritt 1

#### Operationalisierung des Anforderungsprofils/Interviewbogen erstellen

Nach der Absprache mit der zuständigen Personalabteilung und der Analyse des Anforderungsprofils für die ausgeschriebene Position, formuliert der Interviewer spezifische Interviewfragen. Diese unternehmensspezifischen Fragen ergänzen die allgemein bedeutsamen Analysefaktoren. Der entwickelte Interviewbogen wird von der Personalabteilung bestätigt und freigegeben.

Standards:

- Unternehmenskenntnisse
- Auftragsklärung (Erwartungshaltung und unrealistische Erwartungen klären)
- Eindeutige Abstimmung der Prozessverantwortung
- Transparente Durchführung und Ergebnissicherung
- Integration der Ergebnisse in den weiteren Rekrutierungsprozess

### Arbeitsschritt 2

#### Termine zügig vereinbaren

Bei der Terminplanung ist zu berücksichtigen, dass der Bewerber die Chance erhält, sich auf das Telefoninterview vorbereiten zu können. Vereinbaren Sie entsprechend die Termine zwei bis drei Tage vorher. Bei der Dauer von 15 bis 30 Minuten ist ein 45-minütiger Planungsrhythmus erforderlich. So kann der Interviewer die mitgeschriebenen Stichworte ergänzen und den Gesamteindruck vorläufig bewerten. Wichtig: Pausen nicht vergessen.

Standards:

- Rechtzeitige Terminvereinbarung
- Interviewzeiten auf die Bewerberbedürfnisse abstimmen (Termine am Wochenende und am Abend anbieten)
- Rahmen und Verlauf des Interviews für die Bewerber transparent darstellen

## Arbeitsschritt 3

### Bewerberprofile durchsehen

Vor dem Telefoninterview bereitet sich der Interviewer durch die Dokumentenanalyse auf den Bewerber vor. Das Anschreiben, der Lebenslauf und die Zeugnisse geben Anhaltspunkte für Nachfragen und ermöglichen die Prüfung der Stimmigkeit. Sofern die Gehaltsvorstellung und der mögliche Eintrittstermin nicht angegeben wurden, unbedingt nachfragen.

Standards:

- Bewerberprofil erfassen
- Auffälligkeiten markieren
- Zeugnisaussagen auf Übereinstimmung prüfen
- Eigene Stereotypen und Vorurteile bewusst machen

## Arbeitsschritt 4

### Telefoninterview durchführen

Der Interviewer eröffnet das Gespräch und stellt in kurzer Zeit eine freundlich-neutrale Gesprächsatmosphäre her. Nachdem er dem Bewerber den Interviewablauf und die Zeitdauer geschildert hat, beginnt er das Interview. Die Fragen werden in der standardisierten Form und Reihenfolge gestellt. In Stichworten notiert er sich die Antworten auf die Fragen und macht sich Notizen zu der sprachlichen Selbstdarstellung und zu dem Rollenverhalten des Bewerbers. Am Ende des Interviews klärt der Interviewer die „hard facts“ ab und schildert den weiteren Verlauf des Auswahlprozesses.

Standards:

- Störungsfreie Interviewsituation sicherstellen
- Strukturierten Ablauf einhalten
- Vorgehensweise den Bewerbern erläutern
- Fragen über das Unternehmen, zum Anforderungsprofil, evtl. zum Gehalt und zum weiteren Ablauf beantworten
- Aussagekräftige Mitschrift

<b>Arbeitsschritt 5</b>
<b>Gutachten erstellen</b>

Unmittelbar nach dem Interview wertet der Interviewer die gewonnenen Informationen aus den Antworten aus. Anhand der Notizen wird ein schriftliches Gutachten erstellt und ein entsprechendes Ranking vorgenommen. Wird ein Interviewbogen mit Skalen verwendet, wird die Bewertung in Bezugnahme auf die schriftlichen Notizen vorgenommen.

Standards:

- Hohe Kommunikationskompetenz des Interviewers
- Trennung von Informationsaufnahme und Bewertung
- Schriftliches Ausdrucksvermögen

### **Tipp**

Die Arbeitshilfe „Sprich, damit ich dich sehe – Telefoninterviews professionell geführt“ zeigt, dass Sprache mehr ist als Transportmittel von Inhalten. Für den Interviewer und den Interviewten ist der sorgsame und wirksame Gebrauch von Sprache wichtig. So kann ein Sprachraum aufgebaut werden, in dem es dem Bewerber trotz fehlender Face-to-Face-Kommunikation möglich ist, motiviert "sichtbar" zu werden. Um die für die Auswahlentscheidung relevanten Aussagen "sichtbarmachen" zu können, ist die differenzierte Nutzung von Sprache in ihren Facetten von Wortschatz, Betonung, Rhythmus hilfreich. Nutzen Sie professionelle Kommunikationskompetenz von Interviewern, um aus den interessierten Bewerbern die für Sie Interessanten herauszufiltern!