

BONUS!

Fragenkatalog
für Ihre
Vorstellungs-
gespräche

Erfolgsfaktor Kompetenz

Kompetenzbasierte Vorstellungsgespräche in 5 Schritten

inkl. Gesprächsleitfaden und Beispielfragen

- ✓ Mitarbeiter treffsicher auswählen
- ✓ teure Fehlentscheidungen vermeiden
- ✓ objektive Kompetenzmessung statt subjektive Eindrücke



KODE® Erfolgsfaktor Kompetenz

KODE® Erfolgsfaktor Kompetenz ist eine Publikationsreihe, mit der wir Kompetenzwissen in komprimierter Form anbieten. Jeder Titel thematisiert ein konkretes Fachthema im Kompetenzmanagement. Die leicht verständlichen E-Books bieten einen guten Einstieg in das Thema, vereinen Theorie und Praxis und bieten Ihnen dadurch einen echten Mehrwert für die tägliche Arbeit. Die Publikationen sind kostenlos.

Die Themen orientieren sich stets am HR Lifecycle, der sämtliche Aufgaben des Human Resource Management widerspiegelt. In diesem E-Book widmen wir uns dem Themenbereich Rekrutierung.

Transformation & Veränderung

Veränderungen strategisch gestalten
Kultur prägen und leben

Laufbahn- & Nachfolgeplanung

Talente zielgerichtet einsetzen
Schlüsselpositionen treffsicher nachbesetzen

Bindung

Leistungsträger binden
Fluktuation vermeiden

Performance

Handlungsfähigkeiten stärken
Performance steigern



Ansprache

Employer Branding verbessern
Entwicklungsorientierte Potentialträger anziehen

Rekrutierung

Passende Kandidaten auswählen
Talente und Leistungsträger gewinnen

Onboarding

Orientierung geben und begleiten
Erwartungen klar formulieren

Entwicklung

Kompetenzen gezielt entwickeln
Erfolge messbar machen

Alle Ausgaben von KODE® Erfolgsfaktor Kompetenz finden Sie auf unserer Website. Bitte tragen Sie sich für unseren Newsletter ein, um keine Neuerscheinung zu verpassen.

kodekonzept.com/erfolgsfaktor-kompetenz



Inhaltsverzeichnis

I. Vorwort	04
.....	
II. Kompetenzbasierte Vorstellungsgespräche mithilfe diagnostischer Verfahren wie KODE®	07
.....	
III. Interviewfragen im Recruiting und in der Personalentwicklung	10
1. Traditionelle Interviews	10
2. Situationsgebundene Interviewfragen	11
3. Die Problemlöse-Interviews	12
4. Kompetenzbasierte Interviewfragen	13
.....	
IV. In 5 Schritten zum Erfolg	18
Durchführung kompetenzbasierter Vorstellungsgespräche mithilfe von KODE®	
.....	
V. Über die KODE GmbH	30
Wir sind Spezialisten in der Personal- und Organisationsentwicklung	
.....	



LIEBE LESERINNEN UND LESER,

wie oft saßen Sie in Vorstellungsgesprächen Bewerbern gegenüber und haben anhand von Aussagen, Mimik und Gestik versucht herauszufinden, ob ein Kandidat auf die von Ihnen zu besetzende Stelle und zu Ihrem Unternehmen passt? Sicherlich bereits das ein oder andere Mal, denn laut einer Umfrage des Berliner Trendence Institut bevorzugen 82 Prozent der befragten Unternehmen das Bewerbungsgespräch als Auswahlverfahren. Bei den Bewerbern sieht es übrigens ganz ähnlich aus: 87 Prozent ziehen das Vorstellungsgespräch vor, um einen potenziellen Arbeitgeber von sich zu überzeugen.

Diesen deutlichen Zahlen liegt die Annahme zugrunde, dass wir uns im persönlichen Gespräch den besten Eindruck von unserem Gegenüber verschaffen können. Denn schließlich hängt die Eignung eines Kandidaten heute nicht mehr nur von seinen mit Urkunden und Zeugnissen belegten

Qualifikationen ab. In einer agilen, von Globalisierung und Digitalisierung geprägten Arbeitswelt, kommt es vielmehr auf Kompetenzen an. Nur sie geben verlässlich Aufschluss darüber, wie Bewerber im Arbeitsalltag tatsächlich handeln. Wie sie Herausforderungen meistern, Probleme lösen und Entscheidungen treffen. Oder wie Prof. Dr. Erpenbeck und Prof. Dr. Heyse, die Entwickler des **KODE® Verfahrens**, es ausdrücken: Wie sich Menschen in neuen, offenen, unüberschaubaren, dynamischen Situationen zurechtfinden und aktiv handeln.

Kompetente Mitarbeiter sind die Basis langfristiger erfolgreicher Unternehmen. Aber wie findet man raus, welcher Bewerber die nötigen Kompetenzen mitbringt? So beliebt sie auch sind – klassische Auswahlverfahren und Interviews sind dafür leider ziemlich ungeeignet. Der Grund sind wir. Wir lassen uns von subjektiven Ein-

Vorwort

drücken leiten; von Sympathie, Antipathie und Vorurteilen. Egal für wie objektiv wir uns halten. Prof. Jason Dana von der US-Eliteuniversität Yale bringt es auf den Punkt: „Personaler überschätzen ihre Fähigkeit, Bewerber richtig einzuschätzen.“ Dana veröffentlichte 2017 einen Artikel in der New York Times, der für mächtig Furore sorgte. Mit dem reißerischen Titel „Die völlige Nutzlosigkeit von Vorstellungsgesprächen“ sicherte er sich tagelang den ersten Platz des meistgelesenen und meistdiskutierten Artikels in der Onlineausgabe der weltweit renommierten Zeitung.

Die Aussage ist radikal und richtig – zumindest für die Form von Bewerbungsgesprächen, die in den meisten Unternehmen praktiziert wird. Das sagt auch Dana, der dafür plädiert in Interviews **berufsbezogene Fähigkeiten zu testen, statt persönliche Fragen zu stellen**. Immer mehr Unternehmen wollen sich nicht mehr auf die subjektiven Eindrücke verlassen, die häufig zu teuren Fehlentscheidungen in der Stellenbe-

setzung führen. Und immer mehr können sich solche Fehler auch nicht leisten. Denn der War of Talents auf einem angespannten Arbeitsmarkt lässt die Recruitingkosten explodieren.

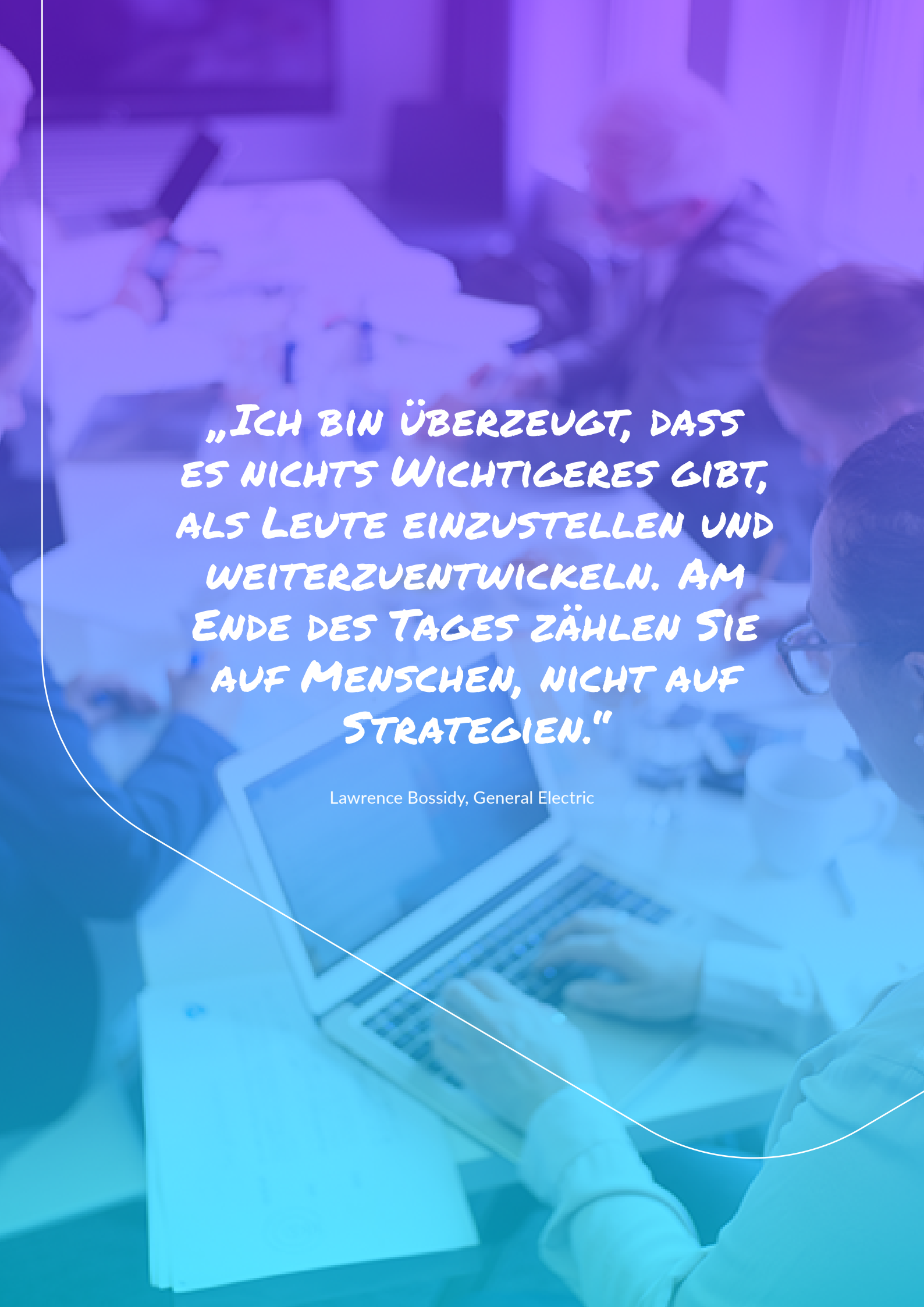
Mit den wissenschaftlichen Verfahren von KODE® gelingt es, **kompetenzbasierte Vorstellungsgespräche als Basis für fundierte Auswahlentscheidungen** zu treffen. So verhindern Sie, dass Sie im Interview weder vom Bewerber noch von Ihrer eigenen Psyche getäuscht werden. Wie genau Sie kompetenzbasierte Bewerbungsgespräche führen, das erklären wir Ihnen Schritt für Schritt in diesem E-Book anhand unseres etablierten Prozesses, den wir bereits in zahlreichen Unternehmen, Behörden und Institutionen erfolgreich implementiert haben.

Viel Freude beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen!

Stephan Coester

<https://www.karriere.de/zeitgemaesses-recruiting-warum-das-vorstellungsgespraech-bald-aussterben-koennte/23042602.html>
<https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/artikel/bewerber-bevorzugen-persoennes-interview.html>
<https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzen/>
<https://www.nytimes.com/2017/04/08/opinion/sunday/the-utter-uselessness-of-job-interviews.html>

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für sämtliche Geschlechter auch die jenseits von männlich und weiblich.



**„ICH BIN ÜBERZEUGT, DASS
ES NICHTS WICHTIGERES GIBT,
ALS LEUTE EINZUSTELLEN UND
WEITERZUENTWICKELN. AM
ENDE DES TAGES ZÄHLEN SIE
AUF MENSCHEN, NICHT AUF
STRATEGIEN.“**

Lawrence Bossidy, General Electric

II. Kompetenzbasierte Vorstellungsgespräche mithilfe diagnostischer Verfahren wie KODE®

Als Personalleiter, Recruiter oder Personalberater stehen Sie beinahe täglich vor der Herausforderung etwas über die impliziten Erfahrungen von Menschen, deren Stärken und Talente zu erfahren. Aufgabe des Recruitings ist es **innerhalb kürzester Zeit die Kompetenzen und Eignungen** für die Übernahme anspruchsvoller Aufgaben und Funktionen zu erheben sowie individuelle, differenzierte Personalentwicklungsmöglichkeiten auszuloten. Oft bereits am Telefon oder – spätestens seit Corona – im Videocall.

Traditionelle Interviews sind dabei, wie im Vorwort erwähnt, leider keine große Hilfe. Bewerber sind heute dank vielfältiger Literatur bestens auf typische Interviewfragen vorbereitet. So gelingt es selbst durchschnittlich begabten Kandidaten eine hohe Scheinqualifikation vorzutäuschen. Ein Grund mehr, die Implementierung kompetenzbasierter Vorstellungsgespräche zeitnah in Angriff zu nehmen.

Um kompetenzbasierte Interviews durchführen zu können, müssen Sie zunächst definieren, welche Kompetenzen die vakante Stelle erfordert. Diese Schlüsselkompetenzen lassen sich mithilfe von **KODE®X** in einem Kompetenzanforderungsprofil (Sollprofil) festhalten. Bewerber, die die formalen Anforderungen erfüllen, nehmen an der Kompetenzdiagnostik mit KODE® teil. Die **KODE® Kompetenzmessung zeigt, welche Kompetenzen in normalen und schwierigen Situationen wie stark ausgeprägt sind**. Der Abgleich beider Kompetenzprofile (SOLL-IST-Abgleich) zeigt, wie geeignet ein Bewerber für die

Position ist und ob es sich lohnt, ihn zum Vorstellungsgespräch einzuladen.

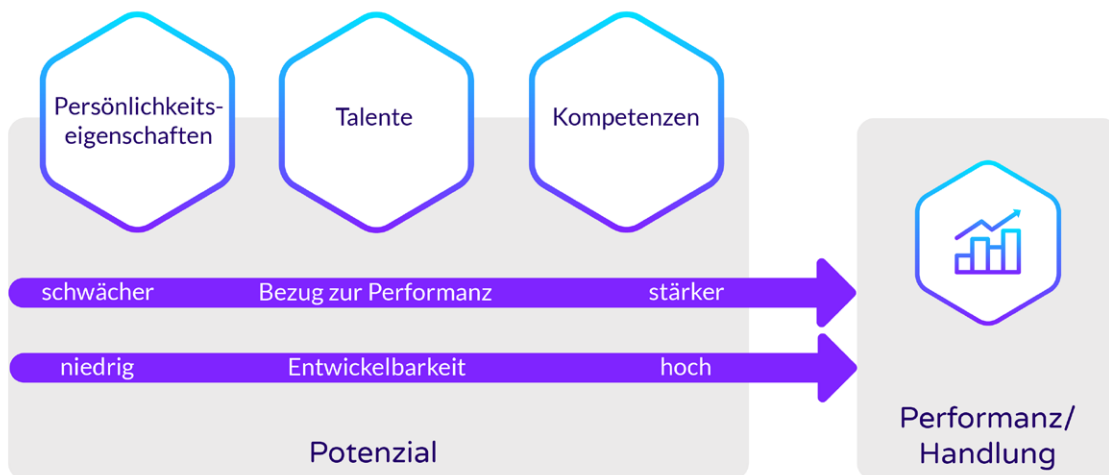
Anhand kompetenzbasierter Interviewfragen wird verifiziert, ob der Bewerber tatsächlich die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen mitbringt, um den Anforderungen der Stelle gerecht zu werden und ob er zum Unternehmen passt. Die zuvor durchgeführte Auswertung des KODE® Beurteilungsbogens zur Kompetenzdiagnostik schafft die Grundlage zur gemeinsamen Besprechung der Kompetenzen im Rahmen der Vorstellungsgespräche. Zusätzlich liefert Ihnen KODE® Interview die passenden, kompetenzorientierten Fragen für das Gespräch.

Was sind kompetenzbasierte Vorstellungsgespräche?

Kompetenzbasierte Vorstellungsgespräche haben das Ziel möglichst viel über das konkrete Handeln von Bewerbern in bestimmten Situationen zu erfahren, statt sich nur einen Eindruck von der fachlichen Qualifikation des Kandidaten zu verschaffen. Durch den Einsatz kompetenzbasierter Interviewfragen, die sich an den Schlüsselkompetenzen der zu besetzenden Stelle orientieren, kommen die Fähigkeiten, Stärken und Talente des Bewerbers zum Vorschein und lassen sich vom Personaler gut beurteilen. Das kompetenzbasierte Vorstellungsgespräch ist somit eine effiziente Methode zur treffsicheren Personalauswahl.

Vorteile kompetenzbasierter Vorstellungsgespräche mit KODE®:

- fundierte Erkenntnisse über die Eignung von Bewerbern statt Einschätzungen nach Bauchgefühl
- systematischer, strukturierter und standardisierter Ablauf = gute Vergleichbarkeit der Bewerber
- leichte Automatisierung dank Standardisierung (z. B. automatischer Versand und automatische Auswertung der KODE® Beurteilungsbögen zur Vorbereitung auf das Interview)
- mehr Zeit für den Bewerber dank administrativer Zeitersparnis
- hervorragende Skalierbarkeit
- Erkenntnisse aus der Kompetenzanalyse lassen sich für ein gezieltes Onboarding neuer Mitarbeiter nutzen
- Personalentwicklung von der ersten Minute an: Mitarbeiter können von Anfang an individuell gefördert und entwickelt werden



KODE®X Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Talenten, Potenzialen, Kompetenzen und Performanzen

© 2018 KODE GmbH / Alle Rechte vorbehalten.



**„DIE RICHTIGEN TALENTE
EINZUSTELLEN, IST DER
WICHTIGSTE SCHLÜSSEL FÜR
WACHSTUM. EINSTELLEN WAR
– UND IST NOCH IMMER – DER
WICHTIGSTE JOB, DEN SIE
HABEN.“**

Marc Benioff, Salesforce

III. Interviewfragen im Recruiting und in der Personalentwicklung

1. Traditionelle Interviews

Viele traditionelle Interviews folgen noch immer längst veralteten Frageklischees:

- *Was sind Ihre größten Stärken und Schwächen?*
- *Wie würden Sie sich als Person beschreiben?*
- *Welche Art Bücher und Zeitschriften bevorzugen Sie?*
- *Was möchten Sie in fünf Jahren arbeiten, was könnte eines Ihrer Ziele sein?*
- *Wer ist für Sie ein konkretes Vorbild und warum?*

Der Vorzug solcher Fragen mag einerseits in der hohen Verständlichkeit für jedermann liegen. Andererseits lassen sie scheinbar konkrete, kurze Antworten zu. Die Interviews sind zudem recht einfach zu handhaben. Nachteil ist hingegen, dass die Fragen sehr allgemein gehalten sind. Sie lassen kaum Aussagen über die tatsächlichen Erfahrungen einer Person in Bezug auf die ausgeschriebene oder einzuschätzende Tätigkeit zu. Die Antworten können brillant einstudiert werden und relativ abgehoben-theoretisch beantwortet werden. **Über die wahren Erfahrungen finden Sie wenig oder gar nichts heraus**, eher über die rhetorischen Fähigkeiten und Präsentationstechniken.

2. Situationsgebundene Interviewfragen

In anderen Interviews oder auch in kombinierten Interviews werden Fragen nach bestimmten Situationen gestellt. Dabei wird erwartet, dass die Person die eigenen Erfahrungen in der Beantwortung einbringt und bewerten lässt. Die Befragten sollen angeben, wie sie in wichtigen Situationen in und außerhalb der Arbeit handeln „würden“: „Wie würden Sie sich verhalten, wenn plötzlich ...?“ Diesen Fragen können mit kleinen Fallstudien oder Praxisbeispielen verbunden werden. Typische Fragen sind in diesem Fall zum Beispiel:

- *Wie würden Sie in Situationen handeln, in denen Sie eine schnelle Entscheidung treffen müssen, aber nur über sehr vage und widersprüchliche Informationen verfügen?*
- *Was würden Sie machen, wenn Sie ein Vorgesetzter dazu auffordert eine Aufgabe auszuführen, die aus Ihrer Sicht dem Unternehmen Schaden zufügen kann?*
- *Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten mit noch einem zweiten Mitarbeiter gemeinsam an einem Projekt. Sie haben die Zielstellung und eine Zeit- und Ergebnisplanung gemeinsam erstellt sowie die jeweiligen Verantwortungen festgelegt. Sie merken, dass die zweite Person sich aber nicht an Ihre gemeinsamen Absprachen hält und kommen nun schon das zweite Mal in Verzug. Was unternehmen Sie in dieser Situation?*

Vorteil dieser Interviewfragen gegenüber dem traditionellen Interview ist der deutliche Bezug auf unterschiedliche Situationen. So können hinter die abgefragten Situationen **unterschiedliche Anforderungs- und Bewältigungsstufen** gestellt werden. Von einem Spitzenverkäufer werden andere Antworten erwartet als von einem Junior-Verkäufer, von einem Manager andere als von einem hoch spezialisierten Fachmann.

Andererseits suggerieren diese Fragen eine hohe Korrelation zu dem erlebten (Bewährungs-)Alltag, bringen jedoch **in der Regel keine brauchbaren Antworten**. Der Konjunktiv in der Frage („Was würden Sie machen?“) führt zu abstrakten, erwünschten und leicht trainierbaren Antworten. Zwischen der „Ideal“-Aussage und dem tatsächlichen Verhalten gibt es maximal mittlere Korrelationen, aus denen sich keine Vorhersagen auf eine reale Verhaltensweise und den Einsatz der vorhandenen Fähigkeiten und Stärken ableiten lassen.

3. Die Problemlöse-Interviews

Eine weitere Interviewmethode basiert auf ungewöhnlichen Fragen, die ein beobachtbares Problemlöseverhalten auslösen und insbesondere Aufschluss geben zur

- Intelligenz einer Person,
- Reaktion auf untypische und indifferente Probleme,
- Belastbarkeit unter Stress,
- Fähigkeit kreativer oder innovativer Problemlösung.

Solche Interviews sind ein Übergang zu oder ein Teil von Testsituationen in Assessments und können für spezielle Anforderungen eingesetzt werden; zum Beispiel, wenn man die Fähigkeit eines Programmiersers erkunden will, Fehler oder fehlerhafte Informationen in einem sehr komplexen Gebilde zu erkennen. Sie können jedoch **nicht zur Evaluation von Verhaltensweisen in einer Vielzahl von Situationen im Arbeitsalltag** übertragen werden.

Weitere Nachteile sind:

- Die individuellen Ergebnisse dieser Testsituationen können, wenn überhaupt, dann nur sehr eingeschränkt auf das Verhalten in realen Problemlösesituationen übertragen werden.
- Ein Versagen unter anstrengenden Testsituationen muss kein Indikator für ein Versagen in Realsituationen sein.
- Es kann häufig geraten und geschätzt werden, und eine so entstandene „richtige“ Antwort vermag nichts auszusagen über das tatsächliche Problemlöseverhalten und die Intelligenz der Person im Alltag.

4. Kompetenzbasierte Interviewfragen

Das KODE® Interview bezieht sich auf die 64 Teilkompetenzen des [KODE® KompetenzAtlas](#). Die Interviewfragen basieren auf der Kompetenztheorie von Erpenbeck/Heyse und der ihr zugrunde liegenden Selbstorganisationstheorie. Die Fragegruppen sind also theoretisch abgesichert. Alle Interviewfragen basieren auf **tatsächlich durchlaufenen Anforderungssituationen** und damit auf **konkrete Situationen**, die erfolgreich oder weniger erfolgreich bewältigt und entsprechend reflektiert werden. Während die traditionellen Interviewfragen etwa so lauten:

- „Wie arbeiten Sie unter Druck? Können Sie im Allgemeinen gut mit Druck umgehen?“

wird im KODE® Interview nach einer konkreten Situation und der individuellen nachhaltigen Erfahrung gefragt. Folgend zwei Beispiele:

- „Berichten Sie von einer konkreten Situation, in der Sie durch Stress richtig belastet waren und in der Ihre Fähigkeit, damit fertig zu werden, getestet wurde.“
- „Berichten Sie von einem konkret erlebten Fall in Ihrem Berufsleben, bei dem Sie mit Stress nicht gut umgehen konnten. Erinnern Sie sich an eine konkrete Situation. Diese kann schon länger zurückliegen oder auch in jüngster Zeit von Ihnen erlebt worden sein.“

Ein weiteres Beispiel mag den Unterschied in den Interviews verdeutlichen. In traditionellen Interviews wird oft gefragt:

- „Wenn Sie Ihr Leben noch einmal leben könnten, was würden Sie dann anders machen?“

Diese Frage kann nur sehr allgemein beantwortet werden und drängt auch noch sozial erwünschte Antworten auf, um in einem „guten Licht“ zu erscheinen. KODE® Interview hingegen bezieht konkrete Arbeitssituationen ein, zum Beispiel:

- „Berichten Sie über eine Arbeitssituation, in der Sie eine Entscheidung treffen mussten, die Sie heute, wenn Sie noch einmal vor dieser Situation stünden, anders treffen würden. Wie war diese Situation damals? Wie entschieden Sie sich damals? Wie würden Sie heute anders entscheiden und warum?“

III. Interviewfragen im Recruiting und in der Personalentwicklung

Kompetenzorientierte Fragestellungen aus dem KODE® Interview bohren nach, möchten das **Erfahrungslevel des Bewerbers so genau wie möglich erkunden**. Natürlich können auch bei diesen Fragen durch intelligente Personen Täuschungen erfolgen. Die Wahrscheinlichkeit ist gegenüber den anderen Interviewformen aber bedeutend geringer. Ferner wird schnell offensichtlich, ob die befragte Person überhaupt schon solche Situationen erlebt hat und wenn ja, auf welchem Level sie diese bewältigt hat. Ergänzende Unterlagen im KODE® Interview ermöglichen es dem Interviewer die **Ausführungen des Kandidaten zu bewerten** und sich wichtige Aspekte aus dem Gespräch zu notieren.



KODE® KompetenzAtlas

Kompetenzorientierte Fragestellungen können über fünf Ebenen erfragt werden, welche ein umfassendes Bild der Erfahrungen sowie der Fähigkeiten und Stärken einer Person ergeben:

Ebene 1: Situationsbeschreibung

Frage nach der Anforderungssituation, Einschätzung des Schwierigkeitsgrades

Der Interviewer lässt sich – ausgehend von spezifischen Fragen aus dem KODE® Interview – die Anforderungssituation genau beschreiben:

- *Womit war die Person konfrontiert?*
- *Was wurde von ihr verlangt?*
- *Wie waren die äußeren Umstände?*
- *Erhielt sie Hilfe?*

Bei der Aufgabenbeschreibung werden „wir“ oder „man“ nicht zugelassen und es wird nach dem Eigenanteil gefragt.

Ebene 2: Absichtsebene

Frage nach der Absicht der Person

- *Was nahm sich die Person vor?*
- *Was wollte sie erreichen?*
- *Welche Resultate (maximal, minimal) wollte sie erzielen?*
- *Wofür wollte sie sich willentlich einsetzen?*
- *Mit welcher Willensstärke wollte sie das erreichen?*

Ebene 3: Handlungsebene

Frage nach dem real erfolgten Handeln

- *Was tat die Person, um ihre Ziele zu erreichen, um ihren Lösungsanspruch zu realisieren?*
- *Was waren die Aktivitäten im Einzelnen?*
- *Fühlte sich die Person unter Zwang handelnd?*
- *Fühlte sich die Person über- oder unterfordert?*

Auf dieser Frageebene muss auf die Genauigkeit von Beschreibungen geachtet werden und Allgemeinplätze ausgeschlossen werden. Zum Beispiel nicht „wir“, „man“ „Wir machten“. Manche Personen sagen „Wir regten an...“, zeigten aber tatsächlich keine Aktivitäten.

Ebene 4: Wirkungsebene

Frage danach, was die Person erreicht hat

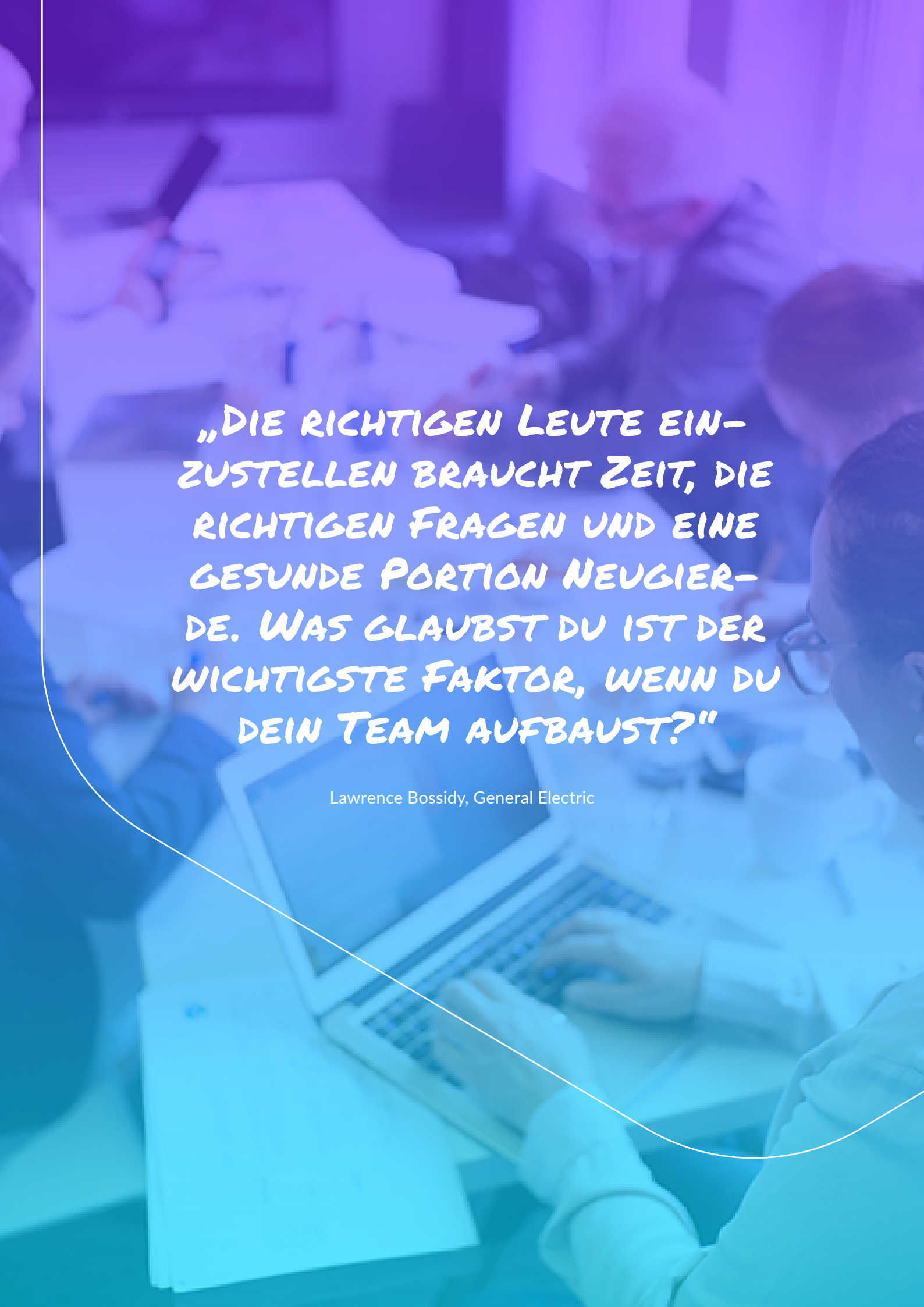
- *Welche Resultate und welche Wirkungen wurden erreicht?*
 - *Welche Folgen?*
 - *Wurden die Aufgaben aus der Sicht der Organisation gelöst?*
 - *Wie war die Reaktion Dritter?*
 - *Was lernte die Person aus dieser Anforderungssituation?*
-

Ebene 5: Idealebene

Frage nach Verbesserungs- und Entwicklungspotenzial

- *Wie hätte die Person die Situation noch besser lösen können?*
- *Was hätte sie noch mehr beachten, sich noch vornehmen müssen?*
- *Würde sie sich aus heutiger Sicht anders verhalten?*
- *Hätte sich die Person zur damaligen Zeit gern anders verhalten, konnte das jedoch aufgrund der Umstände nicht?*
- *Welche Ideale hätte sie damals gern umsetzen wollen?*

Zweifellos ist die fünfte Ebene die schwierigste Interviewebene. Sie setzt ein hohes Reflektionsvermögen der Person und eine hohe Lernbereitschaft voraus.



„DIE RICHTIGEN LEUTE EIN-
ZUSTELLEN BRAUCHT ZEIT, DIE
RICHTIGEN FRAGEN UND EINE
GESUNDE PORTION NEUGIER-
DE. WAS GLAUBST DU IST DER
WICHTIGSTE FAKTOR, WENN DU
DEIN TEAM AUFBAUST?“

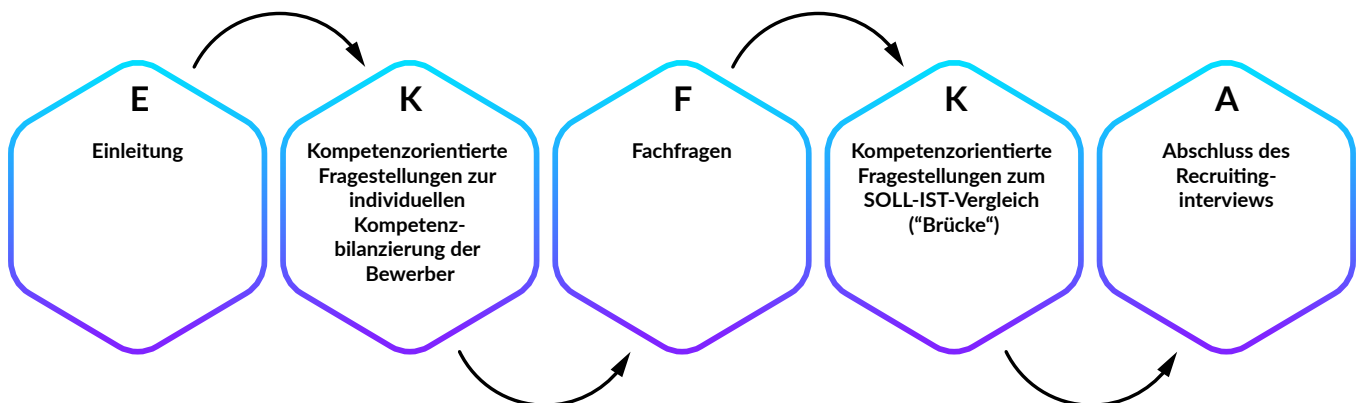
Lawrence Bossidy, General Electric

IV. In 5 Schritten zum Erfolg

Durchführung kompetenzbasierter Vorstellungsgespräche mithilfe von KODE®

Der E-K-F-K-A-Prozess

Wir haben für die Durchführung kompetenzbasierter Vorstellungsgespräche einen fünfstufigen Prozess entwickelt, der bereits in mehreren Unternehmen erfolgreich implementiert wurde. Der E-K-F-K-A-Prozess vereint fachliche mit kompetenzorientierten Fragen und ermöglicht es Recruitern sich ein umfassendes Bild von den Fähigkeiten und Erfahrungen der Bewerber zu verschaffen. Gleichzeitig gibt er dem gesamten Prozess des Vorstellungsgesprächs eine feste Struktur, die beispielsweise auch Aspekte des Employer Branding umfasst. Der Prozess ist standardisiert und etabliert, gibt aber genügend Raum um auf Ihr Unternehmen oder die besonderen Anforderungen der jeweiligen Stelle individualisiert zu werden.



E = Einleitung
(5 - 10 Min.)

Dient dem gegenseitigen „Warmwerden“ und verbessert die Zusammenarbeit während des Vorstellungsgesprächs. Positive Grundstimmung fördert in kurzer Zeit mehr zutage. Zudem erhält der Kandidat einen Eindruck von seinem zukünftigen Arbeitgeber. Stichworte: Magic Moment und Employer Branding.

K = Kompetenzorientierte Fragestellungen zur individuellen Kompetenzbilanzierung der Bewerber (15 - 20 Min.)

Fragestellungen auf der Grundlage des individuellen Kompetenzprofils des Bewerbers. Erhebung der Übereinstimmung von Auswertung und persönlicher Sichtweise des Kandidaten. Ziel: Das Profil der individuellen Kompetenzbilanzierung mit dem Kandidaten abgleichen und besprechen.

F = Fachfragen
(20 - 25 Min.)

Erhebung der fachlichen und formalen Qualifikationen des Bewerbers anhand funktionspezifischer Fachfragen. Diese Phase dient dem geeigneten Kandidaten auch als „Erholungspause“, da er Fachfragen routiniert beantworten sollte.

K = Kompetenzorientierte Fragestellungen zum SOLL-IST-Vergleich (25 - 30 Min.)

Darlegung der ausgewählten Schlüsselkompetenzen und ihrer Bedeutung bzw. dem Verständnis im Unternehmen sowie Bezugnahme auf die individuelle Kompetenzbilanzierung des Kandidaten.

A = Abschluss des Interviews (10 Min.)

Dient der Zusammenfassung des Gesprächs und bietet Raum für ein erstes Feedback, letzte Rückfragen und Klärungen sowie der Information über den Verbleib und das weitere Vorgehen im Rekrutierungsprozess.



1. Einleitung (Dauer: 5 – 10 Min.)

Schon die Begrüßung und Gesprächseröffnung sind für die Richtung und die Atmosphäre des Vorstellungsgesprächs von Bedeutung. Der **Erstkontakt** kann durch ein Mitglied des Recruitingteams erfolgen; oftmals aber findet dieser bereits am Empfang oder beim Pförtner statt. Stellen Sie sicher, dass der Bewerber beim Erstkontakt mit Ihnen oder dem Empfang mit Namen angesprochen wird. Bei unvermeidbaren Wartezeiten, vielleicht wegen mehrerer Bewerbungsgespräche an einem Tag, sollte auf ein möglichst angenehmes Ankommen des Bewerbers geachtet werden (z. B. Getränke und Snacks in der Wartezone). Ziel ist es, dass sich der Bewerber von der ersten Minute an als **potenzieller Mitarbeiter** und nicht als (lästiger) Besucher fühlt. Der Bewerber zieht daraus unweigerlich Rückschlüsse zum Betriebsklima, der Kultur und der Werthaltung im Unternehmen.

Smalltalk zu Beginn des Gespräches löst vorhandene Anspannungen. Dieser sollte aber kurz gehalten werden. In der Regel bietet sich der Weg vom Empfang zum Besprechungsraum für einen kurzen Plausch an. Oft löst er erste Anspannung beim Bewerber.

Bei der **Vorstellung der Gesprächsteilnehmer** sollte nebst dem Namen auch die Funktion im Unternehmen oder im Gespräch benannt werden. Hier kann der „Magic Moment“ aus der Verkaufsberatung herangezogen werden. Dieser besagt, dass ein Kunde beim Betreten eines Geschäftes und dem Erstkontakt, der bereits mit dem ersten Blickkontakt beginnt, innerhalb der ersten zehn Sekunden seinen Kaufentscheid fällt.

Auch die **Sitzordnung in der Gesprächssituation** nimmt Einfluss auf den ersten Eindruck und den Verlauf des Gesprächs. Anordnungen wie im Gerichtssaal sind ebenso zu vermeiden wie ein offener Stuhlkreis. Am besten eignet sich ein Sitzen über Eck oder an einem runden Tisch. Auch hier ist das Aufstellen von Getränken und Snacks (Früchte, Kekse, Wasser, etc.) ein wichtiges Signal gegenüber dem Bewerber.

Das eigentliche Gespräch beginnt mit der Kurzinformation über die zeitliche und inhaltliche Struktur des Bewerbungsgesprächs sowie einer Vorstellung des Recruiters. Danach können Kennenlern-/Einstiegsfragen egesetzt werden.



Beispiele für Fragen:

- *Erzählen Sie uns etwas über Ihre Motivation, weshalb Sie sich auf unsere Stelle beworben haben.*
- *Erzählen Sie uns etwas über sich, was wir aus Ihren Bewerbungsunterlagen nicht ansehen konnten. (Bemerkung: Hier kann als Zeichen der Würdigung z. B. ausgedrückt werden, dass die eingereichten Bewerbungsunterlagen sehr gut sind.)*
- *Wie sind Sie auf unsere Stelle gestoßen und was wissen Sie über unser Unternehmen?*

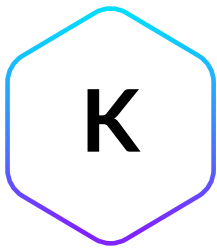
Zielsetzungen in dieser Phase

Für das Recruitingteam:

- Erhalten eines ersten Eindrucks vom Bewerber
- Erste Informationen über Auftritt und Selbstmarketing des Bewerbers
- Informationen über äußeres Erscheinungsbild, Verhalten und Benehmen

Für den Bewerber:

- Grundlageninformationen zur Gesprächsstruktur sind bekannt
- Die anwesenden Personen (mit Rolle/Funktion) sind bekannt
- Der Bewerber fühlt sich in der Stresssituation möglichst wohl



2. Kompetenzorientierte Fragestellungen zur individuellen Kompetenzbilanzierung der Bewerber (Dauer: 15 - 20 Min.)

Zunächst sollte der Bewerber darüber informiert werden, dass und warum das Unternehmen auf ein kompetenzorientiertes Einstellungsverfahren (mit KODE®) setzt. Hier kann auch die Entwicklungsorientierung des Unternehmens hervorgehoben werden (Stichwort: Employer Branding). Transparenz ist ein wichtiges Akzeptanzmerkmal. Zur Veranschaulichung kann dem Kandidaten der [KODE® KompetenzAtlas](#) vorgelegt werden, anhand dessen die Grobstruktur mit den vier [Kompetenzfeldern](#) erläutert wird.

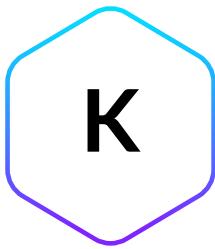
In diesem Gesprächsabschnitt geht es darum zu überprüfen, ob die Ergebnisse aus der ersten Kompetenzdiagnostik auch wirklich zutreffen. Dafür werden dem Bewerber Vertiefungsfragen zu den erhobenen Kompetenzausprägungen gestellt. Geeignete Einstiegsfragen sind zum Beispiel:

- *Wie sind Sie mit dem KODE® Beurteilungsbogen klargekommen?*
- *Haben Sie den Beurteilungsbogen zum ersten Mal ausgefüllt?*
- *Haben Sie früher schon einmal an anderen Tests oder Verfahren im Rahmen der Personalauswahl- oder Personalentwicklung teilgenommen?*

Vertiefende Fragen richten sich nach dem individuellen Kompetenzprofil des Bewerbers. So könnte zum Beispiel eine Frage bei ausgeprägten Aktivitäts- und Handlungskompetenzen lauten: *Wenn ich Ihre Selbsteinschätzung sehe, kann ich mir vorstellen, dass Sie sich gern an die Spitze von Projekten setzen. Können Sie uns hier ein konkretes Beispiel nennen?*

Mit diesen Fragen erhalten Sie gleich erste Informationen zu den (positiven oder negativen) Erfahrungen des Kandidaten. Die [KODE® Software](#) unterstützt Sie bei der Beurteilung der individuellen KODE® Auswertung und der Gestaltung des Gesprächsabschnittes – auch mit ganz konkreten Interpretationsangeboten.

In dieser Phase geht es darum, die Stärken des Bewerbers auf Ebene der [vier Kompetenzfelder](#) zu verifizieren. Danken Sie dem Bewerber im Anschluss an diese Phase für seine Offenheit hinsichtlich der Selbsteinschätzung und Beurteilung.



Resultat				
	P	A	F	S
Anteil im Sollprofil	34%	31%	16%	19%
Übereinstimmung Soll KODE®X - Ist KODE® unter normalen Bedingungen	172%	83%	42%	113%
Übereinstimmung Soll KODE®X - Ist KODE® unter schwierigen Bedingungen	138%	99%	52%	119%
Übereinstimmung Soll KODE®X - Ist KODE® gemittelt	155%	91%	47%	116%

P Personale Kompetenz
 A Aktivitäts- und Handlungskompetenz
 F Fach- und Methodenkompetenz
 S Sozial-kommunikative Kompetenz

KODE®-Wert liegt unterhalb des Kompetenzkanals
 KODE®-Wert liegt innerhalb des Kompetenzkanals
 KODE®-Wert liegt oberhalb des Kompetenzkanals

Tabellarische Auswertung des SOLL-IST-Vergleichs

Zielsetzungen in dieser Phase

Für das Recruitingteam:

- Erhalt von Rückmeldungen zur Übereinstimmung der Kompetenzbilanzierung mit den Ausprägungen, der Selbstwahrnehmung des Bewerbers – auch als Grundlage für die spätere Besprechung des SOLL-IST-Vergleichs
- Informationen über die Kommunikationsfähigkeit, die Ausdrucksstärke und die Glaubwürdigkeit des Bewerbers durch die Rückmeldungen zu den gestellten Fragen
- Erhebung von Vorstellungen, Zielsetzungen, Überlegungen seitens des Bewerbers zur eigenen Kompetenzbilanz in Bezug auf den Kompetenzeinsatz im aktuellen und zukünftigen Arbeitsbereich mit Informationen zu selbstdefinierten Entwicklungsbereichen

Für den Bewerber:

- Erster Eindruck zum verwendeten Verfahren und der Resultate aus der Auswertung des Beurteilungsbogens liegen vor und werden seitens Gesprächsführung situationsbezogen vertieft. Dies bietet die Möglichkeit einer verbesserten Einschätzung der Denk-/Arbeitsweise des zukünftigen Arbeitgebers
- Die dargelegten Unterlagen signalisieren Transparenz seitens Arbeitgeber und geben dem Kandidaten die Möglichkeit für Rück-/Vertiefungsfragen



3. Fachfragen (Dauer: 20 - 25 Min.)

Zum Einstieg in diese Phase eignet sich eine Kurzbeschreibung der stellenbezogenen Aufgaben und Tätigkeiten. Fachfragen dienen der Erhebung der fachlichen Qualifikation und der Einschätzung der Professionalität und der Praxiserfahrungen des Bewerbers. Das Erfragen sollte stets im Zusammenhang mit Praxisbeispielen oder mit Erfahrungen aus der bisherigen Arbeitsbiografie erfragt werden.

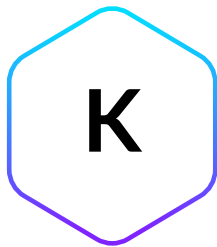
Zielsetzungen in dieser Phase

Für das Recruitingteam:

- Erhalt einer ersten Einschätzung der fachlichen Qualifikationen des Bewerbers in Bezug auf die spezifische Arbeitsstelle
- Möglichkeit der thematischen Vertiefung in verschiedenen Bereichen bei unklaren Signalen seitens des Bewerbers oder Unklarheiten betreffend der vorhandenen Qualifikation
- Informationen über die Kommunikationsfähigkeit, die Ausdruckstärke und die Glaubwürdigkeit des Bewerbers durch die Rückmeldungen zu den gestellten Fragen

Für den Bewerber:

- Erhalt weiterer Informationen zu den Anforderungen an die zu besetzende Stelle und der gesetzten Schwerpunkte seitens des Unternehmens
- Eindruck zur Sorgfalt und Tiefe der Erhebungen seitens des Unternehmens im Rahmen des Recruitingprozesses



4. Kompetenzorientierte Fragestellungen zum SOLL-IST-Vergleich (Dauer: 25 - 30 Min.)

Auch zu Beginn dieser Gesprächsphase sollte der Bewerber darüber informiert werden, dass das Unternehmen (mithilfe von **KODE®** bzw. **KODE®X**) ein Anforderungsprofile (SOLL-Profil) einsetzt, um im Recruiting überfachliche Qualifikationen zu erfassen. Die Darlegung der 16 Schlüsselkompetenzen – unter Einbezug des **KODE® KompetenzAtlas** – schafft Transparenz im Hinblick auf die gesetzten Schwerpunkte.

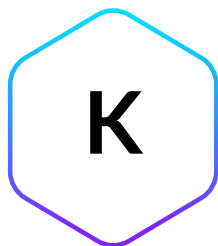
In diesem Gesprächsabschnitt geht es um die Interpretation des SOLL-IST-Vergleichs mit dem Bewerber und Vertiefungsfragen zu den erhobenen Gegenüberstellungen.

Ausgehend von der durchgeführten Auftragsklärung zwischen dem Fachbereich und dem Recruitingteam und der darin erfolgten Festlegung von Schwerpunktkompetenzen kann seitens des Recruitings – unter Beizug der vorhandenen **KODE®** Unterlagen – die Vorbereitung von Fragestellungen zum Bewerberprofil erfolgen. Hierzu können die Fragen aus dem **KODE®** Interview hinzugezogen werden. Auch der Einbezug der kollegialen Beratung (Vier-Augen-Prinzip) kann bei der Beurteilung eines Kompetenzprofils vor allem in der Phase des Einübens der Kompetenzbeurteilung hilfreich und sinnvoll sein.

Der Einstieg in diese Phase kann über die Information zur möglichen Erstellung von SOLL-IST-Vergleichen auf der Grundlage erarbeiteter SOLL-Profil und der individuellen Kompetenzbilanzierung des Bewerbers erfolgen.

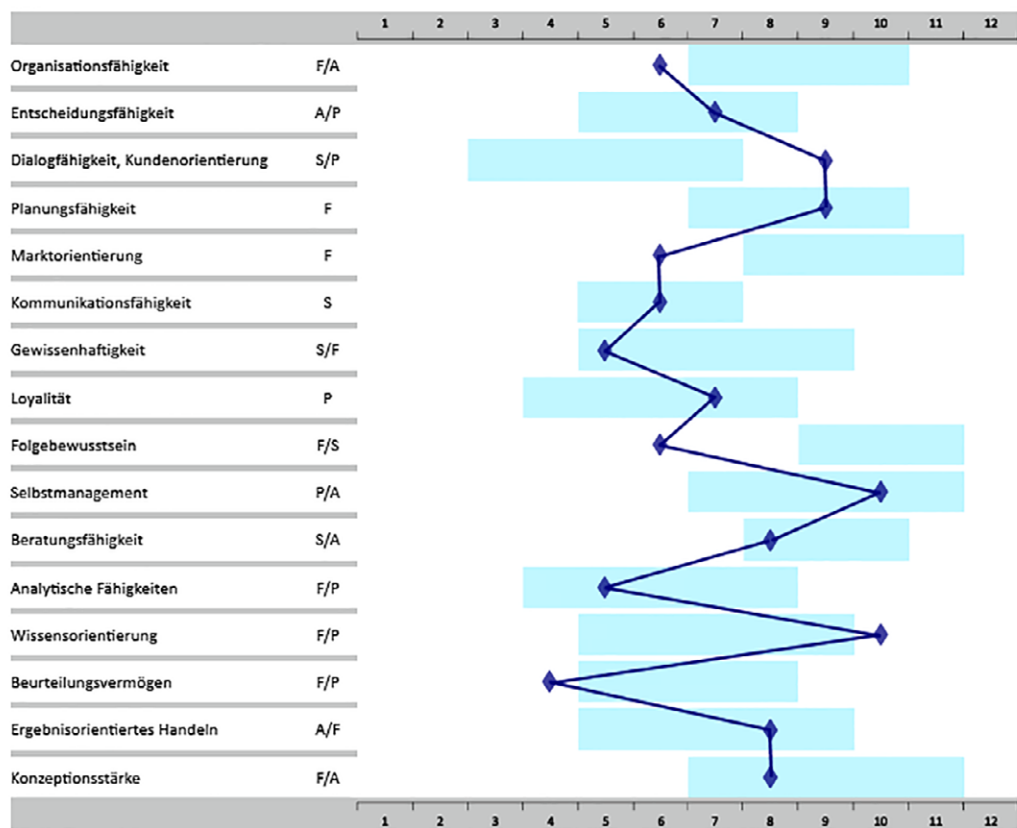
In dieser Phase werden die im Auftragsklärungsgespräch festgelegten Kompetenzen und die größten „Ausreißer“ (nach oben und unten) angesprochen und nach Einschätzungen des Bewerbers gefragt. Auch Kompetenzen mit einer hohen Deckung zum individuellen Kompetenzprofil können angesprochen werden. Zum Abschluss dieser Phase wird dem Kandidaten für seine Offenheit hinsichtlich der Einschätzung und Beurteilung gedankt.

IV. In 5 Schritten zum Erfolg



Darstellung der Einschätzungen

KODE®



◆ Gruber, Gerhard - 24.08.2017
Selbsteinschätzung

■ KODE®X-Sollprofil
Hardware

P Personale Kompetenz
A Aktivitäts- und Handlungskompetenz
F Fach- und Methodenkompetenz
S Sozial-kommunikative Kompetenz

1 weniger ausgeprägt
2-3 teilweise ausgeprägt
4-5 ausgeprägt
6-7 deutlich ausgeprägt
8-9 stark ausgeprägt
10-11 sehr stark ausgeprägt
12 übermäßig ausgeprägt

Grafische Darstellung des SOLL-IST-Vergleichs in KODE®

K

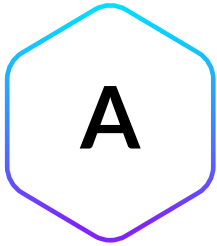
Zielsetzungen in dieser Phase

Für das Recruitingteam:

- Erhalt von Rückmeldungen zur Übereinstimmung des SOLL-IST-Vergleichs mit den Ausprägungen, der Selbstwahrnehmung des Bewerbers
- Informationen über die Kommunikationsfähigkeit, die Ausdrucksstärke und die Glaubwürdigkeit des Bewerbers durch die Rückmeldungen zu den gestellten Fragen
- Erhebung von Vorstellungen, Zielsetzungen, Überlegungen seitens des Bewerbers zur Brücken-Auswertung und der Bereitschaft zur individuellen Entwicklung auf Bedürfnisse des Unternehmens hin

Für den Bewerber:

- Eindruck zum verwendeten Verfahren und der Resultate aus der Brücken-Auswertung liegen vor und werden seitens der Gesprächsführung kompetenzbezogen vertieft. Mittels des SOLL-Profiles erhält der Bewerber wichtige Informationen über die Anforderungen und Vorstellungen des zukünftigen Arbeitgebers. Dies bietet die Möglichkeit einer verbesserten Einschätzung der Denk- und Arbeitsweise des zukünftigen Arbeitgebers
- Die dargelegten Unterlagen signalisieren Transparenz seitens Arbeitgeber und geben dem Kandidaten die Möglichkeit für Rück-/Vertiefungsfragen



5. Abschluss des Interviews (Dauer: 10 Min.)

Der Abschluss des Gesprächs bietet nochmals gegenseitig die Möglichkeit sich positiv und attraktiv darzustellen. Sie sollten die Gelegenheit nutzen und sich für die Offenheit des Bewerbers bedanken und ihm damit Wertschätzung für seine Teilnahme am kompetenzbasierten Recruitingprozess entgegenbringen. Bieten Sie ihm an, dass er die Auswertung seines Kompetenzprofils mitnehmen kann.

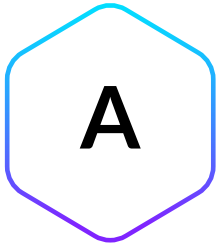
Es bietet sich letztmalig die Möglichkeit für Informationen, persönliche Fragen und Anliegen sowie nötige Klärungen.

Allgemeine Informationen für den Bewerber:

- *Kündigungsfrist, Eintrittstermin*
- *Tarifvertrag, „Goddies“, 13. Monatsgehalt, VBL, Probezeit, Arbeitszeit, Arbeitsort, Jahresgehalt*

Beispiele für Fragen:

- *Wohin würden Sie sich gerne entwickeln?*
- *Wie ist Ihr Befinden nach diesem Gespräch?*
- *Wie beurteilen Sie Ihre weiterführende Motivation für diese Stelle nach diesem Gespräch?*
- *Wie haben Sie das Gespräch persönlich erlebt?*
- *Bis wann dürfen wir mit einer Information rechnen, falls Sie an der Stelle nicht mehr interessiert sind?*



Zum Abschluss wird über das weitere Vorgehen informiert:

- *Wie geht es im Bewerbungsprozess weiter?*
- *In welchem Zeitraum kann der Bewerber mit einer Rückmeldung rechnen?*
- *Wie wird die Rückmeldung erfolgen? (Telefonisch, E-Mail, Post)*
- *Wer ist der Ansprechpartner bei Fragen? (Kontaktdaten)*
- *Falls Unterlagen fehlen sollten: Bitte um Nachreichung dieser Unterlagen*

Nach Beendigung des Gesprächs wird der Bewerber zum Ausgang begleitet und dort verabschiedet.

Zielsetzungen in dieser Phase

Für das Recruitingteam:

- Erhält eine erste Rückmeldung zur Befindlichkeit, dem Eindruck und der weiterführenden Motivation des Bewerbers für die Stelle

Für den Bewerber:

- Schafft Klarheit über die weitere Vorgehensweise im Auswahlverfahren und gibt die Möglichkeit der Rückmeldung und/oder Nachfrage bei später auftauchenden Anliegen oder Fragen

Nach Beendigung des Gesprächs wird der Bewerber zum Ausgang begleitet und dort verabschiedet.

Die Nachbereitung ist wie die Vorbereitung ein wesentlicher Bestandteil des kompetenzbasierten Interviews.

Das Notieren von wichtigen Eindrücken, Überlegungen und Fragestellungen – direkt nach dem durchgeführten Gespräch – ist in der späteren Evaluation der verschiedenen Gespräche mit unterschiedlichen Bewerbern sehr wertvoll und wichtig. Sei es im Einzelkontext oder auch bei Recruitinggesprächen, an denen mehrere Vertreter des Arbeitgebers teilnehmen; die Verschriftlichung der persönlichen Einschätzungen und Beurteilungen ist ein zentrales Hilfsmittel. Gerade auch im Austausch der unterschiedlichen Anwesenden können die verschiedenen Notizen und die Beurteilungen zu den einzelnen Fragestellungen eingebracht werden.

Empfehlenswert ist in diesem Prozessschritt eine zeitliche Begrenzung. Die Praxis hat gezeigt, dass fünf Minuten für die individuelle Nachbereitung in Form des Niederschreibens von Überlegungen ausreicht. Ein Austausch von maximal zehn Minuten unter den Gesprächsbeteiligten trägt wesentlich zur Qualitätssicherung der kompetenzorientierten Recruitinginterviews bei.

Beispiel gefällig?

Gern stellen wir Ihnen ein konkretes Praxisbeispiel vor und senden Ihnen eine Success Story von einem Unternehmen, das KODE® bereits erfolgreich einsetzt, um kompetenzbasierte Vorstellungsgespräche zu führen. Rufen Sie uns einfach an oder senden Sie uns noch heute eine E-Mail!

Telefon: +49 (0) 89 904 100 250 • E-Mail: info@kodekonzept.de

V. Über die KODE GmbH

Wir sind Spezialisten im Kompetenzmanagement



Stephan Coester

Geschäftsführender
Gesellschafter



Jutta Köster

Vertriebsleiterin, Beraterin
und Management Trainerin



Malte Osthagen

Senior Consultant, KODE®
und KODE®X Supervisor

Haben Sie Fragen zur Durchführung des kompetenzbasierten Vorstellungsgesprächs oder benötigen Sie Unterstützung?

Mit unserer langjährigen Erfahrung, unseren wissenschaftlich fundierten Verfahren und unserer Gemeinschaft von Experten ermöglichen wir es, **Kompetenzen** zu messen und Potenziale auszu-schöpfen. Unsere softwarebasierten **KODE® Verfahren** und die fundierten **Lizenzausbildungen** sind ein zukunfts-sicheres System zur Erstellung und Weiterentwicklung individueller Kompetenzmodelle.

Mit unserem Engagement und der langjährigen Erfahrung handeln wir stets zum Wohle unserer Kunden, Partner und der KODE® Community. Diese profitieren von unserer starken Marktposition, über die wir aufgrund unserer Spezialisierung und unseres Wissens verfügen. In diesem Sinne setzen wir darauf unser Leistungsportfolio für alle Seiten kontinuierlich auszubauen. Wir investieren konse-quent in die Weiterentwicklung der KODE® Verfahren und der **KODE® Software**, um unseren Kunden, Partnern und der KODE® Community einen nachhaltigen Nutzen zu bieten.

KODE GmbH

Arzbergerstraße 10
D-82211 Herrsching a. Ammersee

Tel.: +49 (0) 89 904 100 250
Fax: +49 (0) 89 904 100 259

info@kodekonzept.de
www.kodekonzept.de



Alle Ausgaben von KODE® Erfolgsfaktor Kompetenz finden Sie auf unserer Website. Bitte tragen Sie sich für unseren Newsletter ein, um keine Neuerscheinung zu verpassen.



kodekonzept.com/erfolgsfaktor-kompetenz

Kunden, die KODE® vertrauen



trenkwalder



VDV Akademie



HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS



H+H Consulting GbR
Handeln mit Kompetenz



DATAVARD

