

Ein Blick in die Vergangenheit

VORSTELLUNGSGESPRÄCH. Mit der richtigen Fragetechnik können Personalverantwortliche aus der Biografie eines Bewerbers künftige Erfolge und Misserfolge auf der angestrebten Stelle herauslesen.

Von **Paul Innerhofer** und **Christian Innerhofer**

Wer kennt diese Situation nicht: Man sitzt einem Bewerber gegenüber und will erfragen, ob er für die ausgeschriebene Position geeignet ist. Man schaut sich den Lebenslauf an, fragt nach den Bewerbungsmotiven, nach seinen Erfahrungen im betreffenden Aufgabenbereich, nach Referenzen. Am Ende des Gesprächs hat man viele Antworten und nicht selten trotzdem das Gefühl, nicht wirklich zu wissen, ob der Bewerber auf

der Stelle auch die gewünschte Wirkung erzielen wird. Die aktuelle Wirtschaftslage hat einen zusätzlichen Druck in die Personalsuche und -auswahl gebracht. Die Personalkosten sind mittlerweile zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden und haben vielerorts zu Stellenabbau und Verlagerung an günstigere Standorte geführt. Konnte man es sich in der Vergangenheit noch leisten, mittelmäßige Mitarbeiter mitzuziehen, so kann heute eine falsche Stellenbesetzung ein Risiko für das gesamte Unternehmen darstellen. So erstaunt nicht

die Flut an Instrumenten, die heute am Markt sind, um die Eignung von Bewerbern zu testen. Eine Unzahl Headhunter, Personalberater, Anbieter von EDV-basierenden Persönlichkeitstests oder Assessment-Center buhlen um die Gunst von Personalern.

Spezifische Motivation ist gefragt

Schauen wir uns die gängigen diagnostischen Verfahren an: Um die Verhaltenskompetenz zu erfahren, gibt es Assessment-Center, um Wissen und Erfahrung zu prüfen, gibt es Tests. Zur Diagnostik der Motivation jedoch haben wir nichts dergleichen. Die Motivation wird – wenn überhaupt – erfasst als Arbeitseinstellung, als Bereitschaft, sich einzusetzen. Gefragt ist aber nicht eine allgemeine Motivation, sondern die ganz spezifische, das vorgegebene Ziel einer Stelle zu erreichen und den Weg dahin zu gehen. Wer den Mount Everest besteigen will, muss dafür eine besondere Motivation haben, und es würde ihm wenig nützen, ein bienenfleißiger Buchhalter zu sein. Ein Kandidat sagt vielleicht zu Recht, er fühle sich geeignet, die Stelle zu übernehmen, und traut sich die notwendigen Fähigkeiten zu. Aber er bedenkt nicht, dass er sich zu manchem, was er sich zutraut und wofür er auch die Kompetenz hat, nicht konstant motivieren kann. So treffen wir immer wieder auf Mitarbeiter, die zwar in der Lage sind, eine Rolle temporär auszufüllen, sich aber dazu nicht dauerhaft, tagtäglich motivieren können.

Lesen Sie weiter auf Seite 28.



Im Hinblick auf Führungskompetenzen ist es aufschlussreich, ob ein Bewerber als Einzelkind oder mit Geschwistern aufgewachsen ist und wo er in der Geschwisterreihe war.

Biografie als Schlüssel zur Motivation

Wie aber kommt man an die Motivation eines Menschen heran? Da wir nicht in die Zukunft schauen können, ist der beste Weg zurück in die Vergangenheit und in die Biografie des Bewerbers – über das biografische Interview. Die Biografie gibt Aufschluss darüber, welche Aufgaben der Bewerber gesucht und angenommen hat, welchen er aus dem Weg gegangen ist und welche er abgebrochen hat. In der Biografie eines Menschen liegt die Information über seine Motivation. Die Biografie sagt uns nicht nur, welche Ziele ein Mensch sich gesetzt hat, sondern als Dokumentation der Ergebnisse seines Strebens gibt sie zugleich Aufschluss darüber, was ihm zu realisieren möglich ist und was Entwurf und Traum bleibt.

Verhaltensschemata identifizieren

Was aber bedeutet „biografisch interviewen“? Erfahren wir, wonach wir suchen, wenn wir einen Menschen seine Lebensgeschichte erzählen lassen? Wohl kaum, wir würden dabei eine Menge Details erfahren, die uns aber doch nicht zur Information führen, die wir suchen. Erzählt jemand spontan seine Lebensgeschichte, stehen besondere Erlebnisse oder Vorkommnisse im Mittelpunkt. Diese interessieren uns jedoch nicht primär. Es sind die Fragen nach dem Alltag, die uns die gesuchten Informationen liefern. Es sind die unscheinbaren, täglich sich wiederholenden Abläufe, die zur Ausprägung von Verhaltensschemata führen. Sie bestimmen, wie ein Mensch mit Misserfolgen umgeht und wie er auf Anforderungen reagiert.

Aus demselben Grunde ist es auch aufschlussreich, ob ein Mensch als Einzelkind oder mit Geschwistern aufgewachsen ist und wo er in der Geschwisterreihe war. So hat die Wissenschaft herausgefunden, dass sich unter den Führungspersönlichkeiten sehr viele Erstgeborene finden, während die Letztgeborenen eher unter den Einzelkämpfern zu finden sind – unter Originalen, Erfindern und Forschern. Als ältestes Kind hat jemand vielleicht

früh gelernt, sich um andere zu kümmern, sie zu schützen, aber auch über andere zu bestimmen. Und jemand der als jüngeres Kind aufgewachsen ist, musste vielmehr lernen, sich der Vorherrschaft und Führung von Eltern und Geschwistern zu entziehen. Das ist nicht zwingend, und wir erfahren dies nicht einfach aus dem Umstand, dass er der

Älteste oder der Jüngste war, sondern aus seiner Erzählung des Alltags.

Wiederholungen erkennen

Im Laufe eines Lebens ereignet sich unbeschreiblich viel. Was aber wirklich bedeutsam ist, das wiederholt sich. Es muss also nicht beobachtet werden wie ein seltenes oder gar einmaliges Ereignis. Die Wiederholung ist ein untrügliches Zeichen dafür, dass wir mit ihm auch in Zukunft rechnen können. Deshalb sucht der geübte Interpret nach Wiederholungen in einer Biografie. Hierin liegt aber die große Herausforderung für den Interviewer. Denn Ereignisse wiederholen sich nicht in identischer Form. Das Spiel mit der Eisenbahn, das Sammeln von Stadtplänen, der Besuch von Baugruben – das alles sind in unserem Sinne Wiederholungen. Das biografische Interview ist zu verstehen als Rekonstruieren eines Mosaiks. Dabei nimmt die Kindheit einen größeren Raum ein als spätere Abschnitte, weil das, was Menschen früh lernen, für den weiteren Lebensweg bestimmender ist. Es gilt also zu erfragen, was in der frühen Jugend an Anforderungen aus der sozialen Umwelt heraus zu bewältigen war, was dabei gelernt wurde und was sich in die Persönlichkeit eingepägt hat.

Von jemandem, der sich für ein Musikstudium gut motiviert sieht, erwarten wir, dass er sich schon vor seinem Studium mit Musik in vielfältiger Weise beschäftigt hat. Nicht anders sollte es für den Mitarbeiter sein, der sich um eine Führungsposition im Unternehmen bewirbt. Auch bei ihm erwarten wir, dass er sich mit den Aufgaben einer Führungskraft schon vorher beschäftigt hat, und in der Art dieser Beschäftigung lässt sich seine Motivation für die Aufgaben des Führens dokumentieren.

Oft bekommen wir zur Antwort: Es hat dazu noch keine Gelegenheit gegeben. Diese Antwort erscheint auf den ersten Blick überzeugend, denn wie soll jemand, der noch jung ist, schon Führungserfahrung vorweisen können. Doch Führungsarbeit ist nicht an eine

FRAGETECHNIK

Drei Ansätze

Die Fragen im biografischen Interview richten sich nach den Interpretationsansätzen, nach denen der Interviewer vorgeht.

Der konstruktive Raster

Dieser Ansatz begreift die Biografie als Entwicklung von Zielen, Anliegen und Vorstellungen, und sie ist zugleich als Weg das Ergebnis dieses Bemühens. Hier wird die Biografie als Weg der Zielrealisierung gesehen.

Der lerntheoretische Raster

Dieser Ansatz begreift die Biografie als eine Lernreihe und als das Ergebnis von Lernen. Hier wird die Biografie interpretiert als Ergebnis früherer Lernprozesse, und man fragt nach dem Gelernten, um Aussagen über das Verhalten in der Zukunft zu machen.

Der tiefenpsychologische Raster

Dieser Ansatz begreift die Biografie als Ergebnis der psychischen Verdrängungsmechanismen. Hier werden Verhaltensweisen als Ergebnis gesehen von triebhaften Impulsen und von Abwehr dieser Impulse. Verdrängung, Sublimation, Kompensation und so weiter können dabei das Ergebnis sein.

bestimmte Rolle gebunden. Der Schüler, der sich zum Klassensprecher machen lässt, hat Führungsarbeit geleistet. Der Anführer in einer Spielgruppe koordiniert eine Gruppe, richtet sie auf ein Ziel aus, motiviert sie, muss sich als Leitwolf durchsetzen und sich Respekt verschaffen – alles Handlungen, die große Führungspersönlichkeiten auch im Beruf auszeichnen.

Fakten statt Meinungen

In Einstellungsgesprächen wird sehr häufig nach Meinungen und Interpretationen gefragt, etwa nach dem Muster: Warum fühlen Sie sich für die Aufgabe gerüstet? Was macht eine gute Führungskraft aus? Das alles sind keine Fragen eines biografischen Interviews. Wer nach der Biografie fragt, interessiert sich für Fakten und Geschehnisse, nicht für Meinungen. Er lässt sich Ereignisse schildern, und findet dort, wonach er sucht: Die Handlungen, die ein bestimmtes Interesse und ein bestimmtes Engagement verraten.

Ereignisse, die im Interview berichtet werden, sind natürlich gefärbt durch die Absicht des Erzählers, durch die selektive Erinnerungsfähigkeit und durch Gedächtnisfehler. Diese Fehler relativieren sich jedoch durch die Wiederholung von Ereignissen, und bei alltäglichen Ereignissen spielt die Gefahr, dass diese tendenziös verzerrt werden oder dass Dinge erfunden werden, eine geringere Rolle. Auch spielt bei der Darstellung von solchen Ereignissen die verbale Geschicklichkeit des Kandidaten eine kleinere Rolle als bei der Darstellung von Meinungen. Es genügt dabei nicht, sich ein Ereignis grob schildern zu lassen. Der Interviewer muss in die Details gehen, er muss die Prozesse kennenlernen.

Nicht nur Führungsmotivation, sondern auch die originäre Motivation eines Experten zeigt sich so schon früh. Der Experte wird motiviert durch die Qualität seiner Arbeit. Qualität setzt voraus, dass man sich mit einer Sache lange be-

schäftigen kann, dass Schwierigkeiten zu besonderen Anstrengungen motivieren und dass er dabei nicht vom Lob der Umgebung oder von Bezahlung abhängig ist. Und wiederum sehen wir, dass das Auffinden von Wiederholungen, in denen sich der Experte vom Laien unterscheidet, die eigentliche Herausforderung des biografischen Interviews ist. Ein Bewerber erzählt uns, dass er drei ältere Geschwister habe. Sie hätten andere Interessen gehabt als er, er habe sich vor allem für Eisenbahnen interessiert. Daraus kann man noch nicht viel ableiten. Nun beginnen die Detailfragen und wir erfahren, dass er im Keller ei-

nen Raum einrichten durfte und dass er beinahe immer allein hier gespielt habe. Die Eisenbahn wurde Schritt für Schritt ausgebaut. Er bekam auch Bücher über Eisenbahnen geschenkt, die er las. Vor allem die Dampfloks interessierten ihn, und er kannte alle geläufigen Produktnummern. Später weitete sich sein Interesse auf Verkehrssysteme aus, und er begann, verschiedene Pläne zu Verkehrseinrichtungen zu sammeln. Im Studium vertiefte er dieses Wissen, indem er den Schwerpunkt öffentlicher Verkehr wählte. Das Interessante an diesem Ausschnitt aus einer Biografie ist weniger, dass sich der Bewerber für

VORGEHENSWEISE

Das biografische Interview

So individuell wie die Biografien von Menschen sind, sind auch die Interviews, die diese Biografien nachzeichnen. Dennoch haben sich in der Praxis zwei grundsätzliche Vorgehensweisen herauskristallisiert.

Variante 1: Wiederholungstechnik

Diese Variante setzt auf die Wiederholung und Vertiefung. Der Kandidat wird dabei gebeten, zunächst innerhalb von 30 Minuten einen Kurzaufsatz seines Lebens von der Geburt, Elternhaus über die Kindheit, Schullaufbahn, Berufsleben bis zum heutigen Tag zu geben. Dieser Überblick über die Biografie wird dann in einer zweiten Einheit präzisiert. Der Interviewer geht an den Anfang zurück, stellt vertiefende Fragen und arbeitet sich so bis zur Gegenwart vor. Dabei werden Dinge herausgegriffen, die er nicht verstanden hat oder die ihn besonders interessieren. Ein besonderes Augenmerk wird auch auf Wiederholungen in der Biografie gelegt.

In einer dritten Einheit wird noch einmal die gesamte Biografie chronologisch beleuchtet, dieses Mal aber unter dem Blickwinkel spezieller Fragen, beispielsweise unter dem Stichwort „Führungsgeschichte“ oder „Verkaufsgeschichte“. Der Kandidat berichtet, wie er in seinem Leben mit diesen Themen in Berührung gekommen ist.

Variante 2: Rückwärtstechnik

Diese Variante setzt auf die Erklärung der Gegenwart durch den Rückblick in die Vergangenheit. Begonnen wird deshalb mit einer Frage zur derzeitigen Situation des Kandidaten, etwa: „Wie geht es Ihnen heute in Ihrem Job?“ Von da an geht der Interviewer dann Schritt für Schritt zurück in der Biografie. Zunächst wird die berufliche Laufbahn im derzeitigen Unternehmen beleuchtet. Dann wendet sich der Interviewer den beruflichen Stationen vor dem jetzigen Job zu, daran anschließend der Ausbildung und der schulischen Entwicklung. Schließlich folgen Kindheit und Elternhaus.

Verkehr interessiert hat, sondern dass er sich für die Arbeit eines Experten motivieren konnte.

Informationen richtig bewerten

Wenn wir die Biografie kennen, so heißt das noch nicht, dass wir sie auch verstehen. Ein biografisches Transkript zu lesen ist ähnlich dem Lesen von Zahlen einer Statistik. Die Zahlen für sich genommen, sagen noch nicht viel aus. Erst am Hintergrund eines Rasters, der uns Durchschnitte, Abweichungen und Zusammenhänge zeigt, gelangen wir zu einem Verständnis der Zahlenreihen. Ähnlich verhält es sich auch mit den Informationen aus einem biografischen Interview. Vieles an einer Biografie ist für die Eignungsdiagnostik nicht relevant. Nicht jedes Ereignis findet einen Niederschlag im Charakter eines Menschen. Auch sind es – wie bereits mehrfach betont – nicht primär aufregende Ereignisse, die einen Menschen stark beeinflussen. Im Gegenteil, es sind meist ganz alltägliche Vorgänge, die zu einer Art Prägung führen. Es besteht daher immer die Gefahr, dass irrelevante Ereignisse gesammelt und

daraus auf das Verhalten des Menschen geschlossen wird, und umgekehrt, dass relevante Ereignisse übersehen werden, weil sie unaufregend erscheinen. Die klassische Trennung von Informationssammlung, Interpretation und Bewertung kann beim Interview nicht durchgehalten werden. Die Biografie ist ja kein Buch, aus dem der Kandidat nur vorzulesen bräuchte. In einem guten biografischen Interview lernt der Interviewte neue Seiten an seiner Biografie kennen. Er beginnt, zwischen Ereignissen, zwischen denen er bislang keinen Zusammenhang erkennen konnte, Verbindungen zu sehen.

Fragetechnik und Interpretation

Der Interviewer macht sich ein Bild vom Interviewten und stellt dazu die Fragen. Er generiert laufend Hypothesen und stellt danach die Fragen, einerseits um die Hypothesen zu evaluieren, andererseits um sie weiterzuentwickeln oder neue Hypothesen zu bilden. Dieses Bild muss er öfters ändern, wenn neue und unerwartete Informationen dies nahelegen. Das heißt, dass in das Fragenkonzept schon viel Inter-

pretation eingeht und dass Daten hypothesengeleitet gesammelt werden. Ein biografisches Interview zu führen und die gewonnenen Informationen auszuwerten, erfordert eine Ausbildung und viel Erfahrung. Wer sich mit der Biografie von Menschen beschäftigt, muss sich seiner Verantwortung bewusst sein. Sonst besteht die Gefahr, dass Entscheidungen auf Fehlinterpretation und Halbwissen gegründet werden, oder das Vertrauen des Kandidaten missbraucht wird. ■

Professor Dr. Paul Innerhofer

promovierte in Philosophie und habilitierte in Psychologie. Er beschäftigt sich mit der Übertragung theoretischer Inhalte aus der Psychologie in die Wirtschaft.

Christian Innerhofer

studierte Sprach- und Kognitionswissenschaften sowie BWL. Er ist Managing Partner der ITO Services GmbH in München. Christian und Paul Innerhofer sind Autoren des Buchs „Der Kandidatentest“, FAZ-Buch 2005.