

Mit der VeSiEr-Methode Bewerberkompetenzen erkennen

Die VeSiEr-Methode bietet Ihnen eine effiziente Kombination von Frage- und Gesprächstechniken, mit der Sie die wirklichen Kompetenzen eines Bewerbers erkennen können. Die Bezeichnung VeSiEr ist eine Abkürzung aus den Worten

- **V**erhalten,
- **S**ituation und
- **E**rgebnis.

Dieses kleine Wortspiel soll an das *Visier* (eines Helms oder einer mittelalterlichen Ritterrüstung) erinnern, mit dem das Gesicht geschützt wird. Im Interview geht es darum, dieses Visier, hinter dem sich der Bewerber verbirgt, zu heben. Und dabei hilft Ihnen die VeSiEr-Methode mit den Fragen nach vergangene **V**erhaltensweisen des Bewerbers, nach der dazugehörigen **S**ituation und dem damals erreichten **E**rgebnis.

Das Wortspiel will zugleich eine Gedächtnisstütze sein, damit man sich im Interview an diese drei Begriffe und die dazugehörigen Fragen rasch erinnern kann.



Sinnvoll ist es, sich die VeSiEr-Fragen in Dreiecksform angeordnet vorzustellen (wie in dieser Grafik), denn es gibt keine festgelegte Reihenfolge der Fragen. Wichtig ist, dass Sie die Fragen zu allen drei Bereichen stellen und die Antworten des Bewerbers notieren. Als Ergebnis erhalten Sie ein „Verhaltensdreieck“.

Die VeSiEr-Fragen sind zwar die wichtigsten Fragen im Interview, sie allein reichen aber noch nicht aus, um eine stabile Grundlage für die Beurteilung des Bewerbers zu erhalten. So haben wir in jahrelangen Praxisanwendungen durch genaue Beobachtung herausgefunden, welche Frage- und Gesprächstechniken bei effizienten Interviews nützlich sind. All dies haben wir in der VeSiEr-Methode zusammengefasst.

Damit Ihnen die Anwendung leichter fällt, haben wir die VeSiEr-Methode in die Fragen im Interview-Generator und die Fragen im Fragenpool integriert (ab Seite 116).

Welchen Nutzen bringt Ihnen die VeSiEr-Methode?

Schneller Erkenntnisgewinn

Sie können sich besser ein Bild vom Bewerber machen und kommen so „Blendern“ schneller auf die Spur. Das gilt vor allem dann, wenn Sie fachliche und überfachliche Anforderungskriterien erfragen und den Anforderungsbereich „Erfahrungen“ sowie „stellenbezogene Motivation“ abklopfen wollen.

Klare Orientierung

Durch die Integration der VeSiEr-Methode in den Interviewleitfaden wissen Sie jederzeit, an welcher Stelle Sie im Interview stehen, was Sie eigentlich erfragen wollen und welche Aspekte Sie noch vertiefen sollten bzw. könnten.

Sichere Entscheidungen

Durch das Erfragen von Verhaltensdreiecken gewinnen Sie die relevanten Informationen, um sicher entscheiden zu können, inwieweit der Bewerber die geforderten Anforderungskriterien erfüllt.

Einfache Umsetzbarkeit

Mithilfe der CD-ROM können Sie einen Interviewleitfaden inklusive der bereits integrierten VeSiEr-Methode ausdrucken.

Wie Sie die VeSiEr-Methode anwenden

Die VeSiEr-Methode baut auf die Anforderungen auf, die Sie zuvor in einem Anforderungsprofil festgelegt haben. (Wie Sie ein Anforderungsprofil erstellen, lesen Sie ab Seite 66.) Mithilfe der VeSiEr-Methode und den dazugehörigen Fragen in Ihrem Interviewleitfaden können Sie die definierten Anforderungskriterien einzeln abfragen.

Einstiegsfragen

Für jedes für die Position relevante Anforderungskriterium wählen Sie aus dem Fragenkatalog eine bis drei Einstiegsfragen aus. Stellen Sie zunächst eine Einstiegsfrage.

Nachfragen

Zu der Antwort, die Sie erhalten haben, stellen Sie nun Nachfragen. Das Nachfragen dient dazu, weitere Informationen zu erhalten und gewissermaßen in die Breite und die Tiefe zu gehen. Sie nutzen dazu die im Interviewleitfaden integrierten Konkretisierungsfragen.

VeSiEr-Fragen

Mit den speziellen Fragen zu Verhalten, Situation und Ergebnis vertiefen Sie diese Informationen, die Sie erhalten haben, weiter. Die VeSiEr-Fragen liefern Ihnen die relevanten Informationen, anhand derer Sie sich ein Bild vom Bewerber bzw. seinem Verhalten in bestimmten Situationen machen. (Mehr zu den VeSiEr-Fragen lesen Sie im Kapitel zu den Fragetechniken ab Seite 220.)

Abschlussfragen

Wenn Sie bislang systematisch vorgegangen sind, haben Sie gegen Ende des Interviews eine Menge Eindrücke und Informationen gesammelt. Diese können Sie mithilfe der Abschlussfragen je nach Bedarf auf unterschiedliche Art und Weise nutzen: als Ergänzung, zur Bestätigung Ihres Eindrucks oder auch ein wenig zur Kontrolle.

Reaktionen und Antworten

Der Interview-Generator lässt im Ausdruck des Interviewleitfadens Platz, damit Sie sich Reaktionen und Antworten des Bewerbers notieren können. Legen Sie sich vor dem Interview noch weiteres Notizpapier bereit, falls der Platz im Ausdruck nicht reichen sollte.

Überblick: Die VeSiEr-Methode			
Einstiegsfrage	Einstiegsfrage aus Ihrem Interviewleitfaden <i>Stellen Sie immer nur eine Frage als Einstiegsfrage, auch wenn mehrere Fragen in einer Leitfrage zusammengefasst sind. (In den Fragen aus dem Fragenpool haben wir häufig schon mögliche Nachfragen für Sie integriert.)</i>		
Notwendige Nachfragen	Konkretisierungsfragen <ul style="list-style-type: none"> • Was meinen Sie damit konkret? • Geben Sie mir bitte ein Beispiel! 	Aufzählungsfrage <ul style="list-style-type: none"> • Was noch? • Welche noch? 	
VeSiEr-Fragen	<div style="text-align: center;"> <p>Verhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie das genau gemacht? • Was haben Sie getan? • Was war Ihr Beitrag?  <p>Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wo? • Wann? • Wer war beteiligt? • Wie waren die Rahmenbedingungen <p>Ergebnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was haben Sie erreicht? • Was war das Ergebnis? </div>		
Weitere Interventions- und Frage-techniken	Ja-Straßen-Technik	Zusammenfassen Sie haben also ...	
	Frage nach Herausforderung Welche Herausforderungen mussten Sie ...?	Skalenfrage Auf einer Skala von 1 bis 10, wie stufen Sie ...? (1= nicht gut; 10 = sehr gut)	Frage nach Unterschied Was macht für Sie den Unterschied zwischen einem guten und sehr guten...?
Optionale Abschlussfragen	Selbstreflektorische Frage <ul style="list-style-type: none"> • Was sagt das über Sie? • Was haben Sie daraus gelernt für die Zukunft? • Welche Erkenntnisse haben sie für die Zukunft daraus gezogen? 	Zirkuläre Frage <ul style="list-style-type: none"> • Wenn ich xx fragen würde, wie er ihr Verhalten einschätzt, was würde er mir sagen? 	Zufriedenheitsfrage <ul style="list-style-type: none"> • Wie zufrieden sind Sie mit dem Verlauf? • Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis?

Verhaltensanker

In den Interviewleitfaden sind die Verhaltensanker zu den jeweiligen Anforderungskriterien gleich integriert. So können Sie sie sofort mit Ihren Notizen vergleichen und abschließend bewerten, wie der Bewerber bei diesem Kriterium abgeschnitten hat.

Definition

Im Leitfaden finden Sie außerdem die Definition der ausgewählten Kompetenz, sodass Sie jederzeit in Erinnerung rufen können, was

genau gemeint ist. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn mehrere Interviewer beim Gespräch dabei sind.

Tip: Fragestrategien und Fragetechniken

Ab Seite 212 geben wir Ihnen ausführliche Erläuterungen zu allen wichtigen Fragetechniken sowie zu hilfreichen Fragestrategien. Auf der CD-ROM finden Sie zusätzlich Übungen, um je nach Bedarf noch sicherer in der Anwendung der Techniken zu werden.

Fünf Grundsätze für Bewerberinterviews

Wissenschaftliche Untersuchungen zur prognostischen Validität von Personalauswahlmethoden liefern Ergebnisse darüber, welche Art von Interviews die bessere Prognose erbringen. Daraus ergeben sich einige einfache, aber wirkungsvolle Grundsätze für Ihre Bewerberinterviews:

- Erstellen Sie *positionsspezifische Anforderungsprofile* mit eindeutig definierten Anforderungskriterien. So wissen Sie als Interviewer, wonach Sie genau suchen müssen und wie Sie mehrere Bewerber für dieselbe Stelle professionell vergleichen können.
- Setzen Sie im Interview *halbstrukturierte Interviewleitfäden* ein, die auf die relevanten Anforderungskriterien zugeschnitten sind. Damit stellen Sie sicher, dass der Auswahlprozess objektiver abläuft.
- Erfragen Sie *konkretes früheres Verhalten* des Bewerbers. Das frühere Verhalten liefert Ihnen eine gute Prognose für zukünftiges Verhalten. Mit der in diesem Buch dargestellten VeSiEr-Methode und den damit zusammenhängenden Fragestrategien und -techniken haben Sie das Know-how, mit dem Sie wertvolle Erkenntnisse im Interview erhalten werden.
- Führen Sie Interviews mit *mehreren Interviewern*. Das Mehr-Augen-Prinzip ist eine wichtige Maßnahme zur Qualitätssicherung im Interview. Viele mögliche Beurteilungs- und Wahrnehmungsfehler können so ausgeglichen oder verhindert werden.
- Werten Sie die Erkenntnisse aus den Interviews *systematisch* aus und berücksichtigen Sie gleichzeitig professionell Ihr *Bauchgefühl*. Neben aller Systematik ist es wichtig, die Zwischentöne

während des Gesprächs oder bei der späteren Auswertung zu beachten. In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie sich durch die systematische Auswertung gleichzeitig einen Freiraum für Ihr Bauchgefühl schaffen. So professionalisieren Sie Ihre Intuition.

Fehlbesetzungen vermeiden

Unabhängig davon, ob Sie sich für oder gegen einen Kandidaten entscheiden, sprechen die Bewerber über das Interview, das sie bei Ihnen im Hause geführt haben. Insofern liefern Sie mit jedem Interview eine Visitenkarte ab, Sie betreiben Marketing im Kleinen. Zum anderen geht es bei der Stellenbesetzung um erhebliche Kosten, die entstehen können, wenn es zu einer Fehlentscheidung kommt.

- **Hohe Kosten:** Eine Stelle, die mit der falschen Person besetzt ist, kostet das Unternehmen ca. 50.000 EUR im Jahr, bei Führungskräften sogar weitaus mehr – über Fehlbesetzungen von Auslandspositionen gar nicht zu sprechen.
- **Zeitverlust:** Die erneute Suche und Einstellung dauert mehrere Wochen oder Monate.
- **Imageverlust:** Zum einen sind unter Umständen die Kunden unzufrieden, wenn ihr Ansprechpartner häufig wechselt. Zum anderen wird der „falsche“ Mitarbeiter verprellt, der ja nicht zwangsweise schlecht, sondern nur für diese Position ungeeignet ist.
- **Demotivierte Mitarbeiter:** Die Kollegen ärgern sich darüber, dass sie die Arbeit eines nicht geeigneten Kollegen mittragen müssen oder sie einen zusätzlichen Einarbeitsaufwand haben.