

Werner Sarges

DAS BIOGRAPHISCHE EIGNUNGS-INTERVIEW (B-E-I)

**zur Auswahl, Platzierung
und Potenzial-Einschätzung
von Führungskräften und
Top-Fachkräften (Professionals)**

Werner Sarges

Das Biographische Eignungs-Interview (B-E-I)

zur Auswahl, Platzierung und Potenzial-
Einschätzung von Führungskräften
und Top-Fachkräften (Professionals)

*„Es gibt kaum eine rentablere betriebliche Investition
als gute Eignungsdiagnostik.“*

(Heinz Schuler)



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Lengerich (Westf.)

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2021 Pabst Science Publishers · D-49525 Lengerich
Internet: www.pabst-publishers.com
E-Mail: pabst@pabst-publishers.com

Print: ISBN 978-3-95853-707-1
eBook: ISBN 978-3-95853-708-8

Umschlagbild: Daniel Kay/Shutterstock.com, Bearbeitung: Flowtographyberlin.de

Redaktion und Produktionsmanagement: Dr. Florian Sarges
Layout: μ
Druck: booksfactory.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Vorschläge für den Schnell-Start	9
2	Hintergrund: Das Konzept der Eignung	12
2.1	Eignung ist die Passung von Person und Situation	12
2.2	Drei Anlässe zur Feststellung von Eignung: Auswahl, Platzierung und Potenzial-Einschätzung	13
Teil A: Die Situation (Stelle)		
3	Ausgangsbasis: Klären der Stellenanforderungen	17
3.1	Ermittlung der Anforderungen des weiteren Umfelds einer Stelle (Unternehmens- bzw. Organisationskultur)	17
3.2	Ermittlung der Anforderungen des näheren Umfelds einer Stelle	19
3.2.1	Für Top-Fachkräfte (Professionals)	19
3.2.2	Für Führungskräfte	20
3.3	Ermittlung der situativen Anforderungen der konkreten Stelle selbst	26
Teil B: Die Person (Kandidat:in)		
4	Von der Situation zur Person: So ermitteln Sie die situationsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale zur Beurteilung von Kandidat:innen	31
4.1	Hintergrund: Welche sind die Eignungsindikatoren?	33
4.1.1	Viel zu oft viel zu wenig berücksichtigt: die Motivation	34
4.1.2	Generelle Vorhersagefaktoren (Prädiktoren) für beruflichen Erfolg	36
4.1.3	Spezifische Prädiktoren für beruflichen Erfolg	38
4.2	Das Kompetenzmodell der Führungseignung: Ihre Landkarte zur Einschätzung	39
4.2.1	Kompetenzen und Kompetenzlisten: eine kurze Einführung	39
4.2.2	Das erweiterte Modell: Kompetenzen der Führungseignung	42

4.2.3	Der zusätzliche Kompetenz-Bereich „Lern-Potenzial“	44
4.2.4	Das vollständige Kompetenzmodell erklärt	46
	<i>Schritt 1: Die vier Kompetenzbereiche mit thematischen Untertiteln</i>	<i>47</i>
	<i>Schritt 2: Wie sind die Untertitel zu lesen und zu verstehen?</i>	<i>47</i>
	<i>Schritt 3: Die in die Kompetenz-Gruppen fallenden Einzel-Kompetenzen</i>	<i>49</i>
	<i>Schritt 4: Textliche Erläuterungen der Einzel-Kompetenzen aller vier Kompetenz-Bereiche</i>	<i>50</i>
	<i>Zusammenfassung: Tabellarische Übersicht</i>	<i>53</i>
4.3	So ermitteln Sie die relevanten Einzel-Kompetenzen für eine spezifische Stelle.	54
5	Das Biographische Eignungs-Interview (B-E-I): So kommen Sie zu einer validen Beurteilung von Kandidat:innen	56
5.1	Biographisches Interviewen: Die leicht erlernbare Kunst des nicht-standardisierten, aber strukturierten Fragens	56
5.1.1	Die zwei gegensätzlichen Interview-Formate	57
5.1.2	Suchen statt Abfragen: So funktioniert unser biographisches Interviewen	59
5.1.3	Der Erfolgsfaktor für gutes Interviewen: Zuhören	60
5.1.4	Nicht standardisiert, aber strukturiert: Unser Prinzip beim biographischen Interviewen	61
5.1.5	Authentische Antworten durch eine taugliche Fragetechnik	62
5.1.6	Hat standardisiertes Interviewen nicht auch Vorteile? – Eher nicht!	64
5.1.7	Fangen Sie einfach an!	66
5.2	Beziehungsebene, Dialog-Strategie und Themen-Ablauf im B-E-I	67
5.2.1	Erst eine gute Beziehung ermöglicht eine sachlich-konstruktive Kommunikation	67
5.2.2	Dialog-Strategie: Vom Vorurteil zur hermeneutischen Spirale	69
5.2.3	Ihr roter Faden: die „Perlenkette“ des Verstehens	71
5.2.4	Wie viele Interviewende sind optimal?	72
5.2.5	Der optimale Ablauf unseres Interviews.	73
5.2.6	„Roter Faden“ der offenen Fragen für die relevanten Themenbereiche des Lebenslaufs	74
5.2.7	Die richtige Vorgehensweise: Kein Abfragen!	77
5.3	Frage-Techniken zur gezielten Evokation von Eignungsindikatoren: Wie weiche Fragen zu harten Ergebnissen führen	79
5.3.1	Technik 1: Offene Fragen stellen	79
5.3.2	Technik 2: Unkomplizierte Fragen stellen	82
5.3.3	Technik 3: Genau zuhören und verstehen	83
5.3.4	Technik 4: Erzählgenerierendes Nachfragen	84

5.4	Techniken und Konzepte zum ergiebigen Nachfragen	87
5.4.1	Illustrierung/Verifizierung durch Beispiele	87
5.4.2	Verhaltensdreiecke vervollständigen	88
5.4.3	Konkretisieren abstrakter Modelle	89
5.4.4	Kausalität – Finalität	90
5.4.5	„Schnittmengen“ erfragen	92
5.4.6	Sogenanntes „Aktives Zuhören“	93
5.4.7	Zwischentöne der verbalen Sprache und die Sprache des Körpers	97
5.5	Hinweise zur Interpretation von Antworten	98
5.5.1	Sozialer Hintergrund	99
5.5.2	Schule, Schulabschlüsse, Leistungen	100
5.5.3	Militär und Soziale Dienste	102
5.5.4	Berufslaufbahn	103
5.5.5	Vermutete Einschätzung der Kandidat:innen durch Vorgesetzte ..	104
5.5.6	Ihr Unternehmen/Ihre Organisation	107
5.5.7	Privates	112
5.6	Der B-E-I-Bewertungsbogen: So halten Sie Ihre Beurteilungen von Kandidat:innen fest	114
5.6.1	Der Aufbau des B-E-I-Bewertungsbogens	116
5.6.2	Die einzelnen Merkmale des B-E-I-Bewertungsbogens erklärt. ...	117
5.6.3	Halten Sie auch darüber hinausgehende Eindrücke aus dem Interview fest	140

Teil C: Die Passung (Eignung)

6	Zur Frage der Eignung: So klären Sie die Passung von Person und Situation	145
6.1	Passt die Person mit der in Rede stehenden Stelle zusammen und wie gut?	146
6.2	Rationales oder intuitives Entscheiden? – Beides!	147
6.3	„Prä mortem“-Analyse und Entscheidung	152
6.4	Der Arbeitsmarkt als Begrenzer der maximal möglichen Passung	155
7	Abschließende Bemerkungen: Wie viel steht und fällt mit Führung?	157
8	Einschränkungen: Was das B-E-I nicht ist	163
9	Quellen und Literatur	167
	Der Autor	179

1 Einleitung und Vorschläge für den Schnell-Start

Jeder von uns bringt aus seiner eigenen Lebenserfahrung schon eine Fülle an Menschenkenntnis mit, und die kann für Eignungsinterviews, aber auch für andere Erkundungsgespräche im beruflichen (wie privaten) Kontext produktiv herangezogen werden, allerdings nicht immer und ohne weiteres.

Für eine treffsichere Auswahl von Mitarbeiter:innen brauchen wir nämlich deutlich mehr Informationen über eine:n Bewerber:in (oder einen sonstig interessierenden Menschen) als diejenigen, die aus den eingereichten Unterlagen, auf den ersten Blick und in den ersten Minuten der persönlichen Begegnung zu gewinnen sind. Schlimmer noch: Ohne ergänzende und korrigierende Daten werden nur unsere erstbesten Eindrücke und Vorurteile aktiviert und vor allem stabilisiert. Ob man Vorurteile nun haben will oder nicht – wir alle haben sie, denn solche Schnellschuss-Diagnosen liegen in unserer evolutionsbiologischen Herkunft begründet (z. B. die blitzschnelle Einschätzung eines Gegenübers nach Freund oder Feind). Solche Persönlichkeitseinschätzungen geschehen z.T. allein schon auf der Basis des Gesichtsausdrucks eines anderen. Das Problem an diesen Urteilen: Sie sind zwar unvermeidlich, aber leider oft auch falsch, wie die neuere Forschung gezeigt hat.¹

Ein ebenso unvermeidlicher und bedeutender Einfluss ergibt sich beispielsweise durch den sog. Priming-Effekt; Priming heißt dabei soviel wie Bahnung oder Vorwärmung [lat. Primus, der Erste] und meint eine vorgängige, vor allem aber unterbewusste Aktivierung eines ganzen Systems von Assoziationen. Zur Illustration dessen mag eine Untersuchung dienen, die als Experiment in vielen Varianten beliebig oft reproduziert werden kann:

Die Testpersonen einer **Gruppe X** bewerteten die fiktive Person *Alan* auf Basis der folgenden vorgegebenen Eigenschaften:

intelligent – fleißig – impulsiv – kritisch – eigensinnig – neidisch.

1 Todorov, 2017, S. 127-130

Parallel dazu bewerteten vergleichbare Testpersonen einer Gruppe Y die fiktive Person *Ben* auf Basis dieser Eigenschaften:

neidisch – eigensinnig – kritisch – impulsiv – fleißig – intelligent.

In beiden Fällen bekamen die Testpersonen also dieselben Eigenschaften präsentiert, jedoch in unterschiedlicher Darbietungsfolge – mit dem Ergebnis, dass die Bewertungen für *Alan* deutlich günstiger ausfielen als die für *Ben*.

Wie lässt sich das erklären? Offenbar werden wir in unserem Urteil über eine Person oder eine Sache von den zeitlich ersten Eindrücken so sehr vorgeprägt („geprimt“, d. h. subtil beeinflusst), dass unser Gehirn nach der ersten Bewertung die zeitlich späteren Informationen entsprechend filtert und oftmals nur noch wenig bis gar nicht mehr berücksichtigt.²

Um Effekte wie diesen nach Möglichkeit zu vermeiden, sollten wir (frei nach Paul Valery) ein Misstrauen aufbauen gegen die Präzision unserer eigenen Prognose und dieses immer lebendig halten. Auch zu diesem Zweck habe ich ein dazu geeignetes Interviewformat entwickelt und seit über zwei Jahrzehnten optimiert: das *Biographische Eignungs-Interview (B-E-I)*. Es wird hier erstmals in dieser Ausführlichkeit vorgestellt.

Im Zentrum dieses Bandes (in Kapitel 5) wird erläutert, mit welchen Gesprächskonzepten und -techniken man bei Bewerbenden am ehesten an die entscheidenden Informationen herankommt, um zu einer möglichst validen Einschätzung ihrer/seiner Persönlichkeit zu gelangen. Damit diese Einschätzung jedoch auch zu einer optimalen Kandidat:innen-Auswahl führen kann, bedarf es im Interview-Gesamtprozess noch zweier ebenso entscheidender Schritte: Zum einen ist **vor** einem Interview eine gründliche *Anforderungsanalyse* der zu besetzenden Stelle zu betreiben (Kapitel 4), und zum anderen ist **nach** einem Interview die *Beurteilung der Eignung* der Kandidat:innen für diese Stelle vorzunehmen (Kapitel 6). Ganz zu Beginn aber sind noch einige begriffliche und inhaltliche Klärungen nötig (Kapitel 2).

2 Kahnemann, 2014, S. 109

EMPFEHLUNG

In vielen Abschnitten finden Sie einen blauen Kasten wie diesen hier. Dort stehen kurze Handlungsempfehlungen, wie Sie das vorher Gelesene in Ihre konkrete Praxis umsetzen können.

Bitte beachten Sie, dass Ihnen an einigen solcher Stellen Checklisten an die Hand gegeben werden, in anderen Abschnitten wird allerdings auch bewusst auf solche verzichtet. Dort sind Sie angehalten, sich aus den vorgestellten Methoden, Fragen oder Techniken möglichst Ihre eigene Zusammenstellung aufzuschreiben, die zu Ihrer jeweiligen Situation passt. So stellen Sie einerseits sicher, dass Sie das Gelernte auch wirklich anwenden können. Andererseits beschleunigen Sie durch diese Form der Auseinandersetzung mit den Themen laufend Ihren Lernfortschritt.

Vorschläge zum Schnell-Start:

Vielleicht lesen Sie zunächst:

- Kapitel 5.1 *Biographisches Interviewen: Die leicht erlernbare Kunst des nicht-standardisierten, aber strukturierten Fragens* (12 Seiten).

Wenn dies Ihr Interesse geweckt hat, könnten Sie lesen:

- Kapitel 5.2 *Dialog-Strategie und Themen-Ablauf im B-E-I* (11 Seiten).

Eventuell noch:

- Kapitel 5.3 *Fragetechniken* (9 Seiten).

Für einen Schnell-Start sollten Sie dieses Kapitel zunächst nur überfliegen und selektiv durchlesen. Suchen Sie sich dann zwei bis drei Fragetechniken Ihrer Wahl heraus, die Sie in Alltagsunterhaltungen einsetzen und (etwa eine Woche lang) täglich zwanglos einüben können; danach stehen diese Ihnen in beliebigen Gesprächen quasi ganz automatisch zur Verfügung. In der zweiten Woche wählen Sie die nächsten zwei bis drei Techniken, üben sie ein, und so weiter...

Und schließlich, wenn Sie mögen:

- Kapitel 5.5 *Hinweise zur Interpretation von Antworten* (12 Seiten).

Der Autor



Prof. Dr. Werner Sarges ist Psychologe und Betriebswirt (Dipl.-Psych., Dipl.-Kfm.) und einer der führenden Wissenschaftler in Forschung und Beratung zu eignungsdiagnostischen Fragen im Managementbereich. Er hat 30 Jahre lang an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg geforscht und gelehrt und parallel dazu in 1985 das originäre *Institut für Management-Diagnostik* gegründet, das er bis heute leitet. Das Standard-Werk zu dieser Thematik von Management und Eignungsdiagnostik ist der von ihm herausgegebene Band *Management-Diagnostik*, der 2013 in der 4., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage erschienen ist.

E-Mail: werner.sarges@sarges-partner.de

In der Personalauswahl sind sie weit verbreitet und doch problematisch: *Standardisierte Interview-Verfahren*. Sie sind für Interviewer:innen zwar leicht zu verstehen und mit minimalen Trainingsaufwand auch einfach einsetzbar.

Bei der Auswahl von Führungskräften und Professionals für höhere Positionen verbieten sie sich dagegen: wegen der mangelnden Akzeptanz bei den Kandidat:innen - und vor allem wegen ihrer fragwürdigen Prognosefähigkeit des beruflichen Erfolgs bei den genannten Zielgruppen.

Aus diesen Gründen hat Professor Sarges ein gegenläufiges Konzept entwickelt: *das Biographische Eignungs-Interview (B-E-I)*. Es ist wissenschaftlich basiert und wurde seit über zwei Jahrzehnten in der Praxis erfolgreich weiterentwickelt.

Dieses Konzept:

- gewinnt deutlich **validere** Informationen,
- **verzichtet** auf standardisierte und/oder trickreiche Fragen,
- verfolgt einen **wohlstrukturierten** und nicht-konfrontativen Befragungsstil,
- bedient sich der normalen **Alltagssprache**,
- erlaubt eine **zwanglosere** Art der Befragung,
- lässt außer rationalen auch fundierte **intuitive Beurteilungen** zu und
- **motiviert** zu unmittelbarer Umsetzung.

Die Kompetenz, gelingende Eignungsinterviews führen zu können, ist leichter zu erwerben als viele denken. Mit dem vorliegenden Band wird das B-E-I-Konzept erstmals in dieser Ausführlichkeit veröffentlicht.



Prof. Dr. Werner Sarges ist einer der führenden Berater und Wissenschaftler der Eignungsdiagnostik im Managementbereich. Er hat an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg geforscht und gelehrt und ist Herausgeber des Standardwerks *Management-Diagnostik*.

ISBN 978-3-95853-707-1

eBook: ISBN 978-3-95853-708-8

www.pabst-publishers.com

www.psychologie-aktuell.com



9 783958 537071 >