

# Gute Interviews bei der Personalauswahl mit Bewerbern führen

von Dr. Achim Weiland

Mitglied des Vorstandes beim SSV Ulm 1846 e. V | Stadionstr. 17 | 89073 Ulm

## Einleitung

Zur Personalauswahl gehört die Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Es muss aber auf jeden Fall ein Auswahl-Interview geführt werden. Die vorliegende Arbeitshilfe möchte allen in der Abteilungsleitung Tätigen helfen, zielgerichtete Bewerber-Interviews zu führen und dadurch eine systematische Personalauswahl zu treffen.

### Vorgehen zur Erstellung von Interview-Fragen

① In einem ersten Schritt erstellt man eine umfassende Auflistung der zu erledigenden erfolgskritischen **Aufgaben** der vakanten Position.



② In einem zweiten Schritt kann man aus diesen Aufgaben die benötigten **Kompetenzen** für die freie Position ableiten. Man kann unterscheiden etwa zwischen

- den benötigten, formal leicht abfragbaren Kompetenzen (z.B. B-Trainer-Schein für Sport A, unterschriebener Verhaltenskodex des DOSB, polizeiliches Führungszeugnis),
- den benötigten fachlichen Kompetenzen („kennt die Grundtechniken des Tennis (Drive, Volley, gerader Aufschlag) und kann sie selbst fehlerfrei vorführen) und
- den benötigten überfachlichen Kompetenzen (z.B. didaktische Kenntnisse im Umgang mit Kindern und Jugendlichen: „kennt spielerisches Koordinations- und Konditionstraining für Kinder und kann es auch anwenden“).



③ In einem dritten Schritt werden zu den wichtigsten Kompetenzen gute **Interviewfragen** für ein standardisiertes Interview mit allen Bewerbern erstellt.

Schlechte Fragen zielen nicht auf die Spezifika einer Position, sondern sind sehr allgemein und geben deshalb wenig Informationen über die Eignung des Bewerbers für genau die ausgeschriebene Position: „Welches sind Ihre drei größten Stärken und Schwächen?“ Eine gute Frage hingegen zielt spezifisch auf eine wichtige Kompetenz für die vakante Position und lässt den Fragenden Raum für seine Antwort.

Zwei Beispiele aus einem Sportverein sollen Ihnen im Folgenden diese Vorgehensweise erläutern.

Bei den Fragen zu diesen Beispielen finden Sie alternative Fragemöglichkeiten, die durch /// abgetrennt sind. Suchen Sie sich die Frage aus, die am besten in Ihr Interview und zum Bewerber passt.

Dieses systematische Auswahlverfahren lohnt sich, selbst wenn der Bewerber-Markt derzeit eng ist, sodass man teilweise nur eine/n Kandidatin/Kandidaten zur Auswahl hat. Denn nach der Durchführung dieses Interviews weiß man, wo die/der Bewerberin/Bewerber Lücken hat, die dann im Trainingsalltag aufzufangen sind oder die schnell aufgearbeitet werden müssen. Fachliche Lücken sind in der Regel leichter aufzuarbeiten als persönliche Schwächen.

## Beispiel # 1: Trainer / Übungsleiter

Beispiel # 1: Gesucht wird ein Trainer / Übungsleiter für die Arbeit mit Athleten / Kindern und Jugendlichen in der Sportart X

### ① Aufgaben

- Systematisches Anleiten der Athleten zur Sportart X („Vom Einfachen zum Schwereren“) unter Berücksichtigung ihrer körperlich-geistigen Voraussetzungen; Planen der einzelnen Trainingseinheiten (Aufwärmen, Technikübungen...); Trainingsperiodisierung in einem Wettkampfsjahr; Beachten von sportartspezifischen wie allgemeinen (z.B. Rumpfstabilität) körperlichen Anforderungen und dem Einsatz entsprechender Trainingsmethoden
- Vorbereiten der Athleten auf Wettkämpfe (zum einen Trainingsperiodisierung, zum anderen auch mentale Vorbereitung); eventuell Auswahl von Athleten, Zusammenstellen von Mannschaften; Startpässe organisieren
- Betreuen während der Wettkämpfe
- Nachbereiten / Analyse der Wettkampfleistungen; Anpassung der Trainingsprogramme
- Vermitteln von Spaß und Begeisterung für den Sport
- Überwachen des sorgsamem Umgangs der Athleten mit Ausrüstungsgegenständen
- Permanentes Sicherstellen der Sicherheit der Athleten während der Sportausübung
- Permanenter Kontakt mit den Athleten selbst und mit den Eltern von Kindern und Jugendlichen, Abklären von Problemen
- Fördern der Trainer- und Übungsleiter-Ausbildung bei den aktiven Sportlern
- Organisation der eigenen Weiterbildung
- ...



### ② Anforderungen

1. Sportartspezifische fachliche Kompetenzen, d.h. eigenes Können in Sportart X auf dem Niveau A; fundiertes trainingsmethodisches Wissen um Sportart X: typische Fehlerbilder; Trainingsaufbau; Trainingsperiodisierung, spezifische körperliche Anforderungen der Sportart an die Athleten...; fundiertes Wissen um die Spezifika der Sportart X (Wettkämpfe, Selektionsmechanismen der Verbände, Verbandsstruktur; Anti-Doping-Aktivitäten...)
2. Allgemeine fachliche Kompetenzen: EDV-Kenntnisse; Projektmanagement; Wissen um Sicherheitsvorschriften und Arbeitssicherheit
3. Didaktisch-methodische Kompetenz, d.h. Kompetenz zum systematischen, sportartspezifischen Anleiten von Athleten; Fähigkeit und Fertigkeit, den Vermittlungspro-

zess von Wissen und Fähigkeiten zu gestalten, angepasst an die Trainingsgruppe / den Athleten und deren Voraussetzungen, d.h. Fähigkeit, den einzelnen Athleten oder die Trainingsgruppe optimal zu fördern; eigene, für andere verständliche Trainer-„Philosophie“; Kenntnis und Umsetzung des Verhaltenskodex des DOSB zum Schutz von Kindern und Jugendlichen

4. Kommunikative Kompetenz: Kommunikationsfähigkeit, d.h. dass man sich verständlich, empfängerorientiert und angemessen ausdrücken kann, auch und gerade in Stress-Situationen (z.B. Wettkampf); Kommunikationsbereitschaft, d.h. man hat den Willen, sich mit anderen auszutauschen, Dinge verbal zu klären und Wissen durch Kommunikation weiterzugeben
5. Personale Kompetenzen: Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Offenheit, Glaubwürdigkeit, Empathie, Hilfsbereitschaft
6. Selbstreflexive Kompetenz, d.h. Fähigkeit zur differenzierten Rollengestaltung und zur Rollendistanz in der Lehrsituation, Management von Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder
7. Sympathie, d.h. inwieweit der Bewerber dem Interviewer / dem Abteilungsleiter und den zu betreuenden Athleten sympathisch erscheint, da er im direkten und permanenten Kontakt mit Athleten und Funktionären stehen wird
8. ...



### ③ Interviewfragen

Zu 1: „Was ist das Faszinierende an unserer Sportart? Auf welchem Niveau haben Sie selbst Sport getrieben? Was waren Ihre größten Erfolge?“ /// „Welche Trainer-Lizenzen besitzen Sie?“ /// „Welche Wettkämpfe zur Qualifikation zu den Deutschen Meisterschaften gibt es in unserer Sportart? Welche Normen werden gestellt für die Altersgruppen A und B?“ /// Was sind die häufigsten Fehlerbilder in Ihrem Sport? Wie korrigieren Sie diese?“ /// (Beispiel-Video oder Demonstration) „Erklären Sie dieses Fehlerbild. Warum hat es sich wahrscheinlich so entwickelt? Wie würden Sie es korrigieren?“ /// Erläutern Sie Ihre Trainingsperiodisierung, wenn der wichtigste Wettkampf im August stattfindet.“ /// „Welche technische Fähigkeit muss ein Sportler im Alter von A Jahren in unserer Sportart erlernen? Erläutern Sie bitte eine systematische Übungsreihe zum Erlernen dieser technischen Fähigkeit.“ /// Wann haben Sie zuletzt etwas Neues zur Fachmethodik gelernt? Aus welcher Fachzeitschrift war dies?“

Zu 2: „Sie müssen ein Trainingslager für rund 15 Athleten im Frühjahr organisieren. Welche wichtigen Aufgabenblöcke müssen erledigt werden?“ /// „Sie müssen Athleten vorbereiten auf die Qualifikation für eine Deutsche Meisterschaft. Welche wichtigen Aufgabenblöcke müssen erledigt werden?“ /// „Welche spezifischen Aufsichtspflichten kommen auf Sie zu als Chef-Trainer? Welche besonderen Sicherheitsvorschriften müssen Sie berücksichtigen bei Ihrer Arbeit und bei der Arbeit Ihrer Trainer?“

Zu 3: „Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie einer Gruppe von 10 Kindern unter 15 Jahren die Fähigkeit A beibringen müssten? Worauf würden Sie besonders achten? Welche Probleme könnte es geben bei diesem Alter und bei dieser Gruppengröße? Wie würden Sie mit diesem Problem umgehen?“ /// „Was ist Ihnen als Trainer besonders wichtig bei Ihrem Training?“ /// „Schriftliche Trainingspläne für die Athleten oder mündliche Weitergabe des Trainingsplans – Erläutern Sie uns Ihre Methode.“ /// „Haben Sie bereits den Verhaltenskodex des DOSB zum Schutz von Kindern und Jugendlichen unterschrieben? Wie kann man diesen Verhaltenskodex effektiv umsetzen? Wo könnten Probleme bei Ihrer Sportart entstehen?“

Zu 4: „Erklären Sie die Übung X einem Kind von 5 Jahren sowie einem Erwachsenen.“ /// „Erklären Sie einem interessierten Laien das Modell der fünf Komponenten der sportlichen Leistungsfähigkeit.“ /// „Sie sehen, dass ein Athlet im Wettkampf unter seinen Möglichkeiten bleibt. Erläutern Sie, wie Sie nach dem Wettkampf ein Gespräch mit dem Athleten führen wollen.“ /// „Welche Stress-Situationen beeinträchtigen Ihre Fähigkeit zur angemessenen Kommunikation?“ /// Was sind aus Ihrer Sicht schwierige Kommunikationssituationen? Wie lösen Sie diese?“ /// „Erklären Sie mir als interessiertem Laien ein typisches Fehlerbild.“

Zu 4: Bewertung von Blickkontakt, Lautstärke, Verständlichkeit, Zugehen auf Interviewpartner, Körperhaltung [Dazu keine Fragen im Interview]

Zu 5: „Welche Ziele haben Sie persönlich? Was machen Sie, um diese Ziele zu erreichen?“ /// „Was war das Wichtigste, was Sie in Ihrer letzten Position gelernt haben?“ /// „Woran erkennen Sie (abgesehen von Resultaten), dass ein Athlet Probleme hat mit der Bewältigung einer Aufgabe?“

Zu 6: „Welche Erwartungen werden von wem an Sie gestellt werden, falls Sie Trainer werden würden in diesem Verein?“ /// „Welche Aufgaben und Fähigkeiten gehören aus Ihrer Sicht unbedingt zu dieser Position als Trainer dazu?“ /// „Welche Funktionsträger aus unserem Verein müssen Sie innerhalb der ersten 100 Tage unbedingt kennen lernen?“ /// „Was erwarten Sie sich von einer Anstellung bei uns?“ /// „Ein/e Jugendliche/r hat sich in sie verliebt und Sie bekommen dies über Dritte mit. Was machen Sie?“ /// „Die Eltern eines Kindes stellen hohe sportliche Ansprüche an dieses Kind, die es nicht erfüllen kann. Der Druck wächst so stark, dass dem Kind Training wie Wettkampf mehr Stress bereiten als Spaß. Die Eltern fordern sie auf, das Training mit dem Kind zu intensivieren: Was machen Sie?“ /// „Was ist aus Ihrer Sicht das Besondere am Training mit Kindern / Athleten aus dem anderen Geschlecht?“

Zu 6: Erkennt der Bewerber, dass er im Training nicht selbst intensiv trainieren kann, sondern dass sein Job das Anleiten der Athleten ist? [Dies ist vor allem bei Übungsleitern im Kursbereich wichtig.] [Dazu keine Fragen im Interview]

Zu 7: Bewertung der Sympathie / „Chemie“ [Dazu keine Fragen im Interview]

...

Neben den benötigten Kompetenzen müssen beispielsweise noch abgeklärt werden:

- Gehaltsvorstellungen des Bewerbers
- Frühester Eintrittstermin...

## Beispiel # 2: Chef-Trainer

Beispiel # 2: Gesucht wird ein Chef-Trainer für die Sportart ABC

Bei diesem zweiten Beispiel ändert sich das Aufgabenfeld: Gesucht wird nicht nur ein guter Trainer, sondern ein Chef-Trainer, der selbst Kinder und Jugendliche trainiert, aber auch andere Trainer anleitet und koordiniert (obwohl er nicht disziplinarischer Vorgesetzter der anderen Trainer ist).

### ① Aufgaben

Siehe oben

*Zusätzlich als Chef-Trainer:*

- Führung und Koordination von anderen Trainern, darunter x hauptamtliche und y ehrenamtliche Trainer
- Systematische Organisation der Weiterbildung der Trainer
- Erstellung eines Trainingszyklus für unterschiedliche Leistungsgruppen unter Berücksichtigung von wichtigen Wettkämpfen (Trainingsperiodisierung)
- Auswahl und Einteilung von Athleten in Leistungsgruppen / Trainingsgruppenübergreifende Koordination (z.B. bei Trainingslagern, bei der gemeinsamen Benutzung von Trainingsstätten)
- Planung, Koordination, Leitung und Auswertung von Trainingslagern
- Kontakt zum entsprechenden Verband (Leistungs-Normen, Sichtungslerngänge, Stützpunktkonzept...)
- Kontakt zum Hauptverein (Einsatz und Stunden-Abrechnungen der anderen Trainer, Urlaubsplanung, Personalauswahl, Einwerben von Budget...)
- ...



### ② Anforderungen

Siehe oben

*Zusätzlich als Chef-Trainer:*

8. Führungskompetenz, d.h. Fähigkeit zur Koordination und Leitung von weiteren (disziplinarisch nicht unterstellten) Trainern, d.h. Wissen um Personaleinsatz, Personalführung, Personalauswahl...



### ③ Interviewfragen

Siehe oben

*Zusätzlich als Chef-Trainer:*

Zu 8: „Welche Erfahrungen haben Sie bisher gemacht mit der Leitung und der Koordination von anderen Trainern? Was wird für Sie dabei eine Herausforderung sein? Wie wollen Sie diese Herausforderung konkret lösen?“ /// „Was ist für Sie besonders wichtig bei der Führung von anderen, disziplinarisch nicht unterstellten Trainern?“ /// Welche Möglichkeiten zur Einflussnahme sehen Sie gegenüber den Ihnen nur fachlich, aber nicht disziplinarisch unterstellten Trainern?“ /// „Sie haben einen Trainer, der wichtig für Sie und die Abteilung ist, der aber im Training ab und an sehr laut und sehr unfreundlich mit Kindern und Jugendlichen ist. Wie führen Sie dieses Gespräch? Was wollen Sie erreichen?“ /// „Für Sie selbst ist die Vermittlung von technischen Grundlagen bei Kindern und Jugendlichen wichtiger als reines Ausdauertraining. Zwei Ihrer Trainer sind grundsätzlich anderer Meinung. Die momentanen Erfolge der Jugendmannschaften scheinen diesen Trainern Recht zu geben. Was machen Sie?“ /// „Wie gehen Sie vor, wenn Sie die Weiterbildung Ihrer Trainer organisieren müssen?“ /// „Sie beobachten einen Ihrer Jugendtrainer. Eine 17-jährige Spielerin mit Kopfhörern baut sich vor ihm auf, wackelt mit Schultern und Busen, drängelt sich dann an ihn und steckt ihm einen ihrer Kopfhörer in sein Ohr. Irgendwie scheint es ihm unangenehm zu sein, er sagt aber nichts. Was halten Sie davon? Was wollen Sie Ihrem Trainer sagen?“

...

## Gezieltes Nach-Fragen im Interview

Im Interview fragen wir nach Kompetenzen, die der Bewerber benötigt, um auf der ausgeschriebenen Position erfolgreich zu sein. Dabei interessieren uns natürlich nicht die Situationen, bei denen für den Bewerber alles glatt lief oder läuft („Alle Athleten haben Bestleistungen erzielt“, „Das Trainingslager verläuft ohne jegliche Komplikationen.“). Es interessieren Konfliktsituationen, die der Bewerber entweder erfolgreich gelöst hat oder für die er zumindest eine Lösungsstrategie hat. D.h. eine gute Fragetechnik wäre die, eine Konfliktsituation zu schildern, die der Bewerber im Arbeitsalltag meistern muss und dann nach seinem Vorgehen zu fragen.

Beispiel:

Sie müssen ein Trainingslager organisieren. [-> erforderte Kompetenz: Planungsfähigkeit und Projektmanagement-Kompetenz.]

- Welche Probleme sind bisher bei Trainingslagern und deren Planung immer wieder aufgetreten? [Frage für den Bewerber, der bereits Trainingslager organisiert hatte.] /// Welche Probleme könnten bei Trainingslagern und deren Planung immer wieder auftreten? [Frage für den Bewerber, der bis jetzt noch keine Trainingslager selbstständig organisiert hat.]
- Wie haben Sie diese Probleme gelöst? /// Wie würden Sie diese Probleme lösen?

Man kann den Bewerber selbst auch Praxisbeispiele schildern lassen in Bezug auf die für diese Position wichtigen Kompetenzen. Dies sollte nach dem sogenannten Verhaltensdreieck erfolgen. Dabei müsste er selbst die *Situation* schildern („Was war der Anlass für das Handeln?“), sein *Verhalten* („Was haben Sie konkret unternommen?“) und das *Ergebnis* seines Handelns („Was haben Sie erreicht?“).

Eine schlechte Frage ist beispielsweise eine Suggestiv-Frage: „Können Sie wirklich gut mit Kindern und Jugendlichen umgehen?“ oder „Sind Sie wirklich motiviert für diesen Job?“

**Anlage # 1: Raster zur zusammenfassenden Bewertung der Eignung eines Bewerbers**

Name des Bewerbers: _____	Erfüllt die Anforderungen <u>sehr gut</u>	Erfüllt die Anforderungen <u>gut</u>	Erfüllt die Anforderungen <u>befriedigend</u>	Erfüllt die Anforderungen <u>ausreichend</u>	Erfüllt die Anforderungen <u>nicht mehr ausreichend</u>
1. Fachliche, sportartspezifische Kompetenz					
2. Fachliche, allgemeine Kompetenzen					
3. Didaktisch-methodische Kompetenz					
4. Kommunikative Kompetenz					
5. Personale Kompetenzen					
6. Selbstreflexive Kompetenz					
7. Sympathie					
8. Führungskompetenz					