

# Vermeiden Sie Urteilsfehler im Bewerbungsgespräch

Arbeitszeugnisse, Schulabschlüsse und der Lebenslauf bilden die wesentlichen Beurteilungskriterien bei einer anstehenden Stellenbesetzung. Doch auch psychologische Phänomene können Entscheidungen bei der Personalauswahl beeinflussen. Mit der richtigen Grundhaltung können Personalchefs diesbezügliche Urteilsfehler vermeiden. Text: Marion Prasse, Foto: Redaktion

**Für den klassischen Auswahlprozess**, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmungen, werden die Arbeitszeugnisse des Bewerbers, sein Lebenslauf, seine Schulabschlüsse und das Bewerbungsgespräch herangezogen. Hat der Bewerber mit seinen Unterlagen überzeugen können, wird er im nächsten Schritt zu einem Vorstellungsgespräch, in der Regel im Firmengebäude eingeladen. Die Ergebnisse dieses Vorstellungsgesprächs tragen in nicht unerheblichem Masse zum Entscheidungsprozess bei, ob ein Bewerber eingestellt wird oder nicht. Dieser Entscheidungsprozess wird unbewusst von bestimmten psychologischen Phänomenen beeinflusst.

## Psychologische Fallstricke beim Vorstellungsgespräch

Unvoreingenommenes Beobachten und Bewerten ist eine Illusion. Die eigenen Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen beeinflussen immer unser Urteil. Trotzdem können grobe Fehler vermieden werden. Während des Vorstellungsgesprächs gibt es eine Reihe psychologischer Phänomene, die Ihre Urteilsfähigkeit unbewusst beeinflussen können und so genannte Urteilsfehler produzieren. Wenn Sie diese Phänomene kennen und sich hierfür sensibilisieren, können Sie zu besseren Urteilen gelangen. Zudem gilt: Je

strukturiert ein Interview geführt wird, desto besser ist seine Vergleichbarkeit.

## Halo- oder Hof-Effekt

Ein einziges Merkmal überstrahlt eine Reihe anderer Eigenschaften des Bewerbers und führt so zu vorschnellen Schlussfolgerungen. Alle nachfolgenden Eindrücke werden hieran angepasst. So kann zum Beispiel ein Ihnen befremdlich erscheinender Kleidungsstil dazu führen, dass Sie die positiven Eigenschaften des Kandidaten nicht mehr angemessen würdigen beziehungsweise gar nicht mehr wahrnehmen.

## Stereotype

Sie haben bereits ein Stereotyp Ihres idealen Kandidaten im Kopf? Auch das kann sich negativ auf Ihre Entscheidung auswirken. Beispiel: 35 Jahre alt, männlich, zehn Jahre Berufserfahrung, Studium an einer renommierten Hochschule, Führungskräfte-Training usw. Bewerber, die diesen Ansprüchen nicht gerecht werden, fallen durchs Auswahlraster, obwohl sie möglicherweise besser zu der vakanten Position und den damit verbundenen Anforderungen passen könnten.

## Aktuelle Tagesform

Haben Sie gerade einen erfolgreichen Vertrags-

abschluss hinter sich oder drängen wichtige Aufgaben, die heute unbedingt noch erledigt werden sollen? Versuchen Sie die jeweils damit verbundene Gemütslage nicht mit in Ihr Gespräch zu nehmen, ansonsten riskieren Sie die Vergleichbarkeit Ihrer Bewerber aufgrund Ihrer Siegerlaune oder Ihres beschränkten Zeitfensters.

## Negative Eindrücke

Negative Eindrücke überstrahlen in der Regel die positiven. Wie ein Tropfen Tinte auf einem weissen Blatt, neigen wir dazu, durch negative Aspekte die positiven Eindrücke, die wir von einem Kandidaten gesammelt haben, überproportional negativ einzufärben.

## Kontrast-Effekt bei mehreren Kandidaten

Die Reihenfolge der Kandidaten hat einen Einfluss auf die Bewertung des einzelnen. Ein mittelmässiger Kandidat nach zwei schlechten Bewerbern wird im Urteil tendenziell besser abschneiden, als wenn dieser nach einer Reihe exzellenter Kandidaten ins Rennen geht.

## Selbsterfüllende Prophezeiung

Erwartungen durch Vorinformationen über den Bewerber, wie zum Beispiel die Qualität der Bewerbungsunterlagen oder Vorabinfos

## RESSOURCES HUMAINES

# Evitez les erreurs de jugement lors de l'entretien d'embauche

Les certificats de travail, les diplômes et le CV représentent les principaux critères d'évaluation lors d'un recrutement. Mais les décisions prises lors de la sélection du personnel peuvent également être influencées par des phénomènes psychologiques. En adoptant une attitude adéquate, les chefs du personnel peuvent éviter ces erreurs de jugement.

**Les certificats de travail du candidat**, son CV, ses diplômes et l'entretien sont les principaux critères d'évaluation lors du processus de sélection classique, notamment dans

les PME. Si le dossier du candidat a su convaincre, ce dernier est convié à un entretien de présentation, généralement organisé dans les locaux de l'entreprise. La décision de l'em-

bauche ou non du candidat dépend en grande partie des résultats de cet entretien. Ce processus de décision est influencé de manière inconsciente par certains phénomènes psychologiques.

**Pièges psychologiques lors de l'entretien de présentation**  
L'observation et l'évaluation neutres sont illusoire. Notre jugement est toujours influencé par



**Personalchefs müssen sich bewusst sein, dass es eine Reihe von Aspekten und Phänomenen gibt, die ihre Urteilsfähigkeit und die Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse beeinflussen.**

Les chefs du personnel doivent être conscients qu'il existe différents aspects et phénomènes qui influencent notre capacité de jugement et l'établissement de comparaisons entre les résultats des candidats auditionnés.

durch andere Kanäle, können den Effekt der sich selbst erfüllenden Prophezeiung auslösen. Das bedeutet: Der Interviewer hat sich bereits eine Meinung gebildet und neigt während des Interviews zur Bestätigung seiner Meinung. Er filtert seine Wahrnehmung nach diesem «Vorurteil». Das Gespräch läuft jedoch vor dem Hintergrund einer positiven wohlwollenden Meinung zufriedenstellender ab als vor dem Hintergrund einer kritischen oder neutralen.

#### **Vergleich mit der eigenen Karriere**

Hinterfragen Sie sich kritisch, ob Sie einen Be-

werber bevorzugen beziehungsweise überproportional besser (oder vielleicht auch schlechter) bewerten, nur weil er die gleiche Fachhochschule wie Sie besucht hat. Möglicherweise hat diese Tatsache gar keine Auswirkung auf eine optimale Stellenbesetzung. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es eine Reihe von Aspekten und Phänomenen gibt, die Einfluss auf unsere Urteilsfähigkeit und die Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse haben. Angefangen bei der eigenen Haltung dem Bewerber gegenüber bis hin zu psychologischen Phänomenen während des Gesprächs.

#### **Die richtige Grundhaltung der Personalchefs**

Ziel eines jeden Bewerbungsgesprächs sollte es sein, in einem begrenzten Zeitraum möglichst viel über den Bewerber und seine Eignung für die ausgeschriebene Position herauszufinden. Hierbei geht es nicht nur um die sogenannten Hard Skills, also die Fachkenntnisse, sondern auch um die nicht zu unterschätzenden Soft Skills, die Persönlichkeitseigenschaften des Bewerbers. Sie entscheiden letztlich darüber, ob der zukünftige Mitarbeiter ins Team passt und zu einem reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse beitragen kann. Solche Informationen >

nos propres expériences, nos idées, nos attentes. Des erreurs grossières peuvent toutefois être évitées. Différents phénomènes psychologiques susceptibles d'influencer inconsciemment notre capacité de discernement et ainsi de générer des erreurs de jugement peuvent survenir pendant l'entretien. La connaissance de ces phénomènes et la sensibilisation à ces derniers peuvent vous permettre une meilleure appréciation. Plus un entretien est structuré, plus sa capacité à être comparé est élevée.

#### **Effet de halo ou effet de notoriété**

Un seul élément efface diverses qualités du candidat et amène à des conclusions trop hâtives. Toutes les impressions qui suivent sont conditionnées par ce dernier. Un style vestimentaire qui vous semble surprenant pourra par exemple vous empêcher d'apprécier, voire même de percevoir, les qualités du candidat.

#### **Stéréotypes**

Vous avez déjà en tête un stéréotype de votre candidat idéal ? Votre déci-

sion pourrait s'en trouver influencée de façon négative. Exemple : homme, 35 ans, dix ans d'expérience professionnelle, études dans une haute école renommée, stage de leadership, etc. Les candidats qui ne répondent pas à ces exigences ne passent pas la grille de sélection, alors qu'ils correspondent peut-être mieux au poste vacant et aux exigences requises.

#### **Humeur du jour**

Vous venez de signer un nouveau contrat ou devez impérativement

terminer quelque chose d'urgent le jour même ? Essayez de ne pas laisser l'état d'esprit qui en résulte déteindre sur l'entretien. Votre humeur de vainqueur ou votre emploi du temps surchargé risquent dans le cas contraire de vous amener à ne pas considérer les candidats de manière objective.

#### **Impressions négatives**

Les impressions négatives l'emportent généralement sur les positives. A l'instar d'une goutte d'encre sur une feuille blanche, les >

## PERSONALWESEN

> erhalten Sie im Vorstellungsgespräch am ehesten, wenn Sie eine positive Atmosphäre erzeugen. Dies fängt schon bei Ihrer eigenen Grundhaltung an. Folgendes sollten Sie dabei beachten:

### 1. Wertschätzung

Behandeln Sie den Bewerber mit Respekt, auch wenn es schon einer von vielen Kandidaten ist, die Sie für eine Position in der unteren Hierarchieebene anhören müssen. Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre, denn nur auf diese Weise erfahren Sie Relevantes über den Bewerber. Begegnen Sie dem Kandidaten immer auf Augenhöhe, werten Sie keine seiner Äusserungen verächtlich ab, denn damit erreichen Sie nur das Gegenteil: einen verschlossenen oder sehr gut schauspielenden Kandidaten, aber kein offenes Gesprächsklima.

### 2. Neugier und Offenheit

Lassen Sie sich überraschen, seien Sie neugierig zu erfahren, wer hinter der Bewerbung steckt, und freuen Sie sich, eine neue Persönlichkeit kennenzulernen. Mit dieser Haltung entwickeln sich die richtigen Fragen fast von allein. Glauben Sie nie, die Antwort schon im Voraus zu wissen, auch wenn sie aus Ihrer Sicht auf der Hand liegt. Behalten Sie diese Einstellung bis zum Ende des Interviews!

### 3. Ressourcen- beziehungsweise Stärkenorientierung

Entdecken Sie, was der Kandidat besonders gut kann, wofür er «brennt». Natürlich ist es wichtig, auch seine Schwächen zu kennen, jedoch sollte das Augenmerk bei den sogenannten Ressourcen liegen, schliesslich wollen Sie mit Ihrem neuen Mitarbeiter Höchstleistungen erreichen.

## RESSOURCES HUMAINES

> aspects négatifs ont tendance à assombrir de façon disproportionnée les impressions positives qui se seront dégagées d'un candidat.

### Effet de contraste en cas de candidatures multiples

L'ordre des candidats a une incidence sur l'évaluation de chacun d'entre eux. Un candidat moyen qui passe après deux mauvais candidats aura ainsi tendance à être mieux évalué que s'il succède à une série d'excellents postulants.

### Prophétie auto-réalisatrice

Les attentes nées des informations communiquées en amont de l'entretien, comme par exemple la qualité du dossier de candidature ou les informations obtenues préalablement par d'autres canaux, peuvent déclencher l'effet d'une prophétie auto-réalisatrice. L'interviewer s'est ainsi déjà forgé un avis et tend à chercher la confirmation de ce dernier pendant l'entretien. Sa perception est filtrée par ce «préjugé». L'entretien se déroule toutefois de façon plus satisfaisante dans un contexte bienveillant que dans un contexte neutre ou critique.

### Comparaison avec sa propre carrière

Demandez-vous de manière critique si la préférence ou l'appréciation positive (ou négative) disproportionnée que vous inspire un can-

didat ne vient pas uniquement du fait qu'il a fréquenté la même Haute école spécialisée que vous. Il est possible que cet élément n'ait aucune incidence sur la qualité du recrutement.

En résumé, il existe différents aspects et phénomènes qui influent sur notre discernement et sur la comparabilité des résultats des entretiens. C'est notamment le cas de l'état d'esprit de l'interviewer vis-à-vis du candidat et des phénomènes psychologiques qui apparaissent pendant l'entretien.

### Le bon état d'esprit du chef du personnel

L'objectif d'un entretien d'embauche doit consister à collecter, en un temps limité, un maximum d'informations sur le candidat et sur ses aptitudes au poste à pourvoir. Il ne s'agit alors pas uniquement d'évaluer le savoir-faire, les compétences techniques du candidat, mais également ses qualités humaines, sa personnalité. Vous devez enfin déterminer si le futur collaborateur est capable de s'intégrer dans l'équipe et de contribuer au bon déroulement des processus de travail. De telles informations seront plus faciles à obtenir au cours de l'entretien si vous créez une ambiance positive. L'attitude que vous adoptez est également importante. Vous devrez être attentif aux éléments suivants :

#### 4. Charmante Hartnäckigkeit

Wenn Ihnen Unstimmigkeiten im Gespräch auffallen, fassen Sie freundlich und bestimmt nach. Es ist nur verständlich, dass Bewerber sich im Vorstellungsgespräch positiv darstellen wollen und in der Regel nicht von sich aus damit anfangen, in ihren Schwächen und Misserfolgen zu baden.

#### Checkliste: Besser auf Vorstellungsgespräche einstimmen

- Versuchen Sie, auch in hektischen Zeiten, vor dem Gespräch innezuhalten, um eine Momentaufnahme Ihrer eigenen inneren Verfassung zu erhalten. Wie ist Ihre Gemütslage? Sind Sie gut gelaunt oder verärgert? Konzentrieren und freuen Sie sich nur auf den Bewerber, der da kommt, und versuchen Sie alles, was noch auf Sie wartet, auszublenden. Versuchen Sie Ihr «Aufnahmegefäß» zu leeren, damit es neu gefüllt werden kann, ohne dass es durch einen zurückgebliebenen Bodensatz eingetrübt wird.
- Erstellen Sie eine stichwortartige Liste, die Sie während oder vor dem Vorstellungsgespräch an die Fallen erinnert. Dabei kann es sich auch um aussagekräftige Symbole handeln.
- Entwickeln Sie einen Leitfaden, der Sie durch das Vorstellungsgespräch lenkt. Als Memo bringt er Sie, auch wenn Sie gerade auf einem interessanten und wichtigen Exkurs waren, wieder auf Ihren ursprünglichen Weg zurück. Die gleiche Struktur auf alle Gespräche anzuwenden, sorgt ebenfalls für eine bessere Vergleichbarkeit der Kandidaten.
- Seien Sie alarmiert, wenn Sie während des Gesprächs merken, dass Sie Ihr Urteil bereits gefällt haben. Hinterfragen Sie sich an dieser Stelle kritisch, woran das gelegen haben könnte.
- Notieren Sie sich die Gesprächsergebnisse und Eindrücke während und nach dem Gespräch. So können Sie sichergehen, dass keine Information, möglicherweise noch zugunsten einer anderen Information, verloren geht.
- Wenn Sie das Gespräch zu zweit führen, sollten Sie in der anschließenden Reflexion auch diese Themen ansprechen und nach der Wahrnehmung Ihres teilnehmenden Kollegen fragen. ■

#### 1. Estime

Traitez le candidat avec respect, même s'il s'agit d'un des nombreux postulants que vous auditionnez pour un poste situé tout en bas de la hiérarchie. Créez une atmosphère de confiance; ce n'est qu'ainsi que vous obtiendrez des renseignements pertinents sur le candidat. Traitez toujours le candidat d'égal à égal, ne montrez jamais de mépris à l'égard de ses propos : vous vous trouveriez alors devant un candidat fermé ou très bon comédien, mais le climat ne serait pas propice à la discussion.

#### 2. Curiosité et ouverture d'esprit

Laissez-vous surprendre, montrez-vous curieux de découvrir qui se cache derrière la candidature et soyez heureux de découvrir une nouvelle personnalité. Cette attitude vous permettra de poser les bonnes questions très naturellement. N' imaginez jamais connaître la réponse à l'avance, même si celle-ci est selon vous évidente. Conservez cette attitude jusqu'à la fin de l'entretien !

#### 3. Orientation sur les ressources et sur les atouts

Cherchez à découvrir les com-

pétences spécifiques du candidat, ce qui le passionne. La connaissance de ses faiblesses est bien sûr également importante, mais il convient avant tout de se concentrer sur les ressources, car la finalité de l'embauche consiste effectivement bien à développer des performances de pointe.

#### 4. Douce persévérance

Si vous constatez des incohérences pendant l'entretien, demandez aimablement des précisions. Il est compréhensible que les candidats souhaitent apparaître sous un jour positif au cours de l'entretien et n'évoquent ainsi pas d'emblée leurs faiblesses et leurs échecs.

#### Check-list : une meilleure mise en condition avant les entretiens

• Essayez, même pendant les périodes chargées, de prendre quelques instants pour réfléchir à votre état d'esprit du moment. Quelle est votre humeur ? Etes-vous bien disposé ou contrarié ? Concentrez-vous et pensez uniquement au candidat qui se présente, en essayant d'oublier tout ce que vous devez encore accomplir par ailleurs. Essayez de vider votre « récipient collecteur » pour qu'il

puisse à nouveau être rempli, sans être obscurci par un dépôt résiduel.

- Rédigez une liste de mots-clés qui vous rappellera les pièges, pendant ou avant l'entretien. Il peut par exemple s'agir de symboles parlants.
- Créez un guide qui vous servira de fil conducteur pendant l'entretien. Ce mémo vous ramènera au sujet initial, même après une digression intéressante et importante. La structure identique de tous les entretiens facilite l'établissement de comparaisons entre les candidats.
- Inquiétez-vous si vous remarquez pendant l'entretien que vous avez d'ores et déjà rendu votre jugement. Demandez-vous alors objectivement à quoi c'est dû.
- Notez les résultats de l'entretien et vos impressions pendant et après ce dernier. Vous serez ainsi certain qu'aucune information ne sera oubliée, éventuellement au profit d'une autre information.
- Si vous menez l'entretien à deux, vous devez, au cours de la réflexion qui suit, également aborder ces thèmes et interroger votre collègue sur son sentiment. ■