

MOTIVATIONAL INTERVIEWING IM KONTEXT VON VORSTELLUNGSGESPRÄCHEN

Theoretische Betrachtung

Dieser Artikel beschreibt wesentliche psychologische Modelle und Theorien menschlichen Verhaltens im Kontext der Gesprächssituationen

Inhalt

Abstract	2
Einleitung.....	2
Theoretische Betrachtung des Vorstellungsgesprächs	4
Motivational Interviewing	6
Mögliche Übertragung von MI in den Kontext des Vorstellungsgesprächs.....	10
Fazit.....	12
Literaturverzeichnis	14

Abstract

In Zeiten des gesellschaftlichen Wandels rückt die Anpassungsfähigkeit von Organisationen in den Fokus. Motivational Interviewing (MI), eine etablierte Methode zur Förderung intrinsischer Motivation, könnte im Kontext von Vorstellungsgesprächen dazu genutzt werden, diesen Ansprüchen entgegenzukommen.

Vorstellungsgespräche sind entscheidend für die Auswahl der richtigen Kandidaten, aber Bewerber und Unternehmen gleichermaßen neigen dazu, sich zu inszenieren. MI könnte eine ehrlichere Kommunikation ermöglichen, indem es offene Fragen, aktives Zuhören und empathische Reaktionen fördert. Die Methode kann eine tiefere Reflexion der Bewerber über ihre Fähigkeiten und Motivationen unterstützen und eine authentischere Beurteilung ermöglichen. Dieser Ansatz könnte somit die Effektivität von Vorstellungsgesprächen verbessern.

Einleitung

In einer Ära, die durch tiefgreifende gesellschaftliche Transformationen und kontinuierlichen Wandel charakterisiert ist, erfährt die Fähigkeit von Organisationen zur Anpassung und Flexibilität verstärkte wissenschaftliche und praxisorientierte Aufmerksamkeit (Klonek & Kauffeld, 2012; Weissman & Wegerer, 2019; Weischer, 2022). Diese Eigenschaften sind zunehmend als kritische Determinanten für den nachhaltigen Erfolg von Organisationen in einem volatilen Umfeld anerkannt (Wellensiek, 2019; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA], Dortmund & Weber, 2021).

In dieser komplexen Landschaft stehen Organisationen vor der doppelten Aufgabe, nicht nur reaktiv auf Veränderungen zu reagieren, sondern auch proaktive Gestaltungsmöglichkeiten zu identifizieren und umzusetzen (Dierker, 2021; Birkel-Barmsen & Firmino, 2022). Schlüsselpublikationen im Bereich der Organisationsforschung betonen, dass effektive Transformationsprozesse eine mehrdimensionale Mitarbeiterbeteiligung erfordern. Diese erstreckt sich von organisatorischen Umstrukturierungen bis hin zur individuellen Entwicklung der Mitarbeitenden und der Optimierung der Teamdynamik (Berg et al., 2023; Bruhn & Hadwich, 2023).

Parallelen zu dieser übergeordneten Perspektive finden sich in den spezifischen Herausforderungen der Mitarbeiterführung und des Personalmanagements (Dohmen, 2023). Bonazzi (2014) betont, dass die Organisationen dazu bestrebt sein sollten, ein gegenseitiges Verständnis über die Ziele und Intentionen der Zusammenarbeit zu schaffen. Dies dient nicht nur der Effizienz, sondern scheint auch unerlässlich für die Schaffung einer produktiven Arbeitsatmosphäre (Bonazzi, 2014).

Damit dient die Eignungsdiagnostik als integraler Bestandteil des Personalmanagements zur Identifizierung und Auswahl qualifizierter Kandidatinnen für vakante Positionen in Organisationen (Schuler, 2014). In multidimensionalen Auswahlprozeduren finden beispielsweise Methoden wie psychometrische Tests, Assessment-Center und Vorstellungsgespräche ihre Anwendung (Gatewood, Field & Barrick, 2016). Insbesondere Vorstellungsgespräche stellen seit Jahrzehnten ein prominentes Instrument dar und bieten eine plattformübergreifende Möglichkeit zur Erfassung nicht nur der fachlichen, sondern auch der sozialen und emotionalen Kompetenzen der Kandidatinnen (Huffcutt, 2011).

Obwohl Vorstellungsgespräche eine hohe Prädiktivkraft für die zukünftige Arbeitsleistung aufweisen können (Schmidt & Hunter, 1998), stehen sie oft vor dem Problem, dass sie als invasiv oder gar als Verhör wahrgenommen werden können (Dipboye, 1997). Diese Wahrnehmung kann zu einer Verzerrung von Informationen führen, die im Gespräch erfasst werden und somit die Validität des Auswahlprozesses beeinträchtigen (Ryan & Ployhart, 2014).

In diesem Kontext tritt Motivational Interviewing (MI) als mögliche und vielversprechende Gesprächsführungstechnik hervor, die ursprünglich in der klinischen Psychologie entwickelt wurde, um therapieunwillige Suchtkranke für weitergehende Behandlungen zu motivieren (Miller & Rollnick, 2013). MI stellt gegenwärtig eine etablierte Interventionsmethode im Bereich der Verhaltensänderung dar (Bahafzallah et al., 2020; Passmore, 2022). Diese Technik der Gesprächsführung fokussiert darauf, auf empathische Weise die Bedürfnisse und Erwartungen der GesprächspartnerInnen zu ergründen, ohne dabei bewertende Haltungen einzunehmen (Hetteema, Steele & Miller, 2005).

Während MI traditionell in Gesundheits- und Therapiekontexten Anwendung findet, erkennen Vertreter des Personalmanagements zunehmend das Potenzial des Konzeptes in anderen Bereichen, insbesondere im organisatorischen Umfeld und vor allem der Führung von Personal (Hohman, 2021). Insofern scheint MI eine vielversprechende Operationalisierung in Vorstellungsgesprächen darzustellen, die es ermöglicht, ein erweitertes Spektrum der KandidatInnen-Qualitäten zu erfassen, ohne eine Atmosphäre der Unsicherheit oder des Drucks zu erzeugen.

Im Mittelpunkt der vorliegenden theoretischen Betrachtung steht die Erörterung der hypothetischen Anwendung von MI im Kontext von Vorstellungsgesprächen. Vorstellungsgespräche stellen in beruflichen Werdegängen kritische Momente dar, in denen BewerberInnen bestrebt sind, ihre

individuellen Ambitionen und beruflichen Ziele mit den Werten und Zielen einer Organisation in Einklang zu bringen (Köck, 2019). Die hypothetische Anwendung von MI in Vorstellungsgesprächen könnte dazu beitragen, eine Umgebung zu schaffen, die für authentische und ergebnisorientierte Gespräche förderlich ist, um die Bewertung der Passung zwischen Bewerber und Organisation zu optimieren. Dabei werden die intrinsischen Motivationen und beruflichen Ambitionen der befragten Personen hervorgehoben und unterstützen eine tiefgehende Reflexion über die Übereinstimmung ihrer individuellen Ziele mit den Unternehmenszielen (Mai, 2022).

Die vorliegende Abhandlung beabsichtigt, die theoretische Grundlage für die hypothetische Anwendung von MI im Kontext von Vorstellungsgesprächen zu schaffen. Dabei werden die theoretischen Konzepte und Prinzipien von MI dargelegt und deren potenzielle Relevanz für die Verbesserung von Vorstellungsgesprächen erörtern. Darüber hinaus werden theoretische Überlegungen zu den möglichen Auswirkungen dieser Anwendung auf die Rekrutierungsprozesse und die langfristige Passung von MitarbeiterInnen und Organisationen angestellt. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass weitere theoretische Forschung und empirische Studien erforderlich sind, um die tatsächliche Wirksamkeit und Machbarkeit dieser Methodik zu evaluieren und ihre Anwendbarkeit in verschiedenen organisatorischen Kontexten zu bestätigen.

Theoretische Betrachtung des Vorstellungsgesprächs

Vorstellungsgespräche sind ein entscheidendes Instrument im Personalmanagement, da sie es den Unternehmen ermöglichen, die besten Talente für ihre Organisation auszuwählen (Daweke, 2019; Holtbrügge, 2022). Sie bieten die Gelegenheit, die Fähigkeiten, Qualifikationen und die Persönlichkeit der BewerberInnen zu bewerten und festzustellen, ob diese zur Unternehmenskultur und den Anforderungen der Position passen (Oerke, 2021; Ebner, 2022). Dabei stellen Vorstellungsgespräche eine einzigartige Gesprächssituation dar, in der sowohl die BewerberInnen als auch die Personalverantwortlichen definierte Rollen einnehmen und versuchen, deren Erwartungshaltungen zu erfüllen (Köck, 2019; Hager, 2023). Aus diesen Gründen besteht daher die Gefahr, dass in dieser Situation die entscheidende Persönlichkeitsmerkmale, die eine Eignung von BewerberInnen determinieren, nicht vollständig erfasst werden (Daweke, 2019; Köck, 2019; Mai, 2022). Das primäre Ziel sollte jedoch darin bestehen, die KandidatInnen authentisch kennenzulernen (Helmold, 2022).

Zu dieser speziellen Gesprächssituation ist gegenwärtig umfangreiche Literatur zu finden. Diese liegt vor allem in Form von Ratgebern vor (Müller, 2021; Bosewitz & Bosewitz, 2022; Mai, 2022). Eine klare Definition eines Vorstellungsgesprächs scheint jedoch weder vorhanden noch sinnvoll,

da es durchaus unterschiedliche Szenarien und Auffassungen darüber geben kann, wie ein Interview aufgebaut ist und es sicherlich auch branchenabhängige Unterschiede gibt. Für die Zwecke der vorliegenden Darstellung soll es genügen, unter einem Vorstellungsgespräch eine bestimmte Gesprächssituation zu verstehen, die in der Regel zwischen Personalverantwortlichen und Bewerbenden stattfindet und dazu dient, deren Eignung für eine bestimmte Stelle und ihre Passung zum Unternehmen zu beurteilen. Diese Gesprächssituation kann, muss aber nicht einer bestimmten erwarteten Struktur folgen. Die wesentlichen Merkmale liegen in einer vorher klar definierten Rollenverteilung in Personalverantwortlichen und BewerberInnen, welche mit bestimmten Erwartungshaltungen und Zielsetzungen einhergehen, die sich so nicht zwangsläufig in einer anderen Gesprächssituation finden. In der Regel möchten Personalverantwortliche die Eignung ihres Gegenübers einschätzen können, während Bewerbende versuchen, sich möglichst im besten Licht darzustellen.

Es ist wichtig zu betonen, dass Vorstellungsgespräche weit mehr sind als nur ein formelles Treffen zwischen ArbeitgeberInnen und möglichen zukünftigen Beschäftigten. Sie stellen ein komplexes Kommunikationsereignis dar, das von beiden Seiten sorgfältig vorbereitet und durchgeführt wird (Hübler, 2022). Bewerbende sehen sich oft mit dem Druck konfrontiert, sich von ihren besten Seiten zu zeigen (Holtmeier, 2023). Sie möchten ihre Qualifikationen betonen, positive Eigenschaften hervorheben und den bestmöglichen Eindruck hinterlassen. Dies kann dazu führen, dass jene Personen sich selbst in einem überwiegend positiven Licht präsentieren und möglicherweise weniger authentisch sind (Sutoris, 2019; Olberding, 2021).

Auf der anderen Seite haben Personalverantwortliche die Aufgabe, die Fähigkeiten und die Persönlichkeitsmerkmale von BewerberInnen kritisch zu bewerten, um sicherzustellen, dass die richtige Person für die Stelle ausgewählt wird (Öttl & Härter, 2004; Lorenz & Rohrschneider, 2006; Daweke, 2019). Dies erfordert eine sorgfältige Beobachtung und Einschätzung der Personen, um mögliche Fehleinschätzungen zu vermeiden.

Diese besondere Gesprächssituation kann dazu führen, dass BewerberInnen und ArbeitgeberInnen vor der Herausforderung stehen, einander authentisch kennen zu lernen. BewerberInnen können sich so präsentieren, wie sie glauben, dass es erwartet wird, während Arbeitgebende versuchen, die "wahre" Person hinter der Fassade zu erkennen. Dieser Widerspruch zwischen Selbstdarstellung und Authentizität kann die Effektivität von Bewerbungsgesprächen beeinträchtigen (Olberding, 2021).

Trotz der Herausforderungen, die mit Vorstellungsgesprächen einhergehen, ist das Hauptziel dieser Gespräche klar: Die authentische Persönlichkeitsmerkmale und Eignung der BewerberInnen sollten so gut wie möglich erfasst werden (Lorenz & Rohrschneider, 2006; Weuster, 2013). Aus diesem Grund stellen sich Fragen, wie in diesem speziellen Kontext die Gesprächsführung für beide Seiten so gestalten werden kann, dass die Ziele des Vorstellungsgesprächs erreicht werden können.

Die Anwendung von Motivational Interviewing (MI) in Vorstellungsgesprächen könnte dazu beitragen, eine authentische und wertschätzende Kommunikation zwischen den Gesprächsführenden zu fördern. Wie im Folgenden gezeigt werden wird, konzentriert sich diese Gesprächstechnik darauf, offene Fragen zu stellen, aktives Zuhören zu praktizieren und auf die Äußerungen der GesprächspartnerInnen empathisch zu reagieren. In einem Vorstellungsgespräch, das auf MI-Prinzipien basiert, könnten Personalverantwortliche bewusst versuchen, eine unterstützende und nicht-konfrontative Atmosphäre zu schaffen. Sie könnten die BewerberInnen ermutigen, ihre Bedürfnisse, Ziele, Motivationen und Fähigkeiten frei zu äußern, anstatt ihnen direktive, nachdrückliche und rechtfertigende Fragen zu stellen. Dies könnte dazu beitragen, dass GesprächspartnerInnen sich weniger unter Druck gesetzt fühlen, sich selbst in einem zu positiven Licht darzustellen und stattdessen authentischer über sich selbst sprechen.

Motivational Interviewing

William R. Miller, ein prominenter Suchtforscher, führte empirische Studien durch, die das Konzept der Konfrontation als therapeutischen Ansatz infrage stellten und dessen potenziellen Schaden aufzeigten (Miller & Rollnick, 2015). Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse, seiner praktischen Erfahrungen und seines psychotherapeutischen Hintergrunds, der sowohl die Klientenzentrierte- als auch die Verhaltenstherapie umfasst, entwickelte Miller einen innovativen Ansatz, das sogenannte Motivational Interviewing (MI). Unter Motivational Interviewing wird daher heute ein Beratungsansatz verstanden, der in den 1980er-Jahren mit dem Ziel weiterentwickelt wurde, Menschen zu dauerhaften und selbstgesteuerten Verhaltensänderungen zu inspirieren (Pfeffer & Eckert, 2014; Miller & Rollnick, 2015). Das Hauptziel der Methode stellt seit jeher die Förderung der intrinsischen Motivation (Keifenheim et al., 2013) dar. Ursprünglich wurde MI vor allem zur Behandlung von Suchtverhalten eingesetzt, insbesondere im Zusammenhang mit Substanzkonsumstörungen (Reimer et al., 2019).

In helfenden Berufsfeldern sowie in der allgemeinen Bevölkerung galt die Wahrnehmung von Personen mit Suchtproblematiken häufig als besonders resistent gegenüber Veränderungen und als unmotiviert. Die vorherrschende Herangehensweise in den 1980er-Jahren zielte darauf ab, den

Leidensdruck dieser Personen zu intensivieren und sie unverblümt mit ihren selbstschädigenden Verhaltensweisen zu konfrontieren (Miller & Rollnick, 2015).

Diese alternative Methode des MI stellte Akzeptanz und Empathie in den Vordergrund und förderte die intrinsische Motivation für Veränderungen anstelle von Konfrontation (Weißkerber, 2019; Augustin, 2023). In Zusammenarbeit mit seinem britischen Kollegen Stephen Rollnick markierte diese Veränderung der Sichtweisen auf das Gespräch als Therapietechnik einen bedeutenden Einschnitt in der Behandlung von Menschen mit Suchtproblemen (Miller und Rollnick, 2015).

Eine konventionelle Definition von Motivationaler Gesprächsführung lautet wie folgt: "Motivationale Gesprächsführung ist eine klientenzentrierte und direktive Methode, die darauf abzielt, die intrinsische Motivation zur Veränderung durch die Untersuchung und Auflösung von Ambivalenzen zu steigern." (Miller & Rollnick, 2015, S. 25). Somit kann MI als eine direktive und personenzentrierte Herangehensweise charakterisiert werden, die darauf abzielt, die innewohnende Motivation zur Veränderung durch die Erkundung und Auflösung von inneren Konflikten zu fördern. Sie versteht das Fehlen von Motivation als Resultat innerer Ambivalenzen, bei denen eine Person gleichzeitig den Wunsch nach Veränderung hegt und ihr Widerstand dagegen spürt (Miller & Rollnick, 2015). Die Verantwortung für das Motivationsniveau wird den Gesprächspartnern nicht zugeschrieben; stattdessen steht Empathie und Verständnis im Vordergrund (Miller, 2022).

Zahlreiche wissenschaftliche Studien, darunter auch Metaanalysen, haben die Vorteile der Anwendung von MI im Vergleich zu früheren konfrontativen Interventionsstrategien bestätigt. MI hat sich als besonders wirksam erwiesen, wenn es darum ging, nachhaltige Verhaltensänderungen zu erzielen, selbst in begrenzten Interventionszeiträumen (Hettinger et al., 2005; Lundahl et al., 2010; Magill et al., 2014; Rubak et al., 2005). Ambivalenz wird dabei als eine natürliche menschliche Erfahrung betrachtet, und das zentrale Prinzip von MI besagt, dass dieser innere Konflikt gelöst werden kann, indem alle Aspekte der Ambivalenz gemeinsam erforscht werden. Auf diese Weise kann eine Person ihre authentischen Bedürfnisse erkennen und ihre intrinsische Motivation dahin entwickeln. Der Kommunikationsstil von MI vereint sowohl klientenzentrierte Empathie als auch eine zielgerichtete Herangehensweise (Bischof, Bischof & Rumpf, 2021). Er geht über passives Zuhören hinaus, indem er aktiv bestimmte Ziele verfolgt, und unterscheidet sich somit von Carl Rogers, dem Begründer der klientenzentrierten Therapie und Mitbegründer der humanistischen Psychologie, dessen Ansatz als nicht-direktiv bekannt war (Miller & Rollnick, 2015).

Motivational Interviewing (MI) entstand als Konzept, das explizit für die praktische Implementierung konzipiert wurde. Um MI fundiert zu verstehen und effektiv in die Praxis umzusetzen, empfehlen Miller & Rollnick (2015) eine intensive Lernerfahrung von mindestens zwei Tagen, sei es formell oder informell. Eine solche Schulung beinhaltet in der Regel didaktische Präsentationen, praktische Demonstrationen und interaktive Übungen wie Rollenspiele, die über einen Zeitraum von einem bis drei Tagen durchgeführt werden (Madson, Loignon & Lane, 2009). Das kontinuierliche Lernen konzentriert sich auf praktische Erfahrungen und Feedback, wobei professionelle Unterstützung durch Nachbereitung, Peer-Learning-Gruppen und Supervision angeboten wird, um die Entwicklung der MI-Kompetenz zu fördern (Miller & Rollnick, 2015).

Hettema et al. (2005) beschreiben Motivationale Gesprächsführung zudem als eine Gesprächsführungstechnik, die gezielt auf die Bereitschaft zur Veränderung abzielt. Obwohl der Fokus in der Vergangenheit auf persönlichen oder klinischen Veränderungen lag, ist es sinnvoll, ähnliche Ansätze und Strategien auch im organisatorischen Kontext anzuwenden. Die Verwendung derartiger psychologisch orientierten Methoden und Werkzeuge kann einen Mehrwert bieten, wie von Grimolizzi-Hensen (2018) verdeutlicht wurde. In einer empirischen Studie konnte gezeigt werden, dass die Veränderungsbereitschaft auch im betrieblichen Umfeld durch den Einsatz von MI-Gesprächsführungstechniken verbessert werden kann. Durch geeignete Kommunikationstechniken können Führungskräfte eine der zentralen Herausforderungen in Veränderungsprozessen Widerstände reduzieren und somit die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg jener Prozesse steigern (Harakas, 2013).

Klonek & Kauffeld (2012, S. 59ff.) verstehen unter MI eine Kommunikationstechnik, die durch einen respektvollen, kooperativen und autonomieunterstützenden Ansatz gekennzeichnet ist. Diese zielt darauf ab, die Anerkennung von Gründen für Veränderungen bei Klienten zu erleichtern. Den AutorInnen folgend, findet diese Methode nicht nur in der Psychotherapie, sondern auch im Bereich der Gesundheitspsychologie, einschließlich Anwendungen in der Positiven Psychologie und im Coaching weit verbreitete Anwendung. Dabei werden drei Schlüsselbereiche in der Organisationspsychologie hervorgehoben, in denen MI angewendet werden kann (Klonek & Kauffeld, 2012, S. 60ff.): In der individuellen Karriereplanung durch Coaching kann MI Einzelpersonen dabei unterstützen, Karriereziele zu setzen und zu erreichen, indem sie ihnen bei der Erkundung ihrer Motivationen für Veränderungen und der Entwicklung von Aktionsplänen hilft. In der Moderation von Teamdiskussionen und -meetings kann MI als Instrument von Moderatoren verwendet werden, um produktive und kooperative Teamdiskussionen zu fördern und die Teamarbeit sowie die Problemlösung zu verbessern. Und schließlich findet MI bei Gesprächen zur Mitarbeiterleistung und

-entwicklung mit der Unternehmensführung Anwendung. MI kann Führungskräften dabei helfen, effektive Gespräche zur Mitarbeiterleistung und -entwicklung zu führen und so eine engagierte und unterstützende Unternehmenskultur zu fördern. Dieser Aspekt ist vor allem für die vorliegende Arbeit im Hinblick auf eine mögliche Anwendung im Bereich von Vorstellungsgesprächen interessant.

Klonek & Kauffeld (2012, S. 59f.) verstehen MI daher als eine praxisorientierte Methode zur Förderung von Veränderungsbereitschaft und -umsetzung. Dabei geht es zunächst darum, die Motivation für eine Veränderung zu wecken, und anschließend sollen konkrete Maßnahmen und Pläne zur Umsetzung dieser Veränderung gestärkt werden. Diese Ziele basieren auf vier zentralen Prinzipien: Empathie, Entwicklung von Diskrepanzen, Umgang mit Widerstand und Förderung des Vertrauens in die eigene Fähigkeit zur Veränderung. Diese Prinzipien werden mithilfe spezifischer Gesprächstechniken umgesetzt. Die grundlegenden Methoden von MI werden oft durch das Akronym "OARS" beschrieben, was für "Open Questions" (Offene Fragen), "Affirmations" (Bestätigungen), "Reflective Listening" (Reflektierendes Zuhören) und "Summaries" (Zusammenfassungen) steht (Klonek & Kauffeld, 2012, S. 60).

Denselben Beitrag zu Folge findet MI als Werkzeug der Mitarbeiterführung vor allem in den Bereichen Coaching und jeder Form von Mitarbeitergesprächen statt (Klonek & Kauffeld, 2012, S. 60ff.). Bei Coaching geht es um die intensive Unterstützung bei Problemstellungen und der Selbstreflexion von Einzelpersonen oder Gruppen zur Zielerreichung oder Selbstentwicklung. Ziel ist die Anpassung von Lernen und Qualifikationen. Empirische Evidenz für MI als Coaching-Instrument im Organisationskontext ist häufig begrenzt auf Fallstudien (Pollak et al., 2020; Passmore, 2022). In Unternehmen sind Mitarbeitende gefordert, Veränderungspotenziale zu erkennen, Probleme zu lösen und Optimierungen vorzunehmen (Kauffeld, 2006, S. 114). Besprechungen sind ein häufig genutztes Instrument dafür. Sie dienen dem Wissensaustausch, der Planung von Verbesserungen und der Umsetzung von Veränderungen, ModeratorInnen jene Besprechungen leiten.

Das Mitarbeitergespräch als ein weitverbreitetes Führungsinstrument (Klonek & Kauffeld, 2012, S. 62) behandelt Aspekte wie Zielsetzung, Leistungsbeurteilung, Karriereplanung und Motivatoren. Diese Gespräche, die periodisch stattfinden, dienen dazu, Mitarbeitenden Feedback zu ihren Leistungen zu geben und gemeinsam Ziele für die Zukunft zu vereinbaren (Hintz & Graevenstein, 2020). MI kann als nützliches Instrument betrachtet werden, das von Führungskräften während dieser Gespräche eingesetzt wird, um Mitarbeitenden zur Motivation für Veränderungen anzuregen (Klonek & Kauffeld, 2012, S. 62). Aus diesem impliziten Praxisbezug heraus ergibt sich die plausible

Annahme, dass Motivational Interviewing (MI) auch im Kontext von Vorstellungsgesprächen eine sinnvolle Anwendung finden könnte.

Mögliche Übertragung von MI in den Kontext des Vorstellungsgesprächs

Grundlage einer möglichen Übertragung der Gesprächstechnik MI in den Kontext des Vorstellungsgesprächs kann die Selbstwahrnehmungstheorie nach Daryl Bem darstellen. Diese seit dem Jahr 1967 entwickelte Theorie soll Aufschluss darüber geben, wie Menschen ihre Selbstkonzepte und Einstellungen bilden, indem sie ihr eigenes Verhalten beobachten, ähnlich wie sie das Verhalten anderer beobachten würden (Bem, 1967; Woosnam et al., 2018). Die Selbstwahrnehmungstheorie geht davon aus, dass Menschen, die sich ihrer eigenen Gefühle, Gedanken oder Einstellungen nicht sicher sind, auf ihre inneren Zustände schließen, indem sie ihr äußeres Verhalten und den Kontext, in dem dieses Verhalten stattfindet, beobachten.

In seinem Hauptbeitrag zur Theorie beschreibt Bem (1972) das Konzept in der Form, dass Individuen ihre eigenen Einstellungen, Emotionen und andere innere Zustände teilweise durch die Ableitung aus ihrer eigenen offensichtlichen Verhaltensweise und/oder den Umständen, unter denen dieses Verhalten auftritt, "erkennen". Wenn interne Hinweise schwach, mehrdeutig oder nicht interpretierbar sind, befindet sich die Person funktional in der gleichen Position wie ein externer Beobachter. Ein Beobachter, der zwangsläufig auf dieselben externen Hinweise angewiesen ist, um die inneren Zustände der Person zu erschließen. Die Selbstwahrnehmungstheorie stellt daher nach Bem (1972) fest, dass sie die konzeptuellen Vorläufer und empirischen Konsequenzen dieser Annahmen verfolgt, das Konzept jedoch in einen etwas erweiterten Bezugsrahmen einbettet.

AutorInnen wie Snyder und Ebbesen argumentieren, dass die Selbstwahrnehmungstheorie die traditionelle Vorstellung Festingers kognitiven Dissonanztheorie infrage stellt, die besagt, dass Menschen Unbehagen empfinden, wenn ihre Einstellungen und ihr Verhalten nicht übereinstimmen, was zu einer Änderung der Einstellung führt (Snyder & Ebbesen, 1972). Stattdessen geht sie davon aus, dass Menschen einfach ihr Verhalten beobachten, um ihre Einstellungen zu verstehen, ohne zwangsläufig eine kognitive Dissonanz zu erleben.

Die Rolle eines Bezugsrahmens wird auch von Deci und Ryan (2000) oder Ryan und Deci (2020) durch deren Selbstbestimmungstheorie betont. Demnach können Menschen proaktiv und engagiert oder passiv und entfremdet sein, hauptsächlich aufgrund der sozialen Bedingungen, in denen sie aufwachsen und funktionieren. Die Selbstbestimmungstheorie konzentrierte sich daher auf die sozial-kontextuellen Bedingungen, die die natürlichen Prozesse der Selbstmotivation und gesunden

psychischen Entwicklung fördern oder behindern. Darüber hinaus wird betont, dass ein Verständnis der menschlichen (intrinsischen) Motivation die Berücksichtigung dieser angeborenen psychologischen Bedürfnisse erfordert. Sie legt nahe, dass verschiedene regulative Prozesse, die die Verfolgung von Zielen unterstützen, unterschiedlich mit effektivem Funktionieren und Wohlbefinden verbunden sind. Zudem haben unterschiedliche Zielinhalte unterschiedliche Auswirkungen auf das Verhalten und die psychische Gesundheit, insbesondere aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen von Bedürfnisbefriedigung.

Das Konzept des MI kann auf Vorstellungsgespräche übertragen werden, indem es eine authentische und wertschätzende Kommunikation entsprechend dieser Theorie zwischen BewerberInnen und ArbeitgeberInnen fördert. In Vorstellungsgesprächen tendieren Bewerbende oft dazu, sich von ihrer besten Seite zu zeigen und möglicherweise weniger authentisch zu sein. Gleichzeitig haben Personalverantwortliche die Fähigkeiten und Persönlichkeit von Bewerbenden kritisch zu bewerten, was zu einer Diskrepanz zwischen Selbstdarstellung und Authentizität führen kann.

MI kann in Vorstellungsgesprächen dazu beitragen, diese Diskrepanz zu reduzieren. Es konzentriert sich darauf, offene Fragen zu stellen, aktiv zuzuhören und wertschätzend sowie (be)wertungsfrei auf die Äußerungen der Gesprächspartner zu reagieren. In einem MI-basierten Vorstellungsgespräch könnten Personalverantwortliche bewusst eine wertschätzende Akzeptanz geprägte, unterstützende und nicht-bewertende Gesprächsatmosphäre schaffen, die es ihren GesprächspartnerInnen erlauben, authentisch über erlebte Situationen zu sprechen und ihr Verhalten in dieses zu reflektieren, anstatt ihnen rechtfertigende Fragen zu stellen. Dies würde Bewerbenden helfen, sich weniger unter Druck gesetzt zu fühlen, sich selbst in einem zu positiven Licht darzustellen und stattdessen authentischer über ihre Wahrnehmungen, Interpretationen und Bewertungen zu sprechen.

Die Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (2000) betont die Bedeutung von angeborenen psychologischen Bedürfnissen wie Kompetenz, Autonomie und Verbundenheit. Diese Bedürfnisse zu befriedigen, scheint besonders relevant in Situationen wie jene der Vorstellungsgespräche, da sie dazu beitragen können, Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und damit ggf. Eignung einer Person besser zu erfassen. MI fördert die intrinsische Motivation durch beispielsweise Wahrung von Autonomie, Betonung von Ambivalenzen und Wertschätzung in der Gesprächsführung, was bedeutet, dass BewerberInnen ggf. ihre Veränderungsbereitschaft zu einem Arbeitgeberwechsel positiv beeinflusst und ihre Eignung für die Position authentischer zum Ausdruck bringen können.

Fazit

Das Vorstellungsgespräch stellt einen kritischen Schritt im Rekrutierungsprozess dar, bei dem Organisationen die besten Talente für ihre Teams auswählen. Die vorliegende theoretische Betrachtung untersucht die hypothetische Anwendung von Motivational Interviewing (MI) in Vorstellungsgesprächen und argumentiert, dass diese Gesprächstechnik dazu beitragen kann, eine empathische Kommunikation zwischen Bewerbenden und Gesprächsführenden zu fördern. MI, eine etablierte Methode zur Förderung intrinsischer Motivation und Verhaltensänderung, könnte in Vorstellungsgesprächen eine unterstützende Atmosphäre schaffen und GesprächspartnerInnen ermöglichen, authentischer über sich selbst zu sprechen. Dieser Ansatz kann dazu beitragen, Persönlichkeitsmerkmale sowie Einstellungen zu hinterfragen, die auf eine Passung von BewerberInnen zu Stelle und Organisation schließen lässt.

Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (2000) betont die Bedeutung psychologischer Bedürfnisse wie Kompetenz, Autonomie und Verbundenheit. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist relevant in Situationen der Vorstellungsgespräche, da sie dazu beitragen können, die intrinsische Motivation zu erhöhen und vorhandene Ambivalenzen zum Stellenwechsel ggf. reduzieren oder auflösen. MI kann daher strategisch angewandt werden, um GesprächspartnerInnen zu ermutigen, selbst Aspekte zu präsentieren, die für einen Arbeitsplatzwechsel sprechen. Dies wiederum beeinflusst nach der Selbstwahrnehmungstheorie von Daryl Bem (1972) die eigene Wahrnehmung zu Einstellungen und Wertungen, die intrinsische Motivation in jene Richtung verstärken können.

In der praktischen Anwendung von MI in Vorstellungsgesprächen könnten Personalverantwortliche eine unterstützende Atmosphäre schaffen, offene Fragen stellen, aktiv zuhören und zur Selbstreflexion ermutigen. Sie sollten Bewertungen, Urteile und Konfrontation vermeiden und stattdessen Akzeptanz für die Perspektiven der GesprächspartnerInnen signalisieren. MI kann BewerberInnen helfen, vorhandene Ambivalenzen aufzulösen und intrinsische Motivation zu einem Stellenwechsel verstärken. Es lässt sich konstatieren, dass der initialen Impression, die GesprächsführerInnen im Rahmen des motivational Interviewing im Unternehmenskontext hinterlässt, unabhängig von den erzielten Erkenntnissen von entscheidender Bedeutung ist. Es wird deutlich, dass die Wahl zwischen einem interrogativen Ansatz und einem emphatischen Gespräch auf Augenhöhe von essenzieller Relevanz ist. Um letzteres Ziel zu erreichen, erweist es sich als hilfreich, das Gespräch motivierend zu gestalten, indem Elemente wie Autonomie, Wertschätzung und Selbstwirksamkeit in den Dialog betont werden.

Es ist wichtig zu beachten, dass diese theoretische Betrachtung auf die hypothetische Anwendung von MI in Vorstellungsgesprächen abzielt. Empirische Studien und weitere Forschung sind erforderlich, um die tatsächliche Wirksamkeit und Machbarkeit dieser Methode in verschiedenen organisatorischen Kontexten zu bestätigen. Dennoch zeigt diese theoretische Betrachtung das Potenzial von MI als Gesprächstechnik in Vorstellungsgesprächen auf und eröffnet die Möglichkeit, die Effektivität von MI in der Praxis weiter zu erforschen und zu evaluieren.

Insgesamt könnte die Anwendung von Motivational Interviewing in Vorstellungsgesprächen dazu beitragen, authentischere und aussagekräftigere Gespräche zwischen BewerberInnen und ArbeitgeberInnen zu führen, was letztendlich zu einer besseren Feststellung einer Passung zwischen BewerberInnen und Organisationen führen könnte.

Literaturverzeichnis

- Augustin, K. (2023) 'Veränderung bewirken – Motivierende Gesprächsführung als pflegerische Intervention', *PPH*, 29(3), pp. 122–127. doi:org/10.1055/a-2038-9812.
- Bahafzallah, L. et al. (2020) 'Motivational interviewing in ethnic populations', *Journal of Immigrant and Minority Health*, 22(4), pp. 816–851. doi:org/10.1007/s10903-019-00940-3.
- Bem, D.J. (1967) 'Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena', *Psychological Review*, 74(3), pp. 183–200. doi:org/10.1037/h0024835.
- Bem, D.J. (1972) 'Self-Perception Theory' Development of self-perception theory was supported primarily by a grant from the National Science Foundation (GS 1452) awarded to the author during his tenure at Carnegie-Mellon University.', in Berkowitz, L. (ed.) *Advances in experimental social psychology*. Cambridge: Academic Press, pp. 1–62. doi:org/10.1016/S0065-2601(08)60024-6.
- Berg, A.-K. et al. (2023) 'Transformationsprozesse gestalten und evaluieren: Wirkmodelle als Ansatz um strategische Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung zu verbinden', *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* [Preprint]. doi:org/10.1007/s11612-023-00695-4.
- Birkel-Barmsen, J. and Firmino, N.M. (2022) 'Aktive Organisationsentwicklung oder reaktive Organisationsgestaltung?!', *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(4), pp. 483–490. doi:org/10.1007/s11612-022-00652-7.
- Bischof, G., Bischof, A. and Rumpf, H.-J. (2021) 'Motivational interviewing: An evidence-based approach for use in medical practice', *Deutsches Ärzteblatt International*, 118(7), pp. 109–115. doi:org/10.3238/arztebl.m2021.0014.
- Bonazzi, G. (2014) *Geschichte des organisatorischen Denkens: Herausgegeben von Veronika Tacke*. Berlin: Springer-Verlag.
- Bosewitz, A. and Bosewitz, R. (2022) 'Aktionen nach dem Vorstellungsgespräch', in Bosewitz, A. and Bosewitz, R. (eds.) *Erfolgreiche Vorstellungsgespräche in Englisch: 101 Fragen und die besten Antworten*. München: Haufe, pp. 149–153. doi:org/10.34157/9783648155134-149.
- Bruhn, M. and Hadwich, K. (2023) 'Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement – Ursachen, Konzepte, Strategien', in Bruhn, M. and Hadwich, K. (eds.) *Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement: Band 1: Innovationsperspektive – Digitalisierungsperspektive – Nachhaltigkeitsperspektive*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 3–39. doi:org/10.1007/978-3-658-41813-7_1.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund and Weber, C. (2021) 'Kennzeichen flexibler, agiler Organisationen und ihre Bedeutung für Führung und Wohlbefinden bei der Arbeit', *ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 2021(11), pp. 738–745. doi:org/10.17147/asu-2112-8534.
- Daweke, S. (2019) 'Personalmanagement mit TZI: Das Vorstellungsgespräch', *Themenzentrierte Interaktion*, 33(1), pp. 63–74. doi:org/10.13109/tzin.2019.33.1.63.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000) 'The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior', *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227–268. doi:org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Dierker, T. (2021) 'Aktuelle Trends und Entwicklungen in Sozialmanagement und Sozialwirtschaft', in Dierker, T. (ed.) *Der Sozialmanagement-Ansatz nach Albrecht Müller-Schöll: Eine Wirkungsanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement), pp. 121–135. doi:org/10.1007/978-3-658-33753-7_10.
- Dipboye, R. L. (1997). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 79-123.

- Dohmen, D. (2023) 'Darstellung und Reflexion der Befunde', in Dohmen, D. (ed.) *Berufliche Entwicklungserwartungen älterer Führungskräfte im Transformationsprozess eines Unternehmens: Eine empirische Untersuchung innerhalb der Finanzwirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 267–566. doi:org/10.1007/978-3-658-41049-0_9.
- Ebner, J. (2022) *Professionelle Bewerbungs-Interviews mit Führungskräften: KOBIS Ihr kompetenzbasiertes Interviewsystem*. Norderstedt: BoD – Books on Demand.
- Gatewood, R., Field, H. S., & Barrick, M. R. (2016). Human resource selection. Cengage Learning.
- Grimolizzi-Jensen, C.J. (2018) 'Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change', *Journal of Change Management*, 18(1), pp. 54–69.
- Hager, M. (2023) 'Recruiting 4.0 – Die Auswirkungen Künstlicher Intelligenz in der Personalbeschaffung'. Available at: <https://opus.ostfalia.de/frontdoor/index/index/docId/1608> (Accessed: 13 September 2023).
- Harakas, P. (2013) 'Resistance, motivational interviewing, and executive coaching', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(2), pp. 108–127.
- Helmold, M. (2022) 'Interviews und Vorstellungsgespräche als Leadershipaufgabe', in Helmold, M. (ed.) *Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 243–254. doi:org/10.1007/978-3-658-36364-2_21.
- Hettema, J., Steele, J. and Miller, W.R. (2005) 'Motivational interviewing', *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, pp. 91–111. doi:org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.143833.
- Hintz, A. J. & Graevenstein, J. (2020b). Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29777-0>
- Hohman, M. (2021) *Motivational Interviewing in Social Work Practice*. New York: Guilford Publications.
- Holtbrügge, D. (2022) 'Instrumente des Personalmanagement', in Holtbrügge, D. (ed.) *Personalmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 111–290. doi:org/10.1007/978-3-662-65742-3_5.
- Holtmeier, L. (2023) 'Entspannte und erfolgreiche Vorstellungsgespräche – Bewerbungsgespräche führen', *Ergopraxis*, 16(4), pp. 46–48. doi:org/10.1055/a-1975-6015.
- Huffcutt, A. I. (2011). An empirical review of the employment interview construct literature. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 62-81.
- Hübler, M. (2022) 'Mitarbeiterbindung als Kernthema der Zukunft', in Hübler, M. (ed.) *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern: Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 1–5. doi:org/10.1007/978-3-658-36944-6_1.
- Kauffeld, S. (2006) 'Self-directed work groups and team competence', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), pp. 1–21.
- Keifenheim, K.E. et al. (2013) 'Motivational Interviewing – Hintergründe, Methode, Möglichkeiten', *PPmP - Psychotherapie · Psychosomatik · Medizinische Psychologie*, 63(3/4), pp. 150–160. doi:org/10.1055/s-0032-1332818.
- Klonek, F.E. and Kauffeld, S. (2012) '„Muss, kann ... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen', *Wirtschaftspsychologie* [Preprint], (4).
- Köck, F.M. (2019) *Das ganzheitliche Vorstellungsgespräch: Ein Leitfaden zur Kompetenzsteigerung*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Lorenz, M. and Rohrschneider, U. (2006) *Vorstellungsgespräche*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Lundahl, B.W. et al. (2010) 'A meta-analysis of motivational interviewing: Twenty-five years of empirical studies', *Research on Social Work Practice*, 20(2), pp. 137–160. doi:org/10.1177/1049731509347850.
- Madson, M.B., Loignon, A.C. and Lane, C. (2009) 'Training in motivational interviewing: A systematic review', *Journal of Substance Abuse Treatment*, 36(1), pp. 101–109. doi:org/10.1016/j.jsat.2008.05.005.

- Mai, J. (2022) *Fit fürs Vorstellungsgespräch: Clever vorbereiten. Professionell auftreten. Strategisch nachbereiten*. Kulmbach: books4success.
- Magill, M. et al. (2014) 'The technical hypothesis of motivational interviewing: A meta-analysis of MI's key causal model', *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 82(6), pp. 973–983. doi:org/10.1037/a0036833.
- Miller, W.R. (2022) *On second thought. How ambivalence shapes your life*. New York: Guilford Press.
- Miller, W.R. and Rollnick, S. (1991) *Motivational interviewing. Preparing people to change addictive behaviour*. New York: Guilford Press.
- Miller, W.R. and Rollnick, S. (2002). *Motivational Interviewing. Preparing people for change*. 2nd edn. New York: Guilford Press.
- Miller, W.R. and Rollnick, S. (2013) *Motivational interviewing. Helping people change (Applications of motivational interviewing)*. 3rd edn. New York: Guilford Press.
- Miller, W.R. and Rollnick, S. (2015) *Motivierende Gesprächsführung: Motivational Interviewing: 3. Auflage des Standardwerks in Deutsch*. Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Müller, J.E. (2021) 'Das Vorstellungsgespräch bei der Ausbildungssuche', *Sprache im Beruf*, 4(1), pp. 107–123. doi:org/10.25162/sprib-2021-0006.
- Oerke, P. (2021) 'Auftreten im Vorstellungsgespräch und Unternehmen', in Oerke, P. (ed.) *Bewerbungsratgeber und Karrierestrategie für Einstieg, Aufstieg und Stellenwechsel: Familie Kleinschmidt bricht auf!* Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 83–129. doi:org/10.1007/978-3-658-35304-9_4.
- Olberding, J. (2021) *Agiles Recruiting - inkl. Arbeitshilfen online: Authentisch, kompetenzbasiert, im Team*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Öttl, C. and Härter, G. (2004) *Vorstellungsgespräche*. München: Gräfe Und Unzer.
- Passmore, J. (2022) 'Motivational interviewing – A model for coaching psychology practice', *the Coaching Psychologist*, 7(1), pp. 245–254. doi:org/10.1002/9781119835714.ch22.
- Pfeffer, I. and Eckert, K. (2014) 'Rehabilitation chronischer Erkrankungen – Motivational Interviewing, ein Weg zur nachhaltigen Förderung körperlicher Aktivität?', in Becker, S. (ed.) *Aktiv und Gesund? Interdisziplinäre Perspektiven auf den Zusammenhang zwischen Sport und Gesundheit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 251–279. doi:org/10.1007/978-3-531-19063-1_11.
- Pollak, K.I. et al. (2020) 'Feasibility of using communication coaching to teach palliative care clinicians motivational interviewing', *Journal of Pain and Symptom Management*, 59(4), pp. 787–793. doi:org/10.1016/j.jpainsymman.2019.11.010.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717.
- Reimer, J. et al. (2019) '„Motivational interviewing“', *Der Nervenarzt*, 90(11), pp. 1144–1153. doi:org/10.1007/s00115-019-0702-x.
- Rubak, S. et al. (2005) 'Motivational interviewing: A systematic review and meta-analysis', *British Journal of General Practice*, 55(513), pp. 305–312.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2020) 'Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions', *Contemporary Educational Psychology*, 61, p. 101860. doi:org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262.
- Schuler, H. (2014). *Eignungsdiagnostik: Qualifizierte Personalentscheidungen treffen*. Hogrefe Verlag.
- Snyder, M. and Ebbesen, E.B. (1972) 'Dissonance awareness: A test of dissonance theory versus self-perception theory', *Journal of Experimental Social Psychology*, 8(6), pp. 502–517. doi:org/10.1016/0022-1031(72)90076-5.

- Sutoris, M. (2019) 'Appell an die Authentizität', in Sutoris, M. (ed.) *Der Bewerbungs-Coach: Von der Uni in den Job: Infos und Tipps für die perfekte Bewerbung und das erfolgreiche Vorstellungsgespräch*. Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 165–166. doi.org/10.1007/978-3-662-59458-2_23.
- Weischer, C. (2022) 'Soziale Positionen in der gesellschaftlichen Produktion und Reproduktion', in Weischer, C. (ed.) *Stabile Ungleichheiten: Eine praxeologische Sozialstrukturanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 49–292. doi.org/10.1007/978-3-658-36585-1_2.
- Weißkerber, M. (2019) 'Klienten für Veränderung gewinnen – Motivierende Gesprächsführung', *Ergopraxis*, 12(4), pp. 34–37. doi.org/10.1055/a-0859-5753.
- Weissman, A. and Wegerer, S. (2019) 'Unternehmen 4.0: Wie Digitalisierung Unternehmen & Management verändert', in Erner, M. (ed.) *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter*. Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 43–76. doi.org/10.1007/978-3-662-57963-3_2.
- Wellensiek, S.K. (2019) 'Ruhe, Kraft und Klarheit in Zeiten ständigen Wandels: Persönliche und organisationale Resilienz durch ganzheitliches Training und Coaching stärken', in Heller, J. (ed.) *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 33–46. doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_3.
- Weuster, A. (2013) *Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch*. Berlin: Springer-Verlag.
- Woosnam, K.M. *et al.* (2018) 'Applying self-perception theory to explain residents' attitudes about tourism development through travel histories', *Tourism Management*, 64, pp. 357–368. doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.015.

Autor

Jan Graevenstein

Lektor FH Salzburg

Lehrbeauftragter Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen HWGLU

Honorarprofessor Hochschule Fresenius Heidelberg