

*Benjamin Apelojg:*

## **Emotionen in der Personalauswahl. Wie der Umgang mit den eigenen Gefühlen Entscheidungen beeinflusst**

*Hochschulschriften zum Personalwesen*, hrsg. von Thomas R. Hummel,

Heinz Knebel, Dieter Wagner, Ernst Zander, Band 40

ISBN 978-3-86618-469-5, ISBN 978-3-86618-569-2 (e-book pdf)

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2010, 236 S., € 24.80

Personalauswahlentscheidungen zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus. Die damit verbundene Unsicherheit lässt Entscheider vielfach die Verantwortung an teure Personalauswahlverfahren oder an Personalberater abgeben. Diese Arbeit gibt einen Überblick über die bestehende Personalauswahlforschung und zeigt dabei auf, wie das rationale Paradigma in der Personalauswahl Emotionen als Entscheidungshilfe bisher systematisch ausgegrenzt.

Denn Personalverantwortliche stoßen im Rahmen der Auswahlentscheidung immer wieder auf die Frage nach dem „richtigen“ Verhältnis von Emotionen und Verstand: Kann oder soll ich sogar meinen Gefühlen vertrauen?

Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, wurden mehrere Entscheider vom Top-Management bis zum Kleinunternehmer befragt. Das Ergebnis ist eine Studie, welche die vielfältigen Strategien im Umgang mit Emotionen in Entscheidungsprozessen analysiert und darstellt. Es wird aufgezeigt, wie Emotionen einerseits Entscheider behindern, stören und Kosten verursachen und wie man andererseits mit einer gewinnbringenden Integration von Emotionen zu besseren Personalentscheidungen gelangen kann. Dabei verknüpft die vorliegende Untersuchung die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung mit der praxisorientierten Welt von Personalentscheidern. Emotionen sind Teil von Entscheidungen. Dies für sich zu erkennen und richtig zu nutzen, führt nach Ansicht des Autors zu besseren und zufriedenstellenderen Entscheidungen.

**Schlüsselwörter:** Emotionen, Personalauswahl, Bauchentscheidungen, Grounded Theory, Entscheidungsmanagement

*Benjamin Apelojg*, geb. 10.11.1975, gelernter Hotelfachmann und Diplom Kaufmann, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Potsdam, Trainer und Coach im Bereich Kooperationsmanagement, Unternehmenssimulationen und Entscheidungstrainings.

# Hochschulschriften zum Personalwesen

herausgegeben von

Prof. Dr. Thomas R. Hummel, Fachhochschule Fulda

Prof. Dr. Heinz Knebel

Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam

Prof. Dr. Ernst Zander, Stiftungsvorsitz Universität Bochum

Band 40

Benjamin Apelojg

# **Emotionen in der Personalauswahl**

**Wie der Umgang mit den eigenen Gefühlen  
Entscheidungen beeinflusst**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-86618-469-5 (print)

ISBN 978-3-86618-569-2 (e-book)

Hochschulschriften zum Personalwesen: ISSN 0179-325X

DOI 10.1688/9783866185692

1. Auflage, 2010

LayOut und Grafiken: peter swoboda, grafik & design, 0175 155 37 47

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

Für Sonja

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dieter Wagner, meiner Mutter, meinem Vater, Peter Bergholz, meiner Frau, Frédéric Verrycken, Heike Pantelmann, Susanne Friese, Harald Marpe, Dagmar Schätzle, Peter Swoboda, Lutz Weinmann und allen die mich so tatkräftig unterstützt haben.



## Geleitwort

Die Personalauswahl zählt zweifellos zu den Kernfunktionen des Managements. Auswahlentscheidungen sind bekanntlich mit vielfältigen Fehlerquellen verbunden. Dabei ist der Umgang mit den eigenen Gefühlen bislang eher vernachlässigt worden. „Emotionen“ werden klassisch in der Arbeits- und Organisationspsychologie behandelt. Auch die Organisationssoziologie kennt Spannungen und Konflikte. In der Betriebswirtschaftslehre wurde das Phänomen lange Zeit vernachlässigt, hat aber in jüngster Zeit Eingang in die fachliche Diskussion gefunden. Insofern ist es sehr zu begrüßen, dass Benjamin Apelojg sich nun mit „Emotionen in der Personalauswahl“ beschäftigt.

Benjamin Apelojg legt eine außerordentlich interessante Studie mit ebenso interessanten Ergebnissen vor. Sie basiert auf einem eingängigen theoretischen Vorverständnis im Rahmen einschlägiger Ergebnisse der Emotions- und der Auswahlforschung. Hinzu kommt die durchdachte und wohl überlegte Vorgehensweise im Rahmen des methodischen Teils sowie die Ableitung der Untersuchungsergebnisse, die selbst-kritische Einordnung der Untersuchungsergebnisse und die weiterführenden Hinweise. Insgesamt handelt es sich um eine explorative Untersuchung, wo sowohl qualitativ sauber, zugleich aber auch mit großer praktischer Relevanz gearbeitet wurde.

Insofern ist die vorliegende Arbeit sowohl für Personalwissenschaftler als auch für Praktiker des Personalmanagements sehr interessant und auch sehr lesenswert.

Prof. Dr. Dieter Wagner



## GLIEDERUNG

<b>1. Einleitung</b>	<b>13</b>
1.1 „Emotionen in der Personalauswahl“: Relevanz und Fragestellungen	13
1.2 Aufbau der Arbeit	15
<b>2. Die Personalauswahl im Personalmanagement</b>	<b>16</b>
2.1 Verortung der Personalauswahl innerhalb des Personalmanagements	17
2.2 Das Auswahlgespräch als Instrument der Personalauswahl in der Praxis	18
2.3 Die Gütekriterien der Personalauswahl	19
2.4 Eine Definition des Auswahlgesprächs	21
2.5 Arten von Auswahlgesprächen	21
2.5.1 Differenzierung nach dem Strukturierungsgrad	22
2.5.1.1 Das unstrukturierte Interview	22
2.5.1.2 Das teilstrukturierte Interview	23
2.5.1.3 Das strukturierte Interview	24
2.5.2 Die Differenzierung nach der Teilnehmerkombination	25
2.6 Weitere Verfahren der Personalauswahl	26
2.6.1 Assessment Center	26
2.6.2 Testverfahren	27
2.7 Rechtliche Aspekte der Personalauswahl	28
2.8 Ethische und soziale Aspekte der Personalauswahl	30
<b>3. Forschungsergebnisse: Entscheidungen in der Personalauswahl, insbesondere im Auswahlgespräch</b>	<b>33</b>
3.1 Ergebnisse zum Interviewer- und Entscheider-Verhalten	33
3.1.1 Ähnlichkeitseffekte in der Personalauswahl	33
3.1.2 Erfahrungen der Interviewer in der Personalauswahl	34
3.1.3 Uneinheitliche Informationsbewertung in der Personalauswahl	36
3.1.4 Die Bedeutung von Vorinformationen in der Personalauswahl	37
3.1.5 Übergewicht negativer Informationen in der Personalauswahl	38
3.1.6 Entscheidungszeitpunkt und Endauswahl in der Personalauswahl	39
3.2 Ergebnisse zum Bewerberverhalten	40
3.2.1 Kommunikationsstile von Bewerbern	40
3.2.2 Alters- und Geschlechtsstereotype in der Personalauswahl	41
3.3 Machtpolitische Aspekte in der Personalauswahl	42
3.4 Das rationale Paradigma der Personalauswahl	43
3.5 Eine kritische Betrachtung des rationalen Paradigmas der Personalauswahl	45
3.5.1 Die Kritik von Laske und Weiskopf an einer objektivistischen Personalauswahl	45

3.5.2	Eine objektivistische Personalauswahl als „Barriere“ einer Emotionen integrierenden Personalauswahl .....	48
3.6	Zusammenfassung Stand der Forschung „Emotionen in der Personalauswahl“ und sich daraus ergebende Fragestellungen .....	51
<b>4. Theorien der Emotionsforschung: „sensibilisierende Konzepte“</b> .....		<b>53</b>
4.1	Eine Arbeitsdefinition von Emotionen .....	54
4.2	Die klassisch-behavioristische Theorie der Emotionen .....	56
4.3	Die kognitiven Theorien der Emotionen .....	59
4.3.1	Die Emotionstheorie von Richard Lazarus .....	59
4.3.2	Der Stressbewältigungsprozess bei Lazarus .....	60
4.4	Die sozialkonstruktivistischen Theorien der Emotionen .....	62
4.5	Die neurowissenschaftlichen Theorien der Emotion .....	63
4.5.1	Die Hypothese der somatischen Marker .....	66
4.5.2	Wichtige Annahmen der Hypothese der somatischen Marker .....	67
4.5.3	Die Hypothese der somatischen Marker und die Personalauswahl .....	69
<b>5. Das Verhältnis von Emotionen und Entscheidungen</b> .....		<b>72</b>
5.1	Die Emotions-Kognitions-Debatte .....	72
5.2	Mein Verständnis zum Verhältnis von Emotionen, Kognitionen und Entscheidungen .....	73
5.3	Zum Verhältnis von Emotionen und Entscheidungen in der Forschung .....	76
5.4	Zusammenfassende Bemerkungen .....	84
<b>6. Die Grounded Theory</b> .....		<b>85</b>
6.1	Begründung für ein qualitatives Vorgehen .....	85
6.2	Die Forschungsmethode: Grounded Theory .....	86
6.2.1	Konzepte und ihre Indikatoren .....	88
6.2.2	Die Datenerhebung .....	89
6.2.3	Das Codieren von Daten .....	94
6.2.3.1	Das offene Codieren .....	96
6.2.3.2	Das axiale Codieren .....	97
6.2.3.3	Das selektive Codieren .....	98
6.2.4	Die Schlüsselkategorie .....	98
<b>7. Eine gegenstandsbezogene Analyse: Der Umgang mit Emotionen in der Personalauswahl</b> .....		<b>99</b>
7.1	Die Kernkategorie: gewinnbringende Integration von Emotionen in der Personalauswahl .....	101
7.2	Die Unternehmen und ihre Auswahlstrukturen im Überblick .....	103
7.3	Das Führen von Auswahlgesprächen: Wie Entscheider die Auswahl-situation empfinden .....	110

7.3.1	Die Auswahl-situation als negatives Erlebnis.....	111
7.3.2	Die negative Selbsteinschätzung der Entscheider.....	118
7.3.3	Die Auswahl-situation als positives Erlebnis.....	121
7.4	Die Emotionen im Prozess von Auswahlgesprächen.....	126
7.4.1	Das erste Gefühl.....	126
7.4.1.1	Die Anwendung der Hypothese der somatischen Marker: Gefühlsmarker in der Personalauswahl.....	126
7.4.1.2	Die Wahrnehmung des ersten Gefühls.....	127
7.4.1.3	Die Strategien im Umgang mit dem ersten Gefühl.....	128
7.4.1.4	Die gewinnbringende Integration des ersten Gefühls.....	132
7.4.2	Die Bedeutung von Emotionen für den Verlauf von Auswahlgesprächen.....	133
7.4.3	Die Bedeutung von Emotionen bei Auswahlentscheidungen.....	136
7.4.3.1	Die Bedeutung des Anforderungsbezugs für die Entscheider.....	136
7.4.3.2	Die Bewertung der eigenen Emotionen.....	138
7.4.3.3	Die Reflexion eigener Emotionen.....	142
7.4.3.4	Die Reflexion fremder Emotionen.....	150
7.4.3.5	Die Strategien im Umgang mit Emotionen bei Auswahlentscheidungen.....	153
7.4.3.5.1	Die bewusste Berücksichtigung von Emotionen.....	153
7.4.3.5.2	Die unbewusste Berücksichtigung von Emotionen.....	156
7.4.3.5.3	Die bewusste Nichtberücksichtigung von Emotionen.....	159
7.4.3.6	Die gewinnbringende Integration von Emotionen bei Entscheidungen.....	164
7.4.4	Der Einfluss der Persönlichkeit auf die Integration von Emotionen bei Auswahlentscheidungen.....	166
7.4.5	Der Einfluss von Strukturen auf die Integration von Emotionen bei Auswahlentscheidungen.....	170
7.4.5.1	Das Hacki-Wimmer-Prinzip: Die Emotionen der anderen berücksichtigen.....	173
7.4.5.2	Eine Professionalisierungsstrategie: Die Abgabe der Verantwortung an Fachkräfte.....	178
7.4.5.3	Der Einfluss von Strukturen für eine gewinnbringende Integration von Emotionen.....	180
7.4.6	Der Einfluss von Situationen auf die Integration von Emotionen bei Auswahlentscheidungen.....	181
7.4.6.1	Das vorhandene Bewerberangebot und der Druck durch Kunden.....	181
7.4.6.2	Der Einfluss von Konflikten.....	182
7.4.6.3	Der Einfluss von Stimmungen.....	185

<b>8. Integration der Ergebnisse: Ein Modell zum gewinnbringenden Umgang mit Emotionen in der Personalauswahl</b> .....	<b>186</b>
8.1    Drei Handlungsmuster im Umgang mit Emotionen .....	189
8.2    Neun Ergebnisse zu Emotionen und Personalauswahl .....	192
8.3    Zusammenfassung und Ausblick .....	199
Anhang	
Anhang 1: Literaturverzeichnis .....	203
Anhang 2: Interviewleitfaden .....	225
Anhang 3: Ausschnitt aus den Recruiting-Guidelines des Technologiekonzerns .....	227
Anhang 4: Kurzbeschreibung: Emotionen in der Personalauswahl .....	228
Anhang 5: Interviewvertrag/Datenschutzregelung .....	229
Anhang 6: Code-Buch .....	232
Abbildungsverzeichnis .....	231

## I. EINLEITUNG

### *1.1 „Emotionen in der Personalauswahl“: Relevanz und Fragestellungen*

In dieser Arbeit wird die Bedeutung von Emotionen in Personalauswahlprozessen, insbesondere im Auswahlinterview, untersucht. Die Emotionen der Personalauswählenden, die während des Prozesses der Personalauswahl auftreten, werden seitens der Personalauswahlforschung ausschließlich negativ betrachtet (vgl. das rationale Paradigma der Personalauswahl, Kap. 3.4). Diese Arbeit untersucht, inwieweit Emotionen nicht nur „stören“, sondern sich aus dem Umgang mit Emotionen auch positive Erkenntnisse für die Personalauswahl generieren lassen. Die Idee, Emotionen als vitalen Bestandteil von Organisationsprozessen zu sehen und damit die vielfältigen Wirkungsweisen von Emotionen zu untersuchen, findet sich beispielsweise auch bei Kiefer (vgl. Kiefer 2002, S. 40 ff.). Kiefer hat die Bedeutung von Emotionen bei Unternehmenszusammenschlüssen untersucht.

Die Relevanz der Untersuchung von Emotionen in der Personalauswahl lässt sich auf folgende Argumente stützen. Zum einen hat das Thema „Emotionen in wirtschaftlichen Zusammenhängen“ in der Wissenschaft in den letzten Jahren immer weiter an Bedeutung gewonnen. Eine Vielzahl an Arbeiten ist beispielsweise zu Emotionen und Entscheidungen, zu Emotionen und Organisationen oder etwa zu Emotionaler Intelligenz veröffentlicht worden (einen Überblick dazu bieten: Barsade/Gibson 2007). Barbara Sieben hat die Anzahl veröffentlichter Artikel zu Emotionen im Allgemeinen (vgl. 2007, S.147 ff.) und zur Emotionalen Intelligenz im Speziellen (vgl. ebd. 166 ff.) in bestimmten Datenbanken von den 70er Jahren bis 2004 erfasst. Seit Mitte der 90er Jahre hat in den beiden genannten Bereichen die Anzahl an Artikeln, Büchern und Tagungspapieren massiv zugenommen. Fineman spricht sogar von einer „Explosion“ im Bereich Management und Organisation (vgl. 2006, S. 675). Gerade die neueren Erkenntnisse neurowissenschaftlicher Arbeiten wie beispielsweise von Damasio (vgl. 2006a, 2006b) und LeDoux (vgl. 2004) sind häufig Bestandteil wissenschaftlicher Arbeiten zum Thema Emotionen und Management (vgl. Dietz 2001, Ortmann 2001, Goleman 1997) oder zu Emotionen und Organisationen (vgl. Küpers/Weibler 2005). Aus der Vielzahl neuer Veröffentlichungen zu Emotionen ergibt sich die Frage, ob diese nicht auch für die Personalauswahl von Nutzen sein könnten. Bisher sind zu dem Forschungsthema „Emotionen und Personalauswahl“ im Sinne meiner Fragestellung keine Arbeiten veröffentlicht worden. Das vorherrschende Paradigma einer rationalen Personalauswahl scheint immer noch keinen Raum für Emotionen (vgl. hierzu Kapitel. 3.5.2) zuzulassen. Dies betrifft insbesondere das am häufigsten eingesetzte Verfahren in der Personalauswahl, das Interview (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 270). Wie viele andere Autoren (vgl. Damasio 2006a, Fineman 1996, Küpers/Weibler 2005, Riemann 2003) betrachte auch ich Emotionen als einen wichtigen Teil unseres täglichen Lebens und unserer Persönlichkeit. Emotionen bilden so auch einen wichtigen Bestandteil von Auswahlentscheidungen. Fridja

schreibt: „Emotions are probably the most individual and often idiosyncratic of human phenomena“ (Frijda 2007, S. 1). Im Vorfeld dieser Arbeit gaben einige Personalauswählende an, im Umgang mit ihren Emotionen bei Auswahlgesprächen teilweise unsicher zu sein. Die persönliche Unsicherheit von Entscheidern im Umgang mit Emotionen, die Relevanz von Interviews als Auswahlinstrument in Praxis und Wissenschaft und die neueren Erkenntnisse zu Emotionen (vgl. allgemein zu Emotionen: Lewis/Haviland-Jones 2000) sollen im Rahmen dieser Arbeit betrachtet werden. Nicht zuletzt auch weil die Personalauswahl ein wichtiger Bestandteil des Human Resource Managements ist (vgl. Stone 2007, S. 93).

Da bisher das Thema „Emotionen in der Personalauswahl“ von wissenschaftlicher Seite grundsätzlich negativ (Emotionen als Störfaktor) oder überhaupt nicht behandelt wurde, ist ein Ziel dieser Arbeit, diese vorherrschende Meinung aufzubrechen und mit neuen Vorstellungen und Ideen zur Bedeutung und Auswirkungen von Emotionen in der Personalauswahl zu bereichern. Hierzu habe ich den Blick auf die Auswählenden gerichtet. Ausgehend davon, dass Emotionen fester Bestandteil von Auswahlentscheidungen sind, geht es darum, die Vielfalt an Mustern im Umgang mit Emotionen darzustellen. Emotionen werden sowohl als konkrete Gefühle wie Angst, Freude, Lust, Neid oder Eifersucht erlebt (vgl. Izard 1981) als auch in Form eher unbestimmter negativ oder positiv gerichteter Gefühle (vgl. Arbeitsdefinition Emotionen, Kapitel 4.1). Meine Arbeit behandelt neben der Emotion „Angst“ eher die letztere Form von Gefühlen und deren Einbindung in Entscheidungsprozesse.

Zur Untersuchung des Umgangs mit Emotionen in der Personalauswahl habe ich mich für einen qualitativen Weg und die Methode der „Grounded Theory“ (vgl. Glaser/Strauss 1967) entschieden. Dies hat mehrere Gründe: Die Methode der „Grounded Theory“ bietet in besonderem Maße die Möglichkeit, ein bisher wenig erforschtes Thema mit einem unvoreingenommenen Blick zu untersuchen. Ich nehme an, dass das Thema „Emotionen in der Personalauswahl“ sich durch Vielschichtigkeit und Komplexität auszeichnet. Gerade zur Analyse von sozialer Wirklichkeit und dessen Komplexität bietet die Methode der Grounded Theory ein angemessenes methodisches Gerüst. Diese Arbeit untersucht den komplexen Umgang mit Emotionen von mehreren Entscheidern aus unterschiedlichen Unternehmen und Unternehmenskontexten. Im Rahmen der hier angewandten gegenstandsbezogenen Theoriebildung werden vor allem Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Entscheidern herausgearbeitet. Dabei werden die Bedingungen, Interaktionen, Strategien und Konsequenzen von Auswahlgesprächen (vgl. Kodierparadigma von Strauss, hier: Kapitel 6.2.3) analysiert. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist, neben der Bildung eines gegenstandsbezogenen Rahmens zur Darstellung und Analyse von Emotionen in Auswahlprozessen, auch Handlungsempfehlungen im Sinne einer „Emotionen integrierenden Personalauswahl“ für die befragten Entscheider und die damit verbundenen Unternehmen zu geben.

## **1.2 Aufbau der Arbeit<sup>1</sup>**

Zu Beginn des zweiten Kapitels wird das Auswahlgespräch als Teil des Personalmanagements verortet und die Relevanz von Auswahlgesprächen in der Praxis dargestellt. In meiner gegenstandsbezogenen Untersuchung habe ich Entscheider aus ganz unterschiedlichen Organisationen befragt, die sich in unterschiedlichen Auswahlstrukturen bewegen und sich darauf in vielfältiger Weise beziehen. Die Darstellung der relevanten Grundlagen zur Personalauswahl dient dem Verständnis der verschiedenen Strukturen und Auswahlverfahren, in denen sich meine Interviewpartner bewegen. Dabei sind von Relevanz: die bestehenden Gütekriterien, einzelne Verfahren der Personalauswahl sowie rechtliche und ethische Aspekte der Personalauswahl.

Im dritten Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung, insbesondere zum Auswahlinterview, vorgestellt und dabei Forschungslücken zu meinem Thema deutlich gemacht. Das mit der Personalauswahl verbundene rationale Paradigma der Personalauswahl zeigt bis heute eine negative Sichtweise auf Emotionen in der Personalauswahl. Anschließend wird die Kritik von Laske und Weiskopf als Begründung für eine „andere“ Herangehensweise an das Thema Personalauswahl vorgestellt. Anhand konkreter Argumente wird gezeigt, warum eine offenere Erforschung von „Emotionen in der Personalauswahl“ sich durchaus als sinnvoll erweisen könnte. Die aus der Kritik am rationalen Paradigma und den aus dem Stand der Forschung folgenden Fragestellungen bilden Forschungsfragen für diese Arbeit.

Mit dem vierten Kapitel, Theorien der Emotionsforschung: „sensibilisierende Konzepte“, werden unterschiedliche Ansätze der Emotionsforschung vorgestellt und eine Arbeitsdefinition für Emotionen geliefert. Dabei bilden die neurowissenschaftlichen Theorien, insbesondere die von Damasio, mein meta-theoretisches Verständnis zum Verhältnis von Denken und Fühlen. Dies wiederum leitet über zum fünften Kapitel, in dem der Frage nach der Bedeutung von Emotionen bei Entscheidungen nachgegangen wird. Hierzu wird erst die Emotions-Kognitions-Debatte zur Symbolisierung des vorherrschenden Dualismus von Emotionen und Kognitionen vorgestellt.

Daran anknüpfend wird auf den Ausführungen zu Damasio basierend mein Verständnis zum Verhältnis von Emotionen und Kognitionen begründet und offengelegt. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Bedeutung von Emotionen für Entscheidungen in der heutigen Forschung.

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird durchgängig die männliche Form benutzt. Wenn ich von Entscheidern spreche sind damit sowohl Männer als auch Frauen gemeint. Wenn es sich nur um Frauen handelt, wird dies explizit deutlich gemacht. Des Weiteren benutze ich in dieser Arbeit die Begriffe Entscheider und Interviewpartner synonym für diejenigen Personen, die an meiner Untersuchung teilgenommen haben.

Das sechste bis achte Kapitel bildet meine eigentliche empirische Arbeit. Die Begründung für ein qualitatives Vorgehen und die Erläuterung der Methode der Grounded Theory in ihren Grundzügen sowie das Forschungsdesign finden sich im sechsten Kapitel. Im siebten Kapitel wird die gegenstandbezogene Theorie zum Umgang mit Emotionen in der Personalauswahl vorgestellt. Die Vorgehensweise wird erläutert und die Kernkategorie „gewinnbringende Integration von Emotionen in die Personalauswahl“ vorgestellt. Daran anknüpfend werden die befragten Unternehmen und ihre grundsätzlichen Auswahlstrukturen vorgestellt. Die Analyse beginnt damit, wie Entscheider sich grundsätzlich in der Auswahl-situation fühlen. Daran anschließend wird entlang drei verschiedener Punkte des Prozesses von Auswahlgesprächen der Umgang mit Emotionen analysiert: das erste Gefühl, Verlaufsänderungen im Gespräch und die Berücksichtigung von Emotionen bei Entscheidungen

Den Abschluss der Arbeit bildet ein gegenstandbezogenes Modell zur gewinnbringenden Integration von Emotionen in die Personalauswahl sowie neun Hypothesen zur Nutzbarmachung von Emotionen für die Personalauswahl.

## **2. DIE PERSONALAUSWAHL IM PERSONALMANAGEMENT**

In diesem Kapitel wird zuerst die Personalauswahl innerhalb des Personalmanagements verortet. Im Anschluss daran wird die Bedeutung des Auswahlinterviews in der Praxis der Personalauswahl dargelegt. Daran anschließend finden sich die, aus meiner Sicht, für diese Arbeit notwendigen Grundlagen zum Auswahlinterview und anderen Verfahren der Personalauswahl.

Es werden auch rechtliche und ethische Aspekte der Personalauswahl angesprochen: die rechtliche Seite, um aufzuzeigen, dass man in der Personalauswahl den Emotionen nicht ohne weiteres „freien Lauf“ lassen kann, da der Gesetzgeber, zum Teil eindeutige Vorschriften erlassen hat, welche Fragen und Auswahlkriterien zulässig sind und welche nicht. Ethische Aspekte werden dargestellt, um die Verantwortung, die Auswählende innerhalb des Auswahlprozesses für sich selbst, das Unternehmen und den Auszuwählenden haben, zu diskutieren. Im Anschluss daran findet sich der Stand der Forschung zum Auswahlinterview. Dabei werde ich zeigen, wie aufgrund des rationalen Paradigmas der Personalauswahl das Thema „Emotionen“ vernachlässigt wurde. Den Abschluss dieses Kapitels bilden die Kritik zur vorherrschenden Vorgehensweise in der Personalauswahlforschung und sich daraus ergebende weiterführende Fragestellungen für diese Arbeit.

## 2.1 Verortung der Personalauswahl innerhalb des Personalmanagements

Viele Vertreter des Begriffs Personalmanagement legen Wert darauf, die Personalfunktion als Teil des übergreifenden Managementsystems zu betrachten (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 7; Scherm/Süß 2003, S. 2; vgl. Wagner/Ackermann 2003). Diese Sichtweise intendiert, dass bei der Organisation und Entwicklung unternehmerischer Strategien Personalmanager beteiligt werden<sup>2</sup>. Unternehmens- und Personalstrategie gehören demnach aufeinander abgestimmt (vgl. Bühner 2005, S. 1 ff.). Der Begriff „Management“ wird bei Berthel und Becker mit Führung gleichgesetzt (vgl. ebd.). Dabei unterscheiden die Autoren zwischen einem Personalmanagement im Sinne von Tätigkeiten der Verhaltensteuerung (Führung des Personals) und Tätigkeiten im Sinne der Systemgestaltung (Führungstätigkeiten für das Personal). Bei letzterem finden sich auch die Personalbedarfsplanung und damit der Bereich der Personalauswahl. Scherm und Süß ordnen die Personalauswahl innerhalb der Sachziele des Personalmanagements ein (vgl. Scherm/Süß 2003, S. 4). Wichtigstes Ziel ist dabei, das für die Erstellung der Unternehmensleistung notwendige Personal bereitzustellen (vgl. ebd.). Die Personalbedarfsdeckung oder auch Personalbeschaffung ist als Teil der gesamten Personalplanung anzusehen (vgl. Bühner 2005, S. 30). „Unter **Personalbedarfsdeckung** sind alle diejenigen Aktivitäten zu verstehen, die auf Gewinnung und Einsatz von personellen Kapazitäten gerichtet sind, die im Betrieb benötigt werden“ (Berthel/Becker 2007, S. 245). Dem Auswahlprozess sollte, allein um Fehlentscheidungen und damit verbundene Kosten zu vermeiden, eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden (vgl. Scherm/Süß 2003, S. 54). Die folgende Graphik zeigt den Bereich der Personalauswahl innerhalb der Personalbedarfsdeckungskette (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 246). Dabei findet sich der Bereich der Personalauswahl zwischen der Personalbeschaffung und der Personaleinführung.

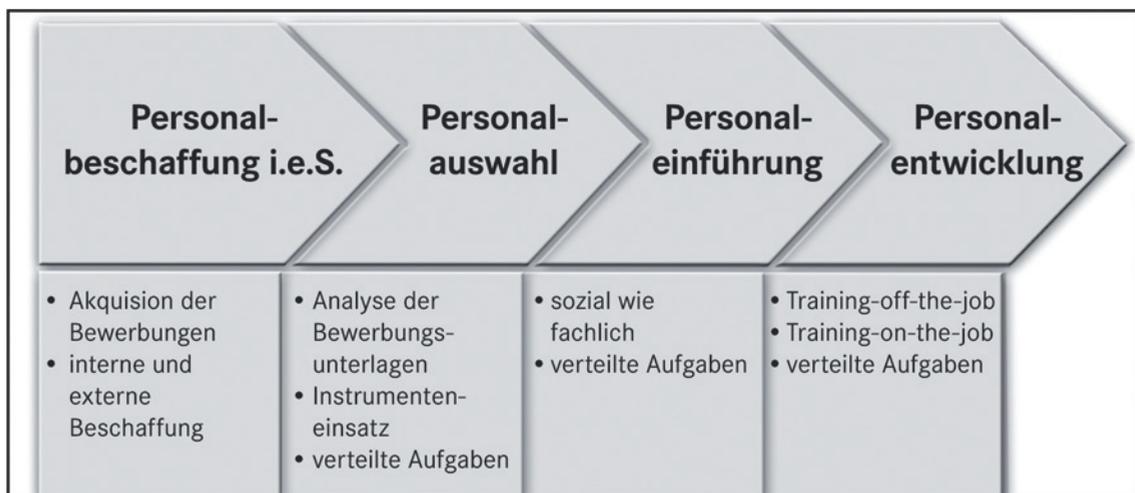


Abb.1: Die Personalbedarfskette, nach Berthel/Becker 2007, S. 246

---

<sup>2</sup> Zur Besonderheit des Personalmanagements in öffentlichen Verwaltungen vgl. Wagner 1998 und zum Diversity Management vgl. Wagner/Voigt 2007.

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Personalauswahl innerhalb der Personalbedarfskette. In Bezug auf die Personalauswahlkette (vgl. ebd. S. 264) liegt der Fokus wiederum auf dem Auswahlinterview. So wird in dieser Arbeit die Bedeutung von Emotionen im Rahmen der Festlegung eines Anforderungsprofils oder der Analyse der Bewerbungsunterlagen nur am Rande<sup>3</sup> untersucht. Der Fokus liegt bei den Entscheidern und den von ihnen eingesetzten Instrumenten zur Bewerberbeurteilung.

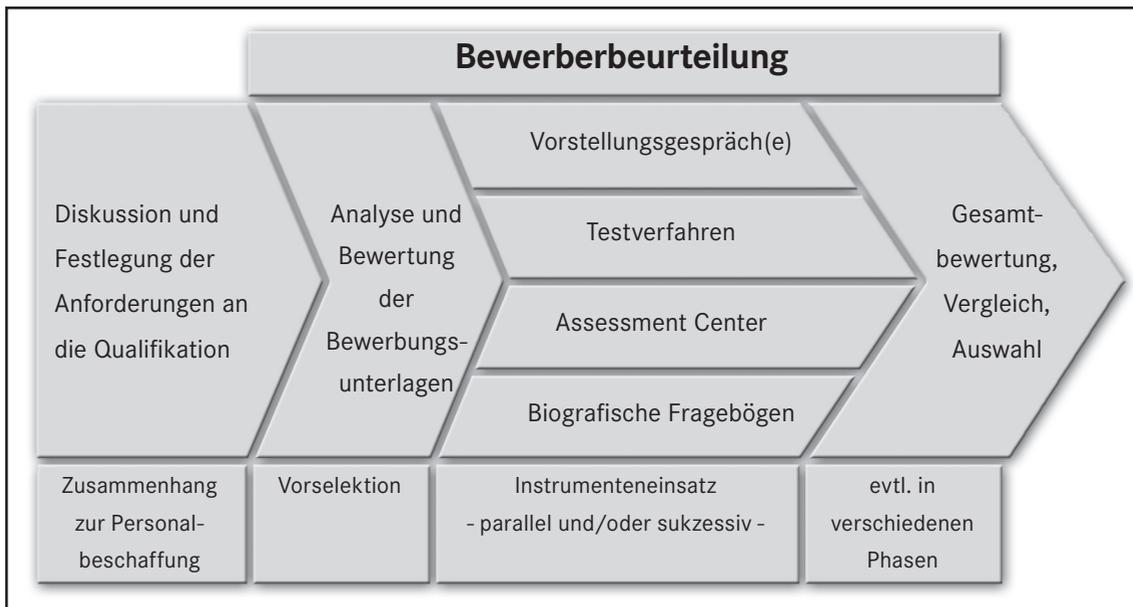


Abb.2: Personalauswahlkette, nach Berthel/Becker 2007, S. 264

In dieser Arbeit wird u.a. auf das Auswahlinterview fokussiert, da das Vorstellungsgespräch in der Praxis immer noch das am weitesten verbreitete Auswahlinstrument ist, wie im Folgenden gezeigt wird.

## 2.2 Das Auswahlgespräch als Instrument der Personalauswahl in der Praxis

Eine aktuelle, vergleichende Studie eingesetzter Verfahren der Personalauswahl für Deutschland kommt von Schuler et al. (2007)<sup>4</sup>. Dort wurden 125 Unternehmen befragt

<sup>3</sup> In einigen Interviews haben die Interviewpartner von sich aus das Thema Vorauswahl angesprochen. Aus diesem Grund sind zur Thematik Vorauswahl einige wesentliche Aspekte mit in die Arbeit eingeflossen.

<sup>4</sup> Im Kapitel zur Personalauswahl nehme ich im besonderen Maße Bezug auf Heinz Schuler. Dies hat zwei Gründe: Zum einen beruft sich eine große Anzahl an Lehrbüchern zum Personalmanagement auf Schuler oder sie wurden von ihm selbst verfasst. Zum Zweiten steht Schuler exemplarisch für die vorherrschende Vorgehensweise in der Personalauswahl, die dem rationalen Paradigma der Personalauswahl entspricht.

und die Ergebnisse mit den Jahren 1993 (vgl. Schuler/Frier/Kauffmann) und 1985 (vgl. Schulz/Schuler/Stehle) verglichen. Das Interview ist nach dieser Studie seit über 20 Jahren das am häufigsten eingesetzte Auswahlverfahren, abgesehen von der Analyse der Bewerbungsunterlagen. Veränderungen gibt es insbesondere bezüglich der Frage nach dem Strukturierungsgrad. So haben sowohl strukturierte Interviews durch die Personalabteilung als auch durch die Fachabteilung gegenüber 1993 einen Zuwachs von über 10 Prozent zu verzeichnen (vgl. Schuler et al. 2007, S. 62).

Bei den von Schuler et al. befragten Unternehmen handelt es sich zu fast 90 Prozent um Unternehmen mit über 500 Beschäftigten. Bei nur 10 Prozent der befragten Unternehmen handelt es sich um Klein- und mittelständische Unternehmen mit unter 500 Beschäftigten. Ein Großteil der Beschäftigten in Deutschland arbeitet in Klein- und mittelständischen Unternehmen. In diesen Unternehmen ist in der Praxis das (unstrukturierte) Interview praktisch das einzige Endauswahlinstrument (vgl. Weuster 2004, S. 173). Die Bedeutung von Interviews kann auch zahlenmäßig belegt werden. Für die USA und Großbritannien nennt Cook (1998) die Zahl von jährlich 200 Millionen Interviews (vgl. Seite 58). In Bezug auf meine grundsätzliche Fragestellung vermute ich, dass bei dieser geschätzten Zahl an Interviews hinsichtlich der Häufigkeit und der Professionalität, mit der Entscheider Auswahlinterviews durchführen, eine große Bandbreite vorhanden ist. Es mag Entscheider geben, die in ihrem Leben nur eine „Handvoll“ Interviews durchgeführt haben, andere wählen mehrere Personen pro Jahr aus, und für wieder andere Entscheider ist Personalauswahl Teil ihrer täglichen Arbeit. Die Ausbildung der Entscheider in Bezug auf die Personalauswahl mag dabei ebenso variieren und sich anhand der Pole von „keinerlei Kenntnis“ bis hin zu einer „professionellen fachbezogenen“ Ausbildung darstellen lassen. Die Vielfalt unterschiedlichster Hintergründe der Entscheider war ein wichtiges Auswahlkriterium bezüglich meiner Interviewpartner. So habe ich versucht, mit meinen gewonnenen Interviewpartnern die eben beschriebene Vielfalt unterschiedlicher Hintergründe abzubilden. Für eine individuelle Vielfalt bieten die nun folgenden Gütekriterien der Personalauswahl keinen Platz.

### ***2.3 Die Gütekriterien der Personalauswahl***

Zur Bewertung von Personalauswahlverfahren werden bestimmte Gütekriterien herangezogen. Es handelt sich dabei um die drei Gütekriterien „Objektivität“, „Reliabilität“ und „Validität“, die ich im Folgenden vorstellen werde:

Das Kriterium der Objektivität besagt, dass die Ergebnisse des Messverfahrens möglichst unabhängig vom Messenden sein müssen (vgl. Lienert 1989). Demnach sollte das Messverfahren so gestaltet sein, dass unabhängig davon, welcher Ent-

scheider das Verfahren anwendet, alle zum selben Ergebnis kommen. In diesem Fall würde man von einer vollständigen Objektivität sprechen. Bei Schuler werden verschiedene Arten von Objektivität unterschieden. Die Durchführungsobjektivität versucht zu messen, wie objektiv der Untersuchende im Laufe des Verfahrens bleibt, während die Auswertungsobjektivität darauf schaut, wie objektiv beispielsweise gesammelte Notizen eines Interviews ausgewertet werden (vgl. Schuler 2000, S. 50).

Das Kriterium der Reliabilität betrifft die Messgenauigkeit des jeweiligen Verfahrens. „Die beiden Grundformen der Reliabilität sind die Stabilität des Messwerts, die durch Messwiederholung ermittelt wird, und die Äquivalenz der Aufgaben und Testformen, deren Grad durch Testhalbierung, Konsistenzprüfung oder durch Anwendung paralleler Formen überprüft wird“ (Schuler 2000, S. 50).

Das dritte Kriterium, die Validität, ist nach Schuler der zentrale Begriff der Testtheorie (vgl. ebd. S. 51). Die Validität gibt Aufschluss darüber, ob ein Messverfahren wirklich das misst, was es messen soll. In Bezug auf die Personalauswahl heißt dies „(...) korrekten Aufschluss über die *Ausprägung des Merkmals* zu bekommen, das man zu messen beabsichtigt, oder *Voraussagen über künftiges Verhalten* zu treffen“ (ebd. S. 51, Hervh. im Original). Auch hinsichtlich der Validität kann man verschiedene Formen wie beispielsweise kriterienbezogene Validierung oder Konstruktvalidierung unterscheiden (ausführlicher hierzu: vgl. Schuler 2000, S. 52 ff., Weuster 2004, S.17 ff.).

Um der Frage der Validität von Auswahlverfahren überhaupt nachgehen zu können, bedarf es einer Grundlage. So weisen mehrere Autoren indirekt darauf hin, dass das Erstellen eines Anforderungsprofils unerlässlicher Bestandteil einer jeden hochwertigen Personalauswahl ist (vgl. Weuster 2004, S. 32, Kay 2001, S. 155, Schuler 2000, S. 59 ff., Wagner 1991). Die Folgen einer fehlenden Anforderungsanalyse sind einigen Untersuchungen zufolge unqualifizierte Personalentscheidungen, welche aufgrund von Sympathie und Antipathie gefällt werden (vgl. Cook 1998, S. 49 und 60). Die Anforderungsanalyse ist eine Beschreibung der Tätigkeitsanforderungen, die ein Arbeitsplatz an die einzustellende Person stellt. Neben dieser Stellenpassung sind aber auch Fragen der Organisations- und Arbeitsweltpassung von Relevanz (vgl. Weuster 2004, S. 34). Die Anforderungen, welche an eine Person gestellt werden, können ganz unterschiedlich sein. So zählt Schuler Eigenschafts-, Verhaltens-, Qualifikations- und Ergebnisforderungen zu den wichtigsten Arten von Anforderungen (vgl. 2000, S. 59). Um eine Anforderungsanalyse durchzuführen, stehen grundsätzlich drei Wege zur Verfügung: erstens die *erfahrungsgelenkt-intuitive* Methode, zweitens die *arbeitsplatzanalytisch-empirische* Methode und drittens die *personenbezogen-empirische* Methode (vgl. ausführlich Schuler 2000, S. 59 ff.).

Aufgrund der erstellten Anforderungsanalyse gilt es nun, denjenigen unter den Bewerbern herauszufinden, welcher aufgrund seiner Eignungen (Eignungsprofil) am besten den Anforderungen entspricht. Probleme bei der Erstellung einer Anforderungsanalyse bestehen zum Beispiel bei besonders komplexen und spezialisierten Stellen. Zum einen liegt das Problem darin, überhaupt alle Anforderungen zusammenzutragen und zum anderen unterliegen auch Anforderungen einer bestimmten Interpretationsbreite durch die Stellenbeschreibenden. Ein weiteres Problem besteht bei Stellen, deren Anforderungen sich im Laufe der Zeit relativ schnell ändern und deren relevante Anforderungen zum Zeitpunkt der Auswahl nicht absehbar sind (vgl. Schuler 2000, S. 69).

#### ***2.4 Eine Definition des Auswahlgesprächs***

Eine treffliche Definition des Vorstellungsgesprächs bzw. Interviews<sup>5</sup> gibt Schuler (2006a): „Unter einem Interview als Methode der Personalauswahl ist eine Gesprächssituation zwischen zwei oder mehreren Personen – Repräsentanten der auswählenden Organisation einerseits und Stellenbewerber andererseits – zu verstehen, die Gelegenheit zum Austausch bewerbungsrelevanter person-, arbeits- und organisationsbezogener Informationen bietet und damit als Grundlage für Auswahlentscheidungen seitens der Organisation und der Organisationswahl seitens der Bewerber dient“ (S. 209). Scherm und Süß ergänzen, dass das Vorstellungsgespräch dem beiderseitigen Kennenlernen und beispielsweise dem Austausch bewerbungsrelevanter Aspekte diene, welche aus den Bewerbungsunterlagen nicht hervorgehen (vgl. 2003, S. 59).

#### ***2.5 Arten von Auswahlgesprächen***

Auswahlgespräche können aufgrund ihrer „Versatilität“ (Weuster 2004, S. 186) nach vielen verschiedenen Kriterien unterschieden werden. Zum Beispiel nach dem Strukturierungsgrad (unstrukturiert, teilstrukturiert, strukturiert), nach der Teilnehmerkombination oder nach dem Interviewzeitpunkt (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 271 f.). Die hier dargestellten Möglichkeiten zur Differenzierung von Auswahlgesprächen sind alle untereinander kombinierbar, so dass es zur eben beschriebenen Vielfalt an Interviewarten kommt. So kann man beispielsweise zu dritt (Teilnehmerkombination) ein unstrukturiertes Interview (Strukturierungsgrad) zur Vorauswahl (Interviewzeitpunkt) von Flugbegleiterinnen durchführen. Ebenso ist es möglich, alleine mehrere Bewerber gleichzeitig (Teilnehmerkombination) in strukturierter Form (Strukturierungsgrad) zur Endauswahl von Flugbegleiterinnen (Interviewzeitpunkt) auszuwählen oder andere Kombinationsmöglichkeiten zu wählen.

---

<sup>5</sup> Die Begriffe *Vorstellungs-, Auswahlgespräch* oder *Interview* werden hier synonym verwendet.

Für den Umgang mit Emotionen in der Personalauswahl ergibt sich aus der gewählten Form des Auswahlgespräches bereits eine relevante Frage: Inwieweit beeinflussen vorhandene Strukturen, genauer gesagt Auswahlstrukturen, den Umgang mit Emotionen? Neben dieser generellen Frage leite ich aus der jeweiligen Auswahlform (Struktur) einige weiterführende Fragestellungen ab, die am Ende der jeweiligen Unterkapitel zu den Auswahlformen aufgeführt sind.

### **2.5.1 Differenzierung nach dem Strukturierungsgrad**

Wie oben beschrieben, unterscheidet man nach dem Freiheitsgrad folgende drei Arten an Auswahlgesprächen: Freie oder auch unstrukturierte Interviews, teilstrukturierte Interviews oder strukturierte Interviews.

#### **2.5.1.1 Das unstrukturierte Interview**

Diese Art von Interview zeichnet sich dadurch aus, dass es keinem Leitfaden folgt und somit jedes Gespräch anders verlaufen kann. Unstrukturierte Interviews sind die seitens der Interviewforschung am schärfsten kritisierte Art des Auswahlgespräches. Ein Hauptkritikpunkt ist bei Weuster, dass die Auswahlentscheidung „(...) in Form einer intuitiven, impressionistischen Globalbeurteilung, manchmal als Zufallsentscheidung oder als Ad-hoc-Entscheidung nach der „übereinstimmenden Chemie“ oder „aus dem Bauch heraus“ (...)“ (Weuster 2004, S.186) erfolge. Schuler kritisiert insbesondere diejenigen, die in dieser Subjektivität einen Vorteil sehen und durch diagnostische Ignoranz aus der Not eine Tugend machen (vgl. Schuler 2000, S. 85). Die Struktur oder genauer formuliert die nicht vorhandene Struktur des Auswahlverfahrens ermöglicht es, dass Emotionen Einfluss auf die Auswahlentscheidung nehmen können. Damit gehen die eben genannten Autoren implizit davon aus, dass die Wirkung von Emotionen durch die Struktur des Verfahrens zu beeinflussen ist. Um die geringe Validität von unstrukturierten Interviews wissenschaftlich zu untermauern, wurden bis heute eine Vielzahl an Studien durchgeführt. Grundsätzlich gilt für alle diese Untersuchungen, welche bei Weuster (2004, S.85 ff.) und Schuler (2000, S.189 ff.) zitiert werden, dass unstrukturierte Interviews eine geringere Validität als strukturierte Interviews aufweisen. Auffällig ist aber, dass je nach Studie die Korrelationen in Bezug auf die überprüfte Validität sowohl für die jeweilige Interviewart als auch zwischen den Interviewarten erheblich abweichen.

So wird beispielsweise in einer Studie von Arvey & Campion (1982) bei großer Streuung eine Korrelation<sup>6</sup> von  $r = 0,05$  bis  $r = 0,25$  für unstrukturierte Interviews

---

<sup>6</sup> Der Korrelationskoeffizient zeigt den Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Der Koeffizient liegt im Bereich zwischen +1 und -1. Bei +1 ist der Zusammenhang perfekt positiv und bei -1 perfekt negativ. Der Wert null besagt, dass es keinen Zusammenhang gibt (vgl. Diekmann 2001, S. 203 f.). Demnach weisen unstrukturierte Interviews nur eine geringe positive Validität auf.

bezieht. In einer Metaanalyse von McDaniel et al. 1994, erreichen strukturierte Interviews eine Validität von  $r = 0,44$  und unstrukturierte Interviews eine Validität von  $r = 0,33$ . So bleibt für unstrukturierte Interviews festzustellen, dass eine Validität von  $r = 0,33$  bei vielen Studien als „gutes Ergebnis“ gewertet würde und es auch Studien gibt, bei denen Assessment Center schlechtere Validitätswerte als die eben genannten  $r = 0,33$  für unstrukturierte Interviews erreicht haben (vgl. Gaugler et al. 1987). Die Darstellung der abweichenden Validitätswerte soll zum einen zeigen, inwieweit diese Werte dafür genutzt werden können, um das eine Verfahren gegen das andere Verfahren „auszuspielen“. Zum anderen soll es verdeutlichen, dass je nachdem, welche Studie man heranzieht, unstrukturierte Interviews aus wissenschaftlicher Sicht heraus gar nicht so „schlechte“ Werte erzielen, wie ihnen oft vorgeworfen wird.

Zur Konkretisierung meiner Forschungsfrage ergibt sich die Frage, wie die befragten Entscheider die jeweils genutzte Form des Auswahlverfahrens für ihren jeweiligen Umgang mit Emotionen erleben und ob die vorhandenen Auswahlformen dabei als Unterstützung oder als Behinderung für die Personalauswahl erlebt werden.

#### ***2.5.1.2 Das teilstrukturierte Interview***

Das teilstrukturierte Interview kann man als eine Mischform zwischen dem freien und dem vollkommen strukturierten Gespräch bezeichnen (vgl. Holtbrügge 2004, S.107). Der Interviewer erstellt aufgrund einer Anforderungsanalyse für die zu besetzende Stelle einen Leitfaden mit zentralen Fragen. Diese Fragen werden nicht abgelesen und deren Beantwortung durch den Bewerber wird vom Interviewer flexibel gehandhabt. Der Leitfaden hilft dem Interviewer dabei, kein stellenrelevantes Thema zu vergessen, und sichert gleichzeitig eine gewisse Chancengleichheit, da allen Bewerbern die gleichen Fragen gestellt werden. Graves und Karren verweisen darauf, dass so das Auswahlverfahren gegen mögliche Diskriminierungsklagen gesichert ist (vgl.1996, S. 170).

Vergleicht man das teilstrukturierte Interview mit dem strukturierten Interview, so kann man diesen beispielsweise bezüglich der Validität vornehmen. Eine andere Vergleichsmöglichkeit besteht hinsichtlich der Bedürfnisse der Interviewer und der Interviewten. So fanden Huffcutt und Arthur (vgl. 1994) heraus, dass es bezüglich einer zunehmenden Strukturierung von Interviews einen so genannten „Deckeneffekt“ gibt. Dieser besagt, dass die Zunahme der Validitätswerte bei steigendem Strukturierungsgrad sinkt. So beträgt die Zunahme der Validität in der hier zitierten Studie von Level 3 (teilstrukturiertes Interview) zu Level 4 (strukturiertes Interview) nur noch ein  $r$  von 0,01. Hingegen beträgt die Zunahme der Validität von Level 2 (Vorgaben bezüglich der zu behandelnden Themen) zu Level 3 ein  $r$  von 0,21 (vgl. S.188). Grundsätzlich kann man festhalten, dass strukturierte Interviews eine höhere Validität als unstrukturierte

Interviews aufweisen (vgl. Jelf 1999, Harris 1989). Klimecki und Gmür (2001) weisen darauf hin, dass die Validitätsuntersuchungen sich meist auf die Beurteilung von Qualifikationen beziehen (S. 238) und nicht auf die anderen wesentlichen Auswahlfunktionen von Interviews. Dazu zählt Sarges (1995) u.a. das Feststellen von Fakten als Ergänzung von Angaben aus dem Lebenslauf und die Klärung der „Passung“ bezüglich Vorlieben und Abneigungen des Interviewers (vgl. S. 475).

Für die empirische Untersuchung stellt sich die Frage, ob der Strukturierungsgrad des Verfahrens beispielsweise als „Einengung“ oder als „Unterstützung“ erlebt wird.

### **2.5.1.3 Das strukturierte Interview**

Beim strukturierten Interview sind nach Weuster „die Fragen, das Procedere, die Antwortbewertung und, sofern es mehrere Entscheidungsträger gibt, auch die Bildung des gemeinsamen Urteils geplant“ (2004, S. 188). Der hohe Grad an Strukturierung soll unterschiedliche Leistungen der Interviewer ausgleichen und so insbesondere die Validität der Auswahl sichern (vgl. Graves/Karren 1999, S. 244 ff.). Bei dieser Art des Interviews müssen alle Bewerber die gleichen Fragen in exakt der gleichen Reihenfolge beantworten. Auch die Bewertung der einzelnen Bewerber erfolgt nach einem vorgegebenen Schema in Form bestimmter Bewertungsskalen. Schuler (2006a) erwähnt, dass andere Autoren auf die eine oder andere der hier genannten Bestimmungen verzichten (S. 213).

Teilweise wird gefordert, dass die Interviewer keine Vorinformationen über den Bewerber erhalten und zwischen den Interviews auch nicht gemeinsam über einzelne Bewerber diskutiert wird. Die Auswertung nach einem zuvor festgelegten „mechanisch-statistischen Verfahren“ (Weuster 2004, S. 189) soll verhindern, dass Einflussfaktoren wie Sympathie und Antipathie eine entscheidungsrelevante Rolle spielen.

Auch beim strukturierten Interview gibt es nicht die eine Form, sondern strukturierte Interviews können zum Beispiel biographieorientiert (vgl. Janz, Hellervik und Gilmore 1986) sein oder situative Fragen (vgl. Pursell/Campion/Gaylord 1980) enthalten. Eine Mischung aus diesen beiden Interviewarten hat Schuler (vgl. 1992) in der Form des multimodalen Interviews entwickelt, das sowohl biographie- als auch situationsbezogene Fragen enthält.

In einer Studie von Kohn und Dipboye (1998) musste eine Gruppe Studenten Transkripte unstrukturierter Interviews lesen und eine andere Gruppe Studenten Transkripte strukturierter Interviews. Im Anschluss daran sollten sie das Unternehmen hinsichtlich seiner Attraktivität beurteilen. Die Studenten, welche die unstrukturierten Interviews gelesen hatten, bewerteten das Unternehmen insgesamt viel positiver. Auch der Interviewer wurde als angenehmer empfunden (vgl. S. 821 ff.).