

Eberhardt Hofmann

Einstellungsgespräche erfolgreich führen

Ein Praxisleitfaden für die Auswahl
der besten Bewerber

2. Auflage



Springer Gabler

Einstellungsgespräche erfolgreich führen

Eberhardt Hofmann

Einstellungsgespräche erfolgreich führen

Ein Praxisleitfaden für die Auswahl der
besten Bewerber

2. Auflage



Springer Gabler

Eberhardt Hofmann
Friedrichshafen, Deutschland

ISBN 978-3-658-10600-3
DOI 10.1007/978-3-658-10601-0

ISBN 978-3-658-10601-0 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort zur zweiten Auflage

Manfred Lütz beschreibt in seinem Buch „Bluff: die Fälschung der Welt“¹:

„Es wird deutlich, dass die in Deutschland stattfindenden Bewerbungsgespräche in der Zwischenzeit reine Kunstprodukte sind, deren Produzenten viel dabei verdienen, erwachsene Menschen wider Willen eine Komödie aufführen zu lassen, die vor allem eines vermeidet: dass beide Teile sich wirklich kennenlernen.“

Das Buch von Manfred Lütz wurde weit nach der ersten Auflage des vorliegenden Buches veröffentlicht und deutet darauf hin, dass sich die Situation bei Bewerbergesprächen in der Zwischenzeit eher noch verschärft hat. Jeder, der Vorstellungsgespräche führt, muss sich mit dieser sonderbaren Situation auseinandersetzen. Die verschiedensten Entwicklungen haben dazu geführt, dass in einem Vorstellungsgespräch kaum mehr das stattfindet, was eigentlich stattfinden sollte und für den Bewerber sowie für die Organisation eigentlich das Sinnvollste wäre, nämlich sich über die gegenseitigen Vorstellungen zu unterhalten. Dass dies so ist und warum das so ist, kann man lange beklagen beziehungsweise diskutieren, man muss jedoch letztendlich mit diesem Sachverhalt umgehen.

Um an wirklich produktive und informationsreiche Punkte zu kommen, muss der Interviewer einiges an Vorarbeit leisten. Im vorliegenden Buch werden diese Art der Vorarbeit, die entsprechende Gesprächstechnik, Gesprächstaktik und Gesprächsstrategie beschrieben.

Friedrichshafen, im September 2015

¹ Lütz, M. (2012): „Bluff: Die Fälschung der Welt“ Droemer.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
	Literatur	5
2	Untersuchung zur Brauchbarkeit des Interviews	7
	Literatur	9
3	Den Bewerber zum Sprechen bringen	11
	3.1 Offene (weite) und geschlossene (enge) Fragen	12
	3.2 Zusammenfassen	19
	3.3 Beispiele einfordern	23
	Literatur	24
4	Konkret werden	25
	4.1 Effekte des Konkretisierens	27
	4.2 Aufzählungen verlangen als eine Technik des Nachfragens	31
	4.3 Umgang mit „Nichts“ – „Noch nie“-Antworten	32
	4.4 Einstiegs- und Nachfragen	34
	Literatur	37
5	Von der Worthölse zur individuellen Bedeutung – der zentrale Prozess ..	39
	5.1 Die Schwierigkeit der Bedeutungsübertragung	39
	5.2 Der Mikro- und der Makroprozess	47
	5.3 Einwände	52
	5.4 Nonverbale Beobachtung	55
	5.5 Das Doppelproblem	57
6	Das Meta-Modell als formale Hilfe zum Nachfragen	61
	6.1 Veranschaulichung des Modells	61
	6.2 Universalquantifizierungen	63
	6.3 Nominalisierungen	64
	6.4 Sprachliche Tilgungen	66
	Literatur	67

7	Spezielle Fragen/Überprüfung der Antworten	69
7.1	Konkretisieren	69
7.2	Zum gängigen Stereotyp konträre Fragen	70
7.3	Zirkuläre Fragen	72
7.4	Projektive Fragen	73
7.5	Abstrakte Fragen	74
7.6	Mehrgliedrige Fragen	75
7.7	Anwendung der beschriebenen Fragetechniken	77
	Literatur	77
8	Quantifizierbare Antworten	79
8.1	Vorgehen bei der Konstruktion von Fragen mit quantifizierbaren Antworten	79
8.2	Interviewerverhalten beim Stellen von Fragen mit quantifizierbaren Antworten	82
	Literatur	82
9	Der Gesprächsplan	83
9.1	Begrüßung und Gesprächsbeginn	86
9.2	Ablauf des Gespräches erklären	87
9.3	Das Kernstück: Die Vorstellungen des Bewerbers erfassen	87
9.4	Spezielle Anforderungen	104
9.5	Informationen zur Stelle	106
9.6	Dem Bewerber Gelegenheit zum Fragen geben	108
9.7	Abschluss des Gespräches	108
9.8	Zusammenspiel zwischen Personal- und Fachabteilung	108
	Literatur	109
10	Die Erweiterung des klassischen Vorstellungsgespräches durch Assessment-Center-Elemente	111
10.1	Die Bewerberpräsentation	111
10.2	Verhaltensbeobachtung während des Zweiergespräches	118
10.3	Simulation von Gesprächssequenzen	120
	Literatur	120
11	Durchführungstechnische Gesichtspunkte	123
11.1	Sitzposition	123
11.2	Notizen	124
11.3	Zeitplanung	126
11.4	Leistungskurve	128
11.5	Systematisches Auswerten	129
	Literatur	130

12	Auswertung des Interviews	131
12.1	Bauch- oder Kopfentscheidungen?	131
12.2	Der erste Eindruck	132
12.3	Vorgehen bei der Auswertung	133
12.4	Dynamik in Entscheidergruppen	134
	Literatur	137
13	Training des Interviewerverhaltens	139
13.1	Schriftliche Übungen	139
13.2	Praktische Übungen	139
13.3	Supervision und Rückmeldung	140
13.4	Lernprinzipien	141
13.5	Beobachtungsblatt: Rückmeldung des Interviewerverhaltens	143
14	Bauch- oder Kopfentscheidungen	145
14.1	Rationale Entscheidungen und Bauchentscheidungen	145
14.2	Was ist ein Verhaltensstil?	146
14.3	Kurzbeschreibung der Stile – „chemische Elemente“	147
14.4	Zwischenmenschliche Konstellationen – „chemische Reaktionen“	150
14.5	Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?	152
	Literatur	154
15	Zusammenfassung	155
16	Übungen und Beispiellösungen	157
16.1	Aspekte einer Nachricht	157
16.2	Offene und geschlossene Fragen	158
16.3	Offene Fragen formulieren	159
16.4	Paraphrasieren	160
16.5	Nachfragen	161
16.6	„Blech reden“	162
16.7	Meta-Modell	162
16.8	Nominalisierungen	163
16.9	Originalität von Antworten	165
	Sachverzeichnis	167

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Normales Gespräch und Vorstellungsgespräch: Schalter umlegen	2
Abb. 1.2	Einfaches und komplizierteres (aber realitätsgerechteres) Modell der Kommunikation	3
Abb. 3.1	Offene Fragen	14
Abb. 3.2	Konstruktion offener (weiter) Fragen	15
Abb. 3.3	Formale Konstruktion offener Fragen	15
Abb. 3.4	Verkettung offener Fragen	16
Abb. 3.5	Abfolge offener und geschlossener Fragen im Gespräch	17
Abb. 3.6	Zusammenfassen als „Rückwärtsgehen“ im Gespräch	20
Abb. 3.7	Fragendes Zusammenfassen	20
Abb. 3.8	Bewusst falsches Zusammenfassen	21
Abb. 3.9	Verkettung von offenen und geschlossenen Fragen und Zusammenfassungen	23
Abb. 4.1	Intuitives und durch „Ratgeber“ verbreitetes Bild des Vorstellungsgesprächs	29
Abb. 4.2	Tatsächliches Vorgehen bei einem „guten“ Bewerbungsgespräch	29
Abb. 4.3	Fordern von Aufzählungen	32
Abb. 4.4	Vorgehen beim hypothetischen Nachfragen	33
Abb. 4.5	Möglichkeiten des Konkretisierens	35
Abb. 5.1	Eine direkte Bedeutungsübertragung ist (leider) nicht möglich	40
Abb. 5.2	Illusion und zu erwartende Schnittmenge	41
Abb. 5.3	Fehlerpräferenz unseres Gehirns: Wahrscheinlichkeitsabschätzung	42
Abb. 5.4	Der „blinde Fleck“ auf der Netzhaut	43
Abb. 5.5	Experiment (1) zum „blinden Fleck“	43
Abb. 5.6	Experiment (2) zum „blinden Fleck“	44
Abb. 5.7	Begriff und individuelle Bedeutung	45
Abb. 5.8	Kippfigur	46
Abb. 5.9	Durchzug mit Abzweig	49
Abb. 5.10	Mikroprozess	50
Abb. 5.11	Erweiterter Mikroprozess	51
Abb. 5.12	Der Makroprozess	51

Abb. 5.13	Zeitliche Dimension des Nachfrageaufwandes	54
Abb. 5.14	Der Bewerber weist den Weg „in die Tiefe“	56
Abb. 6.1	Kommunikative Schnittmenge	62
Abb. 6.2	Der sprachliche Verkürzungsmechanismus der Nominalisierung	64
Abb. 6.3	Der Prozess der Nominalisierung. Wo eigentlich ein Verb hingehört, wird ein Nomen eingesetzt	64
Abb. 7.1	Das Konstruktionsprinzip von zum gängigen Stereotyp konträren Fragen	71
Abb. 7.2	Konstruktion zirkulärer Fragen	72
Abb. 7.3	„Projektion“ der eigenen Werthaltungen auf andere Personen	74
Abb. 7.4	Antwortverhalten in Abhängigkeit vom Abstraktionsgrad der Frage . . .	75
Abb. 7.5	Mehrgliedrige Fragen	76
Abb. 8.1	Iteratives Vorgehen bei der Generierung quantifizierbarer Antworten . .	81
Abb. 9.1	Konkretheit von Vorstellungen	84
Abb. 9.2	Verteilung der Anteile an der Redezeit in der Konversationsphase	86
Abb. 9.3	Faktoren der Arbeitszufriedenheit	91
Abb. 9.4	Stufen der Mitwirkung innerhalb einer Organisation	92
Abb. 9.5	Kulturelle Dimensionen	100
Abb. 9.6	Idealtypische Gruppenmodelle	101
Abb. 9.7	Zusammenspiel zwischen Personalabteilung und Fachabteilung	109
Abb. 10.1	Der kommunikative Fokus bei der Bewerberpräsentation	112
Abb. 10.2	Auswertungsblatt für eine Präsentation	117
Abb. 10.3	Beobachtungsblatt zum Gesprächsverhalten	119
Abb. 11.1	Sitzpositionen beim Bewerbergespräch	124
Abb. 11.2	Behaltensleistung in Abhängigkeit von der Position	126
Abb. 11.3	Begrenzte Gedächtniskapazität	127
Abb. 11.4	Verzerrung bestehender Unterschiede bei der gleichzeitigen Betrachtung mehrerer Dimensionen	129
Abb. 12.1	Auswertung des Interviews	134
Abb. 12.2	Versuchslinien von Asch	135
Abb. 12.3	Der Asch-Versuch	135
Abb. 12.4	Veränderung der „Wahrnehmung“	136
Abb. 13.1	Konstellation bei der kollegialen Supervision	140
Abb. 13.2	Beobachtungsblatt zur Rückmeldung des Interviewerverhaltens	141
Abb. 14.1	Flexibilität von Verhalten	146
Abb. 14.2	Einengung der Stile bei Stress	147
Abb. 14.3	Konstellation mit sehr hohem Konfliktpotenzial	151
Abb. 14.4	Mögliche Zweierkonstellationen	152
Abb. 16.1	Übung: Aspekte einer Nachricht	157

Über den Autor



Eberhardt Hofmann studierte Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie in Tübingen. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Personalauswahl und -entwicklung. Seine Erfahrungen aus der Praxis münden zudem in Lehraufträgen an verschiedenen Hochschulen und in Weiterbildungsorganisationen.

Bewerber antworten in Vorstellungsgesprächen nicht einfach spontan und unreflektiert. Die Antworten werden oftmals überlegt und taktisch gegeben. Diese Tendenz verstärkt sich durch die inflationär anwachsende Zahl von Ratgebern für Bewerber. Man muss davon ausgehen, dass so gut wie jeder qualifizierte Bewerber vorbereitet zum Vorstellungsgespräch kommt. Wie sinnvoll und realitätsangemessen diese Form der Vorbereitung ist, ist dabei eine andere Frage.

Die zentralen Thesen dieses Buches lauten:

- Bewerber verhalten sich in Vorstellungsgesprächen nicht „natürlich“, nicht „spontan“, sie reagieren (bewusst oder unbewusst) nicht so, wie sie sich „normalerweise“ verhalten würden, sondern in einer mehr oder weniger verzerrten Art und Weise.
- Das schränkt die Validität des Vorstellungsgesprächs stark ein. Die Qualität hängt aber auch stark von der Kompetenz des Interviewers ab. Seitens des Interviewers ist ein solches Gespräch nicht einfach.
- Oftmals wird man als Interviewer, insbesondere als Fachbereichsvertreter, völlig unvorbereitet mit diesem Thema konfrontiert.
- Das Vorstellungsgespräch erscheint auf den ersten Blick relativ einfach, man muss sich (anscheinend) nur mit dem Bewerber zusammensetzen und mit ihm reden.
- Um ein gutes Vorstellungsgespräch führen zu können, ist es notwendig, einige Schalter im Kopf umzulegen und ein teilweise völlig anderes Gesprächsverhalten anzuwenden, als dies in „normalen“ Gesprächen angemessen ist (siehe Abb. 1.1).

Die Bedeutung dieser einzelnen Schalter wird in den Kapiteln zur Gesprächstechnik intensiv erläutert.

Bewerber und auch einige Interviewer gehen oft von einem einfachen „Röhrenmodell“ der Kommunikation aus. Sie glauben, dass der Sender eine Information „in eine Röhre“ schickt, die dann die Information zum Empfänger transportiert und dort genauso ankommt, wie es der Sender intendiert hat. So wünschenswert diese Vorstellung zur

Abb. 1.1 Normales Gespräch und Vorstellungsgespräch: Schalter umlegen



Kommunikation auch ist, so wenig entspricht sie der Realität. Eine These dieses Buches besteht darin, dass es im Vorstellungsgespräch günstiger ist, von einem anderen Kommunikationsmodell auszugehen:

Das als günstiger vorgeschlagene Modell sieht etwas verwirrend aus (siehe Abb. 1.2). In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Elemente näher erläutert und die Gründe dafür dargelegt, warum dieses Modell realitätsnäher als das Röhrenmodell ist.

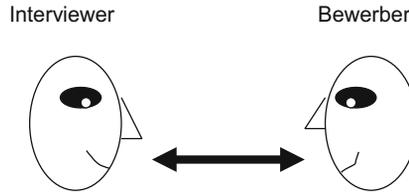
Es sind einige weitere Fakten relevant:

Man weiß, dass sich Versuchspersonen selbst bei relativ unverfänglichen psychologischen Experimenten nicht so verhalten, wie sie es normalerweise tun würden (z. B. Gniech 1982). Es wird geschätzt, dass nur ca. 15 Prozent der Versuchspersonen „gute“ Versuchspersonen sind, die sich bei psychologischen Experimenten spontan, natürlich, unkontrolliert verhalten. Was für psychologische Experimente zutrifft, gilt sehr wahrscheinlich auch für andere Situationen, bei denen die „Versuchsperson“ mit einem für sie nicht oder nicht voll transparenten Verfahren konfrontiert wird, das eine Einschätzung ihrer Persönlichkeit zum Ziel hat, wie dies auch im Vorstellungsgespräch der Fall ist.

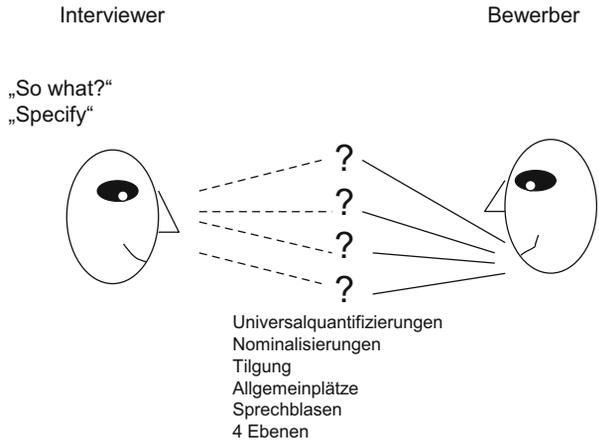
In manchen Studiengängen (besonders im betriebswirtschaftlichen Bereich) sind Bewerbertrainings bereits Bestandteile des normalen Curriculums. Selbst wenn dies nicht der Fall ist, gibt es an fast jeder Hochschule Angebote zu Bewerbertrainings. In vielen Förderprogrammen des Arbeitsamtes ist ebenfalls ein Bewerbertraining enthalten. Die Qualität dieser Trainings ist sehr unterschiedlich. Ein Großteil der selbsternannten Trainer hat noch nie in der Realsituation auf der Arbeitgeberseite ein Einstellungsinterview

Abb. 1.2 Einfaches und komplizierteres (aber realitätsgerechteres) Modell der Kommunikation im Vorstellungsgespräch

Ungünstiges Modell des Vorstellungsgesprächs



Günstiges Modell des Vorstellungsgesprächs



geführt. Manchmal werden den Bewerbern in solchen Trainings sogar ausgesprochen unsinnige Vorstellungen vom Bewerbergespräch vermittelt. So lautete zum Beispiel eine Seminaurausschreibung für ein Bewerbertraining: „Die optimale Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch sollte genauso aussehen, wie die Vorbereitung eines Schauspielers auf seine Rolle. Ziel ist es, dass der Bewerber sich bei einem Vorstellungsgespräch optimal darstellt.“ (Bildungswerk Schloss Hersberg). Unabhängig von der Qualität der in diesen Veranstaltungen gegebenen Verhaltensempfehlungen und deren Umsetzbarkeit im Vorstellungsgespräch kann man davon ausgehen, dass ein Großteil der Bewerber bezüglich des Verhaltens im Gespräch und der zu gebenden Antworten in irgendeiner Art und Weise durch das Lesen von Ratgebern oder den Besuch von Trainings instruiert in ein Vorstellungsgespräch geht und zumindest versucht, taktisch zu antworten.

Nach einer Untersuchung von Fruhner und Schuler (1987) glauben Bewerber tatsächlich auch, dass sie im Vorstellungsgespräch einen größeren Einfluss auf das Ergebnis haben, als dies bei anderen Auswahlverfahren der Fall ist.

Das hat zur Folge, dass derjenige, der Einstellungsinterviews zu führen hat, zwei Aufgaben gleichzeitig bewältigen muss. Er muss sich nicht nur Gedanken darüber machen, welche Informationen er im Rahmen des Interviews erhebt und wie er dies tut, er muss zusätzlich dazu auch noch die vom Bewerber erhaltene Information auf ihre „Richtigkeit“,

„Authentizität“, „Glaubhaftigkeit“ und vor allem auf ihre Bedeutung hin beurteilen. Die Situation wird dadurch noch etwas komplizierter, dass die Qualität des Interviews auch von der Interviewerseite her sehr unterschiedlich sein kann. Häufig müssen Fachvorgesetzte ohne spezielle Schulungen Einstellungsinterviews führen. Es wird offenbar davon ausgegangen, dass die Fähigkeit zum Führen von Vorstellungsgesprächen mit der Ernennung zur Führungskraft automatisch mitverliehen wird. Die nachfolgend beschriebenen Techniken sollen dazu dienen, relevante Informationen im Rahmen des Einstellungsinterviews sicherer erheben zu können und die erhaltenen Informationen auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen.

Kapitel 2 des vorliegenden Buches beschäftigt sich mit prinzipiellen Fragen des Vorstellungsgesprächs. Es stellt kurz den Forschungsstand zur Brauchbarkeit des Interviews und die sich daraus ergebenden Konsequenzen dar.

Nach diesen eher theoretischen Überlegungen beschäftigen sich die Kap. 3 bis 9 mit der konkreten Gesprächsführung. Der Schwerpunkt liegt in Kap. 3 auf der Darstellung von Techniken, mit deren Hilfe man den Bewerber zum Sprechen bringen kann. Dies ist die Grundvoraussetzung, um von ihm möglichst viele Informationen zu seiner Person zu erhalten. Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Notwendigkeit und mit den entsprechenden Techniken, die Antworten des Bewerbers zu konkretisieren und dadurch den Informationsgehalt der erhaltenen Antworten zu erhöhen. In Kap. 5 wird das Kernstück des Vorstellungsgesprächs behandelt, der Schritt weg von Schlagworten und wohlfeilen Begriffen hin zu der Erfassung individueller Bedeutungen. Kapitel 6 stellt zu diesem Zweck ein formales Modell aus der verhaltenstheoretischen Diagnostik vor, mit dessen Hilfe man sehr schnell diejenigen Elemente aus den Antworten des Bewerbers identifizieren kann, die bei entsprechendem Nachfragen mit hoher Treffsicherheit relevante Informationen liefern. Gegenstand von Kap. 7 sind spezielle Fragen und solche Fragen, die es bis zu einem gewissen Grad erlauben, die Antworten des Bewerbers auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen. In Kap. 8 wird eine Methode dargestellt, um das Antwortverhalten des Bewerbers quantifizierbar machen können. In Kap. 9 wird ein beispielhafter und relativ universell verwendbarer Gesprächsplan vorgestellt. Mit den Methoden, die in Kap. 10 beschrieben werden, wird der rein verbale Bereich verlassen und eine Methodik vorgestellt, um innerhalb des Vorstellungsgesprächs zu einer Beobachtung realen Verhaltens zu gelangen. Gegenstand von Kap. 11 sind die eher durchführungstechnischen Rahmenbedingungen, die beim Vorstellungsgespräch relevant sind. Kapitel 12 befasst sich mit der systematischen Auswertung eines Vorstellungsgesprächs. Kapitel 13 beschreibt verschiedene Methoden, mit denen man das Gesprächsverhalten trainieren kann. Das Verhältnis von Bauch- und Kopfentscheidungen wird im Kap. 14 diskutiert. Im Kap. 15 werden die Kernpaussagen des Buches noch einmal zusammengefasst, im Kap. 16 befinden sich Übungen und Beispiellösungen

Der Text verwendet die maskuline Wortform (Bewerber, Interviewer etc.). Die Bezeichnung bezieht weibliche Formen mit ein und wurde aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit gewählt.

Sowohl die vorgestellte Gesprächstechnik als auch die Gesprächsinhalte sind konform mit dem „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ (AGG).

Literatur

- Fruhner, R., & Schuler, H. (1987). *Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren zur Personalauswahl durch potenzielle Stellenbewerber*. Vortrag beim 14. Kongress für Angewandte Psychologie des BDP, Mainz.
- Gniech, G. (1982). *Störeffekte in psychologischen Experimenten*. Stuttgart: Kohlhammer.

Der Zahlenwert einer Validitätsangabe bedeutet Folgendes: Je näher der Zahlenwert sich dem Wert „1“ annähert, desto höher ist die Validität und damit die Vorhersagbarkeit, je näher der Wert bei „0“ liegt, desto geringer ist die Validität. So berichten zum Beispiel Eckhardt und Schuler (1992) von 0,14 und Schmidt und Hunter (1998) von max. 0,3. Die Validität und somit die Brauchbarkeit des Interviews wird daher in allen Studien als eher gering bewertet. Auch Untersuchungen zur so genannten „inkrementellen Validität“ wie zum Beispiel Schmidt und Hunter (1998), bei denen es um die Frage geht, welchen Zusatznutzen das Interview bringt, wenn man es mit anderen Verfahren kombiniert, stellen dem Vorstellungsgespräch ein sehr schlechtes Zeugnis aus. Da die Ergebnisse dieser Untersuchungen immer in die gleiche Richtung weisen, hat sich der Fokus der Forschung in den letzten Jahren geändert und die Fragestellung heißt nun immer öfter: Wodurch kommen Unterschiede in der Brauchbarkeit von Interviews zustande?

Die oben zitierten Meta-Analysen beziehen sich auf „das Interview“. Bei der Führung von Interviews gibt es jedoch beträchtliche Unterschiede. Die Bandbreite reicht dabei von einem „Smalltalk“ bis zu komplexen und standardisierten Interviewsystemen. Daher ist die Vermutung sicherlich nicht unberechtigt, dass die Validität eines „guten“ Interviews deutlich höher liegt als die eingangs berichteten Durchschnittswerte. Je nach der Qualität des Interviews (und natürlich auch der Kompetenz des Interviewers) gibt es eine sehr hohe Spreizung der Validitätswerte.

Die neuere Forschung beschäftigt sich mit der Frage, wie man die Validität der Interviews steigern kann. Mit Maßnahmen der Validitätssteigerung kann man Validitätswerte erreichen, die in der Größenordnung alternativer, aber meist aufwändigerer Verfahren (z. B. Assessment-Centern) liegen. So sind zum Beispiel anforderungsbezogene Interviews valider als Interviews, die wenig Anforderungsbezug aufweisen, strukturierte Interviews sind valider als unstrukturierte (z. B. Wiesner und Cronshaw 1988). Deller et al. (1992) berichten von Validitätskoeffizienten von 0,45 bei der Verwendung eines situativen Interviews. Harris (1989) ermittelte für ein anforderungsbezogenes und hochstrukturiertes Interview bessere Validitätswerte als bei anderen Interviews. Die Validität des Interviews