



Heinz Schuler

Das Einstellungs- interview

2., überarbeitete Auflage

Das Einstellungsinterview

Heinz Schuler

Das Einstellungs- interview

2., überarbeitete Auflage



Prof. Dr. Heinz Schuler, geb. 1945 in Wien. Studium der Psychologie und Philosophie in München. 1973 Promotion und 1978 Habilitation an der Universität Augsburg. 1979-1982 Professor und Institutsleiter an der Universität Erlangen. Von 1982-2010 Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Universität Hohenheim, Stuttgart. Gründungsherausgeber der Zeitschrift für Personalpsychologie. Langjähriger Vorsitzender der Ethikkommissionen der DGPs und des BDP. Berater zahlreicher Unternehmen und Behörden. Träger des Deutschen Psychologie Preises 2017.

mey

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © KatarzynaBialasiewicz - iStock.com by Getty Images
Satz: Matthias Lenke, Weimar
Format: PDF

2., überarbeitete Auflage 2018

© 2002, 2018 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2871-0; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2871-1)

ISBN 978-3-8017-2871-7

<http://doi.org/10.1026/02871-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch ist für viele geschrieben – für die Fachkollegen aus der Personal- und Organisationspsychologie (die Forscher wie die „Praktiker“), für den Nachwuchs dieses Berufsstandes, also die Studierenden der Psychologie und benachbarter Wissenschaften, für Betriebswirte, Personalleute und Trainer, für Fachvorgesetzte und schließlich auch für Berufswählende und Stellenbewerber. Es ist ungewiss, ob es gelingt, so verschiedenen Lesergruppen gleichzeitig etwas Brauchbares zu bieten, aber da ähnliche Versuche in der Vergangenheit – der Resonanz nach zu schließen – schon gelungen sind, bin ich zuversichtlich und wage als Ziele zu formulieren, dieses Buch möge dazu verhelfen, dass

- allgemein Interessierte sich einen Überblick über Theorie und Praxis der Personalauswahl mittels Gespräch verschaffen;
- Studierende, Fachkollegen und Praktiker mit theoretischen Interessen sich über die Interviewforschung informieren;
- die weniger Erfahrenen unter den Interviewern nicht alle Fehler der Personalauswahl selbst machen, sondern rasch zu einer ertragreichen Form des Auswahlgesprächs finden;
- die Erfahrenen unter den Interviewern – Offenheit für Neues vorausgesetzt – es künftig noch besser machen;
- Interviewtrainer Material zum Aufbau ihrer Seminare finden und Trainingsteilnehmer Anregung und Verständnis gewinnen;
- diejenigen, die sich darauf verstehen, eine Anleitung darin finden, anspruchsvolle Interviews zu konstruieren;
- Berufs- und Stellensuchende Aufklärung darüber finden, welche tätigkeitsbezogene Information sie aus Einstellungsinterviews erwarten können, was die Fragen bedeuten, die ihnen gestellt werden und welche Fragen sie selbst stellen können, um für ihre eigene berufliche Entscheidung gerüstet zu sein.

Nicht für jeden dieser Zwecke dürfte es erforderlich sein, den gesamten Text gründlich durcharbeiten. Im Prinzip sollte dieses Buch für alle genannten Gruppen von Interesse sein, aber beim Abfassen des Manuskripts wurde der Versuch gemacht, die verschiedenen Teile und Kapitel auch für sich genommen verständlich und nützlich zu gestalten. Im Einleitungskapitel findet der Leser – und selbstverständlich auch die Leserin, die sich in allen Fällen mindestens ebenso freundlich angesprochen fühlen und dem Verfasser verzeihen möge, dass er darauf

verzichtet hat, durch Sprachverunstaltung hierauf hinzuweisen – im Einleitungskapitel also finden sich genauere Hinweise, welche Buchteile für welche Zielsetzung und welchen Leserkreis von besonderer Bedeutung sind.

Gelingt es, die oben genannten Ziele ganz oder teilweise zu erreichen, so kann dieses Buch auch einen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten. Das ist dort besonders wichtig, wo Auswahlverfahren entwickelt werden; aber auch die Interviewdurchführung sowie die Verbesserung bestehender Systeme sollte von den empfohlenen Maßnahmen profitieren. Die Intuition durch kontrolliertes diagnostisches Vorgehen zu ergänzen, ist nicht nur insoweit von Vorteil, als dadurch nachweislich die Qualität der Auswahlentscheidungen verbessert wird, sondern ermöglicht auch, das Zustandekommen dieser Entscheidungen zu überprüfen. Prozess und Ergebnis der Diagnose werden überprüfbar und sind damit auch laufender Verbesserung zugänglich. Dieser Umstand ist nicht zu unterschätzen, denn er ist von wissenschaftlicher wie von praktischer, von ethischer wie von arbeitsrechtlicher Bedeutung.

Im Dienste der Ziele „Qualitätsverbesserung“ und „Qualitätssicherung“ ist dieser Text um klare Empfehlungen und Ratschläge bemüht. Nicht in allen Fällen werden sie die Form einfacher Regeln haben können, weil die Komplexität menschlichen Verhaltens vielfach Differenzierungen erfordert und die Autonomie der handelnden Subjekte auf beiden Seiten des Interviewgeschehens apodiktische Anweisungen verbietet. Aber wo immer möglich, d. h. wo die Eindeutigkeit der Forschungsergebnisse es nahe legt, werden Regeln oder Empfehlungen angeboten. „Rezepte“ werden von Geistes- und Sozialwissenschaftlern oft mit stolzem Gestus verweigert, ja herabgewürdigt, weil sie selbst nicht wirklich brauchbare Ratschläge zu geben haben. Wir wollen uns demgegenüber hier, bei aller Komplexität und Differenzierung, vor klaren Hinweisen nicht scheuen.

Wie der Leser erkennen wird, hat der Verfasser einige Präferenzen entwickelt, die nicht mit denen aller Kollegen konform gehen. Dies ist in der Wissenschaft – wie in jeder lebendigen, lernenden Praxis – nicht anders zu erwarten. Soweit sinnvoll und durch empirische Ergebnisse gestützt, sollen selbstverständlich auch konträre Ansichten zu Wort kommen. Wo Datenlage und theoretische Stützung das erlauben, wird klar zum Ausdruck gebracht werden, was als beste der derzeit verfügbaren Möglichkeiten angesehen werden kann; selbst wenn bestimmte Vorgehensweisen und Instrumente als „ideal“ angesehen werden können, gibt es aber zumeist auch Übergänge und Zwischenstufen, und es kommen mehrere Möglichkeiten in Frage, die bisher geübte Praxis zu verbessern und Fehler zu vermeiden. Anders als bei hochaufwendigen eignungsdiagnostischen Verfahren wie dem Assessment Center sollte es beim Interview aber auch kleineren Unternehmen möglich sein, sich wirklich fortschrittlicher Techniken zu bedienen.

Bei aller Bedeutsamkeit des Themas „Einstellungsinterview“ für den Verfasser gab es in den letzten Jahren immer noch wichtigere Projekte und dringlichere

Arbeit, die vorzuziehen waren. So habe ich dem Verlag, namentlich in Gestalt des Wissenschaftlichen Verlagsleiters Dr. Michael Vogtmeier, für seine Geduld mit diesem lange schon angekündigten Vorhaben zu danken; die mahnenden Ermunterungen haben bei aller Beharrlichkeit den freundschaftlichen Ton nie verloren, die in vielen anderen Projekten bewährte Zusammenarbeit hat unter der langen Verzögerung nicht gelitten und schließlich zum – hoffentlich guten – Abschluss auch dieses gemeinsamen Unternehmens geführt. Dank gebührt weiterhin Frau Petra Trautwein, Frau Eva-Marie Ill, Herrn Christian Kratzert und Herrn Mathias Hübner für das Schreiben des Manuskripts und die Gestaltung von Tabellen und Abbildungen sowie Herrn Andreas Frintrup und Frau Corinna Wall für das Korrekturlesen von Teilen des Manuskripts und für wertvolle Verbesserungsvorschläge. Frau Yvonne Klingner sowie die Herren Benedikt Hell, Peter Muck und Patrick Mussel haben sich sogar durch den vollständigen Text gearbeitet und dessen Endredaktion mit einer Vielzahl von Hinweisen unterstützt. Die Zusammenstellung des Literaturverzeichnisses und der Register haben Frau Karen Fries und Herr Christian Steidel übernommen. Ihnen allen sei aufs Herzlichste gedankt!

Für den Verfasser selbst war die Ausarbeitung ein Flow-Erlebnis, das er auch den Lesern des Buchs und Anwendern der beschriebenen Verfahrensweisen wünscht.

Stuttgart-Hohenheim, im April 2002

Heinz Schuler

Vorwort zur 2. Auflage

Als Buchautor beginnt man die Arbeit an einer Neuauflage mit der Gewissheit, in den vergangenen 15 Jahren ein bisschen gescheiter geworden zu sein. Man sollte also zum Thema mehr, Fundierteres und Aktuelleres sagen können.

Beim Lesen des alten Texts (in diesem Fall auch des alten Vorworts) stellt sich dann allerdings die Einsicht ein, dass man viel Fundierteres auch jetzt nicht zu bieten hat. Ein Mehr ist den Lesern nicht zuzumuten, so bleibt nur das Aktuellere. Davon gibt es tatsächlich einiges in Forschung wie praktischer Verwendung von Einstellungsinterviews. Das mir am wichtigsten Scheinende hiervon habe ich in die Bearbeitung des Buchs aufgenommen. Vor allem aber habe ich versucht, den Anwendungsnutzen zu vermehren, indem ich auf einige theoretische Vertiefungen verzichtet und stattdessen die praktischen Ratschläge und die Anzahl von Beispielfragen vermehrt habe.

Mein Dank gilt diesmal Frau Anne-Sophie Konz für das sorgfältige Erfassen der Texte, Herrn Dominik Schwarzingen für das findige Lösen der Digitalisierungsprobleme und Frau Tanja Ulbricht sowie Frau Franziska Stolz für die engagierte Betreuung des Bandes von Verlagsseite. Dank sagen möchte ich auch den Leserinnen und Lesern, die eine Neuauflage des Buchs ermöglicht haben.

Stuttgart, im Juni 2017

Heinz Schuler

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Überblick	13
1.1	Begriffsklärung	13
1.2	Funktionen des Einstellungsinterviews	15
1.3	Zum Aufbau dieses Buchs	17
1.4	Lesehinweise	21
2	Die Rolle des Interviews in der Personalauswahl	23
2.1	Eignungsdiagnose als Vergleich von Person und Tätigkeit	23
2.2	Eignungsdiagnostische Verfahrenstypen	25
2.3	Der trimodale Ansatz der Berufseignungsdiagnostik	28
2.4	Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren	30
3	Entwicklung und Stand der Interviewforschung	48
3.1	Der lange Weg zum leistungsfähigen Auswahlverfahren	48
3.2	Komponenten der Interviewstruktur	53
3.3	Die Validität des Einstellungsinterviews	56
4	Soziale Urteilsbildung: Einflussgrößen, Fehlermöglichkeiten und Entscheidungsfindung	61
4.1	Die Einflussgrößen im Überblick	62
4.2	Die Situation	63
4.3	Die Person des Bewerbers	73
4.4	Das Verhalten des Bewerbers	83
4.5	Die Person des Interviewers	93
4.6	Das Verhalten des Interviewers	100
4.7	Prinzipien und Mechanismen der Urteilsbildung	108
4.8	Der Eindruck des Interviewers	119
4.9	Der Eindruck des Bewerbers	131
4.10	Die Beziehung zwischen Interviewer und Bewerber	142
4.11	Die Entscheidung des Interviewers	147
4.12	Die Entscheidung des Bewerbers	154

5	Anforderungsanalyse	159
5.1	Zum Erfordernis der Anforderungsanalyse	159
5.2	Ansätze und Verfahren der Anforderungsanalyse	160
5.3	Heute formulieren wir ein Anforderungsprofil!	164
5.4	Sequenz von qualitativer und quantitativer Analyse	166
5.5	Die Methode der kritischen Ereignisse	168
5.6	Bedeutsamkeit und Erfüllungsgrad von Anforderungen	170
5.7	Einige methodische Erfordernisse und Probleme	174
6	Merkmale und Konstrukte im Interview	176
6.1	Begriffsklärung	176
6.2	Kognitive Fähigkeiten und ihre Klassifikation	178
6.3	Erfassung kognitiver Fähigkeiten im Interview	181
6.4	Nicht-kognitive Merkmale	186
6.5	Zusammenwirken kognitiver und nicht-kognitiver Merkmale	197
6.6	Ergänzungen	199
7	Fragentypen	201
7.1	Offene Fragen	202
7.2	Geschlossene Fragen	203
7.3	Mehrfach- oder Kettenfragen	203
7.4	Suggestivfragen	204
7.5	Zweiseitige oder Alternativenfragen	204
7.6	Auswahlfragen	205
7.7	Kenntnisfragen	205
7.8	Schwächenanalyse	205
7.9	Sequenzielle Fragetechnik und Konkretisierungsfragen	207
7.10	Biografiebezogene Fragen	207
7.11	Situative Fragen	209
7.12	Weitere rhetorische Mittel	210
8	Interviewsysteme	213
8.1	Das Behavior Description Interview	213
8.2	Das Situative Interview	218
8.3	Das Entscheidungsorientierte Gespräch	224
9	Das Multimodale Interview	226
9.1	Ausgangspunkt	226
9.2	Theoretische Grundlagen	228
9.3	Der Aufbau des Multimodalen Interviews	230
9.4	Konstruktion und Anwendungsbeispiele	232
9.5	Integration in ein Potenzialanalyseverfahren	243

9.6	Psychometrische Qualität	246
9.7	Bewerberreaktionen	252
9.8	Charakteristika des Multimodalen Interviews	253
10	Der Ablauf des Interviews: Vorbereitung, Durchführung, Entscheidung	255
10.1	Vorbereitung	255
10.2	Durchführung	262
10.3	Nachbereitung und Entscheidung	269
11	Training	274
11.1	Einführung	274
11.2	Trainingsbedarf und Trainingsziele	275
11.3	Trainingsprinzipien	277
11.4	Transfer	279
11.5	Trainingsbausteine und Übungen	280
11.6	Beispielprogramm eines Interviewtrainings	291
11.7	Die Wirksamkeit von Interviewtrainings	293
12	Die Perspektive der Bewerber	296
12.1	Die soziale Validität von Einstellungsinterviews	297
12.2	Bewerbertraining	299
12.3	Wie Bewerber „interviewen“ können	302
12.4	Selbst(er)kenntnis	310
13	Cui bono?	313
13.1	Wiederaufnahme: Die Bedeutung der Validität	313
13.2	Weitere Nutzenparameter: Basisrate und Selektionsquote	315
13.3	Inkrementelle Validität	318
13.4	Nutzenkalkulation	321
14	Recht und Fairness	325
14.1	Rechtsfragen	325
14.2	Fairness	333
15	Bilanz	336
15.1	Worauf es ankommt	336
15.2	Thesen und Empfehlungen zum Einstellungsinterview	337
	Literatur	340
	Sachregister	367

1 Einleitung und Überblick

Das Einstellungsinterview ist die wichtigste Methode zur Auswahl von Mitarbeitern. Es vermittelt dem Auswählenden ein Bild von der Person und der Qualifikation des Bewerbers, es informiert den Bewerber über Tätigkeit und Unternehmen, es bringt – im positiven Fall – beide als Arbeitspartner zusammen, und es ist die Basis ihrer unmittelbaren Vereinbarungen wie ihrer späteren Zusammenarbeit. Die Summe dieser Funktionen kann kein anderes Auswahlverfahren übernehmen, so aufwendig und technisch ausgefeilt es auch sein mag.

Dieser anspruchsvollen Aufgabe werden allerdings viele Auswahlgespräche nicht gerecht. Oft sind die Interviewer schlecht vorbereitet, kennen die Anforderungen des Arbeitsplatzes nur ungenügend, stellen die falschen Fragen und wissen mit den Antworten nichts anzufangen.

Deshalb ist das Ziel dieses Buchs, das Einstellungsinterview in seinen Möglichkeiten und Formen gründlich zu erörtern, die Forschung aufzuarbeiten, die Beziehung zu anderen Auswahlverfahren zu untersuchen, die Unzulänglichkeiten aufzudecken und die erwogenen Verbesserungsmöglichkeiten zu prüfen. Als Quintessenz des Buchs wird ein Interviewverfahren erarbeitet, das diejenigen Vorgehensweisen zu einem Gesprächsablauf kombiniert, die sich als die aussichtsreichsten erwiesen haben.

1.1 Begriffsklärung

Unter einem Einstellungsinterview 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 Information bietet und damit als Grundlage für Auswahlentscheidungen seitens der Organisation und der Organisationswahl seitens des Bewerbers dient. Neben der Seite des sachlichen Informationsaustauschs hat das Einstellungsinterview für beide agierende Seiten auch Marketingfunktion. Im Regelfall handelt es sich um eine direkte, hinsichtlich der Kommunikationsmöglichkeiten nicht eingeschränkte, also

Vis-à-vis-Interaktion. Jede Reduktion der Kommunikationskanäle schränkt die Charakteristik der typischen Gesprächssituation ein. Während ein Telefongespräch als gewohnte Interaktionsform dem direkten Gespräch noch relativ nahekommt, lässt es dennoch bereits systematische Effekte auf den Urteils- und Entscheidungsprozess erkennen, wie an späterer Stelle zu erörtern sein wird. Weitergehend sind die Differenzen, wenn die Befragung in schriftlicher Form durchgeführt wird; auch wenn dies ohne Zeitverzug über elektronische Medien erfolgt, ist der Unterschied zum unmittelbaren Gespräch bereits so groß, dass wir diese Form nicht mehr dem Begriff Interview zurechnen wollen.

Die Bezeichnungen Einstellungsinterview, Interview, Auswahl- und Vorstellungsgespräch werden im Folgenden als annähernde Synonyme verwendet. Akzentuierende Unterschiede mögen darin liegen, von einem Interview oder Einstellungsgespräch dann zu sprechen, wenn das Verfahren durch eine Systematik gekennzeichnet ist, während unter der Bezeichnung Auswahlgespräch auch gänzlich unsystematisch ablaufende Interaktionen verstanden werden. Von einem Vorstellungsgespräch ist vielfach besonders dann die Rede, wenn die Seite des Bewerbers betont wird. Diese Begriffsunterschiede sind aber gering und werden in der Literatur wie in der Praxis wenig systematisch gehandhabt. Der hier bevorzugte Terminus Einstellungsinterview ist mit dem Akzent des geplanten, systematisch durchgeführten Gesprächs gut vereinbar und entspricht der im Englischen üblichen Bezeichnung „*employment interview*“. Selbstverständlich ist damit weder im Deutschen noch im Englischen gemeint, ein solches Gespräch führe zwangsläufig zur Einstellung eines Bewerbers oder werde nur im Fall einer bereits getroffenen Einstellungsentscheidung geführt. Das Bestimmungswort „Einstellung“ bezieht sich vielmehr darauf, dass das Ergebnis des Gesprächs zur Entscheidung darüber herangezogen wird, *ob* der Betreffende eingestellt oder in eine weitere Stufe der Einstellungsentscheidung einbezogen wird.

Zugegebenermaßen weniger geeignet ist der Begriff Einstellungsinterview für ein Gespräch, das der internen Auswahl von Mitarbeitern dient, da es sich in einem solchen Fall ja nicht um eine Einstellung handelt – also um die initiale Aufnahme einer Person als Beschäftigter in eine Organisation –, sondern um die Zuweisung von Personen zu Stellen oder Weiterbildungsoptionen, beispielsweise mit der Fragestellung einer Beförderung oder der Zuordnung zu beruflichen Entwicklungsprogrammen. Ungeachtet dessen, dass das Buch den Titel „Einstellungsinterview“ nach der häufigsten Form und Funktion des zu führenden Gesprächs trägt, wird in solchen Zusammenhängen eher der allgemeinere Terminus Interview benutzt werden oder von einem eignungsdiagnostischen Gespräch die Rede sein.

1.2 Funktionen des Einstellungsinterviews

Einleitend wurden bereits einige Funktionen des Einstellungsinterviews angesprochen; dabei haben wir uns im Wesentlichen aber noch mit der allgemeinen Feststellung begnügt, das Interview sei durch einige Möglichkeiten ausgezeichnet, die durch andere Auswahlverfahren nicht geboten würden. Nun soll versucht werden, die wichtigsten Einsatzzwecke und Zielgrößen systematisch aufzulisten. In Tabelle 1 wird eine solche Zusammenstellung angeboten.

Tabelle 1: Funktionen des Einstellungsinterviews

Funktionen des Einstellungsinterviews für die auswählende Organisation	• Qualifikation abschätzen, Leistungsprognose • qualifizierte Bewerber gewinnen • Erwartungen der Bewerber kennenlernen • Eindruck aus Bewerbungsunterlagen und weiteren Informationsquellen überprüfen • Auswahl treffen (Entscheidung über Annahme/Ablehnung/Weiterprüfung; Entscheidung zwischen mehreren Kandidaten) • Information über den Arbeitsmarkt gewinnen • Unternehmenskultur vermitteln • späteres Commitment vorbereiten • als Mittel der Sozialisation nutzen • Selbstselektion ermöglichen • Angebot unterbreiten
Funktionen des Einstellungsinterviews für den Bewerber	• Stellenangebot erzielen • Arbeitsbedingungen abschätzen • Stil des Unternehmens kennenlernen • Entscheidung zwischen potenziellen Arbeitgebern treffen • Selbstbeurteilung ermöglichen • eigenen Marktwert eruiieren
Funktionen des Einstellungsinterviews für Organisation und Bewerber	• sich vorstellen, darstellen, einen guten Eindruck machen, „sich gut verkaufen“ • Kontakt aufbauen, sich persönlich kennenlernen; Sympathie und Vertrauensaufbau • den Bewerber über Tätigkeit, Arbeitsplatz, Arbeitsanforderungen und Unternehmen informieren • Zusammenpassen abschätzen • Information über den Auswahlprozess austauschen • Absprachen treffen, Bedingungen aushandeln • den Bewerber beraten • selbstwertdienliche Funktion für Interviewer und Bewerber • symbolische Bedeutung

Erkennbar wird aus Tabelle 1, dass insbesondere jene Funktionen spezifisch für das Interview sind, die mit dem Charakter des Gesprächs als Gelegenheit zu unmittelbarem persönlichen Kontakt, als Begegnungssituation zu tun haben. Vertrauen, Sympathie und Commitment werden durch die direkte Interaktion leichter aufgebaut als durch schriftliche oder elektronisch vermittelte Kontaktnahme, ebenso wird persönlich übermittelte Information als glaubwürdiger empfunden (Rynes, 1993). In diesen Kontext gehören Untersuchungsergebnisse, die zeigen, dass das Verhalten des Interviewers zu den wesentlichen Einflussgrößen dafür gehört, ob Bewerber ein Einstellungsangebot annehmen (Schmitt & Coyle, 1976; Uggerslev, Fassina & Kraichy, 2012). Zwar liegen auch Ergebnisse vor, die der Person des Interviewers geringere Bedeutung zumessen, aber unbestritten ist, dass das Einstellungsinterview von Bewerbern unter allen Auswahlverfahren präferiert wird (Fruhner, Schuler, Funke & Moser, 1991; Hausknecht, Day & Thomas, 2004), wobei ursächlich hierfür vor allem der unmittelbare persönliche Kontakt, die Transparenz des Interviews als Auswahlverfahren und das Erleben von Situationskontrolle ausschlaggebend zu sein scheinen (Schuler, 1990a). Auch der Informationsgehalt, wie er von Wanous (1980) als „realistic job preview“ theoretisch fundiert und systematisiert wurde, trägt zur Zufriedenheit mit dem Auswahlverfahren bei und beugt Enttäuschungen bei Stellenantritt vor, was wiederum frühzeitige Fluktuation verhindert. Diese Faktoren werden im Zusammenhang mit dem Erleben der Auswahl-situation im Kapitel 12 „Die Perspektive der Bewerber“ gründlicher besprochen.

An dieser Stelle sei aber noch festgehalten, dass die verschiedenen Funktionen, denen das Interview gerecht werden kann, keineswegs in allen Fällen in Harmonie zueinander stehen. Abbildung 1 gibt die Form wieder, in der Porter, Lawler und Hackman (1975) hierauf hingewiesen haben. Sie wurde für Auswahl-situationen generell konzipiert; nachdem aber die Funktionen des Einstellungsinterviews durch seine Offenheit und die persönliche Begegnung vielfältiger sind als bei jeder anderen Auswahlmethode, gelten die skizzierten potenziellen Konflikte für das Interview in ganz besonderem Maße.

Der Kern des potenziellen Konflikts ist darin begründet, dass jeder der beiden Handelnden eine Auswahlentscheidung zu treffen hat und sich gleichzeitig für den anderen möglichst attraktiv darstellen möchte. Dadurch wird beispielsweise beschönigte Information ausgetauscht, die einer sachgerechten Entscheidung hinderlich sein kann. Oder es kann ein rigores Vorgehen in diagnostischer Hinsicht zwar die erhaltene Information optimieren, aber die qualifizierten Bewerber (also jene, die zwischen verschiedenen Angeboten wählen können) abstoßen. Alles in allem halten Porter et al. (1975) es für günstig, beim eigenen Vorgehen auch die Perspektive des anderen zu berücksichtigen. Im Grundsätzlichen ist dies wohl leichter möglich als in der Dynamik der konkreten Interaktion.

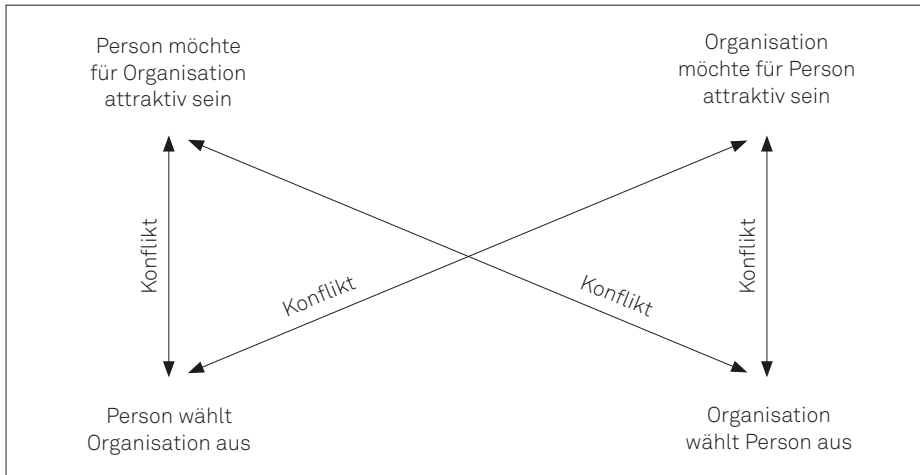


Abbildung 1: Die Anziehungs-Auswahl-Situation (nach Porter et al., 1975)

Die Vielfalt der Funktionen, denen das Einstellungsinterview potenziell gerecht werden kann, macht verständlich, dass es das am meisten geschätzte und neben der Auswertung der Bewerbungsunterlagen meistverbreitete Auswahlverfahren ist – selbst in methodisch unzulänglichen Durchführungsformen, die es anderen Auswahlverfahren unterlegen machen. Hiervon wird im nächsten Kapitel gründlicher die Rede sein.

1.3 Zum Aufbau dieses Buchs

Nach dem einführenden Überblick, den Kapitel 1 bietet, folgt in Kapitel 2 die Erörterung der Rolle des Einstellungsinterviews im Rahmen der Personalauswahl. Es werden einige Prinzipien dargelegt, die für die Berufseignungsdiagnostik insgesamt grundlegend sind und die eine erste Erklärung dafür liefern werden, dass das Interview den gleichen methodischen Ansprüchen gerecht werden sollte wie andere Auswahlverfahren und dass es mehr leistet, wenn es als multiples oder multimodales Verfahren aufgebaut ist. Von anderen Auswahlverfahren ist insoweit die Rede, als erkennbar werden soll, welche Verfahren als alternative oder ergänzende Instrumente in Betracht kommen. Einige Daten zur Verbreitung des Interviews in Deutschland und einigen anderen Ländern werden vorgestellt, und es werden Meinungen der Verwender über das Interview berichtet. In einem methodischen Exkurs werden anschließend die wichtigsten Grundbegriffe der psychologischen Testtheorie erläutert, die uns im weiteren Text begleiten werden.

In Kapitel 3 werden die Entwicklung und der heutige Stand der Interviewforschung dargestellt. Es wird erkennbar werden, dass die wesentlichen Defizite konventioneller Auswahlgespräche schon seit langem bekannt sind, dass aber erst die Forschung der letzten Jahrzehnte dem Interview einen Qualitätssprung ermöglicht hat, der es heute zu einem der besten Instrumente macht, die der psychologischen Berufseignungsdiagnostik zur Verfügung stehen. Als wesentliche Qualitätsvoraussetzung des Interviews hat sich die Strukturierung erwiesen. Es werden verschiedene Möglichkeiten der Interviewstrukturierung besprochen und empirische Ergebnisse dieser Maßnahmen berichtet. Die vorliegenden Daten sind so überzeugend, dass ein gewisses Maß an Strukturierung als unabdingbare Voraussetzung hoher diagnostischer Qualität des Gesprächs angesehen werden muss.

Kapitel 4 befasst sich mit dem Prozess der Urteilsbildung. Es wird erkennbar, dass die Eindrucksbildung im Einstellungsinterview gemäß den Prinzipien der sozialen Wahrnehmung beschreibbar ist und deshalb auch den Fehlerquellen unterliegt, die zu beachten sind, wenn wir uns ein Urteil über eine andere Person bilden. Diese Erörterung wird manche Ergebnisse der zuvor berichteten Interviewforschung verständlicher machen – z. B. die geringe Übereinstimmung der Interviewer untereinander – und den Boden für eine Reihe von Verbesserungsmaßnahmen bereiten, die eben an den Unzulänglichkeiten einer unkontrollierten Urteilsbildung ansetzen.

Im Zusammenhang mit Fragen der sozialen Urteilsbildung stehen Person und Verhalten des Interviewers, die ebenfalls in Kapitel 4 thematisiert werden. Hier werden sowohl allgemeinspsychologische Prinzipien faktischen und wünschenswerten Interviewerverhaltens angesprochen als auch differentialpsychologische Aspekte, also Unterschiede zwischen den Interviewern. Als Vorgriff auf das spätere Thema Interviewertraining wird hier auch diskutiert, was einen guten Interviewer ausmacht.

Eine ubiquitäre Befürchtung aller, die sich in Theorie und Praxis mit Eignungsdiagnostik befassen, ist die, dass die Ergebnisse der diagnostischen Messungen aufgrund des besonderen Aufforderungscharakters von Auswahl Situationen verfälscht sein könnten. Eine Vielzahl von Untersuchungen, brauchbare und weniger aussagekräftige, wurden durchgeführt, um diese Frage zu klären, und in Persönlichkeitstests wurde manchmal ein Satz von „Lügenfragen“ aufgenommen, um Personen mit besonders ausgeprägter Tendenz zur Antwortverfälschung zu erkennen. Erst die Ergebnisse neuer metaanalytischer Studien haben aber Klarheit geschaffen, ob die Validität, also die Aussagekraft der Diagnosen, durch die Neigung zur beschönigenden Selbstdarstellung beeinträchtigt wird. Das Ergebnis ist für manche verblüffend, wird aber erst in Abschnitt 4.4 verraten.

Kapitel 5 spricht eines der wesentlichen Erfordernisse jeder qualitätsorientierten Diagnostik an, nämlich die Arbeits- und Anforderungsanalyse. Es werden verschiedene Vorgehensweisen und Instrumente der Anforderungsanalyse erläutert,

und es wird aufgezeigt, in welchem systematischen Zusammenhang diese Analyseverfahren mit den darauf aufbauenden Diagnosemethoden stehen.

Je nach gewählter Methode der Anforderungsanalyse sind aus ihren Ergebnissen verschiedene eignungsdiagnostische Ansätze ableitbar. Einem davon, dem Konstruktansatz der Diagnostik, wird in Kapitel 6 nachgegangen. Unter einem Konstrukt wird ein Begriff verstanden, der zur Organisation oder Interpretation des Wissens über einen Phänomenbereich dient. In der Eignungsdiagnostik meint man damit vor allem Persönlichkeits- oder Fähigkeitskonstrukte, also diejenigen Eigenschaften, die als relevant für den Berufserfolg angesehen werden. Es werden sowohl allgemein erfolgsrelevante Konstrukte erörtert, also solche, die für eine Vielzahl von Berufen Bedeutung haben, als auch spezifische, deren Relevanz sich erst aus der jeweiligen Anforderungsanalyse ergibt. Besprochen wird auch die Frage der Stabilität und Veränderbarkeit von Merkmalskonstrukten, was unter anderem für Fragestellungen der „Personalauswahl oder Personalentwicklung“ von Bedeutung ist.

In Kapitel 7 wird aufgezeigt, dass es eine ganze Reihe von Fragentypen gibt, die in Interviews zur Anwendung kommen können. Die meisten dieser Fragenarten entstammen eher dem Fundus der Praktiker, sodass für sie nicht das gleiche Maß an empirischer Evidenz erwartet werden kann wie für die nachfolgend angesprochenen Interviewsysteme. Gleichwohl können sie zur Anreicherung von Auswahlgesprächen nützliche Beiträge leisten – sei es, um die Suggestivwirkung von Fragen zu vermeiden oder um allzu redselige Gesprächspartner zu bremsen.

Nachdem die Forschung unzweideutig festgestellt hat, dass die Strukturierung des Interviews zu seiner psychometrischen Verbesserung führt, entstanden verschiedene Interviewsysteme. Die Systematik besteht teilweise aus der Aneinanderreihung von Fragen des gleichen Typs, in anderen Fällen allerdings auch aus einer Zusammenstellung unterschiedlicher Frageformen. Für einige Interviewsysteme liegen auch empirische Ergebnisse vor, deren wichtigste in Kapitel 8 berichtet werden.

Mit Kapitel 9 wird eine methodische Bilanz gezogen. Bis dato wurden alle wesentlichen Forschungsergebnisse und sonstigen Grundlagen zusammengetragen, die uns jetzt ermöglichen, die Frage zu stellen: Wie muss ein Einstellungsinterview beschaffen sein, um all den genannten Bedingungen gerecht zu werden, um alle aussichtsreichen Möglichkeiten zu nutzen, die drohenden Fehler zu vermeiden, um hohe Validität zu erzielen und gleichzeitig akzeptabel und praktikabel zu sein?

Kapitel 9 stellt den Versuch einer Antwort auf diese Fragen vor: das Multimodale Interview. Dieses Verfahren wurde unter Berücksichtigung der genannten Aspekte konzipiert und vereint die zuvor erörterten verschiedenartigen diagnostischen Ansätze. Bei einer weitgehend festgelegten Grundstruktur – die nur in Abhängigkeit von der Berufserfahrung der Befragten etwas variiert – werden im Multimodalen

Interview verschiedene Fragearten und andere Gesprächselemente, etwa die Information der Kandidaten und freie Gesprächsteile, so zusammengefügt, dass ein psychometrisch solider und gleichzeitig harmonischer Gesprächsablauf entsteht. Den Interviewern wird nicht nur ein Teil der Fragen vorgegeben, sondern auch Hilfestellung bei der Beurteilung der Antworten geleistet. Am Schluss des Interviews entsteht ein Wert für jeden Bewerber, der die Kandidaten unmittelbar vergleichbar macht. Zunächst werden Verfahrensprinzip und Aufbau des Multimodalen Interviews dargestellt, um danach an Beispielen zu illustrieren, wie für verschiedene Verwendungszwecke berufs- und branchenspezifische Interviews ausgearbeitet wurden. Für eine Reihe dieser Interviews liegen Erfahrungen, Validierungsdaten und Akzeptanzwerte vor, die berichtet werden. Die Darstellung wird erkennbar machen, dass dieser Interviewtyp keine großen Ansprüche an die Interviewer stellt (obgleich sie sich einem Training unterziehen sollten), dass aber die Ausarbeitung eines Multimodalen Interviews nicht ohne Aufwand und Sachverstand zu bewerkstelligen ist.

In Kapitel 10 wird der Ablauf eines Einstellungsinterviews geschildert. Ungeachtet der Verwendung eines bestimmten Systems sind in allen Fällen die Phasen Vorbereitung, Durchführung sowie Nachbereitung und Entscheidungen zu durchlaufen. In diesem Kapitel wird der Versuch gemacht, vieles an bisher zusammengetragenen Ergebnissen zu einem praxisnah gestalteten Leitfaden zusammenzustellen und schließlich an einem Verwendungsbeispiel zu illustrieren.

In Kapitel 11 wird ein Interview- oder Interviewertraining dargestellt. Trainings haben sich nach aller Erfahrung als wirksamer herausgestellt, wenn sie nicht nur allgemeine Prinzipien thematisieren – beispielsweise Grundsätze und Fehler der sozialen Urteilsbildung –, sondern mit einem konkreten System arbeiten und dieses in mehreren Übungssequenzen mit detailliertem Feedback praktizieren. Kapitel 11 soll durch die Erläuterung von Prinzipien sowie durch Trainingsbausteine und Übungen Anregungen für Trainings oder auch für individuelles Einüben geben. Besonderes Gewicht wurde auf Sicherung des Transfers, also der Übertragung auf die alltägliche Praxis, gelegt.

Kapitel 12 führt uns noch einmal zurück zur Perspektive der Bewerber, von der auch in Kapitel 4 schon die Rede war. An dieser Stelle wird das Konzept der „sozialen Validität“ vorgestellt. Damit werden diejenigen Einflussgrößen bezeichnet, die eine Auswahl-situation zu einer Situation des fairen sozialen Kontrakts machen. Daneben wird erörtert, was Bewerbertrainings wirksam macht und wie Bewerber ihrerseits von den Entscheidungen der Interviewforschung profitieren können, um eine fundierte Entscheidung zu treffen. Bewerber werden ermutigt, „sich nicht zu verbiegen“, sondern vielmehr darauf zu achten, dass Stelle und Organisation zu ihnen passen.

„Cui bono?“ ist die Frage, die in Kapitel 13 gestellt wird – welcher Nutzen ergibt sich aus der Anwendung eines Einstellungsinterviews? Welche Einsparung oder

welcher monetäre Gewinn resultiert aus der Anwendung eines Auswahlverfahrens bestimmter Qualität; in welchem Verhältnis steht der Kostenaufwand hierzu? Die Kombination von Methoden der psychologischen Testtheorie und der betrieblichen Investitionsrechnung kann helfen, diese Frage zu beantworten. Überdies wird die Validität als vorrangiges Qualitätskriterium von Auswahlverfahren noch einmal aufgegriffen. Es wird klargestellt, welche Prognoseleistung von einem Auswahlverfahren erwartet werden kann und inwieweit durch den Einsatz ergänzender Verfahren zusätzliche – „inkrementelle“ – Validität und zusätzlicher Nutzen zu erzielen sind.

In Kapitel 14 wird die Personalauswahl unter rechtlichen Gesichtspunkten und bezüglich des Prinzips „Fairness“ betrachtet; beispielsweise wird erörtert, welche Fragen im Einstellungsgespräch juristisch zulässig sind, welche bedenklich und mit welchen sich der Fragesteller unzweifelhaft ins Unrecht setzt. Fairness wird in testtheoretischem Kontext etwas anders verstanden, als es dem umgangssprachlichen Wortgebrauch entspricht. In der Sprache der Testtheorie ist ein Auswahlverfahren dann unfair, wenn es für verschiedene Personengruppen nicht die gleiche Validität aufweist, wodurch die eine Gruppe gegenüber der anderen benachteiligt wird. Wird die Fairness von Einstellungsinterviews mit den diesbezüglichen Eigenschaften anderer Auswahlverfahren verglichen, so schneidet das Interview recht gut ab, zumindest in strukturierter Form.

Im abschließenden Kapitel 15 wird Bilanz gezogen. In stark verdichteter Form wird noch einmal auf die Kernpunkte hingewiesen, von denen es abhängt, ob ein Einstellungsinterview ein gutes Auswahlverfahren ergibt. Dazu werden 18 Thesen und Empfehlungen formuliert, die Entwickler und Anwender von Interviewverfahren unterstützen sollen.

1.4 Lesehinweise

Jeder Autor freut sich an dem Gedanken, seine Bücher würden von der ersten bis zur letzten Seite mit Interesse gelesen. Aber das ist, zumindest bei Fachbüchern, nicht wirklich üblich und nötig. Fachtexte werden mitunter bei Bedarf zur Hand genommen, dafür aber mehrfach, und dann jeweils in den Ausschnitten studiert, die für den Leser gerade relevant sind. Das setzt natürlich voraus, dass die einzelnen Kapitel und Abschnitte im Wesentlichen für sich verständlich sind oder das jeweils nötige Vorwissen beim Leser bereits vorliegt.

Um weitgehende Verständlichkeit der Einzelteile dieses Buchs hat sich der Verfasser bemüht, wobei selbstverständlich der Aufbau eine gewisse Sequenz auch der Gedankengänge und Schlussfolgerungen ergibt. Dennoch dürften je nach Absicht und Bedarf des Lesers verschiedene Arten der Lektüre denkbar und hoffent-

lich von Gewinn sein. Insbesondere folgende Formen der Kenntnisnahme sollten sich als zweckentsprechend erweisen:

- Die vollständige Lektüre insbesondere für Leser, die sowohl am wissenschaftlichen Hintergrund als auch an der praktischen Durchführung von Einstellungsinterviews interessiert sind; die Verwendung als Lehrbuch dürfte in vielen Fällen eine Auseinandersetzung mit dem Gesamttext vorsehen.
- Die Beschränkung auf den „wissenschaftlichen Teil“, das sind im Wesentlichen die Kapitel 2 bis 6, wenn man nur an den theoretisch-methodischen Grundlagen des Interviews als eignungsdiagnostischer Methode interessiert ist.
- Umgekehrt die Beschränkung auf den Teil Interviewfragen und -systeme sowie Interviewablauf (Kapitel 7 bis 10), wenn das Interesse nur auf die praktische Verwendung des Interviews als Auswahlverfahren ausgerichtet ist; die Grundlagen sind in diesem Fall schon bekannt, oder man verzichtet darauf, der Frage nachzugehen, weshalb Interviews als strukturierte Verfahrenssysteme aufgebaut sind. Ergänzung um Kapitel 11 hilft bei der Umsetzung eines Verfahrens mittels Training.
- Gilt das Interesse nur bestimmten Einzelthemen, so wird man das Buch nur zur Hand nehmen, um sich beispielsweise über Anforderungsanalyse (Kapitel 5), Verfälschungsgefahren (Abschnitt 4.4), rechtliche Fragen (Kapitel 14) oder die Nutzenbestimmung (Kapitel 13) zu informieren; umgekehrt können einzelne Teile (wie etwa die Abschnitte über Validität durch psychometrisch versierte Leser) übersprungen werden.
- Für den eiligen oder noch unschlüssigen Leser wurde als Abschnitt 1.3 dieses ersten Kapitels ein Überblick bereitgehalten, der knappe Information bietet und die Entscheidung erleichtern soll, mit welchen Teilen des Buchs man sich beschäftigen möchte.

Keine dieser Lesevarianten setzt wesentliche Vorkenntnisse der Personalpsychologie oder der Berufseignungsdiagnostik voraus; im Bedarfsfall wird auf die jeweils einschlägigen anderen Abschnitte dieses Buchs verwiesen. Um der Verständlichkeit der einzelnen Kapitel willen wird eine gewisse Redundanz der Inhalte in Kauf genommen. Die zitierte Literatur will Hilfestellung für weitergehend Interessierte geben, ihre Lektüre ist aber keineswegs notwendig zum Verständnis des hier angebotenen Themenumfangs. Fast unnötig dürfte es schließlich sein, zu erwähnen, dass die Lektüre eines Buchs wie des vorliegenden nicht das praktische Üben des Interviews ersetzt (und vice versa).

2 Die Rolle des Interviews in der Personalauswahl

2.1 Eignungsdiagnose als Vergleich von Person und Tätigkeit

Die Personalauswahl gehört zu den Kernaufgaben des Personalwesens in jedem Unternehmen. Sowohl zur Auswahl von Mitarbeitern vom externen Arbeitsmarkt wie zur unternehmensinternen Auswahl und Zuordnung (z. B. im Beförderungsfall) sowie zur Entscheidung über Maßnahmen der Personalentwicklung stellt die psychologische Berufseignungsdiagnostik konzeptionelle und methodische Hilfsmittel zur Verfügung. Eignungsdiagnostik kann in diesem Sinne charakterisiert werden als Methodologie zur Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext. Ihre wissenschaftliche Basis sind vor allem Theorien der Anforderungen, Fähigkeiten und Leistungen sowie Methoden zu deren Messung und Modelle der Klassifikation. Praktische Einsatzbereiche sind alle Arten berufsbezogener Einschätzung, Beratung, Selektion und Zuordnung mit dem Ziel der individuellen Berufs-, Organisations- und Arbeitsplatzwahl, der institutionellen Berufsberatung sowie der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen.

Die psychologische Eignungsdiagnostik hat sowohl in ihren methodischen Grundlagen als auch in der Konstruktion der einsetzbaren diagnostischen Instrumente erhebliche Fortschritte in neuerer Zeit zu verzeichnen, sodass die Behauptung nicht übertrieben sein dürfte, die wichtigsten Kenntnisse und die besten Verfahren stammten aus den letzten Jahrzehnten. Dieser begrüßenswerte Fortschritt bedeutet allerdings auch, dass die Anwender psychologischer Eignungsdiagnostik im Personalwesen hohen Anforderungen an die persönliche Weiterbildung ausgesetzt sind, wollen sie nicht Gefahr laufen, mit veralteten Konzepten zu arbeiten. Nicht geringer ist die Gefahr, in einer solchen Situation großer Intransparenz von der manchmal zweifelhaften Kompetenz von Beratern abhängig zu sein. Dementsprechend wurden Maßnahmen verbesserter fachlicher Kontrolle und Verfahrensbewertung durch die Psychologenverbände getroffen (Deutsches Institut für Normung, 2016; Kersting, 2014; Westhoff et al., 2010), sodass eine Verbesserung dieser Situation

bereits stattgefunden hat und im Laufe der nächsten Jahre weiterhin zu erhoffen ist.

„Eignung“ heißt im Prinzip immer „Eignung wessen wofür“. Das heißt, die Zielgruppen sind ebenso zu bestimmen wie die Zielpositionen. Im Anschluss daran sind die Anforderungen zu ermitteln, die diese Tätigkeiten oder Positionen an ihre Inhaber stellen, und es sind daraus die erforderlichen Eignungsmerkmale der Positionsinhaber abzuleiten. Um ihre Ausprägung im Einzelfall zu messen und zu vergleichen, stehen Auswahlverfahren zur Verfügung oder können konstruiert bzw. adaptiert werden, wenn der Bedarf ein sehr spezifischer ist.

Zusätzlich zur Bestimmung derzeitiger Anforderungen kann abzuschätzen versucht werden, welche Veränderungen dieser Anforderungen zu erwarten sind; darüber hinaus ist mit einem Anteil an Veränderungen zu rechnen, der im Einzelnen nicht bestimmbar ist. Das Entwicklungspotenzial einer Person gilt dann als ausreichend, wenn es sowohl den absehbaren Veränderungen entspricht als auch erwarten lässt, den künftigen Entwicklungen ungewisser Art gewachsen zu sein. Die Prognose ist in diesem Bereich schwierig, aber es haben sich doch einige Eigenschaften als erfolgsrelevant in unterschiedlichen Berufskontexten herausgestellt; sie werden im Einzelnen noch zu erörtern sein.

Neben der Leistung können auch andere Kriterien beruflichen Erfolgs, namentlich Berufs- und Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Wohlbefinden oder das Verbleiben in der Organisation als Diagnoseziele formuliert werden. Dementsprechend ist in Ergänzung der Anforderungsermittlung auch das Befriedigungspotenzial der fraglichen Tätigkeit zu bestimmen und mit den Interessen und Bedürfnissen der Personen zu vergleichen, um Zufriedenheit und andere Aspekte des Wohlbefindens sowie das Verbleiben in der Organisation sicherzustellen. Befriedigungspotenziale – also die Möglichkeit, an diesem Arbeitsplatz Bedürfnisse wie z. B. Sicherheitsstreben und Kontaktbedürfnis zu erfüllen – können u. a. durch Organisationsanalysen festgestellt werden, Interessen und Bedürfnisse mithilfe von Berufsinteressentests.

Hieraus ergibt sich das Erfordernis, Person und Berufstätigkeit auf drei Ebenen zu vergleichen (Tabelle 2).

Tabelle 2: Vergleich zwischen Tätigkeit und Person zur Feststellung der Berufseignung

Arbeit	Person
Tätigkeitsspezifische Anforderungen	Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse
Tätigkeitsübergreifende Anforderungen	Generell erfolgsrelevante Eigenschaften, Entwicklungspotenzial
Befriedigungspotenzial	Interessen, Bedürfnisse und Werthaltungen

2.2 Eignungsdiagnostische Verfahrenstypen

Verfahren, mit denen Arbeitstätigkeiten „diagnostiziert“ werden können, werden in einem eigenständigen Kapitel „Anforderungsanalysen“ erörtert, da einige davon eine brauchbare Grundlage für die Ausarbeitung von Einstellungsinterviews sind. An dieser Stelle sollen die wichtigsten Typen personbezogener Diagnoseverfahren genannt werden, die als Alternativen zum Einstellungsinterview oder zu dessen Ergänzung infrage kommen. Als Form der Auflistung wird eine Tabelle aus einer Studie übernommen, deren Untersuchungsgegenstand die Anwendungshäufigkeit eignungsdiagnostischer Verfahren in vorwiegend großen Unternehmen war; es können deshalb in Tabelle 3 neben der Verfahrensaufzählung auch die Prozentsätze der Unternehmen angegeben werden, die von den betreffenden Verfahren für ihre Auswahlentscheidung Gebrauch machen.

In Tabelle 3 sind Interviews differenzierter aufgelistet als andere Verfahren. In Kombination der verschiedenen Durchführungsformen und -instanzen (aus Tabelle 3 nicht erkennbar) ergibt sich, dass Einstellungsinterviews in deutschen Unternehmen ähnlich häufig zur Entscheidung herangezogen werden wie schriftliche Bewerbungsunterlagen, also in nahezu allen Fällen (Ausnahmen finden sich für beide Verfahren fast nur im gewerblichen Bereich). Europaweit gesehen, sind Interviews sogar die am häufigsten eingesetzten Auswahlverfahren (Smith, Farr & Schuler, 1993) und auch weltweit sehr verbreitet (Krause, 2011).

Bemerkenswert ist, dass strukturierte Interviews die bevorzugte Durchführungsform für Gespräche sind, die von Personalleuten geführt werden, während Fachvorgesetzte häufiger unstrukturiert interviewen. (Eine gründliche Erläuterung, was unter Interviewstrukturierung zu verstehen sei, folgt erst in Kapitel 3. Einstweilen muss die grobe Definition genügen, dass solche Interviews als strukturiert bezeichnet werden, in denen eine Regel bezüglich des Gesprächsablaufs, der zu stellenden Fragen oder der Antwortverwertung systematisch beachtet wird.) Die relativ hohen Zahlenangaben in Tabelle 3 weisen darauf hin, dass die Verwender recht großzügig auslegen, was unter „Struktur“ fällt. Gegenüber den Verwendungshäufigkeiten von 1983 (Schulz, Schuler & Stehle, 1985) und 1990 (Schuler, Frier & Kauffmann, 1993) hat die Nutzung strukturierter Interviews im Jahre 2007 stark zugenommen, was allerdings vornehmlich für die befragten größeren Unternehmen gelten dürfte, weniger für kleine und mittlere Betriebe (wie generell die Verwendung anspruchsvoller Methoden der Personalführung).

Während in Tabelle 3 die Verwendungshäufigkeiten zur Auswahl *externer* Bewerber wiedergegeben sind, stellt Tabelle 4 die Verhältnisse bei der *internen* Personalauswahl vor. In Zusammenfassung aller Einzelvarianten ist das Interview die im Vorfeld zu allen anderen Vorgehensweisen am häufigsten eingesetzte Methode. Dies ist nicht gleichzusetzen mit der *Bewertung* der Auswahlverfahren durch die Verwender, worüber in Abschnitt 2.4 informiert wird.

Tabelle 3: Anwendungshäufigkeit eignungsdiagnostischer Verfahren zur externen Personalauswahl in großen deutschen Unternehmen (aus Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007, S. 65). N = 125.

	unge- lernte Arbeiter	Auszubildende		Trainees	Fach- arbeiter	Ange- stellte ¹	Führungskräfte		
		techn.	kaufm.				untere	mittlere	obere
Analyse der Bewerbungsunterlagen	93,1 (+13,1) [-8,9]	97,9 (+4,9) [-2,1]	99,1 (+0,1) [-0,9]	94,8 (-0,2) [-5,2]	97,8 (+8,8) [-2,2]	97,6 (+0,6) [-2,4]	98,4 (+0,4) [-1,6]	98,3 (+1,3) [-1,7]	95,0 (+2,0) [-5,0]
Personalfragebogen	60,9	55,3	56,3	54,2	55,4	58,9	54,5	52,9	45,4
Zusätzlich eingeholte Referenzen	1,1 (-10,9)	1,1 (-4,9)	0,9 (-3,1)	5,2 (-5,8)	5,4 (-8,6)	12,1 (-6,9)	24,4 (-12,6)	46,3 (-17,7)	54,6 (-13,4)
Strukturiertes telefo- nisches Interview	3,4	4,3	5,4	20,8	7,6	16,1	14,6	14,0	10,9
Unstrukturiertes tele- fonisches Interview	5,7	1,1	3,6	7,3	6,5	12,1	12,2	6,6	4,2
Strukturiertes Interview durch PA	42,5 (+23,5)	67,0 (+19,0)	67,0 (+5,0)	71,9 (+3,9)	65,2 (+26,2)	71,8 (+11,8)	73,2 (+14,2)	73,6 (+13,6)	67,2 (+17,2)
Unstrukturiertes Interview durch PA	24,1 (-27,9)	13,8 (-14,2)	15,2 (-12,8)	16,7 (-11,3)	20,7 (-20,3)	21,8 (19,2)	18,7 (-21,3)	19,8 (-27,2)	16,0 (-19,0)
Strukturiertes Interview durch FA	26,4 (+15,4)	28,7 (+13,7)	26,8 (+6,8)	42,7 (+10,7)	44,6 (23,6)	58,1 (+26,1)	56,9 (+20,9)	54,5 (+17,5)	50,4 (+15,4)
Unstrukturiertes Interview durch FA	39,1 (-12,9)	21,3 (-3,7)	17,0 (-2,0)	20,8 (-19,2)	29,3 (-26,7)	29,0 (-36,0)	26,8 (26,2)	26,4 (-21,6)	21,8 (-23,2)
Assessment Center	1,1 (+1,1)	21,3 (+21,3) [+21,3]	31,3 (+20,3) [+30,2]	50,0 (+10,0) [+31,2]	2,2 (-0,8)	8,1 (-0,9) [+4,1]	17,1 (+3,1) [+10,8]	17,4 (+2,4) [+9,9]	10,1 (-1,9) [+4,2]

Tabelle 3: Fortsetzung

	unge- lernte Arbeiter	Auszubildende		Trainees	Fach- arbeiter	Ange- stellte ¹	Führungskräfte		
		techn.	kaufm.				untere	mittlere	obere
Gruppengespräch/ Diskussion	2,3 (+2,3) [+2,3]	22,3 (+4,3) [+4,0]	31,3 (-3,7) [-1,3]	18,8 (-14,2) [-18,7]	2,2 (+1,2) [-1,0]	6,5 (-3,5) [-1,6]	8,9 (-8,1) [-5,4]	9,9 (-2,1) [-6,5]	7,6 (-3,4) [-15,9]
Persönlichkeitstest	0,0 (-2,0)	6,4 (-3,6) [-3,6]	6,3 (-3,7) [-6,1]	6,3 (-0,7) [0,0]	1,1 (-1,9)	0,0 (-6,0) [-4,0]	4,1 (-2,9) [-0,7]	6,6 (-1,4) [-3,8]	7,6 (+2,6) [-4,2]
Leistungstest, z. B. Bürottest	0,0 (-5,0) [-5,1]	33,0 (-6,0) [-28,7]	36,6 (-3,4) [-18,5]	4,2 (-6,8) [-14,6]	4,3 (-0,7) [-0,5]	6,5 (+1,5) [-5,6]	1,6 (-2,4) [-4,7]	1,7 (-1,3) [-2,8]	0,0 (-2,0) [-5,9]
Intelligenztest	0,0 (-2,0) [-5,1]	23,4 (-4,6) [-26,6]	31,3 (-3,7) [-26,0]	4,2 (-3,8) [-16,6]	1,1 (+1,1) [-0,5]	5,6 (+0,6) [-1,6]	0,8 (-3,2) [-4,0]	1,7 (-0,3) [-4,3]	0,8 (+0,8) [-5,1]
Arbeitsproben	2,3 (-5,7) [-9,6]	19,1 (-7,9) [-9,2]	15,2 (+3,2) [+4,0]	12,5 (+0,5) [+4,2]	9,8 (-12,2) [-9,3]	19,4 (+2,4) [+0,2]	11,4 (+2,4) [+0,3]	9,9 (+0,9) [-5,0]	5,9 (-2,1) [5,9]
Biografischer Fragebogen	1,1 (-7,9)	1,1 (-8,9)	0,9 (-11,1)	1,0 (-16,0)	1,1 (-10,9)	1,6 (-9,4)	1,6 (-14,4)	1,7 (-13,3)	1,7 (-13,3)
Graphologisches Gutachten	0,0 (0,0) [0,0]	0,0 (0,0) [-1,7]	0,0 (0,0) [-1,1]	0,0 (-1,0) [-2,1]	0,0 (0,0) [-3,2]	0,0 (0,0) [-4,0]	0,0 (-2,0) [-7,9]	1,7 (-5,3) [-20,7]	2,5 (-8,5) [-30,8]
Medizinische Begut- achtung	36,8 (-34,2)	38,3 (-31,7)	35,7 (-24,3)	22,9 (-30,1)	38,0 (-44,0)	26,6 (-27,4)	24,4 (-27,6)	23,1 (-29,9)	23,5 (-29,5)

Anmerkungen: Angaben in Prozent (Bezugsgröße sind diejenigen Unternehmen, die die entsprechende Personengruppe beschäftigen). PA = Personalabteilung; FA = Fachabteilung. In runden Klammern Veränderungen gegenüber den Ergebnissen aus Schuler, Frier und Kauffmann (1993); in eckigen Klammern Veränderungen gegenüber den Ergebnissen aus Schulz, Schuler und Stehle (1985); ¹Angestellte ohne Führungsaufgaben.

Tabelle 4: Anwendungshäufigkeit von Verfahren zur internen Personalauswahl in großen deutschen Unternehmen (aus Hell, Schuler, Boramir & Schaar, 2006, S. 63). *N* = 125.

Eignungsdiagnostische Verfahren	Anwendungshäufigkeit
Vorschlag durch Vorgesetzte	82,4 %
Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte	75,2 %
Strukturiertes Interview durch Personalabteilung	67,2 %
Strukturiertes Interview durch Fachabteilung	58,4 %
Probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition	48,0 %
Unstrukturiertes Interview durch Fachabteilung	48,0 %
Assessment Center	40,8 %
Unstrukturiertes Interview durch Personalabteilung	32,8 %
Management Audit	26,4 %
Arbeitsproben/Fallstudien	20,0 %
Medizinische Begutachtung	12,8 %
Persönlichkeitstest	7,2 %
Leistungstest	5,6 %
Intelligenztest	3,2 %
Biografischer Fragebogen	2,4 %

2.3 Der trimodale Ansatz der Berufseignungsdiagnostik

Um die Logik eignungsdiagnostischer Messungen besser zu verstehen, ist es von Nutzen, drei grundsätzliche methodische Ansätze zu unterscheiden – *Eigen-schaftsansatz*, *Simulationsansatz* und *biografischen Ansatz* (vgl. Schuler, 2007). Mittels *Eigen-schafts-* oder *Konstruktansatz* werden Merkmale erfasst, die als relativ stabil angenommen werden, also z. B. Gewissenhaftigkeit oder räumliches Vorstellungsvermögen; als typisches Messverfahren, diese Merkmale in möglichst homogener Form zu erfassen, werden *psychologische Tests* eingesetzt. Zielsetzung des *Simulationsansatzes* ist die Erfassung solchen Verhaltens, wie es in ähnlicher Form am Arbeitsplatz gefordert wird; typische Prüfungsform sind *Arbeitsproben*. Als drittes diagnostisches Prinzip lässt sich der *biografische Ansatz* unterschei-