

Eignungsinterviews/direkte mündliche Befragungen

Anja Strobel, Luise Franke-Bartholdt, Ingo Püttner und Martin Kersting

3.1 Eignungsinterview – 66

- 3.1.1 Begriffsbestimmung – 66
- 3.1.2 Strukturierung als Merkmal zur Interviewklassifikation – 68
- 3.1.3 Güte des Eignungsinterviews – 71
- 3.1.4 Der Interviewprozess – 72
- 3.1.5 Verzerrungen im Interviewprozess – 79
- 3.1.6 Fazit – 83

3.2 Zulässigkeit von Fragen, Offenbarungspflichten und Rechtsfolgen – 84

- 3.2.1 Informationsinteresse der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers versus Persönlichkeitsrecht der Kandidatinnen und Kandidaten – 84
- 3.2.2 Zulässige, anforderungsbezogene Fragen – 85
- 3.2.3 Unzulässige Fragen – 87
- 3.2.4 Besonderheiten in tendenziösen Organisationen – 88
- 3.2.5 Rechtsfolgen unzulässiger Fragen – 88
- 3.2.6 Umgang mit Informationen, nach denen man nicht hätte fragen dürfen – 89
- 3.2.7 Befragung von Referenzgeberinnen und -gebern – 90
- 3.2.8 Fazit – 90

Literatur – 91

Übersicht

Die folgenden beiden Kapitel sind den mündlichen Befragungen gewidmet, also dem Interview mit Kandidatinnen und Kandidaten und dem Gespräch mit Referenzgeberinnen und -gebern. In [▶ Abschn. 3.1](#) wird erläutert, wie solche Gespräche systematisch vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet werden können. Dabei geht es vor allem darum, wie man das Gespräch gestalten muss, damit die abgeleiteten Diagnosen möglichst zuverlässig und gültig sind. Wichtig ist es aber auch, die rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten. Diese sind Gegenstand von [▶ Abschn. 3.2](#), in dem es beispielsweise darum geht, welche Fragen zulässig sind und welchen Offenbarungspflichten Kandidatinnen und Kandidaten unterliegen.

3.1 Eignungsinterview

Anja Strobel, Luise Franke-Bartholdt und Martin Kersting

Übersicht

In der DIN 33430 (DIN, 2016) werden die zur Eignungsdiagnose genutzten Verfahren in fünf Kategorien eingeteilt ([▶ Abschn. 4.2](#)). Im vorliegenden Kapitel werden Verfahren der Kategorie „direkte mündliche Befragungen“ vorgestellt, wobei wir auf das Interview mit Kandidatinnen und Kandidaten sowie das Gespräch mit Referenzgeberinnen und -gebern eingehen. Nach Informationen zur Definition, Verbreitung und Akzeptanz des Interviews wird auf die Strukturierung als wesentliches Merkmal zur Qualitätssicherung solcher Gespräche eingegangen. Danach folgt ein Überblick darüber, wie zuverlässig und gültig Interpretationen und Entscheidungen sind, die aus Interviews abgeleitet werden. Anschließend werden entlang der Aussagen der DIN 33430 (DIN, 2016) wesentliche Aspekte dargestellt, die bei der Planung, Durchführung und Auswertung von Gesprächen zu beachten sind. Den Abschluss des Kapitels bilden Ausführungen zu möglichen Verzerrungen im Interviewprozess.

3.1.1 Begriffsbestimmung

In der DIN 33430 (DIN, 2016) werden als Beispiele für die Verfahrenskategorie „direkte mündliche Befragungen“ das Interview mit Kandidatinnen und Kandidaten sowie das Gespräch mit einer „dritten

Person“, z.B. einer Referenzgeberin bzw. einem Referenzgeber, genannt. Diese befragten Personen werden im Folgenden auch „Interviewte“ genannt. Im vorliegenden Kapitel werden die Begriffe „Eignungsinterview“, „Interview“ und „Gespräch“ synonym genutzt. Sofern sich eine Aussage auf das Gespräch mit Referenzgeberinnen und -gebern bezieht, wird dies explizit herausgestellt. Die berichteten empirischen Erkenntnisse sind aus Studien abgeleitet, in denen Interviews mit (tatsächlichen oder „simulierten“) Kandidatinnen und Kandidaten, nicht aber mit Referenzgeberinnen und -gebern geführt wurden. Mündliche Gespräche sind nach DIN 33430 (DIN, 2016) von Personen zu führen, die bestimmte Qualifikationsanforderungen erfüllen (► Abschn. 3.1.4 „Planung und Vorbereitung“). Nach DIN 33430 (DIN, 2016) sind dies Beobachter/-innen oder Eignungsdiagnostiker/-innen. Im Folgenden wird auch der Begriff der „Interviewenden“ für diese Personen genutzt. In der DIN 33430 (DIN, 2016) wird explizit berücksichtigt, dass gelegentlich Personen an Befragungen mitwirken, die ausschließlich fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten beurteilen sollen. An diese Personen werden in der DIN 33430 (DIN, 2016) keine Qualifikationsanforderungen gestellt. Wenn im Folgenden von Interviewenden gesprochen wird, sind diese Personen nicht mitgemeint.

Das Eignungsinterview als wesentliche Methode der direkten mündlichen Befragung ist ein weit verbreitetes, effizientes Verfahren, welches viele Funktionen erfüllt. Das Gespräch kann persönlich oder auch technisch vermittelt (z.B. via Telefon, Video) geführt werden. Es ermöglicht den Interviewenden, sich ein Bild von den Kandidatinnen und Kandidaten zu machen und mehr über ihre Kompetenzen und Potenziale sowie ihre Qualifikationen zu erfahren. Gleichzeitig können sich beide Seiten kennenlernen, und die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten die Möglichkeit, etwas über die Anforderungen der Tätigkeit sowie über die Organisation zu erfahren. Selbst Vereinbarungen für die künftige gemeinsame Tätigkeit können im Zuge des Interviews bereits getroffen werden. In der DIN 33430 (DIN, 2016, S. 14) wird diese Zweiwertigkeit des Informationsaustauschs expliziert: „Bestandteil des Eignungsinterviews sollte auch eine realistische Schilderung der angestrebten Tätigkeit sein – sofern diese Information nicht an anderer Stelle bereits gegeben wurde –, damit ein Kandidat eine Entscheidung im Hinblick auf ein etwaiges Stellenangebot auf der Basis angemessener Informationen treffen kann.“ Durch die direkte Befragung von Kandidatinnen und Kandidaten können im Eignungsinterview anforderungsrelevante Informationen gewonnen werden, die bei der Nutzung anderer Verfahren ggf. mit einem weit höheren Aufwand in der Erfassung einhergehen. Gleichzeitig können Interviewinformationen auch ergänzend genutzt werden, um Informationen aus anderen Verfahren, z.B. aus einem vorab bearbeiteten messtheoretisch fundierten Fragebogen, einordnen und verstehen zu können. Im Text der DIN 33430 (DIN, 2016) findet sich keine Definition der Kategorie „direkte mündliche Befragungen“. Vor dem Hintergrund der einzelnen Ausführungen im DIN-Text (ebd.) kann aber die folgende Definition abgeleitet werden.

Funktionen des
Eignungsinterviews

Definition

Definition

Direkte mündliche Befragungen nach DIN 33430 (DIN, 2016) sind mündliche Verfahren der Eignungsdiagnostik, bei denen auf der Grundlage eines zielgerichteten, anforderungsbezogenen direkten Gespräches zwischen Kandidatinnen und Kandidaten oder Dritten (z.B. Referenzgeberinnen und -gebern) einerseits und trainierten Interviewer/-innen andererseits eine regelgeleitete Beurteilung der Ausprägung von Eignungsmerkmalen durch Interviewer/-innen und ggf. Beobachter/-innen erfolgt. Die mündliche Befragung von Kandidatinnen und Kandidaten kann auch realistische Schilderungen der angestrebten Tätigkeit umfassen und Zeit für Fragen der Kandidatinnen und Kandidaten vorsehen.

Verbreitung und Akzeptanz des Eignungsinterviews

Kaum eine Organisation, die ein Verfahren zur internen oder externen Personalauswahl gestaltet, verzichtet auf ein Interview. In einer 2007 durchgeführten Studie (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007) zur externen Personalauswahl setzten alle 125 Organisationen, die an der Befragung teilgenommen hatten, Interviews ein. Bezüglich der internen Personalauswahl betrug die Einsatzhäufigkeit knapp 94% (Hell, Schuler, Boramir & Schaar, 2006). Diese Zahlen verdeutlichen neben der großen Verbreitung von Eignungsinterviews auch die hohe Akzeptanz des Verfahrens auf Seiten der Interviewenden (Hell et al., 2006; Schuler et al., 2007). Auch Interviewte schätzen das Verfahren aufgrund der Möglichkeit, sich selbst umfassend vorstellen zu können, der Option, auch selbst Informationen zu erhalten, sowie der Unmittelbarkeit und Flexibilität des Aufeinander-Eingehens. Eine Metaanalyse von Anderson, Salgado und Hülsheger (2010) stellt die Ergebnisse von 38 Stichproben aus 17 Ländern bezogen auf die Bewerbereinschätzungen verschiedener Auswahlverfahren zusammen: Das Eignungsinterview findet sich in den übergreifenden Präferenzeinschätzungen der Kandidatinnen und Kandidaten an zweiter Stelle hinter Arbeitsproben. Auch bei der Beurteilung einzelner Dimensionen von Akzeptanz wie der wahrgenommenen Möglichkeit, eigene Fähigkeiten zu zeigen, oder der eingeschätzten interpersonellen Wärme wird das Interview jeweils sehr positiv eingeschätzt.

3.1.2 Strukturierung als Merkmal zur Interviewklassifikation

Interviewklassifikation nach Grad der Strukturierung

Eignungsinterviews und Gespräche mit Referenzgeberinnen und -gebern können in sehr verschiedener Art und Weise geführt werden, wobei ein Hauptunterscheidungsmerkmal deren Strukturierung und Standardisierung ist. Als „unstrukturiert“ bezeichnet man ein Gespräch, welches ohne Vorgaben durchgeführt und ausgewertet wird. Bei strukturierten Gesprächen liegen mindestens die zu stellenden Fragen in Form eines

Interviewleitfadens vor. Je nach Grad der Strukturierung kann auch die Reihenfolge der Fragen bereits festgelegt sein. „Standardisierung“ geht über die Strukturierung noch hinaus: Bei standardisierten Gesprächen sind die Fragen und deren Reihenfolge bereits im Vorfeld exakt festgelegt. Darüber hinaus sind die Antwortoptionen vorgegeben, und auch Auswertung und Interpretation jeder Antwort sind eindeutig festgelegt. Verschiedene Autorinnen und Autoren haben den Begriff der Strukturierung näher beschrieben (z.B. Chapman & Zweig, 2005). Ein Problem für die Evaluation (► Kap. 6) besteht darin, dass unter dem Oberbegriff „strukturiert“ häufig sehr unterschiedliche Strukturierungsweisen zusammengefasst werden. In der DIN 33430 (DIN, 2016, S. 14) wird die Forderung aufgestellt, „dass das Interview hinsichtlich der gestellten Fragen strukturiert und/oder (teil-)standardisiert vorgenommen wird“. Strukturierung bedeutet nach Ansicht der DIN-Autorinnen und -Autoren „eine festgelegte Abfolge verschiedener Abschnitte bzw. Fragenbereiche des Interviews“ (DIN, 2016, ebd.). In den Kontext der Strukturierung fällt auch der Hinweis aus der DIN (2016, S. 14), dass Aufforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten, gegebene Antworten weiter zu erläutern, in standardisierter Form erfolgen sollten und dass Informationen zur infrage stehenden Tätigkeit sowie mögliche Fragen von Kandidatinnen und Kandidaten dazu – wenn möglich – in einem separaten Gesprächsabschnitt gebündelt behandelt werden sollten. Übergreifend kann man den Begriff der Strukturierung aber auf mehr beziehen als auf die reine Abfolge der Fragen. Strukturierung ist in dieser übergeordneten Perspektive ein Merkmal des gesamten Interviewprozesses (► Abschn. 3.1.4). Bei der Gestaltung dieses Prozesses sind vorab festgelegte Regeln hilfreich und nützlich.

► Was bedeutet Strukturierung im Interview?

In der DIN 33430 (DIN, 2016) wird Strukturierung vordergründig als die Festlegung der Abfolge verschiedener Abschnitte bzw. Fragenbereiche des Interviews verstanden. Strukturierung in diesem Sinne setzt das Vorhandensein eines Interviewleitfadens voraus. Es lassen sich aber noch wesentlich mehr Forderungen, die in der DIN 33430 (DIN, 2016) gestellt werden, dem Thema Strukturierung zuordnen (■ Tab. 3.1). In einem solch weiten Verständnis kann man Strukturierung im Sinne von Huffcutt und Arthur (1994) verstehen als den Grad der Freiheit, der Interviewenden beim Führen von Interviews zugestanden wird. Dabei werden Interviews in verschiedene Strukturierungsstufen unterteilt, die sich auf zwei Dimensionen beziehen: (1) den Grad der Standardisierung der Fragen und (2) den Grad der Standardisierung der Bewertung der Antworten der Kandidatinnen und Kandidaten. Campion, Palmer und Campion (1997, S. 656) wiederum definieren Struktur als „jede Anpassung des Interviews, die darauf abzielt, die Gütekriterien zu verbessern, entweder durch stärkere Standardisierung oder Hilfen für die Interviewenden hinsichtlich der zu stellenden Fragen oder die Bewertung der Antworten“ (Übers. v. Verf.).

DIN-Forderung: Strukturierung im Interview umsetzen

Weshalb sollten Gespräche strukturiert geführt werden? Die Strukturierung des Interviewprozesses hat sich als wesentlicher Aspekt erwiesen, um die Aussagekraft der mithilfe eines Interviews gewonnenen Eignungsbeurteilungen sicherzustellen. Schon sehr früh hat sich gezeigt, dass die aus Gesprächen abgeleiteten Prognosen des beruflichen Erfolgs treffsicherer ausfallen, wenn die Gespräche strukturiert geführt werden (z.B. Wagner, 1949; ► Abschn. 3.1.3).

Wie setzt man nun Strukturierung im Interviewprozess um? Campion et al. (1997; vgl. auch Jetter, 2003) haben, basierend auf einer Vielzahl von Studien zur Thematik, eine umfassende Übersicht über Strukturkomponenten im Interviewprozess und deren Auswirkungen auf die Güte des Interviews vorgelegt und diese in die beiden Kategorien (1) Inhalt (z.B. das Durchführen einer Anforderungsanalyse, das Stellen gleicher Fragen, das Führen längerer Interviews) und (2) Auswertung (z.B. das Erstellen detaillierter Aufzeichnungen, der Einsatz von mehreren Interviewenden, das Nutzen verhaltensverankerter Beurteilungsskalen (► Exkurs „Konstruktion verhaltensverankerter Beurteilungsskalen“ in ► Abschn. 4.1.5) unterteilt. Auch Interviewtrainings werden als bedeutsame Voraussetzung für die Umsetzung von Strukturierungsmaßnahmen betrachtet. Die wesentlichen Aspekte, die in den bislang vorliegenden Studien herausgearbeitet wurden, sind in ■ Tab. 3.1 dargestellt. In der Übersicht sind den Kategorien beispielhafte Aussagen aus der DIN 33430 (DIN, 2016) zugeordnet.

■ Tab. 3.1 Komponenten der Interviewstruktur nach Campion et al. (1997) und beispielhafte Entsprechung im Text der DIN 33430 (DIN, 2016)

Komponente der Interviewstruktur	Aussagen der DIN 33430 (DIN, 2016)
Anforderungsprofile erstellen und daraus Fragen ableiten	„Bei der Vorbereitung sind die Inhalte des Interviews im Hinblick auf die in Frage stehenden Positionen anforderungsbezogen zu gestalten.“ (S. 14)
Erstellen und Nutzen von Interviewleitfäden	„(...) ist dafür Sorge zu tragen, dass das Interview hinsichtlich der gestellten Fragen strukturiert und/oder (teil-)standardisiert vorgenommen wird. Strukturierung bedeutet in diesem Fall eine festgelegte Abfolge verschiedener Abschnitte bzw. Fragenbereiche des Interviews. Dazu muss zumindest ein Interviewleitfaden vorliegen.“ (S. 14)
Günstige Frageformen und -techniken verwenden	„Geeignete Fragen im Eignungsinterview sind – neben beruflichen Wissensfragen und Fragen zu beruflichen Erfahrungen, die für die entsprechende Position Bedeutung haben – vor allem biografiebezogene und situative Fragen.“ (S. 14)
Protokollierung von Antworten	„Interviewverlauf und Antworten auf Interviewfragen sowie relevante Beobachtungen sind für die Eignungsbeurteilung in geeigneter Form festzuhalten (z.B. Interviewprotokoll bzw. Beobachtungsbogen).“ (S. 14)
Explizite Regeln zur Auswertung der erhobenen Informationen: anforderungsorientiert bewerten/Bewertungsskalen einsetzen	„Die Auswertung von Interviews und Verhaltensbeobachtungen muss regelgeleitet erfolgen.“ (S. 14)
Training der Interviewenden	„Interviews und Verhaltensbeobachtungen müssen von Personen durchgeführt werden, die nachweislich für diese Aufgaben qualifiziert sind bzw. eigens trainiert wurden.“ (S. 13)

3.1.3 Güte des Eignungsinterviews

In der DIN 33430 (DIN, 2016) findet sich zum Thema Auswahl und Zusammenstellung von Verfahren der Hinweis, dass die ausgewählten Verfahren so hochwertig sein sollen, dass „die angestrebte Entscheidung, zu der das Verfahren einen Beitrag leistet, mit einer angemessenen Entscheidungssicherheit getroffen werden kann“ (S. 11). In diesem Kontext wird auf Erkenntnisse aus belastbaren empirischen Untersuchungen/Metaanalysen zur Vorhersage von Berufs- und Ausbildungserfolg verwiesen, die in ► Kap. 6 allgemein besprochen werden. Im vorliegenden Kapitel wird thematisiert, inwieweit und unter welchen Bedingungen es aufgrund von Interviews möglich ist, Eignungsbeurteilungen zu treffen, die den Anforderungen an Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit entsprechen.

Bezogen auf die Objektivität, also die Übereinstimmung von Beurteilerinnen und Beurteilern in einem Interview, konnte mithilfe von Metaanalysen (Conway, Jako & Goodman, 1995; Huffcutt, Culbertson & Weyhrauch, 2013) gezeigt werden, dass der Grad an Strukturierung einen bedeutsam positiven Einfluss auf die Objektivität von Eignungsinterviews hat. So fanden Conway et al. (1995) in einer Metaanalyse von über 100 Übereinstimmungskoeffizienten für unstrukturierte Gesprächsformen mittlere Koeffizienten ($r = .34$). Die Übereinstimmung stieg mit zunehmender Strukturierung an und lag bei strukturierten Gesprächen dann in einem hohen Bereich ($r = .67$). Ähnliche Befunde zeigen sich auch in aktuellen Überblickstudien: Huffcutt et al. (2013) fanden über fünf Level von Strukturierung hinweg einen Anstieg der Objektivitätskoeffizienten von im Mittel $r = .36$ für ein niedriges Level von Strukturierung auf hohe Werte nahe $r = .80$ für die Gruppen mit der stärksten Strukturierung.

Inwieweit die aus Einstellungsinterviews abgeleiteten Eignungsbeurteilungen prädiktiv valide für die Vorhersage von Ausbildungs- und Berufserfolg sind, wurde außerordentlich umfassend untersucht. Moscoso (2000) kann in ihrer Übersichtsarbeit auf acht Metaanalysen zurückblicken, die ausnahmslos zu dem Ergebnis kommen, dass sich aus Interviews kriteriumsvalide Aussagen ableiten lassen. Auch in Bezug auf die Gültigkeit ist die Strukturierung das wesentliche Erfolgselement zur Gewährleistung der Güte. Die Metaanalyse von Schmidt und Hunter (1998) berichtet für Eignungsbeurteilungen, die aus Interviews abgeleitet wurden, eine prädiktive Validität in Höhe von $r = .51$ (► Kap. 6). Huffcutt und Arthur (1994) untersuchten verschiedene Stufen von Strukturierung und zeigten, dass die prädiktive Validität generell mit erhöhter Strukturierung wächst, es jedoch ein Optimum an Strukturierung zu geben scheint, über das hinaus keine Validitätssteigerung mehr erfolgt.

Bezogen auf die Gültigkeit der aus Eignungsinterviews abgeleiteten Aussagen kann man auch die Frage stellen, welche Eignungsmerkmale mit dem Verfahren erfasst werden. Eine ganze Reihe Studien beschäftigte sich mit der Frage, wie hoch der Zusammenhang von Beurteilungen, die aufgrund eines Interviews getroffen wurden, einerseits und

Objektivität von
Eignungsinterviews

Gültigkeit der aus
Eignungsinterviews abgeleiteten
Erfolgsprognosen

Welche Eignungsmerkmale
werden mit Interviews erfasst?

Messungen von kognitiven Fähigkeiten (Intelligenz) andererseits ist. In der Gesamtschau der Arbeiten zeichnet sich ein mittlerer Zusammenhang (um $r = .40$) als realistischer Schätzwert ab (Roth & Huffcutt, 2013). Auch strukturierte und unstrukturierte Gespräche können dahingehend verglichen werden, welche Eignungsmerkmale sie erfassen. In einem metaanalytischen Vergleich (Salgado & Moscoso, 2002) wurde gezeigt, dass strukturierte Gespräche eher Fachkenntnisse und Berufserfahrung erfassen. Konventionell (eher unstrukturiert) geführte Gespräche erfassen hingegen eher Intelligenz und Eignungsmerkmale wie emotionale Stabilität oder aber soziale Kompetenzen.

3.1.4 Der Interviewprozess

In den folgenden Abschnitten wird auf die konkrete Umsetzung der Komponenten von Interviewstruktur in der Planung, Durchführung und Auswertung von Eignungsinterviews jeweils näher eingegangen.

Planung und Vorbereitung

Eine gründliche Vorbereitung des Interviewprozesses ist eine wesentliche Voraussetzung für ein aussagekräftiges Gespräch. Zu Beginn eines Interviewprozesses ist wie bei jeder Eignungsbeurteilung zunächst eine umfassende Auftragsklärung durchzuführen, wobei bei allen Beteiligten Klarheit über Ziele, Rahmenbedingungen und Konsequenzen des geplanten Vorgehens hergestellt werden sollte. Die DIN 33430 (DIN, 2016) formuliert diesen Anspruch als übergreifende Anforderung an die Eignungsbeurteilung. Ebenfalls in diese Phase gehört bereits die Klärung aller organisatorischen Fragen, beispielsweise Überlegungen zu Terminen und Räumen.

Um Fragen anforderungsbezogen formulieren zu können, wie es in der DIN 33430 (DIN, 2016) gefordert wird, ist nach der Auftragsklärung eine Anforderungsanalyse unerlässlich (zur sachgerechten Durchführung einer Anforderungsanalyse ► Abschn. 4.1). Auf dieser Grundlage kann das von Kandidatinnen und Kandidaten geschilderte Verhalten nach einem Interview den Eignungsmerkmalen zugeordnet und bewertet werden. Das Durchführen einer Anforderungsanalyse ist ein wesentliches Strukturierungselement im Interview, da sie gleichermaßen die Basis für die Frageformulierung wie auch für das Erstellen von Auswertungs- und Beurteilungsinstrumenten darstellt und somit eine möglichst objektive und gültige Entscheidung im Gespräch vorbereitet.

Auch die Befragung dritter Personen zu einer Kandidatin bzw. einem Kandidaten (z.B. für das Einholen von Referenzen) ist anforderungsbezogen zu gestalten. Sie sollte sich konkret auf das frühere Arbeitsverhältnis und das anforderungsrelevante Verhalten in dieser Zeit beziehen. Das Gespräch mit Referenzgeberinnen und -gebern darf, ebenso wie das Einholen von Referenzen, nur mit dem Einverständnis der Kandidatinnen und Kandidaten erfolgen. Es ist vorab festzulegen,

Auftragsklärung

DIN-Forderung: Inhalte des Interviews anforderungsbezogen gestalten

Gespräche mit „Dritten“

auf welche Weise Informationen verwendet werden können, wenn einzelne Kandidatinnen und Kandidaten das Gespräch mit Referenzgeberinnen und -gebern untersagen, während andere damit einverstanden sind.

Der nächste unabdingbare Schritt im Interviewprozess ist die Entwicklung eines Interviewleitfadens. Der Leitfaden gewährleistet, dass alle wesentlichen Informationen bei allen Interviewten in weitgehend gleicher Weise erfasst werden. Er bildet die Basis für eine objektive und gültige Gesprächsdurchführung und damit ebenfalls eine Entlastung für die Interviewenden, die die vorbereiteten Fragen verwenden und sich dadurch im Gespräch besser auf die Interviewten und deren Antworten konzentrieren können.

Ein Leitfaden umfasst den Ablaufplan für das Gespräch ebenso wie konkret formulierte Fragen. Grob umrissen sollte jeder Leitfaden aus einer Gesprächseinleitung, einem Hauptteil zur Erhebung der Eignungsmerkmale sowie einem Gesprächsabschluss bestehen (vgl. Jetter, 2003). Westhoff (2009) empfiehlt darüber hinaus, auch erklärende Überleitungen zu einzelnen Abschnitten sowie notwendige Erklärungen nicht vermeidbarer Fachbegriffe bereits vorab zu formulieren und dies in den Leitfaden aufzunehmen. Zur Gesprächseröffnung gehören die Begrüßung, eine Erläuterung des Ablaufs unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen sowie die Vorstellung der am Interview beteiligten Personen. Entsprechend umfasst der Interviewleitfaden im Abschnitt Gesprächseröffnung die dazu notwendigen Informationen. Auch Fragen zum Werdegang der Kandidatinnen und Kandidaten, ihrer Motivation zur Bewerbung u. Ä. bieten sich zu Beginn des Gesprächs an und sollten entsprechend im Leitfaden vorgesehen werden.

Als Ausgangspunkt für die Formulierung der Fragen im Hauptteil des Leitfadens dienen die aus der Anforderungsanalyse abgeleiteten Eignungsmerkmale. Dabei sollte jedes Eignungsmerkmal durch mehrere Fragen abgedeckt werden, und es sollten jeweils passende Frageformate und geeignete Fragetechniken (vgl. folgende Abschnitte) verwendet werden (DIN, 2016). Auch absehbare Nachfragen bzw. Aufforderungen, gegebene Antworten weiter zu erläutern, sollten bereits vorab formuliert werden (DIN, 2016). Eine Integration anderer methodischer Bestandteile in das Interview ist ebenfalls möglich. Die DIN 33430 (DIN, 2016, S. 14) formuliert hierzu: „Im Eignungsinterview können auch Interviewanteile integriert werden, die eine konkrete Leistung verlangen, z.B. die Präsentation kurzer Fallstudien und Rollenspiele.“ Ist dies angebracht, so müssen auch diese sorgfältig entsprechend ihrer jeweiligen Verfahrensrichtlinien (z.B. zu Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen ► Abschn. 2.2) gestaltet werden.

Es muss ein Interviewleitfaden vorliegen

Aufbau des Interviewleitfadens

Hauptteil des Interviewleitfadens: Erhebung der Eignungsmerkmale

➤ Formulierung günstiger Fragen und Fragearten im Interview

Für die Formulierung von Fragen im Interviewleitfaden gibt es eine Reihe Empfehlungen, deren Beachtung sich als günstig im Sinne einer gültigen Erhebung von Informationen erwiesen

Fragenformulierung

hat (vgl. Jetter, 2003; Schuler & Mussel, 2016; Westhoff, 2009). Zunächst sollten sich Fragen immer auf konkretes Verhalten beziehen. Offene Fragen sind in der Regel diagnostisch ergiebiger. Geschlossene Fragen eignen sich dann, wenn eine direkte Abfrage von Informationen sinnvoll ist oder z.B. eine Frage als Filter für das weitere Vorgehen gestellt werden soll. Fragen sollten nach Möglichkeit nur einen Aspekt ansprechen, also nicht als Kettenfrage formuliert werden. Suggestivfragen sind in der Regel ebenso zu vermeiden wie Fragen, die den Antwortspielraum der Interviewten unnötig einengen. Darüber hinaus hilft es, wenn Fragen kurz und verständlich formuliert werden.

Als geeignete Fragearten, um inhaltlich die Informationen zu den relevanten Anforderungen zu erfassen, sieht die DIN 33430 (DIN, 2016) biografiebezogene und situative Fragen vor (zur Erläuterung der beiden Fragetypen siehe unten), die jeweils auf Verhalten in erfolgskritischen Situationen (vgl. ► Abschn. 4.1.1) abzielen. Während biografiebezogene Fragen tatsächlich erlebtes vergangenes Verhalten erfassen, fragen situative Fragen nach zukünftigem Verhalten.

Biografiebezogene Fragen

Biografiebezogene Fragen (vgl. ■ Abb. 3.1 für ein Beispiel) folgen dem Grundgedanken, dass Verhalten in vergleichbaren vergangenen Situationen eine gute Vorhersage des Verhaltens in zukünftigen Situationen ermöglicht. Die Anwendung dieser Frageart ist umso empfehlenswerter, je mehr Berufserfahrung die befragten Kandidatinnen und Kandidaten bereits haben. Angestrebt wird bei biografiebezogenen Fragen die Erhebung möglichst vollständiger Verhaltensbeispiele, d.h. es soll ein umfassendes Verständnis der Situation, des darin gezeigten Verhaltens sowie des Ergebnisses und damit verbundener Konsequenzen erreicht werden. Studien konnten zeigen, dass mit biografiebezogenen Fragen typisches Verhalten erfasst wird und vor allem die Erhebung relevanter beruflicher Erfahrungen sowie von Persönlichkeitsaspekten im Vordergrund steht. Interviewformen, die mehrheitlich diese Art der Fragen nutzen, sind das (Patterned) Behavior Description Interview (Janz, 1989; Janz, Hellervik & Gilmore, 1986) und das Entscheidungsorientierte Gespräch (Westhoff, 2009).

Situative Fragen

Situative Fragen (vgl. ■ Abb. 3.1 für ein Beispiel) stellen eine Art „mentaler Tätigkeitssimulation“ (Schuler & Mussel, 2016) dar. Grundgedanke ist die Annahme, dass im Gespräch geäußerte Absichten eine gültige Vorhersage von Verhalten ermöglichen. Situative Fragen erfordern eine sorgfältige Konstruktion, da eine Frage alle notwendigen Informationen zum Verständnis der Situation bereits enthalten muss, um eine aussagekräftige Antwort der Kandidatinnen und Kandidaten zu ermöglichen. Situative Fragen sind eher geeignet, maximales Verhalten zu erfassen, in geringerem Ausmaß auch typisches Verhalten. Inhaltlich steht eher die Erfassung arbeitsbezogenen Wissens und kognitiver Fähigkeiten im Vordergrund. Das Situational Interview (Latham, Saari, Pursell & Campion, 1980) nutzt vollständig die situative Frageform.

Situative Frage	<p>Ihre Arbeitsgruppe arbeitet an einem sehr wichtigen Projekt. Alle Mitglieder möchten eine gute Note für ihre Arbeit erhalten. Sie haben eine knappe Deadline für die Abgabe. Ein Gruppenmitglied war im vergangenen Semester in diesem Gebiet sehr erfolgreich. Mit Unterstützung von zwei anderen Gruppenmitgliedern übernimmt diese Person die Leitung der Gruppe. Sie führt ein Protokoll und lenkt die Diskussionen. Dennoch haben Sie den Eindruck, dass diese Person ausschließlich Ideen würdigt, die ihre eigene Position unterstützen, und Entscheidungen ohne Rücksprache mit den anderen Gruppenmitgliedern trifft. Was würden Sie tun?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
Biografische Frage	<p>Erzählen Sie mir von einer Situation, in der eine Person die Leitung eines Gruppenprojektes übernahm und dabei Beiträge von Gruppenmitgliedern ignorierte, die nicht in Einklang mit ihrer eigenen Meinung standen. wie kam es zu dieser Situation? Was genau haben Sie getan? Was war das Ergebnis?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
Bewertungshinweise	<p>5 andere Gruppenmitglieder einbeziehen; diese nach ihrer Meinung über das Diskussionsthema fragen; alle darum bitten, sich Notizen zu machen; Person mit Gruppenleitung darum bitten, ihre Mitschriften an alle zu senden, um Korrekturen und Ergänzungen vornehmen zu können</p> <p>3 entweder eine andere Person fragen, ob sie Protokoll führen und an die anderen Gruppenmitglieder versenden kann oder: Person mit Gruppenleitung nur dann konfrontieren, wenn ich unzufrieden damit bin, welche Richtung das Projekt nimmt; nichts unternehmen, wenn ich der Ansicht bin, dass die bisherige Lösung gut für das Projekt ist</p> <p>1 nichts tun</p>
Bewertung	1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5

■ **Abb. 3.1** Beispiele für eine situative Frage und eine biografiebezogene Frage (entnommen aus Klehe & Latham, 2005, S. 111, Tabelle 1, eigene Übersetzung, mit freundlicher Genehmigung von John Wiley and Sons)

Bei der Wahl zwischen biografiebezogenen und situativen Fragen sollte nach Huffcutt, Conway, Roth und Klehe (2004) auch die Komplexität der jeweils infrage stehenden Berufe berücksichtigt werden. Während sich in der Studie von Huffcutt et al. (2004) situative Interviews für wenig bis mittel komplexe Berufe gut eigneten (Validitäten von $r = .44$ und $r = .51$), nahm die Aussagekraft der aus situativen Interviews abgeleiteten Eignungsbeurteilungen mit zunehmender Jobkomplexität ab ($r = .30$ für komplexe Berufe). Eine vergleichende Betrachtung biografiebezogener und situativer Fragen geben Levashina, Hartwell, Morgeson und Campion (2014). Vieles spricht dafür, beide Fragearten im Gespräch zu kombinieren, um die Vorteile beider Fragearten nutzen zu können. Eine Interviewform, die diesen Gedanken aufnimmt, ist das Multimodale Interview (Schuler, 1992).

Auch die Entwicklung von Regeln für die Auswertung und die Konstruktion von Beurteilungsskalen gehören zur Vorbereitung von Interviews. Laut DIN 33430 (DIN, 2016) müssen Eignungsmerkmale

Festlegen des Auswertungs- und
Beurteilungsprozesses

Training von Interviewenden

durch konkrete Verhaltensweisen beschrieben werden. Die Ausprägungen der Potenziale und Kompetenzen sollten – sofern möglich – durch vorab festgelegte verhaltensverankerte Beurteilungsskalen beschrieben werden (► [Abschn. 2.2.3](#) „Individuelle Beurteilung“). Im Rahmen der Vorbereitung ist bereits festzuhalten, wie die im Interview gewonnenen Informationen den Eignungsmerkmalen zugeordnet werden. Dazu gehört auch die Frage, ob bestimmte Informationen oder Eignungsmerkmale ein höheres Gewicht bei der Beurteilung erhalten (► [Abschn. 3.1.4](#) „Auswertung“). Zur Vorbereitung zählen auch Festlegungen zur Dokumentation.

Abschließend ist im Zuge der Planung und Vorbereitung von Interviews sicherzustellen, dass Personen als Interviewende eingesetzt werden, die „nachweislich für diese Aufgaben qualifiziert sind bzw. eigens trainiert wurden“ (DIN, 2016, S. 13). Die entsprechenden Qualifikationsanforderungen an Beobachter/-innen, die an direkten mündlichen Befragungen beteiligt sind, wurden in der DIN 33430 (DIN, 2016) genau spezifiziert. Ein Training sollte sich an diesen Anforderungen ausrichten und entsprechend z.B. auf die Themen Interviewklassifikationen, Handhabung von Interviewleitfäden, Frage- und Formulierungstechniken oder die rechtliche Zulässigkeit von Fragen (► [Abschn. 3.2](#)) eingehen. Im Rahmen eines Trainings sollten nicht nur die Kenntnisse vermittelt werden, sondern die Trainingsteilnehmer/-innen sollten auch die praktische Umsetzung üben. Es gibt publizierte Interviewtrainingskonzepte (z.B. Schuler & Mussel, 2016), an denen man sich orientieren kann. Ob und inwieweit diese auf die in der DIN 33430 (DIN, 2016) genannten Qualifikationsanforderungen eingehen, ist im Einzelfall zu prüfen. Die weiter oben genannten Qualifikationsanforderungen gelten nach DIN 33430 (DIN, 2016) nicht für Personen, die im Rahmen ihrer Mitwirkung an Befragungen ausschließlich fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten beurteilen sollen. Zu beachten ist, dass ein Training allein noch nicht in der Lage ist, die Interviewqualität dauerhaft sicher zu stellen (► Exkurs „Regelmäßige Prüfung des Vorgehens im Interviewprozess“ in ► [Abschn. 3.1.5](#) „Beobachtungs- und Bewertungsfehler im Interview“)

Rahmenbedingungen für die Durchführung klären und für einen störungsfreien Ablauf des Interviews sorgen

Im Rahmen der Planung des Interviews sind auch eine Reihe organisatorischer Fragen zu klären. So müssen die Termine unter Berücksichtigung der zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen festgesetzt werden. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass genügend Zeit sowohl für die Interviewdurchführung als auch für die Auswertung und Dokumentation zur Verfügung steht. Verfahren, bei denen Kandidatinnen und Kandidaten zu schnell aufeinanderfolgen und bei denen für die Beobachter/-innen weder Zeiten für die Beurteilung und Dokumentation noch für Pausen einkalkuliert wurden, sind unter Qualitätsgesichtspunkten zu vermeiden. Die Gespräche sind so zu planen, dass sie störungsfrei verlaufen können (DIN, 2016). Die Anzahl der Interviewenden ist ebenso festzulegen wie deren Rollen im Gespräch. Weiterhin sollte vorab geklärt werden, ob mehrere Interviews mit einer Kandidatin bzw. einem Kandidaten geführt werden sollen. Ist dies der

Fall, ist es nach Ansicht der DIN-Autorinnen und -Autoren (DIN, 2016, S. 14) notwendig, die Inhalte der einzelnen Interviews vorab aufeinander abzustimmen.

Durchführung

Im Gespräch setzen die Interviewenden die Vorgaben aus der Gesprächsvorbereitung um. Analog zum Interviewleitfaden empfiehlt sich auch in der Durchführung eine grobe Dreiteilung des Gesprächs in Gesprächseröffnung, Informationserhebungsphase sowie Gesprächsabschluss. Der Gesprächsbeginn umfasst dabei alle notwendigen Informationen zum kommenden Gesprächsverlauf, die Vorstellung aller Beteiligten und ihrer Rollen im Interview sowie den Aufbau einer stimmigen Gesprächsatmosphäre.

Besonders bedeutsam ist die Nutzung des Interviewleitfadens bei der Erhebung der zur Eignungsbeurteilung notwendigen anforderungsrelevanten Informationen. Je nach Anliegen kommen biografiebezogene oder situative Fragen zum Einsatz, die in geeigneter Form formuliert werden (► Abschn. 3.1.4 „Planung und Vorbereitung“). Die Interviewsituation stellt eine komplexe Aufgabe dar. Die Interviewenden müssen über die Fähigkeit und Bereitschaft verfügen, aussagekräftige Fragen zu formulieren, gezielte Nachfragen zu stellen und gleichzeitig zu prüfen, ob die Schilderungen für die geplante Eignungsbeurteilung ausreichen. Darüber hinaus müssen sie den Interviewten die Möglichkeit geben, relevante Inhalte darzustellen. Durch den Einsatz des Interviewleitfadens und die damit einhergehende Beachtung von Strukturierungsaspekten wird bereits bei der Durchführung Verzerrungen durch Interviewer/-innenfehler vorgebeugt. So sprechen beispielsweise besonders in unstrukturierten Gesprächen die Interviewenden häufig mehr als die Interviewten (z.B. Mayfield, 1964). Dadurch werden weniger Informationen erfasst und die spätere Urteilsbildung folglich verzerrt. Beim Stellen der Fragen ist weiterhin zu beachten, dass lediglich rechtlich zulässige Fragen gestellt werden (► Abschn. 3.2) und dass der Umgang mit den Interviewten jederzeit respektvoll und wertschätzend erfolgt. Die Gleichbehandlung von Kandidatinnen und Kandidaten wird durch die strikte Anforderungsorientierung und konsistente Nutzung des Leitfadens befördert. Die Nutzung des Leitfadens schließt aber keinesfalls Nachfragen an die Interviewten aus.

In der abschließenden Phase des Interviews werden wesentliche Vereinbarungen zu Form und Zeitpunkt der Rückmeldung sowie zum weiteren Vorgehen zwischen Interviewenden und Kandidatinnen und Kandidaten getroffen. Weiterhin kann in dieser Phase die notwendige realistische Schilderung der Tätigkeit durch die Interviewenden erfolgen, um im Sinne einer zweiseitigen Entscheidungssituation den Kandidatinnen und Kandidaten alle notwendigen Informationen für fundierte Überlegungen zukommen zu lassen (DIN, 2016). Wichtig ist auch, den Kandidatinnen und Kandidaten genügend Raum für eigene Fragen zu geben und einen positiven Gesprächsabschluss zu finden.

Gesprächsablauf

Informationserhebung im Interview

Informationsaustausch im Rahmen der Abschlussphase des Interviews

Protokollierung

Um Erinnerungs- und Wiedergabefehler zu reduzieren und eine fundierte Basis für die Auswertung des Interviews zu erhalten, müssen die Antworten der Kandidatinnen und Kandidaten in jedem Fall protokolliert werden. Laut DIN 33430 (DIN, 2016, S. 14) sind neben relevanten Beobachtungen sowohl der Interviewverlauf als auch Antworten auf Interviewfragen festzuhalten. Im Text der DIN 33430 (DIN, 2016) werden keine weiteren Aussagen zur Art der Protokollierung getroffen. Über diesen Text hinausgehend kann die Empfehlung ausgesprochen werden, die Antworten der Interviewten möglichst umfassend zu protokollieren, um als Interviewende/-r nicht bereits zu diesem frühen Zeitpunkt eine Vorauswahl von Informationen vorzunehmen, die später nicht mehr korrigiert werden kann. Nehmen mehrere Interviewende an einem Gespräch teil, dann sind Mitschriften durch jeden einzelnen Interviewenden vorzunehmen, um anschließend eine unabhängige Beurteilung zu gewährleisten.

Auswertung

Auswertung muss regelgeleitet erfolgen

Nach DIN 33430 (DIN, 2016, S. 14) muss „die Auswertung von Interviews (...) regelgeleitet erfolgen“. Diese vorab zu definierenden Regeln betreffen beispielsweise die Zuordnung und Gewichtung von Informationen zur Beurteilung der Ausprägung einzelner Eignungsmerkmale, die Aggregation der Einschätzungen verschiedener Beurteilerinnen und Beurteiler oder die Zusammenfassung der Beurteilungen zu einem Gesamturteil. Sofern mehrere Personen mit Beurteilungsfunktion am Interview teilnehmen, müssen die Bewertungen den Aussagen der DIN 33430 zufolge (DIN, 2016, S. 14) zunächst unabhängig voneinander vorgenommen werden.

Auswertungsprozess

Jetter (2003) unterscheidet mehrere Schritte im Auswertungsprozess. Zunächst sind die gewonnenen Informationen den intendierten Eignungsmerkmalen zuzuordnen. Dieses Vorgehen entspricht dem „Verhaltensbeobachtungsansatz“ (► Abschn. 2.2.3 „Theoretische Grundannahmen zu freien und gebundenen Beobachtungsansätzen“). Dies geschieht anhand der protokollierten Antworten der Interviewten (► Abschn. 3.1.4 „Durchführung“), aus denen im Idealfall für alle Eignungsmerkmale mehrere aussagekräftige Verhaltensstichproben gewonnen werden können. Die Angaben der Interviewten werden zunächst auf ihren Anforderungsbezug geprüft, und irrelevante Informationen werden verworfen. Die Antworten der Interviewten geben dabei häufig nicht nur Aufschluss über ein Eignungsmerkmal, sondern lassen sich verschiedenen Eignungsmerkmalen zuordnen.

Entscheidungsregeln vorab festlegen

Die einem Eignungsmerkmal zugeordneten Informationen sind anschließend zusammenzufassen und mit den Vorgaben des Anforderungsprofils zu vergleichen. Hierbei sollte einer vorab festgelegten Entscheidungsregel gefolgt werden, die definiert, welche Informationen mit welchem Gewicht in die Bewertung der Ausprägung des Eignungsmerkmals eingehen. So könnte eine vorab festgelegte Regel beispielsweise vorsehen, solchen Antworten auf Interviewfragen ein besonders hohes Gewicht zuzuweisen, die den erfolgskritischen Verhaltensweisen aus der Anforderungsanalyse (► Abschn. 4.1) entsprechen.

Der Vergleich mit den Vorgaben des Anforderungsprofils stellt die Voraussetzung für den dritten Schritt der Auswertung dar: Für jedes Eignungsmerkmal ist eine skalenmäßige Einstufung der Ausprägung basierend auf den Beobachtungen aus dem Interview vorzunehmen. Dies kann beispielsweise mithilfe verhaltensverankerter Beobachtungsskalen geschehen (► [Abschn. 2.2.3](#) „Individuelle Beurteilung“). Die Nutzung dieser Skalen sollte vorab in einem Training thematisiert und geübt worden sein, damit alle Beobachter/-innen gleichermaßen vertraut mit den Beurteilungsinstrumenten sind. Dies trägt dazu bei, dass Fehler oder Unterschiede bei der Anwendung vermieden werden und ein einheitlicher Bewertungsmaßstab angewendet wird.

In der DIN 33430 (DIN 2016, S. 10) wird darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Auftragsklärung festzulegen ist, ob und wie einzelne erhobene Werte zu einem Gesamtwert zusammengefasst werden (zur Bildung eines Gesamtwerts ► [Abschn. 2.2.3](#) „Integration der Einzelurteile“ und ► [Abschn. 4.1.6](#) sowie ► [Abschn. 6.3.2](#)). Sofern eine Festlegung auf einen Gesamtwert erfolgte, sind abschließend die Einzelwerte nach den entsprechenden Regeln zu einem Gesamtwert zusammenzufassen. Beispielsweise könnte man sich darauf einigen, den Gesamtwert über eine Summenbildung zu bestimmen, bei der die vorab festgelegte Gewichtung der Eignungsmerkmale eingerechnet wird. Im Ergebnis lägen dann ein Profil der Ausprägungen einzelner Eignungsmerkmale und ein Gesamtwert vor.

Einstufung der Ausprägung der
Eignungsmerkmale

Mögliche Bildung eines
Gesamtwertes

3.1.5 Verzerrungen im Interviewprozess

Da es sich bei Eignungsinterviews um komplexe soziale Interaktionen handelt, können verschiedene Verzerrungen im Interviewprozess auftreten. Diese liegen einerseits auf Seiten der Interviewenden: Das menschliche Denken folgt Heuristiken und Schemata. Außerdem ist die menschliche Informationsverarbeitungskapazität begrenzt. Dadurch kommt es zu den bereits in ► [Kap. 2](#) ausführlich besprochenen Fehlern bei der Beobachtung und Bewertung auf Seiten der Interviewenden. Andererseits können Verzerrungen auf Seiten der Interviewten auftreten, die durch Selbstdarstellung versuchen, sich in positiver Art und Weise zu präsentieren. Im Folgenden werden Verzerrungen dargestellt, die in Eignungsinterviews besonders relevant sind (vgl. Schuler, 2002). Die Lektüre und das Verständnis des ► [Kap. 2](#) mit den grundlegenden Ausführungen zum Prozess der Beobachtung und Bewertung sowie zu Selbstdarstellungstechniken werden dabei vorausgesetzt.

Beobachtungs- und Bewertungsfehler im Interview

Verzerrungen treten in unstrukturierten Gesprächen in stärkerem Maße auf als in Interviews mit höherem Strukturierungsgrad (vgl. Posthuma, Morgeson & Campion, 2002). Zu den relevanten Beobachtungs- und Bewertungsfehlern zählen Effekte, die auf einer zu frühen

Interviewspezifische
Beobachtungs- und
Bewertungsfehler

Eindrucks- und Erwartungsbildung beruhen (in ► [Kap. 2](#) der Kategorie „Beobachter/-innenbedingte Fehler bei der Rezeption der Informationen“ zugeordnet). Besonders bei niedrigem Strukturierungsgrad tendieren Interviewende dazu, ihre Entscheidung zu einem sehr frühen Zeitpunkt während des Gesprächs zu treffen. Auch das Phänomen des ersten Eindrucks spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle: Dieser beeinflusst, wie nachfolgende Informationen von Interviewenden wahrgenommen und interpretiert werden. So können beispielsweise Informationen aus Bewerbungsunterlagen in unstrukturierten Interviews dazu führen, dass nur spezifische Aspekte erfragt, andere aber nicht thematisiert werden. Vorab gebildete Erwartungen können also das Verhalten der Interviewenden beeinflussen, was wiederum auf das Verhalten der Interviewten wirkt und somit in einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung mündet. Darüber hinaus ist bekannt, dass Personen auch im Interview zu einer Bestätigungstendenz neigen, d.h. bei der Informationssammlung vorrangig die Informationen aufnehmen, die das eigene Bild bestätigen. Letztendlich können alle Beobachtungs- und Bewertungsfehler, die in ► [Kap. 2](#) beschrieben wurden (z.B. Sympathie/Antipathie, Halo-Effekt usw.), auch im Interview auftreten. Ferner können Reihenfolge- und Kontrasteffekte auftreten, beispielsweise durch die Abfolge der Interviews. Die Bewertung einer Kandidatin oder eines Kandidaten wird dabei durch vorauslaufende Interviews beeinflusst.

Exkurs

Regelmäßige Prüfung des Vorgehens im Interviewprozess

In der Forschung (Chapman & Zweig, 2005; Huffcutt & Woehr, 1999) zur Güte von Eignungsinterviews hat sich gezeigt, dass Trainings (► [Abschn. 3.1.4](#) „Planung und Vorbereitung“) das Auftreten von Fehlern vermindern können, da sich trainierte Interviewende eher an die Vorgaben zur strukturierten Erfassung von Informationen halten und damit auch Beobachtungs- und Bewertungsfehler weniger Raum haben. Es finden sich

allerdings ebenfalls Belege dafür, dass Interviewende ihre eigenen Interviews im Laufe der Zeit modifizieren und sich dadurch nicht mehr in gleicher Weise an Vorgaben halten (Dipboye, 1994). Eine kontinuierliche Überprüfung des eigenen Vorgehens kann dem entgegenwirken. Eine Möglichkeit zur Umsetzung liegt mit dem Diagnoseinstrument zur Erfassung der Interviewerkompetenz in der Personalauswahl (DIPA; Strobel & Westhoff, 2009) vor. Es umfasst

die relevanten Kriterien für einen qualitativ hochwertigen Interviewprozess in der Planung, Durchführung und Auswertung von Eignungsinterviews. Das Instrument wird eingesetzt, um durch regelmäßige Prüfung des eigenen Vorgehens dem Abweichen von strukturierten Vorgehensweisen entgegenzuwirken. Dabei können wahlweise das Vorgehen in einzelnen Gesprächen oder aber mehrere Gespräche zusammenfassend beurteilt werden.

Selbstdarstellungsstrategien

Kandidatinnen und Kandidaten möchten in der Regel bei der internen oder externen Personalauswahl einen guten Eindruck hinterlassen, um ihre Chancen auf eine Beförderung oder Einstellung zu erhöhen. In ► [Kap. 2](#) wurden die Selbstdarstellungstechniken erläutert (► [Abb. 2.8](#)),

und es wurde darauf hingewiesen, dass die Anzahl und Art der eingesetzten Selbstdarstellungstechniken je nach Verfahren variieren. Im Interview wenden die meisten, wenn nicht sogar alle Interviewten (vgl. Levashina & Campion, 2007) Selbstdarstellungstechniken an, wobei die Frage, wie problematisch dies für die Aussagekraft des Interviews ist, von verschiedenen Seiten betrachtet werden kann (► Exkurs „Selbstdarstellung in Eignungsinterviews – Fluch oder Segen?“).

In Bezug auf die in ► Abschn. 2.2.5 „Fehlereinflüsse und mögliche Gegenmaßnahme“ eingeführte Unterscheidung zwischen assertiven (z.B. Selbstaufwertungen, Einschmeichelungen) und defensiven Techniken (z.B. Rechtfertigungen, Entschuldigungen) kann festgehalten werden, dass die Kandidatinnen und Kandidaten in Eignungsinterviews häufiger assertive als defensive Selbstdarstellungsstrategien nutzen. Dabei sind unter den assertiven Techniken die Selbstaufwertungen häufiger als Einschmeichelungen (Ellis, West, Ryan & DeShon, 2002; Stevens & Kristof, 1995).

Betrachtet man den Wahrheitsgehalt der Selbstdarstellungsinhalte, lässt sich eine leichte Form des Versuchs, bei dem Interviewenden einen guten Eindruck zu hinterlassen, von einer schweren Form unterscheiden. Bei der „leichten Eindrucksbildung“ werden Inhalte zwar übertrieben dargestellt, aber nicht erfunden. Bei der „schweren Eindrucksbildung“ dichten die Kandidatinnen und Kandidaten hingegen etwas dazu und berichten beispielsweise über Erfahrungen, die sie nicht gemacht haben. Schwere Eindrucksbildung wird im Interview seltener gebraucht als andere Formen der Selbstdarstellung (Levashina & Campion, 2007).

Bei situativen Fragen wird im Allgemeinen häufiger Selbstdarstellung gezeigt als bei biografiebezogenen Fragen. Dies trifft spezifisch auf assertive Strategien sowie auf eine leichte Eindrucksbildung zu, während bezüglich der Häufigkeit von schwerer Eindrucksbildung sowie defensiven Strategien keine Unterschiede zwischen den Fragetypen zu bestehen scheinen (Levashina & Campion, 2007).

Bei biografiebezogenen Fragen sind Selbstaufwertungen häufiger, bei situativen Fragen hingegen Einschmeichelungen (Levashina et al., 2014). Das ist der Natur der Fragen geschuldet: Während bei biografiebezogenen Fragen eigene Erfolge hervorgehoben, Misserfolge hingegen verborgen werden können, bleibt bei situativen Fragen mehr Raum, Äußerungen an die Werte und Erwartungen anzupassen, die Organisation oder Interviewende vermeintlich haben.

Personalverantwortliche empfinden eine moderate Form der Selbstdarstellung (z.B. positive Eignungsmerkmale betonen, negative Eignungsmerkmale herunterspielen) als angemessen in Auswahl-situationen, während sie Lügen als unangemessen betrachten (Jansen, König, Stadelmann & Kleinmann, 2012). Wie metaanalytische Befunde zeigen, beeinflusst Selbstdarstellung die Ergebnisse von Eignungsinterviews (Barrick, Schaffer & DeGrassi, 2009; Levashina et al., 2014): Personen,

Häufigkeit verschiedener Selbstdarstellungstechniken in Interviews

Selbstdarstellung bei verschiedenen Fragetypen

Selbstdarstellung führt zu besseren Interviewergebnissen

Strukturierung schwächt den Einfluss von Selbstdarstellung ab

3

die häufiger Selbstdarstellungstechniken einsetzen, erzielen bessere Interviewergebnisse.

Auch bezüglich des Raums, den die Selbstdarstellung der Kandidatinnen und Kandidaten im Interview einnimmt, spielt der Grad der Strukturierung von Eignungsinterviews eine wichtige Rolle. Strukturierung hat zunächst per se keinen Einfluss auf die Auftretenshäufigkeit von Selbstdarstellung. Auch in strukturierten Gesprächen wendet der Großteil der Interviewten Selbstdarstellungstechniken an (z.B. Ellis et al., 2002). Ein höherer Strukturierungsgrad trägt aber dazu bei, dass Selbstdarstellung einen geringeren Einfluss auf die Interviewergebnisse hat (vgl. Metaanalyse von Barrick et al., 2009). So kann eine strukturierte Auswertung nach expliziten Regeln beispielsweise dazu führen, dass die Aufmerksamkeit der Interviewenden auf anforderungsrelevante Informationen und weniger stark auf irrelevante Informationen gelenkt wird.

Exkurs			
<p>Selbstdarstellung in Eignungsinterviews – Fluch oder Segen?</p>			
<p>Während die frühere Forschung Selbstdarstellung in Eignungsinterviews allein als Quelle von Fehleinschätzungen betrachtete, wird heute verstärkt diskutiert, ob diese wirklich ausschließlich negativ zu betrachten ist. In vielen Berufen stellt Selbstdarstellung eine eigenständige Anforderung dar. Der Erfolg der Selbstdarstellung in Eignungsinterviews könnte insofern aussagekräftig für den</p>		<p>Erfolg der Selbstdarstellung im späteren Beruf sein. Tatsächlich liegen Hinweise darauf vor, dass Personen, die in Eignungsinterviews häufiger Selbstdarstellung einsetzen, auch im Beruf bessere Leistungen zeigen (Barrick et al., 2009). Selbstdarstellung setzt voraus, dass Personen die Anforderungen einer Situation erkennen. Die Fähigkeit, Anforderungen zu erkennen und das eigene Verhalten an diese</p>	<p>anzupassen, stellt einen wichtigen Teil sozialer Effektivität dar, die auch im Berufsleben eine Rolle spielt (Melchers, Ingold, Wilhelmy & Kleinmann, 2015). Selbstdarstellung in Eignungsinterviews kann deshalb sogar dazu führen, dass die aus den Interviews abgeleiteten Eignungsbeurteilungen eine höhere Treffsicherheit bei der Vorhersage von Ausbildungs- und Berufserfolg erzielen.</p>

Verzerrungen bei Gesprächen mit Dritten

Auch bei Gesprächen mit Dritten, z.B. Referenzgeberinnen und -gebern, können Verzerrungen auftreten. Da nur Personen befragt werden dürfen, deren Befragung die Kandidatinnen und Kandidaten zugestimmt haben, ist in der Regel eher mit einer beschönigenden Tendenz zu rechnen. Beispielsweise können Referenzgeberinnen und -geber von der Wohlwollenspflicht beeinflusst sein, die für das Verfassen von Arbeitszeugnissen gilt. Möglicherweise ist die Auskunftsperson der Kandidatin oder dem Kandidat gegenüber tatsächlich oder gefühlt „etwas schuldig“. Viele der hier im Kapitel dargestellten Tipps zur Gesprächsführung gelten auch für das Gespräch mit Dritten. Insbesondere sollten auch diese Gespräche strukturiert erfolgen und die Fragen in diesen Gesprächen immer auf konkretes, anforderungsrelevantes Verhalten bezogen sein.

3.1.6 Fazit

Die DIN 33430 (DIN, 2016) unterscheidet bei direkten mündlichen Befragungen zwischen Interviews mit Kandidatinnen und Kandidaten (Selbstbericht) sowie Interviews mit Referenzgeberinnen und -gebern (Fremdbericht). Interviews stellen weit verbreitete und akzeptierte Verfahren der Eignungsbeurteilung dar. Sie haben sich in einer langen Forschungstradition als Instrumente erwiesen, aus denen gültige Vorhersagen des Ausbildungs- und Berufserfolgs abgeleitet werden können. Die Aussagekraft der Vorhersagen wird dabei maßgeblich durch die Strukturierung des Interviewprozesses positiv beeinflusst. Die Strukturierung umfasst beispielsweise die anforderungsorientierte Planung, Durchführung und Auswertung der Gespräche, die Nutzung von Interviewleitfäden, die Verwendung günstiger Frageformen (z.B. biografiebezogene und/oder situative Fragen), eine Protokollierung der Antworten der Interviewten sowie eine regelgeleitete Auswertung der gewonnenen Informationen. Die Strukturierung des Interviewprozesses trägt dazu bei, Verzerrungen im Interviewprozess (z.B. aufgrund von beobachter/-innenbedingten Beobachtungs- und Bewertungsfehlern oder der Selbstdarstellung der Kandidatinnen und Kandidaten) zu minimieren.

? Kontrollfragen zu ► Abschn. 3.1

1. Welche Arten direkter mündlicher Befragungen lassen sich unterscheiden?
2. Was bedeutet Strukturierung im Interview? Verdeutlichen Sie dies an verschiedenen Komponenten der Interviewstruktur bzw. deren Entsprechung in der DIN 33430 (DIN, 2016).
3. Wie unterscheiden sich biografiebezogene und situative Fragen voneinander?
4. Welche Probleme entstehen bei einer unstrukturierten Auswertung von Gesprächen?

Weiterführende Literatur

Die folgenden Quellen geben jeweils detaillierte Umsetzungshinweise zur Gestaltung des Interviewprozesses:

Arbeitskreis Assessment Center (2008). *Interview-Standards*.

Die „Interview-Standards“ des Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2008) sind eine detaillierte Zusammenstellung von Handlungsempfehlungen zum strukturierten Vorgehen im gesamten Interviewprozess. Die Standards basieren auf gut bestätigten Befunden zu den einzelnen Phasen des Interviews und leiten daraus praktikable Umsetzungshinweise ab. Sie werden jeweils in Form eines Kernsatzes mit der Hauptaussage des Standards dargestellt. Dem folgt eine kurze Erläuterung des damit einhergehenden Nutzens. Konkrete Hinweise zeigen dann, wie der Standard in der Arbeit mit dem Interview umgesetzt werden sollte, während abschließend Beispiele für Verstöße das nicht-erwünschte Vorgehen illustrieren online verfügbar unter: http://www.arbeitskreis-ac.de/images/attachments/149_akac-interview-standards.pdf

Jetter (2003). *Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schuler, H., & Mussel, P. (2016). *Einstellungsinterviews vorbereiten und durchführen*. Göttingen: Hogrefe.

3.2 Zulässigkeit von Fragen, Offenbarungspflichten und Rechtsfolgen

Ingo Püttner und Martin Kersting

3

In einem Interview sind aus rechtlicher Sicht zwei sich widersprechende Ziele zu berücksichtigen. Die Arbeitgeberin/der Arbeitgeber möchte sich ein möglichst zutreffendes Bild über die Eignung der Kandidatinnen und Kandidaten verschaffen. Die Kandidatinnen und Kandidaten möchten ihre Privatsphäre schützen. Im folgenden Beitrag wird erläutert, wie sich aus der Abwägung dieser Zielstellungen die Zulässigkeit und Unzulässigkeit von Interviewfragen ergibt. Dabei sind auch die besonderen Umstände des Einzelfalls zu berücksichtigen. Beispielsweise erwarten Tendenzbetriebe, dass ihre Mitarbeiter/-innen die besonderen Ziele dieser Organisationen mittragen – darauf gerichtete Fragen sind zulässig. Schließlich wird dargestellt, welche Rechtsfolgen unzulässige Fragen haben und wie man mit Informationen umgehen sollte, die die Kandidatinnen und Kandidaten von sich aus preisgeben, nach denen man aber nicht hätte fragen dürfen. Für die Befragung von Referenzgeberinnen und -gebern gelten, wie aufgezeigt wird, weitgehend die gleichen Regeln.

3.2.1 Informationsinteresse der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers versus Persönlichkeitsrecht der Kandidatinnen und Kandidaten

Das Persönlichkeitsrecht begrenzt das Informationsinteresse

Bei einer Befragung der Kandidatinnen und Kandidaten sowie von dritten Personen (z.B. Referenzgeberinnen und -gebern) dürfen nur zulässige Fragen gestellt werden – dies wird auch in der DIN (2016) betont. Die rechtliche Zulässigkeit ergibt sich dabei, wie bereits in ► Abschn. 1.3 erläutert, aus einer Abwägung zwischen dem berechtigten Informationsinteresse der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers sowie dem Recht der Kandidatinnen und Kandidaten auf Schutz ihrer Persönlichkeit. Das Interesse der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers beim Einsatz jeglicher Auswahlverfahren besteht darin, die Eignung der Kandidatinnen und Kandidaten für den freien Arbeitsplatz möglichst umfassend zu ermitteln. Das Ziel der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers, auf diese Weise die bestmöglichen Beschäftigten zu gewinnen, ist als Ausfluss der Berufsfreiheit nach Art. 12 Grundgesetz (GG) rechtlich anerkannt. Auf der anderen Seite sind Kandidatinnen und Kandidaten daran interessiert, nicht alle Einzelheiten ihres Charakters und ihrer Privat- oder gar Intimsphäre preiszugeben. Davor schützt sie das

3.2 · Zulässigkeit von Fragen, Offenbarungspflichten und Rechtsfolgen

allgemeine Persönlichkeitsrecht, abgeleitet aus den verfassungsrechtlichen Grundrechten der Menschenwürde (Art. 1 Abs. 1, GG) und der freien Entfaltung der Persönlichkeit (Art. 2 Abs. 1 GG) (► Abschn. 1.3 zum Persönlichkeitsschutz). Mit Blick auf die Praxis im Arbeitsleben geht der Gesetzgeber davon aus, dass es zum Schutz der Beschäftigten einschließlich der Stellenbewerber/-innen geboten ist, die Grenzen der Informationsgewinnung durch die Arbeitgeberin/den Arbeitgeber gesetzlich näher zu regeln. Nach § 32 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) (► Abschn. 4.3) dürfen personenbezogene Daten eines Beschäftigten nur erhoben, verarbeitet und genutzt werden, wenn es für die Entscheidung über die Einstellung erforderlich ist, wobei es auf die Form der Datenerhebung (automatisiert/nicht automatisiert) nicht ankommt – ein Grundsatz, der über das Eignungsinterview hinaus für alle Kategorien von Verfahren gilt (zu den Verfahrenskategorien ► Abschn. 4.2). Erforderlich ist die Datenerhebung nur, soweit sie berufs- und anforderungsbezogene Informationen umfasst. Insofern füllen die in der DIN (2016) formulierten Anforderungen an direkte mündliche Befragungen den unbestimmten Rechtsbegriff der „Erforderlichkeit“ mit Inhalt. Mangels einer detaillierten gesetzlichen Regelung zu einzelnen Arbeitgeberinnen-/Arbeitgeberfragen orientiert sich die Praxis an der Rechtsprechung der Arbeitsgerichte, insbesondere des Bundesarbeitsgerichts.

3.2.2 Zulässige, anforderungsbezogene Fragen

Zulässig sind alle Fragen, die sich auf die Anforderungen des in Aussicht genommenen Arbeitsplatzes und die Inhalte des Arbeitsverhältnisses beziehen. Im Einzelnen sind das Fragen zu den Themen Qualifikation und berufliche Erfahrung, Einsatzfähigkeit und Vertragsbedingungen.

► Zulässige Fragethemen

- **Qualifikation und Berufserfahrung**
 - Schul-/Studienabschlüsse
 - berufliche Qualifikation(en)
 - Fachkenntnisse
 - Sprachkenntnisse (soweit sie für die Tätigkeit von Belang sind)
 - beruflicher Werdegang
 - berufliche Erfahrungen (auch die Fragen nach Erfolgen/Misserfolgen)
- **Einsatzfähigkeit**
 - Arbeitseinstellung/-motivation
 - Weiterbildungspotenzial, zeitliche Flexibilität, Schichtdienst
 - Einschränkungen bei der Arbeitsausübung (also nicht die abstrakte Frage nach der Schwerbehinderteneigenschaft)

- Krankheiten – nur soweit sie ins Arbeitsverhältnis wirken (z.B. beim Umgang mit Lebensmitteln oder im Gesundheitsbereich)
- Alkohol-/Drogenabhängigkeit
- **Vertragsbedingungen**
 - Gehaltsvorstellung
 - früheres Gehalt – nur zulässig, wenn die Frage für das neue Arbeitsverhältnis relevant ist
 - Arbeitserlaubnis
 - möglicher Einstellungszeitpunkt

zu allen Fragethemen s. Müller-Glöge (2016) § 611 BGB Rn. 272 ff. mit Nachweisen der Rechtsprechung

Am Beispiel der Frage nach Behinderungen zeigt sich die Bedeutung der Anforderungsbezogenheit: Für den Arbeitsplatz einer Bauleiterin/eines Bauleiters darf erfragt werden, ob der Kandidat/die Kandidatin auf 20 m hohe Gerüste steigen kann. Nicht anforderungsbezogen wäre die Frage, ob er/sie schwerbehindert ist. Die Schwerbehinderung könnte auch Auswirkungen haben, die für den konkreten Arbeitsplatz bedeutungslos sind.

➤ Speziellere zulässige Fragethemen

Beispiele für speziellere zulässige Fragethemen:

- **Fähigkeit und Bereitschaft zum Außendienst**
- **Fahrerlaubnis („Führerschein“)**
- **Einverständnis mit betrieblichem Rauchverbot**
- **Bereitschaft, die vorgesehene Betriebskleidung/Uniform zu tragen**
- **einschlägige Vorstrafen (nur berufsbezogene; anzugeben sind nur Verurteilungen, die in ein polizeiliches Führungszeugnis aufzunehmen wären)**
- **frühere Tätigkeit für das MfS der DDR, nach 1970 (nur für den öffentlichen Dienst)**
- **Bereitschaft, den Wohnsitz in die Nähe des Arbeitsorts zu verlegen – zulässig, wenn eine kurzfristige Aufnahme der Arbeit möglich sein muss (Rufbereitschaft)**
- **Versetzungsbereitschaft**
- **nachwirkendes Wettbewerbsverbot aus einer früheren Beschäftigung**

Offene Fragen, bei denen es freigestellt ist, wie geantwortet wird, sind ebenfalls zulässig (Beispiel: „Was möchten Sie uns noch über sich mitteilen?“). Auch Fragen, die – meist am Beginn des Gesprächs – zum Aufbau der Kommunikation gestellt werden, sind unbedenklich, z.B. nach der Anreise.

Strukturierte Interviews (► Abschn. 3.1.2) müssen gemäß der DIN (2016) anforderungsbezogen konzipiert sein (► Abschn. 4.1). Sie dürfen keine unzulässigen Fragen (siehe unten) enthalten. Wenn die Vorgaben

Zulässige Fragen zu speziellen Themen

Anforderungsbezogene Fragen – rechtlich geboten und auch von der DIN verlangt

der DIN eingehalten werden, billigt die Rechtsprechung der Arbeitgeberin/dem Arbeitgeber einen Ermessens- und Beurteilungsspielraum bei der Ausgestaltung der Interviews zu (Verwaltungsgericht (VG) Neustadt (Weinstraße) 07.09.2011 – Aktenzeichen 1 K 382/11. NW – juris). Das bedeutet, dass das Gericht im Fall eines Rechtsstreits nicht jede Frage einzeln überprüft.

3.2.3 Unzulässige Fragen

Unzulässig sind alle Fragen, die sich nicht auf berufs- und anforderungsbezogene Informationen richten. Ihr Einsatz ist nicht rechtmäßig, kommt aber in der Praxis immer wieder vor.

➤ Unzulässige Fragethemen

- **Enger Persönlichkeitsbereich**
 - Schwangerschaft
 - Familienstand, Familienplanung, Übernahme von Familien- oder Pflegeaufgaben
 - sexuelle Orientierung
 - Behinderung/Schwerbehinderteneigenschaft (abstrakt)
 - Gesundheitszustand (allgemein; zu zulässigen Fragen nach Krankheiten, ► [Abschn. 3.2.2](#))
 - genetische Veranlagung (§ 19 Gendiagnostikgesetz, GenDG)
 - Eigenschaft als Raucher/-in oder Nichtraucher/-in
 - **Werteorientierung**
 - religiöses Bekenntnis/Weltanschauung
 - Gewerkschaftszugehörigkeit
 - politische Einstellung, Mitgliedschaft in einer Partei
 - abgeleiteter Wehr- oder Zivildienst
 - **Herkunft**
 - ethnische Zugehörigkeit
 - Staatsangehörigkeit (vgl. oben die zulässige Frage nach der Arbeitserlaubnis)
 - **Vermögen**
 - private Vermögensverhältnisse
 - Gehaltspfändungen, -abtretungen (nur zulässig bei Beschäftigung in besonderen Vertrauenspositionen)
- zu den Einzelheiten s. Müller-Glöge (2016) § 611 BGB Rn. 272 ff.

Für den öffentlichen Dienst wird auch in § 7 Abs. 2 des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleGG) betont, dass insbesondere Fragen nach dem Familienstand, einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft sowie nach bestehenden oder geplanten Familien- oder Pflegeaufgaben unzulässig sind.

Ausnahmen von diesen Grundsätzen gelten für Beschäftigungen in tendenziösen Organisationen (► [Abschn. 3.2.4](#)).

Unzulässig sind Fragen, die in den geschützten Privatbereich gehen

Tendenzbetriebe dürfen das Mittragen ihrer Zielsetzung überprüfen

3

3.2.4 Besonderheiten in tendenziösen Organisationen

Sogenannte „Tendenzbetriebe“ (Religionsgemeinschaften, Parteien, Medienunternehmen, s. den Katalog in § 118 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)), Gewerkschaften und Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberverbände, aber auch Lobbyistenvereinigungen und sonstige Organisationen, deren Ziel es ist, eine bestimmte Idee zu fördern, erwarten von ihren Mitarbeiter/-innen ein Mittragen dieser besonderen Zielsetzung. Dies ist legitim und hat auch Niederschlag in den gesetzlichen Regelungen gefunden. Für die Beschäftigten von Religionsgemeinschaften und ihre Einrichtungen (Beispiel: kirchliche Kindertagesstätten) sowie von sonstigen Weltanschauungsvereinigungen gehören nach § 9 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) nicht nur die jeweilige Mitgliedschaft, sondern auch „ein loyales und aufrichtiges Verhalten im Sinne ihres jeweiligen Selbstverständnisses“ zu den gerechtfertigten beruflichen Anforderungen. Also sind darauf gerichtete Fragen zulässig. Andere tendenziöse Organisationen dürfen im Rahmen eines rechtmäßigen Zwecks angemessene berufliche Anforderungen stellen und durch Fragen abprüfen. Beispielsweise wäre das bei einer Partei die Frage nach der politischen Einstellung. Soweit nach der Art der Tätigkeit oder der Bedingungen der Ausübung bestimmte wesentliche und entscheidende berufliche Anforderungen bestehen, ist sogar nach § 8 Abs. 1 AGG eine unterschiedliche Behandlung und damit Befragung hinsichtlich der in § 1 AGG genannten verbotenen Differenzierungsmerkmale zulässig. (Beispielsweise ist die Frage nach der sexuellen Orientierung zulässig für eine Beschäftigung in der Öffentlichkeitsarbeit eines Schwulen- und Lesbenverbandes).

3.2.5 Rechtsfolgen unzulässiger Fragen

Wenn unzulässige Fragen gestellt werden, muss den Kandidaten/-innen die Möglichkeit offenstehen, weiter erfolgreich am Auswahlverfahren teilzunehmen, ohne Informationen weiterzugeben, zu deren Offenbarung sie rechtlich nicht verpflichtet sind. Neben der Möglichkeit, zu schweigen oder ausweichend zu antworten (beides könnte verdächtig erscheinen), billigt die Rechtsprechung in dieser Gesprächssituation auch unwahre Auskünfte („Recht zur Lüge“, Bundesarbeitsgericht (BAG) 05.12.1957 – Az. 1 AZR 594/56 - juris; BAG 21.02.1991 – Az. 2 AZR 449/90 - NJW 1991, 2723). Aufgrund einer falschen Antwort auf eine unzulässige Frage darf die Arbeitgeberin/der Arbeitgeber den Arbeitsvertrag nicht später (wenn er die Täuschung erkannt hat) anfechten (§ 123 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)).

Das Recht zur Lüge

Wenn sich die unzulässige Frage auf verbotene Differenzierungsmerkmale aus dem Katalog nach § 1 AGG bezieht, stehen dem/der Betroffenen wegen diskriminierender Benachteiligung Ansprüche auf Schadensersatz und Entschädigung nach § 15 AGG zu. Während

3.2 - Zulässigkeit von Fragen, Offenbarungspflichten und Rechtsfolgen

sich der Schadensersatz auf konkrete Vermögensnachteile (z.B. die Gehaltsdifferenz bei Nicht-Beförderung) bezieht, richtet sich die Entschädigung auf den immateriellen Schaden durch die Benachteiligung (maximal drei Monatsgehälter).

■ Zurechnung von Fehlverhalten bei Fragen

Die juristische Verantwortung für Fehler im Bewerbungs- und Auswahlverfahren trägt allein die Arbeitgeberin/der Arbeitgeber – er/sie ist nämlich der/die potenzielle Vertragspartner/-in. Ein Fehlverhalten von Personen, die sie/er dabei zur Hilfe nimmt (z.B. externe Dienstleister/-innen und externe Eignungsdiagnostiker/-innen), muss sie/er sich zurechnen lassen (BAG 23.01.2014 – 8 AZR 118/13 - NJW 1996, 2323). Das gilt auch für weitere Teilnehmer/-innen an Auswahlgesprächen wie Mitglieder von Mitarbeiter/-innenvvertretungen (Betriebsrat, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung) und Gleichstellungsbeauftragte.

Wer trägt die juristische Verantwortung für Fehler im Auswahlverfahren?

➤ Offenbarungspflichten

Umstände, die die Erfüllung des Arbeitsverhältnisses vollständig unmöglich machen, hat die Kandidatin/der Kandidat von sich aus mitzuteilen. Dies gebietet die Rücksichtnahmepflicht im vorvertraglichen Anbahnungsverhältnis zur Arbeitgeberin/zum Arbeitgeber (§ 311 Abs. 2 i. V. m. § 241 Abs. 2 BGB).

Beispiele wären die Alkoholabhängigkeit einer Kraftfahrerin/ eines Kraftfahrers oder ein tätigkeitshinderndes Wettbewerbsverbot für Mitarbeiter/-innen im Vertrieb.

3.2.6 Umgang mit Informationen, nach denen man nicht hätte fragen dürfen

So minutiös ein Interview oder eine mündliche Befragung geplant sein mag – in der Praxis kommt es immer wieder vor, dass Kandidatinnen und Kandidaten spontan Dinge mitteilen, nach denen sie niemand gefragt hat und womöglich auch nicht hätte fragen dürfen, z.B. nach der sexuellen Orientierung.

Praxistipp

Bei Fällen des „Outings“ ist erhöhte Vorsicht geboten: Zwar sind weder Eignungsdiagnostiker/-innen noch Beobachter/-innen, die an direkten mündlichen Befragungen beteiligt sind, noch sonstige Anwesende bei einer mündlichen Befragung gezwungen, ihre Ohren zu verschließen. Sie dürfen die ungefragt geäußerten Informationen entgegennehmen, sollten sie aber weder kommentieren („das ist ja ein mutiger Schritt von Ihnen, sich hier zu offenbaren ...“) noch nachfragen („Glauben Sie,

dass Homosexualität in unserem Betrieb von Vorteil ist?“). Denn auf diese Weise setzen die Gesprächsteilnehmer/-innen sehr schnell Indizien für eine Ungleichbehandlung in die Welt, die die Personalentscheidung angreifbar machen können. Gerade wenn sich die Kandidatin/der Kandidat gezielt zu Themen aus dem Katalog der verbotenen Fragen äußert, sollte die Interviewerin/der Interviewer diesen Punkt unkommentiert übergehen und so mit dem Interview fortfahren, wie es im Interviewleitfaden vorgesehen ist.

Der Umgang mit aufgedrängten Informationen

Ansonsten gilt auch für freiwillig mitgeteilte Informationen, dass sie wahr sein müssen. Andernfalls könnte sich die Arbeitgeberin/der Arbeitgeber später im Wege der Anfechtung wegen arglistiger Täuschung (§ 123 BGB) vom Vertrag lösen.

Bei der Befragung von Referenzgebern gelten dieselben rechtlichen Grenzen

3.2.7 Befragung von Referenzgeberinnen und -gebern

Zu der Verfahrenskategorie „direkte mündliche Befragungen“ zählen nach DIN (2016) nicht nur direkte Befragungen der Kandidatinnen und Kandidaten (Eignungsinterview), sondern auch Befragungen dritter Personen zu den Kandidatinnen und Kandidaten, z.B. durch Einholen mündlicher Referenzen. Wenn Fragen an Dritte, die der Kandidat/die Kandidatin als Referenz benannt hat, gerichtet werden, gelten dieselben rechtlichen Grenzen wie bei einer Befragung des Kandidaten/der Kandidatin selbst. Auskünfte darf eine frühere Arbeitgeberin/ein früherer Arbeitgeber oder ein anderer Dritter nur im Einverständnis mit dem/der Betroffenen erteilen. Die bloße Nennung früherer Arbeitgeber/-innen im Lebenslauf beinhaltet keine derartige Einwilligung.

3.2.8 Fazit

Aus rechtlicher Sicht sind nur anforderungsbezogene Fragen zulässig. Wenn unzulässige Fragen gestellt werden, darf ein Kandidat/eine Kandidatin auch falsche Angaben machen, um seine/ihre Chancen im Auswahlverfahren zu wahren. Zusätzlich können unzulässige Fragen eine (verbotene) Diskriminierung begründen und zu Ersatzansprüchen nach dem AGG führen. Ein Fehlverhalten eines Beteiligten wird immer der Arbeitgeberin/dem Arbeitgeber zugerechnet. Bei aufgedrängten Informationen ist Vorsicht geboten.

? Kontrollfragen zu ► Abschn. 3.2

1. Wie unterscheiden sich zulässige von unzulässigen Fragen?
2. Gibt es auch Umstände, auf die ein Kandidat/eine Kandidatin von sich aus hinweisen muss?
3. Wie gehe ich mit einem „Outing“ im Interview um?
4. Welche Grenzen gelten bei der Befragung von Referenzgeberinnen und -gebern?

Weiterführende Literatur

Schaub, G. (2015). *Arbeitsrechtshandbuch* (16. Aufl.). München: Beck

Wisskirchen, G., & Bissels, A. (2007). Das Fragerecht des Arbeitgebers bei Einstellung unter Berücksichtigung des AGG. *NZA* 169.

Literatur

Literatur zu ► Abschn. 3.1

- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291–304.
- Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2008). *Interview-Standards*. http://www.arbeitskreis-ac.de/attachments/149_akac-interview-standards.pdf (Zugriff: 03.12.2015).
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A., & DeGrassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: Relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1394–1411.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655–702.
- Chapman, D. S., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58, 673–702.
- Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565–579.
- DIN (2016). *DIN 33430: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Berlin: Beuth.
- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. In G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (12. Aufl., S. 79–123). Greenwich: JAI Press.
- Ellis, A. J., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87, 1200–1208.
- Hell, B., Schuler, H., Boramir, I., & Schaar, H. (2006). Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20(1), 58–78.
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 29, 184–190.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Klehe, U.-C. (2004). The impact of job complexity and study design on Situational and Behavior Description Interview validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 262–273.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2013). Employment interview reliability: New meta-analytic estimates by structure and format. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 264–276.

- Huffcutt, A. I., & Woehr, D. J. (1999). Further analysis of employment interview validity: a quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 549–560.
- Jansen, A., König, C. J., Stadelmann, E. H., & Kleinmann, M. (2012). Applicants' self-presentational behavior: What do recruiters expect and what do they get? *Journal of Personnel Psychology*, 11, 77–85.
- Janz, T. (1989). Patterned behavior description interviews: The best prophet of the future is the past. In R. W. Eder & G. R. Ferris (Hrsg.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (S. 158–168). Newbury Park: Sage.
- Janz, T., Hellervik, L., & Gillmore, D. C. (1986). *Behavior description interviewing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Jetter, W. (2003). *Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klehe, U., & Latham, G. P. (2005). The predictive and incremental validity of the situational and patterned behavior description interviews for teamplaying behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 108–115.
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The Situational Interview. *Journal of Applied Psychology*, 17, 422–427.
- Levashina, J., & Campion, M. A. (2007). Measuring faking in the employment interview: Development and validation of an interview faking behavior scale. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1638–1656.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67, 241–293.
- Mayfield, E. C. (1964). The selection interview: A reevaluation of published research. *Personnel Psychology*, 17, 599–616.
- Melchers, K. G., Ingold, P. V., Wilhelmy, A., & Kleinmann, M. (2015). Beyond validity: Shedding light on the social situation in employment interviews. In I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Hrsg.), *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice* (S. 174–171). Hove, UK: Psychology Press.
- Moscoso, S. (2000) Selection interviews: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 237–247.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1–81.
- Roth, P. L., & Huffcutt, A. I. (2013). A meta-analysis of interviews and cognitive ability: Back to the future? *Journal of Personnel Psychology*, 12, 157–169.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 299–324.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schuler, H. (1992). Das Multimodale Interview. *Diagnostica*, 38, 281–300.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H., & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen: Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60–70.
- Schuler, H., & Mussel, P. (2016). *Einstellungsinterviews vorbereiten und durchführen*. Göttingen: Hogrefe.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 587–606.
- Strobel, A., & Westhoff, K. (2009). *Diagnoseinstrument zur Erfassung der Interviewer-kompetenz in der Personalauswahl (DIPA)*. Frankfurt am Main: Pearson Assessment.

- Wagner, R. (1949). The employment interview: A critical summary. *Personnel Psychology*, 2, 17–46.
- Westhoff, K. (Hrsg.). (2009). *Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview*. Lengerich: Pabst.

Literatur zu ► Abschn. 3.2

- DIN (2016). *DIN 33430: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Berlin: Beuth.
- Müller-Glöße, R., Preis, U., & Schmidt, I. (Hrsg.). (2016). *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht* (16. Aufl.). München: Beck.



<http://www.springer.com/978-3-662-53771-8>

Personalauswahl kompetent gestalten
Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach
DIN 33430

Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.)

2018, XV, 248 S. 36 Abb., 35 Abb. in Farbe. Book +
eBook., Softcover

ISBN: 978-3-662-53771-8