

Optimierung der Interviewkompetenz: Gespräche zielgerichtet und effizient führen

Dr. Martin Kersting, RWTH Aachen

in: *Personalberatung im Blitzlicht, 1, S. 9*

■ Dem Interview kommt eine zentrale Bedeutung für eine qualitativ hochwertige Suche, Auswahl und Entwicklung von Personal zu. Ungeachtet seiner methodischen Schwächen und des großen Aufwands erfreut es sich sowohl bei den Kandidaten als auch bei den Interviewern einer ungebrochenen Beliebtheit. Häufig verbirgt sich auch hinter den aktuell geläufigen Begriffen „Audit“ und „Appraisal“ nichts anderes als das herkömmliche Gespräch. Das Interview gehört zum Alltag des Personalberaters. Die große Routine in der Interviewführung stellt eine Entlastung dar.

Zugleich behindern Routinen und Wiederholungen aber auch die Qualitätskontrolle und hemmen

Innovation. Daher ist es sinnvoll, dass Interviewer von Zeit zu Zeit ihre Vorgehensweise hinterfragen, sich ein Feedback zu ihrer Arbeit einholen und die bestehende Interviewtechnologie kontinuierlich weiterentwickeln und verbessern. Aus vielen Jahrzehnten der Forschung und Anwendung sind die Erfolgsfaktoren für die Qualität beruflicher Eignungsbeurteilungen im Allgemeinen und für die Gestaltung von Interviews im Besonderen bekannt. Die Beachtung der nachfolgenden Aspekte erlaubt es, die Wirksamkeit und Effizienz von Interviews zu maximieren.

Anforderungsorientierung

Eignung ist ein relationaler Begriff, geeignet ist man immer nur für etwas. Bevor die Stärken und Entwicklungsbedürfnisse, das Potenzial und/oder die Karriereperspektive einer Person mit einem Interview beurteilt werden können, muss daher die Frage geklärt werden, welchen Aufgaben die Person jetzt und in Zukunft gerecht werden soll. Für eine pragmatische Variante der Anforderungsanalyse stehen u.a. die „Critical incident technique“ und die „Repertory-Grid-technique“ zur Verfügung. Die Anforderungsanalyse mündet in einem Anforderungsprofil, bei dem die einzelnen Anforderungsdimensionen verhaltensnah operationalisiert sind. Als erwünschtes „Nebenprodukt“ liefert die Anforderungsanalyse darüber hinaus zahlreiche Ideen für Interviewfragen sowie Bewertungshilfen.

Erfolgsfaktor: Vorbereitung und Strukturierung

Erfolgreiche Interviews sind gut geplant. Zumindest eine Teilmenge der im Interview zu stellenden Fragen, ihre Reihenfolge und Auswertung sollten vorbereitet sein. Strukturierte Interviews sind anderen Interviews an Treffsicherheit ebenso überlegen wie anforderungsorientierte Interviews weniger anforderungsorientierten Interviews überlegen sind. Technische Hilfen stellen Interviewleitfäden und „scoring guides“ dar.



Methodenmix: Never use one when two will do

Die dem Interview zugrundeliegende Annahme ist, dass die Schilderung von gegenwärtigem und vergangenem Verhalten im Sinne des „patterned behavior description interview“ ein guter Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist und / oder dass die Schilderung von Verhaltensabsichten („situational interview“) die Ableitung von Potenzialaussagen erlaubt. Neben diesen beiden Grundprinzipien des biographischen und situativen Interviews sollten Interviewer ein umfassendes Repertoire an Fragetechniken beherrschen und nutzen (beispielsweise: Alternativenfragen, Schwächenanalytische Fragen, Sequentielle Fragen) und herausfordernde Fragen stellen.

Interviewdurchführung

Bei der Interviewdurchführung kommt es nicht nur darauf an, die Fragen offen und einfach zu formulieren. Mindestens ebenso wichtig ist es, aktiv zuzuhören und die richtigen Nachfragen zu stellen. Die Orientierung an dem so genannten

„STAR Dreieck“ (Situation, Action, Reaction) erleichtert die Interviewdurchführung.

Add on: Erweiterungsmöglichkeiten

Das Bessere ist der Feind des Guten. Häufig empfiehlt es sich, das Interview durch simulationsorientierte Verfahren (z. B. Rollenspiel) sowie standardisierte Verfahren (z. B. berufsorientierte Persönlichkeitstests) anzureichern.

Beobachtungs- und Beurteilungstraining

Irren ist menschlich. Wer im Rahmen eines Interviews als Beobachter die Fähigkeiten und das Potenzial von Menschen einschätzt, sollte die Beobachtungs- und Beurteilungsfehler kennen, denen Menschen unterworfen sind und sich in Techniken zur Fehlerreduktion üben.

Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle

Personalberater, die Interviews durchführen, gibt es viele; Berater, die empirische und nachprüfbar Beweise der Tauglichkeit ihrer Interviews vorzuweisen haben, sind hingegen rar. Entscheidend für die Qualität ist das Prinzip der „kontrollierten Praxis“. Durch dieses Prinzip werden Interviews begründbar und gegenüber Dritten legitimierbar. Eine leicht zu realisierende Evaluationsmaßnahme ist die Etablierung einer Nachbereitung jedes Interviews. Hier können Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und deren Umsetzung geplant werden. Gute Effekte werden durch fachliche Supervision erzielt, die im kollegialen Austausch ohne hohe Kosten stattfinden kann. Der eigentliche Ausgangspunkt der Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle und Qualitätsoptimierung ist die Dokumentation. Nur was dokumentiert und gemessen wird, kann auch ausgewertet und optimiert werden. Benötigt wird eine Dokumentation der Regeln zum gesamten Ablauf des Interviews sowie eine Dokumentation der Interviewergebnisse.

Dr. Martin Kersting arbeitet als wissenschaftlicher Assistent am Institut für Psychologie der RWTH Aachen

