

Kersting, M. (2018). Ein Angriff auf das Fundament der Interviewtechnik. *Personalmagazin*, 7/2018, S. 82-87

Ein Angriff auf das Fundament der Interviewtechnik

Die Verfechter strukturierter Vorstellungsgespräche wollen das am liebsten verschweigen: Neue Analysen zeigen, dass unstrukturierte Interviews besser sein könnten als ihre strukturierten Pendanten. Wer nun erleichtert aufatmet und wieder ein Loblied auf das Bauchgefühl anstimmt, handelt aber zu leichtfertig.

Von Prof. Dr. Martin Kersting

● Es gibt Neues zum Interview im Bewerbungsprozess. Und dieses Neue ist auf den ersten Blick geeignet, die Überzeugungen einiger Personaler bis in die Grundfesten zu erschüttern. Bislang galt, dass die Strukturierung des Interviews der Qualitätsgarant schlechthin ist. Nun wird diese Überzeugung von einigen Forschern in Frage gestellt. Im Kern der Kritik geht es – was ich hier nicht außen vorlassen kann – um Statistik.

Die Erkenntnis, dass strukturierte Interviews zuverlässiger und aussagekräftiger sind als unstrukturierte Interviews, verdanken wir so genannten Metaanalysen. Das sind statistische Verfahren, die es ermöglichen, die Flut von empirischen Einzelstudien systematisch zusammenzufassen. Bei der Erstellung solcher Analysen müssen viele Entscheidungen darüber getroffen werden, wie man die zu Grunde liegenden Daten verrechnet. Dies gilt insbesondere für die Frage, welche Korrekturen man an den Daten vornimmt. Die Wissenschaftler In-Sue Oh, Bennett E. Postlethwaite und Frank L. Schmidt haben 2013 in einer Publikation die Daten zur Gültigkeit von Interviews reanalysiert und Korrekturen vorgenommen, die bislang nicht vorgenommen wurden – insbesondere eine so genannte „Korrektur gegen indirekte Varianzeinschränkungen“. Für die so korrigierten Daten gilt, dass unstrukturierte Interviews zumindest gleich gute, wenn nicht gar aussagekräftigere Ergebnisse erzielen als strukturierte Interviews.

Methodenspielerei oder ernst zu nehmende Kritik?

Man kann diesen Befund als Methodenspielerei abtun und ignorieren. Meines Erachtens tut es aber schon lange Not, über die Qualität des Bewerberinterviews nachzudenken. Dafür ist mir der Befund, unabhängig von seiner Belastbarkeit, ein willkommener Anlass. Denn beim Thema „Interview“ ist es sicher nicht damit getan, dass man das Wort „strukturiert“ wie eine Monstranz vor sich herträgt. Im Jahr 2014 haben Julia Levashina und Kollegen in der angesehenen Zeitschrift „Personnel Psychology“ bereits ausgeführt, wie viele bedeutsame Fragen rund um das strukturierte Interview bislang ungeklärt sind. Es ist dringend notwendig, dass man hinterfragt, was man zu wissen vermeint. Ich werde zunächst eine Erklärung

Aus der neuen Metaanalyse ergibt sich, dass unstrukturierte Interviews zumindest gleich gute, wenn nicht gar aussagekräftigere Ergebnisse erzielen als strukturierte Interviews.

für den überraschenden Befund geben und anschließend die Interviewmethode systematisch besprechen.

Bisher verkannte Vorzüge von unstrukturierten Interviews

Wie könnte man es sich erklären, dass Eignungsaussagen aus unstrukturierten Interviews eine gleiche oder gar bessere Aussagekraft erzielen als die Erkenntnisse, die aus strukturierten Interviews stammen? Verständlich wird der neue Befund, wenn man nicht nur die Form (strukturiert oder unstrukturiert) betrachtet, sondern auch den Inhalt des

Interviews. Die Überzeugung, dass ein strukturiertes Interview automatisch auch ein gutes Interview ist, war schon immer unsinnig: Wenn ich eine Reihe von irrelevanten Fragen stelle, wird das nicht dadurch besser, dass die Fragen in einem Interviewleitfaden stehen. Die Aussagekraft der aus einem Verfahren wie einem Interview abgeleiteten Erkenntnisse ergibt sich immer aus der Kombination von Inhalt und Methode. Daher sind Aussagen wie „Das Interview hat die Aussagekraft x und das Assessment Center (AC) die Aussagekraft y“ irreführend – auch wenn diese Aussagen sehr beliebt sind und oft fallen. Es kommt nicht nur auf die Methode der Informationserhebung an (wie AC oder Interview), sondern auch darauf, welche Informationen man erhebt und wie man diese auswertet und interpretiert.

Per Zufall zum eignungsdiagnostischen Erfolg

Paradoxerweise liegt ein Vorteil von unstrukturierten Interviews darin, dass die Fragen häufig kein klares Ziel verfolgen. Demgegenüber erfasst man mit einem strukturierten Interview gezielt vorab festgelegte Eignungsmerkmale. Das sind, wie Jesús F. Salgado and Silvia Moscoso von der University of Santiago de Compostela in einer 2002 publizierten Studie zeigen konnten, häufig die Merkmale „Fachkenntnisse“ und „Berufserfahrung“. Die Interviewer geben sich viel Mühe, berufsspezifische Eignungsmerkmale zu erfassen.

Das Glück aber ist mit den Faulen: Mit einem unstrukturierten Interview werden nämlich, ohne dass das unbedingt intendiert ist, die sehr wichtigen, berufsübergreifend relevanten Merkmale erfasst. Denn wer wird in einem unstrukturierten Interview gut abschneiden? Derjenige, der verbal eloquent ist, kontaktfreudig, sozial kompetent und schlau. Das sind Studien zufolge teilweise genau die Merkmale, die man mit einem unstrukturierten Interview erfasst: Extraversion, emotionale Belastbarkeit, soziale Kompetenz und Intelligenz. Und genau das sind die Merkmale, die berufsübergreifende Erfolgsfaktoren darstellen. Es ist nicht ohne Ironie, dass also möglicherweise die Personen, die vermeintlich schlech-

Bedingungen für Eignungsinterviews

RAHMENBEDINGUNGEN

Situation Interviewer, zum Beispiel:

- Vorab-Information über Bewerber
- Anzahl Bewerber
- Zeitdruck
- Bedeutsamkeit der Entscheidung
- (wahrgenommene) Attraktivität der Stelle
- (empfundener) Entscheidungsdruck

Situation Organisation, zum Beispiel:

- Employer Brand
- wirtschaftliche Situation
- Fluktuationsrate
- demonstrierte/gelebte Kultur

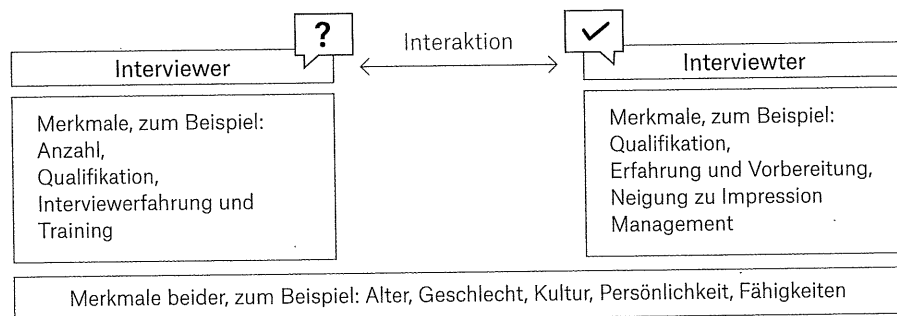
Situation Interviewter, zum Beispiel:

- Vorab-Information über die Organisation, die Stelle und das Verfahren
- Finanzielle/soziale Situation
- Bedeutsamkeit der Entscheidung
- (wahrgenommene) Attraktivität der Stelle

Situation Gesellschaft, zum Beispiel:

- Personalmangel
- arbeitsrechtliche Bestimmungen
- Datenschutzregelungen

INTERAKTION



MÖGLICHKEITEN DER PROZESSGESTALTUNG FÜR DEN INTERVIEWER

Vorbereitung	Durchführung	Dokumentation	Auswertung
zum Beispiel: • Welche Eignungsmerkmale erfassen? • Ist die Merkmalsauswahl anforderungsanalytisch fundiert?	zum Beispiel: • Art (Telefon, Video, persönlich) • Anzahl und Dauer • Interviewleitfaden • Art der (Nach-) Fragen • Interaktivität	zum Beispiel: • Art der Dokumentation (z.B. Papier, Audio, Video), • (Verhaltens-) Checklisten	zum Beispiel: • Scoring pro Frage? • Weitere Infoquellen? • Verhaltensverankerte Skalen? • Integration der Ergebnisse

Quelle: Martin Kersting

ter arbeiten und „nur“ unstrukturierte Interviews durchführen, paradoxerweise insofern den besseren Job machen, indem sie „per Zufall“ relevante generische Eignungsmerkmale erfassen.

Was bedeutet Strukturierung überhaupt?

Ich möchte nun unabhängig von dem eingangs zitierten Befund die Frage nach der Qualität von Eignungsinterviews betrachten. Hierzu benötigen wir mehr Farben als nur das Schwarz-Weiß der Schlagworte „strukturiert“ und „unstrukturiert“. Anders formuliert: Der Begriff „strukturiert“ hat zahlreiche Facetten. Interessanterweise gab es zwar schon immer einen großen Konsens darüber, dass Interviews strukturiert sein sollten, aber wenig geteilte Meinungen darüber, was mit Strukturierung überhaupt gemeint ist. Populär gewordene Punkte wie „gleiche Fragen für alle“, „Verzicht auf Nachfragen sowie auf Fragen seitens der interviewten Personen“ die einigen Verfechtern der Strukturierung als heilig gelten, sind nur drei von 15 Aspekten, die beispielsweise Michael A. Campion und Kollegen (1997) unter Interview-Strukturierung fassen. Hierzu zählt zum Beispiel auch die anforderungsanalytische Fundierung der Fragen.

Wenn wir robuste Erkenntnisse und praktische Handlungsleitlinien gewinnen wollen, müssen wir das Interview als hochkomplexe Methode begreifen, deren Erfolg zahlreichen Einflussfaktoren unterliegt (siehe Grafik). Interviews sind interaktiv, was ein wesentlicher Grund für ihre Beliebtheit, aber auch eine wesentliche Ursache für ihre vergleichsweise geringe Kontrollierbarkeit ist. Im Folgenden stelle ich wesentliche Faktoren des Interviewprozesses und ihre Bedeutung für den Interviewerfolg dar. Ich beschränke mich auf die psychologischen Aspekte, zusätzlich sind natürlich rechtliche Vorschriften zu beachten.

Die Anforderungsanalyse ist und bleibt der Ausgangspunkt

Zunächst geht es darum, was mit einem Interview überhaupt erfasst werden soll. Dies muss in der Vorbereitung des Interviews festgelegt werden. Grundlage für diese Festlegung ist das Anforderungsprofil. Die Interviewer müssen entschei-

den, was sie mit dem Interview in Erfahrung bringen wollen, ob sie beispielsweise (job-)spezifische und / oder generische (für viele Berufe bedeutsame) Eignungsmerkmale erfassen wollen. Sie müssen dann überlegen, wie sie vorgehen. Das trifft formale und inhaltliche Faktoren. Formale Faktoren sind die Art des Interviews (zum Beispiel am Telefon oder per Video, jeweils synchron oder asynchron, oder als Face-to-Face-Gespräch), die Dauer des / der Interviews, der Ort (der eine störungsfreie Durchführung ermöglicht) und die Anzahl der Interviewer sowie deren Zusammenwirken.

Wenn wir robuste Erkenntnisse über Bewerber gewinnen wollen, müssen wir das Interview als hochkomplexe Methode begreifen, deren Erfolg zahlreichen Einflussfaktoren unterliegt.

Geregelt werden muss auch, ob, wann und wie weitere Informationen einbezogen werden. Erhalten die Interviewer beispielsweise (vor oder nach?) dem Interview Einsicht in die Ergebnisse anderer Verfahren (Referenzen, Ergebnisse aus Assessment Centern, Tests oder Fragebogen)? Und, falls ja, wie sollen sie damit umgehen? Inhaltlich ist zu klären, welche Fragetypen (zum Beispiel biographische und situative Fragen) und Fragetechniken (zum Beispiel sokratischer Dialog, These-Antithese) geeignet sind, Aussagen und Antworten der Interviewten zu erhalten, die sich den vorab bestimmten Eignungsmerkmalen zuordnen lassen. Dabei müssen die Fragen – mehrere pro Eignungsmerkmal – einerseits so eindeutig sein, dass das Gespräch in die gewünschte Richtung geht (so genannte „Trait-Aktivierung“), und andererseits so offen, dass nicht alle Interviewten die gleiche Antwort geben.

Entscheidender Knackpunkt: eine gute Vorbereitung

Die Vorbereitung eines Interviews ist aufwändig und umfassend. Neben den Fragen an die interviewten Personen muss geklärt werden, wie interaktiv das Interview gestaltet werden soll. Stellt man Nachfragen? Darf der Interviewte (Nach-)Fragen stellen? Soll es neben dem diagnostischen Teil des Interviews auch Abschnitte geben, die die dazu dienen, eine gute Beziehung herzustellen (Small Talk), oder der interviewten Person Informationen über die in Frage stehende Stelle zu vermitteln?

Vor allem muss man sich nicht nur Fragen überlegen, sondern auch überlegen, wie man die Antworten protokollieren und bewerten will. Bezüglich der Bewertung ist es sinnvoll, nicht nur eine einzige Gesamtbewertung im Anschluss an das Interview vorzunehmen, sondern mehrere Einzelurteile. Dazu bewertet man die einzelnen Antworten beziehungsweise Beiträge anhand von vorbereiteten Bewertungsregeln, sodass zu einem Interview von einem Interviewer über die verschiedenen Interviewabschnitte hinweg mehrere Bewertungen vorliegen. Dann muss man auch regeln, wie man von der Vielzahl der Bewertungen zu einem Urteil pro Eignungsmerkmal sowie gegebenenfalls

zu einem Gesamturteil kommt. Wenn mehrere Interviewer mit Wertungsfunktion am Interview beteiligt sind, bedarf es weiterer Vorab-Festlegung zur Integration der Urteile über die Interviewer hinweg.

Die Vorbereitung mündet in der Erstellung des Interviewleitfadens und der Bewertungshinweise. Das bedeutet aber keinesfalls, dass man diesen Interviewleitfaden später sklavisch abarbeitet. Während des Interviews darf man, frei nach Nietzsche, die Ketten, in denen der Dichter tanzt, nicht klirren hören.

Bewusstsein schaffen über Fluch und Segen der Intuition

Im Interview wirken zahlreiche Einflussfaktoren, die sich dem Bewusstsein entziehen. Die Urteilsbildung, die aufgrund eines Interviews stattfindet, bezeichnet man als „soziale Kognition“. Wir schreiben anderen Menschen Gedanken, Gefühle, Eigenschaften und Weiteres zu. Für diese Urteilsbildung spielen nicht nur die im Interview ausgetauschten verbalen Informationen eine Rolle, sondern auch Vorinformationen, der erste Eindruck, nonverbale Informationen, soziale Vergleichsprozesse, Stereotypen und vieles mehr. Interview-Verantwortliche müssen sich über das Zusammenspiel von Merkmalen (wie Alter, Geschlecht oder Kultur) der Interviewer und Interviewten im Klaren sein. Die Menge an Infos, die wir in einem Interview erhalten, übertrifft um ein Vielfaches die Anzahl an Informationen, die wir rational verarbeiten können. Deshalb greifen wir auf Erfahrungswissen und automatisierte Prozesse zurück. Praktiker sprechen von Intuition oder vom Bauchgefühl, Wissenschaftler von „Rapid Cognition“. Diese Abkürzungen des Denkens können gleichermaßen wertvoll wie problematisch sein. Die intuitive Informationsverarbeitung erlaubt es uns, blitzschnell auf Erfahrungen zurückzugreifen. Aber auch die Abwertung von Menschen aufgrund von Vorurteilen ist ein intuitiver Prozess. Wichtig ist, die Prozesse zu kennen und die Interviewsituation bewusst so zu gestalten, dass die aufgrund des Interviews getroffenen Entscheidungen nicht den eigenen Vorurteilen, sondern den eigenen Zielen entsprechen.

Im Interview sollte man die Intuition um die Ratio ergänzen. So bietet es sich beispielsweise an, im Vorfeld nicht

Wer jedoch alle Regeln der Strukturierung im Interview wirft, der dokumentiert nur, dass er mit leeren Händen dasteht.



PROF. DR. MARTIN KERSTING ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen und zählt zu den vom Personalmagazin ausgezeichneten „40 führenden HR-Köpfen“. Als Vorsitzender des Diagnostik- und Testkuratoriums (DTK) der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen hält er die Fahne hoch für wissenschaftlich gesicherte Personalauswahlverfahren – und kennt zahlreiche Verfahren, die einer Prüfung nicht standhalten. www.kersting-internet.de

nur Fragen vorzubereiten, sondern auch festzulegen, wie man Antworten bewerten will. Man kann beispielsweise mit so genannten „Behavior Anchored Rating Scales“ (BARS) konkrete Beispiele für mögliche Antworten festlegen, die man positiv, neutral oder negativ bewerten würde. Diese „verhaltensverankerte Skalierung“ ist nicht nur eine bewährte Methode, um die Aussagekraft des Interviews zu steigern, sondern hilft auch dabei, eigene Stereotype zu entdecken. Bewerbern, gegen die man (unbewusste) Vorurteile hat, stellt man in einem freien Interview unbewusst besonders schwierige Fragen. Wenn dies nicht möglich ist, da die Fragen des Interviews vorgegeben sind, bewertet man unbewusst die Antworten dieser Bewerber kritisch. Die Vorab-Festlegung von Fragen und (beispielhafter) Antworten hilft einem Interviewer zu erkennen, dass das Bauchgefühl in Opposition zu den Sachinformationen steht. In Folge dessen kann man dieser Diskrepanz nachgehen.

Impression Management: kein großes Problem im Interview

Ein wichtiger Faktor im Interview ist das sogenannte „Impression Management“. Bewerber können im Interview verschiedene Taktiken einsetzen, um einen guten Eindruck von sich zu hinterlassen. Das ist nicht unbedingt problematisch, da die Fähigkeit gut anzukommen auch für das Berufsleben erfolgskritisch ist. Interviewer sollten aber die Selbstdarstellungstaktiken und ihre Effekte kennen.

Ob und in welchem Maß Bewerber Impression Management betreiben, hängt unter anderem von ihrer Persönlichkeit ab sowie von der Situation, in der sie das Interview führen (zum Beispiel wie wichtig ihnen der Job ist). Die Intensität und Art der seitens der Interviewten genutzten Selbstdarstellungstechniken variieren je nach Interviewtechnik. Bei biographieorientierten Fragen werden vielleicht Misserfolge in der Biographie verschwiegen, das Selbst wird aufgewertet. Bei situativen Fragen werden die Antworten vielleicht so formuliert, dass sie zu den (vermeintlichen) Erwartungen und Werten der Interviewer passen, man redet dem Interviewer nach dem Mund.

„Gefakt“ wird so oder so, auch im strukturierten Interview. Ein Vorteil des strukturierten Interviews ist aber, dass

die Selbstdarstellung der Bewerber einen geringeren Einfluss auf die Interviewergebnisse hat. Allerdings ist unklar, welche Strukturierungskomponenten hier ausschlaggebend sind, vermutlich sind es die auf die Auswertung bezogenen Strukturkomponenten.

Die von Strukturierungsanhängern gerne aufgestellte Regel, dass man keinerlei Nachfragen stellen darf, sehen einige kritisch. Gerade durch Nachfragen könnte man, so die Hoffnung, Impression Management entlarven. So oder so empfiehlt es sich, verfälschbare Verfahren (wie das Interview, aber auch Assessment Center und Persönlichkeitsfragebogen) um Informationen aus weniger verfälschbaren Verfahren (biographische Analysen, Leistungstests) zu ergänzen.

Die aktuelle Situation der Interviewpartner bedenken

Interviewer und Interviewte befinden sich in einer bestimmten Situation (zum Beispiel Entscheidungsdruck). Diese ist beim Interview ebenso ausschlaggebend wie die gesellschaftliche Situation (zum Beispiel kulturelle Normen bei der internationalen Personalauswahl oder rechtliche Rahmenbedingungen) und die Situation der Organisation insgesamt (zum Beispiel Personalmangel). So kann beispielsweise

se eine höhere Strukturierung im Allgemeinen und der Verzicht auf Small Talk und Nachfragen im Besonderen mit einer geringeren Bewerberorientierung und Akzeptanz einhergehen. Dass wiederum kann zu unerwünschten Entscheidungen auf Seiten der Bewerber führen – sprich: Absagen für die ausgeschriebene Stelle. Das Interview muss einerseits über verschiedene Bewerber hinweg vergleichbar sein und sich andererseits flexibel der jeweiligen Situation anpassen.

Das Interview ist zu komplex für pauschale Behauptungen

Das Interviewgeschehen ist überaus komplex. Die pauschale Behauptung, dass unstrukturierte Interviews überlegen sind, ist ein wenig durchdachter, aus der Methoden-Maschinerie abgefeuerter Schnellschuss. Nicht besser aber ist es, sich aus den zahlreichen Aspekten, die eine Interviewstruktur ausmachen, willkürlich einige herauszugreifen (wie das Verbot von eigenen Nachfragen und Fragen seitens der Bewerber) und diese Bruchstücke als Interview-Katechismus auszugeben.

Es mag beruhigen, wenn man sein Interviewvorgehen strengen Regeln unterwirft, aber das nützt nur etwas, wenn diese Regeln für den jeweiligen Fall

grundsätzlich dienlich und für den jeweiligen Interviewverlauf flexibel anwendbar sind. Umgekehrt gilt: Wer alle Strukturierungsregeln in den Müll wirft und sich nicht zur Vorbereitung und kontrollierten Durchführung eines Interviews durchringen kann, der dokumentiert, dass er mit leeren Händen dasteht. ■

Leadership
Ein Pater und ein Hotelier sprechen über
Führung in stürmischen Zeiten

Personalauswahl
Neue empirische Daten rütteln am
Fundament der Interviewtechnik

HR-Organisation
In der agilen Arbeitswelt hat das
Business-Partner-Modell ausgedient

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Follow! Me! Now!
Das Influencer-Prinzip macht Schule



07/2018

personalmagazin.de 13.50 €