

Dies ist das akzeptierte Manuskript (Author's Accepted Manuscript) des folgenden Beitrages:

Kersting, M. (2026). Gestaltung von Eignungsinterviews – Strukturierung und ihre Grenzen. In A. Gourmelon (Hrsg.), *Personalmanagement in neuen Zeiten – aktuelle Herausforderungen meistern*. (S. 23-52). München: Rehm Verlag. ISBN 978-3-8073-2969-7

**Hinweis:** Die Nutzer(innen) dürfen die Inhalte nur zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung ansehen, drucken, kopieren, herunterladen, sowie für Text- und Dataming verwenden. Die Inhalte dürfen weder ganz noch teilweise wörtlich (wieder)veröffentlicht oder für kommerzielle Zwecke verwendet werden. Die Nutzer(innen) müssen sicherstellen, dass die Urheberpersönlichkeitsrechte des Autors sowie gegebenenfalls bestehende Rechte Dritter an den Inhalten oder Teilen der Inhalte nicht verletzt werden.

## Gestaltung von Eignungsinterviews – Strukturierung und ihre Grenzen

Prof. Dr. Martin Kersting

### 1. Einführung

„Erzählen Sie uns bitte etwas über sich.“ – Mit dieser Aufforderung beginnen viele Eignungsinterviews. Neben der nahezu durchgängig eingesetzten Analyse von Vorinformationen wie Bewerbungsunterlagen zählt das Einstellungsinterview- (auch „Bewerbungs-“, „Vorstellungs-“ oder „Auswahlgespräch“ genannt) zu den am weitesten verbreiteten Verfahren der Personalauswahl (Armonait et al., 2020). Dies gilt über nahezu alle Zielgruppen hinweg – von Auszubildenden über Fachkräfte bis hin zu Führungskräften. Darüber hinaus kommen Eignungsinterviews auch im Rahmen von Potenzialanalysen, Karriereberatungen oder Personalentwicklungsentscheidungen zum Einsatz.

Der vorliegende Beitrag gliedert sich in vier Abschnitte. Zunächst (Abschnitt 2) geht es kurz um die Aussagekraft und Akzeptanz von Interviews. Abschnitt 3 stellt zentrale Empfehlungen etablierter Qualitätsstandards zur Interviewgestaltung vor. Der vierte Abschnitt behandelt die kontrovers diskutierte Frage nach dem Grad der Strukturierung von Eignungsinterviews und legt einen Schwerpunkt auf den Einsatz von Nachfragen. Die zentralen Argumente für und gegen den Einsatz von Nachfragen werden systematisch gegenübergestellt. Auf dieser Grundlage wird eine eigenständige, praxisorientierte Position und Empfehlung entwickelt. Im fünften und letzten Abschnitt richtet sich der Blick auf aktuelle Entwicklungen im Bereich der Eignungsinterviews, wobei der Schwerpunkt auf der Digitalisierung und insbesondere auf dem Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) liegt.

Die Darstellung erfolgt aus der Perspektive der Personalpsychologie. Hinweise zu rechtlichen Aspekten finden sich unter anderem bei Kuhn (2023), Püttner und Kersting (2018a, b, c) sowie Schiefer (2023).

## 2. Aussagekraft und Akzeptanz von Eignungsinterviews

Jahrzehntelange Forschung zeigt, dass strukturierte Eignungsinterviews zu den eignungsdiagnostischen Verfahren mit der höchsten Aussagekraft zählen. In der Metaanalyse von Sackett et al. (2022) erweisen sich strukturierte Interviews mit einem sogenannten korrigierten Validitätskoeffizienten von  $r = 0.42$  als substanzvoll für die Vorhersage beruflicher Leistung. Unstrukturierte Interviews weisen demgegenüber eine deutlich geringere Aussagekraft auf ( $r = 0.19$ ).

Eignungsinterviews sind nicht nur aussagekräftig, sondern erfreuen sich – im Vergleich zu anderen eignungsdiagnostischen Verfahren – auch einer hohen Akzeptanz. In der Metaanalyse von Anderson et al. (2010) erzielten Interviews auf einer siebenstufigen Skala einen hohen mittleren Zustimmungswert ( $M = 5.22$ ) und lagen damit deutlich über Intelligenztests und Persönlichkeitsfragebögen.

Auch aus Sicht der für eignungsdiagnostische Verfahren verantwortlichen Personen werden Eignungsinterviews als sehr gut akzeptiert eingeschätzt, insbesondere im Hinblick auf ihre Wirkung auf Bewerbende (Armonait et al., 2020).

Die relative Beliebtheit des Eignungsinterview beruht u. a. auf der „Multifunktionalität“. Während andere Verfahren, etwa Fragebögen, in erster Linie der Informationsgewinnung für die Organisation dienen, erfüllt das Interview in der Praxis mehrere Aufgaben zugleich. Es dient nicht nur der Beurteilung der Eignung, sondern häufig auch der Information der Bewerbenden. Es punktet, der Analyse von Anderson et al. (2010) zufolge, insbesondere in der Kategorie „menschliche Wärme“. So gesehen wird insbesondere durch das Eignungsinterview der menschliche und soziale Charakter der Eignungsdiagnostik sichtbar.

## 3. Gestaltung von Eignungsinterviews

Für die professionelle Gestaltung von Eignungsinterviews stehen etablierte Qualitätsstandards zur Verfügung, die Orientierung für Gestaltungsentscheidungen bieten. Sie stützen sich auf gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse und bilden zugleich den Stand der guten fachlichen Praxis bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung eignungsdiagnostischer Interviews ab. Im Folgenden werden Empfehlungen aus der DIN 33430 (DIN, 2016) sowie aus den Interview-Standards des Forum Assess-

ment aufgegriffen (Forum Assessment, 2021). Die Darstellung orientiert sich dabei an der Prozessgliederung des Forum Assessment. Es werden exemplarisch nur ausgewählte zentrale Aspekte dargestellt.

Alle Qualitätsanforderungen der DIN 33430 wurden in Form einer frei verfügbaren Checkliste zusammengestellt (Kersting, 2025, abrufbar unter: <https://lupub.uni-giessen.de/items/c0deeb79-5122-4dc1-ada2-94ceed27ad2d>). Auch die Interview-Standards des Forum Assessment liegen vollständig als frei verfügbare Checkliste vor (siehe Kersting & Petri, 2022; freier Download unter <https://zenodo.org/records/60388293>). Eine systematische Aufbereitung und ausführliche Erläuterung dieser Standards bietet der Sammelband von Schulte und Hiltmann (2023).

### 3.1 Auftragsklärung

Startpunkt des Interviewprozesses ist die Auftragsklärung. In diesem Rahmen wird unter anderem geklärt, wer in das Verfahren eingebunden wird und wie mit abgelehnten Kandidatinnen und Kandidaten (z. B. Feedback) sowie mit ausgewählten Personen (z. B. Onboarding) umgegangen wird. Bereits in dieser frühen Phase sollten Aspekte der Mitbestimmung berücksichtigt werden (siehe Püttner & Kersting, 2018c; Schiefer, 2023).

### 3.2 Arbeits- und Anforderungsanalyse

Grundlage der Interviewgestaltung ist das Anforderungsprofil. Dies gilt auch aus rechtlicher Perspektive, da im Interview nur solche Informationen erhoben werden dürfen, die für die Eignungsbeurteilung erforderlich sind (Kuhn, 2023). Die Eignungsmerkmale des Anforderungsprofils müssen verhaltenstrenn operationalisiert sein. Dies erfolgt in der Regel mithilfe sogenannter Verhaltensanker.

### 3.3 Interviewkonzeption

Im Rahmen der Interviewkonzeption wird sowohl die formale als auch die inhaltliche Gestaltung des Eignungsinterviews festgelegt. Auf formaler Ebene ist unter anderem zu entscheiden, wie viele Personen das Interview führen, welche Rollen sie übernehmen und wie Protokollierung und Bewertung ausgestaltet werden; diese formalen Entscheidungen sind zugleich inhaltlich wirksam.

Ausgehend vom Anforderungsprofil werden Interviewthemen und passende Fragen entwickelt und in einem Interviewleitfaden zusammengeführt. Der Interviewleitfaden strukturiert den Gesprächsverlauf und spezifiziert die zu verwendenden Fragen. „Geeignete Fragen im Eignungsinterview sind“, so

formuliert es die DIN 33430 (2016, S. 14), „neben beruflichen Wissensfragen und Fragen zu beruflichen Erfahrungen, die für die entsprechende Position von Bedeutung sind – vor allem biografiebezogene und situative Fragen.“

Biografiebezogene Fragen thematisieren vergangene Erfahrungen, Verhaltensweisen und Entscheidungen der Bewerbenen in berufsrelevanten Situationen, die im Rahmen der Anforderungsanalyse identifiziert werden, etwa mithilfe der Critical Incidents-Technique. Diese Fragen werden eingesetzt, weil früheres Verhalten in vergleichbaren beruflichen Kontexten als aussagekräftiger Indikator für zukünftiges Verhalten gilt.

Situative Fragen beziehen sich ebenfalls auf berufsrelevante Situationen, präsentieren diese jedoch als hypothetische Szenarien. Situative Fragen beruhen auf der Annahme, dass antizipiertes Verhalten Rückschlüsse auf Wissen, Einstellungen und Werte erlaubt; theoretisch lässt sich dies unter anderem mit der Zielsetzungstheorie begründen, nach der Absichten bzw. Ziele zentrale Auslöser menschlichen Verhaltens darstellen (Locke & Latham, 1991).

#### 3.4 Qualifikation der Verfahrensbeteiligten

Die Qualität eines Interviews hängt maßgeblich von der Kompetenz der beteiligten Personen ab. „Interviews und Verhaltensbeobachtungen müssen von Personen durchgeführt werden, die nachweislich für diese Aufgaben qualifiziert sind bzw. eigens trainiert wurden“ (DIN 33430, 2016, S. 13). Entsprechend ist es erforderlich, Interviewerinnen und Interviewer gezielt zu schulen. Inhalte solcher Trainings umfassen insbesondere Grundlagen der Verhaltensbeobachtung und -beurteilung, Gesprächs- und Fragetechniken sowie relevante rechtliche Rahmenbedingungen.

Die DIN 33430 (2016) benennt konkrete Qualifikationselemente für Personen, die Eignungsinterviews durchführen; eine systematische Darstellung dieser Qualifikationselemente findet sich in den Kapiteln 1 bis 3 des vom Diagnostik- und Testkuratorium (DTK) herausgegebenen Erläuterungsbuchs zur DIN 33430 (DTK, 2018).

#### 3.5 Durchführung

In der Durchführungsphase kommt es unter anderem darauf an, den Interviewleitfaden konsequent umzusetzen. Das Interview orientiert sich dabei typischerweise an den Phasen Gesprächsbeginn, Informationssammlung, Information der interviewten Personen sowie Gesprächsabschluss.

#### 3.6 Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung

Eine systematische Dokumentation des Gesprächs bildet die Grundlage für eine fundierte Bewertung. Die DIN 33430 (2016, S. 14) nennt in diesem Zusammenhang beispielhaft die Protokollierung der Antworten auf Interviewfragen sowie relevanter Beobachtungen.

„Die Auswertung von Interviews und Verhaltensbeobachtungen muss regelgeleitet erfolgen“ (DIN 33430, 2016, S. 14). Die Beurteilung einzelner Eignungsmerkmale sowie das Gesamturteil folgen dem in der Interviewkonzeption vorab festgelegten Auswertungsprozess.

#### 3.7 Ergebnisdokumentation und -kommunikation

Die Ergebnisse des Interviews sollten nachvollziehbar dokumentiert und so aufbereitet werden, dass sie sowohl betrieblichen als auch rechtlichen Anforderungen genügen (z. B. Zuständigkeiten, Löschfristen, Informationspflichten; siehe Kuhn, 2023). Häufig umfasst der Interviewprozess zudem eine Rückmeldung an die interviewten Personen.

#### 3.8 Evaluation

Mithilfe einer Evaluation lässt sich überprüfen, ob Eignungsinterviews die angestrebten Ziele erreichen und an welchen Stellen Optimierungsbedarf besteht. Die Evaluation kann anhand der Checkliste zur DIN 33430 (Kersting, 2025) oder anhand der Checkliste zu den Interview-Standards des Forum Assessment (Kersting & Petri, 2022) erfolgen.

### 4. Strukturierungsgrad, „Nachfragen“ und „Gleichheit“

Das Eignungsinterview ist Gegenstand zahlreicher empirischer Studien. Insbesondere die Frage der Strukturierung scheint auf den ersten Blick geklärt: Mehr Struktur erhöht die Prognosegüte, wie mehrere Metaanalysen zeigen (z. B. Sackett et al., 2022). Entgegen dieser wissenschaftlichen Empfehlung ist der Strukturierungsgrad von Eignungsinterviews in der Praxis jedoch eher gering. Zwar berichten Armonit et al. (2020), dass ein Großteil der Organisationen (73 %) strukturierte Eignungsinterviews einsetzt, diese Angabe ist jedoch potenziell irreführend, da offenbleibt, auf welches Verständnis von „strukturiert“ sich die Selbstauskünfte der Befragten beziehen. Weiter unten werden 15 Komponenten vorgestellt, die die Struktur eines Eignungsinterviews ausmachen (siehe Tabelle 1). Eine Inhaltsanalyse von

Levashina et al. (2014) zeigte, dass in den untersuchten Interviews im Durchschnitt nur etwa sechs dieser 15 Komponenten genutzt wurden ( $M\ 5.74; SD\ 2.83$ ). Selbst diese Studie dürfte den Grad der Strukturierung in der Praxis eher überschätzen: Die Analysen von Levashina et al. (2014) basieren überwiegend auf Interviewstudien, die in wissenschaftlichen Fachzeitschriften publiziert wurden und zum großen Teil im Labor mit Versuchspersonen durchgeführt wurden; sie geben daher keinen unmittelbaren Einblick in die tatsächliche eignungsdiagnostische Praxis von Organisationen.

Einen direkteren Praxiseinblick liefern die Studien von Kanning (2016) sowie von Lievens und de Paepe (2004). Letztere zeigten auf Grundlage einer Befragung von 74 Personalern und Personalern, dass sich Strukturierung in der Praxis häufig auf die Festlegung von Interviewthemen beschränkt, ohne dass verbindlich formulierte Fragen zum Einsatz kommen. Auch die Studie von Kanning (2016), in der 214 für die Personalauswahl verantwortliche Personen aus verschiedenen Organisationen befragt wurden, weist in diese Richtung: Zwar liegt dem Eignungsinterview in rund 60 % der Fälle ein Interviewleitfaden zugrunde, verbindlich vorformulierte Fragen werden jedoch nur in etwa 11 % der Fälle eingesetzt.

Angeichts dieser Befundlage zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen empirisch fundierten Empfehlungen zur Interviewstrukturierung und den in Organisationen realisierten Interviewformen, das nicht vorschnell als bloßes Umsetzungsdefizit interpretiert werden sollte. Zwar gilt als vielfach replizierter Befund, dass strukturierte Interviews im Vergleich zu unstrukturierten präzisere Aussagen über die Eignung von Bewerbern ermöglichen und weniger anfällig für systematische Verzerrungen sind. Übersetzt man diese Empfehlung jedoch in konkrete Gestaltungsentscheidungen, wird deutlich, dass der scheinbar klare Befund eine Reihe offener Fragen hinterlässt. Insbesondere bleibt unklar, welche Gestaltungsmerkmale der Strukturierung tatsächlich für die diagnostische Wirksamkeit ausschlaggebend sind und wie sie zu gewichten sind. Der empirische Nachweis der Überlegenheit strukturierter Interviews beruht auf einer heterogenen Studienlandschaft, in der unter dem gleichen Etikett teils sehr unterschiedliche Interviewformate subsumiert werden.

#### 4.1 Was bedeutet „Strukturierung“ im Eignungsinterview?

Im vorliegenden Beitrag wird in Bezug auf Eignungsinterviews der Begriff „Strukturierung“ verwendet und bewusst auf den Begriff „Standardisierung“ verzichtet. Standardisierung setzt voraus, dass den interviewten Personen weitgehende Vorgaben hinsichtlich der Antwortmöglichkeiten gemacht wer-

den und dass Auswertung und Interpretation vollständig geregelt sind. Solche Interviewformate kommen in der Personalarbeit jedoch kaum vor. Auch international ist der Begriff der Interviewstrukturierung etabliert, während der Begriff der Standardisierung überwiegend auf einzelne Gestaltungsmerkmale beschränkt bleibt und nicht als übergeordneter konzeptioneller Rahmen für Interviews dient.

Ebenso wird im vorliegenden Beitrag auf die Begriffe „halbstrukturiertes“ und „teilstrukturiertes“ Interview verzichtet. „Halbstrukturiert“ ist irreführend, weil der Begriff eine eindeutige Verortung zwischen „strukturiert“ und „unstrukturiert“ nahelegt. Der Begriff „teilstrukturiert“ ist zwar weniger dichotom, suggeriert jedoch eine grobe Kategorisierung in wenige Abstufungen (z. B. unstrukturiert, teilstrukturiert, vollstrukturiert) und verdeckt damit, dass Strukturierung empirisch als graduelles und mehrdimensionales Merkmal zu verstehen ist (siehe unten). Zudem sind in der Praxis nahezu alle Eignungsinterviews in irgendeiner Form teilstrukturiert (z. B. durch Vorgaben zu Themen oder einem groben Ablauf), sodass der Begriff für eine differenzierte analytische Beschreibung nur begrenzten Erkenntnisgewinn bietet.

Was bedeutet Strukturierung im Eignungsinterview? Wie bereits angedeutet, lässt sich Interviewstruktur nicht als dichotome Eigenschaft („strukturiert vs. unstrukturiert“), sondern als graduelle und mehrdimensionale Ausprägung verstehen. Struktur wird häufig über zwei Dimensionen operationalisiert: die Strukturierung der Fragen und die Strukturierung der Antwortbewertung. Campion et al. (1997) benennen sieben Strukturkomponenten für die Fragen und acht für die strukturierte Antwortbewertung (siehe Tabelle 1). Wie bereits oben erwähnt ergab eine Inhaltsanalyse von Levashina et al. (2014), dass in den untersuchten Interviews im Durchschnitt nur etwa sechs dieser 15 Komponenten genutzt wurden. In Tabelle 1 sind die häufiger genutzten Komponenten kursiv hervorgehoben. Einzelne Komponenten werden nur selten eingesetzt, etwa das „Verbot von Fragen seitens der Bewerbern“ oder der „Verzicht auf einen Meinungsaustausch zwischen den interviewenden Personen“. Der Studie von Kanning (2016) zufolge wird die Technik, jede Antwort einzeln zu bewerten, gerade einmal in rund 4 % der Fälle angewendet.

**Tabelle 1: Komponenten\* der Interviewstruktur nach Campion et al. (1997)**

Erhebung (Fragen)	Auswertung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungsanalytische Fundierung</li> <li>• Gleiche Fragen für alle Kandidatinnen und Kandidaten</li> <li>• Limitierter Einsatz vor Hilfen und Nachfragen (Prompting)</li> <li>• „Bessere“ Fragetypen (z. B. situative und biografieorientierte Fragen, arbeitsbezogene Wissensfragen)</li> <li>• Längere Interviews / mehr Fragen</li> <li>• Kontrollierter Einsatz ergänzender Informationen</li> <li>• Verbot von Fragen seitens der Kandidatinnen und Kandidaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung jeder einzelner Antwort</li> <li>• Nutzung verhaltensverankerter Skalen</li> <li>• Detaillierte Aufzeichnungen</li> <li>• Einsatz mehrerer Interviewerinnen und Interviewer</li> <li>• Gleiche Interviewerinnen / Interviewer</li> <li>• Kein Meinungs austausch zwischen den Interviewenden</li> <li>• Training der Interviewerinnen und Interviewer</li> <li>• Statistische Prognose zur Gewichtung und Evaluation der Antworten</li> </ul>

\* kursiv hervorgehoben: häufig genutzte Komponenten (Levashina et al., 2014)

Huffcutt et al. (2014) griffen die Einteilung von Campion et al. (1997) auf, um die Aussagekraft (Validität) von Interviews in Abhängigkeit vom Strukturgrad zu untersuchen. Die beiden Dimensionen (Erhebung (Fragen) und Auswertung) wurden zu vier übergeordneten Strukturstufen kombiniert. Das niedrigste Niveau entspricht weitgehend unstrukturierten Interviews mit: freien Fragen und globalen Bewertungen. Interviews auf der zweiten Stufe weisen eine gewisse Ordnung auf, etwa durch thematische Leitlinien oder dimensionale Urteile, lassen jedoch weiterhin erhebliche Flexibilität zu. Die dritte Stufe ist durch eine weitgehende Strukturierung der Fragen und/oder der Bewertung gekennzeichnet, erlaubt jedoch begrenzte Nachfragen oder alternative Bewertungsformen. Die höchste, vierte Stufe umfasst Interviews mit konsequent strukturierten Fragen und einer systematischen Bewertung jeder einzelnen Antwort.

Die Befunde zeigen, dass Interviews mit geringem Strukturgrad eine deutlich niedrigere Validität aufweisen als stärker strukturierte Interviews, wäh-

rend bereits ein mittlerer Strukturgrad substantielle Validitätsgewinne ermöglicht; der zusätzliche Nutzen maximaler Strukturierung (Stufe 4 im Vergleich zu Stufe 3) fällt hingegen gering aus. Struktur im Interview ist keine Alles-oder-nichts-Eigenschaft. Bereits eine partielle Umsetzung strukturierender Prinzipien reicht offenbar aus, um den diagnostischen Mehrwert von Interviews deutlich zu erhöhen.

Eine vertiefte Betrachtung zeigt, dass die Befundlage zwar die Überlegenheit strukturierter Interviews insgesamt eindeutig belegt und die konzeptuellen Komponenten von Strukturierung gut beschrieben sind, bislang jedoch ungeklärt bleibt, welche dieser Komponenten – oder welche Kombinationen – tatsächlich für die Aussagekraft von Interviews ausschlaggebend sind und in welcher konkreten Ausprägung sie in den zugrundeliegenden Studien realisiert wurden (siehe bereits Chapman & Zweig, 2005).

Wer die vollständige Umsetzung aller 15 Interview-Strukturkomponenten fordert, kann sich hierfür weder auf empirische Evidenz noch auf geltende Normen berufen. Die DIN 33430 (DIN, 2016) versteht unter der Forderung nach strukturierten Interviews vielmehr lediglich eine festgelegte Abfolge von Interviewabschnitten bzw. Fragenbereichen sowie das Vorhandensein eines Interviewleitfadens (DIN, 2016, S. 14).

Um fundiert entscheiden zu können, wie stark ein Interview strukturiert werden sollte, bedarf es einer differenzierten Betrachtung der Wirkung einzelner Strukturkomponenten und ihres Zusammenwirkens auf zentrale Qualitätskriterien wie Aussagekraft (Validität) und Akzeptanz. Besonders relevant ist dabei die Untersuchung inkrementeller Effekte einzelner Komponenten. Erste Befunde liegen bereits vor, etwa zur Intervalllänge, die entgegen verbreiteter Annahmen nicht systematisch mit Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Aussagekraft (Validität) zusammenhängt (Thorsteinson, 2018). Ein Beleg für positive Effekte fanden Huffcutt und Woehr (1999) für die Strukturkomponenten „gleiche Interviewende über verschiedene Bewerbende hinweg“ sowie für das Interviewtraining. Eine integrierte empirische Betrachtung der Bedeutung einzelner Strukturkomponenten steht bislang jedoch weitgehend aus.

#### 4.2 Verfahrensgleichheit im Eignungsinterview – und ihre Grenzen

Eignungsinterviews sollten über verschiedene Bewerbende hinweg vergleichbar gestaltet werden. Ein zentrales Element hierfür ist, dass allen Bewerbenden die gleichen Fragen gestellt werden. Darüber hinaus sollte die Zeit, die einer Bewerberin bzw. einem Bewerber im Interview zur Verfügung steht, über verschiedene Bewerbende hinweg gleich gehalten werden.

In einem Eignungsinterview liegt es jedoch bei den interviewten Personen, wie ausführlich sie antworten, sodass der Informationsgehalt einzelner Interviews grundsätzlich variiert. Man kann argumentieren, dass diese Variation unproblematisch ist, da die Ausführlichkeit der Antworten in der Verantwortung der interviewten Personen liegt und damit selbst diagnostisch relevant sein kann. Eine vergleichbare Konstellation findet sich auch im Leistungstest mit vielen Aufgaben und begrenzter Bearbeitungszeit: Manche Personen bearbeiten wenige, andere viele Aufgaben. Dies steht jedoch im Einklang mit der Interpretation von Testergebnissen, da Leistung wesentlich durch Effizienz bestimmt ist, also durch das Verhältnis von Ergebnisqualität zum eingesetzten Zeit- und Arbeitsaufwand. Zwar ist es nachvollziehbar, bei einer wortkargen Bewerberin für eine Vertriebsposition auf eine eingeschränkte Kommunikationsfähigkeit zu schließen. Es stellt jedoch einen diagnostischen Fehler dar, aus knappen Antworten auf ein vermeintlich gering ausgeprägtes analytisches Denkvermögen zu schließen.

Zur weiteren Strukturierung des Interviews ließe sich für jede Antwort ein fixes Zeitfenster vorgeben (z. B. „Antworten Sie 60 Sekunden lang“), wie es etwa bei asynchronen Video-Interviews vereinzelt praktiziert wird (z. B. Patel et al., 2025). Ein solches Vorgehen ist jedoch kritisch zu bewerten, da es impliziert, dass relevante Informationsmengen für alle Fragen, Personen und Situationen zeitlich gleich bemessen sind. In der Praxis unterscheiden sich jedoch Erfahrungshintergründe und thematische Relevanzen erheblich, sodass die Gefahr besteht, dass fixe Antwortzeiten entweder zu inhaltsarmen, redundanten oder konstruierter Aussagen führen oder relevante Informationen unnötig verkürzen. Insbesondere in Face-to-Face-Interviews dürfte ein verpflichtendes Antwortzeitfenster als stark formalisiert erlebt werden, was sich negativ auf Akzeptanz und Arbeitgeberattraktivität auswirken kann. Sinnvoll ist es hingegen, bei ausgewählten Themen eine grobe zeitliche Orientierung zu geben (z. B. „Bitte schildern Sie Ihren Lebenslauf in etwa drei Minuten.“) oder die Länge von Antworten situativ durch metakommunikative Interventionen zu steuern (z. B. „Bitte fassen Sie sich kurz.“).

Der Informationsgehalt eines Interviews variiert darüber hinaus in Abhängigkeit vom Sprechtempo, das zwischen Personen und Kontexten erheblich schwankt (z. B. Kovač, 2021). Bei gleicher Redezeit produzieren Personen mit höherem Sprechtempo deutlich mehr sprachliches Material als Personen mit niedrigerem Sprechtempo. Gleiche Redezeit führt daher nicht zwangsläufig zu einem vergleichbaren Redeumfang.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass die Anforderung, allen Bewerbern die gleichen Fragen zu stellen, und die Anforderung, allen Bewerbern die gleiche Interviewzeit einzuräumen, nicht vollständig miteinander vereinbar sind. In der Praxis führen unterschiedliche Antwortstile und Sprechtempi zwangsläufig zu variierenden Informationsgrundlagen und zu unterschiedlich vielen Interventionen (Fragen und/oder Nachfragen) seitens der Interviewenden. Ein in jeder Hinsicht identisches Vorgehen ist unter diesen Bedingungen eine Illusion. Unter Berücksichtigung zentraler Erkenntnisse der Kommunikationswissenschaft, der Psycholinguistik und der differentiellen Psychologie gilt: Ein formalistisch strikt gleiches Vorgehen der Interviewenden erzeugt im Interview keine Vergleichbarkeit der Informationsbasis der Diagnose. Deren Herstellung kann vielmehr differenzierte Interventionen gegenüber unterschiedlichen Interviewten erfordern.

Der Anspruch einer vollständigen Strukturierung des Eignungsinterviews ist jedoch nicht nur praktisch, sondern auch theoretisch und methodisch problematisch. Interviews stellen ihrem Wesen nach sogenannte „schwache Situationen“ im Sinne des Trait-Activation-Ansatzes dar (z. B. Tett & Guterman, 2000): Die durch Fragen und Reaktionen der Interviewenden gesetzten Reize sind weniger eindeutig als etwa Aufgaben in einem Leistungstest und eröffnen Interpretations- und Entscheidungsspielräume (Meyer, Dalal & Hermida, 2010). Eine maximale Formalisierung des Interviewverlaufs kann im Extremfall zu einer Verschiebung der Gewichtung in Richtung testartiger Elemente führen. Zwar ist der Einsatz von Tests grundsätzlich wünschenswert, der diagnostische Mehrwert des Interviews liegt jedoch gerade in seinem dialogischen und offenen Charakter, der bei starker Durchreglementierung zunehmend abgeschwächt wird. Die diagnostische Idee der Multimethodalität bzw. Multimodalität zielt darauf ab, Eignungsmerkmale mit unterschiedlichen Verfahren zu erfassen, etwa durch die Kombination von Tests und Interviews. Dieser Mehrwert wird unterlaufen, wenn unter dem Label „Interview“ Verfahren eingesetzt werden, die in ihrer Gestaltung überwiegend testartige Merkmale aufweisen.

Ein Eignungsinterview ist ein sozialer, interaktiver Prozess. Wer den spezifischen Nutzen eines Interviews ausschöpfen will, muss daher in gewissem Umfang in Kauf nehmen, vom strikt strukturierten Vorgehen abzuweichen, das Leistungstests auszeichnet. Solche Abweichungen sind mit Chancen und Risiken verbunden, die im folgenden Abschnitt am Beispiel von Nachfragen näher beleuchtet werden. Anschließend werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich die damit verbundenen Risiken begrenzen lassen.

### 4.3 Vor- und Nachteile von Nachfragen

Nachfragen im Eignungsinterview können die Aussagekraft und die Akzeptanz erhöhen, bergen jedoch zugleich Risiken für die Vergleichbarkeit. Fragen und Nachfragen sind „ko-konstruktiv“: Sie prägen den Gesprächsverlauf aktiv. Durch die Auswahl und Formulierung von Fragen, durch Nachfragen sowie durch die Entscheidung, welche Antworten als relevant oder ausreichend gelten, nehmen Interviewerinnen und Interviewer Einfluss auf Verlauf und Ergebnis des Interviews. Die Gestaltungsmacht lässt das Eignungsinterview zugleich wirksam und fehleranfällig werden. Beispiele für potenzielle Vor- und Nachteile von Nachfragen sind in Tabelle 2 zusammengefasst und werden im Folgenden kurz erläutert.

**Tabelle 2: Potenzielle Vor- und Nachteile von Nachfragen im Eignungsinterview**

Potenzielle Vorteile	Potenzielle Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höherer Informationsgehalt der Antworten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Vergleichbarkeit zwischen Interviewten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivere und differenziertere Leistungsbewertungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzerrungsanfälligkeit, u. a. durch den „ersten Eindruck“ und durch Stereotype</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Vorteile für Kandidatinnen und Kandidaten im mittleren Leistungsbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko hypothesenbestätiger der Informationssuche</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thematische Vertiefung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der thematischen Breite</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion von Impression Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Impression Management</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Akzeptanz des Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzielle Akzeptanzprobleme bei Interviewten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung weniger spontaner Interviewter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhte Anforderungen an die Interviewerinnen und Interviewer</li> </ul>

#### Nachteile von Nachfragen

Nachfragen können die Vergleichbarkeit von Interviews beeinträchtigen insbesondere wenn Umfang und Art der Nachfragen durch erste Eindrücke, Stereotype usw. beeinflusst werden und „sympathische“ oder „ähnliche“

Bewerbende quantitativ wie qualitativ andere Nachfragen erhalten als andere. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Nachfragen kognitive Verzerrungen verstärken (Levashina et al., 2014), etwa wenn sie primär hypothesenbestätigend eingesetzt werden. Die Autoren weisen zudem darauf hin, dass Nachfragen Impression Management verstärken können. Bei gleichbleibender Interviewdauer gehen Nachfragen zulasten der thematischen Breite. Schließlich können Nachfragen bei interviewten Personen Verunsicherung auslösen (Akzeptanzminderung) und stellen erhöhte diagnostische und kommunikative Anforderungen an die Interviewenden.

#### Vorteile von Nachfragen

Gleichzeitig bieten Nachfragen erhebliches diagnostisches Potenzial. Sie können zu vollständigeren, differenzierteren und authentischeren Antworten beitragen und helfen, Substanz von Oberfläche zu trennen sowie tatsächliche Erfahrungen, Denkweisen und Werte sichtbar zu machen (Macan, 2009). Darüber hinaus eröffnen Nachfragen den interviewten Personen die Möglichkeit, sich im Interview stärker zu zeigen. Wie Patel et al. (2025) für asynchrone Video-Interviews nachweisen konnten, erzielen Bewerbende in Interviews mit Nachfragen im Durchschnitt höhere Leistungsratings, insbesondere bei Bewerbenden im mittleren Leistungsbe reich. Zudem können Nachfragen interviewte Personen dazu anregen, sich intensiver mit den ursprünglichen Interviewfragen auseinanderzusetzen. Hinsichtlich Impression Management und Akzeptanz ist auch eine gegenteilige Perspektive zu den oben ausgeführten Argumenten denkbar: Durch gezielte Nachfragen lassen sich Effekte des Impression Management reduzieren, etwa indem Interviewte aufgefordert werden, ihre Aussagen durch konkrete Beispiele zu belegen. Darüber hinaus können Nachfragen durch Akzeptanz des Interviews erhöhen, indem sie Interesse, Aufmerksamkeit und Wertschätzung signalisieren.

### 4.4 Formen von Nachfragen

Nachfragen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Struktur und Flexibilität. Sie sind nicht grundsätzlich problematisch, bedürfen jedoch einer klaren Regelung. Empfehlenswert ist es, Nachfragen zu strukturieren und bei allen Bewerbenden in grundsätzlich gleicher Form einzusetzen, um die Informationsqualität zu erhöhen, ohne die Vergleichbarkeit der Interviews zu beeinträchtigen. Es geht dabei nicht um eine Entscheidung „Nachfragen ja oder nein“, sondern um Regeln zur Art und zum Einsatz von Nachfragen.

Der Begriff der „Nachfrage“ ist dabei unscharf. Zwar dienen Fragen prototypisch der Informationsgewinnung, jedoch können auch deklarative oder direkte Sprechhandlungen in interrogativer Form auftreten, etwa als rhetorische Fragen, Aufforderungsfragen oder evaluative Rückfragen. Grundsätzlich lässt sich nahezu jede Äußerung in die Form einer (Nach-)Frage überführen. Es reicht daher nicht aus, festzulegen, dass in einem Eignungsinterview „Nachfragen erlaubt“ sind; vielmehr muss definiert werden, welche Arten von Nachfragen gemeint sind und wie diese eingesetzt werden sollen. Entsprechend ist eine gezielte Schulung der Interviewerinnen und Interviewer erforderlich.

Zugleich entzieht sich das Eignungsinterview einer vollständigen Vorhersehbarkeit, da Nachfragen aus den konkreten Aussagen der interviewten Personen hervorgehen. Ihre Generierung ist ein aktiver, interpretativer Akt der Interviewenden und erfordert situatives Urteilsvermögen, wodurch der vollständigen Strukturierung konzeptuelle Grenzen gesetzt sind. Regeln zur Strukturierung können Orientierung geben und Vergleichbarkeit absichern, ersetzen jedoch nicht die situativ ermessensspielräume, die bei jeder Fallanwendung. Jede Regel erfordert Ermessensspielräume, da nicht jede Fallvariante vorab antizipiert werden kann. Vor diesem Hintergrund wird in den folgenden Abschnitten eine Regelung für Nachfragen entwickelt, die von geschulten Interviewerinnen und Interviewern qualifiziert angewendet werden kann. Ausgangspunkt bildet dabei die Differenzierung unterschiedlicher Formen von Nachfragen.

Das sogenannte DICE-Modell (Robinson, 2023) unterscheidet vier grundlegende Formen von Nachfragen: Nachfragen, die die interviewten Personen

- (1) um nähere Beschreibung (*descriptive*) bitten
- (2) um konkrete Erinnerungen/Episoden bitten, also auffordern, von eigenen Darstellungen zu konkreten, zeitlich verorteten Episoden überzugehen (*idiographic memory*)
- (3) um Klärung (*clarifying*) bitten
- (4) um Erklärungen (*explanatory*) bitten

Während klärende Nachfragen (3) auf die Präzisierung der Bedeutung einer Aussage abzielen, richten sich erklärende Nachfragen (4) auf Gründe, Ursachen oder Motive des beschriebenen Handelns.

Vereinfachte Beispielfragen für die vier Nachfrageformen sind:

- „Können Sie mir das bitte genauer beschreiben ...?“
- „Erinnern Sie sich an eine bestimmte Situation ...?“ / „Haben Sie ein konkretes Beispiel dafür?“
- „Wie genau meinen Sie ...?“ / „Was verstehen Sie unter ...?“
- „Warum war das so ...?“

Die vier Nachfragearten lassen sich zusätzlich danach unterscheiden, ob sie auf externe (externe) oder interne (interne) Aspekte abzielen. Externe Nachfragen beziehen sich auf beobachtbare Ereignisse, Kontexte und Handlungen, während interne Nachfragen subjektive Bedeutungen, Gedanken, Gefühle und Erklärungen adressieren. Diese Differenzierung ist insbesondere für beschreibende und erklärende Nachfragen relevant. Als Beispiele für beschreibende Nachfragen nennt Robinson (2023, S. 390; eigene Übersetzung): „Können Sie genauer schildern, was in dieser Situation konkret passiert ist?“ (extern) versus „Woran erinnern Sie sich in Bezug darauf, wie Sie sich damals gefühlt haben?“ (intern).

Einige der im DICE-Modell von Robinson (2023) den internen Aspekten zugeordneten Fragen lassen sich auch als eine Form reflexiver Fragen verstehen. Mit reflexiven Fragen werden Interviewte dazu angeregt, über das Gesagte und über sich selbst zu reflektieren. Ziel ist es unter anderem, eine zusätzliche, etwa metakognitive Dimension zu erschließen. Kasten 1 enthält Beispiele für reflexive Fragen.

<p><b>Kasten 1: Beispiele für reflexive Fragen</b></p> <p><i>Beschreibung des persönlichen Lernens / der Erkenntnisse – „Schildern Sie...“</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ... ob und was Sie daraus gelernt haben</li> <li>• ... ob und wie Sie sich dadurch verändert haben</li> <li>• ... ob Sie in Zukunft wieder so vorgehen würden</li> </ul> <p><i>Beschreibung des Erlebens – „Schildern Sie...“</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ... wie Sie sich dabei gefühlt haben</li> <li>• ... was Ihnen dabei durch den Kopf gegangen ist</li> <li>• ... was Ihnen daran (nicht) gut gefallen hat</li> </ul>
---

**Kasten 1: Beispiele für reflexive Fragen**

*Beschreibung des Selbstbildes – „Schildern Sie....“*

- ... was Sie in dieser Situation von anderen unterscheidet
- ... ob dies Ihrer üblichen Herangehensweise entspricht

*Beschreibung von Werten und Prioritäten – „Schildern Sie....“*

- ... was Ihnen hierbei besonders wichtig war
- ... was für Sie dabei im Vordergrund stand
- ... was in dieser Situation für Sie auf keinen Fall in Frage gekommen wäre

*Beschreibung der antizipierten Fremdzuschreibung – „Schildern Sie....“*

- ... was man in dieser Situation an Ihnen besonders schätzt
- ... wie Person XY Sie in dieser Situation beschrieben hätte

**4.5 Regelung für Nachfragen im Eignungsinterview**

Eine mögliche Regelung für das Eignungsinterview besteht darin, nur solche Nachfragen zuzulassen, die unmittelbar an Äußerungen der interviewten Person anknüpfen, also durch diese „getriggert“ sind. Dazu zählt etwa das Aufgreifen von Vagheit oder Unbestimmtheit (z. B. „Was meinen Sie mit ...?“), die Klärung von Bezügen zu Personen oder Zeitpunkten (z. B. „Wer genau war in dieser Situation beteiligt?“), die Aufforderung, Beispiele zu nennen oder Aussagen zu begründen, sowie das Auflösen von Widersprüchen (z. B. „Wie passt das mit Ihrer vorherigen Aussage zusammen?“). Auch im Anschluss an die Wiederholung einzelner Schlüsselbegriffe oder an Phrasen kann nachgefragt werden, etwa mit der Rückfrage: „Habe ich Sie damit richtig verstanden?“

Entsprechendes gilt für reflexive Nachfragen (z. B. „Würden Sie heute wieder so vorgehen?“). Auch hier sollten ausschließlich Aspekte aufgegriffen werden, die zuvor von den Interviewten selbst thematisiert wurden.

Durch solche Nachfragen soll die Informationsbasis für die Eignungsbeurteilung erweitert werden. Zugleich tragen sie dazu bei, Missverständnisse zu reduzieren. Insbesondere soll vermieden werden, dass Interviewerinnen und Interviewer Äußerungen Bedeutungen zuschreiben, ohne zu überprüfen, ob diese mit der Perspektive der interviewten Person übereinstimmen.

Demgegenüber sollten rhetorische Fragen, Suggestivfragen oder evaluative Fragen (z. B. „Finden Sie nicht, dass dieses Vorgehen wenig professionell war?“) sowie Fragen, die primär der Bestätigung eigener Hypothesen dienen, vermieden werden.

nen (z. B. „Sie haben sich also vor allem aus Sicherheitsgründen für eine Bewerbung im öffentlichen Dienst entschieden, richtig?“) (gleichwohl die interviewte Person das so nicht gesagt hat), nicht als zulässige Nachfragen verstanden werden, auch wenn sie formal die Struktur einer Nachfrage aufweisen. Entscheidend ist nicht die grammatikalische Form, sondern der inhaltliche Bezug: Es gilt zu unterscheiden, ob eine Frage tatsächlich das Gesagte vertieft oder klärt oder ob sie – in Frageform gekleidet – Unterstellungen oder Bewertungen einführt, die nicht Bestandteil der ursprünglichen Äußerung waren.

Zusammenfassend lassen sich Nachfragen im Eignungsinterview als gezielte verbale Interventionen definieren, die an eine zuvor gegebene Antwort anknüpfen und darauf abzielen, diese zu klären, zu vertiefen, zu illustrieren oder zu erklären (Given, 2012, zitiert nach Robinson, 2023, S. 382).

**4.6 Nachfragetechniken für Antworten mit episodisch-narrativem Charakter**

Strukturierende Nachfragetechniken lassen sich insbesondere bei Interviewantworten mit episodisch-narrativem Charakter einsetzen, in denen Bewer-bende konkrete, berufs- und eignungsrelevante Situationen schildern. In solchen Antworten wird ein situativer Kontext beschrieben, auf den ein bestimmtes Handeln folgt und aus dem sich beobachtbare Ergebnisse ergeben. Für diese Art von Aussagen existiert eine Reihe von Nachfragetechniken, die – ungeachtet unterschiedlicher terminologischer Ausprägungen – auf einem gemeinsamen Strukturprinzip beruhen. Im Folgenden wird die weit verbreitete STAR-Technik erläutert. Diese Technik ist geeignet für Aussagen mit episodischem Bezug, nicht aber für Faktenangaben oder abstrakte (Selbst-)Beschreibungen.

Bei der sogenannten STAR-Technik nutzen Interviewende die in Kasten 2 dargestellten vier Dimensionen (1) Situation (2) Aufgabe (Task), (3) Aktion und (4) Resultat, um durch gezielte Nachfragen diagnostisch relevante Leerstellen in Interviewantworten mit episodisch-narrativem Charakter zu identifizieren und zu schließen.

**Kasten 2: Leitfragen zur Generierung von Nachfragen (STAR-Technik)**

S – Situation

- Wie kam es zu diesem Ereignis?
- Unter welchen Rahmenbedingungen fand dies statt?
- Wer war daran beteiligt?

T – Task (Aufgabe)

- Was genau war Ihre Aufgabe?
- Welche Rolle hatten Sie?
- Welche Erwartungen waren an Sie gestellt?

A – Aktion

- Was haben Sie konkret getan?
- Wie sind Sie dabei vorgegangen?
- Welche Entscheidungen haben Sie getroffen?

R – Resultat

- Was war das Ergebnis?
- Woran haben Sie den (Miss-)Erfolg festgemacht?
- Welche Auswirkungen hatte Ihr Handeln?

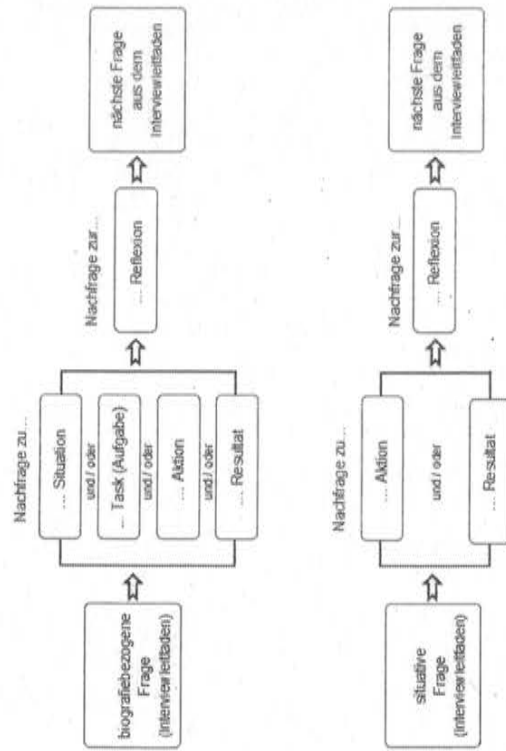
Die STAR-Technik fungiert als gedankliche Prüfliste, mit deren Hilfe Interviewende beurteilen können, ob eine Antwort hinreichend episodisch ist und neben dem situativen Kontext auch Aufgabe, konkretes Handeln und Ergebnis erkennen lässt. Fehlen einzelne Dimensionen oder bleiben sie vage, kann dies gezielte Nachfragen zu der jeweiligen Dimension begründen. Befunde von Bangerter et al. (2014) zeigen beispielsweise, dass Ergebnis- und Zielaspekte in Antworten auf biografische Fragen häufig implizit bleiben oder ganz fehlen. In solchen Fällen können resultatorientierte Nachfragen eingesetzt werden. Bei der Anwendung der STAR-Technik werden jedoch keineswegs stets Nachfragen gestellt oder alle vier Dimensionen vollständig adressiert (dies ist im Beispiel in Kasten 4 nur aus didaktischen Gründen der Fall).

STAR+R – Technik für Nachfragen

Der vorliegende Beitrag führt mit dem Ablaufschema „STAR+R“ erstmals eine erweiterte Nachfrageabfolge ein, die an die klassische STAR-Technik anknüpft und diese um reflexive Nachfragen ergänzt. Kasten 3 zeigt die

ses Ablaufschema für Nachfragen. Nach einer situativen oder biografieorientierten Frage aus dem Interviewleitfaden wird zunächst die STAR-Technik genutzt, um unvollständig oder implizit gebliebene Aspekte der Darstellung diagnostisch verwertbar zu machen. Daran schließen sich eine oder mehrere reflexive Nachfragen an. Die Abbildung verdeutlicht, dass bei situativen Fragen keine Nachfragen zu Situation und Aufgabe gestellt werden können, da beide Aspekte bereits durch die Interviewenden vorgegeben sind. Im Anschluss an eine Sequenz folgt die nächste Frage aus dem Interviewleitfaden.

**Kasten 3: STAR+R Technik**



**Kasten 4: Beispielhafte Interviewsequenz nach der STAR+R Technik**

*Interviewerin (biographische Frage aus dem Interviewleitfaden):*

Haben Sie schon einmal eine berufliche Situation erlebt, in der es in Ihrem Team zu einem Konflikt gekommen ist?

*Bewerberin:*

Es gab einen Konflikt im Team, weil die Zusammenarbeit nicht gut funktioniert hat. Ich habe dann vermittelt und das Ganze wieder in geordnete Bahnen gelenkt.

*Interviewerin (STAR-Nachfrage, S – Situation):*

In welchem Projekt war das, und wodurch ist der Konflikt konkret entstanden?

*Bewerberin:*

Das war ein IT-Projekt zur Einführung eines neuen CRM-Systems. Zwei Kolleginnen aus dem Projektmanagement hatten Überschneidungen bei Zuständigkeiten, was zu Spannungen und Verzögerungen geführt hat.

*Interviewerin (STAR-Nachfrage, T – Aufgabe /Task):*

Welche Rolle hatten Sie in diesem Projekt, und was war Ihre Aufgabe in dieser Situation?

*Bewerberin:*

Ich war Teilprojektleiterin für die Abstimmung zwischen Fachbereich und IT. Meine Aufgabe war es, die Arbeitsfähigkeit des Teams sicherzustellen und den Zeitplan zu halten.

*Interviewerin (STAR-Nachfrage, A – Aktion):*

Was haben Sie konkret getan, um den Konflikt zu bearbeiten?

*Bewerberin:*

Ich habe die beiden zu mir gerufen und deutlich gemacht, dass wir für diese persönlichen Machtspielen jetzt keine Zeit haben und dass sie das unter sich klären sollen. Mir war wichtig, dass das Projekt nicht weiter verzögert wird.

*Interviewerin (STAR-Nachfrage, R – Resultat):*

Was war das Ergebnis Ihres Vorgehens?

*Bewerberin:*

Kurzfristig lief es besser, aber nach ein paar Wochen ist der Konflikt wieder hochgekocht.

**Kasten 4: Beispielhafte Interviewsequenz nach der STAR+R Technik**

*Interviewerin (Reflexive Frage):*

Was haben Sie aus dieser Situation gelernt?

*Bewerberin:*

Vielleicht hätte ich früher stärker eingreifen sollen, aber damals hatte ich das Gefühl, dass ich dafür eigentlich nicht zuständig bin.

*Interviewerin (Reflexive Frage):*

Bitte schildern Sie, wie die beiden Kolleginnen Ihr Verhalten in dieser Situation beschrieben hätten.

*Bewerberin:*

Vermutlich als sachlich und zielorientiert ... hm, vielleicht hätten sie auch gesagt, dass ich mich eher rausgehalten habe.

Diese Sequenz illustriert, wie eine zunächst wenig aussagekräftige Erstantwort durch Nachfragen nach der STAR+R Technik diagnostisch verwertbar wird. Wichtig ist unter anderem, dass die Interviewerin weder neue Inhalte vorgeben noch Bewertungen eingeführt hat und dass die reflexiven Fragen erst nach der Rekonstruktion der Episode erfolgten.

Die STAR+ R Technik zielt nicht darauf ab, Antworten inhaltlich zu lenken, sondern darauf, bereits Gesagtes zu präzisieren, zu differenzieren und in eine vergleichbare Form zu überführen. Als Nachfrage-Logik unterstützt STAR+R die Balance zwischen Strukturierung und Offenheit: Die Struktur der Exploration ist vorgegeben, der Inhalt bleibt vollständig bei der interviewten Person.

## 5. Digitalisierung von Interviews und Einsatz von künstlicher Intelligenz

Eignungsinterviews werden in Organisationen zunehmend unter Bedingungen geführt, die durch Digitalisierung und technische Unterstützung geprägt sind. Im Folgenden wird der Einsatz digitaler Technologien und KI entlang zentraler Phasen des Interviewprozesses dargestellt, um zu verdeutlichen, dass es nicht um den isolierten Einsatz einzelner Tools, sondern um deren Einbettung in einen zusammenhängenden, qualitätsorientierten Prozess geht. Die Darstellung orientiert sich an der Prozessgliederung des Forum-Assessments (2021) und fokussiert die Phasen (1) Interviewkonzeption, (2)

Durchführung einschließlich Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung sowie (3) Ergebnisdokumentation und -kommunikation. Die Ausführungen beschränken sich dabei auf ausgewählte Beispiele aus einem sehr breiten Anwendungsspektrum.

Dabei wird zwischen Digitalisierung und dem Einsatz Künstlicher Intelligenz unterschieden, auch wenn die Übergänge fließend sind. Während Digitalisierung vor allem die technische Unterstützung, Strukturierung und Automatisierung von Abläufen umfasst, zielt der Einsatz von KI auf die Unterstützung kognitiver Tätigkeiten, etwa bei Analyse, Auswertung oder Entscheidungsunterstützung. Ergänzend zu inhaltlichen und rechtlichen Anforderungen sind beim Einsatz von HR-Technologien und KI auch ethische Aspekte zu berücksichtigen. Orientierung bieten unter anderem die Richtlinien des Ethikbeirats HR Tech; mit dem „Ethik-Check KI“ (Ethikbeirat HR Tech, 2024) steht eine frei verfügbare Checkliste zur systematischen Prüfung ethischer Risiken (teil-)automatisierter Verfahren zur Verfügung.

### 5.1 Interviewkonzeption

In der Konzeptionsphase kann die Digitalisierung insbesondere die systematische Ableitung und Gestaltung des Eignungsinterviews aus relevanten Eignungsmerkmalen unterstützen. Digitale Systeme ermöglichen es, Eignungsmerkmale strukturiert abzubilden und Fragen sowie Verhaltensanker regelbasiert zuzuordnen. Auf dieser Grundlage lassen sich Interviewleitfäden sowie begleitende Materialien wie Protokoll- und Bewertungsbögen automatisiert generieren und inhaltlich aufeinander abstimmen.

Die so erstellten Materialien können konventionell oder digital genutzt werden. Im digitalen Format lassen sich Fragen adaptiv anzeigen, Verhaltensanker situativ einblenden und kontextsensitive Hinweise geben. Obermann und Serocka (2023) weisen darauf hin, dass digitale Interviewleitfäden die Qualität eignungsdiagnostischer Interviews erhöhen können, insbesondere durch eine verbesserte Vergleichbarkeit.

Der Einsatz von KI kann bereits in der Konzeptionsphase ansetzen, etwa bei der Identifikation relevanter Eignungsmerkmale aus Stellenbeschreibungen. Darüber hinaus können KI-Anwendungen Vorschläge zur Operationalisierung von Eignungsmerkmalen, zur Generierung geeigneter Fragen oder zur Analyse bestehender Interviewleitfäden liefern, etwa wenn bestimmte Merkmale unzureichend abgedeckt sind.

### 5.2 Durchführung, einschließlich Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung

In der Phase der Durchführung betrifft die Digitalisierung zunächst die technische Mediation des Interviewsettings. Ausgangspunkt ist das klassische Face-to-Face-Interview, das durch telefonische, chatbasierte oder videobasierte Formate variiert werden kann. Basch und Melchers (2023) zeigen, dass medienvermittelte Interviews nicht per se mit Qualitätsverlusten einhergehen, sondern deren Aussagekraft maßgeblich von der konkreten Gestaltung abhängt. Im Zusammenhang mit Videointerviews ist auf die von Gourmelon (2023) dargestellte DIN SPEC 91426 hinzuweisen, die Qualitätsanforderungen für videobasierte Interviews und andere videogestützte Auswahlverfahren beschreibt. Kuhn (2023) geht ergänzend auf rechtliche Aspekte ein, etwa auf zusätzliche Informationspflichten.

Unabhängig von der Art der technischen Mediation kann die Interaktion synchron oder asynchron gestaltet sein. Synchrone Interviews sind durch einen unmittelbaren wechselseitigen Austausch gekennzeichnet, während asynchrone Interviews zeitlich versetzte Antworten auf vorgegebene Fragen vorzusehen, ohne dass Nachfragen situativ auf die jeweiligen Antworten reagieren können.

Die Digitalisierung kann darüber hinaus die strukturierte Protokollierung und Auswertung der Interviewdaten unterstützen. Digitale Protokollvorlagen ermöglichen es, Beobachtungen und Einschätzungen systematisch entlang der zuvor definierten Eignungsmerkmale festzuhalten. Die Ergebnisse mehrerer Interviewender lassen sich regelgeleitet zusammenführen und bilden eine transparente Grundlage für die Ergebnisfindung. Auf diese Weise trägt die Digitalisierung dazu bei, auch in technisch vermittelten Interviewsettings Konsistenz, Vergleichbarkeit und Dokumentationsqualität sicherzustellen.

Der Einsatz von KI setzt in dieser Phase vor allem bei der automatisierten Protokollierung und Verarbeitung der Interviewdaten an. KI-gestützte Systeme können Interviewdaten transkribieren, strukturieren und relevanten Eignungsmerkmalen zuordnen sowie Interviewende durch Hinweise auf unzureichend ausgearbeitete Antwortaspekte oder durch Vorschläge für (Nach-)Fragen unterstützen. In der Auswertungsphase kann KI zudem Muster und Abweichungen in Bewertungen sichtbar machen. Dabei sind die einschlägigen rechtlichen Rahmenbedingungen – insbesondere zum Datenschutz und zur Transparenz automatisierter Verfahren – zwingend zu berücksichtigen. Die abschließende Interpretation sowie die Eignungsentcheidung verbleiben in jedem Fall bei den verantwortlichen Personen.

Technisch ist es möglich, dass KI-Systeme Interviews eigenständig durchführen und auswerten. In Bezug auf die Auswertung ist dabei zwischen der Analyse des sprachlichen Inhalts und der Analyse parasprachlicher Merkmale zu unterscheiden. Die inhaltliche Analyse bezieht sich auf den Text der Interviewantworten, unabhängig davon, ob dieser ursprünglich mündlich oder schriftlich produziert wurde. Solche Auswertungen können beispielsweise mithilfe etablierter textanalytischer Verfahren erfolgen, etwa durch lexikonbasierte Ansätze wie Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC), mit denen die Häufigkeit von Wörtern in semantischen Kategorien wie Emotion, Kognition oder sozialen Bezügen erfasst wird. Darüber hinaus erlauben Methoden des Natural Language Processing (NLP) die Analyse von Mustern, Themen und semantischen Beziehungen. Textbasierte Analysen lassen sich auf Transkriptionen anwenden und sind aufgrund ihrer regel- und datenbasierten Vorgehensweise vergleichsweise gut nachvollziehbar. Davon abzugrenzen ist die Analyse parasprachlicher Merkmale wie Sprechtempo, Lautstärke, Pausen, Stottern oder Betonung sowie die Auswertung von Mimik und Gestik. Diese Merkmale setzen den Zugriff auf Audio- oder Videodaten voraus und gehen über den reinen Wortinhalt hinaus. Entsprechende Analysen sind technisch möglich und werden bereits angeboten, sind im Kontext eignungsdiagnostischer Interviews bislang jedoch nicht ausreichend empirisch erprobt sowie rechtlich abgesichert, weshalb sie im vorliegenden Beitrag nicht vertieft behandelt werden. Langer und Lazar (2023) bewerten Systeme, bei denen KI eigenständig Bewertungen vornimmt oder Vorschläge für Eignungsurteile ableitet, deutlich kritisch, da Aussagekraft, Fairness und Kontextsensitivität bislang nicht hinreichend belegt seien. Zudem verweisen sie auf grundlegende Defizite in Transparenz und Nachvollziehbarkeit entsprechender Systeme.

### 5.3 Ergebnisdokumentation und -kommunikation

In der Phase der Ergebnisdokumentation und -kommunikation unterstützt die Digitalisierung vor allem die strukturierte, nachvollziehbare und adressatengerechte Aufbereitung der Interviewergebnisse. Digitale Systeme ermöglichen eine konsistente Dokumentation von Einzelergebnissen, Gesamtergebnissen und deren Begründungen entlang definierter Eignungsmerkmale sowie eine sichere, datenschutzkonforme Speicherung und Löschung der Daten. Auf dieser Grundlage lassen sich Ergebnisberichte erstellen, die sowohl interne Entscheidungsprozesse unterstützen als auch eine transparente Kommunikation gegenüber unterschiedlichen Zielgruppen erlauben.

Darüber hinaus können die im Interviewprozess anfallenden Daten nach Abschluss des Auswahlverfahrens anonymisiert oder pseudonymisiert für Zwecke der Evaluation und kontinuierlichen Qualitätsverbesserung weiterverwendet werden.

KI-gestützte Systeme können in dieser Phase strukturierte Zusammenfassungen aus umfangreichen Protokollen generieren, Textbausteine für Ergebnisberichte vorschlagen und unterschiedliche Darstellungsformate für verschiedene Adressaten vorbereiten, etwa für interne Entscheidungsgrundlagen oder wertschätzende Rückmeldungen an Bewerbende. Entscheidend bleibt auch in dieser Phase, dass Datenschutz und rechtliche Vorgaben eingehalten werden und die inhaltliche Verantwortung für Ergebnisse und Kommunikation bei den zuständigen Personen liegt, während KI-Anwendungen ausschließlich unterstützende Funktionen übernehmen.

### 6. Fazit

Eignungsinterviews gehören zu den am weitesten verbreiteten Verfahren der Eignungsdiagnostik. Sie sind aussagekräftig und erfreuen sich vor gleichem Maße hoher Beliebtheit. Im Vergleich zu unstrukturierten Interviews zeigen strukturierte Interviews eine höhere Aussagekraft. Dieser Befund kann leicht den Reflex auslösen, auf die Einhaltung aller Strukturkomponenten zu pochen. Die Forderung nach einer vollständigen Durchregulierung des Interviewverlaufs überschreitet jedoch den aktuellen Stand der empirischen Evidenz. Strukturierung im Eignungsinterview ist keine dichotome Eigenschaft, sondern eine graduelle und mehrdimensionale Ausprägung. Die empirische Evidenz legt nahe, dass bereits eine mittlere Ausprägung von Struktur zu deutlichen Qualitätsgewinnen führt, während der zusätzliche Nutzen maximaler Strukturierung begrenzt ist. Offen bleibt, welche Strukturkomponenten – oder welche Kombinationen – tatsächlich für die diagnostische Wirksamkeit ausschlaggebend sind. In der Praxis ergibt sich daraus die Notwendigkeit, den Strukturierungsgrad von Eignungsinterviews sorgfältig abzuwägen, wobei sowohl die Aussagekraft (Validität) als auch die Akzeptanz zu berücksichtigen sind.

Ein zentraler Aspekt dieser Abwägung betrifft den Einsatz von Nachfragen. Nachfragen können die Informationsbasis erweitern, die Aussagekraft erhöhen und die Akzeptanz des Interviews stärken, bergen aber zugleich Risiken für Vergleichbarkeit und Fairness. Ein strukturiertes Interview muss nicht auf Nachfragen verzichten, wohl aber das Vorgehen bei Nachfragen regeln. Eine Regelung, die das Nachfragen auf das Aufgreifen zuvor geäußelter

Inhalte begrenzt und unterschiedliche Formen von Nachfragen differenziert, kann helfen, diagnostischen Mehrwert zu realisieren, ohne die Vergleichbarkeit unnötig zu unterminieren. Techniken wie die STAR-Logik und ihre Erweiterung um reflexive Nachfragen (STAR+R-Technik) bieten hierfür eine Orientierung, ohne den dialogischen Charakter des Interviews aufzugeben.

Digitalisierung und KI eröffnen neue Möglichkeiten der Qualitäts- und Effizienzsteigerung. Insbesondere KI-Anwendungen werfen aber ethische und rechtliche Fragen auf, u. a. zum Datenschutz, zur Transparenz und zu Diskriminierungsrisiken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Qualität von Eignungsinterviews nicht durch formalistische Strukturierung oder technologische Ausrüstung erreicht wird, sondern durch eine reflektierte Balance aus Struktur, professioneller Urteilsbildung und verantwortungsvollem Technologieeinsatz. Leitlinien wie die DIN 33430 (DIN, 2016), qualifizierte Interviewende und eine kontinuierliche Evaluation bilden dabei tragende Säulen. Eignungsinterviews bleiben ein unverzichtbares eignungsdiagnostisches Verfahren, da sie im Gegensatz zu Festverfahren einen unmittelbaren, menschlichen und dialogischen Austausch zwischen Bewerbenden und Einstellenden ermöglichen.

## Quellenverzeichnis

- Anderson, N., Salgado, J. F. & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant Reactions in Selection: Comprehensive metaanalysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 291–304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x>
- Armonett, C., Schuler, H. & Hell B. (2020). Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologische Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2007, 2020. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(2), 67–82. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a0000311>
- Bangerter, A., Corvalan, P. & Cavin, C. (2014). Storytelling in the selection interview? How applicants respond to past behavior questions. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 593–604. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9350-0>
- Basch, J. M. & Melchers, K. G. (2023). Interviews per Telefon, Videokonferenz oder Videoaufzeichnung – wiefern macht dies einen Unterschied? In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), *Eignungsdiagnostische Interviews: Standards der professionellen Interviewführung* (S. 279–298). Wiesbaden: Springer-Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_12)

- Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655–702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- 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(3), 673–702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00516.x>
- Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.) (2018). *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>.
- DIN (2016). *DIN 33430: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Berlin: Beuth. <https://dx.doi.org/10.31030/2514220>
- Ethikbeirat HR-Tech (2024). *Ethik-Check KI. Die Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit als Checkliste*. Frankfurt a. M.: Autor. [https://doi.org/10.61040/Ethikbeirat\\_HR-Tech\\_01](https://doi.org/10.61040/Ethikbeirat_HR-Tech_01)
- Forum Assessment (2021). *Interview Standards (2., vollständig überarbeitete Fassung)*. Buxtehude: Forum Assessment e. V.
- Gourmelon, A. (2023). *DIN SPEC 91426 – Standards für Videointerviews und andere videogestützte Methoden der Personalauswahl*. In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), *Eignungsdiagnostische Interviews: Standards der professionellen Interviewführung* (S. 299–310). Wiesbaden: Springer-Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_13)
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S. & Weyhrauch, W. S. (2014). Moving forward indirectly: Reanalyzing the validity of employment interviews with indirect range restriction methodology. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 297–309. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12078>
- 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(4), 549–560. [https://doi.org/10.1002/\(SIC\)1099-1379\(199907\)20:4<549::AID-JOB921>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SIC)1099-1379(199907)20:4<549::AID-JOB921>3.0.CO;2-Q).
- Kanning, U. P. (2016). *Einstellungsinterviews in der Praxis*. Report Psychologie, 41(11-12), 442–450. ISSN: 0344-9602
- Kersting, M. (2025). *DIN SCREEN 4 – Checkliste zur Kontrolle und Optimierung der Qualität berufsbezogener Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Gießen: Autor. <https://doi.org/10.22029/jupub-20140>

- Kersting, M. & Petri, P. S. (2022). Checkliste zur Qualität eignungsdiagnostischer Interviews. Checkliste auf Basis der Interview Standards des Forum Assessment (2021). Gießen: Auto: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6038293>.
- Kovač, M. M. (2021). Sprechgeschwindigkeit als Indikator der perzipierten Sprechflüssigkeit in Deutsch als Fremdsprache. *Linguistica Pragensia*, 31(1), 59–73. <https://doi.org/10.14712/18059635.2021.1.3>
- Kuhn, S. (2023). Datenschutzrecht im Interview. In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), *Eignungsdiagnostische Interviews: Standards der professionellen Interviewführung* (S. 515–535). Wiesbaden: Springer-Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_22)
- Langer, M. & Lazar, V. (2023). Künstliche Intelligenz in eignungsdiagnostischen Interviews. In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), *Eignungsdiagnostische Interviews: Standards der professionellen Interviewführung* (S. 311–336). Wiesbaden: Springer-Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_14)
- 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(1), 241–293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Lievens, F. & de Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 29–46. <https://doi.org/10.1002/job.246>
- Locke, E. & Latham, G. (1991) A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16, 212–247.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203–218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.006>
- Meyer, R. D., Dalal, R. S. & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121–140. <https://doi.org/10.1177/0149206309349309>
- Neuheisel, A. & Uhle, T. (2023). Trainings für Verfahrensbeteiligte – Wie Sie Mitwirkende gezielt vorbereiten. In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), *Eignungsdiagnostische Interviews* (S. 83–107). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_5)
- Obermann, C. & Serocka, I. (2023). Digitale Interviewleitfäden. In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), *Eignungsdiagnostische Interviews: Standards der professionellen Interviewführung* (S. 265–278). Wiesbaden: Springer-Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_11)

- Patel, R. D., Powell, D. M., Roulin, N. & Spence, J. R. (2025). Tell Me More! Examining the Benefits of Adding Structured Probing in Asynchronous Video Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(1), e12514. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12514>
- Püttner, I. & Kersting, M. (2018a). Rechtliche Rahmenbedingungen der Eignungsdiagnostik I. In *Diagnostik- und Testkuratorium* (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 20–25). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>
- Püttner, I. & Kersting, M. (2018b). Zuverlässigkeit von Fragen, Offenbarungspflichten und Rechtsfolgen. In *Diagnostik- und Testkuratorium* (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 84–93). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>
- Püttner, I. & Kersting, M. (2018c). Rechtliche Rahmenbedingungen der Eignungsdiagnostik II. In *Diagnostik- und Testkuratorium* (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 140–153). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>
- Robinson, O. C. (2023). Probing in qualitative research interviews: Theory and practice. *Qualitative Research in Psychology*, 20(3), 382–397. <https://doi.org/10.1080/14780887.2023.2238625>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>
- Schiefer, B. (2023). Betriebsratsbeteiligung: Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten. In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), *Eignungsdiagnostische Interviews: Standards der professionellen Interviewführung* (S. 473–513). Wiesbaden: Springer-Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_21)
- Schulte, S. & Hiltmann, M. (2023) (Hrsg.) *Eignungsdiagnostische Interviews*. Wiesbaden: Springer-Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4>
- Tett, R. P. & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397–423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>

## Gestaltung von Eignungsinterviews – Strukturierung und ihre Grenzen

Thorsteinson, T. J. (2018). A meta-analysis of interview length on reliability and validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 1–32. <https://doi.org/10.1111/joop.12186>

Thorsteinson, T.J. (2018). A meta-analysis of interview length on reliability and validity. *Journal*

in:

## Personalmanagement in neuen Zeiten aktuelle Herausforderungen meistern

2026

herausgegeben von

**Dr. Andreas Gourmelon**

Professor an der Hochschule für Polizei und  
öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen,  
Abteilung Gelsenkirchen

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Bei der Herstellung des Werkes haben wir uns zukunftsbewusst für umweltverträgliche und wiederverwertbare Materialien entschieden. Der Inhalt ist auf elementar chlorfreiem Papier gedruckt.

ISBN: 978-3-8073-2969-7

rehm, eine Marke der Verlagsgruppe Hühnig Jehle Rehm GmbH

Unsere Homepage: [www.rehm-verlag.de](http://www.rehm-verlag.de)

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Produktmanagement: Rita Cornmark

Satz: TypoScript GmbH, München

Druck: Systemdruck Köln, Maarweg 233, 50825 Köln

rehm