

# Qualität prüfen und sichern

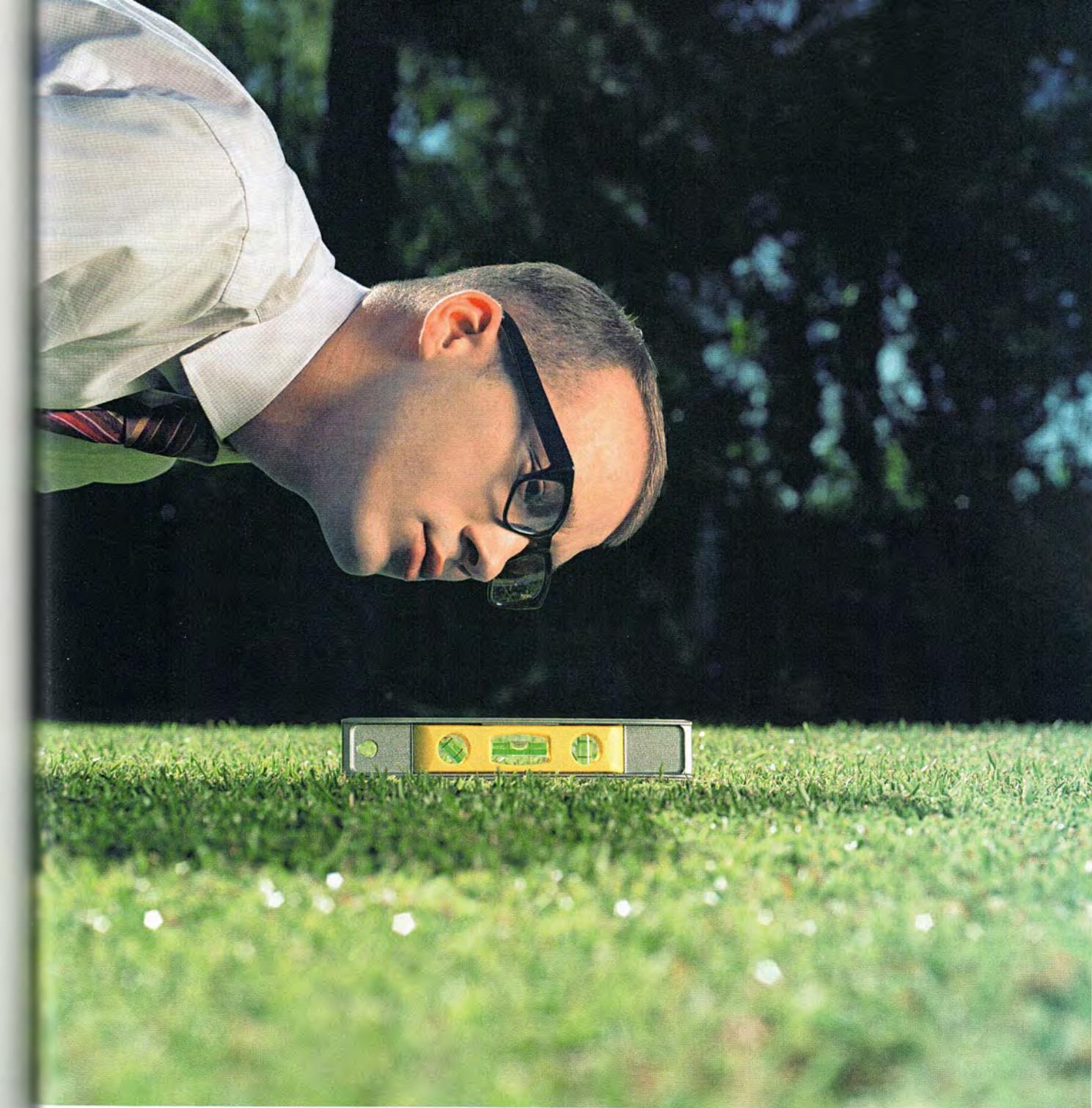
eignungsdiagnostischer Interviews

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

**Kersting, M. & Petri, P.S. (2022) Qualität eignungsdiagnostischer Interviews prüfen und sichern. *Personalmagazin*, 6/2022, 58-64.**

Hinweis: Die Nutzer(innen) dürfen die Inhalte nur zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung ansehen, drucken, kopieren, herunterladen, sowie für Text- und Datamining verwerten. 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.

Für Bewerbende gibt es unzählige Ratgeberbücher über Vorstellungsgespräche. Auch für Interviewende gibt es zahlreiche Publikationen – in sehr unterschiedlicher Qualität. Handlungsleitende Standards für die Praxis, die auf aktuellen Erkenntnissen beruhen, hat nun das Forum Assessment veröffentlicht. Zusätzlich erstellte Checklisten helfen, diese Standards für das eigene Unternehmen zu prüfen. So lässt sich die Qualität von Eignungsinterviews sicherstellen.



● Was beim Fußball der Bundestrainer ist, ist in der Personalauswahl der Interviewer: Interview kann jeder. Und jeder weiß, was man da tun muss, um die Qualität zu sichern. Diese Überzeugung hat einige Glaubenssätze in der Interviewführung hervorgebracht – einige Beispiele: Man muss ...

- allen exakt die gleichen Fragen stellen.
- individuell auf die Interviewten eingehen.
- auf Nachfragen verzichten.
- auch mal mit einer Frage überraschen.
- ganz locker rüberkommen.
- die Bewerber gezielt unter Druck setzen.

Unter Qualität stellt sich jeder etwas anderes vor. In diesem Feld unterschiedlicher Ansprüche bieten Qualitätsstandards Orientierung. Wir möchten mit diesem Artikel die im Jahr 2021 publizierten Interviewstandards des Forums Assessment skizzieren. Das Forum Assessment ist ein Zusammenschluss von Personalexperten aus Unternehmen, Wissenschaft, Beratung sowie der öffentlichen Verwaltung. Die Standards wurden maßgeblich von Jürgen Böhme, Oliver Brust, Annett Dreßler, Dieter Hasselmann, Dennis Hellweg, Maren Hiltmann, Claudia Marggraf-Micheel, Kersten Petermann und Susanne Schulte formuliert.

## Unternehmen sollten sich mit den Standards auseinandersetzen und so zu einer gemeinsamen Überzeugung zu kommen. Nur dann wird das Regelwerk später auch eingehalten.

Bevor wir die Inhalte des Standards skizzieren, gehen wir darauf ein, ob und wie man Qualität in der Eignungsdiagnostik überhaupt definieren und messen kann – wie man es schafft, dass Qualitätsstandards das Handeln prägen.

Qualitätsstandards umfassen Regeln und Prinzipien (Soll-Werte), deren Beachtung zur Qualitätssicherung und -optimierung beitragen. An die Stelle der individuellen Überzeugungen treten Standards, die zumeist in einer Gruppe ausgehandelt wurden. Für die Eignungsdiagnostik gibt es zahlreiche Qualitätsstandards. Prominente Beispiel auf internationaler Ebene sind die „Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures“ der Society for Industrial Organizational Psychology (SIOP, 2018) oder die im Jahr 2020 in zweiter Fassung publizierte ISO 10667 (Assessment Service Delivery: Procedures and methods to assess people in work and organizational settings).

Der zentrale deutsche Qualitätsstandard ist die DIN 33430, die „Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik“ formuliert und ebenfalls in zweiter Fassung (2016) vorliegt. Die genannten Standards gehen auf alle eignungsdiagnostischen Verfahren ein, nicht nur auf Interviews, sondern auch auf Dokumentenanalysen, Assessment-Center-Übungen, Persönlichkeitsfragebogen und Tests.

Demgegenüber konzentrieren sich die Interviewstandards des Forums Assessment allein auf ein Verfahren. Noch spezifischer sind Standards, die sich Durchführungsvarianten eines Verfahrens widmen, etwa die 2020 publizierte DIN SPEC 91426:2020-12, die Qualitätsanforderungen für videogestützte Methoden der Personalauswahl formuliert.

### Reflexion statt Dogma

Die Lektüre verschiedener Standards veranschaulicht, dass es keine Scholastik gibt, die das von einigen dogmatisch praktizierte Vorgehen einer einzigen, wahren Methode der Interviewführung („So muss man das machen und nicht anders!“) rechtfertigt. Wer die eine oder andere Regel (zum Beispiel: die Fragen im Wortlaut ablesen, provokant fragen) wie Mantras repetiert,

kann sich dabei nicht auf die Rezeption der Gesamtheit aller Standards berufen. Unterschiedliche Standards stimmen zwar in vielen Punkten überein, weichen in anderen Punkten aber voneinander ab. So empfehlen die Autoren des Standards des Forums beispielsweise auf der Interviewerseite mehr als zwei Personen einzusetzen, während dies in der DIN 33430 nicht thematisiert wird. Insgesamt sind die Standards des Forums wesentlich strenger in dem Sinne, dass die meisten Forderungen einen Muss-Charakter haben, während die DIN 33430 zumeist Soll-Forderungen formuliert.

Wir empfehlen, sich innerhalb einer Organisation mit Standards auseinanderzusetzen, um auf diese Art und Weise eine gemeinsame Überzeugung zu gewinnen und sich auf die Einhaltung eines Regelwerks – oder einer Teilmenge daraus – zu verpflichten. Darüber hinaus ist es in vielen Fällen hilfreich, Standards durch Inbezugnahme verbindlich werden zu lassen. So kann man Dritte (zum Beispiel Dienstleister) in Verträgen darauf verpflichten, Standards wie die DIN 33430 einzuhalten oder diese in Betriebs-/ Dienstvereinbarungen in Bezug nehmen.

### Prozess- statt Produktorientierung

Qualitätsstandards wie die DIN 33430 oder die Interviewstandards des Forums beziehen sich auf den Prozess, nicht auf das Produkt „Interview“. Wer etwas über die Qualität im Interview erfahren will, darf sich nicht nur das Geschehen während des Interviews anschauen, sondern muss auch das Davor und Danach, die Gesamtheit aller Aktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Interview stehen, betrachten.

Die Standards des Forums definieren acht Prozessphasen des Interviews, von A bis Z, von der Auftragsklärung bis zur Zuverlässigkeits- und Gültigkeitsprüfung (Evaluation). Aufgrund der Prozessorientierung führt das Vorgehen nach Standard nicht zu einem Standardvorgehen, sondern zu einem Vorgehen, das von Fall zu Fall verschieden ist. Ein qualitativ hochwertiger Personalauswahlprozess geht sehr individuell auf den jeweiligen Fall, also das jeweilige Anforderungsprofil, ein. Die Grundprinzipien sind immer gleich, aber das, was im Einzelfall dabei herauskommt, ist unterschiedlich.

Eine wichtige Rolle im Prozess spielen die handelnden Personen. Gegenstand der Standards des Forums sowie der DIN 33430 sind daher auch die Kompetenzen der am Prozess beteiligten Personen.

### Pragmatismus statt Exzellenz

In den Standards des Forums und in der DIN 33430 geht es nicht um Exzellenz und Herausragendes, sondern um weitverbreitete und weitgehend unbestrittene Überzeugungen; es geht um Minimalstandards. Unter Marketinggesichtspunkten ist das eine ungünstige Formulierung („Wir erfüllen Minimalstandards“). Für die tägliche Arbeit aber ist es praktisch: Qualitätsstandards in diesem Sinne formulieren pragmatisch realistische, machbare Anforderungen (Kriterien), die es zu erfüllen gilt. Die Qualitätsprüfung besteht in einer Kontrolle der Konformität mit den Anforderungen. Dies kann zum Beispiel mit Hilfe einer Checkliste erfolgen. Aufgrund der Definition einer Mindestqualität eignen sich diese Qualitätsstandards nicht für einen Wettbewerb für Exzellenz in Eignungsinterviews – es wird erwartet, dass alle

Organisationen die „Muss-Anforderungen“ (Standards unterscheiden zwischen „Soll-“ und „Muss-Anforderungen“) erfüllen. Sehr wohl eignen sich die Standards aber dazu, die Qualität der eigenen Arbeit und / oder der Arbeit einer Organisation zu überprüfen, Verbesserungsbedarfe zu identifizieren und die Qualität zu optimieren. Qualitätsstandards sind die Grundlage einer kontrollierten Praxis. Wir haben die Forderungen der DIN 33430 und der Interviewstandards des Forums in die Form von Checklisten übertragen, da sich die Qualität eines Prozesses auf diese Art einfach prüfen lässt.

### Aktualität statt immerwährende Gültigkeit

Das Verständnis einer Sache variiert über die Zeit hinweg. Rahmenbedingungen verändern sich auf gesellschaftlicher Ebene (zum Beispiel Diversity) genauso wie auf technischer (zum Beispiel Digitalisierung), rechtlicher (zum Beispiel DSGVO) und wirtschaftlicher (zum Beispiel Personalmangel) Ebene. Standards gelten für einen bestimmten Zeitraum, sie müssen immer wieder vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen überprüft und gegebenenfalls neu justiert werden. Dies ist der Grund dafür, warum sowohl die DIN 33430 als auch die Interviewstandards des Forums mittlerweile in einer zweiten Fassung vorliegen.

Eine Säule der Qualitätsstandards des Forums und der DIN 33430 ist die empirische Wissenschaft. Einige der Qualitätskriterien in den beiden Standards wurden auf der Basis wissenschaftlich-empirischer Erkenntnisse formuliert. Die Empirie ist zunächst die Grundlage dafür, dass Interviews überhaupt als Verfahren der Eignungsbeurteilung empfohlen werden. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass sich aus Interviews treffsichere Aussagen zur Berufseignung ableiten lassen. Nach einer aktuellen (2021) (Re-)Analyse von Sackett, Zhang, Berry und Lievens im *Journal of Applied Psychology*, die sich auf statistische Feinheiten (Korrekturmethode) konzentriert, haben Interviews sogar den Intelligenztests den Rang abgelaufen und erzielen die besten Trefferquoten. Dies gilt insbesondere für strukturierte Interviews, die besser abschneiden als unstrukturierte Interviews.

Man sollte sich allerdings vergegenwärtigen, dass der Begriff „strukturiertes Interview“ in der Praxis ebenso schillernd ist wie der Begriff der Qualität. Während die einen darunter verstehen, dass sie sich bedingungslos einem Interviewleitfaden unterwerfen und zum Beispiel auf Nachfragen verzichten, zählen einige Wissenschaftler wie Campion und Kollegen (1997) fünfzehn Aspekte auf, die Strukturierung ausmachen. Dazu zählen auch Aspekte der Vorbereitung, zum Beispiel der Anforderungsbezug der Fragen – denn sinnlose Interviewfragen werden nicht

dadurch wertvoll, dass man sie in einem Leitfaden fixiert und im Wortlaut abliest. Weitere Komponenten der Standardisierung sind das Training der Beteiligten sowie die regelgeleitete Auswertung. Wer sich willkürlich Einzelaspekte der Strukturierung (zum Beispiel: keine Nachfragen) herausgreift, kann sich nicht auf wissenschaftliche Befunde berufen. Qualitätsstandards übersetzen die weit verbreitete, aber nebulöse Erkenntnis, dass man „strukturierte“ Interviews führen sollte, in konkrete Handlungsanweisungen für den gesamten Prozess.

Ob Qualitätsforderungen umgesetzt werden, beruht nicht (allein) darauf, dass diese sich wissenschaftlich als gültig erwiesen haben, sondern hängt auch davon ab, ob deren Umsetzung sich als nützlich erweist. Dass die aus den Interviews abgeleiteten Eignungsaussagen gültig (valide) sind, ist von entscheidender Bedeutung. Gleichwohl müssen die Verfahren auch ökonomisch und fair sein und von allen Beteiligten akzeptiert werden. Darauf wurde in beiden Regelwerken – der DIN 33430 und den Standards des Forums – geachtet. Die beiden Qualitätsstandards orientieren sich nicht nur an der Wissenschaft, sondern auch an den Bedarfen und Gegebenheiten der Praxis, sodass die Erkenntnisse aus der Wissenschaft in der Praxis zur Anwendung

kommen können. Die tatsächliche Anwendung im Einzelfall setzt aber einen aktiv gestalteten Qualitätsprozess voraus. Es reicht nicht, die Qualitätsstandards in einer E-Mail mit dem Betreff „ab morgen umsetzen“ zu versenden. Es kommt darauf an, alle Verantwortlichen zu überzeugen und Erfolgsbedingungen sowie Transferhemmnisse zu bedenken.

## Vorgelegte Interviewstandards

Die Interviewstandards des Forums sehen acht Prozessphasen vor, die für die Qualität von Eignungsinterviews entscheidend sind. Im Kasten unten sind die Themen der Standards überblicksmäßig dargestellt. Die Standards stehen auf der Webseite des Forums Assessment ([www.forum-assessment.de](http://www.forum-assessment.de)) zum freien Download zur Verfügung. Das Forum präsentiert jeden der acht Interviewstandards in Form von vier Abschnitten. Einer (a) Grundaussage des jeweiligen Standards folgt (b) ein „Worum es geht“ überschriebener Abschnitt, der den Inhalt des jeweiligen Standards kurz zusammenfasst, bevor (c) Hinweise auf konkrete Handlungen (Abschnitt „Umsetzung“) gegeben werden. Im letzten Abschnitt (d) „Verbreitete Qualitätsminderungen“ werden pro

## Überblick über die Interviewstandards des Forums Assessment

### Standard 1: Auftragsklärung

Zu Beginn eines Interviewprozesses sind die Ziele und Rahmenbedingung (zum Beispiel wirtschaftliches Umfeld) mit allen relevanten Stakeholdern (inklusive der Gremien der Mitbestimmung) zu klären und Verantwortliche sowie deren Rollen zu bestimmen. Beispielsweise ist zu regeln, wer überhaupt auf welche Art und Weise (Instrumente der Vorauswahl) zum Interview zugelassen wird und welche Maßnahmen sich an das Interview anschließen (zum Beispiel Onboarding).

### Standard 2: Arbeits- und Anforderungsanalyse

Voraussetzung für ein Eignungsinterview ist eine Arbeits- und Anforderungsanalyse, die unter Einsatz verschiedener Analysemethoden sowie unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven (zum Beispiel Vorgesetzte, HR) durchgeführt wurde. Dabei sind unter anderem künftige Anforderungen und Erkenntnisse zu stellenübergreifenden Potenzialindikatoren zu berücksichtigen. Wichtig ist, dass die Anforderungsmerkmale konkret (mit Verhaltensbeispielen) beschrieben werden.

### Standard 3: Interviewkonzeption

Die Konzeption des Interviews muss anforderungsbezogen erfolgen und sowohl einen Interviewleitfaden als auch die Festlegung von Regeln zur Interviewführung umfassen. Protokollierung und Auswertung des Interviews sind vorab zu regeln.

### Standard 4: Qualifikation der Verfahrensbeteiligten

Die Verfahrensbeteiligten müssen für ihre jeweilige Rolle (Interviewdurchführung und/oder -entwicklung) qualifiziert und trainiert sein.

### Standard 5: Durchführung

Die ursprüngliche Interviewkonzeption soll über alle Interviewten hinweg einheitlich umgesetzt werden. Es sollte pro Interview mindestens zwei Interviewer geben, die sich vorab in ihren Aufgaben abgestimmt haben und ihr Vorgehen gegenüber den Interviewten transparent machen. Für das Interview sind – wie bereits bei der Konzeption festgelegt – biografische und situativen Fragen zum beruflichen Kontext vorzusehen.

### Standard 6: Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung

Beobachtung, Protokollierung und Auswertung / Ergebnisfindung müssen auf Basis vorab definierter Regeln erfolgen und durch Arbeitshilfen (zum Beispiel Beobachtungsbogen, Skalenbeschreibungen) unterstützt werden.

### Standard 7: Ergebnisdokumentation und -kommunikation

Die Ergebnisse müssen – unter Berücksichtigung der betrieblichen und rechtlichen Rahmenbedingungen – dokumentiert werden. Die Ergebniskommunikation erfolgt gegenüber dem Auftraggeber und dem Interviewten, wobei zumindest bei Mitarbeitenden zusätzlich zur bloßen Ergebnismitteilung auch ein inhaltliches Feedback vorzusehen ist.

### Standard 8: Evaluation

Sowohl die Interviewkonzeption als auch die -durchführung sollen evaluiert werden. Für längerfristig oder bei größeren Gruppen eingesetzten Interviewkonzepten wird eine empirische Evaluation empfohlen.

Seite 63: Werbung

### Auszug aus der Checkliste von Kersting und Petri (2022) zum Interview Standard Nr. 6 des Forums Assessment, „Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung“

|      |                                                                                                                                                                                                     | SOLL (S) oder MUSS (M) | ja                    | nein                  | nicht zu bewerten | Anmerkungen | Quelle (Seite) |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|-------------|----------------|
| 6.15 | Die Ergebnisfindung erfolgte für die einzelnen Kriterien und das Gesamtergebnis gemäß dem in der Interviewkonzeption vorab klar geregelten Auswertungsprozess.                                      | M                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |             |                |
|      | Beim Vorgehen zur Ergebnisfindung für die einzelnen Kriterien und das Gesamtergebnis ist definiert, welche Informationen in welcher Weise in die Bewertungen eingehen. Das heißt, es ist definiert, |                        |                       |                       |                   |             |                |
| 6.16 | • ob für einzelne Merkmale Mindestausprägungen gefordert werden.                                                                                                                                    | M                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |             |                |
| 6.17 | • ob Einzelergebnisse unterschiedlich gewichtet werden.                                                                                                                                             | M                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |             |                |
| 6.18 | • ob Einzelergebnisse sich kompensieren lassen.                                                                                                                                                     | M                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |             |                |
| 6.19 | • Die Einschätzungen beziehungsweise Ratings der Beurteiler und Beurteilerinnen für die verschiedenen Kriterien wurden abgeglichen.                                                                 | M                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |             |                |

Quelle: Freier Download DOI:10.5281/ZENODO.6038292

Standard solche Praktiken beschrieben, die den jeweiligen Empfehlungen widersprechen, in der Praxis aber häufig anzutreffen sind. Ein Glossar mit Erläuterungen zentraler Begriffe rundet die Standards ab. In dem von Susanne Schulte und Maren Hiltmann herausgegebenen Buch „High-End Interviews der Personalauswahl“ werden die Themen mit Beispielen erläutert.

### Checkliste für die Praxiskontrolle

Wir haben die Qualitätsforderungen der Interviewstandards in Form einer Checkliste aufbereitet. Mit der Checkliste kann man prüfen, ob beziehungsweise in welchem Ausmaß der eigene Interviewprozess den Qualitätsforderungen des Forums entspricht. Das Ergebnis der Prüfung zeigt, an welchen Stellen sich Optimierungsmöglichkeiten ergeben. Damit alle die Möglichkeit haben, diese Checkliste zu nutzen, haben wir sie mit einer Creative-Commons-Lizenz im Web veröffentlicht (dazu „DOI:10.5281/ZENODO.6038292“ in ein Browserfenster eingeben). Für die Checkliste haben wir aus den Interviewstandards des Forums den vollständigen Text der Umsetzungsabschnitte zu Einzelaussagen umformuliert, die sich mit „ja“ (Qualitätsforderung ist erfüllt) oder „nein“ (Qualitätsforderung ist nicht erfüllt) beantworten lassen. Der Kasten oben zeigt ein Beispiel. Die Checkliste umfasst 144 Muss-Anforderungen und 35 Soll-Anforderungen. Auch für die DIN 33430 stellen wir auf Anfrage eine solche Checkliste zur Verfügung.

Qualität in Eignungsinterviews ist kein Zufall, sie ist das Resultat von zielgerichteter Vor- und Nachbereitung. Qualitätsstandards geben dafür die notwendige Orientierung, Checklisten zur Standardumsetzung erleichtern die Qualitätskontrolle und -optimierung. Trotz dieser praktischen Hilfestellungen gilt: Qualitativ hochwertige Eignungsinterviews kosten Zeit und somit Geld – aber fehlende Qualität in der Personalarbeit kostet auf Dauer mehr. ■■■



PROF. DR. MARTIN KERSTING ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Universität Gießen und zählt seit einigen Jahren zu den „40 führenden HR-Köpfen“. Er ist Mit-Autor der DIN 33430 und Mitglied des Forums Assessment.



DR. PASCALE STEPHANIE PETRI arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Psychologische Diagnostik der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Transformation  
Welche Unternehmenskultur  
hybrides Arbeiten braucht

Personalauswahl  
Wie Sie die Qualität von Eignungs-  
interviews sicherstellen

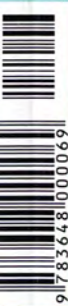
Flexibler Renteneintritt  
Was Sie bei der Vertragsgestaltung  
beachten sollten

# personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Employee Experience  
Jetzt könnt ihr was erleben!



06/2022

personalmagazin.de 16.00 €