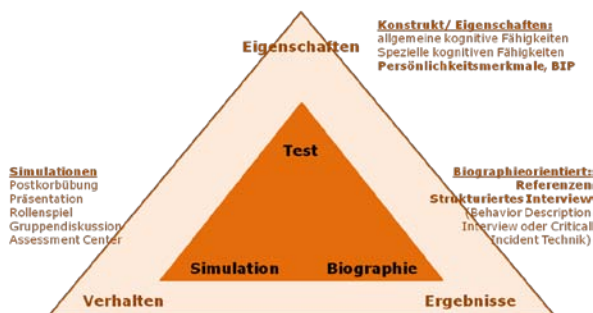


Unternehmens- und Führungskultur – Auswahl von Führungskräften in KMU (3) – Der biographieorientierte Ansatz – Teil 2: Interview und Referenzen

In der Aprilausgabe habe ich Ihnen den ersten Teil des biographieorientierten Ansatzes der Personalauswahl dargestellt. Es ging um die Analyse von Bewerbungsunterlagen und die Vorstellung des biografischen Fragebogens.

Im zweiten Teil geht es um Interviews und Referenzen. Wissenschaftliche Studien bescheinigen dem Interview erstaunliche Prognose-Validitäten, vorausgesetzt, es handelt sich um ein strukturiertes Interview.

Der biographieorientierte Ansatz schaut, wie der Name bereits vermuten lässt, auf die Biographie des Kandidaten und damit in die Vergangenheit.



Das Motto lautet:

„The best prophet of the future is the past.“

(George Gordon Noel Byron, 6. Baron Byron of Rochdale (1788- 1824); britischer Dichter)

Abb. 1: Drei wesentliche Ansätze der Eignungsdiagnostik

Ich hatte dargelegt, dass in der Klarheit der Anforderung der Schlüssel zur erfolgreichen Personalauswahl liegt. Welche Ergebnisse werden von der Führungskraft erwartet?

Was ist der Beitrag der künftigen Führungskraft zur Wertschöpfung des Unternehmens? Welchen Zielbeitrag soll diese Person leisten?

Wenn der Ergebnisbeitrag der Führungskraft hinreichend klar ist, geht es um die Frage, wie man entsprechende Leistungen der Vergangenheit in Erfahrung bringt.

Es bieten sich nachstehende Verfahren an, von denen das Interview und die Referenzen in der vorliegenden Mai-Ausgabe behandelt werden:

1. Bei externen Bewerbern
 - Bewerbungsunterlagen
 - Biografischer Fragebogen
 - Das Interview
 - Referenzen
2. Bei internen Bewerbern (z.B. im Zuge von geplanten Nachfolgeregelungen) vor allem: erbrachte Leistungen im Betrieb.

Das (strukturierte) Interview

Allgemeines

Das Interview als Methode der Personalauswahl bezeichnet eine Gesprächssituation zwischen zwei oder mehreren Personen – Repräsentanten des Unternehmens einerseits und Bewerber andererseits. Da beim Interview zum überwiegenden Teil Information aus der Vergangenheit des Bewerbers gesammelt werden, wird es regelmäßig dem biografieorientierten Ansatz von Eignungsverfahren zugeordnet.

Der Zweck ist der Austausch bewerbungsrelevanter person-, arbeits- und unternehmensbezogener Informationen und dient als Grundlage für Auswahlent-

scheidungen sowohl seitens des Unternehmens als auch – aufgrund des zunehmenden Mangels an Führungs- und Fachkräften zunehmend - der Auswahl des Unternehmens seitens der Bewerber dient. Im Regelfall handelt es sich um eine direkte vis-à-vis-Situation. In einem frühen Stadium des Auswahlprozesses werden aus Kostengründen auch Telefongespräche als Auswahlgespräche mit Interviewcharakter geführt.

Ebenso wie andere Auswahlverfahren dient das Interview dem Unternehmen als Quelle der Information über Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Interessen und andere personbezogene Information über die Kandidaten.

Die gestellten Fragen beziehen sich insbesondere auf Berufserfahrung und Berufsausbildung, auf Aspekte des Lebenslaufs und deren subjektive Verarbeitung, gelegentlich auch auf persönliche Bereiche wie den des familiären Hintergrunds.

Der Durchführungsmodus von Einstellungsinterviews reicht von der völlig freien Gesprächsform über teilstrukturierte bis zu vollstrukturierten Varianten mit standardisierten Abläufen und Fragestellungen.

Das Interview ist das verbreitetste und auch am meisten geschätzte Auswahlverfahren. Ausreichende prognostische Qualität vermag es allerdings nur in anforderungsbezogener und strukturierter Form zustande zu bringen. Unter den empirisch geprüften Varianten strukturierter Interviews haben vor allem Verfahren Verbreitung gefunden, die mit biografischen Fragen oder mit situativen Fragen arbeiten. Mit Verfahren, die mehrere verschiedene Komponenten zu einem Gesamtverfahren kombinieren, wird versucht, die Vorteile mehrerer Vorgehensweisen miteinander zu verbinden.

Verbreitung und Akzeptanz

Einstellungsinterviews sind nach der Auswertung der Bewerbungsunterlagen die verbreitetste Methode der Personalauswahl; dies gilt für deutsche Unternehmen ebenso wie für Firmen in anderen europäischen Ländern (Schuler et al., 1993).

Schließlich bietet das Interview als einziges Auswahlverfahren den Rahmen, Vereinbarungen über den weiteren Auswahlprozess und über die Bedingungen der Zusammenarbeit zu treffen. Dementsprechend gehört das Interview nicht nur zu den von den Verwendern am besten bewerteten Verfahren (Schuler et al., 1993), sondern wird von den Bewerbern sogar vor allen anderen Auswahlmethoden präferiert (Fruhner, Schuler, Funke & Moser, 1991; Steiner & Gilliland, 1996).

Methodische Verbesserungen

Zahlreiche Metaanalysen bestätigen das Interview als valides, d.h. gültiges und wirksames Instrument zur Prognose zukünftigen beruflichen Erfolgs von Mitarbeitern. Dabei stimmen die Werte dieser Analysen dahingehend überein, dass die Prognosegüte bei strukturierten Interviews deutlich höher als dies bei unstrukturierten Interviews der Fall ist.

Trotz dieser Offenkundigkeit werden Interviews insbesondere in KMU oft von darin ungeübten Führungskräften geführt. Meist sind es auf Seiten des Unternehmens die späteren Vorgesetzten des Bewerbers. Die Gespräche haben in diesem Kontext tendenziell geringe Strukturierungsgrade, was zu Lasten der Validität geht. Bei so manchem Unternehmensvertreter mit hohem Mitteilungsbedürfnis degeneriert dann ein Bewerbungsgespräch im besten Fall zur

angenehmen Plauderstunde, bei dem der Bewerber kaum zu Wort kommt. Die Fehleinstellung ist so programmiert.

Aus diesem Grund gehe ich in der Folge auch nur auf das **strukturierte Interview** als qualitativ hochwertiges Auswahlverfahren ein.

Aus den Defiziten unstrukturierter Einstellungsgespräche und aus der Interviewforschung der siebziger und achtziger Jahre lassen sich folgende **Prinzipien und Maßnahmen für die Praxis** ableiten, die eine substantielle Verbesserung des Interviews als Auswahlmethode erwarten lassen:

- Streng Anforderungsbezogene Gestaltung
- Beschränkung auf diejenigen Merkmale, die nicht anderweitig zuverlässiger gesammelt werden können (z. B. Zeugnisnoten)
- Durchführung in strukturierter bzw. (teil-) standardisierter Form
- Bei geringerem Standardisierungsgrad: Einsatz mehrerer Interviewer
- Strikte Trennung von Information und Bewertung/ Entscheidung
- Standardisierung und Transparenz der Gewichtung- und Entscheidungsprozedur
- Vorbereitung der Interviewer durch ein entsprechendes Training

Komponenten der Interviewstruktur

Wenn von „strukturierten Interviews“ die Rede ist, so handelt es sich keineswegs um eine eindeutig definierte Kategorie.

Manche Autoren sprechen dann von strukturiert, wenn allen Kandidaten die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge gestellt werden, andere verzichten auf eine dieser beiden Bestimmungen, dritte wieder ziehen die Art der Ant-

wortverwertung oder Entscheidungsfindung als Definitionsgrößen heran. In Anlehnung an Campion, Palmer und Campion (1997), die 15 Strukturkomponenten, unterteilt in die Kategorien „Inhalt“ und „Bewertung“, zusammengestellt haben, lässt sich durch die Berücksichtigung folgender Faktoren die Qualität des Interviews verbessern.

Inhalt

1. Basierend auf einer genauen Anforderungsanalyse
2. Zumindest ein Grundstock gleicher Fragen für alle Kandidaten
3. Verzicht auf Hilfen und Nachfragen
4. Bessere Fragen
5. Längere Interviews (ca. 1 ½ bis zwei Stunden pro Kandidat)
6. Verzicht auf ergänzende Information
7. Keine Fragen der Kandidaten

Auswertung

8. Beurteilung der einzelnen Antworten oder Verwendung von (geprüften) Einstufungsskalen
9. Verankerte Einstufungsskalen
10. Detaillierte Aufzeichnungen
11. Mehrere Interviewer
12. Gleiche Interviewer
13. Kein Meinungs austausch zwischen den Interviewern
14. Interviewer-Training
15. Statistische Auswertung und Prognose

Wenngleich manche Aussage mehr der Plausibilität als generalisierbaren Belegen entspringt, so liefert diese Zusammenstellung gleichwohl wertvolle Anregungen für die Praxis.

Es lohnt sich, die eigene Verfahrensweise an den dargestellten Komponenten zu spiegeln und entsprechende Verbesserungen umzusetzen.

Typen strukturierter Interviews

Nachdem sich strukturierte Interviews der freien Gesprächsform hinsichtlich der Validität als grundsätzlich überlegen erwiesen haben, entstanden verschiedene konkurrierende Verfahrensformen.

Eines der zielführenden Prinzipien der Berufseignungsdiagnostik besteht in der Erkenntnis, dass Schlüsse über berufliche Qualifikation im Großen und Ganzen um so besser gelingen, je ähnlicher das geprüfte Verhalten dem Zielverhalten ist.

Der gleiche Grundsatz – möglichst große Ähnlichkeit zum Zielverhalten anzustreben – lässt sich auch beim biografieorientierten Diagnoseansatz verfolgen, indem man möglichst direkt das Verhalten in der Vergangenheit anspricht, um das es einem in der Zukunft geht. Für manche mag darin eine gewisse Entzauerung oder Banalisierung der Diagnostik liegen, aber die Erfolge geben dieser Vorgehensweise unzweifelhaft Recht.

a) **Behavior Description Interview (BDI)**

Vergangenes Verhalten, lautet der Grundsatz der biografieorientierten Diagnostik, ist der beste Prädiktor künftigen Verhaltens. Mit dem Behavior Description Interview (BDI) wurde von Janz, Hellervik und Gilmore (1986) ein Verfahren zur Verfügung gestellt, das diesem Grundsatz klar verpflichtet ist.

Ausgangspunkt der Fragen im BDI ist die Sammlung *kritischer Ereignisse* im Sinne der *Critical Incident Technique* von Flanagan (1954). Der Vorzug dieses Ausgangsmaterials ist, dass es sich um reale Ereignisse handelt, nicht um Meinungen oder andere unbelegte Äußerungen.

Die Sammlung dieser Ereignisse, den Critical Incidents kann von Stelleninhabern, Vorgesetzten und auch von Kunden kommen. Die Nutzung mehrerer Quellen ist einer einzelnen Informationsquelle vorzuziehen.

Ein Beispiel für Interviewfragen an einen Bewerber für die Position eines Projektleiters:

1. Berichten Sie über eines Ihrer Projekte, das erheblich zu spät zum Abschluss kam.
2. Was war das für ein Projekt?
3. Welches waren die größten Schwierigkeiten, denen Sie sich gegenübersehen?
4. Wie haben Sie versucht, diese Schwierigkeiten zu überwinden?
5. Was war das Ergebnis Ihrer Bemühungen?
6. Welche Auswirkung hatte die Verzögerung für denjenigen, der dieses Projekt angefordert hatte?
7. Was haben Sie unternommen, um künftige Verzögerungen dieser Art zu verhindern?
8. Wie oft gerieten (Ihre) Projekte im letzten Jahr in Verzug?

Das Beispiel zeigt, dass der Interviewer im BDI einem Sachverhalt gründlich nachgeht. Hierdurch wird zum einen angestrebt, sich ein konkretes Bild von der tatsächlichen Handlungsweise des Bewerbers zu machen. Zum anderen wird dadurch verhindert, dass der Bewerber allgemeine Verhaltensregeln

oder Lehrbuchwissen anstelle des eigenen Vorgehens äußert. Der Gefahr, sozial erwünschte Antworten anstelle realer Verhaltensschilderungen zu bekommen, kann durch die konkreten Nachfragen entgegengewirkt werden.

b) **Multimodales Interview (MMI)**

In unmittelbarer Reaktion auf die Defizite konventioneller Auswahlgespräche und als Versuch, die durch die Interviewforschung aufgezeigten Möglichkeiten der methodischen Verbesserung (15 Strukturmerkmale, s.o.) umzusetzen, wurde das Multimodale Interview (MMI) konzipiert (Schuler, 1992).

Es besteht aus einer Abfolge von acht Gesprächskomponenten. Fünf dieser Komponenten dienen der Bewertung der Antworten und des Verhaltens der Interviewten, also der diagnostischen Urteilsbildung; die übrigen drei Gesprächskomponenten (*kursiv gedruckt*) erfüllen vor allem die Funktion, einen natürlichen Gesprächsablauf sicherzustellen sowie die Kandidaten über die Tätigkeitsanforderungen zu informieren.

Überblick über den Aufbau des MMI:

1. Gesprächsbeginn

Kurze informelle Unterhaltung. Schaffung einer angenehmen und offenen Atmosphäre. Skizzieren des Verfahrensablaufs. (Keine Beurteilung)

2. Selbstvorstellung des Bewerbers

Der Bewerber spricht einige Minuten über seinen persönlichen und beruflichen Hintergrund, seine derzeitige Situation und seine Erwartungen

für die Zukunft. Sein Verhalten wird im Hinblick auf anforderungsbezogene Urteilkriterien eingestuft.

3. Berufsorientierung und Auswahl des Unternehmens

Es werden standardisierte Fragen zu Berufswahl, Berufsinteressen, Auswahl des Unternehmens und Bewerbung, bei berufserfahrenen Bewerbern ggfs. auch zum Fachwissen gestellt. Die Antwortbewertung erfolgt auf verhaltensverankerten Skalen.

4. Freier Gesprächsteil

Der Interviewer stellt offene Fragen. Er knüpft dabei an die Selbstvorstellung und die Bewerbungsunterlagen an. Die Bewertung erfolgt summarisch.

5. Biografiebezogene Fragen

Biografische (oder „Erfahrungs-“) Fragen werden aus Anforderungsanalysen abgeleitet. Die Antworten werden ggfs. auf verhaltensverankerten Einstufungsskalen beurteilt.

6. Realistische Tätigkeitsinformation

Der Interviewer gibt dem Bewerber ausgewogene, bedarfsgerechte Information über Tätigkeit, Arbeitsplatz und Unternehmen. Überleitung zu situativen Fragen. (Keine Beurteilung)

7. Situative Fragen

Auf critical incident-Basis konstruierte situative Fragen werden gestellt, die Antworten werden auf verhaltensverankerten Einstufungsskalen beurteilt.

8. Gesprächsabschluss

*Fragen des Bewerbers werden beantwortet. Das weitere Vorgehen wird besprochen. Gegebenenfalls werden bereits Vereinbarungen getroffen.
(Keine Beurteilung)*

Charakteristisch für den Aufbau des MMI ist, dass es zum einen dem Erfordernis der Verfahrensstandardisierung gerecht wird. Außerdem wird durch die freien Gesprächsteile ein von Bewerbern bevorzugter natürlicher Gesprächsablauf ermöglicht.

In der Gesprächskomponente „realistische Tätigkeitsinformation“ wird der Einsicht Rechnung getragen, dass eine „ungeschminkte“ Darstellung von Tätigkeit und Unternehmen, die durchaus auch weniger positive Seiten nicht verschweigt, der Selbstselektion dienlich ist. Dadurch wird späteren Frustrationen aufgrund enttäuschter Erwartungen und in der Folge unerwünschter Fluktuation vorbeugt (Wanous, 1992).

Überdies ist es ein Gebot der Fairness gegenüber Bewerbern, von denen ihrerseits wahrhaftige Informationen erwartet wird.

Um zu verhindern, dass Interviewer während des Gesprächs ein frühes Gesamturteil bilden, wird bei den meisten Gesprächsteilen jede Antwort unmittelbar bewertet, bei einigen auch eine summarische Einschätzung vorgenommen.

Die Auswertung ergibt sich anschließend sowohl bezogen auf die bewerteten Verhaltensdimensionen als auch als Gesamtwert. Letzterer ist – gegebenenfalls in normierter Form – gewöhnlich die Grundlage für die Auswahlentscheidung.

Eine ausführliche Darstellung des Multimodalen Interviews sowie weiterer Interviewformen findet sich bei Schuler (2002).

Referenzen

Referenzen sind in der wissenschaftlichen Literatur meines Wissens kaum empirisch untersucht. Von daher entsprechen die nachfolgenden Ausführungen ganz überwiegend eigener Führungs- und Beratungserfahrung.

Referenzen sind – ähnlich wie bei der Vergabe von Aufträgen an Lieferanten – auch im Zuge der Eignungsdiagnostik nicht unüblich. Die Ursache hierfür liegt wohl auch darin begründet, dass Referenzen die natürliche Unsicherheit desjenigen reduzieren, der letztlich die Personalauswahlentscheidung treffen muss.

Generell gilt auch bei der Referenz, dass spezifische Fragestellungen deutlich bessere Antworten generieren als allgemeine Anfragen unter Personalerkollegen nach dem Motto: „Bei Euch war doch der Meier Leiter der soundso-Abteilung. Was ist das denn für einer?“

Referenzen können m.E. dann die besten Ergebnisse zeitigen, wenn Sie spezifisch und gezielt auf anforderungsrelevantes Verhalten abzielen. So wäre es ein probates Mittel, wenn der Bewerber, zum Beispiel der Projektleiter im Abschnitt „Behavior Description Interview (BDI)“ gebeten wird, Referenzen für das geschilderte Projekt benennt. Auf diese Weise kann ein Abgleich im Sinne von Eigen- und Fremdwahrnehmung vorgenommen werden. Gravierende Abweichungen können dann ggfs. im Rahmen eines Zweitgesprächs erörtert werden.

Zusammenfassung

Mit der Zuordnung zu den biografieorientierten Verfahren der Eignungsdiagnostik wird strenggenommen nur der Teil des Interviews erfasst, der sich auf Informationen aus der Vergangenheit des Bewerbers bezieht. Dies dürfte bei den meisten Auswahlgesprächen der überwiegende Teil sein.

Das Interview als Personalauswahlverfahren, so lässt sich abschließend feststellen, konnte durch methodische Verbesserungen nicht nur in seiner Qualität verbessert werden, sondern es stellt eine ernstzunehmende Alternative zu anderen, teilweise aufwändigeren Verfahren der Personalauswahl dar.

Dies gilt umso mehr, wenn die aus dem strukturierten Interview gewonnenen Erkenntnisse durch kostengünstig einzuholende, spezifische Referenzen zusätzlich abgesichert werden.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

Michael Kohlhaas

Empirische Evidenz und Literatur

Die Metaanalyse von Interviews zur Validität in Abhängigkeit vom Grad der Strukturierung von Huffcutt und Arthur (1994) erbrachte bei Unterscheidung von vier Stufen der Strukturierung Korrelationswerte zwischen $r = .20$ für die niedrigste und $r = .56$ für die höchste Strukturierungsstufe.

Beim Vergleich verschiedener Fragetypen fanden Campion, Campion und Hudson (1994) in einer Einzelstudie für vergangenheitsbezogene (biografische) Fragen höhere Validität als für zukunftsbezogene, also situative ($r = .51$ gegenüber $.39$, korrigiert). In die gleiche Richtung weist die Differenz in einer Studie zur Leistungsprognose für gehobene Positionen ($r = .37$ vs. $r = .07$, unkorrigiert) bei Huffcutt, Weekley, Wiesner, Degroot und Jones (2001).

Schmidt und Hunter (1998) untersuchten 18 verschiedene diagnostische Verfahren und andere Datenquellen daraufhin, welche inkrementelle, also zusätzlich Validität sie über Intelligenztests hinaus zustande bringen. Ihren Ergebnissen zufolge liegen strukturierte Interviews gemeinsam mit Arbeitsproben an zweiter Stelle (Validitätsgewinn $r = .12$), geringfügig übertroffen nur durch Integrity Tests mit $r = .14$.

Literatur

- Campion, M.A., Campion, J.E. & Hudson, J.P. (1994). Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types. *Journal of Applied Psychology*, 79, 998-1002.
- Campion, M.A., Palmer, D.K. & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 52, 327- 358.
- Fruhner, R., Schuler, H., Funke, U. & Moser, K. (1991). Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 170-178.
- Huffcutt, A.I. & Arthur Jr., W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184- 190.
- Huffcutt, A I., Weekley, J.A., Wiesner, W.H., Degroot, T.G. & Jones, C. (2001). Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions. *Personnel Psychology*, 54, 619–644.
- Janz, T., Hellervik, L. & Gilmore, D.C. (1986). *Behavior Description Interviewing*. Newton, MA: Allyn & Bacon.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Frier, D. & Kauffmann, M. (1993). *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization*. Reading, MA: Addison-Wesley.