



INTERVIEW STANDARDS IN DER PRAXIS

Grundlagen, Standards und Praxishinweise
zur Entwicklung und Nutzung
Eignungsdiagnostischer Interviews

DAS FORUM ASSESSMENT E. V.

Das Forum Assessment e. V. ist ein Zusammenschluss von Personal-Expertinnen und -Experten aus Unternehmen, Wissenschaft, Beratung sowie der öffentlichen Verwaltung und anderen Organisationen. Gegründet wurde der Verein im Jahr 1977 unter dem Namen „Arbeitskreis Assessment Center e. V.“ und beschäftigte sich zunächst mit der Professionalisierung und Weiterentwicklung der AC-Methode. In den Folgejahren wurde das Themenfeld der Arbeit deutlich verbreitert. Heute bietet der Verein ein Forum, um wissenschaftliche Ergebnisse sowie praktische Erfahrungen in den Bereichen Assessment, Learning und Development auszutauschen, zu nutzen und zu optimieren.

ZIELE DES FORUM ASSESSMENT E. V.

- Im Themenspektrum von **Assessment, Learning und Development** bietet der gemeinnützige Verein ein Forum zum Erfahrungsaustausch und kollegialen Lernen.
- In **Projektgruppen** analysieren die Mitglieder aktuelle Ansätze und Vorgehensweisen, verfolgen neue Trends bzw. Ansätze und entwickeln oder optimieren Methoden sowie Lösungsansätze.
- Der Verein erarbeitet **praxisbezogene Qualitätsstandards und Fachbeiträge**, um die Qualität der Personalarbeit zu verbessern.
- Zudem fördert das Forum Assessment den **Nachwuchs aus Wissenschaft und Praxis** und nimmt dessen Impulse auf.

Im Rahmen des Engagements des Forum Assessment für Qualität in der Personalarbeit haben die Mitglieder des Vereins bereits im Jahr 1992 eine erste Formulierung deutscher Assessment Center Standards veröffentlicht. Diese Standards der Assessment Center Methode liegen inzwischen in einer dritten überarbeiteten Fassung (AC-Standards, 2016) vor und bilden den Kern der weiteren Standards des Forum Assessment. Eine englischsprachige Übersetzung der AC-Standards ist ebenfalls verfügbar (2016).

Im Jahr 2008 wurde eine erste Fassung der Interview Standards veröffentlicht, im Jahr 2021 dann eine vollständig überarbeitete Version, die in diesem Text enthalten ist. Weitere Standards gibt es für die Felder Eignungsdiagnostik im Top-Management (2016), Coaching (2008) sowie Personalentwicklung (2004). Sämtliche Standards können auf der Homepage des Forum Assessment unter www.forum-assessment.de kostenlos heruntergeladen werden. Das Copyright für diese Standards liegt beim Forum Assessment e. V..

© 2021 Forum Assessment e. V., 21601 Buxtehude
www.forum-assessment.de
kontakt@forum-assessment.de

Diese Veröffentlichung wird wie folgt zitiert:

Böhme, J., Brust, O., Dreßler, A., Hasselmann, D., Hellweg, D., Hiltmann, M., Marggraf-Micheel, C., Petermann, K. & Schulte, S. (2021). **Interview Standards in der Praxis**. Grundlagen, Standards und Praxishinweise zur Entwicklung und Nutzung Eignungsdiagnostischer Interviews. Forum Assessment e. V. <https://www.forum-assessment.de/publikationen/buecher>

INHALT

Das Forum Assessment e. V.	2
Inhalt	3
Vorbemerkungen	4
Interview Standards 2021 des Forum Assessment	6
Standard 1 Auftragsklärung	8
Standard 2 Arbeits- und Anforderungsanalyse	10
Standard 3 Interviewkonzeption	12
Standard 4 Qualifikation der Verfahrensbeteiligten	14
Standard 5 Durchführung	16
Standard 6 Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung	18
Standard 7 Ergebnisdokumentation und -kommunikation	20
Standard 8 Evaluation	22
Umsetzung in der Praxis	24
Abschnitt 1 Auftragsklärung	25
Abschnitt 2 Qualitätssichernde Aspekte in der Interviewkonzeption	27
Abschnitt 3 Gestaltung des Interviewablaufs	34
Abschnitt 4 Ergebniskommunikation und Feedbackgespräche	36
Abschnitt 5 Medienvermittelte Interviews	38
Abschnitt 6 Diversitätsgerechte Interviews	49
Glossar	61
Empfohlene Literatur	64

Anmerkung: Das Vermeiden von Formulierungen, die ein Gender-Typing begünstigen, war der Arbeitsgruppe beim Erstellen dieser Standards ein Anliegen. Deshalb wurden Formulierungen möglichst geschlechter- und diversitätsgerecht gehalten. Sicher ist dies nicht immer optimal gelungen, in Einzelfällen wurden zur sprachlichen Vereinfachung bzw. im Sinne einer besseren Lesbarkeit auch keine geschlechtsneutralen Formulierungen oder mehrere Geschlechterformen genutzt. Wir bitten um Verständnis und möchten ausdrücklich betonen, dass stets und in gleicher Weise Personen jedweden Geschlechts gemeint sind.

VORBEMERKUNGEN

EIGNUNGSDIAGNOSTISCHES INTERVIEW

Unter einem **eignungsdiagnostischen Interview** verstehen wir ein auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie praktischer Bewährung gestaltetes, strukturiertes gesprächsbasiertes (interaktives) Verfahren zur Potenzial- und Eignungsdiagnostik im Rahmen von Personalauswahl- oder Entwicklungsfragestellungen.

In der Praxis gibt es zahlreiche Durchführungsvarianten. Die Ausgestaltung ist dabei u. a. abhängig von der Breite der betrachteten eignungsdiagnostischen Merkmale, der Zielgruppe, der Fragestellung sowie den organisatorischen Rahmenbedingungen. Die verschiedenen Ausgestaltungsformen weisen z. T. spezifische methodische Herausforderungen sowie Vor- und Nachteile auf.

So variiert z. B. die **Zahl der Interviewer/-innen** (eine oder mehrere Personen als Einzel- oder Panelinterview) oder die **Zahl der Gesprächssequenzen** (mehrere Gesprächsabschnitte in einem oder mehreren Interviews). Die Durchführung kann „face-to-face“ als Präsenzinterview oder auch „remote“ als **mediervermitteltes Interview** (z. B. per Video- oder Telefonkonferenz; vgl. Abschnitt 5) erfolgen. Dabei kann die Beobachtung im Interview zeitlich **synchron oder asynchron** (unabhängig) **zur Durchführung** (z. B. bei automatisierten oder aufgezeichneten Videointerviews) erfolgen. Die hier formulierten Standards beziehen sich auf sämtliche dieser Durchführungsvarianten.

Die Basis eines eignungsdiagnostischen Interviews bildet das Erfassen frageninduzierter Reaktionen der Interviewten. Inhaltlich werden hierbei **unterschiedliche Merkmalsbereiche** (Eigenschaften, Verhalten sowie Ergebnisse) betrachtet. In der Interviewgestaltung werden zudem häufig **unterschiedliche methodische Zugänge** (z. B. verschiedene Fragetechniken wie situative oder biografische Fragen, Verhaltensbeobachtungen, Selbstbeschreibungen oder eine realistische Tätigkeitsinformation) genutzt. Diese Vielfältigkeit sowie die Variabilität in der Ausgestaltung ermöglichen das Erfassen einer großen Breite von Merkmalen.

Bei aller Vielfalt der Anwendungs- und Ausgestaltungsmöglichkeiten hat das Interview jedoch auch Grenzen bzgl. der erfassbaren Merkmale. In dieser Hinsicht sind multimethodale Verfahren, wie das Assessment Center potenziell überlegen. In Abhängigkeit von den im Anwendungsfall relevanten Anforderungen kann es deshalb erforderlich sein, ein Interview durch andere Methoden (z. B. Tests, Rollenspiele) zu ergänzen oder eine andere Kernmethode (z. B. ein Gruppen- oder Einzel-AC) zu nutzen.

GEGENSTAND DIESER VERÖFFENTLICHUNG

Wie bei der Gestaltung und Anwendung jeder eignungsdiagnostischen Methode bedarf es auch bei eignungsdiagnostischen Interviews einer auf wissenschaftliche Erkenntnisse gestützten Vorgehensweise, um das Potenzial des Instruments auszuschöpfen. Die vom Forum Assessment veröffentlichten Standards verfolgen das Ziel, den jeweils aktuellen Stand der vorliegenden Erkenntnisse in qualitätssichernde Regeln bzw. Empfehlungen umzusetzen und dadurch Anwendenden zugänglich zu machen. Anders als z. B. die DIN 33430 (2016) bzw. auch die ISO 10667 (2011), die generelle Anforderungen an eignungsdiagnostische Verfahren formulieren, sind die Standards des Forum Assessments jeweils auf eine spezielle Methode oder auch einen zielgruppenspezifischen Anwendungsfall bezogen. Damit soll einerseits der konkrete Anwendungsbezug erleichtert sowie andererseits ermöglicht werden, die hier relevanten spezifischen Anwendungsaspekte und -probleme zu behandeln. Insofern verstehen sich die Standards des Forum Assessment auch nicht als Alternative zur DIN 33430 oder ISO 10667, sondern vielmehr als anwendungsbezogene Ergänzung bzw. Konkretisierung.

Die Formulierung der Standards des Forum Assessment folgt dem Prinzip einer knappen Darstellung zentraler Qualitätsvoraussetzungen sowie Regeln einer sinnvollen Verfahrensentwicklung und -durchführung. Dies soll es den Anwendenden ermöglichen, sich schnell einen Überblick zu den zentralen Punkten zu verschaffen.

Dieser Ansatz lässt es jedoch nicht zu, auf Spezialfragen oder besondere Anwendungsfälle einzugehen. Auch erläuternde Darstellungen oder praktische Anregungen, z. B. in Form von Ausgestaltungs- und Umsetzungsbeispielen oder ausführlicheren Erläuterungen, sind hierbei nicht vorgesehen.

Mit dieser Veröffentlichung wird genau an diesem Punkt angesetzt. Die Autorengruppe der Standards für eignungsdiagnostische Interviews hat hier ergänzend sechs Themenbereiche vertieft, die nach Einschätzung der Gruppe in der aktuellen Anwendungspraxis von besonderem Interesse sind. Im Einzelnen sind dies die Themen:

- Auftragsklärung
- Qualitätssichernde Maßnahmen der Interviewkonzeption
- Gestaltung des Interviewablaufs
- Ergebniskommunikation und Feedbackgespräche
- Medienvermittelte Interviews
- Diversitätsgerechte Interviews

Diese sechs Abschnitte beinhalten neben Informationen zu aktuellen Entwicklungen und Innovationen, Hinweise zu konkreten Ausgestaltungs- und Umsetzungsfragen sowie speziellen Anwendungsfällen. Ergänzend gibt es z. T. zudem Checklisten, Arbeitshilfen und Beispiele als praktische Hilfsmittel. Anders als die eigentlichen Standards erheben diese Vertiefungsfelder weder den Anspruch, den eignungsdiagnostischen Prozessverlauf vollständig abzudecken, noch sollen sie ein Lehrbuch ersetzen.

Zur besseren Nachvollziehbarkeit ist diesen Darstellungen im Abschnitt 2 ein Abdruck der kompletten Interview Standards im Abschnitt 1 vorangestellt.

AUFBAU DER INTERVIEW STANDARDS

Insgesamt berücksichtigt die aktuelle Fassung der Interview Standards acht Einzel-Standards, die sich an den typischen Prozessschritten der Entwicklung und Durchführung eignungsdiagnostischer Verfahren orientieren. Der Kerngehalt jedes Standards wird zunächst mit einem markanten Satz formuliert.

Die zentralen Kernaspekte des Standards werden anschließend unter der Überschrift „**Worum es geht**“ näher ausgeführt. Hieran schließen sich konkrete Hinweise zur „**Umsetzung**“ für den Standard an. Schließlich werden unter der Überschrift „**Verbreitete Qualitätsminderungen**“ solche Vorgehensweisen beschrieben, die in der Praxis häufiger zu beobachten sind und die Aussagekraft des Interviews beeinträchtigen können bzw. gegen den jeweiligen Standard verstoßen.

Standard 1 Auftragsklärung

Standard 2 Arbeits- und Anforderungsanalyse

Standard 3 Interviewkonzeption

Standard 4 Qualifikation der Verfahrensbeteiligten

Standard 5 Durchführung

Standard 6 Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung

Standard 7 Ergebnisdokumentation und -kommunikation

Standard 8 Evaluation

Am Ende dieser Veröffentlichung gibt es ein **Glossar**, in dem zentrale Fachbegriffe erläutert werden, sowie weitergehende **Literaturempfehlungen** zum eignungsdiagnostischen Interview. Literaturempfehlungen zu den sechs betrachteten Vertiefungsfeldern finden sich jeweils am Ende der einzelnen Abschnitte.

INTERVIEW STANDARDS 2021

**FORUM
ASSESSMENT**

INTERVIEW STANDARDS DES FORUM ASSESSMENT

INTERVIEW STANDARDS

Eine erste Version der Interview Standards des Forum Assessment wurde im Jahr 2008 veröffentlicht und war damit wohl die erste systematische Aufstellung von Qualitätskriterien für eignungsdiagnostische Interviews. Die Interview Standards bieten Nutzen für folgende Fragestellungen:

- Worauf ist bei der Entwicklung und Durchführung eignungsdiagnostischer Interviews zu achten?
- Wie lassen sich die Güte von Angeboten zur Interviewdurchführung in der betrieblichen Praxis prüfen und damit unqualifizierte Angebote erkennen?
- Welche Qualitätsanforderungen sollte ich als Entscheider/in bzw. Anwender/-in an die Durchführung eignungsdiagnostischer Interviews stellen?
- Welche Ansatzpunkte gibt es zur praxisbezogenen Optimierung eignungsdiagnostischer Interviews?

Die hiermit vorliegende, zweite aktualisierte und vollständig überarbeitete Fassung ist das Ergebnis einer Arbeitsgruppe des Forum Assessment.

Die Formulierung der zweiten Fassung der Interview Standards stützt sich ausdrücklich auf die generellen Anforderungen an eignungsdiagnostische Verfahren, wie sie im Rahmen der DIN 33430 (2016) bzw. auch der ISO 10667 (2011) formuliert sind, sowie auf die vom Forum Assessment entwickelte dritte Fassung der AC-Standards. Das Anliegen der Interview Standards ist es, die in diesen Quellen formulierten Anforderungen auf die besonderen Erfordernisse und Bedingungen beim Einsatz von eignungsdiagnostischen Interviews zu übertragen sowie um verfahrensspezifische Qualitätsmerkmale zu ergänzen. Die Formulierung der Einzelstandards - 1. Auftragsklärung, 2. Arbeits- und Anforderungsanalyse sowie 8. Evaluation lehnen sich in der Formulierung eng an die aktuelle Fassung der AC-Standards an, da hier verfahrensübergreifend relevante Prozessschritte behandelt werden.

WESENTLICHE NEUERUNGEN

Gegenüber der ersten Fassung der Interview Standards weist die hier vorliegenden Überarbeitung folgende Neuerungen auf:

- ein geschärftes Verständnis des eignungsdiagnostischen Interviews als Verfahren, um **verschiedene Merkmalsbereiche mit unterschiedlichen methodischen Zugängen** zu erfassen
- **Rollen, Verantwortlichkeiten und Qualifikationsanforderungen** der wesentlichen Beteiligten (z. B. i. E. verantwortliche(r) Eignungsdiagnostiker/-in, Interviewer/-in, Beurteiler/-in, Vorgesetzte, Prozessbeobachter/-innen) werden differenziert betrachtet
- die Forderung, gleichermaßen **eignungsdiagnostische Relevanz** bzw. Bedeutsamkeit der erhobenen Ergebnisse sowie **messtechnische Qualität** und Genauigkeit bei deren Erhebung anzustreben
- differenzierte, praxisbezogene Empfehlungen für eine leistbare **Verfahrensevaluation** bei der Entwicklung und Anwendung von Interviewkonzepten
- die Berücksichtigung der **erweiterten gesetzlichen Anforderungen** und Pflichten (z. B. im Hinblick auf Datenschutz und Gleichstellung der Geschlechter)
- ein Praxisnutzen durch **erheblich erweiterte Methodenhinweise** mit konkreten Beispielen und Erläuterungen zu verbreiteten qualitätsmindernden Vorgehensweisen (u.a. im ergänzten Anhang)
- das **Berücksichtigen neuerer Entwicklungen** durch technologische Einflüsse sowie Anforderungen im Bereich von Diversity

AUTOREN

An der Formulierung der hier abgedruckten zweiten Fassung der Interview Standards haben folgende Mitglieder des Forum Assessment e. V. mitgearbeitet:

Jürgen Böhme, Oliver Brust, Annett Dreßler, Dr. Dieter Hasselmann, Dennis Hellweg, Maren Hiltmann, Dr. Claudia Marggraf-Micheel, Kersten Petermann, Prof. Dr. Susanne Schulte

STANDARD 1 AUFTRAGSKLÄRUNG

Vor der Entwicklung und Durchführung eines eignungsdiagnostischen Interviews sind die Ziele und die Rahmenbedingungen des Auftrages sowie die möglichen Konsequenzen für die Teilnehmenden und andere Stakeholder verbindlich zu klären, zu vereinbaren und zu kommunizieren.

WORUM ES GEHT

Ein hoher Nutzen für interne und externe Auftraggeber und die Teilnehmenden wird durch das Klären der Motive, Ziele, Rahmenbedingungen und Konsequenzen für die Teilnehmenden im Rahmen einer Auftragsklärung erreicht. Hierbei ist es unabdingbar, die relevanten Stakeholder zu identifizieren und in die Klärung der Ziele und Rahmenbedingungen sowie die Gestaltung des Prozesses einzubinden. Hierdurch und durch die umfassende Analyse und Berücksichtigung des Kontextes des Interviews (z. B. Nachbesetzung einer Position, Besetzung einer neugeschaffenen Position, etc.) wird die Akzeptanz der Maßnahme gesteigert und eine der Situation angemessene Durchführung erreicht. Durch das Berücksichtigen von Zusammenhängen mit bereits existierenden Instrumenten (z. B. Kompetenzmodellen oder Stellenbeschreibungen) wird gewährleistet, dass das Interview sinnvoll in die „Landschaft“ bestehender Prozesse und Instrumente der Personalarbeit integriert wird. Die transparente Kommunikation der getroffenen Vereinbarungen fördert den konstruktiven Umgang der Beteiligten mit den Ergebnissen des Interviews wie auch deren Akzeptanz.

UMSETZUNG

- Die Auftragsklärung erfolgt mit den **relevanten Stakeholdern** (der Organisation) und unter frühzeitiger Einbindung von Mitbestimmungsgremien (z. B. Betriebsrat). Der Kontext des Interviews (z. B. eine Umstrukturierung) wird offengelegt und in die Überlegungen einbezogen.
- Das **unternehmerische Umfeld** (z. B. Wachstum, enger Arbeitsmarkt) wird zwischen den Stakeholdern und externen oder internen Auftragnehmern (Interviewern) geklärt.
- Der unternehmerische **Auftrag bzw. angestrebte Nutzen** wird im Vorfeld geklärt, z. B. eine konkrete Stellenbesetzung, der Aufbau eines Pools von Potenzialträgern, die Auswahl von Teilnehmenden für ein Personalentwicklungsprogramm oder die Bindung von wichtigen Mitarbeitenden.
- Für Planung, Umsetzung und weitergehende Betreuung des Prozesses wird eine Person als **„Verfahrensverantwortliche(r) Eignungsdiagnostiker/-in“** bestimmt.
- **Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten** (i. E. Auftraggeber, verantwortliche Eignungsdiagnostiker, (Co-)Interviewer/-in, Beurteiler/-in, Vorgesetzte, Verfahrensbeobachter/-in) im Gesamtprozess und im Interview selbst werden klar definiert.
- Die relevanten **Rahmendaten zu Zielen, Ressourcen, Budget** sowie zur Ausgestaltung des Interviews (z. B. Präsenz- oder Videointerview) und zum Zeithorizont (Meilensteine) der Umsetzung werden vereinbart.
- **Vorgeschaltete Instrumente** zur Nominierung werden festgelegt (z. B. Personalkonferenzen, Selbstnominierung, Bewerbungsunterlagen) und im Anschluss an die Arbeits- und Anforderungs

- analyse konkretisiert. Die Auswahl der zu Interviewenden orientiert sich an den Ergebnissen der Arbeits- und Anforderungsanalyse sowie den daraus abgeleiteten Instrumenten für eine objektive Vorauswahl.
- **Onboarding-Maßnahmen oder Entwicklungsbausteine**, die sich an das Interview anschließen, werden vorab geplant und sind im Idealfall Bestandteile eines ganzheitlichen Auswahl- und Personalentwicklungsprozesses. Dabei wird eine Verzahnung mit anderen Instrumenten (z. B. ein vorhandenes Kompetenzmanagement- und Laufbahnplanungssystem) geprüft und in die Überlegungen einbezogen.
- Der **Prozess**, in den das Interview eingebettet ist, wird allen Stakeholdern im Vorfeld **offen kommuniziert**. Dies gilt vor allem für den Umgang mit den Ergebnissen und das Aufzeigen der (möglichen) Folgen für die Teilnehmenden.

Die Ergebnisse der **Auftragsklärung** sowie der hier vereinbarte Prozess wird in angemessener Detailtiefe **dokumentiert** und damit einer Evaluation zugänglich gemacht. Die Dokumentation wird den Beteiligten ausgehändigt und damit Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit sichergestellt.
- Der Einsatz von **Checklisten** stellt insbesondere in diesem Prozessschritt die Qualität, notwendige Tiefe und Verbindlichkeit der Auftragsklärung sicher (vgl. Anhang 1).

VERBREITETE QUALITÄTSMINDERUNGEN

- Ein Interview wird ad hoc entwickelt bzw. durchgeführt. Eine Auftragsklärung findet nicht oder nur rudimentär statt.
- Die Rolle einzelner Beteiligter im Gesamtprozess bleibt unklar oder relevante Stakeholder werden nicht in den Prozess eingebunden (z. B. wird die Rolle des Linienvorgesetzten nicht geklärt).
- Ein Interview wird durchgeführt, obwohl es nicht das optimale Instrument ist, z. B. wenn schwerpunktmäßig Verhalten überprüft werden soll. Der geringere Aufwand gegenüber einem (Einzel-)Assessment Center gibt den Ausschlag für die Entscheidung zugunsten eines Interviews. Nutzenaspekte treten im Vergleich zu Kostenaspekten einseitig in den Hintergrund.
- Ziele und Rahmenbedingungen werden zwischen Auftragnehmer sowie Auftraggeber und Stakeholdern vorab nicht ausreichend klar vereinbart oder kommuniziert. Hieraus resultierende Verzögerungen gefährden den Erfolg des Prozesses oder verursachen zusätzliche Kosten.

STANDARD 2

ARBEITS- UND ANFORDERUNGSANALYSE

Eine gültige Eignungsbeurteilung lässt sich nur auf Basis einer gründlichen Analyse der spezifischen Anforderungen sinnvoll gestalten.

WORUM ES GEHT

Im Interview wird (i. d. R.) die Passung zwischen einer Person und einer angestrebten bzw. verschiedenen möglichen beruflichen Tätigkeit(en) überprüft. Vor einer personenbezogenen Diagnostik ist hierbei zwingend eine gründliche Arbeits- und Anforderungsanalyse, bezogen auf die jeweilige(n) Zielposition(en), notwendig. Ergebnis ist die Definition eines Anforderungsprofils, in dem die erfolgskritischen Merkmale der Tätigkeit(en) zusammengefasst werden. Die gesammelten Detailinformationen beschreiben die Zielfunktion(en) und sind unabdingbare Arbeitsgrundlage für die nachfolgenden Schritte im Prozess der Interviewkonstruktion.

UMSETZUNG

- Bezugspunkt für die Analyse sind eine oder mehrere vorab **festgelegte Zielfunktion(en)** in einer Organisation.
- Die **Arbeitsanalyse** ist der notwendige erste Schritt zur Erfassung eignungsrelevanter Aufgabenaspekte und Arbeitssituationen. Sie ist somit die Basis für den zweiten Schritt, die **Anforderungsanalyse**. Diese dient zur Identifikation der für eine erfolgreiche Tätigkeit erforderlichen Personenmerkmale (Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kompetenzen und sonstigen Charakteristika).
- In der **Arbeitsanalyse** werden zunächst die Tätigkeiten bzw. Aufgabenaspekte und erfolgskritischen Situationen erhoben, die die Zielposition(en) charakterisieren. Dabei werden die Erwartungen der Personen (Vorgesetzte, Kunden, Mitarbeitende, etc.) berücksichtigt, die mit dem Inhaber der Zielposition in einem beruflichen Kontext stehen.
- Um in der anschließenden **Anforderungsanalyse** möglichst alle relevanten Aspekte zu erfassen, stützt sich die Erhebung auf eine gezielte Kombination von Analysemethoden (z. B. Interviews, standardisierte Befragungen oder Workshops), mit unterschiedlichen konzeptionellen Zugängen und Perspektiven. Üblich sind die **erfahrungsgeleitete-intuitive Methode** (die sich z. B. auf Expertenbeurteilungen stützt), die **arbeitsanalytisch-empirische Methode** (mit Hilfe teil- oder vollstandardisierter Instrumente) und die **personenbezogen-empirische Methode** (über die Auswertung statistischer Zusammenhänge).
- **Beteiligt sind Personen**, die das erforderliche Anforderungsniveau kennen (z. B. Stelleninhaber/-innen) oder das Zielniveau normativ definieren (Vorgesetzte, Personalentscheider/-innen etc.). Die Erhebung der relevanten Informationen erfolgt durch erfahrene Personen, die in der Anwendung der Analysemethoden geschult sind (z. B. die verantwortlichen Eignungsdiagnostiker/-innen).

- Je nach Zielsetzung des Interviews (Auswahl, Potenzialanalyse, Personalentwicklung) erfolgt die Definition der Anforderungen spezifischer tätigkeits- und organisationsbezogen (Auswahl) oder globaler und stärker personenbezogen (Potenzialanalyse und Entwicklung).
- Es werden aktuelle sowie antizipierbare zukünftige Anforderungen der Zielfunktion(en) berücksichtigt.
- Bestehende organisationsweit definierte Kompetenzmodelle werden hinsichtlich ihrer Gültigkeit für die Zielfunktion überprüft und ggf. tätigkeitsbezogen konkretisiert.
- Allgemeine stellenübergreifend relevante Potenzialindikatoren (z. B. kognitive Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale) werden standardmäßig berücksichtigt.
- Die zusammengestellten Anforderungen werden mit spezifischen Operationalisierungen und passenden Verhaltensbeispielen beschrieben.
- Die abgeleiteten Anforderungsmerkmale sind möglichst in sich homogen und eindimensional. Sie weisen nur geringe Überlappungen auf der Verhaltensebene auf und werden konkret beschrieben.

VERBREITETE QUALITÄTSMINDERUNGEN

- Es erfolgt keine spezifische Arbeits- und Anforderungsanalyse. Bestehende Anforderungsprofile werden ungeprüft übernommen.
- Es wird ohne eine Gültigkeitsprüfung auf Anforderungskataloge oder allgemeine Fähigkeitslisten von anderen Organisationen oder Beratungsgesellschaften zurückgegriffen.
- Alleiniger Einsatz von Methoden, die einseitig bestimmte eignungsdiagnostische Verfahrensansätze bevorzugen (z. B. nur eigenschaftsorientierte Analysen, die zur Auswahl von Testverfahren verwendet werden).
- Sammlung entweder nur von vergangenheitsbezogenen oder zukunftsorientierten Anforderungen (z. B. nur „Visionen der obersten Entscheidungsträger“, ohne die alltäglichen Erfordernisse der Zielfunktion zu berücksichtigen).
- Sammlung allgemeiner Merkmalsnamen („Überschriften“) ohne hinreichende Konkretisierung der Inhalte.
- Bei der Gestaltung der Anforderungsprofile werden wenig trennscharfe Anforderungen gewählt (z. B. „Kooperation“ neben „Empathie“) oder unterschiedliche Aspekte werden unter einem Titel zusammengefasst (z. B. „Kundenorientierung und verkäuferische Fähigkeiten“).
- Die Stichprobe der befragten Personen ist zu gering oder nicht ausreichend qualifiziert und lässt somit keinen ausgewogenen Blick auf die Zielposition zu.
- Fachliche Kompetenzen werden zu wenig („das kann er/sie noch lernen“) oder zu stark („der Abteilungsleiter muss der beste Fachmann sein“) berücksichtigt.

STANDARD 3

INTERVIEWKONZEPTION

Die Interviewkonzeption zielt auf eine für den jeweiligen Zweck optimierte Gesprächsstrategie und Kombination methodischer Zugänge. Das Verfahren ist anforderungsbezogen zu entwickeln und so zu gestalten, dass möglichst objektive und reproduzierbare Ergebnisse (Reliabilität) mit hoher Aussagekraft (Validität) erzielt werden.

WORUM ES GEHT

Ziel der Konzeption eines eignungsdiagnostischen Interviews ist es, den Aussagewert für die in der Auftragsklärung ermittelte Fragestellung zu optimieren.

Erster Ansatzpunkt hierfür ist, Inhalte und Gesprächsführung des Interviews so zu gestalten, dass Antworten und Verhaltensbeobachtungen von möglichst **großem Nutzen** (Relevanz) im Hinblick auf die Fragestellung sind. Hierzu ist sicherzustellen, dass die Merkmale, die in der Aufgaben- und Anforderungsanalyse als bedeutsam ermittelt wurden, im Interview auch erfasst werden. Dabei ist zu überlegen, welche Kombination methodischer Zugänge sowie welcher Ablauf, welche Grundhaltung und Strategie für ein Erfassen der relevanten Merkmale besonders geeignet sind.

Zweiter Ansatzpunkt ist, in der Konzeption des Interviews sicherzustellen, dass die (**messtechnische**) **Qualität** des Erfassens der Merkmale hoch ist, das Verfahren also zuverlässige sowie objektive (verzerrungsarme) Ergebnisse liefert und eine spätere Evaluation ermöglicht. Hierbei ist insb. eine im hohen Maße vergleichbare Durchführung von Bedeutung.

Neben dem Aussagewert des Interviews sind bei der Konzeption des Interviews auch **Nebenziele**, wie dessen Personalmarketingwirkung und Akzeptanz, zu berücksichtigen.

UMSETZUNG

- **Anforderungsbezogene Gestaltung** - auf Basis der spezifischen Fragestellung sowie der hierzu ermittelten Anforderungen und Aufgabeninhalte ist festzulegen, welche Informationen zu erheben bzw. welche Merkmale zu erfassen sind (z. B. Informationen zu Qualifikationen, Kenntnisse, Erfahrungen oder Leistungen, motivationale Faktoren, Potenzialindikatoren, Verhaltensmerkmale bzw. -kompetenzen, kulturelle Prägung und Präferenzen).
- **Eignungsdiagnostischer Fokus** - beim Festlegen der im Interview zu erhebenden Informationen und Merkmale ist kritisch abzuwägen, wie breit die Fragestellung bzw. wie groß die Zahl der zu behandelnden Aspekte sein kann, um diese mit hinreichender Genauigkeit erfassen zu können. Ggf. sind Schwerpunkte zu setzen.
- **Ggf. Kombination mit anderen Instrumenten** - für Anforderungsaspekte, die auf andere Weise zuverlässiger oder ökonomischer erhoben werden können (z. B. mit Intelligenz- und Leistungstests oder Persönlichkeitsfragebögen), sollte das Interview durch die jeweils geeignetsten Instrumente ergänzt werden, um einen optimierten eignungsdiagnostischen Prozess zu erreichen.
- **Interviewgestaltung** - für die zu erfassenden Informationen bzw. Merkmale ist zu prüfen und festzulegen, mit welchem methodischen Zugang diese am besten erhoben werden können. Mögliche Zugänge sind die Analyse des beruflichen Werdegangs, biografische oder situative Fragen, Verhaltensbeobachtung, gezielte Verhaltensstimuli (z. B. kritische Nachfragen) oder realistische Tätigkeitsinformation (vgl. Anhang 2).
- **Nutzenoptimierte Gesprächsstrategie** - zum Erreichen eines hohen eignungsdiagnostischen Erkenntniswertes sowie der relevanten Nebenziele sind eine geeignete Grundhaltung (z. B. wertschätzendes Gespräch auf Augenhöhe vs.

- Prüfungsgespräch) und eine (erkenntnisfördernde) Strategie der Gesprächsführung zu entwickeln (z. B. Herstellen von Ego-Involvement, Einbindung von Teammitgliedern).
- **Interviewleitfaden** - für das Ziel einer Vergleichbarkeit und Qualität sichernden Interviewdurchführung ist ein verbindlicher Plan mit einer sinnvollen Aufeinanderfolge von Gesprächsabschnitten (vgl. Anhang 3), den hier zu nutzenden methodischen Zugängen und anforderungsbezogenen Fragen sowie einer zeitlichen Struktur zu erstellen (vgl. auch Standard 5). Dabei sind sachlogische Erfordernisse sowie die verfolgte Gesprächsstrategie zu berücksichtigen.
- **Regeln zur Interviewführung** - festzulegen sind zudem umfassende, die messtechnische Qualität der Interviewführung (i. S. objektiver und zuverlässiger Ergebnisse) sichernde Maßnahmen, (insb. mehrere Interviewer/-innen, Trennen von Informationssammlung und Bewertung, ausreichende Explorationszeit je Aspekt, Protokollierung, strikte Verwendung des Leitfadens, einheitliche Nutzung von Medien; vgl. Anhang 2).
- **Definierter strukturierter Auswertungsprozess** - für die Protokollierung, Auswertung sowie Ergebnisfindung und -dokumentation ist ein verbindlicher, strukturierter Prozess festzulegen, der sämtliche (vorab definierten) Aspekte des Interviews abdeckt. Dieser Prozess sollte geeignete Maßnahmen zum Sichern verzerrungsfreier Ergebnisse berücksichtigen (vgl. Standard 6 und 7).
- **Geplanter Evaluationsprozess** - in der Konzeption sollte festgelegt werden, welche Punkte bzw. Daten für Evaluationszwecke zu dokumentieren sind.

VERBREITETE QUALITÄTSMINDERUNGEN

- Eine unreflektierte Interviewführung (ohne explizite Konzeption) oder die Nutzung gebräuchlicher Fragenkataloge, die angelernte Antworten provozieren.
- Einseitige Konzentration auf die messtechnische Optimierung in der Interviewkonzeption (z. B. Strukturierung) und Vernachlässigen des Bemühens um die Bedeutsamkeit der Antworten und Beobachtungen.
- Unrealistische Zeitvorgaben für die Breite des eignungsdiagnostischen Fokus (z. B. umfassende Eignungsbeurteilung für berufserfahrene Kandidaten in 30 Min.).
- Es wird außer Acht gelassen, wie die Durchführung von den Teilnehmenden wahrgenommen wird (z. B. mangelnde Wertschätzung) und ob dies so gewollt ist.

STANDARD 4

QUALIFIKATION DER VERFAHRENSBETEILIGTEN

Hinreichend qualifizierte, trainierte und gut vorbereitete Verfahrensbeteiligte stellen fundierte treffsichere Eignungsbeurteilungen sicher und können das Interview (sozial) angemessen führen sowie die Organisation positiv repräsentieren.

WORUM ES GEHT

Eine qualitativ hochwertige und zielorientierte Interviewführung stellt hohe Anforderungen an die Handlungskompetenz der Interviewer/-innen sowie der möglicherweise sonstigen Verfahrensbeteiligten. Diese Beteiligten müssen deshalb Anforderungen an ihre theoretische und praktische Qualifikation erfüllen und auf die Interviewführung, Beobachtung, Auswertung sowie ggf. das Führen von Feedbackgesprächen durch geeignete Maßnahmen vorbereitet werden. Die Qualität der Durchführung durch die verschiedenen Beteiligten ist anschließend regelmäßig durch ein individuelles Monitoring zu prüfen. Hierbei festgestellte Mängel in der Interviewdurchführung sind durch geeignete Maßnahmen abzustellen.

UMSETZUNG

Die an der Durchführung von eignungsdiagnostischen Interviews **beteiligten Personen** (insb. jedoch Interviewer/-innen, Co-Interviewer/-innen und Beurteiler/-innen) müssen folgende grundlegende **Qualifikationsanforderungen** erfüllen:

- Kenntnisse der wichtigsten Interviewformen und deren Durchführungsbedingungen
- Wissen bzgl. der professionellen Ausgestaltung der Rollen als Interviewbeteiligte, z. B. als (Co-) Interviewer/-in, verantwortliche(r) Eignungsdiagnostiker/-in, Beurteiler/-in, Protokollant/-in oder Interessenvertreter/-in
- Wissen über qualitätssichernde Regeln bei der Nutzung von Interviewleitfäden sowie Beobachtungs-, Protokollierungs- und Auswertungsprozeduren
- Kenntnis der relevanten Gesprächs- und Frage-techniken sowie Frageformen (z. B. biographische und situative Fragen)
- Kenntnisse über die zu beachtenden rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Zulässigkeit von Fragen
- Wissen über sinnvolle Strategien, Gesprächstechniken und Strukturierungsvarianten für Feedbackgespräche
- Wissen über häufige Selbstdarstellungsstrategien der Interviewten sowie den Einfluss von Stereotypen oder anderen Urteils- bzw. Wahrnehmungsverzerrungen auf die Urteilsbildung und Ansätze zum Vermeiden hierdurch bedingter Fehler

Jede(r) **verantwortliche Eignungsdiagnostiker/-in** bzw. **Interviewer/-in**, der an der Entwicklung und Durchführung beteiligt ist, muss **(zusätzlich) über folgende Kenntnisse und Qualifikationen verfügen:**

- Kenntnisse der wichtigsten Interviewformen, deren Konstruktionsgrundlagen, Ziele, Möglichkeiten, Grenzen, Durchführungsbedingungen und Ausgestaltungsvarianten sowie alternativer eignungsdiagnostischer Instrumente

- Wissen über den Einfluss von Diversity-Aspekten (z. B. Kulturhintergrund, Geschlecht) auf Verhalten und ihren Bezug zu den Anforderungen (vgl. Anhang 6)
- Kenntnisse und Erfahrung bzgl. der Erstellung sowie Handhabung von Interviewleitfäden, Protokollierungs-, Auswertungs- und Bewertungsprozeduren
- Kenntnisse der für eignungsdiagnostische Verfahren relevanten rechtlichen Regelungen (z. B. Datenschutz, Gleichstellung, Mitbestimmung, Persönlichkeitsrechte)
- Kenntnisse statistisch-methodischer Verfahren zur Beurteilung, Auswahl, Nutzenschätzung und Evaluation eignungsdiagnostischer Verfahren

Vor der **Durchführung eines Interviews** sind alle Beteiligten **mit dem spezifischen Verfahren vertraut zu machen** und durch geeignete Trainingsmaßnahmen auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Im Einzelnen sollen sie:

- über die Zielposition, deren Anforderungen sowie die Fragestellung und Ziele des Verfahrens informiert sein,
- durch die verantwortlichen Eignungsdiagnostiker/-innen mit dem eingesetzten Interviewkonzept, ihrer Rolle, ihren Aufgaben, dem System zur Protokollierung und Auswertung sowie den bei der Durchführung zu beachtenden Spielregeln vertraut gemacht werden,
- in geeigneten Trainings- bzw. Schulungsmaßnahmen die Umsetzung des Interviewleitfadens (oder vergleichbarer Leitfäden) bzw. das Beobachten, Protokollieren und Auswerten bei einem Interview praktisch geübt haben,
- durch ein Monitoring der individuellen Interviewdurchführung und Feedback zur Aufgabenerledigung eine Qualitätssicherung des eigenen Vorgehens erfahren und bei Bedarf Auffrischungstrainings absolvieren.

VERBREITETE QUALITÄTSMINDERUNGEN

- Verzicht auf eine Qualifizierung, Interviewvorbereitung bzw. -trainings, „Ich habe schon oft Interviews geführt“
- Schulungen bzw. Interviewertrainings ohne praktische Übungssequenzen bzw. Simulationen mit Feedback
- Vorbereitung nur durch ein generelles Interviewertraining ohne Einweisung in das anzuwendende Interviewkonzept
- Missachten oder uneinheitliches Anwenden des vorhandenen Interviewkonzeptes
- Fehlende Kenntnisse bzw. Einblicke in die Anforderungen der konkreten Zielposition(en)
- Fehlende Reflexion der Qualität einer Durchführung

STANDARD 5 DURCHFÜHRUNG

In der Durchführung werden die Vorgaben aus der Interviewkonzeption mit Hilfe geeigneter Techniken der Gesprächsführung konsequent umgesetzt, um einen zielführenden Ablauf sicherzustellen.

WORUM ES GEHT

Die professionelle Durchführung entsprechend der Verfahrenskonzeption ermöglicht aussagekräftige Ergebnisse und das Erreichen der Ziele des Interviews. Sie stellt zudem sicher, dass die Ergebnisse möglichst objektiv sind und die Interviewten fair behandelt werden. Außerdem bringt sie Respekt gegenüber den Interviewten und die von ihnen aufgebrauchte Zeit zum Ausdruck. Wichtig sind hierbei ein für alle Beteiligten transparenter Ablauf, eine störungsfreie Umgebung und eine qualifizierte Gesprächsführung. Von besonderer Bedeutung ist jedoch ein einheitliches Umsetzen der Interviewkonzeption. Nur auf diesem Wege können vergleichbare Ergebnisse erzielt werden.

UMSETZUNG

Vorbereitung einer (konkreten) Interviewdurchführung

- Festzulegen ist, wer die Interviewführung operativ übernimmt, wobei auf der Interviewerseite mindestens zwei Personen beteiligt sein sollten (Mehraugenprinzip, Entlastung bei der Protokollierung und Reflexion des Verlaufs).
- Die Interviewer/-innen gleichen vorab ihren Informationsstand ab und klären Fragen bzgl. des Vorgehens sowie der Rollenverteilung (Gesprächsführung, Protokollierung, Verantwortung für Gesprächsteile und Verlaufsentscheidungen, Vorgehen bei Unklarheiten, Möglichkeit zu gegenseitig Zwischenfragen).
- Die Interviewer/-innen bereiten sich inhaltlich auf das Gespräch vor und sind mit der/den Zielposition(en) sowie den relevanten Informationen zu den Interviewten (z. B. den Bewerbungsunterlagen) vertraut.
- Anschließend wird auch abgestimmt, welche teilnehmerspezifischen Fragen bzw. Nachfragen wichtig sind und welche Verhaltensstimuli erfolgen sollen.
- Es wird festgelegt, wie mit besonderen Interviewsituationen umzugehen ist (z. B. bei schwerbehinderten Teilnehmenden, vgl. Anhang 6).
- Ausreichende Zeit für das Interview sowie ein störungsfreier Ablauf werden sichergestellt.

Gesprächsbeginn

- Die Interviewer/-innen schaffen ein geeignetes Setting (z. B. Dialog in einer wertschätzenden Atmosphäre), beachten dabei kulturelle Aspekte und stellen alle Beteiligten mit ihrer Funktion im Unternehmen sowie der Rolle im Interview vor.
- Die Interviewten werden über Ziele, Inhalte, Ablauf und den zeitlichen Rahmen des Gesprächs sowie die vorgesehene Protokollierung bzw. Aufzeichnung informiert.
- Es wird verdeutlicht, wie die Entscheidung getroffen wird und dass dies erst sinnvoll nach Abschluss der Auswertung geschehen kann.
- Die Interviewer/-innen setzen den Fragenkatalog gemäß dem festgelegten Vorgehen ein (vgl. Anhang 3) und nehmen eine Protokollierung nach den definierten Standards vor.

Informationssammlung

- Mit dem Benennen der einzelnen Gesprächsabschnitte und der zu behandelnden Themen unterstützen die Interviewer/-innen die Transparenz in der Interviewführung.
- Entsprechend dem Interviewleitfaden werden Fragen zu Unklarheiten bezüglich der Informationen aus den Bewerbungsunterlagen sowie zu Motiven, Hintergründen, Qualifikationen und inhaltlichen Erfahrungen gestellt.
- Relevante Situationen werden im Sinne vollständiger Verhaltensbeispiele vertieft, bis ein schlüssiges Bild (von Situation, Vorgehen und Ergebnissen) entsteht (biografische Fragen).
- Anhand von detaillierten vorgegebenen Situationschilderungen kann das mögliche Vorgehen in relevanten Situationen erfragt werden (situative Fragen, vgl. Anhang 2).
- Die Fragen beziehen sich auf erlebtes Verhalten im beruflichen Kontext, auf andere Lebensbereiche wird nur ausgewichen, wenn ansonsten keine Informationen verfügbar sind und ein klarer Anforderungsbezug besteht.

Information der Interviewten

- Die Interviewer/-innen berichten im Sinne einer realistischen Tätigkeitsinformation konkret und ausführlich über Aufgaben und Anforderungen der Zielfunktion.
- Sie animieren die Interviewten, Fragen zu stellen, und geben ihnen hierfür genügend Raum.

Gesprächsabschluss

- Die Beteiligten verabreden Form und Zeitpunkt der Ergebniskommunikation sowie das weitere Vorgehen. Hierbei sollten mögliche Restriktionen erfragt werden, wie z. B. Zeitdruck bzgl. einer Entscheidungsfindung bei den Interviewten.
- Die Interviewer/-innen sorgen für einen positiven Gesprächsausklang und erfragen von den Interviewten, ob sie sich mit ihren Stärken ausreichend zeigen konnten.

Nach Gesprächsende

- Die Interviewer/-innen tauschen sich nicht über das Gehörte oder Erlebte aus, bevor Protokollierung und Einzelauswertung abgeschlossen sind (vgl. Standard 6).

VERBREITETE QUALITÄTSMINDERUNGEN

- Die Interviewer/-innen lesen (Bewerbungs-)Unterlagen während des Gesprächs (womöglich zum ersten Mal).
- Die Interviewer/-innen bleiben beim Nachfassen lediglich an der Oberfläche oder verlieren sich in Details.
- Der Redeanteil der Interviewer/-innen (während der Informationssammlung) ist zu hoch.
- Die Interviewer/-innen nutzen ungeeignete Frageformen (z. B. zu komplexe, suggestive oder rhetorische Fragen).
- Die Interviewer/-innen machen vor der Auswertung Andeutungen zum Ergebnis oder Versprechungen („Ich denke, ich gehe nicht zu weit, wenn ich jetzt schon sage, dass...“).
- Größere Phasen des Interviews haben den Charakter einer „Plauderstunde“ mit assoziativen Spontanfragen.

STANDARD 6

PROTOKOLLIERUNG, AUSWERTUNG UND ERGEBNISFINDUNG

Auf der Grundlage einer sorgfältigen Protokollierung des Interviews werden die erhobenen Informationen systematisch und anforderungsorientiert ausgewertet und zu einem Ergebnis verdichtet.

WORUM ES GEHT

Um möglichst zuverlässige und aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, ist es unerlässlich, ein regelgeleitetes (dokumentiertes) Vorgehen zur Protokollierung, Beobachtung und Auswertung zu nutzen. Die Schritte von der Protokollierung bis zur Ergebnisfindung sollten hierbei ineinandergreifen und jeweils anforderungsbezogen erfolgen. Das Festlegen des Vorgehens ist integraler Teil der Interviewkonzeption.

Das umfassende Protokollieren der Gesprächsinhalte und Verhaltensbeobachtungen bildet die Basis für das Ableiten von Ergebnissen sowie eine mögliche Evaluation. In der Auswertung werden die protokollierten Daten systematisch den Anforderungen zugeordnet und nach definierten Regeln zu einem Ergebnis verdichtet.

UMSETZUNG

Protokollierung (im Gesprächsverlauf)

- Ein in der Interviewkonzeption dokumentiertes Vorgehen regelt für die Verfahrensbeteiligten Art und Umfang der Protokollierung von Antworten bzw. Aussagen sowie der im Interview gemachten Verhaltensbeobachtungen.
- Das definierte Vorgehen unterstützt die Protokollierung durch entsprechende Arbeitshilfen wie Beobachtungs- und Protokollbögen (mit Gesprächsabschnitten, Themenbereichen, Checklisten, Interviewfragen). Dabei sollte nicht bereits während des Interviewverlaufs eine Bewertung oder Interpretation erfolgen (Trennung von Beobachtung und Bewertung).
- Im Gesprächsverlauf werden alle relevanten Informationen (Fragen, Antworten, zentrale Aussagen sowie relevante Verhaltensbeobachtungen) schriftlich festgehalten. Ersatzweise bzw. ergänzend erfolgt eine Ton- oder Videoaufzeichnung.
- Alle an der Ergebnisfindung Beteiligten (Beurteiler/-innen) sollten eine Protokollierung der Gesprächsinhalte, der Verhaltensbeobachtungen und des Interviewverlaufs vornehmen, um diese für die eigene Auswertung zu nutzen; ggf. ist aber auch eine gewisse Arbeitsteilung sinnvoll, um die Interviewer/innen zu entlasten.

Auswertung (nach Gesprächsende)

- Unmittelbar nach Durchführung des Interviews ordnen die Beurteiler/-innen die gesammelten Informationen den vorab definierten Beurteilungskriterien zu, wobei ähnliche Informationen zu einem Kriterium zusammengefasst werden.
- Zunächst nicht eindeutig zuzuordnende Informationen werden auf ihren direkten Anforderungsbezug geprüft und - sofern nicht relevant - verworfen. Zudem werden die Informationen auf mögliche Widersprüche geprüft.

- Sofern die Informationen nicht anforderungsbezogen dokumentiert wurden, ordnen die Beurteiler/-innen separat ihre Notizen den Beurteilungskriterien zu. Bei widersprüchlichen Informationen wird geprüft, welche Quellen verlässlicher bzw. welche Schlüsse hieraus zu ziehen sind. Soweit hinreichende Informationen vorliegen, wird die Ausprägung der verschiedenen Kriterien eingeschätzt und anschließend ggf. das persönliche Gesamtergebnis (gemäß den im Auswertungssystem festgelegten Regeln) ermittelt.
- Vorab definierte Skalierungshilfen (wie verhaltensverankerte Skalen oder Beschreibungen der Ausprägungen) können die Beurteilung unterstützen.

Ergebnisfindung

- Das Vorgehen zur Ergebnisfindung erfolgt für einzelne Kriterien und das Gesamtergebnis nach einem vorab klar geregelten Auswertungsprozess. Hierbei muss insbesondere definiert sein, welche Informationen in welcher Weise in die Bewertungen eingehen, ob für einzelne Merkmale Mindestausprägungen gefordert und Einzelergebnisse unterschiedlich gewichtet werden oder sich kompensieren können.
- Zunächst erfolgt ein Abgleich der Einschätzungen bzw. Ratings der Beurteiler/-innen für die verschiedenen Kriterien.
- Bei relevanten Unterschieden zwischen den Einschätzungen sollten zunächst die erhobenen Informationen und deren Zuordnung zu den Kriterien abgeglichen sowie die Belastbarkeit der einzelnen Daten überprüft werden.
- Anschließend sollten, falls noch notwendig, unterschiedliche Interpretationen und Bewertungsunterschiede diskutiert und das Beachten der Auswertungsregeln geprüft werden.
- Auf dieser Basis verständigen sich die Beurteiler/-innen auf Bewertungen der einzelnen Kriterien sowie auf ein Gesamtergebnis. Dies erfolgt entsprechend der vorab definierten Regeln zur Ergebnisbildung sowie unter Einbeziehung ggf. ergänzend erhobener Ergebnisse, z. B. von Tests.
- Anschließend werden ggf. noch ergänzende Maßnahmen bzw. Entscheidungsempfehlungen formuliert.

VERBREITETE QUALITÄTSMINDERUNGEN

- Eine Protokollierung unterbleibt oder ist zu knapp, sodass Auswertungen anhand von Erinnerungen erfolgen.
- Protokollierungen enthalten bereits Bewertungen.
- Körpersprachliche Signale der Interviewten werden ignoriert bzw. fehl- oder überinterpretiert.
- Ein Abgleich der Bewertungen durch die Beurteiler/-innen erfolgt nur bzgl. der Ratings der Anforderungsmerkmale und/oder des Gesamtergebnisses, ohne zumindest stark abweichende Wertungen zu besprechen.
- Die Gesamtbewertung der Interviewten wird festgelegt, bevor (und ohne, dass) eine systematische Auswertung der Einzelaspekte erfolgt („der Eindruck ist doch klar“).
- Die Auswertung erfolgt nicht regelgeleitet oder Auswertungsregeln werden spontan geändert.
- Auswertungsregeln werden „blind“ übernommen oder über „Jahre hinweg“ genutzt, ohne die Anwendbarkeit im aktuellen Verfahren zu hinterfragen.

STANDARD 7

ERGEBNISDOKUMENTATION UND -KOMMUNIKATION

Die Ergebnisse des Interviews sind entsprechend den betrieblichen Erfordernissen sowie den rechtlichen Anforderungen zu dokumentieren und den verschiedenen Beteiligten in adäquater Weise zu kommunizieren. Insbesondere die Interviewten haben dabei Anspruch auf eine wertschätzende und respektvolle Rückmeldung.

WORUM ES GEHT

Um die Ergebnisse eines eignungsdiagnostischen Interviews nutzbar zu machen sowie den verschiedenen bestehenden rechtlichen Anforderungen (z. B. AGG, EU-DSGVO) und Informationspflichten (z. B. BetrVG) zu entsprechen, sind diese in geeigneter Weise zu dokumentieren und aufzubewahren. Den verschiedenen Beteiligten, sind die Ergebnisse entsprechend dem Informationsbedarf ihrer Rolle, zu kommunizieren. Art und Umfang der Ergebnisdokumentation und -kommunikation sind abhängig von Anlass und Zweck des Verfahrens (z. B. Personalauswahl oder -entwicklung), der Zielgruppe des Verfahrens (z. B. Mitarbeiter der Organisation oder externe Kandidaten) und den Adressaten (Interviewte, Auftraggeber, Interessenvertreter bzw. weitere betroffene Personalfunktionen). Zu beachten ist, dass gerade auch die Ergebniskommunikation von großer Bedeutung für die Akzeptanz des Verfahrens ist.

UMSETZUNG

Ergebnisdokumentation

- Die Ergebnisdokumentation erfolgt entsprechend dem in der Auftragsklärung erhobenen organisationsspezifischen Bedarf und den hieraus abgeleiteten, in der Interviewkonzeption festgelegten Standards und Inhalten (vgl. Standard 3 und 6). Zu beachten sind hierbei Regeln für die Aufbewahrung, Zugänglichkeit und Weitergabe.
- Typische Inhalte der Ergebnisdokumentation sind zentrale Daten der Interviewten, Datum der Durchführung, Fragestellung, Verfahrenselemente und -beteiligte, Ausprägung zentraler Anforderungsmerkmale sowie ein Gesamtergebnis und ggf. Maßnahmenempfehlungen.
- Anforderungen an die Dokumentation werden bestimmt durch betriebliche Erfordernisse (z. B. Dokumentieren von Qualifizierungsbedarf), rechtliche Grenzen (z. B. Datenschutz) sowie Informationspflichten (z. B. BetrVG - Einbinden der Mitarbeitervertretung) und das Bemühen um Nachvollziehbarkeit und Transparenz.
- Der/die verantwortliche Eignungsdiagnostiker/-in (ersatzweise ein(e) Interviewer/-in) trägt Verantwortung für das Beachten der Anforderungen zur Ergebnisdokumentation. Damit einhergehend auch für den Schutz vertraulicher Daten (Zugriffsrechte, Aufbewahrungsfristen) sowie das Vernichten bzw. Löschen der Aufzeichnungen und Ergebnisse.

Ergebniskommunikation in der Organisation

- Der/die verantwortliche Eignungsdiagnostiker/-in (ersatzweise ein(e) Interviewer/-in) stellt sicher, dass die Ergebnisse den Beteiligten, entsprechend dem Informationsbedarf ihrer Rolle kommuniziert werden und macht ihnen, soweit sie hierauf Anspruch haben, die Dokumentation zugänglich.
- Zudem sichert er/sie die Akzeptanz durch ein transparentes Vorgehen sowie Serviceorientierung (z. B. durch Beratungsangebote) ggü. dem Auftraggeber und stellt im konkreten Einzelfall

- sicher, dass die mit dem Interview verbundenen Ziele (der Personalauswahl oder -entwicklung) erreicht werden.
- Der/die verantwortliche Eignungsdiagnostiker/-in (ersatzweise ein(e) Interviewer/-in) stellt bei allen Beteiligten ein Bewusstsein für die Notwendigkeit zum vertraulichen Umgang mit den Daten der Interviewten sowie den Ergebnissen des Verfahrens sicher und schreitet bei Verstößen ein.

Ergebniskommunikation an die Interviewten

- Die Interviewten erhalten zeitnah wenigstens eine Information zum Ergebnis des Verfahrens, dies kann mündlich oder in schriftlicher Form erfolgen und sollte akzeptanzförderlich (klar, wertschätzend) formuliert sein.
- Wenn die Interviewten Mitarbeitende der Organisation sind und besonders wenn die Ergebnisse auch für Personalentwicklungszwecke genutzt werden, sollte neben der Ergebnismitteilung eine inhaltliche Rückmeldung erfolgen.
- Gegenstand einer inhaltlichen Rückmeldung sind Stärken und Schwächen (i. S. der Anforderungen) sowie ggf. Entwicklungsempfehlungen und -maßnahmen; hierbei ist die Sicht der Interviewten zu berücksichtigen (vgl. Anhang 4).
- Inhaltliche Rückmeldungen stützen sich ausschließlich auf Informationen, die im Interview und ggf. über ergänzende diagnostische Verfahren (z. B. Tests) erhoben wurden und für die Fragestellung relevant sind.
- Der Ablauf eines Rückmeldegesprächs wird durch geeignete Materialien (z. B. Leitfaden, Anforderungsprofil etc.) unterstützt. Er orientiert sich am konkreten Einzelfall.

VERBREITETE QUALITÄTSMINDERUNGEN

- Eine Information zum Ergebnis erfolgt mit großem Zeitabstand oder Termine hierfür werden nicht eingehalten.
- Interviewte werden mit Aussagen in Form von Allgemeinplätzen oder unzutreffend vorteilhaften Formulierungen bewusst getäuscht oder vertröstet.
- Die Rückmeldung zu den Ergebnissen erfolgen durch Personen, die nicht am Interview beteiligt waren und Interviewer/-innen stehen nicht für Rückfragen zur Verfügung.
- Interviewte werden sehr unterschiedlich behandelt bzw. werden sehr unterschiedlich informiert.
- Inhaltliche Rückmeldungen sind nicht beschreibend oder bestehen aus Pauschalaussagen („Ihnen mangelt es an sozialer Kompetenz“) bzw. zweifelhaften Interpretationen, die nicht belegt werden können.
- Während der Ergebnisrückmeldung werden vertrauliche Informationen, z. B. über das Abschneiden anderer Interviewter (im Vergleich), weitergegeben.

STANDARD 8 EVALUATION

Die regelmäßige Evaluation ist ein selbstverständlicher, integraler Bestandteil der Nutzung eignungsdiagnostischer Interviews.

WORUM ES GEHT

Aussagekraft und Qualität eignungsdiagnostischer Prozesse sind keine statischen Merkmale. Sie lassen sich in der Verfahrensentwicklung kaum aus dem Stand optimieren. Zudem ist die konkrete Durchführung von maßgeblichem Einfluss. Nur eine kontinuierliche Prüfung und Optimierung während der Nutzung eines Interviewkonzeptes im Rahmen eines permanenten Verbesserungsprozesses stellen Aussagekraft und Qualität sicher. Hierzu ist zum einen in jedem Einzelfall der Anwendung die Qualität der Durchführung zu bewerten. Die Evaluation richtet sich zum anderen auf Funktionalität und empirische Bewährung der Verfahrenskonzeption.

UMSETZUNG

Evaluation der Interviewkonzeption

- Selbst das Anpassen bestehender Interviewkonzepte oder eine Neuentwicklung zur Anwendung lediglich in einem Einzelfall sollte auf Basis entsprechender Kenntnisse und Erfahrung mit der Entwicklung und Anwendung von Interviewkonzepten, theoretisch plausibilisiert und praktisch erprobt werden.
- Im Einzelnen zu prüfen sind z. B. das Abdecken der zentralen Anforderungsmerkmale, die Eignung der genutzten methodischen Zugänge, die Gesprächsstrategie, Qualität und Nutzbarkeit von Fragenkatalogen und Checklisten, Wirksamkeit von Verhaltensstimuli zur Verhaltensaktivierung, das Auswertungsverfahren, der Zeitrahmen insgesamt und auch für einzelne Blöcke.
- Zudem sollte auch hinterfragt werden, ob einzelne Anforderungsmerkmale sinnvoller (zuverlässiger oder ökonomischer) mit anderen ergänzenden Instrumenten, wie z. B. Tests, erhoben werden können.
- Bei der grundlegenden Neuentwicklung eines eignungsdiagnostischen Interviews sollte stets (zusätzlich) eine theoretische wie praktische Expertenprüfung der Konzeption durch eine(n) erfahrene(n) Eignungsdiagnostiker/-in erfolgen. Dies gilt insbesondere, wenn ein wiederkehrender Einsatz vorgesehen ist.
- Wenn eine Nutzung des Interviewkonzeptes für größere Zielgruppen und/oder durch verschiedene Interviewer/-innen erfolgen soll, ist die Funktionalität (s.o.) des Interviewkonzeptes im Rahmen von Probeläufen zu erproben.

Qualitätssicherung der Interviewdurchführung

- Nach jedem Interview bzw. jeder Anwendung eines Interviewkonzeptes sollte die Qualität der konkreten Durchführung im Interviewteam bewertet werden.

- Dabei sind die Einhaltung der definierten Regeln, das Abdecken aller relevanten Anforderungsmerkmale im Interview, die Wirksamkeit der Strategie der Gesprächsführung sowie der genutzten Fragen und das Zusammenspiel im Interviewteam zu betrachten.
- Zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Gesprächsführung sollten sich die beteiligten Interviewer/-innen eine Rückmeldung zu besonders wirksamen Vorgehensweisen und Verbesserungsansätzen der Interviewführung geben.
- Empfehlenswert ist es auch, von den Interviewten eine Rückmeldung zum Erleben des Verfahrens zu erbitten.

Empirisches (internes/externes) Benchmarking

- Insbesondere für längerfristig oder bei größeren Zielgruppen eingesetzte Interviewkonzepte, ist eine empirische Prüfung der eignungsdiagnostischen Aussagekraft sowie der Wirksamkeit des Interviews bzgl. verfolgter Nebenziele (z. B. Personalmarketing) i. S. eines Benchmarkings anzustreben.
- Im Rahmen der empirischen Evaluation der Aussagekraft des Verfahrens sind insbesondere die prognostische Validität bzw. die Vorhersagegenauigkeit bzgl. der Potenzial- und Eignungsaussagen des Verfahrens sowie möglichst auch die inhaltlich korrekte Einschätzung einzelner Eignungsaspekte zu untersuchen.
- Zusätzlich können auch die Fairness (vgl. z. B. Anhang 6) und Akzeptanz sowie der inhaltliche und wirtschaftliche Nutzen des Interviews Gegenstand der empirischen Evaluation sein.
- Im Hinblick auf weitere Nebenziele der Verfahrensnutzung können die Funktionalität der Interviewnutzung im Auswahlprozess, die Einbindung bzw. Zufriedenheit von Fachabteilungen bzw. Leistungsabnehmern und die vom Interviewsetting ausgehenden Signale (z. B. zur Unternehmenskultur) bzw. der Personalmarketingeffekt mögliche Inhalte der Evaluation sein.

VERBREITETE QUALITÄTSMINDERUNGEN

- Ein verengtes Verständnis von Evaluation, das sich nur auf aufwendige, umfangreiche empirische Untersuchungen bezieht, für die dann oft keine Zeit ist, sodass eine Qualitätsprüfung vollständig unterbleibt.
- Ein schleichender Verlust von Lernbereitschaft und Engagement als Folge zunehmender Routine und Erfahrung führt zu einer Minderung der Qualität der Durchführung sowie der eignungsdiagnostischen Beurteilungen.
- Die mangelnde Beachtung von Nebenzielen der Interviewdurchführung, z. B. mit der Folge einer fehlenden Kundenorientierung ggü. Interviewten oder Leistungsabnehmern.
- Zentrale Gütekriterien, wie die Prognosegüte oder wichtige Nebenkriterien wie Fairness und Nutzen des Verfahrens, werden auch bei längerer Anwendung und größeren Durchführungszahlen nicht empirisch untersucht.

UMSETZUNG IN DER PRAXIS

1. AUFTRAGSKLÄRUNG

Kein(e) Pilot/-in startet ein Flugzeug, ohne eine detaillierte Flugvorbereitung und Planung durchgeführt zu haben oder vorab seine Checkliste durchgegangen zu sein. So wie ein(e) Pilot/-in für alle Schritte der Flugplanung, -vorbereitung, -durchführung und -nachbereitung verantwortlich ist, sind es Eignungsdiagnostiker/-innen für sämtliche Schritte im Prozess der Durchführung eines Interviews. Die Nutzung von Checklisten ist auch hier ein sehr wertvolles Hilfsmittel, um zu vermeiden, dass der Interviewprozess ins Stocken gerät, zeitliche Ziele nicht eingehalten werden oder unnötig zusätzliche Ressourcen an Personal und Budget verbraucht werden.

Besonders wertvoll sind Checklisten für eine umfassende und systematische Auftragsklärung und damit für das Erarbeiten der Basis eines erfolgreichen Interviewprozesses (Westhoff, 2009). Auftraggeber und Auftragnehmer sollten hier alle relevanten Punkte vorab strukturiert anhand einer Checkliste klären. Ein Beispiel für eine Checkliste zur Auftragsklärung findet sich in Abbildung 1. Berücksichtigt sind hier sechs Aspekte des Klärungsbedarfs. Erstens die Sammlung von Informationen zu zentralen Aspekten der Position, dem Unternehmensumfeld sowie den relevanten Rahmenbedingungen. Zweitens das Klären der Erwartungen des Auftraggebers.

Der zeitliche Bedarf für diesen Abstimmungsprozess kann dabei durchaus variieren und hängt unter anderem von der Konstellation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und der Komplexität des Interviewprozesses ab. Je mehr Informationen vorab vorliegen, desto schneller geht es. Drittens das Klären der Anforderungen der betroffenen Zielposition(sgruppe). Viertens eine Beratung bzgl. der Gestaltung des Prozesses bzw. Vorgehens. Fünftens das konkrete Vereinbaren zum Vorgehen und den Verantwortlichkeiten und schließlich sechstens das Sichern der Verbindlichkeit bzw. Nachhaltigkeit der Vereinbarungen in der Umsetzung.

1. Informationssammlung

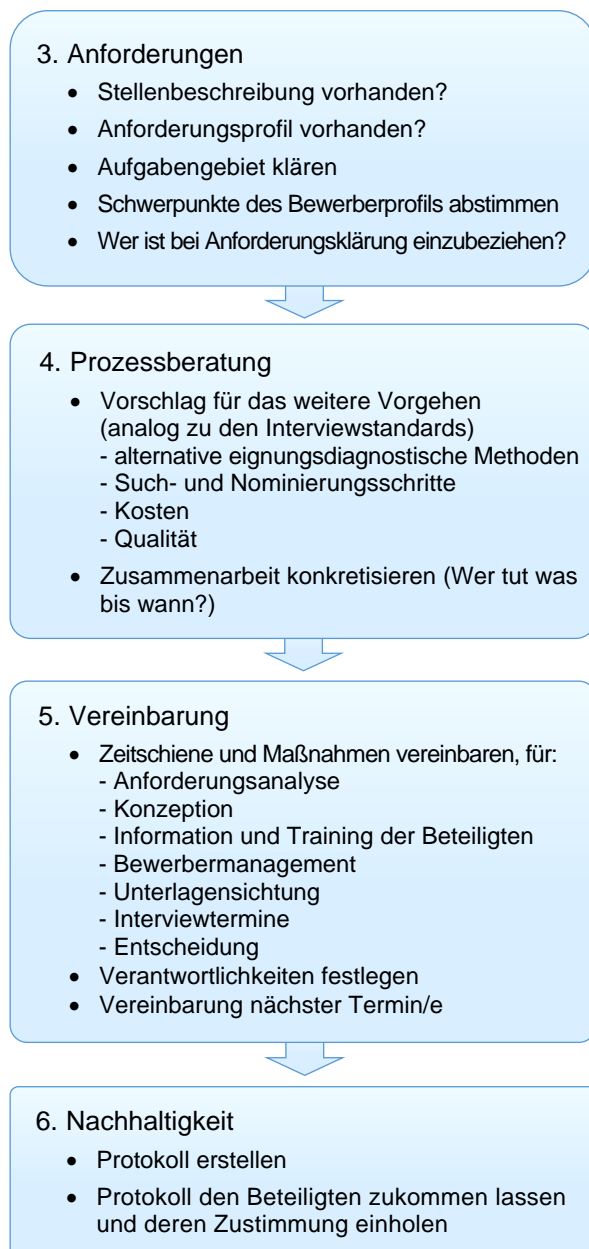
- Informationen über den Auftraggeber bzw. das Unternehmen, z. B.
 - Historie, Philosophie, Strategie
 - Größe, Stückzahlen, Markt- & Kundenstruktur
 - Personalstruktur
 - Erfahrungen der Auftraggeber mit Interviews
- Informationen über den Bereich
 - Aufgabe und Organigramm
 - Ziele der Abteilung im Unternehmenskontext
- Motivation für die Interviewdurchführung:
 - Recruiting (z. B. Neubesetzung einer aktuell oder zukünftig vakanten Position bzw. Besetzung einer neugeschaffenen Position)
 - Personalentwicklung (z. B. Potentialinterview)
- Bisherige Aktivitäten zur Besetzung der Position
 - wenn nicht erfolgreich, warum?
- Ausgestaltung der Position (z. B. vertragliche Konditionen)
- Zeitschiene
 - vorgelagerte Schritte
 - Beginn und Ende des Interviewprozess
 - Zeitpunkt der Besetzung oder Beginn der Personalentwicklung
- Rechtliche Rahmenbedingungen
 - relevante internationale rechtliche Aspekte
 - beamtenrechtliche Regelungen
 - kandidateninduzierte Rechtsaspekte
- Beteiligte am Interviewprozess
 - Personalabteilung, Konzeption
 - Fachliche und disziplinäre Führungskräfte
 - Mitbestimmungsorgane und Beauftragte
 - Interviewer, Beobachter

2. Erwartungen

- Erwartung an Auftragnehmer (Rolle, Nutzen)
- Klärung des Leistungsumfangs
- Commitment herstellen



Abbildung 1: Beispiel Checkliste Auftragsklärung



LITERATUR

Westhoff, K. (Hrsg.) (2009) **Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview**. Lengerich: Pabst.

Abbildung 1 Forts.: Beispiel Checkliste Auftragsklärung

QUALITÄTSSICHERNDE ASPEKTE IN DER INTERVIEWKONZEPTION

SPANNUNGSFELD VON RELEVANZ UND ZUVERLÄSSIGKEIT IN DER INTERVIEWGESTALTUNG

Um aussagekräftige eignungsdiagnostische Interviews zu entwickeln, ist es notwendig, zu klären, welche Aspekte für den Erfolg in einer Aufgabe relevant sind. Diese **eignungsrelevanten Aspekte** lassen sich durch eine umfassende, gründliche Aufgaben- und Anforderungsanalyse identifizieren. Weiter ist zu überlegen, wie erreicht werden kann, dass diese Aspekte auch beobachtbar werden. Hierzu sind geeignete **Gesprächsstrategien und Fragetechniken** (ggf. auch ergänzende methodische Zugänge bzw. Instrumente) zu wählen. Schließlich ist zu klären, wie das Vorgehen im Interview zu gestalten ist, damit die eignungsdiagnostischen Informationen möglichst **objektiv** (ohne Bias, frei von Urteilsverzerrungen) sowie **zuverlässig** (reliabel, frei von Messfehlern) erhoben werden können.

Erst wenn diese Fragen überzeugend gelöst werden, lassen sich Ergebnisse mit hoher **Aussagekraft (prognostischer Validität)** erzielen. Sind nur einzelne Punkte hiervon erfüllt, z. B. eine weitgehende Strukturierung des Interviews durch verbindliche Fragenkataloge, ist hiermit wenig gewonnen. Die Fragen müssen auch auf die richtigen Merkmale zielen und geeignet sein, relevante Informationen zutage zu fördern. Zu Recht wird kritisiert, dass gängige Fragen aus der Ratgeberliteratur für Bewerber dies eher nicht leisten können. Auch eine hochgradige Standardisierung birgt z. T. die Gefahr keine authentischen Antworten mit hohem Auskunftswert zu erhalten. Situativ kann es deshalb sinnvoll oder sogar notwendig sein, eine weniger standardisierte Gesprächsführung zu wählen (vgl. z. B. Sarges, 2011, 2013).

In dem Bemühen eignungsrelevante Informationen zu generieren und diese möglichst zuverlässig zu erfassen ist auch in einem anderen Punkt eine wichtige Ausgestaltungentscheidung zu treffen. Hierbei geht es um das **Festlegen des eignungsdiagnostischen Fokus**, also der Frage zu welchen

und zu wie vielen Anforderungsaspekten Informationen gesammelt werden sollen. Das Ziel, die relevanten Merkmale möglichst zuverlässig zu erfassen, steht hierbei im Konflikt mit dem Ziel einer großen diagnostischen Erkenntnisbreite, da die zur Verfügung stehende Zeit natürlich begrenzt ist. Es gilt deshalb einen möglichst guten Kompromiss zwischen der betrachteten Breite der Merkmale und der Genauigkeit der Inspektion dieser Merkmale zu finden.

Im Rahmen der Interviewkonzeption, der Vorbereitung, der Durchführung und der Auswertung gibt es zahlreiche weitere Gestaltungsfragen, die z. T. entscheidenden Einfluss auf die eignungsdiagnostische Aussagekraft (i. S. von Objektivität, Reliabilität und Validität) haben. Im Folgenden haben wir Hinweise für die hierbei zu treffenden **Ausgestaltungentscheidungen** zusammengestellt, die dem wissenschaftlichen Forschungsstand entsprechen.

BEDEUTSAME INFORMATIONEN GEWINNEN

Wie eben dargestellt ist das Identifizieren der relevanten Anforderungen bzw. Merkmale von zentraler Bedeutung für das Gewinnen aussagekräftiger eignungsdiagnostischer Informationen. Auf dieser Basis stellt sich die Frage, auf welche Weise in der Interviewführung hierzu Informationen gewonnen werden können. Das zentrale Mittel der Informationsbeschaffung in eignungsdiagnostischen Interviews ist die Befragung. Ansatzpunkte zum Gestalten der Befragung, mit dem Ziel möglichst relevante Informationen zu generieren, zeigt Abbildung 1. Zu beachten sind hierbei die Grenzen der rechtlichen Zulässigkeit von Fragen. Unzulässig sind alle Fragen, die sich nicht auf berufs- und anforderungsbezogene Informationen richten, insb. zum engeren Persönlichkeitsbereich (z. B. Familienplanung), zur Wertorientierung (z. B. Religion) sowie zu Herkunft und Vermögen (vgl. Diagnostik- & Testkuratorium, 2018).

ANSÄTZE ZUM GEWINNEN BEDEUTSAMER INFORMATIONEN

Anforderungsbezogene Gestaltung

- sicherstellen, dass eine hinreichend zuverlässige und komplexe (alle relevanten Anforderungsaspekte umfassende) Anforderungsbeschreibung vorliegt, die Merkmale aus den Bereichen Persönlichkeit, Verhalten und Ergebnisse berücksichtigt

Gesprächs- bzw. Fragetechnik

- konsequent **anforderungsbezogene Auswahl der Interviewfragen (bzw. -inhalte)**, mit gezielter (auch zeitlicher) Schwerpunktsetzung bei besonders erfolgskritischen Anforderungen
- **hohe Fragenqualität sicherstellen**, durch eine anforderungsbezogene Gestaltung und den Verzicht auf ritualisierte, allgemein bekannte Interviewfragen, um eingeübte, sozial erwünschte Antworten ohne Selbstoffenbarungswert zu vermeiden (vgl. z. B. Obermann & Solga 2018, Jetter 2008)
- **Nutzen bewährter Fragetechniken** (insb. biografische (gute Aussagekraft, setzt jedoch Erfahrung voraus) und situative Fragen (befriedigende bis gute Aussagekraft, setzt keine Erfahrung der Interviewten voraus) oder Nachfragetechniken (z. B. nach dem STAR-Schema), die zum Erfassen des jeweiligen Merkmals (-bereichs) geeignet sind
- Bemühen eine **hohe subjektive Relevanz** der Gesprächsinhalte bei den Interviewten zu erreichen (i. S. eines möglichst starken Ego-Involvements) im Rahmen einer biografieorientierten Gesprächsführung (vgl. z. B. Sarges, 2011, 2013)
- gezieltes **Hinterfragen berufsbezogener handlungsleitender Motive, Einstellungen und Bewertungen** bzw. überdauernder Zielbilder in der Aufgabenwahrnehmung, insb. bei Führungskräften

Abbildung 1: Ansätze zum Gewinnen bedeutsamer Informationen im Rahmen von Interviews

Als Fragetechniken sind **biografische Fragen (verhaltensorientierte Fragen)** und **situative Fragen** besonders relevant, die auf Basis der ermittelten Anforderungen konstruiert wurden. Jede Anforderungsdimension sollte über mehrere biografische und/oder situative Fragen erfasst werden.

Biografische Fragen (verhaltensorientierte Fragen)

basieren auf der Annahme, dass vergangenes Verhalten der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist. Wer in der Vergangenheit mit seinem Handeln erfolgreich war, wird künftig wieder so handeln. Dementsprechend wird nach konkretem Verhalten und dessen Folgen (Ergebnissen) in einer genau beschriebenen, tatsächlich vom Befragten erlebten, Situation gefragt. Auf diesem Ansatz basiert die Technik des **Behavior Discription Interview** (BDI; Janz, 1982 vgl. auch Obermann et al., 2018). Eine verbreitete Fragetechnik, die auf diesem Ansatz beruht, ist auch die **STAR-Methode**. Die Interviewten sollen hierbei für eine konkrete, erlebte Situation folgende vier Fragen beantworten: Welche Situation haben Sie vorgefunden? (S-Situation), Was war Ihre Aufgabe? (T-Task), Was haben Sie konkret getan? (A-Action) und Welche Ergebnisse haben Sie erzielt? (R-Result) (Beispiel: „Schildern Sie mir bitte eine Situation, bei der Sie ihre Führungskraft überzeugen konnten, obwohl diese zunächst nicht Ihrer Meinung war.“ - „Wie genau sah die Situation aus?“, „Wie sind Sie genau vorgegangen?“, „Wie war das Ergebnis?“). Erfundene Fähigkeiten und Leistungen lassen sich bei dieser Methode nur schwer schlüssig vermitteln, u. a. weil die Interviewten auch ihre Lösungsstrategien und konkreten Maßnahmen darstellen müssen.

Das Nutzen **situativer Fragen** basiert auf der Annahme, dass Menschen Verhalten auf Basis ihrer Erfahrungen bewusst steuern und dabei so gestalten, dass es dem Erreichen ihrer Ziele dient (vgl. **Situatives Interview**; Latham et al., 1980) Bei dieser Vorgehensweise wird eine mögliche erfolgskritische Situation (die durch ein Dilemma gekennzeichnet sein kann) genau beschrieben. Die Interviewten sollen dann schildern, wie sie sich in dieser Situation verhalten werden. (Beispiel: „Ihre Führungskraft bittet Sie, am kommenden Freitag lange zu arbeiten, da eine Fristangelegenheit dringend zum Abschluss gebracht werden muss. Sie haben am Abend jedoch Gäste eingeladen und freuen sich sehr hierauf. Andererseits wissen Sie, dass niemand sonst Sie im Betrieb vertreten kann. Wie gehen Sie vor?“). Mit derartigen situativen Fragen lässt sich klären, ob das

notwendige (theoretische) Handlungswissen oder sinnvolle Verhaltensintentionen vorhanden sind. Allerdings handelt es sich hierbei zwar um notwendige, aber nicht zwingend auch hinreichende Voraussetzung, dass das gewünschte Verhalten in der Praxis auch umgesetzt wird.

Ein alternativer Ansatz, der sich insbesondere für berufserfahrene Kandidaten eignet, ist das **Biographische Interview** (Sarges, 2011, 2013). In einem biographischen Interview geht man den ausbildungs- und berufsbezogenen Lebenslauf der Interviewten von vorne bis hinten durch und stellt zu jeder relevanten biographischen Station explorierende Fragen. Hierbei sind die Fragen kaum standardisiert, allerdings ist der Verlauf des Interviews inhaltsbezogen strukturiert. (Beispiel einer Fragesequenz zum Hochschulabschluss: „Welche Ideen hatten Sie vor Abschluss des Examens darüber, wie es danach einmal weitergehen sollte?“ Antwort: „Oh, da hatte ich hochfliegende Pläne.“ Eine Nachfrage wäre hier nicht (sachorientiert): „Was waren das für Pläne?“, sondern (emotional/motivational orientiert): „Hochfliegend?“ Antwort: „Naja, das hat sich dann doch bald gegeben, aber einen gewissen Anspruch, wenigstens XY zu erreichen, habe ich schon noch.“ Nachfrage: „Wie ist es zu dieser Umorientierung gekommen?“ etc.). Das Nacherleben der berichteten Situationen soll hierbei ein „**Ego-Involvement**“ (i. S. einer persönlichen Betroffenheit bzw. Selbstbetroffenheit; Sarges, 2008) auslösen, das valide, weil authentisch-unverfälschte Aussagen fördern soll. Die Antworten werden nach dem Interview den Anforderungsmerkmalen zugeordnet. Vorab definierte Fragenkataloge werden hierbei nicht genutzt, vielmehr empfiehlt Sarges Gesprächstechniken, die die interviewten Kandidaten in besonders stimulierender Weise zu einer Selbstreflexion anregen (z. B. nach Motiven fahnden, Kausalattributionen erkunden, Ziele erkennen, Kontrastieren).

Ein weiterer Ansatz ist das **Entscheidungsorientierte Gespräch** (EOG; Westhoff, 2009). Ziel ist es, eignungsdiagnostische Entscheidungen möglichst gut vorzubereiten. Das EOG versteht sich dabei als Werkzeugkasten, das für alle Phasen des

eignungsdiagnostischen Prozesses Regeln und Hilfestellungen zur Verfügung stellt (z. B. als Checklisten). Es basiert auf der Verhaltensgleichung der Entscheidungsorientierten Diagnostik. Verhalten wird hier als Funktion von kognitiven, emotionalen, motivationalen, sozialen, Organismus- und Umgebungsvariablen- und deren Wechselwirkungen verstanden. Die Besonderheit des EOG liegt in der systematischen Erhebung und Auswertung qualitativer Informationen (i. S. eines Tiefeninterviews). Die Interviewten sollen hierbei ihr Verhalten und Erleben möglichst plastisch und konkret beschreiben. Das geschilderte Verhalten wird dann mit dem für die Zielfunktion ermittelten Sollverhalten (für relevante bzw. erfolgskritische Situationen) abgeglichen.

STUFEN DER STRUKTURIERUNG

LEVEL 1

- **Befragung:** keine Vorgaben
- **Auswertung:** globale Bewertung

LEVEL 2

- **Befragung:** Vorgabe von Kompetenzbereichen und/oder eines Fragenpools mit großen Freiheitsgraden für die Auswahl von Fragen; keine Vorgaben für Nach- bzw. Folgefragen
- **Auswertung:** dimensionsweise Auswertung mit einfachen oder komplexen Ratingskalen

LEVEL 3

- **Befragung:** Vorgabe eines Fragenpools für definierte Kompetenzbereiche oder eines verbindlichen Fragenkatalogs mit Vorgaben für Nach- bzw. Folgefragen
- **Auswertung:** dimensionsweise oder fragenweise Auswertung mit einfachen oder komplexen Ratingskalen

LEVEL 4

- **Befragung:** Vorgabe eines verbindlichen Fragenkataloges; allenfalls begrenzte, definierte strenge Vorgaben für Nach- bzw. Folgefragen
- **Auswertung:** ausschließlich fragenweise Auswertung mit einfachen oder komplexen Ratingskalen

Abbildung 2: Stufen der Strukturierung nach Huffcutt et al, 2014

ZUVERLÄSSIGE INFORMATIONEN SICHERN

Der vielleicht am meisten herausgestellte Ansatz, zuverlässiger Informationen in eignungsdiagnostischen Interviews zu erzielen, empfiehlt eine **strukturierte Interviewführung**, i. S. eines möglichst gleichartigen (damit vergleichbaren) Ablaufs. Dass eine strukturierte Interviewführung die Zuverlässigkeit steigert, ist vielfach belegt und seit Längerem auch breit akzeptiert. Diskutiert wird jedoch die Frage nach dem **optimalen bzw. notwendigen Maß an Strukturierung**. Einen Vorschlag zur Definition relevanter Stufen der Strukturierung machen z. B. Huffcutt et al. (2014; vgl. Abbildung 2). Hier werden 4 Grade der Strukturierung unterschieden.

In einer Metaanalyse (Huffcutt et al., 2014) zeigte sich, dass die Aussagekraft (prognostische Validität) der gewonnenen Informationen von Stufe 1 zu 2 stark ansteigt. Auch von Stufe 2 zu Stufe 3 ist nochmals ein deutlicher (wenn auch etwas geringerer) Gewinn an Aussagekraft zu beobachten. Eine stärkere Strukturierung entsprechend Stufe 4 bringt jedoch keinen weiteren Zuwachs an Aussagekraft.

Auf Basis dieser Ergebnisse wird empfohlen **mindestens einen Fragenpool für definierte Kompetenzbereiche** oder noch besser einen verbindlichen Fragenkatalog mit Vorgaben für Nach- bzw. Folgefragen zu nutzen. Hierbei sollten die Fragen des Fragenkataloges **nach Themen sortiert** sein und inhaltlich sinnvoll aufeinander aufbauen. Die **Auswertung sollte mit Hilfe von Ratingskalen** für die betrachteten Merkmale (bzw. Anforderungsbereiche) dimensionsweise erfolgen.

WEITERE AUSGESTALTUNGSFRAGEN

In den folgenden Übersichten werden überblicksartig Empfehlungen für **weitere wichtige Ausgestaltungsfragen** dargestellt. Ausgestaltungsvarianten, die auf Basis aktueller wissenschaftlicher Ergebnisse (Huffcutt et al, 2014 und Levashina et al, 2014) sinnvoll sind bzw. die sich in der Praxis bewährt haben, werden hier in der Spalte „empfohlenes Vorgehen“ dargestellt, akzeptable Alternativen als „2. Wahl“ erwähnt. Zu vermeidende Vorgehensweisen sind in der Spalte „nicht empfohlen“ aufgeführt.

VORBEREITUNG DER DURCHFÜHRUNG

AUSGESTALTUNGSFRAGE	EMPFOHLEN	NICHT EMPFOHLEN
Zahl der Interviewer/-innen?	<ul style="list-style-type: none"> • mindestens zu zweit • 2. Wahl: allein 	<ul style="list-style-type: none"> • mehr als 3 bringen keinen wesentlichen Validitätszuwachs
Festes Interviewerteam?	<ul style="list-style-type: none"> • ja oder mindestens ein Interviewer bei allen Interviews dabei • 2. Wahl: wechselnde Interviewer 	<ul style="list-style-type: none"> • wechselnde Interviewer ohne Vorerfahrungen in vergleichbaren Verfahren der Organisation
Rollen der Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"> • bestimmen bzw. klären der Rollen unter Berücksichtigung der Qualifikation (Interviewer/-in, Beurteiler/-in, Protokollant/-in) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollen werden nicht festgelegt
Wer hat die Gesprächsleitung?	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen einer Person, idealerweise die/der mit den besten Interviewkompetenzen (Begrüßung und Verabschiedung durch Führungskraft) 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht festgelegt
Aufteilen der Fragen?	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilen der Gesprächsabschnitte oder Fragen auf die Interviewer/-innen • es gibt nur einen Interviewer/-in 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht festgelegt
Wer protokolliert?	<ul style="list-style-type: none"> • möglichst alle Interviewer/-innen, bzw. alle die gerade keine Fragen stellen • 2. Wahl fester Protokollant/-in 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht festgelegt
Durchführungsmedium	<ul style="list-style-type: none"> • ein einheitliches Durchführungsmedium (z. B. Videokonferenz) für alle Interviewten 	<ul style="list-style-type: none"> • wechselnde Mediennutzung (z. B. teilweise face-to-face Interview und Videokonferenz)

Abbildung 3: Ausgestaltungshinweise zur Vorbereitung eignungsdiagnostischer Interviews

DURCHFÜHRUNG DES INTERVIEWS

AUSGESTALTUNGSFRAGE	EMPFOHLEN	NICHT EMPFOHLEN
Gestalten des Beziehungsaufbaus	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität und Umfang werden vorgegeben, ferner wird eine zeitliche Limitierung festgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> • jede Form des Beziehungsaufbaus und Small-Talks wird untersagt • beziehungsgestaltender Kontakt wird weder zeitlich noch thematisch durch Regeln eingeschränkt / standardisiert
Transparenz der Beurteilungsdimensionen	<ul style="list-style-type: none"> • die Interviewten erhalten keine Informationen zu Beurteilungsdimensionen oder Fragen • Interviewte erhalten Hinweise zu den Beurteilungsdimensionen, jedoch nicht zu Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> • die Interviewten erhalten eine Liste der Fragen
Fragen pro Anforderungsdimension	<ul style="list-style-type: none"> • mindestens zwei bei wichtigen Anforderungsdimensionen • 2. Wahl: ggf. nur eine bei weniger zentralen Anforderungsdimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht festgelegt
Explorationszeit pro Frage	<ul style="list-style-type: none"> • ausreichend Zeit für Themenbereiche und Fragen einplanen • gleiche Explorationszeit für alle Interviewten 	<ul style="list-style-type: none"> • zu wenig Zeit vorgesehen
Zeitbedarf für das Interview	<ul style="list-style-type: none"> • ausreichend Zeit einplanen, angepasst nach Komplexität der Zielfunktion und Aufgaben • gleiche Zeit für alle Interviewten vorsehen 	<ul style="list-style-type: none"> • zu wenig Zeit vorgesehen
Art der Protokollierung	<ul style="list-style-type: none"> • anforderungsbezogene Dokumentation der Antworten, verhaltensnah, wenig wertend, O-Töne, Zitate • Protokollierung mit Hilfe verhaltensverankerter Antwortalternativen (bezugsrahmenorientierte Zuordnung) • bei biografischen Interviews als Verlaufskollorierung 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Protokollierung • zusammenfassende Notizen • keine Vorgaben oder Empfehlungen zur Dokumentation des Interviews
Vorgehen bei unklaren Antworten	<ul style="list-style-type: none"> • ein(e) andere(r) Interviewer/-in / Protokollant/-in unterbricht und fragt nach, alternativ • Punkt am Ende nochmal aufgreifen 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht nachfragen
Strukturierung des Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • definierte Fragenkataloge mit nur minimalen Auswahlmöglichkeiten • als Mindestmaß an Strukturierung werden ein Fragenkatalog oder definierte Kompetenzbereiche vorgegeben, wobei Fragen auch frei gewählt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> • keine definierten Kompetenzbereiche oder Fragenkataloge
Nachfragen und Anschlussfragen	<ul style="list-style-type: none"> • es gibt eine Regelung, ob und in welcher Form Nachfragen und Anschlussfragen genutzt werden, die einheitlich umgesetzt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • uneinheitliches Vorgehen

Abbildung 4: Ausgestaltungshinweise zur Durchführung eignungsdiagnostischer Interviews

AUSGESTALTUNGSFRAGE	EMPFOHLEN	NICHT EMPFOHLEN
Nutzen von Zusatzinformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterlagen zum Interviewten (z. B. Lebenslauf, Zeugnisse, Testergebnisse) werden erst im Bewertungs- und Entscheidungsprozess als unabhängige Prädiktoren genutzt • Unterlagen werden im Interview genutzt, wobei Art und Umfang durch Vorgaben definiert sind und so sichergestellt ist, dass alle Bewerber gleichbehandelt werden und die Nutzung standardisiert erfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> • es gibt keine Regeln zur Nutzung zusätzlicher Unterlagen und Informationen
Fragen der Interviewten	<ul style="list-style-type: none"> • für Fragen des Interviewten wird eine Phase am Ende des Gesprächs reserviert, die nicht diagnostisch ausgewertet wird 	<ul style="list-style-type: none"> • die Interviewten dürfen keine Fragen stellen
Aufzeichnung des Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • nach Einverständnis des Interviewten wird eine Ton-/Videoaufzeichnung vorgenommen • keine Aufzeichnung, nur Protokollierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeichnen des Interviews ohne ein Einverständnis • keine klare Regelung • uneinheitliches Vorgehen

Abbildung 4 Fortsetzung: Ausgestaltungshinweise zur Durchführung eignungsdiagnostischer Interviews

Im Zusammenhang mit der Frage des „richtigen Maßes“ an Strukturierung von Interviews wird auch diskutiert, ob und unter welchen Bedingungen **Nach- bzw. Anschlussfragen** zulässig und sinnvoll sind. Die wissenschaftlichen Ergebnisse hierzu sind uneinheitlich, sodass Nachfragen nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden sollten. In strikteren Positionen werden Nachfragen und Anschlussfragen als grundsätzlich zulässig angesehen, diese sollten jedoch in festgelegter, geplanter und neutraler Art und Weise formuliert sein, um sozial erwünschtes Antworten zu vermeiden. Eine andere Variante wäre, dass bei allen Interviewten

in gleicher Weise nachgefragt und hierbei dieselbe Zeit für die Antworten vorgesehen wird. In anderen Positionen wird empfohlen nur nachzufragen, wenn die Antwort eindeutig defizitär ist bzw. am Thema vorbeigeht oder die Interviewten sehr schüchtern sind. In weniger strikten Positionen werden Interviewer ermutigt, flexibel Nach- bzw. Folgefragen zu nutzen, um z. B. Hypothesen zu testen, vage Antworten zu präzisieren, negative Antworten zu hinterfragen oder nachzuhaken, wenn Interviewte offensichtlich versuchen, unbequemen Fragen aus dem Weg zu gehen.

AUSWERTUNG DES INTERVIEWS

AUSGESTALTUNGSFRAGE	EMPFOHLEN	NICHT EMPFOHLEN
Trennen von Beobachtung & Bewertung und Anwendung des Mehraugenprinzips	<ul style="list-style-type: none"> • es erfolgt zunächst eine individuelle Auswertung • Auswertung ohne einen Austausch der Beurteiler/-innen 	<ul style="list-style-type: none"> • sofortiger Spontanaustausch der Beurteiler/-innen zu Gesehenem und Gehörtem
Zuordnung der Informationen zu den Anforderungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> • jede einzelne Antwort wird separat beurteilt, sodass es ebenso viele Bewertungen wie Fragen gibt, idealerweise werden zu erwartende Antworten vorab den Kriterien zugeordnet • 2. Wahl: die Zahl der Fragen übersteigt die Zahl der Beurteilungsdimensionen, die Beurteilungsdimensionen werden auf Basis einer Zusammenschau der Antworten zu mehreren Fragen bewertet, die die unterschiedlichen Facetten der Dimension repräsentieren 	<ul style="list-style-type: none"> • nach Beendigung der Fragephase wird ein summarisches oder globales Urteil gefällt, dieses Urteil fasst den Gesamteindruck zusammen, der nach Beantwortung aller Fragen entstanden ist
Nutzen verhaltensverankerten Ratingskalen	<ul style="list-style-type: none"> • bei Nutzung von Ratingskalen werden alle Skalenpunkte mit verbalen Ankern versehen • 2. Wahl: es werden lediglich die Skalenpole geankert • bei ungerader Stufenzahl wird zusätzlich die Mittelkategorie geankert • bei sehr wenigen Interviews sind verhaltensverankerte Skalen nicht erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlerhaft entwickelte verhaltensverankerte Ratingskalen (z. B. mit Bezug auf verschiedene Merkmale oder ungleichen Abständen der Skalenpunkte) können mehr Verwirrung als Nutzen stiften
Gewichtung	<ul style="list-style-type: none"> • es erfolgt zumindest eine Unterscheidung von normalen Anforderungskriterien und Ausschlusskriterien • wenn gewünscht kann eine differenzierte Gewichtung auf Basis der Anforderungsanalyse erfolgen 	<ul style="list-style-type: none"> • einzelne Informationen werden „übergewichtet“ (z. B. mehreren Anforderungsdimensionen zugeordnet) • Kriterien werden willkürlich gewichtet • es erfolgt eine unterschiedliche Gewichtung der Kriterien bei den Interviewten
Verdichtung zu einem Gesamtergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • es erfolgt eine Gesamtschau der voll/ teilweise/nicht erfüllten Anforderungen hinsichtlich der einzelnen Interviewten • das Berechnen der Gesamtbewertung erfolgt aufgrund einzelner Ratingwerte, ggf. unter Anwendung von Gewichten oder Mindestwerten 	<ul style="list-style-type: none"> • es liegen keine Regeln zur Ermittlung des Gesamtergebnisses vor • es erfolgt eine intuitive Ermittlung des Gesamtergebnisses
Zusammenführen der Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • die Informationen der Interviewer/-in gehen in gleicher Weise in die Gesamtbewertung ein • bei sehr unterschiedlichen Bewertungen werden die zugrundeliegenden Beobachtungen diskutiert, ggf. ändern Interviewer/-innen ihre Bewertungen 	<ul style="list-style-type: none"> • es liegen keine Regeln zur Zusammenfassung der Ergebnisse vor

Abbildung 5: Ausgestaltungshinweise zur Auswertung eignungsdiagnostischer Interviews

GESTALTEN DES INTERVIEWABLAUFS

Die Nutzung eignungsdiagnostischer Interviews ist zu unterschiedlichen Zwecken (z. B. Personalauswahl, Potenzialanalyse, Karriereberatung) sowie für vielfältige Zielgruppen möglich. Eine Empfehlung zur Gestaltung des Interviewablaufs lässt sich deshalb nicht allgemein zutreffend geben.

Dennoch lässt sich zumindest ein **Vorschlag für die Gestaltung** des wohl häufigsten Anwendungsfalls, einer Auswahlentscheidung für eine konkrete Position machen. Der vorgeschlagene Interviewablauf (vgl. Abbildung 1), bietet eine allgemeine Struktur, die sich in der Praxis bewährt hat, im Einklang mit gängigen Interviewkonzepten steht und auf die konkrete Auswahl-situation angepasst werden kann.

Einen verbreiteten Vorschlag für den Aufbau eignungsdiagnostischer Interviews stellt auch das **Multimodale Interview (MMI)** dar (Schuler, 1992, 2016). Das MMI schlägt eine Struktur mit acht Abschnitten vor (Gesprächsbeginn, Selbstvorstellung des Bewerbers; Freier Gesprächsteil, Berufs- und Organisationswahl; Biografische Fragen; Realistische Tätigkeitsinformation; Situative Fragen und Gesprächsabschluss). Der Ansatz des MMI betont das Ziel, die Erkenntnisse auf mehrere Informationsquellen und methodische Zugänge zu stützen.

Eine in der Praxis relevante Variante des Interviewablaufs ergibt sich bei der Nutzung des **Biografischen Interviews** (Sarges, 2013 und 2011). Diese Interviewform ist insbesondere für die Nutzung eignungsdiagnostischer Interviews bei Führungskräften sowie bei anderen qualifizierten und berufserfahrenen Zielgruppen verbreitet. Bei dieser Interviewform wird der Gesprächsverlauf nicht thematisch anhand der Anforderungsmerkmale ausgerichtet, sondern orientiert sich am biografischen Verlauf der beruflichen Entwicklung.

Einen weiteren Vorschlag zur Interviewgestaltung stellt das **Entscheidungsorientierte Gespräch** (EOG; Westhoff, 2009) dar. Westhoff strukturiert das Gespräch in 3 Phasen - Eröffnungsphase, Informationserhebungsphase und Abschlussphase. Das EOG bietet eine Sammlung von Strukturierungshilfen

1. GESPRÄCHSBEGINN (ca. 5 Minuten)

- Begrüßung: Small-Talk, angenehme Atmosphäre schaffen (Blickkontakt, offene Körperhaltung)
- Vorstellung der Anwesenden mit deren Funktion in der Organisation und deren Aufgaben im Interview
- grober Ablauf, zeitlicher Rahmen
- Notwendigkeit von Notizen erklären (nichts Wichtiges vergessen), ggf. Zustimmung zur Aufzeichnung einholen
- Raum für Fragen zu Ablauf und Organisatorischem von Seiten der Interviewten

Redeanteile: Interviewer/-in 90 % - Interviewte 10 %

2. SELBSTVORSTELLUNG (ca. 5 Min.)

- stimulieren zum Erzählen
- ggf. Zeitrahmen vorgeben
- Warmreden des Bewerbers, Bewerber steht im Mittelpunkt
- selbst wenig reden
- Notizen machen (um später nachzufragen)
- falls nötig durch offene Fragen weiter stimulieren

Redeanteile Interviewer/-in 10 % - Interviewte 90 %

3. NACHFRAGEN ZU VORSTELLUNG UND BEWERBUNGSUNTERLAGEN (ca. 5 Min.)

- offene Punkte klären (Notizen aus Phase 2)
- Fragen zu den Bewerbungsunterlagen, Widersprüche klären
- anforderungsrelevante Punkte vertiefen, z. B. Checkliste zu stellenrelevanten Fachkenntnissen
- Motivation des Bewerbers für Bewerbung/Stelle

Redeanteile: Interviewer/-in 10 % - Interviewte 90 %

4. ANFORDERUNGSMERKMALE ERKUNDEN (ca. 30 - 35 Minuten; min. 50% der Gesamtzeit)

- biografische Fragen
- situative Fragen
- ggf. kurze Simulationssequenz (z. B. Rollenspiel)

Redeanteile: Interviewer/-in 10 % - Interviewte 90 %

5. BEWERBER INFORMIEREN (ca. 5 - 10 Min.)

- Ziele der Abteilung und Charakteristika der Organisation
- Information zur Funktion: Aufgaben, Rollen, Anforderungen im Sinne einer realistischen Tätigkeitsinformation
- Raum für Fragen des Bewerbers
- Bewerber Qualifikation und Motivation abgleichen lassen

Redeanteile: Interviewer/-in 90 % - Interviewte 10 %

6. ABSPRACHEN TREFFEN (ca. 5 Min.)

- weiteres Vorgehen abstimmen
- keine Entscheidung andeuten
- positiver Gesprächsausklang

Redeanteile: Interviewer/-in 90 % - Interviewte 10 %

Abbildung 1 Beispiel Ablauf (Dauer ca. 60 Min.)

und Checklisten zur Gestaltung des Interviewablaufs im Sinne eines Werkzeugkastens. Im Mittelpunkt des EOG steht der Abgleich des von den Interviewten geschilderten eigenen Verhaltens in für die Zielfunktion besonders relevanten bzw. erfolgskritischen Situationen mit dem hierzu ermittelten Sollverhalten.

ERFORDERLICHER ZEITAUFWAND

Bei Positionen mit wenigen überschaubaren Anforderungen, niedrigem erforderlichen Qualifikationsniveau, häufig bei jüngeren Personen mit wenig Erfahrung, sollten mindestens 45 bis 60 Minuten eingeplant werden. Für Positionen mit vielfältigen komplexen Anforderungen, hohem erforderlichen Qualifikationsniveau, berufserfahrenen Bewerbern oder großer Verantwortung beträgt der erforderliche Zeitaufwand mindestens 90 Minuten, kann aber mehrere Stunden erfordern. Bei Führungsaufgaben werden in der Praxis häufig auch zwei- bis dreistündige Interviews geführt.

In dem in Abbildung 1 dargestellten Ablauf würde der Zeitbedarf ca. eine Stunde für eine Position mit geringer Komplexität der Aufgabe betragen. Je vielfältiger oder auch anspruchsvoller die Aufgaben sind, desto höher wird der Zeitbedarf ausfallen, da sich hierdurch die Anzahl der zu beurteilenden Aspekte vergrößert. Eine längere Interviewdauer sollte auch veranschlagt werden, wenn die Verantwortung in der Aufgabe besonders groß ist, um die Sicherheit der Einschätzung der einzelnen Aspekte zu erhöhen. Hierbei würde sich jeweils die Phase 4 „Anforderungsmerkmale erkunden“ verlängern. In besonderen Fällen kann es dabei auch sinnvoll sein, die Inhalte auf mehrere Interviews, ggf. auch mit wechselnden Interviewern aufzuteilen. Der Ablauf ist hierbei entsprechend anzupassen.

LITERATUR

Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2013). **Employment Interview Reliability: New meta-analytic estimates by structure and format.** *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 264-276.

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.

Janz, T. (1982). **Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews.** *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580.

Latham, G., Saari, L. M., Pursell, E. P. & Campion, M. A. (1980). **The situational interview.** *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427.

Levashina, J., Hartwell, Ch. 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.

Obermann, Ch. & Solga, M. (2018). **Jobinterviews professionell führen.** Über 400 Interviewfragen für die erfolgreiche Personalauswahl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sarges, W. (2008). **Ego-Involvement.** In: Sarges, W. & Scheffer, D. (Hrsg.) *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik* (S. 17-30). Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (2011) **Biographisches Interviewen in der Eignungsdiagnostik.** In: Jüttermann, G. (Hrsg.). *Biographische Diagnostik* (s.169-177). Lengerich: Pabst.

Sarges, W. (2013). **Interviews.** In: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). (S. 575-591). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2018). **Das Einstellungsinterview.** (2. überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (1992). **Das Multimodale Einstellungsinterview.** *Diagnostica*, 38, 281-200.

Westhoff, K. (Hrsg.) (2009) **Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview.** Lengerich: Pabst.

ERGEBNISKOMMUNIKATION UND FEEDBACKGESPRÄCHE

Typische Ziele eignungsdiagnostischer Verfahren sind es, Grundlagen für Entscheidungen über personelle Maßnahmen (z. B. Auswahlentscheidungen) sowie von Personalentwicklungsfragen (z. B. zu Onboarding- oder Förderprogrammen) zu liefern. Im Hinblick auf das Erreichen dieser Ziele kommt neben der Qualität der eignungsdiagnostischen Erkenntnisse der Kommunikation der Ergebnisse besondere Bedeutung zu.

Zu unterscheiden sind hierbei zwei unterschiedliche Handlungsfelder. Erstens die **Kommunikation der Ergebnisse** an Auftraggeber/-innen, Entscheider/-innen, Mitbestimmungsorgane in der Organisation und ggü. den Interviewten. Zweitens ein **entwicklungsbezogenes Feedback** i. S. einer inhaltlichen Rückmeldung zu Stärken, Schwächen sowie Entwicklungsempfehlungen (als Entwicklungsimpuls) an die Interviewten.

Während es zahlreiche Veröffentlichungen zur Gestaltung des entwicklungsbezogenen Feedbacks ggü. den Teilnehmenden eignungsdiagnostischer Verfahren gibt, wird das erste **Handlungsfeld der Ergebniskommunikation** eher selten behandelt. Dabei hat auch dieser Aspekt der Ergebniskommunikation erhebliche Bedeutung für den Erfolg des eignungsdiagnostischen Prozesses. Versäumnisse bzw. Fehler, wie z. B. das „Vergessen“ bestimmter Beteiligter, Verzögerungen der Kommunikation oder Verstöße gegen Informations- oder Datenschutzpflichten können zu erheblichen Problemen führen. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind diesbezüglich eine bewusste und abgestimmte Planung der Ergebniskommunikation sowie deren gewissenhafte Umsetzung.

Im Hinblick auf das **Durchführen eines entwicklungsbezogenen Feedbacks** ist dagegen vor allem die Frage relevant, wie die Rückmeldung zu gestalten ist, damit diese Akzeptanz findet und die gewünschten Wirkungen erzielt. Relevante Einflussgrößen sind in der folgenden Abbildung aufgelistet (vgl. auch Lohs, M. & Zenglein, 2008). Einzelne der hier aufgelisteten Einflussfaktoren sind auch für die Akzeptanz einer reinen Ergebniskommunikation bei

Einflussfaktoren auf Akzeptanz und Wirksamkeit eines Feedbacks

Feedbackgeber/-in

- wahrgenommene Kompetenz der Feedbackgeber
- zugeschriebene Motive und Interesse (Neutralität)
- positive Grundhaltung ggü. den Feedbackempfängern
- positive Grundhaltung ggü. dem genutzten Instrument

Feedbackempfänger/-in

- Persönlichkeitsvariablen (z. B. Selbstwirksamkeit, Toleranz, Lernmotivation, Selbstwertschutz)
- Abweichung Selbst-/Fremdbild
- persönliche Kompetenzen (z. B. Problemlösefähigkeit, kritisches Denken)

Feedback

- Reihenfolge der Feedbackpunkte (erst Stärken)
- Anzahl kommunizierter Entwicklungsfelder (max. 3-5)
- Anforderungsbezug (konkreter Bezug zur Position)
- Konkretheit des Feedbacks (z. B. Beispiele / Aussagen)
- Inhalt des Feedbacks (positiv/negativ)
- das Ergebnis (insgesamt)
- konkrete Entwicklungsansätze (z. B. ein Entwicklungsplan)
- Verständlichkeit des Feedbacks (prägnant und eindeutig)
- wahrgenommener Nutzen des Feedbacks (aufzeigen)
- zeitnahe Durchführung und ein geeigneter Ort

Kontext

- Unterstützung bei der Umsetzung des Feedbacks
- wahrgenommener Nutzen der Entwicklung
- verfügbare Zeit für Entwicklungsschritte

Abbildung 1: Einflussfaktoren der Akzeptanz von Feedback nach Lohs, M. & Zenglein, C., 2008

Ein qualitatives inhaltliches Feedback auch für externe Bewerber/-innen bietet zudem die Chance für das Unternehmen, sich durch dieses Angebot positiv von anderen abzugrenzen bzw. darzustellen und einen Mehrwert für die Interviewten zu schaffen.

GESPRÄCHSABLAUF FEEDBACKGESPRÄCH

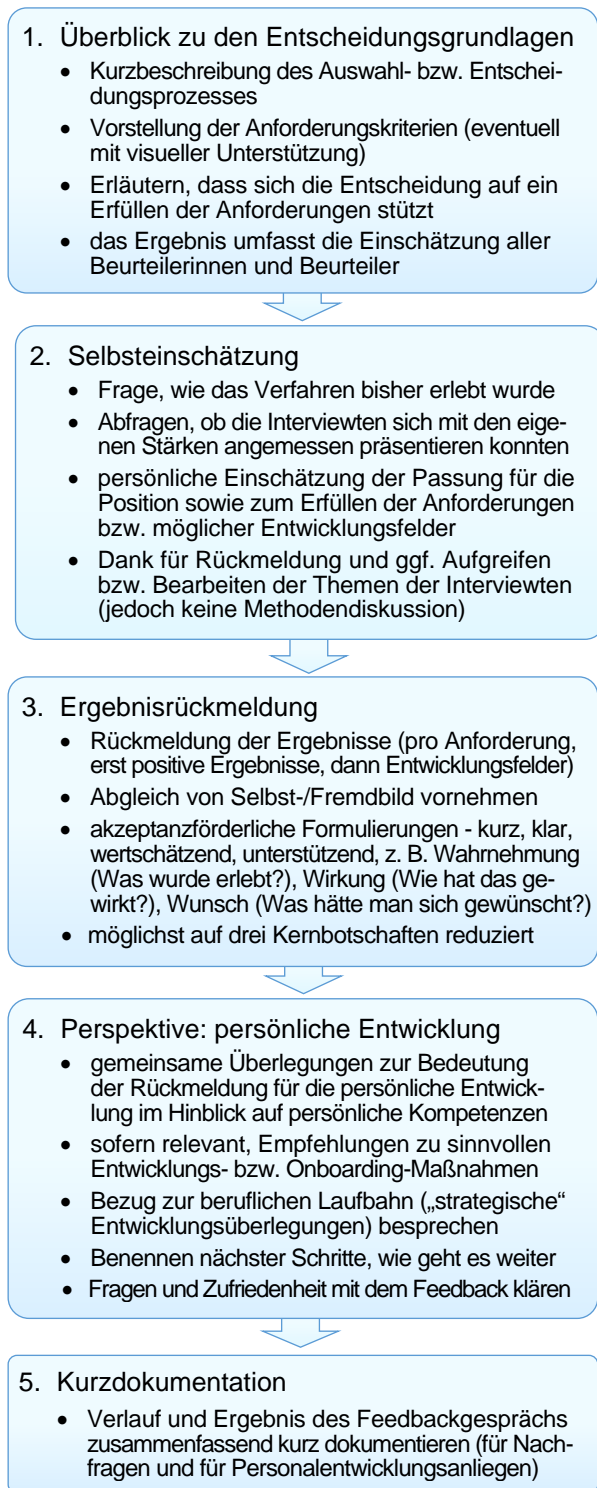


Abbildung 2: Beispiel Ablauf Feedbackgespräch nach Lohs & Zenglein, 2008

Bei internen Teilnehmenden ist nicht nur ein nachvollziehbarer Anspruch auf eine wertschätzende Behandlung, sondern auch das Bedürfnis nach Transparenz durch eine ausführlich inhaltliche Rückmeldung nachvollziehbar. Zudem ist es auch im Interesse des Unternehmens den identifizierten Entwicklungsbedarf zu adressieren und mit geeigneten Maßnahmen zu belegen. Im Idealfall findet daher nach einem erfolgten Interview ein entwicklungsbezogenes Rückmeldegespräch statt, das die persönliche und berufliche Weiterentwicklung unterstützt.

Der abgebildete Ablauf dient als Orientierung für ein ausführliches Rückmeldegespräch (für weitergehende Informationen vgl. Lohs & Zenglein, 2008). Die Interviewten bekommen hier das Ergebnis sowie die beobachteten Stärken und Entwicklungsfelder erläutert. Gemeinsam werden dann auch Überlegungen zur Personalentwicklung besprochen. Der Leitfaden eignet sich sowohl für Rückmeldegespräche (nach Interviews) mit internen wie externen Teilnehmenden als auch für Verfahren zur Auswahl für eine konkrete Zielposition oder zum Klären von Personalentwicklungsfragen. In Abhängigkeit von den jeweiligen Verfahrenszielen kann jedoch die Bedeutung der einzelnen Punkte unterschiedlich ausgeprägt sein.

Dieses Gespräch sollte idealerweise von der/dem verantwortlichen Eignungsdiagnostiker/-in (oder ersatzweise dem/der Interviewer/-in) geführt werden. Bei internen Teilnehmenden sollte dies möglichst unter Beteiligung der (künftigen) Führungskraft geschehen.

LITERATUR

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (2007, 2010). **Auswahlverfahren in der Hamburgischen Verwaltung**. Online: URL: <http://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2010/4430/>, letzter Zugriff 05.07.2020

Bergmann, N., Höft, N., Hossiep, R., Kevenoglu, F., Lohs, M., Marsch, S., Naef, B., Oppe, M., Twardokus, M. & Zenglein, C. (2008). **Feedback als Entwicklungsinstrument**. Arbeitskreis Assessment Center e. V.

Obermann, C. (2018). **Assessment Center** (6. Auflage, Kapitel 2.11 Rückmeldung der Ergebnisse an Teilnehmer, S. 266-282). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lohs, M. & Zenglein, C. (2008) **Checkliste zur Qualitätssicherung von Feedbackprozessen**. AC / Management Audit. Arbeitskreis Assessment Center e. V.

MEDIENVERMITTELTE INTERVIEWS

Dieser Anhang soll einen Überblick über wichtige Merkmale und Formen medienvermittelter Interviews sowie deren Vor- und Nachteile im Vergleich zu face-to-face geführten Präsenzinterviews geben.

Die überwältigende Mehrzahl von Interviews wird persönlich und vor Ort durchgeführt. Neben dieser klassischen Art der Durchführung können Interviews dank technologischer Hilfsmittel auch medienvermittelt geführt werden. Dies bedeutet, dass die Kommunikation über ein Medium (z. B. Telefon, Computer, Internet) erfolgt.

WELCHE FORMEN MEDIENVERMITTELTEN INTERVIEWS EXISTIEREN?

- Wichtigstes Merkmal medienvermittelter Kommunikation ist, dass Informationen über ein bestimmtes **Kommunikationsmedium** (z. B. Videoportal, Telefon, Chat) übertragen werden, da die beteiligten Personen in der Regel räumlich voneinander getrennt sind.
- Informationen können dabei **synchron** (in Echtzeit) oder **asynchron** (zeitversetzt) übertragen werden: In asynchronen Interviews werden die Antworten zu vorgegebenen Interviewfragen aufgezeichnet und erst zu einem späteren Zeitpunkt abgespielt und beurteilt.

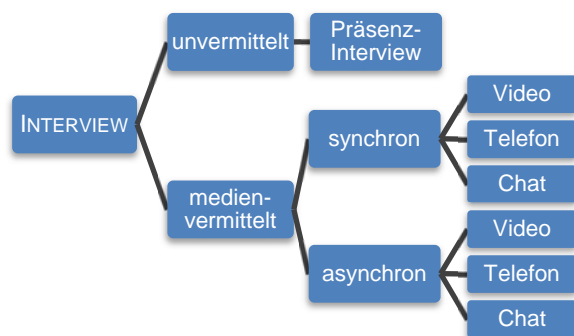


Abbildung 1: Vergleich unterschiedlicher Interviewformen

Die Wahl des Interviewformats hat großen Einfluss auf die wahrgenommene „**Soziale Präsenz**“ (also das Ausmaß, in dem Gesprächspartner/-innen bei der Kommunikation über elektronische Medien als natürliche Personen wahrgenommen werden) und auf den **Informationsreichtum** (die Reichhaltigkeit bzw. Vielfalt wahrnehmbarer Sinneseindrücke) in der Kommunikationssituation.

SYNCHRONE MEDIENVERMITTELTE INTERVIEWS

Im Vergleich zu klassischen Präsenzinterviews weisen **medienvermittelte Interviews** organisatorisch-technisch folgende Vor- und Nachteile auf (vgl. Abbildung 2).

SYNCHRONE MEDIENVERMITTELTE INTERVIEWS- VOR- UND NACHTEILE

VORTEILE

- einfache Kommunikation und Interaktion auch mit Personen, an räumlich entfernten Orten
- Möglichkeit zur parallelen Zuschaltung mehrerer örtlich verteilter Interviewer/-innen
- die Beteiligten können das Interview flexibel an einem Ort ihrer Wahl durchführen
- geringere Kosten für die Interviewdurchführung (keine Kosten für Anfahrt, Unterbringung, Verpflegung, Bereitstellung von Interviewräumen, etc.)
- Unternehmen können sich durch den Einsatz neuer Interviewtechnologien als moderne, fortschrittliche Arbeitgeber präsentieren
- Beschleunigen des Auswahlprozesses durch effiziente Interviewterminierung und -durchführung
- Möglichkeit zur Interviewaufzeichnung für eine genauere Protokollierung und Auswertung

NACHTEILE

- Alle Beteiligten müssen über die nötigen Kommunikationsmittel verfügen und diese bedienen können - diese technologische Eintrittsbarriere könnte technik-averse oder -unerfahrene Personen diskriminieren
- Reduzierter Informationsgehalt durch eingeschränkte Übermittlung von Mimik, nonverbalen Signalen, etc. und Fehlen anderer Hinweisreize (Geruch, Haptik)
- Risiko technikbedingter Abbrüche und Qualitätseinbußen durch geringe Verbindungsraten, Mikrofon- oder Kamerastörungen, etc.
- Zusätzliche Aufwendungen für Hard- und Software, technische Einrichtung und Wartung, Anwenderschulung und Bereitstellen von Support
- Zusätzlich notwendige Maßnahmen zum Sicherstellen der Vorgaben des Datenschutzes

Abbildung 2: Vor- und Nachteile synchroner medienvermittelter Interviews

MEDIENVERMITTELTE INTERVIEWS - ASYNCHRONE DURCHFÜHRUNG

Auch die **asynchrone Durchführung** medienvermittelte Interviews, bei der Fragen und Antworten zeitversetzt erfolgen, ist mit spezifischen Vor- und Nachteilen

verbunden. Diese spezifischen Vor- und Nachteile einer asynchronen Durchführung werden in Abbildung 3 dargestellt.

ASYNCHRONE MEDIENVERMITTELTE INTERVIEWS - VOR- UND NACHTEILE

VORTEILE

- **Zeitliche Flexibilität**, die Interviewten können die Aufzeichnung in einem definierten Zeitraum frei starten und Beurteiler/-innen die aufgenommenen Interviews zu einem beliebigen Zeitpunkt abspielen und bewerten
- **Mehrere Beurteiler/-innen** können unabhängig voneinander aufgezeichnete Antworten sichten und bewerten
- **Hohe Objektivität** der Durchführung durch eine identische Fragenabfolge und -formulierung, die Vorgabe von Bearbeitungs- und Antwortzeiten sowie den Ausschluss von Interviewer-Einflüssen (z. B. nonverbale Signale, an denen sich die Interviewten ausrichten)
- Ermöglichen **höherer Auswertungsqualität** durch die ausschließliche Konzentration der Beurteiler/-innen auf die Aussagen bzw. das Verhalten der Interviewten, da sie nicht die Gesprächsführung übernehmen müssen und (Bild-/Ton-)Aufzeichnungen beliebig oft abspielen können, um Aussagen oder Verhalten zu prüfen
- **Zusätzliche Analysemöglichkeiten** durch sekundengenaueres Erfassen und Begrenzen von Nachdenk- und Antwortzeiten (inkl. Aufzeichnung), wie das Ermitteln von Itemschwierigkeit, Bewerberreaktionen (Reaktionszeiten, Wörterzahl, Strukturiertheit, Detailgrad, Sprachstil) sowie Beurteiler-Übereinstimmungen

NACHTEILE

- Interviewte können asynchrone Interviews wegen der fehlenden Interaktion als **unpersönlicher** wahrnehmen sowie ihre Möglichkeit eingeschränkt sehen, die eigene „Persönlichkeit“ bzw. sich als „Individuum“ darzustellen
- **Höherer Konstruktionsaufwand** (Pretest, etc.) bei der Formulierung der Fragen, da diese ohne Rückfragen zuverlässig beantwortbar sein müssen sowie hinreichend komplex und offen zu formulieren sind, um sicherzustellen, dass die Antworten ausreichend variieren und genug Informationen bieten
- **Fehlende Flexibilität** bewerbenspezifische Fragen zu stellen (z. B. zu einzelnen Angaben in Bewerbungsunterlagen, widersprüchlichen Aussagen bzw. Eindrücken oder mehrdeutigen Antworten)
- Für **Systemausfälle** oder unverwertbare Aufzeichnungen müssen vorab standardisierte Verhaltensregeln (Wiederholung, Teilauswertung, etc.) formuliert werden
- Die Aufzeichnung eigener Antworten und deren Abspeicherung auf Servern Dritter kann von Interviewten als unangenehm erlebt werden bzw. bei fehlendem Vertrauen **Ablehnung** und den **Abbruch der Bewerbung** auslösen.

Abbildung 3: Vor- und Nachteile asynchroner medienvermittelter Interviews

VOR- UND NACHTEILE AKTUELLER MEDIEN

Die einsetzbaren Kommunikationsmedien unterscheiden sich bzgl. ihrer Eigenschaften, Leistungsfähigkeit und spezifischen Herausforderungen teilweise erheblich. Die

folgende Abbildung bietet einen Überblick über einige der wichtigsten Unterschiede zwischen den Medien Video, Telefon und Chat sowie den jeweiligen Herausforderungen.

	VIDEO	TELEFON	CHAT
Kosten für Initiierung und Wartung	hoch Anfangsinvestition für Hardware (Webcam, Mikrofon), Lizenzieren und Integration in Bewerbermanagementsystem; Entwickeln von bzw. Anbinden an IT-Schnittstellen; regelmäßige Updates, Einrichten eines techn. Supports	niedrig lediglich Verbindungskosten abhängig von Tarif und Entfernung	mittel bis hoch Anfangsinvestition für Lizenzen und Integration in Bewerbermanagementsysteme; Entwickeln von bzw. Anbinden an IT-Schnittstellen, regelmäßige Updates, Einrichten eines technischen Supports
Anforderungen an die Handhabung	mittel Handhabung setzt Einführung in die verwendete Software (Bedienung, Aufzeichnung, Speicherung, etc.) voraus	niedrig sichere Handhabung erwartbar	niedrig sichere Handhabung erwartbar
Risiko technischer Störungen	mittel bis hoch abhängig von eingesetzter Video-Software, Aufzeichnungsgeräten (Kamera, Mikrofon), Kompatibilität und Internetverbindung	mittel abhängig vom verwendeten Telefon (Mobil oder Festnetz) und geografischer Distanz (Deutschland, EU, weltweit)	mittel abhängig von eingesetzter Chat-Software, Kompatibilität und Internetverbindung
Reduzierung Informationsreichtum	niedrig neben Sprache können auch Mimik, Gestik, Körpersprache und Kleidung übertragen werden	mittel nur Sprache (Inhalt, Lautstärke, Sprechtempo, Intonation, Satzmelodie, Pausen, Wortschatz, etc.)	hoch nur Text/Schriftsprache

Abbildung 4: Vor- und Nachteile aktueller Medien

FORSCHUNG ZUM VERGLEICH VON PRÄSENZ- UND MEDIENVERMITTELTEN INTERVIEWS

Nach Ansicht vieler Forscher/-innen lassen sich die bisherigen Ergebnisse aus der Erforschung von Präsenzinterviews nicht uneingeschränkt auf medienvermittelte Interviews übertragen. Studien, die sich dem Vergleich von Präsenz- und medienvermittelter Interviews widmen, haben bislang u. a. zu folgenden Erkenntnissen geführt:

- Interviewende und Interviewte beurteilen sich in medienvermittelten Interviews wechselseitig kritischer: Interviewende bewerten die Interviewten hinsichtlich Sympathie und Intelligenz negativer und empfehlen diese seltener

für einen Arbeitsplatz (z. B. Fullwood, 2007; Sears, Zhang, Wiesner, Hackett, & Yuan, 2013). Interviewte schätzen die Interviewenden als weniger vertrauenswürdig und weniger kompetent ein (z. B. Blacksmith, Willford & Behrend, 2016).

- Interviewende können technikbedingt weniger Hinweisreize zur Beobachtung bzw. Bewertung heranziehen (z. B. Tanis & Postmes, 2003; Walther & Parks, 2002).
- Interviewte bemängeln eine unpersönlichere Atmosphäre und weniger Informationen, mit denen sie sich einen Eindruck vom Arbeitsplatz und der Unternehmenskultur bilden können (Langer, König, & Krause, 2017; Sears et al., 2013).

- Interviewte nehmen in medienvermittelten Interviews eine geringere Fairness wahr und schätzen ihre Erfolgsaussichten niedriger ein (z. B. Chapman, Uggerslev, & Webster, 2003; Hiemstra, Oostrom, Derous, Serlie, & Born, 2019).
- Interviewte sehen sich in ihrer Möglichkeit eingeschränkt, ihre Stärken hervorzuheben (Impression Management zu betreiben), und können durch die geringer erlebte Kontrolle Stress bzw. Frustration empfinden (Chapman et al., 2003).
- Zeitversetzte Videointerviews weisen einen hohen Standardisierungsgrad auf und sichern damit zuverlässige Ergebnisse (z. B. Chamorro-Premuzic et al. 2017).

SIND DIE BEWERTUNGEN AUS MEDIENVERMITTELTEN INTERVIEWS VALIDE?

Die wenigen bislang vorliegenden Studien sprechen dafür, dass sich die Ergebnisse aus medienvermittelten Interviews in ähnlichem Maß wie Präsenzinterviews zur Vorhersage berufsbezogener Erfolgskriterien wie z. B. Vorgesetztenbeurteilungen (Schmidt & Rader, 1999) oder Arbeitsleistung (Gorman et al., 2018) eignen. Genauere Erkenntnisse zu den potenziell unterschiedlichen Validitäten aus verschiedenen Interviewformen liegen aktuell noch nicht vor.

VISION AUTOMATISierter INTERVIEWS

Kommunikationsmedien ermöglichen Organisationen und Interviewenden Gespräche mit Beteiligten an beliebigen Orten und steigern damit die Flexibilität bei der Interviewdurchführung und -bewertung. Verfolgt man diesen Ansatz weiter und strebt eine maximale Flexibilisierung bzw. Personalentlastung an, stößt man (insb. für asynchrone Interviews) auf Softwarelösungen, die den Prozess der Interviewführung und -bewertung vollständig zu automatisieren versuchen.

Zum Einsatz kommen hierbei z. B. sogenannte Chatbots, also technische Dialogsysteme, die Anfragen als Text oder Sprache entgegennehmen, mit hinterlegten Wissensdatenbanken vergleichen und bewerten

sowie daraus selbständig Antworten ableiten. Solche Chatbots kommen bereits häufig im Kundenservice bei der Bearbeitung einfacher Kundenanliegen zum Einsatz. Es ist zu erwarten, dass diese Technologie auch im Bereich eignungsdiagnostischer Interviews Anwendung finden wird. Darüber hinaus eignen sich Chatbots für die frühzeitige Abfrage kritischer Bewerberinformationen (z. B. Gehaltswunsch, Mobilität, Berufserfahrung, Kündigungsfrist). In einem automatisierten Chatinterview müssen die Teilnehmenden eingehende Push-Nachrichten bzw. Filterfragen per Textnachricht beantworten, um sich für die weiteren Auswahlsschritte im Bewerbungsprozess zu qualifizieren. Teilweise verlangen diese Systeme auch die Aufzeichnung und den Upload von Ton- oder Videoaufnahmen.

Neben Chatbots existieren umfassendere videogestützte Ansätze, welche audiovisuelle Informationen von Gesprächspartnern analysieren und automatisiert Bewertungen vornehmen. Zur Analyse werden dabei u. a. sprachliche Merkmale (z. B. Redefluss, Betonung, Prosodie bzw. Satzrhythmus, Sprachgebrauch, Tonumfang, Sprachtempo und Pausen) sowie auch nonverbale Merkmale (z. B. Mimik, Augenkontakt, Kopfbewegungen und Gestik) genutzt. Die automatisierten Bewertungen erfolgen dabei z. B. auf Basis bekannter empirischer Zusammenhänge zwischen beobachteten Merkmalen und gesuchten Eigenschaften oder durch den Vergleich der Antworten mit den Reaktionen erfolgreicher Mitarbeiter/-innen eines Unternehmens. Mithilfe neuronaler Netzwerkmodelle, Ansätze maschinellen Lernens sowie verbesserter Technologien zur Sprach- und Mimikerkennerung wurden bereits Beurteilungsalgorithmen entwickelt. Diese zielen z. B. darauf die Eignung von Bewerbern auf Basis aufgezeichneter Videointerviews automatisiert zu bewerten (z. B. Chen, Zhao, Leong, Lehman, Feng, & Hoque; 2017; Hemamou, Felhi, Vandenbussche, Martin, & Clavel, 2019).

Bei diesen Ansätzen sind insbesondere Verfahren, die mittels Algorithmen die Zusammenhänge zwischen den erhobenen Merkmalen und Eigenschaften erfolgreicher

Mitarbeitender berechnen, kritisch zu bewerten. Diese sind besonders anfällig für eine unbeabsichtigte Diskriminierung einzelner Bewerbergruppen. Weniger kritisch sind Algorithmen, die Aussagen auf die Messung anforderungsbasierter Merkmale stützen. Generell ist zu fordern, dass Anbieter Angaben zur Güte der Algorithmen erbringen, und dass diese die allgemeinen

Testgütekriterien erfüllen und nachgewiesen diskriminierungsfrei sind. Zudem sind strenge Datenschutzanforderung zu stellen und die Interviewten darüber zu informieren, welche Daten konkret genutzt und welche Schlussfolgerungen hieraus gezogen werden (vgl. Beuth, DIN SPEC 91426, 2020).

STANDARD	PROZESSSCHRITT	HERAUSFORDERUNGEN BZW. ZU BEACHTENDE PUNKTE
Standard 3	Interviewkonzeption	<p>synchrone und asynchrone Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • technikbedingt eingeschränkter Informationsreichtum (media richness) • Eignung der Nutzung je nach Einsatzzweck prüfen <p>zusätzlich asynchrone Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Interviewfragen gewährleisten • Sicherstellung der Trait-Aktivierung • Fester Fragenkatalog ohne bewerberindividuelle Fragen • Vorgabe und Kontrolle von Bearbeitungs- und Antwortzeiten • Pretest zur optimalen Interviewgestaltung erforderlich
Standard 4	Qualifikation der Verfahrensbeteiligten	<p>synchrone und asynchrone Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung in die Handhabung der benötigten Kommunikationsmedien und Software (durch spezifische Schulungen, Anleitungen, etc.)
Standard 5	Durchführung	<p>synchrone und asynchrone Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • einheitliche Mediennutzung sicherstellen (Medium nicht fallweise wechseln) • Bereitstellung notwendiger Hard- oder Software • Regeln zum Umgang mit technischen Störungen (Support) • Einhalten von (technologiebezogenen) Datenschutzregelungen • Sicherstellen der Akzeptanz (z. B. durch Tutorials oder Technik-Checks) <p>zusätzlich asynchrone Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewährung/Ablehnung der Möglichkeit zum Löschen, Unterbrechen oder Wiederholen von Antwort-Aufzeichnungen • Akzeptanz- und Datenschutzfragen stellen sich hier verstärkt
Standard 6	Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung	<p>synchrone und asynchrone Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • umfassende automatische Protokollierung möglich • Auswertung manuell oder mit festgelegten Bewertungsformeln möglich • Interviewformat beeinflusst Bewertungsprozess und Urteile
Standard 8	Evaluation	<p>asynchrone Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • automatisierte Evaluation im Anschluss an Durchführung möglich • Auswertung von Nutzungsstatistiken (Dauer, Abbrüche, etc.) und psychometrischen Kennwerten (Reaktionszeiten, etc.) möglich

Abbildung 5: Übersicht der bzgl. einzelner Standards zu beachtenden Punkte

HINWEISE ZUR GESTALTUNG UND NUTZUNG MEDIENVERMITTELTEN INTERVIEWS

Der Einsatz moderner Kommunikationsmedien erweitert die Einsatzmöglichkeiten von Interviews erheblich. So können synchron durchgeführte medienvermittelte Interviews wegen ihrer Reichweite und Ortsunabhängigkeit einen ökonomischen Weg zum Interviewen großer bzw. dezentraler Bewerberpopulationen darstellen. Asynchron durchgeführte Interviews vergrößern die Flexibilität weiter, indem sie es den Beteiligten ermöglichen Interviewort und -beginn sowie den Zeitpunkt der Interviewauswertung frei zu wählen. Andererseits bedingt die medienvermittelte Durchführung auch spezielle Limitierungen, z. B. aufgrund des typischerweise eingeschränkten Informationsreichtums.

Das Erzielen aussagekräftiger Ergebnisse und Vermeiden typischer Fehler wird nur dann verlässlich möglich, wenn bei der Gestaltung und Nutzung medienvermittelter Interviews einige Punkte beachtet werden. Abbildung 5 enthält eine Übersicht der zu beachtenden Punkte in den betroffenen Interview Standards (bzw. Schritten der eignungsdiagnostischen Prozesskette). Im nachfolgenden Text werden diese Punkte dann weiter ausgeführt und erläutert.

Qualitätsanforderungen für video-gestützte Methoden der Personalauswahl formuliert auch die **DIN SPEC 91426**, die sich u. a. intensiv mit Anforderungen an Produktmerkmale und Funktionalitäten von Instrumenten für zeitversetzte oder automatisiert ausgewertete Videointerviews auseinandersetzt.

STANDARD 3 - INTERVIEWKONZEPTION

Die Wahl des Kommunikationsweges lässt sich anhand von vier Kriterien bzw. Grundanforderungen entscheiden: **Genauigkeit, Schnelligkeit, Vertraulichkeit und Komplexität**. Je höher die Anforderungen in jedem dieser Bereiche ausfallen, desto wichtiger bzw. vorteilhafter ist eine hohe soziale Präsenz. Klassische Vorstellungsgespräche bzw. Präsenzinterviews erfüllen diese Anforderungen in hohem Maße,

da in ihnen der exakte Wortlaut (Genauigkeit) unmittelbar erfasst und hinterfragt werden kann (Schnelligkeit) sowie durch die persönliche Anwesenheit sensible Informationen ausgetauscht (Vertraulichkeit) und schwierige oder kontroverse Inhalte diskutiert werden können (Komplexität).

AUFGABENBEZOGENE GRUNDANFORDERUNGEN AN KOMMUNIKATIONSWEGE			
Genauigkeit	Schnelligkeit Bequemlichkeit	Vertraulichkeit	Komplexität
<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung des exakten Wortlauts • Dokumentierbarkeit der Information • Einfache Weiterverarbeitung • Überprüfbarkeit der Information 	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Übermittlungszeit • kurze Erstellungszeit • schnelle Antworten • Einfachheit des Kommunikationsvorganges • Übertragung kurzer Nachrichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung vertraulicher Inhalte • Schutz vor Verfälschung • Identifizierbarkeit des Absenders • Interpersonelle Vertrauensbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis nach eindeutigem Verstehen des Inhalts • Übermittlung schwieriger Sachzusammenhänge • Austragen von Kontroversen • Lösung komplexer Probleme

Abbildung 6: Vier Grundanforderungen zur Medienwahl nach Klingenberg & Kränzle, 1983

Mit steigendem Technologisierungs- bzw. Automatisierungsgrad müssen dagegen wachsende Einschränkungen in allen vier Bereichen akzeptiert werden. Bei der Gestaltung medienvermittelter Interviews ist so z. B. zu beachten, dass die Möglichkeit zur Verhaltensbeobachtung eingeschränkt ist, da technikbedingt weniger Hinweisreize des Gegenübers wahrgenommen werden können. Grundsätzlich fehlen haptische (Händedruck) oder olfaktorische Eindrücke (Geruch), deren diagnostischer Beitrag allerdings auch angezweifelt werden kann. Bei Telefoninterviews fehlen im Vergleich zu Videointerviews alle visuellen Informationen (Kleidung, Körperhaltung, Gestik, Mimik, etc.), sodass

neben inhaltlichen Aussagen lediglich Sprechtempo, Intonation, Satzmelodie oder Pausen zur Bewertung ergänzend herangezogen werden können. Den geringsten Informationsreichtum bieten Chatinterviews, da dort lediglich die eingegebenen Texte (nach Aussageinhalt, Rechtschreibung, Grammatik, Wortschatz, etc.) bewertet werden können.

Bei zeitversetzten Interviews müssen wegen ihres automatisierten Ablaufs im Vorfeld eine ganze Reihe wichtiger Interviewparameter festgelegt werden, die den geplanten Interviewablauf entscheidend beeinflussen und nicht mehr ad hoc geändert werden können. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Formulierung der Interviewfragen: Hierbei ist zu beachten, dass die systemseitig eingeblendeten Fragen einerseits leicht verständlich sind und andererseits hinreichend offen formuliert werden, sodass die Antworten der Interviewten ausreichend variieren und genug Informationen bieten, um die damit erhobenen Dispositionen (ohne weitere Rückfragen) zuverlässig bewerten zu können.

Da bei asynchronen Interviews die eingesetzten Frageninventare vorab aufgesetzt werden müssen, sind diese in der Regel ausschließlich aufgaben- bzw. kompetenzorientiert formuliert und beinhalten keine individuellen Fragen, z. B. zur Überprüfung einzelner Angaben aus (Bewerbungs-) Unterlagen, zum Nachhaken bei mehrdeutigen Angaben oder zur Aufklärung widersprüchlicher Aussagen.

Eine weitere Besonderheit stellt die Möglichkeit zur sekundengenauen Festlegung der für die Interviewten vorgesehenen Bedenk-/Bearbeitungszeiten und der Aufzeichnungsdauer der Antworten dar. Bei der Auswahl der später präsentierten Fragen muss deshalb vorab genau überlegt werden, welche Antworten/Reaktionen diese beim Interviewen hervorrufen und wie ausführlich die Antworten ausfallen sollen. Durch die Anzeige der vorgesehenen Bedenkzeit (z. B. 01:00 min) sowie der maximalen Aufzeichnungsdauer für eine Antwort (z. B. 01:30 min) erhält der Interviewte auch einen Hinweis, welche Erwartungen an den Umfang und die Detailliertheit der Antwort

gestellt werden. Um die Antworten des Interviewten stärker zu strukturieren, können offene Fragen deshalb in mehrere konkrete Unterfragen aufgegliedert oder um explizite Handlungsanweisungen ergänzt werden (z. B. „Nennen Sie die wichtigsten ...“; „Beschreiben Sie mehrere Gründe ...“; „Erläutern Sie, warum ...“).

Die psychometrischen Anforderungen an Fragen und Bewertungskriterien persönlicher Interviews gelten auch für medienvermittelte Interviews. Deshalb sollten die teils von (Software-)Anbietern bereitgestellten Kataloge mit Beispielfragen und Bewertungskern durch eigene Fragenkataloge und (verhaltensverankerte) Ratingskalen ersetzt sowie inhaltlich geprüft und empirisch auf messtheoretische Gütekriterien untersucht werden. Bei einer asynchronen Durchführung sollte zudem unbedingt ein Pretest durchgeführt werden, der gezielt die Verständlichkeit und Interpretation der Fragen, die geplanten Zeitbeschränkungen für Bedenk- und Antwortzeiten sowie den Informationsreichtum und die diagnostische Verwertbarkeit der aufgezeichneten Antworten überprüft.

STANDARD 4 - QUALIFIKATION DER VERFAHRENSBETEILIGTEN

Beim Einsatz moderner Kommunikationstechnologien benötigen alle Verfahrensbeteiligte zusätzliche Kenntnisse und ggf. Unterstützung bei deren Nutzung. Insbesondere bei der geplanten Durchführung von Interviews über die Plattformen externer Software- oder Videoanbieter sollten alle Beteiligten im Vorfeld ihre persönlichen Einwahlinformationen sowie eine ausführliche Anleitung über erforderliche Anmeldungsschritte (inkl. Hinweisen zu Kompatibilitäten und Einschränkungen) oder eine Einweisung mittels Videotutorial bzw. persönliche Erklärung erhalten. Bei der Verwendung eines Videoportals sollten z. B. konkrete Verhaltensempfehlungen für das Erstellen geeigneter Aufnahmen (z. B. Kameraposition, Hintergrund, Licht, Sitzhaltung, Kleidung, Aufnahmezeiten, etc.) kommuniziert werden, um Unsicherheit zu verringern und die Qualität der Aufzeichnungen zu verbessern.

STANDARD 5 - DURCHFÜHRUNG

Bei der praktischen Durchführung treten die Unterschiede zwischen einzelnen Interviewformen besonders deutlich hervor: Medienvermittelte Interviews erfordern i. d. R. zusätzlich die Installation, Aktivierung oder Wartung der technischen Kommunikationsmittel. Soll das Gespräch nicht über eine Telefonleitung (Festnetz oder Mobilfunk), sondern z. B. als Videointerview durchgeführt werden, ist häufig ein vorheriger Login in einem bestimmten Portal oder sogar die lokale Installation spezieller Software notwendig. Diese und andere Informationen zur genauen Durchführung müssen vorab an alle Beteiligten kommuniziert werden, damit diese ausreichend Zeit haben, sich mit der verwendeten Technologie vertraut zu machen und einen Technik-Check durchzuführen. Bei asynchronen Interviews erhalten die Interviewten meist eine E-Mail mit Logindaten sowie eine bestimmte Frist (z. B. 7 Tage) zur vollständigen Bearbeitung des Interviews. Zur Vermeidung technischer Probleme muss beim Login in das jeweilige Interviewportal automatisch eine Prüfung der verwendeten Software (Browser, Betriebssystem, Flash-Plugin, Java, Internetverbindung, etc.) und Hardware bzw. Eingabegeräte (Kamera, Mikrofon, Tastatur, Maus) stattfinden. Da trotz solcher vorbereitenden Maßnahmen kurzfristig technische Störungen auftreten können, müssen klare Regeln für den einheitlichen Umgang mit Störungen formuliert, Ansprechpartner für Rückfragen bestimmt und der Supportumfang definiert werden.

In asynchronen Interviews präsentiert das verwendete Medium die vorab definierten Fragen in einer genau festgelegten Reihenfolge und informiert gleichzeitig über die zur Verfügung stehende Bedenkzeit sowie die Dauer der Antwortaufzeichnung. Nach Ablauf der Bearbeitungszeit startet automatisch die Aufzeichnung, in der die interviewte Person ihre Antwort per Mikrofon oder Tastatur übermittelt. Bei Bedarf sollten die Interviewten die Übermittlung ihrer Antwort auch vorzeitig beenden, jedoch nicht verlängern können. Nach der Antwortaufzeichnung ist es

von den Einstellungen und vom gewünschten Standardisierungsgrad abhängig, ob die Interviewten ihre Aufnahme bzw. Eingabe einsehen und/oder wiederholen können oder ob automatisch zur nächsten Frage weitergeleitet wird. Empfehlenswert ist, die Unterbrechung des Interviews nach einer Antwort bzw. vor Einblendung der neuen Frage zuzulassen, sodass das Interview auch flexibel in mehreren Teilen an unterschiedlichen Orten durchgeführt werden kann. Das Interview sollte grundsätzlich erst als abgeschlossen gelten, wenn für alle präsentierten Fragen Antworten aufgenommen bzw. abgespeichert worden sind. Nach Abschluss des Interviews werden die dafür vorgesehenen Beurteiler/-innen informiert und ihnen Zugang zu den Aufnahmen verschafft.

Beim Einsatz von Kommunikationsmedien und der Speicherung von Angaben müssen auch rechtliche Aspekte beachtet werden: Gemäß der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) muss z. B. allen Personen die Möglichkeit eingeräumt werden, nachteilsfrei anstelle eines Videointerviews auch ein Telefoninterview zu führen. Stimmen Teilnehmende der Durchführung eines Videointerviews grundsätzlich zu, bestehen dennoch erweiterte Kontrollrechte: Nach jeder Antwortaufzeichnung müssen die Interviewten der Übermittlung/Speicherung zustimmen und können im Falle datenschutzrechtlich bedenklicher Aufnahmen (z. B. wenn eine dritte Person überraschend und ungewollt von der Kamera erfasst wird) entscheiden, ob diese absendet und damit zur Bewertung freigeben oder aber die Speicherung verweigert wird. Für solche Fälle muss deshalb im Vorfeld festgelegt werden, ob bzw. wie viele fehlende Antworten akzeptiert oder wie fehlende Bewertungen alternativ eingeholt werden können.

Die Zustimmung der Interviewten zur Speicherung der Antworten erfüllt nicht nur einen rechtlichen Zweck, sondern verbessert auch die wahrgenommenen Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten. Ob ein Auswahlprozess als transparent und fair erlebt

wird, hängt u. a. von der einfachen Handhabung der verwendeten Kommunikationsmedien und den Möglichkeiten zur individuellen Darstellung der eigenen Person und Talente ab. Um ein positives Bewerbererleben und eine hohe Akzeptanz sicherzustellen, müssen besonders bei asynchronen Interviews leicht verständliche Informationen, Anleitungen bzw. Hilfetexte und z. B. durch offene Fragen oder Kommentarfelder die Möglichkeit für individuelle Anmerkungen gegeben werden.

Von besonderer Bedeutung ist es sicherzustellen, dass bei allen Interviewten eines Projektes das Durchführungsmedium nicht gewechselt wird. Nur ein einheitliches Durchführungsmedium kann eine Chancengleichheit der verschiedenen Interviewten sicherstellen. So sollte beispielsweise das Nutzen eines Präsenzinterviews für Teilnehmende, die keine weite Anreise zum Interviewort haben, und das Nutzen eines videogestützten Interviews für Teilnehmende, die über große Distanzen anreisen müssten, unbedingt vermieden werden. Ansonsten ist eine systematische Benachteiligung der Teilnehmenden, mit denen mediengestützte Interviews geführt werden nicht auszuschließen.

STANDARD 6 - PROTOKOLLIERUNG, AUSWERTUNG UND ERGEBNISFINDUNG

Ein Vorteil medienvermittelter Interviews besteht darin, dass durch die Verwendung von Kommunikationsmitteln problemlos eine vollständige Aufzeichnung der Bewerberreaktionen auf Interviewfragen möglich ist. Asynchrone Interviewformate basieren sogar explizit auf der umfassenden Aufnahme des Teilnehmerverhaltens (Bild, Ton, Text) und protokollieren alle präsentierten Fragen und Antworten sowie deren Bewertungen. Selbstverständlich müssen deshalb auch bestimmte Speicherfristen sowie Löschroutinen definiert werden, um eine datenschutzkonforme Datenverarbeitung zu garantieren.

In medienvermittelten Interviews (besonders bei asynchronen Formaten) kann die geringere soziale Präsenz tendenziell zu einer sachlicheren Kommu-

nikation und Bewertung führen. Durch die technikbedingt stärkere Fokussierung auf Sprache und den höheren Standardisierungsgrad wird die Bewertung auf die Beobachtungsanker verengt und die Objektivität tendenziell gesteigert. Andererseits fehlen z. B. bei Telefon- oder Chatinterviews visuelle Informationen über Mimik und Gestik zur ergänzenden Eindrucksbildung, Abschätzung von Authentizität oder zur (gezielten) Bildung von Rapport.

Wird die Auswertung der (zeitversetzten) Interviews durch mehrere Beurteiler/-innen unabhängig voneinander vorgenommen, senkt dies einerseits das Risiko von Urteilsverzerrungen (z. B. durch Hierarchieeffekte), erschwert andererseits auch einen Austausch zu abweichenden Wahrnehmungen und Einschätzungen. Anstelle einer konsensualen Entscheidungsfindung erfolgt die Ergebnisfindung bei asynchronen Interviews meist durch Mittelwertbildung oder durch spezifische Auswertungsregeln (z. B. Gewichtung bestimmter Kompetenzen, Überschreitung von Mindestwerten). Einige Softwareportale berechnen automatisch Ranking-Scores zur Bildung von Rangreihen der Interviewten und visualisieren die unterschiedlichen Beurteiler-Bewertungen in Diagrammen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse muss unbedingt der Einfluss des Interviewformats bzw. der eingesetzten Technologie berücksichtigt werden: Studien zeigen, dass die gegenseitigen Kompetenzeinschätzungen in medienvermittelten Interviews im Vergleich zu Präsenzinterviews signifikant niedriger ausfallen. Aus diesem Grund können die Ergebnisse unterschiedlicher Interviewformate nur mit Einschränkungen miteinander verglichen bzw. müssen instrumentenspezifische Vergleichsgruppen (Normen) gebildet werden.

Die zum jetzigen Zeitpunkt unternommenen Versuche aufgezeichnete Interviews mittels Algorithmen bzw. künstlicher Intelligenz automatisiert auszuwerten, machen gleichzeitig Chancen (Standardisierung, personelle Entlastung, Kostensenkung) und Risiken (fehlende Akzeptanz, Diskriminierungsrisiken, Datenschutzprobleme) deutlich. Hier bleibt abzuwarten, ob aus diesen frühen Ansätzen in Zukunft statistisch

optimierte und akzeptierte Heuristiken zur Bildung von Bewerberbeurteilungen entstehen können.

STANDARD 8 - EVALUATION

Bei medienvermittelten (asynchronen) Interviewformen ist es aufgrund der eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten besonders wichtig, die Handhabung durch die Beteiligten zu überprüfen. Dies kann z. B. durch anonymisierte Befragungen im Anschluss an die Durchführung eines solchen Interviews geschehen. Weitere Informationen zur Software-Ergonomie liefern vom Technikanbieter oder der IT bereitgestellte Nutzungsstatistiken (Aufrufe, Abbrüche, Bearbeitungsdauer, Pausen, Klickbewegungen, Zahl der Supportfälle, etc.). Die umfassende systemseitige Dokumentation bietet darüber hinaus auch erweiterte Möglichkeiten zur Auswertung psychometrischer Kriterien (z. B. Itemschwierigkeit, Reaktionszeiten, semantische Analysen der Antworten) sowie Beobachterübereinstimmungen.

LITERATUR

- Basch, J. M. & Melchers, K. G. (2020) **Technologie-medierte Einstellungsinterviews**: Ein Überblick über Befunde und offene Fragen. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie (GIO), 51(1), 71-79.
- Blacksmith, N., Willford, J. C., & Behrend, T. S. (2016). **Technology in the Employment Interview**: A Meta-Analysis and Future Research Agenda. Personnel Assessment and Decisions, 2(1), 12-20.
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2017). **The datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work**. Current Opinion in Behavioral Sciences, 18, 13–16.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., & Webster, J. (2003). **Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews**: A field investigation. Journal of Applied Psychology, 88(5), 944-953.
- Chen, L., Zhao, R., Leong, C. W., Lehman, B., Feng, G., & Hoque, M. E. (2017). **Automated video interview judgment on a large-sized corpus collected online**. Seventh International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII), San Antonio, TX, USA, 2017, pp. 504-509.
- DIN e.V. (Hrsg.) (2020). **DIN SPEC 91426. Qualitätsanforderungen für video-gestützte Methoden der Personalauswahl (VMP)**. Beuth, Berlin.
- Fullwood, C. (2007). **The effect of mediation on impression formation**: A comparison of face-to-face and video-mediated conditions. Applied Ergonomics, 38(3), 267-273.
- Gorman, C. A., Robinson, J., & Gamble, J. S. (2018). **An investigation into the validity of asynchronous web-based video employment-interview ratings**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 70(2), 129-146.
- Hemamou, L., Felhi, G., Vandenbussche, V., Martin, J.-C., & Clavel, C. (2019). **HireNet: A Hierarchical Attention Model for the Automatic Analysis of Asynchronous Video Job Interviews**. Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence 33 (2019): 573-581.
- Hiemstra, A. M., Oostrom, J. K., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. P. (2019). **Applicant perceptions of initial job candidate screening with asynchronous job interviews: Does personality matter?** Journal of Personnel Psychology, 18(3), 138-147.
- Kleingenberg, H. & Kränzle, H.-P. (1983). **Kommunikationstechnik und Nutzerverhalten**: Die Wahl zwischen Kommunikationsmitteln in Organisationen. München: CW-Publikationen.
- Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). **Examining digital interviews for personnel selection**: Applicant reactions and interviewer ratings. International Journal of Selection and Assessment, 25(4), 371-382.
- Oostrom, J. K., Born, M. P., Serlie, A. W., & van der Molen, H. T. (2010). **Webcam testing: Validation of an innovative open-ended multimedia test**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 19(5), 532-550.
- Schmidt, F. L., & Rader, M. (1999). **Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type**. Personnel Psychology, 52(2), 445-464.

Sears, G. J., Zhang, H., Wiesner, W. H., Hackett, R. D., & Yuan, Y. (2013). **A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews.** *Management Decision*, 51(8), 1733-1752.

Tanis, M., & Postmes, T. (2003). **Social cues and impression formation in CMC.** *Journal of Communication*, 53(4), 676-693.

Walther, J. B., & Parks, M. R. (2002). **Cues Filtered Out, Cues Filtered in:** Computer-Mediated Communication and Relationships. In: G. R. Miller (Ed.), *The Handbook of Interpersonal Communication* (pp. 529-563). Thousand Oaks: Sage.

DIVERSITÄTSGERECHTE INTERVIEWS - UMGANG MIT INTERNATIONALITÄT, GENDERASPEKTEN UND BEHINDERUNG

EINLEITUNG

Fragen der Diversität (Diversity) und zum Umgang mit Vielfalt werden bestimmt durch gesellschaftliche Werte oder normative Vorstellungen (ohne gesetzlich bindenden Charakter). Teilweise unterliegen sie jedoch auch gesetzlichen Regelungen, die unmittelbare Auswirkungen auf die Personalarbeit haben.

Zunehmend begreifen Unternehmen die Unterschiedlichkeit bzw. **Vielfalt von Menschen als Potenzial**, das sie für sich nutzen können (Becker, 2015, Franken, 2015). Diversity Management in Unternehmen steht „für Strategien, Programme und Maßnahmen zum konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt. Im Kontext der Personalarbeit geht es dabei um die Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen einer Organisation, insbesondere um die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt beziehungsweise der in einer Organisation Beschäftigten“ (Krell et al., 2007, S. 9). Vielfalt kann sich dabei auf Merkmale wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Kultur, Religion, sexuelle Identität und Orientierung, den Familienstand bzw. die familiäre Lebenssituation, Ausbildung, Werte, Verhaltensmuster u. a. beziehen.

Durch ein aktives Diversity Management streben Unternehmen an, die unterschiedlichen Erfahrungen, speziellen Talente und Sichtweisen bewusst zu nutzen (*Lern- und Effektivitätsansatz*). Manche Unternehmen setzen sich Diversitätsziele, um einen besseren Zugang zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen zu bekommen (*Marktzutrittsansatz*) oder um ihr Arbeitgeberimage zu verbessern (*Verantwortungsansatz*). Förderliche Effekte einer gezielten Diversität in Unternehmen werden durch Studien teilweise gestützt. Die Studien zeigen aber auch auf, dass mit vielfältigerer Zusammensetzung der Mitarbeitenden gleichfalls negative Auswirkungen verbunden sein können, beispielsweise eine höhere Fluktuation (Cook, 2016).

Neben diesen Faktoren spielen **Fairnessaspekte** im Umgang mit Vielfalt sowohl in gesetzlicher Hinsicht (z. B. AGG) als auch in **gesellschaftlichen Vorstellungen** und in Anforderungen der Personalarbeit eine Rolle. Eignungsdiagnostische Verfahren sollen fair

sein. Diese Forderung wird nicht nur von Eignungsdiagnostikern selbst, sondern auch von verschiedenen gesellschaftlichen Interessensvertretungen artikuliert und ist teilweise in Gesetzen verankert.

Ein wesentlicher Aspekt diagnostischer Fairness ist, das Verfahren auf die Feststellung der Eignung zu fokussieren und Beurteilungsverzerrungen jeglicher Art, insbesondere aber „unbewusste Voreingenommenheiten“ (Unconscious Bias) bestmöglich zu vermeiden. Die Minimierung dieser Fehler führt zu einer höheren Validität der Verfahren. In erster Linie ist anzustreben, Interviewverfahren so zu gestalten, dass Personen mit unterschiedlichen Ausprägungen eines Diversitätsmerkmals bei gleicher Eignung dieselben Chancen auf ein positives Ergebnis erhalten. Zu diesem Anspruch gehört auch zu prüfen, ob es wirklich gelingt, nachteilige Wirkungen (Adverse Impact) für Gruppen mit bestimmten Diversitätsmerkmalen zu vermeiden (vgl. ausführlichere Anmerkungen zur Interviewevaluation, Standard 8 in diesem Anhang).

Zusammenfassend stehen Methoden der Personalauswahl und -entwicklung wie das eignungsdiagnostische Interview hinsichtlich des Umgangs mit Vielfalt damit in einem gewissen Spannungsfeld des **gesetzlichen Rahmens**, normativ gesellschaftlichen Erwartungen, konkreten unternehmerischen Diversitätszielen und wissenschaftlichen Gestaltungsfragen zur Fairness des Verfahrens (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Einflussfaktoren auf den Umgang mit Diversität in Interviewverfahren

Die verschiedenen Facetten von Vielfalt sind für Durchführung eignungsdiagnostischer Interviews von großer Bedeutung. So begegnen uns die Aspekte von **Internationalität** und **Genderthemen** bei nahezu allen eignungsdiagnostischen Entscheidungen. Von spezieller Bedeutung sind zudem Aspekte von **Behinderung**, die durch rechtliche Regelungen als besonders schützenswert angesehen werden. Eine Übersicht zu ersten Studienergebnissen zu weiteren Diversitätsmerkmalen wie Alter, Akzent in der Sprache, äußere Erscheinung, Gewicht, Körpergröße oder Homosexualität, bieten Cook (2016) sowie Genkova & Ringeisen (2016).

INTERNATIONALITÄT UND ETHNISCHE VIELFALT

Im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung sind auch für mittelständische Unternehmen internationale Geschäftsbeziehungen allgegenwärtig. Hieraus kann sich die Notwendigkeit ergeben, Personen aus bestimmten Kulturen einzustellen. Aber auch im Rahmen einer nationalen Tätigkeit kann dies für Unternehmen anzustreben sein, um gezielt Kundengruppen mit einem anderen kulturellen Hintergrund zielgruppenspezifisch anzusprechen.

Nach Krause (2011, S. 13 ff) haben kulturelle Systeme und Werteorientierungen Einfluss auf die Anwendung und Anwendbarkeit von eignungsdiagnostischen Verfahren in verschiedenen Ländern (vgl. Abbildung 2). Zum einen determiniert die Landeskultur vielfach das ökonomische System (z. B. Vergütung), das Ausbildungssystem (z. B. Kenntnisse) und das politisch-rechtliche System (z. B. Arbeitsrecht). Zum anderen können kulturelle Werte und Verhaltensweisen Auswirkung auf die Effektivität eignungsdiagnostischer Verfahren haben (*Werteorientierung*). Eignungsdiagnostische Verfahren, welche in einem Land gut anwendbar und aussagekräftig sind, müssen es in einem anderen Land nicht gleichermaßen sein. Studien greifen dabei oft auf Ansätze zurück, welche kulturelle Unterschiede strukturell beschreiben (bspw. die Kulturdimensionen von Hofstede, 2001). Diesbezüglich fanden beispielsweise Ryan et al. (1999), dass „Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung häufiger

Testverfahren anwenden und mehr Interviews durchführen als Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung“ (vgl. Krause, 2011, S. 17).

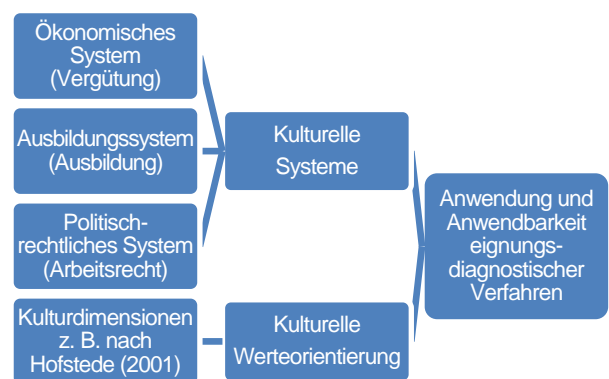


Abbildung 2: Einfluss kultureller Systeme und Orientierungen auf eignungsdiagnostische Verfahren

Die zunehmende Arbeit in internationalen Kontexten ist in mehrfacher Weise von Bedeutung für eignungsdiagnostische Interviews.

- Die Arbeit über Länder und Kulturen hinweg führt dazu, dass „interkulturelle Kompetenz“ eine inhaltliche Anforderungsdimension darstellt, die ggf. im Interview abgeprüft werden muss (**Veränderungen der aufgabenbezogenen Anforderungen**).
- Erwerbstätige bewegen sich über Landesgrenzen hinweg, was ggf. zu einer Zunahme an kultureller Heterogenität innerhalb der Gruppe der zu interviewenden Personen führt (Fragen der **Fairness und Zugänglichkeit**).
- Unternehmen, die in mehreren Ländern tätig sind müssen entscheiden, ob eignungsdiagnostische Verfahren strukturell möglichst standardisiert ablaufen sollen oder die Verfahren dezentral ausgestaltet werden dürfen. Dies betrifft auch inhaltliche Setzungen. Beispielsweise, ob die Kultur bzw. die kulturellen Regeln der Unternehmenszentrale gelten sollen (**normative Entscheidung**).
- In Bezug auf die Messgenauigkeit und Gültigkeit sollte ein Interviewverfahren in unterschiedlichen Kulturen nicht ungeprüft eingesetzt werden, weil Anpassungen nötig sein können. Andererseits sind

kulturelle Anpassungen nicht beliebig möglich, wenn die Aussagekraft des Verfahrens gewahrt bleiben soll (**wissenschaftliche Anforderungen**).

Neben diesen Punkten treten auch zahlreiche praktische Fragen auf, wie etwa die Wahl der Sprache für die Interviewführung oder die Vergleichbarkeit von Qualifikationen. Werden neben Interviews zusätzlich ergänzend oder sequenziell weitere diagnostische Verfahren eingesetzt, stellen sich diese Fragen dort ebenso.

Ein Literaturüberblick von Huffcutt (2011) kommt zu dem Ergebnis, dass interkulturelle Herausforderungen im Interviewprozess wenig bis gar nicht thematisiert werden. Einzelne AutorInnen zeigen anhand von Studien relevante Einflüsse und Probleme auf (bspw. Manroop et al., 2013). Bislang existieren nur wenige Empfehlungen dazu, wie eignungsdiagnostische Interviews dem Umstand der ethnischen Vielfalt der Interviewten Rechnung tragen.

Darüber hinaus kann für Unternehmen auch die **nutzenrelevante Sicht** von Internationalität als Diversitätsfaktor strategisch bedeutsam sein: Beabsichtigt ein Unternehmen, in andere Länder oder Märkte zu expandieren, ist die Entscheidung für die Zusammensetzung von Teams ggf. strategisch initiiert.

Die Empfehlungen zu relevanten Standards (siehe unten) verstehen sich als Anregung dazu, an welchen Stellen der Konzeption Diversitätsziele gesetzt werden könnten und wo mögliche Auswirkungen zu prüfen sind, um sinnvolle Maßnahmen für eine möglichst hohe Fairness und Aussagekraft des Interviewverfahrens zu ergreifen.

GENDERASPEKTE

Genderthemen werden vor allem unter dem Gesichtspunkt der **Fairness** diskutiert. Viele Staaten und auch die EU haben es sich zur Aufgabe gemacht, die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern. Die Europäische Kommission formuliert zur „Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025“: „Ziel ist es, ein Europa der Gleichstellung zu schaffen, in dem

geschlechterspezifische Gewalt, Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und strukturelle Ungleichheit zwischen Frauen und Männern der Vergangenheit angehören. Ein Europa, in dem Frauen und Männer, Mädchen und Jungen in all ihrer Vielfalt gleichberechtigt sind.“ Dabei wird explizit betont, dass der verwendete Ausdruck „in all ihrer Vielfalt“ verdeutlichen soll, „dass es sich bei Frauen oder Männern um heterogene Kategorien handelt, unter anderem in Bezug auf Geschlecht, Geschlechtsidentität, geschlechtliche Ausdrucksformen oder Geschlechtsmerkmale“.

Prozesse der Personalarbeit wie der Einsatz von Interviews oder anderen eignungsdiagnostischen Verfahren unterliegen damit der Aufforderung, geschlechtergerechte Vorgehensweisen zu etablieren. Abbildung 3 zeigt zentrale Ansatzpunkte dafür auf.

STEREOTYPE UND VORURTEILE

Eine gute Anforderungsanalyse

- hilft Genderstereotype bei der Einschätzung von Kompetenzen zu vermeiden (kein Gender-Typing in Bezug auf Berufsbilder)
- mindert den Effekt impliziter Theorien zu typischen Eigenschaften oder Verhaltensweisen von Geschlechtern (Gender-Typing in Bezug auf Geschlechterrollen)

GENDERGERECHTE SPRACHE

- bei Formulierungen der Ausschreibung, Anforderungskriterien, Interviewfragen und Ergebnisberichten Geschlechterrollenstereotype vermeiden
- gendergerechte Sprache im Interview

URTEILSVERZERRUNGEN

bewusste oder unbewusste Urteilsverzerrungen bei den Verfahrensbeteiligten bestmöglich reduzieren durch:

- strikte Orientierung an den Anforderungskriterien
- der Wahl eines möglichst strukturierten Vorgehens
- über klare Auswertungsregeln von der Vorauswahl bis zur finalen Entscheidung

Abbildung 3: Ansatzpunkte für gendergerechtere Interviews

In Bezug auf Geschlechterrollen und eignungsdiagnostische Interviews liegen wissenschaftliche Studien vor, die Hinweise zu einer Erhöhung von Fairness und Gleichstellung geben (für einen zusammenfassenden Überblick Weuster, 2012, Genkova & Ringeisen, 2016; Alonso et al. 2017).

Darüber hinaus kann für Unternehmen eine nutzenbezogene Sicht von Gender als Diversitätsfaktor bedeutsam sein: Unternehmen könnten gezielt definieren, inwieweit Genderaspekte für die Erreichung der Unternehmensziele bedeutsam sind, welche Ziele im Hinblick auf Genderaspekte erreicht werden sollen und welche Konsequenzen sich hieraus für eignungsdiagnostische Interviews ergeben. Dies können z. B. Maßnahmen sein, um den Anteil an Bewerbungen von Frauen bei Besetzung von Führungspositionen zu erhöhen oder Vorgaben, die vermeiden, dass Teams sich rein aus einem Geschlecht zusammensetzen.

BEHINDERUNG UND ABBAU VON BARRIEREN

Behinderung wird als eine Form von Diversität verstanden. Faire Interviewverfahren beinhalten den Anspruch von Diskriminierungs- und Vorurteilsfreiheit. Daher darf jenseits des Anforderungsprofils kein Aspekt einer Behinderung zu einem Vor- oder Nachteil für einzelne Bewerber/-innen führen. Einen Überblick über Befunde gibt Weuster (2012). Urteilsfehler (bias) und die damit eingeschränkte Fairness sind jedoch nur ein Hindernis im Zugang zu einem Arbeitsplatz.

Zusätzlich sind behinderungsbedingte Barrieren rund zu identifizieren: Bei eignungsdiagnostischen Interviews um physische Zugänglichkeit und Durchführungsfragen können dies beispielsweise nicht barrierefreie Zugänge für Rollstuhlfahrer, ein hoher Grad an Nebengeräuschen oder Schallentwicklung für Träger von Hörgeräten, ein Text in kleiner Schrift für jemanden mit Seheinschränkungen oder eine Durchführung mit vielen Interviewenden und Beurteilenden für Menschen mit einer Autismusstörung sein (vgl. Abbildung 4 sowie Schulte & Dillmann, 2017, Rogers et al., 2019).

Umfangreiche Hinweise für Anpassungen für unterschiedliche Einschränkungen bietet das Job Accomo-

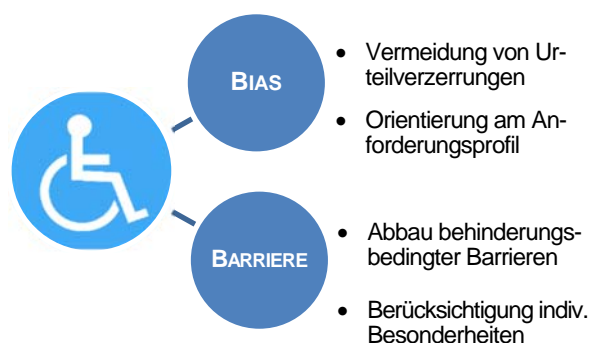


Abbildung 4: Zwei zu beachtende Aspekte für Interviews mit Bewerbern mit Behinderung

dation Network (JAN; 2020). Wird das Interview durch weitere Instrumente angereichert, müssen auch diese auf behinderungsbedingte Barrieren geprüft werden. Entscheidend ist, dass sich die behinderungsbedingten Barrierebefreiungen nur auf Aspekte beziehen, die nicht anforderungsrelevant sind. Weil behinderungsbedingte Barrieren individuell sehr unterschiedlich ausfallen, sollte der Anpassungsbedarf jeweils im Vorfeld des Verfahrens abgeklärt werden.

Neben Fragen der Fairness wird der Umgang mit Behinderung auch gesellschaftlich diskutiert. Die Diskussion um Inklusion in Schule und Beruf hat sich in der Rechtsprechung manifestiert. Gesetzliche Grundlage ist hierfür nicht nur das AGG, sondern auch das SGB IX, das Bundesteilhabegesetz und die Behindertenrechtskonvention der EU.

Einige Unternehmen setzen sich inzwischen bewusste Inklusionsziele, nicht aufgrund von Pflichten aus gesetzlichen Quoten, sondern weil sie Chancen in der Teilhabe von Personen mit Behinderungen im Arbeitsleben für sich sehen. Ein bekannteres Beispiel ist die Einstellung von Personen mit Autismus in Software-Unternehmen. Gould et al. (2020) kommen nach einer Analyse von Diversitätsreports aus 34 amerikanischen Vorreiter-Unternehmen zur Inklusion zu der Einschätzung, dass Unternehmen teilweise gezielt Personen mit Behinderungen einstellen (targeted hiring), jedoch Behinderung in ihren Diversitätszielen und -maßnahmen insgesamt eher selten berücksichtigen.

EMPFEHLUNGEN ZU RELEVANTEN STANDARDS

Bezogen auf die einzelnen Standards für eignungsdiagnostische Interviews lassen sich verschiedene Hinweise

und Empfehlungen zur diversitätsgerechten Gestaltung ableiten, die in dieser Tabelle überblicksartig dargestellt sind.

STANDARD	INHALT	BESONDERHEIT
Standard 1	Auftragsklärung	Eine Zielgruppenanalyse der zu interviewenden Personen unter Diversity-Aspekten hilft, den Interviewprozess darauf ausrichten. Ergänzend sollten normative oder strategische Diversitätsziele des Unternehmens besprochen und bei Bedarf definiert werden (z. B. Quoten).
Standard 2	Arbeits- und Anforderungsanalyse	Im Hinblick auf Diversitätsaspekte und zur Vermeidung von Urteilsfehlern kommt der strikten Anforderungsorientierung eine besondere Bedeutung zu. Bei der Formulierung der Anforderungen sind evtl. gesetzte normative Diversitätsziele zu berücksichtigen. Die Bedeutung von diversitätsabhängigen Einflüssen auf die erfragten Merkmale und ihrer Anfälligkeit für Verzerrungen sollte vorab geprüft werden.
Standard 3	Interviewkonzeption	Es ist zu klären, wie erwartete Diversitätsfacetten im Interviewdesign berücksichtigt werden müssen. Regeln zur Auswertung und Entscheidungsfindung sind auf evtl. definierte Diversitätsziele abzustimmen.
Standard 4	Qualifikation der Verfahrensbeteiligten	Es ist hilfreich, ExpertInnen zu den jeweiligen Diversitätsmerkmalen in das Beurteilerteam oder mind. in die Beurteilerschulung einzubinden. Bei der Auswahl und Zusammensetzung des Teams der Interviewenden und Beurteilenden sollten Diversitätsaspekte berücksichtigt werden. Die Schulung sollte über erwartete Diversitäten aufklären und mögliche Urteilsverzerrungen (Unconscious Bias) ins Bewusstsein rufen, damit gegensteuernde Maßnahmen die Ergebnisfindung optimieren.
Standard 5	Durchführung	Ausreichender Rapport zum ggf. notwendigen Abbau von Barrieren hilft, dass Interviewte relevantes Verhalten zeigen können. Während der Durchführung ist Wachsamkeit sinnvoll, um Verzerrungen im Umgang mit Diversitätsmerkmalen zu erkennen und gegenzusteuern. Für Personen mit Behinderung existieren möglicherweise Barrieren im Interview, die im Vorfeld erkannt und ausgeräumt werden sollten.
Standard 6	Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung	Die Auswertung anhand eines zuvor festgelegten Schemas erleichtert eine faire Beurteilung. Auch eine regelbasierte Ergebnisfindung hilft, möglichen Urteilsverzerrungen entgegenzuwirken. Etwaige Interessenvertreter (ggf. Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte) werden mit ihrer Rolle im Ergebnisprotokoll benannt und so ihre rechtskonforme Einbindung dokumentiert.
Standard 8	Evaluation	Die Abschlussfrage im Interview, ob ausreichend Möglichkeiten bestanden, die eigenen Kompetenzen zu zeigen dient dem Identifizieren von Barrieren. Studien zu unbewusst erzeugten Benachteiligungen (Adverse impact, s. u.) können helfen, Einschränkungen der Fairness von Interviews zu erkennen.

Abbildung 5: Empfehlungen zu einzelnen relevanten Interview Standards.

AUFTRAGSKLÄRUNG (STANDARD 1)

Im Zuge der Auftragsklärung sollte überlegt werden, welche Facetten von Diversität ggf. erwarten von Bedeutung sind. Eine frühzeitige Klärung hilft, die als relevant ermittelten Diversitätsfacetten in den folgenden Schritten des Interviewprozesses zu berücksichtigen.

- Welche Medien und Sprachen kommen in der Ansprache potenzieller Bewerber/-innen zum Einsatz (Anzeigen, Homepage, Intranet, mediengestützte Interviews etc.)? Sind die Ansprachen diversitätsgerecht und die Informationen barrierefrei gestaltet?
- Wie wichtig ist es, dass Kenntnisse zu anderen Kulturen und die interkulturelle Kompetenz bei den Beteiligten des Verfahrens vorhanden sind?
- Sollen oder müssen Experten wie Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung o. Ä. in das Verfahren eingebunden werden?
- Sind Personen mit bestimmten behinderungsbedingten, jedoch nicht anforderungsrelevanten Einschränkungen unter den Interviewten zu erwarten? Wie werden die Einzelfallprüfungen und ggf. notwendigen Anpassungen des Verfahrens für Personen mit Einschränkungen organisiert?
- Welche Sprachen werden später in der Zielfunktion auf welchem Niveau benötigt? In welchen Sprachen kann das Interview durchgeführt werden und welches Sprachniveau ist dafür gefordert? Es könnte beispielsweise angemessen sein, das Interview auf Englisch, statt auf Deutsch zu führen. Das wäre vorstellbar, wenn der/die Interviewte ausreichend gut Englisch spricht und Englisch als Arbeitssprache möglich bzw. Deutsch nicht notwendig ist oder begleitend erlernt werden kann.

Zur Auftragsklärung gehört auch die Überlegung, ob strategische Ziele des Unternehmens im Hinblick auf bestimmte Diversitätsmerkmale erreicht werden sollen (z. B. bestimmte Quoten). Normative Entscheidungen zu Diversitätszielen werden dann in den weiteren Prozessschritten wieder aufgegriffen.

ARBEITS- UND ANFORDERUNGSANALYSE (STANDARD 2)

Die Klärung der für die Zielfunktion erfolgskritischen Anforderungen und der zugehörigen Merkmale auf Personenseite sind auch unter Diversitäts-Gesichtspunkten ein wesentlicher Baustein, um Interviewverfahren reliabel und valide zu konzipieren. Eine gute Arbeits- und Anforderungsanalyse lenkt den Blick auf die für die Ausübung der Tätigkeit relevanten Eignungsmerkmale (person-job-fit). Dies hilft, implizite Theorien über Erfolgsmerkmale und daraus hervorgehend mögliche Verzerrungen (u.a. durch Unconscious bias) zu reduzieren. Somit stellt die Arbeits- und Anforderungsanalyse den Schlüssel für eine möglichst faire Gestaltung dar.

Die Ausgestaltung der Anforderungsmerkmale und ihrer Begrifflichkeiten sollten so gewählt werden, dass Diversitätsaspekte nicht beeinträchtigt werden (Vermeidung von Gender-Typing). Auch normative Zielsetzungen sollten hier Berücksichtigung finden. Möchte ein Unternehmen beispielsweise die Einstellung von Autisten fördern, ist es sinnvoll, bei Anforderungen zur Zusammenarbeit und Interaktion eher Mindestausprägungen statt wünschenswerter Idealwerte als Anforderung zu definieren.

Speziell mit Blick auf Interviews im internationalen Kontext ist im Rahmen der Arbeits- und Anforderungsanalyse zu klären, ob die Arbeit in interkulturellen Kontexten eine erfolgsrelevante Anforderung darstellt. Falls ja, gelten für Fragen der Erfassung und Beurteilung dieses Merkmals dieselben Grundsätze wie für andere Anforderungsdimensionen auch. Die Literatur zur Erfassung und Entwicklung „interkultureller Kompetenz“ bietet hierfür eine gute Ausgangsbasis (z. B. Leenen, Stumpf & Scheitza, 2014; Thomas, 2016).

Im Falle einer Bewerbergruppe mit interkulturell verschiedenen Hintergründen stellt sich die Frage, wie die in der Arbeits- und Anforderungsanalyse definierten Anforderungen für die Zielposition in den verschiedenen Kulturen sichtbar werden. In welchen kulturspezifischen Verhaltensweisen äußert sich das zu

messende Merkmal? Welche Merkmale sind möglicherweise sensitiver als andere für kulturelle Einflüsse? Für die Klärung der Anforderungsdimensionen und ihre Übersetzung in ein passendes Interviewdesign ist es daher empfehlenswert, ExpertInnen der betroffenen unterschiedlichen Kulturen hinzuzuziehen (Lim et. al, 2006, 2014).

Hilfreich ist auch die folgende Unterscheidung nach Wolgast et al. (2018). Demnach gilt es zu trennen zwischen den rein aufgabenimmanenten Anforderungen (person-job-fit) und weiteren Aspekten wie die Passung zu einer Arbeitsgruppe (person-group-fit) und zur Unternehmenskultur (person-culture-fit). Diese Unterscheidung kann dem Effekt entgegenwirken, dass Interviewende unbewusst registriertes kulturabweichendes Verhalten als Nicht-Passung bei den aufgabenbezogenen Anforderungen werten. Im Kern relevant ist die Frage, ob kulturell-verhaltensbezogene Unterschiede wirklich anforderungsbezogen relevant sind oder nicht. Während beispielsweise für eine(n) Pressesprecher/-in neben der Passung zu den aufgabenbezogenen Anforderungen zusätzlich eine Passung auch zur Unternehmenskultur bedeutsam ist, ist dies bei der Tätigkeit eines Softwareprogrammierers oder Buchhalters weniger anzunehmen. Diese Unterscheidung kann hoch relevant sein für die Anzahl der als geeignet eingestuften Personen und damit für die Besetzung offener Positionen. Dies verdeutlichen Bye et al. (2014). In einer branchenübergreifenden Studie unter zehn Unternehmen in Norwegen zeigte sich, dass Bewerber auf eine Führungsposition mit einer geringen Einschätzung für die kulturelle Passung (low-cultural-fit), trotz gleicher person-job-fit Einschätzung, eine um das Sechsfache reduzierte Chance zur Einstellung hatten. Eine differenzierte Arbeits- und Anforderungsanalyse ist eine Voraussetzung, um diese Gefahr zu reduzieren.

INTERVIEWKONZEPTION (STANDARD 3)

Die im Zuge der Auftragsklärung ermittelten Diversitätsfacetten müssen hinsichtlich ihrer Relevanz für die Interviewkonzeption geprüft werden. Hat beispielsweise

ein anderer kultureller Hintergrund Einfluss auf die Anwendbarkeit des Interviewdesigns oder die Diagnoseleistung der Interviewenden bzw. der Beurteilenden? Insgesamt deuten die Studien darauf hin, dass ein expliziter Interviewleitfaden bzw. die klare Orientierung der Interviewfragen an anforderungskritischen Merkmalen und ihre standardisierte Erfassung helfen, Verzerrungen hinsichtlich Kultur, Gender etc. zu reduzieren (Alonso et al. 2017; McCarthy et al., 2010; Moscoso, 2000).

Beispielsweise muss insbesondere bei der Formulierung situativer Fragen auf Gender-Typing verzichtet werden.

Einige AutorInnen empfehlen, vor allem bei Personen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen ergänzende Instrumente heranzuziehen bzw. sequenziell einzusetzen (Fakten aus dem Lebenslauf, Reference-Checks oder andere diagnostische Instrumente), um die Entscheidungen nicht allein auf die Einschätzung der Interviewenden zu beziehen (Kersting & Ott, 2016; McCarthy et al, 2010).

Wurden im Zuge der Auftragsklärung bestimmte Diversitätsziele definiert, gilt es diese in den Regeln zur Auswertung und Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Eine solche Regel könnte beinhalten, bei ansonsten gleicher Eignung zugunsten einer bestimmten Gruppe zu entscheiden.

QUALIFIKATION DER VERFAHRENSBETEILIGTEN (STANDARD 4)

Bestandteil eines jeden Interviewtrainings sollten unbewusste Urteilsverzerrungen (Unconscious Bias) in Bezug auf mögliche Diversitätsaspekte und die damit verbundenen Auswirkungen auf die eigene Wahrnehmung und Beurteilung sein. Zusätzlich sollen zur Schärfung des Bewusstseins für mögliche Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler entsprechende Gegenmaßnahmen eingeübt werden (vgl. Standard 4). Darüber hinaus ist es empfehlenswert, für die Auswahl und Zusammensetzung der Interviewenden und

Beurteilenden Vorerfahrungen und Kenntnisse in Hinblick auf erwartete Diversitätsmerkmale zu beachten.

Sofern die Arbeit in internationalen Kontexten als relevante Anforderung besteht, ist es hilfreich, Interview-ExpertInnen der relevanten Kulturen hinzuzuziehen und ein interkulturelles Interviewtraining durchzuführen. Das gilt auch, wenn Eignung bzw. Potenzial von Personen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen einzuschätzen sind. Gegenstand des Trainings sind dann die Klärung der Merkmale und Verhaltensweisen in den jeweiligen Kulturen sowie kulturell sensitive Interviewtechniken (Manroop et al., 2013). Arbeiten aus der interkulturellen Psychologie bieten dazu hilfreiche Ansatzpunkte und Konzepte (bspw. Thomas, 2016).

Eine Sensibilisierung für Genderaspekte und praxisorientierte Hilfe bieten oftmals Leitfäden verschiedener Behörden, Fachgruppen oder Hochschulen (z. B. Welpel & Peus, 2015).

Sind Menschen mit Behinderung unter den Interviewten, sollte zumindest ein(e) Interviewer/-in oder Beurteiler/-in Auswirkungen der behinderungsbedingten Einschränkung im Interview kennen (vgl. Schulte & Dillmann, 2017).

DURCHFÜHRUNG (STANDARD 5)

Zumindest ein(e) Interviewer/-in oder Beurteiler/-in sollte im Thema Diversität kundig sein und die Zusammensetzung des Interviewerteams die relevanten Diversitätsaspekte berücksichtigen. Für die Interviewdurchführung in interkulturellen Kontexten empfehlen Lim et al. (2006) der Phase des „Aufwärmens“ und der Herstellung von „Rapport“ ausreichend Raum zu geben. Ziel ist, Vertrauen aufzubauen, sodass sich Personen mit kulturell anderen Hintergründen an die Situation gewöhnen und entsprechend öffnen können. Darüber hinaus sollten Interviewer aufmerksam sein für den eigenen Umgang mit Diversitätsmerkmalen und z. B. eine gendergerechte Sprache nutzen.

Eine besondere Situation ergibt sich im Umgang mit Behinderungen. In Deutschland sind hierzu gesetzliche

Vorgaben, insbesondere des SGB IX, unbedingt zu beachten. Da Auswirkungen von Behinderungen sehr unterschiedlich ausfallen können, ist es wichtig individuelle behinderungsbedingte Einschränkungen vorab zu identifizieren. Für ein Klärungsgespräch über zu erwartende Barrieren im Interview gelten Anforderungen an die Vertraulichkeit und den Datenschutz in besonderem Maße (vgl. SGB IX). Idealerweise führt dieses Klärungsgespräch eine von ihrer Stellung her unabhängige Person, beispielsweise die Schwerbehindertenvertretung. In jedem Fall benötigt diese Person Kenntnisse über das Interviewdesign sowie über mögliche behinderungsbedingte Einschränkungen, um hieraus resultierende Barrieren und vermeidbare Hürden erkennen zu können. Eventuell bedarf es eines/einer ExpertIn, um Barrieren abzubauen, wenn Personen mit Behinderungen interviewt werden (z. B. Gebärdendolmetscher).

Werden in das Interview Übungen oder Testverfahren eingebaut und nehmen Personen mit Behinderung am Verfahren teil, so sind auch diese Module unter dem Blickwinkel der Barrierefreiheit zu betrachten und ggf. anzupassen. Das U.S. Office of Personnel Management (2019, S. 35) formuliert das Ziel, Anpassungen so vorzunehmen, dass sie Zugangsbarrieren abbauen, ohne die Art des Verfahrens maßgeblich zu verändern, ohne die Gütekriterien zu beeinträchtigen und ohne einen unfairen Vorteil für Personen mit Behinderungen zu erzeugen. Anpassungen dürfen jedoch auch keine unzumutbare Hürde für die Organisation darstellen.

PROTOKOLLIERUNG, AUSWERTUNG UND ERGEBNISFINDUNG (STANDARD 6)

Die Beachtung der Hinweise aus Standard 6 zu Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung helfen, Verzerrungen entgegen zu wirken und die Rechtssicherheit des Verfahrens zu erhöhen. Die Rollen der an der Durchführung beteiligten Personen sind im Protokoll zu benennen (z. B. Prozessbeobachtende, Schwerbehindertenbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte). Das AGG schreibt die Beweisspflicht bei möglichen

Rechtsverletzungen dem Arbeitgeber zu. Daher sollten Protokolle rechtssicher verfasst und müssen Unterlagen innerhalb der zutreffenden Klagefrist datenschutzkonform aufbewahrt werden.

Das Einschätzen der einzelnen Antworten durch ein zuvor festgelegtes Beurteilungsschema erleichtert gerade auch unter Diversity-Gesichtspunkten eine faire Bewertung und führt zur Reduzierung von Urteilsfehlern.

Eine faire Bewertung wird zudem durch ein regelbasiertes Vorgehen und Nutzen eines vorab definiertes Bewertungsschema (ggf. mit Gewichtungen und Mindestwerten) für das Bilden des Gesamturteils sowie die Entscheidungsfindung unterstützt. Nur einen Gesamteindruck bei den Beurteilenden abzufragen, ist deutlich anfälliger für Urteilsfehler.

EVALUATION (STANDARD 8)

Eine Empfehlung des Standards zur Verfahrensevaluation lautet, Interviewte abschließend kurz zu fragen, ob sie nach eigenem Eindruck ihre Kompetenzen darstellen konnten. Dieses bietet den Interviewten eine Gelegenheit, mögliche Probleme zu benennen. Diese kurze Reflektion ergibt möglicherweise noch wichtige Hinweise zur Beurteilung der gegebenen Antworten. Zudem trägt diese Frage dazu bei, zu dokumentieren, ob Kandidaten von Barrieren bzw. Einschränkungen oder von einer (Un-)Gleichbehandlung im Verfahren berichten.

Interessante Hinweise zur Fairness von Auswahlinstrumenten mit Blick auf Diversitätsmerkmale bei den Beurteilten findet man in den so genannten Adverse Impact

Studien. Primär in den USA, aber auch in England werden entsprechende Analysen durchgeführt, die untersuchen, ob bei einem eignungsdiagnostischen Verfahren, das korrekt und identisch für alle Personen durchgeführt wurde, eine Subgruppe von Personen substanziiell schlechtere Auswahl- bzw. Bestehensquoten erzielt. Dabei wird in den USA die 80 %-Regel verwendet, nach der „Adverse Impact dann

vorliegt, wenn die Erfolgchancen der Mitglieder einer Minorität weniger als 4/5 der Erfolgchancen der Mitglieder der Majorität betragen (Zedeck, 2010)“ (vgl. Stumpf, Leenen & Scheitza, 2017, S. 2).

Zu beachten ist, dass hierbei das Vorliegen von Adverse Impact noch kein „Beweis“ für Diskriminierung ist. Es ist vielmehr Anlass, „vom Arbeitgeber eine Rechtfertigung zu verlangen: Die Auswahlinstrumente und -praktiken, die den Effekt auslösen, müssen im Hinblick auf die Arbeitsanforderungen als schlüssig darstellbar sein und im Einklang mit Betriebsnotwendigkeiten stehen“ (Stumpf et al, 2017, S. 2). Auch ist zu zeigen, dass alternative Auswahlverfahren nicht weniger Adverse Impact aufweisen. Gelingen diese Nachweise, kann in den USA Adverse Impact akzeptiert werden und das Verfahren gilt als nichtdiskriminierend. Gelingt der Nachweis nicht oder wird der Versuch des Nachweises gar nicht erst unternommen, können amerikanische Unternehmen alternativ quotengestützt selektieren (Cook, 2016).

Im deutschsprachigen Raum werden derartige Studien bisher kaum durchgeführt. Ein Beispiel jedoch ist die Untersuchung von Stumpf, et al. (2017) für die Personalauswahl einer deutschen Behörde zu den Effekten für verschiedene ethnische Subgruppen, vor allem mit Migrationshintergrund. Die Studie berichtet Subgruppendifferenzen und gibt Hinweise auf weitere Forschungsfragen. Die Durchführung von **Adverse Impact Studien** ist eine interessante Möglichkeit, um Warnsignale für mögliche diversitätsbezogene Benachteiligungen zu erhalten.

Auch Evaluationsstudien zum Verhalten der Interviewenden in Abhängigkeit von deren eigenen Diversitätsmerkmalen können aufschlussreich sein (Weuster, 2012).

DIVERSITY-ASPEKTE UND MERKMALSBEREICHE

Diversity-Aspekte könnten sich unterschiedlich stark auf die im Interview zu erfassenden Merkmale auswirken. Dies gilt sowohl für Fragen der Fairness durch Urteilsverzerrungen auf der Seite der Beurteilenden wie auch für mögliche Einflüsse auf die Ausprägung einzelner Merkmale auf der Seite der Interviewten. Die folgende Übersicht soll dies verdeutlichen und für besonders von Einflüssen betroffene Merkmalsbereiche sensibilisieren.

Abbildung 6 zeigt am Beispiel zweier exemplarischer Fragestellungen, dass sich die jeweiligen Diversitätsfacetten unterschiedlich auf die verschiedenen Merkmalsbereiche auswirken können.

Verglichen wird hier beispielhaft die Potenzialanalyse einer weiblichen Führungsnachwuchskraft (◆) mit der Auswahl eines internationalen Kandidaten für eine Leitungsaufgabe in einem deutschen Unternehmen (●). Die Markierungen verdeutlichen jeweils, wie stark die Auswirkungen der jeweiligen Diversitätsaspekte auf sieben typische Merkmalsbereiche im Einzelfall eingeschätzt wurden. Diese Analyse gibt im konkreten Einzelfall Hinweise, in welchen der betrachteten Merkmalsbereiche die Auswirkungen von Diversitätsaspekten (z. B. in der Auswertung und Entscheidungsfindung) zu berücksichtigen sind. Im dargestellten Beispiel könnten z. B. fehlende Abschlüsse oder nicht vergleichbare Qualifikationen ein zentraler Faktor für die Nichtberücksichtigung oder Benachteiligung von Kandidaten mit einem internationalen Hintergrund sein. Auch die Rahmenbedingungen könnten in beiden Beispielen eine wichtige Rolle spielen, etwa wenn für Frauen in Leitungspositionen familienverträgliche Arbeitszeitmodelle fehlen.

MERKMALSBEREICHE	EINFLUSS DIVERSITÄTSASPEKT	
1. Qualifikation und Erfahrung Ausbildung, Abschlüsse, praktische Erfahrungen (Felder und Qualität), relevante Kenntnisse, Leistungen, Erfolge	◆	●
	gering	hoch
2. Berufliche Motivation und Interessen, stellenbezogene und Bewerbungsmotivation aus Biographieanalyse, Interviewfragen oder Selbstselektion nach realistischer Tätigkeitsinformation		◆ ●
	gering	hoch
3. Persönlichkeitsfaktoren (i. S. von Verhaltenstendenzen) u. persönliche Voraussetzungen z. B. Belastbarkeit, Engagement, Ehrgeiz, Lernbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Teamorientierung	●	◆
	gering	hoch
4. Fähigkeiten z. B. Intelligenzfaktoren, Konzentrationsfähigkeit, sprachliches Ausdrucksvermögen	◆	●
	gering	hoch
5. Kompetenzanalyse z. B. Kontaktfähigkeit, vertriebliche Kompetenzen, Führungskompetenzen, rollen- und aufgabenbezogenes Handlungswissen, Lern- & Entwicklungsvermögen (mittels biographischer oder situativer Fragen und Verhaltensbeobachtung)		◆ ●
	gering	hoch
6. Passung bzgl. Team, Unternehmenskultur und Vorgesetzten Erwartungen an Zusammenarbeit, handlungsleitende Werte, Prägung durch bisheriges Umfeld, Einstellung zur Branche oder Produkten des Unternehmens		◆ ●
	gering	hoch
7. Rahmenbedingungen Klären von Fragen der Mobilität, Vereinbarkeit notwendiger Reisen oder Arbeitszeiten mit Vorstellungen und der privaten Situation, Verfügbarkeit, Gehaltsvorstellungen, Bereitschaft zur Qualifikation		◆ ●
	gering	hoch

Abbildung 6: Diversitätsaspekte und Merkmalsbereiche

LITERATUR

- Alonso, P. & Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2017). **Structured behavioral interview as a legal guarantee for ensuring equal employment opportunities for women: A meta-analysis**. *European Journal of Psychology Applied to Legal Context*, 9(1), 15-23.
- Becker, M. (2015). **Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik**. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L., & van de Vijver, F. J. R. (2014). **Cultural fit and ethnic background in the job interview**. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7-26.
- Cook, M. (2016). **Personnel Selection. Adding Value Through People - A Changing Picture** (6th ed.). Chichester: Wiley.
- Charta der Vielfalt e. V. (2020). **Die Charta der Vielfalt - eine Selbstverpflichtung zu Diversity Management**. Berlin. Online: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Presse/200109_Presseinformation_Charta_der_Vielfalt.pdf, letzter Zugriff 15.03.2020.
- Europäische Kommission. (2020). **Eine Union der Gleichheit: Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025**. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, COM (2020) 152 final, 5. März 2020. Online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=COM:2020:152:FIN>, letzter Zugriff 15.03.2020.
- Franken, S. (2015). **Personal: Diversity Management**. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hrsg.); (2016). **Handbuch Diversity Kompetenz, Band 1**. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hrsg.); (2016). **Handbuch Diversity Kompetenz, Band 2**. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Robin, J. (2020). **Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion**. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29-42.
- Hofstede, G. (2001). **Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huffcutt, A. I. (2011). **An empirical review of the employment interview construct literature**. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 62-81.
- Job Accomodation Network (JAN). **Accommodation and Compliance Series by Disability**. Online: <https://ask-jan.org/publications/>, letzter Zugriff 05.07.2020
- Kersting, M. & Ott, M. (2016). **Diversity-gerechte Personalauswahl**. In: P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg). *Handbuch Diversity Kompetenz, Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 679-692). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krause, D. E. (2011). **Trends in der internationalen Personalauswahl**. Göttingen: Hogrefe.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. & Vinz, D (2007). **Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze**. Frankfurt: Campus.
- Leenen, W. R., Stumpf, S. & Scheitza, A. (2014). **„Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl - Konzeptualisierung und Integration in bestehende Auswahl-systeme**. In: F. Barié-Wimmer, K. von Helmolt & B. Zimmermann (Hrsg.), *Interkulturelle Arbeitskontexte. Beiträge zur empirischen Forschung* (S. 227-258). Stuttgart: ibidem.
- Lim, C.-H., Chavan, M., & Chan, C. C. A. (2014). **„Culture“ - The elephant in the room in structured behavioral selection interview**. *International Journal of Intercultural Relations*, 42, 1-24.
- Lim, C.-H., Winter, R., & Chan, C. C. A. (2006). **Cross-cultural interviewing in the hiring process: challenges and strategies**. *The career development quarterly*, 54(3), 265-268.
- Manroop, L., Boekhorst, J. A., & Harrison, J. A. (2013). **The influence of cross-cultural differences on job interview selection decisions**. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3512-3533.
- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). **Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?** *Personnel Psychology*, 63(2), 235-359.

- Moscoso, S. (2000). **Selection Interview: A Review of Validity Evidence, Adverse Impact and Applicant Reactions.** *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 237-247.
- Rogers, C. M., Thurlow, M. L., Lazarus, S. S., & Liu, K. K. (2019). **A summary of the research on effects of test accommodations: 2015-2016 (NCEO Report 412).** Minneapolis, MN: University of Minnesota, National Center on Educational Outcomes.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). **An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice.** *Personnel Psychology*, 52(2), 359-391.
- Schulte, S. & Dillmann, F. (2017). **Erste Hürden auf der Langstrecke beruflicher Teilhabe: Interdisziplinäre Betrachtung von Eignungstests und Auswahlverfahren für Menschen mit Behinderungen - Teil 1.** *ZTR Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes*; 9/2017, 524-528.
- Schulte, S. & Dillmann, F. (2017). **Erste Hürden auf der Langstrecke beruflicher Teilhabe: Interdisziplinäre Betrachtung von Eignungstests und Auswahlverfahren für Menschen mit Behinderungen - Teil 2.** *ZTR Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes*; 9/2017, 577-585.
- Stumpf, S., Leenen, W. R. & Scheitza, A. (2017). **Adverse Impact in der Personalauswahl einer deutschen Behörde: Eine Analyse ethnischer Subgruppendifferenzen.** *German Journal of Human Resource Management*, 31(1), 4-31.
- Thomas, A. (2016). **Interkulturelle Psychologie. Verstehen und Handeln in internationalen Kontexten.** Göttingen: Hogrefe.
- U.S. Office of Personnel Management Office (2019). **Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices,** Washington, June 2019. Online: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/competitive-hiring/deo_handbook.pdf, letzter Zugriff: 15.03.2020
- Welpel, I. M., & Peus, C. (2015). **Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung** - Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft. Technische Universität München. Online: https://www.chancengleichheit.tum.de/fileadmin/w00blt/www/Karriere_und_Weiterbildung/Gendergerechte_Personalauswahl_und_Befoerderung_AuBeFuehr.pdf, letzter Zugriff 07.06.2020
- Westhoff, K. (Hrsg.) (2009) **Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview.** Lengerich: Pabst.
- Westhoff, K. & Kluck, M.-L. (2014). **Psychologische Gutachten schreiben und beurteilen.** (6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.
- Weuster, A. (2012). **Personalauswahl II.** Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern. (3. aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wolgast, S., Björklund, F., & Bäckström, M. (2018). **Applicant ethnicity affects which questions are asked in a job interview.** *Journal of Personnel Psychology* 17(2), 66-74.
- Zedeck S (2010) **Adverse impact: History and evolution.** In: J. L. Outtz (Ed.) *Adverse Impact. Implications for Organizational Staffing and High Stakes Selection* (p. 3-27). New York: Routledge.

GLOSSAR

- **Adverse Impact** - beschreibt die ungewollte Benachteiligung einer Gruppe (z. B. einer ethnischen Gruppe oder eines Geschlechts) in Personalauswahlverfahren. Als Indikator wird in der US-amerikanischen Rechtsprechung eine 80 %-Regel genutzt, nach der Adverse Impact vorliegt, wenn die Erfolgsquoten einer Gruppe weniger als 4/5 der Erfolgchancen der anderen Teilnehmenden betragen.
- **Anforderungsanalyse** - Untersuchung eines Arbeitsplatzes mit dem Blickwinkel auf die dort tätigen Personen zur Ermittlung der erfolgsrelevanten Eignungsmerkmale: Für die Analyse sollte eine Kombination unterschiedlicher methodischer Zugänge genutzt werden, wobei insbesondere drei Ansätze gebräuchlich sind: die erfahrungsgelitet-intuitive-, die arbeitsplatzanalytisch-empirische- und die personenbezogen-empirische Methode.
- **Anforderungsmerkmal** (syn. Beobachtungsmerkmale oder Beurteilungskriterien) - Zur Beantwortung der eignungsdiagnostischen Fragestellung genutzte anforderungs- bzw. persönlichkeits- bzw. kompetenzbeschreibende Begriffe.
- **Anforderungsprofil** - Auflistung und Beschreibung derjenigen Merkmale (Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen), die für ein erfolgreiches Wahrnehmen einer Tätigkeit erforderlich bzw. gefordert sind.
- **Arbeitsanalyse** - Im Rahmen einer Arbeitsanalyse werden in systematischer Form Aufgaben (vgl. auch Aufgabenanalyse), Tätigkeiten sowie Arbeitsmittel und -bedingungen erfasst. Ein typisches Anwendungsfeld ist auch die Ermittlung von Qualifikationsanforderungen (Anforderungsanalyse) für die Personalauswahl und Personalentwicklung.
- **Assessment Center (AC)** - Ein AC ist ein multimethodales eignungsdiagnostisches Verfahren zur Potenzial- und Eignungsbeurteilung im Rahmen von Personalauswahl- oder Entwicklungsfragestellungen. Ein zentrales konstituierendes Element eines AC ist die Nutzung von Simulationen (z. B. Gruppenaufgaben, Präsentationen oder Rollenspielen), bei denen die eignungsdiagnostische Beurteilung durch
 - Verhaltensbeobachtungen mehrerer Beurteiler erfolgt. Ergänzt werden Verhaltenssimulationen durch Test- und Fragebogenverfahren sowie eignungsdiagnostische Interviews.
- **Aufgabenanalyse** - Untersuchung und Beschreibung der Aufgaben eines Arbeitsplatzes bis zu spezifischen Tätigkeiten mit dem Ziel hieraus Hinweise, z. B. für die Entwicklung simulationsorientierter eignungsdiagnostischer Verfahrenselemente oder für notwendige Erfahrungsschwerpunkte bzw. Kompetenzen zu erlangen.
- **Beurteilende** - An einem eignungsdiagnostischen Interviews Beteiligte, deren Aufgabe es ist, die Interviewten zu beobachten sowie an der Ergebnisfindung mitzuwirken, ohne ansonsten aktiv in die Durchführung einzugreifen.
- **Beurteilungs- oder Ratingskala** - Maßstab zur numerischen Bewertung von Merkmalen bzw. Kriterien. Die Stufen bzw. Skalenwerte sollten durch verhaltensbezogene Definitionen (=BARS, Behavior Anchord Rating Scale) beschrieben werden, um zuverlässige, genaue Beurteilungen zu erreichen.
- **DIN 33430** - Norm des Deutschen Instituts für Normung, die Qualitätsanforderungen und -standards für Verfahren zur berufsbezogenen Eignungsdiagnostik und deren Einsatz beschreibt. Die DIN 33430 ist als Prozessnorm ausgeführt, die sich nicht nur auf Anforderungen bzw. Qualitätsmerkmale einzelner Verfahren bezieht, sondern den gesamten eignungsdiagnostischen Prozess von der Auftragsklärung bis zur Dokumentation und Evaluation des Vorgehens betrachtet.
- **Eignungsdiagnostik** - Erfassen und Einschätzen der Eignung von KandidatInnen mit dem Ziel, die Wahrscheinlichkeit des erfolgreichen Wahrnehmens einer spezifischen Tätigkeit bzw. Aufgabe erfolgreich vorherzusagen.
- **Eindimensionale Anforderungsmerkmale** - um zuverlässige Ergebnisse zu erhalten, ist es anzustreben, dass die betrachteten Anforderungsmerkmale unabhängig voneinander sind, sich also in ihrer Definition möglichst auf einen (unabhängigen) Aspekt beschränken (z. B. nicht „Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen“).

- **Evaluation** - Überprüfung und Bewertung der Qualität und Nutzbarkeit eines eignungsdiagnostischen Verfahrens unter unterschiedlichen Perspektiven, z. B. normativ - i. S. der Einhaltung von Vorgaben, intraindividuell - i. S. einer Überprüfung der Funktionalität und Wirksamkeit der Verfahrensgestaltung, benchmarkorientiert i. S. eines Ermitteln und Vergleichens von Qualitätskennwerten.
- **Fairness** - Ein eignungsdiagnostisches Interview kann dann als fair angesehen werden, wenn alle Kandidaten unabhängig von Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Nationalität vergleichbare Bedingungen vorfinden und insofern gleiche Chancen auf ein entsprechendes Ergebnis haben, soweit nicht objektive Anforderungsaspekte (z. B. körperliche Voraussetzungen) dies verhindern (s. a. Objektivität).
- **Fragebogenverfahren** - Standardisiertes, psychometrisches Verfahrenselement, welches zumeist Selbstaussagen zu Persönlichkeitsaspekten erfasst und den Anforderungen der DIN 33430 an „messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests“ entspricht.
- **Gütekriterien** - Die Qualität eignungsdiagnostischer Verfahren wird mit Hilfe inzwischen breit akzeptierter Kriterien beurteilt. Die Gütekriterien werden unterschieden nach Hauptgütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) sowie Nebengütekriterien (insbesondere Nutzen bzw. Ökonomie, Fairness und Akzeptanz).
- **Interviewer/-in** - Im Bereich der Eignungsdiagnostik theoretisch ausgebildete und für die praktische Interviewführung geschulte Person, die mit der Durchführung von eignungsdiagnostischen Interviews betraut ist.
- **Interviewleitfaden** - Eine Strukturierungshilfe, die dazu dient, die Vergleichbarkeit der Interviewführung zu gewährleisten. Interviewleitfäden enthalten typischerweise eine sinnvolle Aueinanderfolge der Gesprächsabschnitte, deren methodischen Zugänge sowie Themen- bzw. Fragenkataloge, Checklisten und eine zeitliche Struktur. Hierbei werden sachlogische Erfordernisse sowie die verfolgte Gesprächsstrategie berücksichtigt.
- **Multimethodal** - Multimethodale Verfahren nutzen mehrere unterschiedliche methodische Ansätze (z. B. Befragung, Verhaltensbeobachtung, Selbstbeschreibung, Testverfahren), um einen möglichst großen eignungsdiagnostischen Aussagewert zu erreichen.
- **Multimodal** - Der Trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik unterscheidet drei unterschiedliche Merkmalsbereiche (Modalitäten), die geeignete Datenquellen sind, um eignungsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen. Diese Merkmalsbereiche sind „Eigenschaften“, „Verhalten“ sowie „Ergebnisse“. Zur Beurteilung dieser Modalitäten sind jeweils spezielle Methoden geeignet (z. B. Test, Simulationen und biografische Fragen).
- **Objektivität** - Die Ergebnisse eines eignungsdiagnostischen Interviews sind objektiv, wenn sie unabhängig von Einflüssen der Interviewer und der Durchführung sind. Zu unterscheiden sind Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität. Objektivität führt auch dazu, dass alle Kandidaten vergleichbare Bedingungen haben und es nicht zu Benachteiligungen oder Bevorzugungen kommt. (siehe auch Fairness).
- **Operationalisierung** - legt fest, auf welche Weise ein (Anforderungs-)Merkmal (z. B. Konfliktfähigkeit) beobachtbar und messbar gemacht werden soll. Neben der inhaltlichen Definition des Merkmals ist auch eine Beschreibung der Ausprägung der verschiedenen Ausprägungsstufen von Bedeutung. Hierzu werden häufig Verhaltensanker genutzt.
- **Potenzialanalyse** - Gegenstand ist hier die Prognose der Möglichkeit von Personen (Kandidaten), in einem zumeist mittelfristigen Zeitraum von 1-3 Jahren, die für das erfolgreiche Wahrnehmen einer Funktion oder Tätigkeit notwendigen Kompetenzen zu erwerben.
- **Prognosegüte** - (ähnlich prognostische Validität) Maß der Aussagekraft eines eignungsdiagnostischen Verfahrens (z. B. eignungsdiagnostischen Interviews) zur Vorhersage beruflicher Eignung und Erfolgskriterien (vgl. auch Validität).
- **Quantitative Urteilsfindung** (syn. statistische oder mechanische Urteilsfindung) - Die Ergebnisse zu einzelnen Beurteilungsmerkmalen und auch das Gesamtergebnis des eignungsdiagnostischen Interviews (Verfahrens) werden auf Basis von Ratings sowie quantitativer Einzelergebnisse mit Hilfe vorab definierter Regeln, z. B. mathematisch in Form von (gewichteten) Durchschnittswerten bzw. Mindestausprägungen ermittelt.
- **Qualitative Urteilsfindung** (syn. klinische Urteilsfindung) - Die Ergebnisse zu einzelnen Beurteilungskriterien und das Gesamtergebnis eines eignungsdiagnostischen Interviews (Verfahrens) werden auf Basis qualitativer Einzelergebnisse (z. B. Beobachtungsnotizen) im Rahmen eines erfahrungsbasierten Beurteilungsprozesses sowie eines inhaltlichen Diskurses der Beurteilenden ermittelt.

- **Reliabilität** - Maß für die Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit mit der in einem eignungsdiagnostischen Verfahren die beurteilten Eignungs- bzw. Anforderungsmerkmale erfasst werden. Geprüft wird z. B., inwieweit unterschiedlicher Interviewer/-innen zu gleichen Ergebnissen kommen oder ob Kandidatinnen bzw. Kandidaten bei wiederholter Teilnahme gleich beurteilt werden.
- **Stakeholder** - Personen, deren Anforderungen und Bewertungen bzgl. der Durchführung eines eignungsdiagnostischen Interviews als Auftraggeber, Entscheider, Multiplikator bzw. Meinungsbildner oder als Vertreter von Interessengruppen innerhalb oder außerhalb der Organisation relevant sind.
- **Teilnehmer** (Abkürzung TN, je nach Ziel des eignungsdiagnostischen Verfahrens auch syn. Kandidat, Bewerber oder Interviewter) - Die in einem eignungsdiagnostischen Verfahren, also z. B. einem Interview, beurteilte Person.
- **Testverfahren** - Standardisiertes, psychometrisches Verfahrenselement, welches z. B. bestimmte Leistungs- oder Persönlichkeitsaspekte erfasst und den Anforderungen der DIN 33430 an „messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests“ entspricht.
- **Trait-Aktivierung** - Gezielter Einsatz von Verhaltensstimuli, um den Umgang mit bestimmten relevanten Anforderungen beobachtbar zu machen, z. B. durch geeignet biographische Fragen zum Verhalten in einer Teamsituation das Beurteilen der Teamfähigkeit zu ermöglichen.
- **Validität** - Aussagefähigkeit der Ergebnisse von eignungsdiagnostischen Verfahren, z. B. bzgl. der Vorhersage beruflicher Eignung und Entwicklungspotenziale (prognostische Validität, z. B. das erfolgreiche Wahrnehmen einer Führungsaufgabe) sowie der Beurteilung der mit dem jeweiligen Verfahren zu erfassenden Merkmale bzw. Kriterien (Kriteriums Validität, z. B. Überzeugungsfähigkeit).
- **Verantwortlicher Eignungsdiagnostiker** - Für die Ausgestaltung und Nutzung von eignungsdiagnostischen Instrumenten und Prozessen verantwortliche Person, die über eine entsprechende theoretische Qualifikation und praktische Erfahrung verfügt.
- **Verfahrensbeteiligte** - An der Durchführung eignungsdiagnostischer Interviews können Personen in verschiedenen Rollen, Funktionen und Verantwortlichkeiten beteiligt sein. Wichtige Beteiligte sind (Co-)Interviewer/-in, verantwortliche Eignungsdiagnostiker/-in, Beurteiler/-in, Protokollant/-in, Entscheider/-in, Verfahrensbeobachter/-in bzw. Interessenvertreter/-in.
- **Verfahrenselemente** (syn. Übungen, Aufgaben, Module) - Einzelbestandteile bzw. Elemente eines eignungsdiagnostischen Verfahrens (z. B. Interviews), z. B. Biografieanalyse, Mini-Rollenspiel, situative Fragen, realistische Tätigkeitsbeschreibung.
- **Verhaltenssimulation** (syn. Arbeitssimulation, Übung) - Verfahrenselement, in dem Verhalten von mindestens zwei Beurteilern bewertet wird (z. B. Rollenspiel, Präsentation, Gruppendiskussion, Fallstudie). Das Äußern von Verhaltensabsichten würde nicht als Verhaltenssimulation angesehen. Durchführung und Auswertung von Verhaltenssimulationen können jedoch durch IT-Unterstützung an einem anderen Ort („remote“) oder zu einem anderen Zeitpunkt stattfinden („asynchron“).
- **Verhaltensstimuli** (syn. Verhaltensprovokation) - geplantes, in Qualität und Intensität vorab definiertes Verhalten eines Interviewers oder Rollenspielers in situativen Übungen, um eine aufgabentypische Anforderungssituation (wie z. B. Kritik oder inhaltlich kritische Nachfragen) zu simulieren und die Reaktionen darauf beobachtbar zu machen (vgl. Trait-Aktivierung).
- **Verhaltensverankerte Operationalisierungen** - Die Anforderungsmerkmale sowie die verschiedenen Stufen des für ein bestimmtes Merkmal eines eignungsdiagnostischen Verfahrens genutzten Beurteilungsmaßstabes (vgl. Beurteilungs- oder Ratingskala) werden in Form konkreter Verhaltensbeschreibungen und/oder -beispiele definiert.

EMPFOHLENE LITERATUR

- Ackerschott, H., Ganter, N. S. & Schmitt, G. (2016) **Eignungsdiagnostik**: Qualifizierte Personalentscheidungen nach DIN 33430 - Mit Checklisten, Planungshilfen, Anwendungsbeispielen. (1. Auflage). In: DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.). Berlin: Beuth.
- Böhme, J., Bolte, E.-A., Derksen, K., Glodek, R., Lamerskitten, E., Schöning, H., Strobel, A., Thiemann, T. & Ebeling, N. (2008). **Interview Standards des Arbeitskreis Assessment Center e. V.** Online: https://www.forum-assessment.de/images/standards/149_akac-interview-standards.pdf, Zugriff 05.07.2020
- Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). **A Meta-Analysis of Interrater and Internal Consistency Reliability of Selection Interviews**. Journal of Applied Psychology, 80(5), 565-579.
- Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.) (2018). **Personalauswahl kompetent gestalten**. Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430. Berlin: Springer.
- DIN 33430 (2016). **Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik**. Berlin: Beuth.
- DIN SPEC 91426 (2020). **Qualitätsanforderungen für videogestützte Methoden der Personalauswahl (VMP)**. Berlin: Beuth.
- Forum Assessment e. V. (1992) **Standards der Assessment Center Technik**. Abgerufen von: <https://www.forum-assessment.de/publikationen/standards> (28.02.2021).
- Forum Assessment e. V. (2004) **Standards der Assessment Center Technik**. Abgerufen von: <https://www.forum-assessment.de/publikationen/standards> (28.02.2021).
- Forum Assessment e. V. (2016) **German Standards for Assessment Center Operations**. Abgerufen von: <https://www.forum-assessment.de/publikationen/standards> (19.11.2016).
- Forum Assessment e. V. (2016) **Standards der Assessment Center Methode**. Abgerufen von: <https://www.forum-assessment.de/publikationen/standards> (19.11.2016).
- Forum Assessment e. V. (2016) **Standards für Diagnostik im Top-Management**. Abgerufen von: <https://www.forum-assessment.de/publikationen/standards> (19.11.2016).
- Forum Assessment e. V. (2008) **Interview Standards**. Abgerufen von: <https://www.forum-assessment.de/publikationen/standards> (28.02.2021).
- Forum Assessment e. V. (2021) **Interview Standards**. Standards zur Entwicklung und Nutzung eignungsdiagnostischer Interviews. Abgerufen von: <https://www.forum-assessment.de/publikationen/standards> (28.02. 2021).
- Graves, L. M. (1993). **Sources of individual differences in interviewer effectiveness**: A model and implications for future research. Journal of Organizational Behavior, 14(4), 349-370.
- Graves, L. M., & Karren, R. J. (1992). **Interviewer decision processes and effectiveness**: An experimental policy capturing investigation. Personnel Psychology, 45(2), 313-340.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2013). **Employment Interview Reliability: New meta-analytic estimates by structure and format**. International Journal of Selection and Assessment, 21(3), 264-276.
- 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.
- ISO 10667-1 (2011). **Dienstleistungserbringung der Eignungsbeurteilung** - Verfahren und Methoden zur Beurteilung von Personen im arbeits- und organisationsbezogenen Umfeld - Teil 1: Anforderungen an den Kunden. Berlin: Beuth.
- ISO 10667-2 (2011). **Dienstleistungserbringung der Eignungsbeurteilung** - Verfahren und Methoden zur Beurteilung von Personen im arbeits- und organisationsbezogenen Umfeld - Teil 2: Anforderungen an den Dienstleistungserbringer. Berlin: Beuth.
- ISO 10667-1 (2020). **Dienstleistungserbringung der Eignungsbeurteilung** - Verfahren und Methoden zur Beurteilung von Personen im arbeits- und organisationsbezogenen Umfeld - Teil 1: Anforderungen an den Kunden. Berlin: Beuth.
- ISO 10667-1 (2020). **Dienstleistungserbringung der Eignungsbeurteilung** - Verfahren und Methoden zur Beurteilung von Personen im arbeits- und organisationsbezogenen Umfeld - Teil 2: Anforderungen an den Dienstleistungserbringer. Berlin: Beuth.

- Janz, T. (1982). **Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews.** *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580.
- Kanning, U. (2015). **Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit.** Eine wirtschaftspsychologische Analyse. Berlin: Springer.
- Kanning, U. (2015). **Strategisches Verhalten in der Personalauswahl.** Wie Bewerber versuchen, ein gutes Ergebnis zu erzielen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61(1), 3-17.
- Kersting, M. (2018). **Zur Information über und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens - Die DIN SCREEN Checkliste 1, Version 3.** In: Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.) *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 223-244). Berlin: Springer.
- Kersting, M. (2018). **Ein Angriff auf das Fundament der Interviewtechnik.** *Personalmagazin*, 7/2018, 82-87.
- Kersting, M. & Birk, M. (2011). **Zur zweifelhaften Validität und Nützlichkeit von Anforderungsanalysen für die Interpretation eignungsdiagnostischer Daten.** In: P. Gelléri u. C. Winter (Hrsg.). *Potentiale der Personalpsychologie: Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- u. Unternehmenserfolg* (S. 83-95). Göttingen: Hogrefe.
- Kici, G. (2007). **Entwicklung und empirische Prüfung eines Anforderungsprofils für psychologisch-diagnostische Interviews (APDI).** Technische Universität, Dresden. Online: [https://tud.qucosa.de/landing-page/?tx_dlf\[id\]=https%3A%2F%2Ftud.qucosa.de%2Fapi%2Fqucosa%253A24120%2Fmets](https://tud.qucosa.de/landing-page/?tx_dlf[id]=https%3A%2F%2Ftud.qucosa.de%2Fapi%2Fqucosa%253A24120%2Fmets).
- Koppers, N. (2013). **Zu den Determinanten von analytischen und intuitiven Urteils- und Entscheidungsprozessen von Recruitern in Einstellungsinterviews.** Unveröffentlichte Dissertation, Ruhr Universität, Bochum.
- Krause, D. E. (2017). **Personalauswahl.** Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Langer, M. König, C. J., & Krause, K. (2017). **Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings.** *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 371-382.
- Latham, G., Saari, L. M., Pursell, E. P. & Campion, M. A. (1980). **The situational interview.** *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427.
- Levashina, J., Hartwell, Ch. 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.
- Macan, Th. (2009). **The employment interview: A review of current studies and directions for future research.** *Human Resource Management Review* 19(3), 203-218.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D., Schmidt, F. L., & Maurer St. D. (1994) **The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis.** *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599-616.
- Melchers, K., Kleinmann, M., Richter, G. M., König, C. J. & Klehe, U.-C. (2004). **Messen Einstellungsinterviews das, was sie messen sollen?** Zur Bedeutung der Bewerberkognitionen über bewertetes Verhalten. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3(4), 159-169.
- Obermann, Ch. & Solga, M. (2018). **Jobinterviews professionell führen.** Über 400 Interviewfragen für die erfolgreiche Personalauswahl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oh, I-S., Postlethwaite, B. E., & Schmidt, F. L. (2013). **Rethinking the Validity of Interviews for Employment Decision Making: Implications of Recent Developments in Meta-Analysis.** In: D. J. Svyantek & K. T. Mahoney (Eds.), *Research in organizational sciences. Received wisdom, kernels of truth, and boundary conditions in organizational studies.* (S. 297-329). Charlotte, N.C.: Information Age Publishing
- Reinhard, M.-A., Scharmach, M. & Müller, P. (2013). **It's not what you are, it's what you know: Experience, beliefs, and the detection of deception in employment interviews.** *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 467-479.
- Richter, G. (2003). **Was misst das strukturierte Einstellungsinterview?** Studien zur Konstruktvalidität des multimodalen Interviews. Unveröffentlichte Dissertation, Fachbereich Psychologie der Philipps Universität, Marburg.

- Sarges, W. (2000). **Interviews**. In: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik (3. unveränderte Auflage). (S. 475-489). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2008). **Ego-Involvement**. Ein vernachlässigtes Prinzip in der Eignungsdiagnostik. In: W. Sarges & D. Scheffer (Hrsg.) Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik (S. 17-30). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2011). **Biographisches Interviewen in der Eignungsdiagnostik**. In: G. Jüttemann (Hrsg.) Biographische Diagnostik (S.169-177). Lengerich: Pabst.
- Sarges, W. (2013). **Interviews**. In: W. Sarges (Hrsg.), Management-Diagnostik (4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). (S. 575-591). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2021). **Das biographische Eignungs-Interview (B-E-I)** zur Auswahl, Platzierung und Potenzial-Einschätzung von Führungskräften und Top-Fachkräften (Professionals). Lengerich: Pabst.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). **The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years Research Findings**. Psychological Bulletin, 124(2), 262-274.
- , F. L., Oh, I. & Shaeffer, J. (2016). **The Validity and Utility of Selection Methods** in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings (October 17, 2016). Fox School of Business Research Paper. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2853669>
- Schmitt, N. (2014). **Personality and Cognitive Ability as Predictors of Effective Performance at Work**. Annual Review of Organizational Psychology, 1, 45-65.
- Schuler, H. (1992). **Das Multimodale Einstellungsinterview**. Diagnostica, 38, 281-200.
- Schuler, H. (2018). **Das Einstellungsinterview**. (2. überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Fintrup, A. (2006). **Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird**. Verfahren der Personalauswahl. Personalführung, 5, 62-70.
- Schuler, H. & Mussel, P. (2016). **Einstellungsinterviews vorbereiten und durchführen**. Praxis der Personalpsychologie Human Resource Management kompakt (Band 32). Göttingen: Hogrefe.
- Strobel, A., Plath, S.-C. & Westhoff, K. (2003). **Interviewerkompetenz in Personalauswahl und -entwicklung: Ein Materialvergleich zur Erstellung von Trainings- und Ausbildungsunterlagen**. Wirtschaftspsychologie, 5, 198-201.
- Strobel, A. & Westhoff, K. (2009). **Das Diagnoseinstrument zur Erfassung der Interviewerkompetenz in der Personalauswahl (DIPA)**. Frankfurt: Pearson
- Westhoff, K. (Hrsg.) (2009) **Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview**. Lengerich: Pabst.
- Westhoff, K., Hagemeyer, C. Kersting, M., Lang, F., Moosbrugger, H., Reimann, G. & Stemmler, G. (Hrsg.), (2010). **Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen. Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430**. (3. überarbeitete Auflage). Lengerich: Pabst.
- Weuster, A. (2012). **Personalauswahl I**. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen. (3. aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weuster, A. (2012). **Personalauswahl II**. Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern. (3. aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

IMPRESSUM

Forum Assessment e. V.

Postfach 1116 · 21601 Buxtehude

Voicebox und Fax: 03212/1189826

kontakt@forum-assessment.de

www.forum-assessment.de