

INTERVIEW STANDARDS

**STANDARDS ZUR ENTWICKLUNG UND NUTZUNG
EIGNUNGSDIAGNOSTISCHER INTERVIEWS**

2. vollständig überarbeitete Fassung 2021

FORUM ASSESSMENT

. ASSESSMENT

. LEARNING

. DEVELOPMENT

INHALT

Inhalt	2
Das Forum Assessment e. V.	3
Interview Standards des Forum Assessment	4
Vorbemerkungen	5
Standard 1 Auftragsklärung	6
Standard 2 Arbeits- und Anforderungsanalyse	7
Standard 3 Interviewkonzeption	8
Standard 4 Qualifikation der Verfahrensbeteiligten	9
Standard 5 Durchführung	10
Standard 6 Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung	11
Standard 7 Ergebnisdokumentation und -kommunikation	12
Standard 8 Evaluation	13
Glossar	15
Empfohlene Literatur	18

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.

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 bzw. 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 wie auch der hier vorgestellten zweiten Fassung der Interview Standards. Eine englischsprachige Übersetzung der AC-Standards ist ebenfalls verfügbar (2016). 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.

Die Interview Standards werden wie folgt zitiert:

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).

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
- das **Berücksichtigen neuerer Entwicklungen** durch technologische Einflüsse sowie Anforderungen im Bereich von Diversity

AUTOREN

An der Formulierung der hier vorliegenden 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

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 **medienvermitteltes Interview** (z. B. per Video- oder Telefonkonferenz) erfolgen. Dabei kann die Wahrnehmung bzw. 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 größeren 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 Einzelfall 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.

AUFBAU DER INTERVIEW STANDARDS

Insgesamt berücksichtigt die aktuelle Fassung acht Einzelstandards, 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

Der **Anhang** enthält ein **Glossar**, in dem zentrale Begriffe erläutert werden. Zudem finden sich dort weitergehende **Literaturempfehlungen**.

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 Anforderungsanalyse 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.

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.
- **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, 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).
- **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 Fragetechniken 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
- 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 aufgebrachte 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 teilnehmer-spezifischen Fragen bzw. Nachfragen wichtig sind und welche Verhaltensstimuli erfolgen sollen.
- Es wird festgelegt, wie mit besonderen Interviewsituationen umzugehen ist (z. B. bei schwerbehinderten Teilnehmenden).
- 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 vorge-sehene Protokollierung bzw. Aufzeichnung informiert.
- Es wird verdeutlicht, wie die Entscheidung getroffen wird und dass dies erst sinnvoll nach Abschluss der Auswertung geschehen kann.

Informationssammlung

- Die Interviewer/-innen setzen den Fragenkatalog gemäß dem festgelegten Vorgehen ein und nehmen eine Protokollierung nach den definierten Standards vor.
- 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 Situationsschilderungen kann das mögliche Vorgehen in relevanten Situationen erfragt werden (situative Fragen).
- 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 verhaltensverantwortete 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.
- 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 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.

ANHANG

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 Anchor 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 Selbstausagen 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 Aufeinanderfolge 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 kritisches 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.
- 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.
- 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 Berufsu. 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.
- 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.
- Schmidt, 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., Hagemeister, C. Kersting, M., Lang, F., Moosbrugger, H., Reimann, G. & Stemmler, G. (Hrsg.), (2010). **Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen. Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430.** (3. überarbeitete Auflage). Lengerich: Pabst.
- Weuster, A. (2012). **Personalauswahl I.** Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbungssuche, 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