

# Strukturierte INTERVIEWS

## Auswahlinterviews am besten strukturiert – aber wie?

Schon lange steht fest: Das strukturierte Einstellungsgespräch ist bei weitem das treffsicherste Auswahlinstrument (siehe z.B. Kesting 2006, Schuler u.a. 2007). Aber was genau macht es aus, worauf kommt es an? Für eine Überblicksstudie (Julia Levashina u.a. 2014) hat ein US-Team die Studien der letzten 20 Jahre dazu ausgewertet.

### Strukturiertes Interview: Die Kernelemente

Die gleichen Fragen an jeden Bewerber. Da kommen gleich die üblichen Vorbehalte auf: „Ich kann doch nicht allen Bewerbern den gleichen Fragebogen vorlesen, wo bleibt da das Persönliche, das Eigene, das die Bewerber ausmacht?“ Natürlich gehen Sie flexibel auf jeden Bewerber ein. Aber Sie halten an einem Kern fest, an dem sich alle Bewerber gleichermaßen messen lassen. Ansonsten ist es nicht weit her mit der Vergleichbarkeit Ihrer Einschätzungen.



Die Studie zeigt auch, dass Bewerber das Verfahren besser akzeptieren, wenn man sie vorab informiert. Und der Ton macht die Musik, auch hier: Auch strukturierte Fragen können freundlich und gewinnend formuliert sein ...

### Die Fragen richten sich auf konkretes Verhalten.

Die meisten Anforderungsprofile bestehen typischerweise aus einer Sammlung von fachlichen und persönlichen Anforderungen. Die fach-

lichen Anforderungen sind gut konkret zu beschreiben, die persönlichen Anforderungen bestehen meist aus einer Sammlung der üblichen Eigenschaftsbegriffe („teamfähig, belastbar, flexibel, durchsetzungsfähig, ...“). Weil die Beteiligten diese Begriffe für plausibel und selbsterklärend halten, bleibt es dann meist dabei, sie werden nicht weiter konkretisiert, obwohl sie ganz Unterschiedliches bedeuten können. Und gerade darauf kommt es an: In welchen Situationen an diesem Arbeitsplatz kommt es z.B. auf „Belastbarkeit“ an? Und was tut jemand in dieser Situation, der belastbar ist? Wie Menschen tatsächlich sind, kann man nur an ihrem Verhalten erkennen, nicht an ihrer – mehr oder minder geschickten – Antwort auf Fragen wie „Wie belastbar sind Sie?“ Sie brauchen konkrete „Verhaltensanker“, um Bewerber beurteilen zu können. Ihre Anforderungsanalyse muss daher in verhaltensorientierten Detail-Beschreibungen Ihrer Anforderungen münden. Dann können Sie auch richtig fragen, nämlich nach vergangener Verhalten, nach konkreten Verhaltensbeispielen und nicht nach Meinungen oder vermeintlichen Selbstbildern.

### Mehrere Fragen zu jedem Aspekt.

Auch mehrere Beurteiler für jeden Kandidaten – aber immer die gleichen für jeden Kandidaten! Und unabhängig voneinander, keine Meinungsbildung zwischendurch.

### Sie vermeiden jede Hilfestellung.

Die Haupt-Fehlerquelle beim Auswahlinterview ist: Die Interviewer lassen sich anmerken, welche Antwort sie sich wünschen. Solche Hinweise für den Kandidaten ergeben sich schon

aus kleinsten Gesten – achten Sie nicht nur auf Ihre Worte, sondern auch auf Ihre Körpersprache! Das bedeutet auch: Sie gehen auf Fragen des Bewerbers erst ein, wenn Ihr strukturierter Interview-Teil beendet ist.



### Richtig nachfragen.

Oft genügt es nicht, sich mit der ersten Antwort des Bewerbers zufrieden zu geben, Sie müssen nachfragen, um ein ausreichend konkretes Verhalten zu erfahren. Das kann allerdings die Vergleichbarkeit der Antworten erschweren. Am besten legen Sie vorher schon fest, wie Sie nachfragen, das sichert die Vergleichbarkeit auch unter erschwerten Umständen. Eine bewährte Möglichkeit zum konkretisierenden Nachfragen bietet der „Dreiersprung“ (entsprechend den Anfangsbuchstaben der Fragebereiche auch als S-A-E-Technik bekannt): Sie fragen genauer nach der Situation (Rahmenbedingungen, Aufgabenstellung, Beteiligte, Ressourcen, Zeitdruck, ...), der Aktion („Was genau haben Sie selbst unternommen?“) und dem Ergebnis („Was ist bei diesem Schritt herausgekommen?“) – und immer weiter in diesem Fragen-Dreieck. Definieren Sie auch das Abbruchkriterium vorab: Wann hören Sie auf, nachzufragen? Wenn ein konkretes Verhalten und sein Ergebnis beschrieben sind – oder wenn klar ist, dass der Bewerber keine konkrete Erfahrung mitbringt.

### Methodische Auswertung.

Sie machen sich während des Gesprächs Notizen, halten sich aber mit Einschätzungen möglichst zurück. Sie könnten zwar Antworten sofort grob

bewerten (am besten eignen sich dafür Skalen mit grafischen Anker, z.B. Smileys). Allerdings könnte das Ihr Urteil vorschnell prägen und Ihre weitere Aufmerksamkeit zu sehr kanalisieren. Stellen Sie sich auch vor: Wie wirkt das auf den Bewerber, der Ihre Bewertung wahrnimmt? So ganz im Verborgenen können Sie Ihre Notizen nicht immer halten.

Nach dem Gespräch – noch besser: Erst nach allen Gesprächen, wenn zeitlich irgendwie machbar, setzen sich die Beurteiler zusammen und geben ihre Einschätzung anhand der vorab definierten Verhaltens-Skalen ab. Bei mehreren Interviewern hat es sich bewährt, zuerst nur die Skalenergebnisse aller Beteiligten abzurufen und dann erst – sofern kritische Abweichungen bestehen – in die Begründungen zu gehen. Die Stärke einer Gruppe von Beurteilern liegt in der Unabhängigkeit des Urteils, gegenseitige Beeinflussungen müssen so weit wie möglich unterbleiben. Daher auch: Keine gemeinsame Meinungsbildung anhand der Bewerberunterlagen vorab, keine zwischen den Interviews! Die Einengung der Aufmerksamkeit senkt dadurch die Treffergenauigkeit erheblich. Auch dazu gibt es Studien. Die zusammenfassende Beurteilungsskala hat am besten fünf Stufen, die alle auch benannt werden sollten; eine Bezeichnung nur mit den Ziffern 1-5 oder nur der Pole schwächt das sichere Urteil. In der Regel bedeutet der mittlere Wert: Der Bewerber erfüllt die Anforderungen. Das ist für ungeschulte Beurteiler oft eine Falle: Mittelmaß soll in Ordnung sein? Für die Formulierungen der Verhaltensanker der Skalenwerte 2 und 4 kommt es auf die kritischen Unterschiede an: Welches Verhalten, das durchaus vorkommt, genügt den Anforderungen gerade nicht mehr bzw. übertrifft sie gerade eben?

### Das Ergebnis: Erhöhte Treffsicherheit

Der Einfluss irrelevanter Informationen ist reduziert: Fehlerurteile entstehen immer dann, wenn Informationen einbezogen werden, die nicht anforderungsrelevant sind – und das geschieht leicht (Aussehen, Geschlecht, Herkunft, Sympathie ...) Die Studie zeigt, dass es beim Einsatz



strukturierter Interviews praktisch keine Diskriminierungen mehr gab. Selbstdarstellung wirkt weniger: Bewerber versuchen verständlicherweise, sich möglichst gut darzustellen: Der eine ist darin geschickter als der andere, bei dem einen Interviewer wirkt das stärker als bei einem anderen. Das strukturierte Interview dämmt diese Wirkungen ein, die Bewerber werden dann objektiver und einheitlicher beurteilt. Allerdings kann die geschickte Selbstdarstellung in bestimmten Fällen auch eine wichtige berufliche Anforderung darstellen! Sympathien und Ähnlichkeiten spielen eine geringere Rolle: Wir beurteilen Menschen durch Vergleichen, wenn wir keine besseren Kriterien haben:

„Dieser ist wie mein mieser früherer Kollege, jene wie meine kluge Studienfreundin...“. Auch die Gesprächsdynamik spielt eine eingeschränkte Rolle: Weniger strukturierte Gespräche entwickeln sich im Hin und Her mit jedem anders.

### Praxiserfahrungen

Die Personalberater der bhs-Gruppe haben einen umfangreichen Fragenkatalog zu einer Vielzahl von Verhaltensanforderungen entwickelt und sowohl in Auswahlinterviews wie insbesondere in Assessments (ACs), Management Audits oder individuellen Kompetenz- und Potenzialanalysen eingesetzt. Wir zeigen Ihnen gern, wie Sie damit arbeiten können: Bitte wenden Sie sich an Hans-Jürgen Hemrich, Telefon: 09 31 - 32 9 34-15 für weitere Informationen.

#### Quellen:

Martin Kesting (2006): *Steigender Bedarf, höhere Qualität. Stand, Herausforderungen und Perspektiven der Managementdiagnostik. Personalführung 10/2006, S. 20*

Heinz Schuler u.a. (2007): *Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. Zeitschrift für Personalpsychologie, Ausgabe 2/2007, S. 60-70*

Julia Levashina u.a. (2014): *The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature. Personnel Psychology, Ausgabe 1/2014, S. 241-293*

Harald Stubbe

## REKRUTIERUNG im Finanzmarkt

Die Rahmenbedingungen in der Financial Services Branche haben sich aufgrund eines langfristigen Strukturwandels geändert:

- Der Druck wächst, deutliche Veränderungen durchzuführen und zu nachhaltigem Wachstum zurückzufinden
- Gestiegener Wettbewerb durch Produktangebote von Nicht-Banken, Online-Angebote sowie durch

Banken und Versicherungen mit Sitz im Ausland

- Deutlich sinkende Kundenloyalität und gestiegene Verunsicherung der Anleger
- Forderungen nach einer größeren Transparenz im Liquiditäts- und Risikomanagement, steigender Bedarf an hoch qualifizierter und seriöser Beratung