

Einstellungsinterviews

Mit Struktur zu verlässlicheren Einschätzungen

Wie Umfragen in Unternehmungen zeigen, führen Personalfachleute und Linienvorgesetzte bei Stellenbesetzungen durch externe Bewerbende praktisch ohne Ausnahme Einstellungsinterviews durch. Dieser hohen Praxisrelevanz entsprechend steht dieses Verfahren seit Jahrzehnten im Fokus wissenschaftlicher Forschung. Als wichtigstes Qualitätsmerkmal weisen die publizierten Studien den Grad an Strukturierung aus.

Ein zentraler Aspekt, welchen es beim Einsatz von personaldiagnostischen Verfahren zu berücksichtigen gilt, stellt die Güte der Vorhersage zukünftiger Leistung dar, welche in der Fachliteratur unter dem Begriff Validität behandelt wird. Die Befunde zur Validität von Einstellungsinterviews sind eindeutig und zeigen sich auch in metaanalytischen Vergleichsstudien: Je höher der Strukturierungsgrad eines Interviews ist, desto höher ist auch dessen Validität. Gemäss einer 2014 erschienen, akribisch durchgeführten Studie von Huffcutt, Culbertson und Weyhrauch lässt sich mit einem unstrukturierten Gespräch durchschnittlich eine Validität von .20, mit einem hochstrukturierten Einstellungsinterview eine von .70 erreichen. Was bedeuten diese beiden Zahlen für die Praxis? Ein fiktives Zahlenbeispiel soll dies verdeutlichen:

Angenommen, wir haben vier Stellen mit demselben Anforderungsprofil zu besetzen. Nach einer sorgfältig durchgeführten Analyse der Bewerbungsunterlagen laden

Des interviews structurées pour un choix plus sûr

Les études cherchant à évaluer la valeur d'une interview, lors d'un processus de recrutement, sont formelles : plus une interview est structurée, plus le pronostic est valide. Ainsi, la validité d'une interview sans structure n'est qu'à .20 contre une interview sur la base de questions définies avec des réponses souhaitées, moyennes ou non-souhaitées qui monte à .70. L'investissement pour préparer une interview structurée est très important et la personne interviewée peut se sentir en interrogatoire. Ainsi, faut-il trouver un bon intermédiaire avec des questions bien préparées sur la base de l'analyse de la fonction et des parties de l'interview plus naturelles, par exemple autour du CV de la personne. Il faut également définir comment les réponses seront évaluées. Faire mener l'interview par deux personnes formées à cette tâche diminuera en plus les risques de subjectivité.

wir die aussichtsreichsten zwölf KandidatInnen zu einem Vorstellungsgespräch ein. Wir nehmen an, dass der Anteil geeigneter Bewerbenden dabei bei 60% liegt, dass also sieben der vorausgewählten Bewerbenden den Job grundsätzlich erfolgreich ausführen könnten. Füllen wir den Entscheid, welche vier Bewerbenden die Stelle nun erhalten sollen, auf der Grundlage der Ergebnisse aus einem unstrukturierten Gespräch, so

beträgt die Erfolgswahrscheinlichkeit ca. 70%. Demzufolge müssten wir damit rechnen, dass sich einer der definitiv ausgewählten KandidatInnen nicht bewähren wird. Führen wir ein hochstandardisiertes Einstellungsinterview durch, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit auf ca. 90%, und wir können davon ausgehen, dass wir die richtigen Leute eingestellt haben.

Wichtigstes Element strukturierter Einstellungsinterviews ist der Interviewleitfaden.



Bild: iStock

Direction Plus

Mobiliser les compétences
Weitsichtige Entwicklung der Fähigkeiten
Unlocking your people's potential

www.directionplus.ch

- Team
- Assessment
- Compétences
- Développement
- Coaching
- Motivation
- Adéquation
- Résultats
- Impact



Bild: iStock

**Swiss Assessment:
Engagement für qualitativ hochstehende Assessments**

Swiss Assessment ist ein Zusammenschluss von Fachleuten, die in Grossunternehmen, Hochschulen, in der Verwaltung oder in der Unternehmensberatung tätig sind und sich mit Verfahren zur Personalselektion und -entwicklung auseinandersetzen. Der Verein verfolgt das Ziel, zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung dieser Verfahren beizutragen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch durch Arbeitsgruppen und regelmässige Anlässe zu pflegen. Die zertifizierten Mitglieder weisen zudem nach, dass sie sich in ihrer Assessment-Praxis an die hohen Qualitätsstandards von Swiss Assessment halten.

www.swissassessment.ch

**Subjektive
Beurteilungstendenzen lassen sich durch den Einsatz von zwei Interviewern reduzieren.**

Aufwand muss verhältnismässig sein

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass allen Personalverantwortlichen und Linienvorgesetzten nahegelegt werden müsste, nur noch hochstandardisierte Einstellungsgespräche einzusetzen. Worauf hätten diese dann zu achten? Heinz Schuler hat dies in seinem Buch zum Einstellungsgespräch äusserst knapp und prägnant zusammengefasst: Man muss die richtigen Fragen stel-

IAP.BASEL



Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center · Führungsentwicklung · Change Management · Team- & Einzelcoaching · Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung · Gesundheitsmanagement

IAP Basel

Institut für Angewandte Psychologie
Greifengasse 1 · Postfach · CH – 4005 Basel
Tel. 061 681 23 00 · iapbasel@iapbasel.ch
www.iapbasel.ch

Assessments for East and West

Benoit Consulting arbeitet mit wissenschaftlich gestützten, in der Assessment-Praxis anerkannten, bestens erprobten Tools.

Benoit Consulting 只使用最优秀的评估工具，这些工具通常拥有公认的科学依据且在日常工作中被验证过。

We are flexible and multilingual, offering Assessments in German, French, Italian, English and Chinese.

www.abenco.ch



BENOIT CONSULTING AG



GAPI



westpoint.ch — Multimedia Productions



**Wegweisend in
Assessments, Coaching
und Entwicklung**

www.mpw.ch



Personalentwicklung auf allen Ebenen



Sie wollen bestehendes HR-Potential aktivieren? Sie möchten sicherstellen, dass Ihre Mitarbeitenden in ihrer Rolle über die erfolgskritischen Kompetenzen verfügen? Wir stehen Ihnen mit innovativen und wissenschaftlich fundierten Methoden gerne zur Seite. Kommen Sie auf uns zu. www.papilio.ch



fit for future

len und die Antworten richtig bewerten. Gemäss Huffcutt und Mitautoren zeichnet sich denn auch die höchste Stufe der Standardisierung dadurch aus, dass alle Fragen verbindlich vordefiniert sind und für jede einzelne Frage Beispiele von guten, durchschnittlichen und unpassenden Antworten formuliert wurden. Ein klärendes Nachfragen seitens des Interviewers ist nicht vorgesehen. Die Praktikerin resp. der Praktiker wird sofort erkennen, dass der damit verbundene Entwicklungsaufwand enorm hoch ist und sich dieser nur für ein Interview rechnet, welches in derselben Form regelmässig zum Einsatz gelangt, zum Beispiel bei der Rekrutierung von Kandidaten für eine erste Führungsfunktion in einem grossen Unternehmen. Zudem wird mit dem Einsatz eines solchen Interviews eine für den Bewerbenden sehr künstlich anmutende Situation geschaffen, welche – je nach Persönlichkeit des Inter-

viewers – einem Verhör oder einem Frage-Antwort-Spiel gleicht.

Multimodale Interviews

Eine für die Praxis passendere Interviewform, in welcher auch der Aspekt der Strukturierung Beachtung findet, ist das Multimodale Interview von Schuler. Bei dessen Entwicklung berücksichtigte der Autor die Ergebnisse aus der Interviewforschung und verknüpfte diese mit den Anforderungen und Möglichkeiten der täglichen Personalarbeit. So legte er Wert darauf, dass auch ein offener, unstrukturierter Dialog zu den Angaben im Bewerbungsdossier möglich ist. Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass die sorgfältige Planung eines Multimodalen Interviews sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Die Qualität der durchgeführten Einstellungsinterviews lässt sich jedoch schon deutlich verbessern, indem man sich

an dessen wichtigsten Eckpfeiler orientiert. Denn gemäss oben erwähnter Studie führt schon ein mittlerer Strukturierungsgrad zu einer Validität von .50, was im Quervergleich mit anderen Selektionsmethoden immer noch ein sehr guter Wert ist.

Autor: Patrick Boss,
Präsident Swiss Assessment

Literaturtipps:

- Gabrisch, J. (2013). Die Besten entdecken. Über 800 Fragen für erfolgreiche Auswahlgespräche mit Fach- und Führungskräften. Köln: Luchterhand.
- Jetter, W. (2008). Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe.
- Westhoff, K. (Hrsg.) (2009). Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview. Lengerich: Pabst.

Zehn Regeln für die Planung, Durchführung und Auswertung von Einstellungsinterviews

1. Für die zu besetzende Stelle sind spezifische Anforderungskriterien zu definieren resp. die Ausprägungen auf dem firmeninternen Kompetenzmodell zu bestimmen.
2. Schilderungen von Stelleninhabern oder Vorgesetzten von für die zu besetzende Stelle bedeutsamen Situationen (Critical Incidents) verdeutlichen spezifische Anforderungen zusätzlich.
3. Zu den Anforderungskriterien werden nun stellenbezogene Fragen für den strukturierten Teil des Interviews formuliert. Am ergiebigsten sind Fragen zum vom Kandidaten in der Vergangenheit gezeigten Verhalten. Dieser Arbeitsaufwand lässt sich reduzieren, wenn ein nach Anforderungsdimensionen gegliederter Katalog mit Interviewfragen vorliegt.
4. Für die standardisierte Bewertung der Antworten wird ein entsprechendes Formular erstellt. Idealerweise wird darin für jede Frage aufgeführt, wie eine zu den Anforderungen der Stelle passende resp. unpassende Antwort ausfallen könnte.
5. Anschliessend legt man in einem Tool – z. B. einem Excel-File – fest, wie die aus dem Interview gewonnenen Erkenntnisse mit anderen Informationen – beispielsweise solchen aus dem Bewerbungsschreiben – zu einer Gesamtbeurteilung verknüpft werden. Zusätzlich bestimmt man das Gewicht, welche die einzelnen Informationen dabei erhalten sollen.
6. Personen, welche das Interview durchführen, sind im Umgang damit zu schulen. Der Einsatz von zwei Interviewern reduziert den Effekt subjektiver Beurteilungstendenzen.
7. Während des Interviews hält man sich an den Leitfaden und notiert die Ausführungen und Antworten des Kandidaten sorgfältig. Auch Verhaltensbeobachtungen und eigene Gedanken sollten festgehalten werden.
8. Bei Ausführungen zu in der Vergangenheit liegenden Ereignissen soll der Kandidat schildern, wie sich die Situation darstellte, was er konkret unternommen hat und zu welchem Ergebnis dies geführt hat.
9. Sind die Ausführungen des Bewerbers unklar, lohnt es sich so lange nachzufragen, bis man sich ein genaues Bild des geschilderten Sachverhaltes machen kann. Nur so ist es möglich, die Antwort später hinsichtlich der Anforderungen der Stelle bewerten zu können.
10. Nach dem Interview geht man die Antworten einzeln oder dimensionsweise durch und bewertet diese hinsichtlich der Anforderungen der Stelle im Auswertungsblatt.

SWISS assessment

Das Ziel von Swiss Assessment ist die Förderung der Qualität der Management-Diagnostik. Die zertifizierte Mitgliedschaft gilt als anerkanntes Qualitätslabel. Folgende Mitglieder haben das mehrstufige Auditverfahren (SQS/Universität Zürich) erfolgreich durchlaufen und dürfen den Qualitätsstempel verwenden:

- ACT Assessment & Development Centrum GmbH
- adt zurich gmbh
- Avenir Consulting AG
- BENOIT CONSULTING AG
- cedac entwicklung assessment beratung AG
- Convidis AG
- Direction Plus sa
- HR Kompetenzzentrum AG
- IAP Basel – Institut für Angewandte Psychologie
- Militärakademie an der ETH Zürich MILAK
- mpw Beratungsteam AG
- Pädagogische Hochschule Zürich
- papilio AG
- Prisma World AG
- SBB CFF FFS
- VICARIO CONSULTING SA
- wider & morciano GmbH
- Wilhelm AG, HR Consulting



Weitere Informationen finden Sie unter www.swissassessment.ch

CONSULTING · ASSESSMENT · TRAINING · SERVICES · OUTSOURCING

avenir

Gemeinsam bewegen wir Menschen und Organisationen.



ZÜRICH · BASEL · BERN · CHUR · LAUSANNE · LUZERN



La **dimension humaine** dans l'entreprise

Kompetenz – Respekt – Nähe

Als Schweizer Unternehmen unterstützen wir unsere Kunden aus allen Branchen seit 15 Jahren als Assessment-Partner bei der Personalauswahl und der Personalentwicklung. Unser mehrsprachiges, pluridisziplinäres Team arbeitet gemäss den Qualitätsstandards von Swiss Assessment.



Zürich – Bern – Lausanne – Genf – Lugano

www.vicario.ch

