

# INTERVIEWS <sup>1</sup>

## BEGRIFF, FORMEN UND FUNKTIONEN

Interviews sind das bei weitem verbreitetste Instrumentarium zur Personalauswahl und -beurteilung. Sie sind allerdings recht heterogen in Inhalten, Handhabung, Formen und Einsatzgebieten (Funktionen). Allgemein versteht man unter einem Interview "eine zielgerichtete mündliche Kommunikation zwischen einem oder mehreren Befragern und einem oder mehreren Befragten, wobei eine Informationssammlung über das Verhalten und Erleben der zu befragenden Person(en) im Vordergrund steht" (Keßler, 1988, S.363). Im Kontext der Eignungsdiagnostik dienen Interviews dem Ziel, Fragen von Passung und Eignung von Kandidaten zu klären.

In der Managementdiagnostik sind folgende Formvarianten und Häufigkeiten des Vorkommens anzutreffen:

- Hinsichtlich der Anzahl der beteiligten Personen herrscht die Dyade vor, selten werden mehrere Kandidaten von einem oder mehreren Befragern interviewt, eher schon interviewen mehr als ein Befragter einen Kandidaten.
- Hinsichtlich des Strukturierungsgrades dominiert das halbstrukturierte Vorgehen, das freie Interview dürfte an zweiter Stelle stehen, das vollstrukturierte ist – auch angesichts der Zumutbarkeit für Aspiranten höherrangiger Positionen – eher selten.
- Hinsichtlich des Grades der Kooperation/Konfrontation ist das mehr oder weniger kooperative Interview eindeutig das am häufigsten praktizierte; Streßinterviews, die aus dem Auswahlarsenal für Geheimagenten stammen, sind sehr selten und aus ethischen Gründen auch kaum vertretbar.

Interviews in der Managementdiagnostik können im wesentlichen die folgenden Funktionen erfüllen:

1. Einfaches Feststellen von Fakten, sei es zur Ergänzung oder zur Klärung von Details in den schriftlichen Unterlagen.
2. Klärung der Frage der "Passung": Hier spielen emotionale Komponenten, persönliche Vorlieben bzw. Abneigungen, eventuell auch rein äußerliche Merkmale wie "nicht zur Firma passen" die entscheidende Rolle.
3. Breitbanddiagnostikum: Möchte man feststellen, in welchen Bereichen man eventuell gezieltere Verfahren einsetzen sollte, um potentielle Schwachstellen oder besondere Stärken zu erkennen, gibt es für das Interview keinen effizienteren Ersatz.

---

<sup>1</sup> erschienen in: Sarges, W. (Hrsg.). (2000). *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S. 475–489). Göttingen: Hogrefe.

4. Bewertung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Antriebsbereitschaften, d.h. der Könnens- und Wollenskomponenten des Kandidaten im Hinblick auf eine bestimmte Position bzw. Positionsklasse.

## VALIDITÄT UND NUTZEN

Die globale Frage nach den Gütekriterien, insbesondere der Validität, des Interviews ist nicht zu beantworten. Man sollte deshalb zweckmäßigerweise differenzieren nach den oben genannten Funktionen von Interviews:

- ad 1: Beim einfachen Feststellen von Fakten dürfte die Reliabilität und Validität, von ab sichtlich verzerrten Einzelfällen abgesehen, gut sein.
- ad 2: Die Validität mag bei der Passungsklä rung zweifelhaft sein, doch liegt der Nutzen des Interviews als diagnostisches Instrument in dieser Hinsicht einfach in der Verbesserung der emotionalen Situation des Entscheiders.
- ad 3: Für ein Breitbanddiagnostikum ist eine Validität schwer feststellbar, da es ja hier nicht um die Abschätzung einer Merkmalsausprägung, sondern um das Ausmaß des Nutzens der so gewonnenen Informationen für die Hypothesengenerierung innerhalb des gesamten diagnostischen Prozesses geht.
- ad 4: Die Validitätsproblematik stellt sich eigentlich nur bei der Abschätzung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Antriebsbereitschaften.

Weil aber gerade zu diesem letzten Punkt die Befunde einschlägiger Studien nicht überwältigend positiv waren, stand bis vor kurzem die Validität von Interviews bei der Wissenschaft in nicht gerade gutem Ruf (z.B. Arvey & Campion, 1982; Hunter & Hunter, 1984; Schmitt, 1976; Triebe, 1976). Indes: für ganz so unbrauchbar werden Interviews auch von kritischen Wissenschaftlern nicht gehalten. Denn erstens kann man einige Merkmale durchaus sinnvoll und brauchbar valide mit dem Interview erfassen (z.B. Merkmale der Arbeits- und Karrieremotivation), zweitens liefert das Interview in diesen und anderen Bereichen (z.B. praktische Intelligenz, Verhalten in kritischen Berufssituationen) nicht selten validere Informationen als alternative Instrumente, und drittens läßt sich aus praktischen Gründen oft kein anderes Instrument als das Interview einsetzen (vgl. Kompa, 1984, S.176f.; Neuberger, 1974, S.14).

Inzwischen gibt es sogar noch erfreulichere Nachrichten: Nach neueren Metaanalysen liegt die Validität von Interviews für den Berufserfolg höher als bisher ermittelt. Die vier jüngsten Studien erbrachten Schätzwerte für Validitätskoeffizienten zwischen .38 und .63 (Marchese & Muchinsky, 1993; McDaniel et al., 1987; Wiesner & Cronshaw, 1988; Wright, Lichtenfels & Pursell, 1989), die damit eindeutig höher liegen als traditionellerweise zugestanden (vgl. auch Hunter & Hirsch, 1987, S.329ff.). Weiteres interessantes Ergebnis war, daß die Validität durch Strukturierung des Interviews steigt.

Gilt dies schon für die Eignungsdiagnostik im allgemeinen, so dürfte es für die Managementdiagnostik im besonderen noch besser aussehen. Jedenfalls gehen wir davon aus, daß Interviews zur Auswahl und zur Potentialfeststellung für Managementfunktionen hier valider sind als dort (vgl. dazu bereits Grant & Bray, 1969). Den Grund dafür sehen wir vor allem darin, daß Managementpositionen als 'schwache' (offene, weniger eindeutige, dafür aber gestaltbare) Situationen (im Sinne Mischels) mehr unter der persönlichen Kontrolle des Inha-

bers stehen und daß sich hier Persönlichkeitskonstrukte wie "Problemlösefähigkeit", "Höhe des inneren Leistungsstandards", "Dominanz" oder "Wille voranzukommen" besser als Prädiktoren eignen als in 'starken' (strukturierten, vorgeschriebenen, restringierten) Situationen, z.B. am Fließband (hierzu s.a. 1.1 Eignungsdiagnostische Überlegungen ..., in diesem Band). Die Frage der Konstruktvalidität, d.h. danach, wie valide derartige Persönlichkeitskonstrukte durch Interviews erfaßt werden können, ist allerdings noch aufzuklären.

Diese zwar nicht unerfreuliche, aber auch noch nicht voll befriedigende Validitätslage und –vermutung fordert dazu heraus, derartige und wichtige andere Prädiktoren im Interview noch valider erfassen zu können.

Zu diesen an der Validität orientierten Überlegungen aber kommen – vielleicht noch gewichtiger – Überlegungen zur Erhöhung der Nützlichkeit des Interviews als Breitbandverfahren, d.h. wie man noch sensibler in der Breite Informationen hervorrufen und wahrnehmen kann, um sie zur Hypothesengenerierung und zur Steuerung des diagnostischen Prozesses zu verwenden.

## **MÖGLICHKEITEN ZUR VALIDITÄTS- UND NUTZENERHÖHUNG**

Möglichkeiten der Validitäts- und Nutzenverbesserung haben sich weder aus den früheren summarischen Validitätsstudien gewinnen lassen, noch aus den danach aus eben diesem Grunde veranstalteten Mikroanalysen des Interviewprozesses. Die letztgenannten Studien haben sogar zu einer verwirrenden Zersplitterung der Befunde geführt und ihre Bedeutungslosigkeit für eine Übertragung auf die reale Interviewsituation der Praxis offenkundig werden lassen. Zweckmäßiger ist eine makroskopisch-integrale Sicht der Vorgänge und Variablen, die das Urteil des Interviewers im Gespräch und seine spätere Entscheidung systematisch beeinflussen (vgl. Kompa, 1984, S.173ff.).

Die Ursachen für die mangelnde Qualität von Interviews liegen vor allem in zwei Bereichen: erstens in der unzureichenden Informationsverarbeitung des Interviewers während des Gesprächs sowie danach bei der Entscheidungsbildung und zweitens in der unzuweckmäßigen inhaltlichen und fragetechnischen Gestaltung des Interviews (Schuler & Funke, 1989a; Triebbe, 1976; Webster, 1982).

Aus den diversen Argumenten, die sich aus wissenschaftlichen Befunden und Überlegungen zusammentragen lassen, sowie aus eigenen Erfahrungen und Reflexionen als Trainer lassen sich die nachfolgenden Empfehlungen für eine Effektivierung der Interviewführung geben. Wenn dafür auch ein überzeugender konzeptioneller Rahmen noch aussteht, so sind diese Hinweise doch aus gesamthafter Betrachtung des Interviewprozesses zu verstehen. Gegliedert sind sie nach Anforderungsbezogenheit des Interviews, Urteilskompetenz des Interviewers, Inhalte des Interviews, Führung des Interviews und Interviewtrainings.

## **ANFORDERUNGSBEZOGENHEIT DES INTERVIEWS**

Das geflügelte Wort aus der Lehrzieldebatte "Wer nicht genau weiß, wohin er will, muß sich nicht wundern, daß er falsch ankommt" gilt hier entsprechend. Die hohe Abhängigkeit der Güte der Interviewergebnisse von der absoluten Priorität eindeutiger Anforderungen der in Rede stehenden Position bzw. Positionsklasse wird jedoch weder in der wissenschaftlichen oder praxeologischen Literatur immer deutlich genug herausgestellt, noch wird sie von vie-

len Praktikern selbst besonders ernst genommen. Erfreuliche Ausnahmen sind z.B. Boch (1986), Jetter (1988) sowie Schuler und Funke (1989a).

## **URTEILSKOMPETENZ DES INTERVIEWERS**

### **ERHÖHUNG DES EXPERTENWISSENS**

Untersuchungen zur Person des Interviewers als Schlüsselvariable im Interviewprozeß weisen auf erhebliche Unterschiede nicht nur in der Qualität der Gesprächsführung, sondern auch in der Urteilskompetenz hin (Schuler & Funke, 1989a, S.296). Die Urteilskompetenz ist sogar der Bedeutsamkeit der Gesprächsführung noch vorzuordnen, weil sie die inhaltliche Qualität des Gesprächs mitbestimmt.

Zuvörderst hängt die Urteilskompetenz von einem gewissen Fundus an managementdiagnostischem Expertenwissen ab. Seine Bedeutung schon für die Führung des Interviews wird deutlich, wenn man bedenkt, daß der Befrager gleichzeitig immer auch Interpretator ist und auf ein umfassendes Hypothesennetz zurückgreifen können sollte, das es ihm erlaubt, den Gang des Dialogs umsichtig zu leiten, indem er die Antworten auf die Hypothesen bezogen abwägt und geeignete Anschlußfragen stellt (vgl. Seiler, 1987, S.62). Denn gerade dies, die "richtige" Informationsbeschaffung in Abhängigkeit von der vorherigen Information (in der Testpsychologie unter der Bezeichnung "antwortabhängiges Testen" von Bedeutung; hierzu s.a. 5.9.1 Adaptives Testen, in diesem Band), ist ja die entscheidende Voraussetzung validen Explorierens.

Damit ist zugleich eine Erweiterung des Validitätsbegriffs verbunden, ähnlich der in der Diskussion über psychologische Konstrukte: Validität bezieht sich hier wie dort wieder mehr auf die psychologischen Schlüsse als auf eine Eigenschaft eines Verfahrens, d.h. statt blinder Prognosen wird Einsicht in Zusammenhänge erforderlich (Schuler, 1989a). Prognosen also nicht nur per Syntax sozusagen (nach dem analytisch-technologischen Modell), sondern vor allem auf semantischer Basis (durch Verstehen und Heranziehen von Bedeutungen).

Wie aber kann man sein managementdiagnostisches Expertenwissen erhöhen? Wir meinen, vor allem in dreierlei Hinsicht, nämlich

- durch Rezeption von Befunden vorbildlicher Studien zur prognostischen Validität (z.B. Howard & Bray, 1988), zur Übereinstimmungsvalidität (z.B. Klemp & McClelland, 1986) oder auch solider Studien mit nur explorativem Charakter (z.B. Cox & Cooper, 1988);
- durch Verfolgen der wichtigsten Forschungsbefunde im Bereich der relevanten psychologischen Konstrukte (hierzu s.a. 4. Psychologische Konstrukte ..., in diesem Band) und
- durch Einholen von regelmäßigem Feedback über das spätere Kriterienverhalten der per Interview beurteilten Kandidaten, soweit sie erreichbar sind (hierzu s.a. 9.4 Rückmeldung des Diagnoseerfolges als Quelle diagnostischer Erfahrung, in diesem Band).

Alle drei Empfehlungen dienen der heuristischen, einzelfallbezogenen Hypothesengenerierung: die erste und zweite Empfehlung auf der Basis von Befunden und Theorien aus der Grundlagen- und der Angewandten Wissenschaft, die dritte Empfehlung auf der Basis einer dynamischen Validierung des eigenen Prognoseverhaltens und der Akkumulation praktisch-diagnostischen Handlungswissens.

## **VERMEIDUNG VON VERZERRUNGEN**

Wenn auch die Urteilskompetenz am ehesten durch Ausbau von Expertenwissen zu steigern ist, so sollte man doch nicht den Effekt unterschätzen, den eine Reduktion der Täuschungen, Verzerrungen und typischen Fehler in der Wahrnehmung, Speicherung, Verarbeitung von Information sowie in der Urteilsbildung selbst hat.

Dazu ist es allein schon hilfreich, sich der möglichen Fehlerquellen überhaupt bewußt zu werden. Die wichtigsten sind (Stehle, 1987): Vorinformationen, erster Eindruck, Reihenfolge der Informationen (positiv vs. negativ), implizite Persönlichkeitstheorien, zu frühes Urteil, Reihenfolge der Kandidaten, Stereotype/Vorurteile, eigene Betroffenheit (z.B. Einstellungsvorgaben), Sympathie/Antipathie aufgrund wahrgenommener Ähnlichkeit/Unähnlichkeit (vgl. auch Cascio, 1987, S.265ff.).

Weiterhin ist natürlich eine aktive Gegensteuerung ratsam, nämlich durch

- Widerlegungs- statt Bestätigungsstrategie (Sarges, 1988): Bei wenig erfahrenen oder untrainierten Interviewern bewirkt die Tendenz zum Vorurteil, daß nach nur wenigen Minuten der Kandidat schon beurteilt wird; der Rest des Interviews dient dann fast nur noch der Bestätigung des schon früh gefaßten Urteils. Viele Ratgeber empfehlen deshalb, sich von seinen Vorurteilen zu lösen – eine zwar gut gemeinte, aber wenig realistische Empfehlung. Dagegen schlagen wir (analog zum Popperschen Falsifikationskonzept) vor, das jeweilige Vorurteil über einen Kandidaten im Sinne einer Hypothese zur Vorstrukturierung zu nutzen und, statt es zu beweisen, zu versuchen, es zu widerlegen; hiermit eröffnet sich die Chance, eventuell das Gegenteil oder auch noch ganz andere Dinge zu entdecken als ursprünglich und zwischendurch vermutet.
- Beurteilung des Bewerbers von mehr als einem Interviewer ("board-interviews" (Arvey & Campion, 1982)): Vier Augen/Ohren sehen/hören bekanntlich mehr als zwei. Überdies wird damit die obige Strategie ergänzt, erste oder einzelne Eindrücke lieber noch einmal in Zweifel zu ziehen, abzuwägen und zu prüfen, als sie aufgrund ihrer oft trügerischen Evidenzsuggestion schon als Messungen gelten zu lassen.
- Trennung von Informationssammlung und Entscheidung (Schuler & Funke, 1989a): Dies ist die konsequente Fortsetzung der Falsifikationsstrategie über die Zeit der Interviewführung hinaus. Die Informationen können mit Abstand und in Ruhe nach unterschiedlichen Hypothesen betrachtet, gewichtet und interpretiert werden, um so zu einer abgewogeneren und begründeteren Entscheidung zu kommen.

## **INHALTE DES INTERVIEWS**

### **LEBENS LAUF ORIENTIERUNG**

Wir bevorzugen eine Orientierung des Interviews am Lebenslauf. Dies hat neben dem Vorteil der Akzeptanz durch den Kandidaten den weiteren, zwangloser als sonst etwas über seine kognitiven Repräsentationen von Welt und Selbst zu erfahren und querschnittlich (via Tests

oder AC) nicht beobachtbare Entwicklungen quasi-längsschnittlich rekonstruieren zu können. Wir folgen dabei einem biographisch fundierten kognitiven Persönlichkeitskonzept (sensu Thomae, 1988), das nomothetische und idiographische Ansätze zu integrieren trachtet.

Wichtigste Stationen/Inhaltsbereiche im Lebenslauf sind: Herkunftshintergrund, Schule, Militär/Ersatzdienst, Studium, Berufslaufbahn, Managementphilosophie, Selbsteinschätzung, Ziele und Pläne für die Zukunft, Finanzen, Gesundheit, Familie, soziale Beziehungen, Erholung/Freizeit.

Was wollen wir erfahren? Informationen über Rahmenbedingungen, Reaktionen, Aktionen (Handlungen), Aktivitäten und Leistungen, aber auch über Gedanken und Gefühle (= Intentionen und Bewertungen) auf wichtigen Stationen und bei bedeutsamen Ereignissen des Lebens. In diesem Zusammenhang lassen sich zu relevanten Prädiktoren (z.B. Planen und Organisieren, Leistungsmotivation, Initiative) aussagekräftige Verhaltensbeispiele erhalten.

Dabei beziehen wir uns aber nicht nur auf das pure äußere Verhalten in der Vergangenheit (wie Janz (1989), der meint, es sei der beste Prädiktor für zukünftiges ähnliches Verhalten), sondern auch auf den kognitiven "Luxus" der begleitenden Gedanken und Empfindungen (die innere Welt). Denn wir halten eine handlungstheoretische Orientierung, die den Menschen auch und vor allem als intentionales Wesen begreift, für angemessener. Daraus folgt zugleich, daß wir die zukunftsgerichteten Ziele und Pläne eines Kandidaten ebenso erfahren möchten (Latham, 1989) wie sein vergangenes Verhalten, Tun, Handeln und Erleben (vgl. auch Goodale, 1989; Schuler & Funke, 1989b).

Und gemäß dieser Orientierung müssen wir, wenn wir etwas über die Reaktions- und Handlungstendenzen einer Person erfahren möchten, in ihre subjektive Welt Einblick nehmen und sehen, welche kognitiven Einordnungen und Beziehungsbildungen sie vornimmt, welche emotionalen und normativen Bewertungen sie anstellt. Hier ist eben die Biographie (inkl. Zukunftsaspekt) dieser Person von großer Bedeutung, und zwar nicht nur die "objektive", sondern vor allem die subjektive Repräsentation der eigenen Lebensgeschichte (Fischer, 1988). Woher sonst sollte man die so wichtigen Informationen über ihre selbst empfundene Identität bekommen?

Hierbei sind selbstverständlich auch rechtliche und ethische Probleme zu beachten (s.a. 1.12 Juristische und ethische Aspekte ..., in diesem Band). Als Grundsatz gilt, daß nur diejenigen Persönlichkeitsmerkmale erfaßt werden dürfen, die sich unmittelbar auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten auswirken können. Für Führungskräfte ist dieser Bezugs- und Erkundungsrahmen natürlich größer als für Lohnempfänger, da hier wegen der persönlichkeitsumfassenderen Qualität der Anforderungskriterien wie Kommunikations- und Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Initiative etc. die Grenze zum Privaten unschärfer ist (vgl. Schmid, 1988a).

Ein Interview hat normalerweise zwei Teile: einen, in dem der Interviewer den Kandidaten interviewt, um ein Bild von dessen Persönlichkeit und Eignung zu erhalten, und einen, in dem der Interviewer dem Kandidaten Auskunft über die in Rede stehende Position (und Firma) gibt. Wir behandeln hier nur den erstgenannten Teil, der der Persondiagnostik dient.

## GEWINNUNG TIEFERGEHENDER INFORMATIONEN

Fallweise tiefergehende und trennschärfere Informationen lassen sich beispielsweise gewinnen durch Nutzung von:

- Fragetechniken, die auf Ghiselli (1966) zurückgehen und konkrete Beispiele früheren Verhaltens in der Triade "Ausgangssituation–Handlung–Ergebnis" ermitteln; dadurch lassen sich die Handlungsanteile des Kandidaten konkreter beurteilen und für die Prognose des Verhaltens in zukünftigen ähnlichen Situationen benutzen;
- Elementen der Interviewführung ("behavioral interviews"; Klemp & McClelland, 1986), die auf die Analyse des Bewältigens von beruflichen Schlüsselsituationen abzielen und die im Zusammenhang mit der Erforschung von psychologischen Unterschieden zwischen sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften ergiebig waren;
- Fragetechniken zur Ermittlung von Persönlichen Theorien, d.h. von für wirksam gehaltenen Modellen zur Erklärung und Beeinflussung wichtiger Bereiche der persönlichen und beruflichen Welt (hierzu s.a. 5.5 Rekonstruktion Persönlicher Theorien, in diesem Band).
- neu entwickelten Kodiersystemen zu Konstrukten, die für den Managementbereich wichtig sind; z.B. liegt für das Konstrukt Handlungs- und Lageorientierung (s.a. 4.2.6 Handlungs- und Lageorientierung, in diesem Band) inzwischen ein Kodiersystem für freie verbale Äußerungen vor (Hartung, 1987);
- Auswertungs- und Interpretationserfahrungen der Ethnologen mit "narrativen Interviews" (Wiedemann, 1986; s.a. 5.4 Narrative Verfahren, in diesem Band), vor allem derjenigen bei der Analyse von latenten Sinnzusammenhängen;
- Fragen nach Stärken und Schwächen bedeutsamer (früherer und heutiger) Interaktionspartner (Lehrer, Vorgesetzte, Unterstellte u.a.; Smart, 1983): während der Interviewte diese Personen schildert, offenbart er zugleich nicht wenig über seine eigene Persönlichkeitsstruktur, seine Einstellungen, Werte, Orientierungen, Menschenbilder und seine Managementphilosophie;
- projektiven Verbalstimuli, die wichtige Informationen über das innere Bild relevanter Anderer und deren Einfluß auf das Verhalten des Untersuchten in bestimmten Situationsklassen liefern können ("monologisches Interview"; Sardshveladse, 1984): der Untersuchte formuliert nicht nur Antworten, sondern vorher schon die Fragen an sich selbst und an für ihn bedeutsame andere Personen;
- geeigneten Aufgabensimulationen (Schuler & Funke, 1989a), um nicht nur das Reden über, sondern auch ein Zeigen von relevantem Verhalten zu veranlassen: Einzelarbeiten (z.B. Kurzfallstudien, Postkörbe) oder kleine Rollenspiele (z.B. Vorgesetzten–Mitarbeiter–Gespräche);
- neueren Interviewmethoden ("situational interviews"; Latham et al., 1980), die auf der Methode der kritischen Ereignisse basieren und nicht konkretes (früheres) Verhalten, sondern Verhaltensabsichten in für den Kandidaten neuen, zukünftig möglichen kritischen Berufssituationen als Prädiktoren heranziehen;

- geeigneten Leitfragen aus Szenarien für die persönliche Berufs- und Karriereplanung (Evered, 1977; Grimm & v. Reibnitz, 1985; v. Reibnitz, 1987, S.196ff.) bzw. zukunftsautobiographischen Erzählkonzepten (Tullar & Barrett, 1979).

Diese Empfehlungen liegen weitgehend auf der Linie einer allgemeinen Neuorientierung in der Psychologie, die untersuchte Person nicht nur als Objekt zu betrachten, sondern auch als Subjekt wieder mehr zur Sprache kommen zu lassen, d.h. die bislang vorwiegende (fremd-beobachtende) Außensicht eines forschenden Untersucher-"Subjekts" mit der (selbstbeobachtenden und -interpretierenden) Innensicht des betroffenen Beobachtungs-"Objekts" zu bereichern und zu vergleichen (vgl. Scheele & Groeben, 1988; Seiler, 1987; Sommer, 1987; s.a. 5.4 Narrative Verfahren, in diesem Band). Die Chance zur Validitätserhöhung besteht dabei darin, der nach wie vor nötigen explanativen (falsifikationsorientierten) Validierungsphase (Außensicht) eine hermeneutische Verstehensphase (Innensicht) vorzuschalten; dadurch eröffnet sich nämlich erst die Chance, im Einzelfall besondere Inhalte und Strukturen in den Blick zu bekommen, die von großer prädiktiver Valenz sein können.

## **FÜHRUNG DES INTERVIEWS**

### **SCHAFFEN VON AKZEPTANZ UND KOOPERATION**

Wir bevorzugen das Kooperative Interview, in dem der ganze Fragenkomplex von Eignung und Passung als gemeinsame Problemlösung gestaltet und auf strategische Mittel der "Her- vorlockung" von Antworten verzichtet wird, wie sie etwa im Streßinterview oder im Permissiven Interview durch "Überrennen" bzw. "Unterlaufen" von eventuellen Auskunftswiderständen eingesetzt werden (vgl. Haubl & Spitznagel, 1983, S.759f.).

Der Problemlöseansatz, der sich natürlich nur im freien oder halbstandardisierten Interview realisieren läßt, berücksichtigt auch am ehesten das Recht des Bewerbers, selbst aktiv in das Verhandlungs- und Beurteilungsgeschehen eingreifen zu dürfen (Dialogprinzip; vgl. Schmid, 1988b). Geleitet vom Konzept des Problemlöseansatzes wird Diagnostizieren dann zu einem dialogischen Prozeß, in dem sich im kooperativen Wechselspiel zwischen Interviewer und Kandidat neue Erkenntnisse einstellen, vor allem aufgrund der Erweiterung der selbstreflexiven Bemühungen des Kandidaten. Zur wissenschaftlichen Begründung einer kooperativen Diagnostik liefert Fischer (1988, S.94ff.) gute Argumente.

Bei derartigen diagnostischen Bemühungen ist jedoch die einfache Subjekt (=Forscher) -Objekt (=Untersucher) -Trennung, wie sie in der Vorstellung objektiver Erkenntnis vorausgesetzt wird, so nicht mehr zu halten: Verhaltensanalytische Erkenntnis ist als selbstbezüglich anzusehen (Schiepke & Kaimer, 1987) - dies im übrigen nicht erst seit der systemischen Betrachtung in der Diagnostik, die aber ausdrücklicher als andere den Rahmen des Beobachtungs- und Untersuchungsfeldes erweitert hat -, und damit ist jeder Schluß auf eine vom Beobachter unabhängige Realität, weil gewagt, besonders zu er- und begründen.

### **HALBSTRUKTURIERTES VORGEHEN**

Angesichts der Nachteile vollstrukturierter und unstrukturierter Explorationen empfiehlt sich gerade für höhere Positionen wie im Managementbereich ein halbstrukturiertes Vorgehen, das eine Liste von Themen und z.T. auch Fragen als Basis hat, aber den Vorteil der Flexibilität und Kandidatenzentrierung dennoch mit enthält: So wie der Interviewer einerseits das Gespräch strukturiert, so läßt er sich andererseits auch von dessen Fluß leiten, ohne auf eine



Inventarisierung wichtiger Themenfelder zu verzichten. Durch "Suchscheinwerfer-Fragen" eines Leitfadens werden diese Felder abgetastet (Breitbandverfahren) und manche Spuren erst entdeckt, die dann individuumzentriert weiterverfolgt werden können – je nach diagnostischer Indikation durch eine narrative Interviewphase zu dem betreffenden Thema (hierzu s.a. 5.4 Narrative Verfahren, in diesem Band), durch konkretisierendes Nachfragen oder auch durch andere diagnostische Instrumente (z.B. Referenzen, Leistungs- oder Persönlichkeits-tests).

## **OFFEN FRAGEN UND AKTIV ZUHÖREN**

Antworten auf offene Fragen repräsentieren unkonditioniertes Verhalten und sind in vielerlei Hinsichten informativer als solche auf geschlossene Fragen (vgl. Heckhausen, 1980, S.250ff.). Offene Fragen zu stellen fällt aber den meisten sehr schwer und ist deshalb eines der vordringlichsten Trainingserfordernisse (vgl. hierzu Sarges, 1995).

Offene Fragen können mehr direkt (eng) oder indirekt (weit) sein. Indirekte Fragen empfehlen sich bei Sachverhalten, über die der Kandidat nicht ohne weiteres Auskunft geben möchte oder gar könnte, über die Informationen zu erhalten für den Interviewer aber wichtig ist (Anger, 1969). Bei vermuteten Auskunftswiderständen z.B. zum Anforderungsbereich "Extraversion", speziell zum Indikator "Größe des Freundes- und Bekanntenkreises", ist statt der direkten/engen Frage "Wieviele Freunde haben Sie?" zweckmäßigerweise die mehr indirekte/weite Frage "Wie verbringen Sie Ihre Freizeit?" zu stellen; durch entsprechende Nachfragen läßt sich der intendierte Inhaltsbereich dann eingrenzen.

Neben der Technik des offenen Fragens spielt das sog. aktive Zuhören eine prominente Rolle, um Erzählströme zu erzeugen. Hinweise auf diese grundlegende Fertigkeit sowie fortgeschrittene Techniken zu diesem Zweck, die das Councelling entwickelt hat und die auch für das managementdiagnostische Interview relevant sind, finden sich bei Reddy (1987).

Wichtig dabei ist, daß der Interviewer durch seine Reaktionen auf die Antworten des Kandidaten lediglich zur gezielten Exploration stimulieren darf. Reagiert er merklich im Sinne seiner eigenen Bewertungskriterien (durch unüberseh-/hörbares Gutheißen oder Mißbilligen), besteht die Gefahr, daß er den Kandidaten auf diese konditioniert und daß dann dessen weitere Aussagen nur noch geringe diagnostische Valenz besitzen können.

Sind diese eher öffnenden Techniken vor allem im ersten Teil des Interviews von besonderer Bedeutung für Aufbau und Erhalt eines tragfähigen Rapports, so sind in späteren Phasen stärker faktenbezogenes Nachfragen und Konkretisieren erforderlich.

## **NACHFRAGEN UND KONKRETISIEREN**

Wenn Menschen über Erfolge oder Mißerfolge berichten, empfiehlt es sich oft zu prüfen, inwieweit diese ihnen selbst zuzurechnen sind. Hierzu ist es zweckmäßig, die jeweilige Ausgangssituation und die eigenen Handlungsanteile konkret nachzufragen. Und dafür wiederum sowie auch für andere Klärungen, z.B. von Begriffen, Aussagen etc., sind Konzepte und Techniken aus dem Bereich der therapeutischen Verhaltensdiagnostik (Lutz, 1978; Schaller & Schmidtke, 1983; Schulz von Thun, 1981, 1989; Thomann & Schulz von Thun, 1988) hilfreich, die ohne Schwierigkeiten auf den Managementbereich übertragbar sind (Reddy, 1987).

Von besonderem Interesse dürften hier die Erfahrungen bei der Anwendung von Chomskys Linguistikerkenntnissen in der diagnostischen Gesprächsführung sein (Dilts, Bandler & Grindler, 1987), um Auslassungen, Verzerrungen und Generalisierungen in den kognitiven Repräsentationen (inneren Landkarten) wichtiger Ereignisse, Personen, Phänomene oder Prozesse zu identifizieren. Und da die inneren Landkarten als Konstruktionen von Realität oft mit bestimmten Mustern von sozialen Interaktionen einhergehen, läßt beides Rückschlüsse auf die individuelle Motivations- und Verhaltensdynamik zu.

Bei all dem steht natürlich eine Individuumzentrierte Diagnostik im Vordergrund, die den Kandidaten als Träger von Eigenschaften betrachtet. Um sich dabei vor voreiligen Schlüssen zu schützen, sollte man auch aus systemischer Perspektive überprüfen, ob und wie bestimmte zur Sprache kommende Motivationen oder Verhaltensweisen aus bestimmten sozialen Kontexten erwachsen und an diese gebunden sind, bevor man zur Annahme entsprechender Dispositionen kommt (Stierlin, 1988).

## **INTERVIEWTRAININGS**

Zur Vertiefung vieler der oben genannten Empfehlungen sei außer auf die dort angegebene Literatur noch auf praktische Ratgeber zur Interviewführung hingewiesen, von denen inzwischen eine große Anzahl existiert. Ohne andere geeignete ausschließen zu wollen, halten wir für empfehlenswert: Donaghy (1984), Downs, Smeyak und Martin (1980), Hodgson (1987), Knebel (1988), Peel (1988), Smart (1983).

Darüber hinaus aber sind echte Verhaltenstrainings in der Effektivierung der Interviewführung ratsam. In solchen Trainings werden – meist mit Hilfe von Videofeedback – sowohl Einzelfertigkeiten (offene Fragen stellen, aktives Zuhören, gezieltes Nachfragen, Zusammenfassen etc.) als auch taktische (anforderungsgeleitet fragen) und strategische Aspekte (z.B. Widerlegungs- statt Bestätigungsstrategie) trainiert, am besten supervisionsgeleitet mit echten Kandidaten. Wesentliche Lernziele dabei sind – außer natürlich dem Erwerb der Fertigkeiten zur Informationsgewinnung – das Spezifizieren der Anforderungen und das anforderungsbezogene Interpretieren der erhaltenen Informationen.

Wenn auch die früheren evaluativen Befunde zu Effekten von Interviewtrainings noch uneinheitlich sind (Harris, 1989; Webster, 1982), so spricht dies nicht gegen den Nutzen von Trainings, die die heute gegebenen Möglichkeiten an Inhalten, Methoden und Techniken bereitstellen.

## **FAZIT**

Interviews sind unersetzlich, weil sie als Breitbandverfahren flexibel handhabbar, universell einsetzbar und sehr ökonomisch sind. Und für den Einstieg in die subjektive Wirklichkeit einer anderen Person sind sie einfach die Methode der Wahl.

Obwohl das Interview schon das verbreitetste diagnostische Instrument der Managementeignungs- und -potentialfeststellung ist, könnte die Quantität seines Einsatzes durchaus noch steigen (z.B. sollten Interviews im Rahmen von Assessment Centers wieder einen festen Platz einnehmen, zumal sie in Einzel-Assessments ohnehin und mit Recht eine zentrale Rolle

spielen); bei weitem mehr allerdings sollte die Qualität erhöht werden: Interviews sind heute wissenschaftlich besser legitimierbar und effizienter gestaltbar; und durch entsprechende Lektüre und Trainings ist die Qualität der Interviewführung auch bei nichtpsychologisch ausgebildeten Personalentscheidern deutlich verbesserbar.

## LITERATUR

- Anger, H. (1969).** Befragung und Erhebung. In C.F. Graumann (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S.567–617). Göttingen: Hogrefe. – **Arvey, R.D. & Campion, J.E. (1982).** The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281–322. – **Boch, D. (1986).** Das Gespräch mit dem Bewerber im Mittelpunkt gezielter Personalauswahl. *Psychologie und Praxis – Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 30, 109–110. – **Cascio, W.F. (1987).** *Applied psychology in personnel management* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall. – **Cox, C.J. & Cooper, C.L. (1988).** *High flyers. An anatomy of managerial success*. Oxford: Basil Blackwell. – **Dilts, R., Bandler, R. & Grinder J. (1987).** *Strukturen subjektiver Erfahrung – Ihre Erforschung und Veränderung* (2. Aufl.). Paderborn: Junfermann. – **Donaghy, W.C. (1984).** *The interview: Skills and applications*. Glenview: Scott, Foresman & Co. – **Downs, C.W., Smeyak, P. & Martin, E. (1980).** *Professional interviewing*. New York: Harper & Row. – **Eder, R.W. & Ferris, G.R. (Eds.) (1989).** *The employment interview – Theory, research, and practice*. Newbury Park: Sage. – **Evered, R.D. (1977).** Personal scenarios: An empirical study of their relation to individual performance and to organizational activism. *Human Relations*, 30, 1057–1069. – **Fischer, P. (1986).** *Diagnostik als Anleitung zur Selbstreflexion. Möglichkeiten einer subjektzentrierten therapeutischen Diagnostik*. Landau: Erziehungswissenschaftliche Hochschule Rheinland-Pfalz. – **Ghiselli, E.E. (1966).** The validity of a personnel interview. *Personnel Psychology*, 19, 389–395. – **Goodale, J.G. (1989).** Effective employment interviewing. In R.W. Eder & G.R. Ferris (Eds.), *The employment interview – Theory, research, and practice* (pp.307–323). Newbury Park: Sage. – **Grant, D.L. & Bray, D.W. (1969).** Contributions of the interview to assessment of management potential. *Journal of Applied Psychology*, 53, 24–34. – **Grimm, W. & Reibnitz, U. von (1985).** Persönliche Zukunftsbilder: Die Nutzung der Szenario-Methode für die Lebens- und Karriereplanung. *Personalwirtschaft* (3), 87–93. – **Harris, M.M. (1989).** Reconsidering the employment interview: A review of recent literature und suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691–726. – **Hartung, J. (1987).** Zeichensystem zur Erfassung der Handlungs- und Lageorientierung in verbalen Äußerungen: *Z-HOLO (Bericht Nr. 57)*. Bochum: Ruhr-Universität, Fakultät für Psychologie, Arbeitseinheit Klinische Psychologie. – **Haubl, R. & Spitznagel, A. (1983).** Diagnostik sozialer Beziehungen. In K.-J. Groffmann & L. Michel (Hrsg.), *Verhaltensdiagnostik* (S.702–858). Göttingen: Hogrefe. – **Heckhausen, H. (1980).** *Motivation und Handeln. Lehrbuch der Motivationspsychologie*. Berlin: Springer. – **Hodgson, P. (1987).** *A practical guide to successful interviewing*. London: McGraw-Hill. – **Howard, A. & Bray, D.W. (1988).** *Managerial lives in transition. Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press. – **Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984).** Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72–98. – **Hunter, J.E. & Hirsch, H.A. (1987).** Applications of meta-analysis. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp.321–357). New York: Wiley. – **Janz, T. (1989).** The patterned behavior description interview: The best prophet of the future is the past. In R.W. Eder & G.R. Ferris (Eds.), *The employment interview – Theory, research, and practice* (pp.158–168). Newbury Park: Sage. – **Jetter, W. (1988).** Psychologie im Personalwe-

sen – Eignungsdiagnostik als praktische Problemlösehilfe in der modernen Personalarbeit. In H. Methner & A. Gebert (Hrsg.), *Arbeits- und Betriebspsychologie – Verantwortung und Leistung* (S.81–90). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag. – **Keßler, B.H. (1988)**. Daten aus dem Interview. In R.S. Jäger (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik – Ein Lehrbuch* (S.363–372). München: Psychologie Verlags Union. – **Klemp, G.O., Jr. & McClelland, D.C. (1986)**. What characterizes intelligent functioning among senior managers? In R.J. Sternberg & R.K. Wagner (Eds.), *Practical intelligence* (pp.31–50). Cambridge: Cambridge University Press. – **Knebel, H. (1988)**. *Das Vorstellungsgespräch* (10.Aufl.). Freiburg: Haufe. – **Kompa, A. (1984)**. *Personalbeschaffung und Personalauswahl*. Stuttgart: Enke. – **Latham, G.P. (1989)**. The reliability, validity, and practicality of the situational interview. In R.W. Eder & G.R. Ferris (Eds.), *The employment interview – Theory, reserarch, and practice* (pp.169–182). Newbury Park: Sage. – **Latham, G.P., Saari, L.M. Purcell, E.D. & Champion, M.A. (1980)**. The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422–427. – **Loretto, V. (1986)**. Effective interviewing is based on more than intuition. *Personnel Journal*, 65, 101–107. – **Lutz, R. (1978)**. *Das verhaltensdiagnostische Interview*. Stuttgart: Kohlhammer. – **Marchese, M.C. & Muchinsky, P.M. (1993)**. The validity of the employment interview: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 18–26. – **McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., Hunter, J.E., Maurer, S. & Russell, J. (1987)**. Unpublished manuscript. Department of Management, University of Iowa, Iowa City, Iowa, USA. – **Neuberger, O. (1974)**. Das Einstellungsgespräch. *Psychologie und Praxis*, 18, 8–22. – **Peel, M. (1988)**. *Readymade interview questions*. London: Kogan Page. – **Reddy, M. (1987)**. *The manager's guide to counselling at work*. London: Methuen. – **Reibnitz, U. von (1987)**. *Szenarien – Optionen für die Zukunft*. Hamburg: McGraw-Hill. – **Sardshveladse, N. (1984)**. Über die Beziehung zwischen Elternbild und der Vorstellung von der eigenen Person. In U. Hentschel & A. Wigand (Hrsg.), *Persönlichkeitsmerkmale und Familienstruktur*. München: Weixler. – **Sarges, W. (1988)**. *Das Interview als Auswahlinstrument*. Vortrag, gehalten auf der Fachtagung "Erkennen von Führungsfähigkeiten – Neue Anätze, Methoden und Probleme" der Deutschen Gesellschaft für Personalführung am 28./29. September in Offenbach. – **Sarges, W. (1995)**. Bewerber-Interviews und Mitarbeitergespräche: Engpaß Exploration. In B. Voß (Hrsg.), *Kommunikations- und Verhaltenstrainings* (S.136–156). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. – **Schaller, S. & Schmidtke, A. (1983)**. Verhaltensdiagnostik. In K.-J. Groffmann & L. Michel (Hrsg.), *Verhaltensdiagnostik* (S.489–701). Göttingen: Hogrefe. – **Scheele, B. & Groeben, N. (1988)**. *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien*. Tübingen: Francke. – **Schiepke, G. & Kaimer, P. (1987)**. Von der Verhaltensanalyse zur systemischen Diagnostik. In F. Caspar (Hrsg.), *Problemanalyse in der Psychotherapie – Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S.108–132). Tübingen: DGVT. – **Schmid, K. (1988a)**. Das freie Interview hat Vorteile – Zur Zulässigkeit von Personalinterviews (2). *Blick durch die Wirtschaft*, 27.4.1988. – **Schmid, K. (1988b)**. Das standardisierte Interview hat Grenzen – Zur Zulässigkeit von Personalinterviews (3). *Blick durch die Wirtschaft*, 28.4.1988. – **Schmitt, N. (1976)**. Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29, 79–101. – **Schuler, H. (1988)**. *Konstruktvalidität in der Berufseignungsdiagnostik: Einleitung und Überblick*. Vortrag, gehalten auf dem 36. Kongreß der DGFPs in Berlin, Oktober. – **Schuler, H. & Funke, U. (1989a)**. Berufseignungsdiagnostik. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S.281–320). Göttingen: Hogrefe. – **Schuler, H. & Funke, U. (1989b)**. The interview as a multimodal procedure. In R.W. Eder & G.R. Ferris (Eds.), *The employment interview – Theory, reserarch, and practice* (pp.183–192). Newbury Park: Sage. – **Schulz von Thun, F. (1981)**. *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt. – **Schulz von Thun, F. (1989)**. *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung – Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt. – **Seiler, T.B. (1987)**. Engagiertes Plädoyer für ein erweitertes Empiriever-

ständnis in der Psychologie. In G. Jüttemann & H. Thomae (Hrsg.), *Biographie und Psychologie* (S.51–63). Berlin: Springer. – **Smart, B.D. (1983)**. *Selection interviewing*. New York: Wiley. – **Sommer, J. (1987)**. Dialogische Forschungsmethoden. München: Psychologie Verlags Union. – **Stehle, W. (1987)**. Psychologische Aspekte des Einstellungsinterviews. In M. Engelking & W. Stehle (Hrsg.), *Personalauswahl und -entwicklung im Versicherungsvertrieb* (S.195–201). Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft. – **Stierlin, H. (1988)**. Prinzipien der systemischen Therapie. In F.B. Simon (Hrsg.), *Lebende Systeme – Wirklichkeitskonstruktionen in der Systemischen Therapie* (S.54–65). Berlin: Springer. – **Thomae, H. (1988)**. *Das Individuum und seine Welt* (2., völlig neu bearb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. – **Thomann, C. & Schulz von Thun, F. (1988)**. *Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Reinbek: Rowohlt. – **Triebe, J.K. (1976)**. *Das Interview im Kontext der Eignungsdiagnostik*. Bern: Huber. – **Tullar, W.L. & Barret, G.V. (1976)**. The future autobiography as a predictor of sales success. *Journal of Applied Psychology*, 61, 371–373. – **Webster, E.C. (1982)**. *The employment interview. A social judgement process*. Schomberg, Ontario: SIP Publications. – **Weinert, A.B (1987)**. *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (2.Aufl.). München: Psychologie Verlags Union. – **Wiedemann, P.M. (1986)**. *Erzählte Wirklichkeit. Zur Theorie und Auswertung narrativer Interviews*. München: Psychologie Verlags Union. – **Wiesner, W.H. & Cronshaw, S.F. (1988)**. A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275–290. – **Wright, P.M., Lichtenfels, P.A. & Pursell, E.D. (1989)**. The structured interview: Additional studies and a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 191–199.