

# BIOGRAPHISCHES INTERVIEWEN IN DER EIGNUNGSDIAGNOSTIK<sup>1</sup>

Version vom 05.08.2011

In der Praxis der beruflichen Eignungsdiagnostik haben biographische Daten von Bewerbern seit jeher eine bedeutende Rolle gespielt. Bei Prozessen von Auswahlentscheidungen und Potentialeinschätzungen ist allein schon das Prüfen der für einen gegebenen Job oder Beruf erforderlichen Vorbildungen, Fertigkeiten, Erfahrungen etc. der erste unverzichtbare Schritt.

Auch die Wissenschaft misst jobrelevanten biographischen Informationen große diagnostische Bedeutung bei, da für viele eignungsrelevante Merkmale eine hohe Stabilität über die Zeit nachgewiesen werden konnte: Nicht nur derzeitige, sondern auch frühere Ausprägungen wichtiger Könnens- und Wollensfaktoren einer Person bleiben auch in Zukunft so oder ähnlich erhalten und sind daher gut zur Vorhersage von Job- oder Berufserfolg (Leistung und Zufriedenheit) geeignet – was ein gängiger Aphorismus plakativer ausdrückt: *Der beste Prophet für zukünftiges Verhalten ist vergangenes Verhalten*. In dem von Schuler (2000) vorgeschlagenen trimodalen Bezugskonzept – (1) Ergebnis-, (2) Eigenschafts- und (3) Verhaltensansatz – ist daher die Biographie eine der drei großen Quellen eignungsdiagnostischer Informationen: Im Rahmen des Ergebnisansatzes werden biographische Daten v.a. aus schriftlichen Unterlagen und/oder Interviews ermittelt.

Idealerweise sollte man die für einen Job (bzw. eine Job- oder Berufskategorie) wichtigsten Anforderungsmerkmale zur Prüfung der Eignung von Kandidaten mit allen drei diagnostischen Ansätzen (d.h. multimethodal) zu ermitteln suchen: z.B. über Tests, Arbeitsproben und biographische Daten – so zumindest die Empfehlung der Wissenschaft. In der Praxis dagegen ging und geht man häufig weniger multimethodal vor: Der tabellarische Lebenslauf (inkl. der Zeugnisse und sonstiger Nachweise) und das im günstigen Falle sich anschließende Interview sind wohl die verbreitetsten, weil von Arbeitnehmern wie Arbeitgebern am stärksten akzeptierten Verfahren, und nicht selten die allein herangezogenen.

Indes: Je weniger man zusätzlich andere Methoden einsetzen kann oder will, umso mehr muss man den rein faktenbezogenen biographischen Ansatz (mit der Fokussierung auf „Ergebnisse/Leistungen“) erweitern in Richtung auf die anderen beiden Ansätze („Verhalten“ und „Eigenschaften“); und das lässt sich am ehesten gesprächsweise, durch ein Interview, angehen. Seriöse Interview-Konzepte versuchen denn auch, solche wichtigen, über die faktischen biographischen Daten hinausgehende psychologische Informationen aus der Biographie zu erhalten.

---

<sup>1</sup> erschienen in: Jüttemann, G. (Hrsg.). (2011). *Biographische Diagnostik* (S. 169–177). Lenigerich: Pabst-Verlag.

In dieser Hinsicht gibt es nun zwei methodisch konträre Interview-Formate: Das eine Format kommt organisationshierarchisch gesehen „von unten“ (ursprünglich gedacht für weniger komplexe Jobs/Berufe, z.B. für Auszubildende, Arbeiter oder Sach-Bearbeiter) – mit einer fragetechnischen Orientierung an Check-Listen und standardisierten Persönlichkeitsfragebogen. Das andere Format dagegen kommt „von oben“ (vorgesehen für komplexere Jobs/Berufe, z.B. für Manager, aber auch Trainees, Professionals bzw. Experten) – mit einer befragungsmethodischen Orientierung an Exploration und narrativen Interviews.

Beide Interview-Formate haben fraglos ihre Berechtigung, und zwar in jeweils dem Bereich, aus dem sie kommen. Doch seit geraumer Zeit stoßen beide auch in Richtung auf das jeweils andere „Revier“ vor, die ersteren „hangeln sich nach oben“, die letzteren „stoßen weiter nach unten vor“; und dabei kam und kommt es zu Auffassungsunterschieden in Bezug auf Probleme psychodiagnostischer Angemessenheit der jeweiligen Vorgehensweisen.

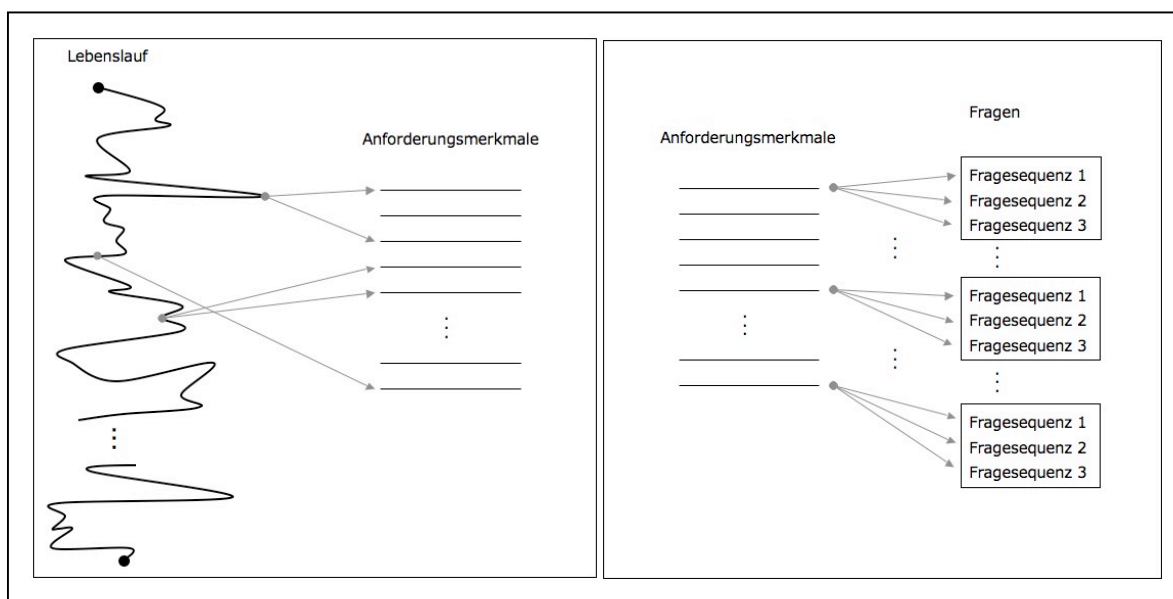
Um die Unterschiede zwischen den beiden Interview-Formaten zu verdeutlichen, betrachten wir zunächst die Vorgehensweise des mit detaillierten und standardisierten Fragenkatalogen arbeitenden Formats, das „von unten“ kommt. Anschließend wird im Kontrast dazu das Format erläutert, das „von oben“ kommt, konkretisiert durch unseren eigenen, im Vorgehen gegenläufigen Ansatz aus der Management-Diagnostik.

Für beide Formate nehmen wir hier nur Bezug auf die Evokationsweisen von Informationen (Fragen) im biographie-bezogenen Teil der Interviews, nicht auf andere Teile wie Gesprächsbeginn, kleinere Arbeitsproben, Wissens- und Kenntnisfragen, Informationen über die in Rede stehende Tätigkeit etc. Auch behandeln wir nicht sog. situative Fragen (sensu Latham et al., 1990), da sie erstens nicht auf die Biographie Bezug nehmen und zweitens offenbar weniger prognostisch valide sind als bisher angenommen (z.B. Huffcutt et al., 2004; Krajewski et al., 2006). Und darüber hinaus lassen wir den Bereich der Messmethodik für die Antworten hier außer Betracht.

Bei den „von unten kommenden“, meist stark standardisierten Konzepten des ersten Formats geht man – sachlogisch geleitet – von den Anforderungsmerkmalen aus und stellt pro Merkmal einige darauf bezogene Fragen in Sequenzen (Abb. 1, rechte Seite). Eine typische Fragesequenz zum Anforderungsmerkmal *Teamfähigkeit* ist zum Beispiel: „Welche Erfahrungen haben Sie mit Teamarbeit gemacht? Nennen Sie bitte ein Beispiel.“, „Sind in der Teamarbeit auch mal Probleme und Meinungsverschiedenheiten aufgetreten?“, „Was haben Sie unternommen, um die Probleme zu lösen?“, „Was ist dabei herausgekommen?“. Auf diese Weise arbeitet man in leitfaden-kongruenter, aber biographie-beliebiger Reihenfolge ein Anforderungsmerkmal nach dem anderen ab und schätzt zwischendurch oder hinterher die Güte der Antworten für die Messung des jeweiligen Merkmals ein.

Umgekehrt verhält es sich bei unserem eigenen, bzgl. der Fragen zwar kaum standardisierten, aber inhaltsbezogen stark strukturierten Konzept des „Biographischen Interviews“ (Sarges, 2000), dem anderen Format: Hier geht man – psychologisch geleitet – mit dem Kandidaten seinen ausbildungs- und berufsbezogenen Lebenslauf von vorne bis hinten durch und stellt pro relevanter biographischer Station/Phase/Erfahrung eruiierende Fragen (Abb. 1, linke Seite). Dazu als Beispiel eine Fragesequenz zum Hochschul-Diplom: „Welche Ideen hatten Sie vor Abschluss des Exams darüber, wie es danach einmal weitergehen sollte?“ Antwort: „Oh, da hatte ich hochfliegende Pläne.“ Die ergiebiger Nachfrage hier wäre übrigens nicht etwa (sachorientiert): „Was waren das für Pläne?“, sondern (emotional/motivational orientiert): „Hochfliegend?“ Antwort: „Naja, das hat sich dann doch bald gegeben, aber einen gewissen Anspruch, wenigstens XY zu erreichen, habe ich schon noch.“ Nachfrage: „Wie ist es

zu dieser Umorientierung gekommen?“ etc.). Die Antworten werden nach dem Interview den Anforderungsmerkmalen zugeordnet und fundieren die Einschätzungen der entsprechenden Ausprägungsgrade (siehe hierzu auch Westhoff, 2009, S.101ff.).



**Abbildung 1:** Lebenslauforientierung (linke Seite) vs. Merkmalsorientierung (rechte Seite)

Auch wir beziehen uns also mit der Lebenslauforientierung auf die Anforderungsmerkmale, aber nicht als Ausgangspunkte der Fragen, sondern als Endpunkte der Einschätzungen: Während sachlogisch geleitete Ansätze die Fragen aus den Merkmalskonstrukten herleiten und vorformuliert dem Interviewer anbieten, versuchen wir – psychologisch geleitet –, aus dem Lebenslauf bei wichtigen Stationen/Phasen/Ergebnissen durch tiefer gehende Nachfragen anforderungsbezogene Konstrukt-Indikatoren zu erkennen und Ausprägungsgrade abzuschätzen. Damit kombinieren wir zwei konträre persönlichkeitspsychologische Zugänge: den idiographischen Ansatz für die *Erhebung* von Daten (= Freiheit bei der Evokation individueller Merkmale) und den nomothetischen Ansatz für die *Analyse* der so gewonnenen Daten (= Zuordnung zu und Messung von relevanten Konstrukten). „Dieses Vorgehen hatte bereits Thomae (1968) realisiert, und es bietet sich nach wie vor für Fragestellungen an, bei denen von einer großen inhaltlichen Varianz der individuellen Erfahrungen auszugehen ist, die mit strukturierten Verfahren (konkret gemeint ist: mit standardisierten Fragen; W.S.) nicht angemessen abgebildet werden kann“ (Weber, 2005, S. 134).

Was die Erhebung der Daten angeht, so gehen wir davon aus, dass weniger hinter den abgefragten (respondenten) als vielmehr hinter den im Erzählfluss (operant) selbst berichteten Ereignissen, Episoden, Erfahrungen im Rahmen des Lebenslaufs als ganzem (*framing*) die wünschenswerte Selbstbetroffenheit („Ego-Involvement“, Sarges, 2008) zu vermuten ist: Der unmittelbar emotionale und kognitive Bezug auf das Eigenerlebte, das in diesem Moment so stark gebahnt wird (*priming*), dass es spontan erzählt wird, dürfte die valideren Informationen evozieren. Oder anders formuliert: Weniger durch von außen vorgegebene, verbal gefasste Stimuli (Interviewer: „Sind in der Teamarbeit auch mal Probleme und Meinungsverschiedenheiten aufgetreten?“) kommt man an relevante Verhaltens- und Erlebensveranke-

rungen heran als vielmehr im Nacherlebenlassen einer operant berichteten Situation (Kandidat: „... und da gab es in unserem Team auch schon mal heftige Meinungsverschiedenheiten“) und im unmittelbar darauf bezogenen Nachfragen. Durch eine solche Aktualisierung nämlich werden die individuell relevanten psychischen Prozesse „von innen“ voraktiviert und lassen die ursprünglichen Kognitionen und Emotionen (wenigstens ansatzweise) authentisch aufleben und leichter, schneller, manchmal sogar spontan-automatisch berichtbar werden – was einer Verfälschbarkeit naturgemäß entgegenwirkt.

Aus diesem Grunde versuchen wir, so viel wie möglich an operant Berichtetem (Stationen, Situationen, Auslöser, Erleben, Verhalten, Ergebnisse etc.) vom Kandidaten selbst „produzieren“ zu lassen, um anschließend diesbezüglich gezielter nachfragen zu können (z.B. „...dann kam ja das *Abitur*“ oder „in der Schule hatte ich keine *Schwierigkeiten* mit der Leistung, allerdings *mit zwei Personen*“; die kursiv gedruckten Worte indizieren hier den jeweiligen Nachfrageraum). Dieser Unterschied unseres Vorgehens zum Interview-Format standardisierter Ansätze ist zentral und fundiert unser anderes, im Hinblick auf das Aufspüren relevanter Inhalte offeneres und deutlich breiteres Vorgehen (s.u.).

Für treffende Nachfragen ist genaues Zuhören natürlich die entscheidende Vorbedingung (Sarges, 1995). Allerdings ist Zuhören das oft am schlechtesten beherrschte Bindeglied der Kommunikation bei Führungskräften und anderen Personalentscheidern. Nicht wenige von ihnen vernachlässigen das Hören vor lauter Sprechen, weil es ihnen als der unattraktivere Teil in der Redesituation gilt, denn nach außen wirkt Zuhören eher passiv. Tatsächlich aber ist genaues Zuhören ein innerlich hoch aktiver Prozess, der viel mit Denken zu tun hat und Konzentration erfordert. Entscheidend dabei ist weniger die Beachtung des Faktischen hinter den geäußerten Worten („*getting the facts*“), sondern viel mehr das Vermuten der Bedeutungen, Bewertungen, Antriebe etc. des Gegenübers. Einen guten Überblick über bedeutsame Einflussfaktoren auf das Antwortverhalten bieten Sudman, Bradburn und Schwarz (1996), z.B. in welchen Kontext der Befragte wann eine Frage einbettet, wo er wann und wie im autobiographischen Gedächtnis nach Informationen sucht, Bewertungen vornimmt und davon abhängig seine Antworten „editiert“.

Unser Modus des Explorierens entlang des Lebenslaufs bewirkt nicht zuletzt, dass der Kandidat sich nicht fragmentiert vorkommt und sich dadurch stärker öffnet. Umsichtig muss der Interviewer den Gang des Dialogs leiten, die Antworten auf seine vorläufigen Vermutungen bezogen abwägen und geeignete Anschlussfragen stellen. Denn gerade dies, das Beschaffen der „richtigen“ Information in Abhängigkeit von der vorherigen (analog dem ‚antwortabhängigen Testen‘ in der Testpsychologie), ist eine entscheidende Voraussetzung validen Explorierens. Dadurch lassen sich zu relevanten Anforderungsmerkmalen (z.B. Planen und Organisieren, Kommunikationsfähigkeit, Dominanz, Initiative, Stressresistenz, Verhandeln) viele Verhaltens- und Eigenschaftsinformationen von inhaltlich prädiktiver Valenz erhalten. So wie der Interviewer dabei einerseits das Gespräch strukturiert, so lässt er sich andererseits auch von dessen Fluss leiten, ohne den roten Faden zu verlieren und auf eine Inventarisierung wichtiger Themenfelder zu verzichten. Sind für einzelne Anforderungen noch zu wenig operante Hinweise angefallen, müssen geeignete thematische Exkursionen von vorher schon berichteten Startpunkten aus unternommen werden, um die Informationslücken schließen zu können. Oder um es anders zu verdeutlichen: Wir thematisieren nicht „aus heiterem Himmel“ einen Inhaltsbereich mithilfe einer Frage, sondern nehmen Rückbezug auf eine schon behandelte oder eine eventuell ausgelassene Station im Lebenslauf, um ein noch offenes Thema dort anzudocken und eine zielgerichtete Bahnung (priming, „Vorglühen“) im biographischen Gedächtnis anzustoßen.

Wir denken uns also keine Fragen *vorher* aus (oder lesen sie vorformuliert vor), sondern stellen unsere Fragen *nachher*, im Anschluss an die Erwähnung wichtiger biographischer Felder (Schule, Lehrer, Praktika, bedeutsame Menschen, Erfolge/Misserfolge, Studien-Verlauf und Ergebnisse, Interessen, berufliche Erfahrungen etc.). Der Interviewer muss sich allerdings darauf vorbereiten, die diversen operant berichteten Inhalte von Kandidaten (eine Prüfung, ein Gefühl, eine Leistung, eine soziale Situation etc.) diagnostisch mit möglichst ergiebigen Anschlussfragen zu nutzen (z.B. „Was war dabei Ihr wichtigstes Lernergebnis?“, „Was hat diese Erfahrung für Ihren weiteren Werdegang bewirkt?“, „Wie erklären Sie sich das?“ – etc. s.u.). Das ist mit entsprechenden Trainings (meist in 2 Tagen) zügig zu erreichen, zumindest aber gut auf den Weg zu bringen.

Die aus seinen eigenen Antworten generierten Nachfragen führen den Kandidaten zum diagnostisch wünschenswerten Ego-Involvement und damit zu authentischeren Reaktionen als zu den sattsam bekannten ego-distanten Schilderungen, die der Kandidat sich oft auch noch aussuchen darf (zumindest bei Frage-Schablonen wie „Welche Erfahrungen haben Sie mit ... gemacht?“ oder „Gab es in letzter Zeit eine Situation, in der Sie ...?“) und ausschmücken kann (bei schematischen Nachfragen etwa zur Vervollständigung des sog. Verhaltensdreiecks *Ausgangslage-Handlungsanteil-Ergebnis*). Genau darauf bereiten sich ja immer mehr Kandidaten – jedenfalls die für professionellere Jobs – anhand der verbreiteten Ratgeberliteratur ausgiebig vor.

Wir stützen uns stattdessen auf konkrete Stationen/Situationen/Erfahrungen, die von dem interviewten Kandidaten spontan berichtet werden, lassen nicht beliebig auswählen („... gab es eine Situation, in der Sie ...“), sondern fahnden nach idiographisch belangvollen Erfahrungen, um dazu gezielt nachzufragen. Dafür lassen sich durchaus semantische und pragmatische Regeln aufstellen, was für uns bei der Datenerhebung eine „Strukturierung höherer Ordnung“ konstituiert.

Solche Regeln sind beispielsweise:

- **nach Motiven fahnden:** Wenn ein Kandidat von einer Aktivität berichtet, die er mit gewissem Aufwand (physisch, psychisch, zeitlich, materiell, finanziell o.ä.) betrieben hat (z.B. Sportart, Musikinstrument, Vereinsaktivitäten etc.), frage nach: „Was genau war *für Sie* (nicht an sich!) das Befriedigende daran?“ oder: „Was speziell hat *Ihnen* (nicht einem!) das gegeben?“ oder: „Was waren *Ihre* wichtigsten Lernergebnisse dabei?“
- **Kontrastieren** (Kandidat: „ ... hat mir sehr gut gefallen“, Interviewer daraufhin: „ ... und was hat Ihnen gar nicht gefallen?“)
- **Differenzierungen forcieren** (Kandidat: „ ... hatte eine schöne Uni-Zeit“, Interviewer: „Was war denn besonders schön?“)
- **Extremisieren** (Höhen vs. Tiefen, Plus vs. Minus, Erfolge vs. Misserfolge etc. in bestimmten Lebensabschnitten)
- **Ähnlichkeiten suchen** (Interviewer: „ ... gab es ein ähnliches Verhalten (eine ähnliche Situation) früher (später) schon (noch) einmal?“)

- **gedankliches Experimentieren** (Kandidat: „ ... habe nach 10 Semestern mit der Note 4 abgeschlossen“, Interviewer daraufhin: „Hätten Sie besser abgeschnitten, wenn Sie das Studium verlängert hätten?“)
- **Kausalattributionen erkunden** (Interviewer: „Worauf führen Sie das zurück?“ oder „Wie erklären Sie sich das?“)
- **Ziele (Finalitäten) erkennen** (Interviewer: „Zu welchem Zweck haben Sie das in Angriff genommen?“ oder „Was wollten Sie damit erreichen?“)

Die meisten dieser Frageempfehlungen fordern den Kandidaten in besonders stimulierender Weise als „Selbsttheoretiker“ heraus, führen über ego-involvierte Selbstreflexionen zu aufschlussreicheren Antworten als pure Episoden: Also statt nur *episodisch* zu fragen „Wo haben Sie als Wehrpflichtiger gedient und was haben Sie tun müssen?“ besser zusätzlich oder von vornherein *selbstreflektorisches* fragen „Was waren für Sie bei der Bundeswehr die wichtigsten Lernerfahrungen?“. Das verkürzt die Interviewzeit und führt in aller Regel zu tieferen Einblicken in job-relevante Persönlichkeitsfacetten des Kandidaten als die nur episodischen „facts and figures“.

Nicht zuletzt geben wir auch übergreifende Empfehlungen zur Führung des Interviews, beispielsweise:

- nicht nur eine **Bestätigungsstrategie** (zur Abschätzung von transsituativer und zeitlicher Stabilität von Verhaltensmustern), sondern parallel dazu auch eine **Widerlegungsstrategie** verfolgen (zur Reduzierung der Wirkung von Vorurteilen) oder
- Balance halten zwischen **Akzeptanz** (durch entsprechende verbale und nonverbale Signale) und **Konfrontation** (durch nicht-verletzende provozierende Fragen).

Diese Art der Exploration scheint zwar dem seitens der empirischen Methodik anzustrebenden Bemühen um Strukturierung entgegenzulaufen – doch nur prima vista: nämlich bei den Fragenformulierungen und deren Abfolge, die nicht standardisiert sind. Auch wir streben selbstredend nach Strukturierung, jedoch abstrakterer Modalität: nach „Strukturierung höherer Ordnung“. Dabei sind vordergründige Inkonsistenzen im Frageverhalten des Interviewers lediglich die Folge der hintergründigen Ziel- und Regelbezogenheit der Informationsbeschaffung.

Welche Merkmalskonstrukte nun werden üblicherweise in Interviews zu erfassen versucht? Huffcutt, Conway, Roth und Stone (2001) kamen nach entsprechenden Analysen von Interviews zu einer Taxonomie von sieben Konstrukt Bereichen. Die meisten Fragen (35 %) zielten darauf, Persönlichkeitscharakteristika zu ermitteln, gefolgt von solchen zur sozialen Kompetenz (28%), der kognitiven Begabung (16%), des Wissens und der Fertigkeiten (10%), der Interessen und Neigungen (4%), der physischen Attribute (4%) und des organisationalen Fits (3%). Diese Studie sowie die vielen bisherigen meta-analytischen Befunde zur kriterienbezogenen Validität von Interviews lassen nach Einschätzung von Hough und Dilchert (2010, S. 305) nur wenig Zweifel an der prinzipiell realisierbaren konstrukt-, aber v.a. auch kriterienbezogenen Validität von Interviews.

Wir sind überzeugt davon, dass sich von der hier skizzierten Rekonstruktion der jobbezogenen Vita eines Kandidaten, die auf das Gesamtbild gerichtet ist, sicherer auf einzelne Anforderungsmerkmale und zukünftiges Verhalten schließen lässt als auf Basis unverbunden-

partikularer und oft beschönigend vorbereiteter Antworten. Jedenfalls sollten wir uns vor einer allzu schlichten Standardisierungszugabe hüten, die uns glauben machen möchte, dass Antwortunterschiede nur dann diagnostisch aussagefähig sein könnten, wenn dieselben Fragen gestellt würden. In Wahrheit nämlich produzieren vorgegebene Fragen bei einer aufgeklärteren Bewerberschaft das Gegenteil: schlechtere Vergleichbarkeit durch größere Ähnlichkeit der Antworten (Varianzeinschränkung). Zudem erschwert ein derart „physikalistisch“ verengtes Strukturierungsverständnis – nämlich durch Standardisierung der Fragen – schon durch seine Methodik, dass man Relevantes überhaupt noch sieht. Unter dem Deckmantel solcher methodischer Rechtfertigung verbirgt sich letztlich nichts anderes als psychologische Kurzsichtigkeit. Wer mit den Adlern kreisen möchte, sollte nicht mit den Hühnern picken.

Gutes biographisches Interviewen ist natürlich nicht algorithmisierbar, aber auch nicht allzu schwer trainierbar (z.B. Sarges, 1995). In solchen Trainings ist zuvörderst zu behandeln, wie man eine gute Anforderungsanalyse des Jobs oder Berufs betreibt, d.h. wie man die situativen Arbeits- und Kontextanforderungen eines Jobs in personbezogene Anforderungsbegriffe überführt, um in Erfahrung zu bringen, nach welchen Inhalten im Interview vor allem Ausschau gehalten werden muss. Nach der Klärung des „Was“ ist dann das „Wie“ in realen Verhaltensübungen zu trainieren: das Stellen von Fragen und das Bewerten der Antworten. Diese Schritte sind bei gering standardisierten Fragenformulierungen und -abfolgen – wie bei dem hier vorgeschlagenen Interviewformat – die wirksamsten Maßnahmen zur Steigerung zielbezogener Strukturiertheit und damit zur Erhöhung der prognostischen Validität (Huffcutt & Culbertson, 2011).

Allerdings wissen wir aus unserer über mehr als zwei Jahrzehnte gesammelten Trainingserfahrung auch, dass es Personalentscheider gibt, denen eine wenig standardisierte Vorgehensweise nicht sonderlich liegt. Diese Menschen „bekehren“ zu wollen wäre ein müßiges Unterfangen, bevorzugen sie doch das in administrativen Kontexten dominierende und somit übertrainierte Checklisten-Format. Auf andere Personalentscheider jedoch wirkt das hier in Rede stehende, fragenbezogene wenig standardisierte, aber inhaltlich hoch-strukturierte Vorgehen befreiend: aus dem Procrustes-Bett vorgestanzter Fragen ausbrechen und gemäß eigener Hypothesen im Rahmen des oben exemplarisch skizzierten Regelwerks fragen zu können.

Immerhin sind beide Interview-Formate kompatibel mit den vom Arbeitskreis Assessment Center (2008) empfohlenen Interview-Standards. Viele Anwender, die noch oder wieder offen sind für Neues, werden neugierig genug sein auf ein weniger standardisiertes Fragen. Die anderen wählen – und das ist allemal besser als völlig freie Gespräche – ohnehin das hoch-standardisierte Vorgehen, auch wenn damit häufig genug nur suboptimale prognostische Validitäten erzielt werden dürften: dann nämlich, wenn die Persönlichkeit des Job-Inhabers eine entscheidende Rolle für Leistung und Zufriedenheit im betreffenden Job spielt. Und das ist ein wachsendes Feld, weil für immer mehr Jobs die Arbeitsbedingungen entstANDARDISIERT und die individuellen Handlungsspielräume größer werden.

## LITERATUR

- Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2008). Interview-Standards. [http://www.arbeitskreis-ac.de/attachments/149\\_akac-interview-standards.pdf](http://www.arbeitskreis-ac.de/attachments/149_akac-interview-standards.pdf)
- Hough, L. & Dilchert, S. (2010). Personality – Its measurement and validity for employee selection. In J.L. Farr & Tippins, N.T. (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 299–319). New York: Routledge.
- Huffcutt, A.I. & Culbertson, S.S. (2011). Interviews. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology – Volume 2: Selecting and developing members for the organization* (pp. 185–203). Washington, DC: APA.
- Huffcutt, A.I., Conway, J.M., Roth, P.L. & Klehe, U.-C. (2004). The impact of job complexity and study design on situational and behavior description interview validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 262–273.
- Huffcutt, A.I., Conway, J.M., Roth, P.L. & Stone, N.J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86, 897–913.
- Krajewski, H.T., Goffin, R.D., & McCarthy, J.M., Rothstein, M., & Johnston, N. (2006). Comparing the validity of structured interviews for managerial level employees: Should we look to the past, or focus on the future? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 411–432.
- Latham, G.P., Saari, L.M., Pursell, E.D., Campion, M.A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422–427.
- Sarges, W. (1995). Bewerber-Interviews und Mitarbeitergespräche: Engpaß Exploration. In B. Voß (Hrsg.), *Kommunikations- und Verhaltenstrainings* (S. 136–156). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Sarges, W. (2000). Interviews. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; 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.
- Schuler, H. (2000). Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist „Potential“ und wie läßt es sich messen? In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S. 27–71). Göttingen: Hogrefe.
- Sudman, S., Bradburn, N.M. & Schwarz, N. (1996). *Thinking about answers: The application of cognitive processes to survey methodology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thomae, H. (1968). *Das Individuum und seine Welt*. Göttingen: Hogrefe.

Weber, H. (2005). Idiographische und nomothetische Ansätze. In H. Weber & T. Rammseyer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 127–136). Göttingen: Hogrefe.

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

---

als Download bereitgestellt vom  
*Institut für Management-Diagnostik*  
<http://www.sarges-partner.de/publikationen.php>

---