



Heinz Schuler  
Patrick Mussel

# Einstellungs- interviews vorbereiten und durchführen

Praxis der  
Personalpsychologie

 hogrefe

# **Einstellungsinterviews vorbereiten und durchführen**

**Praxis der Personalpsychologie**  
**Human Resource Management kompakt**  
**Band 32**

Einstellungsinterviews vorbereiten und durchführen

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Patrick Mussel

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Jörg Felfe

Begründer der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

**Heinz Schuler  
Patrick Mussel**

# **Einstellungs- interviews vorbereiten und durchführen**

 **hogrefe**

**Prof. Dr. Heinz Schuler**, geb. 1945. Studium der Psychologie und Philosophie in München. 1973 Promotion und 1978 Habilitation an der Universität Augsburg. 1979–1982 Professor und Institutsleiter an der Universität Erlangen. Von 1982–2010 Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Universität Hohenheim, Stuttgart. Gründungsherausgeber der Zeitschrift für Personalpsychologie. Langjähriger Vorsitzender der Ethikkommissionen der DGPs und des BDP. Berater zahlreicher Unternehmen und Behörden.

**Dr. Patrick Mussel**, geb. 1976. Studium der Psychologie an der Universität Trier. 2007 Promotion an der Universität Hohenheim. Anschließend tätig als Leiter Forschung und Entwicklung sowie Mitglied der Geschäftsleitung bei S & F Personalpsychologie. Seit 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen. Forschungsschwerpunkte: Differentielle Psychologie, insbesondere die Struktur der Persönlichkeit, neuronale Grundlagen sowie Anwendungsaspekte im Kontext der Personalpsychologie.

#### **Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Deutschland  
Tel.: +49 551 99950 0  
Fax: +49 551 99950 111  
E-Mail: verlag@hogrefe.de  
Internet: www.hogrefe.de

Umschlagbild: © Johnny Greig – istockphoto.com  
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar  
Format: PDF

1. Auflage 2016  
© 2016 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen  
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2397-5; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2397-6)  
ISBN 978-3-8017-2397-2  
<http://doi.org/10.1026/02397-000>

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

## **Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einstellungsinterview: Konzept und Grundlagen</b>	<b>1</b>
1.1	Begriffsbestimmung	1
1.2	Die Rolle des Interviews im Auswahlprozess	4
1.3	Vorauswahlverfahren	6
1.4	Verwendungshäufigkeit	8
1.5	Akzeptanz	10
1.6	Validität	13
1.7	Nutzen	19
<b>2</b>	<b>Modelle</b>	<b>23</b>
2.1	Soziale Urteilsbildung	23
2.2	Konstruktvalidität	33
2.3	Strukturiertheit	37
2.4	Bewerberkognitionen	39
2.5	Selbstdarstellung und Verfälschung	41
<b>3</b>	<b>Wichtige Interviewsysteme</b>	<b>47</b>
3.1	Das Behavior Description Interview	47
3.2	Das situative Interview	49
3.3	Das entscheidungsorientierte Gespräch	51
3.4	Das Multimodale Interview	53
<b>4</b>	<b>Vorgehen</b>	<b>58</b>
4.1	Anforderungsanalyse	58
4.2	Fragentypen und Entwicklung von Interviewfragen	62
4.3	Ausarbeitung des Gesamtinterviews	70
4.4	Interviewertraining	72
4.4.1	Trainingsziele und -prinzipien	73
4.4.2	Trainingsbausteine und Übungen	75
4.5	Durchführung des Einstellungsinterviews	81
4.5.1	Gesprächsvorbereitung	81
4.5.2	Gesprächsdurchführung	83
4.5.3	Gesprächsnachbereitung und Entscheidungsfindung	90
4.6	Validierung	93
4.7	Rechtliche Vorgaben und vorrechtliche Regelungen	96
4.7.1	Rechtliche Vorgaben	96
4.7.2	Vorrechtliche Regelungen	101
4.8	Bewerberperspektive	103
4.8.1	Erleben des Interviews	104
4.8.2	Bewerbertraining	107
4.8.3	Wie Bewerber interviewen können	109

<b>5</b>	<b>Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis</b> .....	113
5.1	Interview zur Auswahl von Gaststättenpächtern .....	113
5.2	Das Interview als Auswahlverfahren für Lehramtsstudierende .....	120
5.3	Das Interview zur Auswahl von Führungskräften in einem produzierenden und forschenden Unternehmen .....	124
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen</b> .....	130
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	131

Karten:

Checkliste Fragen und Checkliste Gesprächsdurchführung

Checkliste Interviewertraining

# 1 Einstellungsinterview: Konzept und Grundlagen

Das Einstellungsinterview ist die wichtigste Methode zur Auswahl von Mitarbeitern. Es vermittelt dem Auswählenden ein Bild von der Person und der Qualifikation des Bewerbers, es informiert den Bewerber über Tätigkeit und Unternehmen, es bringt – im positiven Fall – beide als Arbeitspartner zusammen, und es ist die Basis ihrer unmittelbaren Vereinbarungen wie ihrer späteren Zusammenarbeit. Kein anderes Auswahlverfahren kann die Summe dieser Funktionen leisten. Da Einstellungsinterviews gleichzeitig auch noch von Interviewern und Interviewten besonders geschätzt werden, ist es nicht verwunderlich, dass sie zu den am häufigsten durchgeführten Auswahlverfahren gehören.

Das erste Kapitel des vorliegenden Buches beginnt mit einer kurzen Begriffsbestimmung und einer Abgrenzung von verwandten, häufig verwendeten Begriffen. Anschließend wird die Rolle des Einstellungsinterviews im Kontext anderer Verfahren der Personalauswahl erörtert, insbesondere die Frage, durch welche Verfahren ein Auswahlprozess ergänzt werden sollte. Dafür wird ein Modell skizziert, das Auswahlverfahren identifiziert, die sich speziell für die Vorauswahl eignen. Des Weiteren finden sich in diesem einleitenden Kapitel Angaben bezüglich der Bedeutung von Einstellungsinterviews für das Personalmanagement, insbesondere zu Verwendungshäufigkeit und Akzeptanz. Abschließend wird berichtet, welchen monetären Nutzen gut konstruierte Interviews stiften können; diesen Ausführungen geht ein Abschnitt über den wichtigsten Parameter solcher Berechnungen voraus, die Validität von Interviews.

## 1.1 Begriffsbestimmung

Ein Einstellungsinterview kann definiert werden als ein persönliches Gespräch zwischen einem Stellenbewerber und wenigstens einem Repräsentanten einer Organisation mit dem Ziel der Prognose zuvor definierter beruflicher Kriterien, wobei beide Seiten sich sowohl um ein zukünftiges Arbeitsverhältnis bemühen als auch hierüber entscheiden (Mussel, 2007b; Schuler, 2002).

Diese Definition fokussiert auf das persönliche Gespräch, wobei Varianten über elektronische Medien wie Telefon, Videotelefonie oder Chat zahlreiche Ähnlichkeiten mit einem persönlichen Gespräch haben und in empirischen Studien vergleichbare psychometrische Eigenschaften aufweisen (Schmidt & Rader, 1999). Die Besonderheit des persönlichen Gesprächs

**Definition**

liegt in Aspekten wie nonverbaler Kommunikation und insbesondere dem persönlichen Kontakt, der die einzigartige Situation des persönlichen Gesprächs maßgeblich bestimmt. Gespräche über elektronische Medien sind bezüglich dieser charakteristischen Merkmale eingeschränkt und daher nur im weiteren Sinne des Begriffs den Einstellungsinterviews zugehörig. Dabei weisen das Telefonat und insbesondere das Videotelefonat noch vergleichsweise bedeutsame Gemeinsamkeiten mit dem persönlichen Gespräch auf, während schriftliche Kommunikation die meisten Merkmale des Gesprächs vermissen lässt. Ein Beispiel für eine weite Definition, die auch diese Formen der Kommunikation berücksichtigt, stammt von Eder und Harris (1999, S. 2), die die Interviewsituation mit dem Begriff „interviewer-applicant exchange of information“ umschreiben.

Wie schon Uhrbrock (1948) feststellte, der Interviews als „conversation with a purpose“ bezeichnete, grenzen sich Einstellungsinterviews darüber hinaus von anderen Interaktionen durch ihre spezifische Zielsetzung ab, die hier als Prognose von beruflichen Kriterien umschrieben wurde. Dazu gehören Kriterien beruflicher Leistung ebenso wie die Passung zwischen Bewerber und Organisation, Beförderung, Trainingserfolg, Absentismus und Fluktuation (vgl. Wiesner & Cronshaw, 1988). Der Hinweis auf die vorherige Definition dieser Kriterien bringt den Anforderungsbezug eines Einstellungsinterviews zum Ausdruck, das sich stets an den Besonderheiten der zu besetzenden Position orientiert, wobei es sich auch um eine intern zu besetzende Position handeln kann.

Die Beidseitigkeit im Bemühen und Entscheiden über ein Arbeitsverhältnis greift insbesondere die von Schuler (2002) betonte Perspektive des Bewerbers auf. Die klassische Auffassung des Gesprächs beinhaltet einen Bewerber, der sich möglichst positiv darstellt, um ein Stellenangebot zu erhalten, sowie Repräsentanten der Organisation, die Informationen einholen und sich auf dieser Grundlage für einen von i. d. R. mehreren Bewerbern entscheiden. Interessanterweise nehmen beide Protagonisten während des Gesprächs auch die umgekehrte Rolle ein. Auf Seiten der Organisation ist damit das Werben um einen (geeigneten) Bewerber als Element des Personalmarketings wie auch die Vermittlung eines positiven Images der Organisation angesprochen, das den Bewerber z. B. als potenziellen Kunden der eigenen Produkte versteht. Auf Seiten des Bewerbers werden zunächst Informationen über Arbeitstätigkeit und Beschäftigungsmodalitäten eingeholt, um auf möglichst solider Grundlage eine Entscheidung für eine von möglicherweise mehreren Organisationen treffen zu können. Diese verschiedenen Zielsetzungen steuern das Auftreten und den Informationsaustausch der Protagonisten und prägen damit den spezifischen Charakter des Einstellungsgesprächs.

Neben der Bezeichnung Einstellungsinterview finden sich auch andere Begrifflichkeiten, wie Interview, Auswahlgespräch und Vorstellungsgespräch,

die im Folgenden jedoch synonym gebraucht werden. Falls diese Begriffe Unterschiedliches zum Ausdruck bringen, so ist von Interview und Einstellungsinterview dann die Rede, wenn es sich um systematische und strukturierte Verfahren handelt, wohingegen der Bezeichnung Auswahlgespräch auch unstrukturierte, frei geführte Gespräche zuzurechnen sind. Der Begriff Vorstellungsgespräch schließlich betont vornehmlich die Perspektive des Bewerbers. Der in diesem Buch verwendete Begriff Einstellungsinterview ist auch gut vereinbar mit dem im Englischen am häufigsten gebrauchten Begriff „employment interview“ und bringt zum Ausdruck, dass das Ergebnis des Gesprächs darauf abzielt, eine Entscheidung über eine spätere Einstellung zu treffen. Es sei noch erwähnt, dass der Begriff weniger gut auf interne Platzierungen zutrifft – beispielsweise im Rahmen von Karriereentscheidungen, bei der Zuordnung von Entwicklungsprogrammen oder bei Umsetzungs- und Freisetzungentscheidungen –, da in diesem Fall eine Einstellung ja bereits erfolgt ist. In diesem Zusammenhang ist am ehesten der Terminus Interview oder eignungsdiagnostisches Gespräch zu wählen (Schuler, 2002).

**Begrifflichkeit:  
Benennung und  
Abgrenzung**

Auf die Hauptfunktion des Einstellungsinterviews, die Prognose verschiedener Kriterien beruflichen Erfolgs, wurde bereits hingewiesen. Wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, erfüllt das Einstellungsinterview darüber hinaus eine Reihe weiterer Funktionen, die hier getrennt aus Perspektive des Bewerbers und der auswählenden Organisation aufgeführt sind. Da das Einstellungsinterview in der Regel den ersten persönlichen Kontakt zwischen Bewerber und Vertretern der Organisation darstellt, besteht eine wichtige Funktion zunächst im persönlichen Kennenlernen sowie dem Aufbau einer gemeinsamen Beziehung. Das Unternehmen kann diese Gelegenheit darüber hinaus nutzen, um sich selbst zu präsentieren und geeignete Bewerber zu gewinnen. Der zweite in Tabelle 1 genannte Aspekt betrifft die Informationsgewinnung, wobei das Unternehmen Informationen über anforderungsrelevante Eigenschaften und Erfahrungen sowie zur Passung zum Unternehmen mit dem Ziel einer Leistungsprognose einholen kann. Darüber hinaus bietet das Interview die Möglichkeit, Informationen aus Bewerbungsunterlagen zu verifizieren. Schließlich erhalten Unternehmensvertreter Informationen über den Bewerber- und Arbeitsmarkt, zum einen über die Eindrücke verschiedener Gespräche hinweg, zum anderen über gezielte Fragen, z. B. nach den bisherigen Bewerbungsbemühungen eines Kandidaten. Die Bewerber haben im Gegenzug die Möglichkeit, Informationen über den angestrebten Arbeitsplatz, über die Tätigkeit und zugrunde liegende Anforderungen wie über das Unternehmen als Ganzes zu erhalten. Darüber hinaus werden sie über den weiteren Auswahlprozess informiert. Aus den Rückmeldungen der Interviewer sowie dem Abschneiden im Interview erhalten die Bewerber darüber hinaus Informationen über ihren eigenen Marktwert am Arbeitsmarkt.

**Das Einstellungsinterview erfüllt verschiedene Funktionen**