

Interviews: Zentrale Methode im Management Audit

(Klaus Wübbelmann)

Chancen des Interviews

Interviews haben einige sehr markante Vorteile, die sie zur sicherlich beliebtesten Methode in der Personalauswahl insgesamt und auch im Management Audit machen. Sie sind ausgesprochen flexibel, man kann auf den Gesprächspartner sehr gut eingehen, nachfragen, Dinge vertiefen, die sich im Gespräch als wichtig herausstellen. Man kann sehr differenziert die Themen durchsprechen, die im Anforderungsprofil wichtig sind, kann Meinungen, Bewertungen, Vorgehensmodelle reflektieren, kann nach einschlägigen Erfahrungen fragen, kann deren Tiefe kritisch hinterfragen und, und, und. Außerdem kann man neben den Inhalten auch noch das Verhalten, den Kommunikationsstil, den Kontaktaufbau des Gesprächspartners einschätzen. Man kann sich ein Bild darüber machen, wie er mit auf kritische Fragen reagiert, wie er sich selbst auf den Interviewer und seine Frageabsichten einstellen kann, ob er in der Lage ist, das Gespräch aktiv mit zu gestalten usw. usw. Man kann die Liste der Möglichkeiten leicht um ein Vielfaches ergänzen.

Ein wichtiger Punkt soll aber noch erwähnt werden: Interviews vermitteln Bewerbern bzw. Kandidaten in einem Verfahren der Potenzialeinschätzung oder der Mitarbeiterauswahl in aller Regel stärker als andere Methoden zwei wesentliche Eindrücke: Zum einen den Eindruck als Person insgesamt angesprochen und von Interesse zu sein und zum Zweiten, das Ergebnis des Verfahrens stärker beeinflussen zu können. Die Möglichkeit der Mitgestaltung des Verlaufs des Gesprächs und auch die Möglichkeit, eigene Schwerpunkte deutlich zu machen, sowie durch ein positives und kontaktstarkes Auftreten Schwächen in inhaltlichen Aspekten wettmachen zu können, wird höher eingeschätzt als (und das ist verständlich) beispielsweise bei Testverfahren oder Fallstudien.

Risiken des Interviews

Andererseits liegt es auf der Hand, dass Interviews gerade durch diese Möglichkeiten auch der Gefahr der Verzerrung von Eindrücken unterliegen. Die Abhängigkeit des Interviewverlaufs und des Eindrucks von der „Chemie“ zwischen Interviewer und Interviewtem sollte man nicht unterschätzen. Es kann zu spontaner Sympathie, aber auch Antipathie kommen und beides kann eine objektive Einschätzung schmälern oder dazu führen, dass mehr oder weniger kritisch nachgefragt wird.

Die Anfälligkeit von Interviews für Effekte sozialer Erwünschtheit ist ebenfalls groß. Sehr viele Teilnehmer haben eine gute Vorstellung davon, welche Antworten vermutlich zu einer positiven Bewertung führen und sind durchaus in der Lage eben diese Antworten überzeugend zu vermitteln – zumindest so lange nicht allzu tief nachgefragt wird. Dieses intensive Nachfragen wiederum geschieht verständlicher Weise bei „passenden“, also in die erwartete Richtung

gehenden Antworten weniger häufig als bei überraschenden, vom erwarteten Bild abweichenden Antworten. Die Gefahr, sozialen Erwünschtheitseffekten aufzusitzen, wird durch eine entsprechend unbedarfte Reaktion des Interviewers also noch vergrößert.

Sinnvolle Interviewinhalte

Schwerpunkt eines Interviews sollten jene Aspekte sein, die sich auf das Wissen und Wollen, weniger auf das Können von Bewerbern beziehen. Interviews sind gewissen grundsätzlichen Grenzen unterworfen: Sie erheben in erster Linie Kognitionen und nur in begrenztem Umfang beobachtbare, extern valide Verhaltensmuster. Das heißt: Der Interviewer fragt und der Interviewte sagt, was er zu dieser Frage *denkt*. Alle Beschreibungen durchlaufen damit seine bewusst und unbewusst eingesetzten kognitiven Filter, und der Interviewer erfährt nicht, wie etwas wirklich war, sondern wie der Interviewte es sieht oder darstellen möchte. Verhaltenseinschätzungen sind zwar im Interview möglich, beziehen sich aber dann immer (nur) darauf, wie der Interviewte sich in der Interviewsituation selbst konkret verhält – denn *über* diese Situation spricht er ja nicht, sondern *in* ihr spricht er und wird dabei wahrgenommen.

Interessante Interviewthemen sind daher:

- ▶ Persönliche Reflexionen und Bewertungen des Teilnehmers zur eigenen Biografie und zum bisherigen beruflichen Werdegang (zentrale Erfahrungen, Erfolge, Misserfolge, erworbene Fähigkeiten etc.)
- ▶ Individuelle Werthaltungen, Einstellungen und Motive
- ▶ Sicht auf die eigene Persönlichkeit (in diesem Zusammenhang können Ergebnisse eines Persönlichkeitsinventars hinterfragt werden)
- ▶ Persönliche Ziele und vorgestellte Strategien zur Zielerreichung

Dabei ist es insgesamt wichtig und notwendig, die einzelnen Fragestellungen im Interview eng an den beruflichen Kontext zu binden und außerberufliche Inhalte eher zu vernachlässigen. Das Fragerecht eines Arbeitgebers hat hier enge Grenzen (zur Vertiefung dieses Themas vgl. Agel, 2005).

Die Datenqualität

Interviews generieren eine große Zahl von Eindrücken, Informationen, Empfindungen und auch unterschwelligen Wahrnehmungen. Dabei konzentrierte sich dieser Beitrag auf den Interviewer, wohl wissend, dass all das auch für den Interviewten gilt und es in vielen Einschätzungssituationen vernachlässigt wird, sich im Nachhinein, etwa in einem partnerschaftlich ausgerichteten Feedbackgespräch darüber ein Bild zu machen, welcher Informationen, Eindrücke, Empfindungen und Wahrnehmungen ein Teilnehmer aus dem Interview mitnimmt. Es kommt nicht selten zu sehr überraschenden Veränderungen des Bildes vom Teilnehmer in solchen Feedbackgesprächen. Sie können dadurch noch wichtige Hinweise zum Gesamteindruck beisteuern – auch wenn natürlich die methodische Gründlichkeit klar zwischen diagnostischer Interviewsituation und der Feedbacksituation mit anderer Zielsetzung unterscheiden sollte.

Die Qualität der im Interview erhobenen Daten (hier gemeint als zusammenfassender Begriff für Informationen, Eindrücke, Empfindungen und Wahrnehmungen) im Sinne ihrer Objektivität und Replizierbarkeit sowie im Hinblick auf die Gültigkeit der aus ihnen zu ziehenden Schlüsse kann nicht allgemein – höchstens im Sinne eines Durchschnittswertes – für die Interviewmethode als solche benannt werden. Die Frage muss lauten: Wie muss ein Interview gestaltet sein und wie sollte ein Interviewer vorgehen, um möglichst brauchbare und zuverlässige Daten zu erhalten.

Unterschiede im Vorgehen ergeben sich typischer Weise im Hinblick auf folgende Dimensionen:

- ▶ Dauer des Interviews
- ▶ Strukturiertheit des Interviews
- ▶ Standardisierung von Interviews
- ▶ Vorbereitung des Interviews
- ▶ Fragetechnik des Interviewers

Dauer des Interviews

Wenn Interviews die einzige Methode eines konkreten Management Audits sind, werden sie typischer Weise etwa zwei, gelegentlich auch bis zu drei Stunden dauern. In einigen Verfahren werden auch mit demselben Teilnehmer mehrere Interviews hintereinander, in der Regel mit wechselnden Interviewern, geführt. Dann wiederum wird das einzelne Interview eher zwischen 1,5 und zwei Stunden liegen. Werden Interviews in komplexere Verfahren integriert, zu denen weitere Methoden wie Fallstudien, Präsentationen oder Simulationen gehören, erreicht die Interviewzeit zumeist eine bis 1,5 Stunden. Dann wird in aller Regel auch nur ein Interview je Kandidat durchgeführt.

Es ist evident, dass in 3 Stunden mehr Themen angesprochen und auch vertieft werden können als in einer Stunde oder in 1,5 Stunden. Dennoch bedeutet die längere Dauer nicht, dass die Qualität der gewonnenen Daten zwingend besser ist. In einem dreistündigen Interview kann viel Zeit mit überflüssigen, redundanten Anteilen vertan werden, insbesondere wenn ein solches Interview wenig Struktur hat und ein eher freies Gespräch zwischen Interviewer und Interviewtem darstellt. Demgegenüber kann ein straff geführtes, sehr klar an relevanten Anforderungen ausgerichtetes Interview sehr viele und sehr brauchbare Daten liefern.

Allerdings ist ein Interview, für das weniger als eine Stunde zur Verfügung steht, sehr entschieden und konsequent auf einige wenige Themen zu konzentrieren, um der Gefahr der Oberflächlichkeit zu entgehen.

Insgesamt gesehen ist die Dauer eines Interviews bestenfalls ein erster Indikator, jedoch keinesfalls ein zuverlässiges Kriterium für dessen Güte.

Strukturiertheit des Interviews

Anders als die Dauer gilt die Strukturiertheit eines Interviews durchaus als Qualitätsaspekt. Dabei werden unterschiedliche Ausmaße der Strukturierung unterschieden (vgl. Huffcutt & Arthur, 1994), die sich zunächst auf die Strukturiertheit der gestellten Fragen beziehen. Hier können vier Niveaus unterschieden werden:

1. keine formalen Einschränkungen (freies, unstrukturiertes Interview),
2. einige formale Einschränkungen (z.B. Vorgabe von Themenbereichen),
3. Spezifizierung der Fragen, ohne völlige Standardisierung (Möglichkeit, verschiedene Fragenformulierungen zu wählen oder nachzufragen)
4. totale Standardisierung (exakt gleiche Fragen für alle Interviewten ohne Nachfragemöglichkeit)

Ein hoher Strukturiertheitsgrad des Interviews im Sinne der Fragenstrukturierung führt dazu, dass sicher gestellt wird, dass im Interview auch tatsächlich die Fragen gestellt, die Informationen erhoben und die Eindrücke gewonnen werden, die vorab auf der Basis einer Anforderungsanalyse und eines Kompetenzmodells definiert wurden. Interviewer werden durch einen klar strukturierten Leitfaden daran erinnert, innerhalb bestimmter Zeitfenster bestimmte Themen anzusprechen oder auch ganz konkrete Fragen zu stellen. Letztlich ist die Strukturierung von Interviews eine der ganz wesentlichen Möglichkeiten, den Anforderungsbezug in allen Aspekten sicher zu stellen.

Sehr stark strukturierte Interviews (Stufe 4 nach obiger Kategorisierung) führen dazu, dass das Interview sehr objektiv, sprich von der Person des Interviewers weitgehend unabhängig wird. Dafür gibt es keinen Spielraum, auffälligen Antworten nachzugehen und an einzelnen Stellen weitere vertiefende Fragen zu stellen, in anderen Fällen aber nicht. Das Interview verliert die Flexibilität, die es als Instrument vielen erst so wertvoll macht. Ein extrem strukturiertes Interview entspricht einem Fragebogen, den ein Kandidat nicht allein beantwortet, sondern der ihm vorgelesen wird und in dem seine Antworten vom Interviewer notiert werden. Da wäre es möglicher Weise sinnvoller, den Kandidaten seine Antworten selbst aufschreiben zu lassen. So vermeidet man Verzerrungen, die durch das Verständnis des Interviewers, seine Merkfähigkeiten, seine Schreibgeschwindigkeit und sein Ausdrucksvermögen entstehen.

Darüber hinaus kann auch der Prozess der Einschätzung des Gehörten und Gesehenen sehr unterschiedlich ausfallen und in unterschiedlichem Ausmaß strukturiert von statten gehen. Da diese Einschätzungen letztlich die weiter verarbeiteten Daten darstellen, ist ihre Strukturiertheit ebenfalls ein sehr wichtiger Faktor für die Bewertung der Interviewmethode. Es können drei Ebenen unterschieden werden:

1. ein Gesamtrating für das Interview
2. mehrere Beurteilungen zu verschiedenen vorliegenden Bewertungsdimensionen (z.B. Anforderungskriterien oder Eigenschaften)
3. Bewertung jeder einzelnen Antwort anhand vorliegender Skalen mit Ankerantworten

In der Praxis vieler Einstellungsinterviews dürfte noch die Ebene 1 dominieren. „War ein gutes Gespräch. Er könnte geeignet sein“ So oder ähnlich fasst mancher Interviewer seinen Gesamteindruck zusammen und verzichtet angesichts der Klarheit dieser Aussage auf weitere Differenzierungen. Für eine Potenzial-einschätzung, die Stärken und Schwächen heraus arbeiten soll, ist das natürlich völlig unangemessen. Hier braucht es differenzierterer Bewertungen. In aller Regel wird eine Bewertung ausreichen, die der Ebene 2 entspricht, allerdings ist sie unbedingt durch erläuternde und die Einschätzung begründende Anmerkungen, die dokumentiert werden, zu ergänzen. Denn auch eine differenzierte Bewertung auf 7 oder 9 Dimensionen, zeigt zwar im Profil die Stärken und Schwächen, ohne qualitative Ergänzungen wird aber zu wenig deutlich, worin genau die Schwäche liegt. Insbesondere die Frage, ob ein Motivations-, ein Wissens- oder ein Fähigkeitsdefizit vorliegt, wird nur durch entsprechende Erläuterungen klar gestellt. Auch situative Einflüsse oder der Bezug auf spezifische Facetten des Kriteriums können nur durch zusätzliche Anmerkungen festgehalten werden. Diese qualitativen Bewertungen sind es, die Gespräche über Entwicklungsmaßnahmen im Anschluss an ein Management Audit fruchtbar machen. Ein reiner Profilbogen lässt ein solches Gespräch schnell austrocknen und unfruchtbar werden. Eine Standardisierung der Ebene 3 bei der Bewertung eines Interviews erscheint deutlich zu aufwendig und kommt nur in Fällen in Betracht, in denen sehr genau spezifizierte Antworten erforderlich sind, wie man sie sich ggf. für Spezialistenfunktionen vorstellen kann, im Management Audit wird dieser Strukturierungsgrad eher hinderlich sein.

Standardisierung von Interviews

Vielfach werden die Begriffe Strukturierung und Standardisierung von Interviews wie austauschbar benutzt. Streng genommen, bezieht sich die Strukturierung auf das jeweils einzelne konkrete Interviews. Es können fünf Interviews hintereinander strukturiert geführt werden, aber jeweils einer anderen Struktur folgen. Dann sind sie nicht standardisiert. Das heißt, die Standardisierung bezieht sich auf die Vergleichbarkeit einer Reihe von Interviews. Dadurch wird die Strukturierung zu einer in der Regel notwendigen Bedingung, zumindest aber zu einer wichtigen Stütze der Standardisierung. Daran wird auch schon deutlich, dass die Standardisierung kein Qualitätsmerkmal des einzelnen Interviews ist. Es wird dadurch weder besser noch schlechter. Es ist ein Qualitätsmerkmal für eine Interviewserie in einem Kontext, in dem unterschiedliche Personen in vergleichbarer Weise nach einheitlichen Standards geprüft und bewertet werden sollen.

Dadurch wird die Standardisierung zu einem sehr wichtigen Thema in Management-Audit-Prozessen. Nur die Standardisierung, also die Vergleichbarkeit in Inhalten und konkretem Vorgehen stellt sicher, dass Chancengleichheit für alle Teilnehmer besteht und dass tatsächlich für alle die gleichen Arten von Daten gewonnen werden. Eine Vergleichbarkeit in Inhalten ist dabei vergleichsweise einfach über die Strukturierung des Interviews herzustellen. Wenn diese sich aber auf einem Niveau der Teilstrukturierung bewegt (die oben beschriebenen Stufen 2 und 3), bleibt Spielraum für den Interviewer. Dadurch geht in

der Regel Standardisierung verloren. Mit einem Teilnehmer wird ein Thema sehr vertiefend hinterfragt, das bei einem anderen nur in der von der Strukturierung vorgegebenen Basisvariante besprochen wird.

Typischer Weise wird man einen Trade-off zwischen Standardisierung und Individualisierung nach den Besonderheiten jedes Kandidaten und des Interviewverlaufs akzeptieren müssen. Es muss aber vorab definiert werden, wie weit dieser Spielraum gehen darf. Das wird besonders dann wichtig, wenn nicht nur ein Interviewer teilstrukturierte (und damit übrigens automatisch auch teilstandardisierte) Interviews führt, sondern mehrere Interviewer in den Prozess eingebunden sind.

Vorbereitung des Interviews

Die Qualität der Daten eines Interviews hängt auch stark davon ab, ob und wie ein Interview und damit auch der Interviewer vorbereitet wird bzw. sich vorbereitet. Sehr zu empfehlen ist die Erhebung biografischer Daten mithilfe eines standardisierten Fragebogens für alle Teilnehmer im Vorfeld des Interviews. Das stellt sicher, dass für jeden Kandidaten dieselben Informationen vorliegen und es schützt davor, wichtige Interviewzeit mit dem Erfragen von Fakten und Daten zu verbringen. Selbstverständlich sollte ein Interviewer diese Daten dann im Vorfeld zur Kenntnis nehmen und im Interviewleitfaden die Stellen ausmachen, an denen er sinnvolle Bezüge zum bisherigen Werdegang herstellen kann.

Auch der Einsatz eines Persönlichkeitsinventars kann in Management Audits sinnvoll sein. Wenn sich ein Auftraggeber dafür entscheidet, ist es empfehlenswert, diesen Bogen im Vorfeld eines Interviews bearbeiten zu lassen, rechtzeitig auszuwerten und dem Interviewer zur Verfügung zu stellen. Das persönliche Gespräch über die Selbstbeschreibung der Persönlichkeit, die der Kandidat mit Hilfe des Persönlichkeitsinventars liefert, kann die Qualität des Interviews deutlich steigern und kann auch auffällige Ergebnisse des Fragebogens erläutern, ggf. auch richtig einordnen.

Fragetechnik des Interviewers

Ein Berater, der Management Audits durchführte, äußerte angesichts der Bitte eines Auftraggebers, doch deutlich härter nachzufragen, die verwunderte Einschätzung: „Wir führen hier doch Interviews und keine Verhöre“. Diese Aussage macht eine der wesentlichen Dimensionen des Frageverhaltens von Interviewern deutlich: Wie konsequent, zum Teil auch unerbittlich fragen sie nach, wenn ein Gesprächspartner ihrer Auffassung nach zu wenig, nicht konkret genug oder für ihre Wahrnehmung ausweichend auf eine Frage antwortet?

Eine sicherlich bedenkenswerte Antwort auf diese Frage lautet: Ein Interview ist eine Gelegenheit für einen Kandidaten, sich angemessen zu präsentieren. Jede einzelne Frage ist eine neue Einladung dazu. Es ist seine Entscheidung, ob und in welchem Umfang er diese Einladung annimmt. Es ist nicht die Aufgabe des Interviewers, ihn ins Gespräch hinein zu zwingen. Diese Position trifft allerdings wohl eher auf diejenigen zu, die zu wenig äußern, weniger auf die, die nicht

konkret genug antworten und vor allem nicht auf diejenigen, die ausweichend antworten.

Eine andere Antwort betont eher die Vermutung, dass die meisten Interviewten versuchen werden, sich möglichst positiv darzustellen, bloß keine Schwächen zu zeigen und der ganzen Wahrheit nicht immer die Ehre geben. Hier wird man dem Interviewer die Aufgabe zuweisen, dafür zu sorgen, dass nicht einfach ein rosarotes Bild gezeichnet, sondern eine ernsthafte Auseinandersetzung mit Stärken und Schwächen, Erfahrungen und noch fehlenden Kenntnissen erfolgt.

Jeder Interviewer muss in Abstimmung mit seinem Auftraggeber den Weg zwischen „Einladung zur Selbstpräsentation“ und „Verhör“ wählen. Wichtig ist, dass in standardisierten Prozessen die beteiligten Interviewer sich darüber auch einig sind und eine gemeinsame Linie umsetzen.

Es sollte für professionelle Interviewer darüber hinaus selbstverständlich sein, dass sie offene Fragen stellen, dass sie genau zuhören und Antworten ggf. wiederholen und bestätigen lassen, um sie richtig einzuordnen, dass sie Kandidaten gegenüber Hypothesen formulieren und sie um eine Stellungnahme bitten, kurz alles tun, was einen echten Erkenntnisfortschritt ermöglicht. Wichtig sind zudem situative Fragen, die nach vergangenen oder zukünftig vorgestellten Situationen und dem faktischen bzw. potenziellen Verhalten des Kandidaten in diesen Situationen fragen. Auch Fragen, die Kandidaten zur Entscheidung zwischen zweien oder mehreren Möglichkeiten auffordern, also Präferenzen erfragen, sind hilfreich und bringen das Gespräch häufig auf den Punkt.

Fazit

Das Interview als die dominierende Methode im Management Audit kann in der konkreten Umsetzung außerordentlich große Qualitätsunterschiede aufweisen. Dabei ist es keine Garantie, dass ein längeres Interview auch ein besseres Interview ist. Die Qualität hängt vor allem am Anforderungsbezug, an der Strukturiertheit, der Vorbereitung und der Fragetechnik. Bei einer Interviewserie, wie sie für Management Audits typisch ist, kommt die Standardisierung zwischen Interviews dazu. Inhaltlich eignen sich Interviews vor allem zum Erfragen von Kognitionen, also all dessen, was jemand über sich und seine Umwelt bzw. seinem Umgang damit denkt und wie er sie wahrnimmt oder plant. Das Können, also die Umsetzung in konkretes Verhalten ist in anderen Methoden deutlich besser zu bewerten.

Agel, C. (2005). Management Audit – eine Betrachtung aus rechtlicher Sicht. In: Wübbelmann, K. (2005). Handbuch Management Audit, Göttingen: Hogrefe. S. 167-204.

Huffcutt, A. I. & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview Validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.

Wübbelmann, K. (2001). Management Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren. Wiesbaden: Gabler.