

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

MENSCHEN

DAS STRUKTURIERTE INTERVIEW: GLEICHE FRAGEN, GLEICHE SKALA

Wie die Validitätswerte von 1998 im Jahr 2022 korrigiert wurden, was wie stark sank, Campions fünfzehn Bausteine, eine Studie, in der Zufallsantworten aufschlussreich wirkten, wie viel Struktur Interviews in der Forschung haben, und ein Leitfaden.



0,42

die korrigierte Validität des strukturierten Interviews für die Arbeitsleistung: niedriger als die 0,51 von 1998 und nun die höchste aller untersuchten Auswahlverfahren.

SACKETT ET AL., 2022

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Eine kleinere Zahl, weiter vorn

SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Sicher trotz Zufallsantworten

SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE

Der Interviewleitfaden

SEITE 08

NR. 65 · MENSCHEN

In dieser Ausgabe

Kaum jemand wird ohne Interview eingestellt, und die meisten Interviews sind Gespräche. Diese Ausgabe betrachtet die Alternative: dieselben berufsbezogenen Fragen für alle, bewertet nach einer vorab geschriebenen Skala.

1998 setzten Schmidt und Hunter die Validität des strukturierten Interviews mit 0,51 an, gleichauf mit Tests der geistigen Fähigkeit. 2022 korrigierten Sackett und Kollegen die Korrekturen hinter solchen Werten: 0,42, nun der höchste Wert, während das freie Interview auf 0,19 fiel. Champions fünfzehn Bausteine zeigen, was Struktur heißt. Eine Studie mit Zufallsantworten zeigt, warum ein freies Gespräch nützlicher wirkt, als es vorhersagt, und ein Leitfaden zeigt, wie man ein Interview aufbaut.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

- | | | | |
|-----------|---|-----------|---|
| 03 | TITELTHEMA
Eine kleinere Zahl, weiter vorn | 04 | DIE ZAHLEN
Was gesunken ist und wie stark |
| 05 | DAS MODELL
Fünfzehn Wege zu mehr Struktur | 06 | WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Sicher trotz Zufallsantworten |
| 07 | WIE MAN ES MISST
Bausteine zählen, jede Antwort bewerten | 08 | WERKZEUG DER AUSGABE
Der Leitfaden fürs Interview |
| 09 | QUELLEN
Quellen und Methode | | |

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl

Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart

Wo die Redaktion deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis

Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Eine kleinere Zahl, weiter vorn

1998 fassten Frank Schmidt und John Hunter 85 Jahre Forschung zur Personalauswahl zusammen. Das strukturierte Interview sagte die Arbeitsleistung so gut voraus wie ein Test der allgemeinen geistigen Fähigkeit: 0,51. 2022 prüften Paul Sackett und Kollegen die Belege neu. Das strukturierte Interview fiel auf 0,42 und landete auf Platz eins.

0,28

beobachtet in den Studien
hinter dem Wert von 1998

0,37

korrigiert um unzuverlässige
Leistungsurteile

0,51

auch um
Streuungseinschränkung
korrigiert, den Schritt
strichen Sackett et al.

Diese Korrektur unterstellt, dass die Untersuchten nach dem Verfahren ausgewählt waren und daher weniger streuen als Bewerber. Viele Studien testeten aber Beschäftigte, die nie über dieses Interview eingestellt wurden; sie zu korrigieren, blähte die Werte auf. Die Autoren behielten 0,37, nahmen eine neuere Metaanalyse (0,45) hinzu und kamen auf 0,42.

“Die Auswahlverfahren unseres Fachs sind weiterhin valide, nur nicht so valide, wie wir dachten.”

UNSERE LESART

Die Korrektur änderte nicht den Rat, sondern die Größe des Versprechens: Ein gutes Interview hilft bei der Wahl, es durchschaut keine Menschen.

Quellen: Frank L. Schmidt & John E. Hunter, Psychological Bulletin 124(2), 1998; Michael A. McDaniel, Deborah L. Whetzel, Frank L. Schmidt & Steven D. Maurer, Journal of Applied Psychology 79(4), 1994 (über Sackett et al., 2022); Paul R. Sackett, Charlene Zhang, Christopher M. Berry & Filip Lievens, Journal of Applied Psychology 107(11), 2022

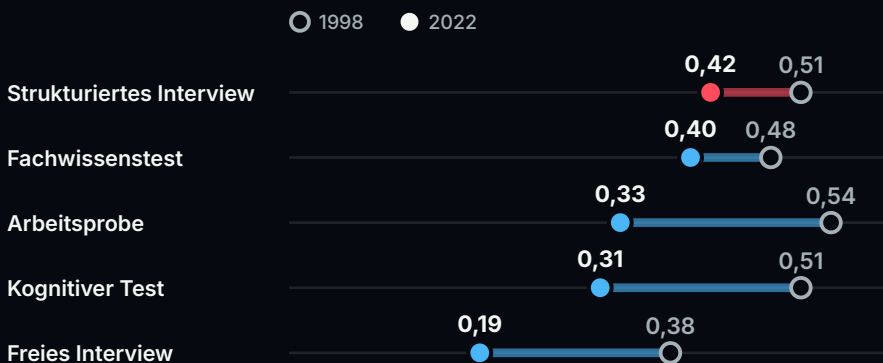
Validität: die Korrelation zwischen dem Wert eines Verfahrens und der späteren Arbeitsleistung (0 keine, 1 perfekt). Die Schritte beschreiben Sackett et al. für die Quelle von 1998, McDaniel et al. (1994). Das Zitat stammt von ihnen.

DIE ZAHLEN

Was gesunken ist und wie stark

Sackett und Kollegen stellten ihre Schätzungen denen von 1998 gegenüber. Die meisten Verfahren, die damals weit oben lagen, liegen dort noch, aber 0,10 bis 0,20 niedriger. Das freie Interview halbierte sich.

VALIDITÄT FÜR DIE ARBEITSLEISTUNG, SCHÄTZUNGEN VON 1998 UND 2022



Die vier stärksten von 2022 messen alle die Arbeit selbst. Das strukturierte Interview schwankt zudem am stärksten zwischen Studien: In etwa einem von zehn Fällen liegt es unter 0,18.

UNSERE LESART

Im Schnitt steht das Verfahren an der Spitze. Ob Ihr Interview dort steht, hängt davon ab, wie es gebaut ist.

Quellen: Paul R. Sackett, Charlene Zhang, Christopher M. Berry & Filip Lievens, Journal of Applied Psychology 107(11), 2022; Frank L. Schmidt & John E. Hunter, Psychological Bulletin 124(2), 1998

Mittelwerte aus der Vergleichstabelle bei Sackett et al. (2022). Zu den vier stärksten zählen auch biografische Daten (0,38), nicht abgebildet. 0,18: Untergrenze des 80-%-Glaubwürdigkeitsintervalls.

DAS MODELL

Fünfzehn Wege zu mehr Struktur

Struktur ist nicht eine einzige Sache. 1997 definierten Michael Campion, David Palmer und James Campion sie als jede Verbesserung, die ein Interview einheitlicher macht oder dem Interviewer hilft zu entscheiden, was er fragt und wie er die Antworten bewertet. Sie nannten fünfzehn Bausteine in zwei Gruppen.

Inhalt

Fragen aus einer Arbeitsanalyse

Dieselben Fragen für alle

Wenig Nachhaken und Nachfragen

Bessere Fragetypen

Mehr Fragen, längeres Interview

Kontrolle anderer Informationen

Fragen des Bewerbers am Ende

Bewertung

Eine Bewertung je Antwort

Verankerte Skalen

Ausführliche Notizen

Mehrere Interviewer

Dieselben Interviewer für alle

Kein Austausch zwischen Interviews

Schulung der Interviewer

Werte per Formel verrechnen

Die zwei am meisten untersuchten Fragetypen sagen beide Leistung vorher: Situative Fragen („Was würden Sie tun, wenn ...“) messen eher Fachwissen, Fragen zu früherem Verhalten („Erzählen Sie von einer Situation, in der ...“) eher Erfahrung.

UNSERE LESART

Jeder Baustein holt eine Entscheidung aus der Stimmung des Augenblicks in den Leitfaden

Quellen: Michael A. Campion, David K. Palmer & James E. Campion, *Personnel Psychology* 50(3), 1997 (über Levashina et al., 2014); Julia Levashina, Christopher J. Hartwell, Frederick P. Morgeson & Michael A. Campion, *Personnel Psychology* 67(1), 2014

Bezeichnungen gekürzt. 2014 ließen Levashina und Kollegen 30 Fachleute für Personalauswahl die fünfzehn zuordnen; 14 landeten in Campions Gruppen. Sie schlagen drei weitere vor: wenig Smalltalk, Bewerbern sagen, was bewertet wird, Interviews aufzeichnen.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Sicher trotz Zufallsantworten

Jason Dana, Robyn Dawes und Nathaniel Peterson ließen 76 Studierende die Semesternoten eines anderen Studierenden vorhersagen. Sie kannten den bisherigen Notenschnitt und führten zusätzlich ein 20-minütiges freies Interview. In einer Variante antwortete der Befragte nach der Pause heimlich nach dem Zufall.

WIE GUT DIE VORHERSAGEN ZU DEN NOTEN PASSTEN (KORRELATION), STUDIE 1



Wer Zufallsantworten gehört hatte, gab an, genauso viel erfahren zu haben wie die anderen. In einer dritten Studie zogen 96 von 169 Studierenden (57 %) ein Zufallsinterview gar keinem vor.

UNSERE LESART

Ein Interview fühlt sich immer aufschlussreich an. Das Gefühl ist kein Beleg, die Bewertung am Maßstab der Arbeit schon.

Quelle: Jason Dana, Robyn Dawes & Nathaniel Peterson, Judgment and Decision Making 8(5), 2013

Studierende sagten Noten voraus, keine Führungskräfte stellten ein, und die Interviews waren frei. Die Studie zeigt, wie ein Interview nützlich wirken und doch die Treffsicherheit senken kann, nicht wie stark im Beruf.

WIE MAN ES MISST

Bausteine zählen, jede Antwort bewerten

Levashina und Kollegen zählten die Bausteine in 104 Interviews, die in Studien von 1997 bis 2010 beschrieben sind. Im Schnitt nutzten sie sechs der fünfzehn. Manche fehlten fast nie, andere fast immer.

ANTEIL VON 104 INTERVIEWS IN STUDIEN, 1997–2010, MIT DEM JEWEILIGEN BAUSTEIN

Dieselben Fragen für alle



Fragen aus einer Arbeitsanalyse



Verankerte Skalen



Schulung der Interviewer



Ausführliche Notizen



Kein Austausch zwischen Interviews



Anker zahlen sich aus. Über 19 Studien zu Interviews über früheres Verhalten fanden Taylor und Small (2002) eine Validität von 0,35 mit verankerten Skalen und 0,26 ohne, dazu etwas mehr Übereinstimmung zwischen Interviewern (0,77 gegenüber 0,73).

Quellen: Julia Levashina, Christopher J. Hartwell, Frederick P. Morgeson & Michael A. Campion, *Personnel Psychology* 67(1), 2014; Paul J. Taylor & Bruce Small, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(3), 2002 (über Levashina et al., 2014)

Zahlen aus der Inhaltsanalyse von Levashina et al. (2014), zu Interviews in Studien, keine Umfrage unter Arbeitgebern. Die Werte von Taylor und Small sind unkorrigiert, so wie Levashina et al. sie angeben.

Mehr im Essay

Menschen führen, ohne den Menschen zu verlieren

WERKZEUG DER AUSGABE

Der Leitfaden fürs Interview

Ein Leitfaden je Rolle, für alle Bewerber gleich. Fragen und Anker vor dem ersten Interview schreiben, jede Antwort einzeln bewerten und erst danach mit den anderen Interviewern sprechen.

01 Rolle und Anforderungen vier bis sechs Anforderungen, von denen, die die Arbeit machen

02 Fragen je Anforderung eine Frage zu früherem Verhalten und eine situative; gleiche Reihenfolge für alle

03 Anker wie eine Antwort für 1, 3 und 5 klingt, vorab geschrieben

04 Nachfragen geplant und neutral, für alle gleich

05 Notizen und Wertung was gesagt wurde, keine Eindrücke; 1–5 nach jeder Antwort

06 Unabhängige Wertung jeder wertet allein; Austausch erst, wenn alle Wertungen vorliegen

Quellen: Michael A. Campion, David K. Palmer & James E. Campion, *Personnel Psychology* 50(3), 1997 (über Levashina et al., 2014); Julia Levashina, Christopher J. Hartwell, Frederick P. Morgeson & Michael A. Campion, *Personnel Psychology* 67(1), 2014; Google re:Work, 2026

Eine Praxis, die die Redaktion vorschlägt, nach Campions Bausteinen und dem Rat von Levashina et al., nur geplant und neutral nachzufragen. Googles re:Work-Leitfaden beschreibt Bewertungsraster mit Beispielen schwacher, knapper, solider und herausragender Antworten.

Tool öffnen: ATS-Lebenslauf

stivencatalyst.com/de/tools/ats-cv/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings

Frank L. Schmidt & John E. Hunter,
Psychological Bulletin 124(2), 1998
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis

Michael A. McDaniel, Deborah L. Whetzel,
Frank L. Schmidt & Steven D. Maurer, Journal
of Applied Psychology 79(4), 1994 · über
Sackett et al., 2022
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.599>

Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range

Paul R. Sackett, Charlene Zhang, Christopher
M. Berry & Filip Lievens, Journal of Applied
Psychology 107(11), 2022
<https://doi.org/10.1037/apl0000994>

A review of structure in the selection interview

Michael A. Campion, David K. Palmer & James
E. Campion, Personnel Psychology 50(3),
1997 · über Levashina et al., 2014
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>

The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature

Julia Levashina, Christopher J. Hartwell,
Frederick P. Morgeson & Michael A. Campion,
Personnel Psychology 67(1), 2014
<https://doi.org/10.1111/peps.12052>

Belief in the unstructured interview: The persistence of an illusion

Jason Dana, Robyn Dawes & Nathaniel
Peterson, Judgment and Decision Making
8(5), 2013
<https://doi.org/10.1017/S1930297500003612>

Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic review

A guide to structured interviewing for better hiring practices

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und genaue Bedeutung geprüft. Wo die Seite des Herausgebers nicht erreichbar war, wurde sie an unabhängigen Zusammenfassungen geprüft und mit „über“ markiert. Die Deutung der Redaktion ist als „Unsere Lesart“ markiert. Zahlen, die sich nicht bestätigen ließen, stehen nicht in der Ausgabe.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html