

1. Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Werkzeugkasten

Karl Westhoff

Das entscheidungsorientierte Gespräch ist ein Gespräch, das zur Vorbereitung von möglichst zufriedenstellenden Entscheidungen nach Kriterien der psychologischen Wissenschaft geplant, durchgeführt und ausgewertet wird. (Westhoff & Kluck, 2008, S. 86)

Entscheidungen unter Unsicherheit (solche, bei denen man die richtige Alternative vorher nicht kennt) bezeichnet man dann als „zufriedenstellend“, wenn der Entscheider nach der Umsetzung des Entschlusses den Weg zum Entschluss nicht bereut. Den Weg zum Entschluss kann der Entscheider aus vielfältigen Gründen bereuen, z.B., weil er nicht alle möglichen Alternativen betrachtet hat, weil er sich unzureichend über die Alternativen informiert hat, weil er sich über seine Ziele und Werte nicht im Klaren war oder weil er keine Pläne für den Fall gemacht hat, dass die gewählte Alternative sich als schlecht erweist.

Bei der Eignungsbeurteilung handelt es sich um eine Abfolge von unvermeidbaren Entscheidungen. Trifft der Beurteiler nicht jede einzelne dieser Entscheidungen wohlüberlegt, so läuft er ein hohes Risiko, dass ihm der Weg zu seinem Entschluss später leid tut, weil er einen vermeidbaren Fehler begangen hat.

Die Entscheidungsorientierte Diagnostik (EOD) (Westhoff & Kluck, 2008, zuerst 1991) bietet eine Sammlung von Regeln für den gesamten Prozess der psychologisch-diagnostischen Begutachtung, welche Personaler auch auf die Eignungsbeurteilung anwenden können. Wir wollen in diesem Buch das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) – einen Ausschnitt aus der EOD – Schritt für Schritt für Nichtpsychologen verständlich darstellen.

Das EOG besteht aus einem Satz von Regeln zur

1. Planung
2. Durchführung
3. Auswertung

von Gesprächen zur Eignungsbeurteilung. Was diese Regeln praktisch bedeuten und wie man sie anwendet, wird in diesem Buch erklärt und an Beispielen dargestellt.

Definition des EOG

Zufriedenstellende Entscheidungen

Eignungsbeurteilung als Abfolge unvermeidbarer Entscheidungen

Das EOG als Ausschnitt aus der EOD

EOG als Satz von Regeln

Ziele von Eignungsinterviews	Eignungsinterviews können verschiedene Ziele verfolgen: 1. Den Grad der Eignung für eine bestimmte Tätigkeit feststellen; 2. feststellen, wie sich der Kandidat unter bestimmten Bedingungen verhält; 3. prüfen, was der Kandidat weiß und kann.
Drei Typen von Eignungsinterviews zur Quantifizierung des Eignungsgrades	Zur Bestimmung des Grades der Eignung für eine bestimmte Tätigkeit gibt es drei grundsätzliche Typen von Eignungsinterviews: 1. Das Situative Interview (Situational Interview – SI) 2. das Verhaltensbeschreibende Interview (Behavior Description Interview – BDI) 3. das Multimodale Interview (MMI). Diese beschreiben wir weiter unten im Detail.
Das Tiefeninterview	Mit dem sogenannten Tiefeninterview beschreibt man das Verhalten des Kandidaten qualitativ, d.h., wie sich ein Kandidat unter bestimmten Bedingungen verhalten hat bzw. verhält. Dabei geht man davon aus, dass er sich in Zukunft so ähnlich wie in der Vergangenheit verhalten wird. Hierzu gibt es über die Literatur verstreut Hinweise. Das EOG systematisiert diese in Regelsammlungen, die in übersichtlichen Checklisten zusammengestellt sind.
Das Prüfungsgespräch	Im Prüfungsgespräch will man herausfinden, was ein Kandidat in einem bestimmten Fachgebiet weiß und was er darin kann. In der Praxis nimmt man an, dass Fachleute für ein bestimmtes Gebiet ohne Ausbildung und Training in Gesprächsführung faire Prüfungsgespräche führen können. Das EOG bietet auch hier eine systematische Regelsammlung an, die in Checklisten zusammengestellt ist.
EOG kann SI, BDI, MMI emulieren	Mit dem EOG kann man die den Grad der Eignung feststellenden Interviewtypen (SI, BDI, MMI) emulieren (nachbilden). Dabei kann man zusätzlich mit Gewinn die übrigen EOG-Regeln, z.B. zu Fragenarten, einsetzen. Damit erleichtert man sich die Konstruktion eines entsprechenden Leitfadens, weil man viele Fehler, die sich sonst erst bei der empirischen Prüfung des Leitfadens als solche herausstellen, von vornherein vermeiden kann.
EOG-Werkzeuge und deren Einsatz	In diesem Buch wollen wir nicht nur den EOG-Werkzeugkasten mit seinen Werkzeugen darstellen, sondern auch erläutern, wann und zu welchem Zweck welches Werkzeug in welcher Reihenfolge einzusetzen ist.
Gliederung des Buches nach dem Prozess der Eignungsbeurteilung	Damit der Leser sich Schritt für Schritt in das EOG als Eignungsinterview einarbeiten kann, werden wir uns bei der Darstellung der Informationen an dem Ablauf der Eignungsbeurteilung orientieren. Dazu gehören vor der Beschäftigung mit dem EOG die Klärung des Auftrags und die Gewinnung eines zutreffenden, alle wichtigen Ver-

haltenweisen beschreibenden Anforderungsprofils. Wenn möglich, analysieren wir auch die bisher verwendete Strategie zur Eignungsbeurteilung (= Analyse der A-priori-Strategie). Ist dies nicht möglich, dann sehen wir in Absprache mit dem Auftraggeber eine Evaluation der neuen Beurteilungsstrategie vor, in der das EOG einen wichtigen Platz einnimmt.

Aus dem bisher Dargestellten wird deutlich, dass dieses Buch für jeden gedacht ist, der an der Eignungsfeststellung als Auftraggeber, Auftragnehmer, Interviewer, Beobachter oder Interviewter beteiligt ist. Interviewte können zahlreiche Tipps finden, die ihnen helfen können, sich möglichst so darzustellen, dass sowohl sie selbst als auch die Interviewer ihre Passung zu bestimmten Anforderungen möglichst zutreffend einschätzen können. Nicht zuletzt erfahren Interviewte, welche Fragen sie selbst im Eignungsinterview stellen sollten, falls der Interviewer die Informationen hierzu zu geben vergisst.

Für wen ist dieses Buch geschrieben?

Auftraggeber
Auftragnehmer
Interviewer
Beobachter
Interviewte

2. Grundlagen eignungsdiagnostischer Gesprächsführung

2.1 Grundregeln eignungsdiagnostischer Gesprächsführung

Anja Strobel und Karl Westhoff

Grundlegende Regeln

Wie für jedes eignungsdiagnostische Verfahren gilt auch für das Interview, dass es wissenschaftlichen Ansprüchen genügen muss und grundlegende Regeln beachtet werden sollten. Für das Interview sind diese in den Interviewstandards des Arbeitskreises Assessment Center e.V. (2008) festgehalten. Die Standards sind dabei am Interviewprozess orientiert.

Standard 1: Auftragsklärung

Standard 2: Arbeits- und Anforderungsanalyse

Standard 3: Interviewdesign

Standard 4: Vorbereitung und Training der Interviewer

Standard 5: Durchführung

Standard 6: Protokollierung und Auswertung

Standard 7: Feedback

Standard 8: Dokumentation und Evaluation

Die Interviewstandards des Arbeitskreises Assessment Center e.V.

Die Kernaussagen jedes Standards lauten:

Auftragsklärung	Vor dem Einsatz von Interviews werden Ziele, Rahmenbedingungen und Konsequenzen geklärt und an die beteiligten Personen kommuniziert.
------------------------	---

Arbeits- und Anforderungsanalyse	Ein Interviewprozess lässt sich nur nach Analyse der konkreten Anforderungen sinnvoll gestalten.
---	--

Interviewdesign	Im Interviewdesign werden die Ergebnisse aus Auftragsklärung und Anforderungsanalyse in eine strukturierte und sozial angemessene Dialogsituation umgesetzt.
------------------------	--

Nur qualifizierte und gut vorbereitete Interviewer können fundierte Entscheidungen treffen und das Unternehmen angemessen repräsentieren.

**Vorbereitung und
Training der Interviewer**

Die konsequente Umsetzung des Interviewdesigns und die Anwendung geeigneter Techniken der Gesprächsführung gewährleisten einen transparenten und zielführenden Ablauf.

Durchführung

Auf der Grundlage einer sorgfältigen Protokollierung der Gesprächsinhalte werden die erhobenen Informationen systematisch und anforderungsorientiert ausgewertet und zu einer Entscheidung verdichtet.

**Protokollierung und
Auswertung**

Ein individuelles und anforderungsorientiertes Feedback ist unerlässlich.

Feedback

Ergebnisse werden so dokumentiert, dass diese für Dritte nachvollziehbar und für durchzuführende Evaluationen verfügbar sind.

**Dokumentation und
Evaluation**

Rechtliche Rahmenbedingungen

Eignungsinterviews werden immer mit dem Ziel der Entscheidungsberatung geführt, dabei kann der zu beratende Entscheider und Auftraggeber a) der Interviewte selbst sein oder b) ein Dritter.

**Ziel des Eignungsinter-
views ist immer
Entscheidungsberatung**

Im Auftrag eines Dritten dürfen eignungsdiagnostische Untersuchungen grundsätzlich nur dann durchgeführt werden, wenn ein sachlicher Grund vorliegt, d.h. wenn überprüft werden soll, inwieweit eine Person den Tätigkeitsanforderungen einer Stelle entspricht.

**Eignungsinterviews im
Auftrag von Dritten nur
bei sachlichem Grund**

Ein Eignungsinterview greift immer in den Persönlichkeitsbereich des Interviewten ein. Es dürfen daher nur solche Merkmale des Interviewten erfasst werden, die für die vorgesehene Tätigkeit erforderlich sind und nicht oder nicht hinreichend durch Informationen aus anderen Informationsquellen erkennbar sind.

**Eingriff in den
Persönlichkeitsbereich
muss sachlich
gerechtfertigt sein**

Die für eine bestimmte Stelle erforderlichen Merkmale des Stelleninhabers und deren Ausprägung sind daher vor der Planung der Eignungsuntersuchung und damit auch des Eignungsinterviews erst einmal in einer Anforderungsanalyse festzustellen. Erst konkrete Beschreibungen der erforderlichen Verhaltensweisen ermöglichen es, den Interviewleitfaden sowie die Beobachtungs- und Beurteilungsregeln der Fragestellung entsprechend zu konstruieren.

**Anforderungsanalyse
unabhängigbar**

Un-/Zulässigkeit von Fragen

Für die Zulässigkeit von Fragen können die Hinweise zur Gestaltung von Personalfragebögen herangezogen werden (Schuler, 2002).

Zu unzulässigen Fragebereichen gehören:

Familie	• Fragen zur Familie, sofern sie Heiratsabsichten oder intime Beziehungen betreffen. Ausnahmen stellen Fragen zu Geburtsdaten von Ehepartner und Kindern dar. Bei geplanten Auslandseinsätzen darf auch nach dem Beruf des Ehepartners gefragt werden.
Gesundheitszustand	• Fragen zum Gesundheitszustand im Hinblick auf allgemeine Informationen zu früheren und derzeitigen Erkrankungen. Der Interviewte ist jedoch verpflichtet, über ansteckende Krankheiten zu informieren, ebenso über Einschränkungen, die seine Leistung am Arbeitsplatz massiv beeinträchtigen würden.
Vermögensverhältnisse/ Einkommen	• Fragen zu Vermögensverhältnissen oder zum letzten Einkommen, falls dies keinen Bezug zu Eignung oder Position hat. Ausnahmen stellen hier Bewerbungen als leitende Angestellte oder in Vertrauensstellungen dar.
Vorstrafen	• Fragen zu Vorstrafen bei mangelnder Einschlägigkeit. Einschlägig ist zum Beispiel die Frage nach Unterschlagungen bei der Bewerbung auf eine Stelle als Kassierer.
Religion/Partei/ Gewerkschaft	• Fragen zu Religions- oder Parteizugehörigkeit oder auch Gewerkschaftszugehörigkeit sind mit sehr wenigen Ausnahmen unzulässig. Ausnahmen sind Bewerbungen in so genannten Tendenzbetrieben wie beispielsweise konfessionelle Einrichtungen.
Schwangerschaft	• Auch Fragen zu einer möglichen Schwangerschaft sind nach europäischem Recht grundsätzlich unzulässig und können nur in begründeten Einzelfällen gestellt werden, d.h. wenn durch die Tätigkeit eine Gefährdung für Mutter oder Kind bestehen könnte.
Folgen unzulässiger Fragen	Werden unzulässige Fragen gestellt, so darf der Interviewte sie wahrheitswidrig beantworten, ohne dass dem Arbeitgeber daraus später ein Anfechtungsgrund für den Arbeitsvertrag entstünde.
Konflikt für Interviewten	Diese Möglichkeit bringt den Interviewten allerdings trotz allem in eine Konfliktsituation, da er entweder wissentlich lügt und das Vertrauensverhältnis zum Arbeitgeber schon zu Beginn einschränkt oder aber mit einer wahrheitsgemäßen Antwort unter Umständen seine Einstellungschancen mindert.

Datenschutz

Aufzeichnungen aus dem Eignungsinterview unterliegen dem Datenschutz.

Rechtliche Grundlagen, die bei der Planung, Durchführung und Auswertung von Eignungsinterviews zu beachten sind, finden sich im Grundgesetz, Artikel 1 („Schutz der Menschenwürde“) und 2 („Allgemeines Persönlichkeitsrecht“) sowie im Strafgesetzbuch §201 („Verletzung der Vertraulichkeit des Wortes“), §202a („Ausspähen von Daten“), §203 („Verletzung von Privatgeheimnissen“). Ebenfalls zu beachten ist das Bundesdatenschutzgesetz. Dessen umfangreiche Ausführungen überschreiten den hier vorliegenden Rahmen. Es empfiehlt sich, sich mit dem Gesetzestext in seiner wörtlichen und vollständigen Form auseinanderzusetzen.

Die Erfassung, Speicherung und Verwendung der Daten dürfen nur nach vorheriger Information der untersuchten Person und ihrem abgegebenen Einverständnis erfolgen. Des Weiteren darf die Verwendung lediglich zweckgerichtet erfolgen, d.h. grundsätzlich dürfen die erhobenen Informationen nur für den Zweck verwendet werden, der der untersuchten Person bekannt gegeben war und dem sie zugestimmt hat. Sollen die Daten für andere Zwecke als die berufsbezogene Eignungsbeurteilung genutzt werden, dann darf dies auch wieder nur nach vorhergehender ausführlicher und expliziter Information der untersuchten Person sowie ihrem eingeholten Einverständnis erfolgen.

Rechtliche Grundlagen

Erfassung, Speicherung und Verwendung der Daten

2.2 Die Auftragsklärung für eine Eignungsbeurteilung

Karl Westhoff und Hagen Flehmig

Bevor der Auftragnehmer einen Auftrag vom Auftraggeber übernimmt, klärt er im wohlverstandenen Eigeninteresse, wie der Auftrag konkret aussieht. Dazu benötigt er Antworten auf die folgenden Fragen:

1. Was soll getan werden?
2. Was führte zu dem geplanten Auftrag?
3. Wie sieht die bisherige Vorgehensweise zur Beantwortung der Fragestellung des Auftrags (A-priori-Strategie) aus?
4. Wie sind die Ergebnisse der A-priori-Strategie?
5. Wer hat die Ergebnisse der Eignungsbeurteilung bisher wie verwendet?
6. Ist der Auftrag rechtlich einwandfrei?
7. Ist der Auftrag ethisch einwandfrei?

Checkliste zur Klärung eines Auftrags zur Eignungsbeurteilung

8. Was soll mit dem Auftrag erreicht werden? (Ziele)
9. Was soll bei der Umsetzung des Auftrags beibehalten werden? (Werte)
10. Ist der Auftrag ergebnisoffen?
11. Ist der Auftrag offen für alle geeigneten Informationsquellen?
12. Wie sehen die zeitlichen, personellen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen aus?
13. Wer ist daran auf Seiten der Organisation beteiligt?
14. Wer hat dabei welche Aufgaben und Termine?
15. Wer ist rechtlich einzubeziehen?
16. Was sind die möglichen Ergebnisse der Eignungsbeurteilung?
17. Wer setzt die möglichen Ergebnisse wie um?
18. Wie stehen die Gruppen der Beteiligten zu den möglichen Ergebnissen?
19. Wie werden die Ergebnisse rückgemeldet?
20. Wie wird der Prozess dokumentiert?
21. Wer dokumentiert?
22. Wer hat Einsicht in die Dokumentationen?
23. Wie werden die Eignungsbeurteilungsprozedur und die Umsetzung der Ergebnisse evaluiert?

1. Was soll getan werden?

Zuerst ist eine konkrete Beschreibung des möglichen Auftrags erforderlich, damit man weiß, worüber man eigentlich miteinander spricht. Vage Formulierungen sind Quellen für Missverständnisse und späteren Ärger.

2. Was führte zu dem geplanten Auftrag?

Wenn man die Motivation des Auftraggebers zu diesem Auftrag gut verstehen will, dann ist die Vorgeschichte dazu oft ausgesprochen hilfreich.

3. Wie sieht die bisherige Vorgehensweise zur Beantwortung der Fragestellung des Auftrags (A-priori-Strategie) aus?

Oft wird ein Auftrag formuliert, weil man mit dem bisherigen Vorgehen und dessen Ergebnissen oder Nebenwirkungen unzufrieden ist. An der bisherigen Vorgehensweise lässt sich gut der Grad der Professionalität der bisherigen Auftragsabwicklung erkennen. Wie man die A-priori-Strategie analysiert, stellen wir weiter unten in einem eigenen Kapitel dar.

4. Wie sind die Ergebnisse der A-priori-Strategie?

Die Ergebnisse der A-priori-Strategie geben einen ersten Benchmark (Maßstab), an dem der Auftraggeber naturgemäß die neu zu entwickelnde Strategie messen wird. Dabei wird immer zu überlegen und dem potentiellen Auftraggeber mitzuteilen sein, welche Bedeutung dabei der Grundrate, der Selektionsquote und der Validität – siehe dazu das Kapitel zur Analyse der A-priori-Strategie – bei diesem möglichen Auftrag zukommt. Es gibt natürlich auch mögliche Aufträge, zu denen es noch keine A-priori-Strategie gibt oder bei denen der potentielle Auftraggeber diese (noch) nicht offenlegen möchte.

Aufschlussreich ist auch, wer die Ergebnisse der Eignungsbeurteilung bisher wie verwendet hat. Ist dies z.B. jedem Entscheider selbst überlassen, ob und wie er die Ergebnisse berücksichtigt, so haben diese mit einem Machtverlust zu rechnen, wenn sich daran etwas in Richtung Transparenz ändern soll. Transparenz der Verwendung von Beurteilungsergebnissen kann zur weiteren Identifikation mit der Organisation führen, wenn der Beurteilungsprozess als fair erlebt wurde.

Sollen die Ergebnisse von allen Beteiligten akzeptiert werden, dann muss der Auftrag geltendem Recht entsprechen. Auch wenn es nicht zu einem Prozess kommt, sind bekannt gewordene rechtlich nicht einwandfreie Vorgehensweisen immer extrem imageschädlich.

Über die Frage, was ethisch einwandfrei ist, kann man lange diskutieren. Die Meisten haben jedoch ein sehr feines Gespür für Fairness, wenn sie selbst betroffen sind. Also kann sich ein potentieller Auftragnehmer immer erst selbst fragen: Wie fände ich das geplante Vorgehen, wenn ich selbst davon als Kandidat/Arbeitnehmer betroffen wäre? Man sollte sich nicht darüber täuschen, unfaires Verhalten zahlt sich schon mittelfristig nicht aus.

Die Ziele, die der Auftraggeber mit dem Auftrag verfolgt, sollte der Auftragnehmer möglichst vollständig kennen, damit er zutreffend abschätzen kann, ob er den Auftrag annehmen kann bzw. will.

Jede Maßnahme kann als Nebenwirkung erwünschte Zustände (Werte) ändern. Deshalb ist vor der Übernahme eines Auftrags zu klären, was sich dadurch beim Auftraggeber ändern würde und wie alle beteiligten Gruppen diese Änderungen bewerten.

Manche Auftragsformulierungen lassen schon erkennen, welches Ergebnis sich der Auftraggeber wünscht. Die Übernahme eines solchen Auftrags würde gegen die berechtigten Interessen der zu beurteilenden Kandidaten und letzten Endes auch des Auftraggebers verstoßen. Dies gilt es dem potentiellen Auftraggeber zu verdeutlichen und ihm eine geeignete Formulierung vorzuschlagen.

Es gibt immer wieder Auftragsformulierungen, die bestimmte Informationsquellen bevorzugen und andere geeignete Informationsquellen von vornherein ausschließen. Auch dies verstößt gegen die berechtigten Interessen der zur Beurteilenden und des Auftraggebers. Eine geeignete Alternativformulierung des Auftrags verbunden mit einer Erklärung der Vorteile dieser Formulierung und daraus resultierenden Vorgehens überzeugen letztlich jeden Auftraggeber.

5. Wer hat die Ergebnisse der Eignungsbeurteilung bisher wie verwendet?

6. Ist der Auftrag rechtlich einwandfrei?

7. Ist der Auftrag ethisch einwandfrei?

8. Was soll mit dem Auftrag erreicht werden? (Ziele)

9. Was soll bei der Umsetzung des Auftrags beibehalten werden? (Werte)

10. Ist der Auftrag ergebnisoffen?

11. Ist der Auftrag offen für alle geeigneten Informationsquellen?

- 12. Wie sehen die zeitlichen, personellen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen aus?**

Nicht nur der Beginn und das Ende des Auftrages sind zeitlich im Vertrag festzulegen, sondern auch die Termine für das Erreichen bestimmter im Vertrag festgelegter Meilensteine. Das einzusetzende Personal und dessen Kompetenzen und Aufgaben sind ebenso zu beschreiben wie die Kosten für jede zu planende Maßnahme sowie die konkreten organisatorischen Bedingungen, unter denen der Auftrag an bestimmten Orten ausgeführt wird.
- 13. Wer ist daran auf Seiten der Organisation beteiligt?**

Wenn ein Auftrag zur Zufriedenheit aller abgewickelt werden soll, dann sind nicht nur z.B. die Aufgaben des Auftragnehmers zu klären, sondern auch die Art der Kooperation mit Vertretern des Auftraggebers.
- 14. Wer hat dabei welche Aufgaben und Termine?**

Damit eine Kooperation funktionieren kann, muss geklärt sein, wer welche Aufgaben bis wann erledigt und wie die Ergebnisse einander mitgeteilt werden.
- 15. Wer ist rechtlich einzubeziehen?**

Je nach Größe der Organisation sind die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte zu beachten. Dies gilt schon für die Planungsphase der Eignungsbeurteilung. Die Akzeptanz einer Eignungsbeurteilung in einer Organisation hängt entscheidend davon ab, ob die Arbeitnehmervertreter rechtzeitig in die Entscheidungen einbezogen wurden.
- 16. Was sind die möglichen Ergebnisse der Eignungsbeurteilung?**

Die möglichen Ergebnisse der Eignungsbeurteilung sind schon bei der Vergabe des Auftrages zu bedenken, wenn man keine bösen Überraschungen erleben will. Hilfreich ist es auch, wenn man sich explizit darüber klar geworden ist, wie man mit unerwünschten Ergebnissen umgehen will.
- 17. Wer setzt die möglichen Ergebnisse wie um?**

Wenn der Auftraggeber nicht sein Geld verschleudern und der Auftragnehmer für den Papierkorb arbeiten will, dann ist vor der Auftragsvergabe zu klären, wer in der Organisation die Ergebnisse auf welche Weise bzw. nach welchen expliziten Regeln umsetzt. Hier ist zu klären, wie man erreichen will, dass die Entscheider in der Organisation die Ergebnisse in der vereinbarten Weise umsetzen.
- 18. Wie stehen die Gruppen der Beteiligten zu den möglichen Ergebnissen?**

Entscheider, (mögliche) Beurteilte und Arbeitnehmervertreter können verschiedene Interessen haben, die dazu führen können, dass sie die möglichen Ergebnisse der Eignungsbeurteilung sehr unterschiedlich bewerten und akzeptieren. Diese Probleme sollten die Beteiligten möglichst frühzeitig lösen, wenn der Auftrag zu einem erfolgreichen Ende kommen soll.
- 19. Wie werden die Ergebnisse rückgemeldet?**

Entscheidend für die Akzeptanz von Eignungsbeurteilungen sind nicht nur die Gültigkeit der Ergebnisse und die Fairness bei ihrem Zustandekommen, sondern auch die Art, wie sie rückgemeldet werden. Rückmeldungen sollten die Beurteilten respektvoll behandeln, voll verständlich sein und zeitnah erfolgen, sie sollten konkrete Verhaltensweisen beschreiben, damit der Beurteilte brauchbare Hinweise auf seine Entwicklungsmöglichkeiten bekommt.

Transparenz, Fairness und Nachprüfbarkeit von Eignungsbeurteilungen hängen davon ab, dass alle Schritte und Ergebnisse nachvollziehbar dokumentiert sind.

Hilfreich ist es, wenn schon im Auftrag festgelegt wird, wer was wann wie dokumentiert.

Damit alle Beteiligten wissen, worauf sie sich bei Eignungsbeurteilungen einlassen, sollte schon bei der Auftragsvergabe geklärt sein, wer in welchen Teil der dokumentierten Vorgehensweisen und Ergebnisse einsehen darf.

Damit die Organisation aus der Eignungsbeurteilung lernen kann, sollte schon bei der Auftragsvergabe vereinbart werden, in welchen Zeitabständen die Vorgehensweisen bei der Eignungsbeurteilung und die Umsetzung der Ergebnisse evaluiert werden.

20. Wie wird der Prozess dokumentiert?

21. Wer dokumentiert?

22. Wer hat Einsicht in die Dokumentationen?

23. Wie werden die Eignungsbeurteilungsprozedur und die Umsetzung der Ergebnisse evaluiert?

2.3 Die Analyse der A-priori-Strategie

Karl Westhoff

Die A-priori-Strategie ist die diagnostische Vorgehensweise, die bisher vor der Auftragsvergabe zur Beantwortung der im Auftrag vereinbarten Fragestellung verwendet wurde. A-priori-Strategien können die Bearbeitungsversuche von angeblichen oder tatsächlichen Experten sein.

Die A-priori-Strategie kann bei *Einzelfallfragestellungen* und bei *institutionellen Fragestellungen* (das sind solche, die sich auf mehrere oder viele gleichartige Fälle beziehen) analysiert werden.

Bei institutionellen Fragestellungen kann man die A-priori-Strategie nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ analysieren.

Definition

Einzelfallfragestellung vs. institutionelle Fragestellung

Qualitative und quantitative Analyse

Die qualitative Analyse der A-priori-Strategie

Der Auftragnehmer arbeitet die zur Fragestellung gehörenden schriftlichen Unterlagen durch, die ihm zur Verfügung gestellt wurden. Hierbei wird er registrieren: (a) die zeitliche Abfolge der (b) bisher abgelaufenen Ereignisse, sowie die (c) möglicherweise ergriffenen Maßnahmen sowie (d) deren Ergebnisse, soweit sie dokumentiert sind.

Im Auftrag sind Themen angesprochen, die bei Eignungsbeurteilungen ganz allgemein von Bedeutung sind, z.B. Anforderungen, verwendete Informationsquellen oder Kriterien für den Erfolg. Im Hinblick auf diese allgemeinen Merkmale analysiert der Auftragnehmer die Akten und andere schriftliche Unterlagen. Diese hypothesengeleitete Aktenanalyse kann und wird dann in der Regel zu weiteren

Schriftliche Unterlagen analysieren

Allgemeine Hypothesen leiten die Analyse

Bisheriges Vorgehen mit EOG erheben	fallspezifischen Hypothesen führen, die in der zu planenden Eignungsdiagnostik ebenfalls zu prüfen sind. Sehr oft ist die A-priori-Strategie nicht oder unvollständig schriftlich dokumentiert. Die bei der Planung, Durchführung und Auswertung von Eignungsbeurteilungen angestellten Überlegungen und verwendeten Kriterien lassen sich in einem sorgfältig geplanten EOG zum großen Teil nachträglich erheben. Aber auch die Feststellung, dass es keine einheitliche Linie gab, kann dem Auftraggeber verdeutlichen, wo Fortschritte in der Planung möglich sind.
Analyse der Anforderungen	Die Anforderungen müssen sich möglichst objektiv, zuverlässig und gültig erfassen lassen, wenn sie brauchbare Maßstäbe sein sollen. Sie müssen über den Prognosezeitraum hinweg stabil bleiben und es muss bei jeder Anforderung klar sein, ob, und wenn ja, welche höhere oder niedrigere Ausprägung einer anderen Anforderung sie gegebenenfalls kompensieren kann.
Analyse der Informationsquellen	Die Informationsquellen müssen möglichst gültige (zutreffende, richtige) Informationen liefern, wenn sie den Nettonutzen (Nutzen abzüglich aller Kosten) einer Strategie erhöhen sollen.
Analyse der Kriterien für den Erfolg der Beurteilungsstrategie	Die Kriterien für den Erfolg einer diagnostischen Strategie müssen ihrerseits möglichst objektiv, zuverlässig und gültig feststellbar sein, wenn mit ihrer Hilfe die Qualität einer Auswahlstrategie angemessen eingeschätzt werden soll.

Die quantitative Analyse der A-priori-Strategie

Analyse der Verteilungen der Kriterienwerte	Weichen die Verteilungen der Kriterienwerte, wie z.B. Indikatoren von Leistung, von einer theoretisch zu erwartenden Verteilung ab, dann wird man nach den Ursachen hierfür suchen. Indikatoren für Leistung folgen oft in etwa einer Normalverteilung. Sind allerdings Fehler die Leistungsindikatoren, so ist mit einer Poissonverteilung zu rechnen.
Analyse der Verteilungen der Anforderungen	Gleiches gilt für die Verteilungen der Anforderungen wie z.B. fachliche Kenntnisse.
Die bivariaten Verteilungen von Kriterien und Anforderungen	Die bivariate Verteilung von einem Leistungsindikator (z.B. Vorgesetztenurteil) und einer bestimmten Anforderung (z.B. Fachkenntnisse) geben weitere entscheidende Hinweise auf die Qualität einer Auswahlstrategie. Mit Hilfe dieser Informationen und weiterer aus der Literatur lässt sich der Nettonutzen einer A-priori-Strategie abschätzen. Hieran kann man dann erkennen, wie schwierig es wohl sein wird, besser zu sein als die A-priori-Strategie.

Die Analyse der Ergebnisse der A-priori-Strategie über längere Anwendungszeiträume hinweg kann einen Trend in den Daten zeigen, der weitere nützliche Informationen zu Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

Trends über längere Zeiträume

Die A-priori-Strategie kann als Benchmark (Maßstab) für eine neu zu entwickelnde Strategie dienen. Der Erfolg sowohl der A-priori-Strategie wie auch der neuen Strategie zur Eignungsbeurteilung hängen von den folgenden Bedingungen ab: Basisrate, Selektionsquote und Validität der Auswahlstrategie.

Bedingungen für den Erfolg einer institutionellen Strategie zur Eignungsbeurteilung:

Die Basisrate ist der „Anteil der in Bezug auf das interessierende Merkmal potenziell Geeigneten innerhalb der unausgelesenen Bewerberpopulation“ (DIN 33430, S. 19). Ist die Basisrate hoch, z.B. 90%, dann ist bei rein zufälligem Auswählen die Wahrscheinlichkeit 10%, einen Ungeeigneten einzustellen.

Basisrate

Die Selektionsquote oder Auswahlrate bezeichnet den Anteil der aufgenommenen Bewerber im Verhältnis zur Bewerberzahl insgesamt. Es ist leichter, unter vielen mehr oder weniger gut Geeigneten wenige sehr gut Geeignete zu suchen, als möglichst alle Geeigneten zu finden.

Selektionsquote

Die Validität oder Gültigkeit der Beurteilungsstrategie bezeichnet den Anteil der korrekt klassifizierten Kandidaten. Je gültiger eine Beurteilungsstrategie ist, umso mehr Kandidaten kann sie korrekt klassifizieren, z.B. als „geeignet“, „bedingt geeignet“ oder „ungeeignet“.

Validität der Beurteilungsstrategie

2.4 Anforderungsanalyse

Anna Koch und Karl Westhoff

Begriffsbestimmung

Nach der Auftragsklärung ist die Arbeits- und Anforderungsanalyse der nächste notwendige Arbeitsschritt bei der Planung von Eignungsinterviews. Die Ergebnisse der Anforderungsanalyse sind die unverzichtbare Grundlage zur Erstellung eines Leitfadens und zur Entwicklung von expliziten Regeln für die Auswertung von Eignungsinterviews (Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2008).

Anforderungsanalyse unverzichtbare Grundlage von Eignungsinterviews

Die Begriffe Arbeits- und Anforderungsanalyse werden häufig synonym verwendet, stehen aber für verschiedene Zielsetzungen und Methodenklassen. Tabelle 1 gibt einen Überblick zur Unterscheidung der Begriffe, worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

Arbeits- und Anforderungsanalyse

Die DIN 33430 (2002, S.12) definiert den Begriff Anforderungsanalyse wie folgt:

Anforderungsanalyse nach DIN 33430	„Eine Arbeits- und Anforderungsanalyse (...) sollte die Basis einer Eignungsbeurteilung sein. Die Anforderungsanalyse sollte die Merkmale eines Arbeitsplatzes, einer Ausbildung bzw. eines Studiums, eines Berufs oder einer beruflichen Tätigkeit ermitteln, die für den beruflichen Erfolg und die berufliche Zufriedenheit bedeutsam sind. Aus der Anforderungsanalyse sollten diejenigen Eignungsmerkmale (...) mitsamt ihren Ausprägungsgraden abgeleitet werden, die zur Erfüllung der Anforderungen nötig sind.(...)“
Anforderungsprofil	Das Ergebnis einer Anforderungsanalyse ist das Anforderungsprofil. Es enthält die Menge aller Anforderungen der Zielfunktion, deren nähere Beschreibungen sowie Informationen zur Gewichtung, Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit der Anforderungen. In Abgrenzung zur Anforderungsanalyse wird der Begriff Arbeitsanalyse in der DIN 33430 (2002, S.4) wie folgt definiert:
Arbeitsanalyse nach DIN 33430	„Methode der Identifizierung der an einem Arbeits-/Ausbildungsplatz oder in einem Beruf auszuführenden Aufgaben oder der auszuübenden Tätigkeiten, ihrer Ausführungsbedingungen sowie ihrer psychischen, physischen und sozialen Umfeldbedingungen und Organisationsmerkmale.“
Arbeitsanalyse ergibt eine Arbeitsplatzbeschreibung	Die Ergebnisse einer Arbeitsanalyse kann man in einer Arbeitsplatzbeschreibung zusammenfassen. Darin enthalten sind Tätigkeiten und Aufgaben der Zielfunktion sowie Informationen zu den Bedingungen, unter denen diese ausgeführt werden wie z.B. Arbeitszeit, Arbeitsort und Entlohnung.
Definition: Stelle anstatt Zielfunktion	Der Begriff „Zielfunktion“ meint Berufsgruppen, einzelne Berufe, Stellen, Tätigkeiten oder Aufgaben. In der weit überwiegenden Zahl aller Fälle in der Praxis ist damit „Stelle“ gemeint. Um das intuitive Verständnis zu erleichtern, benutzen wir im Folgenden den Begriff der „Stelle“ anstatt des Kunstworts „Zielfunktion“. Zusammenfassend kann zum Unterschied zwischen Arbeits- und Anforderungsanalyse Folgendes festgehalten werden:
Arbeitsanalyse = Was muss eine Person tun?	Mit Arbeitsanalysen wird vorrangig beschrieben, was eine Person unter welchen Bedingungen tun muss, wenn sie eine Stelle innehat.
Anforderungsanalyse = Wie muss eine Person etwas tun?	Mit einer Anforderungsanalyse wird zusätzlich zu den Ergebnissen einer Arbeitsanalyse beschrieben, wie eine Person die Aufgaben einer Stelle oder Aufgabe bewältigen muss, damit die Ziele der Organisation erreicht sind. Die Anforderungsanalyse liefert somit umfassende Informationen als Maßstab für die Eignung eines Kandidaten.

Tab. 1: Arbeits- und Anforderungsanalyse

Anforderungsanalyse	Arbeitsanalyse
– Ermitteln von Merkmalen eines Arbeitsplatzes, einer Ausbildung, eines Berufs, die für den beruflichen Erfolg und die berufliche Zufriedenheit bedeutsam sind – Ableiten von Eignungsmerkmalen, die zur Erfüllung der Anforderungen nötig sind – Ergebnis ist das Anforderungsprofil	– Identifizieren von Aufgaben und Tätigkeiten – Beschreiben von physischen und psychischen Ausführungsbedingungen, sowie sozialen Umfeldbedingungen und Organisationsmerkmalen – Ergebnis ist eine Arbeitsplatzbeschreibung

Schritte der Anforderungsanalyse bei der Planung von Eignungsinterviews

Im Entscheidungsorientierten Gespräch (EOG) als Eignungsinterview hat der Interviewte Gelegenheit, sein Verhalten in leistungsunterscheidenden beruflichen Situationen darzustellen. Das Anforderungsprofil enthält diese Situationen für eine Stelle, d.h. welche typischen und wichtigen Situationen es gibt, in denen sich leistungsstarke und leistungsschwächere Personen in ihrem Verhalten eindeutig unterscheiden. Die Methode, mit der man am besten diese typischen und wichtigen Situationen beschreiben kann, ist die Critical Incident Technique (CIT; Flanagan, 1954).

Bei der CIT leitet man Anforderungen aus typischen und wichtigen, den sogenannten „kritischen“ Ereignissen ab. Ein kritisches Ereignis ist eine typische und wichtige Arbeitssituation, in der sich leistungsstarke von leistungsschwachen Personen eindeutig in ihrem Verhalten unterscheiden. Typisch ist eine Situation dann, wenn sie immer wieder im Arbeitsalltag auftritt. Wichtig ist eine Situation dann, wenn sie entscheidend für gute oder weniger gute Leistung im Arbeitsalltag ist.

In dieser Definition nicht gemeint sind Situationen, die fast jede Person im Alltag meistert, in denen sich also leistungsstarke und -schwächere Personen in ihrem Verhalten nicht unterscheiden. Krisen oder Unfälle, in denen eine Person nur bedingt durch eigenes Handeln Einfluss nehmen kann und die in der Regel nur sehr selten auftreten, sind ebenfalls keine kritischen Ereignisse im Sinne der CIT.

Kritische Ereignisse sind nicht mit kritischen Lebensereignissen zu verwechseln, bei denen es sich um Ereignisse handelt, die für den Betroffenen viele Änderungen mit sich bringen wie z.B. Anfang oder Ende einer Beziehung, schwere Krankheiten, neue Jobs, Sterben oder Tod nahe stehender Menschen.

Anforderungsprofil ist die Grundlage des Interviewleitfadens

Critical Incident Technique (CIT)

definitorische Unterscheidung

3 Schritte der CIT Die CIT hat folgende drei Arbeitsschritte :

1. Sammeln kritischer Ereignisse
2. Bewerten der kritischen Ereignisse
3. Gruppieren der kritischen Ereignisse zu Anforderungen

Im Folgenden werden zu jedem dieser Schritte die verschiedenen Methoden der Datenerhebung erläutert.

Schritt 1: Sammeln kritischer Ereignisse

**verschiedene
Personengruppen
werden einbezogen**

Im ersten Schritt der CIT erhebt man alle notwendigen Informationen zu einer Stelle. Dazu befragt man alle Personengruppen, die mit der Stelle zu tun haben, z.B. Stelleninhaber, Teammitglieder, Vorgesetzte, Kunden, nach den oben definierten kritischen Situationen. Man kann mit diesem Vorgehen gegenwärtige Arbeitssituationen abbilden, die im Moment im Unternehmen auftreten oder in der Vergangenheit aufgetreten sind. Zusätzlich zu dieser Vorgehensweise nach Flanagan (1954) empfiehlt es sich, auch absehbare zukünftige Situationen mit zu erfragen. Dabei fragt man nach Entwicklungstendenzen für die Stelle und konkretisiert diese mit Verhaltensweisen, weshalb man dieses Vorgehen auch zukunftsorientiert nennt (Obermann, 2005). Diese Erweiterung wirkt sich positiv auf die Validität (Gültigkeit) und Gültigkeitsdauer des Anforderungsprofils aus.

**gegenwärtige und
zukünftige Situationen
erfragen**

**Befragung schriftlich
oder mündlich**

Die Befragung in diesem ersten Schritt kann schriftlich (Fragebogen) oder mündlich (Interview, Workshop) erfolgen.

**zu jedem kritischen
Ereignis Kontext,
Verhalten und Ergebnis
beschreiben**

Für die weiteren Schritte der Anforderungsanalyse benötigt man folgende Informationen zu den kritischen Ereignissen:

- a. Wie kam es zu dem Ereignis und was passierte dabei genau? (Informationen zum *Kontext*)
- b. Was hat die Person genau getan? (Informationen zum *Verhalten*)
- c. Wie ging das Ereignis zu Ende? (Informationen zum *Ergebnis* des Verhaltens)

Die Antworten werden registriert und nach diesen drei Aspekten sortiert für die Nutzung in den nachfolgenden Schritten.

Schritt 2: Bewerten der kritischen Ereignisse

**berichtete Ereignisse
typisch und wichtig?**

Im zweiten Schritt wird geprüft, ob die berichteten Ereignisse die Kriterien „typisch“ und „wichtig“ erfüllen. Dazu legt man allen Personen, die man nach kritischen Ereignissen gefragt hat, alle geschilderten Ereignisse in einem Fragebogen zusammengestellt vor. Die Personen bewerten, inwieweit jedes Ereignis aus ihrer Sicht immer wieder auftritt (typisch) und wie entscheidend es für eine gute Leistung im Arbeitsalltag ist (wichtig). Die Bewertungen werden dann für jedes Ereignis über alle Teilnehmer als Mittelwert zusammengefasst. Dabei können verschiedene Arten von Ratingskalen (Beurtei-

**Bewertungen als
Ratings für jedes
Ereignis über alle
Personen gemittelt**

lungsskalen) gewählt werden. Eine übliche Form ist ein 5-stufiges Rating von 1 = *gar nicht wichtig* bis 5 = *sehr wichtig* (Koch, Kici, Strobel, & Westhoff, 2006; Obermann, 2005). Für diese Variante wählt man üblicherweise einen Mittelwert von ≤ 2 als Trennwert. D.h., Ereignisse, die im Mittel mit 1 oder 2 bewertet wurden, erfüllen das Kriterium nicht und entfallen. Ereignisse, die im Mittel mit 3 oder mehr bewertet wurden, werden weiter genutzt.

Schritt 3: Gruppieren der kritischen Ereignisse zu Anforderungen

Die verbliebenen erfolgskritischen Ereignisse werden abschließend zu einem Anforderungsprofil verdichtet. Die für die Anforderungsanalyse Verantwortlichen gruppieren dazu in einem Workshop gemeinsam mit einzelnen Stelleninhabern sowie Vorgesetzten die in den Ereignissen beschriebenen Verhaltensweisen nach inhaltlicher Ähnlichkeit zu Anforderungen und benennen jede Anforderung. Alle Anforderungen zusammen bilden dann das Anforderungsprofil. Mit diesem Schritt ist die CIT abgeschlossen.

Für die weitere Verwendung des Anforderungsprofils ist es sinnvoll, die gebildeten Anforderungen im Anschluss an Schritt 3 nach ihrer Wichtigkeit, Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit zu beurteilen. Diese Bewertung kann in dem Workshop des dritten Schrittes erfolgen oder in einem zusätzlichen Fragebogen. Vergleichbar zu Schritt 2 erfolgt die Beurteilung mit Hilfe von Ratingskalen (Beurteilungsskalen), z.B. mit einer 5-stufigen Skala, wobei die Endpunkte bezeichnet sind mit 1 = *gar nicht wichtig* bis 5 = *sehr wichtig* (Koch, et al., 2006; Obermann, 2005). Die Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit kann man mit „ja“ – „nein“ beurteilen lassen. Dabei sollte man zusätzlich erfragen, womit man die jeweilige Anforderung kompensieren kann. Die Auswertung der Beurteilungen erfolgt – wie schon in Schritt 2 –, indem pro Anforderung über alle Beurteilungen Mittelwerte gebildet werden. Auch hier ist ein Trennwert sinnvoll, um unwichtige Anforderungen aus dem Anforderungsprofil zu streichen. Dieser Wert liegt in der Regel wieder bei Beurteilungen von ≤ 2 , d.h. Anforderungen mit mittleren Beurteilungen von 1 oder 2 werden aus dem Anforderungsprofil gestrichen.

Anforderungen, die als nicht trainierbar und nicht kompensierbar bewertet werden, bezeichnet man auch als K.O.-Kriterien oder Soll-Anforderungen. Diese Mindestanforderungen muss ein Kandidat erfüllen, damit er für die Stelle geeignet ist. Trainierbare und/oder kompensierbare Anforderungen bezeichnet man als Kann-Anforderungen. Kandidaten müssen diese nicht von vornherein erfüllen, sondern sie können diese in Schulungen oder „on-the-job“ erlernen bzw. entwickeln. Mindestanforderungen und Ausschlusskriterien sind ein wichtiger Bestandteil eines Anforderungsprofils und sollten

Verhaltensweisen aus den Ereignissen nach Ähnlichkeit zu Anforderungen gruppieren

Wichtigkeit, Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit von Anforderungen beurteilen

Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit bestimmen Soll- und Kann-Anforderungen

weiche und harte Faktoren im Anforderungsprofil	bereits in der Planung eines Eignungsinterviews definiert werden (Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2008). Anforderungen, die mittels CIT gebildet werden, sind häufig den sogenannten weichen Faktoren (soft-skills) zuzuordnen. Dazu gehören emotionale Anforderungen, soziale Anforderungen, motivationale Anforderungen und teilweise kognitive Anforderungen (vgl. Kap. 3.1.1). Weniger gut lassen sich Anforderungen aus dem Bereich notwendiger Qualifikationen, Kenntnisse und Wissen abbilden, die sogenannten harten Faktoren (hard-skills). Da in diesen Bereichen aber häufig auch Mindestanforderungen zu finden sind, sollte man zusätzlich zur CIT auch nach Anforderungen aus diesen drei Bereichen fragen oder die Ergebnisse einer Arbeitsanalyse einbeziehen.
verhaltensbeschreiben- des Anforderungsprofil	Das Ergebnis der CIT ist ein Anforderungsprofil, in dem jede Anforderung mit konkreten, beobachtbaren Verhaltensweisen beschrieben ist. Damit ist sichergestellt, dass alle Beteiligten dasselbe unter den Anforderungen verstehen. Dies erleichtert die weitere Arbeit mit dem Anforderungsprofil wie beispielsweise die Beurteilung der Antworten eines Kandidaten im Eignungsinterview.
Hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten in der Praxis	Die CIT ist eine wissenschaftlich geprüfte Methode, die sich als Grundlage für Anforderungsanalysen vielfach in der Praxis bewährt hat (Obermann, 2005; Schuler, 2002, 2006). Die Teilnehmer akzeptieren sie und schätzen ihren Nutzen als hoch ein (Koch, Strobel, Kici, & Westhoff, 2009). Dies trägt auch dazu bei, dass weitere Maßnahmen, in denen ein so erstelltes Anforderungsprofil wieder eine Rolle spielt, eher auf Akzeptanz stoßen.
Praxisbeispiel	Ein Praxisbeispiel für eine Anforderungsanalyse mittels CIT finden Sie hier: Koch, A., Kici, G., Strobel, A., & Westhoff, K. (2006). Anforderungsanalysen nach DIN 33430: exemplarisch für die Stelle eines Dozenten im Arbeitsschutz. In K. Westhoff (Hrsg.). <i>Nutzen der DIN 33430. Praxisbeispiele und Checklisten</i> (S. 85 - 93). Lengerich: Pabst.