

## ELIGO-Guide: Interviews

# Tipps für aussagekräftige und faire Bewerbungsgespräche

- Interviews sind mehr als ein Gespräch
- Unsere Best Practices für Ihr Interview
- Interviews profitieren vom Methodenmix

Das Interview ist eines der beliebtesten Instrumente in der Personalauswahl. Kein Zufall, denn Interviews besitzen eine hohe Akzeptanz, eine zuverlässige Vorhersagekraft und bieten auch sonst viele Vorteile – allerdings nur, wenn man sie richtig einzusetzen weiß. Wir zeigen Ihnen mit unseren Tipps, worauf es ankommt, an welchen Stellen Sie zielgerichtet ansetzen können und wie Interviews mit anderen HR-Instrumenten zusammenwirken, so dass Sie Ihr Recruiting nicht nur fair und kandidatenorientiert, sondern auch aussagekräftig gestalten können.



info@eligo.de



www.eligo.de





Wer nicht weiß, wonach er sucht, sollte sich nicht wundern, wenn er es nicht findet.“ (Höft et al., 2005)

## Ein Interview ist mehr als ein Gespräch

Den tatsächlichen Berufserfolg von Menschen schon im Bewerbungsprozess so gut wie möglich vorauszusagen, zeichnet erfolgreiches Recruiting aus. Dabei spielt das Interview eine entscheidende Rolle, denn es ist das branchenübergreifend am häufigsten eingesetzte Recruitinginstrument von Unternehmen. Und das nicht ohne Grund – gut gemachte Interviews haben eine zuverlässige Vorhersagekraft und bieten auch sonst für Besetzungsentscheidungen viele Vorteile:

- + Die passenden Bewerbenden zuverlässig erkennen
- + Fairer Vergleich der Bewerbenden untereinander
- + Reduktion von Fehlbesetzungen
- + Stärken der Arbeitgebermarke und des Bewerberinteresses

Allerdings ist zu beachten, dass dies nicht für jedes Interview gleichermaßen gilt. Diese Vorteile greifen nur, wenn Ihr Interview bestimmte Voraussetzungen erfüllt. Beispielsweise ist keine Vergleichbarkeit zwischen den Interviewten gegeben, wenn ihnen unterschiedliche Fragen gestellt werden.

Um aus einem Interview mit Informationen herauszugehen, die eine solche Vergleichbarkeit besitzen und verlässliche Entscheidungsgrundlage bilden, ist es wichtig, dass Ihre Interviews möglichst **strukturiert** und **standardisiert** geführt werden.

### Was bedeutet das genau?

Die Anforderungen an Ihre zu besetzende Stelle sind ein erster Schlüssel. Genau die Kompetenzen, die für eine Stelle gebraucht werden, sollten im Interview beobachtet werden. Das können Kompetenzen sein wie eine stark ausgeprägte Serviceorientierung oder Koordinationsfähigkeit. Zu diesen festgelegten Merkmalen werden dann gezielt Fragen und zugehörige Verhaltensanker entwickelt, mit deren Hilfe man einschätzen kann, wie stark ein Merkmal bei eine\*r Bewerber\*in ausgeprägt ist:

#### Beispiel 1: Serviceorientierung bei Mitarbeitenden für den Vertrieb

- + Ist es schon einmal vorgekommen, dass ein\*e Kund\*in unzufrieden war? Erzählen Sie mir von der Situation. Wie sind Sie vorgegangen, um die Situation zu lösen, und wie war das Ergebnis?

#### Beispiel 2: Koordinationsfähigkeit bei Führungskraft

- + Vielleicht kommt Ihnen das bekannt vor: Sie haben zwei verschiedene Aufgaben auf dem Tisch liegen: Zwei Ihrer Mitarbeiter\*innen melden sich krank, eine\*r Ihrer Kund\*innen hat sich beschwert und hängt nun in der Service-Warteschleife. Wie gehen Sie vor?

Im Interview werden diese festgelegten Fragen dann allen Bewerbenden standardisiert gestellt, die Antworten protokolliert und

später ausgewertet. Die Interviewenden beurteilen zu jeder Frage, ob das gewünschte Verhalten deutlich oder nicht gezeigt wurde, dazwischen sind Abstufungen möglich.

### Warum ist das wichtig?

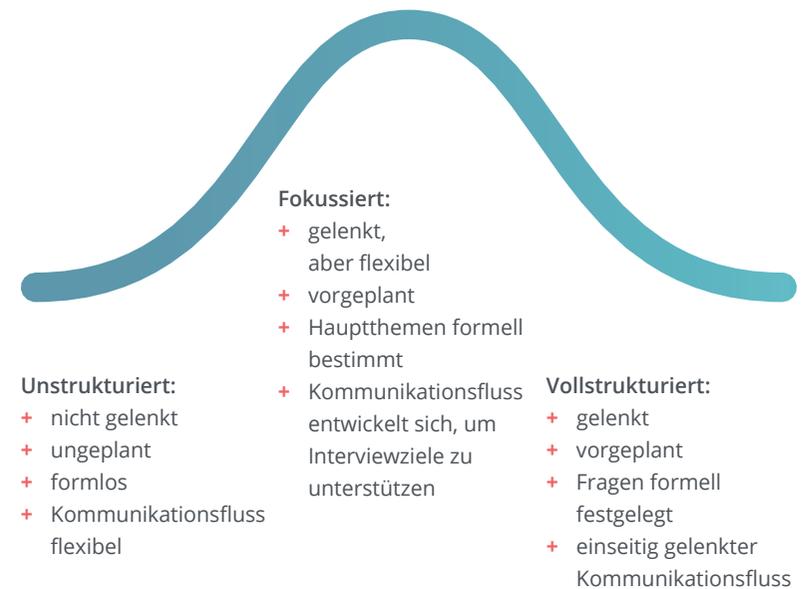
Neben der bereits genannten mangelnden Vergleichbarkeit zwischen Kandidat\*innen können bei unstrukturierten Interviews weitere Probleme für Sie auftreten:

1. Unzureichende Kontrolle über das Interview. Z. B. wird durch das zu individuelle Eingehen auf Bewerbende nicht erfragt, worauf es ankommt.
2. Interviews kosten Zeit. Eine vorbereitende Konzeption der Fragen verhindert Ineffizienz.
3. Interviewer\*innen lassen sich zu stark durch Sympathie und Antipathie beeinflussen. Ein bekannter Effekt ist z. B. der „similarity attraction effect“, durch den Führungskräfte Stellen unbewusst mit Menschen besetzen, die ihnen ähnlich sind. Ohne standardisierte Fragen kommt es vermehrt zu subjektiven Verzerrungen und damit zu nicht optimalen Besetzungen.

Es lohnt sich, Ihre anforderungsbezogenen Fragen um Blöcke zu ergänzen, die dem Vorstellen Ihrer Arbeitgebermarke und der zu besetzenden Stelle dienen. Das kann die Möglichkeit für die Interviewten sein, Fragen zu stellen oder Informationen zu den nächsten Schritten im Bewerbungsprozess zu geben. Hier können Sie innerhalb des Blocks flexibel auf die individuellen Bedürfnisse der\*des jeweiligen Bewerbenden eingehen. So halten Sie den Kommunikationsfluss nicht zu einseitig und bleiben doch strukturiert.

**Wichtig:** In einem solchen Interviewleitfaden muss nicht jede Frage Wort für Wort festgelegt werden. Die Standardisierung und Strukturiertheit von Interviews ist graduell: Freie, unstrukturierte Interviews haben erwiesenermaßen deutliche Qualitätsnachteile. Mit zunehmender Strukturierung steigen die Qualitätsvorteile, bis sie von hohen bis sehr hohen Strukturierungsgraden dann kaum noch Qualitätsgewinne bringen (Levashina et al., 2014).

Bei der Verwendung von vollständig, bis ins letzte Detail strukturierten Interviewleitfäden ohne Rückfragen oder Vertiefungen steigern Sie die Objektivität. Doch führt dies gleichzeitig dazu, dass die Durchführung auf die Bewerbenden mechanischer und unnatürlicher wirkt. Es kann helfen, freiere Gesprächsteile für zusätzliche Informationen rund um die Einstellung und sonstige Rückfragen einzubauen.





**Unser Tipp:** Richten Sie das Interview nach den Anforderungen der zu besetzenden Stelle aus. Schaffen Sie eine grundlegende Struktur, die das Interview zu einer objektiven Grundlage macht, mit der Sie Ihre Bewerbenden gut vergleichen und mit den Anforderungen an die Zielposition abgleichen können. So treffen Sie verlässlichere Einstellungsentscheidungen, fördern die Chancengleichheit und nutzen die Interviewzeit optimal. Bauen Sie Blöcke ein, in denen Sie Ihre Arbeitgebermarke stärken und Bewerbende dialogorientiert neugierig auf den zu vergebenden Job machen, um attraktive Talente nicht an andere interessierte Unternehmen zu verlieren. An welchen Stellschrauben Sie konkret ansetzen können, um Interviews möglichst vorteilhaft aufzubauen und durchzuführen, zeigen wir Ihnen in den nächsten Abschnitten.

## Unsere Best Practices für Ihr Interview

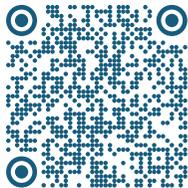
Als psychologische Beratung für Eignungsdiagnostik konzipieren und führen wir regelmäßig Interviews durch – für alle Hierarchiestufen. Nachfolgend möchten wir einige Strategien mit Ihnen teilen, mit denen wir in der Praxis gute Erfahrungen gemacht haben:

+ Neben dem Interview gibt es viele weitere HR-Methoden, um die Passung von Bewerbenden und zu besetzender Stellen zu prüfen. Beschränken Sie die Interviewfragen auf Merkmale, die Sie nur in einem persönlichen Gespräch erfahren können (z. B. Kommunikationsfähigkeit oder Motivation). Bestimmte Merk-

male lassen sich nachgewiesenermaßen besser durch andere Formate erheben (z. B. das kognitive Potenzial durch Online-Assessments, Soft Skills wie etwa Konfliktfähigkeit durch Gesprächssimulationen und konkretes Fachwissen durch Arbeitsproben).

- + Achten Sie – besonders zu Beginn des Interviews – auf eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Sorgen Sie für einen Einstieg, um möglichst viel Offenheit bei Bewerbenden zu erzeugen. Eine Daumenregel für Interviewer\*innen kann etwa sein, zu Beginn jedes Gesprächs einmal zusammen mit den Bewerbenden zu lachen oder das Interview mit einem vertrauten Thema wie der Selbstvorstellung zu beginnen. Verwenden Sie außerdem Gesprächsverstärker: Der Redefluss Ihres Gegenübers kann durch Mimik (z. B. Blickkontakt, Lächeln), Gestik (z. B. offene Körperhaltung) und verbale Unterstützung (z. B. Ansprache mit Namen) sowie Pausen und Nachfragen gefördert werden. Dies wirkt sich besonders bei eher zurückhaltenden Kandidat\*innen positiv aus.
- + Nutzen Sie geeignete Fragetypen: Vermeiden Sie geschlossene Fragen und Suggestivfragen („Sie sind doch gewissenhaft, oder?“). Fragen Sie stets nach konkretem Verhalten aus dem bisherigen Werdegang („Bitte beschreiben Sie Schritt für Schritt wie Sie bei einer anspruchsvollen Aufgabe vorgegangen sind.“) und stellen Sie vertiefende Nachfragen. Die Fragen müssen vergangenheits- und verhaltensbezogen sein, damit Sie belastbare Informationen aus den Antworten mitnehmen.
- + Führen Sie ein Interview nicht alleine durch, sondern integrieren Sie mehrere Beobachter\*innen, um im Anschluss verschiedene Beobachtungen miteinander vergleichen zu können. Das fördert die Objektivität.

- + Schulen Sie die Interviewenden. Bereiten Sie sich mithilfe von verfahrensbezogenen Trainings wie Rollenspielen auf das Interview ausreichend vor, um unbewusste Vorannahmen bzw. sogenannte Bias und daraus resultierende Beobachtungsfehler zu reduzieren.
- + Schaffen Sie eine klare Trennung von Beobachtung und Bewertung: Beobachtungen müssen so neutral wie möglich erfolgen. Ein aktives Hinterfragen der eigenen Beobachtungen kann z. B. unbewussten subjektiven Verzerrungen entgegenwirken. Gibt es mehrere Beobachter\*innen in einem Interview, ist es darüber hinaus wichtig, dass der Austausch zur Bewertung des Gesprächs erst nach Abschluss der Beobachtung und Einzelbewertungen aller Beteiligten erfolgt. Andernfalls beeinflussen Äußerungen die einzelnen Beobachtungen untereinander.
- + Setzen Sie einen angemessenen Zeitrahmen fest. Für neue Praktikant\*innen genügt in der Regel eine Stunde, um anforderungsrelevante Kompetenzen zu erfassen. Möchten Sie hingegen eine Führungsstelle besetzen, kann es auch notwendig sein, deutlich umfangreichere Interviews durchzuführen.



**Sie wollen mehr Input?** [Hier](#) gibt es umfassende Interviewstandards vom Forum Assessment e. V. als Download. Unsere Managing Consultant Maren Hiltmann ist Coautorin.



**Unser Tipp:** Wir unterstützen Sie auch über die oben beschriebenen Hinweise hinaus. Dabei beginnen wir bei der Anforderungsklä rung und der Definition der im Interview zu erfassenden Kompetenzen, über Durchführung der Interviews inkl. Schulung der Beobachter\*innen und Interviewer\*innen bis zur Evaluation des gesamten Verfahrens.

Wir erstellen für Sie strukturierte Interviews entlang der DIN 33430 und führen für Ihre Personaler\*innen auch Beobachterschulungen und Methodentrainings durch. Trainings sind definitiv eine wertvolle Investition: Neue, objektivere Routinen und Gewohnheiten werden bewusst etabliert, Ihre Besetzungsentscheidungen werden sicherer und die Vielfalt im Unternehmen wird aktiv gefördert.

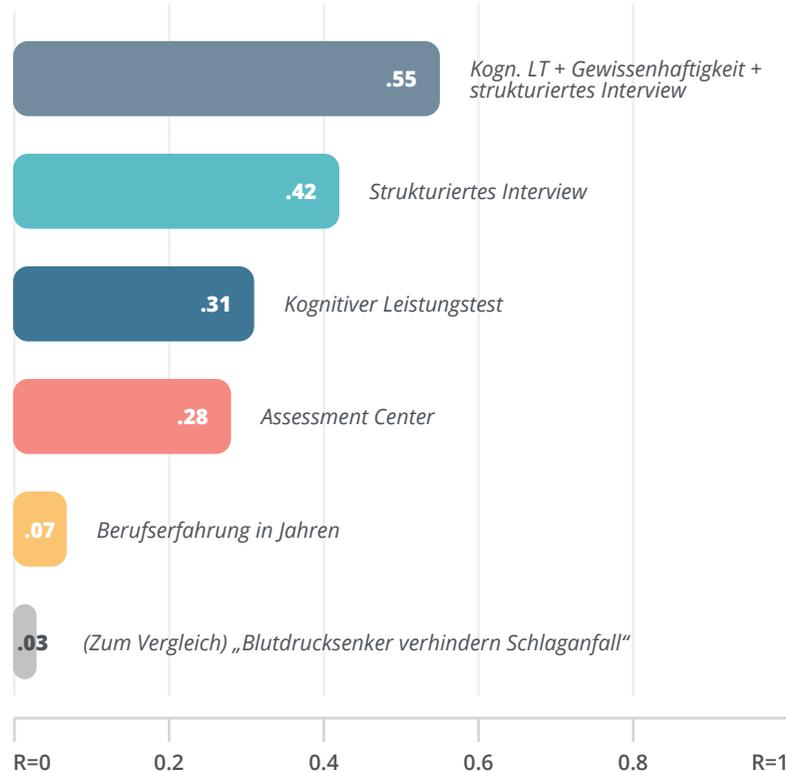
## Interviews im Methodenmix

Das Interview ist eines der beliebtesten Instrumente für Personalauswahl und -entwicklung. In einer Studie von Armoneit et al. (2020), gaben 73 % der befragten Unternehmen an, strukturierte Interviews zu nutzen. Das strukturierte Interview ist also in der Praxis gut etabliert.

Dabei sollte jedoch nicht übersehen werden, dass es noch weitere Instrumente zur Erfassung von anforderungsrelevanten Merkmalen gibt. Personalentscheidungen werden zuverlässiger, wenn Sie verschiedene Instrumente und Methoden miteinander kombinieren.

## Kombinieren Sie Interviews mit Online-Assessments für besonders sichere Entscheidungen

Der Methodenmix aus strukturiertem Interview und Test ist besonders effektiv. Die Vorhersagekraft von strukturierten Interviews ist für sich schon relativ hoch ( $R = 0.42$ ). Kombiniert mit einem Online-Assessment zu kognitiver Leistung und Gewissenhaftigkeit steigt die Vorhersagekraft jedoch noch einmal bedeutend ( $R = 0.55$ ). Das heißt, Sie können Ihre Kandidat\*innen besser kennenlernen und damit bessere Entscheidungen treffen.



(Quelle: Berry et al., 2024; Sackett et al., 2022; Bertua et al., 2005; Bertua et al., 2003; Judge et al., 2004)



**R-Wert?** In [diesem Video](#) wird die Vorhersagekraft von HR-Methoden verständlich erklärt.

## Und lassen Sie Interviews effizient für Sie arbeiten

Sie können das Zusammenspiel von Interview und Test durch einen automatisierten Prozess noch effizienter machen, indem Sie die individuellen Ergebnisse aus dem Online-Assessment nutzen, um auf dieser Basis zielgerichtet Interviewfragen abzuleiten. Wir haben hier die Möglichkeit, spezifische Algorithmen für bewerber-spezifische, dynamische Interviewleitfäden zu hinterlegen. Das heißt, in Abhängigkeit der Ergebnisse werden aus einem standardisierten Fragepool genau diejenigen Fragen gewählt, die Ihnen am besten ermöglichen, herauszufinden, wie gut ein Talent zu Ihrer Zielposition passt.

## Nach dem Recruiting ist vor der Mitarbeiterentwicklung

Die Ergebnisse der Online-Assessments können Sie optimal für weitere Personalentwicklung nutzen. Gerade mit Blick auf den Fachkräftemangel ist es wichtig, auf schwierig zu besetzenden Stellen Quereinsteiger- oder Berufsanfänger\*innen mit noch wenig Erfahrung, aber jeder Menge schlummernden Potenzial zu fördern und damit auch an Ihr Unternehmen zu binden.

Nutzen Sie Tests für eine solche Potenzialanalyse, also ein Online-Assessment, das speziell darauf zugeschnitten ist, die versteckten Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter\*innen zu identifizieren. So entdecken Sie schon heute Kolleg\*innen, die Ihr Unternehmen in der Zukunft auf Expert\*innen- und Führungspositionen vorantreiben und weiterentwickeln.



**Unser Tipp:** Kombinieren Sie verschiedene Instrumente entsprechend der Kompetenzen, Eigenschaften, Fähigkeiten und Motivation, die Sie erfassen möchten. Online-Assessments eignen sich zur Erfassung von Potenzial und kognitiver Leistungsfähigkeit, Arbeitsproben und Case-Studies, um Fachwissen zu erheben. Interviews sind besonders geeignet, um soziale Interaktionsfähigkeiten, Soft Skills und ähnliches zu erfassen. Wir unterstützen Sie dabei, zu definieren, welche Eigenschaften zu erfassen sind und welche Instrumente sich dazu am besten eignen.

#### Wir von ELIGO

1999 als Spin-Off der Ruhr-Universität Bochum gegründet, besitzen wir über 20 Jahre Erfahrung mit einem nationalen und international arbeitenden Kundenstamm. Wir arbeiten an der Schnittstelle von Psychologie und Technik und haben uns als Beratungsunternehmen unser eigenes Profil am HR-Markt geschaffen. Unsere Lösungen zeigen, welche Menschen und Jobs zusammenpassen, und fördern nachhaltig das Potenzial Ihrer Mitarbeitenden – mit wissenschaftlich fundierten Methoden, die nicht für den Elfenbeinturm, sondern für die Praxis gemacht sind. Unser Anspruch ist, Ihnen mit unseren Tools schnelle, moderne und faire HR-Prozesse zu ermöglichen und Menschen nachhaltig auf ihrem Karriereweg zu begleiten. Dabei ist uns stets eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe wichtig, die alle Stakeholder gleichermaßen abholt – Recruiter\*innen, Gremien und vor allem natürlich Ihre Talente.



info@eligo.de



www.eligo.de